



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

Tuuli Kaipio

Opinnäytetyö
Syyskuu 2018
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

KAIPIO TUULI

Työhyvinvoinnin kehittäminen esimiestyön näkökulmasta

Opinnäytetyö 84 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Syyskuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin tila kohdeyrityksessä ja tarkastella sitä esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä oli, miten esimies voisi parantaa yrityksen työhyvinvointia. Kohdeyrityksenä oli Pirkanmaan Osuuskauppa, päivittäistavaramyymälä Prisma X. Opinnäytetyöhön sisältyi tutkimusosuus, joka tehtiin kaksiosaisena. Tutkimus toteutettiin empiirisenä tapaustutkimuksena. Ensimmäinen osa oli kvantitatiivinen työhyvinvointikysely ja toinen osa kvalitatiivinen teema-haastattelu. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin aikaisempaa työhyvinvointikyselyä, joka oli tehty kohdeyritykselle aikaisemmin. Sen avulla saatiin kartoitettua sen hetkinen työhyvinvoinnin tila yrityksessä. Kyseisestä työhyvinvointikyselystä valittiin kehityskohteita, joita nostettiin esille tämän opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuudessa. Kyseiset kehityskohteet liittyivät esimiestyöhön ja sen laatuun. Tutkimusosuudessa haluttiin myös selvittää kyselyyn vastanneiden ja haastateltavien henkilöiden taustatietoja sekä yleistä työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa ja työyhteisössä. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja sen laatuun. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä yrityksestä entistä hyvinvoivempi esimiestyötä parantamalla.

Tutkimukseen osallistui myyjiä, tuoteryhmävastaava kakkosia sekä lähiesimiehiä eli tuoteryhmävastaavia. Työhyvinvointikyselyyn osallistui yhteensä 28 henkilöä ja teema-haastatteluun kolme henkilöä. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin tila yrityksessä koettiin hyvänä ja jokaisen kysymyksen keskiarvotaso nousi yli kahden prosentin. Eri-tyisen tyytyväisiä oltiin, että jokaiselle työpäivälle annettiin tavoitteet, työryhmän sanottiin olevan toimiva sekä työturvallisuuden olevan hyvällä tasolla. Lähiesimiestyötä pidettiin myös pääsääntöisesti hyvänä. Parhaimmat tulokset saatiin perehdytyksen riittävydestä, lähiesimiehen luottamuksesta sekä siitä, että lähiesimestä nähtiin säännöllisesti.

Tutkimuksessa selvitettiin myös kehitysehdotuksia. Suurimmaksi kehityskohteeksi nousi palautteenanto- sekä -vastaanottokulttuuri. Palautetta toivottiin saatavan enemmän niin kollegoilta kuin lähiesimieheltä. Kerrottiin myös, että palautetta tulisi itse antaa huomattavasti useammin ja todettiin, että erityisesti korjaavaa palautetta tulisi kertoa enemmän.

Asiasanat: työhyvinvointi, esimiestyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

KAIPIO TUULI

Development of Occupational Well-Being from a Management Point of View

Bachelor's thesis 84 pages, appendices 4 pages
September 2018

The purpose of this study was to clarify occupational well-being status in the company X. The topic is treated from the management point of view. The research was how the managers could improve the occupational well-being of the company. The principal company was Pirkanmaan Osuuskauppa, grocery shop Prisma X. The thesis included a research part, which was carried out in two parts. The study was an empirical case study. The first part of the study was a quantitative survey and the second part was a qualitative theme interview. The target of this study was to improve well-being in the company by to improving management work.

In the study participated salespersons and persons responsible for product groups. To the survey participated in total 28 persons and in the theme interview three persons. According to the study, the occupational well-being was good in the company and the average of each questions rose to over two percent. The respondents were especially pleased with goals given for every working day, the functional working group and the occupational safety being at a good level. The management work was generally considered to be good. The results were obtained from sufficient orientation work, the management's trust in employees and that the staff saw the immediate superiors regularly.

The study also clarified development suggestions. The most important was connected to feedback culture and receiving culture. The respondents hoped to get more feedback from colleagues and from the management. The respondents were also reported they themselves should give more feedback to other people. Especially constructive feedback should be given more.

Key words: well-being, management work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINTI	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	8
2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	9
2.3	Flow-tila ja työn imu.....	11
2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	14
3	TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	19
3.1	Organisaation vaikutus	19
3.2	Työyhteisön vaikutus	20
3.3	Työn hallinnan vaikutus.....	23
3.4	Oma eli yksilön vaikutus	24
4	ESIMIESTYÖN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN	27
4.1	Esimiestyö.....	27
4.2	Esimiehen tehtävät	29
4.2.1	Palautteen anto ja vastaanotto	30
4.2.2	Perehdyttäminen.....	33
4.2.3	Työyhteisön ilmapiiri ja luottamus	34
4.3	Esimiestyön kehittäminen	44
4.4	Esimiehen työhyvinvointi	46
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus	48
5.2	Toimeksiantaja Pirkanmaan Osuuskauppa	49
5.3	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	52
5.4	Kvalitatiivinen teemahaastattelu.....	53
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	54
6.1	Työhyvinvointikyselyn tulokset	54
6.1.1	Taustatiedot.....	54
6.1.2	Organisaatio, työyhteisö, työn hallinta	58
6.1.3	Johtaminen	60
6.1.4	Avoimen kysymyksen tulokset	64
6.2	Teemahaastattelun tulokset.....	65
6.2.1	Myyjä ja tuoteryhmävastaava 2	65
6.2.2	Lähiesimies, tuoteryhmävastaava	69
7	YHTEENVETO	73
	LÄHTEET.....	79

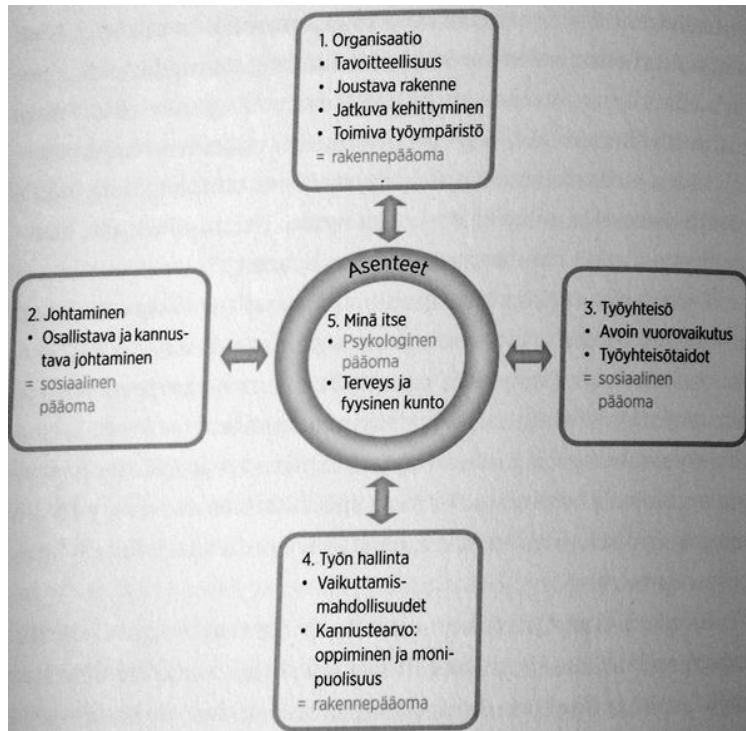
LIITTEET	81
Liite 1. Työhyvinvointikysely	81

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten esimies voisi parantaa yrityksen työhyvinvointia. Tarkoituksena on selvittää tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila yrityksessä ja lähteä kehittämään sitä. Sitä lähdettiin kartoittamaan työhyvinvointikyselyllä ja teemahaastatteluilla. Niiden avulla saatiin arvokasta tietoa esimiehille, jolloin he pystyvät kehittämään omaa toimintaa sekä sitä kautta työhyvinvointia. Toimeksiantajana oli Pirkanmaan Osuuskauppa, Prisma X. Siellä on tehty aikaisempi työhyvinvointikysely, jota tässä opinnäytetyössä käytetään tukena. Tuloksista poimitaan kehityskohteita, joita käsitellään teoria- sekä tutkimusosuudessa. Niiden avulla saatiin tärkeää tietoa sen hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta yrityksessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä yrityksestä entistä hyvinvoivempi esimiestyötä parantamalla.

Teoriaosuudessa on kolme pääaihetta: työhyvinvointi, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin. Ensimmäisen teoriaosuuden tarkoituksena on antaa käsitys työhyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti. Siinä käsitellään, mikä työhyvinvointi on käsitteenä ja kuinka sitä tulisi johtaa. Toisessa osuudessa käydään läpi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation, työyhteisön, työn hallinnan ja oman yksilön kautta. Kolmas osuus keskittyy esimiestyöhön. Siinä käsitellään mitä esimiestyö on, mitä esimiehen tehtäviin kuuluu, kuinka sitä voi kehittää ja mihin asioihin sillä on vaikutusta, että esimies voi työssään hyvin. Kokonaisuudessaan teoria keskittyy työhyvinvointiin ja esimiestyöhön.

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty työhyvinvointimallia (kuvio 1). Työhyvinvointimallissa on määritelty keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Siihen vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja yksilö. (Manka & Manka 2016, 76.) Kuviossa 1 ne on kuvattu selkeästi ja tätä kuviota hyödynnetään myös tutkimusvaiheessa. Kuvion pohjalta tehdään kvantitatiivinen kyselytutkimus ja kvalitatiivinen teemahaastattelu. Kuviota käytetään myös teorian tukena.



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

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Rauramo 2012, 12.)

Työhyvinvointi on käsitteenä melko uusi, joka on yleistynyt vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen (Tarkkonen 2012, 13). Sitä voidaan sanoa yrityksen toimintatavaksi, johon vaikuttaa organisaation toimivuus ja johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6). Työhyvinvoinnin osa-alueina ovat henkinen hyvinvointi, työturvallisuus, työssä jaksaminen sekä työkyky. Työhyvinvointi on yksilön omaa kokemusta, johon vaikuttaa muun muassa lähiyhteistyö, fyysinen työympäristö sekä työorganisaatio. Myös työn luonteella ja yksilöllä itsellään on vaikutusta henkilön kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ei ole vuodesta toiseen eikä edes päivästä toiseen samanaista, jolloin sitä ei voida sanoa pysyväksi tilaksi. Sitä siis muuttaa oma yksilö- sekä tilannekohtaiset vaihtelut. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa monet eri tekijät, mutta pohjalla on kuitenkin aika työorganisaatio. (Tarkkonen 2012, 7, 13–14.) Nostettaessa työhyvinvointi yrityksen menestystekijäksi, se edellyttää, että sitä täytyy suunnitella tarkoin. Sillä täytyy myös olla selkeät tavoitteet, vastuut ja voimavarat. (Manka, M-L & Bordi, L. n.d., 5.) Miettiessä työhyvinvointia sanana huomataan, että osa sitä on sana työ. Se syntyy siis työstä, johon liittyy kuinka työtehtävä ja työntekijä sopivat yhteen. (Salminen 2017, 241.)

Työhyvinvointi on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen osista (Kauhanen 2018, 114). Työhyvinvoinnin käsitteitä yleisesti sekoitetaan keskenään ja käytetään toistensa synonyymeina. Tällöin puhutaan yleensä käsitteistä työssä viihtyminen, jaksaminen tai yleisesti työhyvinvoinnista. (Hakanen 2011, 23.) Käsitteenä työhyvinvointi on hyvin laaja ja sitä voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta ja monilla eri tavoin. On sanottu, että työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee hyvää oloa ja tyytyväisyyttä kokonaisvaltaisesti. Hän on aktiivinen, hänen jaksamisensa on hyvää kotona ja töissä sekä hän sietää vastoinkäymisiä ja epävarmuutta. Työhyvinvointi voi olla jokaisen yksilön omaa hyvinvointia tai se voidaan katsoa yhteisenä koko työyhteisön vireystilana. Usko-

taan, että jos koko työyhteisö voi hyvin, syntyy ihmisten kesken lisää energiaa sekä positiivinen olemus ja innostus tarttuvat jokaiseen. (Kauhanen 2016, 25–26.)

Työhyvinvointiin liittyy myös turvallisuus. Työn turvallisuus ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä ja niihin tarvitaan organisaation hyvää johtamista ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Viimeistä ja uusinta käsitettä, jolla työhyvinvointia on kuvattu, sanotaan strategiseksi hyvinvoinniksi. Sillä on vaikutusta organisaation tulokseen. Strategiseen hyvinvointiin liittyy esimiestoiminta, työterveyshuolto, henkilöstöjohtaminen ja strateginen johtaminen. (Kauhanen 2016, 26–27.) Työhyvinvoinnin tuottavuuteen vaikuttaa suurelta osin työperäiset sairastumiset, työtapaturmat, sairauspoissaolot sekä työkyvyn tai motivaation menetys. Nämä kaikki tekijät aiheuttavat kustannuksia työnantajalle. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 4.) Jos yritys panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen se pystyy vaikuttamaan taloudelliseen tilanteeseen huomattavasti ja vähentämään kaikkia edellä olevia kustannuksia (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7).

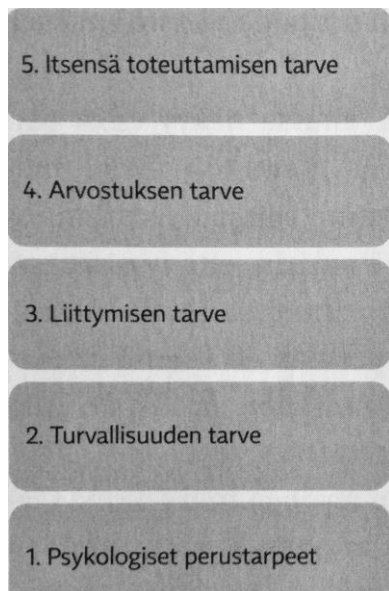
Työhyvinvoinniksi voidaan sanoa myös sitä, että työ on mielekästä, terveyttä edistäväsä, työuraa tukevassa ja turvallisessa työyhteisössä ja työympäristössä. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi on jatkuvaa kehittämistä, jolla pyritään mahdollistamaan työn ilo ja onnistuminen jokaiselle. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole uusi asia; mallit ja menetelmät sen sijaan ovat yleistyneet ja kehittyneet. (Kehusmaa 2011, 11, 14–15.)

Psykologisesta näkökulmasta katsottuna työhyvinvointi on tunneperäinen asia. Ihmiset tuntevat oman kehonsa ja tietävät, miltä heistä tuntuu milläkin hetkellä. Samoja tunteuksia voi pohtia esimerkiksi kävellessä töihin, onko silloin hyvä vai huono mieli. Työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin paljon työn mielekkyys, rauhallisuus ja se, että työllä on selkeä päämäärä, mihin tähdätään. (Luukkala 2011, 32.)

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat kuvaavat ihmisen perustarpeita porrasmallina ja toimivat työhyvinvoinnin kokonaiskuvana. Siinä huomioidaan hyvinvointia yksilö- sekä yhteisötasolla. Porrasmallista pystyy hahmottamaan, kuinka moninaisesti on eri työhyvinvoinnin menetelmiä ja malleja. Alla esitetyssä Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallissa (kuvio

2) on viisi porrasta. Portaat menevät alimmasta portaasta ylimpään seuraavassa järjestyksessä: psykologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Ylintä porrasta eli itsensä toteuttamisen tarpeen porrasta korostetaan eniten, mutta sinne pääseminen ei aina edellytä alempien portaiden tarpeiden täyttymistä. (Rauramo 2012, 13.)



KUVIO 2. Rauramon työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Ensimmäisen portaan eli psykologisten perustarpeiden tavoitteena on, että työ mahdollistaa riittävästi vapaa-aikaa, jolloin pystyy huolehtimaan riittävästä ravinnon saannista ja liikunnasta sekä näin ollen ehkäisemään sairauksia. Tällä portaalla työterveyshuollon merkitys on tärkeässä osassa. Toisen portaan eli turvallisuuden tarpeen tavoitteena on, että työ antaa riittävän toimeentulon, sitä on turvallista tehdä ja työyhteisö on oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen. Tämän portaan tavoitteena on turvallisuus kokonaisvaltaisesti ja siinä tärkeässä osassa on hyvä riskienhallinta ja työsuojelun kanssa aktiivinen yhteistoiminta. (Rauramo 2012, 14.)

Seuraavan portaan eli liittymisen tarpeen tavoitteena on, että henkilöstöstä huolehditaan, töissä tehdään yhteistyötä toisen kanssa ja yhteishenkeä tuetaan. Työyhteisössä on tärkeää luottamus ja avoimuus sekä oman työn vaikutusmahdollisuudet. Tässä portaassa korostuvat myös esimies-alaisuudet, kokouksien pitäminen ja kehittävä työ. Tavoitteena on yhteisöllisyys, jonka tehtävänä on tukea yksilön hyvinvointia, hänen perustehävänsä, päämäärää ja tavoitteita. (Rauramo 2012, 14.)

Neljännän portaan, eli arvostuksen tarpeen tavoitteena on oikeudenmukainen palkka, toiminnan kehittäminen ja hyvinvointia tukeva missio. Arvostuksen tunne tukee yksilön hyvinvointia ja tuottavuutta, jonka pohjalta täytyy löytyä strategia ja päämäärä. Palautteen anto ja saaminen ovat osa arkipäivistä toimintaa sekä myös toiminnan arviointi ja sen kehittäminen. Nämä kaikki liittyvät suurella osin arvostuksen saamiseen. Tärkeintä on, että arjessa näkyisi arvostus omaa sekä toisten työtä kohtaan. (Rauramo 2012, 14.)

Ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarpeen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, työskennellä organisaatiossa, jossa voi oppia uutta sekä saada esteettisiä elämyksiä. Itsensä toteuttamista edistää yhteinen oppiminen ja osaamisen tukeminen, joilla on merkitystä organisaation tavoitteisiin ja visioihin. Työn tulisi tarjota oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa sekä työympäristön viihtyvyyttä. Tärkeintä kuitenkin on, että organisaation ja yksilö tukee osaamista. (Rauramo 2012, 14.)

Porrasmallia olisi hyvä hyödyntää organisaatioissa ja pohtia sen pohjalta, onko siellä työhyvinvointitoiminnan painopiste alimman tarveportaan asioissa vai onko päästy korkeammalle. Kun organisaatio käyttää työhyvinvoinnin porrasmallia, korostuu esimiehen ihmistuntemus ja tilanneherkkyys melkoisesti. Hänellä on johdettavanaan useita henkilöitä, joilla on yhtä monta erilaista tarvetta. Myös toimintaympäristön erilaiset muutokset ja tilanteet vaikuttavat yksilöiden kokemuksiin tarpeisiin. Esimiehen tulee osata muokata omaa johtamistaan tilanteiden ja yksilöiden edellyttämällä tavalla. (Kehusmaa 2011, 17–18.)

2.3 Flow-tila ja työn imu

Flow-tila

Flow-tila käsitteen on luonut psykologi Mihály Csíkszentmihályi. Tässä tilassa koetaan nautinnon tunnetta ja ihmisen tietoisuus ulkopuolisista asioista saattaa kadota. (Virolainen 2012, 85.) Tällöin ihminen uppoutuu täysin työhönsä, jolloin hänen normaalit fyysiset tarpeensa saattavat unohtua, kuten nälkä (Kehusmaa 2011, 17). Yksilön mielessä pyörii vain itse tehtävän suorittaminen ja siitä tuleva nautinto. Flow-tila on tyypillisin niissä työtehtävissä, jotka tuottavat ihmiselle haasteellisuutta, mutta hänellä on täysi mielenkiinto suoriutua tehtävästä hyvin. (Virolainen 2012, 85.)

Psykologi Csíkszentmihályin mukaan, ihminen on onnellisin koettaessa flow-tilan. Halutessaan säilyttää tätä tilaa mahdollisimman pitkään, tulee huolehtia, että työ on kokojen tarpeeksi haasteellista, eikä turhautumista synny. Sanotaan siis, että flow on paremmin saavutettavissa, kun ihmisen kyvyt kohtaavat työn vaatimusten ja tavoitteiden kanssa. Työllä täytyy myös olla selkeä päämäärä. (Pakka & Rätty 2010, 9; Virolainen 2012, 85–88.) Flow-tilaa kuvaa hyvin edellä mainitut työhyvinvoinnin portaat ja siinä ihminen täyttää ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarpeen (Kehusmaa 2011, 17).

Flow-tilassa aika kuluu työpäivänä nopeasti ja asiat sujuvat. Tämän ilmiön vallitessa saattaa helposti viedä työasioita kotiin asti, sillä koetaan, että hyvän vauhdin ollessa päällä, ei kannata työntekoa lopettaa. Pohditaan, onko työlle uppoutuminen hyvä vai huono asia. Usein, jos työpaikalla toimitaan ripeästi ja asiat sujuvat mallikkaasti, jaksetaan myös vapaa-ajalla paremmin ja ollaan energisempiä. Tylsä ja hidastempoinen työ sen sijaan väsyttää ja näin ollen ollaan väsyneitä myös vapaa-ajalla ja turvaudutaan sohvalle makaamaan. (Luukkala 2011, 38–39.) Jos työpaikalla halutaan edistää flow-tunteen saamista, kannattaa kiinnittää huomiota työkiertoon ja sen rytmittämiseen, projektityökentelyyn sekä oppimismahdollisuuksien lisäämiseen. Flow:n saamisesta on tehty aikaisemmin tutkimus, josta ilmenee, että naiset omistautuvat ja uppoutuvat työhönsä useammin kuin miehet. (Virolainen 2012, 89.)

Työn imu

Työn imu ja ilo ovat tärkeät hyvinvoinnin kokemukset, joiden avulla voidaan paremmin ja keestetään enemmän työolosuhteiden aiheuttamia epäkohtia (Luukkala 2011, 39). Hollandilaisten työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin mukaan work engagement eli työn imu on positiivinen motivaatio- ja tunnetila. Se kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, joka luo menestyksellistä ja laadukasta työelämää. (Hakanen 2011, 38, 41.) Työn imun kokeminen vaikuttaa myönteisesti muun muassa yrityksen tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja asiakastyytyväisyyteen (Pakka & Rätty 2010, 8).

Flow-tila ja työn imu sekoitetaan usein keskenään ja ajatellaan niiden olevan sama käsite. Flow-tila on niin sanotusti hetkellinen huippukokemus ja työn imu on pidempiaikai-

sempi ja pysyvämpi olotila, joka ei kohdistu yhteen tiettyyn tilanteeseen tai tapahtumaan. (Virolainen 2012, 90.) Siihen voi kuitenkin vaikuttaa merkittävät työn ja työolojen muutokset (Pakka & Rätty 2010, 8). Työn imua kuvataan myönteiseksi tunnetilaksi, joka antaa ihmiselle energiaa. Sitä voidaan sanoa myönteiseksi, sillä oletetaan, että työn imulla on positiivisia vaikutuksia työntekijään sekä organisaation toimintaan ja hyvinvointiin. (Virolainen 2012, 90.) Työn imun vaikutus on niin hallitseva, että siinä tunteessa oleva henkilö pystyy tartuttamaan myönteistä tilaa koko työyhteisöön. Tämän seurauksena työntekijät pääsevät mahdollisesti parempiin työsuorituksiin. (Hakanen 2011, 42.) Yleisesti työn imussa ihminen nauttii ja on ylpeä omasta työstään sekä hänellä on työinto korkealla. On todettu, että työn voimavaratekijät ovat yhteydessä työn imuun, johon liittyy muun muassa työn vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuet ja hyvä sosiaalinen ilmapiiri. Mitä enemmän työntekijä kokee työn imua, sitä harvemmin hän kokee tarvetta vaihtaa työpaikkaa. (Virolainen 2012, 90–91.)

Työn imulle on määritelty kolme sitä kuvaavaa sanaa: omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus. Omistautumiselle tyypillistä on työn merkityksellisyys, ylpeys, innostus ja haasteellisuus. Uppoutuminen tarkoittaa työhön paneutumista sekä täyttä keskittymistä. Silloin aika kuluu töiden parissa hyvin nopeasti ja työn tekoa ei haluta millään lopettaa, sillä uppoutumisen tila luo henkilölle nautintoa. Tarmokkuudella tarkoitetaan halua panostaa työtehtäviin ja omaan jaksamiseen sekä kykyyn selviytyä mahdollisista vastoinkäymisistä. Silloin myös koetaan energisyyttä. (Pakka & Rätty 2010, 8; Virolainen 2012, 91–92.) Töissä koetaan useammin omistautumista ja tarmokkuutta kuin uppoutumista (Hakanen 2011, 39–40).

Kukaan henkilö ei pysty jatkuvasti elämään työn imussa, vaan työssä tulee välillä ikäviä tehtäviä, jotka eivät innosta. Työntekijä voi kokea työn imua ja omien voimavarojen heikentymistä samanaikaisesti, joka johtuu yleensä siitä, että henkilöllä ei ole aikaa nauttia työnsä tuloksista ja saavutuksista. (Manka & Manka 2016, 109–110.) Työn imu ei siis yksiselitteisesti tarkoita vain sitä, että työssä on ainoastaan mukavaa. Työn imun kokeminen ei ole harvinaisuus, vaan jokainen voi kokea sitä missä ammatissa ja aloilla tahansa. Täydellisen työtalon saadakseen, työntekijän täytyy kokea työn imua vähintään kerran viikossa. Sillä on henkilöön usein myönteisiä ja pidempiaikaisempia seurauksia, jotka vaikuttavat myös työn ulkopuolella työntekijän läheisiin ja muuhun elämään. Työn imulla on myös vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen eli taloudelli-

seen menestymiseen. Silloin kun organisaation työntekijät ovat terveitä ja onnellisia, niin se vaikuttaa suoraan heidän työpanokseen. (Hakanen 2011, 39–42.)

Työn voimavarat ylläpitävät ja lisäävät työn imua (Hakanen 2011, 49). Voimavarat tarkoittavat niitä tekijöitä työpaikalla, jotka vähentävät työstä koettuja vaatimuksia, lisäävät työssä jaksamista sekä auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Ne kuitenkin vaihtelevat yksilöittäin, eri työyhteisöissä ja ammateissa. (Pakka & Rätty 2010, 8–9.) Voimavarat ovat psykologisia, fyysisiä tai sosiaalisia ominaisuuksia. Ne motivoivat ulkoisesti sekä sisäisesti työntekijöitä. (Hakanen 2011, 49.) Yrityksessä onkin hyvä miettiä, mitkä tekijät omassa työyhteisössä lisäävät työn iloa, mielekkyyttä ja voimia (Pakka & Rätty 2010, 9). Motivoinnin avulla työn voimavarat tuovat energisyyttä ja luovat työn imua henkilölle. Sisäiset tarpeet tulevat tyydytettyä, kun työntekijä kokee perustarpeiden olevan kunnossa eli itsenäisyys, työssä pärjääminen ja yhteenliittyminen. Näiden tekijöiden seurauksena työn voimavarat parantavat työntekijän henkilökohtaista kasvua, kehittymistä ja oppimista työssä. (Hakanen 2011, 50.)

