

Mona Tersa

# ESIMIESTYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö  
Liiketalous

2020



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Mona Tersa	Tradenomi (AMK)	Huhtikuu 2020
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Esimiestyöhyvinvoinnin kehittäminen		76 sivua 2 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Yritys X		
<b>Ohjaaja</b>		
Sari Toijonen-Kunnari		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimiestyöhyvinvoinnin kehittäminen. Työhyvinvointia tarkastellaan monesti työntekijän näkökulmasta, jolloin esimiehen kokema työhyvinvointi jää vähemmälle huomiolle. Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe, sillä työurien pidentyessä oman hyvinvoinnin ja jaksamisen merkitys on kasvanut.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiesten työhyvinvoinnin nykytila. Tutkimuskysymys ”Mikä on esimiesten työhyvinvoinnin nykytila?” ohjasi tutkimusprosessia. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kehitysideoita ja toimenpidesuosituksia saatujen tulosten perusteella.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluke käsitteli työhyvinvointia: Työhyvinvoinnin portaat-malli, työpahoinvointi, työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen sekä työn imu. Toinen pääluke käsitteli esimiestyötä: kuormittava esimiestyö, esimiehen työhyvinvointi sekä itsensä johtaminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, johon osallistui tutkimuskohteena olevat esimiesasemassa työskentelevät henkilöt.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehille oma hyvinvointi oli merkityksellinen työssä jaksamisessa, johon voidaan vaikuttaa omilla elämäntapavalinnoilla ja sosiaalisilla suhteilla. Tutkimuksessa selvisi myös, millaisia haasteita esimiestyöstä aiheutuu, miten kiire vaikuttaa työhön ja millainen vaikutus työyhteisöllä on koettuun työhyvinvointiin. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella laadittiin kehittämissuositukset ja toimenpiteet, joiden avulla kehitetään esimiesten työhyvinvointia.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
työhyvinvointi, työhyvinvoinnin portaat, esimiestyö, itsensä johtaminen		

Author (authors)	Degree	Time
Mona Tersa	Bachelor of Business Administration	April 2020
<b>Thesis title</b>		
Developing supervisors' wellbeing at work		76 pages 2 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Yritys X		
<b>Supervisor</b>		
Sari Toijonen-Kunnari		
<b>Abstract</b>		
<p>The objective of this thesis was improvement of supervisors' occupational wellbeing. Wellbeing at work is often reviewed from employees' viewpoint and supervisors' experience of wellbeing at work gets less attention. Wellbeing at work is a topical issue, because lengthened careers mean that the importance of wellbeing and coping with stress has grown.</p>		
<p>The purpose of this bachelor's thesis was to examine the current state of supervisors' wellbeing at work. The research question "What is the current state of supervisors' wellbeing at work?" guided the research progress. The objective of the research was to generate development ideas and recommendations for actions based on the results.</p>		
<p>The theoretical framework consisted of two main subjects. The first part covered wellbeing at work: the stairs-model of occupational wellbeing, work sickness, measurement and development of occupational wellbeing and work engagement. The second part of the framework deals with supervisory duties: burdening supervisory duties, supervisor's wellbeing at work and self-management.</p>		
<p>The research was executed as a qualitative research. The research method was an interview which was conducted as a theme interview. The interview was conducted as individual interviews with persons in a supervisory working position.</p>		
<p>The results of the research pointed out that wellbeing is very important for coping at work for supervisors and it is influenced by one's own lifestyle choices and social life. The results of the research also pointed out what kind of challenges arise from supervisors' duties, how hurry affects work and what impact the work community has on wellbeing at work. Based on the results of the research development ideas were made and actions recommended with which supervisors' wellbeing at work can be enhanced.</p>		
<b>Keywords</b>		
<p>wellbeing at work, stairs model of occupational wellbeing, supervisory duties, self-management</p>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINTI.....	7
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	7
2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	9
2.3	Työhyvinvoinnin vastakohtana työpahoinvointi .....	19
2.4	Työhyvinvointi kehitty säännöllisellä mittaamisella.....	23
2.5	Työn imusta voimavaroja & hyvinvointia.....	25
3	ESIMIESTYÖ .....	26
3.1	Esimiestyö käsitteenä.....	26
3.2	Työpaineet haastavat esimiestyöhyvinvoinnin .....	28
3.3	Esimiehen hyvinvoinnista hyötyvät kaikki .....	32
3.4	Itsensä johtamisella tasapainoista elämää .....	34
4	TOIMEKSIANTAJA .....	38
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	39
5.1	Laadullinen tutkimus.....	39
5.2	Aineiston hankinta .....	40
5.3	Aineiston analysointi.....	44
5.4	Tämän tutkielman toteutus .....	45
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITYSEHDOTUKSET, JATKOTUTKIMUKSET & TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	53
7.1	Johtopäätökset .....	53
7.2	Kehitystarpeet & toimenpidesuosituksset.....	56
7.3	Jatkotutkimusten aiheet.....	61
7.4	Tutkielman luotettavuuden arviointi .....	62
8	LOPUKSI.....	65
	LÄHTEET .....	67

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Haastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Ihminen viettää keskimäärin noin puolet valveillaoloajastaan työssä, jolloin työllä on merkittävä rooli arjessa ja elämänlaadussa. Työ ja vapaa-aika heijastuvat toisiinsa, jolla on yhteisvaikutusta koettuun hyvinvointiin. (Aarnikoivu 2010, 11—12). Rauramon (2012, 8) mukaan työ voi olla parhaimmillaan keskeinen hyvinvoinnin ja ilon lähde, mutta pahimmillaan myös voimavaroja ja terveyttä kuluttava tekijä. Viime vuosina työn rooli on muuttunut, sillä toimeentulon lisäksi työssä arvostetaan entistä enemmän työssä viihtymistä, uusia haasteita sekä mahdollisuuksia kehittyä ja oppia (Virolainen 2012, 11). Työelämän muutoksien ja työeläkeiän nousemisen myötä työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut, jolloin työssä viihtyminen ja jaksaminen ovat entistä tärkeämpää (Manka & Manka 2016, 13).

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiesten työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Monet tutkimukset ovat keskittyneet pääsääntöisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, jolloin esimiesasemassa työskentelevän työhyvinvoinnin tutkiminen jää vähemmälle huomiolle. Esimiehen työhyvinvointi on tärkeää, sillä esimiestyö on vaativaa ja esimiehen hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön ja yrityksen toimintaan. Tämän tutkielman tutkimusongelmana on selvittää, millainen on esimiesten työhyvinvoinnin nykytila. Tavoitteena on kehittää toimintatapoja, jolla voidaan edistää ja ylläpitää työhyvinvointia.

Tutkielmassa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruu toteutettiin teemaahaastattelulla. Teemaahaastattelun kysymykset sisälsivät työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä, jonka kautta pyrittiin saamaan syvempää ymmärrystä esimiesten tämän hetkisen työhyvinvoinnin tilasta. Haastattelun kohderyhmänä oli toimeksiantajana toimivan rauta- ja rakennusalan erikoisliikkeen esimiesasemassa työskentelevät henkilöt.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääluvusta, jotka ovat työhyvinvointi ja esimiestyö. Teoriaosuuden jälkeen esitellään tässä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksesta saatuja tuloksia. Lopussa kerrotaan tutkimustuloksista muodostuneita johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työ on iso osa ihmisen elämää ja arkea, toimien samalla keskeisenä hyvinvoinnin lähteenä. Hyvinvointia koetaan henkilökohtaisena kokemuksena, joka määrittyy yksilön arvojen mukaisesti. (Rauramo 2012, 10.) Tässä teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä luvussa käsitellään työhyvinvointia käsitteenä, Työhyvinvoinnin portaatt-mallia, työpahoinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja seurauksia ja kuinka työhyvinvointia mitataan. Viimeisessä alaluvussa käsitellään työn imua, joka on työhyvinvoinnin ilmiö.

### 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

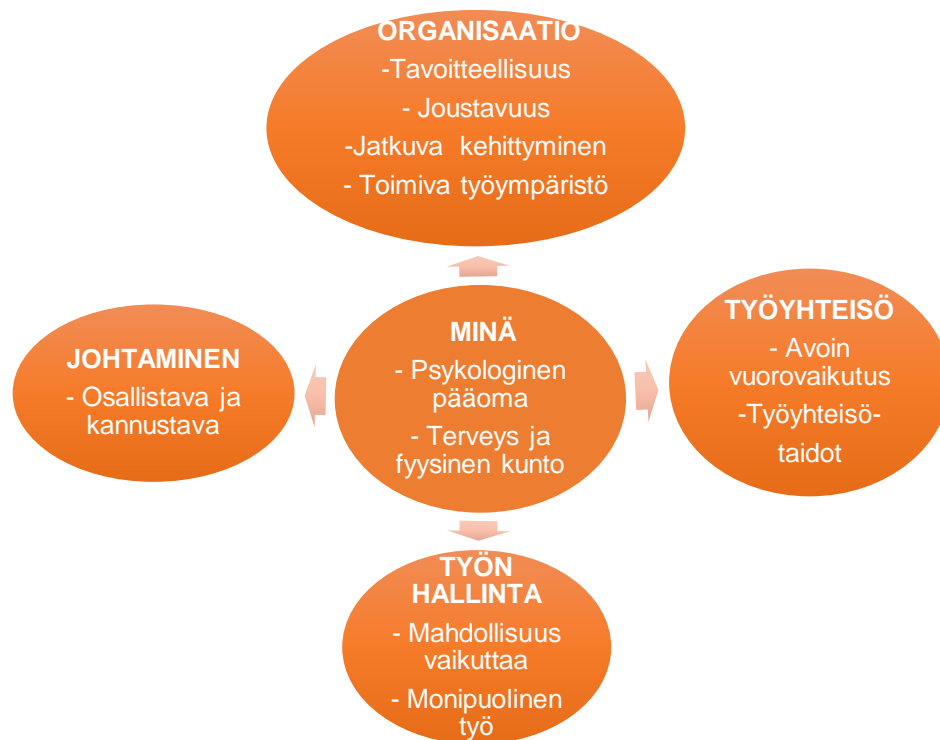
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mielekästä ja sujuvaa työtä sellaisessa työympäristössä ja työyhteisössä, jonka koetaan olevan turvallinen, terveyttä edistävä sekä työuraa tukeva. Työhyvinvointi kuuluu jokaisella ja sen huolehtimisesta hyötyvät kaikki työyhteisön jäsenet, joka näkyy yleisenä työssä viihtymisenä. Työurien pidentämistarpeiden kasvun myötä työhyvinvoinnista huolehtiminen koetaan yhteiskunnan kannalta erittäin tärkeäksi tekijäksi työelämässä. (Hyppänen 2013, 165.) Fyysinen, henkinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat toisiinsa vaikuttavia osa-alueita, joista muodostuu kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Virolainen 2012, 11).

Työhyvinvoinnilla on yhteiskunnallisesti merkittävä vaikutus, sillä tutkimuksien perusteella työelämässä olevat ihmiset kokevat olevansa keskimäärin terveempiä kuin työelämän ulkopuolella olevat. Työtyytyväisyys on oleellinen tekijä koettuun hyvinvointiin, sillä työ luo merkityksellisyyden tunnetta ja vahvistaa itsetuntoa. Työhönsä tyytyväisen ihmisen tunnistaa motivoituneesta asenteesta, mikä lisää tuottavuutta, palvelualttiutta sekä halukkuutta auttaa työyhteisön jäseniä. (Virtanen & Sinokki 2014, 30—31.)

Yrityksen näkökulmasta työhyvinvointi on taloudellisesti hyödyllistä, sillä henkilöstön hyvinvointi on yhdistettävissä tuottavuuteen ja kulujen määrän hallitsemiseen (Ahola 2011, 119). Työhyvinvoinnin myötä muodostunut tehokas ja motivoitunut työyhteisö edistää kilpailukykyä, joka näkyy positiivisena tuloksena verrattuna huonovointisen työyhteisön tulokseen. Tuloksen parantamisen lisäksi työhyvinvoinnilla on henkilöstötyytyväisyyttä parantavia vaikutuksia, joka näkyy hyvässä asiakaspalvelussa ja

asiakastyytyväisyydessä. Työhyvinvoinnin tavoitteena on ylläpitää henkilöstön terveyttä, jolla pyritään ehkäisemään henkilöstön vaihtuvuutta, työtaturmien muodostumista, työkyvyttömyyseläkettä sekä sairauslomia, joista voi koitua suuria kuluja yritykselle. (Hyppänen 2013, 165—166.)

Työn arjessa kehittyvä työhyvinvointi muodostuu henkilöstön ja johdon yhteistyön avulla. Yhteistyö mahdollistaa yleisen viihtymisen työpaikalla, joka on olennainen tekijä työhyvinvoinnin muodostumisessa ja edistämisessä. Strategisessa työnhyvinvoinnin johtamisessa huomioidaan henkilöstön hyvinvointi, työympäristön turvallisuus, työyhteisön toimivuus ja työprosessit. (Työterveyslaitos 2019.)

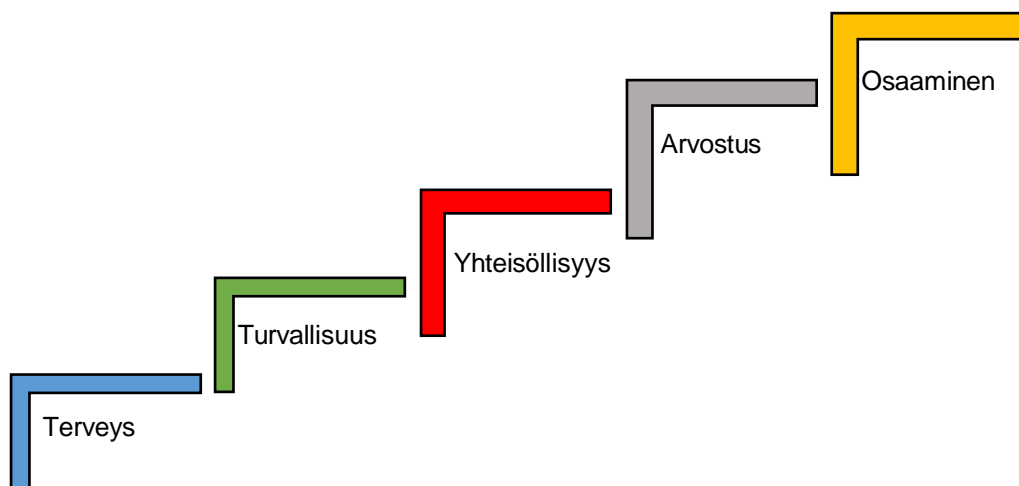


Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät perustuvat yksilön omista asenteista ja siitä, millaiseksi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koetaan (kuva1). Koettu työhyvinvointi muodostuu yrityksen toimintatavoista, työilmapiiristä ja itse työstä. Työhyvinvoinnin perustana ovat yrityksen johtamistapa ja kulttuuri, joka edesauttaa kokemuksen muodostumista koetusta työhyvinvoinnista. (Manka & Manka 2016, 75—76.) Virolaisen (2012, 193) mukaan omalla asenteella voidaan vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin, mutta työmoraaali kehittyy työyhteisöstä, työyhteisön jäsenistä, johtamistavasta ja työn mielekkyydestä.

## 2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat-malli on työhyvinvoinnin kehittämismalli, jonka mukailee Abraham Maslowin kehittämää tarvehierarkiaa. Maslowin tarvehierarkia kuvaa ihmisen perustarpeita ja niiden yhteisvaikutusta vaikutusta motivaation kehittymiseen. (Rauramo 2012, 13.) Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeisiin sisältyvät psykofysiologinen, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaat-mallissa Maslowin kuvailemat ihmisen perustarpeet on korvattu työelämän perustarpeilla, jotka ovat edellytys hyvinvointiin niin työssä kuin elämässä. (Työturvallisuuskeskus 2009.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15.)

Työhyvinvoinnin portaiden tavoitteena on kehittää työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti eri osa-alueilla. Jokainen porraskuvailee osa-alueita, jotka perustuvat työelämän perustarpeista. Portaat on nimetty työelämän käsitteistä, jotka vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin. Työelämää kuvaavat käsitteet ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Kuva 2.) Nämä työelämän perustarpeet muodostavat Työhyvinvoinnin portaat-mallin, joka kehittää yksilön, työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvointia porraskerrallaan. Jokaiselle portaalle on asetettu tavoitteet, jotka tulee saavuttaa ainakin osittain, jotta voidaan edetä seuraavalle portaalle. (Rauramo 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin portaat-mallia hyödyntämällä pystytään arvioimaan eri tekijöiden vaikutukset kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, tunnistamaan mahdolliset työhyvinvointia heikentävät tekijät sekä kehittämistarpeet. Havaittujen vaikutusten perusteella pyritään kartoittamaan työhyvinvointia edistäviä tekijöitä asettamalla uusia tavoitteita ja seuraamalla kehitystä. Tarkkailemalla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä pyritään ajoissa ennaltaehkäisemään työhyvinvoinnin heikentymistä sekä siitä koituvia kustannuksia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 26.) Seuraavissa luvuissa käsitellään Työhyvinvoinnin portaat-mallin sisältö portaittain.

### *Terveys*

Ensimmäinen porras kuvaa terveyttä, joka on yleisen hyvinvoinnin perusta. Maailman terveysjärjestö WHO:n hyvinvointimääritelmän mukaan ihminen saavuttaa täydellisen terveyden ja hyvinvoinnin tilan koettuaan voivansa hyvin fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. (Duodecim terveyskirjasto 2018.) Työhyvinvoinnin portaat-mallissa terveys perustuu oman terveyden huolehtimisen ja ylläpitämisen tarpeeseen. Mielekäs tekeminen työpaikan ulkopuolella, sairauksien ennaltaehkäisy, hoidosta huolehtiminen ja riittävän liikunnan ylläpitäminen ovat terveyttä edistäviä toimintoja. (Työturvallisuuskeskus 2009).

Terveydestä huolehtiminen on jokaisen omalla vastuulla. Oman terveyden huolehtimiseen vaikuttavat henkilökohtaiset kokemukset, asenteet ja arvot. (Duodecim terveyskirjasto 2018.) Huolehtimalla terveellisistä elämäntavoista ylläpidetään omaa terveyttä ja työkykyä. Terveelliset elämäntavat perustuvat säännöllisestä liikunnasta, terveellisestä ravinnosta, riittävästä palautumisesta, unesta sekä vähäisestä päihteiden käytöstä tai vaihtoehtoisesti päihteettömydestä. (Rauramo 2012, 27.) Yleistä hyvinvointia heikentävät tekijät ovat liikunnan vähäisyys tai sen puuttuminen kokonaan, epäterveellinen ravinto, erilaiset terveydelliset ongelmat ja liiallinen päihteiden käyttö. Näillä tekijöillä on suora yhteys ihmisen työkykyyn sekä työssä jaksamiseen. (Työterveyslaitos 2019.)

Työturvallisuuskeskuksen (2009) mukaan yrityksen vastuulla on tukea ja edistää työntekijän terveyttä työterveyshuollon avulla ja pitää työkuormitus sopivana. Lain mukaan työnantaja on velvollinen tarjoamaan työterveyshuollon palveluja työntekijöilleen työkyvyn ja työhyvinvointia. Työterveyshuollon tehtävänä on edistää työntekijän hyvinvointia työpaikalla sekä ehkäistä työolosuhteista johtuvia haittatekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijän terveyteen ja työkykyyn. (Työsuojelu 2019.) Työterveyshuoltolain mukaan työnantajalla tulee olla kirjallinen työterveyshuollon laatima työolosuhteisiin liittyvä toimintasuunnitelma, josta tulee ilmi työterveyshuollon määrittämät tavoitteet ja tarpeet. Toimintasuunnitelman tavoitteena on kehittää ja ylläpitää terveyttä edistäviä työolosuhteita. (Manka 2016, 93.)

Työn kuormittavuus on yksilöllistä, johon vaikuttavat henkilökohtaiset kokemukset omista voimavaroista ja työstä palautumisesta. Riittävällä työkuormituksella on edistäviä vaikutuksia terveyteen ja työkykyyn. Kokonaiskuormitus kehittyy työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Työstä koetaan liiallista kuormitusta silloin, kun työ tuntuu liian raskaalta, yksipuoliselta tai vaikealta, jolloin työstä palautuminen on puutteellista. Työterveyshuollon tehtävänä on arvioida työkuormituksen määrästä aiheutuvat riskit ja määrittää muutostarpeet, jotka tukevat työkykyä. Työnantajan vastuulla on huolehtia muutoksien toteutumisesta, jotta työntekijän työkyky voidaan säilyttää. (Rauramo 2012, 43.)

Viime vuosina työstä palautumisen merkitys on kasvanut, sillä kehittyneen teknologian myötä työajan ja vapaa-ajan rajat ovat häilyvät ja näin ollen aika ja paikka eivät enää säätele työntekoa. Työajan ja vapaa-ajan sekoittuminen lisää työn kuormitusta, heikentäen riittävää työstä palautumista. (Mäkikangas ym. 2017, 127.) Kuormittava työ vaatii riittävää palautumista, joka edellyttää riittävää lepoa. Energisyys ja myönteinen mieliala ovat työstä palautumisen tunnusmerkkejä. Palautuminen ja työstä irrottautuminen on tärkeää, sillä se ehkäisee työuupumuksen kehittymistä. Oman ajan riittämättömyys, vähäinen liikunta, töiden tekeminen työajan ulkopuolella ja unen vähäisyys estävät riittävän palautumisen. (Manka 2016, 181—182.) Palautuminen alkaa työpäivän aikana, joka perustuu työpäivän aikana pidetyistä tauoista (Mäkikangas ym. 2017, 132; Sianoja ym. 2017 mukaan).

## *Turvallisuus*

Tarvehierarkian toinen porras perustuu turvallisuuden tarpeeseen, joka muodostuu työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta, turvallisesta työympäristöstä sekä tasa-arvoisesta työyhteisöstä. Turvallisuuden varmistamiseksi työpaikalla tulee noudattaa sääntöjä ja lakia, jotka määrittävät turvallisen työpaikan ehdot. Työpaikan yhteisillä turvallisuutta koskevilla säännöillä pyritään ehkäisemään vaaratilanteiden muodostumista työpaikalla. Turvallinen työpaikka edellyttää yrityksen johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. (Rauramo 2012, 69–70.)

