

Työhyvinvoinnin johtaminen kaupan alalla

Arsi Poikela

OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

POIKELA, ARSI:
Työhyvinvoinnin johtaminen kaupan alalla

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Helmikuu 2025

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työhyvinvoinnin johtamista kaupan alalla. Työssä tutustutaan työhyvinvointiin käsitteenä sekä sen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. Työhyvinvointi on keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä, sillä se vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, tuottavuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Kaupan alalla haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa tuottaa esimerkiksi vaihteleva vuorotyö ja työn kuormittavuus. Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmat ja kehitysehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin kuutta kaupan alalla toimivaa työntekijää ja kahta esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina keskittyen työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin vaikuttaviin tekijöihin.

Työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista psyykinen koettiin merkittävimpanä. Työtehtävien laatu ja erilaiset asiakastilanteet toivat psyykkiselle osa-alueelle painoarvoa. Kaupan alalla työskentely koettiin myös jossain määrin fyysisesti kuormittavaksi, kuormittavia tekijöitä olivat työergonomiset tekijät sekä itse työn fyysinen kuormittavuus. Sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta työilmapiiri oli merkittävin tekijä ja esihenkilöiden rooli sen ylläpitämisessä korostui.

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan kaikki osa-alueet täysimääräisesti. Esihenkilöiden tulee olla läsnä, avoimia, aktiivisia kuuntelijoita ja palautteen antajia. Palautekulttuurin kehittäminen, työergonomiasta huolehtiminen ja aktiivinen henkilöstöjohtaminen ovat keskeisiä tekijöitä hyvinvoivan työyhteisön rakentamiseen. Työhyvinvointi on yritykselle investointi.

Asiasanat: työhyvinvointi, kaupan ala, esihenkilötyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

POIKELA, ARSI:
Work Well-being Management in the Retail Sector

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 4 pages
February 2025

This thesis studied the management of employee well-being in the retail sector. The thesis focused on the perspectives of employees and supervisors. Employee well-being is crucial for organizational success, as it impacts productivity, job satisfaction, and staff retention. In the retail sector challenges such as irregular working hours, physical workload and interactions with customers make well-being management complex. The study aimed to identify the key factors influencing work wellbeing and provide development suggestions.

The research was conducted as a qualitative study, involving semi-structured interviews with six retail employees and two supervisors. The interviews focused on physical, psychological and social aspects of work well-being.

The findings highlighted psychological wellbeing as the most significant factor, with demanding customer situations and repetitive tasks being major challenges. Physical well-being was also a concern, particularly due to ergonomic issues and physically demanding tasks. Social wellbeing was strongly influenced by the workplace atmosphere, with supervisors playing a key role in maintaining a positive environment.

The study concludes that managing employee well-being requires a broad approach. Supervisors need to be accessible, open and willing support to employees. Workplace ergonomics must be taken care of, and feedback culture must be developed. Investing in employee wellbeing is essential for creating a motivated and productive workforce.

Key words: employee well-being, retail sector, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI.....	6
	2.1 Fyysinen työhyvinvointi	7
	2.2 Psykkinen työhyvinvointi	8
	2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi	9
3	TYÖHYVINVOINTI KAUPAN ALALLA.....	12
	3.1 Työntekijäkokemus	12
	3.2 Työturvallisuus ja ergonomia	14
4	TUTKIMUS TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA KAUPAN ALALLA 16	
	4.1 Esihenkilöhaastattelut	17
	4.1.1 Fyysinen työhyvinvointi.....	18
	4.1.2 Psykkinen työhyvinvointi.....	19
	4.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi	22
	4.2 Työntekijähaastattelut	24
	4.2.1 Fyysinen työhyvinvointi.....	25
	4.2.2 Psykkinen työhyvinvointi.....	28
	4.2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi	31
5	YHTEENVETO	33
	5.1 Yhteenveto osa-alueittain.....	33
	5.2 Johtopäätökset.....	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	39
	Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille	39
	Liite 2. Haastattelukysymykset esihenkilölle	41

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista on muodostunut keskeinen tekijä useilla työpaikoilla. Työhyvinvointia ei tule ajatella ainoastaan yksilön jaksamisena, vaan sillä on suora yhteys yrityksen tuottavuuteen, asiakaspalvelun laatuun sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Työhyvinvoinnin edistäminen ei siis ole vain eettinen velvollisuus, vaan se on myös taloudellisesti kannattavaa. Esimerkiksi Lindström, Kandolin & Pahkin (2014) korostavat esihenkilön olevan vastuussa työn mielekkyyden varmistamisesta arvostamalla ja kannustamalla työntekijöitä, antamalla mahdollisuuden vaikuttaa sekä olemalla johdonmukainen. (Lindström ym. 2014, s. 8-12).

Kaupan ala on Suomen suurin toimiala työllisten määrällä mitattuna ja työllistää 282 000 henkilöä (Kaupan Liitto 2024). Kaupan alalla työhyvinvoinnin johtaminen on erityisesti haastavaa, sillä alalla työskennellään asiakaspalvelutehtävissä ja työntekijät kohtaavat töidensä lomassa useita eri stressitekijöitä, kuten hankalat asiakaspalvelutilanteet, vuorotyö ja työn fyysinen kuormitus.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä työhyvinvoinnin johtamiseen kaupan alalla esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on tarkastella työhyvinvoinnin johtamista keskittyen työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Teoriaosuudessa perehdytään työhyvinvoinnin teoriaan yleisellä tasolla sekä keskittyen kaupan toimialaan. Työn tutkimusosiossa käydään läpi työntekijä ja esihenkilöhaastatteluiden tulokset liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen.

Työ perustuu kirjallisuuskatsaukseen, olemassa oleviin tutkimuksiin, sekä kaupan alalla toimivien työntekijöiden ja esihenkilöiden henkilöhaastatteluihin. Motivaation ja valmiudet työn tekemiseksi antoi henkilökohtainen 8 vuoden kokemukseni kaupan alalta. Työn tulosten odotetaan tarjoavan konkreettista hyötyä kaupan alalla toimiville esihenkilöille sekä tuleville tulevaisuuden johtajille.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus sekä väärin ymmärretty menestystekijä. Organisaation menestyksen kannalta on elintärkeää kantaa vastuu henkilöstöstä. Työhyvinvointi investointina yritykselle tulee maksamaan kulut monin kerroin takaisin. (Pyöriä, 2012. s. 7.) Työterveyslaitos kuvailee työelämä-tieto -palvelussaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitettä seuraavanlaisesti:

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus siitä, miten ihminen työssään voi. Siihen kuuluvat työtä koskevat asenteet, tunteet ja viireystila. Työhyvinvointiin vaikuttavat työolot, itse työn ominaisuudet sekä yksilölliset tekijät. Työkyky tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työhön liittyvien tekijöiden kokonaisuutta. Työkyvyttömyys puolestaan tarkoittaa työkyvyn huomattavaa alenemista. Kykyyn työskennellä vaikuttavat ihmisen terveys ja toimintakyky, ammattitaito, motivaatio, asenteet ja arvot. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työhyvinvointi käsitteenä on lähtenyt työntekijöiden fyysisen työhyvinvoinnin kuvaamisesta. Tämä on kuitenkin vain pieni osa-alue työhyvinvoinnista, käsite onkin laajentunut paljon suuremmalle alueelle. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Ideaalissa työpaikassa työntekijät sekä esihenkilöt tekevät yhteistyötä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tällaisella työpaikalla huomioidaan fyysinen ja henkinen työympäristö, henkilökohtainen terveys sekä yrityksen osallistuminen työyhteisöön. (WHO, 2010 s. 11-12.)

Jokainen edellisessä kappaleessa mainituista osa-alueista liittyy ja vaikuttaa toinen toiseensa. Työhyvinvointia ei voi tarkastella vain yhdeltä alueelta ja todeta kaiken olevan kunnossa. Osa-alueita tuleekin tarkastella kokonaisuudessaan. Mikäli jollakin työhyvinvoinnin osa-alueella on puutteita, heijastuu tämä helposti muuallekin. Esimerkiksi työntekijän kokiessa runsaasti työhön liittyvää stressiä voi tämä näkyä fyysisenä sairastumisena. (Virolainen, 2010 s. 11-12.)

Työhyvinvoinnin merkitystä usein arvioidaan erilaisin taloudellisin mittarein. Kyseiset mittarit ovat hyvä lähtökohta organisaation menestyksen mittaamiseen, mutta ne eivät kerro kokonaisuutta organisaation sisäisistä asioista. Yksilön hyvinvointi ja organisaation menestys ovat kuin saman kolikon kääntöpuolia, jotka tukevat toinen toistansa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on organisaatiolle sijoitus,

ei kuluera. Lisäksi modernissa yhteiskunnassa työolosuhteiden eettisyys sekä organisaatioiden vastuullisuus on noussut keskeiseksi käsitteeksi. Mikäli organisaatio voi osoittaa huolehtivansa työntekijöistään ja raportoi toimintansa vastuullisuudesta, on tämä selkeä kilpailuetu. (Pyöriä, 2012. s. 7-8.)

Ylipäättänsä organisaatioille on tärkeää mitata henkilöstökokemusta muutoinkin kuin taloudellisin mittarein. Voidaan sanoa henkilöstökokemuksen korreloivan suoraan yrityksen menestykseen ja asiakaskokemukseen. Erityisen tärkeää tämä on kaupan alalla, sillä asiakaskokemus on oleellinen kilpailutekijä asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi Alight Solutionsin tuottama henkilöstökokemusta käsittelevä tutkimus osoitti positiivisen henkilöstökokemuksen omaavien työntekijöiden sitoutuvan viisi kertaa vahvemmin työnantajayritykseen kuin työntekijät, joilla oli negatiivinen kokemus. (Korkiakoski, 2019 s. 140-146.)

2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkimuksen pitkä historia on käynnistynyt lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tuolloin tutkimuksessa keskityttiin yksilöön kohdistuviin stressitekijöihin, jotka vaikuttivat negatiivisesti työhyvinvointiin. Näitä stressitekijöitä olivat mm. melu, kylmyys, myrkylliset aineet sekä raskaus. Myöhemmin fyysisten muuttujien lisäksi työhyvinvoinnin tutkimus lähti laajenemaan myös ympäristöllisiin sekä sosiaalisiin tekijöihin. (Manka & Manka, 2023. s. 91.)

Fyysinen työhyvinvointi on erittäin näkyvä osa työhyvinvointia. Tähän kuuluvat mm. työn fyysinen kuormittavuus ja fyysiset työolosuhteet, kuten työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälaineet. Työergonomia on myös osa fyysistä hyvinvointia. Ergonomiaan kuuluu työasennot ja esimerkiksi työpisteen toimivuus. Työtehtävät voivat pitää sisällään rutiininomaisia työtehtäviä, jotka kuormittavat tekijää ja rasitus voikin muodostua hyvin yksipuoliseksi esimerkiksi samojen liikkeiden sekä työasentojen toistussa. Tätä voi välttää työtehtävien vaihtelulla, jotta minimoidaan samankaltaisen rasituksen toistuminen. (Virolainen, 2010 s. 17.)