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä asioita ja on osa kokonaisjohtamista. Sitä rakennetaan johtamisen, arvojen ja henkilöstöstrategian toimintakäytäntöjen pohjalta. (Rauramo 2012, 20.) Työhyvinvoinnin johtamisessa hyvin tärkeässä osassa on henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä ammatillisten kehityssuunnitelmien teko yksilöille ja koko työyhteisölle. Toiminnalle on hyvä asettaa selkeät tavoitteet, työsuorituksia kannattaa seurata ja arvioida sekä työ kannattaa organisoida hyvin. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee myös seurata, että työ ei kuormita kohtuuttoman paljon työntekijöitä. (Suonsivu 2014, 165.) Esimiehen tulisi luoda toiminnallaan tuottava yrityskulttuuri ja parhaimmillaan hyvästä johtamisesta on hyötyä koko työilmapiirille ja työn hallintaan (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7).

Esimies-alaisuudessa tulee vuorovaikutuksen olla arvostavaa ja heidän tulisi auttaa toisiaan saavuttamaan tuloksia ja kehittymään ihmisinä. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeässä osassa johtamisen kokonaisuudessa ja se näkyy päivittäisessä toiminnassa työyhteisössä. Niin sanotusti ylhäältä katsottuna johtaminen on prosessien ja asioiden

johtamista, mutta sen täytyisi olla myös ihmisten johtamista. Ihmisiä johdettaessa, tulee hyvinvointikäsite pitää kokoajan mielessä. Parhaimmillaan se on työntekijän ohjaamista hyvälle kasvu-uralle, valmentamista sekä kannustamista. (Rauramo 2012, 19–20.)

Työyhteisössä jokaisen tulee edistää työhyvinvointia, mutta pääasiassa ja viime hetkellä se on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Yksikkötasolla lähiesimies on suurin työhyvinvoinnin vaikuttaja. (Rauramo 2012, 20.) Erityisesti työnantajan täytyy tietää, miten työpaikalla tulee toimia, jotta pystyttäisiin edistämään turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä. Myös mahdollisiin haittatekijöihin tulee varautua. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 4.) Tärkeintä on kuitenkin pitää mielessä, että työhyvinvointia kehitetään yhdessä koko työyhteisön ja organisaation kanssa (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7). Esimiehen tulee huolehtia, että henkilöstön työturvallisuus, työkyky, työssä jaksaminen sekä henkinen hyvinvointi on kunnossa. Henkiseen hyvinvointiin liittyvät muun muassa työtyytyväisyys, työilo, työssä viihtyminen ja työnhallinta. (Tarkkonen 2012, 22.) Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy myös huolehtiminen hyvästä työterveyshuollosta. Se on työpaikan tärkeä yhteistyökumppani, jolla turvataan työntekijöiden terveys, työkyky sekä terveellinen ja turvallinen työympäristö. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 4.)

Rauramon (2012, 20) mukaan ”työhyvinvoinnin johtaminen on organisaation osaamis-
pääomaa ja työyhteisön sosiaalista pääomaa sekä laaja-alaista yhteistyötä.” Työhyvinvointi ei ole organisaatiolle automaatio eli sen eteen tulee tehdä paljon töitä. Jotta sitä voidaan kehittää, tarvitaan siihen järjestelmällistä johtamista. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.) Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee liikkeelle esimiehen perehdytyksestä. Koulutettaessa esimies uusiin johtotehtäviin, tulee hänelle perehdyttää myös keskeiset työhyvinvoinnin asiat. Näin ollen esimies suhtautuu hyvällä asenteella ja johtamistyyllillä työhyvinvointiin. Esimiehen tulee myös osata vastata yleisiin työhyvinvoinnin kysymyksiin, joita esimerkiksi alaiset saattavat kysyä. (Virolainen 2012, 105.)

Työhyvinvointi tulee nähdä kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon liittyy vahvasti siihen panostaminen ja sen mittaaminen. Panostamisen osa on myös työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen ja arviointi siitä, miten sitä kehitettäisi parhaalla mahdollisella tavalla. Myös esimiehen ja henkilöstön väliset vuorovaikutteiset keskustelut lisäävät ja kehittävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia mitattaessa mittareita tulee seurata ja tarkastaa säännöllisesti. (Virolainen 2012, 105.)

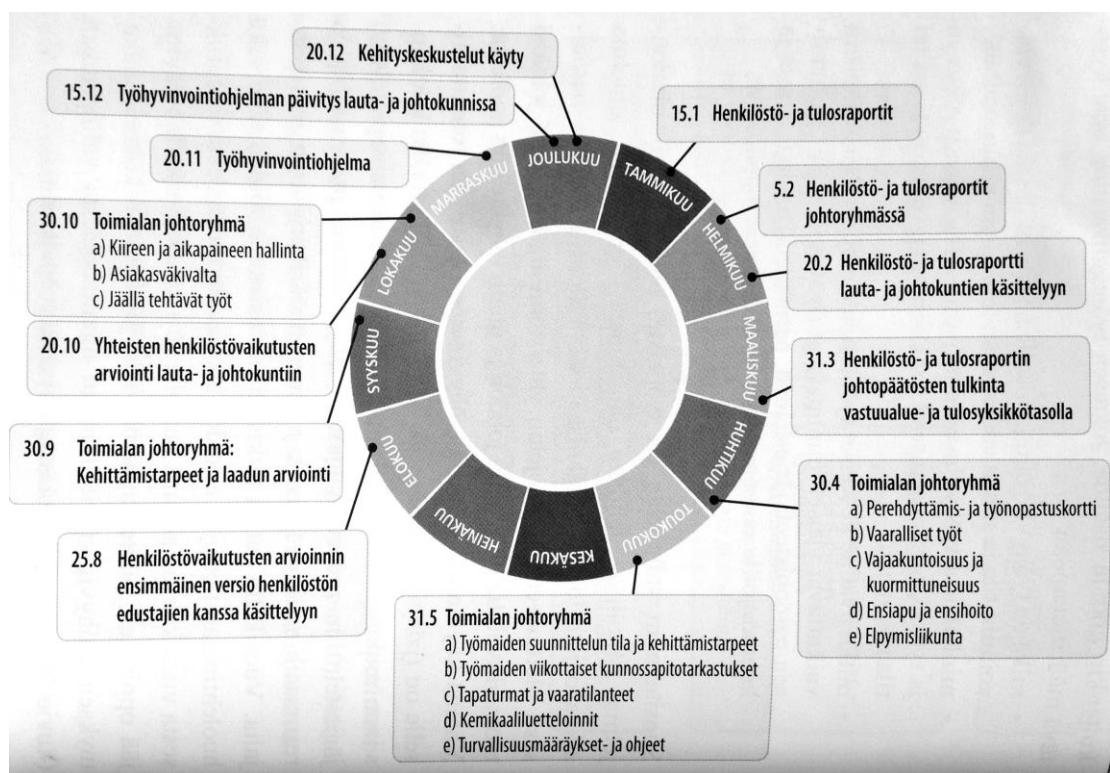
Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy kolme hyvin olennaista asiaa. Ensimmäiseksi työhyvinvointi tulee nähdä tärkeänä osana työhyvinvoinnin johtamista. Toisena asiana on työhyvinvoinnin näkeminen osana yrityksen investointeja. Sitä tulee pitää samanarvoisena rahallisena sijoituksena, kuin muut yrityksen investoinnit. Kolmanneksi yrityksen on hyvä pitää työhyvinvointia osana sen yrityskulttuuria ja arvomaailmaa. (Virolainen 2012, 105.)

Erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat hyvin paljon työntekijän työhyvinvointiin. Esimies, jolla on työntekijäkeskeinen, oikeudenmukainen ja vastuuta antava johtamistyyli, edistää työntekijän hyvinvointia huomattavasti. Tässä johtamistyyliä esimies keskusteleekin henkilöstön kanssa mahdollisista muutoksista ja antaa heille vaikutusvaltaa niihin. Ihmiskeskeiseen johtamistyyliin liittyy esimiehen alaisiaan kohtaan tuntema luottamus, jolla on suora vaikutus työtyytyväisyyteen. Johtajakeskeisellä johtamistyyllillä sen sijaan on ollut negatiivisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin. Siihen liittyy muun muassa, että esimies ei anna vaikutusvaltaa eikä vapauksia henkilöstölle. Pienikin muutos tietyillä osa-alueilla voi vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin. Esimerkiksi joissain tapauksissa ei välttämättä tarvitse muuta muutosta kuin vaihtaa johtajakeskeinen esimies toisiin tehtäviin. Tämä muutos voi vaikuttaa suurelta osin työyhteisön ilmapiiriin, jolla on suora yhteys työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 106–107.)

Esimiehen liikkeillä voi myös olla vaikutusta työhyvinvointiin. Se, että alaiset näkevät omia esimiehiään heidän seurassaan, voi merkitä hyvin paljon. Heidän yhteiset keskustelunsa lisäävät henkilöstön tuntemuksia siitä, että heidän mielipiteitään on kuunneltu ja niistä on välitetty. Itsessään kuunteleminen ei aina riitä, vaan ne tulisi vielä viedä konkreettisesti käytännön toiminnan tasolle. Tärkeintä tässä on, että henkilöstö näkisi johdon samanarvoisina työyhteisön jäseninä kuin he itsekin ovat. (Virolainen 2012, 108.)

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa laajasti yrityksen tuloksellisuuteen. Se linkittyy organisaation strategiaan, arvoihin ja visioihin. (Huoponen 2013.) Strategisessa johtamistyylissä suositellaan käytettäväksi työpaikan omaa työhyvinvointiohjelmaa. Siihen hyvä vaihtoehto on työhyvinvoinnin vuosikello. (kuvio 3). Siinä määritellään vuoden jokainen kuukausi ja niihin lisätään työhyvinvoinnin kannalta olennaisimmat painopisteet, käytännöt, prosessit, menettelytavat ja resurssit. Vuosikello auttaa sen käyttäjää hahmottamaan työhyvinvointitoiminnan kokonaisnäkömyksen. (Tarkkonen 2012, 79.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin vuosikello (Tarkkonen 2012, 80)

Työhyvinvoinnin henkilöstöjohtaminen

Ihmisten välinen vuorovaikutus on suoranaisesti työhyvinvoinnin henkilöstöjohtamista. Vuorovaikutus on keskustelua, arvostusta, oikeudenmukaisuuden kokemuksia, neuvoja, palautetta, ohjausta sekä ongelmanratkaisua, jota johtaja tai esimies antaa johdettavalleen. Tarvittaessa siihen kuuluu myös ohjausta työyhteisö- ja turvallisuuskäyttäytymisen ongelmissa. (Tarkkonen 2012, 82.)

Tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen käytännön muotona pidetään tilanne- ja kehityskeskustelua. Siinä käydään läpi perusteellisesti työhyvinvointitilanteen kartoitus ja ongelmanratkaisu. Esimiehen tulee löytää aika, jolloin keskustelu käydään. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös keskustelu vajaakuntoisuudesta sekä työhön paluu menettelyistä. Tällä keskustelulla todetaan ja ehkäistään riittävän ajoissa henkilön liiallinen kuormittuminen töissä. Näin saadaan melko edulliset ja tehokkaat ratkaisut työhyvinvoinnin ja työkyvyn palauttamiseksi. Johdon ja esimiehen tulee tukea työntekijää koko poissaolon, paluun ja paluun jälkeisen ajan. (Tarkkonen 2012, 82.)

Työhyvinvoinnin asiajohtaminen

Työhyvinvoinnin henkilö- ja asiajohtaminen kulkevat käsi kädessä ja ovat läsnä samanaikaisesti. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen vaatii johdolta ja esimieheltä paljon erilaisia näkemyksiä ja tietoa. Asiajohtamiseen liittyy tiedon soveltaminen psykososiaalisiin ja fyysisiin työolosuhteisiin ja työhön. Silloin ne tukevat työhyvinvointia ja sen eri osalualueita parhaimmillaan. Työhyvinvoinnin asiajohtamisen ohessa tulee suunnitella, tehdä päätöksiä, toteuttaa, seurata ja arvioida työhyvinvointitoimintaa. Työhyvinvoinnin asiajohtamisessa haastavaa on analysoida yhteistoiminnallista työnhallintaa ja työtä. Sen tavoitteena on löytää ristiriitoja, jotka ilmenevät esimerkiksi työn sujumuudessa, tiedonkulun häiriönä, yhteistyön haastavuutena, henkilöstön hyvinvointiongelmia ja tuloksellisuusongelmia. Näille kaikille pyritään hahmottamaan ja löytämään ratkaisu, jolla niitä voitaisiin kehittää. (Tarkkonen 2012, 83–84.)

Työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen

Työhyvinvoinnin hallinnolliseen johtamiseen liittyvät palvelusuhdeasiat, viranomais-suhteet ja lupamenettelyt, vakuutusyhtiöjärjestelyt sekä yleiset yhteistoiminta-asiat. Työhyvinvointiin liittyy myös eri henkilöstöryhmien tasavertainen kohtelu. Kaikkia ammattiryhmiä tulisi kohdella tasapuolisesti ja olisi hyvä muistaa, että pienikin oikeudellinen horjuminen vaikuttaa henkilöstön uskoon työnantajaa kohtaan. Tällöin työnantajan ja sen edustajien puheet työhyvinvoinnista ajatellaan irrallisina asioina todellisuudesta. (Tarkkonen 2012, 84–85.)

3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Organisaation vaikutus

Työhyvinvointi ei ole organisaatiossa itsestäänselvyys. Se vaatii strategista suunnittelua, työhyvinvointitoiminnan säännöllistä arviointia sekä toimenpiteitä, jotka lisäävät henkilöstön voimavaroja. Ollakseen hyvinvoiva organisaatio, siihen tarvitaan tavoitteellisuutta, joustavuutta, turvallista työympäristöä ja jatkuvaa halua kehittyä. (Manka & Manka 2016, 80.)

Hyvinvoivalla organisaatiolla tulee olla selkeä visio tulevaisuudelle sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiselle. Strategiat kannattaa tehdä koko henkilöstön kanssa ja varmistaa, että he osallistuvat niiden luomiseen ja tavoitteiden asettamiseen mahdollisimman laajasti. Työntekijöiden osallistuminen tähän toimintaan vaikuttaa suoranaisesti heidän kiinnostukseensa toimia arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa tarvitaan toimintakulttuuri, jossa vallitsee luottamus, joustavuus ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Joustavan rakenteen ansiosta jokainen henkilö voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada työnsä tueksi tarvittavan määrän tietoa. Joustavuuden toteutuessa koetaan, että henkilöstön välillä kulkee tieto ja aloitteellisuus lisääntyvät. Tiimityö on loistava tapa lisätä organisaatiossa aloitteellisuutta, vastuullisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista tavoitteisiin. Sen avulla pystytään hyödyntämään jokaisen henkilön vahvuuksia ja osaamisalueita monipuolisesti. Päätöksenteon mahdollisuus joko yksilönä tai tiiminä lisää työntekijöiden mielekkyyttä työntekoon huomattavasti. (Manka & Manka 2016, 87.)

Henkilöstön osaamista tulee kehittää jatkuvasti, jolloin työyhteisöstä tulee oppiva. Sen ansiosta työyhteisö pystyy selviytymään paremmin nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Oppivassa organisaatiossa oppiminen kulkee organisaation tavoitteiden kanssa käsi kädessä. Useimmiten oppiminen tapahtuu työpaikalla ja tällöin siellä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa siihen. Innovatiivisessa ja vuorovaikutteisessa ilmapiirissä on suuret mahdolli-

suudet parempaan oppimiseen. Varsinaisen työn ohessa tarvitaan myös kahvipöytäkeskusteluita ja ajatustenvaihtoa henkilöstön kesken. (Manka & Manka 2016, 88.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa fyysinen työympäristö. Mikäli työpaikalla työympäristössä esiintyy epäkohtia, kannattaisi ne korjata heti kuntoon. Turvallinen ja toimiva työympäristö lisää työhyvinvointia ja henkilöstön mielekkyyttä työtä kohtaan. Työturvallisuus- ja työsuojelunvalvontalaki määrää, että työympäristön tulee olla turvallinen ja riskitön. Niiden tarkoituksena on turvata työntekijöiden työkyky, ennaltaehkäistä työtapaturmia ja muita työympäristöstä aiheutuvia haittoja. Tavoitteena on, että työympäristö ja työolosuhteet ovat mahdollisimman hyvät työnteolle. Työpaikalla tulee olla kaikkien luetavissa työsuojelun toimintaohjelma. Siitä ilmenee työpaikan työolojen kehittämistarpeet sekä ne tekijät, jotka vaikuttavat työympäristöön. Yli 20 hengen työpaikalle tulee myös valita työsuojelutoimikunta. (Manka & Manka 2016, 90–91.)

3.2 Työyhteisön vaikutus

Työyhteisö on joukko ihmisiä, joilla on kykyä ennakoida tilanteita ja muutoksia, oppia uusia toimintatapoja ja kehittää työkuultuuriaan. Työyhteisöä ei voi missään tilanteessa verrata koneisiin, vaan se tulee ajatella dynaamisena eli elävänä organismina, jotka reagoivat ympäristöönsä. Hyvän työhyvinvoinnin perustana on työyhteisö, jossa huomioidaan sukupuolten välinen tasa-arvo, eri-ikäiset ja eri kulttuuritaustoista tulleet henkilöt sekä osataan sovittaa vapaa-aika ja työelämä yhteen. Eli toisin sanoen hyvä työyhteisö on terve, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Hyvälle ja älykkäälle työyhteisölle on annettu kolme tärkeintä tekijää, jotka ovat sidoksissa toisiinsa; uudistuminen, tehokkuus ja hyvinvointi. (Suonsivu 2014, 58.) Hyvän työyhteisön piirteitä ovat myös toimiva vuorovaikutus sekä hyvä asenne. Nämä ovat asiaosaamista tärkeimpiä tekijöitä (Pakka & Rätty 2010, 10). Näiden tekijöiden toteutuminen työyksiköissä edellyttää työyhteisöjen kunnioittamista ja tarvitseman tuen antamista. Hyvä työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, luottamuksen syntymistä, työhön sitoutumista sekä kasvattaa työtyytyväisyyttä ja stressinhallintakykyä. Näiden avulla työsuorituksen parantuvat sekä ajatukset jatkaa ja jaksaa samassa työssä lisääntyvät. (Suonsivu 2014, 59.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä vallitsee me-henki ja sen sisällä toiminta sujuu. Tällöin vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat avointa sekä yhteisistä ongelmista pystytään puhumaan. (Suonsivu 2014, 59.) Silloin henkilöstö tuntee toisensa tarpeeksi hyvin, että tietävät keneltä pyytää tarpeen vaatiessa neuvoa ja apua. Henkilöstö myös kokee yhteenkuuluvuutta ja tuntee olevansa osa työyhteisöä. Ilmapiiri on tällöin innostava ja kunnioittava, jossa jokainen saa hyödyntää omia vahvuuksia ja osaamista. Ilmapiiriä pystyy helposti arvioimaan, kun tarkkaillaan jokaisen työyhteisön jäsenen keskinäistä käyttäytymistä. (Pakka & Rätty 2010, 11.)

Toimivassa työyhteisössä vallitsee myös korkea luottamus. Se näkyy ilmapiirissä muun muassa työyhteisön kesken keskusteltavissa asioissa sekä jaettavassa palautteessa. Luottamus vaikuttaa suoranaisesti onnistumiseen työssä. Luottamuksen tasoa pystytään arvioimaan työnantajan ja työntekijöiden välisesti sekä koko työyhteisön kesken. Luottamus on kaiken lähtökohta työpaikan toiminnalle. (Pakka & Rätty 2010, 11).

Hyvinvoivassa työyhteisössä johtaminen on osallistuvaa ja tällöin kuunnellaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti sekä annetaan palautetta rakentavasti. Työnjako tehdään oikeudenmukaisesti, jolloin pidetään mielessä työntekijöiden vahvuudet, mielekkyydet ja voimavarat. Hyvinvoivassa työyhteisössä sitoudutaan organisaatioon pitkäksi aikaa, työtyytyväisyys on korkea ja työntekijöiden vaihtuvuus vähäistä. Työyhteisön toiminnassa pidetään katse aina tulevaisuudessa, kehittämisessä ja suunnitelmallisuudessa. Työyhteisössä tulee aika-ajoin muutoksia, ja tällöin sitä tulee rakentaa yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa yksilöiden vahvuusalueet huomioiden. (Suonsivu 2014, 59.) Suonsivu (2014, 59–60) on tiivistänyt tuloksellisen, tehokkaan ja hyvän työyhteisön, jossa hyvinvointi mahdollistuu (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Hyvän, tehokkaan, tuloksellisen ja hyvinvoivan työyhteisön tekijät
(Suonsivu 2014, 59–60)

1	Yhteiset arvot, luottamus
2	Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus
3	Hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys, me-henki
4	Aito yhteistoiminta ja osallistuminen
5	Selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö
6	Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat
7	Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön
8	Oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka
9	Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehittymismahdollisuudet
10	Vuorovaikutteinen viestintä
11	Terveellinen ja turvallinen työympäristö
12	Hyvä palvelusuhdeturva
13	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Hyvinvointia työyksikötasolla voidaan edistää, kun kiinnitetään huomioita muun muassa työntekijöiden perustehtäviin eli ydintyöhön ja työyhteisön toimivuuden kehittämiseen, johon kuuluu esimerkiksi työnjako. Työyhteisöä kehittäessä tulee ihmisiä johtaa ratkaisukeskeisesti eli pyritään löytämään yksilöiden vahvuuksia ja kiinnittämiin huomiota keinoihin, jotka lisäävät innostusta ja työniloa. (Suonsivu 2014, 60.)

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa jokainen yrityksessä työskentelevä ihminen. Siihen vaikuttaa myös henkilö, joka on yhteydessä yrityksen työyhteisöön eli tekee jotain roolia siellä. (Suonsivu 2014, 60.) Tunteiden kautta syntyy täysin se, miten työyhteisön jäsenet kokevat työilmapiirin ja työyhteisön hyvinvoinnin. Tunteisiin vaikuttaa luottamustaso, työn sisältö ja organisointi sekä ihmisten välinen vuorovaikutus. Tunteilla on suora yhteys toisiin ihmisiin ja ne leviävät sekä tarttuvat helposti työyhteisön sisällä. (Pakka & Rätty 2010, 11). Esimiehellä on tärkeä ja kokonaisvaltainen vastuu yhteisönsä työhyvinvoinnista. Nykyisin on alettu puhumaan esimiestaitojen lisäksi alaistaidoista. Nämä käsitteet täydentävät toisiaan, heidän roolejaan ja taitojaan. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia rakentavasti esimiestä ja kollegoita kohtaan työyhteisössä. Hyvät alaistaidot omaava henkilö osaa tunnistaa työympäristössään ne

mahdollisuudet, joihin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa, ja jonka päämääränä on työyhteisön kehittyminen ja työhyvinvoinnin edistyminen. (Suonsivu 2014, 60.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen työntekijä pyrkii tekemään työnsä niin hyvin kuin mahdollista, ottaa vastuun omista tekemisistä ja kehittää työtä sekä työyhteisöä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu huolehtia omasta osaamisesta sekä ammatillisesta työkyvystä ja –kunnosta. Työntekijä myös säännöllisesti arvioi omaa toimintaa ja työskentelytapoja, sitoutuu yhteisiin toimintatapoihin, käyttäytyy kunnioittavasti sekä hallitsee työpaikan pelisäännöt. (Pakka & Rätty 2010, 12.)

3.3 Työn hallinnan vaikutus

Työn hallinnan tunne on hyvin tärkeässä osassa työhyvinvoinnissa. Siihen liittyy suurelta osin vaikutusvalta, jota sanotaan sisäiseksi ja ulkoiseksi kontrolliksi. Sisäinen kontrolli tarkoittaa, että ihminen voi itse vaikuttaa työhönsä ja ulkoisessa kontrollissa muilla on vaikutusvalta toisen ihmisen elämään. (Piili 2006, 160.) Työn hallinta siis tarkoittaa tunnetta siitä, että ihmisellä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja sen pelisääntöihin. Työn hallintaan liittyy olennaisena osana myös työn itsenäisyys. Työ motivoi tekijäänsä merkittävän paljon, kun hän hahmottaa työtehtävänsä ja sen kokonaisuuden, työn vastuullisuuden sekä siitä saamansa palautteen. Mikäli ihminen ei pysty positiivisessa valossa vaikuttamaan työhönsä, hän saattaa käyttää negatiivista korttia, esimerkiksi kääntämällä katseensa sisäänpäin ja osoittaa sitä sairastumalla, tulemalla avuttomaksi tai olemalla aggressiivinen muita kohtaan. (Manka & Manka 2016, 107.) Jos yksilöllä on vahva positiivinen hallinnan tunne, vaikuttaa se suoranaisesti hänen työntekoonsa. Tällöin ikävien töiden tai huonon sosiaalisen ilmapiirin vaikutukset ovat lievempiä, eivätkä ne hallinnoi silloin yksilön hyvinvointia työssä. Työn hallinnan tunteeeseen liittyy myös se, kuinka yksilö saa vaikuttaa työyhteisöön sekä kuinka hän saa käyttää työssä omaa osaamistaan sekä taitojaan. Työn hallinnalla on siis suuri vaikutus ja yhteys työhön sitoutumiseen, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Osaamiseen ja motivaatioon pystytään vaikuttamaan organisaation tasolla, mutta esimerkiksi siihen, millaista yksilön elämä on työpaikan ulkopuolella, ei työnantaja tai kollegat pysty vaikuttamaan. (Piili 2006, 160–161.)

Jokaisella työllä pitäisi olla kannustearvo, johon liittyy työn sisällön monipuolisuus ja uuden oppimisen mahdollisuus. Paras oppiminen syntyy omalla työpaikalla. Työstä tulee saada ulkoisia palkkioita, esimerkiksi etenemismahdollisuuksia ja rahallista korvausta. Aineettomia palkkioita voidaan myös antaa, mihin liittyy kiitokset ja kannustukset. Näillä kaikilla tekijöillä voidaan vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen. Työntekijälle tärkein palkkio työssä on onnistumisen kokemukset eikä suoranaisesti palkan suuruus. (Manka & Manka 2016, 107–108.)