Työpaikan turvallisuus on koko työyhteisön vastuulla. Työntekijä voi vaikuttaa turvallisuuteen huolehtimalla omasta turvallisesta työskentelytavasta sekä osallistumalla toimintatapojen kehittämiseen, jotta työpaikasta tulisi entistä turvallisempi. Ergonomisella työ- ja toimintatavoilla pyritään ehkäisemään työtapaturmia ja ylläpidetään työkykyä. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Palvelualojen ammattiliiton (2020) mukaan kaupan alalla fyysisen ja lihasvoimaa tarvittavien töiden myötä työergonomian merkitys korostuu, jotta oma työkyky voidaan säilyttää. Ennakoimalla mahdollisia riskejä, noudattamalla turvallisuusohjeita sekä työvälineiden oikeanlaisella käyttämisellä pyritään vähentämään työtapaturmien muodostumista. Työntekijällä on velvollisuus raportoida työssä tapahtuneista vaaratilanteista, jotta työympäristön turvallisuutta voidaan kehittää paremmaksi. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työnantajan vastuulla on huolehtia työntekijöiden turvallisista työoloista sekä työsuhteen jatkumiseen liittyvistä tekijöistä. Turvallisessa työpaikassa määritetään vastuuta työntekijöille, varmistetaan työntekijöiden riittävä osaaminen, kehitetään yhteistyön toimivuutta sekä perehdytetään työntekijöitä arvioimaan mahdolliset vaaratilanteet. (Rauramo 2012, 69.) Näitä menetelmiä kutsutaan turvallisuusjohtamiseksi, jonka avulla ylläpidetään ja kehitetään turvallisia työolosuhteita, ehkäistään työtapaturmien muodostumista sekä parannetaan työn laatua ja tuottavuutta. (Työsuojelu 2019).

Turvallinen työpaikka on yritykselle suuri investointi, sillä työtapaturmista koituneet kustannukset voivat vaikuttaa taloudellisesti yrityksen toimintaan.

Työtaturmat ovat menetettyä työpanosta yritykselle, joka voi olla koitua merkittäväksi kulueräksi riippuen työtaturmasta koituneen sairausloman pituudesta. Eniten työturvallisuutta heikentäviä tekijöitä ovat tukkeutuneet kulku- ja poistumistiet sekä koneisiin ja laitteisiin liittyvät riskit. (Safetum Oy 2019).

Henkilökunnan, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden turvaaminen on kaupan alan tärkeimpiä tavoitteita turvallisuustoiminnassa.

Turvallisuustoimintaan sisältyy yrityksen omaisuuden suojaaminen, jolla varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuus ja kannattavuus. Onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteisiin ennakkoinnilla vähennetään turvallisuusriskejä jotka vaikuttavat kaupan tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. (Kaupan liitto 2020.) Vähittäiskaupan alalla huolehditaan tuoteturvallisuudesta ja noudatetaan kemikaalilainsäädäntöä. Sähköisten maksuvälineiden ja asiakastietojen lisääntyessä tietoturvan hallitsemisen merkitys on kasvanut, jolloin asiakkaista kerättyjä tietoja säilytetään ja käytetään turvallisesti. (Taipale-Lehto 2016).

Turvattomuuden tunnetta voidaan kokea asiakaspalvelutilanteissa. Hankalia asiakaspalvelutilanteita ilmenee palvelualojen ammateissa, joissa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Rauramo 2012, 86.)

Kaupan alalla työhyvinvointia heikentää asiakkaiden epäasiallinen käyttäytyminen, joka on yleistynyt viime vuosina. Häiriökäyttäytymistä ilmenee asiakaspalvelutilanteissa, joissa myyjä kokee henkistä väkivaltaa nimittelyn ja haukkumisen muodossa. Asiakkaiden häiriökäyttäytymiset ovat lisääntyneet merkittävästi sosiaalisen median kanavien kautta, jossa yksittäiseen myyjään sekä myymälään kohdistuu vihapuhetta. (Myynti & Markkinointi 2017.)

Hankalien asiakaspalvelutilanteiden hallitsemiseksi vaaratilanteita tulee kartoittaa työturvallisuuslain määräämillä ohjeistuksilla ja kouluttamalla työntekijöitä uhkaavien tilanteiden varalle (Suonsivu 2011, 65).

Riskejä arvioimalla muodostetaan kokonaiskuva työpaikan työturvallisuudesta, työterveyden tilasta sekä kehittämistarpeista. Työturvallisuuslaki velvoittaa selvittämään työpaikan mahdolliset työturvallisuus- ja työterveysriskit. Tunnistamalla vaaratekijät varmistetaan työympäristön turvallisuus ja terveelliset työolot, jotka edistävät työntekijöiden hyvinvointia. Kaikkien vaaratilanteiden välttäminen on mahdotonta, mutta riskien arvioimisella

voidaan kehittää toimintatapoja, joilla pyritään välttämään mittavat vahingot. Riskien raportoinnilla seurataan ja kehitetään turvallista työympäristöä ja edistetään työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

### *Yhteisöllisyys*

Kolmas porras on yhteisöllisyyden tarve. Yhteisöllisyys perustuu yhteenkuuluvuuden tarpeeseen, jossa ihmisellä on tarve olla osana ryhmää, toimia ryhmän jäsenenä ja tuntea itsensä merkitykselliseksi. (Rauramo 2012, 104). Työyhteisön rooli on merkittävä työarjessa, sillä se tukee hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys on yhteenkuuluvuuden tunnetta luova voimavara, joka on osa ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Työyhteisö muodostuu yksilöistä, joista jokainen on vastuussa työyhteisön toiminnasta ja ilmapiiristä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5—21.)

Hyvä työilmapiiri toimii tärkeänä työn ilon lähteenä, joka kehittyy hyvästä johtamisesta ja työyhteisötaitoista. Yhteisöllisyyden tavoitteena on luoda positiivista ilmapiiriä, joka antaa työyhteisön jäsenille henkisiä voimavaroja ja auttaa stressinhallinnassa. (Manka 2015, 144.) Manka (2016, 132—134) kuvailee yhteisöllisyyttä sosiaalisesti pääomaksi, sillä yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus vahvistaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista edistäen samalla työyhteisön toiminnan sujuvuutta.

Yhteisöllisyys muodostuu ihmisten välisten vuorovaikutuksien myötä. Toimivassa työyhteisö edellyttää työyhteisötaitoja, joissa korostuu arvostus kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. Työyhteisötaitoisen työntekijän ominaispiirteisiin kuuluvat joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen ja tahto kehittyä. Työyhteisötaitojen merkitys kasvaa erityisesti silloin, kun työyhteisö perustuu persoonallisesti toisistaan eroavista jäsenistä. (Aarnikoivu 2010, 116—118.) Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan yleiseen työhyvinvoinnin tilaan työyhteisössä (Suonsivu 2011, 60).

Yhteisöllisyydessä korostuvat eettiset arvot, avoin vuorovaikutus sekä huolenpito työyhteisön jäseniä kohtaan, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen sekä työpaikan yleiseen työilmapiiriin. Avoimella vuorovaikutuksella kehitetään työyhteisön jäsenten välistä luottamusta tiivistäen samalla yhteisöä ja

parantaen työilmapiiriä. Työilmapiirin kehittäminen vaatii koko työyhteisön panostusta ja hyvien työolosuhteiden ylläpitämiseksi tulee kaikkien työyhteisön jäsenten kohdella toisiaan tasa-arvoisesti ja noudattaa työpaikan yhteisiä sääntöjä. (Rauramo 2012, 106—109.)

Määrittämällä työpaikan yhteiset säännöt varmistutaan toimivasta työyhteisöstä. Yhteiset säännöt määrittävät selkeät toimintaohjeet, joita jokaisen työyhteisön jäsenen odotetaan noudattavan. Toimintaohjeet selkeyttävät lyhyiden ja pidempien aikavälien suunnittelua, arviointia ja kehittämistä, joilla edistetään asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Lain ja asetusten määrittelemien pelisääntöjen lisäksi työyhteisöllä voi olla yhteisiä toimintaohjeita, jotka pitävät sisällään yrityksen arvojen mukaisia ohjeita ja sääntöjä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82.)

Esimiehen rooli toimia työyhteisön johtajana, joka huolehtii työyhteisön toimivuudesta ja yhteistyön sujuvuudesta (Työturvallisuuskeskus 2009). Työyhteisössä kehittyneiden ongelmatilanteiden myötä esimieheltä odotetaan tavoitekeskeisiä toimintatapoja sekä ongelmanratkaisukykyä ongelmatilanteiden hallitsemiseksi. Esimies on työyhteisössä työrauhan säilyttäjä, jonka toiminnot ovat edellytys työhyvinvoinnille. Seuraamalla työyhteisön toimivuutta voidaan havaita ajoissa ongelmatilanteet. Ongelmatilanteisiin voidaan puuttua varhaisen tuen-mallin avulla. Varhaisen tuen-mallissa pyritään puuttumaan riittävän ajoissa epäkohtiin ja ongelmiin työyhteisössä työhyvinvoinnin säilyttämiseksi. (Luukkala 2011, 216—218.)

### *Arvostus*

Neljän porrassuoritus on arvostuksen tarve, joka perustuu itsetunnon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Arvostuksen tarve muodostuu alemmasta ja ylemmästä arvostuksen tarpeesta. Alempi arvostuksen tarve on ihmisiltä saatu arvostus, joka perustuu kunnioituksen saamiseen. Ylempi arvostuksen tarve on itsearvostus, joka perustuu omaan itseluottamukseen ja saavutuksiin. (Rauramo 2012, 123.) Jokaisen ihmisen perustarpeisiin kuuluu arvostuksen saaminen. Työpaikalla osoitetussa kunnioittamisessa tuetaan ja vahvistetaan ihmisarvoa. (Työ Terveys Turvallisuus 2014.)

Työyhteisössä arvostuksen osoittaminen tarkoittaa työpanoksen huomioimista ja kunnioitusta. Osoitettu arvostus on henkilökohtainen kokemus, mihin vaikuttaa se, keneltä arvostus on saatu. Henkilökohtaisesti itselle tärkeältä henkilöltä saatu arvostus on merkittävin, sillä se edistää itsetunnon kehittymistä ja merkityksellisyyden tunnetta. Arvostuksen saamisen perustuu osaamiseen ja onnistumiseen tietyillä työhön liittyvillä osa-alueilla, joissa tarvitaan omia tietoja ja taitoja. Itsetunnon lisäksi arvostuksen saamisella on itseluottamusta edistäviä vaikutuksia, jolloin työ tuntuu vapaammalta ja omaan osaamisen luotetaan. Vahvan itseluottamuksen myötä omaa osaamista uskalletaan kehittää ja hyödyntää enemmän työssä. (Rauramo 2012, 124.)

Esimieheltä odotetaan vuorovaikutus- ja johtamistaitoja, sillä esimies vaikuttaa omalla johtamisellaan työtyytyväisyyden muodostumiseen (Rauramo 2012, 132). Esimiestyöhön sisältyy työntekijöiden motivointi, jota ylläpidetään arvostuksen antamisen myötä. Yleisimmin arvostusta osoitetaan rakentavan palautteen muodossa sekä kysymällä mielipidettä tai näkemystä. (Työterveyslaitos 2018.) Säännöllisen arvostuksen osoittaminen on tärkeää, sillä erityisesti esimieheltä saadun arvostuksen myötä työ koetaan merkityksellisenä, jolloin kehittämishalukkuus ja ammatillinen itsetunto kasvavat. Työssä onnistumisen kannalta esimiehen tulee tukea ja auttaa tiimin jäseniään. Riittävän avun ja tuen antamisella varmistutaan tiimin jäsenten onnistuminen omissa työtehtävissään joka ylläpitää motivaatiota ja näin ollen edistää työssä onnistumista ja tuloksellisuutta. (Virtanen & Sinokki 2014, 148–149.)

Onnistuneesta työstä seuraa palkitseminen. Palkitseminen on tehokas työkalu ohjata toimintaa ja motivoida työntekijöitä tuottaen samalla onnistumisen tunnetta. Palkitsemisella osoitetaan kunnioitusta työntekijää ja työtä kohtaan. Yleisimmin työntekijää palkitaan työtehtävistä, jotka ovat olleet tuloksellisia ja onnistuneita. (Leskinen & Hult 2010, 107–108.) Palkitsemisen aiheet voivat perustua onnistuneeseen työsuoritukseen, kehittyneeseen osaamiseen tai koko yrityksen menestykseen. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on parantaa suorituskykyä, kehittää osaamista, sitouttaa työntekijöitä, ohjata toimintaa ja keskittää toimintatavat ensisijaisiin työtehtäviin. Palkitsemisjärjestelmä viestii yrityksen arvoista ja tavoitteista jotka tukevat henkilöstön osaamista ja hyvinvointia. (Rauramo 2012, 138–139.)

## *Osaaminen*

Viidentenä ja ylimpänä portaana on osaamisen tarve, joka perustuu itsensä kehittämiseen ja oman osaamisen ylläpitämiseen. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on yritystoiminnan kannalta välttämätön tarve. Työntekijöiden osaamisella ja kehittymisellä ylläpidetään kilpailukykyä ja varmistutaan ajantasaisesta toiminnasta, jota työelämän muutokset vaativat. (Rauramo 2012,145—146.) Osaamisen tarve on kasvanut työelämän muutoksien myötä, sillä useat ammatit edellyttävät yhtämittaista osaamisen kehittämistä ja elinikäistä oppimista. Työelämän muutokset vaativat myös jatkuvaa ammatillisen osaamisen ylläpitämistä josta hyötyvät niin yritys kuin työntekijäkin. Työnantaja voi omalla toiminnallaan tukea työntekijän osaamista osallistumalla työntekijän osaamisen kehittämiseen. (Aarnikoivu 2010, 66—68.) Elinkeinoelämän keskusliiton (2013) mukaan osaava henkilöstö on yritykselle kilpailuetu.

Osaaminen voi olla ammatillista, sosiaalista ja henkilökohtaista osaamista. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan työssä tarvittavaa osaamista jonka myötä työtehtävät tuottavat lisäarvoa. Sosiaalinen osaaminen perustuu hyviin vuorovaikutustaitoihin, joka on kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta tai kommunikointina tietoteknisten laitteiden välityksellä. Henkilökohtainen osaaminen rakentuu itsetuntemuksesta, joka luo perustan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle. (Suonsivu 2011, 48.)

Rauramon (2012, 145) mukaan itsensä toteuttamisen tarve perustuu ihmisen haluun olla parempi ja toimia mukavuusalueen ulkopuolella. Ääri rajoilla toimiminen luo haasteita joka takaa kehittymisen ja uusien kykyjen löytämisen. Työssä osaaminen on edellytys työhyvinvoinnille, sillä omien tietojen ja taitojen hyödyntäminen innostaa työntekijää kehittämään itseään ilman ulkopuolista motivointia. Työmotivaation säilyttämiseksi työn tulee vastata työntekijän osaamista olemalla samalla riittävän haastavaa. Riittävän haastavalla työllä ylläpidetään kiinnostusta työtä kohtaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 201; Jalava ym. 1999 mukaan.) Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet korostuvat tulevaisuudessa, jonka myötä kehittyvä tarve omaksua,

tutustua ja hyödyntää oman alan uusia toimintatapoja ja teknologiaa, jotka ovat tulevaisuudessa tarvittavia taitoja (Taipale-Lehto 2016).

Rauramon (2012, 147) mukaan itsensä kehittäminen ja elinikäinen oppiminen tapahtuvat työpaikalla, koulutuksissa sekä itsenäisellä opiskelulla. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on syventää omaa ammattitaitoa joka voi olla ammattitaidon päivittämistä, syventämistä, laajentamista tai kokonaan uuden oppimista (Ekonomit 2020). Vähittäiskaupan esimiehenä toimiminen vaatii innovatiivista uudistumiskykyä, jonka myötä kehitetään uusia kilpailukykyisiä toimintatapoja (Taipale-Lehto 2016). Henkilöstö on vastuussa omasta osaamisestaan, mutta esimiehellä on velvollisuus sitouttaa työntekijä työtehtäviinsä sekä tarjota edellytykset itsensä kehittämislle. (Hyppänen 2013, 114—115).

Oman osaamisen ylläpitäminen on hyödyllistä koko työuran ajan, sillä työmarkkinoilla oman ammattitaidot ylläpitäminen nähdään yksilön vahvuutena. Kehittyvän teknologian myötä yritysten strategiat vaativat uudenlaista osaamisen tasoa. Osaamisesta kehittyneet ongelmat voivat näkyä työkyvyttömyysongelmina jolloin ihminen kokee työstä selviytymisen vaikeaksi. Ongelmat voivat näkyä henkisen kuormituksen oireina, joka huonoimmassa tapauksessa voi johtaa työkyvyttömyyseläkkeeseen. (Työ Terveys Turvallisuus 2019.)

Koulutuksen tarve on kasvanut muuttuneen globalisaation, digitalisaation ja asiakkaiden vaatimuksien myötä, joka tuo uusia haasteita työelämään. Henkilöstön kouluttamisella vaikutetaan niin yksilön kuin työpaikan kulttuurin kehitykseen. Koko työpaikka sekä työyhteisön jäsenet hyötyvät uudeltaisesta osaamisesta joka vaikuttaa asenteisiin ja työhön sitoutumiseen. Koulutus on ammatillisen kehittymisen edellytys, joka koetaan henkilökohtaisena kokemuksena. (Työ Terveys Turvallisuus 2016.)

Vähittäiskaupan keskeisin osaamistarve perustuu viestintä- ja vuorovaikutusosaamiseen, johon sisältyy yrityksessä käytettävien tietojärjestelmien tuntemus ja hyödyntäminen monipuolisesti. Vähittäiskaupan alalla esimieheltä odotetaan kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toimia esimiehen roolissa. Esimiehen asiakasymmärrystaidon myötä pyritään

löytämään asiakasta miellyttäviä ratkaisuja, hallitaan myynnin ja asiakaspalvelun kokonaisuuksia sekä kartoitetaan asiakkaiden erityistarpeita. Vähittäiskaupan avainasemassa on liiketoimintaosaaminen, joka on yksi vähittäiskaupan esimiehiltä vaadittava osaamistarve. Liiketoiminnan osaamisessa korostuvat verkostojen luomisen, ylläpitämisen ja johtamisen taito. Kasvavimpina osaamistarpeina ovat monikulttuurinen osaaminen ja kulttuurien tuntemukseen perustuva osaaminen. (Taipale-Lehto 2016.)

Työyhteisötaidot ovat osaamisvaatimus, joka kuuluu niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Vähittäiskaupan alalla työyhteisötaiteinen esimies motivoi ja kannustaa omaa tiimiään jonka myötä pyritään saavuttamaan yrityksen asettamat tavoitteet. (Taipale-Lehto 2016.) Esimies toimii osaamisen johtajana, jonka vastuualueisiin sisältyy seurata henkilöstön riittävää osaamista ja oppimista. Kehityskeskusteluilla ja palavereilla pyritään selvittämään kehitystarpeita, joiden perusteella luodaan kehittämissuunnitelmia. Kehittämissuunnitelmien tavoitteena on tukea jatkuvan osaamisen kehittymistä ja ylläpitämistä. Uuden opettelu yhdessä sekä opitun tietämyksen jakaminen työyhteisöön ovat oleellimmat tekijät osaamisen ylläpitämisen kannalta. Yhteisöllisyyden näkökulmasta uusien kokemusten ja opitun tiedon jakaminen syventää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistaen me-hengen muodostumista. (Rauramo 2012, 149—152.)

Työhyvinvoinnin kannalta osaaminen ja riittävä työn haasteellisuus ovat oleellisia tekijöitä. Haastavat työtehtävät luovat uusia oppimiskokemuksia, oivalluksia, lisää aikaansaamisen tunnetta, edistävät työn tuloksellisuutta sekä ylläpitävät motivaatiota, jotka ovat hyvinvoinnin perusta. Motivaation ylläpitäminen mahdollistaa työssä koetun ilon ja oppimisen. Työmotivaation ylläpitämisen kannalta on olennaista, että työ tarjoaa mahdollisuuksia edetä työuralla ja syventää omaa ammattitaitoa. (Rauramo 2012,156.)

### **2.3 Työhyvinvoinnin vastakohtana työpahoinvointi**

Työpahoinvointi haastaa työhyvinvoinnin. Työpahoinvointi voi kehittyä monista syistä, mutta erityisesti kiireen ja stressin aiheuttama uupumus ovat yleisimmät työhyvinvointia heikentävät tekijät. (Virolainen 2012, 30.)

Työhyvinvoinnin huolehtimista ja ylläpitämistä voidaan sanoa yrityksen investoinniksi joka laiminlyötynä altistaa sairauksille, heikentää motivaatiota ja työyhteisön yhteishenkeä. Työpahoinvoinnista koituvat seuraukset ovat kulueriä ja näin ollen vaikuttavat yrityksen talouteen. (Pyöriä 2012, 14.) Suonsivun (2011,13) mukaan työpahoinvointia voidaan luonnehtia puutteellisena työhyvinvointina.

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen haasteet lisääntyvät toimintaympäristön muutoksien myötä. Teknologian ja maailmanlaajuisten verkostojen kehittymisen myötä yrityksen toimintavoissa tapahtuu muutoksia, joka vaatii uudenlaista osaamista nopealla aikavälillä. Teknologian kehitys vaatii jatkuvaa reaaliaikaista kommunikointia, jolloin työ ja vapaa-aika sekoittuvat keskenään. Työn ja vapaa-ajan sekoittuessa työ on entistä enemmän läsnä ihmisen elämässä ajasta ja paikasta riippumatta, joka heikentää työstä palautumista. (Työturvallisuuskeskus 2012, 4.)

Palautumisen puutteellisuus johtaa työkyvyn heikentymiseen ja työtehtävistä selviytyminen vaatii entistä enemmän aikaa ja voimavaroja käytettäväksi, joka kerryttää työmäärää ja näin ollen lisää kuormitusta. Puutteellisesta palautumisesta koituva väsymys heikentää keskittymiskykyä, jolloin työssä tapahtuvien virheiden määrä yleistyy. Väsymyksestä johtuvien virheiden yleistyessä työssä tapahtuvien tapaturmien riskit kasvavat joka vaikuttaa työn turvallisuuteen. Jatkuvasti kasvava kuormitus voi johtaa pahimmillaan työperäisiin sairauksiin, työuupumukseen ja sen myötä työkyvyn menettämiseen. (Maukonen 2019.)