Työterveys on osa fyysisestä työhyvinvoinnista huolehtimista. Suomessa työterveyshuoltolaki määrittää työnantajan velvollisuuksista työterveyden sekä työpaikkaselvityksen järjestämiseen. Tiivistetysti lain tarkoituksena on edistää työntekijöiden hyvinvointia kokonaisvaltaisesti sekä ehkäistä työpaikalla terveyttä uhkaavia riskejä. (Työterveyslaki 21.12.2001/1383.)

Työterveyshuolto työpaikalla perustuu työterveyden laatimaan kattavaan työpaikkaselvitykseen. Työpaikkaselvityksen tarkoituksena on selvittää työn, olosuhteiden ja turvallisuuden merkitys suhteessa työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn. Selvityksen tuottamiseksi työterveyshuolto tekee arvioinnin työpaikalla ja tarvittaessa käyttää apunaan henkilöstökyselyitä. Valmiin selvityksen pohjalta annetaan työnantajalle suositukset työolojen ja työkyvyn kehittämiseen. Suositusten toteuttaminen jää työnantajan vastuulle. Työnantajan on myös huolehdittava työpaikkaselvityksen olevan nähtävillä ja näin ollen työntekijöiden saatavilla. (Työsuojaus, 2024.)

2.2 Psyykinen työhyvinvointi

Viime aikoina hyvinvoivan työyhteisön konsepti on laajentunut enenevässä määrin käsittämään yksilön psyykkisen työhyvinvoinnin. Työ itsessään parhaimmillaan edistää yksilön henkistä hyvinvointia työkuormien ollessa kohtuullisia, liiallisen kuormituksen myötä vaikutukset ovat negatiiviset. Tunnistettuja riskitekijöitä psyykkiseen työhyvinvointiin ovat, korkea työkuorma ja tahti, vaihtelevat työvuorot ja yötyö, vastuun aiheuttama stressi, epävarmuus työssä ja uranäkymät, heikot ihmissuhteet työssä sekä työn stimuloimattomuus ja merkityksettömyys. (Day, 2014 s. 5-7.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaation on kiinnitettävä huomiota työstressiin ja sitä aiheuttaviin tekijöihin. Työperäinen stressi on yleinen työhyvinvointiin vaikuttava ongelma. Mahdolliset stressitekijät vaihtelevat työpaikka ja alakohtaisesti, organisaation on tunnistettava juuri heidän työpaikallaan olevat mahdolliset työstressiä aiheuttavat asiat. Työnantajan on tiedostettava

stressin hoitamiseen liittyvät pääkäsitteet ja lähestymistavat. Nämä auttavat tunnistamaan stressin pääasiallisia syitä ja pohtimaan toimenpiteitä stressitekijöiden ehkäisemiseksi. (Tamminen & Solin, 2014. s. 88–90.)

Työn liiallinen kuormittavuus, työstressi tai muut henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat laukaista työuupumuksen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttama terveys 2011 -tutkimus kertoo, että tutkimukseen osallistuneiden joukosta vakavaa työuupumusta todettiin 3 prosentilla naisista ja miehillä 2 prosentilla. Lievää työuupumusta esiintyi tätä enemmän, 25 % (naiset) ja 21 % (miehet). Tulosten perusteella voidaan todeta jopa joka neljännen työntekijän kokeneen työuupumusta. (Koskinen ym., 2012. s. 99.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tuottamassa Terveys 2011 -tutkimuksessa todettiin sairauspäivärahapäivistä joka neljännen perustuvan psyykkisiin tekijöihin. Mielenterveydellisten ongelmien aiheuttamat kustannukset ovat mittavia. Kustannuksia aiheutuu myös epäsuorasti heikentyneen työpanoksen ja tuottavuuden laskun muodossa. Tästä huolimatta työ myös edistää yksilön hyvinvointia esimerkiksi yhteisöllisyyden, henkilökohtaisen kehityksen, turvallisuuden tunteen ja itsetunnon kohotuksen muodossa. (Tamminen & Solin, 2014. s. 5.)

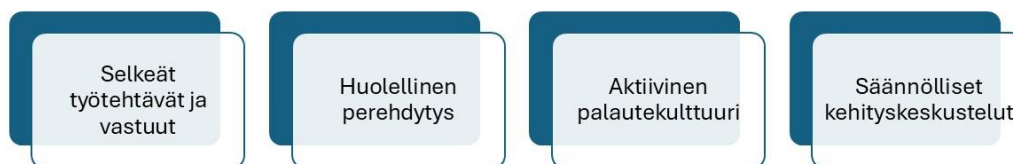
Ajantasaisen tiedon mukaan vuonna 2023 joka kolmas sairauspäivärahoista myönnettiin mielenterveydellisin perustein (Kela, 2024). Mielenterveydellisten ongelmien kasvu suhteessa sairauspäivärahojen kokonaismäärään on huolestuttava trendi.

2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi yksinkertaisimmillaan koostuu vuorovaikutuksesta organisaation jäsenten kesken. Sosiaalisesti hyvinvoivassa työyhteisössä kollegoita on helppo lähestyä ja työpaikan sisäiset ihmissuhteet ovat toimivat. Tunteisuus työkavereista henkilökohtaisella tasolla madaltaa kynnystä lähestyä heitä työasioiden puitteissa, joka edesauttaa positiivista työilmapiiriä ja työyhteisön sosiaalista toimivuutta. (Virolainen, 2010. s. 24.)

Aktiivinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen edesauttaa vuorovaikutusta ja työilmapiiriä työpaikalla. Työntekijät lähtökohtaisesti kokevat tyytyväisyyttä työssään saadessaan myönteistä palautetta toiminnastaan. Rakentava palaute auttaa henkilöstöä kehittymään työssään. Suomalaista palautekulttuuria työelämässä voisi kuvailla jopa niukaksi, sillä palaute jätetään herkästi sanomatta. Tehokas ja avoin palautekulttuuri tulisi olla jokaisessa organisaatiossa tärkeä työkalu toiminnan johtamiseen. (Holmgren, 2023. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.)

Työilmapiiri korostuu sosiaalisen työhyvinvoinnin määritelmässä. On näyttöä, että työyhteisön sosiaalinen alue on jopa merkityksellisempi tekijä työhyvinvoinnin kannalta kuin esimerkiksi ammattiosaamisen ja työolosuhteet. Sosiaalinen työhyvinvointi syntyy vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä, avoimesta kommunikatiosta, luottamuksesta, jaetuista arvoista, osallistumisesta ja oppimisesta. (Fadjukoff ym., 2022. s. 329.)



Kuva 1. Hyvää työilmapiiriä luovat toimintatavat (PAM, Työyhteisön ilmapiiri. 2025, muokattu).

Esihenkilöt ovat avainroolissa työyhteisön kehityksessä. Epäasianmukainen johtajuus helposti johtaa huonoon työilmapiiriin, mikä voi edesauttaa epäasiallisen käytöksen ja kiusaamisen esiintymistä työpaikalla. Esihenkilön tulee puuttua

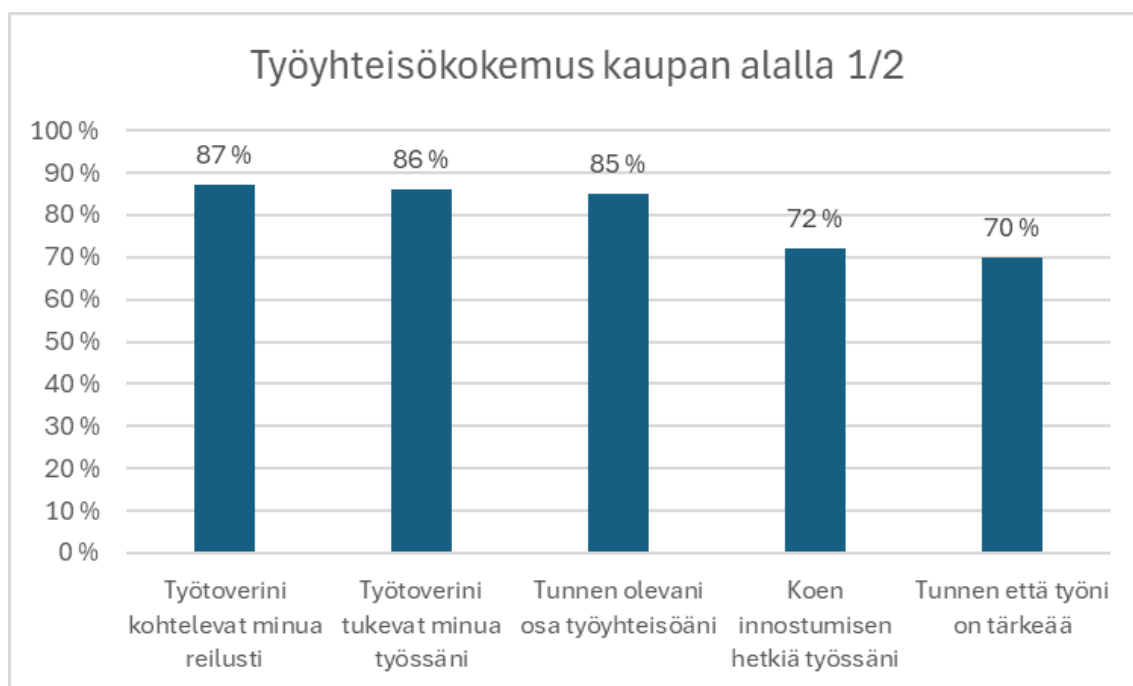
mahdollisiin sosiaalisiin ongelmakohtiin viipymättä ja ottaa huomioon kaikki osapuolet ratkaistessaan työpaikan sisäisiä konflikteja. Yleisessä työkuultuurin kehittämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstökyselyitä, joilla seurataan ilmapiirin kehitystä. (PAM, Työyhteisön ilmapiiri. 2025.)