3.4 Oma eli yksilön vaikutus

Yksilö pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin ylläpitämällä omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan, huolehtimalla itsestään ja omasta jaksamisestaan sekä sitoutumalla työhön. Jokainen pystyy itse vaikuttamaan omiin valintoihin ja asenteisiin sekä tasapainottamaan omat voimavaransa. Kun itse on aktiivinen, saa paljon tuloksia aikaan. (Pakka & Rätty 2010, 23.) Yksilöön vaikuttavat oma fyysinen ja henkinen suorituskyky. Suorituskykyyn vaikuttava suurelta osin yksilön kasvu- ja työolosuhteet, asenteet, osaaminen, arvot, terveys ja geeniperimä. (Kauhanen 2006, 28–29.) Työntekijälle asetetaan työelämässä suuria vaatimuksia, jolloin heiltä vaaditaan sopeutumiskykyä eri työssä tapahtuvia muutoksia varten. (Manka & Manka 2016, 158). Jokainen ihminen kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti. Ei ole yhtä oikeaa tapaa kokea sitä, sillä ihmiset suhtautuvat eri tavalla eri asioihin ja asioita tulkitaan eri näkökulmista. Yksilön hyvinvointi on erityisen tärkeää, sillä kaikki yksilölliset kokemukset vaikuttavat omaan sekä koko lähityöyhteisönsä työhön. (Pakka & Rätty 2010, 7.)

Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa kokonaiskunto, joka koostuu kuudesta eri kunto-osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on uudistumiskunto, johon liittyy hyvä itsetuntemus ja -luottamus. Toinen on psyykkinen kunto, jossa on energisyyttä, oppimista, positiivisuutta ja päätöksentekoa. Kolmantena on fyysinen kunto, kuten liikkuminen, nukkuminen ja ravinto. Neljäs on ammatillinen kunto, mikä sisältää työn, osaamisen, tavoitteet, kehittymisen ja palautteen. Viidentenä on sosiaalinen kunto eli ihmissuhteet, vuorovaikutus, harrastukset, ystävät, parisuhde ja lapset. Kuudes on henkinen kunto, johon liittyy tarkoitus, tavoitteet, henkiset virikkeet ja arvot. Kun ihminen pitää kaikista näistä osa-alueista huolta, on kokonaisyhyvinvointi parhaimmalla tasolla. (Pakka & Rätty 2010, 23–24.)

Psykologiseen pääomaan kuuluu mahdollisuus vaikuttaa omaan elämään ja kykyyn tuntea mielenrauhaa. Se on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, työpaikalla käyttäytymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Psykologisessa pääomassa on katse tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Siinä pohditaan millainen yksilö on tällä hetkellä ja millaiseksi hän voi tulla. Siihen pystytään vaikuttamaan jokaisessa elämän vaiheessa eli yksilö pystyy muuttamaan ja kasvattamaan omaa henkistä pääomaansa. Osittain siihen vaikuttavat oma perimä, kasvatus ja olosuhteet. Psykologinen pääoma jaetaan neljään eri ulottuvuuteen: itseluottamukseen, toiveikkuuteen, realistiseen optimismiin ja sitkeyteen. Psykologista pääomaa voidaan yksilön lisäksi käyttää myös ryhmässä eli koko työyhteisössä. (Manka & Manka 2016, 158–159.)

Itseluottamus on ihmisen uskoa omiin kykyihinsä ja vaadittavien tehtävien suorittamiseen menetyksellisesti. Itseluottamus käsite tulee Banduran minäpystyvyyden (self-efficacy) käsitteestä, joka viittaa ihmisen toimintaan. Hyvän itseluottamuksen omaava henkilö asettaa yleensä itselleen suuria tavoitteita, ottaa vastaan haasteita ja pyrkii parhaalla mahdollisella tavalla pääsemään tavoitteisiinsa. Psykologisessa pääomassa henkilöllä ei ole itseluottamusta välttämättä jokaisella osa-alueellaan. Esimerkiksi ihminen voi luottaa itseensä hyvänä esiintyjänä, mutta ei välttämättä ole hyvä puhuja. Itseluottamusta voi harjoittaa ja näin ollen jokainen voi kehittyä siinä. Työyhteisöllä on suuri vaikutus yksilön itseluottamukseen. Jos työyhteisö luottaa yksilöön, voi hän alkaa itsekin luottaa itseensä. (Manka & Manka 2016, 161–162.)

Toiveikas ihminen haluaa asettaa itselleen tavoitteita ja löytää tiet niiden saavuttamiseksi. Jos henkilölle ei ole luotu suorita tavoitteita, henkilö kokee tarvetta asettaa ne itse. Toiveikas toimii itsenäisesti eikä tarvitse rajoituksia tai käskyjä. Hän haluaa haasteelliset, mutta realistiset tavoitteet ja kaipaa jokaiselle välietapille palkinnon. Toiveikkuutta voi harjoitella ja siihen voi kouluttautua. (Manka & Manka 2016, 162–163.)

Realistinen optimismi luottaa positiivisiin tapahtumiin. Siinä uskotaan siihen, että elämässä tapahtuu enemmän hyviä kuin huonoja asioita. Psykologisessa pääomassa optimismin vahvuutena on joustavuus ja realismi. Jokaisella henkilöllä on oma selitysmalli, joko optimistinen tai pessimistinen. Myönteistä eli optimistista mallia käyttävä uskoo erilaisten ongelmien johtuvat hetkellisistä ulkoisista tekijöistä ja kielteistä mallia käyttävä pessimisti uskoo ongelmien johtuvan hänestä itsestään. Nämä kaksi mallia ovat siis täysin päinvastaisia. (Manka & Manka 2016, 164–165.)

Sitkeys on yksilön lannistamattomuutta ja joustavuutta. Kun sitkeä henkilö epäonnistuu, hän jaksaa kaikesta huolimatta yrittää joka kerta uudelleen. Sitkeyttä pystytään kehittämään muun muassa ottamalla riskejä sekä vastoinkäymisten ehkäisyllä ja tulkinnalla. Kaiken pohjalla ei kuitenkaan ole vahvimmat ja älykkäimmät henkilöt vaan he, jotka osaavat sopeutua erilaisiin muutoksiin. (Manka & Manka 2016, 167.)

4 ESIMIESTYÖN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

4.1 Esimiestyö

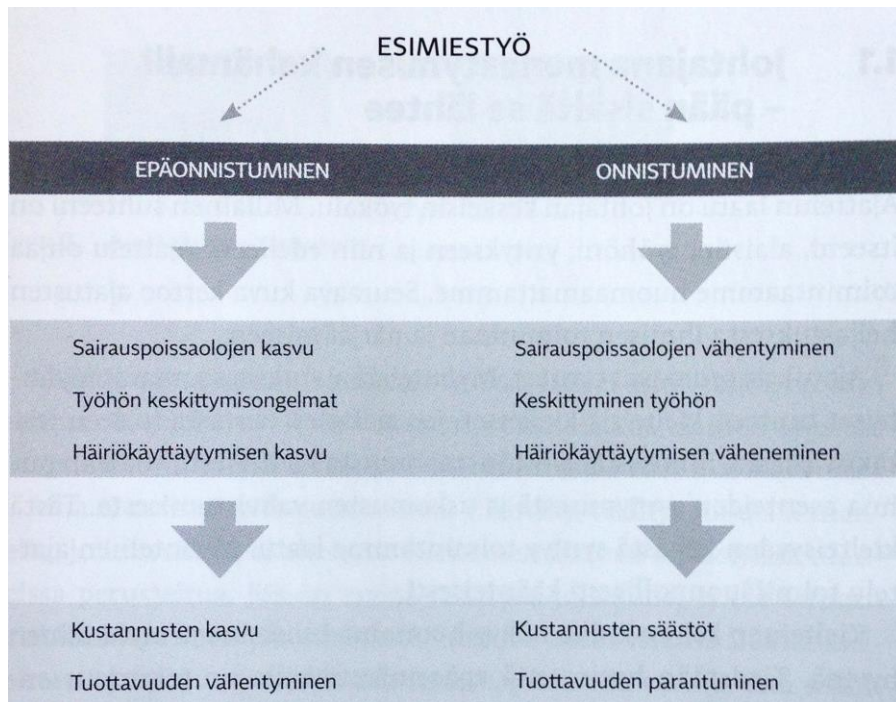
Aiemmin esimiestyö on keskittynyt asioiden johtamiseen ja työn organisointiin. Nykyään esimiestyöstä on alettu puhua ihmisten johtamisena. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.) Voidaan siis sanoa, että se on ihmisten kanssa työskentelyä ja uusien asioiden opettelua, joka välillä voi olla haastavaa ja nopeasti muuttuvaa (Gordon n.d, 2). Se on kanssakäymistä eri osapuolten kanssa niin työyhteisön sisällä kuin ulkopuolella (Kaistila n.d, 6). Työn vaatimukset kasvavat kokoajan ja työelämä muuttuu. Ihmisten työtehtävät käyvät yhä haasteellisemmiksi, jolla on vaikutusta siihen, että esimies ei enää pysty osaamaan jokaista alaisen tehtävää. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.) Esimiehenä olemiseen ei tarvitse aina liittyä suurta auktoriteettia eli vaikutusvaltaa, vaikka useimmiten sitä siinä on (Gordon n.d, 2). Silloin esimiehen täytyy ymmärtää, että kun on auktoriteettiasemassa, siihen liittyy tiettyjä velvollisuuksia, mutta antaa myös valtuuksia toteuttaa niitä (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8). Tärkeintä kuitenkin on, että esimies auttaa alaisiaan selviytymään haastavistakin tilanteista ja auttaa heitä tekemään parhaansa. (Gordon n.d, 2.) Esimies myös auttaa työntekijöitä onnistumaan jokaisessa työtehtävässä. Esimiestyö on mielenkiintoista ja palkitsee tekijäänsä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 5.)

Esimies on organisaatiossa henkilö, kuka vastaa sen toiminnasta ja onnistumisesta (Kultanen 2016, 11). Hänen työnsä on hyvin monipuolinen ja siihen liittyy erilaisia tehtäviä. Esimiestyö on hyvin erilaista eri organisaatioissa ja siihen vaikuttaa muun muassa organisaation kulttuuri sekä esimiehelle annetut vastualueet. Esimiestyö vaikuttaa suoraan työntekijöiden työelämän laatuun ja parhaimmillaan se edistää ihmisten työhyvinvointia. (Juuti 2016, 9, 21.) Esimiehen ja alaisen suhde on merkittävä osa esimiestyötä. Esimiehen täytyy olla alaisen lähellä, mutta on pidettävä kuitenkin huoli siitä, ettei hän päästä itseään liian lähelle eli välissä on niin sanottu ammatillinen välimatka. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.) Esimies ei siis saa olla yhden alaisen paras kaveri, vaan kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti. Hänen tulee omata hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, jotta ihmissuhteet pysyvät työyhteisössä hyvänä. (Kaistila n.d, 6.)

Esimiestyön tärkeimpänä tavoitteena pidetään vaikuttamista. Tärkeintä ei ole tehdä kaikkea itse, vaan saada muut tekemään ne asiat, jotka haluaa saavuttaa. Monessa organisaatiossa esimiehet tekevät työt mieluusti itse, sillä he tietävät miten asiat hoidetaan. Tärkeää olisi kuitenkin pystyä selittämään ryhmän jäsenille työn tai tehtävän sisältö, ja delegoida tehtävä heille. On ollut jo kauan olemassa käsite työhön osallistuva esimies, mutta nykyään sitä käsitettä voidaan tulkita nimellä työtä suorittava esimies. Yhdessä tekeminen on myös osa esimiestyötä. Sanotaan, että vastuuta ei voi delegoida, mutta valtaa pystyy. Esimiestyössä olisi hyvä luoda sellaisia ryhmiä erilaisiin tehtäviin, joissa on mahdollisimman paljon eri näkemyksiä ja tietoa. (Moisalo 2010, 46, 195.)

Esimiestyön lähtökohtana pidetään esimiehen omaa persoonaa, motivaatiota ja osaamista. Jokainen henkilö on täysin yksilöllinen, joten oma persoona vaikuttaa suoranaisesti siihen, kuinka hän toimii esimiehenä. Tällöin on hyvä tunnistaa omat vahvuudet ja ryhtyä kehittämään niitä. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja henkilön osaaminen siis vaikuttavat suoraan johtamisvoimaan eli siihen kykyyn, kuinka tehokkaasti pystytään johtamaan muita. (Salminen 2017, 50.)

Kaikissa organisaatiossa olisi hyvä selvittää esimiestyön laatu, sillä se vaikuttaa jopa kasantalousellisesti ja –terveydellisesti (kuvio 4). Esimiestyöllä on suuri merkitys, koska sillä on suora vaikutus esimerkiksi tuottavuuteen ja työntekijöiden terveyteen vaikuttaviin tekijöihin, kuten työväsyykseen ja stressiin. Kansantalousellisesti sillä on vaikutusta esimerkiksi sairauspoissaolojen kohdalla. Niiden kustannukset ovat hyvin suuret, joten mikäli niitä saataisi yrityksessä pienennettyä edes 20 prosenttia, olisi kansantalousellinen säästö huikea. Näin tuottavuuden ohelle saataisi myös hyvä ilmapiiri, jolla on suora vaikutus hyvinvointiin. Esimiestyön laatu kuvaa, millaisina heidät tehtävässään koetaan. (Kultanen 2016, 13–14.)



KUVIO 4. Esimiestyön vaikutuksia (Kultanen 2016, 15)

4.2 Esimiehen tehtävät

ESIMIEHEN PERUSTEHTÄVÄNÄ ON JOHTAA JA VALVOA ALAISIAAN. TARKOITUKSENA ON, ETTÄ ALAISET TUNTISIVAT ITSENSÄ HYÖDYLLISIKSI JA TÄRKEIKSI TYÖPAIKALLA. HEIDÄN TULISI MYÖS KOKEA ARVOSTUSTA OMINA YKSILÖINÄ. HYVIN TÄRKEÄÄ ON, ETTÄ ESIMIES KUUNTELEE JA JAKAA TIETOA. (MANKA & MANKA 2016, 135.) ESIMIES MYÖS PYRKII SAAMAAN TYÖYHTEISÖN INNOSTUNEEDI, MOTIVOITUNEEDI SEKÄ TOIMIMAAN ORGANISAATION TAVOITTEIDEN MUKAISESTI (PAKKA & RÄTY 2010, 15). ORGANISAATIOSSA ESIMIEHEN TEHTÄVÄNÄ ON HOITAA TYÖNANTAJAVASTUUTA. KAIKKI ASIAT MITÄ HÄNEN TYÖNKUVAANSA KUULUU, OVAT NIITÄ, MITÄ TYÖNANTAJA ITSEKIN TEKISI. ESIMIEHEN TEHTÄVIIN KUULUU KESKINÄINEN VERKOSTOITUMINEN SEKÄ TUEN HAKEMINEN OMILTA KOLLEGOILTA. SUOMALAISSA KULTTUURISSA IHMISEN ON HANKALA HAKEA TUKEA TOISELTA JA ILMOILLA ELÄÄ KÄSITYS SIITÄ, ETTÄ ESIMIEHEN TULISI PÄRJÄTÄ OMILLAAN TAI HÄN EI OLE TEHTÄVÄNSÄ ARVONEN. OLISI KUITENKIN ENEMMÄN KUIN HYVÄ OSATA HAKEA JA PYYTÄÄ NEUVOJA TOISILTA IHMISILTÄ. ESIMIEHEN TEHTÄVÄNÄ ON MYÖS OSATA HAKEA APUA OMILTA ALAISILTA. VAHVA ESIMIES PYSTYY TOTEAMAAN ESIMERKIKSI PALAVEREISSA, ETTÄ ”MINÄ EN TIEDÄ TÄHÄN RATKAISUA, MUTTA AUTTAKAA TE MINUA”. (MOISALO 2010, 190, 194–195.)

Esimiehen keskeiset tehtävät voidaan kuitenkin luokitella monella eri tavalla (Kauhanen 2018, 41). Tärkeintä on, että esimies itse tietää, mikä on oman organisaation perustehtävä ja näkemys (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11). Amerikkalainen hallinnon professori Luther Gulick on laatinut esimiehen tehtävistä oman luettelonsa, joita esitellään seuraavasti. Esimiehen tehtävänä on suunnitella oman yksikkönsä toimintaa, huomioida organisaation strategia, sen arvot ja tavoitteet. Hyvä esimies ottaa henkilöstön mukaan toiminnan suunnitteluun ja antaa vaikutusvaltaa heille. Esimiehen tärkeä tehtävä on myös organisoida oman yksikkönsä henkilöstön työnjaon ja tehtäväkuvat. Olennainen esimiehen tehtävä on hankkia henkilöstö eli palkata työntekijöitä sekä kehittää ja ylläpitää heidän ammattitaitoaan. Arkipäiväinen esimiestyö tänä päivänä on ohjata ja johtaa henkilöstöä sekä keskustella heidän kanssaan. Tavoitteita tulee antaa henkilöstölle säännöllisesti esimerkiksi tavoitekeskustelun yhteydessä. Koordinointi esimiestyössä tarkoittaa oman yksikön ja ulkoisen verkostojen sovittamista yhteen keskenään. Raportointi on myös keskeinen esimiestehtävä, jolla tarkoitetaan tiedon keräämistä ja jalostamista oman yksikön toiminnasta muille tahoille, kuten koko organisaation tarpeisiin. Budjetoinnin eli talousarvion laatimisen esimies voi tehdä yhdessä oman henkilöstönsä kanssa. (Kauhanen 2018, 41–43.)

4.2.1 Palautteen anto ja vastaanotto

Esimiehen olennainen tehtävä on palautteen antaminen. Sen tarkoituksena on työntekijän kehittäminen omassa työssään sekä oman perustehtävän säilyttäminen tavoitteiden suuntaisena. Palaute on tärkeä asia, jonka jokainen ihminen kokee omalla tavallaan. Usein työntekijät sanovat, että he eivät saa riittävästi palautetta omasta työstään. Erityisesti myönteinen palaute on sellaista, mitä haluttaisiin kuulla enemmän. (Nummelin 2007, 88.) Palautteen anto ei kuitenkaan ole yksistään esimiehen vastuulla, vaan alaisen täytyy yhtäläillä huolehtia sen antamisesta. Hyvin ja taitavasti annettu palaute on jopa keino arvostuksen osoittamisesta ja ihmisten motivoimisesta. Aina palaute ei voi olla pelkästään positiivista, vaan välillä täytyy myös kertoa asioita, joita tulee kehittää. (Jabe 2010, 151.)

Kun ajatellaan esimiestyön haasteita palautteen annon kohdalla, sen suurimpana kompastuskivenä pidetään korjaavaa palautetta. Koetaan, että sen antaminen on hyvin haastavaa. Usein kun esimiehen täytyy puuttua näihin tilanteisiin, on kyse työntekijän huonosta työnlaadusta, hänen työskentelytavoistaan tai työntekijän henkilökohtaisista ongelmista, joihin täytyy puuttua. Esimiestä helpottaa näissä tilanteissa organisaation kanssa yhdessä laaditut pelisäännöt, jotka määrittävät yhteiset arvot sekä toimintatavat. Pelisääntöjen päämääränä on helpottaa työn tekemistä. (Nummelin 2007, 86–89.) Silloin kun korjaavan palautteen antaminen on ajankohtaista, on hyvä pitää mielessä myös positiiviset asiat. Vaikka korjaava palaute koetaan yleensä negatiiviseksi, niin yleensä sen taustalla on kuitenkin hyvä tarkoitus. Tärkeintä on, että palaute kerrotaan, kun se, että jätettäisiin se kertomatta. Sen avulla nimittäin pystytään kehittämään niitä asioita, jotka kaipaavat sitä. (Jabe 2010, 151.)

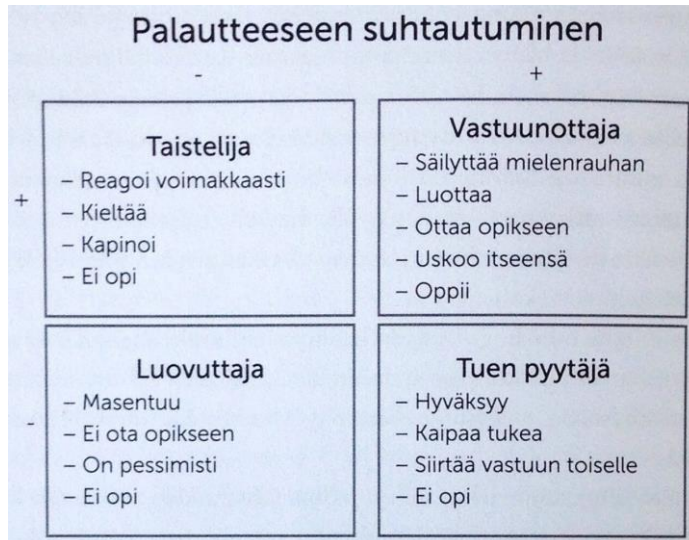
Positiivisen palautteen voi antaa julkisesti, mutta korjaava palaute tulee kertoa kahdenkeskeisesti (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10). On tärkeää miettiä, kuinka palautetta kerrotaan ja varsinkin kun kyse on korjaavasta palautteesta. Se tulee antaa selkeästi ja täsmällisesti sekä kohdistaa vain siihen asiaan, mistä on kyse. Erityisen tärkeää on välttää syyttelyä sekä olla menemättä henkilön persoonallisuuksiin, arvoihin tai kykyihin. Hyvänä tapana pidetään niin sanottua hampurilaismallia. Siinä kerrotaan ensin positiiviset asiat, sitten korjaava palaute ja lopuksi taas kannustetaan. Sitä pidetään hyvänä mallina, sillä silloin palautteen antajan täytyy kertoa positiivisia asioita henkilölle kaksi kertaa enemmän kuin negatiivisia. (Jabe 2010, 151–152.)

Korjaavan tai negatiivisen palautteen annossa haastavinta ja jännittävintä on se, kun ei tiedetä koskaan, millä tavoin palautteen vastaanottaja siihen reagoi. Esimiehen täytyy näin ollen osata mukautua erilaisiin tilanteisiin hallitusti. Luonnollisesti myös jokainen ihminen kokee palautteen omalla tavallaan. Useimmiten ihmiset, joille työ on hyvin tärkeässä osassa elämää, kokevat palautteen paljon henkilökohtaisemmin kuin he, kenelle työ ei merkitse niin paljoa. Jokaisessa tilanteessa esimiehen kannattaa puhua ja painottaa työntekijälle vain niitä asioita, jotka koskevat hänen toimintatapojaan ja perustehtäviään työssä. Vaikka näin tehtäisiin, välillä palautteesta saattaa tulla negatiivista ja loukkaantumisen tunnetta. Näissä tilanteissa työntekijä saattaa myös jopa vihastua ja alkaa itkeä. Silloin esimiehestä saattaa tuntua epämiellyttävältä, mutta hänen täytyy hyväksyä se, että nämä asiat kuuluvat esimiestyöhön. Kehityskeskustelut on hyvä tapa

hoitaa vaikeita asioita. Niissä yleensä toivotaan, että palautetta annetaan molemmin puolin. Silloin esimies saa ensimmäisen kosketuksen asioihin, joihin liittyy korjaavaa palautetta. (Nummelin 2007, 89.)

Esimiehen täytyy pystyä puhumaan työntekijän kanssa myös niistä asioista, jotka koskevat työntekijän henkilökohtaista elämää. Nämä asiat täytyy ottaa esille, jos ne vaikuttavat työntekoon häiritsevällä tavalla. Esimiehellä ei ole velvollisuutta eikä tarvetta keksiä niihin ratkaisua, mutta hänellä on oikeus puuttua niihin. Ainoat asiat, joihin ratkaisujen täytyy löytyä, ovat työntekoon liittyvät asiat. Esimiehen kannattaa käydä tällaisessa tilanteessa työntekijän kanssa kahdenkeskeinen keskustelu aiheesta. (Nummelin 2007, 89–90.)

Palautteen vastaanottaminen on esimiehelle yhtä tärkeää kuin sen antaminen. Useimmat esimiehet haluavat saada palautetta ja ovat kiitollisia sitä saadessaan, niin myönteisestä kuin kielteisestä palautteesta. Kaikki eivät välttämättä kuitenkaan osaa vastaanottaa palautetta ja näin ollen heidän tulisi kehittyä siinä. Palautteeseen siis voidaan suhtautua hyvin monella eri tavalla. Juutin (2016, 136) mukaan palautteen vastaanottotapoja on neljää erilaista, jotka ovat nimetty seuraavasti: taistelija, vastuunottaja, luovuttaja ja tuen pyytäjä (kuvio 5). Nämä ovat niitä tapoja, joilla esimies saattaa suhtautua palautteeseen. Jos esimies osaa vastaanottaa palautteen oikeanlaisesti, niin silloin hän malttaa mielensä ja luottaa kykyynsä kehittyä. Näin esimies antaa itsellensä mahdollisuuden kehittyä myönteisestä kuin kielteisestäkin palautteesta. Sanotaan, että ainoastaan vastuunottajan suhtautuminen palautteeseen on ainoa oikea, sillä silloin henkilö antaa itsellensä mahdollisuuden oppia. (Juuti 2016, 135–136.)



KUVIO 5. Esimiehen suhtautumistavat palautteeseen (Juuti 2016, 136)

4.2.2 Perehdyttäminen

Uuden henkilön aloittaessa uudet työt tai siirtyessä uusiin tehtäviin, tulee esimiehen perehdyttää ja opastaa henkilö siihen. Hyvä perehdytys ja työnopastus ovat tärkeä osa työn hallintaa ja ne tukevat ihmisten työhyvinvointia. Perehdyttäminen tarkoittaa uuden henkilön opastamista uusiin töihin tai hänen uusiin työtehtäviinsä. Henkilö voi siis siirtyä työpaikan sisällä eri tehtäviin, jolloin hän tarvitsee perehdytyksen. Perehdyttämisen tavoite on saada henkilö tuntemaan olevansa tervetullut uuteen työyhteisöön ja olevansa tärkeä osa sitä. (Juuti & Vuorela 2015, 63.)

Ennen perehdyttämisen aloitusta, tulee laatia perehdyttämissuunnitelma. Siitä tulisi käydä ilmi, kuka vastaanottaa henkilön, kuka esittelee hänet työyhteisöön ja lähimpiin kollegoihin sekä kuinka henkilö saa tietoja koko organisaation ja kaikkien yksikköjen toiminnasta. Suunnitelmassa tulisi myös näkyä, kuinka henkilölle kerrotaan organisaation toimintatavoista, strategiasta sekä sen yksikön toiminnasta, jossa henkilö työskentelee. Uuden henkilön tullessa uuteen työpaikkaan, tulee hänelle näyttää hänen työvälineensä ja – tilansa. Henkilölle tulee tervetullut olo siinä vaiheessa, kun hän kokee, että hänet on huomattu ja huomioitu. Työpaikalla tulee siis varmistaa, että uutta työntekijää varten on tehty kaikki tarvittavat järjestelyt niin, että hänellä tulee olo siitä, että hän on toivottu tulokas yritykseen. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen syntyy hyvät suhteet kollegoihin, luottamushenkilöihin sekä esimieheen. Se myös poistaa henkilön jännitty-

neisyyttä uutta työpaikkaa ja kollegoita kohtaan, joiden seurauksena vähenee turhien virheiden tekeminen ja työtaturmat. Hyvä perehdytys luo myös hyvän olon tunteen henkilölle ja lisää työiloa. (Juuti & Vuorela 2015, 63–64.)

