



# **TYÖHYVINVOINTI S-MARKET KA- LEVASSA**

Terhi Kankainen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014  
Palvelujen tuottaminen ja  
johtaminen

## **TIIVISTELMÄ**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

**TERHI KANKAINEN:**  
Työhyvinvointi S-market Kalevassa

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Lokakuu 2014

---

Tämä osio on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, työyhteisö, esimiestyö, hyvinvointi, tyytyväisyys

## **ABSTRACT**

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

**KANKAINEN, TERHI:**  
Welfare at Work in S-market Kaleva

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 7 pages  
October 2014

---

Tämä osio on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.

---

Key words: occupational welfare, work community, leadership, welfare, satisfaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TAMPEREEN KALEVAN S-MARKET .....	6
3	TYÖHYVINVOINTI .....	8
	3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä.....	8
	3.2 Miksi työhyvinvointia kannattaa edistää?.....	9
	3.3 Miten työhyvinvointia voidaan kehittää?.....	10
4	OMAT VOIMAVARAT .....	12
	4.1 Työntekijän itsetuntemus .....	12
	4.2 Motivaatio ja osaaminen .....	14
	4.3 Työn vaatimukset ja työn hallinta.....	15
5	TYÖYHTEISÖ.....	18
	5.1 Työilmapiiri .....	18
	5.2 Yhteistyön toimivuus, työtehtävien jako ja tiedonkulku .....	19
	5.3 Työntekijöiden välinen tasa-arvo.....	21
6	ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN PERUSTANA.....	23
	6.1 Esimies ja tasa-arvo .....	23
	6.2 Esimies työn ohjaajana .....	24
	6.3 Kehityskeskustelu .....	26
7	TUTKIMUS .....	28
	7.1 Tutkimuksen toteutus.....	28
	7.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	28
	7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys .....	29
8	TULOKSET .....	30
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET .....	33
	Liite 2. Kyselylomake työntekijöille	
	S-Market Kalevan työhyvinvointikysely.....	35

## 1 JOHDANTO

Tämä osio on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.

## 2 TAMPEREEN KALEVAN S-MARKET

Tampereen Kalevan S-market on osa Pirkanmaan Osuuskauppaa, joka taas on yksi S-ryhmän alueellisista, itsenäisistä osuuskaupoista. S-ryhmään kuuluu kaksikymmentä alueosuuskauppaa, jotka yhdessä omistavat Suomen Osuuskauppojen keskuskunnan (SOK). SOK toimii keskusliikkeenä osuuskaupoille ja vastaa lisäksi muun muassa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta. S-ryhmä tuottaa erilaisia palveluja ja etuja, kuten päivittäistavarakauppaa ja matkailu- ja ravitsemuspalveluja asiakkaille. (S-ryhmän rakenne 2014.)

S-ryhmässä asiakas on omistaja ja omistajia on kaikkiaan jo yli kaksi miljoonaa. Osuuskauppojen periaatteena on itsenäinen osuustoiminta, josta saatu tulos palautetaan asiakkaille ja käytetään palvelujen kehittämiseen (S-ryhmän yritysprofiili 2014.)

S-ryhmän rakenteessa Kalevan S-market kuuluu päivittäistavarakauppoihin muiden S-markettien, Prismojen- ja Sale-ketjujen lisäksi. Lisäksi S-marketeista löytyy pienessä mittakaavassa myös käyttötavaraa. (S-ryhmän rakenne 2014.) Kaikkiaan S-ryhmässä oli vuoden 2013 lopussa töissä yli 42 000 työntekijää (S-ryhmän yritysprofiili 2014).

S-ryhmän arvoihin kuuluvat tuloksellinen ja jatkuvasti uudistuva toiminta, vastuun kanto ihmisistä ja ympäristöstä sekä asiakaslähtöisyys. Työntekijöiden kohdalla kehitetään osaamista ja laadullista esimiestyötä sekä työyhteisöjen monimuotoisuutta ja samanaarvoisuutta. Työympäristöksi tarjotaan kannustava, turvallinen ja terveellinen työympäristö. (S-ryhmän yritysprofiili 2014.) S-ryhmä korostaa myös vastuullisuusperiaatteissaan työyhteisön ja terveellisen ja kannustavan työympäristön tarjoamista. Lisäksi kehitetään henkilöstön osaamista ja laadullista esimiestyötä. (S-kanava 2014.)

S-ryhmässä koulutetaan henkilöstöä työntekijöistä esimiehiin, ja panostetaan henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin koko työuran ajan (S-kanava 2014). S-ryhmällä panostetaan tämän vuoksi osaamiseen ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin S-ryhmän oman oppimis- ja valmennuskeskus Jollas instituutin avustuksella (S-kanava 2014). Lisäksi kannustetaan työtapojen kehittämiseen ja annetaan mahdollisuus erilaisten urapolkujen luomiseen.

Myös työterveyshuolto on osaa työhyvinvointia, jota myös S-ryhmä toteuttaa omassa toiminnassaan. Kalevan S-marketin työterveyshuolto toimii Tampereen keskustassa Finlaysonin alueella. Työterveyshuolto nähdään S-ryhmällä jo ennakoivana toimenpiteenä mahdollisissa tulevilla sairastapauksissa. On hyvä, että apu on lähellä, sillä koskaan ei voi tietää, mitä voi tapahtua. Asiantuntemusta työterveyshuollosta löytyy moneen eri tilanteeseen silloin kun henkilökunnan omat voimat eivät riitä. (S-kanava 2014.)

Peruspalkan lisäksi S-ryhmällä on erilaisia palkitsemismuotoja. S-ryhmällä ovat käytössä muun muassa erilliset kannustepalkkiot ja yksilökohtaiset työ- ja ikämerkkipäivät, jolloin työntekijää muistetaan. Suuri osa työntekijöistä S-ryhmällä työskentelee tulospalkalla ja näin hyvän työn palkitsemista korostetaan. Lisäksi S-ryhmässä työskentelevät saavat henkilöstöetuja eri S-ryhmän toimipaikoista. (S-kanava 2014.)

Työyhteisötutkimuksia tehdään S-ryhmän jokaisessa yrityksessä vuosittain ja tulokset ovatkin olleet erinomaisia muun muassa vuonna 2012, jolloin tulokset ylittivät yleisen tason suomalaisissa yrityksissä. S-ryhmässä palkitaan työntekijöitä ja esimiehiä vuosittain hyvästä työstä. Palkitseminen voi olla esimerkiksi yleisesti parhaimmasta päällikötyöstä, pitkäjänteisestä hyvästä johtamisesta tai parhaimmasta työyhteisöstä. Palkinnon saaneita on useita. Työyhteisöarvioinnissa palkitsemisen perusteena tärkeintä vuonna 2013 oli yhteisön esimiehen aito kiinnostus henkilöstön työhyvinvointiin, ja henkilöstön työkyvystä huolehtiminen. (S-kanava 2014.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvointia on vaikea määritellä, ja työhyvinvoinnin rinnalla käytetäänkin joskus myös muita käsitteitä. Työhyvinvointi voisi esimerkiksi elinkeinoministeriön mukaan tarkoittaa työelämän laatua ja luovaa työtettä. (Pyöriä 2012, 9-10.) Hakasen (2011, 23) mukaan työhyvinvoinnista voidaan puhua ylipäättään työssä jaksamisena tai työssä viihtymisenä.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan toimintakykyä, joka vaikuttaa työssä viihtymiseen, motivoitumiseen ja työnhallintaan. Toimintakyky voi olla joko psyykkistä, fyysistä tai sosiaalista ja työhyvinvointia arvioidessa tulisikin ottaa huomioon sekä objektiiviset että työntekijöiden subjektiiviset tekijät. (Mönkkönen & Roos 2009, 226.) Pyöriän (2012, 12) mukaan tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä on tärkein edellytys työhyvinvoinnille. Työhyvinvointiin vaikuttavat työn kuormittavuus ja työkyky, jotka muodostuvat monista henkisistä ja fyysisistä tekijöistä, jotka voivat liittyä yksilöön tai työyhteisöön (Viitala 2013, 213).

Työhyvinvointi koetaan yksilön tasolla erilaisina tiloina, kokemuksina. Vaikka työhyvinvointi tilana nähdään melko pysyvänä ihmisellä, voi virittyneisyys työssä vaihdella lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi mielialan mukaan. Samoilla tehtävänimikkeen omaavilla työntekijöillä työhyvinvoinnin tila voi olla hyvinkin erilainen. Yksilön olisikin tärkeää tunnistaa oma työhyvinvoinnin perustila ja se, mihin suuntaan oma tila on menossa. (Hakanen 2011, 22–23.) Myös Viitala (2013) korostaa, että työhyvinvointi voidaan nähdä ihmisen kokemuksena omasta tilasta. Tämän vuoksi olisi tärkeää vaikuttaa asioihin, joista kokemus muodostuu (Viitala 2013, 213).

