

# Työhyvointimalli kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiehille

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2017  
Hanna Vihervuori

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

VIHERVUORI, HANNA:

Työhyvinvointimalli kauppakeskuksen  
vuokralaistoimijoiden esimiehille

69 sivua, 9 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä kauppakeskusympäristössä, ja kerätyn aineiston pohjalta kehittää työhyvinvointimalli kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiehille. Lähtöoletus oli, että työhyvinvointi luo kilpailukykyä koko kauppakeskukselle.

Työssä käytettiin pääosin kvantitatiivista tutkimusotetta. Tietoperustan muodostivat pääasiassa kotimaiset lähteet työhyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan kehittämisestä. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä. Lisäksi kehittämishankkeessa hyödynnettiin toiminnallista osuutta, jossa esimiehistä koostunut pilottiryhmä osallistui esimiesvalmennukseen. Esimiesvalmennuksesta vastasi kauppakeskuksen ulkopuolelta hankittu valmentaja.

Tutkimustulosten pohjalta kehitettiin työhyvinvointimalli kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiehille. Tulosten mukaan esimiesten työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli koko yrityksen menestymisessä. Esimiehillä on vastuita huolehtia työntekijöistään, mutta myös itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan.

Jatkotutkimuksina voidaan esittää henkilökohtaisen valmennuksen vaikutuksia, työhyvinvointimallin jatkokehittämistä, palautekyselyn tekemistä tai esitetyn mallin implementointia kauppakeskuksiin.

Avainsanat: kauppakeskus, työhyvinvointi, esimies, tuloksellisuus, esimiesvalmennus

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business  
Development

VIHERVUORI, HANNA :                      Creating an occupational well-being  
model for the managers of  
shopping center tenants

69 pages, 9 pages of appendices

Autumn 2017

## ABSTRACT

---

The purpose of this development project was to study occupational well-being and the factors affecting it in a shopping center environment and to develop a well-being model for the managers of shopping center tenants. The hypothesis is that well-being at work creates competitiveness for the entire shopping center.

The study was conducted by applying a quantitative research method. Data was collected through an online questionnaire. The theoretical framework of the study is mainly based sources discussing well-being at work and business development. The development project included a functional part during which the managers participated in supervisor coaching. The coaching was organized by an outside coach.

Based on the results and conclusions of the study, a well-being model was developed for the managers of the shopping center's tenants. It can be concluded that the well-being of managers plays a key role in the success of a company. Managers have the responsibility to take care of their employees' well-being but also their own well-being.

Keywords: shopping center, well-being at work, manager, performance, supervisor coaching

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Kehittämistutkimuksen tarkoitus ja tavoite	2
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	3
2	ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN KESKIÖSSÄ	5
2.1	Työhyvinvointi yleisesti	5
2.2	Työhyvinvointiosaaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen	7
2.3	Toimintaympäristö ja sidosryhmätyöskentely	9
2.4	Esimiehen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin	11
2.5	Työhyvinvointimalleja	12
3	TYÖHYVINVOINNILLA TULOKSEEN	17
3.1	Työhyvinvointi kilpailutekijänä	17
3.2	Työn imu	19
3.3	Henkilöstötuottavuus	20
3.4	Sosiaalinen pääoma ja henkinen kunto	21
4	TYÖHYVINVOINTIMALLI KAUPPAKESKUKSEN VUOKRALAISTOIMIJOIDEN ESIMIEHILLE	22
4.1	Kauppakeskuksen ja vuokralaistoimijoiden esittely	22
4.2	Tutkimuksen toteutus	25
4.3	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	28
4.4	Tutkimuksen aineistot ja analysointimenetelmät	32
5	TUTKIMUSTULOKSET	34
5.1	Työn vaatimukset ja työn sisältö	34
5.2	Työssä jaksaminen, voimavarat ja itsetuntemus	37
5.3	Työn moniulotteisuus	39
5.4	Kauppakeskus työhyvinvoinnin edistäjänä	40
5.5	Teemahaastattelu ja palautteet	45
5.6	Työhyvinvointimalli	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1	Tulosten pohdinta	54
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	55
6.3	Kehittämistutkimuksen arviointi	57