Työnopastus on järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on uusien työtehtävien omaksuminen ja hallinta. Työnopastuksen jälkeen, työntekijän tulisi osata tehdä työtehtävät itsenäisesti. Sen tulisi myös lisätä henkilön ammatillisten taitojen ja tietojen omaksumista. Hyvään työnopastukseen tulisi panostaa ja vain sen tehtyä, voidaan uudelta työntekijältä vaatia kunnan työtuloksia ja – suorituksia. Esimies voi myös delegoida työnopastuksen toiselle henkilölle, mutta tällöin hänen tulee varmistaa, että henkilö on halukas opastamaan toisia. Delegointia voidaan tehdä esimerkiksi silloin, kun esimiehellä ei ole aikaa suorittaa työnopastusta. Työnopastajan tulee olla innokas ja edetä siinä sopivalla työtahdilla niin, että opastettavalle tulee hyvä kuva työstä. (Juuti & Vuorela 2015, 64–65.)

Työnopastukseen on laadittu viisi vaihetta: valmistautuminen, opastus, mielikuvaharjoittelu, kokeilu sekä työskentely ja lisäohjeiden saaminen. Valmistautumisvaiheessa työnopastaja ja opastettava tutustuvat toisiinsa ja käyvät läpi työn merkityksen organisaation strategiaan ja toimintaan. Opastuksessa kerrotaan, kuinka työ tulisi suorittaa ja mitä kaikkia asioita siihen liittyy. Opastaja voi myös havainnollistaa työn ja näyttää itse, miten työtä tehdään. Mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on luoda opastettavalle mielikuvia siitä, kuinka työtä tehdään ja kuinka siinä voi suoriutua parhaiten. Tämän jälkeen henkilö voi itse kokeilla työn tekoa, jonka aikana opastaja voi vielä kertoa oikeat ja tehokkaimmat työskentelytavat. (Juuti & Vuorela 2015, 65–66.)

4.2.3 Työyhteisön ilmapiiri ja luottamus

Organisaation kulttuuri vaikuttaa suurelta osin työyhteisön ilmapiiriin ja käyttäytymismalleihin. Siihen saattaa liittyä esimerkiksi puhumattomuutta ja selkeitä rajoja henkilöstöryhmien kesken. Tällöin erilaisia näkemyksiä voi olla hyvin paljon ja toimintaa voi olla vaikea sovittaa yhteen. Tämä vaikuttaa suurelta osin esimiehen toimintaan ja johtamisesta saattaa tulla helposti käskemistä. (Juuti & Vuorela 2015, 45.)

Ristiriitoja ei yleisesti pystytä välttämään organisaatioissa, vaan niitä syntyy ihmisten kesken lähes jokaisessa paikassa. Yleisesti niitä syntyy, kun henkilöt näkevät tilanteet ja työtavat eri tavoin. Jokaisella henkilöllä on omat näkökulmansa ja niistä tulisi osata keskustella avoimesti. Jos työpaikassa on huono työilmapiiri ja henkilöstö voivat huonosti, se hankaloittaa huomattavasti esimiehen työtä. Esimies voi huomata puutteita työyhteisön keskeisessä luottamuksessa ja havaita heidän salailevan tietoja. Esimiehen tehtävänä onkin ylläpitää hyvää työyhteisöä sekä luoda omalla toiminnallaan avoimuutta ja luottamusta ihmisten välille. (Juuti & Vuorela 2015, 46–47.)

Luottamus tarkoittaa myönteistä asennetta toisten ihmisten käyttäytymistä kohtaan. Se liitetään usein kahden ihmisen väliseen vuorovaikutukseen työryhmässä tai koko organisaation tasolla. Kun luottamus kohdistetaan yhteen ihmiseen, odotetaan, että henkilö käyttäytyy luottamuksen arvoisesti. Hän käyttäytyy sen mukaan, miten on sovittu, on rehellinen neuvottelutilanteissa eikä hyväksikäytä toisia. Luottamus on yhteydessä päätelyyn, havaintoihin, tunteeseen ja toimintaan. Näistä jokainen tekijä vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen ja murtumiseen. (Nummelin 2007, 52.) Luottamus ei synny hetkessä, vaan sen rakentumiseen voi mennä hyvin paljon aikaa. Sen sijaan sen voi menettää täysin sekunneissa, minkä takia luottamus tulee rakentaa huolellisesti, eikä sitä kannata päästää menemään. (Pakka & Rätty 2010, 32.)

Luottamus syntyy ensisijaisesti henkilöiden välille avoimella vuorovaikutuksella ja tasa-arvoisella keskustelulla. Työyhteisössä erityisen tärkeitä ovat palaverit, joissa pystyy keskustelemaan tärkeistä asioista, ja joihin kaikki pystyvät osallistumaan. Yhtä tärkeitä ovat myös kahdenkeskeiset kehityskeskustelut, joissa työntekijällä on mahdollisuus kertoa esimiehelleen kuulumiset. Silloin molemmat pystyvät myös antamaan ja saamaan palautetta, näin tiedetään onko työssä menty kohti tavoitteita. (Pakka & Rätty 2010, 32.) Työorganisaatiossa luottamukseen vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Ratkaisevimmat tekijät ovat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation myönteinen ilmapiiri sekä hyvät esimies-alaisuudet. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa hyvin paljon työntekijän persoona. Joillain työntekijöillä tulee luottamuksen syntyminen toisiin henkilöihin luonnostaan, mutta osalla siinä saattaa mennä pidempään. Esimies pystyy parhaiten saavuttamaan työntekijöiden luottamuksen omalla toiminnallaan. Kun esimies toimii luottamuksenarvoisesti, työntekijät luottavat häneen. Siihen kuuluu, että esimiehen tulee toimia lupaamalla tavalla sekä oikeuden- että johdonmukaisesti. (Nummelin 2007, 52.)

Esimiehen tulee painottaa henkilöstölle ”me” – ajattelua ja puhua kunnioittavalla tavalla jokaisesta. Luottamusta esimies tuo kertomalla avoimesti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista ja hoitamalla ihmissuhteita oikeudenmukaisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 48.) On myös tärkeää, että kaikista päätöksistä kerrotaan, perustellaan ja selitetään miksi niitä tehdään sekä kerrotaan päätöksen aikataulusta. Viestinnän sujuvuus on aina tärkeää, mutta muutostilanteissa se korostuu erityisesti. Myös esimiehen epävirallinen viestintä on työntekijöiden silmissä arvostettavaa. He haluavat, että esimies osallistuu heidän kanssaan kahvipöytäkeskusteluihin, jolloin keskinäistä luottamusta rakennetaan. (Nummelin 2007, 52.) Alaiset kertovat säännöllisesti esimiehelle luottamuksellisia asioita ja näissä tilanteissa esimiehen tulee kunnioittaa alaisen kertomia tietoja, eikä niitä saa kertoa organisaatiossa eteenpäin (Juuti & Vuorela 2015, 49).

Esimiehen tulisi ajatella kaikkien yhteistä etua eikä missään tapauksessa pyrkiä saamaan itselleen etua henkilöiden kustannuksella. Esimiehen tulee tiedostaa, että hän ei voi ratkaista kaikkia ongelmia yksin, vaan hänen tulee luottaa alaistensa osaamiseen. Kun työyhteisöön on saatu luotua riittävä luottamus, työyhteisön jäsenet voivat avoimemmin jakaa taitoja ja tietoja keskenään. (Juuti & Vuorela 2015, 49.) Se myös mahdollistaa innovatiivisen työskentelyn, keskinäisen kunnioituksen keskenään sekä avoimen keskustelukulttuurin (Nummelin 2007, 53). Siinä vaiheessa henkilöstö voi tuntea olonsa turvalliseksi sekä olevansa osa organisaatiota, jossa voi kokea itsensä arvokkaiksi ja arvostetuiksi (Nummelin 2007, 53; Juuti & Vuorela 2015, 50).

Luottamusta lisää myös henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen. Kun esimies kuuntelee työntekijöiden kertomuksia heidän työstään, luotetaan hänen tietojen vastaanottokykyyn. Esimies saattaa näistä näkemyksistä esimerkiksi huomata, missä paikassa ja tilanteessa työntekijä kokee eniten kuormittavuutta. Työntekijä kokee tärkeäksi sen, että esimies pitää hänen puoliaan ja puhuu hänen puolestaan. (Nummelin 2007, 53.)

Vaikutusvalta, oikeudenmukaisuus ja päätöksenteko

Esimiehen teot vaikuttavat tavalla tai toisella. Myös päätöksenteko, ohjaaminen ja motivointi ovat suoranaisesti vaikuttamista. Vaikuttamiseen kuuluu myös vuorovaikutustilanteet. Voidaan myös sanoa, että johtaminen on vaikutusvallan käyttämistä. On myös todettu, että jos ei ole vaikuttamista, niin ei synny tulosta, näin ollen vaikuttamistyyli on ratkaiseva tekijä. (Kuusela 2013, 148.)

Usein ajatuksena on, että vaikutusvalta kuuluu vain ylimmän johdon asemaan. Näin se ei kuitenkaan ole, vaan valtaa on kaikilla. Siihen kuuluu valta viedä asioita eteenpäin ja kannanottaminen sekä vaikuttaminen tiimin jäsenten kehittymiseen ja työuran etenemiseen. Vallalla on siis vaikutusta siihen, mitä tapahtuu omalla vastuualueella, työroolissa sekä omassa asemassa. Vallankäytöksi voidaan kuvata sellaista tilannetta, jossa täytyy tehdä täysin niin kuin toinen haluaa, ilman minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia. (Kuusela 2013, 149–150.)

Esimiehen tehtävänä on keksiä ja tehdä erilaisia ratkaisuja ja valintoja, näyttää suuntaa, tukea sekä ohjata. Esimies pystyy vaikuttamaan omaan rooliinsa ja pystyy toimimaan omalla persoonallisella tavallaan. Näitä asioita voidaan sanoa vaikuttamiseksi, vallankäytöksi tai vaikutusvallaksi. Ei ole väliä, mitä sanavalintaa käyttää, päämääränä on kuitenkin aina sama eli esimiehen näkemyksen mukainen toiminta, jolla päästään organisaation vaatimiin tavoitteisiin. Kun esimies on ammattitaitoinen ja uskottava, haluaa alaiset tai kollegat kuunnella häntä. Tällaista esimiestä sanotaan vaikutusvaltaiseksi tai jopa vallankäyttäjäksi, jos halutaan todeta, että hänen mukaansa toimitaan useimmissa tapauksissa. Vuorovaikutustilanteessa nähdään parhaiten, kuinka hyvä vaikutusvalta esimiehellä on. Näin siis todentuu, millä tavoin hän pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin. (Kuusela 2013, 149–150.)

Tunteita herättävät sanat ovat esimiehen valta ja vaikutusvalta. Osa ihmisistä haluaa tuntea valtaa, mutta osalle se herättää negatiivisia tunteita, joita haluaa karttaa. Jokaiselle meistä kuitenkin kuuluu ja on halu päästä vaikuttamaan omaan työhönsä ja näin ollen saada vaikutusvaltaa. Tällöin esimiehen asema tulee hyvin vahvasti näkyviin, sillä hänellä on velvollisuus huolehtia siitä, että ne asiat, mitkä on sovittu myös toteutuvat. Jos henkilöllä ei ole vaikutusvaltaa, niin toimintaa ei pystytä ohjaamaan, muutokset eivät toteudu eikä minkäänkokoista kehitystä tapahdu. (Kuusela 2013, 150.)

Oikeudenmukainen kohtelu muodostuu osallistumisesta päätöksentekoon, tulemalla kuulluksi sekä olemalla ystävällinen ja kunnioittava. Se on juuri sitä, mitä kaikki haluavat. Esimies on henkilö, jonka odotetaan kohtelevan oikeudenmukaisesti, toimivan reilusti ja antavan mahdollisuuksia muille. Hän saa yleensä ratkaistua myös vaikeita tilanteita. Jos esimiehen toiminta ja ratkaisut ovat epäoikeudenmukaisia, voidaan alkaa epäillä hänen päätöksiä. Lähtökohdan ja koko päämäärän ratkaisee se, kuinka esimies toimii erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. (Kuusela 2013, 116.)

Oikeudenmukaisuus on odotuksiin vastaamista sekä käytännön keinoja. Siinä tunteessa haetaan kokemusta siitä, tuleeko kohdelluksi ystävällisesti, reilusti ja kunnioittavasti sekä minkälainen luottamussuhde on päätöksiä tekevään henkilöön. Oikeudenmukaisuuden tunteessa ja kokemuksessa on siis täysin kyse menettelytavoista ja kohtelusta. Molemmat asiat vaikuttavat siihen, miltä tilanne henkilöstä tuntuu. (Kuusela 2013, 117.)

Oikeudenmukaisessa kohtelussa huomioidaan ihmiset sekä keskustellaan reilusti, avoimesti ja aidosti. Siihen liittyy lisäksi myös vaikuttamismahdollisuuksia sekä pärjäämisen tunnetta. Se syntyy hyvän vuorovaikutuksen ja johtamisen seurauksena. Esimiestyössä täytyy huomioida, että kohtelu, menettelytavat ja lopputulos ovat oikeudenmukaisia. Siinä täytyy kiinnittää myös huomiota ihmisten erilaisiin näkemyksiin ja odotuksiin siitä, mikä on heidän mielestään oikeudenmukaista. (Kuusela 2013, 119, 121.)

Päätöksentekoon liittyy aina peruskysymykset, kenellä on oikeus päättää ja kuinka ne tehdään. Ihmiset haluavat tietää päätöksen sisällön, perustelun sekä sen seuraukset. Erityisesti muutostilanteissa päätöksenteon merkitys korostuu. Jos ihmiset kokevat, että päätöksentekoprosessi on oikeudenmukainen, niin se hyväksytään helpommin. Siihen vaikuttaa myös se, kuinka työyhteisö toimii sillä hetkellä. Prosessin aikana toivotaan, että siihen pystytään osallistumaan ja tulemaan kuulluksi. (Kuusela 2013, 118.)

Esimiehen luottamus työntekijöihin liittyy myös suoranaisesti päätöksentekoon. Kun esimies luottaa alaisensa, voi olla varma, että hän myös ottaa alaisensa mukaan päätöksentekoon. Näin ollen esimies jakaa hänelle vastuuta sekä asiat ideoidaan ja suunnitellaan yhdessä. Yhteistyötä tehdessä luottamus lisääntyy. (Nummelin 2007, 52.)

Osallistumis- ja aloitteentekomahdollisuudet

Osallistavassa johtamistyyliässä on pohdittu sitä, milloin olisi hyvä hyödyntää niiden ihmisten osaamista, jotka eivät yleensä osallistu normaalin arjen suunnitteluun. Jos työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua suunnitteluun, lisää se heidän työmotivaatiota. Osallistavan johtamistyylin taustalla on ollut pohdinta siitä, että kun eri ihmisten osaamisista ja omia kokemuksia hyödynnetään, pystytään organisaatiota kehittämään alusta lähtien paremmin sekä luoda työyhteisön kesken yhteisiä suunnitelmia. Osallistava johtaminen lisää ihmisten työtyytyväisyyttä ja näin ollen työntekijät sitoutuvat organisaation päätöksiin ja parantavat niiden laatua. Kun ihmiset kokevat, että heillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, yritys voi todeta, että silloin jotain suurta on saavutettu. (Kultanen 2016, 129–130.)

Muutoksen tukeminen

Muutoksia tapahtuu aika ajoin väistämättä jokaisessa työpaikassa ja niitä pidetään jo nykyään välttämättömyytenä (Piili 2006, 132). Ne voivat olla joko suunniteltuja tai suunnittelemattomia. Muutokset saattavat tulla yrityksen sisältä tai täysin ulkopuolelta. Sisältä tulevat muutokset liittyvät yleensä organisaatiomuutoksiin, toimintatapoihin, työvälineisiin tai toimitiloihin. Ulkopuolelta tulleisiin sen sijaan saattavat vaikuttaa toimintaympäristön muutokset tai yritysostot. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 21.)

Työpaikan muutoksilla on vaikutusta niin työntekijöihin kuin esimiehiin ja he voivat tuntea sen suurena rasituksen aiheena. Siihen perusteluna on, että ihminen muuttuu yleensä itse suhteellisen hitaasti. Muutos on siis ihmiselle stressin aihe, kuormitustekijä ja kriisi. Sillä saattaa myös olla vaikutusta henkilön kokemaan turvallisuuteen ja tasapainoon. Välillä kuitenkin muutos voidaan tuntea positiivisena ajatuksena, varsinkin jos yksilö pääsee itse vaikuttamaan ja hallitsemaan sitä. Suurimpana uhkana pidetään epä-tietoisuutta, joka saattaa tulla siitä, ettei tiedetä mitä tulee entisen tilalle. Mielikuvitus saattaa näissä tilanteissa hallita negatiivisessa sävyssä, kun ei ole vielä tietoa siitä, mitä tuleva tulee olemaan. (Piili 2006, 132.) Muutoksilla on vaikutusta myös työhyvinvointiin (Virolainen 2012, 110).

Pelko on myös ihmiselle hallitseva tunne muutoksien aikaan (Piili 2006, 132). Siihen saattaa myös liittyä ahdistusta ja näin aiheuttaa työpahoinvointia (Virolainen 2012, 110). Pelossa ihmiselle tulee mieleen usein seuraavia kysymyksiä: ”Kuinka selviän ti-

lanteesta?”, ”Sopeudunko tilanteeseen?”, ”Opinko kaikki uudet tarvittavat asiat?”, ”Onko tässä muutoksessa mitään järkeä?” ja ”Tuleeko matkan varrella jotakin ikävää esille?”. Näissä tilanteissa ihmisen tulee antaa valtaa rohkeudelle, nimittäin sanotaan, että rohkeus hallitsee pelon tunnetta. Muutoksen tuoma ahdistus voi olla jossain tapauksessa hyväkin juttu, sillä se vaatii paljon asioita, joita ihmisen tulee käsitellä psyykkisesti. Ihminen nimittäin ei yleensä vapaaehtoisesti muutu, jos sitä ei vie pakolla muutokseen. (Piili 2006, 132.)

Ulkoapäin tuleva muutos on ihmiselle henkisesti raskain. Siihen suhtautumiseen vaikuttaa kuitenkin suurelta osin ihmisen luonne sekä muutoksen suurus. Jokainen ihminen kokee muutokset eri tavalla, ja siihen vaikuttaa myös se, kuinka hän pääsee itse vaikuttamaan sen suunnitteluun ja kuinka hyvin hän tuntee sen syyt ja tavoitteet. Yksilön voimavaroilla ja sosiaalisella tuella on myös merkitystä, kuinka suurena ja haastavana muutos koetaan. (Piili 2006, 132.)

Muutosvastarinta on ihmisillä yleinen ja luonnollinen ensireaktio muutoksen aikaan. Sen tunteminen tuo ihmiselle suojaa. Siinä ihminen pystyy usein säilyttämään omat rajansa, tasapainonsa sekä suuntaansa. Ilman muutosvastarintaa voisi käydä niin, että ihmisiä vietäisiin joka suuntaan jokaisen vastaantulevan ehdotuksesta. Muutosvastarintaan liittyy myös menettämisen pelkoa. Siinä reaktiossa he pelkäävät menettävänsä turvallisuuden tunteen, ihmissuhteet, päämäärän sekä oman pätevyyden ja alueen missä toimia. Välillä kuitenkin pitää luopua vanhasta, sillä muuten uutta ei voi tulla tilalle. Näin pitää siis itse mahdollistaa asioiden muuttuminen. (Piili 2006, 133.)

Parasta muutoksenhallintaa on ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun, jolloin työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan ja sitoutumaan muutokseen. Hyvään muutoksen läpivientiin vaikuttavat johtaminen ja henkilösuhteet. Muutoksen kokemiseen liittyy Piilin (2006, 134) mukaan kuusi eri vaihetta, jotka ovat ”kieltäminen ja sokki, menetyksen tunne ja vetäytyminen, vastustus ja vihastus, passiivinen hyväksyminen, uuden tutkiminen sekä mahdollisuus ja kokeminen haasteena”. Ihminen etenee näiden vaiheiden mukaan erilaisissa muutoksissa. Ei ole väliä tapahtuuko se työpaikalla, perhe-elämässä vai muissa elämän kriisitilanteissa. Tiedostaessa tämän prosessin, pystyy mahdollisesti helpottamaan omaa oloaan ja suhtautumaan siihen paremmin. Työpaikalla tapahtuvassa muutoksessa esimiehen tulee tukea, ymmärtää, viestiä, motivoida ja ohjata henkilöstöä jokaisessa vaiheessa. Paras on, jos esimies pystyisi eläytymään alaistensa asemaan. (Piili 2006, 134.)

Muutoksen kokemisen ensimmäiset kolme vaihetta koetaan usein negatiivisena ja niihin liittyy kielteisiä ilmauksia. Ensimmäisessä vaiheessa ihminen valmistautuu tulevaan muutokseen, jolloin hän myös mahdollisesti torjuu siitä aiheutuvat ikävät tiedot. Kun järkyttävä asia tulee kohdalle, niin sitä ei meinata uskoa todeksi. Tällöin pyritään välttämään monimutkaista informaatiota, sillä tässä tilassa sitä ei pystytä vastaanottamaan eikä käsittelemään. (Piili 2006, 134.)

Toisessa vaiheessa ihminen kokee menetyksen tunnetta, jolloin hän pelkää, että joutuu luopumaan itselleen tärkeistä asioista. Menneisyyden asiat saattavat nousta pintaan ja ihminen saattaa tuntea kaipauksen tunnetta ja alkaa jopa ihannoida vanhoja asioita. Tässä vaiheessa esimiehen tulee kuunnella alaistaan ja pyrkiä arvostamaan niitä asioita, joista alainen joutuu luopumaan. Esimiehen tulee myös arvostaa niitä töitä, joita alainen on tehnyt muutokseen asti, muuten alaiselle saattaa tulla loukattu olo. Hän voi myös auttaa tunnistamaan asioita, jotka tulevat säilymään muutoksesta huolimatta. (Piili 2006, 134–135.)

Kolmannessa vaiheessa ihmiselle nousee pintaan kiukkuisuuden ja vastustuksen tunnetta. Tällöin mietitään, kuka ihme on keksinyt alkaa muuttamaan vanhoja toimintatapoja. Tässä vaiheessa esimiehen kannattaa kuunnella kritiikkiä ja pyytää niihin havainnointia, joita hän pystyy hyödyntämään muutoksen toteuttamisessa. Aika-ajoin tulee myös pyytää alaisia palauttamaan heidän käyttäytymisensä asialinjalle. Osa työntekijöistä jäävät muutoksen aikaan tähän vaiheeseen katkeruutensa vuoksi, eivätkä pääse menemään eteenpäin. (Piili 2006, 135.)

Seuraavat kolme vaihetta nähdään jo myönteisemmässä valossa. Neljännessä vaiheessa alistutaan tosiasioihin, koska ei nähdä enää vaihtoehtoja. Työntekijä kokee, että hänellä ei ole enää mitään annettavaa, eikä hän halua panostaa organisaation puolesta lainkaan. He haluavat tässä vaiheessa katsoa tilannetta ja hyväksyä asiat omin ehdoin. Esimiehen tulee näissä tilanteissa tukea alaisen aikuismaista ja ammatillista käyttäytymistä sekä tarjota mahdollisuuksia oppimiseen. (Piili 2006, 135–136.)

Viidennessä vaiheessa työntekijä alkaa kokea kiinnostusta uutta kohtaan. Vielä tässä vaiheessa hänellä saattaa olla hieman hämmennyksen tunnetta, kun uudet asiat voivat olla vielä epäselviä. Tässä kohtaa esimiehen kannattaa ottaa alaiset mukaan suunnitteluun sekä rohkaista ja innostaa heitä vaikuttamaan tulevaan. Henkilöstöä kannattaa kannustaa kokeilemaan uusia asioita sekä ottamaan vastuuta niistä. (Piili 2006, 136.)

Kuudennessa eli viimeisessä vaiheessa pystytään sitoutumaan uusiin asioihin sekä uusiin tilanteisiin. Tällöin muutos aletaan myös nähdä positiivisena mahdollisuutena. Tässä vaiheessa turhautumisen tunne alkaa vetäytyä taakse ja luottamus omaan toimintakykyyn kasvaa. Tässä tilanteessa esimiehen tulee tukea alaisiaan olemaan itsenäisiä. Hänen pitää myös huolehtia, että työnteolle on hyvät edellytykset. (Piili 2006, 136.)

Vuorovaikutus

Suhde muihin ihmisiin on esimiestyön perusta. Esimiehen kokemus suhtautumisesta havainnollistuu hänen tavassa kohdella omaa ryhmää, kollegojaan ja esimestään. Siinä selviää tuoko hän toiminnallaan luottamusta ja arvostusta. Alaisten kannattaa myös pohdita miltä tapaaminen esimiehen kanssa tuntuu sekä kuinka keskustelu etenee ja mihin se johtaa. Jos vuorovaikutus on oikeudenmukaista, asiallista ja arvostavaa, se motivoi tekemään tulosta. (Kuusela 2013, 40.)

Sosiaaliset tilanteet on ihmiselle tapa kokeilla kuinka pärjätä työyhteisössä ja minkälaiset ryhmän jäsenten väliset suhteet ovat. Niissä saattaa välillä ilmaantua jopa voimakkaita tunteita. Hyville vuorovaikutustaidoille ei ole olemassa määritelmää, vaikka niistä paljon puhutaankin. Usein käsitteen ohella tulee ilmi myös sosiaaliset taidot, alaistaidot sekä työyhteisötaidot. Ei ole väliä, mistä näistä käsitteestä puhutaan, sillä kaikilla tarkoitetaan yleensä vastavuoroista viestintää, yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, hyvää käyttäytymistä, toisten huomiointia ja hienotunteisuutta. Vuorovaikutusta voidaan siis sanoa taidoksi, jolloin tullaan toimeen toisten ihmisten kanssa. (Kuusela 2013, 41–42.)