3 TYÖHYVINVOINTI KAUPAN ALALLA

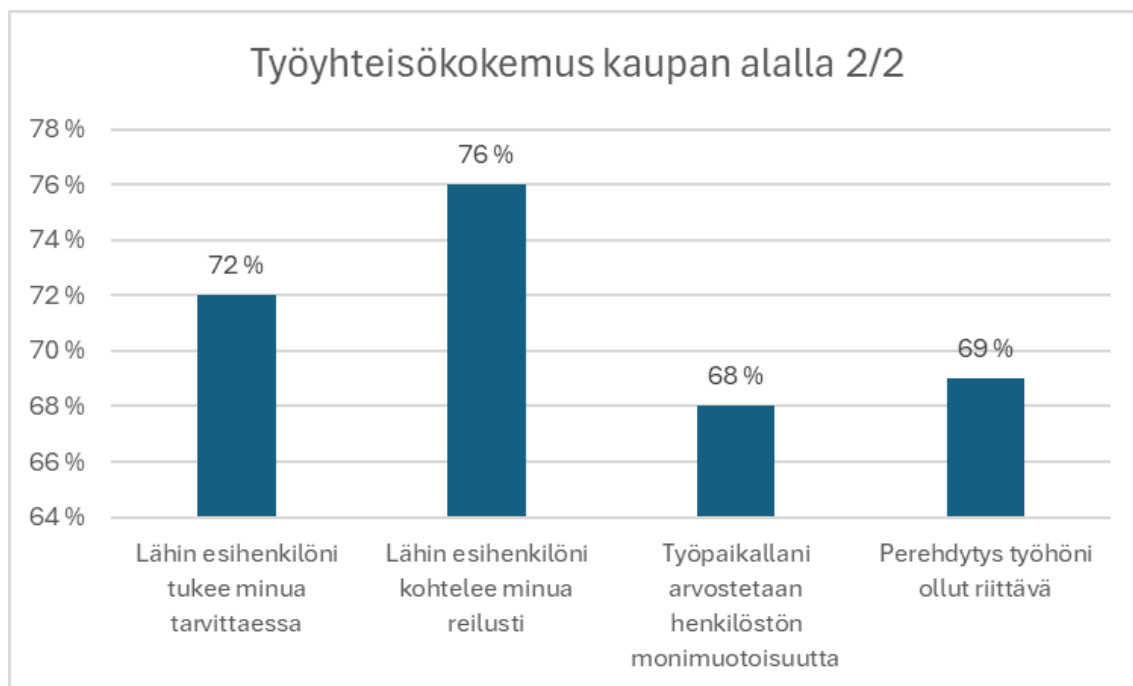
Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointia keskittyen vähittäiskaupan toimialaan.

3.1 Työntekijäkokemus

Palvelualojen ammattiliitto (PAM) toteuttaa vuosittain jäsenkyselyn, jossa perehdytään liiton alaisuudessa olevien toimialojen ajankohtaisiin muuttujiin. Vuoden 2023 jäsenkyselyssä yksi käsitellyistä osioista oli ”Työpaikka ja työyhteisö”. Kyseisessä osiossa perehdyttiin työntekijöiden kokemuksiin työyhteisöstään toimialoittain. Alemmassa kuvaajassa käydään läpi kyselyn tuloksia. Tilastoihin on laskettu henkilöt, jotka olivat väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 1. Työyhteisökokemus kaupan alalla 1/2 (PAM, jäsenkysely 2023, muokattu).



Kuvio 2. Työyhteisökokemus kaupan alalla 2/2 (PAM, jäsenkysely 2023, muokattu).

On positiivista huomata jokaisen väittämän kohdalla enemmistön olleen täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kokemus saadusta tuesta on myös kehittynyt verrattuna aiempiin kyselyihin (PAM, 2023).

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös vaihteleva vuorotyö. Kauppojen aukiolojen vapautumisen myötä kaupan alalla yhä useammalla työntekijällä on epäsäännölliset työajat. Työvuorosuunnittelun vaikutus työntekijän hyvinvointiin on merkittävä. Aukiolojen vapautumisen jälkeen ilta- ja yötyö on lisääntynyt. Vaihtelevat työajat voivat tuoda haasteita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle. Suurimmat vaihtelut työvuorojen vaihtelussa näkyvät osa- ja kokoaikaisten työntekijöiden välillä. Vuonna 2024 kaupan alalla työskentelevistä työntekijöistä 47 % oli osa-aikaisia (PAM, 2024). Osa-aikaisten työskentely painottuu enemmän iltavuoroihin ja yksittäisiä vapaapäiviä on useammin (Ropponen, 2021).

Yötyö voi haitata työntekijän yöunta ja työntekijän lepoaikoihin on kiinnitettävä tästä syystä huomiota. Lisääntyneen ilta- ja yötyön kannalta työntekijöiden kuormitustilanne on kuitenkin ollut paljon odotettua parempi. (Repo, 2021.)

Työvuorosunnittelun avulla pyritään työntekijöiden parempaan työhyvinvointiin. Hämeenmaan osuuskaupan henkilöstö onkin maininnut tyypillisesti työvuorosunnittelun kolmen tärkeimmän hyvinvointitekijän joukkoon. Työvuorosunnittelu on työnantajan ja -tekijän välistä joustamista. Työnantajan tulee saada riittävästi henkilöstöä käyttöönsä vastatakseen asiakas- ja tavaravirtaan. Työntekijän puolella tulee huomioida hänen henkilökohtaiset toiveensa ja jaksaminen. (Kaupan liitto, 2021.)

3.2 Työturvallisuus ja ergonomia

Palvelualojen ammattiliiton vuoden 2023 jäsenkyselyn mukaan, jopa 78 prosenttia kaupan alalla työskennelleistä oli kohdannut asiakkaiden toimesta häirintää tai väkivaltaa työssään edeltävän 12 kuukauden aikana. Häirintä käsitteenä piti sisällään sanallisen väkivallan ja uhkailun, välineellä uhkailun, fyysisen väkivallan, seksuaalisen häirinnän sekä muun epäasiallisen käytöksen. (PAM, jäsenkysely 2023.)

Työskennellessä fyysisesti asiakkaiden kanssa, on olemassa riski erilaisiin uhkatilanteisiin. Työturvallisuuslain velvoittama vaaran arviointi pitää sisällään työpaikkaan kohdistuvan väkivallan uhan arvioinnin, mikä tulee päivittää vähintään kerran vuodessa. Arvioinnissa huomioidaan esimerkiksi yksintyöskentely, työpaikkaan ja lähiympäristöön kohdistuneet väkivallan teot sekä rahan ja rahallista arvoa omaavan omaisuuden käsittely. Arvioinnin perusteella työnantajan on järjestettävä työolosuhteet siten, että väkivallan uhkaa on mahdollista ehkäistä. (Kaupan alan TES 1.2.2023-31.1.2025.)

Työturvallisuuslaki määrää työnantajan velvollisuuksista työturvallisuuteen liittyen. Oleellista kaupan alalla on esimerkiksi yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on siis huomioitava työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin vaikuttavat seikat. Työskentelyolosuhteet on siis optimoitava terveellisen ja turvallisen työn toteutumiseksi. Tämän lisäksi työnantajan on aktiivisesti seurattava yllä mainittuja kohtia. Näin ollen työturvallisuutta ei tule missään vaiheessa jättää huomiotta. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2 luku 8 §.)

Työturvallisuus on suoraan kytköksissä työhyvinvointiin. Siihen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden fyysiset olosuhteet, kuten työvälineet, työtilat ja ergonomia. Ergonomian tavoitteena on, ettei työ aiheuta työntekijän terveydelle haittaa tai vaarallista kuormitusta. Kaupassa työskennellessä suoritetaan paljon tavaran nostoja ja siirtoja esimerkiksi hyllyttäessä. Tyypillisiä tapaturmia ovatkin kuormaa purkaessa selän venähdykset, viiltohaavat sekä käsiin ja jalkoihin saadut vammat. Työntekijöille tulee huolehtia tarvittavat työvälineet ja olosuhteet työturvallisuusriskien minimoimiseksi. Näitä ovat esimerkiksi viiltosuojahanskat, nosto- ja siirtoapuvälineet, työpisteiden järjestely turvalliseksi sekä riittävä perehdytys nostojen suorittamiseen. (PAM, 2023.)

Työ kaupan alalla pitää sisällään paljon seisoma- ja istumatyöskentelyä. Terveydellisestä näkökulmasta on ihanteellisinta, jos työasentoja voi vaihdella päivän mittaan. Kaupassa työskennellessä aina ei välttämättä ole mahdollisuutta istua, sillä liikkuva työ ja työtilojen suunnittelu voi aiheuttaa haasteita tuolien sijoittelulle sekä käytölle. Työnantaja ei kuitenkaan voi yksipuolisesti kieltää työtuolien käyttöä. Tuolien tarvetta tulee arvioida työkykyyn vaikuttavuuden perusteella nyt ja tulevaisuudessa. Yksi esimerkki näistä on ajan myötä niveliin syntyvät kulumat. Myös työntekijöiden yksilöllinen tarve istumiselle ja seisomiselle on huomioitava. (PAM, 2023.)

4 TUTKIMUS TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA KAUPAN ALALLA

Tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön menettelytapoja noudattaen. (HTK-ohje 2023). Haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa haastattelumateriaalien käyttöön opinnäytetyössä. Tietosuojan vuoksi haastateltavien henkilötietoja, eikä mahdolliseen tunnistamiseen johtavia seikkoja käsitellä tässä opinnäytetyössä. Varsinkin työntekijähaastatteluiden kohdalla anonyymiys oli usealle haastateltavalle ehdoton kriteeri haastattelun antamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus. Tutkimustavan tavoitteena on ymmärtää, selittää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on kyse merkityksestä käsitteenä ja toiminnan merkityksellisyyden tutkimuksesta. (Pitkäranta, 2014. s. 33.) Työhyvinvoinnin merkitys yksilökohtaisesti vaihtelee, eikä käsitteelle ole yhtä ainoaa absoluuttista määritelmää, jolloin työhyvinvointi toteutuu. Henkilökohtaiset variaatiot vaikuttavat yksittäisen persoonan kokemukseen. Tässä tapauksessa kvalitatiivinen tutkimustapa on parempi lähestymistapa verrattuna kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen. Haastatelluilla työntekijöillä ja esihenkilöillä on mahdollisuus vastata täysin vapaasti omien näkemyksiensä mukaisesti, eikä esimerkiksi vastausvaihtoehtoja ole rajattu tiettyihin valintoihin.

Haastatteluiden lajityyppinä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tässä mallissa kysymykset on mietitty valmiiksi ja valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. Menetelmä on siis vapaampi verrattuna strukturoituun haastatteluun. Haastatteluiden raamit ovat kuitenkin selkeät esitettyjen kysymysten puitteissa. (Näpärä, 2017.) Haastattelut pohjautuvat työntekijöiden ja esihenkilöiden haastattelurunkoihin. (Liite 1. & 2.) Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina vapaasti keskustellen joko fyysisesti haastateltavan kanssa tai sähköisiä kanavia hyödyntäen. Keskimääräinen yksittäisen haastattelun kesto oli 1–1,5 tuntia. Tallennusmenetelmänä käytettiin haastattelun äänitallenteen nauhoittamista ja kirjaamalla muistiinpanoja haastattelupohjaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työhyvinvointia sekä sen johtamista keskittyen aiemmin tässä työssä käsitellyiden fyysisen, psyykkisen sekä sosiaa-

lisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Käytännön kokemus ja näkemys esihenkilöiltä sekä työntekijöiltä antaa konkreettista näkemystä, miten työhyvinvoinnin johtaminen kaupan alalla käytännössä toteutuu.

Työn tutkimusosioon kirjoitetut tekstit ovat tehty referoiden tutkimukseen osallistuneiden vastauksia, suorat lainaukset on merkitty selkeästi erikseen.