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Vaikka esimiehellä on kokonaisvastuu työyhteisön hyvinvoinnista, vaikuttaa työhyvinvointiin jokainen työyhteisössä oleva ihminen. Yhteisöllisyys ja moniammatillisuus ovat osa hyvää työhyvinvointia. Yhteisen päämäärän hyväksi jaetaan tietoja ja taitoja, jolloin toiminta sujuu ja työryhmässä vallitsee me-henkisyys. Nykyään tarvitaan esimiestaitojen lisäksi hyviä alaistaitoja, jotka tukevat esimiestoimintaa ja edistävät työhyvinvointia. (Suonsivu 2011, 59–61.) Mönk-



kösen ja Roosin (2009, 227) mukaan työyhteisön toimintakulttuuri mahdollistaa vastavuoroisen keskustelun ja yhteisen tekemisen.

Hakasen (2011) mukaan työhyvinvoinnissa tullaan tarvitsemaan uudenlaista ajattelutapaa lisääntyvien haasteiden, jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden vuoksi. Hänen mukaansa keskeistä on työn imu, joka perustuu omien mahdollisuuksien toteuttamiseen ja tekemiseen siitä, mikä on arvokasta ja hyveellistä tehdä. Työn ei ensisijaisesti tarvitse olla kivaa, mutta kokemuksena merkityksellistä. (Hakaniemi 2011, 19–20.)

### **3.2 Miksi työhyvinvointia kannattaa edistää?**

Kun työympäristöä kehitetään, tapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuvat kulut vähentyvät ja näin vaikuttavat positiivisesti työhön ja tuotettavuuteen. Työhyvinvointiin panostamalla kaikki siis voivat voittaa. Sairauspoissaolojen vähentyessä yritysten tulot nousevat. Työtapaturmien ja sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa myös yleinen talouskehitys, sillä noususuhdanteessa poissaolot ja tapaturmat lisääntyvät. Ongelma ei välttämättä liity ainoastaan sairaslomien suuruuteen vaan vääränlaiseen asenteeseen töissä. Töihin tullaan sairaana, jolloin työteho heikkenee ja työtapaturmia tapahtuu helpommin kiireessä. (Rauramo 2008, 18–19.)

Ennalta ehkäisy työterveydessä ja työturvallisuudessa on kannattavinta, ja peruseriaatteena tulisikin olla juuri työhön liittyvien terveyshaittojen ja tapaturmien ennalta ehkäisy sekä turvallisuuden ja viihtyvyyden lisääminen. (Rauramo 2008, 19.) Työhyvinvoinnissa ennalta ehkäisyä tulisi korostaa väestön ikääntymisen myötä. Taloudellinen huoltosuhde heikkenee ja vaikka eläkeikä on nostettu, siirrytään eläkkeelle varhain. Tämän vuoksi tulisikin edistää jaksamista työssä, työkyvyn ylläpitämistä ja varhaista puuttamista mahdollisiin sairauksiin. (Pyöriä 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on myös johtaminen ja sen päivittäinen toteuttaminen työyhteisössä. Johtamista tulee arvioida käyttäen hyväksi taloudellisia mittareita ja henkilöstöä kuvaavia mittareita (Rauramo 2008, 19). Työntekijä toimii työnantajan tavoitteiden eteen paremmin, kun työnantajan missio on lähellä työntekijän sydäntä. Jokainen työntekijä toteuttaa työllään organisaation tarkoitusta ja yhteistyön sujuvuuden vuoksi tulisi jokaisen työpaikalla tarkastella omaa rooliaan osana organisaation toimintaa ja

kokonaisuutta. Yhteistyöllä kaikki kantavat vastuuta yhteisistä asioista. (Surakka & Rantamäki 2013, 77, 88–89.) Parhailta työpaikoilla hyvinvoinnin kannalta myös lain velvoitteet ylittyvät kansainvälistyvässä ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä (Rauramo 2008, 19).

### **3.3 Miten työhyvinvointia voidaan kehittää?**

Työyksikkötason hyvinvointia voidaan edistää kiinnittämällä huomiota ydintyöhön ja työyhteisöjen toimivuuden kehittämiseen. Yhteisön kehittämisessä etsitään vahvuuksia ja kiinnitetään huomiota niihin keinoihin, jotka lisäävät työniloa ja innostusta. Yhteisöllisyyden ohella myös moniammatillisuudella on merkitystä rakentaessa työhyvinvointia. Yhteisen päämäärän saavuttamisessa pyritään jakamaan muun muassa tietoa, taitoa ja kokemusta (Suonsivu 2011, 60.)

Työn kuormittavuuden sijaan tulisi keskittyä korkeatasoiseen suoritukseen, koska ihmisten oman halun mukaan he haluavat olla elämässään tavoitteellisia ja saada aikaan onnistumisia. On huomioitava ne seikat, joilla työntekijät tuntevat aitoa onnellisuutta. Tällöin on väliä sillä, mikä tekee työstä merkityksellistä ja mielekästä. (Hakanen 2011, 20.)

Työhyvinvoinnissa vastuu ei tule ainoastaan olla yksilöllä, vaan sen tulee tulla esille jo organisaation rakenteissa. Vuorovaikutus ja esimiehen oikeudenmukainen johtaminen ja läsnäolo auttavat työhyvinvoinnin synnyssä. Oppiminen tulisi tapahtua yhdessä ongelmia ratkoen ja arvioiden. (Mönkkönen & Roos, 242–244.)

Työssä tulisi tunnistaa myönteiset mahdollisuudet, jotta päästäisiin eteenpäin. Työyhteisön voimavarat tulisi löytää ja käyttää niitä hyväksi. Työyhteisön tai yksittäisen työntekijän voimavarat voidaan jaotella olemassa oleviin, uinuviin, kokonaan puuttuviin ja kielteisesti toimiviin voimavaroihin. Vahvuudet ovat voimavaroja, jotka toimivat, ovat saatavilla ja, joista pidetään kiinni. Uinuvat ovat voimavaroja, jotka ovat olemassa, mutta niitä ei käytetä tarpeeksi hyödyksi. Puuttuvia työn voimavaroja ei ole työpaikalla saatavissa, vaikka niitä tarvittaisiin. Kielteiset voimavarat ovat voimavaroja, jotka ovat muuttuneet haitallisiksi tilanteiden mukaan. (Hakanen 2011, 73–74.)

Työhyvinvointia tulisi kehittää jatkuvasti ja arvioida käytössä olevia toimenpiteitä (Suonsivu 2011, 63). Työhyvinvointisuunnitelmalla etsitään yhdessä työpaikan kehittämiskohteet yrityksen omista lähtökohdista käsin. Suunnitelma auttaa etenemään kohti yhteisiä päämääriä niin, että jokainen työntekijä osallistuu suunnitelman laadintaan. (Rauramo 2008, 181.)

Työhyvinvoinnin tilasta usein annetaan hyvin yksipuolista kuvaa käymällä läpi työpaikoinvointiin liittyviä muotoja, kuten masennusta ja työuupumusta. Kehittämisen kannalta tulisi kuitenkin kohdistaa huomio työn kannalta myönteisiin asioihin, kuten siihen, minkälainen toiminta tuottaa työntekijälle iloa ja palkitsemista. Työn imua käytetään kuvaamaan myönteistä ajattelua työhyvinvoinnista. Työn imu sisältää muun muassa työn kokemisen merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja mielekkääksi. (Rauramo 2008, 16–17.)

## 4 OMAT VOIMAVARAT

### 4.1 Työntekijän itsetuntemus

Kaikilla ihmisillä on vahvuuksia mutta se, joka uskoo itseensä, todennäköisesti myös hallitsee työnsä. Kaikki eivät omia vahvuuksiaan edes tunnista ja siksi työntekijöiden hyvinvointia tulisikin edistää tarkastelemalla osaamisresursseja suhteessa työtehtäviin. (Suonsivu 2011, 45.)

Työntekijän vahvuudet ja heikkoudet tulevat esille tarkasteltaessa työn vaativuutta ja sen hallintaa. Karasekin malli kuvaa työtä juuri näiden kahden ulottuvuuden, työn vaatimusten ja sen hallinnan näkökulmasta. Kun työn vaativuus ja työmäärä kasvavat, voidaan saada tulokseksi aktiivinen oppimistilanne tai korkea stressitila. Korkeat taidot, vähäinen työn hallinta ja vähäiset haasteet voivat johtaa ikävystymiseen ja passiivisuuteen. (Mönkkönen & Roos 2009, 244–245.)

Omat vahvuudet olisi hyvä työntekijän itse tunnistaa, sillä ne auttavat onnistumaan työtehtävissä. Onnistumisten kautta on helppo löytää omia vahvuuksia, jotka saattavat jopa yllättää. Omista vahvuuksista ei välttämättä olla tietoisia tai voidaan huomata, ettei niitä ole päästy käyttämään. (Rasila & Pitkonen 2010, 38.)