Vuorovaikutus on sujuvaa, kun ympärillä on asiallinen ilmapiiri ja jokaisella on mahdollisuus puhua, kertoa mielipiteensä ja tulla kuulluksi. Jos vuorovaikutusta välttelee, vaihtaa aina puheenaiheen itselle mieluisaksi, kritisoi muita ja on epäystävällinen, siitä seuraa haluttomuus tehdä yhteistyötä. (Kuusela 2013, 42.) Kuusela (2013, 42) on tiivistänyt hyvät vuorovaikutustaidot seitsemään eri kohtaan (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Hyvät vuorovaikutustaidot (Kuusela 2013, 42)

1	Arvostaa muita ja haluaa tehdä yhteistyötä
2	Kuuntelee ja haluaa ymmärtää
3	Ilmaisee omia ajatuksiaan ja tunteitaan loukkaamatta muita
4	Haluaa keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia
5	Havainnoi tunteita ja tapahtumia ja ottaa ne huomioon
6	Hyväksyy erilaisia mielipiteitä
7	On valmis joustamaan

Esimies on viime kädessä se, kuka vastaa työpaikan vuorovaikutustilanteista. Kaikilla on kuitenkin oma vastuunsa niiden sujumisesta. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että asiat selviävät ja sosiaaliset tilanteet sujuvat mutkattomasti. Kaikki lähtee siitä, että esimiehellä on kiinnostunut, myönteinen ja avoin suhtautuminen erilaisiin ihmisiin ja sosiaalisia tilanteita kohtaan. On myös hyvä ymmärtää ja selvittää, kuinka oma toiminta vaikuttaa muihin ihmisiin. Sitä helpottaa, kun huomioi sekä tunnistaa omat ja muiden tunteet. (Kuusela 2013, 42.)

4.3 Esimiestyön kehittäminen

Uutta työtehtävää aloittaessaan ihminen ei pysty olemaan loistava alusta alkaen, koska osaaminen kehittyy kokoajan. Näin on myös esimiestyössä, ja sen vuoksi itseään on tärkeää kehittää jatkuvasti. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.) Esimiestyön kehittämisen päämääränä on se, että yritys tukee esimiehiä työssään (Manka, M-L & Bordi, L. n.d, 28). Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka lisäävät henkilön kykyä toimia esimiesasemassa. On hyvin monia eri toimintatapoja joilla esimiestyötä voidaan kehittää. Yleensä kehittämistä lähdetään tekemään, koska halutaan parantaa organisaation ja esimiesten toimintaa. Kehittämistä tapahtuu myös silloin, kun organisaatio kasvaa ja tarvitaan uusia esimiehiä, esimiehien vaihtuvuutta ilmaantuu tai niistä osa siirtyy eläkkeelle. Usein myös, jos organisaation sisällä tapahtuu joitakin muutoksia, esimerkiksi uusi suunnitelma otetaan käyttöön, on esimiesten kehittäminen tarpeen. (Juuti 2016, 91.)

Johtamisen oppimiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan jokainen henkilö oppii johtamaan omalla tavallaan. Kuitenkin tärkeintä on, että henkilö oppii sitä sekä teoriassa että käytännössä. Johtamisen teoria on hyödyksi silloin, kun ollaan valitsemassa esimiestyöhön sopivaa henkilöä. Käytännön johtamista tarvitaan, kun pyritään löytämään ratkaisuja työssä ilmeneviin ongelmiin. Esimiehen tulee saada myös riittävän paljon henkilökohtaista tukea ja valmennusta, jotka auttavat häntä kehittymään esimiehenä. Näiden lisäksi johtamista kehittää, jos välillä otetaan esiin todellisia näkemyksiä ja tilanteita, jotka sisältävät niitä asioita, missä esimies ja hänen vastualueellaan olevat henkilöt ovat. Siihen liittyy johtajuuden arviointi, jolloin esimiehen alaiset voivat vapaasti kertoa oman mielipiteensä tämänhetkisestä johtamisesta. (Juuti 2016, 91, 93.)

Esimiestyön kehittämisellä on pääasiassa pelkkää hyötyä esimiehelle. Se vaikuttaa esimerkiksi positiivisella tavalla esimiesten ja hänen vastualueellaan olevien henkilöiden vuorovaikutukseen. Lisäksi se vaikuttaa myönteisesti esimiehen työn hallintaan, kuten työilmapiiriin, työyhteisön tuottavuuteen ja luottamussuhteeseen. Tärkein tavoite esimiestyön kehittämisellä on, että esimies kokee työssään hallinnan tunnetta. Ajatellaan, että jos sitä koetaan, parantuu esimiehen toiminta ja näin ollen se leviää se koko työyhteisöön. Jos esimies taas kokee liiallista kuormittavuutta, saattaa häneltä välittyä kielteistä tunnetta johtamaansa työyhteisöön. Jos käy pahimmalla mahdollisella tavalla, saattaa esimies menettää täysin työn hallinnan tunteen, jähmettyä paikoilleen tai joutua

paniikkiin. Jos esimies joutuu tällaiseen kielteiseen kehityskulkuun, saattaa hän ajautua käyttämään huonoja johtamismalleja. (Juuti 2016, 93–94.)

Esimiestyön kehittäminen ei aina ole täysin suunnitelmallista, eikä sitä tapahdu aina tiettyjen kaavojen mukaan. Usein sitä tapahtuu niin, että esimiehet oppivat itseltään omien kokemusten kautta. Parhaiten kehittyi, kun työssä kohtaa erilaisia ongelmatilanteita. Johtamista oppii myös erilaisien coachien sekä mentorointikäytäntöjen kautta. (Juuti 2016, 94.) Mentorointikäytännöt tarkoittavat sellaista menetelmää, jossa kokenempi henkilö eli mentori opettaa kokemattomalle henkilölle eli aktorille kokemusperäistä tietoa. Näin saadaan levitettyä henkilöltä toiselle niin sanottua hiljaista tietoa. Sen tavoitteena on, että aktori kasvaa ammatillisesti ja henkisesti esimiehenä sekä organisaation jäsenenä. Keskustelut käydään joko kahdenkeskeisesti tai ryhmäkeskusteluisa. (Carver, Itkonen & Layne n.d.; Juuti 2016, 138–139.)

Johtamisvalmennus

Halutessaan valmentua esimieheksi tai kehittyä esimiehenä, on hyvä tapa osallistua johtamiskoulutukseen. Siinä pystyy kehittymään itse yksilönä sekä sen avulla pystyy kehittämään organisaation johtamiskulttuuria. Johtamisvalmennusta on tarjolla monissa eri yksityisissä ja julkisissa tahoissa, mutta sisällöt ja kestot vaihtelevat hyvin paljon. Koska tarjonta on niin suurta, pystyy organisaatio ja jokainen esimies varmasti löytämään itselleen sopivan valmennustilaisuuden. (Juuti 2016, 125.)

Hyvin harvoissa organisaatioissa on käytössä järjestelmällinen johtamisvalmennus. Silloin esimiehet joutuvat työskentelemään ilman valmennusta tai heidän tulee osallistua erilaisille kursseille kehittyäkseen esimiehinä. Jos organisaatiossa ei järjestetä johtamisvalmennusta, puuttuu sieltä silloin usein yhteneväinen johtamiskulttuuri. Vasta silloin, kun organisaatiossa aletaan johtamista kehittää, pystyy johtamiskulttuuri sen sisälle syntymään. Silloin olisi hyvä laatia johtamisvalmennukselle selkeä suunnitelma. Ihanteellisessa organisaation johtamisvalmennuksessa tuetaan liiketoiminnan kehittymistä ja ohjataan kohti hyvää tulevaisuutta. (Juuti 2016, 126.)

Organisaation suunnitelma tulisi pitää kokoajan mielessä johtamisvalmennuksessa. Oli si myös hyvä keskittyä niihin asioihin, jotka ovat esimiesten koulutustarpeiden kannalta keskeisimpiä. Johtamisvalmennuksessa tulisi käyttää niitä menetelmiä, jotka kiinnosta-

vat esimiehiä ja vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Menetelmien tulisi myös tukea heidän työmenestystä sekä kehittää toimintaa tuloksellisemmaksi. Sitä paremmin valmennuksessa on onnistuttu, mitä laajemmin se esimiehiin vaikuttaa. (Juuti 2016, 127.)

360 asteen arvioinnit

360 asteen arvioinnit tarkoittavat yhteistyökäyttäytymisen tai johtajuuden arviointeja. Niissä arvioitava itse, hänen esimiehensä, alaisensa, kollegansa tai asiakkaansa arvioi esimiehen johtamistoimintaa. Johtajuuden arviointi antaa siis mahdollisuuden arvioida oman esimiehen toimintaa niille henkilöille, jotka työskentelevät hänen lähellään. Nämä arvioinnit toimivat hyvin, kun niitä käytetään pelkästään kehittämisen välineenä. Silloin tulokset saa kertoa vain arvion kohteena olleelle henkilölle itselleen. Johtajuuden arviointiin liittyy kolme eri vaihetta: tiedottaminen arviointien toteuttamisesta, niiden kerääminen ja tulosten analysointi sekä palautteen käsittely. Tämän kehittämisprosessin tarkoituksena on, että kohteena oleva esimies tunnistaisi, kuinka hän pystyy itse vaikuttamaan muiden käyttäytymiseen. Tärkeintä on, että hän tiedostaisi omasta toiminnastaan sekä myönteiset että kielteiset puolet. Myönteisten puolien löytäminen auttaa esimiestä hyödyntämään työssään paremmin omia vahvuuksiaan. Kielteiset puolien kautta esimies voi tehdä itselleen esimerkiksi oman kehittämissuunnitelman, joka auttaa häntä kehittymään entistä paremmaksi esimieheksi ja olemaan menestyksekkäämpi johtamistyössään. (Juuti 2016, 132, 135.)

4.4 Esimiehen työhyvinvointi

Esimiehen työhyvinvointiin on vaikutusta monella eri tekijällä. Mietittäessä esimiestyötä, voidaan ajatella, että siihen liittyy kaksi eri puolta työhyvinvoinnin kannalta. Ensimmäinen puoli liittyy työhyvinvointia kuormittaviin tekijöihin. Niihin kuuluu tulosvastuullisuus ja tiukat aikarajat. Myös ihmisten johtamisella on vaikutusta kuormittavuuteen, sillä siihen liittyy aika-ajoin tilanteita, joita ei pystytä ennakoimaan sekä toimiminen ihmisten kanssa vaatii mukautuvuutta, tilannejohtamista ja läsnäoloa. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös erilaiset vaatimukset. Välillä omalta esimieheltä tulee sellaisia vaatimuksia, jotka eivät millään täsmää oman henkilöstön mieltymysten kanssa. Myös esimiehellä itselläänkin saattaa olla mielipide asiaan. Näin tulee vain hyväksyä, että kaikkia osapuolia ei pystytä miellyttämään. Esimiehille saattaa aiheuttaa stressin

tunnetta korkeat tehokkuus- ja tulostavoitteet. Esimiehen työhön liittyy usein erilaisia suunnittelutehtäviä, ihmisten johtamista ja asioiden selvittämistä. Työmäärä saattaa myös välillä olla kohtuuttoman suuri, mikä tarkoittaa suoranaisesti pitkiä työpäiviä. Se heikentää huomattavalla tavalla esimiehen työhyvinvointia. On todettu, että erityisesti pitkät työpäivät vaikuttavat negatiivisella tavalla naisten hyvinvointiin. (Virolainen 2012, 201.)

Yksi esimiestä kuormittava tekijä on myös sosiaalisen tuen puute tai sen vähäisyys. Yleensä esimiehellä ei ole kollegaa tai muuta henkilöä hänen kanssaan samalla tasolla, kenen kanssa voisi keskustella luottamuksellisesti ja keneltä saisi tukea. Kuormittavuuden tunne olisi esimiehellä hyvin paljon matalampi, jos hänellä tällainen henkilö olisi. Liian usein esimies siis joutuu tekemään itse kaikki päätökset ja olemaan niin sanotusti yksin ajatustensa kanssa. Jos tukihenkilöä ei esimiehelle löydy organisaation sisältä, voi niitä hakea myös sen ulkopuolelta. Näitä henkilöitä sanotaan coacheiksi. Joissain organisaatioissa saatetaan myös pitää keskustelutuokioita eri yksiköiden esimiesten kesken. Näin he pystyvät antamaan toisilleen vinkkejä ja jakamaan ajatuksia. (Virolainen 2012, 201.)

Toiseen puoleen liittyy oman työn kontrolli. Usein esimiehet pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, päätöksiin ja osittain myös työaikaansa. Työhyvinvointia lisäävät hyvät vaikutusmahdollisuudet ja kontrolli. Jos esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, ei kuormitusta koeta niin suurena, vaikka työmäärä ja sen vaativuus olisivat suuria. (Virolainen 2012, 202.) Virolaisen (2012, 202) mukaan on tehty aikaisempi työhyvinvointikysely esimiehille ja muille työntekijöille, josta selvisi, että esimiesten työhyvinvointi oli huomattavasti korkeampi kuin muiden työntekijöiden. Tähän selityksenä on pidetty sitä, että usein esimiehet pystyvät hallitsemaan omaa työtään sekä se on mielenkiintoista sekä vaihtelevaa (Virolainen 2012, 202).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Tutkimuksen ja opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointi esimiestyön näkökulmasta. Sen tarkoituksena oli selvittää Pirkanmaan Osuuskaupassa, Prisma X:ssä tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila päivittäistavaraosaston puolella. Tutkimuksen painopiste oli esimiestyössä, joten koko tutkimusosuus keskittyy pääasiassa siihen. Tutkimuksen tavoitteena ja sen tutkimuskysymyksenä oli selvittää, kuinka työhyvinvointia voidaan parantaa esimiestyöllä. Tutkimus koskee koko päivittäistavarapuolen henkilöstöä, jonka vuoksi se tehtiin kaikille siellä työskenteleville eli myyjille, tuoteryhmävastaaville sekä tuoteryhmävastaava 2:lle. Se oli arvokasta tehdä koko henkilöstölle, sillä jokaiselta henkilöltä tulee tärkeä mielipide tämänhetkisestä esimiestyöstä ja sen laadusta. Tutkimuksesta hyötyy jokainen työntekijä ja esimies, sillä tutkimustuloksista saadaan arvokasta tietoa esimiehille, jonka avulla he pystyvät kehittämään omaa toimintaansa ja sen kautta koko työhyvinvointia.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin jo olemassa olevaa aikaisempaa Pirkanmaan Osuuskaupan tekemää työhyvinvointikyselyä. Sieltä poimittiin kehityskohteita, joita nostettiin esille. Kehityskohteet olivat palautteen saanti, perehdyttäminen, itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus, osallistumis- ja aloitteentekomahdollisuudet, esimiehen kiinnostus alaisten ideoihin, luottamus ja uskallus olla eri mieltä esimiehen kanssa. Näitä kohtia käytiin läpi teoriassa sekä kyselytutkimuksessa.

Tutkimus toteutettiin empiirisenä tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on luoda kehittämissuhteita ja –ideoita. Se auttaa ymmärtämään esimerkiksi yrityksen toimintaa sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Tapaustutkimusta tutkitaan yleensä monenlaisia menetelmiä käyttäen, jolloin saadaan mahdollisimman syvälinen, kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva tutkittavasta kohteesta. Siinä voidaan käyttää niin määrällisiä kuin laadullisia menetelmiä tai yhdistää niitä molempia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53, 55.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin molempia menetelmiä. Kvantitatiivisena eli määrällisenä menetelmänä käytettiin lomakekyselyä ja kvalitatiivisena eli laadullisena menetelmänä henkilökohtaista teemahaastattelua.

5.2 Toimeksiantaja Pirkanmaan Osuuskauppa

Pirkanmaan Osuuskaupan omistavat asiakkaat. Jokainen asiakasomistaja omistaa omasta kaupasta tasapuolisesti yhtä suuren osan. Asiakasomistajia palkitaan bonuksella. Sitä maksetaan takaisin, perustuen siihen, kuinka paljon ostoja on tehty viimeisen kuukauden aikana, se on siis puhdasta rahaa. Eli mitä useammin toimipaikoissa asioi, sitä enemmän kertyy bonusta ja saa rahaa takaisin. Bonuksen pystyy hyödyntämään niin kuin itse haluaa. (Mäki-Ullakko, 2017, 24.)

Mäki-Ullakon (2017, 3) mukaan ”Pirkanmaan Osuuskaupan toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakas-omistajille.” Pirkanmaan Osuuskaupan tarkoituksena on kasvaa yhdessä, joka mahdollistuu tekemällä sydäntekoja, pitämällä ruoan intohimona, tarjoamalla asiakasomistajille sujuvampaa elämää sekä kasvattaa ja mahdollistaa unelmaa tehokkaalla toiminnalla. Osuuskaupalla on neljä toimialaa: päivittäistavara-kauppa, käyttötavara-kauppa, ABC-liiketoiminta sekä ravintolatoiminta. Yhteensä sillä on 113 toimipaikkaa. Pirkanmaan Osuuskauppa on määrittänyt lähtökohdat omalle toiminnalleen (taulukko 3). (Mäki-Ullakko, 2017, 2–3, 33.)

TAULUKKO 3. Toiminnan lähtökohdat (Mäki-Ullakko, 2017, 3)

1	Osuuskaupan vuorovaikutus asiakasomistajien kanssa on avointa.
2	Loistava asiakaskokemus on meille ykkösasia.
3	Huomioimme vastuullisuuden toiminnassa.
4	Tehokkaan ja laadukkaan toiminnan hyödyt annetaan asiakkaalle.
5	Osuuskaupan tulos on tulevaisuutta kestäväällä tavalla.

Pirkanmaan Osuuskaupan täytyy tehdä tulosta, sillä sen avulla pystyy tekemään suuria investointeja. Koko S-ryhmässä käytetään tulosta esimerkiksi tehostamaan logistiikkaa, muita suuria digitaalisia taustahankkeita sekä palveluiden kehittämistä. Investoinnit mahdollistavat paremman suorituskyvyn, joka näkyy hintojen laskussa sekä vision eli tulevaisuuden kuvan tavoittelussa. Kun toimintaa tehdään tehokkaasti ja tuloksellisesti, pystytään ylläpitämään laajaa toimipaikkaverkostoa. Halpuuttaminen eli hintojen pysyvä laskeminen on tärkeä osa Pirkanmaan Osuuskauppaa. Se mahdollistuu, kun hankintoja tehdään tehokkaasti ja suurissa määrissä. Silloin asiakasomistajat pääsevät hyötymään edullisista hinnoista sekä tasapuolisesta bonusjärjestelmästä, joka palkitsee ostojen jälkeen. (Mäki-Ullakko, 2017, 6.)

S-ryhmän sisällä on paljon alueellisia eroja, mutta erityisesti Pirkanmaan Osuuskaupan toimialueella väestö kasvaa voimakkaasti. Pirkanmaalle rakennetaan kokoajan uusia asuinalueita ja tällöin Osuuskauppa pyrkii viemään palvelut sinne eli asiakkaiden lähelle. Silloin pystytään säilyttämään myös kilpailukyky. On myös paljon vanhoja asuinalueita, joista puuttuu kattavat palvelut. Silloin asiakasomistajien täytyy matkustaa kauemmas kotoa päästäkseen kauppaan ja saadakseen omistajaetuja. Näitä alueita pyritään kartoittamaan ja parantamaan niiden palveluita. Tärkeintä on, että jokaisella asiakasomistajalla on mahdollisuus käyttää jäsenetujaan tasapuolisesti sekä asioida edullisissa kaupoissa. Päämääränä on helpottaa asiakkaiden arkea riippumatta siitä, missä he asuvat. (Mäki-Ullakko, 2017, 6.)

Pirkanmaan Osuuskaupalla on käytössä palvelukulttuuri, jonka mottona eli tunnuslauseena on ”Hurmaamme hetkessä, helpotamme kummasti ja tuotamme hyvää jälkimaakua” (Mäki-Ullakko, 2017, 13). Tämä tunnuslause täytyy näkyä henkilökunnan tekemisissä. Lauseen myötä on alettu puhua myös sydänteoista ja murustelusta. Sydäntekojen tarkoituksena on yllättää asiakas palvelutilanteessa. Murustelu tarkoittaa, että puhutaan ruoasta rennolla mielellä ja autetaan asiakkaita onnistumaan. Jotta näitä tehtäisiin mahdollisimman paljon, on toimipaikoissa valittu palvelulähettiläitä. Niiden tarkoituksena on muistuttaa ja kannustaa oman toimipaikan henkilökuntaa. Tavoite nimittäin on, että sydänteot ja murustelut ovat osa jokaista palvelutilannetta. Pirkanmaan Osuuskaupassa henkilökunta on täysin asiakkaita varten. Heitä pyritään palvelemaan aina yksilöllisesti, työntekijän omalla persoonalla. Jokaisessa toimipaikassa halutaan onnistua, jakaa tietoa ja vinkkejä niin työyhteisön sisällä kuin myös asiakkaille. Silloin näkyy oma ammattitaito sekä –ylpeys. (Mäki-Ullakko, 2017, 13.)

Prisma

Prisma kuuluu S-ryhmään, ja se on perheystävällinen hypermarket. Siellä on monipuolinen tuotevalikoima sekä pysyvästi edullinen hintataso. Prismassa pystyy tekemään kaikki hankinnat kotiin yhdellä kauppakäynnillä. Siellä on monipuolinen tarjonta elintarvikkeita ja päivittäistavaroita sekä vapaa-ajan, kodin ja pukeutumisen tuotteita. Myymälöiden valikoimaan kuuluu keskimäärin 60 000 tuotetta, joista 11 000 – 20 000 on päivittäistavaroita. (Prisma n.d.)

Prisma on suunniteltu täysin asiakkaita varten. Se on rakennettu niin, että sinne on helppo tulla sekä siellä on yksinkertaista liikkua. Toimipisteet sijaitsevat hyvien kulkuyhteyksien varrella, keskeisillä paikoilla ja niissä on varmistettu, että pysäköinti tilaa on paljon. Myymälät ovat suuria ja selkeitä, niissä on laaja valikoima sekä opasteet ja esilepanot helpottavat ja mukavoittavat asiointia. Usein myymälöiden yhteydessä on myös useita erikoisliikkeitä sekä muita oheispalveluita, kuten polttoainepalvelu, kahvila, ravintola tai puutarhamyymälä. Kaikissa Prismoissa on myös asiakaspalvelupiste, jossa pystyy hoitamaan esimerkiksi asiakasomistajuuteen ja S-pankin liittyvät asiat. (Prisma n.d.)

5.3 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa pyrittiin kartoittamaan tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila yrityksessä. Tämä toteutettiin kvantitatiivisella työhyvinvointikyselyllä. Kyselyn kysymykset valittiin tarkoin ja ne linkitettiin tämän opinnäytetyön teoriaan. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus voi olla toiselta nimeltään myös tilastollinen tutkimus. Tällä tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Jotta tutkimuksesta tulee luotettava, siihen tarvitaan tarpeeksi suuri vastaajamäärä. Aineiston keruuseen käytetään yleensä standardoituja eli vakioituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tuloksia voidaan havainnollistaa kuvioin ja taulukoin. Usein tehdään myös ristiintaulukointia eli kuvataan havainnollisella kuviolla kahden asian välistä yhteisvaihtelua. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan usein selvitettyä sen hetkinen tilanne, mutta asioiden syitä ei saada tietoon. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin Pirkanmaan Osuuskaupassa, Prisma X:ssa. Kyselylomakkeet jaettiin tiistaina 29.5.2018 koko päivittäistavarapuolen henkilöstön henkilökohtaisiin lokeroihin, yhteensä 65 kappaletta. Prismän apulaismyyntipäällikkö tiedotti kyselystä henkilöstölle yhteisessä viikkopalaverissa. Kyselyyn annettiin vastausaikaa neljä viikkoa. Kyselylomake on kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1.). Kyselyssä oli kolme osaa: taustatiedot, organisaatio & työyhteisö & työn hallinta ja johtaminen. Kysely pyrittiin pitämään suhteellisen lyhyenä ja sellaisena, että siihen pystytään vastaamaan nopeasti. Ensimmäisessä osiossa eli taustatiedoissa jokainen kysymys oli suljettu eli kysymyksille annettiin suorat vastausvaihtoehdot. Toisessa ja kolmannessa osiossa oli väittämiä, joihin tuli vastata asteikolla 1-4. Vastausvaihtoehto 1 tarkoitti ei lainkaan, 2 jonkin verran, 3 melko paljon ja 4 hyvin paljon. Näin ollen mikäli keskiarvon tulos on neljä, niin se tarkoittaa parasta mahdollista tulosta. Kyselyn viimeinen kysymys pidettiin avoimena eli siihen sai kertoa vapaasti mielipiteitä esimerkiksi omasta työhyvinvoinnista ja työryhmästä. Yhteensä kysymyksiä lomakkeessa oli 27.

5.4 Kvalitatiivinen teemahaastattelu

Tutkimuksen toinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella teemahaastattelulla. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pystytään ymmärtämään tutkimuskohdetta esimerkiksi yritystä ja selittämään päätöksien syitä. Otanta tässä tutkimusmenetelmässä on yleensä pieni, mutta tulokset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat henkilöt valitaan yleensä harkiten, eikä pyritä saamaan tilastollisia yleistyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Laadullisen tutkimuksen aineistoa ei yleensä kerätä strukturoidusti eli jäsennellysti ja se on usein tekstimuotoista. Tutkimusta varten tietoa kerätään yleensä keskustelunomaisilla haastatteluilla. Haastattelumuotona voi olla esimerkiksi teemahaastattelu, jolloin keskustellaan tietystä aihealueesta. Yleinen tapa on myös muutaman henkilön välinen ryhmäkeskustelu. Haastatteluissa tärkeintä on vuorovaikutus, jolloin molemmilla osapuolilla on vaikutusta. Aineistoa voidaan kerätä myös havainnoinnin avulla. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Kvalitatiiviset teemahaastattelut toteutettiin Pirkanmaan Osuuskaupassa, Prisma X:ssa 7.8.2018. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, johon osallistui kolme eri henkilöä. Haastatteluista ilmoitettiin ensimmäisen kerran työhyvinvointikyselylomakkeen yhteydessä, jossa luki haastattelun olevan tutkimusosuuden toinen vaihe. Siinä kerrottiin kuinka montaa henkilöä tullaan haastattelemaan, milloin ne on tarkoitus suorittaa ja kuinka niihin voi osallistua. Alun perin tarkoitus oli haastatella neljää henkilöä, mutta lopulta päädyttiin haastattelemaan kolmea, sillä henkilöiden vastauksissa tuli hieman toistoa ja koettiin, että tietoa on tarpeeksi analysoitavaksi. Haastateltavat valittiin tarkoin, sillä tavoitteena oli haastatella eri asemassa olevia henkilöitä, jolloin vastauksia saataisiin eri näkökulmista. Yksi haastateltavista oli lähiesimies eli tuoteryhmävastaava, toinen oli tuoteryhmävastaava 2 ja kolmas oli myyjä. Haastattelujen kesto oli noin puoli tuntia. Haastatteluilla pyrittiin syventämään työhyvinvointikyselyn vastauksia sekä löytämään niille perusteluita. Haastatteluissa hyödynnettiin samoja teemoja kuin työhyvinvointikyselyssä eli taustatiedot, organisaatio & työyhteisö & työn hallinta ja johtaminen. Haastatteluissa ei käytetty strukturoituja kysymyksiä vaan keskusteltiin vapaasti teemoja hyödyntäen. Haastateltavat saivat myös esittää vapaasti kehitysehdotuksiaan. Jokainen haastattelu nauhoitettiin tulevaa analysointia varten. Haastattelun alkuvaiheella kerrottiin miksi kyseinen haastattelu pidetään, mihin se pohjautuu, kuinka se käydään ja mitkä ovat sen teemat.

