

Esimiehen rooli päivittäistavara- kaupan työhy- vinvoinnissa

Tiivistelmä

| | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------|
| Tekijä(t) Vähätalo Anni | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK | Valmistumisaika 2022 |
| | Sivumäärä 45 sivua, 1 liite | |
| Työn nimi Esimiehen rooli päivittäistavarakaupan työhyvinvoinnissa Tutkimus esimiehen roolista päivittäistavara- kauppojen henkilöstön työhyvinvoinnissa | | |
| Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin esimiehen roolia päivittäistavarakaupan henkilöstön työhyvinvoinnissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myyjien ja esimiesten koetut eroavaisuudet esimiehen roolista työhyvinvoinnissa. Tavoitteena oli myös selvittää, kuinka esimiehet voisivat parantaa omaa sekä henkilöstönsä työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin hyödyntäen laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin kahtena Webropol-kyselynä aikavälillä 4.-10.4.2022. Kyselyyn vastasi nimettömästi 12 myyjää ja 9 johtotehtävissä työskentelevää henkilöä.</p> <p>Tutkimuksesta nousi esille suurimpina kehityskohteina palautteenanto, uupumus, arvot sekä itsensä kehittäminen. Suurimmiksi vahvuuksiksi nousi luottamus esimiehiin, tasa- puolinen kohtelu sekä esimerkillisyys suunnannäyttäjänä. Merkittävimmät eroavaisuudet myyjien ja esimiesten välillä koettiin kiireessä, työhyvinvointiin kannustamisessa sekä mahdollisuuksissa kehittää itseään.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että esimiehen rooli päivittäistavara- kauppojen työhyvinvoinnissa on suuri. Esimies toimii esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä muille. Tutkimustulosten perusteella esimiestä pidetään työhyvinvoinnin rakentajana ja ylläpitäjänä.</p> | | |
| Asiasanat työhyvinvointi, esimiestyö, esimiehen rooli, henkilöstöjohtaminen | | |

Abstract

| | | |
|---|---|-------------------|
| Author(s) Vähätalo Anni | Type of Publication Thesis, UAS | Published 2022 |
| | Number of Pages 45 pages, 1 appendix | |
| Title of Publication Supervisor's role in the well-being of grocery store staff at work | | |
| Degree and field of study Bachelor of Business Administration (UAS) | | |
| Abstract <p>The purpose of the thesis was to examine the role of supervisor in the well-being at work of grocery store. The goal was to identify the differences experienced by supervisors and staff regarding the supervisor's role in the well-being at the work of grocery store, and to develop possible ideas for improvement.</p> <p>The study was conducted using qualitative research. The research data was collected using two different questionnaires made by Webropol questionnaire tool which was conducted in 4.-10.4.2022. One questionnaire was answered by supervisors and the other by staff. The questionnaire was answered anonymously and confidentially.</p> <p>The biggest development areas of the research were feedback, exhaustion, shared values, and possibility of self-improvement. Trust in supervisors, equal treatment and supervisor's acting as an example emerged as the greatest strengths of the research. The most significant differences between supervisors and staff were experienced in haste, encouraging well-being at work and opportunities to develop themselves.</p> <p>The results of the study indicate that the supervisor's role in the well-being of grocery stores at work is important. The research indicates that supervisors act as a role model for others. Based on the results of the research data, the supervisor is the builder and administration of the well-being at work.</p> | | |
| Keywords well-being at work, leadership, staff management, superior | | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Työhyvinvointi..... | 3 |
| 2.1 | Työhyvinvoinnin määritelmä | 3 |
| 2.1.1 | Työhyvinvoinnin portaat..... | 3 |
| 2.2 | Työhyvinvoinnin mittaaminen..... | 5 |
| 2.3 | Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät | 6 |
| 2.3.1 | Henkilöstön näkökulmasta | 6 |
| 2.3.2 | Työyhteisön näkökulmasta | 6 |
| 2.3.3 | Tuloksellisuuden näkökulmasta | 7 |
| 2.4 | Työpahoinvoinnin uhat..... | 7 |
| 3 | Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa..... | 9 |
| 3.1 | Johtajuus ja esimiestyö..... | 9 |
| 3.2 | Hyvinvoiva esimies | 10 |
| 4 | Tutkimuksen toteutus..... | 11 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä | 11 |
| 4.2 | Aineiston keruu..... | 11 |
| 4.3 | Aineiston analysointi | 12 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset | 13 |
| 5.1 | Työhyvinvoinnin osa-alueet | 13 |
| 5.1.1 | Perustarpeet..... | 13 |
| 5.1.2 | Turvallisuus | 17 |
| 5.1.3 | Arvostus | 20 |
| 5.1.4 | Itsensä toteuttaminen | 25 |
| 5.1.5 | Yhteisöllisyys..... | 29 |
| 5.2 | Esimiesten ja myyjien suurimmat eroavaisuudet..... | 33 |
| 6 | Yhteenveto tutkimustuloksista..... | 35 |
| 6.1 | Tulosten yleistettävyys..... | 35 |
| 6.2 | Tulosten luotettavuus..... | 35 |
| 6.3 | Vahvuudet | 36 |
| 6.4 | Kehityskohteet | 37 |
| 6.5 | Kehitysideat..... | 39 |
| 7 | Pohdinta | 41 |
| | Lähteet | 42 |

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

1 Johdanto

Työhyvinvoinnista on tullut vuosikymmenten saatossa erittäin tärkeä ja panostettava asia jokaisella työpaikalla. Usein työhyvinvointi yhdistetään suoraan työpaikalla tapahtuvaan henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen, mutta myös työn ulkopuolella syntyvä hyvinvointi on tärkeä osa kokonaisuutta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää keskittyä myös vapaa-ajalla tapahtuvaan oman jaksamisen ja hyvinvoinnin panostamiseen. Työhyvinvointi on jokaisen työntekijän henkilökohtainen asia, ja työntekijä on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, mutta myös esimiehellä on merkittävä rooli henkilöstön hyvinvoinnissa. Esimies toimii joh-tohenkilönä ja esimerkkinä, joten esimiehen työhyvinvointi heijastuu koko työyhteisöön. (Tampereen yliopisto.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiehen roolia päivittäistavarakaupan henkilöstön työhyvinvoinnissa. Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin lisäämisen vaikutusta osaamiseen, turvallisuuteen, yhteisöllisyyteen sekä tuloksellisuuteen. Millainen on hyvinvoiva esimies? Miten esimies toimii esimerkkinä? Miten esimies voi lisätä työhyvinvointia päivittäisessä työnteossa? Miten esimies kokee oman roolinsa työhyvinvoinnissa?

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä etsitään vastausta esimiehen rooliin päivittäistavara-kaupan henkilöstön työhyvinvoinnissa. Tutkimuskysymykseen vastataan kahdesta eri näkökulmasta:

- Miten esimies kokee oman roolinsa henkilöstön työhyvinvoinnissa?
- Miten henkilöstö kokee esimiehen roolin työhyvinvoinnissa?

Tutkimuskysymyksien tavoitteena on selvittää, miten esimiehet voisivat parantaa sekä omaa että henkilöstön työhyvinvointia. Lisäksi tarkastellaan kuinka esimiehet sekä myyjät kokevat eroavaisuuksia tai erimielisyyksiä työhyvinvoinnissaan. Esimerkiksi esimiehet saattavat kokea vahvuutenaan sellaisen työhyvinvoinnin alueen, jossa myyjien mielestä saataakin olla paljon kehitettävää. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa vahvuuksista sekä kriittisimmistä kehityskohteista, joiden pohjalta päivittäistavara-kaupat voivat ruveta kehittämään omaa esimiestiimiään.

Tavoitteen asettaminen ja saavuttaminen ovat erityisen tärkeitä siksi, jotta saadaan vastaus kysymykselle ”miten”. Miten esimies kokee oman roolinsa työhyvinvoinnissa? Miten esimies voisi parantaa työhyvinvointia? Miten esimies voisi kehittää itseään sekä muita? Miten työhyvinvoinnin lisääminen ja ylläpitäminen vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen?

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Vaikka kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, joka tutkii yksilön mielipiteitä ja näkökulmia, on tutkimuksen

tarkoituksena kuitenkin saada laajempi kokonaiskuva päivittäistavarakauppojen henkilöstön näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvemmin yksilön näkökulmaa, ja laajemmin kaikkien vastaajien asenteita ja olettamuksia. Aineiston analysoinnin tavoitteena on kuvailla ryhmän vastauksia, ei ennustaa niitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Vastausten perusteella voidaan ymmärtää ryhmien mielipiteitä ja ongelmatilanteiden yksityiskohtia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tapana asettaa hypoteesia eli ennako-odotusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Opinnäytetyössä käsitellään ensin työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä sekä niiden teoriaa. Teoriaosuudessa kerrotaan lyhyesti työhyvinvoinnin viidestä eri portaasta eli tasosta sekä siitä, miten eri vaikuttavia tekijöitä käsitellään ja miten ne toimivat käytännössä. Teoriaosuudessa käsitellään myös esimiestä johtotehtävissä sekä sitä, kuinka esimiehen hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisöön. Teoriaosuuden jälkeen kuvataan tutkimuksen toteutus, tutkimusaineiston keruu ja aineiston analysoinnin tulokset. Lopuksi tehdään johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksesta saaduista tuloksista sekä opinnäytetyön kokonaisuudesta.

Tässä opinnäytetyössä käytetään johtotehtävässä työskentelevästä henkilöstä nimitystä esimies. Esimies-termillä viitataan kaikkiin työnjohtotasoihin henkilöihin sukupuolesta riippumatta.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi koostuu Päivi Rauramon (2008, 35) mukaan viidestä eri tarpeesta, jotka ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuus, arvostus, itsensä toteuttaminen sekä liittymisen tarve. Näistä viidestä tarpeesta Rauramo käyttää nimitystä työhyvinvoinnin portaat. Mikäli työntekijä pääsee työssään tyydyttämään kaikkia näitä tarpeita, pitäisi työn olla mieluisaa sekä motivoivaa.

Työhyvinvointi on monitieteinen kokonaisuus ja siihen vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Työhyvinvoinnin laatua voidaan mitata työhyvinvoinnin ilmentymillä, eli kuinka työntekijä itse kokee hyvinvointinsa. Näistä ilmentymistä seuraa joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia, riippuen onko kyseessä työhyvin- vai pahoinvointi. Työhyvin- tai pahoinvoinnin vaikutuksilla on merkittävä rooli niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä.)

2.1.1 Työhyvinvoinnin portaat

Psykofysiologisilla perustarpeilla viitataan ihmisen perustarpeisiin: liikuntaan, ravintoon, sosiaaliseen elämään sekä riittävään vapaa-aikaan. Psykofysiologia selittää ihmisen käyttäytymisen työn sekä vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Mikäli työ on liian raskasta, kuluttaa se henkilön jaksamista vapaa-ajalla. Kuormittumista voi tapahtua fyysisesti, kognitiivisesti sekä psykososiaalisesti. Fyysinen kuormittuminen tapahtuu kaupan alalla useimmiten huonon työergonomian sekä toistotyön johdosta (PAM 2020). Lisäksi työntekijän heikko fyysinen kunto voi edesauttaa fyysistä kuormittumista. Kognitiivinen kuormitus syntyy usein liian pitkistä työpäivistä sekä jatkuvista, huonosti tiedotetuista muutoksista. Tällaiset muutokset johtavat epävarmuuteen, joka usein muodostaa stressiä ja voi aiheuttaa työuupumuksen. Psyko-sosiaalinen kuormitus syntyy usein kiireestä, joka johtuu töiden liian suuresta määrästä tai huonosta töiden järjestelystä. (Rauramo 2008, 37-41.)

Työturvallisuus tarkoittaa turvallista työympäristöä sekä työyhteisöä (Työturvallisuuskeskus). Turvallinen työympäristö tarkoittaa hyvien työolojen lisäksi turvallista työsuhdetta. Merkittävä työhyvinvoinnin häiritsevä tekijä voi olla turvattomuuden tunne työn pysyvyydestä ja toimeentulon epävarmuudesta. Määräaikaiset työsuhteet sopivat joidenkin työntekijöiden arkeen, mutta monelle se aiheuttaa turvattomuuden tunnetta. Työpisteen toimivuus, järjestys sekä siisteys vähentävät työtapaturmien riskiä.

Usein yrityksillä on nimetty työsuojeluvaltuutettu, jonka tehtävänä on selvittää työpaikan mahdolliset turvallisuusriskit ja pyrkiä ennaltaehkäisemään niitä. Työsuojeluvaltuutettu

tekee aktiivisesti yhteistyötä työntekijöiden kanssa kehittääkseen työntekijöiden turvallisuutta sekä terveellisyttä (PAM 2021). Turvallinen työyhteisö tarkoittaa yhteisiä pelisääntöjä, epäkohtiin puuttumista, avointa kommunikointia sekä positiivista työilmapiiriä. Työsuojelutoiminta on kaikkien esimiesten lisäksi myös työntekijän vastuulla. Työsuojelutoiminta on ennakoivaa sekä korjaavaa.

Työhyvinvoinnin kannalta arvostuksella tarkoitetaan itsearvostusta sekä toisilta saatua arvostusta. Työntekijöille erityisesti esimiehiltä saama arvostus on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Itsetunnon kehittymisen ja säilymisen kannalta arvostuksen saaminen ja kokeminen ovat perusedellytyksiä. Mikäli työntekijä ei koe arvostusta työssään, laskee se työn mielekkyyttä sekä motivaatiota (Dinolehti 2015). Yhteisön kannalta arvostuksen puute vähentää yhteisöllisyyttä, joka vaikuttaa koko työn tuloksellisuuteen. Arvostuksen tarvitseminen riippuu työn merkityksestä itselleen – kokeeko henkilö työpaikan olevan työ muiden joukossa, kutsumus vai onko henkilö niin omistautunut työlleen, että kokee sen olevan elämäntehtävä. Jos työntekijä kokee työn olevan välttämätön paha, jonka tarkoituksena on vain tulojen saaminen, ei arvostusta osata vaatia tai tarvita. Jos työ on kutsumus, tapa toteuttaa itseään tai palvella muita, pyydetään ja annetaan palautettakin aktiivisemmin. Vaikka työhön suhtautumisella onkin yhteys työn laadullisuuteen, on silti arvostuksen lisäämisellä tai vähentämisellä vaikutus kokemukseen työstä. (Rauramo 2008, 143.)

Mikäli työntekijä kokee olevansa turha ja helposti korvattavissa, saattaa tämä näkyä oireiluna esimerkiksi sairauspoissaoloilla. Arvostuksen puute voi johtaa myös työuupumukseen, mikäli ainoa palaute tekemästä työstä on negatiivista. Varsinkin esimiesten on tärkeää antaa rakentavaa sekä positiivista palautetta ja kannustaa työntekijöitään päivittäin. Hyvinvointia työntekijät ovat niitä, jotka kokevat työnsä ja työnjälkensä merkitykselliseksi. (Rauramo 2008, 147.)

Osaaminen ja itsensä kehittäminen ovat tärkeimpiä asioita itsensä toteuttamisen kannalta. Organisaation osalta on kannattavaa, että työntekijän oppimisen kehittyminen mahdollistetaan päivittäisessä työssä. Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen työmarkkinoilla on merkittävä kilpailuetu, ja lisäksi se edistää jaksamista, työn hallintaa sekä hyvinvointia. Itsensä kehittämistä tapahtuu suurimmaksi osaksi työpaikalla töitä tehdessä. Oppiminen voidaan varmistaa myös työnantajan puolesta toteutettavilla koulutuksilla sekä työntekijän itsenäisillä osaamista kehittäville tehtävillä. Esimiesten vastuulla on henkilöstön kehittäminen, mutta henkilöstö on itse vastuussa omasta oppimisestaan. Sopivan haastava työ lisää työn mielekkyyttä, mutta liian haastava työ voi laskea sitä. Tärkeää on löytää balanssi uuden tiedon vastaanottamiseen sekä vanhan tiedon käsittelemiseen ja ylläpitämiseen. (Rauramo 2008, 169.)

Työntekijä voi haastavissa sekä haastetta kaipaavissa tilanteissa kääntyä esimiehen puoleen ja pyytää työnohjausta. Työnohjauksen toimivuus perustuu käytännönläheisyyteen, ratkaisukeskeisyyteen sekä itsetutkiskeluun. Esimies voi kannustaa työntekijää itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen parhaiten tarjoamalla esimerkiksi koulutuksia, mentorointia, työnohjausta, vaihtelevia työtehtäviä sekä arviointeja. Tarjoamalla työntekijälle tarvittavat työkalut itsensä kehittämiseen heti perehdytyksen aikana tai sen jälkeen varmistetaan henkilön tavoitteellinen oppiminen. (Rauramo 2008, 162–165.)

Yhteisöllisyys on työn mielekkyyden kannalta erittäin tärkeässä roolissa. Yhteenkuuluvuuden tunne, ja erityisesti yhteisöllisyys on ihmisille tärkeää. Varsinkin nykyään monelle henkilölle tällainen yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys voi syntyä ainoastaan työyhteisöstä. Yhteisöllisyys lisää myönteistä työilmapiiriä ja työyhteisön toimivuutta, joka on yhteydessä työn tuloksellisuuteen. Liittymisen tarve ja yhteisöllisyys voivat myös lisätä yksilöiden itsetuntoa. Hyvähenkisessä työilmapiirissä koetaan usein ”työn imua”, joka tarkoittaa työhön liittyvää merkityksellisuuden kokemusta ja innostusta (Työterveyslaitos a).