Itsetunnon avulla hallitsemme elämäämme ja sitä kautta uskallamme tarttua haasteisiin. Itsearvostukseemme vaikuttavat itsekritiikki ja liian korkeaksi luodut omat rimat. Itsetunto kohoaa yleensä omien arvojen mukaisen tekemisen, onnistumisten ja hyvän palautteen myötä. (Helin 2006, 94–95.) Paunonen- Ilmonen (2001) korostaa työnohjauksessa olleiden ohjattavien kokemusta minäkuvan, identiteetin ja ammatti-identiteetin muodostumisessa. Tässä työntekijä toimii tarkastelijana ja tutkijana ja työnohjauksen sisältö muodostuu työntekijän työstä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 140–141.)

Työ vaikuttaa ammatilliseen ja persoonalliseen kehitykseen, vie aikaa ja muuttaa elämänpiiriä sekä synnyttää joko turhautumista tai omien kykyjen vahvistamista. Työ tuo esille ihmisen minuuden ja perusominaisuudet, kuten yhteisöllisyyden ja kyvyn oppia. Työntekijän tulee tietää, mitä hän kokonaisuutena työssään tekee, jotta osaamista voi-

daan käyttää oikealla tavalla. Työ tulee nähdä tarpeellisena ja palkitsevana. Se, miten työ koetaan vaikuttaa aina yksilön koko elämänhallintaan. (Manninen 2008, 221–222.)

Jokaisen työntekijän tulisi hallita itsensä johtamista, jonka keskeinen tavoite on itsensä kuunteleminen, toteuttaminen ja hyvinvointi. Näin työntekijä onnistuu työssään, pystyy vastaamaan moniin haasteisiin ja lisäksi voi hyvin. Kun panostetaan työntekijän vastuunottoon omaa työtä kohtaan, on työntekijällä silloin paremmat mahdollisuudet myös itsensä johtamiseen. (Suonsivu 2011, 46.) Itsensä johtaminen lähtee elämäntarkoituksen pohtimisesta ja päämäärien asettamisesta. On mietittävä, ovatko omat uskomukset kielteisiä vai myönteisiä ja miten ne tukevat tai rajoittavat omien päämäärien saavuttamista. (Surakka & Rantamäki 2013, 40–41.)

Työkyky voidaan käsittää monella tavalla, mutta yhtä suoraa määritelmää työkyvyille ei ole kehitelty. Työkykyä on määritelty muun muassa työkyvyttömyyden kautta. Ristiriidat henkilökohtaisen toimintakyvyn ja työn vaatimusten välillä voivat johtaa työkyvyttömyyteen. (Suonsivu 2011, 14–15.) Työkykyä voidaan mitata eri mittarein ja työkyvyn arvio riippuu aina siitä, arvioiko työkykyä työntekijä itse vai esimerkiksi työterveyshuolto. Työkykyä tarkasteltaessa on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon sen kokija, sillä sen on todettu hyvin ennustavan tulevaa työkykyä ja työkyvyttömyyttä. (Suonsivu, 17–18.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen suorittaman Terveys 2011-tutkimuksen mukaan suomalaiset työntekijät pitävät itseään pääosin työkykyisinä. Vain noin joka kahdeskymmenes 30–64-vuotias arvioi itsensä täysin työkyvyttömäksi, kun neljä viidestä 30–64-vuotiaasta arvioi itsensä täysin työkykyiseksi. Lisäksi tutkimuksen mukaan vastanneista noin 90 prosenttia edeltäneen vuoden aikana työssä olleista arvioi työkykynsä hyväksi sekä fyysisesti että henkisesti. Vanhemmat työntekijät olivat työkyvyltään rajoituneempia ja kokivat työkykynsä henkisesti paremmaksi kuin fyysisesti nuorempiin työntekijöihin verrattuna. Kysyttäessä työkykyä kahden vuoden päähän, arvioi yli 90 prosenttia 30–64-vuotiaista miehistä ja naisista pystyvänsä tekemään nykyistä työtään. Täysin itseään työkykyisinä pitäviä oli vuoden 2011 tuloksissa lähes kaikissa ikäryhmissä enemmän kuin vuonna 2000. (Koskinen, Lunqwist & Ristiluoma 2011, 141–143.) Vuosina 2000 ja 2011 kerättiin tietoja samoista henkilöistä luotettavuuden ja muutosten näkemisen vuoksi (Koskinen, Lunqwist & Ristiluoma 2011, 14).

## 4.2 Motivaatio ja osaaminen

On tärkeää, että ihminen kokee osaavan työnsä. Työntekijän on päivitettävä osaamistaan jatkuvasti. Osana uuden tiedon reflektointia työntekijä oppii tunnistamaan itsessään jo olevia asioita ja omia rajojaan. Oppimisen kautta opitaan tuntemaan itseään ja vahvan ammatillisuuden kautta myös itsetunto kasvaa. (Suonsivu 2011,48.) Työntekijällä voi olla pelko oppimattomuudesta, jolloin tarvitaan erilaisia oppimistilanteita ja menetelmiä oppimisen tapahtumiseen. Täydennyskoulutuksella voidaan tehostaa henkilöstösuunnittelua ja esimerkiksi voidaan kehittää välineitä osaamiseen siirtämiseen ja jakamiseen eteenpäin. (Suonsivu 2011, 48.)

Osaamattomuus työssä johtaa jännittämiseen ja siihen, ettei luota omaan suoritukseensa (Viitala 2013, 212). Osaamattomuus voi olla yksi syy siihen, että pelätään työn loppumista. Terveys 2011-tutkimuksen mukaan 30–64-vuotiaista vastanneista työntekijöistä naisista yli 36 prosenttia ja miehistä 44 prosenttia koki tutkimushetkellä jonkinlaista töiden loppumisen uhkaa. Naiset kokivat henkistä uhkaa useammin kuin miehet. (Koskinen, Linqwist & Ristiluoma 2011, 42–43.)

Johtajalla on aina huoli henkilöstön motivaatiosta, johon hän voi vaikuttaa tavoitteen, ohjauksen, kannustavan palkkauksen, palautteen, työn ja mittauksen kautta. Erityisiä kohtia, joihin tulee puuttua, ovat työn kehittäminen ja palkkaus. (Asp & Peltonen 1991, 189–191.) Osaamisen arviolla saadaan näkyväksi tietojen ja taitojen suhde tarvittavaan tasoon. Arvioinnilla voidaan painottaa tiettyjä asioita, mikä antaa suuntaa toiminnalle. Arvioinnilla saadaan palautetta käytetyistä toimenpiteistä ja se näyttää suuntaa kehittämiseksi. (Ranki 1999, 48–50.) Osaamisen lisäksi työntekijältä tarvitaan sitoutuneisuutta. Työhön sitoutunut työntekijä mieltää omat ja organisaation tavoitteet yhteisiksi, pyrkii näin hoitamaan työnsä hyvin ja haluaa jatkaa työssään (Pyöriä 2012, 42).

Tehdystä työstä tulee aina maksaa kohtuullinen korvaus, palkka. Yritys maksaa hinnan tehdystä työstä suorituksen, ajan ja tuloksen mukaan (Viitala 2013, 138). Raha itsessään kuitenkin ei välttämättä tee työnsä tekijää onnelliseksi, sillä ihminen osaa olla kylymätön. Itseään tulisi verrata mieluummin alaspäin kuin ylöspäin, jotta ihminen tuntisi itsensä onnellisemmaksi. Me olemmekin onnellisimpia, kun tulot ovat nousseet kohtuul-

liselle tasolle, sillä onnea verrattuna rahaan tuo enemmän tyydytystä esimerkiksi tyytyväisyys omaan työhön. (Jabe 2010, 18.)

Palkka on aina vastine tehdystä työstä, mutta sitä ei voi laskea palkinnoksi sillä se on työlle annettu hinta. Palkitsemiseen kuuluu palkan lisäksi muita etuuksia, joita saadaan tehdyn työn korvaukseksi. On tärkeää, että yritys pystyy luomaan yksilölle sellaiset työtehtävät, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän, että työntekijä tuntee saavaansa työstään riittävän palkkion. (Viitala 2013, 138–139.)

Palkka maksetaan suorituksen perusteella, mutta palkan lisäksi työntekijällä tulisi olla tunne myös siitä, että työsuhteet ja työn arvostus ovat kunnossa. Työntekijän tulee itse nähdä työnsä arvo työkokonaisuuden kannalta. Työntekijöiden suorituksista voisi saada palautetta tietoa tuottavan valvontajärjestelmän avulla. (Asp & Peltonen 1991, 192–193.)