6.4	Aiheita jatkotutkimukselle	59
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	69

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kauppakeskuksissa toimii useita kymmeniä, jollei jopa satoja eri yrityksiä, brändejä, ketjuliikkeitä ja yksityisiä pienyrityksiä. Niistä jokainen vastaa oman liiketoimintansa osalta myös työhyvinvoinnin asioista. Toimijoita yhdistää yhteinen paikka tehdä liiketoimintaa. Kauppakeskus toimii yhteisöllisenä alustana, kauppapaikkana ja työpaikkana kaikille. Yhteisön voima on liikuttava tekijä, jolla vaikutetaan koko kauppakeskuksen toimintaan ja imagoon. Vetovoima tehdään yhdessä ja hyvinvoiva henkilöstö tekee sen paremmin. Työhyvinvointi parhaimmillaan sekä huonoimmillaan heijastuu koko kauppakeskuksen liiketoimintaan ja vaikuttaa välillisesti kanssatoimijoihin.

Työhyvinvointimallin kehittäminen kauppakeskuksessa toimivien vuokralaistoimijoiden esimiehille on osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Toimin kauppakeskuspäällikkönä keskisuudessa kauppakeskuksessa Päijät-Hämeessä, jonka omistaa Pohjoismaiden ja Baltian johtava kauppakeskustoimialan yhtiö. Arjen työssä yhdessä yrittäjien ja myymäläpäälliköiden kanssa olen voinut havainnoida liiketoiminnallista tekemistä lähemmin. Menestys lähtee ihmisistä, ja kauppakeskuksessa moniulotteisesti kaikista siellä toimivista liikkeistä ja niiden ihmisistä.

Kauppakeskuksen tahtotila on edesauttaa siellä toimivien liikkeiden liiketoimintaa, sekä kehittää suorituskkyä laajemmin. On esitetty, että työhyvinvointia lisäämällä ja siihen panostamalla voidaan parantaa tulosta (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 14). Kauppakeskus ja sen liikkeet henkilöstöineen eivät ole suorassa työsuhteessa toisiinsa, ja siinä mielessä kauppakeskuksen rooli on enemmänkin mahdollistaja ja suunnan näyttäjä. Lisäksi tärkeiden sidosryhmien hyvinvoinnin varmistaminen on osa vastuullista liiketoimintaa.

Työhyvinvoinnin keskeisinä ja vuorovaikutteisina henkilöinä toimivat myymälöiden ja liikkeiden vastaavat, myymäläpäälliköt. He ovat

rajapintana kauppakeskuksen ja oman liikkeensä henkilöstön välillä. Heillä on merkittävä rooli kauppakeskusyhteistyössä.

Työhyvinvointimallin kehittämistä kauppakeskukselle, jonka kohderyhmänä on kauppakeskuksessa toimivat liikkeet ja niiden esimiehet, ei aikaisemmin ole tiettävästi tehty.

Aika on myönteinen erilaisille verkostomaisille työyhteisöille, ja yhteisölliselle tavalle tehdä töitä yli omien organisaatorajojen.

Työhyvinvoinnin vaikutusta kilpailukykyyn on tutkittu laajemminkin, ja erilaisia työhyvinvointiohjelmia on tehty kohdennettujen organisaatioiden tarpeisiin sekä työhyvinvointimalleja esitetty. Marko Kesti väitöskirjassaan ”The tacit signal method in human competence based organization performance development” (2012) osoitti, että työhyvinvoinnilla on vaikutus myös tuottavuuteen. Tutkimus ja osallistavasta kehittämisestä saatu tieto tuottaa uudenlaista tutkimustietoa aiheesta, ja mahdollistaa jatkotutkimukset.

Esimiesten työhyvinvoinnin aihealueelta löytyy tutkimuksia ja kirjallisuutta (esim. Eronen 2014, Järvensivu, Kervinen & Syrjä, 2011). Lisäksi on saatavilla joitain yksittäisiä opinnäytetöitä liittyen työhyvinvointiin kauppakeskuksessa toimivissa liikkeissä, sekä kauppakeskuksen viihtyvyyteen liittyviä tutkimuksia (esim. Rouffiange-Ahmad 2015).