Hyvän työilmapiirin piirteitä ovat esimerkiksi hyvät ja avoimet esimies-alaisuuhteet, hyvät käytöstavat, työrauha, yhteiset missiot ja visiot, yhteisöllisyys sekä yhteishenki. Negatiivisetkin työasiat voidaan purkaa positiivisessa työyhteisössä ilman ulkopuolisten apuja. Luottamuksen rakentaminen ja sen ansaitseminen esimiehenä syntyy yhteisöllisyyden tuloksena. Esimies toimii esimerkkinä, joka tarkoittaa inhimillisyyttä esimiestyössä. Luodakseen ja ylläpitääkseen luottamusta ja liittymisen tunnetta esimiehen tulee antaa ja vastaanottaa palautetta aina tarvittaessa, kuunnella ja osoittaa myötätuntoa, olla valmis yhteistyöhön sekä olla nousematta muiden yläpuolelle, vaan työskennellä kaikkien työntekijöiden kanssa samalla viivalla. Myös esimiehet tekevät virheitä, ja sen myöntäminen toimii hyvänä esimerkkinä muille työntekijöille. Esimiehen on hyvä muistaa kohdella kaikkia tasa-arvoisesti. Tasa-arvoinen kohtelu ei kuitenkaan tarkoita samalla tavalla kohtelemista, vaan kaikkien huomioimista yksilöinä. (Rauramo 2008, 131-133.)

2.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia voidaan mitata monella eri tavalla, ja sen mittaaminen ja datan analysointi kehittyi jatkuvasti. Yleisimpiä työhyvinvoinnin mittareita ovat työtyytyväisyys, työn tehokkuus, flow-tila sekä työn imu. Työpahoinvointia mitataan sairauspoissaoloilla, uupumuksella, stressin määrällä sekä henkilöstön vaihtuvuudella. Yleisin tapa mitata näitä tekijöitä on erilaiset kyselyt. Nykyään voidaan psyykkisten ilmiöiden lisäksi mitata fyysistä hyvinvointia erilaisten laitteiden avulla. Kehittyneen teknologian ansiosta esimerkiksi stressiä voidaan mitata sykettä mittaavilla rannekelloilla ja sormuksilla (Tanskanen 2020). Tässä työssä keskitymme vain kyselyllä mitattaviin ilmiöihin.

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvoinnin lisäämisellä on suuri vaikutus niin yksilöön kuin koko organisaatioonkin. Jo pienillä teoilla saadaan koko työyhteisön suorituskykyä tehokkaammaksi. Työhyvinvoinnin lisäämistä voidaan harjoittaa asettamalla pieniä, toteutettavia tavoitteita. Työn mielekkyys sekä motivaatio säilyvät ja lisääntyvät, kun tavoitteet on asetettu saavutettaviksi.

2.3.1 Henkilöstön näkökulmasta

Kun työntekijän tekemää työtä arvostetaan ja hänen mielipiteitään kuunnellaan, tulee työnteosta paljon mielekkäämpää. Mitä useammin henkilö kokee arvostusta tekemästään työstä, lisää se koherenssin tunnetta. Koherenssin tunne tarkoittaa henkilön itseluottamusta, varmuutta sekä tietoisuutta ympäröivästä elämästä. Mikäli koherenssin tunnetta pyritään aktiivisesti ylläpitämään, antaa se motivaatiota työntekijälle yrittää ja tehdä töitä kerta toisensa jälkeen riippumatta siitä, onko työ joka kerta yhtä mielekästä. (Manka 2010, 166.)

Työhyvinvoinnin lisääminen vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, terveyteen sekä tuotteliaisuuteen. Tyytyväisyys on suoraan yhteydessä työmotivaatioon, joka taas vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen. Lisääntynyt työhyvinvointi henkilöstössä näkyy myös sairauspoissaolojen vähenemisellä sekä työssäoloien pidentymisellä. Mikäli henkilöstö luottaa työhönsä sekä johtohenkilöihin, lisää se työn pysyvyyttä, joka taas vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Saarinen 2021.)

2.3.2 Työyhteisön näkökulmasta

Hyvinvoivat työntekijät muodostavat hyvinvoivan työilmapiirin. Työhyvinvoinnin lisääminen ja ylläpitäminen vaikuttaa avoimeen vuorovaikutukseen sekä ryhmän toimivuuteen. Avoin kommunikaatio taas lisää luottamusta esimiehiin ja työntekijöihin. Avoin kommunikaatio ja palaute lisää työn hallinnan tunnetta, jota työntekijä tarvitsee toimiakseen tehokkaasti yksin sekä tiimissä. Työn hallittavuuden tunne on suorassa yhteydessä työntekijän terveyteen sekä työhyvinvointiin. (Ruokojoki 2020.)

Toimiva työyhteisö ja työilmapiiri kasvattavat työn mielekkyyttä ja lisäävät tiimijattelua. Toimiva työyhteisö luo tiimiälyä, joka tarkoittaa sitä, että kaikkien työntekijöiden vahvuudet tulevat käyttöön yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Tällöin kaikkien tiimin jäsenten kykyjen avulla saavutetaan yhteiset tavoitteet mutkattomasti ja tehokkaasti. Lisäksi tiimiäly voi tehostaa toimintaa, auttaa yksilöä kehittymään nopeammin ja työyhteisöllisyys syvenee. (Tenkanen 2019.)

2.3.3 Tuloksellisuuden näkökulmasta

Työhyvinvoinnin lisääminen vaikuttaa työn tuloksellisuuteen organisaatiossa yksilön sekä yhteisön kautta. Yksilön näkökulmasta työhyvinvoinnin lisääminen vaikuttaa kehoon, mieleen sekä taitoihin, joilla on suora yhteys työmotivaatioon ja tehokkaaseen ajankäyttöön töissä. Yksilön kehon ja mielen hyvinvointi vaikuttaa suorituskyykyyn. Motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät ovat tehokkaampia kuin uupuneet ja kyllästyneet tekijät. Yhteisön näkökulmasta hyvinvoinnin lisääminen näkyy yhteishengessä, vuorovaikutustaidoissa sekä tavoissa käsitellä henkilöstön ongelmatilanteita tai konflikteja. Kun nämä asiat ovat turvattu, organisaatio pystyy asettamaan helpommin saavutettavia tavoitteita ja toimintajärjestelmiä, joita koko henkilöstö sitoutuu noudattamaan ja tavoittelemaan. (Jaakkola 2020, 107.)

2.4 Työpahoinvoinnin uhat

Työpahoinvoinnilla tarkoitetaan työhyvinvoinnin vastakohtaa. Työpahoinvointia voivat aiheuttaa työn mielekkyyden puuttuminen, huono työilmapiiri, puutteelliset työolosuhteet, turvattomuuden tunne, sekä lisäksi heikot esimiehuhteet (Skhole). Työpahoinvoinnista kärsivä työntekijä ei koe työyhteisön yhteisiä tavoitteita omikseen, eikä pysty sisäisistä tai ulkoisista syistä tavoittelemaan niitä kohti.

Työpahoinvoinnin aiheuttamia uhkia ovat esimerkiksi jatkuvasti lisääntyneet sairauspoissaolot. Sairauspoissaolot lisäävät työpaikalla työtehtävien pitkittymistä, mutta niillä on myös suora vaikutus työn tuottavuuteen. Onnistuneella johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin, joka vähentää sairauspoissaolojen määrää. Työpahoinvointi voi aiheuttaa yritykselle miljoonakulut pelkäästään sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyyden takia. (JHL 2017.)

Työpahoinvointi myös lisää työkyvyttömyyttä sekä lisää riskiä aikaistuneelle työkyvyttömyyseläkkeelle. Työpahoinvointi on yksi syy lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin, vaikka suomalaiset ovat muuten terveitä. Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahosen (2016) mukaan joka vuosi menetetään 250 000–260 000 työvuotta työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen johdosta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että noin parikymmentätuhatta työntekijää jää vuosittain työkyvyttömyyseläkkeelle 51–52-vuotiaana, jolloin työvuosia olisi jäljellä vielä yli kymmenen vuotta. Yrityksen kannalta panostaminen työhyvinvointiin lisää siis tuottavuuden lisäksi työntekijöiden sitoutuneisuutta työpaikkaansa. (Mikkonen 2016.)

Viime vuosikymmeninä lisääntynyt työn henkinen kuormitus fyysisen kuormituksen lisäksi aiheuttaa työntekijöiden sitoutumattomuutta. Työn hallitsemattomuuden tunne lisää stressiä, joka aiheuttaa henkistä rasittumista. Stressi on tiettyyn pisteeseen asti positiivista,

mutta raja menee hyvin helposti yli. Henkistä kuormitusta lisää epävarmuus, josta on tullut yhä useammalle pysyvä olotila. Yhä useammin työntekijät kokevat työnteon mielekkyyden menevän vain huonompaan suuntaan, ja harvemmin parempaan suuntaan. Henkisen kuormituksen uskotaan jatkossa lisääntyvän entisestään varsinkin asiakaspalvelutyössä, sillä siinä vaaditaan enemmän jatkuvaa läsnäoloa sekä tunnepohjaista sitoutumista. Lisäksi asiakaspalvelutyössä kohdataan usein negatiivista palautetta asiakkaiden suunnalta. (Manka 2010, 155-157.)

3 Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa

3.1 Johtajuus ja esimiestyö

Johtajuus on paljon muutakin kuin työtehtävien viemistä eteenpäin. Johtaja johtaa, mutta myös ylläpitää toimivaa vuorovaikutusta ja on aina helposti työntekijöiden saatavilla. Esimiestyöhön kuuluu henkilöstön ja työn tukeminen, yhteisten missioiden ja visioiden tavoittelu, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä työn mielekkyyden kehittäminen ja ylläpitäminen. Esimies toimii esimerkkinä, josta muut ottavat mallia. Esimiestyössä on tärkeää ymmärtää yrityksen kokonaisuus sisältäen henkilöstön, tunnusluvut sekä tavoitteet. Kun ymmärtää nämä asiat, voi niitä lähteä kehittämään ja työstämään. (Muguku.)

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii esimieheltä paljon tarkkuutta sekä huomiota. Esimies toimii työhyvinvoinnin edistäjänä ja mahdollistajana. Tiivistetysti työhyvinvoinnin johtamisella pyritään siihen, että töissä voidaan hyvin, ja että työympäristö on turvallista ja motivoivaa. Tavoitteena on pitää työntekijät tyytyväisinä, hyvinvoivina ja työkykyisinä koko pitkän työuran ajan. Työturvallisuudesta huolehtiminen erityisesti kaupan alalla, jossa suoritetaan paljon fyysistä toistotyötä, on esimiehen yksi suurista vastuualueista. Ruumiillista kuormitusta voidaan vähentää oikeanlaisella tauotuksella, joka varmistetaan toimivalla työajansuunnittelulla. Rohkeus puuttua tällaisiin kuormitusta aiheuttaviin tilanteisiin on välttämätön piirre johtotyössä työskentelevältä henkilöltä. (If.)

Esimiestyöhön kuuluu myös puuttua kaikkiin havaittaviin epäkohtiin työpaikalla, oli kyse sosiaalisista suhteista, työergonomiasta tai henkilön terveydestä. Siksi esimiehen piirteisiin tulisi kuulua oikeudenmukaisuus, joka suojaa työntekijöiden selustaa. Toimivaan johtamiskulttuuriin kuuluu se, että työntekijät voivat luottaa johtohenkilöihin sekä heidän päätöksiinsä (Työterveyslaitos b). Oikeudenmukaista käytöstä on esimerkiksi tasapuolinen kohtelu, yhteiset ja pitävät säännöt sekä työntekijöiden oikeuksien ajaminen. Oikeudenmukainen kohtelu lisää työhön sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä sekä parantavaa yleistä työhyvinvointia. Epäkohtiin puuttumattomuudella voi olla valtavat seuraukset niin organisaatiolle kuin henkilöstön hyvinvoinnillekin. Toimimaton johtajuusmalli, niin sanottu ”pomotus”, luo usein tehottomuutta johtuen oikeudenmukaisuuden puuttumisesta. Pomottavat esimiehet eivät hahmota kokonaisuutta, vaan kohtelevat kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, riippumatta henkilöiden vahvuuksista tai heikkouksista. Tällainen toiminta aiheuttaa hyvin äkkiä työpanoksen ja työmoraaalin heikkenemistä sekä piittaamattomuutta, jotka ovat suorassa yhteydessä yrityksen tehokkuuteen. (Manka 2010, 55-57.)

3.2 Hyvinvoiva esimies

Hyvinvoivan esimiehen tunnistaa levänneestä, rauhallisesta sekä virkeästä olemuksesta, joka levittää hyvinvointia ympärilleen työympäristössä. Hyvinvoiva esimies on aidosti kiinnostunut työstään ja päivät menevät työn imussa. Hyvinvointiin sisältyy mukavaksi koetun työn lisäksi riittävästi vapaa-aikaa sekä lepoa. Työterveyslaitoksen (2017) mukaan sopiva vuorokausirytmiksi on 8+8+8, jossa kolmasosa on töitä, yksi osa lepoa sekä yksi osa vapaa-aikaa. Sopiva työn haasteellisuus ja työmäärä lisäävät esimiehen hyvinvointia, kun taas kuormittuminen, jatkuva kiire sekä työn liiallinen haastavuus alentavat hyvinvointia ja suorituskykyä. Työ on sopivan kuormittavaa silloin, kun töistä palautuu joko työpäivän aikana tai lähes välittömästi sen jälkeen. Merkki liiallisesta väsymyksestä näkyy siten, ettei työpäivän jälkeen jaksa tehdä mitään mieltä tai kehoa palauttavaa.

Esimiehen tehtävä on varmistaa työn sujutus ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen. Samalla esimies toimii esimerkkinä. Esimiehen jaksaminen heijastuu koko työyhteisöön, eli mikäli esimies alkaa oireilemaan negatiivisesti, tarttuu se helposti myös koko työyhteisöön. Esimiehen oman hyvinvoinnin priorisoiminen on tärkeää, jotta pystytään edistämään muidenkin hyvinvointia. Kun esimies näyttää esimerkillään työhyvinvoinnin tärkeyden, alkavat muut todennäköisesti seuraamaan esimerkkiä. Työhyvinvoinnista syntyy rutiini, kun koko organisaatio alkaa noudattamaan yhteisiä hyvinvoinnin pelisääntöjä. (IhannaElo.)

Esimiehen tehtävä on varmistaa työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen, mutta vastuu hyvinvoinnista on itse työntekijällä. Esimies voi omalla asenteellaan, vastuunjaolla sekä luottamuksella osoittaa tukensa työntekijän jaksamista kohtaan, mutta esimiehen tehtävä ei ole kantaa vastuuta siitä (Koskimies 2015). Huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan esimies antaa esimerkillään luvan työntekijöille huolehtia omasta jaksamisestaan. Työhyvinvointi syntyy kuitenkin loppujen lopuksi koko työyhteisön yhteistyönä.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada laajempi kokonaiskuva esimiehen roolista työhyvinvoinnista jakamalla kyselylinkkiä yksittäisille päivittäistavarakaupassa työskenteleville henkilöille. Laadullinen tutkimus suoritettiin suhteellisen pienelle ryhmälle, jolloin kaikkien vastaukset voitiin käydä läpi yksityiskohtaisesti. Aineiston keruu toteutettiin Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen nettikyselynä. Tähän tutkimukseen valittiin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun sijasta nettikysely siksi, että se koettiin käytännöllisemmäksi. Lisäksi uskottiin vastaajien rehellisempään ja avoimempaan vastaamiseen silloin, kun vastaukset voidaan antaa täysin nimettömästi ja luottamuksellisesti.

Tutkimus toteutettiin luomalla kaksi erillistä kyselyä sisältäen täysin samat kysymykset, joista toinen kysely oli suunnattu esimiehille ja toinen myyjille. Kahta eri kyselyä hyödyntämällä pystytään analysoimaan vastausten eroavaisuuksia sekä kehityskohteita helpommin. Nettikyselyyn vastattiin täysin nimettömästi ja luottamuksellisesti. Tutkimukseen valittiin tiedonkeruumenetelmäksi kyselylomake, sillä tavoitteena oli ymmärtää sekä tulkita mahdollisimman perusteellisesti vastaajien näkökantoja asiaan. Kahden erillisen kyselyn tavoitteena oli selvittää esimiesten sekä myyjien eroavaisuuksia mielipiteissä koskien työhyvinvointia. Lisäksi kyselyä analysoimalla pystyttäisiin selvittämään esimiesten vahvuudet sekä mahdolliset kehityskohteet.