Ammattitaidon puute voi aiheuttaa heikkoja työtuloksia ja mahdolliset puutteet tulisikin huomioida jo työntekijän koeaikana rekrytoinnin jälkeen. Työsuhdetta ei välttämättä voida enää purkaa koeajan jälkeen riittävin perustein. Heikoissa työtuloksissa tulisi kuitenkin huomioida työntekijän osaamisen laajuuden lisäksi myös mahdolliset ulkoiset tekijät, kuten työn tavoitteet, työntekijän mahdollinen tukeminen työssä ja huono taloustilanne. Myös uudet työmenetelmät voivat vaikuttaa ammattiosaamiseen niin, ettei uusia työmenetelmiä opita. Muita ongelmia osaamisessa voi tulla kielitaidon puutteen kohdalla, huolimattomuudessa tai tahallisessa laiminlyönnissä, joka voi johtaa työsuhteen päättymiseen. (Skurnik-Järvinen 2011, 93–96.)

### **4.3 Työn vaatimukset ja työn hallinta**

Työn mielekkyys tai mielekkyyden vähäisyys kertoo siitä, mitä työ itselle merkitsee, mitä työltä odottaa, ja mitä työssä arvostaa. Hakanen (2011) on jakanut suhtautumisen työhön kolmeen ryhmään: työ työnä, urana tai kutsumuksena. Ensimmäisen ryhmän työntekijät tekevät työtä rahan vuoksi, eikä työ itsessään ole niin tärkeää. Toisen, työ urana ryhmän työntekijät panostavat työhönsä ja mahdollistavat näin pystyvänsä etenevänsä urallaan. Kolmanteen ryhmään kuuluvat työntekijät tekevät työtä työn takia ja saavat siitä mielihyvää. (Hakanen 2011, 26–28.)

Työ herättää ihmisessä ristiriitaisia tuntemuksia, sillä se voidaan kokea sekä tyydytyksenä että esimerkiksi uuvuttavana. Usein koetaan halua jäädä pois kokonaan työelämästä kuitenkin miettimättä sitä sen enempää. Työstä löytyy tekijöitä, jotka imevät puoleensa ja tekijöitä, jotka työntävät pois luotaan. Esimerkiksi kiinnostavat tehtävät aiheuttavat myönteisiä kokemuksia työntekijässä. (Järvinen 2008, 17–19.)

Työn tulisi olla vaihtelevaa ja tälle suotuisia edellytyksiä olisivat yksilöllisyyden huomioiminen ja työkokonaisuuden vaihtelevaisuus, kuten erilaiset työtehtävät. Työn tulee lisäksi olla itsenäistä niin, ettei tuotantosysteemi yksinään määrittele työtä. Ihmisillä tulisi olla mahdollista vuorovaikutteisesti työskennellä yhdessä. (Asp & Peltonen 1991, 191–192.)

Työntekijän tiedot ja taidot tulisi ottaa huomioon lisäämällä työtehtäviä niin, että työntekijällä on valmiudet suoriutua työn vaatimuksista (Asp & Peltonen 1991, 192). Vaikka esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöiden kykyä uudistua, on työntekijän loppujen lopuksi itse huolehdittava omasta ammattitaidostaan ja osaamisestaan muiden tukiessa ja tehdessä oppimisen mahdolliseksi. Vastuu oppimisesta on työntekijällä itsellään. (Ranki 1999, 46–48.)

Työssä viihtyminen ei ole ainoastaan yksilöstä kiinni, sillä työn ilo ja imu kasvavat kannustavassa työyhteisössä. On ajateltu, että hyvä työ sisältää toisistaan erottuvia päiviä mutta toisaalta epävarmuuden aikana kaivataan tiettyä pysyvyyttä. Työn imussa työntekijä tuntee onnistumista ja omistautumista ja tätä kautta myös viihtyvyys lisääntyy vaativassakin työssä. (Hakanen 2011, 5-7.)

Työn kuormituksen kannalta on tärkeää ottaa huomioon työn tauotus, etenkin työssä, joka on yhtäjaksoisesti kuormittavaa. Esimerkiksi tietyt asiakaspalvelutehtävät voivat vaatia pitkäjaksoista paikallaoloa tai liian yksipuolisia työtehtäviä. Tauottamisessa tulisi miettiä sekä yksittäisen työntekijän ominaisuuksia että työtehtävien luonnetta. Tauon ei välttämättä tarvitse olla taukoa työnteosta, vaan se voi olla myös työtehtävän muuttamista toiseksi työtehtäväksi. (Skurnik-Järvinen 2011, 52.) Myös riittävällä levolla on merkitystä kuormittavuuden kannalta. Työntekijä tarvitsee riittävän levon vuoksi varmuutta työn jatkuvuudesta, sillä epävarmuus vie aina voimavaroja työn tekemisestä ja



voi vaikuttaa myös elämänhallintaan luomalla tyytymättömyyttä. (Manninen 2008, 275.)

Työn epävarmuuteen liittyy työntekijällä monia seikkoja työsuhteen päättymisen lisäksi, kuten pelkoa omasta jaksamisesta ja selviytymisestä. Kasvavat vaatimukset, kuten tehokkaammat suoritukset, paremmat koulutukset, uusien asioiden oppiminen, monitaitoisuus ja kansainvälisyys vaativat suurempaa vastuuta työntekijältä ja voivat johtaa esimerkiksi henkisen kuormituksen liialliseen kasvuun. (Collin, Eteläpelto & Saarinen 2007, 39–40.) Jos työn kuormittavuus vaarantaa työntekijän terveyttä joko henkisesti tai fyysisesti, on työnantajan ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vaaran välttämiseksi sekä vähentämiseksi. Kuormitustilanteiden ennaltaehkäisy on yleensä tehokkainta ongelmien syntymisen kannalta. (Skurnik-Järvinen 2011, 43–44.) Työn epävarmuuteen liittyy työntekijällä monia seikkoja työsuhteen päättymisen lisäksi, kuten pelkoa omasta jaksamisesta ja selviytymisestä.

Tämän hetken taloudelliset resurssit ja kova kilpailu aiheuttavat haasteita työhyvinvointiajatteluun. Työntekijältä voidaan vaatia ääri rajoille menemistä ja vaatimukset mahdollisesti jatkossa vain lisääntyvät. Tällainen tahti ei kuitenkaan ole enää kenellekään eduksi ja henkinen sekä fyysinen puoli voivat tästä kuormittavuudesta kärsiä. (Hakanen 2011, 16–17.) Ajan riittämättömyydestä kertoo myös ylityön määrä Suomessa. Ylitöitä tekee Suomessa 6-8,1 prosenttia palkansaajista. Palkattoman ylityön määrä on merkittävä ja sen määrä on koko ajan nousussa. Tietyissä tapauksissa palkaton ylityö tulee esille vasta työuupumuksen puhjettua. (Liukkonen 2008, 182.)

## 5 TYÖYHTEISÖ

### 5.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri yhdistää organisaatiota ja yksilöjä organisaatiossa. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat rakenne, vastuu, työn kokeminen haasteelliseksi, palkitseminen, kannustus, tuki ja ristiriitojen ratkaiseminen. Työilmapiiri ilmentää kulttuuria ja niitä voi työpaikalla olla useampia. (Rauramo 2008, 124–125.) Ilmapiiri on ihmisten kokemusta siitä, koetaanko se esimerkiksi hyvänä vai huonona (Viitala 2013, 18). Työilmapiiri taas käsittää organisaatiossa työskentelevien yksilöiden ilmapiirit, yksilöiden kokemusten summan. Hyvän työilmapiirin kehittämisessä tulisi keskittyä organisaation kannalta keskeisiin asioihin. (Rauramo 2008, 124–125.)

Jo työpaikan fyysinen rakenne vaikuttaa työilmapiiriin. Fyysinen rakenne kuvaa organisaation identiteettiä, imagoa ja sen sisällä tapahtuvaa kanssakäymistä. Fyysinen rakenne luo tietynlaista käyttäytymismallia, jonka mukaan työntekijä käyttäytyy. (Liukkonen 2008, 26–27.) Rakenteen kannalta on tärkeää huomioida se, että tunnistaa eri työyksiköiden työtehtävät ja niiden väliset yhteydet toisiinsa. Tiedonkulun on oltava toimivaa ja virheisiin tulisi olla mahdollisuus tarttua heti. On otettava huomioon myös mahdolliset muuttuvat tilanteet ja haettava jatkuvasti tietoa sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. (Manninen 2008, 127.)

Työn haasteellisuus voidaan nähdä esimerkiksi siinä, että lepoaika koetaan riittämättömäksi. Riittävällä levolla ihminen toimii tehokkaammin ja oppii paremmin. Työn haasteellisuus voi tulla esille myös työn kuormittavuuden kautta. Työ voi kuormittaa esimerkiksi silloin, kun osaaminen on heikkoa, sillä samalla luottamus omaan suoritukseen on heikkoa. (Viitala 2013, 212.) Työilmapiirin kannalta tulee huomioida oikeudenmukaisesti yksilöiden erilaiset tarpeet ja vahvuudet ja hyödyntää erilaisuutta (Rauramo 2008, 126–127).