Työkyky voidaan määrittää työhyvinvoinnin perustaksi, sillä ilman työkykyä töiden tekeminen on mahdotonta ja huono työkyky torjuu positiiviset työhyvinvoinnin kokemukset. Heikentyneen työkyvyn yleisimpiä syitä ovat puutteellinen ikäjohtaminen, huono työergonomia sekä vähäinen liikunta. Työn luonteella on vaikutusta työkyvyn säilymiseen. Erityisesti fyysisesti kuormittavaa työtä tekevillä esiintyy työkyvyn heikkenemistä iän myötä. Pelkkä fyysinen työ ei korvaa säännöllisen liikunnan ja urheilun harrastamista joilla on työkykyä ylläpitäviä vaikutuksia. (Työturvallisuuskeskus 2012, 9.)

Istumatyö voi olla fyysisesti kevyt työskentelytapa, mutta monet työvälineet aiheuttavat epämukavuuden tunnetta ja räsitystä. Näyttöpäätteellä työskentely voi saada aikaan vaivoja, jotka ilmenevät fyysisenä kipuna tai henkisenä räsityksenä. Yleisimmät näyttöpäätetyön myötä kehittyvät fyysiset kivut perustuvat liikuntaelimestön ja näkökyvyn vaivoihin. Henkinen räsitys muodostuu uudistuneista tietoteknisistä laitteista ja sovelluksien omaksumisesta, jolloin ajan puutteellisuuden vuoksi uuden opetteleminen vie voimavaroja heikentäen työn tehokkuutta. (Työterveyslaitos 2020.)

Työn kuormituksesta koituu stressiä, jolloin työ koetaan niin haastavaksi, että voimavarojen kulutus ylittyy. Stressin kehittyminen voidaan yhdistää jatkuvaan kiireeseen, työn sopimattomuuteen, liialliseen työn vastuullisuuteen tai yksityiselämän muutoksiin. (Duodecim 2018.) Työstä johtuva stressi aiheuttaa paljon kuluja ja alentaa työn tehokkuutta. Stressistä johtuvat oireet ovat yksi yleisimmistä sairauspoissaolojen syistä. (Virolainen 2012, 31.) Stressi ja työuupumus yleistävät työtapaturmien muodostumista heikentäen samalla työkykyä. Työuupumusta on yhdistetty selkä ja liikuntaelin sairauksien, diabeteksen ja muistisairauksien kehittymiselle. (McCormack & Cotter 2013, 3; Kalia 2002 & Contenta 2010 mukaan.)

Työpahoinvoinnin ensimmäiset merkit voidaan havaita yleistyneillä sairauspoissaoloilla. Vähäinen sitoutuminen ja työkyvyttömyys ovat yleisimpiä työpahoinvoinnin oireita, mitkä vaativat varhaista väliintuloa. (Mikkonen 2016.) Sairauspoissaoloista tulee suuria kustannuksia työnantajalle ja ne voivat koitua kalliimmiksi kuin työpahoinvoinnin ennaltaehkäisy. Joka vuosi työhyvinvoinnin puutteellisuus maksaa 1,4 miljardia euroa, joka on suuri kuluerä yhteiskunnalle. (Koskinen 2016.)

Kaupan alalla työpahoinvointi kehittyy yleisimmin psykososiaalisista tekijöistä. Työhyvinvointia heikentävät tekijät muodostuvat väkivallan uhasta, yksinäisestä työskentelytavasta, perehdytyksen puutteellisuudesta, pidentyneistä aukioloajoista, asiakaspalvelun vaatimuksista ja jatkuvista muutoksista. Myyjien monipuolistuneet tehtävänkuvat muodostava uudenlaisia palvelutehtäviä, joiden hallitseminen vaatii uudenlaista osaamista. Uusien palvelutehtävien hallinnassa tulee omaksua suuria tietomääriä lyhyessä ajassa, joka aiheuttaa kuormitusta. Jatkuva kuormitus vaarantaa terveyden,

mikä voidaan havaita työntehon alentumisena ja pitkinä sairauslomina. (Työ Terveys Turvallisuus 2015.)

Työyhteisössä stressi kuvastuu jännittyneenä ilmapiirinä tai yliherkkyytenä, josta kehittyy ristiriitoja. Yksittäisellä henkilöllä stressi vaikeuttaa päätöksentekoa ja lisää muisti- ja oppimishäiriöitä. Stressi näkyy välinpitämättömänä toimintana sekä elämäntavan muutoksina. Elämäntapamuutokset vaikuttavat fyysisen vastustuskyvyn heikkenemiseen ja työtapaturmien muodostumiseen ja näin ollen vaikuttaa sairauspoissaolojen yleistymiseen. (Manka 2015, 57–58.) Työpaikan sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta koettuun stressiin kielteisesti tai myönteisesti. Työyhteisön ja esimiehen tuki lisäävät voimavaroja, kun taas tuen puutteellisuus on yleisin syy työtytymättömyyteen. (Suonsivu 2011, 27.)

Työuupumus on jatkuvan stressin tulos. Työuupumus on pitkälle kehittynyt krooninen stressioireyhtymä joka hoitamattomana vaikuttaa vakavasti omaan hyvinvointiin. Työuupumuksen ominaispiirteitä ovat kokonaisvaltainen väsymys, välinpitämätön asenne työtä kohtaan ja oman ammatillisen osaamisen kyseenalaistaminen. (Virolainen 2012, 36). Yleisimmät työuupumukseen johtavat tekijät ovat vaativat asiakas- ja henkilösuhteet, heikot työolosuhteet, vuorotyö, sosiaalisen tuen vähäisyys ja huono työilmapiiri. Työuupumuksella on työkykyä heikentäviä vaikutuksia, joka voi pahimmillaan johtaa sairastumiseen ja sen myötä ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 214.)

Suurimmaksi sairauspoissaolon syyksi on kasvanut mielenterveydelliset syyt, minkä ennustetaan olevan tulevaisuudessa uusi suomalaisten kansantauti. Työelämän vaatimuksien aiheuttamat haasteet on katsottu olevan olennainen tekijä mielenterveyshäiriöiden lisääntymiseen. Työntekijöiltä vaaditaan paljon uudenlaista opettelua, joka koetaan henkisesti kuormittavana joka näin ollen vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin. Työpaikoilla ei puhuta uupumuksesta, sillä leimautumisen pelko kasvaa liian suureksi. Puhumattomuuden seurauksena riittävää apua ei ole saatavilla tarpeeksi ajoissa. (Niinistö 2020.)

## 2.4 Työhyvinvointi kehittyy säännöllisellä mittaamisella

Säännöllisellä työhyvinvoinnin mittaamisella pystytään seuraamaan ja kehittämään työhyvinvointia. Työhyvinvointia mitattaessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden näkemys työhyvinvoinnin nykytilasta, sillä näkemykset voivat erota johdon näkemyksistä. Mittaamisen myötä muodostuvien faktatietojen tuloksista voidaan havaita työhyvinvoinnin nykytila ja mahdolliset kehittämistarpeet. Työhyvinvoinnin mittaaminen on olennainen tekijä työhyvinvoinnin kehittämisessä, sillä mittauksien avulla pystytään vaikuttamaan epäkohtiin ja ennaltaehkäisemään ongelmien muodostumista. (Virolainen 2012, 110–111.) Jatkuvasti kasvava kilpailu osaavasta työvoimasta, ikääntyvät työntekijät ja tuottavuuspaineet luovat tarvetta työhyvinvoinnin kehittämiselle (Pakka & Rätty 2010, 38).

Työhyvinvoinnin nykyistä tilaa arvioidaan tunnuslukujen perusteella. Käytetyimmät tunnusluvut ovat sairauspoissaolojen ja työtapaturmien lukumäärät. Henkilöstön kanssa toteutetut säännölliset itsearviointit, laajat työhyvinvointitutkimukset ja työtyytyväisyydestä kertovat mittarit ennakoivat mahdollisia tulevaisuudessa tapahtuvia riskejä. (Manka & Manka 2016, 215.) Hakanen (2011, 22) kertoo, että työhyvinvoinnin tilaa voidaan myös arvioida työn tuloksellisuuden perusteella. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii reaaliaikaista faktatietoa yrityksen työilmapiiristä sekä työoloista. (Suonsivu 2011, 97; Leckling 2006 mukaan.)

Hyvän työhyvinvointimittarin tulee olla helppokäyttöinen, kustannustehokas, luotettava ja mitata oikeista asioista. Lisäksi mitattavan kohteen tulee olla olennainen ja yritykselle hyödyllinen. (Suonsivu 2011, 98; Manka ym. 2007 mukaan.) Yleisin käytetty työhyvinvointimittari on työilmapiirikysely, jossa työyhteisön jäsenet vastaavat sopivalla vastausvaihtoehdolla kysymyksiin, jotka käsittelevät työyhteisön ilmapiiriä. Toinen yleinen tapa mitata työhyvinvointia on henkilöstön ja johdon vapaamuotoinen keskustelu, jossa haastateltavilla on mahdollisuus ilmaista omia kokemuksiaan ja mielipiteitään. Kolmas tapa mitata työhyvinvointia on tilastojen seuraaminen, joka kuvaa yleiskehitystä. Yleisin tilastojen seuraamismenetelmä on sairauspoissaolojen lukumäärien vertaaminen edelliseen vuoteen. (Virolainen 2012, 115–116.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet (Työterveyslaitos 2016, 21.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on vaiheittain etenevä projekti (kuva 3).

Työhyvinvoinnin kehittämisen syy alkaa muutostarpeesta, jonka tavoitteena on parantaa tai kehittää työhyvinvointia. Muutostarpeen tunnistamisen jälkeen kartoitetaan työhyvinvoinnin nykyistä tilaa, jossa otetaan huomioon kaikki osa-alueet, jotka edellyttävät toimenpiteitä. Nykytilan arvioinnin jälkeen kehitetään uudet toimintatavat, jotka otetaan käyttöön. Uusien toimintatapojen käyttöönotto osaksi työpaikan kulttuuria on aikaa vievä toiminto, jota seurataan aktiivisesti kehittämissuorituksen päättymisen jälkeen. Tulosten seuraamisella varmistetaan riittävä kehittyminen. (Työterveyslaitos 2016, 21.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii koko työyhteisön aktiivista osallistumista. Omalla toiminnallaan jokainen työyhteisön jäsen osallistuu työhyvinvoinnin kehittämiseen, minkä avulla vaikutetaan koettuun työhyvinvointiin. Kehittämistarpeet voidaan liittää johtamiseen, työyhteisöön, osaamiseen tai terveyteen ja hyvinvointiin. Kehittämisen toimenpiteinä voivat olla työyhteisölle osoitetut kehityskeskustelut, valmennukset ja koulutukset, joilla tuetaan työntekijöiden osaamista. Lisäksi kehittämisen toimenpiteet voivat perustua joustaviin työaikoihin, työkiertoon, tiimityöhön, ergonomiakartoitukseen, vuorovaikutustaitojen kehittämiseen tai yhteistyön parantamiseen työterveyshuollon kanssa. (Virolainen 2012, 140.)

Onnistunut työhyvinvoinnin kehittäminen näkyy henkilöstön pysyvyytenä. Pysyvyys näkyy sitoutumisena yritykseen ja sen asiakkaisiin. Pysyvyyden vahvistaminen on menestyvän yritystoiminnan perusta, sillä motivoitunut ja osaava henkilöstö on kilpailuvaltti joka antaa positiivisen mielikuvan viihtyisästä työympäristöstä. (Työ Terveys Turvallisuus 2016.)

## 2.5 Työn imusta voimavaroja & hyvinvointia

Työn imu on yleistynyt työnhyvinvoinnin käsite, joka kuvaa työntekijän myönteistä suhtautumista työhönsä (Bakker & Leiter 2015, 10).

Työhyvinvoinnin parasta mahdollista tilaa kutsutaan työn imuksi, mikä edustaa laadukasta, edistyksellistä ja menestyksellistä työelämää (Hakanen 2011, 41). Työn imu-ilmiötä voidaan kuvailla työssä kehittyvänä pitkäkestoisena positiivisena tunne- ja motivaatiotilana. Työn imussa työ koetaan mielekkäänä, joka sisältää kolme hyvinvoinnin ominaispiirrettä: tarmokkuus, onnistuminen ja uppoutuminen. (Työterveyslaitos 2019.)

Tarmokkuus on työstä kehittyntä energisyys, jolloin työhön halutaan panostaa vastoinkäymisistä huolimatta. Omistautumista voidaan kuvata intohimona työtä kohtaan, jolloin työntekijä kokee innokkuutta, inspiraatiota sekä ammattitilpeyttä. Uppoutuminen on keskittymisen tila, jolloin työ tempaisee mukaansa tuottaen iloa. Työhön uppoutuessa työstä irrottautuminen koetaan haastavana. Työn imua ei kuitenkaan pidä yhdistää työholismiin, jossa työn määrä on liian suuri ja työstä koituu pakonomainen tarve. Työn imun ja työholismin erot ovat motiivi ja syyt työn tekemiselle. (Hakanen 2011, 39.)

Työn imuun vaikuttavassa motivaatio- ja tunnetilassa korostuu työntekijän ammatillinen osaaminen, joka kehittää itsetuntoa ja sen myötä työn tuloksellisuutta (Bakker & Leiter 2015, 3). Tuloshakuisuus näkyy asiakastytyväisyytenä ja uskollisuutena omaa työtä kohtaan. Työn imua kokeva työntekijä on uudistushakuinen, työhön sitoutuva ja halukas jatkamaan työelämässä mahdollisimman pitkään. Työn imulla on onnellisuuden tunnetta edistäviä vaikutuksia joka näin ollen vaikuttaa myös koettuun elämänlaatuun. (Hakanen 2011, 41, 112.)

Työstä saadut voimavaroilla on työn imua edistäviä vaikutuksia, joka havaitaan lisääntyneenä onnistumisen tunteena ja tuloshakuisena toimintatapana. Voimavarojen vaikutus on yksilöllistä. Omien voimavarojen muodostumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät niin työssä kuin vapaa-ajalla. Oman työn muokkaamisella itselleen mieleiseksi edistetään työn imun tunteen vahvistumista. Työn muokkaamisella tarkoitetaan työtapojen tai työn sisällön

tuunaamista, joka mahdollistaa uuden oppimisen. Työn tuunaamisen tavoitteena on monipuolistaa työnkuvaa luomalla uusia toimintatapoja ja rikkomalla työritiineja. (Työterveyslaitos 2019.)

Ilmiönä työn imu on yhteisöllistä ja tarttuvaa, jolloin työn imun aiheuttama innostus ja motivaatiotila tarttuvat yksilöstä koko työyhteisön jäseniin. Työn imulla on kilpailukykyä parantavia vaikutuksia, mikä perustuu työn imussa olevan työyhteisön tehokkaaseen toimintaan, joka vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. (Jabe 2010, 106.) Työn imua kokeva esimies tartuttaa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön kaikille tiimiläisille. Työn ohessa on tärkeää, että työn imua tukee työajan ulkopuoliset tekijät. Työajan ulkopuoliset tekijät pitävät työn ja vapaa-ajan erossa toisistaan jolloin työstä irtautuminen on helpompaa. Suositeltava vuorokausirytmä on tuntimäärältään 8+8+8, joka muodostuu työstä, vapaa-ajasta ja levosta. (Työ Terveys Turvallisuus 2014).

### **3 ESIMIESTYÖ**

Esimies on olennainen tekijä yrityksen menestyksessä, sillä esimiehen asema on toimia yrityksen keskushenkilönä, joka varmistaa yhteistyön toimivuuden, tiedonkulun sekä toimii suunnan näyttäjänä työntekijöilleen huomioiden yrityksen tavoitteet. (Surakka & Laine 2011, 13.) Hyppäsen (2013,13) mukaa esimiestyötä voidaan tietyissä määrin verrata työnantajan rooliin, joka näkyy vastuun ottamisena omasta tiimistä. Tässä luvussa käsitellään esimiestyötä, esimiestyön haasteita ja niiden vaikutuksia esimiestyöhyvinvointiin. Viimeisessä alaluvussa käsitellään itsensä johtamista, joka on edellytys onnistuneeseen esimiestyöhön.

#### **3.1 Esimiestyö käsitteenä**

Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista ihmisten johtamista. Johtamisella pyritään vaikuttamaan yksilön ja tiimin toimintaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Esimiestyö sisältää tehtäviä ja sitoumuksia, jotka perustuvat lainsäädäntöihin ja liiketoiminnan eri tarpeisiin. Esimiehen tärkeimpiä taitoja ovat informaatio- ja suunnittelutaidot, joilla johdetaan omaa tiimiä ja toimintatapoja. (Hyppänen 2013, 12.)

Toimiakseen oman ala asiantuntijana esimiehen tulee tietää oman alan tuotteista, palveluista ja asiakkuuksista (Hakala 2013). Esimiestyö vaatii taloudellista ymmärrystä mikä on kannattavan liiketoiminnan perusta. Lisäksi esimiehen tulee tietää työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen perustuvia lakisäännöksiä. (Salminen 2017, 51). Kaupan alalla lakisäännökset perustuvat työ sopimusten sisältöön, työvuorosuunnitteluun, irtisanomisperusteisiin ja muihin työsuhteasioihin liittyviin asioihin (Kaupan liitto 2019).

Aarnikoivu (2010, 71) kertoo, että hyvä esimiestyö vaatii johtamistaitoja mitkä vaikuttavat esimiehen roolin muodostumiseen. Esimiehen rooli rakentuu yrityksessä määritetyn tehtävän mukaan, mikä perustuu erilaisista vastuista ja oikeuksista (Järvinen 2013, 140). Roolit ovat monipuolisia ja tilanteiden mukaan vaihtelevia. Tilanteiden vaihteluiden myötä esimies voi toimia mentorina, tiiminvetäjänä, projektipäällikkönä, työnjohtajana, ongelmanratkaisijana, rekrytoijana, työhön perehdyttäjänä sekä valmentajana. (Hyppänen 2013, 13.) Hyvillä johtamistaidoilla esimies johtaa tiimiään ja mahdollistaa onnistumisen toimimalla yrityksen strategian mukaisesti. (Erämetsä 2009, 25.) Hyppäsen (2013,13) mukaan tiimin menestyminen perustuu esimiehen johtamistaidoista. Johtamistaidoilla hallitaan kokonaisuuksien johtamista, johon sisältyy ihmisten, asioiden, muutosten, hyvinvoinnin sekä osaamisen johtaminen. (Aarnikoivu 2013, 17.)

Tulevaisuudessa etenkin valmentajan rooli on suuressa merkityksessä, sillä huomioimalla työntekijät esimies edistää henkilöstön hyvinvointia ja työurien pidentämistä. Valmentajan asemassa esimies kohtaa omat tiimijäsenensä yksilöinä, joita ohjataan henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisessa ohjaamisessa huomioidaan jokaisen yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja tietotaidot, joita voidaan hyödyntää työssä. Valmentajana esimiehen päämääränä on motivoida työntekijää tulokselliseen työhön. (Surakka & Laine 2011, 17–18.)

Moisalo (2010, 46) kertoo, että esimiehen yksi tärkeimmistä työkaluista on omalla esimerkillä johtaminen, jolla vaikutetaan työyhteisön toimintaan. Omalla esimerkillä johtamisen tavoitteena on innostaa työntekijöitä ja saada aikaiseksi haluttu lopputulos. Esimies toimii esikuvana ja näin ollen vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisöön ilman tarkoituksellista vaikuttamispyrkimystä. Tietoinen vaikuttaminen edellyttää

vuorovaikutustaitoja, sillä vuorovaikutuksen myötä työntekijät luovat omat mielipiteensä esimiehestä ja esimiestyön onnistumisesta. (Surakka & Laine 2011,16.) Kaupan alalla tietoista vaikuttamista on esimiehen suhtautuminen myymälän työtehtäviin, ketjun asettamiin ohjeistuksiin ja niiden noudattamiseen (Lindström ym. 2014, 24).

Esimiestyö on yhtämittaista ajanhallintaa, jolloin työtehtävät erotellaan kiireellisyyden ja tärkeyden perusteella. Työtehtävien delegoiminen tiimin jäsenille keventää esimiehen työmäärää. Työtehtävien delegointi edistää esimiehen työhyvinvointia ja tehostaa koko työyhteisön toimintaa, sillä lisävastuun tuomien uusien haasteiden myötä työntekijät sitoutuvat työhön, joka ylläpitää työmotivaatiota. Uusia työtehtäviä jakaessa esimiehellä on vastuu varmistua tiimin jäsenten riittävästä osaamisesta eri tason tehtäviin. (Työpiste 2018). Työtehtävien delegoimisella edistetään työntekijän ja työyhteisön osaamisen kehittymistä sekä osoitetaan työntekijöille luottamusta (Aarnikoivu 2010, 74).

Valtaan liittyvä vastuu on yksin esimiehen kannettavana, jolloin esimiestyö saattaa aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta. Esimiehellä on tietynlainen etäisyys tiimin jäseniin, koska läheiset ystävyysuhteet voivat vaikuttaa johtamiseen. Läheisten ystävyysuhteiden myötä työssä ilmeneviin epäkohtiin on haastavaa puuttua. Lisäksi läheiset ystävyysuhteet aiheuttavat työyhteisössä epätasa-arvon tunnetta josta koituu erimielisyyksiä, mikä näin ollen vaikuttaa työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. (Surakka & Laine 2011,16.) Esimiestyössä suoriutuminen vaatii oman roolin tiedostamista ja tuloksellista työasennetta, minkä myötä voidaan esittää selkeät tavoitevaatimukset työyhteisön jäsenille (Järvinen 2014, 255).

### **3.2 Työpaineet haastavat esimiestyöhyvinvoinnin**

Esimiestyötä kuormittavat eri tekijät mitkä koettelevat esimiehen työhyvinvointia. Yleisimmät kuormitustekijät pohjautuvat tiukkoihin aikatauluihin, tulostavastuuseen sekä ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtamisessa tilanteita on haastavaa ennakoida, jolloin esimieheltä vaaditaan jatkuvaa läsnäoloa, tilannejohtamista sekä mukautuvuutta. Stressin syyt voivat pohjautua yrityksen asettamiin tulostavoitteisiin, joka voi vaatia tehokkuuden

lisäämistä samalla vieden voimavaroja niin esimieheltä kuin alaisilta. Esimiestyössä on yleistä suuren työmäärän kasvaminen, jolloin työpäivät venyvät pitkiksi heikentäen samalla työhyvinvointia. (Virolainen 2011, 201.)

Erityisesti esimiehet kokevat paineita tiukoista aikatauluista jotka aiheuttavat stressiä ja heikentävät työtyytyväisyyttä. Suurimmat paineet muodostuvat informaatiotulvista, katkonaisista työpäivistä sekä ylitöistä. Kiire hankaloittaa vastuunkantoa alaisten jaksamisesta sekä aiheuttaa toiminnallisia ongelmia, mikä vaikeuttaa tulevien asioiden suunnittelua. (Kehusmaa 2011, 87.) Työ Terveys Turvallisuus (2014) suosittelee pitäytymään suunnitelluissa aikatauluissa, sillä pitkät ylityöjaksot heikentävät luovuutta ja väsyttävät, minkä seurauksena on ennenaikainen ikääntyminen.