4.1 Esihenkilöhaastattelut

Esihenkilöhaastatteluita toteutettiin yhteensä 2 kappaletta. Vastaajina olivat Keskon alaisuudessa toimiva K-kauppias ja urheiluvälineliikkeessä toimiva esihenkilö. Haastatteluissa on noudatettu opinnäytetyön Liite 2. haastattelupohjaa.

Suorissa lainauksissa vastaajiin referoidaan seuraavasti:

K=K-kauppias.

U=Urheiluvälineliikkeen esihenkilö.

Ennen syvempää tarkastelua työhyvinvoinnin eri osa-alueista voidaan todeta yleisellä tasolla haastatteluissa tulleen ilmi, että molemmille esihenkilöistä työhyvinvointi on yksi keskeisimpiä käsitteitä heidän työnkuvassaan. Työhyvinvoinnista huolehtiminen nähdään henkilöstöstä huolehtimisena sekä tavoitteiden mahdollistajana. Seuraavat suoraan lainatut kysymykset vastauksineen mielestäni kiteyttää näiden esihenkilöasemassa toimivien henkilöiden mietteet työhyvinvoinnista ytimekkäästi.

Mikä on työhyvinvoinnin merkitys sinulle esihenkilönä?

K: ”Työhyvinvointi mahdollistaa paljon. Henkilöstön viihtyessä töissä tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa. Tyytyväisen henkilöstön vaihtuvuus on myös pienempi.”

U: ”Työhyvinvointi on yksi tärkeimpiä tekijöitä töissä viihtymiseen. Työyhteisön voidessa hyvin koen onnistuneeni esihenkilönä. Hyvinvoinnin kautta on mahdollista lisätä tuottavuutta ja ajaa henkilöstöä kohti yhteisiä tavoitteita.

Mikä on mielestänne tärkein asia, jonka esihenkilönä voi tehdä työhyvinvoinnin eteen?

K: ”Onnistunut vuorovaikutus ehdottomasti tärkein. Ilman toimivaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota on todella hankala rakentaa hyvinvoivaa ja toimivaa työyhteisöä. Luottamuksella ja avoimella ilmapiirillä saavutetaan tavoitteita.

U: Mielestäni tärkeintä on luoda työyhteisöön tukeva, kannustava sekä palkitseva ympäristö. Jokainen työntekijä saa mahdollisuuden tulla kuuluksi. Tuetaan hyvää kommunikaatiota, mikä edesauttaa tuottavuutta ja henkilöstön motivaatiota.

4.1.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysisen työhyvinvoinnin tukemiseksi työnantajan tulee järjestää työntekijöille laakisääteinen työterveys sekä työpaikkaselvitys, joka antaa tiedon työolosuhteiden ja työn terveydellisestä merkityksestä (Työterveyslaki 21.12.2001/1383). Työn kuormituksia, vaaranarviointeja käydään läpi työterveyden, työsuojeluvaltuutetun ja luottamushenkilön kanssa. Kyseessä on yksi muoto ennaltaehkäisevästä toiminnasta liittyen fyysiseen työhyvinvointiin. Tämän lisäksi molemmissa organisaatioissa on käytössä ns. varhaisen välittämisen malli. Varhaisen välittämisen mallissa keskustellaan työntekijän kanssa, jolla on ollut esimerkiksi toistuvia sairaspöissaoloja. Mallin tavoitteena ei ole syyttää sairaspöissaoloista vaan selvittää työntekijän hyvinvoinnin tilanne, onko kaikki kunnossa ja onko joku tietty korjattavissa oleva asia aiheuttanut toistuvia pöissaoloja. Esihenkilö auttaa näissä asioissa parhaansa mukaan työterveyden tukemana.

Eri työtehtävät ja työvuorot kuormittavat työntekijöitä eri tavoin ja näitä pyritään vaihtelevaan mahdollisuuksien mukaan. Näissä otetaan työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet huomioon, jotta työtehtävät on mahdollista suorittaa mahdollisimman mielekkäästi sekä ergonomisesti.

K: ”Tavoitteena on, että työntekijä pääsee vaihtelevaan työtehtäviä työpöivän aikana. Vuoroja ja niiden sisältöä huomioidaan työntekijäkohtaisesti. Kysytään, mitä työntekijä haluaa mieluiten tehdä.”

U: Työpaikan keski-ikä on suhteellisen alhainen, joten fyysisestä kuormittavuudesta ei ole muodostunut ongelmaa. Kaikki työntekijät kuitenkin tekevät kaikkia urheiluvälineliikkeen tehtäviä. Mahdollisen työtaturman sattuessa kirjaamme näistä raportit, puutemme tapauskohtaisesti, seuraamme raportteja ja kehitämme toimintaamme näiden mukaan.

Haastatteluiden perusteella urheiluvälinekaupassa on paljon vähemmän mahdollisia haasteita fyysisessä työhyvinvoinnissa verrattuna ruokakauppaan. Tässä on mahdollista ajatella ennako-olettamuksen kautta, että urheiluvälinekaupassa työskentelystä kiinnostuneet henkilöt ovat jo valmiiksi urheilullisia sekä fyysisesti hyvässä kunnossa, mikä korreloi suoraan työntekijöiden fyysiseen työhyvinvointiin.

Työergonomiasta huolehditaan molemmissa yrityksissä perehdyttämällä työntekijät oikeaoppisiin kuormannostoihin, työasentoihin, välineistön käyttöön ja huolehtimalla työvälineistön riittävydestä. Molemmissa haastatteluissa tulee esille, että työtä tehdään paljon seisaaltaan, tämä on huomioitu työtehtävien ja -asentojen vaihtelulla. Lisäksi molemmilla työpaikoilla on mahdollisuus päästä istumaan työpäivän aikana.

Taukojen toteutuminen ei haastateltavien esihenkilöiden mukaan ole työpaikalla ongelma. Työntekijöiden tulee lähtökohtaisesti huolehtia taukojen pitämisestä itse, eikä esihenkilö pysty niiden toteutumista reaaliaikaisesti seuraamaan. Työvuorot suunnitellaan siten, että jokainen työntekijä pääsee pitämään taukonsa työpäivänsä aikana. Ainakin K-kauppiaan mukaan töissä on ”tauottaja”, jonka pääasiallisena työtehtävänä on päästää henkilöstöä tauoilleen. Lisäksi sesonkeina ja muina kiireellisinä aikoina henkilöstöresursseja kasvatetaan, jotta tautot ja muut tehtävät toteutuvat tavoitteiden mukaisesti.

4.1.2 Psyykinen työhyvinvointi

Työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin panostetaan henkilöstöeduilla, virkistystapahtumilla, kehityskeskusteluilla sekä esihenkilön aktiivisella avoimella dialogilla ja läsnäololla työntekijöiden keskuudessa. Avoimuus ja helposti lähestyt-

tävyys ovat toistuvia käsitteitä molempien esihenkilöiden vastauksissa. Kommunikaatio pidetään aktiivisena ja pidetään yhteinen vuorovaikutus tiiviinä sekä jatkuvana. K-kauppias näkee jatkuvan aktiivisen keskustelun parempana työkaluna kuin esimerkiksi varsinaisten henkilöstöpalavereiden pitämisen. Näin työntekijät pääsevät aina sanomaan sanottavansa heti ja tulemaan kuulluksi. Eikä tärkeitä asioita esitetä ainoastaan henkilöstöpalavereissa. Eritoten tärkeää on esihenkilön aito kiinnostus työntekijöiden tekemiseen ja kuulumisiin.

Työntekijöiden hyvinvointia mitataan työtyytyväisyyskyselyiden muodossa. Tuloksia seurataan aktiivisesti ja tunnistetaan mahdolliset epäkohdat sekä onnistumiset kyselyvastauksien kehityksen perusteella. Työtyytyväisyyttä esihenkilöt myös seuraavat ollessaan läsnä työpaikalla työntekijöiden keskuudessa, sekä jatkuvalla avoimella dialogilla. Varsinaiset henkilöstökyselyt ja aktiivinen keskustelu ovat kuin saman kolikon kääntöpuolet, molemmilla tavoin saadaan arvokasta tietoa psyykkisen työhyvinvoinnin toteutumisesta.

Työterveys on myös tärkeässä roolissa psyykkisessä hyvinvoinnissa. Työterveyden palvelut eivät ole olemassa vain fyysisiä sairastapauksia varten, vaan myös psyykkiseen hyvinvointiin liittyvissä tapauksissa saa ja pitää hakeutua työterveyden pariin. Työntekijät eivät välttämättä pysty tai halua avata psyykkiseen hyvinvointiinsa liittyviä asioita suoraan esihenkilölle. Aiemmassa luvussa mainittu ”varhaisen välittämisen malli” pätee myös psyykkiseen työhyvinvointiin.

Mahdollisiin uhkatilanteisiin työpaikalla varaudutaan ennaltaehkäisevästi käymällä oikeita toimintatapoja läpi. Henkilöstön turvallisuus menee aina taloudellisten vahinkojen edelle. Uhkatilanteen sattuessa hälytetään välittömästi vartija paikalle ja tarvittaessa poliisi. Ei väitetä tarpeettomasti häiriötä aiheuttavalle henkilölle vastaan, vaan pyritään saamaan tilanne loppumaan mahdollisimman nopeasti ja turvallisesti. Uhkatilanteet raportoidaan, käydään läpi ja tarvittaessa ohjataan tilanteessa ollut henkilöstö työterveyden pariin. Aiemmista tilanteista myös opitaan ja kehitetään toimintaa näiden mukaisesti.

Vuorotyössä olevien työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on ehdottoman tärkeää, että työntekijät pystyvät sovitteluun omaa vapaa-aikaansa työnsä ympärille. Tämä mahdollistetaan esimerkiksi vapaatoiveiden, lomien ja

joustavan vuorosunnittelun puitteissa. Kaupan alan työehtosopimuksessa myös säädetään työ- ja lepoajoista erikseen, joiden määreissä vuorot on suunniteltava. Lisäksi työvuoroja järjestellään työntekijöiden henkilökohtaisten tilanteiden mukaan, hyvä esimerkki tästä ovat opiskelijat. Haastattelussa tuli myös esille, että liiallista tietoähkyä työntekijöille yritetään välttää työajan ulkopuolella. Toki, tämä ei ole täysin vältettävissä tuuraustarpeissa. Vapaa- ja työaika tulee kuitenkin erottaa selkeästi toisistaan.

Kysyttäessä, miten esihenkilöt huomioivat kohtuulliset ja realistiset työkuormat työntekijöillensä, nousi oleellisimpana työkaluna esiin työvuorosunnittelu. Oikeaoppisella suunnittelulla varmistetaan riittävät lepoajat sekä vapaiden toteutuminen, myös henkilöstöresursseja tulee varata tarpeiden mukaan riittävästi. Vuorosunnittelua suoritetaan manuaalisesti ja ainakin Keskolla automaattisestikin. Kauppias kertoi työvuorosunnitteluohjelman huomioivan saapuvat tavarakuormat sekä isommat työmäärät automaattisesti. Työvuorosunnitteluohjelma minimoi inhimillisen virheen riskin mahdollisuutta, ettei tulevat työskentelyyn liittyvät kuormitukset pääse unohtumaan.