## 1.2 Kehittämistutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyön tarkoituksena on edistää liiketoimintaa koko kauppakeskuksessa: parantaa asiakastyytyväisyyttä, lisätä myyntiä ja liikevaihtoa, mahdollistaa esimiesten osaamisen kehittäminen, lisätä työmotivaatiota sekä sisäistä yhteistyötä työhyvinvointimallin ja esimiesten oman työhyvinvoinnin kautta, sekä kehittää koko kauppakeskuksen kilpailukykyä alati kiristyvässä ja erittäin kilpaillussa vähittäismyyntimarkkinassa.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää malli, jolla kauppakeskus voi tukea keskeisessä roolissa olevien esimiehinä toimivien myymäläpäälliköiden

työhyvinvointia, huolimatta siitä, että he eivät ole suorassa työsuhteessa kauppakeskukseen.

Esimiehen rooli on kauppakeskuksen näkökulmasta merkityksellinen, ja hänen kauttaan voidaan hyvinvointia vyöryttää yksittäisen liikkeen henkilöstöön. Työhyvinvointimallin kautta luodaan hyvinvointia ja menestystä liikkeisiin ja koko kauppakeskukselle. Menestystä voidaan mitata taloudellisin luvuin tai sosiaalisen pääoman kannalta.

### 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämistyön päätutkimuskysymyksenä on:

- Millainen on hyvä työhyvinvointimalli kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiehille?

Alatutkimuskysymyksinä ovat:

- Miten esimiesten työhyvinvoinnista tällä hetkellä huolehditaan kauppakeskuksessa toimivissa yrityksissä?
- Mitä keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen on?
- Millaista yhteistyötä kauppakeskus ja vuokralaistoimijat voisivat esimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi tehdä?

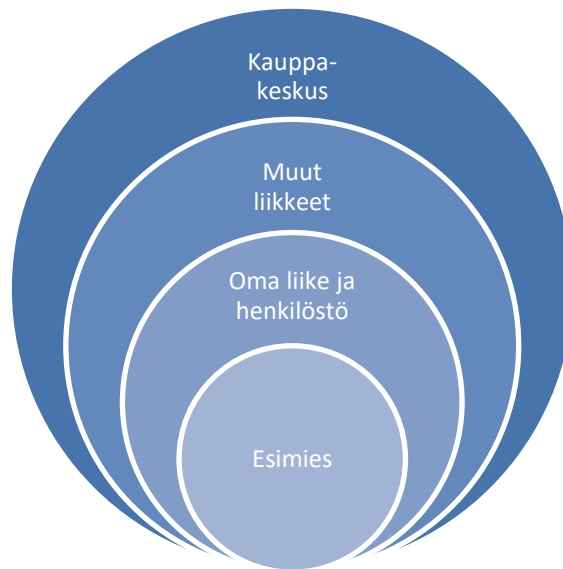
Kehittämishanke koskee kauppakeskuksen myymäläliiketoimivissa toimijoita, siitä rajataan pois toimistotilavuokralaiset, varastovuokralaiset tai muut toimijat, joiden liiketoiminnan kehittäminen ei vaikuta suoraan kauppakeskuksen liikevaihtoon tai kävijämääriin eivätkä ole välittömässä kontaktissa kuluttaja-asiakkaisiin.

Teoreettisena viitekehystenä on esimiesten työhyvinvointi; siihen vaikuttavat tekijät ja sen kehittäminen omaehtoisuus huomioiden.

Esimiehen rooli ja vaikuttavuus on moniulotteinen ja laaja. Esimies toimii linkkinä organisaation ja oman ryhmänsä välillä, sekä omaa auktoriteettiaseman muihin työyhteisön jäseniin nähden (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 9).