Kiire ja resurssien puute ovat kaupan alan esimiesten yleisimmät kuormittavat tekijät. Tämä näkyy töiden jatkumisena vapaa-ajalla ja lomalla. Lisäksi työssä pidettävät lakisääteiset tauot ovat lyhyempiä, jotta vaadittaviin työtehtäviin jää enemmän aikaa. Kiireen takia töitä tulee useammin tehtyä palkatta ja henkilöstöresurssien puute lisää velvoitteita esimiehelle, jolloin työt lisääntyvät entisestään kasvattaen samalla työn vaatimustasoa. (Juvonen 2018.)

Esimiestyö tuo mukanaan henkisiä haasteita, joka voi aiheuttaa oman ammattitaidon kyseenalaistamista ja riittämättömyyden tunnetta. Riittämättömyyden tunne muodostuu kiireen ja aikataulun asettamasta paineesta, joka heikentää työssä suoriutumista. Riittämättömyyden tunteen muodostuminen on kuitenkin osa ammatin valintaa, mikä vaatii ajan rajallisuuden hyväksymistä. Järjestämällä työtehtävät tärkeysjärjestykseen edistetään tavoitevaatimusten saavuttamista. Työtehtävien asettaminen tärkeysjärjestykseen mahdollistaa keskittymisen vain olennaisiin työtehtäviin. (Kultanen 2016, 38–39.) Työtaakan jakaminen tiimin jäsenten kesken vapauttaa esimiehen työaikaan luoden samalla luottamusta esimiehen ja tiimin jäsenten välille. Töiden delegoimisessa on eroteltava millaiset työt ovat esimiehen vastuulla ja millaisia työtehtäviä voidaan siirtää tiimin jäsenille. (Ahlroth & Havunen 2015, 165.)

Liian vähäinen työstä palautuminen heikentää esimiehen työhyvinvointia. Tähän vaikuttaa vapaa-ajan ja työajan sekoittuminen keskenään. Oman

puhelimien käyttäminen työtehtävissä mahdollistaa jatkuvan tavoitettavissa olemisen myös vapaa-ajalla, joka estää riittävän työstä palautumisen. Puutteellinen palautuminen heikentää työkykyä ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti koettuun esimiestyöhön, josta voi seurata työpaikan vaihtaminen jaksamissyistä. (Palvelualojen ammattiliitto 2019.)

Etätyöt sisältävät paljon etuja, mutta myös haittoja. Teknologian kehittymisen myötä työn tekeminen on mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta, jolloin työajat ovat joustavia. Työaikojen joustavuus saattaa kuitenkin sumentaa työn ja vapaa-ajan rajaa, joka on yleistä erityisesti esimiesasemassa työskenteleville. Älylaitteet ja tietokoneet mahdollistavat töiden jatkamista varsinaisen työpäivän jälkeen, jolloin palautumiseen tarkoitettua aikaa jää vähemmälle. Etätyön riskinä on tuntee yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstä, joka on haitallista yhteisöllisyyden edistämisen näkökulmasta. Lisäksi työntekijöiden etäjohtaminen luo haasteita joilla on laadukasta johtamista heikentäviä vaikutuksia. (Työterveyslaitos 2019.)

Vastuunkanto ja työssä onnistuminen on syvällä johtamiskulttuurissa, jolloin on tyypillistä asettaa oma jaksaminen ääri rajoille (Pirinen 2014, 156). Esimiestyön kuormittavuuden takia esimiesasemassa työskentelevillä on suuri riski altistua työuupumukselle. Uupumus näkyy poissaolevana tunnetilana, jolloin alaisilla ei ole selkeää johtajaa. Puutteellinen johtaminen näkyy työyhteisössä epäselvinä rooleina ja työtehtävinä. Esimiehen välinpitämätön suhtautuminen työhön heijastuu koko työyhteisön työmotivaatioon sekä suorituskykyyn. (Järvinen 2014, 102–103.) Kiireisen esimiehen on vaikea tunnistaa omia voimavaroja, jolloin oma väsymys saattaa jäädä huomaamatta mikä mahdollistaa työuupumukseen johtavien oireiden muodostumisen (Harju & Kallasvuo 2009, 62).

Työelämän muutoksilla on vaikutusta niin työntekijöiden kuin esimiehenkin työhön. Muutokset lisäävät työn määrää ja muuttuvat vaativimmiksi, jolloin esimieheltä vaaditaan uusien tietojen ja toimintatapojen omaksumista lyhyessä ajassa. (Nummelin 2008, 26.) Uusien tietojen ja toimintatapojen omaksuminen on tärkeää muutosjohtamisen näkökulmasta. Jotta työntekijöitä voitaisiin johtaa muutoksessa, tulee esimiehen ensin itse omaksua uudet toimintatavat. Esimiehen haasteena on tiimin jäsenten suhtautuminen

muutokseen, sillä muutoksien tuomat haasteet koetaan uhkana joka aiheuttaa vastarintaa työyhteisössä. Huonolla muutosjohtamisella on työn tehokkuutta ja työhyvinvointia heikentäviä vaikutuksia. (Salminen 2017, 303–304.)

Muutosjohtamisesta aiheutuu paineita, sillä esimiehen oma asenne muutosta kohtaan on ratkaisevassa asemassa työntekijöiden muodostamiin asenteisiin. Esimiehen omalla myönteisellä kehittämisasenteella edistetään myönteisen asenteen muodostumista työntekijöiden keskuudessa, jolloin muutoksesta kehittyvät kielteiset asenteet olisi hallittavissa. (Nummelin 2008, 44.) Muutostilanteissa esimies joutuu useasti työntekijöiden negatiivisten tunteiden kohteeksi, kun turhautumista ja pahaa oloa puretaan työnantajan edustajaan, joka on osa esimiehen roolia (Vartia yms. 2012, 143).

Asemansa vuoksi esimies kohtaa työssään tiimin jäsenten tuntemuksia. Työntekijöiden tunnereaktioiden kohtaaminen on haastava, josta voi tuntea epävarmuutta omaa työtään kohtaan. Tunteenpurkauksista huolimatta esimiestyö edellyttää epävarmuuden sietämistä. Työntekijöiden tukeminen ja ymmärtäminen sisältyvät esimiehen työnkuvaan, jolloin tunteenpurkauksia ei pidä ottaa henkilökohtaisesti. (Vartia ym. 2012, 143.) Havusen ja Lavikkalan (2012, 72) mukaan työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on esimiehelle niin suuri vastuu, että oman työhyvinvoinnin huolehtiminen voi jäädä vähemmälle huomiolle ja sen myötä riski altistua työpahoinvoinnille kasvaa.

Häiriökäyttäytymiset työpaikalla ovat haastavia tilanteita esimiehelle. Esimiehellä on sovittelijan rooli ongelmatilanteiden muodostuessa työyhteisössä tai asiakaspalvelutilanteissa. Sovittelijan rooli voi aiheuttaa ahdistuneisuuden, epävarmuuden ja ärtyneisyyden tunnetta, koska ongelmatilanteiden selvittäminen on vaativaa esimiestyötä. Hankalat tilanteet kuluttavat esimiehen aikaa ja voimavaroja ja näin ollen heikentää koettua työhyvinvointia. (Vartia ym. 2012, 6.) Ongelmienratkaisijana esimies kohtaa työssään monia konfliktitilanteita, jolloin esimiehellä tulee olla valmiudet kohdata ja ratkaista vaikeat tilanteet (Kultanen 2016, 133).

Esimiestyön yksinäisyys korostuu tilanteissa, joissa esimies joutuu puun ja kuoren väliin. Puun ja kuoren välisessä tilanteessa johdon asettamat tavoitteet ja työyhteisön odotukset voivat olla toisistaan eriäviä, jolloin esimies ajautuu

ristituliseen tilanteeseen. Esimiehen toiminta tulee olla puolueetonta, tasavertaista tehtävien jakoa sekä epäkohtiin puuttumista. Ristiriitatilanteissa esimieheltä odotetaan hyvää tunneälyä sekä rauhallisuutta, mitkä edistävät ongelmatilanteiden ratkaisua. (Hämäläinen 2016.) Koska esimiestyö on näkyvää, se on myös helposti arvioitavissa, jolloin virheet ja epäonnistumiset kohdistetaan esimieheen. Jatkuvan arvioinnin kohteena oleminen lisää paineita onnistua työssä. (Pirinen 2014, 152.)

Sosiaalisen tuen vähäisyys kuormittaa esimiestä, koska henkistä tukea ei ole saatavilla eikä työasioista pääse puhumaan luottamuksellisesti. Liiallisen kuormittavuuden vähentämiseksi esimiehen tulisi saada vertaistukea. Vertaistuki mahdollistaa omin tunteiden purkamista, minkä tavoitteena on tukea esimiehen jaksamista. Esimiehelle on saatavilla vertaistukea yrityksessä työskenteleviltä muilta esimiehiltä, jotka tukevat toisiaan keskustelemalla ja jakamalla ajatuksiaan. (Virolainen 2011, 201.) Yrityksen ulkopuolinen mentori tai työnohjaaja voidaan kokea hyödylliseksi, jolloin esimies saa tukea työhönsä ja mahdollisuuden kehittyä työssä (Järvinen 2014, 257).

Esimiestyö on hyvin pitkälle tunnettyötä, joka vaatii tunteiden säätelytaitoa. Työpaikalla voi esiintyä paljon tilanteita, jolloin esimiehen itsehillintä voi olla koetuksella. Itsehillintää koettelevat tilanteet, joissa esimieheltä odotetaan myönteistä asennetta ja ymmärrystä työntekijöitä kohtaan. Ensisijaisesti esimiehen tehtävänä on toimia innostavana esikuvana, jolloin tunteiden säätelytaidon merkitys korostuu. (Järvinen 2011, 150—151.) Esimiestyö sisältää henkisesti kuormittavia työtehtäviä, mitkä vaativat ongelmanratkaisukykyä sekä ongelmanhallinnan taitoja (Järvinen 2014, 258).

### **3.3 Esimiehen hyvinvoinnista hyötyvät kaikki**

Esimiestyön vaativuuden takia esimiehen oma hyvinvointi on tärkeää, sillä hyvinvointi heijastuu johtamiseen, tiimin jäseniin sekä yrityksen tulokseen. Johtamisen olennaisena energialähteenä toimii esimies itse, jolloin oman hyvinvoinnin huolehtimisen tärkeys korostuu. Oman hyvinvoinnin ylläpitämisellä varmistutaan voimavarojen riittävydestä ja jaksamisesta työssä, joka on koko yrityksen etu. (Harju & Kallasvuori 2007, 17—18.) Suunnan näyttäjänä esimiehen koettu hyvinvointi vaikuttaa päätöksien tekoon,

mikä näin ollen vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Henkisen hyvinvoinnin huolehtiminen on tärkeää, sillä esimiehen kokemat tunnetilat tarttuvat helposti työyhteisöön. (Koskimies 2018.) Hyvällä johtamisella luodaan terveyttä ja hyvää mieltä koko työyhteisöön vaikuttaen samalla yleiseen hyvinvointiin ja tulokselliseen toimintaan (Kultanen 2016, 13).

Virtasen ja Sinokin (2014, 151) mukaan omasta vireystilastaan huolehtimalla esimies varmistaa oman työn sujuvuuden, joka edistää ongelmanratkaisutaitoja sekä uusien näkökulmien muodostumista uusissa tilanteissa. Esimiesasemassa työskentelevät kieltävät usein uupumuksen oireet, jolloin apua ei ymmärretä hakea riittävän ajoissa. Avun hakeminen viivästyy, koska oman tilanteen myöntäminen voi tuntua vaikealta. Yleensä uupunut esimies hakeutuu työterveyshuoltoon vasta vakavaksi muodostuneessa tilanteessa. (Hämäläinen 2016.) Erityisesti työelämän muutokset ovat stressaavia tilanteita, jolloin riittävästä osaamisesta huolehtiminen ja stressinhallinta vaikuttavat merkittävästi esimiehen työhyvinvointiin (Helin 2017). Surakan ja Laineen (2011, 109) mukaan omien stressioireiden tunnistamisella voidaan hallita stressiä, jolloin työtahtia opitaan hidastamaan riittävän ajoissa. Työn aiheuttamien paineiden myötä esimiehen tulee itse huolehtia omasta fyysisestä sekä henkisestä kunnosta, jotka edesauttavat jaksamaan työssä (Järvinen 2014, 264).

Työajalle ja vapaa-ajalle tulee tehdä selkeät rajat, jolla varmistetaan työstä palautuminen. Työtehtävien aikatauluttamisella voidaan luoda selkeät rajat työajalle, jota noudattamalla edistetään työstä palautumista. Riittävä palautuminen on tärkeää, sillä palautunut esimies on tehokkaampi ja tuottoisampi. (Ahlroth & Havunen 2015, 166—167.) Palautumisen keinot ovat yksilöllisiä, mutta sisällöltään vapaa-aika ja harrastukset tulisi olla hyvää vastapainoa esimiestyölle (Järvinen 2014, 264).

Työntekijöiden tavoin myös esimies tarvitsee tukea ja kannustusta työssään, mitkä vaikuttavat motivaatioon ja jaksamiseen. Työmotivaation säilyminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti esimieheen itseensä, läheisiin sekä työyhteisöön. Työyhteisö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan esimiehen työhyvinvointiin, sillä ammattitaitoiset, luotettavat ja hyvät vuorovaikutustaidot omaavat työntekijät tukevat esimiehen voimavaroja. Yhteisöllisyyden myötä

kehittyvä työhyvinvointi vaikuttaa myös esimiehen hyvinvointiin pienentäen sairastumisen ja masentumisen riskiä. (Hakala 2013.)

Tutkimukset osoittavat, että esimiehet saavat työstään liian vähän palautetta. Riittävä palautteen saaminen kuuluu myös esimiehille. Rakentavalla palautteella edistetään oman ammattitaidon kehittymistä ja samalla luodaan sosiaalista hyväksymistä osaksi tiimin jäsentä. Työntekijöiden vähäisen palautteen antaminen esimiehelle perustuu työyhteisökulttuurisiin näkemyksiin. Työyhteisökulttuurisien näkemysten mukaan esimiehelle annettava palaute koetaan epäkorrektina käytöksenä ja näin ollen työntekijöillä on suuri kynnyks antaa palautetta esimiehelle. (Paasivaara 2010, 120.)

Mahdollisuudet vaikuttaa työhön, työn haasteellisuus, osaavat työntekijät, työskentelyyn saatavilla oleva tuki sekä oma asennoituminen työhön ovat esimiestyön voimavaroja, joilla on työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Vertaistuen saaminen kollegoilta ja johdolta saatu palaute vähentävät esimiestyön yksinäisyyden tunnetta. (Ahloth & Havunen 2015, 176—177). Erityisesti kaupan alalla pyritään ohjaamaan esimiehiä ja tukemaan työssä ketjuohjauksen avulla (Lindström ym. 2014, 29).

Omalla hyvinvoinnilla on vaikutusta ihmisten johtamiseen, sillä esimies johtaa tiimin jäseniä oman persoonansa kautta. Omat arvot perustuvat jaksamiseen ja jaksamisen mukaiseen elämäntapaan. Johtaminen omien arvojen mukaisesti antaa esimiehelle puhtia joka toimii kestävässä pohjana esimiestyössä. (Surakka & Laine 2011, 114.) Oman hyvinvoinnin huolehtimisen lisäksi on tärkeää, että esimies voi turvautua omaan esimieheensä, tiimin jäseniin, kollegoihin ja työpaikan ulkopuolella oleviin läheisiin. Ennakoiva työterveyshuolto tukee esimiehen hyvinvointia puuttamalla ajoissa esimiehen hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. (Hakala 2013.)

### **3.4 Itsensä johtamisella tasapainoista elämää**

Oman tiimin johtaminen vaatii itsensä johtamisen taitoa, joka on edellytys laadukkaaseen esimiestyöhön. (Aarnikoivu 2010, 71). Itsensä johtaminen on

omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimista. Fyysinen ja psyykinen kunto, tunteiden tiedostaminen, omat arvot sekä työn rooli elämässä vaikuttavat koettuun hyvinvointiin ja jaksamiseen. (Sydänmaalakka 2017, 31—32). Hyppänen (2013, 288) kuvailee itsensä johtamisen olevan kokonaisvaltaista vastuunottamista työstä, elämästä, hyvinvoinnista, terveellisistä elämäntavoista, osaamisesta ja toimintatapojen kehittymisestä. Itsensä johtamisen tavoitteena on itsetuntemuksen lisääntyminen sekä omien arvojen ymmärtäminen, mitkä luovat selkeyttä omaan tekemiseen (Hämäläinen 2015, 23).

Jokainen esimies tarvitsee itsensä johtamisen taitoa voidakseen tunnistaa voimavarat, mitkä vaikuttavat omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin (Ajanko 2016, 153). Itsensä johtamisen taito korostuu erityisesti kiireisen työelämän myötä, joka haastaa esimiestä löytämään tasapainon työn ja vapaa-ajan välille. Tehokkaassa itsensä johtamisessa tarkkaillaan omia henkilökohtaisia tavoitteita, tunnereaktioita ja ajattelutapaa. Kiireinen työelämä haastaa esimiehen tarkkailemaan omaa stressin ja ajanhallintaa jotka edistävät omaa hyvinvointia. (Surakka & Laine 2011, 104—105.)

Oman nykytilan ja tavoitteiden ajattelu muodostaa perustan itsensä johtamiselle. Oman nykytilan ja tavoitteiden tarkastelun tavoitteena on selkeyttää toimenpiteitä, joilla pyritään saavuttamaan itselle asetetut tavoitevaatimukset. (Aarnikoivu 2013, 124.) Riittävä motivaatio johdattaa tekemään asioita tavoitteiden eteen ja näin ollen asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa (Business Phrases 2019). Tarkastelemalla omaa motivaatiota voidaan havaita millaisia tunteita työ herättää ja näin ollen voidaan arvioida työstä saadun mielihyvän riittävyys. Lisäksi motivaation tarkastelussa voi tulla esille omat vahvuudet ja kehittämistarpeet mitkä huomioidaan työtehtävissä. Itseään johtava esimies on motivoitunut ja oman motivaation ylläpitäminen on pitkälti esimiehen omalla vastuulla. Työmotivaation ylläpitäminen on tärkeää, koska esimiehen asennoituminen tehtäviään ja rooliaan kohtaan vaikuttaa koko tiimin toimintaan. (Aarnikoivu 2013, 124—125.)

Itsensä johtaminen edellyttää oman osaamisen kehittämistä. Oman osaamisen kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja yhdistettynä työn tekemiseen, jolloin vältytään työn kaavoittumiselta ja kehityksen loppumiselta.

(Sydänmaalakka 2015, 230). Osaamisen kehittäminen edellyttää nykyhetken toiminnan arviointia, jonka myötä nousee esille uusia näkökulmia. Uusien näkökulmien muodostuminen mahdollistaa tehokkaampien toimintapatojen kehittämisen. (Surakka & Laine 2011, 107.) Hyppäsen (2013, 292) mukaan itseään kehittävä esimies uudistaa koko työyhteisöä.

Itsensä johtamisen haasteena on oman osaamisen ylläpitäminen. Nykypäivän muuttuvassa työelämässä edellytetään oman osaamisen ylläpitämistä, joka on osana itsensä johtamista ja toimii samalla työsuhteturvana (Sydänmaalakka 2015, 228). Paasivara (2010, 50) kertoo, että oman osaamisen kehittäminen vaatii ammatillista itsetuntemusta. Haasteelliset työtehtävät ylläpitävät omaa osaamista ja työhyvinvointia. Työtehtävien haasteellisuus vaatii jatkuvaa arviointia ja oman jaksamisen tarkastelua, sillä liian haastavilla työtehtävillä on työhyvinvointia heikentäviä vaikutuksia. (Hyppänen 2013, 292). Koko työuran ajan kestäväällä oman osaamisen ylläpitämisellä mahdollisestaan työuralla kehittyminen. Kokemuksen karttuessa työtehtävät voivat muuttua haasteellisimmiksi, mikä ylläpitää mielenkiintoa työtä kohtaan. (Paasivaara 2010, 133.)

Johtamistyössä vaaditaan hyvää itsetuntemusta. Hyvä itsetuntemus on esimiehen tärkeimpiä työkaluja, koska esimies johtaa omalla persoonallaan jossa korostuu hyvä itsetuntemus (Ajanko 2016, 150). Omat arvot ilmenevät jokapäiväisessä toiminnassa. Työelämässä omat arvot ilmenevät asiakaskohtaamisissa, vuorovaikutustilanteissa tiimin jäsenten kanssa sekä johtamisessa. (Franko 2018.) Hämäläisen (2015, 23) mukaan itsetuntemus tukee uudenlaisia hyvinvointia edistäviä voimavaroja, joita hyödynnetään niin työssä kuin elämässä.

Esimiestyö on tunteiden hallintaa vaativaa tunnetyöskentelyä. Itsensä johtaminen hyödyntää esimiestä tunnistamaan tunnekuohuja aiheuttavat tilanteet, jotka vaativat tunnetaitojen hallintaa. Omia tunteita voidaan säädellä valmistautumalla ennakkoon haastavaan tilanteeseen, josta selviytyminen edellyttää tietynlaista tunnetilaa. Hyvä johtaminen vaatii tunteiden suodattamista, sillä tunnekuohut haastavat esimiestyötä. (Surakka & Laine 2011, 105—107.) Koivuniemen (2013) mukaan tunneälykäs esimies

käyttäytyy tilanteeseen sopivalla tavalla saaden samalla arvostusta tiimin jäseniltään.

Palautteen vastaanottaminen edistää itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen kehittymistä. Esimies tarvitsee omasta työstään monipuolista palautetta voidakseen kehittää itseään ja syventää osaamistaan. Omalta esimieheltä ja tiimin jäseniltä saadun palautteen myötä pystytään arvioimaan omaa toimintaa, jossa huomioidaan vahvuudet ja kehityskohteet. (Aarnikoivu 2013, 124.) Palautteen saamisella on motivaatiota ylläpitäviä vaikutuksia ja erityisesti positiivisen palautteen saaminen antaa voimavaroja huonoina päivinä. Positiivinen palaute saa aikaiseksi ammattiylpeyttä, joka edistää oman työn arvostamista ja onnistumisen tunnetta. (Työterveyslaitos 2017.)