Vastuuta ajateltaessa tulisi vastuuta selventää työyhteisössä esimerkiksi keskustelemalla säännöllisesti pidettävissä palavereissa. Yhteisiä pelisääntöjä kirkastamalla myös ristiriidat vähenevät ja ilmapiiri paranee. (Viitala 2013, 230.) Yhteisiä pelisääntöjä luomalla

kaikkien työntekijöiden ääni saadaan kuuluviin ja ryhmän on mahdollista oivaltaa erilaisuudet mahdollisena vahvuutena työyhteisössä (Rauramo 2008, 128–129).

Organisaatiossa tulisi arvostaa jokaisen työntekijän panosta, sillä jokainen on oman alansa asiantuntija. Onnistumiset palkitaan yhdessä juhlien ja vastuuta ja tukea jaetaan kaikkien kesken. (Manninen 2008, 131.) Oma työ vaikuttaa yleensä muiden töihin ja erityisesti silloin, kun työskennellään ryhmänä. Ihmisten voimavarat jäävät helposti käyttämättä kokonaan, jos työntekijä tuntee oman panostuksensa olevan turhaa ryhmän kannalta. (Surakka & Rantamäki 2013, 95–96.) Toinen toistaan tukemalla ja kannustamalla voidaan kokea yhdessä onnistumista ja tuntemaan toisten osaamisalueet ja toimintatavat (Rasila & Pitkonen 2010, 30–31).

Ongelmien tulleessa esiin on pienet ongelmat ratkottavissa heti ja suurempien kohdalla tulisi tehdä aikataulutettu suunnitelma ongelmien ratkomiseksi. Työsuojeluhenkilöillä, työsuojelutoimikunnalla ja ylimmällä johdon tuella on merkittävä osuus työilmapiirin kannalta. (Rauramo 2008, 125–126.) Työilmapiiriin vaikuttaa aina myös johtaminen, jonka tulee olla osallistuvaa. Johtajan tulisi antaa työntekijöilleen palautetta ja tunnustusta tehdystä työstä. (Viitala 2013, 18.)

## **5.2 Yhteistyön toimivuus, työtehtävien jako ja tiedonkulku**

Työyhteisöä ei voida määrittää vain yhdellä käsitteellä, sillä myös ihmisten omat näkemykset työyhteisön määritteestä vaihtelevat. Työyhteisössä pyritään yhteiseen tavoitteeseen joko projektiluonteisesti tai pysyvästi, mutta yleensä tähän yhteistyöhön liittyy ongelmia ja vaikeuksia eri syiden vuoksi. (Työterveyslaitos 2002, 37–38.) Työyhteisön ongelmat ja ristiriidat ovatkin yleinen syy kehittämistoimiin ryhtymiselle. Henkilökemialla peitetään kehitystarpeita, kun löytyy kyvyttömyyttä erottaa toisistaan ihmissuhteet ja työn edellyttämät yhteistyövaatimukset. (Työterveyslaitos 2002, 38–39.)

Työntekijät ovat vastuussa tulosten määrästä ja laadusta. Työntekijöillä tulisikin olla itseluottamusta ja tuloskeskeisyyttä. (Asp & Peltonen 1991, 193–194.) Työyhteisön merkitys on korostunut osaamisen kehittymisessä. Kun työprosessit ovat laajoja, tarvitaan monenlaista osaamista, jolloin ihmisten riippuvuus muista lisääntyy. Riippuvuus

muista ihmisistä on lisääntynyt työn muututtua ja tulosten kannalta yhteistyön sujuvuus ja kehittäminen ovat tärkeitä. (Työterveyslaitos 2002, 36–37.)

Vuorovaikutus ja toimiva viestintä työyhteisössä ovat osa hyvää työhyvinvointia. Viestinnän tulee tapahtua eri viestintävälineiden avulla johdon ja työntekijöiden välillä molempiin suuntiin. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot kertovat aina myös työntekijän tavasta suhtautua asioihin. Viestinnässä tulee miettiä, minkälaisia viestinnän keinoja käyttää ja miten tilanteesta riippuen. (Surakka & Rantamäki 2013, 106–108.)

Ryhmässä on käytössä enemmän informaatiota ja ongelmien ratkaisujen vaihtoehtoja kuin yksilöllä on käytettävissä. Oppiminen organisaation sisällä johtuu keskinäisestä vuorovaikutuksesta, josta johto ja erilaiset järjestelmät pitävät huolen. (Viitala, R. 2013, 176–177.) Ryhmässä yhdistyvät monien käsien ja päiden taidot, jotta työ saadaan tehtyä (Tyson 1998, 3). Korostetaan kuitenkin myös sitä, että yhteistyön toimivuuden kannalta tulisi ottaa huomioon, että ihmisten kohtaamisessa tulevat esille osapuolten kokemukset, kulttuuri ja koulutus. Ihmisillä on erilaisia tapoja hahmottaa asioita (Mönkkönen & Roos 2009, 42).

Kilpailun kannalta joutuu työssä käsittelemään myös pettymyksen ja riittämättömyyden tunteita, jos mikään saavutus ei tunnu riittävän vertailun alla. Omia kykyjä tulisi kehittää loppuun asti ja tuottaa mahdollisimman haluttu tuote. Tämä tuote voi olla esimerkiksi palvelua, informaatiota, tutkimusta tai fyysinen tuote. (Collin, Eteläpelto & Saarinen 2007, 27.) Muutostilanteet voidaan kokea uhiksi, kun epävarmuus omasta asemasta työpaikalla korostuu. Tämä voi vaikuttaa työntekoon ja aiheuttaa ongelmia ja eristäytymistä työpaikalla (Sundvik 2006, 43).

Työyhteisön tulisi analysoida omaa työtään ja työyhteisöään kehittämään ratkaisuja ongelmiin hyvinvoinnin lisäämiseksi. Työyhteisön hyvinvointi heijastuu aina myös taloudelliseen tulokseen. Työyhteisöä tulisi ongelmatilanteissa uudelleen organisoida ja jakaa työtehtävät uudelleen. (Työterveyslaitos 2002, 39–40.) Muutokseen tulisi suhtautua hyvin ja työmoraali tulisi olla korkea. Työryhmän tulisi olla melko nuori ja koulutettu ja heillä tulisi olla halua kehittyä. (Asp & Peltonen 1991, 193.) Kehittämishankkeita suunniteltaessa tulisi ottaa selville työyhteisön valmiudet ja motiivit kehittämiselle (Työterveyslaitos 2002, 40).

### 5.3 Työntekijöiden välinen tasa-arvo

Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde, sillä yksilön itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin. Yhteisö muodostuu vuorovaikutuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. (Rauramo 2008, 122.) Vuorovaikutuksen määrä ja muoto sekä ihmisten väliset suhteet henkilöstössä taas luovat yrityksen sosiaalista pääomaa, joka vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen (Helsilä & Salojärvi 2009, 273).

Työntekijöiden ei tarvitse keskenään olla kavereita mutta toimeen on kaikkein työntekijöiden kesken tultava. Työroolia ei tule sotkea muihin rooleihin, jotta vuorovaikutus työilmapiirissä olisi avointa ja asiallista. Avoimuus luo tunteen luottamuksesta ja siitä ajatuksesta, että asioista voidaan olla eri mieltä. Tämä luo myös keskinäistä arvostusta ja luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Mielipiteet saa sanoa ääneen ja ristiriitajakin saa syntyä, mutta vain ammatillisessa mielessä. Nämä ristiriidat eivät saa kuitenkaan vaikuttaa itse henkilösuhteisiin. (Järvinen 2008, 81–83.)

Luottamuksen kehittyminen vaatii kokemusta ihmisen tavasta toimia, miten työnsä tekee ja tukee muiden tekemää työtä. Myös lähestyttävyyys on tärkeää luottamuksen synnylle. Se kertoo ihmisen kiinnostuksesta ja halusta kuunnella. (Surakka & Rantamäki 2013, 91–92.) Luottamus työyhteisössä vaikuttaa työyhteisöön monella tapaa. Avoimuuden tunteen lisäksi se lisää rohkeutta olla luova työssään, parantaa ilmapiiriä ja työn tehokkuutta, joka taas helpottaa tulevien muutoksien kohtaamista. (Manninen 2008, 220.)

Yksilön vahvuudet ja tarpeet opitaan työyhteisössä ajan kanssa. Työyhteisössä tärkeää on tasa-arvoinen kohtelu, jossa huomioidaan yksilöiden eroavaisuudet. On otettava huomioon yksilön vahvuudet ja tarpeet ja toimittava oikeudenmukaisesti yksilön näkökulmasta katsoen. (Rauramo 2008, 126–127.) Haastavissa työtilanteissa työntekijän kokemus työyhteisön tuesta, ohjauksesta ja palautteesta voi olla keskeinen työn voimavara. Oikeudenmukaisuuden mukaisesti kaikilla työntekijöillä tulee olla yhtäläinen mahdollisuus tulla kuulluiksi ja tuoda omia näkemyksiään ilmi. Samoja periaatteita tulee noudattaa työpaikalla henkilöstä riippumatta. (Hakanen 2011, 58.)