Lähtöoletuksena tässä työssä on, että kauppakeskuslähtöisesti työhyvinvointia voidaan kehittää ja mahdollistaa esimiesten kautta, tällöin esimiesten hyvinvoinnin kehittäminen valikoitui kehittämisen kohteeksi. Kuviossa 1 on esitetty esimiehen roolin vaikuttavuutta tasoittain esimiehestä itsestään aina kauppakeskustasolle saakka.



KUVIO 1. Opinnäytetyön konteksti

Kehittämistyön johdannossa kerrotaan työn tausta, tavoitteet ja teoreettinen viitekehys. Luvussa kaksi esitetään katsaus, jossa keskitytään esimiesten työhyvinvointiin, hyvinvointiosaamiseen ja niihin vaikuttaviin tekijöihin kauppakeskusympäristössä. Lisäksi esitellään joitain työhyvinvointimalleja. Luvussa kolme esitellään työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien tekijöiden vaikuttavuutta kaupalliseen tulokseen. Luvussa neljä esitellään kauppakeskus ja sen vuokralaistoimijat, sekä tutkimusstrategia ja toteutus. Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset työhyvinvoinnin nykytilakyselystä ja esimiesvalmennuksesta sekä työhyvinvointimalli. Viimeisessä luvussa kuusi käsitellään johtopäätökset ja arvioidaan kehittämistutkimus.

## 2 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN KESKIÖSSÄ

Esimiehen oma työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa useat tekijät. Esimiehellä on merkittävä rooli oman organisaation työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. Esimiehiltä vaaditaan monipuolista osaamista, vastuunottoa ja itsensä ja muiden johtamistaitoja. Kauppakeskusympäristössä esimies toimii linkkinä kauppakeskusjohdon ja oman johdettavan henkilöstön välillä.

### 2.1 Työhyvinvointi yleisesti

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi, turvallisesti ja sisällöltään itselle sopivaksi (TTL 2017). Työhyvinvointi koostuu useista osa-alueista (Kuvio 2) ja ominaisuuksista, joiden avulla organisaatio ja työyhteisö onnistuvat tuottamaan tuloksellista työtä. Työhyvinvoinnin perusta; terveys ja turvallisuus, on määritelty laissa. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen keskeisesti liittyvät työnantaja, henkilöstö, työsuojelu ja työterveys. (Työturvallisuuskeskus 2011).

Työympäristö tarkoittaa kokonaisuutta, jossa työ suoritetaan, ja siihen liittyvät fyysiset, sosiaaliset ja virtuaaliset paikat jossa työ tehdään (Rakli 2017). Työympäristö on suunniteltu niin, että työskentely ja liikkuminen ovat turvallista ja siistiä (TTL 2017).

Työyhteisötaidot on niitä taitoja, jotka liittyvät vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen muiden kanssa, yhteisvastuullisia ja sosiaalisia taitoja, esimies- ja alaistaitoja sekä oppimaan oppimisen ja kehittymisen taitoja (Ilmarinen 2014). Ammattimainen ja empaattinen käyttäytyminen, erilaisuuden sietäminen, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja ratkaisutaitojen omaaminen on työyhteisössä tarvittavia arkisia taitoja, ja perustana hyvälle työyhteisötaidoille, jossa yksilön rooli korostuu.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Työturvallisuuskeskus 2011)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on koko työyhteisön vastuulla, ja osa jokapäiväistä tekemistä. Esimiehillä on laaja vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta, käytäntöön saattamisesta ja sen mahdollistamisesta. Työhyvinvointi (Kuvio 2) käsittää työkyvyn, työelämän laadun, työssä jaksamisen ja työtyytyväisyyden (Mikkola 2011, 12).

Sen lisäksi, että esimies vastaa työyhteisössä työhyvinvoinnin toteutumisesta, työyhteisön tuloksellisesta johtamisesta, turvallisesta työympäristöstä ja henkilöstön terveydestä ja työkyvystä (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 1), tulee hänen luonnollisesti huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistaan.