Vähäinen itsetuntemus on uhkatekijä esimiehen omassa hyvinvoinnissa, sillä omia voimavarojaan voi olla vaikeaa tunnistaa jolloin uupumiseen ajautumisen riski on suuri. Hämärtynyt ajatusmaailma omista heikkouksista ja vahvuuksista on yleinen ilmiö heikosti itsensä tuntevalla henkilöllä. Vähäinen itsetuntemus näkyy vääränlaisiin haasteisiin hankkiutumisenä tai vastaavasti oman osaamisen käyttämättömyytenä työtehtävissä. Vähäisen itsetuntemuksen myötä esimies ei tunnista itseään motivoivia tekijöitä, jolloin itsensä ja tiimin johtaminen on tuloksetonta. (Ajanko 2016, 156—158.) Hyppäsen (2013, 291) mukaan oma jaksaminen perustuu elämänhallintaan, jonka tavoitteena on pyrkiä pitämään tasapainossa omat vaatimukset ja voimavarat.

Itsensä johtamisessa korostuu hyvä itsetunto ja vastuunotto. Terveen itsetunnon ominaispiirteitä ovat omien rajojen tunnistaminen, virheiden myöntäminen sekä kypsä suhtautuminen asioihin. Avoin ja rehellinen esimies toimii esimerkkinä tiimi jäsenille luoden samalla luottamusta työyhteisöön, jolla on yhteisöllisyyttä edistäviä vaikutuksia. (Hyppänen 2013, 288—289). Hyvällä itsetunnolla edistetään hyvinvointia, joka näkyy positiivisena ajattelutapana. Esimiehen positiivisesta ajattelutavasta hyötyy koko työyhteisö, sillä se vaikuttaa työilmapiiriin ja sen myötä koko työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin. Hyvällä itsetunnolla varustettu esimies kannustaa työntekijöitä luoden samalla positiivista ilmapiiriä työyhteisöön. Positiivinen ajattelutapa auttaa näkemään heikkoudet vahvuuksina. (Bhasin 2019.)

#### 4 TOIMEKSIANTAJA

Kaupan ala on merkittävä toimiala Suomen kansantaloudessa, sillä kauppa on Suomen suurin työllistäjä, mikä tarjoaa monipuolisesti vaihtoehtoja myös yrittäjyyteen. Kaupan ala voidaan luokitella vähittäiskauppaan ja tukkukauppaan. Lisäksi tuotevalikoiman perusteella kauppa voidaan luokitella päivittäistavara ja erikoistavara kauppaan. (Santasalo & Koskela 2015). Tässä luvussa käsitellään teoriaa tämän opinnäytetyön toimeksiantajasta, joka toimii erikoistavarakaupan alalla. Erikoistavarakaupan ominaispiirteisiin kuuluu tiettyyn toimialaan kuuluvien erikoistuotteiden myynti, missä tarjotaan henkilökohtaista asiakaspalvelua ja laajaa tuntemusta toimialasta. Erikoiskauppojen koko vaihtelee pienistä yrityksistä suurempiin kansainvälisesti toimiviin ketjuihin. (Kaupan liitto 2019.)

Toimeksiantaja on Etelä-Karjalassa sijaitseva rauta- ja rakennusalan erikoiskauppa. Rautakaupan tuotevalikoimiin sisältyy rautakauppatavaran lisäksi sisustustuotteet, maalit, tapetit, lattiapäällysteet, laatat sekä rakennusmateriaalit. Lisäksi rautakaupan alaan sisältyy keittiökalusteiden vähittäiskauppa, puutarhan hoitoon perustuvat tuotteet ja työvälineet sekä sähköisten valvonta- ja hälytysjärjestelmien myynti. Talopakettien myynti on myös osana rautakaupan toimintaa. (Santasalo & Koskela 2015.)

Toimeksiantaja on 40 henkilöstön voimin toimiva kauppiasvetoinen keskisuuri rautakauppa, joka kuuluu tutkitusti Suomen luotetuimpaan rautakauppaketjuun. Kesä on rautakaupan sesonkiaikaa jolloin henkilöstön lukumäärä kasvaa suuremmaksi kausityöntekijöiden myötä. Myymälässä on 6 osastoa, joiden jokaista osastoa johtaa osastopäällikkö. Osastopäälliköitä on 6 henkilöä, jotka vastaavat oman osaston toiminnasta ja tuotteista.

Rautakauppaketti tarjoaa Suomen laaja-alaisimman myymäläverkoston, joka sisältää monipuolisesti tuotteita ja palveluita rakentamiseen, remontointiin, pihan ja puutarhan hoitoon sekä sisustamiseen. Yleisimmät asiakasryhmät ovat kuluttaja-asiakkaat ja ammattirakentajat. Rautakaupan suurimpana asiakasryhmänä ovat ammattirakentajat ja remontoijat, jotka käyttävät rautakaupan palveluita ja tuotteita oman yritystoimintansa harjoittamiseen. (Santasalo & Koskela 2015).

Ketjukonseptin tavoitteena on luoda työntekijöilleen hyvä työntekijäkokemus, johon sisältyy henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja toimivan työyhteisön varmistaminen. Yhteisiä periaatteita noudattaen työntekijöitä tuetaan laadukkaalla johtamisella, osaamisen tukemisella, urakehityksen mahdollistamisella sekä varmistamalla työyhteisön viihtyvyyden ja turvallisuuden. Yhteistyö työterveyden kanssa on kokonaisvaltaista. Työterveyden tarjoamat palvelut sisältävät toimintoja jotka tukevat työntekijän työkykyä ja edistävät terveyttä.

Henkilökunnan osaamisen jatkuva kehittäminen koetaan tärkeänä, mikä näkyy ketjukonseptin tarjoamana ura- ja kehitysmahdollisuuksina erilaisiin kaupan alan tehtäviin. Vuodesta 2017 lähtien ketjukonsepti on panostanut erityisesti esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen tarjoamalla valmennuksia uusille sekä kokeneille esimiehille. Valmennukset ovat osa ketjukonseptin strategiaa, jonka tavoitteena on tukea rohkeaa ja innostavaa johtamiskulttuuria.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ**

Tutkimuksen toteuttaminen vaatii tutkimusongelman, joka määrittää tutkimuksessa käytettävän tutkimusmenetelmän. Tutkimusongelmasta riippuen tutkimusmenetelmä voi olla laadullinen tai määrällinen tutkimus. Kehittämistutkimuksissa hyödynnetään usein molempia tutkimusmenetelmiä (Kananen 2012, 26). Tässä luvussa perehdytään laadullisen tutkimuksen teoriaan, jota on käytetty tässä tutkimuksessa. Lisäksi teoriassa kuvataan laadullisen tutkimuksen aineiston hankinta ja analysointimenetelmiä.

### **5.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään tutkimuksissa, joissa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä selittämään syitä kohteen käyttäytymiselle ja päätöksille. Tutkittava kohde on usein pieni ryhmä, joka pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Monesti laadullinen tutkimus luo pohjan mahdollisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2014, 15.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan kohderyhmän näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta kohteesta, minkä perusteella pyritään löytämään ratkaisuja tutkimusongelmaan (Puusa & Juutu 2011, 52).

Lukujen käytön sijaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, joilla pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkittavaa kohdetta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen syvälinen ymmärtäminen. Tutkimuksen toteuttamisessa ei käytetä tarkkaa menettelyä viitekehyksissä tai ohjeistuksessa. Laadullisen tutkimuksen käyttö soveltuu etenkin silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole aikaisempaa tietoa, teoriaa tai tutkimusta. Lisäksi laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan saada syvälinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä, uudistaa teorioita tai saada tarkka kuvaus tutkimuskohteesta. (Kananen 2012, 29.) Heikkilän (2014, 15) mukaan laadullista tutkimusta käytetään erityisesti toiminnan kehittämisessä ja sosiaalisten ongelmien tutkimisessa.

Tutkittavaan ilmiöön osallistuvilla on useasti aikaisempaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai edustavat ryhmää jota tutkimus koskee. Oikeanlainen kohderyhmä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennainen tekijä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat omakohtaiset kokemukset tutkittavasta ilmiöstä, joita tarkastellaan yksittäisinä tapauksina. Omakohtaisien kokemusten perusteella tehdään tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 47—48.)

Totuuden selvittämisen sijaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tehdä tulkintoja siitä, millaisia tuntemuksia ja näkemyksiä tutkittava ilmiö aiheuttaa kohderyhmälle (Vilka 2015). Kanasen (2012, 56) mukaan laadullisessa tutkimuksessa perehdytään tutkittavaan ilmiöön ja selvitetään mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse. Laadullisen tutkimuksen lopputulokseksi voi muodostua yleistys, malli tai teoria, jolla perustellaan laajemmin tutkittua ilmiötä.

## **5.2 Aineiston hankinta**

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään kirjallisena, mikä voi olla tutkimusta tai muuhun tarkoitukseen kerättyä materiaalia. Kerätty materiaali voi olla kirjallista, kuvallista ja äänitteitä. (Heikkilä 2012, 16.) Ominaisimpia aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisten dokumenttien kautta kerätty tieto. Aineistoa kerätään sen mukaan, millainen

on tutkimusongelma tai tutkimusresurssi. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullisen tutkimusaineiston kokoa ei rajoita aineiston määrä vaan laatu (Vilkkä 2015). Kanasen (2017, 34) mukaan aineistonkeruun tulokset määrittävät aineiston riittävyden, jolloin aineistoa tulee kerätä tutkimusongelman ratkaisemiseen tai tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen saakka.

### *Haastattelu*

Haastatteluun valikoituu henkilöt, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Haastateltavien henkilöiden lukumäärä ei ole yleensä ennalta valittavissa, mutta jotkut tutkittavat ilmiöt voiva olla niin pieniä, jolloin kaikki haastateltavat voidaan valita tutkimukseen. Tutkittava ilmiö ja tutkimusongelma määrittävät haastatteluun osallistuvien lukumäärän. (Kananen 2016, 145—146.) Haastattelun ominaispiirteisiin sisältyy vuorovaikutustilanteet, joissa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Heikkilä 2016, 16). Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelut voidaan suorittaa yksilöhaastatteluina tai ryhmähaastatteluina, joissa ryhmän suositeltava koko on 4—8 henkilöä. Yksilö ja ryhmähaastatteluissa on omat hyötynsä ja haittansa. Yksilöhaastattelussa haastatellaan henkilöitä yksi kerrallaan, kun taas ryhmähaastattelussa haastatellaan useampia yksilöitä kerralla, joka säästää haastattelijan aikaa. Ryhmähaastattelun haittana on ryhmästä aiheutunut ryhmäpaine, jolla voi olla vaikutusta yksilön vastauksiin. Haastattelussa saaduilla vastauksilla on tuloksien luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Kananen 2012, 100.)

Haastattelun etuna on erityisesti joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus kerrata kysymyksensä, korjata mahdollisia väärinkäsityksiä, selventää ilmaisua sekä käydä avointa keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteissa haastattelijalla on mahdollisuus toimia havainnoitsijana, jolloin haastattelijalla voi seurata ja tulkita haastateltavan kehonkieltä. Kehonkielen tulkinta on kuitenkin aiheetonta tapauksissa, joissa haastattelijalla ei hyödynnä tulkintaansa tutkimuksen raportissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

*Teemahaastattelu*

Laadullisen tutkimuksen yleisimpänä tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jossa nimensä mukaisesti keskustellaan tutkittavasta ilmiöstä aiheittain. Teemahaastattelussa tutkittava ilmiö jaetaan eri teemoihin, mitkä kattavat koko ilmiön. Teemahaastattelu on hyödyllinen tutkimusmenetelmä erityisesti silloin, kun pyritään kartoittamaan tutkimuksen lähtökohtatilannetta tai halutaan täsmentää tutkimusongelmaa. (Kananen 2012, 60—61.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen menettelytapa, jossa keskustellaan tutkittavaan ilmiöön liittyvistä aiheista. Haastattelija määrittää keskustelun etenemisen esittämällä haastateltavalle kysymyksiä tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä aiheista, jonka jälkeen haastateltava kertoo vapaasti näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheista. (Kananen 2014, 76.)

Teemahaastattelun etuihin kuuluu haastattelukysymysten tarkennus sekä lisäkysymyksiä esittäminen haastattelun aikana, joiden avulla saadaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Teemojen valitseminen on avainasemassa teemahaastattelussa, sillä se määrittää millaista aineistoa haastattelusta saadaan. Teemat valikoituvat tutkittavaan ilmiöön liittyvän kirjallisuuden tai teorian perusteella. Kirjallisuuden perusteella muodostuvat teemat perustuvat aiemmista tutkimuksista. Teoriaan perustuvassa teemassa pyritään muuttamaan teoreettinen käsite mitattavaan muotoon eli haastatteluteemoiksi. Haastattelun teemoja hahmottaessa on olennaista pitää mielessä tutkimusongelma, jonka kautta pyritään saamaan oikeanlaisia vastauksia. (Valli & Aarnos 2018.)

Kysymyksiä muodostaessa on tärkeää, että tutkija tuntee haastateltavan kohderyhmän. Kokemukset ja näkemykset ovat tilannekohtaisia ja kulttuurisidonnaisia, jolloin näkemyksiä tulkittaessa edellyttää kohderyhmän tuntemista. Kohderyhmän taustatietojen riittävällä tietämisellä hahmotetaan haastateltavan arvomaailmaa, jonka myötä ymmärretään paremmin haastateltavan näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelujen yleisin virhe on edetä haastattelussa suoraan

tutkittavaan asiaan, jolloin ei voida varmistua millaisia kokemuksia ja käsityksiä kohderyhmällä on tutkittavasta aiheesta. (Vilkkä 2015.)

Haastattelussa tulee karttaa itsestään selviä kysymyksiä sekä yhdellä sanalla vastattavia kysymyksiä. Hyviä kysymystapoja ovat avoimet-, jatko- ja hypoteettiset kysymykset. Avoimetkysymykset tuottavat laajempaa tietoa ja ymmärrystä, joka on tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Jatkokysymyksillä tarkennetaan kysymyksiä, jolloin voi nousta uutta ja tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Jatkokysymyksillä tuetaan luonnollista vuorovaikutustilannetta, jolloin haastattelussa ilmenee keskustelunomaisia piirteitä. Hypoteettisilla kysymyksillä esitetään oletuskysymyksiä, minkä tavoitteena on saada sellaista tietoa jota ei muuten olisi saatavilla. Hypoteettisten kysymysten vastaukset nostavat esille haastateltavan näkemyksiä asioista, jotka eivät ole toteutuneet tai joista haastateltavalla ei ole kokemusta. (Kananen 2014, 79—80.) Teemahaastattelun kysymykset mahdollistavat vastausten avoimuuden, joista voidaan tehdä johtopäätöksiä haastateltavien mielipiteistä tai asenteista (Hirsjärvi & Hurme 2011, 106).

Kaikissa tutkimushaastatteluissa suositaan haastattelun dokumentointia nauhoituksen avulla. Nauhoituksella varmistetaan luonnollinen vuorovaikutus, jolloin keskustelu on vapaampaa ja sujuvaa ilman ylimääräisiä katkoja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 92.) Nauhoituksen etuihin sisältyvät haastateltavan eleiden ja ilmeiden havainnointi, jota kirjoittamisessa ei havaita. Nauhoittaminen mahdollistaa myöhemmän paluun aineistoon ja tällöin voidaan tehdä syvällisempiä analyysejä aineistosta. (Kananen 2015, 156.)

Teemahaastattelun lopputuloksena on teemojen kautta hankittu aineisto, joka tarjoaa ratkaisua tai syvempää ymmärrystä tutkimusongelmaan. Kerätyn aineiston kautta voidaan tehdä tulkintoja haastateltavien näkemyksistä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Haastateltavan vastaukset heijastuvat omiin kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen kautta päästään syvemmälle haastateltavan ajatusmaailmaa ja voidaan saada selville asioita, joita ei muuten paljastuisi. (Kananen 2014, 86).

### 5.3 Aineiston analysointi

Tutkimushaastattelun jälkeen aineisto tulee muodostaa analysoitavaan muotoon (Vilkkä 2015). Aineiston analyysin tavoitteena on luoda aineistosta selkeä kokonaisuus, jonka perusteella voidaan tehdä onnistuneita tulkintoja ja johtopäätöksiä (Puusa & Juuti 2011, 116). Jotta teemahaastattelusta muodostunutta aineistoa voitaisiin analysoida, tulee aineisto ensin litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan menettelytapaa, jossa äänitallenteet kirjoitetaan kirjalliseen muotoon. Aineiston litterointia kuvataan hitaaksi sanasta sanaan kirjoitettavaksi vaiheeksi, jossa tulee huomioida puheessa esiintyvät tauot ja äänenpainot. (Kananen 2012, 109.) Vallin ja Aarnosen (2018) mukaan litterointi on erinomainen menetelmä tutkittavan aineiston tutustumiseen ja tuntemiseen.

Litteroinnin myötä aineistoista voi tulla niin laaja, että se saattaa vaatia tiivistystä. Tiivistäminen mahdollistaa vaivattomamman aineiston purkamisen. Aineistoa selkiytetään poistamalla tutkimuksen kannalta epäolennaisia osia. Epäolennaiset osat voivat olla toistoja tai tutkimusongelmaan liittymättömiä seikkoja. Litteroinnin jälkeen aineisto luetaan, jotta se voidaan purkaa analyysitekniikasta riippuen. Aineiston analyysitekniikat ja työskentelytavat ovat monipuolisia ja erilaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 137.)

Yksinkertaisin tapa purkaa teemahaastattelun aineistoa on jakaa aineisto teemoittain mukailen haastattelun aiheita. Teemoittelussa analysointimenetelmässä tarkastellaan vastauksien yhteisiä piirteitä, joiden myötä muodostetaan havaintoja vastauksien eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista. (Puusa & Juuti 2011, 121.) Teemoittelussa korostuvat haastateltavien näkemykset aihepiireistä, joita teemat käsittelevät (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemojen erittelyn jälkeen aineistosta voidaan löytää tulkintoja, joka tarjoaa vastauksen tutkimusongelmaan (Kananen 2012, 117).

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin sisältyy se, että samasta aineistosta voidaan tehdä monipuolisesti toisistaan eroavia tulkintoja. Tutkimuksessa ei ole yhtä oikeaa vastausta. Toisistaan eroavat tulkinnat perustuvat siihen, miten eri ihmiset tulkitsevat aineistoa. Kerätty aineisto on tutkijan tulkinnan

varassa, jossa tutkijan viitekehysellä on olennainen vaikutus tutkimuksen aineiston tulkintaan ja tuloksien muodostumiseen. (Kananen 2012, 117.)

#### **5.4 Tämän tutkielman toteutus**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rauta- ja rakennusalan erikoisliikkeen esimiesten työhyvinvoinnin nykytila. Tutkielmassa kerätyn tiedon perusteella luotiin kehittämisehdotuksia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää esimiesten työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettiin siitä syystä, että tutkittavana kohteena oli ihmiset, joiden näkökulma oli olennainen tekijä tutkimuksessa (liite 1).

Ennen haastatteluja perehdyttiin tutkittavaan aiheeseen, jotta aiheesta tiedettiin mahdollisimman paljon ennen haastattelua. Teorialähteinä hyödynnettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Laadullinen tutkimus oli sopivin vaihtoehto tähän tutkimukseen, koska tietoa saatiin parhaiten kerättyä henkilöiltä, joilla oli aiempaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat tutkimusongelman kohderyhmänä tässä tutkimuksessa.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelun aiheet perustuivat aiempaan teoriaan ja haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina. Käyttämällä haastattelua tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa mahdollistettiin syvempi tieto tutkittavasta ilmiöstä, jotta tutkimusongelma saataisiin ratkaistua. Yksilöhaastattelun avulla varmistettiin, että haastateltavat pystyvät kertomaan luottamuksellisesti ja avoimesti mielipiteitään ja kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelussa käytetyt teemat perustuivat teoriaan, jonka kautta pyrittiin löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Haastattelun teemoina olivat työhyvinvoinnin portaat-mallin pääteemat, jotka olivat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Teemahaastattelun kysymykset lähetettiin haastateltaville saatekirjeen liitteenä (liite 2), jotta haastateltavat pystyisivät tutustua käsiteltäviin aiheisiin sekä miettiä etukäteen vastauksia. Lähettämällä kysymykset etukäteen varmistettiin haastateltavien

perehtyminen aiheeseen, jolloin haastateltavilla oli enemmän aikaa miettiä syvemmin omaa työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Haastatteluun osallistui toimeksiantajan kaikki esimiehet, joita oli 6 henkilöä. Esimiehet valikoituivat tähän tutkimushaastatteluun, koska he ovat tutkimuksen kohderyhmä, jolloin heidän näkökulmansa olivat olennainen tekijä tutkimusongelman selvittämisessä. Haastattelujen ajankohdat jaettiin kahdelle haastattelukerralle, jolla varmistettiin jokaiselle esimiehelle sopiva ajankohta haastattelujen toteutukseen. Haastattelun arvioitu kesto oli noin 30 minuuttia, jolloin vältyttiin kiireeltä ja haastateltavilla oli riittävästi aikaa kertoa näkemyksiään käsiteltävistä teemoista. Haastattelun alkuun lisättiin tutkielman kannalta oleellisia taustatietoja haastatteliijoista ja tutkielmasta.

Kaikki haastattelutilanteet taltioitiin nauhoituksen avulla. Nauhoituksessa käytettiin nauhoituslaitetta sekä puhelimen nauhuria. Kahdella nauhoituksella varmistettiin nauhoituksen onnistuminen. Epäonnistuneen nauhoituksen riskiä pienennettiin kahdella nauhoituksella. Mikäli toisesta laitteesta nauhoitus ei olisi onnistunut, olisi toisessa nauhoituksessa aineisto ollut tallella ja siihen olisi helppo palata aineistoa analysoidessa.

Nauhoitettujen haastattelujen jälkeen aineisto muunnettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Koska haastattelut jaettiin kahdelle eri päivälle, aineiston litterointi voitiin aloittaa jo ensimmäisen haastattelukerran jälkeen. Haastattelujen litterointi on hyvä aloittaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelu on vielä tuoreessa muistissa.

Litteroinnin jälkeen aineisto jaettiin haastattelun keskeisimpien teemojen mukaisesti. Teemojen kautta pyrittiin löytämään haastateltavien yhtäläisiä näkemyksiä eri teemoista. Tutkimustuloksista tehtiin johtopäätökset, joiden myötä löydettiin ratkaisu tutkimusongelmaan ja luomaan kehittämisehdotuksia.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tulokset perustuvat kuuden esimiehen näkökulmiin esimiestyöhyvinvoinnin nykytilasta.