Työorganisaation arvoja ei tule sekoittaa keskenään omiin henkilökohtaisiin arvoihin. Työpaikan arvoja mietittäessä tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että arvot yleensä määrittävät myös työpaikan ongelmia. (Helin 2006, 26.) Työhyvinvoinnin kannalta tulisi nostaa arvoksi tukeminen työntekijöiden kesken (Viitala 2013, 230). Merkitystä on sillä, kuinka hyvin työpaikalla osataan yhdistää ihmisten arvomaailmat, verkostot ja työpaikan kulttuurin (Liukkonen 2008, 135).

Kiusaamisen tunne on yleensä aina henkilökohtainen ja siihen tulee puuttua. Kiusaamista esiintyy keskimääräistä enemmän työpaikoilla, joissa muun muassa vastualueet ja työnjako on epäselvää, pelisäännöt eivät ole riittävän selkeitä, työntekijät kilpailevat keskenään, työpaikalla on huono ilmapiiri tai esimiestyöhön ollaan tyytymättömiä. Kiusaamalla vaikutetaan yksilön mahdollisuuksiin tehdä työtä tai loukataan hänen mainettaan. Tulee kuitenkin huomioida, että kiusaamista ei välttämättä ole esimerkiksi työnantajan ankara kohtelu, jos se on johdonmukaista ja kaikissa tilanteissa yhdenvertaista. Myöskään aina ristiriidat eivät ole kiusaamista, vaan kertova lähinnä vuorovaikutus- ja ihmissuhdeongelmista ihmisten välillä. (Skurnik-Järvinen 2011, 56–58.)

Jo laki edellyttää työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta ja työntekijä voikin vaatia puuttumista mahdollisiin epäkohtiin. Oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan tarkoita aina toiveiden täyttymistä. Työntekijät toimivat toisilleen esimerkkeinä ja luovat näin yhteistä toimintatapaa työpaikalla. Ongelmana on se, että toimimme yleensä sen mukaan, miten omat tarpeemme tai tunteemme sanovat. (Surakka & Rantamäki 2013, 92–93.) Terveys 2011-tutkimuksen mukaan henkistä väkivaltaa tai kiusaamisen uhkaa koki tutkimushetkellä miehistä seitsemän prosenttia ja naisista lähes 17 prosenttia. Vuoteen 2001 verrattuna naisten prosenttiosuus nousi 4 prosenttia vuonna 2011. (Koskinen ym. 42–43.)

## 6 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN PERUSTANA

### 6.1 Esimies ja tasa-arvo

Esimies on lähimpänä työntekijöitä ja tämän vuoksi monia ongelmia voidaan ehkäistä parantamalla ja kehittämällä juuri esimiestyötä (Viitala 2013, 230). Helsilä & Salojärvi (2009, 113) korostavat henkilöstöjohtamisen haasteeksi kehittää johtamista samanaikaisesti tuottamaan hyviä tuloksia sekä korkeatasoista työhyvinvointia.

Vaikka esimiehet olisivat fyysisesti kaukana, heidän tulisi olla henkisesti läsnä. Esimiesten asemasta riippuu heidän tehtävänsä organisaatiossa ja myös se, kuinka lähellä he ovat henkilöstöä. Ylimmät esimiehet eivät välttämättä tule esille työpaikoilla, mitä henkilökunta taas yleensä kaipaisi. Henkilökunnalla ei välttämättä ole tietoa siitä, miksi esimiehiä ei jokapäiväisessä työssä näy. Johtajien tulisikin näyttäytyä työyhteisöissä aika ajoin. (Järvinen 2008, 59–61.)

Esimiehen tulee arvostaa jokaista työntekijäänsä oikeudenmukaisesti. Työntekijä, jonka mielipiteitä esimies ei kuuntele, voi helposti kokea itsensä ja mielipiteensä arvottomiksi. Esimiehen olisi hyvä päästä lähelle työntekijöitä, kysellä ja ratkoa yhdessä ongelmia ja tätä kautta luoda luottamusta alaisiin. Jokainen ihminen näkee oman maailmansa eri tavalla kuin ihminen, joka katsoo sitä ulkopuolelta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 111.)

Esimiehen tulee yhdessä työntekijän kanssa selvittää työn kuormittavuutta työntekijää kohtaan, sillä hänen tulee huolehtia kuormittavuuden sopivuudesta (Rauramo 2008, 146). Tulisi miettiä, onko työntekijällä riittävästi ammatillista osaamista tai sitä, tekeekö hän koulutustaan vastaavaa työtä (Suonsivu 2011, 165). Liiallinen työn kuormittavuus tai ongelmat työpaikalla vaikuttavat aina myös työn ulkopuolelle ja siksi pahoinvoinnin vähentämiseksi tulisi olla yhteistyötä myös työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon kesken. Tulee ottaa myös huomioon se, että esimiehen jaksaminen vaikuttaa aina myös työyhteisön jaksamiseen. (Rauramo 2008, 147.)

Työnantajan tulee kaikissa työelämän tilanteissa kohdella tasapuolisesti kaikkia työntekijöitään ellei erilainen kohtelu ole perusteltua työntekijän tehtävät ja asema huomioiden. Esimerkiksi työpaikkojen palkkausjärjestelmät eivät ole kiellettyjä, jos tähän ei

sisälly syrjintää tai muita epäasiallisia syitä. Esimiehen vaihtuessa työpaikalla tulee samat käytännöt säilyä niin, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. (Skurnik-Järvinen 2011, 23–25.)

Työnantajan tasa-arvoista kohtelua työpaikalla valvovat työnsuojeluviranomaiset. Työnantaja on aina velvollinen puuttumaan epäasialliseen kohteluun työpaikalla. Yli 30 hengen yritysten toimintaa ohjaa myös vuosittain tehtävä tasa-arvosuunnitelma, jota tulee työpaikalla toteuttaa. (Viitala, R. 2013, 235–236.) Skurnik-Järvinen (2011, 55) korostaa häirinnän ja kiusaamisen vaikutusta koko työyhteisön toimivuuteen ja työympäristön turvallisuuteen. Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, terveyteen ja työntekoon. Myös yksittäisellä työntekijällä on vastuu työpaikalla tapahtuvasta kiusaamisesta. (Skurnik-Järvinen 2011, 55–56).

Tasa-arvoinen kohtelu tulee ottaa huomioon myös mahdollisessa työntekijän palkitsemisessa. Palkitsemista ei tule sekoittaa palkkaan, joka on tehdystä työstä maksettu korvaus. Palkitseminen voidaan nähdä eri tavalla eri työntekijöiden kesken, mikä voi tehdä palkitsemisesta haastavaa. Palkitseminen käsitteenä kuitenkin käsittää rahapalkan lisäksi erilaisia etuja, kuten lounaseteleitä sekä aineettomia asioita, kuten mahdollisuuden edetä työssä. (Viitala 2013, 137–138.)

## **6.2 Esimies työn ohjaajana**

Hyvä esimies tuntee itsensä ja hänellä on kyky ymmärtää muiden ihmisten käyttäytymistä ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin kannalta tulisi johtajan olla läsnä ja luotettava sekä puuttua ongelmiin eikä pelätä tilanteisiin heittäytymistä. (Suonsivu 2011, 164–165.) Hyvä esimies tuntee oman alansa ja tekee sen, mitä sanoo tekevänsä. Hän luottaa työntekijöihinsä ja toimii oikeudenmukaisesti työtehtävien jaossa ja palkitsemisessa. Hyvä johtaja kunnioittaa työntekijöitään myös epäonnistumisten sattuessa. (Manninen 2008, 134.)

Se, miten johdetaan, riippuu siitä, onko kaikilla johdettavilla sama tehtävä. Johdettavia on yleensä samanaikaisesti esimiehellä useampi kuin yksi ja haasteena onkin olla tasapuolinen. Alaiset haluavat esimieheltä yleensä enemmän aikaa kuin sitä saavat. Työpaikkojen luottamusmiehet ovatkin hyviä välikäsiä sovittamaan esimiesten ja alaisten



odotuksia. Heidän tulee kuitenkin toimia luottamuksellisesti kaikkia osapuolia kohtaan. (Mönkkönen & Roos 2009, 134–136.)

Työtä ajatellen työnantajan velvollisuus on varmistua työntekijän riittävästä fyysisistä ja ammatillisista taidoista suoriutua työstään ja pidettävä huolta, että esimerkiksi työn toimintatapojen muuttuessa työntekijä pystyy suoriutumaan työstään. (Skurnik-Järvinen 2011, 21.) Esimies voikin muotoilla työkokonaisuuksia yksilöllisesti henkilöille sopiviksi (Helsilä & Salojärvi 2009, 110). Jos osaaminen ei ole riittävällä tasolla, tulee tämä selvittää ja mahdollisesti kouluttaa työntekijää lisää (Manninen 2008, 144).