Psyykkisen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy haasteita, joita käsiteltiin yhdessä haastateltavien esihenkilöiden kanssa. Kumpikaan ei kokenut omassa työympäristössään olevan ylitsepäaseättömän suuria haasteita psyykkiseen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Haasteilta ei kuitenkaan voida täysin välttyä. Tämän kappaleen alapuolella haastateltavien mainitsevat esimerkit.

U: ”Informaation kulku työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Olisi hienoa saada asiat aina mahdollisimman ajoissa tietoon, mutta aina tämä ei toteudu.”

K: ”Jatkuva muutos. Ei lisätä tarpeettomia muutoksia ja pyritään ennustamaan, miltä työ tulee näyttämään. Huolehditaan ennalta-arvattavuudesta omaan työhön.”

Avoimen palautteen kulttuuri on eilinehto hyvinvoivalle työyhteisölle. Hyvin tehdystä työstä kiitetään, huolehditaan yhteisestä kehityksestä työyhteisön kesken sekä tarvittaessa annetaan rakentavaa palautetta. Yhteisön hyvinvoinnista huolehtimiseksi ketään työntekijöistä ei tule osoittaa syyttävällä sormella tai erottaa

joukosta. Mahdolliset yksilökohtaiset haasteet hoidetaan mahdollisuuksien mukaan ns. ”kulissien takana”, eikä niistä tule aiheuttaa suurta sekaannusta koko työyhteisön kesken. Mikäli työntekijälle on annettu palautetta toiminnastaan, eikä toistuvista huomautuksista huolimatta haitallinen toiminta ole korjaantunut, voidaan asiaan puuttua varoituksella tai työsuhteen purkamisella tilanteen vaa- tiessa. Suurimpana tavoitteena on kuitenkin pitää avoimesta ja aktiivisesta palautekulttuurista kiinni. Esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä palautteen an- taja sekä vastaanottaja.

4.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalisesti hyvinvoiva työntekijä kokee olevansa tärkeä osa omaa työyhteisö- ään. Avainosassa on työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus sekä esihenkilön rooli työpaikalla. Tavoitteena on tähdätä siihen, että jokainen on tervetullut työ- paikallensa ja saa olla oma itsensä.

U: ”Työilmapiirimme on todella hyvä. Viimeisimmässä työtyytyväisyyskyselyssä ilmapiiri sai +92 pistettä (asteikko välillä -100 - +100). Tämä on todella hyvä lu- kema. Kaikki puhaltaa yhteen hiileen, tukee ja tsemppaa toisiaan koko talossa.”

K: Aina jotain haasteita löytyy, jonkun henkilön tekeminen ei välttä- mättä miellytä aina kaikkia, kuppikuntiakin saattaa muodostua. Nämä vaikuttavat, mutta yleisesti työilmapiirimme on hyvällä tasolla. Kaikki tulevat toimeen, seurataan aktiivisesti ja aina pystytään pa- rantamaan. Asiakkaille ilmapiiri näyttäytyy erittäin hyvänä.

Molemmilla työpaikoilla käydään läpi henkilöstötutkimuksia ja työtyytyväisyysky- selyitä, joissa sosiaalinen työhyvinvointi on yhtenä osa-alueena. Tutkimukset an- tavat arvokasta tietoa mihin suuntaan henkilöstökokemus on kehittynyt ja missä voidaan parantaa. Vastausmäärät ovat olleet kohtuullisia, ideaalitalanne olisi saada koko henkilöstö vastaamaan näihin.

Tutkimusten läpikäynnin ja niiden pohjalta tehtyjen toimenpiteiden lisäksi työilma- piiriä edistetään käytännön tekemisellä. Näitä ovat mm. virkistystapahtumat, uu- sien ja vanhojen työntekijöiden esittely kollegoilleen. Koko työyhteisö tulee ottaa

huomioon kaikessa toiminnassa, huolehditaan avoimesta ilmapiiristä, eikä ketään jätetä ulkopuolelle.

Työntekijöiden osallistuttaminen osaksi työyhteisöä lähtee liikkeelle perehdytysprosessin käynnistyessä. Yhteiset toimintatavat tehdään tutuiksi jokaiselle yritykseen tulevalle sekä vanhoille työntekijöille toimintatapojen muuttuessa. Pyritään yhtenäisyyteen ja vahvaan tiimityöhön. Perehdytykseen osallistutetaan useita eri ihmisiä, jotta kollegat tulevat tutuksi käytännön tekemisen kautta alusta lähtien. Työvuorosunnittelun kautta ohjataan työntekijöitä vuorovaikutukseen eri henkilöiden kanssa.

Työpaikan sisäisiltä konflikteilta on mahdoton välttyä täysin, mutta niiden haltuun ottaminen on osa johtoasemassa toimivan työnkuvaa. Työilmapiirin kannalta konflikteja ei voi jättää huomiotta, vaan niihin on puututtava viipymättä ja puolueettomasti. Osapuolten kanssa tulee keskustella yksityisesti, jotta jokaisella on mahdollisuus ilmaista oma näkemyksensä asiasta ilman ulkopuolisia vaikutteita. Tämän jälkeen asiaa voidaan käydä yhdessä läpi kaikkien osapuolten kanssa ratkaisun löytymiseksi. Osapuolille tulee painottaa, että asiasta saa ja pitääkin palata keskustelemaan tarpeen vaatiessa. Pidemmällä aikajänteellä seurataan tilanteen kehitystä esimerkiksi sopimalla tapaaminen myöhemmälle ajalle, jossa todetaan tilanteen olevan ratkennut tai vaativan lisäselvittelyä. Hankalissa tapauksissa työsuojeluvaltuutettu voidaan osallistuttaa selvittelytyöhön.

Työpaikan sisäisen viestinnän tulee olla asiakeskeistä, helposti ymmärrettävää ja ytimekästä. Organisaatioissa tietoa on saatavilla valtava määrä ja haasteena on sen perille saaminen. K-kauppias koki tällä hetkellä haasteeksi Whatsapp viestintäsovelluksen, sovellus toimi haastatteluhetkellä kaupan pääasiallisena viestintäkanavana. Suurin ongelma on tiedon hukkuminen uusien viestien alle, sillä kaikki informaatio tulee yksittäisinä viesteinä samaan ketjuun vanhempien viestien hautautuessa keskusteluketjussa huomaamattomiin. Urheilukaupalla oli käytössä Meta:n tarjoama Workplace. Alusta tarjoaakin paremmat organisointimahdollisuudet informaatiolle, kuin yksinkertainen viestintäsovellus.

Viestintä ei jää pelkästään sähköiseen viestintään, vaan molemmissa liikkeissä esihenkilöt osallistuvat aktiivisesti omalla aktiivisella läsnäolollaan työpaikan sisäiseen kommunikaatioon. Aktiivisen läsnäolon lisäksi voidaan käyttää myös työpaikalla sijaitsevaa ilmoitustaulua, josta työntekijät pääsevät ajankohtaisista asioista perille heti työvuoroon saapuessaan. Toimiva kommunikaatio sekä vuoro-vaikutus ovat sosiaalisen työhyvinvoinnin kulmakiviä. Näiden tulee toimia onnistuneesti työntekijöiden kesken, esihenkilöltä työntekijälle ja työntekijältä esihenkilölle.

4.2 Työntekijähaastattelut

Työntekijähaastatteluita toteutettiin yhteensä 6 kappaletta. Vastaajat toimivat haastatteluhetkellä eri päivittäistavarakaupoissa myyjän ammattinimikkeellä. Työntekijähaastatteluissa noudatetaan Liite 1. haastattelurunkoa.

Suorissa lainauksissa referoidaan vastaajiin seuraavan esimerkin mukaan:

Myyjä 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Työntekijät tekevät käytännössä kaikkia päivittäistavarakaupan työtehtäviä omassa työnkuvassaan, pois lukien yksi haastateltava (Myyjä 1). Hänen pääasiallinen työtehtävänsä on ruoan verkkokaupan tuotekeräilyn parissa.

Työhyvinvoinnista käsitteenä ei ollut työntekijöiden kesken yhtä ainoaa teemaa, vaan heidän näkemyksensä vaihteli yksilökohtaisesti. Tämä toki oli odotettavaa, sillä yksilöinä arvostamme monia asioita eri tavoin. Alapuolella haastatelluiden omat henkilökohtaiset mietteet työhyvinvoinnin tarkoituksesta heille työntekijänä.

Myyjä 1: Työhyvinvointi tarkoittaa minulle työntekijänä sitä, että henkilöstöä kuunnellaan, heistä välitetään ja heidät otetaan tosissaan. Näiden yksinkertaisten, matalakynnyksisten ja ilmaisten toimien kautta saadaan rakennettua hyvinvoiva työyhteisö, joissa myös yksilötasolla voidaan hyvin. Työhyvinvointi on sitä, että yksilöllä ja joukolla on merkitystä. Aito välittäminen on kaiken keskiössä. Teennäisesti työhyvinvointia ei saada aikaiseksi.

Myyjä 2: ”Pikkujouluja ja vapaatoiveiden toteutumista.”

Myyjä 3: ”Työhyvinvointi itselleni tarkoittaa sitä, että työpaikalle on kiva mennä eikä töihin lähteminen tunnu vastahakoiselta. Työnteko on yleisesti mielekästä.”

Myyjä 4: ”Työilmapiiri ja oma työpiste tulee olla kunnossa.”

Myyjä 5: ”Työhyvinvointi merkitsee minulle henkistä ja fyysistä jaksamista sekä kykyä palautua työstäni vapaa-ajalla.”

Myyjä 6: ”Työhyvinvointi tarkoittaa minulle laajalti jaksamista ja hyvää työympäristöä.”

4.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Tämän osa-alueen työntekijähaastatteluita käsitellessä on tärkeä tietää haastateltavien olevan pääsääntöisesti nuoria aikuisia ja fyysisesti vähintäänkin kohtuullisessa kunnossa. Heidän työkykynsä ei siis ole vaikuttanut mahdolliset ikääntymisen myötä syntyvät fyysiset rajoitteet. Yleisellä tasolla haastateltavat kokevat työnsä fyysiseksi, mutta eivät ylenpalttisen kuormittavaksi.

Työtehtävien kuormittavuus vaihtelee työvuorojen mukaan. Kuormanpurkua sisältävät vuorot koettiin työntekijöiden toimesta yleisesti raskaimmiksi. Kuormanpurun yhteydessä työntekijän tulee suorittaa paljon fyysisiä nostoja ja työskennellä seisaaltaan hyllyttäessä. Huomiona kuitenkin, että osa kokee fyysisen työskentelyn mielekkäänä hyötyliikuntana, kunhan vastapainoisesti työtehtäviä on mahdollista vaihdella. Poikkeuksena verkkokauppakeräilyn parissa työskentelevä työntekijä (Myyjä 1) ilmaisi turhautumisensa, sillä hänen kohdallaan työtehtävät ovat käytännössä aina samat, eikä fyysistä kuormittavuutta ole mahdollista säädellä työpäivän aikana. Konkreettisenä esimerkkinä työnsä fyysisestä kuormituksesta keräilijä kertoi kävelevänsä keskimäärin 14000 askelta yksittäisen työvuoronsa aikana.