Tutkimuksen tulokset on esitetty teemoittain, joissa on käsitelty esimiesten omia näkemyksiä työhyvinvoinnista.

### *Terveys*

Haastateltavat kertoivat, että omasta terveydestä huolehtiminen kuuluu jokapäiväiseen toimintaan, josta tulee huolehtia niin työssä kuin vapaa-ajalla. Haastatteluissa nousi esille erityisesti fyysisen kunnon merkitys omassa työssä. Fyysinen kunto oli merkittävin tekijä työssäjaksamisen näkökulmasta. Haastatteluissa kuvailtiin terveyden merkitystä seuraavasti:

- "Terveys merkitsee minulle hyvää fyysistä ja henkistä kuntoa."
- "Terveenä pysyminen on tärkeää, sillä ilman hyvää kuntoa en voisi tehdä tätä työtä."
- "Pidän omasta terveydestäni huolta liikkumalla, syömällä ja nukkumalla hyvin ja samat toiminnot tukevat omaa työstä palautumistani. Viime aikoina olen tehnyt selkeämmän rajan työn ja vapaa-ajan välille."

Haastateltavat kertoivat, että omaa palautumista edistää erityisesti mielekäs vapaa-ajan tekeminen. Vastauksissa nousi esille liikunnan, ravinnon ja unen määrän olevan keskeisimpiä tekijöitä omassa jaksamisessa. Omilla harrastuksilla ja sosiaalisilla suhteilla oli merkittävä rooli palautumisen kannalta ja erityisesti perhesuhteet koettiin edesauttavan työstä irtautumista. Haastateltavien vastauksissa nousi useasti esille, että työ ja vapaa-aika eivät sekoitu keskenään. Työasioita saatettiin toisinaan miettiä vapaa-ajalla, mutta siitä ei koettu aiheutuvan ylimääräistä kuormitusta. Vastauksissa oli kuitenkin eroavaisuuksia, sillä vähemmän aikaa esimiehenä työskennellyt mietti työasioita useammin vapaa-ajalla verrattuna kokeneempaan esimieheen.

Haastateltavat kertoivat, että työtä kuormittavat kiire ja resurssien puute. Asiat, joihin ei voi itse vaikuttaa aiheuttivat stressiä ja turhautumisen tunnetta. Kesä on rautakaupan sesonkiaikaa. Sesonkiajan kerrottiin olevan kiireisintä aikana, jolloin suurin työaika kuluu myyntitehtävissä. Kiireen myötä työtehtävät lisääntyivät ja saattoivat toisinaan vaikuttaa työajan pitenemiseen. Kiireen nähtiin olevan yleisin syy töiden kasaantumiseen ja tekemättömät työt aiheuttivat stressiä ja turhautumista. Stressi nähtiin myös toisinaan

positiivisena asiana, sillä paineen alla työskentely koettiin olevan tehokkaampaa.

Kiire ja stressi näkyvät töiden laiminlyöntinä ja puutteellisena esimiestyönä. Myyntityössä ja asiakaspalvelussa kiireestä koituvaa stressiä ei näytetty ulkoisesti ja turhautuminen pyrittiin pitämään omana tietona. Haastateltavat kertoivat, että esimiestyön puutteellisuutta oli havaittavissa kiireen aikaan, jolloin asiakas ja myyntityö nähtiin tärkeimpänä asiana omassa työssä.

### *Turvallisuus*

Työpaikan turvallisuus koettiin tärkeänä etenkin siitä syystä, että samassa tilassa oli myös paljon asiakkaita. Työntekijöiden perehdyttäminen turvallisuuteen pidettiin tärkeänä ja oman työympäristön siisteyttä pyrittiin painottamaan, jotta turvallisuusriskit olisivat mahdollisimman pienet. Esimiehet totesivat työympäristön turvallisuudesta huolehtimisen olevan itsestään selvä asia, joka näkyi päivittäisessä työarjessa oman sekä työkaverin turvallisuuden huolehtimisena.

Tutkielmassa selvisi, että turvallisuuden huolehtimisessa otettiin erityiseen huomioon koneiden, laitteiden ja kemikaalien sijaintiin ja oikeanlaiseen käyttöön työympäristössä. Esimiehet kertoivat, että suurimmat turvallisuusriskit olivat työssä lähes päivittäin käytettävät trukit ja painavien tavaroiden liikuttelu. Turvallisuusriskien suuruus vaihteli osastoittain ja siihen vaikuttivat osastoilla sijaitsevat myytävät tuotteet.

Haastateltavat kertoivat huomioineensa työergonomiaa silloin, kun työ vaati fyysistä suoritusta kuten tavaroiden nostamista. Erityisesti oikeanlaisiin nostoasentoihin kiinnitettiin huomiota ja painavien tavaroiden nostamiseen saatiin apua työkavereilta. Näyttöpäätteellä työskennellessä huomioitiin oikeanlainen istuma-asento, jota tuettiin ergonomisella työtuolilla. Esimiehet kuvailivat oman työergonomian huolehtimista seuraavasti:

- ”Kiinnitän paljon huomiota siihen, että en lähde nostelemaan painavia tavaroita yksin.”

- "Näyttöpäätteellä työskennellessäni vaihtelen istuma-asentoja ja pyrin pitämään mahdollisimman paljon taukojumppaa, jolloin teen myymälän puolella töitä."
- "Yleensä korjaan omaa työergonomiaa vasta siinä vaiheessa, kun siitä alkaa tuntua raskautta. Toistaiseksi en ole kokenut fyysistä raskautta, joten voisin sanoa tämän hetkisen työergonomian olevan ihan hyvä."

Oma työ nähtiin positiivisella tavalla fyysisenä, jolloin työstä ei koettu varsinaista fyysistä kuormitusta. Eniten kuormitusta aiheutti näyttöpäätteellä työskentely, joka tuntui ajoittain fyysisesti raskaalta. Koetun fyysisen kuormituksen vaikuttavimpia tekijöitä kerrottiin olevan pitkäaikainen paikallaan istuminen ja jatkuva tietokoneen näytön katsominen.

Haastateltavat kertoivat, että istumatyöstä pyrittiin pitämään mahdollisimman paljon taukoja. Suurin osa tauoista hyödynnettiin fyysisen työn kautta. Esimiesten pitämät tauot sisälsivät yleensä myymälässä työskentelyä. Esimiehet kuvailivat myymälässä työskentelyn olevan myyntityötä sekä tavaroiden hyllyttämistä. Haastateltavat kertoivat, että myymälässä työskentely oli hyvää vastapainoa istumatyöhön ja sen tuomiin rasituksiin.

### *Yhteisöllisyys*

Oman osaston tiimin työilmapiiri koettiin erittäin hyvänä ja viihtyisenä. Esimiehet kuvailivat oman osaston tiimiä positiivisena ja tasavertaisena työyhteisönä. Esimiehet kokivat olevansa osana työporukkaa, sillä työtehtävät olivat samanlaiset tiimin jäsenten kanssa. Haastateltavat kertoivat olevansa yhteyksissä työyhteisön muihin esimiehiin säännöllisesti ja yhteistyötä kuvailtiin toimivaksi.

Esimehet kertoivat haastatteluissa, että työtehtäviä delegoitiin tiimiläisille tietojen ja taitojen mukaisesti. Varsinaiset esimiestyöt koettiin olevan esimiehen omalla vastuulla, mitkä esimies hoitaa itse. Delegoitavat työtehtävät liittyivät markkinointiin ja mainontaan, tuotteiden hinnoitteluun ja esillepanoon. Tiimin jäsenten työkokemuksilla oli jonkin verran vaikutusta siihen, millaisia töitä voitiin delegoida. Nuoremmille työntekijöille siirrettiin paljon tietoteknistä taitoa vaativia tehtäviä. Vanhemmilla ja pidempään

yrityksessä työskennelleillä oli enemmän tietotaitoa, missä nuorempia työntekijöitä ohjeistettiin ja autettiin tarpeen vaatiessa.

Koko työpaikan yhteisöllisyydessä nähtiin kehittämisen tarvetta.

Haastatteluissa nousi esille yhteishengen puutteellisuus, jossa koko työporukka toimisi yhtenä tiiminä ja auttaisivat toisiaan. Yhteishengen puutteellisuuden syiksi perusteltiin työntekijöiden jakautuminen useampaan ryhmään sen sijaan, että kaikki toimisivat yhtenä ryhmänä. Esimiehet kertoivat, että työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä edistäviä tapahtumia ei oltu järjestetty yrityksen kautta viime vuosina kovinkaan usein. Koko työyhteisön yhteisiä palavereita järjestettiin myös hyvin vähän. Yhteisöllisyyden puutteellisuuden syitä perusteltiin seuraavasti:

- ”Meillä on yhteisöllisyys tällä hetkellä sellaista, että työporukka on jakautunut osastoittain ja muiden osastojen työntekijöiden kanssa ollaan todella vähän tekemisissä.”
- ”Tässä työyhteisössä yhteisymmärryksen saaminen on välillä haastavaa, jonka kautta saataisiin ymmärtämään uusia näkökulmia erilaisista toimintatavoista, joita hyödynnettäisiin arkisissa työtehtävissä.”

Haastateltavat kertoivat, että tiedonkulussa oli ongelmia ja tiedonkulun toimimattomuus näkyi työyhteisön toimintatavoissa. Esimiehet kokivat säännöllisen tiedotuksen tärkeänä keskisuudessa yrityksessä, jotta kaikki tietäisivät tulevista tapahtumista ja yhteisistä tavoitevaatimuksista.

Työyhteisön välinen tiedonkulku oli myös vähäistä, joka näkyi väärinymmärryksinä.

### *Arvostus*

Arvostuksen saaminen koettiin motivaatioon vaikuttavana tekijänä, jota oli mukava saada säännöllisesti. Esimiehet kertoivat palautteen saamisen olevan tärkeää omassa työssä. Rakentavan palautteen saamisella koettiin olevan vaikutuksia oman osaamisena kehittämiseen. Esimiehet kuvailivat arvostuksen saamista seuraavasti:

- ”Palautteen saaminen on tärkeää, koska eihän täällä muuten kukaan kehtaa olla.”
- ”Positiivisen ja negatiivisen palautteen saaminen on tärkeää, koska niiden avulla pystyn kiinnittämään paremmin huomiota siihen, missä on onnistuttu ja missä on tapahtunut virheitä, jotta en tee samoja virheitä uudestaan.”
- ”Minulle arvostuksen saaminen on merkki siitä, että jossain on onnistuttu hyvin. Henkilökohtaisesti en tarvitse selkään taputuksia työyhteisön jäseniltä, sillä jollain tasolla aistin milloin työssä on onnistuttu, vaikka siitä ei saisi suoranaista kiitosta.”

Asiakkaan antama palaute koettiin tärkeimpänä vaikuttajana arvostuksen saamisessa. Erityisen tyytyväinen asiakas oli suurin arvostuksen tunnetta aikaansaava tekijä. Palautteen saaminen kasvotusten koettiin merkityksellisempänä ja henkilökohtaisempana kuin internetin kautta saatu asiakaspalaute. Internetin kautta saatua palautetta kuvailtiin enemmänkin onnistumisen arvioimisenakuin palautteena.

Johdolta tai tiimiltä saatu palaute nähtiin positiivisena asiana, mutta ei kovinkaan tarpeellisena arvostuksen saamisen näkökulmasta. Palautteen saaminen johdolta koettiin tärkeänä silloin, kun se oli ansaittua. Jatkuvien kehujen saaminen koettiin turhana ja tällöin palautteen saaminen kadotti merkityksensä.

Tutkimuksessa selvisi, että työssä motivoi erityisesti työn monipuolisuus ja erilaiset asiakastilanteet. Työn haasteellisuus ylläpitää motivaatiota. Työt joihin oma osaaminen riittää, koettiin mielekkäänä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäsi työn merkityksellisyyden tunnetta, jolloin omaa luovuutta päästiin hyödyntämään työssä.

Onnistumisen tunnetta koettiin onnistuneen asiakaspalvelun kautta. Asiakkaan auttaminen ja ongelmien ratkaiseminen nähtiin olennaisena tekijänä onnistumisen tunteen muodostumisessa. Rutiininomainen työ, joka oli asiakkaalle kuitenkin merkityksellinen, nähtiin tehokkaimpana vaikuttajana työssä koettuun onnistumisen tunteeseen. Onnistumisen tunnetta koettiin myös omien alaisten onnistumisen sekä oman osaston siisteyden myötä.

Myymälän siisteydestä ja esillepanosta saatu palaute lisäsi työssä onnistumisen tunnetta.

### *Osaaminen*

Itsensä kehittäminen kuvailtiin jatkuvana uuden oppimisena. Esimiehet kertoivat, että oman osaamisen jatkuva kehittäminen omalla alalla oli hyvin tärkeää. Kiinnostus omaa toimialaa kohtaan nähtiin olennaisena tekijänä itsensä kehittämisen ylläpitämisessä.

Omasta osaamisesta huolehdittiin seuraamalla alaan liittyviä erilaisia julkaisuja, uutisia, artikkeleita ja internetsivustoja. Sosiaalinen media nähtiin suurena merkittävänä tekijänä oman osaamisen kehittämisessä. Internetin ja sosiaalisen median kanavien kautta löydettiin tietoja ja vinkkejä oman alan trendeistä ja suosituksista, joita hyödynnettiin omassa työssä. Jatkuva ammattitaidon kehittäminen nähtiin tärkeänä asiana erityisesti työelämän muuttuvien vaatimuksien myötä.

Haastatteluissa selvisi, että työstä koetut haasteet liittyivät suurimmalta osin erilaisten tietojärjestelmien hallitsemiseen, joiden opetteluun ei ollut riittävästi aikaa. Esimiehet kertoivat, että kiireen aiheuttamat haasteet vaikeuttavat erilaisien järjestelmien syvempää omaksumista. Tietojärjestelmien tarjoamiin monipuolisiin ominaisuuksiin haluttiin perehtyä paremmin, mutta ajan rajallisuuden vuoksi se ei ollut mahdollista. Esimiehet kertoivat saavansa tukea tiimin jäseniltään ja kollegoiltaan silloin, kun työ koettiin haasteelliseksi. Erityisesti vähemmän kokeneet esimiehet kertoivat saaneensa paljon tukea ja apua kollegoiltaan haasteissa.

Kouluttautumiselle ei koettu nykyhetkellä tarvetta. Kouluttautuminen nähtiin hyödyllisenä ja positiivisena asiana riippuen koulutuksen sisällöstä. Tarvittavien koulutuksien sisältöön vaikutti hyvin pitkälti yksilöiden henkilökohtaiset toiveet koulutusmahdollisuuksista. Kouluttautumisen tarpeet perustuivat eri tietojärjestelmien käyttöön sekä niiden hyödyntämiseen omassa työssä. Ajanhallintaan ja erilaisten asiakkaiden kohtaamiseen liittyvät koulutukset nähtiin mahdollisina kouluttautumisen tarpeena.

Kouluttautumismahdollisuuksiin oli vaikea vastata, sillä kaikki esimiehet eivät olleet tietoisia kaikista koulutusmahdollisuuksista.

Esimiehet kertoivat työskentelevänsä itselleen oikealla toimialalla. Työn kuvailtiin olevan kiinnostavaa ja mielekästä. Esimiehet kertoivat, että työstä teki mielekästä työn monipuolisuus, mukava työyhteisö ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITYSEHDOTUKSET, JATKOTUTKIMUKSET & TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS**

Tämä luku sisältää tutkielmasta tehdyt johtopäätökset, josta selviää esimiestyöhyvinvoinnin nykytila. Lisäksi tässä luvussa esitetään kehitysehdotukset ja perustelun tämän tutkielman luotettavuudesta. Viimeisessä alaluvussa käsitellään jatkotutkimusmahdollisuuksista.

### **7.1 Johtopäätökset**

Tutkielman tulokset osoittivat, että esimiesten elämäntapavalinnat tukivat omaa terveyttä ja työssä jaksamista. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan omilla elämäntapavalinnoilla vaikutetaan omaan hyvinvointiin. Liikunta, monipuolinen ravinto, uni ja hyvät perhesuhteet edesauttoivat työstä palautumista ja irtautumista. Esimiesten kokemaan vähäiseen kuormitukseen vaikuttivat selkeästi hyvä fyysinen ja henkinen kunto sekä ergonomiset työtavat, jotka tukivat ja ylläpitivät työkykyä. Istumatyöstä pidettävillä tauoilla huolehdittiin omasta jaksamisesta ja työhyvinvoinnista, sillä esimiestyöhön sisältyy päivittäin näyttöpäätetyöskentelyä, joka altistaa erilaisille tuki- ja liikuntaelinsairauksille (Työsuojelu 2019).

Kiireellisestä työtahdista huolimatta tuloksista selvisi, että esimiehillä oli hyvä stressin ja ajanhallinta, joka näkyi säännöllisenä työaikana, töiden priorisoimisena ja riittävänä palautumisena. Työstä koettu stressi oli suurimman osan ajasta positiivista stressiä, jolloin voimavarat ovat riittävät. Positiivisen stressin vaikutuksena työstä koetaan nautintoa paineen alla ja työ on laadultaan hyvin tehokasta (Elomedia 2017). Haastatteluissa ilmeni, että työstä koettu henkinen kuormitus oli yksilöllistä. Esimiestyökokemusten pituus vaikutti näkemysten eroavaisuuteen.

Eroavaisuus johtui uuden esimiehen toimenkuvan muuttumisesta, jolloin uudella esimiehellä ei ollut ehtinyt kertyä kokemusta esimiestyöstä. Hyppänen (2014) kertoo, että uutena esimiehenä aloittava kokee suuren muutoksen omassa työelämässä, sillä työhön liittyvät odotukset ja vastuun määrä on kasvanut suuremmaksi, joka vaikuttaa koettuun kuormitukseen.

Tulokset osoittavat, että toimeksiantaja oli turvallinen työpaikka, joka tuki niin esimiesten kuin työntekijöiden ja asiakkaiden terveyttä. Turvallisuusriskit olivat helposti tunnistettavissa ja havaittavissa osastoittain, jonka avulla pienennetään työtapaturmien riskiä ja näin ollen varmistuttiin turvallisesta työympäristöstä. Turvallisessa työympäristössä on suunniteltu työ- ja tuotantomenetelmät niin, että työntekijät voivat liikkua ja tehdä töitä turvallisesti. Työstä aiheutuvat haitat ja vaarat ovat tunnistettavissa ja työntekijöitä on ohjeistettu käyttämään työvälineitä käyttötarkoitukseen sopivalla tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Oman vastualueen työyhteisöllä oli hyvä työilmapiiri, joka näkyi tasavertaisena toimintana ja vastuun jakamisena. Työturvallisuuskeskuksen (2020) mukaan hyvä työyhteisö muodostuu tasa-arvosta, oikeudenmukaisuudesta, hyvistä vuorovaikutustaidoista, riittävästä työn haasteellisuudesta sekä jäsenten tukemisesta jakamalla omaa osaamista työyhteisön yhteiseen käyttöön. Tuloksista voitiin tehdä johtopäätöksiä siitä, että esimiestyö ei ollut yksinäistä joka näkyi riittävänä vertaistuen saamisena niin kollegoilta kuin johdolta. Salo (2009) kuvailee esimiehen saaman tuen sosiaalisesti tueksi, joka toimii voimavarana esimiestyön jaksamisen kannalta.

Tulokset osoittivat, että yhteisöllisyyden puutteellisuus kohdistui koko työpaikan jäsenten keskinäiseen vähäiseen vuorovaikutukseen. Tähän vaikuttaa osastokohtainen työskentelytapa, jonka myötä vuorovaikutus muiden työyhteisön jäsenten kanssa on vähäisempää. Kuppikunnilla eristäytytään helposti muusta yhteisöstä, jolloin pieni ryhmä tiivistyy ja työyhteisön jäsenet jäävät helposti ulkopuolelle (Talentia 2017). Me-henkeä luovat yhteiset tapahtumat ovat hyvin vähäisiä työyhteisössä, joka vaikutti myös tämän hetkiseen yhteisöllisyyden heikkouteen.

Tiedonkulku työyhteisön välillä ei ollut riittävän toimivaa tällä hetkellä, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä heikosta sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalinen pääoma muodostuu työyhteisön jäsenten avoimen vuorovaikutuksen kautta, joka lisää luottamusta ja työyhteisön tiiviyyttä. Sosiaalisen pääoman vaatima luottamus ja vuorovaikutus edistävät tiedon kulkua työyhteisössä, joka helpottaa työyhteisön jäsenten yhteydenpitoa. (Rauramo 2012, 111.)

Rauramon (2012, 124) mukaan yksilö kokee arvostuksen osoittamisen tärkeänä henkilöltä, jota pitää itse tärkeänä. Tämän tutkielman yhteydessä voidaan päätellä, että tärkeimpänä arvostuksen osoittajana olivat asiakkaat, sillä asiakkaan osoittaman arvostuksen myötä työ koettiin merkityksellisenä. Tulokset osoittivat, että esimiehet tunsivat ammattitilpeyttä omasta työstään asiakaspalautteen ja tiimiläisten onnistumisien kautta, joka vahvistaa itsetuntoa. Myönteisen palautteen saaminen luo positiivisia tunteita, joka näkyy työmotivaation kasvuna ja ammattitilpeytenä (Työpiste 2017).

Tuloksissa ilmeni, että suurin osa esimiehistä ei kokenut tarvitsevansa lisäkoulutusta. Tämän näkökulman muodostumiseen vaikutti se, että esimiehet kokivat oman osaamisensa kehittyvän suurimmilta osin oman työn kautta ja kiinnostus omaa alaa kohtaan tukee omaa oppimista riittävästi. Sydänmaalakan (2015, 230) mukaan oman osaamisen kehittäminen on yhdistetty työn tekemiseen, jolloin työ tuntuu riittävän haastavalta. Esimiestyökokemuksen pituudella voi olla vaikutusta siihen, että koulutusta ei nähty kovinkaan oleellisena asiana omassa kehittämisessä. Lyhyemmän aikaa esimiehenä toimineiden henkilöiden näkökulman muodostumiseen vaikuttaa jatkuva uuden oppiminen jonka uusi työnkuva mahdollistaa ja tällöin koulutusta ei nähdä tarpeellisena. Kokeneempien esimiesten näkökulmien muodostumiseen vaikuttavat pidemmät työurat, jolloin tietoja ja taitoja on kertynyt uran aikana merkittävästi ja koulutusta ei siksi nähdä kovinkaan tärkeänä. Rauramo (2012, 150) kertoo oppimisen kehittyvän suurimmilta osin työpaikalla ja koulutuksella on hyvin vähäinen merkitys strategisen osaamisen kehittämisessä.