Korjaavan palautteen antaminen voi tuntua vaikealta nykyajan esimiehille, sillä heillä ei välttämättä ole tämänlaisesta palautteen antamisesta omakohtaisia kokemuksia (Helin 2006, 153). Lisäksi korjaavan palautteen antamisesta voi tulla vaikeaa jo siksi, että esimies yrittää vaikuttaa alaisensa toimintatapaan. Muutosta voidaan vastustaa helposti. (Helin 2006, 153.)

Yksi tapa vaikuttaa alaisen toimintatyyliin muuttamiseen on saada korjattava tapa osaksi työntekijöiden yhteisiä pelisääntöjä. Toinen tapa on ottaa selvää ehdoista, joilla alainen on valmis luopumaan niistä. Kolmannessa tavassa jätetään huomioimatta huono käytös, mutta annetaan positiivista palautetta paremmasta käytöksestä. Neljäs tapa on kolmivaiheinen tekniikka, jossa tuodaan esille ensin onnistumisia, sitten korjattava asia asiallisesti ja viimeisenä taas positiivinen asia. Viides tapa on antaa vastuu huonon käytöksen muuttamisesta alaiselle kysymällä tältä, miten esimiehen tulisi toimia. (Helin 2006, 179–182.) Rasilan ja Pitkosen (2010, 32) mukaan tärkeintä on ylipäätään antaa palautetta. Vaikka se olisi vain negatiivista, olisi sen huomioiminen parempaa kuin kokonaan huomiotta jättäminen.

Johtajuus kehittyy työelämän rakenteiden muutosten kautta. Johtamisesta on tullut haasteellisempaa organisaatioiden koon kasvaessa ja fuusioitumisten myötä. Johtamiseen ei riitä enää pelkästään asema tai korkea koulutus vaan tarvitaan taitoja ihmissuhteissa ja taitoa ennakoida tulevaa, esim. irtisanomiset. (Mönkkönen & Roos 2009, 108–109.)

### 6.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut kertovat omalta osaltaan työhyvinvoinnin tilasta. Kehityskeskusteluiden tulee olla osa johtamista ja ainoastaan niistä saatu koettu hyöty edistää yksilön ja myös organisaation tavoitteita. Kehityskeskustelulla kartoitetaan työntekijän osaaminen niin, että hän voi tehdä osaamistaan vastaavia tehtäviä, mikä lisää työntekijän motivaatiota työtä kohtaan. (Rauramo 2008, 157.)

Kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu ja varattu aika, jossa esimies ja alainen keskustelevat keskenään. Jotta keskustelu olisi kehittävä, tulisi sen olla luottamuksellista ja avointa. Eri yrityksissä ja myös ihmisistä riippuen, haasteet kehityskeskustelussa ovat erilaiset, sillä esimerkiksi pienyrityksessä on mahdollista, ettei uranousua arvosteta ehkä samalla tavalla kuin vastaavassa isossa yrityksessä (Sundvik 2006, 113, 116).

Kehityskeskustelutaitoja oppii ajan kanssa harjoittelemalla, vaikka aluksi voi tuntua, että keskustelut sujuvat lähinnä vain ”helppojen” alaisten kanssa (Helin 2006, 178).

Kehityskeskusteluja tulisi käydä esimiehen ja työntekijän välillä yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Kehityskeskustelun yksi haaste voi olla negatiivinen asenne keskustelua kohtaan ja tämän asenteen voi omata sekä alainen että esimies. Syynä asenteeseen voivat olla esimerkiksi ennakkoluulot ja vanhat pettymykset, jotka ovat jääneet käsittelemättä. Nämä syyt tulisi ottaa keskustelussa esille ja selvittää rehellisesti käyttäen tähän tarvittava määrä aikaa. (Helin 2006, 174–176.)

Kehityskeskustelussa tulisi huomioida se, mistä molemmat osapuolet haluavat keskustella ja sopia yhdessä se, mihin asioihin keskustelussa keskitytään käymättä vain tiettyä lomaketta läpi. Tärkeintä olisi keskittyä työntekijän työhön. (Helin 2006, 176–177.) Työntekijälle luodaan merkitystä hänen tekemälleen työlleen käymällä keskustelussa läpi perustehtäviä, tavoitteita ja visioita. Keskustelussa tehdään konkreettiseksi työntekijän ja ryhmätason tekemä työ ja sen tavoitteet osana organisaation kokonaisuutta. Yksilön panostusta korostetaan koko organisaation toimintaa ajatellen. (Aarnikoivu 2011, 66.)

Esimiehen tärkein rooli keskustelussa on kysellä ja kuunnella, mikä luo keskustelun ilmapiiriä. Esimiehen on osattava luoda avoimia kysymyksiä, joissa alainen pääsee ja-

kamaan tietoaan. Kysymykset johdattavat keskustelua ja kuuntelulla esimies osoittaa mielenkiintoa ja arvostusta alaistaan kohtaan. (Helin 2006, 177.)

Esimiehen kehittymisen kannalta tärkeää olisi palautteen pyytäminen alaiselta. Tämä vaatii rohkeutta ja mielenkiintoa omaa kehittymistä kohtaan. Esimiehen tulisi kirjata palautteet ylös mutta ei turhaan selitellä omia kehittämisen alueitaan. (Helin 2006, 178.) Kehityskeskustelu mahdollistaa palautteen saamisen omasta osaamisesta ja palaute voi-kin joskus yllättää. Kehityskeskustelussa käydyt asiat tulisi työntekijän ottaa esille sopi-  
vin väliajoin. (Surakka & Rantamäki 2013, 128.)

## 7 TUTKIMUS

### 7.1 Tutkimuksen toteutus

Tämä osuus on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.

### 7.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusta luodessa on mietittävä aina, mitä lähestymistapaa tutkimuksessaan käyttää. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on keskeistä muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja aiemmat teoriat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136). Tuloksien ymmärtämiseksi ja tulkitsemiseksi kvantitatiivisen tutkimuksen luominen edellyttää aina teoriataustaa, jotta tutkimuskohde ja muuttujien vaikutus ilmiöön tunnistetaan (Tuomi 2007, 95; Kananen 2011, 13). Ilman teoriapohjaa on kyseessä kysely tai selvitys, ei perusteltu tieteellinen tutkimus (Tuomi 2008, 95). Jos pohjaa ei ole, täytyy se selvittää esimerkiksi laadullisen tutkimuksen avulla (Kananen 2011, 13).

Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kuvata muuttujien välisiä riippuvuuksia ja selvittää lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen toteutus on vapaa, mutta se pitää pystyä saamaan numeeriseen muotoon. (Tuomi 2008, 95.) Yleisin tiedonkeruumenetelmä on kuitenkin kyselylomake (Kananen 2011, 12). Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää selvittämään esimerkiksi ilmiöön liittyvien ominaisuuksien toistuvuutta, vaikka kvantitatiivisessa tutkimuksessa ensisijassa ovatkin määrät ja luvut. (Kananen 2011, 18–19.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on yleistäminen, jossa tietty otos koko joukosta edustaa kaikkia ilmiötä koskevia ihmisiä. Otokseen tarvitaan kuitenkin riittävä määrä ihmisiä, jotta sen voidaan katsoa koskevan koko joukkoa. (Kananen 2011, 17–18.) Otos on usein satunnainen, kun laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvat yksilöt on usein valittuja (Tilastokeskus 2014).

Kvantitatiivista lähestymistapaa käytetään yleensä suuriin ryhmiin, mutta sitä voidaan käyttää myös pienemmille ryhmille (Tuomi 2008, 95). Samassa tutkimuksessa on mah-

dollista käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, eikä näitä kahta menetelmää aina tarvitse erottaa toisistaan (Tilastokeskus 2014).

Kvantitatiivinen menetelmä sisältää objektiivisuuden, sillä haastattelija toimii tutkimuksessa havainnoijana eikä osallistu tutkimukseen. Tutkimuskysymykset nousevat perusteltuina esille teoriataustasta. (Tilastokeskus 2014). Tutkijan roolia tutkimustuloksissa pidetäänkin yleensä melko mitättömänä, sillä kyselyt ovat usein hyvin strukturoituja (Viestintätieteellinen tutkimus 2014).

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys**

Tutkimusta tehdessä tulisi aina huomioida tutkimuksen luotettavuus ja laatu, reliabiliteetti ja valideetti, erityisesti kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä. Työn luotettavuus jää helposti heikoksi, jos tutkimuksen luotettavuutta ei ole huomioitu jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2011, 118–119.)