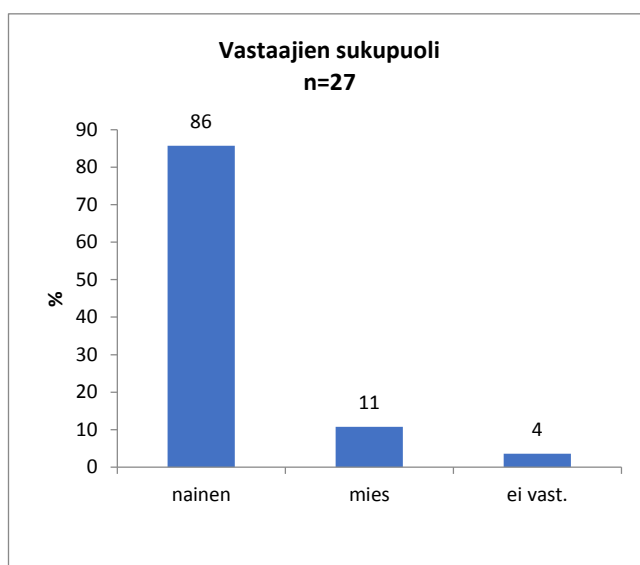
6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Työhyvinvointikyselyn tulokset

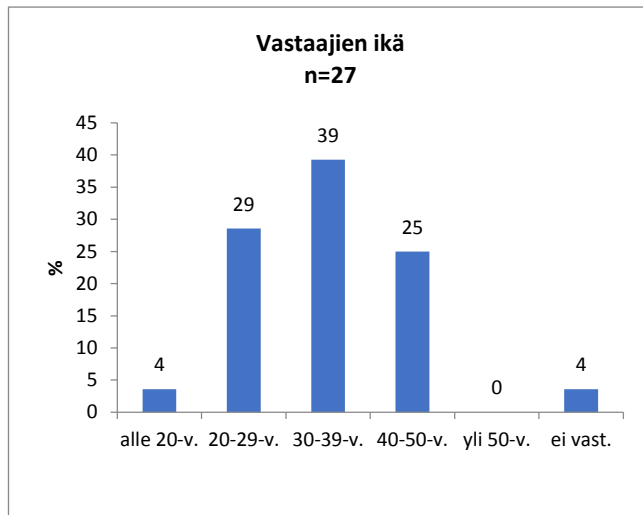
Työhyvinvointikysely tehtiin Pirkanmaan Osuuskauppaan, Prisma X:n, johon vastasi yhteensä 28 henkilöä. Vastausmäärä jäi hieman alhaiseksi, joka oli prosentuaalisesti 43 %. Suurin osa vastaajista oli vastannut jokaiseen kysymykseen, mutta osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta muutamaan kohtaan. Nämä kysymykset liittyivät sukupuoleen, ikään, työskentelyaikaan, toimenkuvaan ja aikeisiin jatkaa samassa työpaikassa.

6.1.1 Taustatiedot

Työhyvinvointikyselyn ensimmäisellä kahdeksalla kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan vastaajien taustatietoja. Suurin osa kyselyyn vastanneista eli 86 prosenttia oli naisia. Kolme prosenttia vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen kokonaan ja loput vastanneista olivat miehiä. Vastaajien ikäjakauma oli suhteellisen tasainen. Suurin osa eli 39 prosenttia olivat 30–39-vuotiaita, toiseksi eniten eli 29 prosenttia oli 20–29-vuotiaita ja 25 prosenttia oli 40–50-vuotiaita. Neljä prosenttia jätti vastaamatta kysymykseen ja vain kolme prosenttia oli alle 20-vuotiaita. Vastaajista kukaan ei ollut yli 50-vuotias.

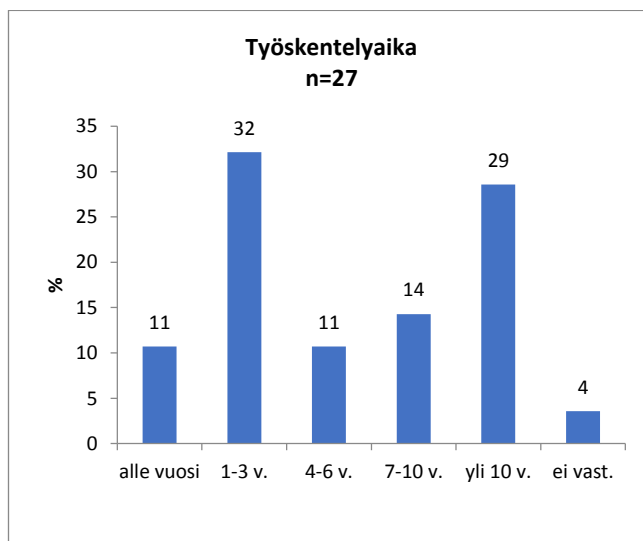


KUVIO 6. Vastaajien sukupuoli



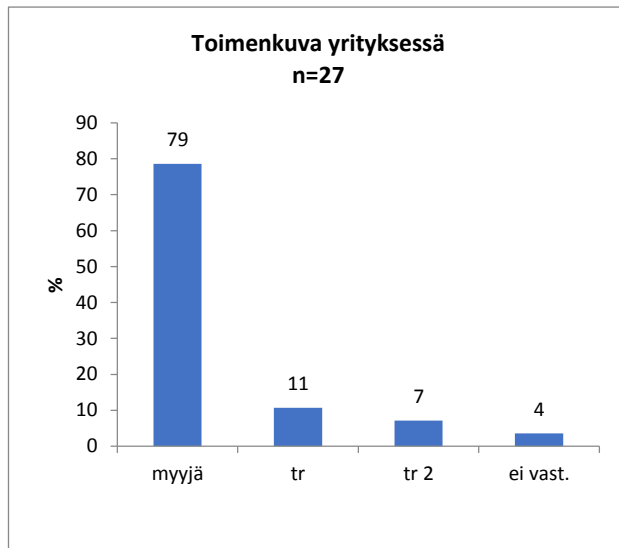
KUVIO 7. Vastaajien ikä

Kyselyyn vastanneista suurin osa eli 32 prosenttia oli työskennellyt yrityksessä 1–3 vuotta. Lähes yhtä moni eli 29 prosenttia oli työskennellyt yli 10 vuotta. Muut vastausvaihtoehdot jakautuivat hyvin tasaisesti. 14 prosenttia oli työskennellyt 7–10 vuotta ja 11 prosenttia alle vuoden tai 3–4 vuotta. Neljä prosenttia vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen.



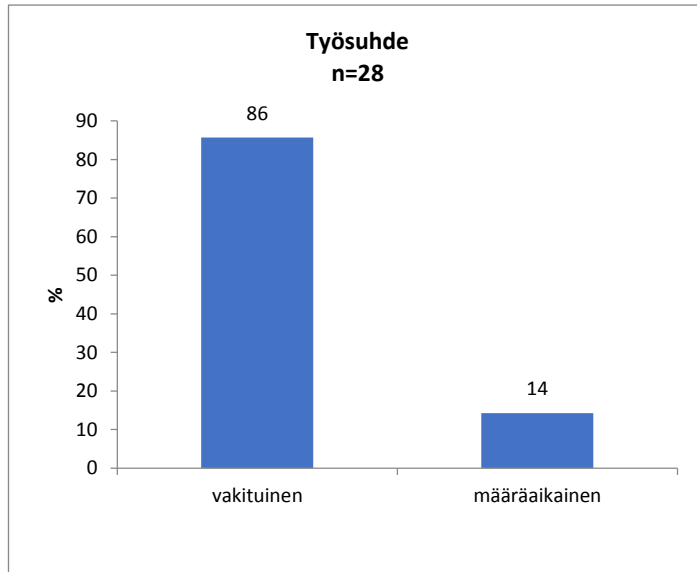
KUVIO 8. Työskentelyaika

Lähes kaikki eli 79 prosenttia vastaajista kertoivat, että heidän toimenkuvansa yrityksessä on myyjä. 11 prosenttia oli tuoteryhmävastaavia, seitsemän prosenttia tuoteryhmävastaava kakkosia ja neljä prosenttia ei vastannut kysymykseen lainkaan.

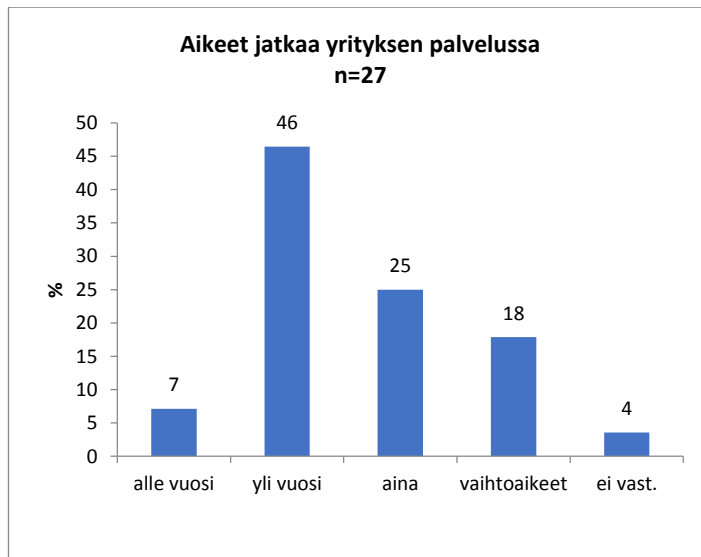


KUVIO 9. Toimenkuva yrityksessä

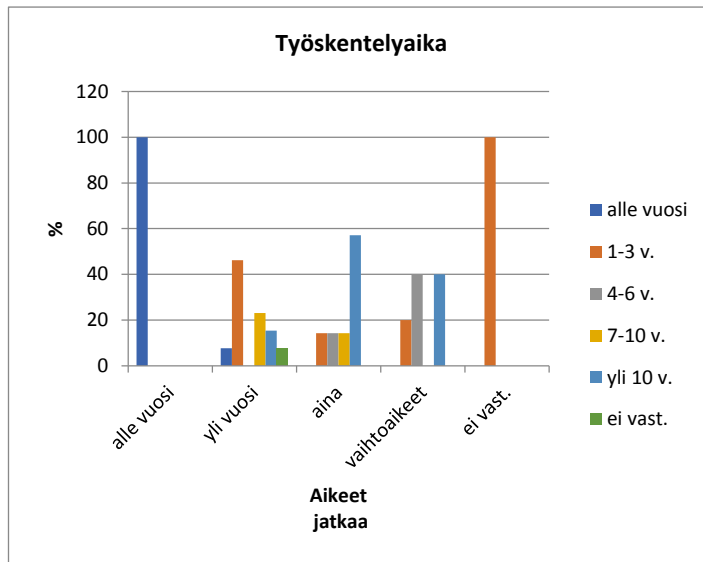
Suurin osa vastaajista eli 86 prosenttia yrityksessä työskentelevistä ovat vakituksessa työsuhteessa. Vain pienellä osalla eli 14 on määräaikainen työsuhde. Vähän alle puolet kyselyyn vastanneista eli 46 prosenttia kertoivat, että heillä on aikeissa jatkaa työsuhdetta yrityksessä yli vuosi. Toiseksi eniten eli 25 prosenttia vastasivat, että aikovat työskennellä kyseisessä yrityksessä aina. 18 prosenttia oli aikeissa vaihtaa työpaikkaa ja seitsemällä prosentilla on suunnitelmassa työpaikan vaihto vuoden sisään. Neljä prosenttia jätti vastaamatta kysymykseen. Selvästi henkilöt, jotka olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden tai 4–6 vuotta oli aikeissa vaihtaa työpaikkaa vuoden sisään. Yli 10 vuotta kyseisessä työpaikassa työskennelleet henkilöt jakautuivat hieman ristiriitaisesti. Melkein yhtä moni heistä oli aikeissa vaihtaa työpaikkaa kuin jatkaa aina kyseisessä työpaikassa.



KUVIO 10. Työsuhde



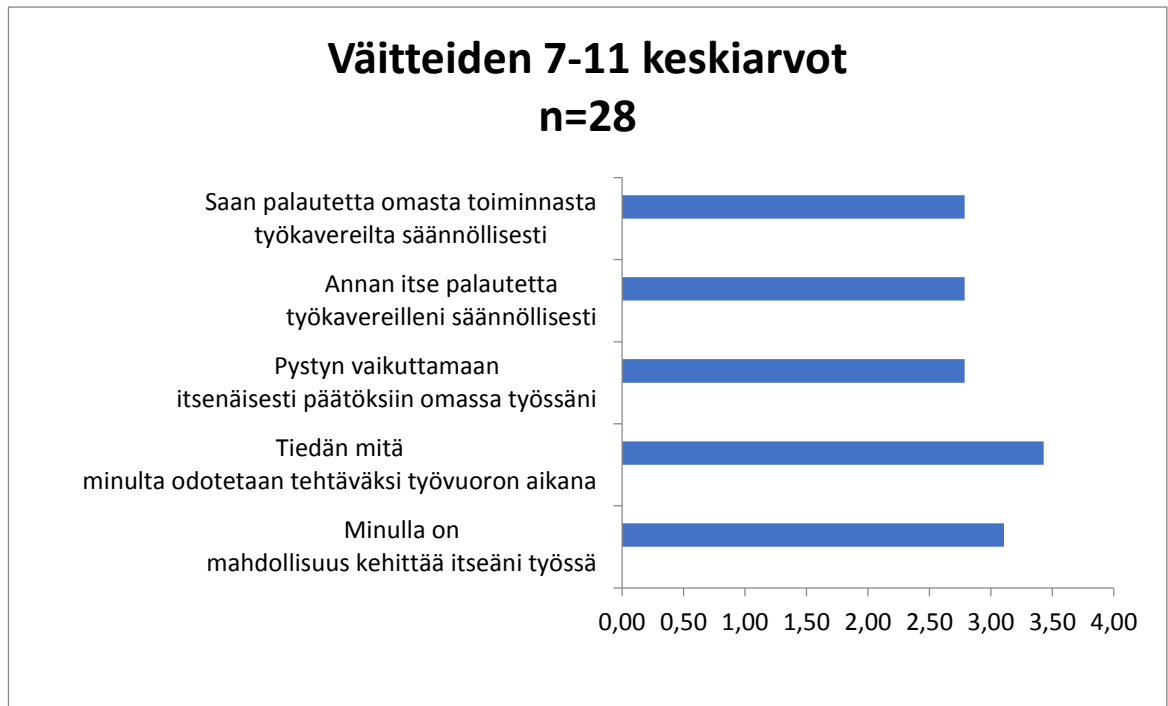
KUVIO 11. Aikeet jatkaa yrityksen palvelussa



KUVIO 12. Työskentelyaika verrattuna aikeisiin jatkaa kyseisessä työpaikassa

6.1.2 Organisaatio, työyhteisö, työn hallinta

Työhyvinvointikyselyn toinen osa liittyi organisaatioon, työyhteisöön ja työn hallintaan. Tässä osiossa väittämiä oli yhteensä 11 kappaletta ja väitteet olivat työhyvinvointikyselyssä numeroilla 7-17. Tuloksista laskettiin keskiarvo, jonka asteikko oli 1-4. Ensimmäisenä väitteenä oli: Saan palautetta omasta toiminnastani työkavereilta säännöllisesti (vähintään kerran viikossa). Kaikki vastaajista saivat palautetta säännöllisesti, mutta ei välttämättä kuitenkaan tarpeeksi, sillä keskiarvo oli 2,8 prosenttia. Toisena väittämänä oli, annan itse palautetta työkavereilleni säännöllisesti (vähintään kerran viikossa). Vastaajista yksi henkilö ei antanut palautetta toisille lainkaan, mutta muut vastaajat antoivat. Keskiarvoksi tuli 2,8 prosenttia. Kolmas väittäjä oli: Pystyn vaikuttamaan itsenäisesti päätöksiin omassa työssäni. Vain yksi vastaajista kertoi, ettei pysty vaikuttamaan päätöksiin lainkaan, muut vastaajista pystyivät. Tässäkin väittämässä saatiin keskiarvoksi 2,8. Neljänä väitettiin seuraavaa; tiedän, mitä minulta odotetaan tehtäväksi työvuoron aikana. Kaikki vastaajista tiesivät omat odotukset ja suurin osa eli 57 prosenttia sanoi, että tietää niistä hyvin paljon. Keskiarvoksi saatiin 3,4 prosenttia. Seuraavana väittämänä keskityttiin omiin kehittämismahdollisuuksiin työssä. Kaksi vastaajista kertoi, että he eivät koe pystyvänsä kehittymään omassa työssään. Muut vastaajista kokivat pystyvänsä kehittymään. Keskiarvo oli 3,1 prosenttia.



KUVIO 13. Väitteiden 7-11 keskiarvot

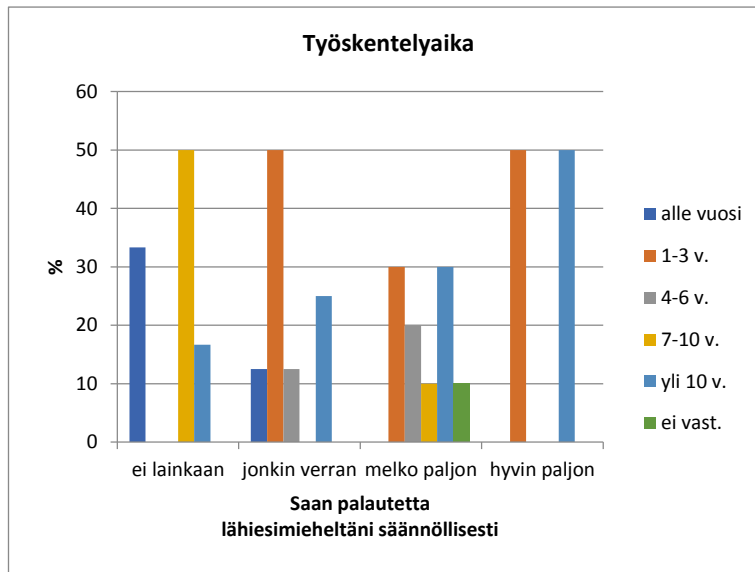
Kuudennessa väittämässä selvitettiin, kuinka mutkattomasti työnteko sujuu työryhmän kanssa. Yksi vastaajista kertoi, että hänen mielestään työnteko ei suju mutkattomasti. Muut vastaajat olivat sitä mieltä, että työryhmässä työnteko toimii sujuvasti. Keskiarvo oli 3,4 prosenttia. Seuraavassa väittämässä pyrittiin selvittämään, kuinka paljon työssä hyödynnetään tiimityötä. Kaikki vastaajat kertoivat, että työssä käytetään hyödyksi tiimityötä ja heistä 61 prosenttia oli sitä mieltä, että sitä hyödynnetään hyvin paljon. Keskiarvoksi saatiin 3,5 prosenttia. Kahdeksantena väittämänä oli: Minulla on mahdollisuus oppia työssäni säännöllisesti uusia asioita (vähintään kerran viikossa). 11 prosenttia eli kolme henkilöä vastasi, että he eivät opi säännöllisesti uutta. Suurin osa eli 46 prosenttia (13 henkilöä) vastasi, että oppivat työssä jonkin verran uusia asioita. Keskiarvo jäi 2,5 prosenttiin. Sen jälkeen selvitettiin työympäristön turvallisuutta. Kaikki vastaajat kokivat työympäristönsä olevan turvallinen. Keskiarvoksi saatiin 3,4 prosenttia. Sitten kysyttiin, voiko työssä käyttää omaa maalaisjärkeä. Kaikki henkilöt kokivat pystyvänsä hyödyntämään maalaisjärkeä omassa työssään ja heistä 57 prosenttia kokivat pystyvänsä käyttämään sitä hyvin paljon. Keskiarvo oli 3,5 prosenttia. Tämän osion viimeisenä väittämänä oli: Keskustelen päivittäin työkavereideni kanssa. Kaikki henkilöt keskustelivat päivittäin ja heistä 79 prosenttia keskusteli hyvin paljon. Keskiarvoksi saatiin huikeat 3,8 prosenttia.



KUVIO 14. Väitteiden 12-17 keskiarvot

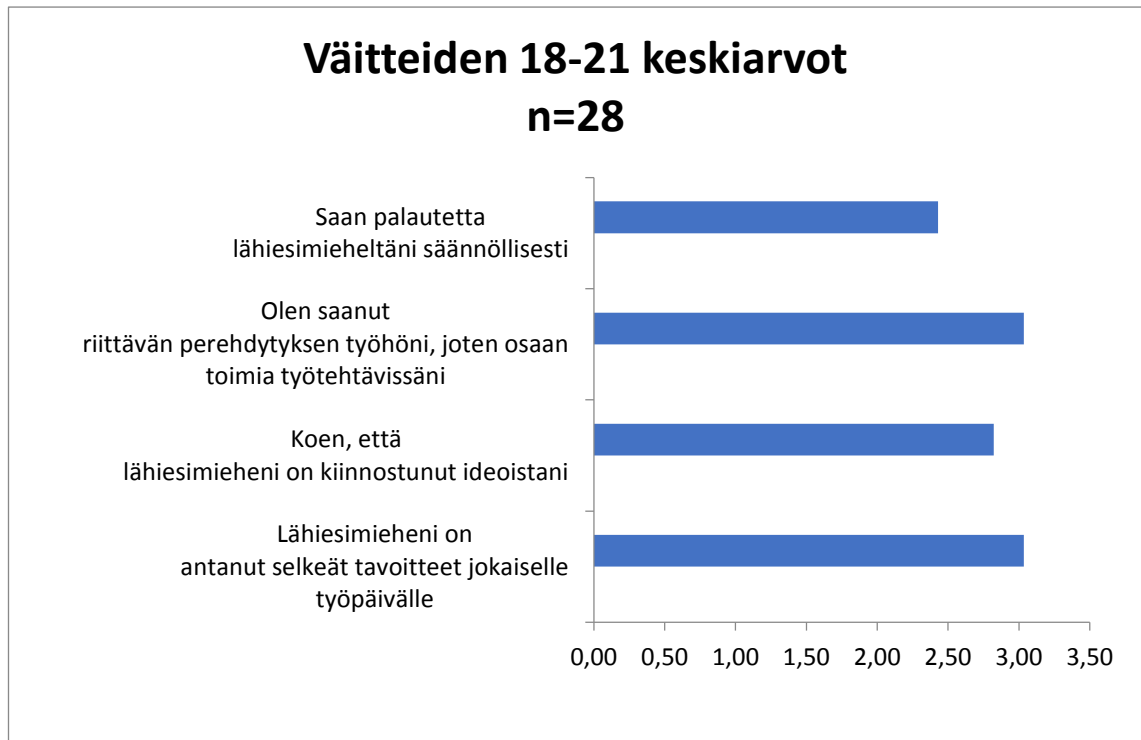
6.1.3 Johtaminen

Työhyvinvointikyselyn kolmas osa liittyi johtamiseen. Tässä osiossa väittämiä oli yhteensä yhdeksän kappaletta ja väitteet olivat työhyvinvointikyselyssä numeroilla 18-26. Tuloksista laskettiin keskiarvo, jonka asteikko oli 1-4. Tämän osion ensimmäisenä väitteenä oli: Saan palautetta lähiesimieheltäni säännöllisesti (vähintään kerran viikossa). Kuusi vastaajista eli 21 prosenttia ilmaisi, että he eivät saa palautetta säännöllisesti. Muut vastaajista kertoivat saaneensa palautetta ja suurin osa heistä eli 36 prosenttia (10 henkilöä) ilmoittivat saaneensa sitä hyvin paljon. Keskiarvo oli 2,4 prosenttia. Vastaajien työskentelyaika verrattuna palautteen saantiin oli hieman ristiriitaista. Palautetta sai yhtä paljon henkilöt, jotka olivat työskennelleet yrityksessä 1–3 vuotta ja he, jotka olivat työskennelleet yli 10 vuotta. Kuitenkin ne henkilöt, jotka olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden tai 7–10 vuotta, kokivat etteivät saaneet palautetta lainkaan.



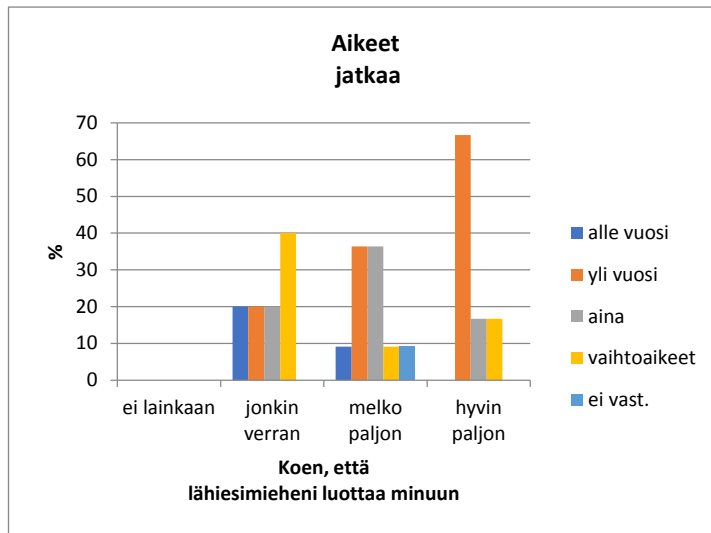
KUVIO 15. Työskentelyaika verrattuna palautteen saantiin

Seuraavassa väittämässä selvitettiin, olivatko työntekijät saaneet riittävän perehdytyksen työhönsä osatakseen toimia omissa työtehtävissään. Kaikki henkilöt kokivat saaneensa perehdytystä ja valtaosa heistä eli 39 prosenttia (11 henkilöä) kertoivat saaneensa melko hyvän perehdytyksen. Keskiarvoksi saatiin 3 prosenttia. Kolmas väittämä koski lähiesimiehen kiinnostusta alaisten ideoihin. Yksi henkilö vastasi, että lähiesimies ei ollut lainkaan kiinnostunut hänen ideoistaan. Muiden vastaajien ideoista oltiin kiinnostuneita, mutta keskiarvo jäi kuitenkin 2,8 prosenttiin. Neljäntenä väittämänä selvitettiin sitä, kuinka selkeät tavoitteet lähiesimies on antanut työpäiville. Yksi henkilö koki, että tavoitteita ei ole annettu. Valtaosa eli 43 prosenttia (12 henkilöä) koki, että tavoitteet olivat kerrottu melko hyvin. Keskiarvo oli kolme prosenttia.