4.2 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä Webropol-kyselytyökalun avulla tehtyä nettikyselyä. Kyselylinkkiä jaettiin yksityisissä WhatsApp-keskusteluissa sellaisille henkilöille, joiden tiedetään työskentelevän tällä hetkellä päivittäistavarakaupassa. Kaikki osallistujat vastasivat kyselyyn nimettömästi. Kyselyyn vastaajiksi valittiin sekä esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä että myös myyjiä. Aineisto kerättiin nettikyselyyn vastanneiden henkilöiden vastaajien perusteella. Kyselyyn saatiin 21 vastausta, joista 12 (57 %) oli myyjien vastauksia ja 9 (43 %) esimiesten vastauksia. Vastausmäärää vastasi odotuksia otannan koosta.

Kyselylinkki oli avoinna yhden viikon aikavälillä 4.-10.4.2022. Kyselylomake on liitteessä 1. Kysely avattiin maanantaina 4.huhtikuuta kello 12:00 ja suljettiin sunnuntaina 10.4.2022 kello 21:00. Kyselylinkin oli alun perin tarkoitus olla avoinna kaksi viikkoa, mutta linkki päätettiin sulkea viikkoa aikaisemmin riittävän vastaajamäärän saavutettua.

Kysely koostui erilaisista kysymyksistä koskien päivittäistavarakaupan esimiestyötä ja hyvinvointia. Kyselylomake koostui 25 kysymyksestä, jotka olivat monivalintakysymyksiä, arviointiasteikkoja sekä muutama avoin kysymys. Arviointiasteikkokysymyksissä asteikko oli yhdestä viiteen, jossa 1= täysin eri mieltä, ja 5= täysin samaa mieltä. Monivalintakysymykset koostuivat maksimissaan neljästä eri vaihtoehdosta, jossa vastaukset vaihtelivat kysymyksestä riippuen. Avoimet kysymykset oli muotoiltu siten, että vastaukset saataisiin annettua maksimissaan muutamalla virkkeellä. Kyselyyn vastaamiseen meni noin 3–5 minuuttia vastausten laajuudesta riippuen. Kysely oli jaettu viidelle eri sivulle. Sivut oli jaettu aihealueittain, mutta aihealueet eivät olleet vastaajien näkyvillä. Aihealueet olivat ensimmäiseltä sivulta lähtien perustarpeet, turvallisuus, arvostus, itsensä toteuttaminen ja yhteisöllisyys.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisen analyysin tarkoituksena on tiivistää tutkimuksen kysymykset ja niiden vastaukset sellaiseen muotoon, että lukijan on helppo ymmärtää tutkimuksesta saatuja tuloksia (Günther, Hasanen & Juhila). Tässä tutkimuksessa analysoidaan kahden kyselyn vastauksia ja niiden yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Koska tutkimuksessa ei aseteta hypoteesia eli ennako-odotusta, tutkimuksen analysointi perustuu tulkintaan sekä johtopäätöksiin.

Aineiston analysoinnin tavoitteena on kuvailla ryhmän vastauksia, ei ennustaa niitä. Vastausten perusteella voidaan ymmärtää ryhmien mielipiteitä ja ongelmatilanteiden yksityiskohtia. Saatujen vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä sekä toimenpiteitä esimiesten roolin kehittämiseksi koskien päivittäistavarakauppojen henkilöstön työhyvinvointia.

5 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

5.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Tässä kappaleessa käsitellään Webropol-kyselytyökalun avulla tehdyn nettikyselyn kysymyksiä sekä niihin saatuja vastauksia. Jokaisen kysymyksen vastauksista on luotu havainnollistava kuva tai kuvio, joissa tummansinisellä näkyvät esimiesten vastaukset ja oranssilla myyjien vastaukset. Kysymykset on jaettu viiteen eri työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Jokainen osa-alue sisältää viisi kysymystä. Kysymykset 1–5 liittyvät henkilön perustarpeisiin. Kysymykset 6–10 liittyvät turvallisuudentunteeseen työpaikalla sekä henkilöstön kesken. Kysymykset 11–15 liittyvät henkilön arvostukseen sekä siihen, kuinka se konkreettisesti on havaittavissa. Kysymykset 16–20 liittyvät henkilön kehittämiseen sekä itsensä toteuttamiseen. Loput kysymykset 21–25 käsittelevät yhteisöllisyyttä, yhteisiä arvoja sekä työyhteisön ilmapiiriä.

Kyselyyn vastattiin nimettömästi ja luottamuksellisesti eikä henkilökohtaisia tietoja kerätty. Kyselystä ei voida päätellä vastaajan ikää, sukupuolta tai muita perustietoja. Henkilön rooli päivittäistavarakaupassa voidaan päätellä siitä, kumpaan kyselyyn hän on vastannut. Kyselylinkkiä on jaettu siten, että esimiehet ovat vastanneet esimiehille suunnattuun kyselyyn, ja myyjät heille suunnattuun kyselyyn.

5.1.1 Perustarpeet

Ensimmäisillä viidellä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien käsitys työhyvinvoinnista, kiireestä sekä kuulluksi tulemisesta. Työhyvinvoinnin perustarpeiden osa-alueella tarkoitetaan henkilön perustarpeita, jotka vaikuttavat työntekijän jaksamiseen. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi liikunta, ravinto, sosiaalinen elämä sekä vapaa-aika.

Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä ”Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnissa?” halutaan herättää vastaajan mielenkiinto aiheeseen, sekä lisäksi johdatella tämän ajatukset tuleviin kysymyksiin. Ensimmäiseksi kysymykseksi oli valittu avoin kysymys harkitusti. Kuvassa 1 esitetään myyjien vastaukset kyselyn ensimmäiseen kysymykseen. Kuvassa 2 esitetään samaan kysymykseen esimiesten vastaukset.

Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnissa?

Vastaajien määrä: 12

| Vastaukset |
|--|
| Kannustaa ja olla tukena |
| Esimies luo päällimmäisenä ympäristön tietyksi muun työporukan kanssa. Mutta minulle se ainakin luo olon, että minulla on turvallinen ja tervetullut olo töihin jos esimieheni on helposti lähestyttävä ja luotettava sekä kohtelee alaisiaan hyvin. |
| Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa on tärkeä. Esimiehen tulee huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista työpaikalla ja työyhteisössä. Esimiehen suhtautumistapa ja johtamistapa työpaikalla vaikuttaa kaikkien työntekijöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon. |
| Esimiehen tulee näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöille |
| Kuuntelee, mitä tahansa ongelmia/ongelmakohtia löytyykään työntekijän toimesta. Ymmärtää työntekijän mahdolliset henkilökohtaiset vaikeudet. Vie työergonomiaan liittyviä parannusehdotuksia yms. eteenpäin |
| Opastaa työntekijöitä työssä, auttaa ja olla sellainen jolle voi ja uskalltaa puhua |
| Tärkeä, heidän täytyy ymmärtää jokaista työntekijää yksilönä, kannustaa ja tukea heitä työkiireen keskellä. |
| Mielestäni rooli on merkittävä; esimies, joka huomioi työntekijöidensä vahvuudet, heikkoudet ja pystyy motivoimaan tiimiänsä ns. "tilanteessa" vaikuttaa yleiseen jaksamiseen ja työnteon mukavuuteen erittäin paljon. |
| Esimiehen rooli on auttaa työntekijää hoitamaan tehtävänsä, puuttua työturvallisuutta vaarantaviin asioihin, delegoida toteuttavat tasapuolisesti työntekijöiden kesken ja ottamaan huomioon työntekijöiden mahdolliset rajoitteet tehtävien jaossa, ylläpitää hyvää työilmapiiriä, sekä ohjata työntekijä työterveyden piiriin jos hänellä on vaikeuksia. |
| esimiehen rooli työhyvinvoinnissa on todella merkittävä ja vaikuttaa omasta mielestäni todella paljon työhyvinvointiin. esimies voi vaikuttaa sekä negatiivisesti että positiivisesti myyjän työhyvinvointiin |
| Esimies auttaa muita kehittymään. Esimies opastaa. |
| Huolehtia ja ohjata |

Kuva 1. Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnissa (myyjien vastaus)

Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnissa?

Vastaajien määrä: 9

| Vastaukset |
|--|
| Esimiehen keskeisiä tehtäviä on olla esimerkillinen ja motivoiva. Tällä on positiivinen vaikutus työntekijän henkiseen jaksamiseen. Esimiehen tulee myös varmistaa että työtä tehdään turvallisesti ja ergonomisesti. |
| Ennakointi, kannustaminen ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen |
| Kysellä työntekijöiden fiiliksiä ja tuntemuksia muustakin kuin pelkästään työstä. Katsoa että lepoajat täyttyy ja jos työntekijä vaikuttaa väsyneeltä niin keventää työaakkaa. |
| Lyhyesti: Esimiehen tulee arvioida työntekijöiden hyvinvointia havainnoimalla mahdollisia merkkejä fyysisen tai henkisen hyvinvoinnin heikkenemisestä ja varmistaa työntekijöiden palautuminen oikeanlaisella työvuorosunnittelulla, sekä tehtävien kierrolla |
| Esihenkilön (minun näkökulmastani) on johtaa työhyvinvointia mm. Tasapuolisuudella ja avoimella keskustelulla johon liittyy myös palautteenanto sekä palautteen vastaanotto. Työhön sitoutuminen on myös keskeinen osa työhyvinvointia ja siihen liittyy mm. Luottaminen ja vastuun jakaminen sekä työntekijöiden vahuuksien huomiointi. |
| Merkittävää. Esimiehellä on oma vastuu koko työyhteisön työhyvinvoinnista, vastuu tehdä parhaansa sen toteuttakseen. |
| Työtehtävien tasapuolinen jakaminen (että ei kuormiteta vain tiettyjä henkilöitä), Työvuorojen fiksi suunnittelu (lepoajat), henkilökohtaisten rajoitteiden tiedostaminen. En tiedä miten fiksusti muotoilisin mutta "henkilöstön terveydentilan suhteen tuntosarvet koholla/aikaisen tuen malli) |
| Hyvin suuri. Kaikki lähtee esimiehen henkilöstöjohtamis taidoista joko niitä on tai ei ole. |
| Todella tärkeä. Hyvä yhteishenki ja avoin kommunikaatio on hyvin paljon esimestimistä riippuva. |

Kuva 2. Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnissa (esimiesten vastaus)

Myyjien vastauksissa toistui esimiesten tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kannustaminen, hyvän yhteishengen luominen, kehittymisen tukeminen sekä avunantaminen. Myös työturvallisuus sekä työergonomia nousivat vastauksista esille.

Esimiesten vastauksissa toistui tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kannustaminen, vastuullisuus ja toimiva henkilöstöjohtaminen. Lisäksi turvallisuus ja työn monipuolisuus nousivat useassa vastauksessa esille.

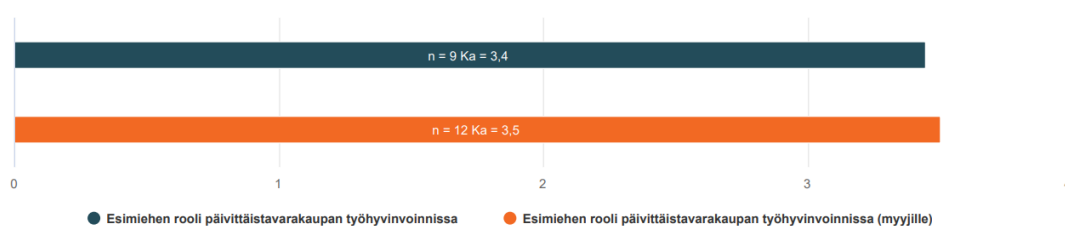
Myyjien ja esimiesten vastauksista voidaan päätellä, että vastaajien mielestä esimiehen tärkeimmät roolit työhyvinvoinnissa ovat kannustaminen, työturvallisuuden varmistaminen sekä kehittymisen tukeminen. Myyjien vastaukset nojautuvat pitkälti esimiesten sosiaalisiin

piirteisiin, kuten hyvän yhteishengen luomiseen sekä siihen, että esimiehille tulee uskaltaa puhua kaikista asioista avoimesti. Esimiesten vastaukset taas pohjautuvat henkilöstöjohtamisen taitoihin, kuten kykyyn nähdä laajempi kokonaisuus, joka sisältää sekä työntekijän henkisen että fyysisen jaksamisen.

Kysymys 2: Olen töissä aina kiireinen. Kysymys on arviointiasteikkokysymys, jossa 1= täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 3,5. Vastaavat arvot olivat esimiesten vastauksissa 2, 5 ja 3,4. Vastaukset ovat näkyvissä kuviossa 1. Molempien vastausten korkea keskiarvo oli ennakoitavissa, sillä kaupan ala tunnetaan hyvin kiireisistä työpäivistä. Työpäivien kiireellisyys voi johtua mistä vain, eikä siihen ole välttämättä mitään eriteltyä syytä. Seuraavalla kysymyksellä pyrin selvittämään, kuinka suuri osa ajattelee kiireen olevan esimiehen vastuulla tai johtuvan esimiehen tekemistä päätöksistä.

2. Olen töissä aina kiireinen

Vastaajien määrä: 21

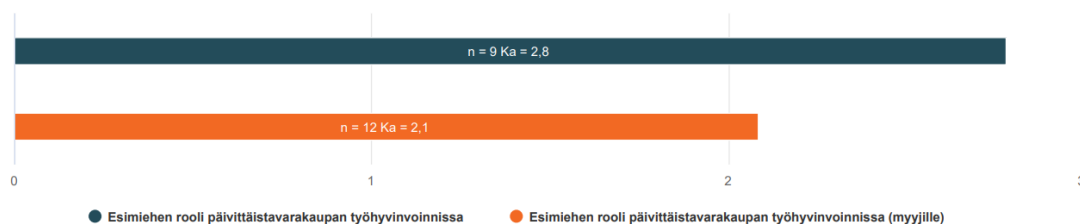


Kuvio 1. Kiireen kokeminen töissä

Kysymys 3: Kiire on esimiesten vastuulla. Kysymys on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 1, maksimiarvo 4 ja keskiarvo 2,1. Esimiesten vastauksissa vastaavat arvot olivat 2, 5 ja 2,8. Vastaukset ovat nähtävissä kuviossa 2. Vastauksista voidaan päätellä, että esimiehen rooli kiireen keskellä on olemassa, mutta se ei ole täysin vastuussa siitä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että henkilöstö kokee oman työpanoksensa merkittävänä tekijänä kiireeseen, ja esimiehen tehtävä on kannustaa, johtaa ja painostaa oikeaoppisesti työntekoa eteenpäin.

3. Kiire on esimiesten vastuulla

Vastaajien määrä: 21

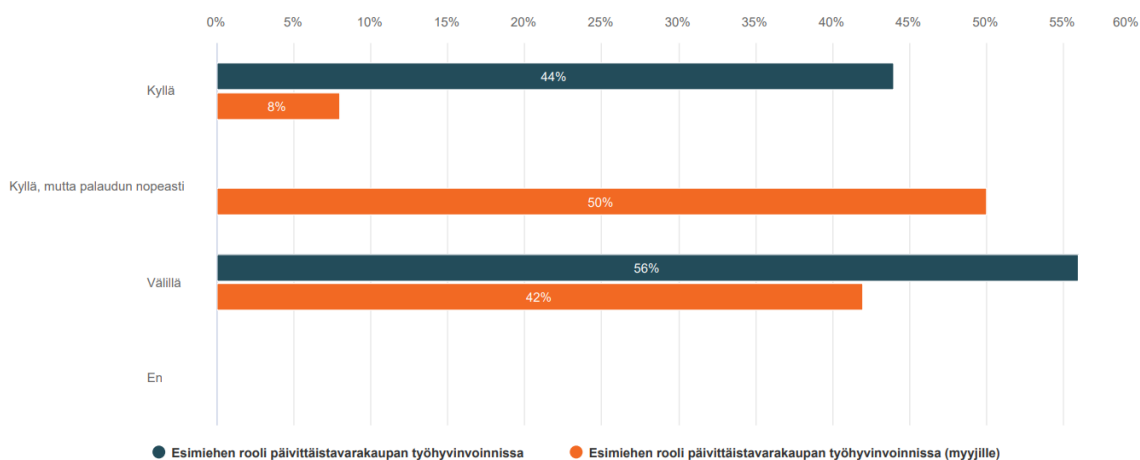


Kuvio 2. Esimiehen vastuu kiireestä

Kysymys 4: Koen olevani uupunut töiden jälkeen. Kysymys on valintakysymys, joka koostuu neljästä eri valinnasta, jotka ovat: Kyllä, Kyllä, mutta palaudun nopeasti töiden jälkeen, Välillä ja En. Myyjien kyselyssä vastaukset olivat jakaantuneet kolmeen valintaan, jotka olivat Kyllä (8,3 %), Kyllä, mutta palaudun nopeasti (50 %) sekä Välillä (41,7 %). Esimiesten vastaukset olivat jakaantuneet kahteen valintaan, jotka olivat Kyllä (44,4 %) ja Välillä (56 %). Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 3. Tuloksista voidaan päätellä, että esimiesten kantama vastuu ja mahdolliset työtehtävät ovat sekä henkisesti että fyysisesti raskaampia, jonka takia uupumusta havaitaan enemmän kuin myyjillä. Työhyvinvoinnin kannalta esimiesten olisi tärkeää keskittyä myös omaan jaksamiseen, eikä vain muiden työntekijöiden hyvinvointiin. Myyjien kokema uupumus on myös suuri, mutta vastausten perusteella voidaan olettaa palautumisen tapahtuvan hyvinkin pian työpäivän jälkeen. Väsymys töiden jälkeen on normaalia, kunhan siitä palautuu hyvissä ajoin ennen seuraavaa työvuoroa.