Esimiesten, kuten muidenkin työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat sekä psyykkiset, fyysiset että sosiaaliset tekijät. Esimiehen työhyvinvointi koostuu työn kuormittavuustekijöistä sekä työn mielekkyystekijöistä, joita ovat mm. työn merkityksellisyys, hallittavuus ja ymmärrettävyys. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat turvallisuus, työympäristö, terveydentila ja työn määrä. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat työjärjestelyt ja työaika,

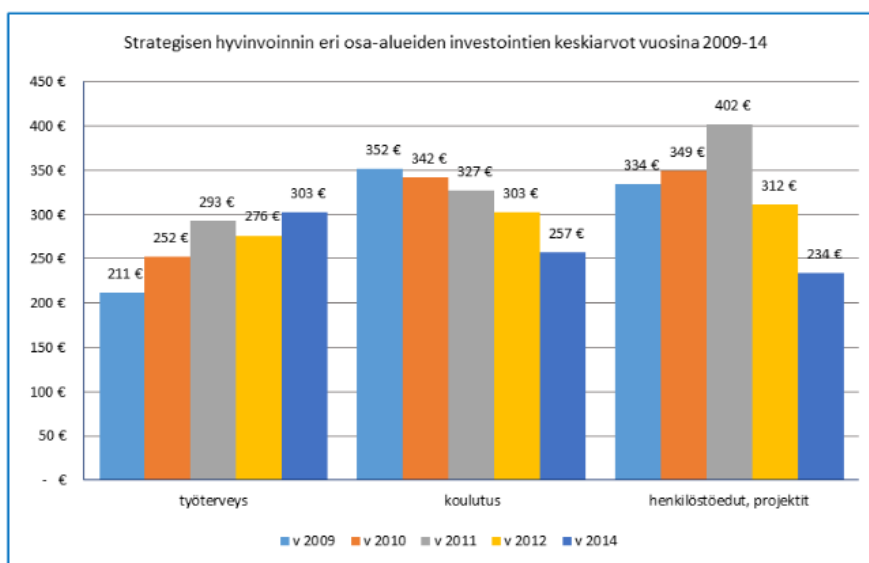
ilmapiiri, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja sosiaaliset suhteet. Kognitiivisia kuormittavuustekijöitä ovat osaamiseen liittyvät tekijät, työn määrä ja käytettävissä olevat järjestelmät ja laitteet. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 4).

## 2.2 Työhyvinvointiosaaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointiin liittyvä keskustelu Suomessa on ollut vilkasta viime vuosien aikana, ja työhyvinvoinnin merkityksen tietoisuus on lisääntynyt. Toimijasta riippuen työhyvinvointiosaamista ja johtamista on hyvin monen tasoista. Pelkästään toimijan koon perusteella ei voida päätellä, että työhyvinvointi olisi edistyksellistä tai suunnitelmallista, ja osana liiketoimintastrategiaa. Työhyvinvointisuunnitelman jalkauttaminen on useimmiten esimiehen vastuulla, ja pienyrittäjillä täysin omalla vastuulla oman työn ohessa tehtävänä toimenpiteenä.

Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde (Ojala & Ahonen 2005, 172). Lainsäädäntö luo perustavaa laatua olevat puitteet työhyvinvoinnille, jossa on määritelty ohjeet ja säädökset muun muassa työterveydelle, työympäristön turvallisuudelle ja työsuojelulle. Työpaikoilla usein kuitenkin kehitetään omaehtoisesti edellä mainittujen täydentäväksi lisäksi työilmapiiriä, toiminnan laatua, parannetaan tuottavuutta sekä ehkäistään sairauspoissaoloja (Kauhanen 2012).

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 – raportin (2014, 12) mukaan yritysten hyvinvoinnin investoinneissa työterveysmenot ovat kasvaneet, ja vastaavasti henkilöstöetujen ja koulutuksen menot vähentyneet vertailuvuosien 2009 – 2014 aikana (Kuvio 3). Saman tutkimuksen mukaan hyvinvoinnin pääasiallinen toteuttaja yrityksissä oli henkilöstövastaava 37%, toimitusjohtaja 17% ja esimies 23% (2014, 13).