Tuloksista ilmeni, että aikataulut rajoittivat uuden oppimista, joka oli havaittavissa työssä käytettävien monipuolisten tietojärjestelmien yksipuolisena hyödyntämisenä. Tällä hetkellä tietojärjestelmien tarjoamista

monipuolisista tiedoista hyödynnetään vain oman työn kannalta oleellisemmat raportit. Esimiehet olivat halukkaita hyödyntämään tietojärjestelmien tarjoamia tiedostoja ja raportteja syvemmin työssään, mutta aikataulujen rajallisuus estää uuden opettelemisen. Mankan (2016, 224) mukaan uuden oppiminen vaatii ajankäytön priorisointia sekä arviointia onko opitusta asiasta tulevaisuudessa hyötyä.

Tuloksista voidaan tehdä johtopäätökset, että esimiesten työssä viihtymistä tukivat erityisesti oma vaikutusmahdollisuus, hyvä työilmapiiri sekä työ itsessään. Salon (2009) mukaan oman työn vaikutusmahdollisuuksilla tuetaan esimiesten työssä jaksamista. Esimiehet kokivat työnsä mielekkääksi ja tämän myötä he ovat työn imussa. Työn imuksi kutsutaan vireystilaa, jossa työ koetaan mielekkäänä, innostavana sekä voimavaroja antavana, joka heijastuu kokonaisvaltaisesti ihmisen elämään niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. (Talouselämä 2018).

Tuloksien yhteenvedona voidaan todeta, että esimiestyöhyvinvoinnin nykytila on tällä hetkellä hyvä. Koettu työhyvinvointi oli kokonaisvaltaisesti hyvä ja omat toimintatavat tukivat työhyvinvointia. Tulokset osoittivat, että työstä koettiin olevan muutakin arvoa kuin toimeentulon mahdollistaja. Työn merkityksellisyys näkyi esimiesten sitoutumisena omaan työhönsä. Esimiehet eivät tunne yksinäisyyttä omassa roolissaan, sillä sosiaalista tukea on saatavilla johdolta, muilta esimiehiltä sekä tiimin jäseniltä. Esimiesten kokonaisvaltainen työhyvinvointi täyttyi työhyvinvoinnin portaattimallin mukaisesti lähes kokonaan edeten porraskerrallaan. Työhyvinvoinnin portaidenmallia mukaillen työhyvinvoinnin puutteelliset osiot kohdistuivat yhteisöllisyyden heikkouteen ja osaamiseen.

## **7.2 Kehitystarpeet & toimenpidesuosituks**

Esimiesten hyvästä työhyvinvoinnin nykytilasta huolimatta tutkielmasta löytyi muutama kehitystarve, joita voitaisiin parantaa erilaisilla toimenpidesuosituksilla. Kehitystarpeet perustuivat Työhyvinvointi portaattimallin mukaisesti yhteisöllisyyden sekä osaamisen tarpeeseen. Toimenpidesuosituksien tavoitteena on kehittää yhteisöllisyyttä ja osaamista, joilla edistetään esimiesten ja koko työyhteisön työhyvinvointia.

Kehitystarpeet & Toimenpiteet			
<b>YHTEISÖLLISYYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisiä tapahtumia 1-2 kertaa vuodessa</li> <li>• Työyhteisötaitoja edistävien yhteisten sääntöjen luominen</li> </ul>	<b>TIEDONKULKU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uutiskirjeet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerran kuukaudessa lähetettävät koko työyhteisölle osoitetut uutiskirjeet</li> </ul> </li> <li>• Säännölliset koko työyhteisöä koskevat palaverit</li> </ul>	<b>KOULUTUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketjun tarjoamia lisäkoulutuksia esimiehille koulutuksen sisällön ja tarpeen mukaan</li> </ul>	<b>TIETOJÄRJESTELMIEN HALLINTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osastokohtainen mentorointi järjestelmien hyödyntämiseen omassa työssä</li> <li>• Muistin ja osaamisen tueksi helppokäyttöiset ohjekirjat</li> </ul>

Kuva 4. Kehitystarpeet & toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tuloksista nousseet kehitystarpeet perustuivat työpaikan yhteisöllisyyteen, tiedonkulkuun, koulutukseen ja tietojärjestelmien hallintaan (kuva 4). Jokaiseen kehitystarpeeseen on lisätty toimenpiteitä, joilla ongelma voisi olla ratkaistavissa. Kehitystarpeet ja toimenpiteet on esitelty tarkemmin seuraavissa kursivoiduissa luvuissa.

### *Yhteisöllisyys*

Kehitysehdotuksena yhteisöllisyyden parantamiseksi toimeksiantaja voisi järjestää tulevaisuudessa yhteisiä tapahtumia ja virkistyspäiviä, joilla on yhteisöllisyyttä edistäviä vaikutuksia. Yhteisiä tapahtumia voitaisiin järjestää kahdesti vuodessa, jonka yhteydessä työntekijöitä tiedotetaan tulevaisuuden tapahtumista, jotka liittyvät yrityksen toimintaan. Työturvallisuuskeskus (2014) suosittelee riittävää tiedottamista, sillä tiedottamisella viestitään, millaisia tavoitevaatimuksia työntekijöiltä odotetaan.

Työyhteisön yhteisten tapahtumien järjestämisen tavoitteena on vahvistaa yhteisöllisyyttä, jotta tiimityöskentely ja avoin vuorovaikutus olisi toimivampaa. Työhyvinvointia edistävät tapahtumat ovat tärkeitä, sillä ne tukevat yhteisöllisyyttä luomalla me-henkeä. Yhteisen tekemisen myötä työyhteisö sitoutuu paremmin työhön, joka näkyy työmotivaation kasvuna. (Björklund

2018.) Tapahtumat olisivat työhyvinvointia edistäviä kuten urheilu tai kulttuuritapahtumia, joita myös Suonsivu (2011, 56) suosittelee, sillä tutkimuksien perusteella taide ja kulttuuri edistävät työhyvinvointia, terveyttä ja yhteisöllisyyttä samalla tavalla kuin liikunnan harrastaminen.

Yhteisöllisyyttä tukevien tapahtumien ajankohta voisi sijoittua sesonkiajalle, joka on rautakaupan vilkkainta ja tärkeintä aikaa tuloksellisuuden kannalta. Sesonkikauden alussa yhteisen tekemisen yhteydessä voitaisiin informoida tulevista odotuksista ja tavoitteista. Sesonkikauden loppuun sijoitetussa yhteisessä tapahtumassa tehtäisiin yhteenveto onnistumisesta ja tulevaisuuden tavoitteista. Olisi hyvä, että kesäkauden työntekijät osallistuisivat yhteisiin tapahtumiin, sillä tapahtumien myötä luodulla yhteishengellä on merkittävä vaikutus kesätyöntekijän kokemukseen työpaikasta. Monelle nuorelle kaupan ala tarjoamat kesätyökokemukset ovat ensimmäinen työelämään tutustuva kokemus ja kaupalla on suuri vastuu tuottaa myönteisiä kesätyökokemuksia. Positiivisesta kesätyökokemuksesta hyötyvät niin kesätyöntekijä kuin yritys. (Kaupan liitto 2019.) Positiivisen kesätyökokemuksen myötä työpaikan ulkopuolelle etenee tieto mielekkästä työpaikasta, jolla on positiivisia vaikutuksia yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn.

Yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää luomalla työyhteisötaitoja edistävä sääntölista, joka laaditaan yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Yhteiset pelisäännöt ovat osa työyhteisötaitoja, joiden noudattamista vaaditaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113). Jokainen jäsen voisi ehdottaa millaisessa vuorovaikutteisessa työyhteisössä itse viihtyisi, jotta yhteistyöstä saataisiin toimiva. Sääntöjen laatimisen jälkeen jokainen työyhteisön jäsen kirjoittaa nimensä sääntölistaan, jolla osoitetaan oma sitoutuminen noudattamaan sääntöjä. Työyhteisötaitojen sääntölistan tavoitteena on edistää ja lisätä työyhteisön keskinäistä avointa vuorovaikutusta, joka tukee jokaisen työyhteisön jäsenen työntekoa ja työhyvinvointia. Rauramo (2012,111) korostaa hyvien vuorovaikutustaitojen edistävän työn yhteistä merkitystä ja ajattelua tulevaisuudesta, joka toimii kilpailutekijänä yritykselle.

Uutena käytäntönä yhteisöllisyyden kehittämiseksi ja tiedonkulun parantamiseksi toimeksiantaja voisi ottaa käyttöön säännöllisesti sähköpostilla lähetettävät uutiskirjeet, jotka on suunnattu koko työyhteisölle. Uutiskirjeiden sisältö käsittelisi nykyhetkellä tapahtuvia ajankohtaisia asioita ja tulevia tapahtumia, joihin työyhteisön jäsenten toivotaan kiinnittävän huomiota. Uutiskirjeiden sisällön tarkoituksena olisi ennen kaikkea motivoida koko työyhteisöä osoittamalla, että heidän tekemä työ huomioidaan ja näin ollen viestitään arvostusta heidän tekemää työtä kohtaan.

Työturvallisuuskeskuksen (2016) mukaan viestinnällä edistetään työyhteisön toimivuuden lisäksi tuottavuutta sekä työn laatua. Uutiskirjeillä ylläpidettäisiin tiedonkulkua, joka edistää vuorovaikutusta johdon ja työyhteisön välille sekä ylläpitää työmotivaatiota.

Säännöllisesti pidettävillä yhteisillä palavereilla parannetaan ja selkeytetään sisäisen viestin kulkua. Työturvallisuuskeskuksen (2016) julkaisun mukaan viestinnän tavoite on lisätä työntekijöiden ymmärrystä erilaisia asioita ja toimintatapoja kohtaan, jotta osattaisiin toimia tavoitteiden saavuttamisen mukaisesti. Tästä syystä toimeksiantajan kannattaa järjestää yhteisiä palavereja säännöllisesti, jotta viestin kulkeminen olisi selkeämpää ja toimintatavat sujuvampia joilla helpotetaan päivittäisiä työtehtäviä ja välttyään väärinymmärryksiltä.

### *Koulutus*

Vaikka esimiehet eivät kokeneet tarvetta omaan koulutukseen, voisi toimeksiantaja ehdottaa esimiehillä erilaisia lisäkoulutuksia, joihin halukkaat voivat osallistua. Rauramo (2012, 153) mukaan koulutuksella tuetaan työelämän muutoksien myötä muuttuvia käytäntöjä sekä ratkaistaan työpaikan ajankohtaisia haasteita. Koska koulutukseen koettu tarve oli yksilöllistä, voitaisiin koulutuksia ehdottaa yksilöllisesti esimiehille koulutuksen sisällön ja tarpeen mukaisesti. Koulutuksien tarpeellisuutta voidaan arvioida nykyhetken osaamisvaatimuksien mukaan, jolloin koulutuksesta saadaan tarvittava hyöty, joka vastaa yrityksen tarpeita. Osaavat esimiehet voisivat jakaa omaa osaamistaan koko työyhteisössä mikä tukee samalla koko työyhteisön kehittymistä. Työ Terveys Turvallisuus (2016) julkaisun mukaan koulutuksista

hyötty koko työyhteisö, joka näkyy uuden osaamisen jakamisena koko työyhteisön käyttöön ja näin ollen vaikuttaa asenteisiin ja työhön sitoutumiseen.

Ekonomit (2019) kuvailevat lisäkoulutuksien olevan oman työn päivittämistä, laajentamista sekä syventämistä. Tästä syystä toimeksiantaja voisi tarjota esimiehille lisäkoulutuksia, joiden sisältö tukee esimiesten omaa osaamista. Tukemalla esimiesten kouluttautumista pysytään mukana työelämän muutoksissa luoden samalla innovatiivisia toimintatapoja, jotka vaikuttavat kilpailukykyyn. (Työ Terveys Turvallisuus 2016.) Rautakauppakettu on keskittynyt viime vuosina esimiesten koulutukseen ja tästä syystä toimeksiantajan kannattaa hyödyntää ketjun omia koulutuksia. Lisäksi ketjun järjestämissä koulutuksissa on paljon kustannussäästöjä, sillä koulutukset ovat suurimmilta osin edullisia tai vaihtoehtoisesti ilmaisia riippuen koulutuksen sisällöstä. Elinkeinoelämän keskusliiton (2013) mukaan virtuaalisesti toteutettavien koulutuksien lisääntymisen myötä oppimisympäristö on muuttuvaa, jolloin oman osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja näin ollen esimiehien koulutukset eivät ole aikaan ja paikkaan sidottuja.

### *Tietojärjestelmien hallinta*

Tietojärjestelmistä koituneet haasteet perustuvat ohjelmistojen ja järjestelmien syvempään osaamiseen ja hyötykäyttöön omassa työssä, joiden opettelemista rajoittavat esimiesten kiireelliset aikataulut. Taipale-Lehdon (2016) mukaan vähittäiskaupan osaamisvaatimuksissa esimiehiltä odotetaan kaupan laaja-alaista tietojärjestelmien hallintaa ja tuntemista, jotta ohjelmistoja voidaan hyödyntää monipuolisesti työssä. Tietojärjestelmien hallinnan kehittämisen toimenpiteenä voisi toimia osastokohtainen mentorointi, joka tarjoaa tietojärjestelmien ja ohjelmistojen hyödyntämisen tukea. Järvisen (2014, 257) mukaan mentoreilla tuetaan esimiesten työssä jaksamista ja mahdollistetaan työssä kehittyminen. Mentorin tavoitteena olisi toimia teknisenä tukena, joka voisi olla yrityksen sisällä toimiva työntekijä tai vaihtoehtoisesti kauppakettussa työskentelevä asiantuntija, jolla on kokemusta ja tietotaitoa käytössä olevasta tietojärjestelmästä ja sen ominaisuuksista.

Uuden teknologian hyödyntäminen on olennainen osaamistarve kaupan alalla, sillä se edistää asiakaslähtöistä toimintaa ja helpottaa materiaali- ja tuotevirtojen tarkkailua (Taipale-Lehto 2016). Ajan puutteellisuuden ratkaisemiseksi esimiehet voisivat tarvittaessa jakaa vastuuta ja delegoida työntekijöille tietojärjestelmien kautta etsittäviä raportteja, joita omassa työssä voidaan hyödyntää. Aarnikoivu (2010, 74) suosittelee työtehtävien delegointia, sillä se kehittää työntekijöiden osaamista vapauttaen samalla esimiehen aikaa. Lisäksi vastuun jakaminen edistää työntekijöiden omaa osaamista ja kehittymistä työssä lisäten samalla esimiehen voimavaroja.

Koska tietojärjestelmien vähäisen omaksumisen suurin syy rajoittuu ajan puutteellisuuteen, voitaisiin ajan säästämiseksi luoda jokaiselle esimiehelle helppokäyttöinen ohjekirja, joka sisältäisi vain olennaisimmat ohjeet. Olennaisimmilla ohjeilla pyritään helpottamaan oikeanlaisten tietojärjestelmien hyödyntämistä omassa työssä. Ohjekirjan tarkoituksena olisi toimia nopeana teknisenä tukena, jolla tuetaan tietojärjestelmiin omaksumista. Säännöllisen ohjekirjan käyttämisen myötä tietojärjestelmien hyödyntäminen muuttuu rutiiniksi, jonka myötä uusia käytäntöjä opitaan ulkomuistista ja sen myötä toimii osana jokapäiväistä toimintaa. Tämä käytäntö perustuu Rauramon (2012, 150) teoriaan oppimisesta, joka suurimmilta osin tapahtuu käytännönläheisesti työtä tekemällä. Ohjekirjalla kevennetään esimiesten työtä säästämällä samalla aikaa, jolloin esimiestyö ja myyntityö eivät jää vähemmälle huomiolle.

### **7.3 Jatkotutkimusten aiheet**

Opinnäytetyön myötä nousi esille muutamia jatkotutkimuksien aiheita. Aiheita lähestytään esimiesten näkökulmista, mutta niitä voitaisiin tarvittaessa tarkastella myös työntekijöiden tai yrittäjän näkökulmista. Kaikkia tutkielmia voidaan tarkastella monipuolisesti niin laadullisena kuin määrällisenä tutkimuksena, riippuen tutkielman teoreettisesta viitekehystä.

Yhtenä jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää esimiesten työn imua ja millainen vaikutus työn imulla on työyhteisöön. Tämä jatkotutkimuksen aihe perustuu väitteeseen, jossa työn imun väitetään olevan helposti tarttuvaa ja erityisesti esimiehen kokeman työn imun väitetään oleva ratkaiseva tekijä koko

työyhteisön kokemaan motivaatio- ja tunnetilaan. Koska esimiehen hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisöön, voisi jatkotutkimusta tarkastella laadullisena ja määrällisenä tutkimuksena. Kohderyhmänä toimisi esimiehet ja työntekijät, joiden näkökulmien kautta pyrittäisiin löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan.

Lisäksi jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, miten lyhyemmän aikaa esimiestyössä toiminut esimies on sopeutunut uuteen asemaansa esimiehenä, millaiset työtehtävät koetaan haastavana ja miten haasteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Kohderyhmänä olisivat esimiehet, joilla esimiestyökokemusta on kertynyt 1-3 vuotta. Tulosten perusteella voitaisiin luoda uuden esimiehen haasteista selviytymisen käsikirja, jonka tarkoituksena olisi kehittää toimenpiteitä, jotka tukevat uuden esimiehen työhyvinvointia ja näin ollen pyritään välttämään työpahoinvoinnin muodostumista. Tässä tutkimuksessa olisi hyvä käyttää laadullista tutkimusta, jonka avulla saadaan selville esimiehen näkökulma omasta jaksamisestaan.

Koska kaupan alalla työskentely on toisinaan hyvin kiireellistä, voitaisiin yhtenä jatkotutkimuksena selvittää millaiset ovat kaupan alan esimiesten ajanhallinnantaidot. Jatkotutkimuksen tavoitteena olisi selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat eniten esimiesten ajanhallintaan, mitä vaikutuksia kiireellä on esimiesten hyvinvointiin ja kuinka ajanhallintaa voitaisiin kehittää. Tässäkin jatkotutkimuksessa voitaisiin hyödyntää laadullista tutkimusmenetelmää, jossa nousisi esille kohderyhmän omat näkökulmat.

#### **7.4 Tutkielman luotettavuuden arviointi**

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja perustelut tutkimuksen paikkaansa pitävyyteen (Puusa & Juuti 2011, 153). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on tutkijan varassa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimuksen kohderyhmä, kysymyksen sisältö, kerätyn aineiston analysointimenetelmä sekä aineistosta tehdyt tulokset (Kananen 2014, 150—151). Laadullinen tutkimus vaatii riittävästi aikaa, jotta tutkija voi perehtyä tarpeeksi tutkittavaan aiheeseen jolla vahvistetaan tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kananen (2017, 33) kertoo, että laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä tuloksen pätevät vain tutkimuksen kohdetapauksissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan koko tutkimusprosessin ajan, jolloin tutkijalta vaaditaan kriittistä arviointikykyä jokaisen tutkimuksessa tehtävän toimintatavan kohdalla. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan syitä sille, miksi tutkimuksessa on käytetty tiettyjä toimintatapoja, millä perusteilla toimintatavat on valittu ja miten tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin ollaan päädytty. (Vilkkä 2015.) Heikkilä (2014, 27) kertoo tutkimuksen olevan onnistunut silloin, kun sen avulla on saatu luotettavia vastauksia tutkimuskysymykseen.

Tarkka dokumentointi on olennainen tekijä tutkimuksen paikkaansa pitävyyden arvioinnissa. Tarkat tutkimusaineiston, menetelmien ja analyysivaiheiden dokumentoinnit ovat avainasemassa johtopäätösten totuudellisuuden arvioimisessa. Tutkimuksen totuudellisuutta voidaan arvioida luetuttamalla aineisto ulkopuolisella arvioijalla. Tulkinnat voidaan perustella oikeanlaisiksi silloin, kun ulkopuolinen arvioija päätyy samaan lopputulokseen. (Kananen 2015, 353.)

Lisäksi tutkielman paikkaansa pitävyyttä voidaan arvioida luetuttamalla tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä, joka on osallistunut haastatteluun. Tutkimus voidaan todeta luotettavaksi, jos kohderyhmään kuuluva henkilö on samaa mieltä tulkinnoista ja johtopäätöksistä. Tällöin tutkimuksen tuloksissa ei ole ristiriitaisuuksia joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2017, 177—179.)

Tämän tutkielman luotettavuutta on arvioitu koko tutkimusprosessin ajan ja jokainen vaihe on suunniteltu huolellisesti, jotta tulokset olisivat tarpeeksi luotettavia. Tutkielman tekemiseen oli varattu riittävästi aikaa, jotta voidaan varmistua opinnäytetyön tekijän riittävästä perehtymisestä tutkittavaan aiheeseen. Teorialähteinä oli käytetty monipuolisesti tieteellisiä ja ajankohtaisia julkaisuja sekä kirjallisuutta, joilla tuettiin tuloksien paikkaansa pitävyyttä. Tutustumalla laajasti tutkimusta käsittelevään teoriaan varmistuttiin tutkimusaiheen ymmärtämisestä, joka edisti syvemmän ymmärtämisen muodostumista haastattelutilanteissa. Luotettavuutta vahvisti teoriaan perustuvan teemaastattelun kysymykset, jolloin tuloksia tarkasteltiin

teoriaan pohjautuvan tiedon kautta. Haastatteluissa saadut vastaukset olisivat voineet olla hyvin erilaisia, jos tutkielmaa oltaisiin rajattu erilaisilla teemoilla.

Koehaastattelujen tekemisellä varmistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettävissä ja tutkielman kannalta olennaisia. Koehaastatteluilla arvioitiin haastattelun kesto, jolla varmistettiin riittävä ajankäyttö.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua haastateltavaan aiheeseen ja miettiä syvemmin vastauksia, jotka olivat tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittäviä. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna, jotka olivat luottamuksellisia ja nimettömiä. Yksilöhaastatteluilla varmistettiin haastattelujen avoimuus ja näin ollen välttyttiin ryhmähaastattelun aiheuttamalta paineelta, joka olisi saattanut vaikuttaa tulokseen.

Haastattelut järjestettiin rauhallisessa tilassa, jotta välttyttäisiin keskeytyksiltä ja mahdolliselta taustamelulta mikä voisi hankaloittaa litterointia.