4. Koen olevani uupunut töiden jälkeen

Vastaajien määrä: 21

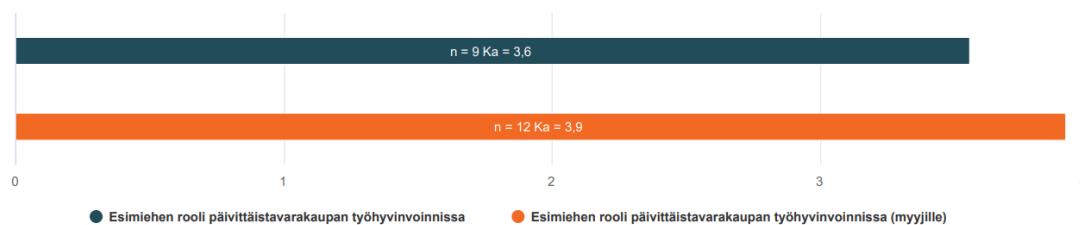


Kuvio 3. Uupumuksen kokeminen töiden jälkeen

Kysymys 5: Koen tulevani ymmärretyksi. Kysymys on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 sekä keskiarvo 3,9. Vastaavat arvot esimiesten vastauksissa olivat 1, 5 ja 3,6. Vastaukset ovat työhyvinvoinnin perustarpeiden osaluueen kannalta kohtuullisen hyvät, sillä kommunikointi ja avoin keskustelu ympäristö ovat avaintekijöitä toimivan työhyvinvoinnin kannalta. Vastauksista ei käy ilmi, kokevatko esimiehet tulevansa ymmärretyksi myyjille vai omille esimiehilleen. Tämän tiedon puuttumisella ei ole tässä tutkimuksessa kuitenkaan oleellista merkitystä. (Kuvio 4.)

5. Koen tulevani ymmärretyksi

Vastaajien määrä: 21



Kuvio 4. Ymmärretyksi tuleminen

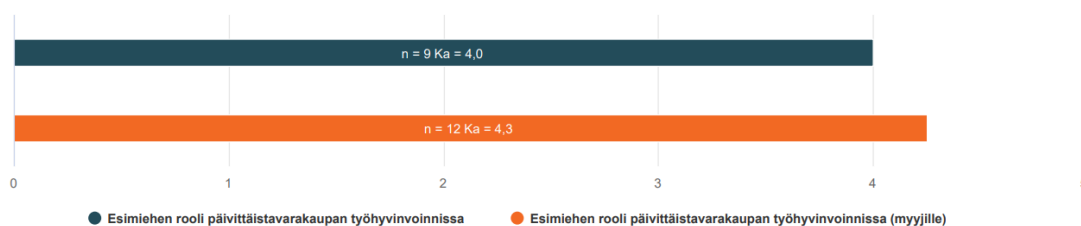
5.1.2 Turvallisuus

Tutkimuskyselyn kysymykset 6–10 liittyvät työhyvinvoinnin turvallisuuden osa-alueeseen. Turvallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä turvallista ja tervettä työsuhdetta, turvallista työympäristöä- sekä yhteisöä. Kysymyksillä pyritään selvittämään luottamusta esimiehiin sekä heidän toimintaansa.

Kysymys 6: Luotan esimiehiini. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 4,3. Vastaavat arvot esimiesten vastauksissa olivat 3, 5 ja 4. Molempien kyselyiden vastausten keskiarvon perusteella voidaan olettaa luottamuksen esimies-alaisuudessa toimivaksi. Korkea luottamusprosentti lisää työyhteisön toimivuutta sekä avoimuutta, joka nähdään esimerkiksi tuloksetta toiminnassa. (Kuvio 5.)

6. Luotan esimiehiini

Vastaajien määrä: 21

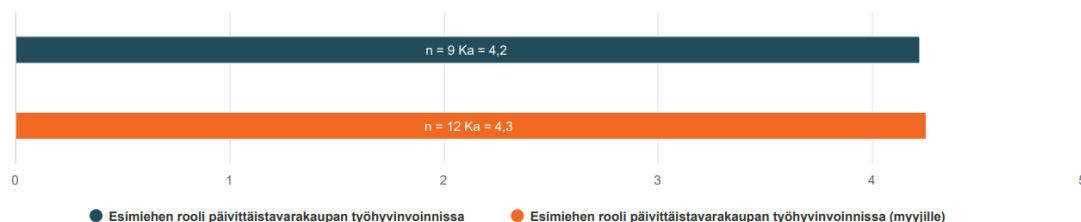


Kuvio 5. Luottamus esimiehiin

Kysymys 7: Esimies toimii esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 4,3. Vastavaat arvot esimiesten vastauksissa olivat 3, 5 ja 4,2. Molempien kyselyiden lähes samanaarvoiset tulokset ovat toivottavia, sillä toisen osapuolen ollessa eri mieltä syntyisi tuhoisia ristiriitoja. Korkea keskiarvo viittaa myös luottamukseen esimiestä kohtaan, sillä esimiehen uskotaan toimivan oikein. (Kuvio 6.)

7. Esimies toimii esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä

Vastaajien määrä: 21

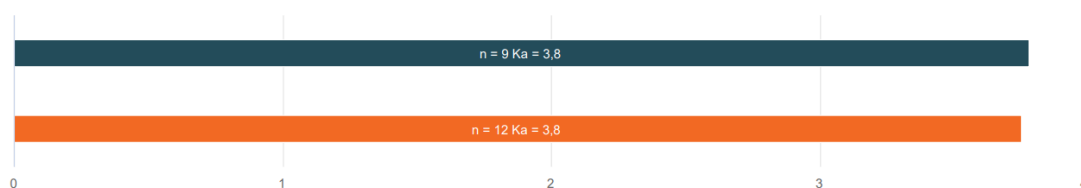


Kuvio 6. Esimiehen esimerkillisyys

Kysymys 8: Esimies tarttuu helposti työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa tuloksien minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 3,8. Vastavaat arvot esimiesten vastauksissa olivat 2, 5 ja 3,8. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 7. Keskiarvojen ollessa samat, voidaan olettaa sekä myyjien että esimiesten luottavan siihen, että ongelmatilanteissa esimies toimii ja tekee ratkaisun. Luottamus esimiesten tekemiin ongelmanratkaisuihin lisää turvallisuudentunnetta työyhteisössä sekä toiminnassa työpaikalla.

8. Tartun helposti työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin

Vastaajien määrä: 21

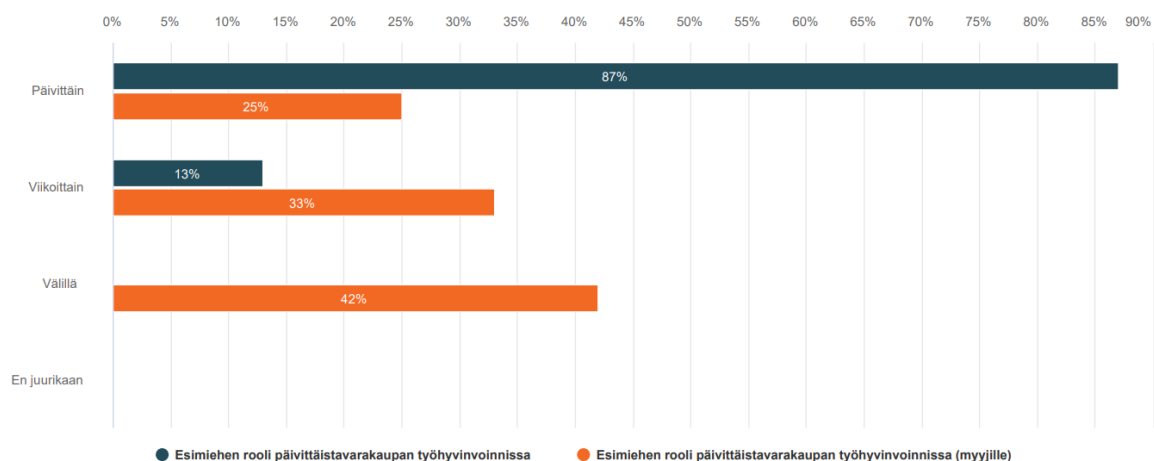


Kuvio 7. Epäkohtiin tarttuminen työpaikalla

Kysymys 9: Esimies kannustaa huolehtimaan työhyvinvoinnista. Kyseessä on valintakysymys, jonka vaihtoehdot ovat: Päivittäin, Viikoittain, Välillä ja Ei juurikaan. Myyjien vastaukset ovat jakaantuneet kolmeen eri vaihtoehtoon, jotka ovat Päivittäin (25 %), Viikoittain (33 %) ja Välillä (42 %). Esimiesten vastaukset rajautuivat kahteen vaihtoehtoon, jotka olivat Päivittäin (87 %) sekä Viikoittain (13 %). Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 8. Myyjien vastauksista voidaan päätellä, että kannustaminen työhyvinvointiin on yksi esimiestiimin kehityskohteista. Toisaalta esimiesten vastausten perusteella voidaan olettaa, että työhyvinvointiin ja siitä huolehtimisen kannustamiseen panostetaan. Myyjien vastaukset voivat myös olla riippuvaisia siitä, kuinka kannustaminen työhyvinvointiin on tulkittu. Johtopäätöksiä ja kehityssuunnitelmia tästä aiheesta lisää luvussa 6.3.

9. Kannustan muita huolehtimaan työhyvinvoinneistaan

Vastaajien määrä: 20

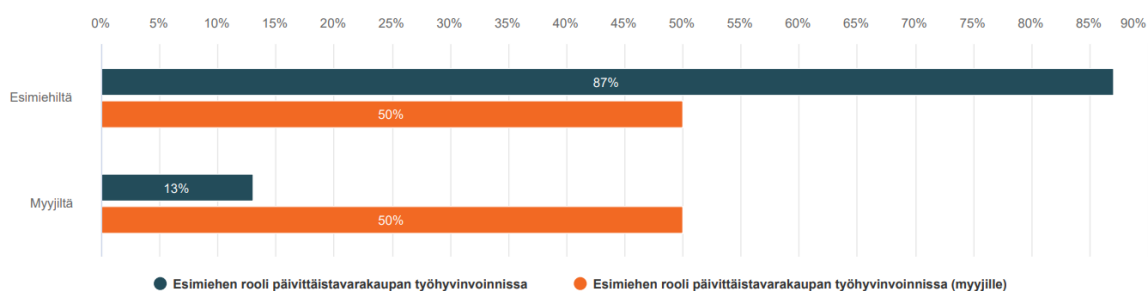


Kuvio 8. Työhyvinvointiin kannustaminen

Kysymys 10: Koetko saavasi enemmän tukea esimiehiltä vai myyjiltä? Kyseessä on kahden vastauksen valintakysymys, jossa valinnat ovat Esimiehiltä ja Myyjiltä. Myyjien vastaukset ovat jakaantuneet tasan, eli kummatkin vastaukset ovat saaneet 50 % äänistä. Esimiehillä vastaukset ovat jakaantuneet epätasaisemmin. Vastausten perusteella enemmän esimiesten tukea saa 87 % vastaajista ja myyjien tukea 13 %. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 9. Vaikka tutkimuksessa selvisi aikaisemmin myyjien luottamuksen esimiehiin olevan lähes huipussaan, voidaan silti pitää mahdollisena myyjien kynnystä kysyä apua tai tukea esimiehiltä. Myyjien voidaan olettaa pyytävän enemmän apua sellaisilta kollegoilta, jotka ovat samassa asemassa mutta osaavat työtehtävät jo perusteellisesti. Vastaavasti esimiehet tukeutuvat samassa asemassa oleviin työntekijöihin, sillä voidaan olettaa heidän tarvitsevan tukea sellaisissa asioissa, jotka eivät kuulu myyjien työtehtäviin.

10. Koetko saavasi enemmän tukea esimiehiltä vai myyjiltä?

Vastaajien määrä: 20



Kuvio 9. Tuen saaminen esimiehiltä tai myyjiltä

5.1.3 Arvostus

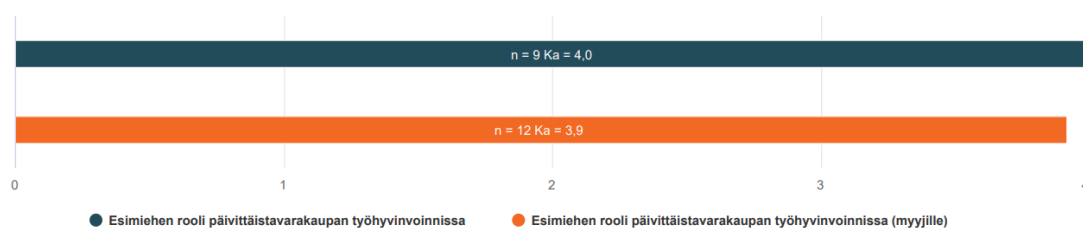
Tutkimuskyselyn kysymykset 11–15 liittyvät arvostukseen työpaikalla. Arvostuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän henkilökohtaista arvostusta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Kysymysten tarkoituksena on selvittää, kuinka työntekijä tulee kuulluksi ja mitä häneltä odotetaan työpaikalla. Kysymyksissä tutkitaan myös palautteen saamista ja antamista, sillä palautteella on arvostuksen kannalta merkittävä vaikutus. Palautteen avulla työntekijä kokee työnsä huomatuksi, mutta myös auttaa työntekijää kehittymään ja kehittämään itseään. Arvostuksella viitataan siis työntekijän kokemaan omaan arvokkuuteen sekä toisilta saatuun arvostukseen.

Kysymys 11: Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 2, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 3,9. Esimiesten

vastauksissa vastaavat arvot olivat 3, 5 ja 4. Vastausten perusteella voidaan olettaa viestinnän olevan selkeää ja helposti ymmärrettävää. Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen vaikuttaa vastausten perusteella realistiselta. Vaikka myyjien vastausten keskiarvo oli kohtalaisen hyvä, voidaan silti pohtia toimenpiteitä keskiarvon kasvattamiseksi, jotta jokaisella olisi työpaikalla selkeät ohjeistukset sekä odotukset työtehtäviltä. (Kuvio 10.)

11. Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä

Vastaajien määrä: 21

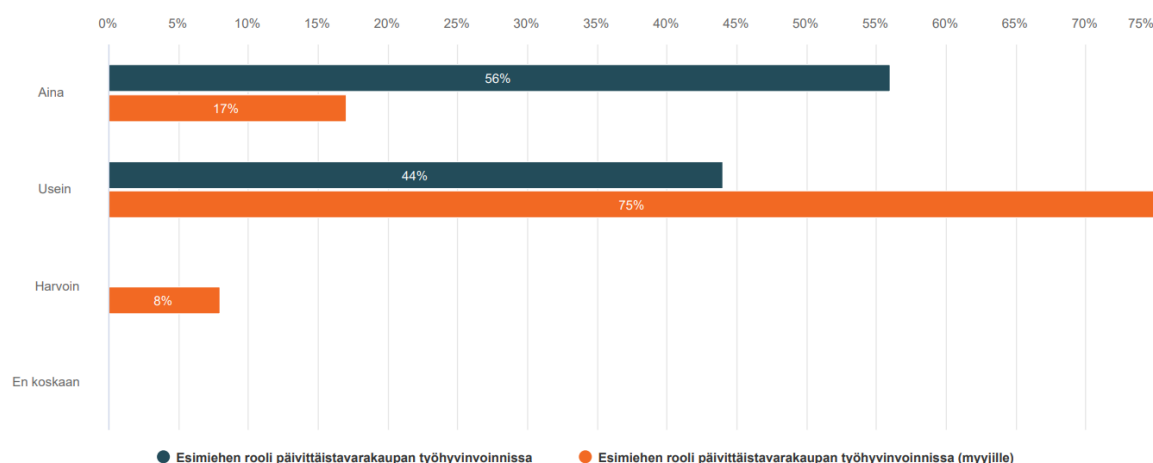


Kuvio 10. Odotukset työnteolta

Kysymys 12: Saan palautetta onnistuneesta työstä (esimiehille suunnatussa kyselyssä kysymys on muotoiltu seuraavanlaisesti: Annan palautetta onnistuneesta työstä). Kyseessä on valintakysymys, jossa vastaukset ovat Aina, Usein, Harvoin ja En koskaan. Myyjien vastaukset ovat jakaantuneet kolmeen vaihtoehtoon, jotka ovat Aina (17 %), Usein (75 %) ja Harvoin (8 %). Esimiesten vastaukset jakoutuivat kahteen vaihtoehtoon, jotka olivat Aina (56 %) ja Usein (44 %). Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 11. Vastausten suuri eroavaisuus voi johtua palautteen tulkitsemisesta. Esimerkiksi mikropalautteella, jolla tarkoitetaan pieniä arkisia kehuja, ei välttämättä huomioida (Hakanen 2017). Onnistunutta työtä saataan kommentoida lyhyesti yhdellä tai kahdella sanalla, kunnes siirrytään jo seuraavaan asiaan. Tällaisia mikropalautteita saattavat olla esimerkiksi kommentit kuten ”hyvä” tai ”hie-noa työtä”. On myös mahdollista, etteivät myyjät saa riittävästi palautetta onnistuneesta työstä. Palautteen antaminen voisikin olla yksi esimiestiimin kehityskohteista.