Saatavilla olevan työvälineistön vastaajat kokivat pääsääntöisesti riittäväksi. Ongelmakohtia nousi esiin työvaatetilauksen ja vuokratyöntekijöille tarjottavan vaatetuksen puutteissa. Ongelmakohtien johtuminen vaihteli esihenkilön inhimillisestä unohduksesta lähes toistuvaan asiaan puuttumattomuuteen. Osa työntekijöistä koki toistuvan työvaatteisiin liittyvän muistuttelun ja asioiden hoitamisen keston ongelmalliseksi.

Myyjä 3: Henkilökohtaisesti olen saanut kaikki tarvittavat työvälineet. Tiedän kyllä tapauksia, joissa asianmukaisten työvaatteiden saamisessa on kestänyt turhan pitkään pyynnöistä huolimatta. Vuokratyöntekijöille ei aina ole puhtaita ja/tai oikean kokoisia työvaatteita saatavilla. Vuokratyöntekijöille varattujen työvaatteiden pesusta joutuu muistuttamaan liian usein. Muutoin työntekijät pesevät vaatteensa itse ja tätä varten löytyy pesuaine-etu. Joskus materiaaleja ja työvälineitä haluttaisi työntekijöiden toimesta tilata enemmän, mutta lupaa ei välttämättä aina ole saatu.

Myyjä 6: ”Pääasiallisesti koen saavani riittävän työvälineistön käyttöni. Olen työskennellyt myös vuokratyöntekijänä ja aina työvaatteista ei ole ollut oikeaa koosta saatavilla.”

Voidaan siis todeta, että varsinkin vuokratyöntekijöille tarjotussa välineistössä koetaan olevan puutteita. Puutteellisella työvälineistöllä työskentely ei ole ideaalia työntekijöille, eikä tämä vaikuta yrityksen imagoon positiivisesti vuokratyöntekijän silmissä.

Puolet vastaajista kokivat työpaikkansa työergonomian olevan kunnossa. Huolestuttava havainto kuitenkin oli, että iso osa työntekijöistä ei ollut saanut varsinaista perehdytystä työergonomiaan. Pääosin esihenkilöt tai kollegat olivat perehdyttäneet oikeaoppisista nostoista ja työasunnoista havaitessaan työntekijän tekevän ne väärin. Kolme haastateltavaa kertoi käyttämiensä työtasojen olevan liiallisen matalia, mikä aiheutti epäergonomisissa asennoissa työskentelyä. Yksi vastaajista kertoi saaneensa kumarassa työskentelyn vuoksi selkäkipuja, jotka vaikuttavat suoraan hänen fyysiseen työhyvinvointiinsa. On toki ymmärrettävää, että työntekijöiden yksilölliset fyysiset ominaisuudet ja tämän kautta heidän tarpeensa vaihtelevat, mutta asian voisi korjata vaikkapa helpommin säädettävissä olevilla työtasolla.

Tuotekeräilijän tehtävissä työskentelevää lukuun ottamatta kaikki työntekijöistä pääsevät tekemään vaihtelevasti kaikkia kaupassa tarjolla olevia työtehtäviä. Mahdolliset työntekijöiden todetut henkilökohtaiset rajoitteet ja pitkäaikaissairaudet otettiin myös huomioon kaikilla työpaikoilla. Pääosin järjestelyt kevennettyyn työhön tai työtehtävien mukauttamiseen tuli käynnistyä työntekijän omasta aloitteesta. Yksilökohtaiset kokemukset työntekijöiden fyysisen jaksamisen huolehtimisesta oli hyvin vaihtelevat.

Myyjä 2: Vuoroissa voi tehdä todella vaihtelevasti töitä, mikään työtehtävä ei ole määrätty yksinomaan tietylle työntekijälle. Tapauskohtaisesti vuoroissa sovitaan, mitä työtehtäviä työntekijöiden on mahdollista tehdä. Esimerkiksi henkilö, jolla on työskentelyyn liittyviä fyysisiä rajoitteita, huomioidaan hänelle annetuissa työtehtävissä (ei tehdä painavia nostoja tms.). Työvuorojen pituutta on myös säädelty työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden mukaan.

Myyjä 1: Työtehtäviä järjestellään työntekijäkohtaisesti silloin, jos työntekijä näin vaatii tai hänellä on lääkärin määräys. Ennaltaehkäisevää fyysisyyden keventämistä ei työpaikallani ole ja näen tämän idioottimaisena. Työyhteisössämme on alkanut esiintymään huolestuttava määrä selkäongelmia muun muassa itselläni. Pitkäaikaissairaudet otetaan kuitenkin paremmin huomioon ja työtehtävät järjestellään näissä tapauksissa paremmin.

Henkilöstöressurssien ja työntekijöiden jaksamisen vahvistamiseksi ainakin yhdellä työpaikoista on hyödynnetty työharjoittelijoita aktiivisesti. Harjoittelijoilta saatu apu koettiin positiiviseksi asiaksi. Kuitenkin harjoittelusta maininnut myyjä ilmaisi huolenaiheensa henkilöstön riittävyydestä esimerkiksi loma-aikoina, kun harjoittelijoita ei ole käytettävissä. Ilmeisesti kyseisessä organisaatiossa henkilöstön määrää ei lisätä harjoittelijoiden puuttuessa. Tällaisina aikoina haastatettava koki taukojen pitämisen ongelmalliseksi.

Tauot suurimmaksi osaksi toteutuvat jokaisen haastatellun työpaikalla. Haasteita kuitenkin koettiin kaupan kiireisimpien tuntien aikana. Työntekijät kokivat tauoilla käynnin olevan heidän omalla vastuullansa sekä joustaneensa ajoittain taukojen pitämisessä oman fyysisen jaksamisensa kustannuksella.

Fyysisen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi työntekijät esittivät toiveitansa esihenkilöiden tai ylemmän johtoportaan osallistumisesta varsinaiseen

työntekoon, jotta työn realiteetit olisivat korkeammalla organisaatiossa selkeämmät. Tämän kautta tavoitteita ja henkilöstöresursseja voisi tarkastella uudestaan. Lisäksi toivottiin aktiivisempaa otetta työergonomisiin tekijöihin puuttumisessa esimerkiksi selkäkipujen ehkäisemiseksi ja jaksamisen edistämiseksi. Halukkuutta aktiivisemmille työntekijän ja esihenkilön välisille palaverien pitämislle ilmaistiin myös. Vastaajat kokisivat mielekkääksi mahdollisuuden päästä ilmaiseemaan fyysiseen työhyvinvointiinsa vaikuttavat tekijät kahden kesken esihenkilön aloitteesta.

4.2.2 Psyykinen työhyvinvointi

Jokainen kuudesta haastateltavasta ilmaisi työn psyykkisen puolen olevan heille vaikuttavampi tekijä omaan jaksamiseen verrattuna fyysiseen. Eritoten psyykkiseen kuormittavuuteen vaikutti yksintyöskentely, työnantajan tekemät henkilöstöresursseihin vaikuttavat säästötoimet, hankalat asiakastilanteet ja työn rutiinimaisuuteen kyllästyminen. Vastaajia yhdisti myös tekijä, ettei kukaan heistä voinut kuvitella työskentelevänsä koko työikänsä kaupan alalla nykyisessä roolissaan. Työstä saatu rahallinen korvaus koettiin myös liian pieneksi kuormittavuuteen nähden.

Neljä kuudesta haastateltavasta koki voivansa keskustella esihenkilönsä kanssa työhön liittyvästä stressistä ja kuormituksesta. Näistä neljästä kaksi koki, ettei kuitenkaan keskustelulla ollut mahdollista saavuttaa toivottua tulosta.

Kaksi henkilöä, jotka eivät kokeneet voivansa keskustella stressiin ja kuormitukseen liittyvistä tekijöistä kertoivat syyksi esihenkilön läsnäolottomuuden työpäikällä sekä esihenkilön ottavan työntekijän kuormitustekijät tosissaan vasta lääkärintodistuksen perusteella.

Työntekijöiden psyykkisen työhyvinvoinnin mahdollisista haasteista huolimatta suurin osa koki työnsä pääsääntöisesti mielekkääksi.



Kuvio 3. Työntekijöiden kokemus työnsä mielekkyydestä.

Myyjä 3: Omat työtehtäväni ovat mielekkäitä. On motivoivaa, kun pääsee vaikuttamaan oman vastualueensa tuloksiin (tuotot, hävikit yms.). Työkaverien kanssa on mukava olla töissä. Asiakastyytyväisyyskyselyissä on tullut positiivista palautetta, joka myös motivoi työtä kohtaan.

Myyjä 2: ”Työ on helppoa ja toimeentulo/raha motivoi minua. Tietyt vakiasiakkaat ja mukavat asiakaspalvelutilanteet piristävät päivää. Kanta-asiakkaiden kanssa on päässyt tutustumaan ja keskustelemaan päivien mittaan.”

Myyjä 4: ”Työkaverit isoin plussa. Opiskeluiden ohella, on myös ollut kiva, kun työt on pystynyt sovittamaan omien aikataulujen mukaan.”

Myyjä 1: Työni ei ole minulle mielekästä ja tällä hetkellä motivaattorinani toimii sataprosenttisesti toimeentulo sekä esihenkilöni suositelun saaminen työnhakuun. Työpaikkani on kokenut lähikuukausina suuren muutoksen ja ennen asiat olivat siellä todella hyvin sekä viihdyin työssäni. Muutosjohtaminen unohdettiin siirtymässä kuitenkin kokonaan, vaikka jopa esihenkilöt vaihtuivat täysin.

Vastauksissa nousi selkeästi työn sosiaalinen puoli motivoivana tekijänä. Työkavereiden ja mukavien asiakaskohtaamisten koettiin kasvattavan työn mielekkyyttä. Työn sosiaalista puolta käsitellään enemmän opinnäytetyön seuraavassa

alaluvussa. Tämän lisäksi esille tuli toimeentulo ja oman työn tulokset. Työ nähdään tietyn elintason mahdollistavana tekijänä. Säännölliset tulot tuovat vakautta ja ennalta-arvattavuutta työntekijöiden arkielämään. Oman kädenjäljen näkeminen vastuualueiden tuloksissa näytti myös motivoivan ainakin yhtä tekijöistä.

Organisaation johdon vaikutuksesta työn mielekkyyteen otti kantaa vain Myyjä 1. Muiden kohdalla työn mielekkyydessä vaikutti selkeästi enemmän muut aiemmassa kappaleessa mainitut kohdat.