Nauhoittamalla haastattelut nauhurilla ja puhelimella varmistettiin haastattelun onnistuminen. Haastateltavien vastauksista pystyi havaitsemaan, että he olivat perehtyneet ennen haastattelua käsiteltäviin aiheisiin, sillä vastaukset olivat selkeät ja hyvin perusteltuja. Haastattelujen aikana toteutetut tarkennettavat kysymykset edesauttoivat ilmiön syvempää ymmärtämistä, joka vaikutti johtopäätöksien muodostamiseen. Luotettavuutta vahvisti haastattelijan puolueettomuus, jolloin haastateltavan näkökulmalla ei ollut vaikutusta tutkimuksen tulokseen.

Aineiston litterointi aloitettiin jo haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelu oli tuoreessa muistissa ja analysointi olisi helpompaa. Litteroinnissa otettiin huomioon vain tutkielman kannalta keskeisimmät asiat ja aineisto purettiin teemojen mukaisesti. Keskeisimpien asioiden litteroinnin riskinä on se, että tutkielman kannalta jokin tärkeä asia jää huomioimatta, mutta tässä tutkielmassa keskityttiin tutkielman kannalta olennaisiin asioihin, jotka poimittiin aineistosta. Johtopäätöksissä ilmeneviä tuloksia tukivat teoreettiset viitekehykset, joilla vahvistettiin tutkimuksen luotettavuutta.

Tuloksien luotettavuutta arvioitiin luetuttamalla aineisto tutkimuksen ulkopuolella olevalla henkilöllä, joka teki omat johtopäätökset aineistosta.

Aineiston toinen lukija tuli samoihin johtopäätöksiin kirjoittajan kanssa, jolloin tutkielman lopputulos oli sama. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, koska tulokset ovat ristiriidattomia ja näin ollen myös päteviä.

Tutkielmasta saatujen tulosten yleistettävyyteen vaikutti haastateltavien lukumäärä. Tämän tutkielman tuloksia ei voida yleistää tai yhdistää muiden työyhteisöjen esimiesten kokemaan työhyvinvointiin, koska tutkielman tulokset koskevat vain tiettyä kohderyhmää. Aineisto on kuitenkin hyvin kattava tässä kohderyhmässä, sillä yrityksen kaikki esimiehet osallistuivat haastatteluun, jonka myötä esimiesten työhyvinvoinnin nykytila on selvitetty ja tutkimusongelma on ratkaistu, joka oli tutkielman tavoitteena.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyön aihealue oli mielenkiintoinen sekä ajankohtainen, sillä työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut viime vuosina paljon. Väestön ikääntyessä työurat pitenevät ja on tärkeää, että omasta työhyvinvoinnista pystyy pitämään huolta koko työuran ajan. Tutkimuskohteena olisi voinut olla myös työntekijöiden hyvinvointi ja kehittäminen, mutta kyseisestä aihealueesta on jo aiemmin tehty paljon kattavia tutkimuksia. Esimiesten työhyvinvoinnin tutkimukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle ja esimiestyön vaativuuden myötä nousi esille oma kiinnostukseni tutkia erityisesti esimiesten työhyvinvointia.

Opinnäytetyön suunnitteleminen aloitettiin jo hyvissä ajoin toukokuussa 2019, jolloin teoriaan ja aiheeseen tutustumiseen oli riittävästi aikaa. Alustavan suunnitelman mukaan opinnäytetyön oli määrä valmistua tammikuussa 2020, mutta teoriaosuuden kirjoittaminen ja omaksuminen olivat yllättävän hidas prosessi, jolloin aikataulu osoittautui liian tiukaksi. Aikataulu selkeytyi varsinaisesti vasta siinä vaiheessa, kun ensimmäisiä haastatteluja lähdettiin sopimaan toimeksiantajan kanssa. Aikataulussa pysyttiin kuitenkin hyvin loppuun asti eikä varsinaista kiirettä koettu koituvan opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyöprosessissa oli haasteita haastattelujen kysymysrungon muodostamisessa. Oma epävarmuus kysymyksien hyödyllisyydestä

tutkimusongelman kannalta olivat stressaavia ja ajoittain koettiin turhautumisen tunnetta omasta epävarmuudesta. Haastattelut olivat kuitenkin itsessään erittäin positiivisia kokemuksia ja erityisen positiivista oli huomata haastateltavien oma panostus ja avoin vuorovaikutus haastattelutilanteissa, joka helpotti haastattelun tekemistä ja johtopäätöksiin pääytymistä. Haasteita koitui myös kehittämisideoiden luomisessa, joka vaati toisinaan luovaa, mutta samalla realistista ajattelua. Kehitysehdotukset ja toimenpiteet ovat kuitenkin helposti toteutettavissa, joten lopputulokseen voi olla tyytyväinen. Toivon kehitysehdotuksien olevan hyödyllisiä toimeksiantajalle. Kehitysehdotuksien onnistumista on myös helppo mitata tulevaisuudessa, jonka myötä voidaan arvioida toimenpiteiden toimivuutta ja niiden kehittämistä entistä paremmiksi.

Opinnäytetyöprosessi opetti aikataulun merkityksellisyyttä. Kun tavoitteet ovat selkeämmät, työstä suoriudutaan ajallaan. Haastattelut opettivat vuorovaikutustaitojen kehittämistä, sillä haastattelijana jouduin itse ohjaamaan keskusteluja ja lukemaan vuorovaikutustilanteita, jotta osasin kysyä tutkimuksen kannalta tärkeitä tarkentavia lisäkysymyksiä.

Opinnäytetyöprosessin myötä heräsi myös oma kiinnostus työskennellä tulevaisuudessa mahdollisesti työhyvinvoinnin parissa.

Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että opinnäytetyötä oli koko prosessin ajan mielekästä tehdä. Tähän tuntemukseen vaikutti selkeästi oman mielenkiinto aihetta kohtaan. Oman hyvinvoinnin ja osaamisen ylläpitämisen merkityksen ymmärtäminen kasvoi opinnäytetyöprosessin myötä ja tulevaisuudessa kiinnitän entistä enemmän huomiota omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin. Tulevaisuudessa tulen hyödyntämään opittuja tietoja niin omassa elämässä kuin työelämässäkin, jolla edistän omaa työhyvinvointiani.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot— menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Bakker, A. & Leiter, M. 2015. Work engagement: a handbook of essential theory and research. Sussex: Psychology Press.

Bhasin, H. 2019. 7 Best Self Management Skills – Learn To Manage Yourself. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.marketing91.com/best-self-management-skills/> [viitattu 1.12.2019].

Björklund, N. 2018. Työhyvinvointipäivä synnyttää hyvää. Motiivilehti. WWW-dokumentti. Päivitetty 10.4.2018. Saatavissa: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/tyohyvinvointipaiva-synnyttaa-hyvaa/> [viitattu 17.2.2020].

Business Phrases. 2019. Self-management Skills: List, Definition, Tips & WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.businessphrases.net/self-management-skills/> [viitattu 4.12.2019].

Duodecim terveyskirjasto. 2018. Mitä terveys on? WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00903](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903) [saatavissa 1.9.2019].

Duodecim terveyskirjasto. 2018. Stressi. WWW-dokumentti. Päivitetty 30.5.2018. Saatavissa: [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00976](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976) [viitattu 30.9.2019].

Ekonomit. 2020. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen> [viitattu 13.1.2020].

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoisuus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/henko\\_tiedustelu2013.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf) [viitattu 1.3.2020].

Elomedia. 2017. Stressi voi olla hyödyksi – näin positiivinen stressi buustaa työntekoa. WWW-dokumentti. Päivitetty 16.5.2017. Saatavissa: <https://elomedia.elo.fi/artikkelit/stressi-voi-olla-hyodyksi-nain-positiivinen-stressi-buustaa-tyontekoa> [viitattu 17.2.2020].

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Franko, A. 2018. What is Self Leadership and Why Do You Need It? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://amyfranko.com/self-leadership-need/> [viitattu 20.11.2019].

Hakala, L. 2013. Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu. Akavalainen. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_hyvinvointi\\_on\\_kaikkien\\_etu](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu) [viitattu 10.11.2019].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harju K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2012. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Helin, M. 2017. Johtamisen uudet haasteet - Sinustako johtamisen mestari? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/ilmarinen-johtamisen-uudet-haasteet-sinustako-johtamisen-mestari> [viitattu 11.11.2019].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Hyppänen, R. 2014. Uusi esimies ansaitsee kunnan alun. Blogi. Päivitetty 13.5.2014. Saatavissa: <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-uusi-esimies-ansaitsee-kunnan-alun/> [viitattu 18.2.2020].

Hämäläinen, H-K. 2016. Mistä voimaa esimiehille? Kuntatyönantaja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2016/1/mista-voimaa-esimiehille> [viitattu 20.10.2019].

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Helsinki: Auditorium.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Juvonen, A. 2018. Kauppa on huolestunut esimiesten jaksamisesta: kiire ja resurssien puute stressaa. Kauppalehti. WWW-dokumentti. Päivitetty

29.9.2018. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kauppa-on-huolestunut-esimiesten-jaksamisesta-kiire-ja-resurssien-puute-stressaa/181ab700-b7cc-33d3-90af-c182c56a8f8c> [viitattu 3.2.2020].

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8.uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. 11.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaupan liitto. 2019. Kesätyö kaupassa on väylä työelämään tuhansille nuorille. WWW-dokumentti. Päivitetty 30.4.2019. Saatavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/04/30/kesatyo-kaupassa-on-vayla-tyoelamaan-tuhansille-nuorille/> [viitattu 25.2.2020].

Kaupan liitto. 2019.Toimialat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/> [viitattu 20.12.2019].

Kaupan liitto. 2020. Turvallisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/turvallisuus/> [viitattu 15.1.2020].

Kaupan liitto 2019.Työtehtävät ja uramahdollisuudet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/kauppa-tyollistajana/tyotehtavat-ja-uramahdollisuudet/> [viitattu 1.11.2019].

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Koivuniemi, H. 2013. Tutkija: Tunneälykkäät esimiehet ovat pidettyjä. Helsingin uutiset. WWW-dokumentti. Päivitetty 12.8.2013. Saatavissa: <https://www.helsingin uutiset.fi/artikkeli/128046-tutkija-tunnealykkaat-esimiehet-ovat-pidettyja> [viitattu 3.1.2020].

Koskimies, J. 2018. Hyvinvoiva esimies johtaa paremmin. Neovolentia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.neovolentia.fi/hyvinvoiva-esimies-johtaa-paremmiin/> [viitattu 12.12.2019].

Koskinen, P. 2016. Työpahoinvointi maksaa 41 miljardia joka vuosi – parantaminen ei ole hinnasta kiinni. Yle uutiset. 2.2.2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8639642> [viitattu 1.10.2019].

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari.

Leskinen, T. & Hult H—M. 2010. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi: Kristallisoitunut toimintasi, saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja – Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

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

Markkinointi & Mainonta. 2017. Epäasiallinen kohtelu kaupan alan työntekijöitä kohtaan on lisääntynyt - on selvää, että asiaan pitää puuttua". WWW-dokumentti. Päivitetty 4.12.2017. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/epaasiallinen-kohtelu-kaupan-alan-tyontekijoita-kohtaan-lisaantynyt-on-selvaa-etta-asiaan-pitaa-puuttua/598e5134-adcf-330f-9c21-fa42a6dd8d7e> [viitattu 3.2.2020].

Maukonen, M. 2019. Puutteellinen palautuminen heikentää toimintakykyä. HR-viesti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/1146/puutteellinen-palautuminen-heikentaa-toimintakykya> [viitattu 20.11.2019].

McCormack, N. & Cotter, C. 2013. Managing Burnout in the workplace: A Guide for Information Professionals. Oxford: Chandos Publishing.

Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle uutiset. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.4.2016. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8846551> [viitattu 1.10.2019].

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor Oy.

Mäkikangas, A. Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niinistö, M. 2020. Yhä useampi jää sairauslomalle mielenterveysongelmien takia, työn vaatimukset vievät voimat—työuupunut Anna, 41, ei kokenut olevansa masentunut. Yle uutiset. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.2.2020. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11204724> [viitattu 14.2.2020].

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: WSOYpro  
Näillä keinoilla pääset työn imuun. 2018. Talouselämä. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.9.2018. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/nailla-keinoilla-paaset-tyon-imuun/c21d3d2c-28ab-3f4c-8624-1a8fe89342d9> [viitattu 18.2.2020].

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Helsinki: Tammi.

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

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2020. Ergonomia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/ergonomia.html> [viitattu 29.1.2020].

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2019. Kaupan alan esimiehistä yli puolet tulee töihin myös sairaana sekä tekee töitä vapaa-ajallaan. WWW-dokumentti. Päivitetty 8.10.2019. Saatavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/kaupan-alan-esimiehistä-yli-puolet-tulee-toihin-myös-sairaana-sekä-tekee-toita-vapaa-ajallaan.html> [viitattu 13.1.2020].

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2.uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Safetum Oy. 2019. Vain joka viides yritys huolehtii hyvin työturvallisuudesta. HR-viesti. WWW—dokumentti. Saatavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/1126/vain-joka-viides-yritys-huolehtii-hyvin-tyoturvallisuudesta> [viitattu 20.1.2019].

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. 1.painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Salo, M. 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=ttl00612](https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00612) [24.2.2020].

Santasalo, T. & Koskela, K. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suomessa\\_2015\\_web\\_20150629\\_smaller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf) [viitattu 3.1.2020].

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIress.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UnNlress.

Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4.painos. Helsinki: Alma Talent.

Taipale-Lehto, U. 2016. Vähittäiskaupan osaamistarveraportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vahittaiskaupan\\_osaamistarveraportti.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vahittaiskaupan_osaamistarveraportti.pdf) [viitattu 29.1.2020].

Talentia. 2017. Yhteinen tuki ja hyvä ilmapiiri auttavat työyhteisöjä jaksamaan. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.8.2017. Saatavissa: <https://www.talentia-lehti.fi/yhteinen-tuki-ja-hyva-ilmapiiri-auttavat-tyoyhteisoja-jaksamaan/> [viitattu 17.2.2020].

Työterveyslaitos. 2017. Etkö saa työstäsi palautetta? Näin annat sitä itsellesi. WWW-dokumentti. Päivitetty 31.8.2017. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/etko-saa-tyostasi-palautetta-nain-annat-sita-itsellesi/> [viitattu 20.11.2019].

Työterveyslaitos. 2020. Toimisto- ja tietotyö WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö/> [viitattu 3.2.2020].

Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi.PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf) [viitattu 8.10.2019].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.1.2020].

Työsuojelu. 2019. Näyttöpäätetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus/nayttopaatetyo> [viitattu 17.2.2020].

Työsuojelu. 2018. Turvallisuusjohtaminen. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.06.2018. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen> [viitattu 11.9.2019].

Työterveyshuolto. 2019. Työsuojelu. WW-dokumentti. Päivitetty 18.3.2019. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto> [viitattu 11.9.2019].

Työterveyslaitos. 2019. Elintavat ja työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/> [viitattu 1.9.2019].

Työterveyslaitos. 2019. Joustava työaika. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/> [viitattu 11.11.2019].

Työterveyslaitos. 2018. Luottamuksen osoittaminen on merkki arvostuksesta. WWW-dokumentti. Päivitetty 12.6.2018. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamuksen-osoittaminen-on-merkki-arvostuksesta/> [viitattu 20.9.2019].

Työterveyslaitos. 2019. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 28.8.2019].

Työterveyslaitos. 2019. Työn imu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/> [viitattu 9.10.2019].

Työ Terveys Turvallisuus. 2014. Esimiehen kolmen suora: arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.12.2014. Saatavissa: <https://www.ttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/> [viitattu 20.1.2020].

Työ Terveys Turvallisuus. 2014. Hyvinvoiva esimies = Hyvä esimies. WWW-dokumentti. Päivitetty 6.6.2014. Saatavissa: <https://www.ttlehti.fi/hyvinvoiva-esimies-hyva-esimies/> [viitattu 2.2.2020].

Työ Terveys Turvallisuus. 2015. Kaupan alalla kuormitus jää usein huomaamatta WWW-dokumentti. Päivitetty 25.3.2015. Saatavissa: <https://www.ttlehti.fi/kaupan-alalla-kuormitus-jaa-usein-huomaamatta/> [viitattu 13.1.2020].

Työ Terveys Turvallisuus. 2016. Miten työhyvinvointi käännetään tuottavuudeksi? WWW-dokumentti. Päivitetty 20.10.2016. Saatavissa: <https://www.ttlehti.fi/miten-tyohyvinvointi-kaannetaan-tuottavuudeksi/> [viitattu 11.1.2019].

Työ Terveys Turvallisuus. 2019. Osaava ja motivoitunut tekijä saa paikan. WWW-dokumentti. Päivitetty 31.10.2019. Saatavissa: <https://www.ttlehti.fi/osaava-ja-motivoitunut-tekija-saa-paikan/> [viitattu 2.2.2020].

Työ Terveys Turvallisuus. 2016. TTK:n Ville Saarikoski: Hyvin suunniteltu koulutus ja kehittäminen kannattavat aina. WWW—dokumentti. Päivitetty 20.11.2016. Saatavissa: <https://www.ttlehti.fi/ttkn-ville-saarikoski-suunniteltu-koulutus-kehittaminen-kannattavat/> [viitattu 21.1.2020].

Työturvallisuuskeskus. 2017. Fyysinen kunto työkyvyn tukena. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.1.2017. Saatavissa: [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/fyysinen\\_kunto\\_tyokyvyn\\_tukena.6710.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/fyysinen_kunto_tyokyvyn_tukena.6710.news) [viitattu 16.2.2020].

Työturvallisuuskeskus. 2014. Esimiehen työsuojeluopas. PDF-tiedosto. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/6400/Esimehen\\_tyosuojeluopas\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6400/Esimehen_tyosuojeluopas_netti.pdf) [viitattu 25.2.2020].

Työturvallisuuskeskus. 2016. Esimiehen työsuojeluvastuut. 2016. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.11.2016. Saatavissa: [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2016/esimehen\\_tyosuojeluvastuut.6546.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2016/esimehen_tyosuojeluvastuut.6546.news) [viitattu 17.2.2020].

Työturvallisuuskeskus. 2020. Turvallinen ja terveellinen työympäristö. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoymparisto](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoymparisto) [viitattu 25.2.2020].

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. PDF—dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf) [viitattu 2.2.2020].

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf) [viitattu 20.8.2019].

Työturvallisuuskeskus. 2020. Työturvallisuus- ja työterveysriskien tunnistaminen ja arviointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyon\\_vaarojen\\_selvittaminen\\_ja\\_arviointi](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyon_vaarojen_selvittaminen_ja_arviointi) [viitattu 20.1.2020].

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. PDF-tiedosto. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf) [viitattu 26.2.2020].

Työpiste. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. WWW-dokumentti. Päivitetty 20.3.2017. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/> [viitattu 18.2.2020].

Työpiste. 2018. Pidätkö kaikki langat käsissäsi, esimies? Luota alaisiisi ja delegoi. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.1.2018. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/pidatko-kaikki-langat-kasissasi-esimies-luota-alaisiisi-ja-delegoi/> [viitattu 20.11.2019].

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS kustannus. Saatavissa: <https://www.kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.1.2020].

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS—kustannus. Saatavissa: <https://www.kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.2.2020].

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M., Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.kaakkuri.finna.fi> [viitattu 13.1.2020].

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

## Työhyvinvointi haastattelu esimiehille

Hei,

Tämän haastattelututkimuksen tavoitteena on kartoittaa rauta—ja rakennusliikkeen esimiesten työhyvinvoinnin nykytilaa. Tutkimuksessa saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään työhyvinvoinnin kehittämisessä. Vastaamalla rehellisesti haastatteluun voit vaikuttaa oman ja työyhteisösi työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tämä haastattelu on osana opinnäytetyönäni, jota suoritan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden linjalla. Tutkimuksen tuloksista luodaan raportti, joka on salassa pidettävä.

Haastattelun keston arvioitu aika on noin 30 minuuttia. Haastattelu taltioidaan nauhoituksella, mutta käsitellään nimettömänä ja täysin luottamuksellisesti. Laitan tämän viestin liitteenä kysymykset, jotka tulen haastattelussa esittämään, jolloin voitte halutessanne tutustua käsiteltäviin aiheisiin ja miettiä vastauksia etukäteen. Toivoisin jokaisen esimiehen osallistuvan haastatteluun avoimin mielin.

Haastattelupäivät on jaettu kahdelle päivälle (7.2. ja 11.2.) ja tarkoitus olisi haastatella 3 esimiestä/päivä. Voit varata sinulle parhaiten sopivan haastatteluajan henkilökunnan ilmoitustaululla sijaitsevasta ajanvarauslistasta. Vastaan mielelläni mahdollisiin haastatteluun liittyviin kysymyksiin.

Kiitos etukäteen osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,

Mona Tersa  
Liiketalouden opiskelija  
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Taustatiedot:

Esimiestyökokemus:

Vastuualue:

**TERVEYS: Mitä terveys merkitsee sinulle työelämässä?**

- Millaiset tekijät tukevat omaa jaksamista työssä?
- Millaiset tekijät tukevat työstä palautumista?
- Millaiset tilanteet aiheuttavat useimmin stressiä?
- Miten stressi vaikuttaa esimiestyöhön?

**TURVALLISUUS: Mitä työpaikan turvallisuus sinulle merkitsee?**

- Miten huolehdit omasta työergonomiasta?
- Millaista fyysistä kuormitusta koet työstäsi aiheutuvan?

**YHTEISÖLLISYYS: Millaiseksi koet oman asemasi työyhteisössä?**

- Millaiseksi koet työpaikan yhteisöllisyyden tällä hetkellä?
- Mitä asioita haluaisit kehittää nykyisessä työyhteisössä?
- Millaisia omia työtehtäviä delegoit työntekijöille?

**ARVOSTUS: Millaiseksi koet arvostuksen saamisen työssäsi?**

- Milloin koet erityistä onnistumista työssäsi?
- Millaisista työtehtävistä motivoituit?
- Millaisista tilanteista haluaisit saada enemmän palautetta ja keneltä?

**OSAAMINEN: Mitä itsensä kehittäminen työssä merkitsee sinulle?**

- Mikä tekee työstäsi mielekästä?
- Millä tavoin huolehdit omasta osaamisestasi?
- Millaiset työtehtävät koet haasteellisena?
- Minkälaista tukea saat haasteen kohdatessa?
- Millaista lisäkoulutusta kaipaisit nykyiseen työhösi?