12. Annan palautetta onnistuneesta työstä

Vastaajien määrä: 21

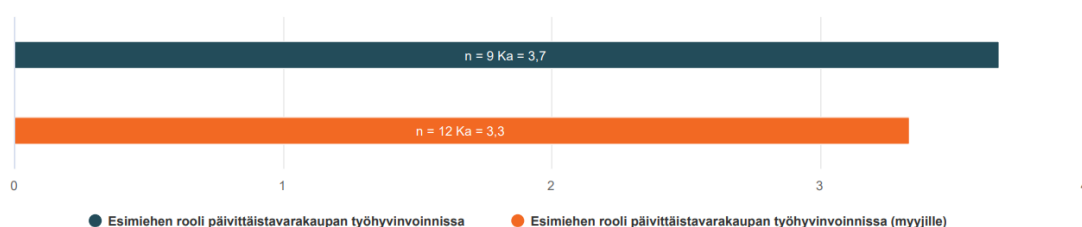


Kuvio 11. Palaute onnistuneesta työstä

Kysymys 13: Toivon saavani enemmän palautetta. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 2, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 3,3. Esimiesten vastauksissa vastaavat arvot olivat 3, 5 ja 3,7. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 12. Esimiesten korkeampi keskiarvo voi johtua siitä, että esimiehet antavat enemmän palautetta kuin saavat. Myyjiltä saatu palaute tapahtuu useimmiten harkitusti, eikä tällöin mikropalautteita jaeta samalla tavalla myyjien toimesta. Avoimella ja rehellisellä palautteenannolla voi olla hyvin merkittävä vaikutus työpaikalla. Kun palautetta jaetaan usein, ei tarvitse erotella hyvää ja rakentavaa palautetta, vaan kommunikointi tapahtuu luonnostaan. Palautteen antamisella voidaan myös lisätä arvostusta toisiaan kohtaan, sillä rakentavakin palaute tarkoittaa sitä, että haluaa toisen kehittyvän työssään. Molempien vastausryhmien kohtuullisen korkean keskiarvon perusteella voidaan olettaa, että palautetta tulisi antaa aktiivisemmin.

13. Toivon saavani enemmän palautetta

Vastaajien määrä: 21

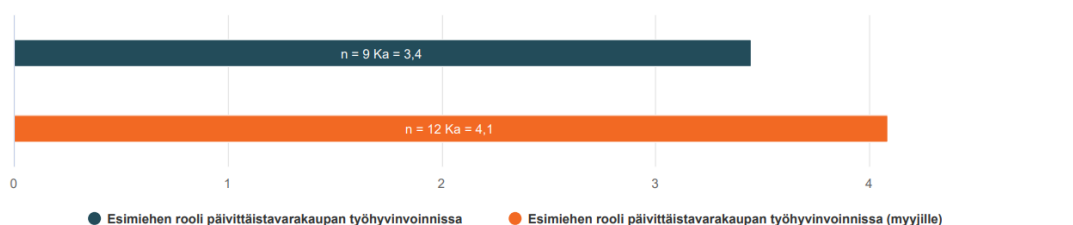


Kuvio 12. Toive palautteen saamisesta

Kysymys 14: Koen tasapuolisuutta töissä. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 4,1. Esimiesten vastauksissa vastaavat arvot olivat 1, 5 ja 3,7. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 13. Kysymyksestä ei käy ilmi, kuinka tasapuolisuus koetaan työpaikalla, mutta nähtävissä on enemmän epätasapuolisuutta esimiesten keskuudessa. Epätasapuolisuus esimiesten keskuudessa voi johtua esimerkiksi siitä, kuinka kauan esimies on ollut kyseisessä roolissa työpaikalla. Työhyvinvoinnin kannalta on positiivista, että myyjät kokevat kohtelunsa lähes tasapuoliseksi. Tästä voidaan päätellä, ettei kyselyyn vastanneiden myyjien perusteella työpaikalla tapahdu suosimista tai syrjimistä.

14. Koen tasapuolisuutta töissä

Vastaajien määrä: 21



Kuvio 13. Tasapuolisuuden kokeminen

Kysymys 15: Kuinka tulen kuulluksi? Kyseessä on avoin kysymys, johon vastaajat ovat voineet vastata omin sanoin lyhyesti. Kuvassa 3 esitetään myyjien antamat vastaukset. Kuvassa 4 on esimiesten vastaukset samaan kysymykseen.

15. Kuinka tulen kuulluksi?

Vastaajien määrä: 9

| Vastaukset |
|--|
| Kertomalla asiani selkeästi ja mahdollisesti vetämällä esimies/kolleega muualle puhumaan |
| Esimieheni on aina kuunnellut asioita, mitä minulla on mielen päällä ja tarttunut niihin hoitaakseen ne parhaalla mahdollisella tavalla. |
| Kolleegat ja esimiehet ottavat mielipiteeni huomioon aidosti. Uskallan ja pystyn sanomaan asioista suoraan sekä olemaan rehellinen. |
| Puhumalla |
| Kyllä |
| Hyvin |
| Aina, kun tarvitsee. Esimerkiksi jos on huonompi päivä fyysisesti, esimies pyrkii saamaan minulle kevyempiä työtehtäviä. |
| Kertomalla ongelmista, jos niitä on. Sekä kysymällä. |
| Jos tärkeämpää asiaa on pystyy asiasta ilmoittaa esim lippaiden laskun aikana |

Kuva 3. Kuinka tulen kuulluksi (myyjien vastaus)

15. Kuinka tulen kuulluksi?

Vastaajien määrä: 9

| Vastaukset |
|---|
| Työympäristöni on avoin ja kollegoille on helppo puhua. Voin helposti ilmaista mielipiteeni. |
| Avoimella kommunikoinnilla |
| Ideoitani kuunnellaan ja toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Sanomani otetaan tosissaan. |
| Pyrin tuomaan mielipiteeni esille ja perustelevaan näkökantani mahdollisimman selkeästi. Esimiehen tulee osata ottaa palaute/eriävät näkökannat huomioon ja ottaa ne harkintaan. |
| Minulla on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työvuoroihini ja vuosittaiset vuosikeskustelut varmistavat molemminpuolisen palautteenannon. Päivittäisessä työssä oma roolini on merkittävässä asemassa kuuluksi tulemisessa |
| En kovin hyvin. Yritys on sen verran konseptimainen, että myymälätasolla asioiden huomioonottaminen ja muuttaminen ei ole kovin helppoa. |
| Ottamalla hihasta kiinni ja puhumalla. Ongelma kiireen tunnussa ei ole lähtökohtaisesti myymälästä, vaan meidän keskiportaasta ylöspäin. Ikään kuin keskusteluyhteys ja realismi eivät kohtaisi toisiaan enää lainkaan |
| Puhumalla, perustelemalla, kysymällä |
| Avoimella keskustelulla |

Kuva 4. Kuinka tulen kuulluksi (esimiesten vastaus)

Myyjien vastauksista tärkeimmiksi kuulluksi tulemisen perusteiksi nousivat selkeä ja avoin kommunikaatio, ongelmanratkaisu yhdessä sekä henkilökohtaiset keskustelut esimiehen kanssa. Myyjien vastausten analysointia hankaloitti hieman se, että kaikki myyjät eivät vastanneet avoimeen kysymykseen, tai että vastaukset olivat vain yhden sanan mittaisia. Yhdeksästä vastauksesta seitsemän olivat analysoitavissa.

Esimiesten vastauksista tärkeimmiksi toimenpiteiksi nousivat avoin kommunikaatio, mielipiteiden ja ideoiden huomioonottaminen sekä palautteenanto. Esimiehistä kaikki vastasivat avoimeen kysymykseen. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että kuulluksi tuleminen on hankalaa johtuen ylemmän johtoportaan konseptimaisuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä,

että myymälätasolla on vaikeampaa vaikuttaa yritystä koskeviin päätöksiin. Vastauksista ei kuitenkaan selviä, kuinka konseptimaisuus vaikuttaa esimiehen kuulluksi tulemiseen.

Yhteisiksi kuulluksi tulemisen perusteiksi myyjillä sekä esimiehillä nousivat avoin kommunikatio sekä yhteinen ongelmanratkaisu ja ideointi. Vastausten perusteella esimies-työntekijäsuhteessa kuulluksi tulemisessa ei nähty suuria eroavaisuuksia tai ongelmia, joten toimenpiteille ei ole tarvetta. Vastauksia voidaan kuitenkin hyödyntää mahdollisissa tiimipalaverissa.

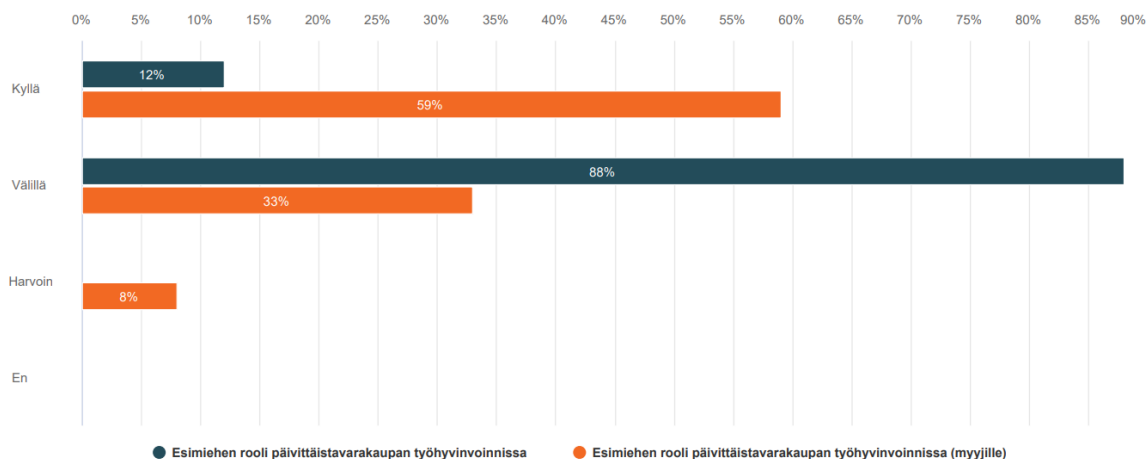
5.1.4 Itsensä toteuttaminen

Kysymykset 16–20 käsittelevät osaamisen kehittämistä sekä työntekijän itsensä toteuttamista. Kysymysten tarkoituksena on selvittää, kuinka työntekijät saavat tukea itsensä kehittämiseen sekä kuinka oppimisen annetaan tapahtua itsenäisesti. Lisäksi pyritään selvittämään kuinka työntekijät kokevat olevansa päätäntävällässä omasta kehittymisestään.

Kysymys 16: Saan tukea itseni kehittämiseen. Kyseessä on valintakysymys, jossa vastausvaihtoehdot ovat Kyllä, Välillä, Harvoin ja En. Myyjien vastaukset jakautuivat kolmeen valintaan, jotka ovat Kyllä (59 %), Välillä (33 %) ja Harvoin (8 %). Esimiesten vastaukset jakautuivat kahteen valintaan, jotka ovat Kyllä (12 %) ja Välillä (88 %). Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 14. Esimiesten vastauksia oli vain kahdeksan, jolloin yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että myyjät saavat esimiehiä enemmän tukea itsensä kehittämiseen. Yksi syy tähän voi olla se, että esimiehet ovat lähtökohtaisesti osaavampia työntekijöitä, jotka osaavat jo sellaiset asiat, joissa myyjät tarvitsevat apua tai haluavat vielä kehittyä. Toinen syy voi olla se, että esimiehet tarvitsevat myyjä enemmän resursseja itsensä kehittämiseen. Tällaisia toimenpiteitä voi olla esimerkiksi ulkoiset koulutukset, joita järjestetään vain muutamia kertoja vuodessa.

16. Saan tukea itseni kehittämiseen

Vastaajien määrä: 20

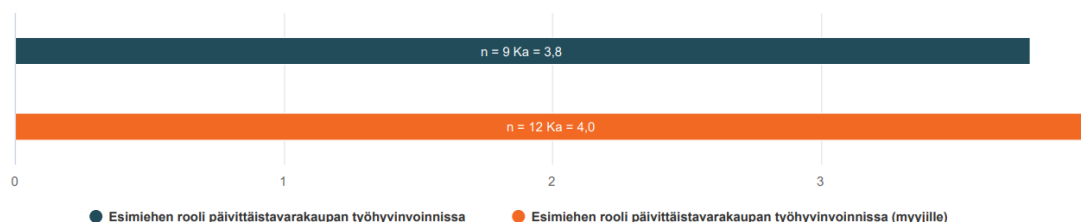


Kuvio 14. Itsensä kehittämisen tuki

Kysymys 17: Esimies on joustava. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 4. Esimiesten vastaavat arvot olivat 3, 4 ja 3,8. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 15. Lähes samanarvoisista tuloksista voidaan päätellä esimiestyön olevan joustavaa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta joustavuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden ymmärtämistä ja niiden mukaan työtehtävien suunnittelua ja toteuttamista. Joustavuudella tarkoitetaan siis myös tilannetietoisuutta sekä tunneälyä arjen esimiestyössä. Oikeanlainen joustava johtaminen voi myös lisätä työntekijöiden tehokkuutta, kun he kokevat työtehtävien muutoksien olevan mahdollisia.

17. Esimies on joustava

Vastaajien määrä: 21



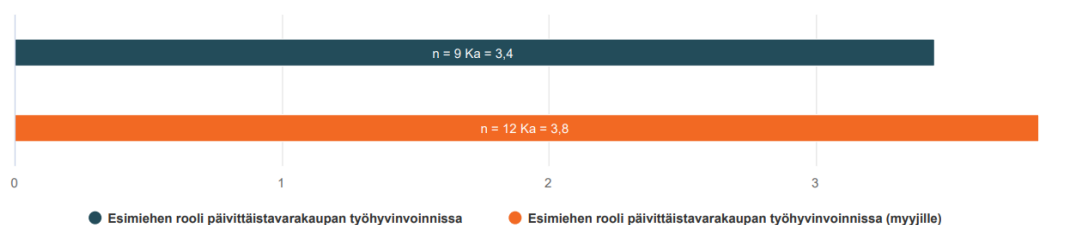
Kuvio 15. Esimiehen joustavuus

Kysymys 18: Pystyn vaikuttamaan itseäni koskeviin päätöksiin. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 3,8.

Esimiesten vastaavat arvot olivat 2, 4 ja 3,4. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 16. Myyjien keskiarvon ollessa hyvinkin korkea, voidaan olettaa heidän olevan kohtuullisen päätäntävaltaisia heitä koskevissa asioissa. Esimiehillä vastaava keskiarvo on matalampi. Syitä esimiesten kokemaan vaikuttamattomuuteen omissa päätöksissään voi olla monia. Yhtenä syynä voi olla se, että esimiesten tehtävät ovat lähtökohtaisesti rajatumpia juuri esimiesten suoritettavaksi. Myyjät voivat päivien aikana suorittaa toistensa tehtäviä, mutta eivät esimiesten töitä. Lisäksi matalampaan keskiarvoon voi vaikuttaa päivittäistavarakauppojen konseptimaisuus, jossa esimiesten vaikutusvaltaa omiin päätöksiinsä on voitu rajata.

18. Pystyn vaikuttamaan itseäni koskeviin päätöksiin

Vastaajien määrä: 21

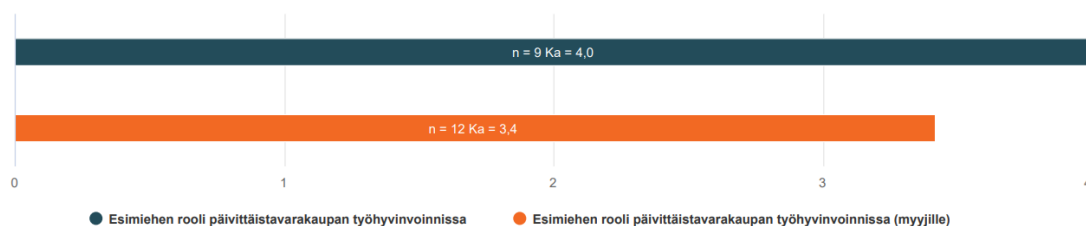


Kuvio 16. Vaikutusvalta henkilökohtaisessa päätöksenteossa

Kysymys 19: Saan useita mahdollisuuksia kehittää itseäni (esimiehille suunnatussa kyselyssä kysymys on muotoiltu seuraavanlaisesti: Annan kaikille useamman mahdollisuuden kehittää itseään). Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 2, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 3,4. Esimiesten vastauksissa vastaavat arvot olivat 3, 5 ja 4. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 17. Myyjien vastauksissa keskiarvon ollessa reilusti esimiesten vastauksia matalampi, voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan mahdollisuus ja tuki kehittymiseen annetaan (kysymys 16), mutta kehittymisen ylläpitäminen jää vähemmälle. Esimerkiksi työhön perehdytyksessä työntekijälle saatetaan antaa paljon uutta tietoa ja käytännön vinkkejä, jotka voivat jäädä muun tietotulvan alle. Esimiesten tehtävä olisi tällaisessa tilanteessa varmistaa työntekijän soveltuvuus ja tehokkuus tiettyihin työtehtäviin, joiden suorittaminen on voinut unohtua liian suuren tietomäärän jälkeen. Vaikka itsensä kehittäminen lähtee työntekijästä itsestään, olisi esimiesten hyvä tehdä toimenpiteitä sen eteen, että kehityshaluiset työntekijät saisivat useampia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Lisäksi olisi hyvä löytää tasapaino uusien ja vanhojen opittujen tapojen väliltä.