Positiivisten asiakaskokemusten toisena käänköpuolena ovat negatiiviset asiakaskohtaukset. Haastateltavista kaksi mainitsi kohdanneensa varsinaisia uhkatilanteita työssään ja yksi mainitsi todistaneensa toiseen työntekijään kohdistunutta uhkailua. Uhkatilanteiden kokemiseen vaikuttaa myös työntekijöiden henkilökohtainen suhtautuminen, että minkä määrittää uhkatilanteeksi. Vastauksissa poikkeuksetta toistuvana teemana olivat hankalat asiakkaat, jotka vaikuttavat psyykkiseen työhyvinvointiin.

Myyjä 5: ”Uhkatilanteita ns. varkauksia paljon sekä haastavia tilanteita. Trendi on kasvava. Vastaani on tullut arvaamattomia päihteiden käyttäjiä, sekä myymälävarkaat ovat saattaneet uhkailla väkivallalla, jos tilanteeseen on mennyt väliin. Esihenkilö huolehtii, ettei tällaiset tilanteet kuormittaisi ja keskustele näistä aktiivisesti. Vakavan uhkatilanteen sattuessa annetaan mahdollisuus lopettaa työpäivä kesken. Näistä voi myös jutella työterveydessä, jos tilanteen vaatiessa. Meille järjestetään turvallisuuskoulutus säännöllisin väliajoin, jotta näihin tilanteisiin voi varautua.”

Uhkatilanteen jälkipuinnissa auttavat kollegat sekä esihenkilö tilanteiden läpikäymisellä. Työpaikoilla myös tarjotaan turvallisuuskoulutuksia, miten uhkatilanteen sattuessa tulee toimia.

Viisi kuudesta vastaajasta koki voivansa vaikuttaa työaikoihinsa ja työtehtäviinsä riittävästi. Vaikutuskeinoina oli esihenkilön kanssa käytävät keskustelut ja vapaa-aiheet. Tosin kaupassa olevat työtehtävät ovat rajallisia ja rutiininomaisia, joten

suurta vaikutusvaltaa työntekijöillä ei ole työtehtävien muuttamiseen. Yhtenä keinona vaihtelulle nousi työskentely eri työvuoroissa, jotta rutiininomaiset työtehtävät vaihtelevat.

Riittävän palautteen saamisessa esihenkilöltä oli todella paljon työntekijäkohdaista vaihtelua. Palautetyylistä ja -kulttuurista tuli myös eriäviä mainintoja. Negatiiviseksi koettiin, mikäli palaute keskittyi pääosin vain organisaation taloudellisiin lukuihin. Näissä työntekijät olisivat toivoneet ihmisläheisempää johtamista keskittyen myös työn realiteetteihin, eikä vain numeroiden kehityskaarta ajatellen. Kehityskeskusteluita ei järjestetty kaikilla työpaikoilla riittävän aktiivisesti ja työntekijät ilmaisivat tyytymättömyyttään tähän. Aktiivisemmilla henkilöstöpalavereilla ja kehityskeskusteluilla koettaisiin olevan positiivinen vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin.

Kehitysehdotuksena psyykkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi korostui palautekulttuurin kehittäminen. Työntekijät kokivat, että aktiivisella palautteella työtehtävät tulisi varmasti jokaisen henkilön osalta tehtyä oikein ja tavoitteissa pysyminen olisi helpompaa. Vastaan tuli myös tapaus, jossa esihenkilö oli ohjeistanut työntekijäänsä tekemään työtehtävänsä tietyllä toimintatavalla, myöhemmin kyseinen työntekijä sai palautetta väärästä työskentelytavasta toimiessaan ohjeistuksen mukaisesti. Käytännöt sekä työskentelytavat tulisi linjata selkeästi organisaation puolesta ja näiden muuttuessa tiedotettava selkeästi.

4.2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Iso osa sosiaalisesta työhyvinvoinnista koostuu työilmapiiristä. Positiivinen huomio oli se, että viisi kuudesta haastateltavasta koki työilmapiirin ja tiimihengen olevan hyvällä tasolla. Työntekijät arvostivat hyvää yhteishenkeään ja välejänsä kollegoihinsa. Myyjä 1 kokema ilmapiirin ja tiimihengen viimeaikainen laskeminen johtui hänen mukaansa heikosta muutosjohtamisesta, mikä on näkynyt henkilöstön tyytymättömyytenä ja mielialan laskuna.

Esihenkilöllä on tärkeä rooli työilmapiirin ylläpitämisessä, hänen tehtäviään ovat mm. henkilöstötapahtumien järjestäminen, ongelmatilanteiden selvittely sekä vaikuttaa omalla olemuksellaan työpaikan sosiaaliseen hyvinvointiin.

Sosiaalinen työhyvinvointi kiteytyy vuorovaikutukseen ja kommunikointiin työntekijöiden kesken sekä esihenkilön välillä. Jokainen työntekijöistä koki voivansa saada äänensä kuuluviin ja esittää omia näkemyksiään esihenkilölle. Toissijainen asia oli, että johtavatko työntekijän antamat ideat välttämättä mihinkään toimenpiteisiin. Kukaan haastatelluista ei varsinaisesti ollut organisaatiossaan siinä asemassa, että hänellä olisi päätösvaltaa yrityksen sisäisiin asioihin.

Työntekijät kokivat työyhteisönsä pääsääntöisesti tasa-arvoisiksi. Yhtenä poikkeuksena oli myyjä 4:n esittämä näkemys, ettei organisaatiossa ole jaettu tasa-arvoisesti työvuoroja, joista saa lisien muodossa enemmän palkkaa.

Avun tarpeessa olevia työntekijöitä autetaan muiden työntekijöiden toimesta aktiivisesti. Esihenkilön puolelta haastateltavat kokivat saavansa apua vaihtelevasti, useimmiten esihenkilöltä saatu apu vaati työntekijän oman aloitteen.

Sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta haastatteluissa syntyi vähemmän materiaalia, sillä tältä osalta työntekijät kokivat asioiden olevan pääasiallisesti kunnossa. Toivomuksia tosin tuli aktiivisempaan henkilöstöpalavereiden järjestämiseen, joihin kaikki työntekijät osallistuisivat. Esimerkiksi henkilö, joka työskentelee suurimmaksi osin iltavuorossa ei välttämättä näe aamuvuorossa työskenteleviä kollegoitaan lainkaan.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä työhyvinvoinnin johtamiseen kaupan alalla, painottaen erityisesti työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia. Työ koostui teoreettisesta katsauksesta, olemassa olevista tutkimuksista sekä työn ohessa toteutetusta laadullisesta tutkimuksesta. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan tarjoaa katsauksen työhyvinvointiin yleisesti sekä kaupan toimialalla. Arvo-kasta tutkimustietoa tuli konkreettisista työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksistä työhyvinvoinnin johtamiseen.

Työhyvinvointia käsitteenä, siihen liittyvää teoriaa ja olemassa olevia tutkimuksia käsiteltiin luvuissa 2 ja 3. Eritoten työssä keskityttiin työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen. Fyysisen työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään työn fyysisen kuormittavuuden, ergonomian, työvälineistön ja työolosuhteet. Psyykinen työhyvinvointi keskittyy esimerkiksi työperäiseen stressiin, henkiseen kuormittavuuteen ja työntekijän motivaatioon. Työhyvinvoinnin sosiaalinen puoli liittyy työyhteisön ilmapiiriin, vuorovaikutukseen ja kommunikatioon.

Kaupan alalla on työhyvinvoinnillisesti useita eri haasteita. Työntekijät kokevat työssään esimerkiksi haastavia asiakastilanteita, epäsäännöllistä vuorotyötä ja fyysistä kuormitusta.

Tutkimusosio (luku 4) toteutettiin kvalitatiivisena (laadullisena) tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta työntekijää ja kahta esihenkilöä kaupan alalta. Haastattelut toteutettiin keskittyen työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Haastattelujen tulokset osoittivat työhyvinvoinnin olevan monimuotoinen kokonaisuus, jonka kokeminen vaihtelee yksilökohtaisesti.

5.1 Yhteenveto osa-alueittain

Fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueella työntekijät kokivat työnsä fyysiseksi, mutta eivät ylenpalttisen raskaaksi. Kuormanpurku ja hyllytystehtävät olivat yleisimpiä

fyysisesti rasittavia tehtäviä. Haastateltavat työntekijät kokivat työpaikkojensa välineistön riittäväksi, mutta yrityksissä vierailevien vuokratyöntekijöiden kohdalla nousi esiin ongelmakohtia. Tarjottava työvaatetus oli paikoittain riittämätön ja vakituiset työntekijät kokivat tämän ongelmalliseksi. Työergonomiaan liittyen havaittiin puutteita erityisesti työskentelytasojen säädettävyydessä ja perehdytyksessä oikeaoppisiin nostoihin.

Haastateltujen esihenkilöiden puolelta pyrittiin panostamaan laajasti fyysisestä työhyvinvoinnista huolehtimiseen esimerkiksi työvuorosuunnittelun kautta. Työntekijöiden työ- ja lepoajat pidetään mielessä sekä vuoroja suunnitellaan tarvittaessa henkilökohtaisten tarpeiden tai rajoitteiden mukaan.

Työn psyykinen kuormittavuus koettiin fyysistä merkittävämmäksi. Yksintyöskentely, henkilöstöressurssien puute ja toistuvat rutiinomaiset työtehtävät olivat yleisimpiä tekijöitä, jotka vaikuttivat negatiivisesti henkilöstön motivaatioon ja psyykkiseen työhyvinvointiin. Haastatellut sekä PAM:in jäsenkyselyyn vastanneet (PAM, jäsenkysely 2023) työntekijät kokivat kuitenkin työnsä pääasiassa mielekkääksi. Mielekkyyttä lisäsi erityisesti sosiaaliset suhteet työpaikalla ja mieluisat asiakaspalvelutilanteet. Toisaalta kääntöpuolena ikävät asiakaskohtaamiset laskivat työn mielekkyyttä.

Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta aktiivinen dialogi ja avoin palautekulttuuri työntekijöiden ja esihenkilön välillä on välttämätöntä. Esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöidensä tilanteista, eikä jättää ketään ulkopuolelle. Yleisesti työntekijöiden puolesta kehitysehdotuksina esitettiin palautekulttuurin kehittäminen ja aktiivisemmat kehityskeskustelut.

Palaute on yksi oleellisimmista välineistä organisaation kehityksessä. Ilman aktiivista palautteen antamista henkilöstön on lähes mahdotonta kehittää omaa toimintaansa. Selkeällä palautteella ja riittävällä perehdytyksellä yrityksen toimintatavat saadaan yhtenäistettyä ja työnkuva on itse työntekijälle paljon selkeämpi.