Reliabiliteetilla viitataan siihen, etteivät tulokset ole syntyneet sattumalta vaan, että ne saataisiin samalla, käytetyllä mittarilla uudestaan. Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen tekijään, stabiliteettiin ja konsistenssiin. Konsistenssilla tarkoitetaan saman asian mittaamista eri mittarilla, jolloin saatujen tulosten tulisi olla samat. Stabiliteetillä mitataan tietyn mittarin pysyvyyttä. Tutkimus toteutetaan samoille henkilöille samanlaisissa olosuhteissa tietyn ajanjakson jälkeen. (Kananen 2011, 119–120.)

Valideetti kertoo sen, mitataanko oikeita asioita oikealla tutkimusmenetelmällä ja oikeilla mittareilla. Valideetissa on useampia alalajeja, ja niistä ulkoinen valideetti kertoo tulosten yleistettävyydestä. Yleistettävyyden kannalta otoksen tulee vastata joukkoa, jota tutkimus koskee. Sisältövalideetti kertoo, ovatko tulokset seurausta käytetyistä muuttujista niin, että on osattu mitata oikeita asioita. (Kananen 2011, 121–122.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä työssä menetelmänä riittää reliabiliteetin varmistamiseksi eri vaiheiden kirjaaminen ja perustellut ratkaisut. Valideettia käsitellessä tulee ottaa huomioon tutkimusprosessin luotettavuus ja se, miten hyvin tulokset vastaavat koko perusjoukkoa, jota tutkimus koskee. (Kananen 2011, 123–124.)

## 8 TULOKSET

Tämä osio on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.

.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Helsinki: Otava
- Collin, K., Eteläpelto, A. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi – opas alaisille ja esimiehille. Helsinki: Yrityskirjat
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Koskinen, S. Lunqvist, A. & Ristiluoma, N. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Raportti 68/2012. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Manninen, O. toim. 2008. Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Domus Print Oy
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Painettu: Suomi.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus: toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppa-kaari Oyj.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Skurnik-Järvinen, H. 2011. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöjohtamista. Painettu: EU.
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot – sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy
- S-kanava. 2014. Meillä töissä. Tule luomaan kaupan ja palvelualan menestystarinoita. Luettu 17.10.2014. [https:// www.s-kanava.fi/web/s/tyonhajakijalle/meilla-toissa](https://www.s-kanava.fi/web/s/tyonhajakijalle/meilla-toissa)
- S-kanava. 2014. Meillä töissä. Työhyvinvointi ja palkitseminen. Luettu 17.10.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/tyonhajakijalle/tyohyvinvointi-ja-palkitseminen>
- S-kanava. 2014. S-ryhmän rakenne. Luettu 1.6.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>
- S-kanava. 2014. S-ryhmän yritysprofiili. Luettu 28.5.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/yritysprofiili>
- S-kanava. 2014. S-ryhmän rakenne. Luettu 1.6.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>
- S-kanava. 2014. Vastuullisuus. Vastuullisuusperiaatteet. Luettu 17.10.2014 <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/periaatteet>
- Tilastokeskus. Virsta Virtual Statistics. 2014. Luettu 19.10.2014. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/>
- Tuomi, J. 2007. 1-2.painos. Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Tyson, T. 1998. 2. Painos. Working with groups. Hong Kong: J & M Typesetting Pty Ltd
- Työterveyslaitos. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Kirjapaino Oy.
- Viestintätieteellinen tutkimus. 2014. Luettu 19.10.2014 <http://viesverk.uta.fi/viesttiet/kaytannot/valinnat/maara.html>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.



**LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje työntekijöille

# **S-MARKET KALEVAN TYÖHYVINVOINTI- KYSELY**

Heippa kaikki ja terveisiä Kuopiosta! ☺

Olen tosiaan vielä tekemässä opinnäytetyötä Teille koskien työhyvinvointia. Tämä opinnäytetyö on siis osa resonomiopintojani Tampereen ammattikorkeakoulussa. ja viimeinen puristus ennen valmistumista. Halusin tämän tehdä S-Market Kalevaan, kun itse olin siellä töissä silloin, kun aihe tuli esille ja tästä Minnan kanssa jo keväällä sovittiin. Aihe on mielenkiintoinen ja mahdollisimman iso vastausprosentti antaa kaikkein parhaimman lopputuloksen! ☺ Aikaa kyselyn vastaamiseen on 24.9.2014 asti eikä vastaaminen vie kuin pari minuuttia. (Tämä on siis nopea kysely). Toivottavasti kaikki vastaatte! ☺ Tulokset sitten tulevat julki lähempänä joulua, kun ne olen analysoinut ja

teoriakehykseen verrannut. Jään innolla odottamaan vastauksianne! 😊

Alta löytyy linkki, josta pääsette suoraan kyselyyn. Muistakaa painaa kyselyn loputtua lähetä-painiketta, jolloin kysely tallentuu. Linkin voitte suoraan kirjoittaa selaimen, jolloin kysely aukeaa.

Kiitoksia paljon ja paljon tsemppiä syksyyn ja töihin! 😊

Lämpimin syysterveisin, Terhi Kankainen

## Liite 2. Kyselylomake työntekijöille

### S-Market Kalevan työhyvinvointikysely

Olen suorittamassa restonomiopintojen viimeisiä vaiheita Tampereen ammattikorkeakoulussa ja nyt tekemässä opinnäytetyötä aiheesta työhyvinvointi. Toimipaikka, jossa kysely suoritetaan, on Pirkanmaan Osuuskauppaan kuuluva S-market Kaleva. Kyselyyn saavat vastata kaikki S-market Kalevan työntekijät työsuhteesta riippumatta. Toivon kovasti, että kaikki vastaatte kyselyyn, jolloin vastausprosentti on mahdollisimman suuri. Tällöin myös tulokset ovat realistisimmat. Jäänkin innolla odottamaan vastauksianne. Kiitoksia paljon jo etukäteen! Vastaaminen kyselyyn vie vain pari minuuttia. Vastaa esitäytettyihin kysymyksiin ja klikkaa sitten Lähetä.

Lämpimin syysterveisin,  
Terhi Kankainen

#### \*Pakollinen

##### Työskentelen... \*

- Osa-aikaisena
- Kokoaikaisena

##### Työsuhteeni \*

- Vakituinen
- Määräaikainen

##### Ikä \*

- Alle 20 vuotta
- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–50 vuotta
- Yli 50 vuotta

**Mitä mielestäsi työhyvinvointi tarkoittaa? \***

Kuvaile korkeintaan parilla lauseella selkeästi ja lyhyesti sitä, mitä mielestäsi työhyvinvointi tarkoittaa.

**Olen työskennellyt S-market Kalevassa nyt... \***

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- väh. 10 vuotta

**Taustatiedot \***

- Nainen
- Mies

**Omat voimavarat - Valitse asteikolla 1-5 (1= en ole tyytyväinen, 3= melko tyytyväinen, 5= todella tyytyväinen)**

Valitse asteikolla 1-5 miettien omia voimavaroja ja omaa tyytyväisyyttäsi koskien alla olevia asioita.

**Syötä yksi vastaus kullekin riville**

	1	2	3	4	5
Työkyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyytyväisyys omaan työnkuvaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä viihtyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Osaamisalueen laajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien vahvuuksien tiedostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien heikkouksien tiedostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työyhteisö - Valitse asteikolla 1-5 (1= en ole tyytyväinen, 3= melko tyytyväinen, 5= todella tyytyväinen)**

Mieti tyytyväisyyttäsi koskien työyhteisöäsi ja valitse sopivin vaihtoehto.

**Syötä yksi vastaus kullekin riville**

	1	2	3	4	5
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus työntekijöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Työtehtävien jakautuminen työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden välinen arvos- tus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Rastita ne asiat, joihin olet tyytyväinen koskien esimiestyötä työpaikallasi**

Voit valita yhden tai useamman kohdan.

- Perehdytys uusiin työtehtäviin
- Työssä mahdollinen eteneminen
- Työn ohjaus
- Kannustus työtehtävissä
- Työn kuormittavuus
- Oikeudenmukaisuus
- Työtehtävien jakautuminen työntekijöiden kesken
- Esimiesten asiantuntevuus
- Esimiehiin kohdistuva lähestyminen (esimiehiä on helppo lähestyä)
- Palautteen saaminen esimiehiltäsi

**Oletko osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana? \***

- Kyllä
- En ole

**Onko kehityskeskustelusta tai kehityskeskusteluista ollut sinulle hyötyä?**

Vastaa kysymykseen vain, jos olet osallistunut kehityskeskusteluun työskennellessäsi S-market Kalevassa.

- Kyllä
- Ei

**Minkälaista konkreettista hyötyä olet huomannut saavasi kehityskeskusteluista?**

Vastaa kysymykseen vain, jos olet osallistunut kehityskeskusteluun työskennellessäsi S-market Kalevassa. Vastaa kysymykseen korkeintaan parilla lauseella.

**Mitä konkreettisia parannusehdotuksia sinulla olisi yleisen työhyvinvoinnin parantamiseksi työpaikallasi?**

Vastaa kysymykseen korkeintaan muutamalla lauseella.

Lähetä