19. Annan kaikille useamman mahdollisuuden kehittää itseään

Vastaajien määrä: 21

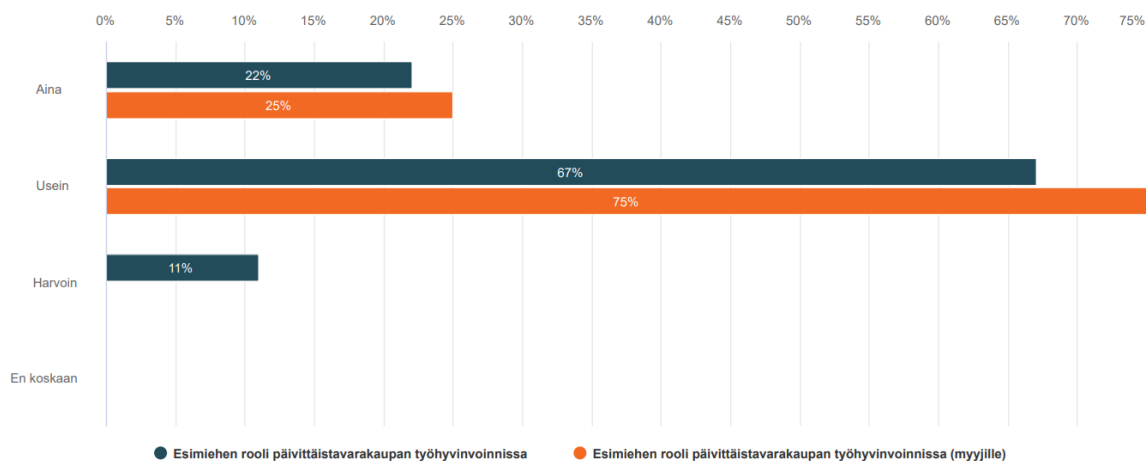


Kuvio 17. Mahdollisuudet itsensä kehittämiseen

Kysymys 20: Saan apua ongelmanratkaisussa eikä ongelmaa ratkaista puolestani (esimiesten kyselyssä kysymys on muotoiltu seuraavanlaisesti: Autan työntekijää ongelmanratkaisussa enkä ratkaise ongelmaa itse). Kyseessä on valintakysymys, jossa valintavaihtoehdot ovat Aina, Usein, Harvoin ja En koskaan. Myyjien vastauksiset jakautuivat kahteen valintaan, jotka ovat Aina (25 %) ja Usein (75 %). Esiemiesten vastaukset jakautuivat kolmeen valintaan, jotka ovat Aina (22 %), Usein (67 %) ja Harvoin (11 %). Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 18. Työhyvinvoinnin ja erityisesti itsensä kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää, että esimiehet opastavat työntekijää työtehtävissä, eivätkä tee sitä heidän puolestaan. Esiemiesten vastauksissa pääpainon tulisi olla Aina- vastauksen kohdalla, ja vain muutama ääni Usein- kohdassa. Usein- vaihtoehto on ymmärrettävämpää niissä tilanteissa, jossa kiiireen keskellä on helpompi tehdä jokin monimutkaisempi tehtävä itse, kuin ohjata muita tehtävän tekemiseen. Ongelmanratkaisu yhdessä työntekijöiden kanssa voisi olla yksi kehityskohde esimiestiimin kanssa.

20. Autan työntekijää ongelmanratkaisussa enkä ratkaise ongelmaa itse

Vastaajien määrä: 21



Kuvio 18. Ongelmanratkaisutilanne

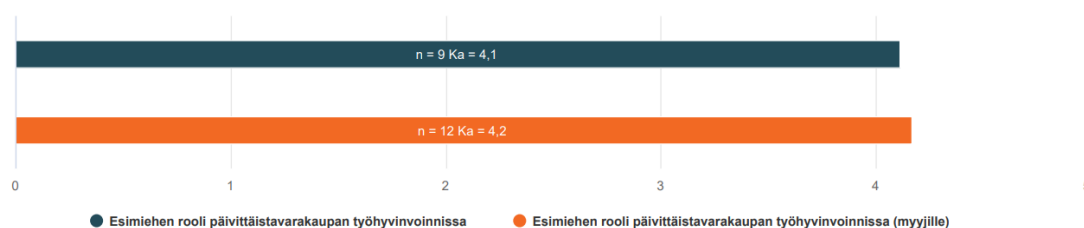
5.1.5 Yhteisöllisyys

Kysymykset 21–25 koskevat yhteisöllisyyttä työympäristössä. Työyhteisöllä tarkoitetaan työilmapiiriä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kysymysten tarkoituksena on selvittää, kuinka innostava ja motivoiva työilmapiiri on, mikä vaikutus esimiehellä on sen ylläpitämiseen sekä kuinka yhteiset arvot ja tavoitteet koetaan yhteisiksi. Mukana on myös yksi avoin kysymys, jonka tarkoituksena on selvittää tiimiytyminen kollegoiden kanssa ja kuinka esimies vaikutti asiaan.

Kysymys 21: Työilmapiiri on innostava ja motivoiva. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 4,2. Esimiesten vastaavat arvot olivat 2, 5 ja 4,1. Vastausten lähes samoista arvoista voidaan olettaa työilmapiirin olevan positiivinen ja kannustava. Tällainen työilmapiiri lisää työn imua sekä työn tehokkuutta. (Kuvio 19.)

21. Työilmapiiri on innostava ja motivoiva

Vastaajien määrä: 21

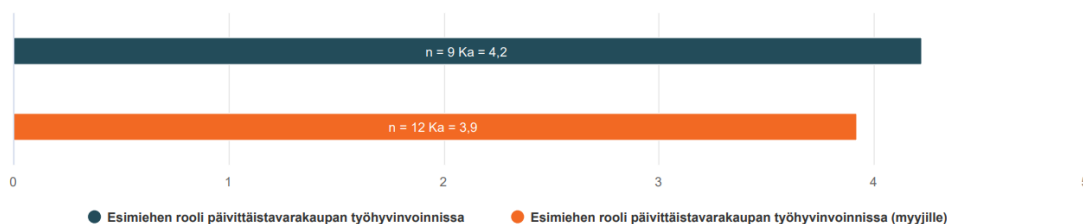


Kuvio 19. Työilmapiirin arviointi

Kysymys 22: Esimies rakentaa ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä. Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 3,9. Esimiesten vastauksissa vastaavat arvot olivat 3, 5 ja 4,2. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 20. Vastauksien eroavaisuudet, jotka ovat hyvin pienet, voivat kertoa myyjien ja esimiesten erilaisesta käsityksestä työilmapiirin luomisesta. Voidaan olettaa, että esimiehet tietoisesti rakentavat hyvää ilmapiiriä ja hankkiutuvat eroon ilmapiirille sopimattomista asioista, joita voivat olla esimerkiksi sopimattomat puheenaiheet työpaikalla. Tästä syystä esimiehille saattaa ajoittain syntyä paineita hyvän ilmapiirin luomisesta, vaikka se tapahtuisikin täysin ajattelematta. Myyjät taas kokevat työilmapiirin ympärillään, ja voivat olla esimerkiksi esimiesten rajoittamista aiheista ihmeissään. Kokonaisuudessaan molempien vastaajaryhmien keskiarvot olivat kohtuullisen hyvät, joten esimiehen rooli työilmapiirin ylläpitäjänä on melko selvää.

22. Esimies rakentaa ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä

Vastaajien määrä: 21



Kuvio 20. Esimies ilmapiirin rakentajana ja ylläpitäjänä

Kysymys 23: Koetko tiimiytyneesi työkavereiden kanssa? Kuinka se tapahtui? Oliko esimiehellä osuutta asiaan? Kyseessä on avoin kysymys, johon vastaajat ovat voineet vastata omin sanoin. Kuvassa 5 esitetään vastaukset myyjien kysymyksiin. Kuvassa 6 esitetään esimiesten vastaukset samaan kysymykseen.

23. Koetko tiimiytyneesi työkavereiden kanssa? Kuinka se tapahtui? Oliko esimiehellä osuutta asiaan?

Vastaajien määrä: 11

| Vastaukset |
|---|
| Esimies on mukana tiimiytymisessä, mutta esisijaisesti se lähtee itsestä ja omasta tahdosta |
| Kyllä koen. Sanoisin, että olen itse tutustunut työkavereihini, eikä esimies siihen ole vaikuttanut. |
| Koen tiimiytyneeni todella hyvin omien työkaverien kanssa. Esimiehemme vaihtui syksyllä ja hänen ansiostaan koko työporukka toimii yhdessä paremmin ja kuuntelemme toisiamme ja ymmärrämme toisiamme. |
| Koen. Entisellä esimiehellä enemmän kuin nykyisellä. |
| On hyvät työkaverit ja esimies |
| Kyllä koen. No en tiedä meillä on ollut aina hyvä avoin ilmapiiri hevi osastolla ja kaikki ovat aina päässeet juttuun mukaan eikä kukaan ole jäänyt juttujen ulkopuolelle mitä on tehty |
| Kyllä, keskusteluilla ja sujuvalla, yhteisellä työnteolla. Esimies vaikuttaa, kun käsittelee tiimiään ryhmänä, jolla on yhteinen päämäärä, eikä yksittäisinä työntekijöinä omilla työtehtävissään. |
| Tiimiytyminen tapahtui pääasiassa settien välityksellä, joiden avulla voimme jutella niitä näitä työntouhussa. Esimiehet ovat toki mukana keskusteluissa ja osa tiimiä, mutta eivät ole olleet välttämättömyys tiimiytymiselle. |
| Kyllä tunnen. Esimiehillä on jonkin verran osuutta siihen. |
| Koen, koska ensimmäisestä päivästä lähtien kaikki ovat olleet hyvin mukavia ja kannustavia. Esimiehet ovat vastuussa juurikin siitä minkälainen fiilis päivän aikana vallitsee |
| koen. myymäläpäälliköllä on ollut iso osansa tässä |

Kuva 5. Koetko tiimiytyneesi työkavereiden kanssa? (myyjien vastaus)

23. Koetko tiimiytyneesi työkavereiden kanssa? Kuinka se tapahtui? Oliko esimiehellä osuutta asiaan?

Vastaajien määrä: 9

| Vastaukset |
|---|
| Koen tiimihenkeä siinä mielessä, että tulemme työpaikalla niin hyvin toimeen yhdessä ja koen, että painamme työssämme yhteen hiileen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Omien esimiesten positiivisuudella on ollut ehdottomasti osuus tiimihengen luomisessa. |
| Kyllä, avointa keskustelua alusta lähtien. Rohkeasti mukaan kaikkeen. |
| Minut otettiin uutena työntekijänä nykyiseen työpisteeseen ensimmäisestä päivästä alkaen hyvin vastaan, kyseltiin taustoja ja minuun aidosti haluttiin tutustua joka helpotti tiimiyttämistä. |
| Työn ohessa tapahtuva keskustelu on tiimiyttänyt työporukamme tiiviiksi ja avoimeksi ryhmäksi. Esimiehen sallimalla suhteellisen vapaan keskustelukulttuurin tiimiytyminen/ryhmytyminen mahdollistuu. |
| Koen itse olevani aktiivinen kollegoiden suuntaan, joten en koe esimiehen olevan tässä myöskään tarpeen |
| Koen. |
| Olen tiimiytynyt lähinnä pitkän työuran takia. |
| Kyllä. Esimiehellä ei ollut asiaan. |
| Kyllä. Uskon että hyvä ja avoin ilmapiiri on esimiestiimistä lähtevää |

Kuva 6. Koetko tiimiytyneesi työkavereiden kanssa? (esimiesten vastaus)

Myyjien vastauksista yksi oli jättänyt vastaamatta, jolloin vastaajien määrä oli 11. Noin puolet vastaajista olivat sitä mieltä, ettei esimiehellä ole suurta roolia tiimiytyemisessä. Loput vastaajat eivät joko kommentoineet esimiehen vaikutusta asiaan mitenkään, tai olivat sitä mieltä, että esimiehet mahdollistavat yhteisöllisyyden. Tärkeimmiksi tiimiytyamisen perusteiksi mainittiin avoin keskustelu ja avoin ilmapiiri.

Esimiesten vastauksista yksi kolmasosa oli sitä mieltä, ettei esimiehellä ole ollut vaikutusta tiimiytyemisessä. Toinen osa oli sitä mieltä, että esimiesten luomalla ympäristöllä on ollut jonkinlaista roolia asiassa. Loput eivät kommentoineet esimiesten vaikutusta asiaan ollenkaan. Tärkeimmiksi tiimiytyamisen perusteiksi mainittiin avoin keskustelu sekä oma-aloitteisuus kollegoiden kanssa.

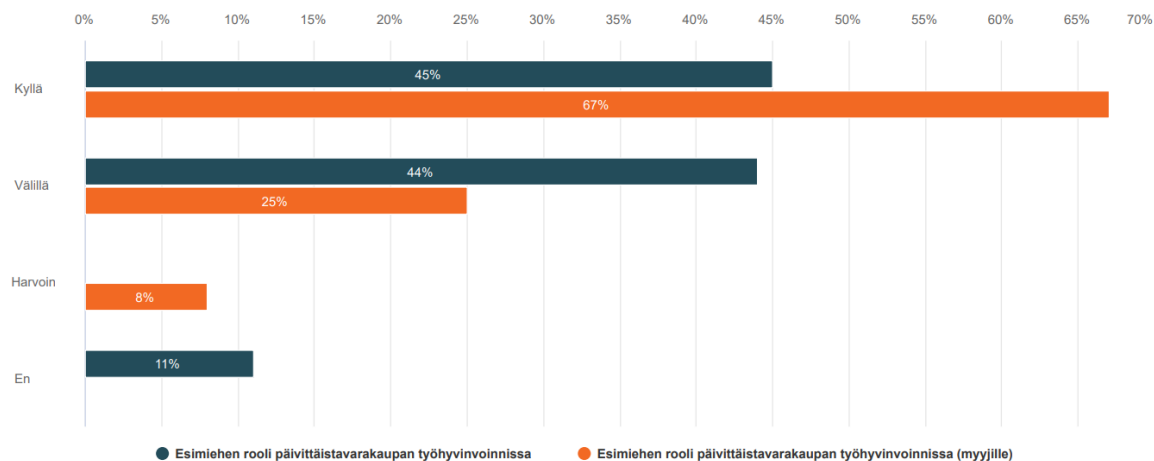
Vastausten perusteella voidaan olettaa, ettei esimiehellä ole merkittävää roolia tiimiytyamisen kannalta, ja että tiimiytyminen olisi tapahtunut myös ilman esimiehen apua. Yhteiseksi tiimiytyamisen perusteeksi valittiin avoin kommunikaatio, jolla on suuri merkitys erityisesti kaupan alalla, jossa myymälätyössä tarvitaan ja tullaan käyttämään paljon tiimityöskentelyä ja siihen liittyviä taitoja.

Kysymys 24: Koetko työpaikan arvot ja tavoitteet yhteisiksi? Kyseessä on valintakysymys, jossa vaihtoehdot ovat Kyllä, Välillä, Harvoin ja En. Myyjien vastaukset jakautuivat kolmeen valintaan, jotka ovat Kyllä (67 %), Välillä (25 %) ja Harvoin (8 %). Esimiesten vastaukset jakautuivat myös kolmeen valintaan, jotka olivat Kyllä (45 %), Välillä (44 %) ja En (11 %). Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 21. Kysymyksen asettelusta ja vastauksista ei käy ilmi, tietääkö vastaaja ylipäättänsä työpaikan arvoja ja tavoitteita. Vastausten jakaantuminen moneen eri valintaan on yllättävää, erityisesti esimiesten vastauksissa, sillä heidän tulisi ajaa yhteisiä arvoja sekä tavoitteita työaikana. Yhteisöllisyyden kannalta olisi tärkeää, että kaikki

työntekijät tiedostaisivat organisaation arvot ja tavoitteet, jotta kaikki tietäisivät, että mitä tekevät ja miksi.