Sosiaalisen työhyvinvoinnin saralla esihenkilöiden tulee panostaa aktiivisesti kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Heidän tulee olla läsnä työpaikallaan ja

helposti työntekijöidensä tavoitettavissa. Työilmapiiriä pidettiin pääsääntöisesti hyvänä jokaisen haastateltavan työpaikalla haastateltavan asemasta riippumatta. Tähän osa-alueeseen tuli vähiten kehitysehdotuksia, mutta esille nostettiin aktiivisempi henkilöstöpalavereiden järjestäminen ja tiiviimpi kommunikaatio.

Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan työpaikoilla aktiivisesti esimerkiksi henkilöstökyselyiden kautta. Kyselyt antavat arvokasta dataa eri mittareiden kehityksestä. Tämän lisäksi esihenkilön on seurattava henkilöstönsä hyvinvointiaan ollessaan läsnä omassa työyhteisössään.

5.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimus- ja teoriaosuus osoittavat työhyvinvoinnin johtamisen kaupan alalla edellyttävän kokonaisvaltaista lähestymistapaa kaikkiin osa-alueisiin. Työhyvinvointi ei voi onnistua, mikäli edes yksi osa-alueista jätetään huomiotta. Esihenkilöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana, hänen tulee olla saatavilla, avoin, aktiivinen kuuntelija ja palautteen antaja työntekijöiden keskuudessa. Työergonomian parantaminen, palautekulttuurin kehittäminen, henkilöstöpalavereiden ja kehityskeskusteluiden aktiivinen järjestäminen sekä selkeiden ohjeiden antaminen ja laatiminen esitettiin kehitysideoiksi hyvinvoivan työyhteisön rakentamiseen.

Työhyvinvointi voi yksinkertaisimmillaan merkitä työntekijälle ”Pikkujouluja ja vapaatoiveiden toteutumista.” tai laajemmin kokonaisvaltaista henkilöstöstä välittämistä. Yksilökohtaisissa kokemuksissa ei voida erotella oikeita tai väriä vastauksia, vaan jokainen kokemus on yhtä aito vastauksesta riippumatta.

Korkiakoski kertoo henkilöstökokemukseen panostamisella olevan suora yhteys yrityksen asiakaskokemukseen ja menestykseen (Korkiakoski, 2019. s. 140). Esihenkilöhaastatteluiden osiossa nähtiin myös työhyvinvointi tavoitteiden mahdollistajana.

Työhyvinvointi tulee nähdä konkreettisenä sijoituksena yritykseen. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on paremmat mahdollisuudet päästä tavoitteisiin, työntekijät jaksavat paremmin ja viihtyvät työssään.

Osa haastateltavista ilmaisi turhautumisensa liialliseen taloudellisten mittareiden seurantaan. He kokivat, että ylenpalttisessa lukujen seurannassa unohtuu itse työntekijä ihmisenä. Myös Pyöriä kirjoittaa organisaation menestyksen olevan pelkkiä taloudellisia mittareita suurempi kokonaisuus. Yrityksen tulee kantaa vastuu henkilöstöstään ja kehittää toimintaansa aktiivisesti. (Pyöriä, 2012. s. 7.)

Opinnäytetyötä tehdessä oli mielenkiintoista tutustua työntekijöiden sekä johtos-
asemassa toimivien ajatuksiin liittyen työhyvinvointiin sekä sen johtamiseen. Työn tarjoaa näkökulmia, ajatuksia ja tuloksia suoraan hyödynnettäväksi työhyvinvoinnin kehittämiseen kaupan alalla. Lisäksi työ tarjoaa arvokasta tietoa tulevaisuuden esihenkilöille.

LÄHTEET

Day, A. 2014. Workplace well-being: how to build psychologically healthy workplaces. Hoboken: Wiley

Fadjukoff, P., Kainulainen, S., Pirhonen, J., Saaranen, T., Valokivi, H., & Vauhkonen, A. 2022. Sosiaalinen hyvinvointi turvaa terveyttä. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 59(3). Sosiaalilääketieteen yhdistys ry. Viitattu 4.2.2025. <https://doi.org/10.23990/sa.111453>

Holmgren, E. 2023. Tyytyväisyys: vastavoima jatkuvaa venymistä vaativalle työlle. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Kansaneläkelaitos. 2024. Tilasto sairauspäivärahoista (SVT). Viitattu 22.2.2025. <https://tietotarjotin.fi/tilasto/2856248/tilasto-sairauspaivarahoista>

Kaupan alan työehtosopimus 1.2.2023-31.1.2025. Työaikapöytäkirja 7 VÄKIVALLAN UHKA. Viitattu 4.2.2025. <https://www.pam.fi/tes/kaupan-alan-tyoehtosopimus/>

Kaupan liitto. 2021. Osuuskauppa Hämeenmaa vei työvuorosuunnittelun työpa-joihin: ”Kun säännöt tehdään yhdessä, niihin myös sitoudutaan”. Viitattu 5.2.2025. <https://kauppa.fi/uutishuone/2021/10/04/osuuskauppa-hameenmaa-vei-tyovuorosuunnittelun-yhteisiin-tyopajoihin-kun-saannot-tehdaan-yhdessa-niihin-myos-sitoudutaan/>

Kaupan liitto. 2024. Kauppa työllistää elinkeinoelämän aloista ylivoimaisesti eniten nuoria kesätyöntekijöitä. Viitattu 11.11.2024. <https://kauppa.fi/uutishuone/2024/04/29/kauppa-tyollistaa-elinkeinoelaman-aloista-ylivoimaisesti-eniten-nuoria-kesatyontekijoita/>

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent

Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi suomessa. THL.

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/134827>

Manka, M-L. & M, Manka. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent 2023 Helsinki.

Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken. Viitattu 28.1.2025. <https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2023. Ergonomiasta on säädetty työturvallisuuslaissa. Viitattu 11.11.2024. <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/tyoymparisto/ergonomia/>

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2023. Työtuolien käyttö työpaikoilla. Viitattu 11.11.2024. <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/tyoymparisto/tyotuoli/>

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2025. Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus. Viitattu 4.2.2025. <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteison-ilmapiiri/>

Pitkäranta, P. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gradeamus.

Repo, S. 2021. Kaupan alalla osa-aikatyö iltapainotteista – töissä ollaan silloin, kun asiakas haluaa palvelua. Helsingin Uutiset. Viitattu 5.2.2025. <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/4258458>

Ropponen, A. 2021. Kaupan alalla osa-aikatyö on iltapainotteista – näin kuormitusta hallitaan. Työterveyslaitos. Viitattu 5.2.2025. <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/kaupan-alalla-osa-aikatyo-on-iltapainotteista-nain-kuormitusta-hallitaan>

Tamminen, N. & Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. THL. <https://www.julkari.fi/handle/10024/115996>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 28.1.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työsuojeluhallinto. n.d. Työpaikkaselvitys. Viitattu 27.1.2025 <https://tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitys>

Työterveyslaitos. n.d. Työhyvinvointi ja työkyky. Viitattu 10.11.2024. <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Työterveyslaki 21.12.2001/1383. Viitattu 27.1.2025. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L1P1>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 25.11.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

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

World Health Organization. 2010. Healthy workplaces: a model for action. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille

Fyysinen työhyvinvointi

- Miten arvioit työsi fyysisen kuormittavuuden?
- Koetko, että sinulla on käytössäsi riittävät työvälineet?
- Huolehditaanko työpaikallasi työergonomiasta?
- Miten työpaikkasi huolehtii eri työntekijöiden fyysisestä jaksamisesta?
- Toteutuvatko työpäivän aikana riittävät tauot?
- Mitä toivoisit esihenkilöiden tekevän enemmän fyysisen työhyvinvoinnin tukemiseksi?

Psyykinen työhyvinvointi

- Miten arvioit työsi psyykkisen kuormittavuuden?
- Kuinka hyvin koet voivasi keskustella esihenkilösi kanssa työhön liittyvästä stressistä ja kuormituksesta?
- Onko työsi mielekästä, mikä motivoi sinua?
- Oletko kokenut uhkatilanteita työpaikallasi?
- Miten koet vuorotyön sekä työaikasi, pääsetkö vaikuttamaan näihin riittävästi?
- Kykenetkö mielestäsi vaikuttamaan omaan työnkuvaasi tarpeeksi?
- Koetko saavasi riittävästi palautetta ja tukea esihenkilöltäsi?
- Miten esihenkilöt voisi mielestäsi parantaa psyykkistä hyvinvointia työpaikalla?

Sosiaalinen työhyvinvointi

- Millaisena koet työpaikkasi ilmapiirin ja tiimihengen?
- Osallistuuko esihenkilösi työilmapiirin kehittämiseen, miten?
- Pääsetkö esittämään omia näkemyksiäsi ja osallistumaan päätöksentekoon työpaikalla?
- Koetko työyhteisösi tasa-arvoiseksi?
- Tuetaanko työyhteisössäsi työntekijöitä, jotka ovat avun tarpeessa?

Yleiset kysymykset

- Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle työntekijänä?
- Koetko työnantajasi edistävän työhyvinvointia työpaikallasi riittävästi?
- Millä konkreettisilla asioilla uskot, että työhyvinvointia voitaisiin kokonaisuudessaan kehittää työpaikallasi?

Vapaa sana

Liite 2. Haastattelukysymykset esihenkilölle

Fyysinen työhyvinvointi

- Kuinka seuraatte työntekijöiden fyysistä kuormitusta ja sen vaikutuksia työkykyyn?
- Tarkastellaanko työn fyysistä kuormittavuutta työntekijäkohtaisesti ja järjestellään työtehtävät sen mukaisesti?
- Miten huolehditte työergonomiasta?
- Miten varmistatte taukojen toteutuvan työpäivän aikana?

Psyykinen hyvinvointi

- Miten pidätte huolta työntekijöiden motivaatiosta sekä työn mielekkyydestä?
- Kuinka tunnistatte ja puututte työntekijöiden henkisen kuormituksen merkkeihin?
- Miten toimitte työntekijöiden kohdatessa uhkatilanteita?
- Millä tavoin huolehditte, että työntekijät saavat sovitettua työn ja vapaa-aikansa yhteen?
- Kuinka huolehdit työkuormien olevan kohtuullisia ja realistisia työntekijöille?
- Mitkä ovat psyykkisen työhyvinvoinnin johtamisen haasteet?
- Annatko aktiivisesti palautetta ja tukea alaisillesi?

Sosiaalinen työhyvinvointi

- Miten kuvailisit työilmapiiriä työpaikallasi?
- Millä tavoin edistätte työilmapiiriä?
- Kuinka käsittelet mahdollisia ristiriitatilanteita työntekijöiden välillä?
- Miten varmistat, että kaikki työntekijät tuntevat kuuluvansa osaksi työyhteisöä?
- Kuinka edistät kommunikaatiota työpaikalla?

Yleiset kysymykset

- Mikä on työhyvinvoinnin merkitys työyhteisössä ja sinulle esihenkilönä?
- Miten seuraatte työhyvinvoinnin toteutumista?

- Mikä on mielestänne tärkein asia, jonka esihenkilönä voi tehdä työhyvinvoinnin eteen?

Vapaa sana