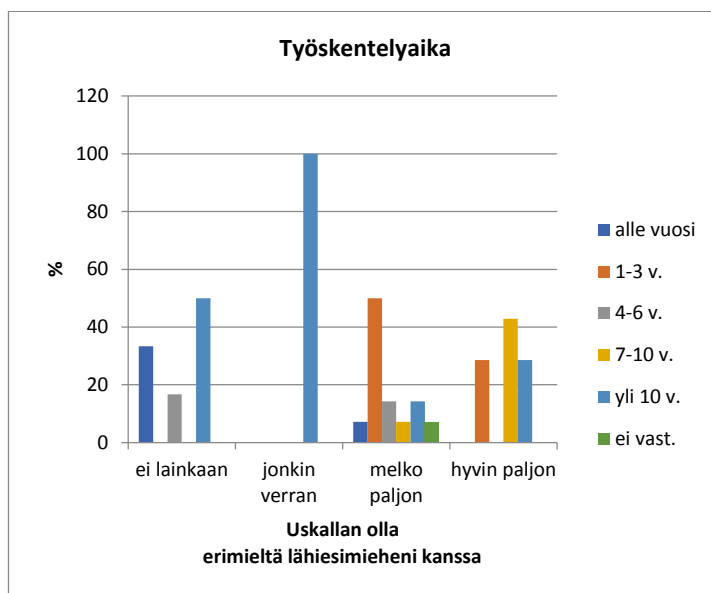


KUVIO 16. Väitteiden 18-21 keskiarvot

Johtamisosion viides väittäjä koski lähiesimiehen luottamusta alaiseensa. Kaikki vastaajat kertoivat, että heihin luotetaan. Valtaosa oli sitä mieltä, että häneen luotetaan hyvin paljon. Keskiarvoksi saatiin 3,3 prosenttia. Vaikka vastaajat kokivat, että esimies luottaa heihin täysin, saattoivat he silti olla aikeissa vaihtaa työpaikkaa tai jatkaa siellä vain noin vuoden ajan. Kuitenkin henkilöt, jotka kertoivat ajatelleensa työpaikan vaihtoa tai jatkavansa siellä koko elämänsä, olivat kertoneet esimiehen luottavan heihin vain jonkin verran eli vastausvaihtoehdon yksi. Kuudentena väittämänä selvitettiin, että pystyykö alainen olla erimieltä lähiesimiehensä kanssa. Vastaajista jopa 21 prosenttia (6 henkilöä) kertoi, että ei pysty olemaan erimieltä. Puolet henkilöistä vastasivat, että voivat olla lähiesimiehensä kanssa melko hyvin erimieltä asioista. Keskiarvo jäi 2,8 prosenttiin. Erityisesti henkilöt, jotka olivat olleet yrityksen palveluksessa yli yhden vuoden, mutta alle kymmenen vuotta, kokivat, että pystyvät olemaan esimiehen kanssa erimieltä. Selvästi henkilöt ketkä, olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden tai yli kymmenen vuotta, kokivat sen olevan haasteellista.



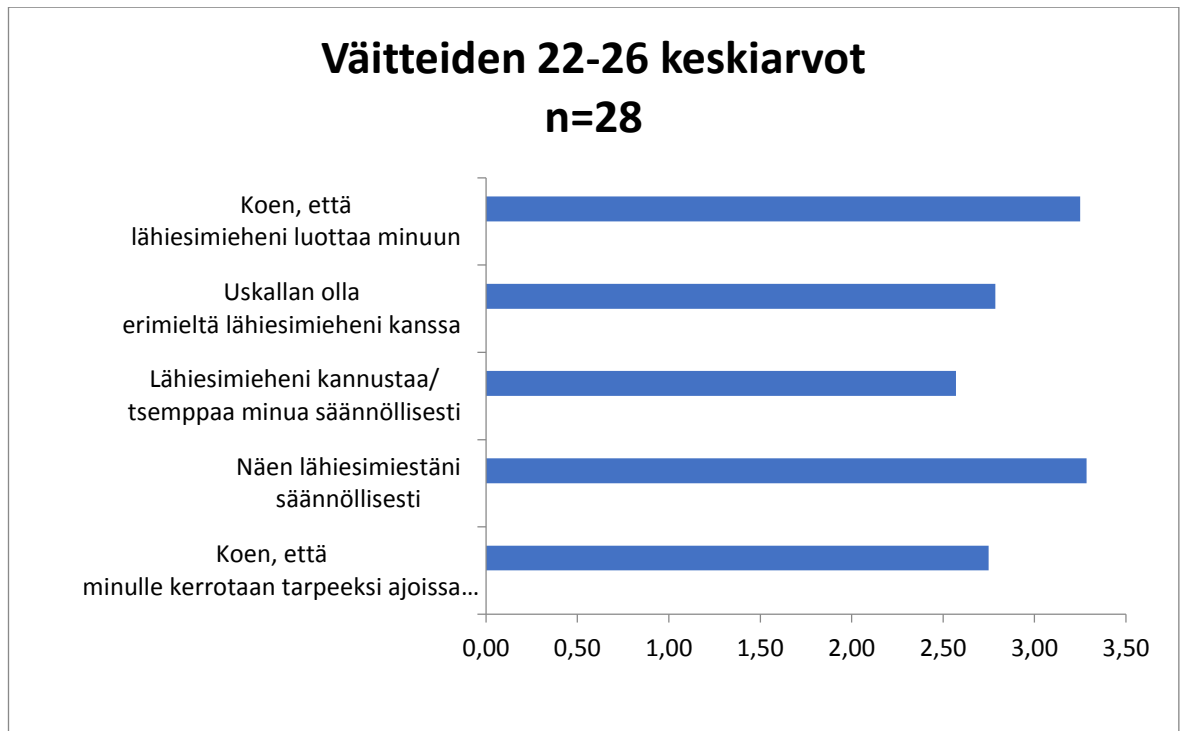
KUVIO 17. Aikeet jatkaa kyseisessä työpaikassa verrattuna lähiesimiehen luottamukseen



KUVIO 18. Työskentelyaika verrattuna uskallukseen olla erimielitä lähiesimiehen kanssa

Seuraava väittämä oli: Lähiesimieheni kannustaa/tsemppaa minua säännöllisesti (vähintään kerran viikossa). Neljä vastaajista ilmoitti, että heitä ei kannusteta lainkaan. Muita vastaajia kannustettiin ja vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Suurin osa eli 36 prosenttia (10 henkilöä) vastasi vaihtoehdon kaksi eli olivat sitä mieltä, että heitä kannustettiin jonkin verran. Keskiarvo oli 2,6 prosenttia. Seuraavaksi selvitettiin, näkeekö alainen lähiesimiestä säännöllisesti. Kolme vastaajaa ilmoitti, etteivät näe lähiesimiestään tarpeeksi usein. Yli puolet vastaajista kuitenkin kertoivat näkevänsä häntä hyvin useasti.

Keskiarvoksi saatiin 3,3 prosenttia. Kyselyn viimeinen väittämä oli: Koen, että minulle kerrotaan tarpeeksi ajoissa työryhmääni ja työtehtäviäni koskevia muutoksia. Kaksi vastaajista ilmoitti, että heille ei kerrota tarpeeksi ajoissa. Valtaosa eli 39 prosenttia (11 henkilöä) koki tietävänsä muutoksista melko hyvissä ajoin. Keskiarvo oli 2,8 prosenttia.



KUVIO 19. Väitteiden 22-26 keskiarvot

6.1.4 Avoimen kysymyksen tulokset

Työhyvinvointikyselyssä viimeisenä kohtana oli avoin kysymys. Siinä kohdassa sai vapaasti kertoa asioita omaan työryhmään ja työhyvinvointiin liittyen. Suurin osa jätti vastaamatta kysymykseen, sillä vastauksia oli vain viidessä kyselylomakkeessa. Kommentteja tuli perehdytyksestä, työilmapiiristä, yhteistyöstä, työtahdistista ja asioiden muutoksista. Perehdytykseen toivottiin parannusta ja erityisesti koskien sitä, kun työntekijä menee sellaiselle osastolle työskentelemään, jossa ei ole aikaisemmin ollut. Koettiin, että hyvän perehdytyksen jälkeen olisi varmempi ja stressittömämpi olo tehdä töitä, joka säästäisi työntekijän aikaa ja parantaisi asiakaspalvelun laatua. Työilmapiiriin oltiin tyytyväisiä ja keuhuttiin, että töissä viihdytään hyvin. Yhteistyöhön oltiin myös tyytyväisiä ja erityisesti siihen, kun kuorma puretaan yhdessä. Sanottiin, että yhteiskuormanpurku on hyvä, koska silloin kenellekään ei tule liian suurta urakkaa yksin. Työtahtia hie-

man moitittiin ja kerrottiin, että se alkaa olla liian vaativaa ja tuntuu välillä siltä, että mikään ei riitä. Asioiden muutoksista tuli positiivista palautetta. Sanottiin, että on mahdollista kun nykyään puututaan asioihin ja muutetaan niitä tarpeen vaatiessa. Huomiona oli, että työympäristössä rikki menneet ovet ynnä muut sellaiset tulisi korjata heti, sillä ne hankaloittavat ja hidastavat työntekoa.

6.2 Teemahaastattelun tulokset

6.2.1 Myyjä ja tuoteryhmävastaava 2

Haastattelun ensimmäisessä teemassa keskityttiin henkilön taustatietoihin, kuten sukupuoleen, ikään, työskentelyaikaan sekä aikeisiin jatkaa samassa työpaikassa. Molemmat haastattelemani henkilöt olivat alle 40-vuotiaita naisia ja heillä oli kaupanalan kokemusta jo yli kymmenen vuotta. Kyseisessä työpaikassa molemmat olivat olleet yli viisi vuotta. Kumpikin haastateltavista oli tyytyväinen nykyiseen työhönsä, mutta toisella oli halu vaihtaa alaa. Näin ollen toinen henkilö oli jäämässä opintovapaalle, mutta aikoi jatkaa kyseisessä työpaikassa niin pitkään, että saa uuden alan työtä.

Olen jäämässä opintovapaalle. Mä meen opiskelee ihan toista alaa. En irtisano itseäni, koska tässä on vakituinen työpaikka olemassa. Ja tässä hyvä olla töissä. Mutta tottakai haaveissa on jossain vaiheessa uuden alan työ.

Toinen teema keskittyi organisaatioon, työyhteisöön ja työn hallintaan. Haastateltavat kokivat palautteenantokulttuurin suhteellisen hyväksi. Palautetta saatiin työkavereilta jossain määrin, mutta ei tarpeeksi.

Saan palautetta työkavereiltani. Ihan lähityökavereilta en siis saa koskaan, mutta lähiesimieheltäni saan kyllä säännöllisesti palautetta.

Kerrottiin, että varsinkin korjaavaa palautetta saa liian vähän, joten toivottiin, että palautteen anto tulisi avoimemmaksi.

En saa itte hirveenä palautetta, että toivosin saavani enemmänkin. Joskus saan, mutta ei nyt oo tullu ainakaan tän vuoden puolella hirveenä. Ja mä oon nyt tainnu saada vaan positiivista. Ois kiva saada myös korjaavaa, koska aina on jotain korjattavaa, et vois olla avoimempaa.

Molemmat haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omiin työtä koskeviin päätöksiin. Sanottiin, että on kuitenkin asioita, joihin ei saa itse vaikuttaa, sillä ne ovat niin säännösteltyjä. Toinen henkilöistä koki pystyvänsä vaikuttamaan lähes jokaiseen asiaan ainakin osittain, sillä hänellä on päätäntävaltaa.

Omaa työtä koskeviin päätöksiin toki saan vaikuttaa sillä tavalla mitä on mahdollisuus ohjeiden puitteissa.

Itse pystyn vaikuttaa päätöksiin. Aika hyvin on näpyissä tää homma.

Uusien asioiden oppimisesta oli hieman ristiriitaisia kokemuksia. Toinen heistä koki, että ei pysty työssään oppimaan enää uusia asioita, sillä on ollut kyseisessä yrityksessä sekä kaupanalalla niin kauan. Hän koki, että on jo oppinut ja kokeillut kaikki mahdolliset asiat, mitä on halunnut. Toinen henkilöistä sen sijaan sanoi pystyvänsä viikoittain oppimaan uusia asioita. Hän painotti, että asioita oppii varsinkin silloin, kun saa tuurata toisten työtehtäviä.

Koen, et pystyn oppii uutta. Kokoajan oppii uutta ja kiinnittää asioihin huomiota, varsinki nyt ku oon tehny tuoteryhmävastaavan työtehtäviä. Mulla on into ja halu kehittää.

Mä oon ollu siis niin tosi kauan kaupan alalla, et mul ei oo ihan viikottain mitään uutta opittavaa enää ku tää on kuitenkin tietyllätapaa samanlaista hommaa.

Työympäristö koettiin todella toimivaksi ja siellä luotettiin kaikkiin. Sanottiin, että koskaan työkaveria ei jätetä yksin, vaan auttamiskulttuuri vallitsee vahvasti. Työympäristö koettiin myös turvalliseksi, sillä korjattaviin asioihin puututaan heti. Yrityksessä käy myös työympäristövastaava säännöllisesti kertomassa työturvallisuusasioista ja tekee myymäläkierroksen, jossa tarkastaa turvallisuustilanteen.

Pystyn pääsääntöisesti luottaa työryhmään, tiedän et homma hoituu. Aute-taan kaveria jos tarvii.

Työympäristön kanssa ei oo mitään ongelmia ja meillä tehdään tiimityötä. Kaveria ei jätetä yksistään tekemään mitään. Työympäristö on turvallinen.

Kyllä täällä kaikki mahdolliset asiat on otettu huomioon jos vaan ite noudattaa turvallisuussääntöjä. Ja meillä on toi työympäristövastaava, joka hoitaa mm. työturvallisuusasioita ja on niistä käyty puhumassakin muualtakin. Työympäristövastaava tekee niitä kierroksia säännöllisesti, missä tarkastetaan näitä työturvallisuusasioita.

Koen, et työympäristö on turvallinen. Puutun korjattavaan asiaan aina ja soitan korjausmiehelle, jos sitä tarvii.

Paloturvallisuuskävelyt myös koettiin hyväksi, sillä siinä sai konkreettista käsitystä siitä, miten tulee toimia palon sattuessa. Kehitysideana kerrottiin, että turvallisuusasioista tulisi puhua useammin ja varsinkin silloin, kun uusia työntekijöitä palkataan. Työilmapiiriin kerrottiin olevan erityisen hyvä ja koettiin, että se oli parantunut viime aikoina. Ajateltiin, että siihen on mahdollisesti vaikuttanut lisääntynyt tiimityö sekä avoin keskustelu toisten ihmisten kanssa.

Paloturvallisuudesta puhutaan jonkin verran ja viime vuoden puolella meil oli ne paloturvallisuuskävelytkin et kierrettiin vartijoiden kans paikka ympäri.

Puhutaan avoimesti työturvallisuudesta. Ja kun uusia tulee, niin voishan noista asioista puhuu useemminkin.

Haastateltavat kokivat lähiesimiestyön olevan erityisen hyvää. Sanottiin, että luottamus on erittäin hyvällä pohjalla molemminpuolisesti. Toinen haastateltavista oli erittäin kiitollinen siitä, että hänen lähiesimiehensä luottaa hänen ammattitaitoonsa niin paljon, että antaa jopa sellaisia työtehtäviä hänelle, jotka eivät hänen työnkuvaan kuulu.

Koen hyvin vahvasti, että lähiesimieheni luottaa mun ammattitaitoon. Hän antaa mulle semmosiakin tehtäviä, mitä ei välttämättä osalle ees antais. Mikä on oikeesti hirveen kiva, että luotetaan sun osaamiseen työssäs. Se antaa sellasta motivaatioo.

Toinen haasteltavista koki saavansa sekä korjaavaa, että positiivista palautetta lähiesimieheltä tarpeeksi, mutta toinen haluaisi saada kumpaakin palautetta vielä enemmän. Pääsääntöisesti palautteen anto koettiin kuitenkin hyväksi, ja kerrottiin, että siihen pysyy myös itse vaikuttamaan. He kertoivat, että jos palautetta antaa toiselle tai välillä käy sitä kysymässä, niin varmasti saa sitä enemmän.

Ollaan käyty lähiesimiehen kans palautekeskusteluja. Ehkä vois vielä enemmänkin saada palautetta, mut on se vähän ittestäänkin kiinni ja et menis kysymään sitä.

Molemmat haastateltavista kokivat sen positiivisena asiana, että näkevät lähiesimiestään säännöllisesti. Näin he pystyvät kommunikoimaan toistensa kanssa, näkevät kummankin ammattitaidon, syntyy parempi luottamus sekä näin on mahdollisuus antaa palautetta.

Joka päivä nään lähiesimiestä tossa töissä, kun molemmat töissä on eikä oo vapaapäivällä. Hänen kanssaan pystyn puhuu ihan mistä vaan. Olen antanut hyvää palautetta esimiehelle hänen työskentelystään.

Koen, että luottamus toimii ihan molemminpuolisesti. Ja nään säännöllisesti mun lähiesimiestä.

Molemmat olivat saaneet lähiesimieheltään riittävän perehdytyksen työhön. Haastateltavat korostivat sitä, että perehdytettävällä on velvollisuus kysyä työhön liittyvistä asioista ja ottaa tarpeen tullen selvää niistä myös myöhemmässä vaiheessa.

On riittävä perehdytys mun mielestä työtehtäviin. Jos siirryn toiselle osastolle niin tiedän mitä tehdä ja osaan kysyäkin. Mun mielestä se on vähän kaksisuuntanen toiki perehdytyshomma, että pitää osata itekki ottaa vähä selvää, jos tulee sellanen tunne et hetkonen mites tää piti tehdä. Kyl se mun mielest on myös sen työntekijän velvollisuus kysyä sitä asiaa, joka on perehdytettävänä.

Molemmat kokivat myös tiedotuksen hyväksi. Yrityksessä järjestetään viikoittain palaveri koko työyhteisön kanssa, josta tehdään palaverimuistio poissaolleita varten. Näin ollen kaikki tärkeät asiat ja muutokset ovat kaikkien työntekijöiden nähtävissä.

Kyllä täällä näistä muutoksista puhutaan ja tiedotetaan ja monta kertaa. Ja jos nyt ei oo esimerkiks palavereissa tai muissa ollu niin tossa on kyllä sitte vihko, mistä voi ihan lukee. On myös sen työntekijän velvollisuus ottaa asioista selvää itekki, jos ei oo ollu paikalla.

Muutoksista pääsääntöisesti tietää tarpeeks ajoissa, välillä on joitain asioita, mistä viesti ei välttämättä oo menny perille kaikille. Meil tehään aina palaverimuistiot et periaattees kaikille pitäs mennä tieto.

Tärkeimpänä asiana korostettiin, että molemmat viihtyvät työssään erityisen hyvin. On myös nähtävissä, että työkaverit kokevat samoin, sillä yleisestä viihtymisestä ja hyvästä työilmapiiristä on tullut jopa yleinen kahvipöytäkeskustelu.

On hyvä työilmapiiri. Ei oo aina ollu, et nykyään on parempi. On ihan todella radikaalisti parantunu ja tiedän myös, että työkaverit on sitä mieltä nimittäin se on yks sellanen kahvihuonekeskustelu ollu. Joten mä uskallan sanoo myös sillai yleisen ajatuksen siitä asiasta.

Oon viihtyny tosi hyvin, et ei oo valittamista. Kyl mie luulen et kaikki viihtyy ja yhdessä tekeminen on lisääntyny. Yhteishenki on parantunu.

Koettiin, että Pirkanmaan Osuuskaupalla saa halutessaan kokeilla monenlaista työtä ja siellä pääsee kehittymään. Sanottiin, että siellä työntekijöistä sekä työympäristöstä pidetään huolta.

Olen saanut kyllä kehittää itseäni miten haluan. Oon kokeillu ihan kaikki mahdolliset Osuuskaupan työt mitä on tarjolla, siis kaupan puolella, päivittäistavarapuolella.

6.2.2 Lähiesimies, tuoteryhmävastaava

Lähiesimiehenä toimii alle 30-vuotias nainen, jolla on restonomikoulutustausta. Hän on ollut lähiesimiehenä eli tuoteryhmävastaavana kyseisessä yrityksessä hieman yli vuoden. Sen aikana hän on ollut vastaavana kahdella eri osastolla. Haastateltava viihtyy hyvin työssään, mutta aikoo tähdätä vielä korkeammalle. Hänellä on siis aikeissa jatkokoulutautua päälliköksi. Henkilö kertoi kuitenkin, että vielä koulun penkille ei ole kiire, mutta jossain vaiheessa hän haluaa sen tehdä.

Oon aatellu olla täällä niin kauan kunnes pääsen jatko-opiskeluihin, eli S-päällikkö koulutukseen. Tai joku muu väylä, mutta sanotaanko, että ylöspäin on suunta. Onneksi viihdyn työssä, eli mulla ei kuitenkaan oo kiire. Mulla on mielestäni optimaalinen tilanne, et sitten kun jatko-opiskelu tulee eteen niin se tulee.

Haastateltava sanoi, että hän saa palautetta jonkin verran työkavereiltaan, mutta toivoisi sitä vielä enemmän. Hän näkee selvänä kehityskohtena palautteen annon eli toivoisi sitä paljon avoimemmaksi. Itse hän antaa palautetta muille säännöllisesti ja pyrkii antamaan positiivista jopa päivittäin. Korjaavan palautteen annon hän näkee omana haasteenaan, mutta myös samalla kehittämiskohtenaan. Hänen lähiesimiehensä on kannustanut korjaavan palautteen antoon, jonka avulla on myös sitä pystynyt antamaan. Hän kertoi, että paras lopputulos korjaavan palautteen annossa on se, kun henkilö ymmärtää

miksi se on annettu. Korjaava palaute on myös tärkeä antaa, sillä muuten voidaan luulla, että se asia mihin ei puututa, on sallittua.

Työkavereilta en saa säännöllisesti palautetta ja sitä vois antaa enemmän.. Varsinkaan sitä kriittistä palautetta ei anneta toisen työstä eikä se oo oikeen avointa. Palautteen anto itselle, varsinkin rakentavan palautteen antaminen on mulle itselle sellanen suurin kohta missä haluan kehittyä. Niin sitä en välttämättä anna säännöllisesti, mutta hyvää palautetta, kun sen aika on niin sitä annan kyllä säännöllisesti. Mutta itse asiassa tänään olen antanut aika ison korjaavan palautteen toiselle vertaiselleni, mutta oman esimieheni kannustamana.

Haastateltava pitää siitä, että pystyy vaikuttamaan omiin päätöksiin työssään. Hänelle on annettu valtuudet siihen, joita hän haluaa hyödyntää.

Mä pystyn todellakin vaikuttaa itsenäisesti omiin päätöksiin omassa työssäni. Pystyn ihan täysin päättämään ja mä tiedän, mitä mun tehtäviin kuuluu ja mitä multa odotetaan, ja sitä kautta mä teen ne päätökset.

Työympäristön hän kokee erittäin hyvänä. Työnteko sujuu mutkattomasti sekä hänen alaisten että kollegojen kanssa. Apua pystyy pyytämään aina tarvittaessa ja sitä myös annetaan mielellään.

Mä koen, et työryhmä ja eritoten meidän tuoteryhmävastaavien kanssa työnteko sujuu mutkattomasti. Meillä on matala kynnys pyytää apua ja näin.

Hän kokee myös erittäin hyvänä sen, että pystyy jopa päivittäin oppimaan työhönsä uusia asioita. Hän kertoi pyrkivänsä kehittämään omia toimintatapojaan mahdollisimman usein ja miettimään, mitkä ovat hänen mielestään tarpeettomimmat työt. Hän kertoi oppivansa omasta kehittämisestä sekä vastuunannosta. Haastateltava on huomannut, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vaan kannattaa antaa vastuuta muille työntekijöille. Näin helpottaa omaa työtä sekä tuo motivaatiota muille.

Mä opin itse kokoajan säännöllisesti uusia asioita, oikeesti vähintään kerran päivässä. Tää oppiminen on niin, tai miten mä nään sen ni mä opin esim. erilaisia toimintatapoja miten kannattaa tehdä joku duuni tai et mä opin sen mikä on turhaa työtä. Mä opin myös omasta kehittämisestä ja itsestäni sitä, että kaikkee ei tarte tehdä itse, vaan opin myös antaa sitä vastuuta muille.

Haastateltava on innokas oppimaan uusia ja välttelee samojen toimintatapojen toistoa vuodesta toiseen. Hän kertoi, että kun haluaa sekä oppii uusia asioita, niin työ pysyy tarpeeksi haasteellisena sekä mielekkäänä.

Mä kavahdan maailman eniten sitä, että koska mä oon tehny aina näin ni mä teen aina näin. Mä vihaan sitä maailman yli kaiken. Aina ku oppii jotai, ni työ pysyy mielekkäänä ja haasteellisena.

Yhtensä kehityskohteena hän näkee sen, että kaikkien tulisi kehittää säännöllisesti omia toimintatapoja ja käyttää siihen hieman aikaa. Näin toimintaa pystytään mahdollisesti muuttamaan kokoajan entistä tehokkaammaksi.

Joillekkihan se muutos on iha kauhee asia. Varsinki ne juurtujat aattelee et ei tässä aleta mitään muuttamaan. Mut se voi olla, et jos siihen nyt käytää vähän enemmän aikaa niin se voi olla viikon päästä vielä tehokkaampaa ku se on ollu monta vuotta tähän asti. Siihen me tietenki aina pyritään ja yritetään tätä kehittää.

Haastateltava koki yhtenä erittäin hyvänä asiana tiimityön hyödyntämisen. Hän sai myös suurta motivaatiota työhönsä siitä, että pystyi yhden osaston toiminnan muuttamaan täysin tiimityöksi. Hän kertoi saaneena muutoksesta erittäin paljon positiivista palautetta.

Mä osastolla muutin koko purkujärjestelmän tiimityöksi, ja tälläkin hetkellä, vaik mä en enää ole siellä vetämässä, niin siellä tehdään tiimityönä. Se oli huippua.

Myös tuoteryhmävastaava koki työturvallisuuden erittäin hyväksi. Hän sanoi opastavansa, neuvovansa ja näyttävänsä kaikille kiinnostuneille, kuinka esimerkiksi jokin kone toimii. Hän myös kertoo alaisilleen, kuinka työympäristö pidetään turvallisena ja sanoi puhuvansa hyvin useasti paloturvallisuudesta. Haastateltava koki erittäin miellyttävänä sen, että näkee todella monta kertaa päivässä vartijan.

Turvallisuudesta lähinnä laitteiden kanssa opastan, näytän ja neuvon. Työturvallisuus on tärkeä, eli jaksan aina nalkuttaa siitä. Koen itseni turvalliseksi myös sitä kautta, että näen joka päivä todella monta eri vartijaa täällä. Ja kynnys niillekin soittamiseen on tosi matala. Koen itseni turvalliseksi täällä sekä henkisesti että fyysisellä puolella.