24. Koetko työpaikat arvot ja tavoitteet yhteisiksi?

Vastaajien määrä: 21

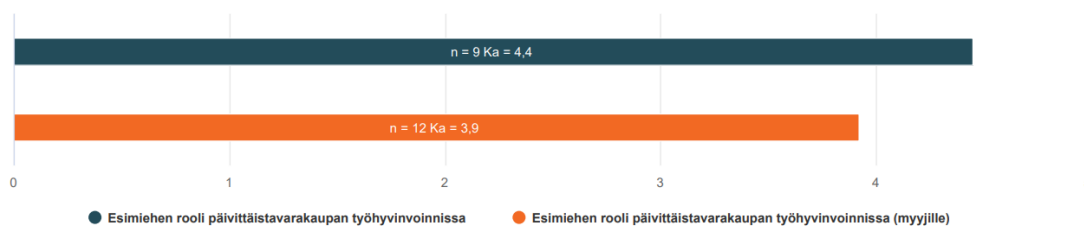


Kuvio 21. Yhteisten arvojen kokeminen

Kysymys 25: Saan apua tai tukea sitä pyytämättä (esimiehille suunnatussa kyselyssä kysymys on muotoiltu seuraavanlaisesti: Annan apua tai tukea sitä pyytämättä). Kyseessä on arviointiasteikkokysymys. Myyjien vastauksissa minimiarvo oli 3, maksimiarvo 5 ja keskiarvo 3,9. Esimiesten vastauksissa vastaavat arvot olivat 3, 4 ja 4,4. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 22. Tulokset ovat hyvin vertailukelpoisia kysymyksen 20 kanssa, jossa käsiteltiin ongelmanratkaisua työntekijän kanssa sitä hänen puolestaan tekemättä. Esimiesten vastausten perusteella apua tarjotaan lähes aina, ja myyjien vastausten perusteella useasti, mutta ei aina. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, ettei ongelmaa avunantamisessa ole. Työhyvinvoinnin kannalta tuen antaminen niin työtehtävissä kuin työntekijän jaksamisen osalta ovat tärkeitä koko työyhteisöä ja työn tehokkuutta ajatellen.

25. Tarjoan apua tai tukea sitä pyytämättä

Vastaajien määrä: 21



Kuvio 22. Tuen tai avun saaminen/pyytäminen

5.2 Esimiesten ja myyjien suurimmat eroavaisuudet

Esimiesten ja myyjien vastaukset olivat hyvin pitkälti samanarvoisia. Tähän kappaleeseen on kerätty suurimmat eroavaisuudet. Suurin eroavaisuus myyjien ja esimiesten vastausten välillä oli 0,7 yksikköä, joka on laadullisessa tutkimuksessa, johon on vastannut yli 20 henkilöä, yllättävän vähän.

Suurin eroavaisuus oli kysymyksessä 3, joka käsitteli esimiesten vaikutusta kiireeseen. Vastausten perusteella yllättäen myyjät olivat enemmän sitä mieltä, että kiire ei johdu esimiehistä. Esimiesten vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan johdotehtävissä työskentelevät pitävät omaa työpanostaan tai organisoitaitojaan merkityksellisinä kiireeseen.

Valintakysymyksistä toiseksi suurin eroavaisuus oli kysymyksessä 4, joka koski uupumusta töiden jälkeen. Vastausten perusteella esimiehet kärsivät huomattavasti paljon enemmän uupumuksesta töiden jälkeen kuin myyjät. Työuupumusta ja toimenpiteitä siihen liittyen käsitellään lisää kappaleessa 6.3.

Suurin eroavaisuus valintakysymyksissä löytyi kysymyksestä 9, jossa käsiteltiin esimiehien kannustusta työhyvinvointiin. Myyjät olivat sitä mieltä, että kannustusta tapahtuu harvemmin kuin päivittäin, kun taas esimiehet äänestivät päivittäisen kannustamisen puolesta.

Tasapuolisuutta käsittelevässä kysymyksessä (14) myyjien ja esimiesten vastaukset erosivat reilusti toisistaan. Tuloksista voidaan nähdä, että esimiehet kokevat myyjiä enemmän epätasapuolisuutta töissä. Vaikka esimiehet kokevat tasapuolisuuden epäreiluksi, on silti hyvä, että myyjät kokevat tulevansa kohdelluksi samanvertaisesti.

Kysymys 19, joka koskee myyjien mahdollisuuksia kehittää itseään, jakaa myyjien ja esimiesten välillä hyvin erilaiset vastaukset. Esimiesten mukaan he antavat työntekijöille useamman mahdollisuuden kehittää itseään, mutta myyjät eivät ole samaa mieltä. Vaikka

vastausten eroavaisuus on vain 0,6 yksikköä, on aihe silti sen verran kriittinen ja tärkeä, että asia olisi hyvä ottaa esimiestiimin kehityskohteeksi.

6 Yhteenveto tutkimustuloksista

6.1 Tulosten yleistettävyys

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan esimiehellä on merkittävä rooli päivittäistavarakauppojen työhyvinvoinnin osalta. Voidaan todeta esimiehen olevan työhyvinvoinnin rakentaja ja ylläpitäjä ja toimivan muille työntekijöille esimerkkinä. Vastausten perusteella voidaan todeta esimiestyöllä olevan suora yhteys työhyvinvoinnin rakentamisessa.

Tutkimustulosten ja tämän työn teoriaosuuden pohjalta voidaan tuoda kyselystä selvinneet vahvuudet sekä epäkohdat käytäntöön. Tulokset perustuvat vain pienen ryhmän päivittäistavarakauppojen työntekijöiden vastauksista, joten tulosten yleistettävyyttä ei voida pitää kaikkien päivittäistavarakauppojen absoluuttisena totuutena. Vastauksia sekä niiden käytännöllisyyttä voidaan kuitenkin hyödyntää ja soveltaa vapaasti.

6.2 Tulosten luotettavuus

Tämä tutkimus on toteutettu kokemuskulmasta, jossa vastaajat ovat kertoneet omista kokemuksistaan päivittäistavarakaupan työhyvinvoinnissa. Kokemuskulman tarkoituksena ei ole selittää tai ennustaa aineistoa, vaan pyrkiä ymmärtämään sitä (Jokinen). Koska vastaukset perustuvat kokemukseen, tulokset eivät tarkoita absoluuttista totuutta, mutta antavat mahdollisuuden tehdä johtopäätöksiä saadusta tiedosta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin sekä validiteetin avulla.

Tulosten reliabiliteettia vahvistettaisiin toistamalla kysely uudelleen tietyn ajan kuluttua. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten johdonmukaisuutta sekä toistettavuutta. Tämä kysely on toteutettu Webropol-kyselytyökalulla, johon vastaajat ovat vastanneet anonymisti. Siksi kyselyn suorittaminen täysin samoilla henkilöillä on lähes mahdollista. Kysely olisi kuitenkin suotavaa toistaa uudelleen tulosten vahvistamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Validiteetti tarkoittaa pätevien analyysimittareiden käyttöä, eli sitä, mitataanko juuri sitä mitä ollaan mittaamassa (Tilastokeskus). Tämän tutkimuksen kysymykset on suunniteltu harkitusti ja huolellisesti. Vastaajat on valittu tarkasti, jotta validiteetin kriteerit täyttyisivät. Kysymykset ja vastaajat on valittu siten, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön tutkimus täyttää validiteetin kriteerit.

Kyselytutkimus on suoritettu anonymisti, mutta silti eettisesti. Vastaajat ovat olleet tietoisia mihin kyselyyn vastaavat ja miksi. Tutkimus on suoritettu loukkaamatta kenenkään

yksityisyyttä, ihmisarvoa tai oikeuksia. Tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen tutkimuksen tavoin, joka sisältää tarkkuuden, huolellisuuden ja rehellisyyden (Vuori).

6.3 Vahvuudet

Saatujen vastausten perusteella esimiesten suurimmiksi vahvuuksiksi koskien työhyvinvointia koettiin tasapuolinen kohtelu, luottamus esimiehiin sekä esimerkillinen toiminta suunnannäyttäjänä. Lisäksi vastauksista käy ilmi, että erityisesti työntekijät kokevat saavansa tarvittaessa tukea ja resursseja itsensä kehittämiseen. Vastausten perusteella voidaan olettaa esimiehen olevan läsnä sekä helposti lähestyttävissä.

Tasapuolinen kohtelu oli yksi vastauksien vahvuuksista. Tasapuolinen kohtelu ei kuitenkaan tarkoita samalla tavalla kohtelemista, sillä kaikki työntekijät ovat yksilöitä. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) puitteissa työntekijän kohteluun ei saa vaikuttaa hänen ikänsä, sukupuolensa, kansallisuutensa tai muu henkilökohtainen asiansa. Se, mikä saattaisi olla yhdelle työntekijälle toimiva työskentelytapa, voisikin olla täysin päinvastainen toiselle. Tasa-arvoinen kohtelu on esimiesten ja työnantajan vastuulla, mutta tasa-arvoisesta käyttäytymisestä vastaavat kaikki työntekijät. (Superliitto.)

Luottamus esimiehiin mahdollistaa yhteistyön, joka lisää yhteisön suorituskykyä. Kun esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus on kunnossa, ei tarvitse kontrolloida toisen työskentelyä, vaan voidaan luottaa työn tehokkaaseen suorittamiseen epäroimättä (Sarkkinen 2019). Luottamus mahdollistaa myös avoimen keskustelun työpaikalla, joka lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa työyhteisön olevan positiivinen ja motivoiva. Yhteisöllisyyden tunne ei pelkästään lisää työn mielekkyyttä, vaan lisäksi se edistää työntekijän terveyttä, työhyvinvointia, tuloksellisuutta sekä kehittymisen mahdollisuuksia (Karjula ym. 2020).

Kyselystä selvisi työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi esimiehen esimerkillinen käytös suunnannäyttäjänä. Esimiehen työskentelytavat ja asenteet heijastuvat koko työyhteisöön (Takala 2020). Esimies toimii esimerkkinä työn laadussa ja aikatauluissa, työhyvinvoinnissa, toisten kohtelussa sekä avoimuudessa. Myös esimiesten on tärkeää kehittää itseään, jotta he voivat toimia jatkuvasti parempana esimerkkinä muille työntekijöille. Esimerkilliseen toimintaan kuuluu tuloksellisen työpanoksen sekä hyvän ilmapiirin ylläpitämisen lisäksi epäkohtiin puuttuminen. Epäkohtia voi tapahtua niin työnteossa kuin työyhteisössäkin. Epäkohtia voi olla esimerkiksi liian suuren vastuun tai tietomäärän vierittäminen sellainen harteille, joka ei osaa kieltäytyä, mutta ei pysty kantamaan vastuusta aiheutuvaa taakkaa. Siksi esimiesten on tärkeää pitää huolta myös työntekijöiden kaikista viidestä työhyvinvoinnin

portaasta, jotka ovat perustarpeet, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä itsensä toteuttaminen (Rauramo 2008, 35).

Työmotivaation ja tuloksellisuuden kannalta onkin tärkeää, että työntekijät saavat jatkuvasti kehittää itseään, kokevat onnistumisia ja aikaansaamisia sekä oppimiskokemuksia. Kannustava työ koostuu työn mielekkyydestä, sopivasta haastavuudesta ja taitojen tarvitsemisestä, itsenäisestä työstä eli hallittavuuden tunteesta sekä palautteesta. Edellä mainitut asiat muodostavat potentiaalisen työmotivaation, jolla on valtava merkitys työn tehokkuudessa. Motivoitunut työntekijä on aktiivinen, oppii nopeasti sekä osaa työn hallinnan eli itsenäisen työskentelyn tehokkaasti. Lisäksi motivoitunut ja aktiivinen työntekijä kokee vähemmän stressiä tai työn ylikuormittavuutta. Myönteisellä työmotivaatiolla vähennetään työpahoinvointia ja sairauspoissaoloja. (Manka 2010, 188-189.)

6.4 Kehityskohteet

Vastausten perusteella suurimmiksi eroavaisuuksiksi eli kehityskohteiksi koettiin uupumus töiden jälkeen tai siitä palautuminen, palautteenanto, tasapuolisuus sekä itsensä kehittäminen. Lisäksi työhyvinvoinnin päivittäinen tukeminen sekä yhteisien arvojen tiedostaminen ja toteuttaminen olivat ristiriidassa vastaajien kesken.

Erityisesti esimiesten vastauksista kävi ilmi, että uupumista työpäivän jälkeen on havaittavissa lähes puolilla vastaajista. Myyjien vastauksista taas kävi ilmi, että uupumusta on, mutta siitä palaututaan nopeasti töiden jälkeen. Vastausten perusteella ei pystytä kertomaan, onko kyseessä diagnosoitu työuupumus vai uupumus yleisesti töiden jälkeen. Varsinkin asiakaspalvelualan esimiehillä katsotaan olevan taipumusta niin kutsuttuun eettiseen stressiin (Elo 2021). Vaikka eettistä stressiä koetaan enemmän sote-alalla, on sitä myös havaittavissa asiakaspalvelualalla. Eettistä stressiä kokevat erityisesti tunnolliset työntekijät, jotka tuntevat kaiken vastuun omilla harteillaan. Stressiä voi syntyä niistä tilanteista, joissa esimies tietää, että aikaa tulisi käyttää enemmän kaikkien opettamiseen ja tasapuoliseen kohteluun, mutta kiireen ja ajankäytön takia se ei ole mahdollista. Esimiehet ovat vastuussa henkilökunnastaan, joka luo työlle erityistä taakkaa. Esimiehet myös saavat harvemmin palautetta kuin myyjät, joka voi lisätä uupumuksen tunnetta, kun suoritetusta työstä ei aina saa kiitosta. Uupumuksella voi olla suuri vaikutus työn tuloksellisuuteen, sairauspoissaoloihin sekä työyhteisöön (Terveystalo).

Palautteenannon vaikutus jaksamiseen on tärkeää, sillä se lisää työn imua sekä työmotivaatiota (Sarkkinen 2017). Erityisesti esimieheltä saatu palaute on työelämässä tärkeintä, sillä sen perusteella työhön orientoituminen tapahtuu oikeaoppisesti. Vaikka palaute ei olisi aina miellyttävää tai positiivista, vaan rakentavaa ja kehittävää, tulisi se osata kertoa

kaikesta huolimatta. Työyhteisön kannalta on kannattavampaa avoin ilmapiiri, jossa voidaan antaa palautetta vapaasti. Kaikista myrkyllisin työilmapiiri on sellainen, jossa kaikilla olisi jotain kerrottavaa, mutta kukaan ei uskalla sanoa mitään. Vastausten perusteella esimiehet kokevat antavansa enemmän palautetta mitä myyjät kokevat saavansa. Syynä voi olla jo aiemmin mainittu mikropalautteen anto, joka on niin arkipäiväistä, ettei sitä osata ajatella positiivisena palautteena. Mikropalautetta voi olla pienet keuhut tai kyselyt jaksamisesta. Seuraavassa kappaleessa käsitellään kehitysideoita palautteenannon lisäämiseksi sekä parantamiseksi.

Tasapuolisuuden kokeminen työpaikalla jakoi suurimman eroavaisuuden vastauksissa. Yllättävää on, että suuremman epätasapuolisuuden koki esimiehet. Myyjien kokema epätasapuolisuus voisi selittyä sillä, että kaikille annetaan lähtökohtaisesti samat työtehtävät, mutta jotkut voisivat päästä suorittamaan enemmän tiettyjä tehtäviä kuin toiset. Esimiehet tekevät lähtökohtaisesti samoja työtehtäviä, joten epäjakoisuus on vaikeammin tulkittavissa. Syitä tähän voi olla esimerkiksi epätasapainoinen vastuunjako. Vastuunjako on merkki luottamuksesta, mutta usein saatetaan päätyä delegoimaan vastuuta samoilta henkilöille, jotka ovat vastaanottavaisempia kuin muut. Yksipuolinen delegointi voikin uuvuttaa työntekijän nopeasti, varsinkin jos määräykset tulee korkea-arvoisemmalta esimieheltä, jolle kieltäytyminen on vaikeampaa. (Ahloth 2019.)

Myös itsensä kehittämisen- osiossa nähtiin eroavaisuuksia myyjien ja esimiesten vastauksissa. Erityisesti tuen saaminen koettiin esimiesten osalta vähäisemmäksi. Vastauksista nähtiin, että tukea on saatavilla, mutta ei jatkuvasti. Myyjien kyselyyn vastanneista yli puolet olivat sitä mieltä, että tukea on aina saatavilla. Vaikka itsensä kehittäminen lähtee omasta halusta oppia ja kehittyä, on silti esimiehellä siinä merkittävä rooli. Esimiehenkin on jatkuvasti opittava lisää ja kehityttävä, jotta hän voi auttaa muita kehittymään (Mehiläinen). Työhön kyllästynyt, kehittymishaluton esimies kärsii useimmiten motivaation puutteesta eikä pysty luomaan uusia ideoita. Tällainen roolimalli vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön.

Molempien vastauslomakkeiden vastaukset koskien työarvojen tiedostamista ja toteutumisista olivat myönteisiä, mutta parantamisen varaa on. Arvojen yhteiseksi kokeminen on työhyvinvoinnin ja uupumisriskin kannalta merkittävässä roolissa. Ristiriidat arvoissa voivat aiheuttaa työn mielekkyyden hiipumista sekä oman työskentelyn tai työympäristön kyseenalaistamista. Yritykset saattavat kertoa tai muistuttaa uusia henkilöitä palkatessa yhtiön arvoista, jonka jälkeen niiden toteutuminen jää vähemmälle. Mikäli yritys ei toteuta ja ylläpidä määrittelemiään arvoja, muuttuvat ne arvottomiksi. (Hussi 2019.)