Kokonaisuudessaan hän kertoi, että ihmiset viihtyvät töissä. Monet ovat olleet yrityk-
sessä yli 20 vuotta ja sanoi, että siihen on varmasti syy miksi he siellä vielä ovat. Yh-
teishenki pysyy hyvänä, kun ihmiset keskustelevat keskenään ja hymyilevät töissä. Hän
myös kertoi, että työnteossa saa myös keskustella työkaverin kanssa, jos suu sekä kädet
liikkuvat.

*Kyllä mä sanon et porukka viihtyy. Moni on ollu täällä siis kaksikymmen-
täkin vuotta, niin kai sille ny joku syy on, että sä oot ollu tääl kaksikym-
mentä vuotta.*

*Kyllä täällä on hyvä henki, ja kyllä sen niinkun näkee. Mut ei liian hulva-
ton, että työnteosta kuitenkin tulee jotain. Mun vanha suomalainen sanan-
lasku on et jos suu käy, niin käsien pitää käydä samaa tahtia. Ja jos kädet
ei käy, niin ei myöskään suu.*

Tuoteryhmävastaava oli hyvin tyytyväinen lähiesimiestyöhön. Hän kertoi saavansa po-
sitiivista sekä korjaavaa palautetta säännöllisesti. Lähiesimies on myös antanut selkeät
tavoitteet jokaiselle päivälle, joten hän koki tietävänsä mitä häneltä odotetaan. Kaikki
asiat viimeistellään niin hyvin, että lopputulos on paras mahdollinen.

*Omalta esimieheltäni kyllä saan palautetta säännöllisesti. Ja tän haluan
erityisesti sanoo, et lähiesimieheni on antanu selkeesti jokaselle päivälle
omat tavoitteet. Kaikkien on hyvä tietää kokoajan et mitä juuri siltä odote-
taan. Kokoajan vähän niinkun joku odottaa joltain jotain.*

Haastateltava kertoi myös näkevänsä lähiesimiestään säännöllisesti. Luottamus on to-
della hyvä molemminpuolisesti, jolloin kaikista asioista pystytään keskustelemaan. Tar-
vittaessa pystyy myös olemaan erimieltä ja kertomaan oman mielipiteen. Kaiken kaik-
kiaan lähiesimies oli hyvin tyytyväinen omasta tilanteestaan. Hän kertoi, että työssä on
omat hankaluudet ja hän kohtaa päivittäin erilaisia haasteita, mutta ne ovat suurimmat
syyt, miksi hän tykkää työstään. Haastateltavan mielestä parasta on, että pystyy kilpai-
lemaan itsensä kanssa ja selättämään haasteet voitoksi.

*Nään lähiesimiestäni säännöllisesti kyllä. Ei oo tullu sellassia keissejä, et
oon täysin eri mieltä, mut ei toki voikkaan olla täysin samaa mieltä. Mut
se, että kyllä mä koen, et mä uskallan siitä sanoo, jos oon erimieltä, et se
johtaa siihen keskusteluun.*

*Pystyy kyllä puhumaan lähiesimiehen kans ihan mistä vaan, et ne on sel-
lassia asioita mitkä ei mee eteenpäin, niinkun ulkopuolisille korville, jos ei
ole tarkoitettu.*

7 YHTEENVETO

Työhyvinvointi on tärkeä aihe ja siitä tulisi huolehtia työpaikalla. Jokainen yksilö kokee sen eri tavalla, mutta kokonaisuudessaan työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät. Siihen liittyy pääosin työorganisaatio, turvallisuus, työyhteisön ilmapiiri sekä johtaminen. Henkilön kokiessa työhyvinvointia, vaikuttaa se kokonaisvaltaisesti hänen oloilaansa sekä tyytyväisyyteensä. Sitä tulisi kehittää jatkuvasti, jotta työpaikalla olisi havaittavissa iloa sekä innostumista. Työhyvinvointiin pystyy vaikuttamaan koko työyhteisö, joten sen ylläpitäminen ja kehittäminen on jokaisen vastuulla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sen hetkinen työhyvinvoinnin tila Pirkanmaan Osuuskaupassa, Prisma X:ssa ja lähteä kehittämään sitä. Työhyvinvointia tarkasteltiin pääsääntöisesti esimiestyön kannalta. Opinnäytetyöhön liittyi tutkimusosuus, jonka tulokset näytettiin Prisman esimiehille. Niiden avulla he pystyivät pohtimaan, kuinka lähteä kehittämään omaa toimintaansa. Yhteenvetona käydään läpi keskeisimpiä tutkimustuloksia.

Kehittyminen omassa työssä sekä työyhteisön vaikutus

Tutkimustuloksista selvisi, että vain osa vastaajista pystyi kehittymään omassa työssä. Sanottiin, ettei pysty enää kehittymään omassa työssään, koska on ollut samalla uralla niin kauan. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, että voisi olla hyvä vaihtaa työpaikkaa säännöllisin väliajoin. Osalla kuitenkin oli mahdollisuus kehittää itseään, mikä koettiin hyvin positiivisena asiana. Vastauksista kävi myös ilmi, että vastaajilla on intoa kehittyä, jos annetaan siihen mahdollisuus. Tutkimus osoitti, että työyhteisöllä on suuri merkitys omassa työssä. Jos työyhteisö on hyvä, niin ihmiset viihtyvät työpaikalla. Vastajat olivat tyytyväisiä ”kaveria ei jätetä” kulttuuriin eli autetaan kaveria aina tarvittaessa. Tiimityö koettiin myös yhdeksi positiiviseksi tekijäksi, joka nostattaa yhteishenkeä.

Ollakseen hyvinvoiva organisaatio, siihen tarvitaan tavoitteellisuutta, joustavuutta, turvallista työympäristöä ja jatkuvaa halua kehittyä (Manka & Manka 2016, 80). Työhyvinvoinnin johtamisessa hyvin tärkeässä osassa on henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä ammatillisten kehittämissuunnitelmien teko yksilöille ja koko työyhteisölle (Suonsivu 2014, 165). Hyvä työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, luottamuksen syntymistä, työhön sitoutumista sekä kasvattaa työtyytyväisyyttä ja stressinhallintakykyä.

Näiden avulla työsuorituksen parantuvat sekä ajatukset jatkaa ja jaksaa samassa työssä lisääntyvät. (Suonsivu 2014, 59.) Hyvinvoivassa työyhteisössä sitoudutaan organisaatioon pitkäksi aikaa, työtyytyväisyys on korkea ja työntekijöiden vaihtuvuus vähäistä. Työyhteisön toiminnassa pidetään katse aina tulevaisuudessa, kehittymisessä ja suunnitelmallisuudessa. (Suonsivu 2014, 59.)

Työturvallisuus

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kohdeyrityksessä työturvallisuus on hyvällä tasolla. Vastaajat kertoivat sen olevan tärkeä asia, josta tulee puhua avoimesti. Kaikkia työntekijöitä tulee opastaa ja neuvoa esimerkiksi laitteiden kanssa, jolloin niitä on turvallista käyttää. Vastaajat olivat sitä mieltä, että korjattavaan asiaan tulee puuttua heti. Kerrottiin, että on tärkeää kokea olonsa turvalliseksi työpaikalla niin fyysisesti kuin henkisesti.

Esimiehen tehtävänä on suunnitella oman yksikkönsä toimintaa, huomioida organisaation strategia, sen arvot ja tavoitteet (Kauhanen 2018, 41). Esimiehen tulee huolehtia, että henkilöstön työturvallisuus, työkyky, työssä jaksaminen sekä henkinen hyvinvointi on kunnossa (Tarkkonen 2012, 22). Turvallinen ja toimiva työympäristö lisää työhyvinvointia ja henkilöstön mielekkyyttä työtä kohtaan. Työturvallisuus- ja työsuojelunvalvontalaki määrää, että työympäristön tulee olla turvallinen ja riskitön. Niiden tarkoituksena on turvata työntekijöiden työkyky, ennaltaehkäistä työtapaturmia ja muita työympäristöstä aiheutuvia haittoja. Tavoitteena on, että työympäristö ja työolosuhteet ovat mahdollisimman hyvät työnteolle. (Manka & Manka 2016, 90–91.)

Työntekijän perehdytys

Tutkimustuloksien mukaan kohdeyrityksessä työntekijät ovat saaneet työhön riittävän perehdytyksen, sillä osasivat toimia sen jälkeen työssä. Kerrottiin myös, että työntekijät pystyvät siirtymään osastolta toiselle riittävän perehdytyksen ansiosta. Perehdytyksen sanottiin olevan niin sanotusti kaksisuuntainen. Se tarkoittaa, että perehdyttäjällä on oikeus ja velvollisuus perehdyttää henkilö työtehtävään, mutta työntekijällä on myös velvollisuus kysyä työhön liittyvistä asioista. Oltiin sitä mieltä, että perehdyttäjä ei ole ainoastaan vastuussa perehdytettävän henkilön oppimisesta, vaan perehdytettävä on myös itse vastuussa omasta oppimisestaan, joka tuodaan esille esimerkiksi omalla kiinnostuksella. Tuotiin ilmi, että työntekijän täytyy osata myös ottaa selvää asioista ja kysyä epäselvistä asioista aina tarpeen tullen.

Uuden henkilön aloittaessa uudet työt tai siirtyessä uusiin tehtäviin, tulee esimiehen perehdyttää ja opastaa henkilö siihen. Hyvä perehdytys ja työnopastus ovat tärkeä osa työn hallintaa ja ne tukevat ihmisten työhyvinvointia. Perehdyttämisen tavoite on saada henkilö tuntemaan olevansa tervetullut uuteen työyhteisöön ja olevansa tärkeä osa sitä. Hyvä perehdytys luo myös hyvän olon tunteen henkilölle ja lisää työiloa. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen syntyy hyvät suhteet kollegoihin, luottamushenkilöihin sekä esimieheen. (Juuti & Vuorela 2015, 63–64.)

Luottamus

Tutkimuksesta ilmeni, että työpaikalla vallitsee hyvä luottamus. Kerrottiin, että työpaikalla luottamus on molemminpuolista eli työntekijä luottaa esimieheen ja esimies alaiseen. Tuotiin esiin, että kollegojen ja esimiehen kanssa pystyy puhumaan luottamuksellisista asioista hyvin. Erityisesti esimiehelle pystyy kertomaan asioita avoimesti ja tiedettiin, etteivät ne leviä ulkopuolisille korville, elleivät ne ole niille tarkoitettu. Sanottiin, että esimiehelle pystyy kertomaan mieltä askarruttavista asioista aina, kun on tarve.

Ihmiskeskeiseen johtamistyyliin liittyy esimiehen luottamus alaisia kohtaan, jolla on suora vaikutus työtyytyväisyyteen (Virolainen 2012, 106). Toimivassa työyhteisössä vallitsee siis korkea luottamus. Se näkyy ilmapiirissä muun muassa työyhteisön kesken keskusteltavissa asioissa sekä jaettavassa palautteessa. Luottamus vaikuttaa suoranaisesti myös onnistumiseen työssä. Luottamuksen tasoa pystytään arvioimaan työnantajan ja työntekijöiden välisesti sekä koko työyhteisön kesken. Luottamus on kaiken lähtökohta työpaikan toiminnalle. (Pakka & Rätty 2010, 11.) Luottamus syntyy ensisijaisesti henkilöiden välille avoimella vuorovaikutuksella ja tasa-arvoisella keskustelulla (Pakka & Rätty 2010, 32). Luottamusta esimies tuo kertomalla avoimesti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista ja hoitamalla ihmissuhteita oikeudenmukaisesti (Juuti & Vuorela 2015, 48). Esimiehen tehtävänä onkin ylläpitää hyvää työyhteisöä sekä luoda omalla toiminnallaan avoimuutta ja luottamusta ihmisten välille (Juuti & Vuorela 2015, 47).

Palautteen anto ja vastaanotto

Tutkimuksen mukaan palautteenanto- ja vastaanottokulttuurissa olisi kehitettävää. Vastaaajat kertoivat, että työpaikalla annetaan palautetta jonkin verran, mutta sitä toivottiin

enemmän. Palautetta saadaan sekä esimiehiltä että kollegoilta. Erityisesti korjaavaa palautetta toivottiin saatavan runsaammin. Positiivista palautetta kuultiin viikoittain.

Esimiehen olennainen tehtävä on palautteen antaminen. Sen tarkoituksena on työntekijän kehittäminen omassa työssään sekä oman perustehtävän säilyttäminen tavoitteiden suuntaisena. Palaute on tärkeä asia, jonka jokainen ihminen kokee omalla tavallaan. Usein työntekijät sanovat, että he eivät saa riittävästi palautetta omasta työstään. Erityisesti myönteinen palaute on sellaista, mitä haluttaisiin kuulla enemmän. (Nummelin 2007, 88.) Palautteen anto ei kuitenkaan ole yksistään esimiehen vastuulla, vaan alaisen täytyy yhtäläillä huolehtia sen antamisesta. Hyvin ja taitavasti annettu palaute on jopa keino arvostuksen osoittamisesta ja ihmisten motivoimisesta. Aina palaute ei voi olla pelkästään positiivista, vaan välillä täytyy myös kertoa asioita, joita tulee kehittää. (Jabe 2010, 151.) Palautteen vastaanottaminen on esimiehelle yhtä tärkeää kuin sen antaminen (Juuti 2016, 135).

Kyselytutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimuksen ensimmäinen osuus oli työhyvinvointikysely. Se jaettiin koko päivittäistavarapuolen henkilöstölle. Vastausprosentti jäi hieman alhaiseksi kesälomakauden vuoksi. Tutkimusosuus tehtiin kesällä, jolloin henkilöstö oli kukin vuorollaan lomalla. Suurin osa vastaajista vastasi kaikkiin kyselyn kysymyksiin, mutta osa jätti vastaamatta muutamaa. Siitä saatiin palautetta, että osa henkilöistä jätti vastaamatta kysymykseen, koska he kokivat sen olevan liian henkilökohtainen. Sanottiin, että joidenkin kysymysten perusteella pystyttiin selvittämään vastaajan henkilöllisyys, jolloin kysely ei pysyisi niin sanotusti nimettömänä. Kyselyssä haluttiin kuitenkin selvittää esimerkiksi henkilön työtehtävä, koska sillä voi olla vaikutusta työhyvinvoinnin tuloksiin. Työhyvinvointi on nimittäin parhaimmillaan, kun työntekijä on hänelle sopivassa työtehtävässä. Kyselytutkimuksessa selvisi, että pääsääntöisesti vastaajat olivat tyytyväisiä työhyvinvoinnin tilaan. Tuloksissa oli nähtävissä samankaltaisia vastauksia niin myyjien kuin vastaavien kohdalla. Oltiin tyytyväisiä, että organisaation sisällä on mahdollisuus kehittyä, yrityksen työympäristö on turvallinen, työilmapiiri on hyvä ja lähiesimiestyö toimii. Tuloksia on havainnollistettu taulukossa 4.

Tutkimuksen toisena osuutena olivat teemahaastattelut, joissa haastateltiin myyjää, tuoteryhmävastaavaa 2:sta ja lähiesimiestä eli tuoteryhmävastaavaa. Haastatteluissa henkilöt

saivat vapaasti kertoa asioita kolmen teeman sisältä. Teemat olivat taustatiedot, organisaatio & työyhteisö & työn hallinta ja johtaminen. Haastatteluisissa ilmeni, että yrityksen palautteenantokulttuuri ei ole avointa ja siihen toivottiin parannusta. Ilmapiiriä keuhuttiin paljon ja sanottiin sen olevan parantunut viimeaikoina huomattavasti. Kaikki pitivät työympäristöä turvallisena ja pitivät siitä, että organisaation sekä yrityksen sisällä on mahdollista kehittää itseään ja oppia uusia asioita. Lähiesimiestyö koettiin erittäin hyväksi ja oltiin kiitollisia siitä, että varsinkin luottamus toimii molemminpuolisesti. Oltiin myös iloisia siitä, että lähiesimiestä nähdään säännöllisesti. Kaikki vastaajat toivat esille samoja asioita ja monesta aiheesta oltiin samaa mieltä. Keskeisimmät tulokset on havainnollistettu taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Keskeisimmät tutkimustulokset

KESKEISIMMÄT TUTKIMUSTULOKSET	
Hyvällä tasolla	Keskiarvo
Tavoitteiden anto työpäivälle	3,4
Työryhmän toimivuus	3,4
Työturvallisuus hyvällä tasolla	3,4
Mahdollisuus kehittyä työssä	3,1
Perehdytyksen riittävyys	3,0
Lähiesimiehen luottamus	3,3
Lähiesimiehen näkeminen	3,3
Kehityskohteet	
Palautteen anto ja vastaanotto	2,4

Kyselyn tutkimustuloksien luotettavuutta voidaan pitää hyvällä tasolla. Luotettavuutta kuitenkin heikensi suhteellisen pieni osallistujamäärä. Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään vastaus tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen: miten esimies voisi parantaa yrityksen työhyvinvointia? Tutkimuksen avulla oli myös tarkoitus selvittää sen hetkinen työhyvinvoinnin tila. Tarkoituksena oli saada vastauksia monipuolisesti eri asemassa työskenteleviltä henkilöiltä. Siinä onnistuttiin täysin sillä, vastaajien joukossa oli myyjiä, tuoteryhmävastaava kakkosia sekä tuoteryhmävastaavia. Tutkimustulokset eivät hirveästi vaihdelleet, vaan vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, vaikka vastaajat työskentelivät yrityksessä eri asemassa. Vastauksia saatiin lähes jokaiseen suljettuun kysymykseen ja osa vastasi myös avoimeen kysymykseen, joka syvensi kyselytutki-

muksen tuloksia. Koettiin, että kyselyn kysymykset olivat oikeat, sillä vastaus saatiin toivottuun ja opinnäytetyön tärkeimpään ongelmaan eli tutkimuskysymykseen sekä saatiin selville sen hetkinen työhyvinvoinnin tila yrityksessä. Kysymykset pyrittiin tekemään niin yksinkertaisiksi, että kaikki vastaajat pystyisivät tulkitsemaan ne samalla tavalla. Koskaan ei kuitenkaan pystytä tarkkaan sanomaan, kuinka henkilö on kysymyksen käsittänyt. Mutta voidaan sanoa, että tutkimus oli reliaabeli eli luotettava, jolloin kohdeyritys pystyy hyvin hyödyntämään saatuja tuloksia.

Teemahaastatteluiden tutkimustuloksien koettiin olevan päteviä. Haastatteluissa saatiin vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymykseen sekä saatiin selville sen hetkinen työhyvinvoinnin tila. Teemahaastattelussa ei käytetty strukturoituja kysymyksiä, vaan keskustelua käytiin teemojen avulla. Teemat oli pohdittu tarkoin ja valittu oikein, sillä niiden avulla saatiin ratkaisu tutkimusongelmaan. Teemahaastattelut oli hyvä tapa syventää kyselytutkimuksen tuloksia. Haastattelut nauhoitettiin, jonka avulla niitä pystyi analysoimaan hyvin. Se kertoo myös hyvällä tavalla tutkimuksen validiteetista. Tulkittiin, että haastateltavat puhuivat totta, sillä verrattaessa heidän vastauksia kyselytutkimuksen vastauksiin, molemmissa ilmeni samankaltaisia tutkimustuloksia. Koettiin, että tutkimustulokset olivat valideja eli luotettavia. Tutkimustuloksien avulla on hyvä lähteä kehittämään työhyvinvointia ja esimiestyötä.

LÄHTEET

Carver, E., Itkonen, L. & Layne, H. Helsingin yliopiston ryhmämentorointiopas. N.d. Luettu 31.5.2018.

<http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/mentorointi/Ryhm%C3%A4mentorointiopas.pdf>

Gordon, M. N.d. Leadership. Roffeypark. Luettu 6.6.2018.

[http://www.ucd.ie/t4cms/Leadership%20Guide%20\(Roffey%20Park\).pdf](http://www.ucd.ie/t4cms/Leadership%20Guide%20(Roffey%20Park).pdf)

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Heikkilä, M & Mäkelä-Pusa, P. 2014. Occupational Well-Being for Workplaces. Rehabilitation Foundation. Luettu 6.6.2018.

https://kuntoutussaatio.fi/files/1774/Tyohyvinv_engl_sahkoinen.pdf

Huoponen, K. 2013. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen säästää rahaa. Kollega.fi. Luettu 17.5.2018.

<https://kollega.fi/2013/01/tyohyvinvoinnin-strateginen-johtaminen-saastaa-rahaa/>

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? – opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaistila, M. N.d. Hyvä esimiestyö. Luettu 7.6.2018. <http://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-majaliisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

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

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

Kuusela, S.2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1.painos. Sanoma Pro Oy

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L & Bordi, L. N.d. Tosielämän työhyvinvointia – ratkaisuja & kokemuksia. Tampereen yliopisto. Luettu 5.6.2018.

<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/tosiel%C3%A4m%C3%A4n%20ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

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

Moisalo V-P. 2010. Arjen johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy

Mäki-Ullakko, T. 2017. Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus. Luettu 6.6.2018.

[https://view.sok-](https://view.sok-julkai-)
[julkai-](https://view.sok-julkai-)

[sut.fi/public_files/users/pirkanmaanok/publications/4adfb0cc15e7af01a8c0527584d3bd07/document.pdf](https://public_files/users/pirkanmaanok/publications/4adfb0cc15e7af01a8c0527584d3bd07/document.pdf)

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaisia osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pakka, J & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. 1.painos. Luettu 7.6.2018. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Prisma. N.d. Prima lyhyesti. Luettu 6.6.2018.

<https://www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/prisma-lyhyesti>

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

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. 2.painos. Helsinki: J-Impact.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIpress.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress.

Terävä, K & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Luettu 7.6.2018. https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

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

LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvointikysely

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

1 (4)

Hei,

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa restonomiksi ja teen tällä hetkellä opin-
näytetyötä työhyvinvoinnista. Opinnäytetyöni tarkoituksena on löytää keinoja, kuinka
esimies voisi parantaa työhyvinvointia. Tavoitteeni on saada tärkeää tietoa koko henki-
löstön kautta esimiehille niin, että he voivat tehdä teille entistä paremman ja hyvinvoi-
van työyhteisön.

Tutkimukseni ensimmäinen vaihe on työhyvinvointikysely koko päivittäistavarapuolen
henkilöstölle. Tämä kysely on jaettu teille 29.5. ja siihen tulisi vastata viikkojen 22–26
eli kesäkuun aikana. Kyselyssä on kolme osaa: taustatiedot, organisaatio & työyhteisö
& työn hallinta ja johtaminen. Toisessa vaiheessa haastattelen 4 työntekijää/esimiestä.
Toivottavasti innostuisit haastattelusta. Haastattelut olisi tarkoitus pitää heinäkuun puo-
len välin jälkeen, riippuen myös sinun aikatauluista, siitä voidaan sopia henkilökohtai-
sesti. Ilmoitathan minulle halukkuudestasi mahdollisimman pian tekstiviestillä tai säh-
köpostilla, 0400 848 957 tai tuuli.kaipio@biz.tamk.fi.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja se toteutetaan luottamuksellisesti. Vastaukset käsi-
tellään kokonaisuutena. Vastaamiseen ei mene kuin muutama minuutti. Osallistumalla
kyselyyn, pystyt vaikuttamaan työyhteisönne hyvinvointiin ja tekemään siitä entistä
paremman. Toivon, että vastaat kyselyyn ajatuksella ja totuudenmukaisesti. Palautathan
kyselyn Mikan huoneen edessä olevaan postilaatikkoon 27.6. mennessä.

Paljon kiitoksia vastauksistasi, ajastasi ja vaivannäöstäsi!

Tuuli Kaipio

Tampereen ammattikorkeakoulu

Käännä sivu →

I TAUSTATIEDOT

2 (4)

1. Sukupuoli
 - Nainen
 - Mies

2. Ikä
 - Alle 20-vuotias
 - 20–29-vuotias
 - 30–39-vuotias
 - 40–50-vuotias
 - Yli 50-vuotias

3. Olen työskennellyt tässä yrityksessä
 - Alle vuoden
 - 1-3 vuotta
 - 4-6 vuotta
 - 7-10 vuotta
 - Yli 10 vuotta

4. Toimenkuvani yrityksessä on
 - Myyjä
 - Tuoteryhmävastaava
 - Tuoteryhmävastaava 2

5. Työsuhteeni on
 - Vakituinen
 - Määräaikainen

6. Olen ajatellut jatkaa tässä työpaikassa
 - Alle vuoden
 - Yli vuoden
 - Koko työurani
 - Olen aikeissa vaihtaa työpaikkaa

II ORGANISAATIO, TYÖYHTEISÖ, TYÖN HALLINTA

3 (4)

Vastaa kysymyksiin asteikolla 1-4.**1= ei lainkaan****2 = jonkin verran****3 = melko paljon****4= hyvin paljon**

7. Saan palautetta omasta toiminnastani työkavereilta säännöllisesti (vähintään kerran viikossa)
 1 2 3 4
8. Annan itse palautetta työkavereilleni säännöllisesti (vähintään kerran viikossa)
 1 2 3 4
9. Pystyn vaikuttamaan itsenäisesti päätöksiin omassa työssäni
 1 2 3 4
10. Tiedän mitä minulta odotetaan tehtäväksi työvuoron aikana
 1 2 3 4
11. Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni työssä
 1 2 3 4
12. Koen, että työryhmäni kanssa työnteko sujuu mutkattomasti
 1 2 3 4
13. Työssäni hyödynnetään tiimityötä
 1 2 3 4
14. Minulla on mahdollisuus oppia työssäni säännöllisesti uusia asioita (vähintään kerran viikossa)
 1 2 3 4
15. Koen, että työympäristöni on turvallinen
 1 2 3 4
16. Voin käyttää maalaisjärkeä omassa työssäni
 1 2 3 4
17. Keskustelen päivittäin työkavereideni kanssa
 1 2 3 4

Käännä sivu →

III JOHTAMINEN

4 (4)

Vastaa kysymyksiin asteikolla 1-4.**1= ei lainkaan****2 = jonkin verran****3 = melko paljon****4= hyvin paljon**

18. Saan palautetta lähiesimieheltäni säännöllisesti (vähintään kerran viikossa)

 1 2 3 4

19. Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni, joten osaan toimia työtehtävissäni

 1 2 3 4

20. Koen, että lähiesimieheni on kiinnostunut ideoistani

 1 2 3 4

21. Lähiesimieheni on antanut selkeät tavoitteet jokaiselle työpäivälle

 1 2 3 4

22. Koen, että lähiesimieheni luottaa minuun

 1 2 3 4

23. Uskallan olla erimieltä lähiesimieheni kanssa

 1 2 3 4

24. Lähiesimieheni kannustaa/tsemppaa minua säännöllisesti (vähintään kerran viikossa)

 1 2 3 4

25. Näen lähiesimiestäni säännöllisesti (vähintään kerran viikossa)

 1 2 3 4

26. Koen, että minulle kerrotaan tarpeeksi ajoissa työryhmääni ja työtehtäviäni koskevia muutoksia

 1 2 3 4

27. Muuta kerrottavaa työhyvinvointiin/työryhmään yms. liittyen