6.5 Kehitysideat

Jaksaminen töissä ja töiden ulkopuolella on aina henkilöstä itsestään riippuvaista, mutta esimiehellä voi olla rooli jaksamisen helpottamisessa. Tavallinen ymmärryksen vapaa-ajalla tapahtuviin suuriin elämänmuutoksiin auttaa työntekijää selviytymään työpäivistä uupumatta, kun tietää, että esimies on ymmärtäväinen ja voi tarvittaessa keventää työtaakkaa. Työturvallisuuslakikin (738/2002) edellyttää työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Käytännön kehitysideoita uupumuksen ennaltaehkäisyyn sekä vähentämiseen voisi lähteä työstämään niinkin yksinkertaisella asialla kuin kuulumisien kyselyllä. Esimies voisi kiertää aktiivisesti työntekijöiden keskuudessa kysellen jaksamisia sekä kuulumisia. Mikäli merkkejä uupumuksesta olisi nähtävillä tai tulisi puheesta ilmi, tehtäisiin sen eteen tarvittavia toimenpiteitä, joita voisi olla esimerkiksi työtaakan keventäminen. Uupumisen ennaltaehkäisyllä välttyttäisiin ylimääräisiltä sairauspoissaoloilta, sekä työn tehokkuus pysyisi tasaisena. (Venho 2019.)

Palautteenannon kannalta toimenpiteet ovat hyvinkin yksiselitteiset: palautetta tulisi osata pyytää, antaa ja ottaa. Usein ajatellaan palautteenannon olevan vain esimiesten tehtävä, vaikka todellisuudessa olisi suotavaa kuulla sitä kaikilta osapuolilta. Erityisen vaikeaa on antaa työntekijänä rakentavaa palautetta esimiehille, vaikka juuri tällaisia palautteita esimiehet tarvitsisivat kehittyäkseen. Palautetta on kuitenkin hyvä antaa vain syystä eikä niin, että sitä viljeltäisiin kaikille työntekijöille jatkuvasti. Pienilläkin kehumisilla tai rakentavilla palautteilla voi olla merkittävä vaikutus työntekijän uralla. (Pajunen 2018.)

Epätasapuolisuuden tunnetta voitaisiin lähteä purkamaan sillä, että kysyttäisiin henkilökunnalta, kuinka he kokevat epätasapuolisuuden työpaikalla. Mikäli henkilökunta ei uskaltaisi tai kehtaisi sanoa mielipiteitään kasvatusten, voitaisiin ottaa käyttöön esimerkiksi vastauslaatikko, johon kaikki saisivat anonyymisti kirjoittaa lapulle asioita, jotka kokevat hankaliksi. Riippuen vastauksista voitaisiin lähteä jalostamaan ja työstämään tekijöitä tasapuolisen kohtelun saavuttamiseksi. Tasapuolisuuden maksimoimiseksi olisi kuitenkin suotavaa, että vuoropuhelu olisi toimivaa ja mutkatonta työntekijöiden ja esimiesten kesken (Jäntti 2017, 11). Avoimessa työyhteisössä tällainen vuoropuhelu voisi toimia, missä ei tarvitsisi huolehtia siitä, uskaltaako hankalia tai paranneltavia asioita ottaa puheeksi. Esimiehet voisivat lisätä tasapuolisuutta toimivalla työvuorosunnittelulla, jossa kaikissa vuoroissa olisi moniosaajia. Tällöin välttyttäisiin tilanteilta, joissa aina yksi henkilö suorittaisi monen työntekijän tehtävät, tai että hänelle annettaisiin aina samat vastuut.

Itsensä kehittäminen lähtee työntekijän täysin omasta tahdosta kehittyä. Tämän mahdollistamiseksi on välttämätöntä, että työntekijä tietää millä osa-alueella hän haluaa kehittyä ja miten. Mikäli tulee mahdollisuus kehittää itseään näillä osa-alueilla, on myös oltava

valmiudessa vastaanottamaan uutta tietoa ja tapoja. Voi olla, että esimiehet olettavat uuden tiedon menevän kerralla perille, eikä sen takia kehittämistä ylläpidetä, ellei työntekijä itse osaa vaatia sitä. Joskus itsensä kehittäminen vaatii astumista ulos mukavuusalueelta. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi ne hetket, jolloin työntekijä pyytää esimieheltä mahdollisuutta kehittää itseään, mutta yrityksen resurssit tai esimiehen aika ei riitä sen toteuttamiseen. Työntekijä joutuu tällöin taistelemaan omasta huomiostaan, joka jo itsessään voi olla hyvinkin stressiä ja turhautumista aiheuttava tilanne. Sinnikkyydellä ja rohkeudella voi kuitenkin olla hyvin tuloksellinen lopputulos. (Jääskeläinen 2020.)

Yksi työuupumuksen syistä voi olla arvojen kohtaamattomuus töissä. Usein uupumus johtuu juuri henkilökohtaisten sekä työarvojen yhteensopimattomuudesta. Työarvot voidaan luokitella sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin. Sisäiset työarvot koostuvat muun muassa itsensä kehittämisestä ja työstä saadusta arvostuksesta. Sisäiset työarvot kuvaavat sitä, mitä etsimme työltä, kun taas ulkoiset arvot kuvaavat haluamaamme lopputulosta. Ulkoiset työarvot pitävätkin sisällään kunnianhimokkuuden, palkan ja työn vakinaisuuden. Jokaisella on omat henkilökohtaiset työarvonsa, ja jokaisella työpaikalla on omat arvonsa. Se, kuinka nämä arvot saataisiin kohtaamaan tai näkyviin käytännössä, vaatii aktiivista keskustelua ja muistuttamista työpaikan arvoista. Yhteiset arvot lisäävät työmotivaatiota ja työn imua, ja vaikuttavat negatiivisesti työuupumukseen. (Jäntti 2019.)

7 Pohdinta

Opinnäytetyössä käsiteltiin esimiehen roolia päivittäistavarakauppojen työhyvinvoinnissa. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Tavoitteena oli selvittää esimiesten tavat kehittää ja parantaa omaa sekä henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimuksessa selvitettiin kahdesta näkökulmasta työhyvinvoinnin eroavaisuuksia. Kahta kyselylomaketta jaettiin niin, että toiseen kyselyyn vastasi vain esimiehet ja toiseen myyjät. Tutkimustulosten pohjalta löydettiin kriittisimmät kehityskohteet, joiden perusteella esimiestiimiä voidaan kehittää paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Tutkimukseen osallistui 21 päivittäistavarakaupan työntekijää, joten vastauksia ei voida pitää absoluuttisena totuutena, mutta niitä voidaan soveltaa eri yrityksille sopiviksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi työhyvinvoinnin määritelmää Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaiden kautta. Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä henkilöstön, työyhteisön sekä tuloksellisuuden näkökulmasta. Lisäksi työssä käytiin lyhyesti läpi esimiestyön ja johtajuuden teoriaa. Opinnäytetyön keskeisimmät teemat olivat työhyvinvointi, esimiehen rooli, työn mielekkyys, yhteisöllisyys sekä itsensä johtaminen.

Tutkimusaineiston perusteella työhyvinvoinnin vahvuuksiksi koettiin luottamus esimieheen, tasapuolinen kohtelu, esimiesten esimerkillinen toiminta suunnannäyttäjänä sekä resursien saatavuus itsensä kehittämiseen. Suurimmiksi kehityskohteiksi koettiin uupumus töiden jälkeen, palautteenanto sekä yhteisten arvojen tiedostaminen ja toteuttaminen.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä esimiehen roolin olevan hyvin merkittävä päivittäistavarakauppojen työhyvinvoinnissa. Vaikka jaksaminen on aina lähtöisin itsestään, on esimiehellä suuri vaikutus sen ylläpitämisessä ja helpottamisessa. Esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi työhyvinvoinnin edistäjänä koettiin olevan se, että hän on läsnä erilaisissa tilanteissa. Jo pienikin ymmärrys esimieheltä voi auttaa keventämään työtaakkaa.

Tällä opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan tutkimuksen tekeminen ja analysointi perustui täysin omaan mielenkiintooni aihetta kohtaan. Lähteisiin perehtyminen sekä teorian läpikäyminen tukivat johtopäätösten tekemistä. Työn valmistuttua voidaan todeta tutkimuksen onnistuneen. Tutkimusaineisto oli riittävän laaja kattamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Vastausten perusteella esimiehellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin rakentajana ja ylläpitäjänä.

Lähteet

Ahloth, A. 2019. Kun delegointi ei ole tasapuolista, aikaansaava työntekijä tekee muidenkin työt ja uupuu. Duunitori. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/delegointi>

Dinolehti 2015. Viisi porrasta työhyvinvointiin: työntekijän arvostus. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa <https://dinolehti.fi/2015/12/viisi-porrasta-hyvinvointiin-tyontekijan-arvostus/>

Elo, E. 2021. Eettinen stressi painaa tunnollisia. Apteekkari. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa <https://www.apteekkari.fi/artikkelit/eettinen-stressi-painaa-tunnollisia>

Hakanen, J. 2017. Palaute on työelämän pienin suurin asia. Työterveyslaitos. Viitattu 28.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Hussi, T. 2019. Mikä on arvojen arvo muuttuvassa työelämässä? Ilmarinen. Blogi. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/tomi-hussi/arvot-muuttuvassa-tyoelamassa/>

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

If Vahinkovakuutusyhtiö. Työhyvinvoinnin ABC – 5 ohjetta esimiehelle. Viitattu 18.5.2022. Saatavissa <https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/henkiloston-tyohyvinvoinnin-abc>

IhanaElo. Hyvinvoiva esihenkilö. Viitattu 14.2.2022. Saatavissa <https://www.ihanaelo.fi/esihenkilon-tyoelama/>

Jaakkola, J. 2020. Väkevä työelämä. Helsinki: Tammi.

Jokinen, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto. Viitattu 2.5.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL 2017. Tuottavuus kasvaa panostamalla työhyvinvointiin. Tiedote. STT info. Viitattu 7.3.2022. Saatavissa <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tuottavuus-kasvaa-panostamalla-tyohyvinvointiin?publisherId=2107&releasId=56284588>

Jääntti, P. 2017. Vuorovaikutuksen merkitys henkilöstön työhyvinvointiin. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/139056>

Jääntti, T. 2019. Arvot – tie henkilöstön hyvinvointiin tai burnoutiin. Bonfire. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa <https://bonfire.fi/arvoista-hyvinvointia/>

Jääskeläinen, H. 2020. Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella. Brik. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella/>

Karjula, H., Karjula, J. & Westerlund, E. 2020. Miten säilyttää yhteisöllisyys etätyöaikana? Hälsa. Blogi. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa <https://halsa.fi/blog/miten-sailyttaa-yhteisollisyys-etatyoaikana/>

Koskimies, J. 2015. Hyvinvoiva esimies johtaa paremmin. Blogi. Viitattu 17.2.2022. Saatavissa <https://www.neovolentia.fi/hyvinvoiva-esimies-johtaa-paremmin/>

Manka, M. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Mehiläinen. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tasapainoinen-itsensa-johtaminen>

Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Viitattu 7.3.2022. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>

Muguku, D. 15 qualities of a good boss. ThriveYard. Blogi. Viitattu 18.5.2022. Saatavissa <https://www.thriveyard.com/15-qualities-of-a-good-boss/>

Pajunen, R. 2018. Palaute osana onnellisen työyhteisön rakentamista. HRviesti. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa <https://www.hrviesti.fi/natiivi/36/palaute-osana-onnellisen-tyoyhteison-rakentamista>

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020. Ergonomia. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa <https://www.pam.fi/wiki/ergonomia.html>

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2021. Työsuojeluvaltuutetun tehtävät ja oikeudet. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa <https://www.pam.fi/wiki/tyosuojeluvaltuutetun-tehtavat-ja-oikeudet.html>

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Ruokojoki, M. 2020. Työhyvinvoinnin kehittäminen – ongelmista ratkaisuihin. Vibemetrics. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa <https://www.vibemetrics.com/uutiset/tyohyvinvoinnin-kehittaminen-ongelmista-ratkaisuihin/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Laadullisen tutkimuksen elementit. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Hypoteesittomuus. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Reliabiliteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 2.5.2022. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saarinen, T. 2021. Kun työhyvinvointia johdetaan hyvin, henkilöstö voi hyvin. Talentia. Blogi. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa <https://www.talentia.fi/blogi/kun-tyohyvinvointia-johdetaan-hyvin-henkilosto-voi-hyvin/>

Sarkkinen, M. 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esimiehen kannattaa olla tarkkana. Työterveyslaitos. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana>

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suurin asia. Työterveyslaitos. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Skhole. Työpahoinvointi – Entä kun ei enää jaksa? Blogi. Viitattu 7.3.2022. Saatavissa <https://www.skhole.fi/blogi/tyopahoinvointi-enta-kun-ei-enaajaksa>

Superliitto. Tasapuolinen kohtelu. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tasapuolinen-kohtelu/>

Takala, K. 2020. Näkökulma: Johtajan arvot heijastuvat organisaation toimintaan. Kainuun Sanomat. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa <https://www.kainuunsanomat.fi/artikkeli/nakokulma-johtajan-arvot-heijastuvat-organisaation-toimintaan-192351025/>

Tampereen yliopisto. Johtaminen ja työhyvinvointi. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa [https://sites.tuni.fi/kehivatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/](https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/)

Tanskanen, M. 2020. Työhyvinvointia ja stressiä voidaan nykyään mitata monin eri tavoin. XAMK. Viitattu 17.5.2020. Saatavissa <https://next.xamk.fi/ammattitaidolla/tyohyvinvointia-ja-stressia-voidaan-mitata-nykyaan-monin-eri-keinoin/>

Tenkanen, T. 2019. Mitä tiimiäly on? Kansanuutiset. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa <https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/4065266-mita-tiimialy-on>

Terveystalo. Työuupumus eli burn out. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa <https://www.terveys-talo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/Työuupumus-eli-burn-out/>

Tilastokeskus. Validiteetti. Viitattu 18.5.2022. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Työterveyslaitos 2017. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva. Viitattu 14.2.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva>

Työterveyslaitos a. Työn imu. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työturvallisuuslaitos b. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Työturvallisuuskeskus. Turvallinen ja terveellinen työ varmistetaan työsuojelulla. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu#96f8bdaf

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Venho, N. 2019. Onko vastuu työuupumuksen ennaltaehkäisyssä työnantajalla vai työntekijällä? Moodmetric. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa https://moodmetric.com/fi/uupumuksen_ennaltaehkaisy/

Vuori, J. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoaristo. Viitattu 2.5.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Esimiehen rooli päivittäistavara-kaupan työhyvinvoinnissa (myyjille)

1. Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnissa?

2. Olen töissä aina kiireinen

A horizontal slider with a white bar extending from 0 to 5. A small square marker is positioned at 0. The text 'Täysin eri mieltä' is on the left and 'Täysin samaa mieltä' is on the right.

3. Kiire on esimiesten vastuulla

A horizontal slider with a white bar extending from 0 to 5. A small square marker is positioned at 0. The text 'Täysin eri mieltä' is on the left and 'Täysin samaa mieltä' is on the right.

4. Koen olevani uupunut töiden jälkeen

- Kyllä
- Kyllä, mutta palaudun nopeasti
- Välillä
- En

5. Koen tulevani ymmärretyksi

A horizontal slider with a white bar extending from 0 to 5. A small square marker is positioned at 0. The text 'Täysin eri mieltä' is on the left and 'Täysin samaa mieltä' is on the right.

[Seuraava](#)

Esimiehen rooli päivittäistavarakaupan työhyvinvoinnissa (myyjille)

6. Luotan esimiehiini



7. Esimies toimii esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä



8. Esimies tarttuu helposti työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin



9. Esimies kannustaa huolehtimaan työhyvinvoinnista

- Päivittäin
- Viikoittain
- Välillä
- Eri juurikaan

10. Koetko saavasi enemmän tukea esimiehiltä vai myyjiltä?

- Esimiehiltä
- Myyjiltä

Edellinen

Seuraava

Esimiehen rooli päivittäistavarakaupan työhyvinvoinnissa (myyjille)

11. Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä



12. Saan palautetta onnistuneesta työstä

- Aina
- Usein
- Harvoin
- En koskaan

13. Toivon saavani enemmän palautetta



14. Koen tasapuolisuutta töissä



15. Kuinka tulen kuulluksi?

Edellinen

Seuraava

Esimiehen rooli päivittäistavarakaupan työhyvinvoinnissa (myyjille)

16. Saan tukea itseni kehittämiseen

- Kyllä
- Välillä
- Harvoin
- En

17. Esimies on joustava



18. Pystyn vaikuttamaan itseäni koskeviin päätöksiin



19. Saan useita mahdollisuuksia kehittää itseäni



20. Saan apua ongelmanratkaisussa eikä ongelmaa ratkaista puolestani

- Aina
- Usein
- Harvoin
- En koskaan

Edellinen

Seuraava

Esimiehen rooli päivittäistavarakaupan työhyvinvoinnissa (myyjille)

21. Työilmapiiri on innostava ja motivoiva



22. Esimies rakentaa ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä



23. Koetko tiimiytyneesi työkavereiden kanssa? Kuinka se tapahtui? Oliko esimiehellä osuutta asiaan?

24. Koetko työpaikan arvot ja tavoitteet yhteisiksi?

- Kyllä
- Välillä
- Harvoin
- En

25. Saan apua tai tukea silä pyytämättä



Edellinen

Lähetä