KUVIO 3. Strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueiden investointien keskiarvot 2009 – 2014 (Aura, Ahonen, Ilmarinen & Hussi 2014, 13)

Työterveys toteuttaa muun muassa työterveystarkastuksia, poissaoloseurantaa, työhön paluun tukemista, tukee terveyden edistämistä ja tekee työpaikkaselvityksiä (Aura ym. 2014). Henkilöstöedut ja koulutus toteutuvat yrityksissä omaehtoisuuden kautta. Suosituimpia henkilöstöetuja ovat liikuntaedut, kulttuurisetelit ja lounasetu (Aura ym. 2014, 35).

Tietoisuus ja osaaminen työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä on viime vuosien aikana lisääntynyt, mutta esimerkiksi taloustilanteesta johtuen näiden kuluista on karsittu. Keskeiseen rooliin työyhteisöissä nousee esimiehen ja muun työyhteisön tuki. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön tehtävä. Kaksi kolmasosaa työntekijöistä saa tukea esimieheltä tai työtovereilta sitä tarvitessaan (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 15).

Muihin EU-maihin verrattuna suomalaisilla työntekijöillä on keskimääräistä parempi mahdollisuus osallistua työpaikan toimintojen kehittämiseen, mikä kertoo myös työolojen luottamuksellisuudesta, yhteistyöstä ja oikeudenmukaisuudesta (Aura ym. 2016, 11).

### 2.3 Toimintaympäristö ja sidosryhmätyöskentely

Kauppakeskuksia on Suomessa rakennettu kolmen vuosikymmenen ajan, kansainvälisesti tarkasteltuna varsin lyhyen aikaa. Kauppaa on aina kokoonnuttu tekemään kaupungin keskeisille sijainneille, ja esimerkiksi Britannian ensimmäinen ulkoilmakauppakeskus toimi 1500-luvulla. 1800-luvulla alkunsa ovat saaneet muun muassa Sainsbury ja Marks & Spencer. (Telegraph 2013.)

Kauppakeskus on useista erilaisista kauppaa- tai palveluliiketoiminnan liikkeistä koostuva liikerakennus, jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäänpäin käytäville tai keskusaukiolle. Kauppakeskuksella on yhteinen johto ja markkinointi. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry, 2017.) Muita kauppakeskittymiä on muun muassa ostoskeskukset, kauppahallit, liikekeskukset ja hypermarketkeskukset.

Suomessa on 97 kauppakeskusta, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on 5,9 miljardia euroa, ja ne työllistävät 38 000 henkilöä (Finnish Shopping Centers 2016, 10). 95,9 % kauppakeskuksista sijoittuu kaupunkikeskustoihin (Finnish Shopping Centers 2016, 20).

Yhteistoiminta kauppakeskuksessa tarkoittaa yhteistä markkinointia sekä siellä toimivien yritysten välistä yhteistyötä, jotka muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden. Kauppakeskusta ja sen brändiä markkinoidaan kokonaisuutena, ja kauppakeskuksessa toimivat yritykset maksavat markkinointimaksua. Kauppakeskuksen yrityksillä on pääsääntöisesti yhtenevät aukioloajat. Yhteisiä pelisääntöjä on sovittu esimerkiksi viestintään, myynnin raportointiin, näyteikkunoiden teippauksiin, pysäköintiin, mainontaan ja yhteisten tilojen käyttöön. Yhteisiä tiloja on muun muassa jätehuoltopisteet, huoltokäytävät, lastausalueet, varastotilat ja sosiaalitilat.

Yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta koko kauppakeskuksessa, ja yhteisten tilojen käytöstä vastaa kunkin liikkeen esimies osaltaan. Esimiehet toimivat annetussa ympäristössä, ja huolehtivat organisaatiossaan asioiden jalkautuksen ja toteutuksen eteenpäin.

Esimiehillä on velvollisuus ottaa tietoa kauppakeskukseksi vastaan yhteistä portaalia käyttäen, ja huolehtia tiedottamisesta. Toimiminen kauppakeskuksessa tarkoittaa oman organisaation ohjeiston noudattamisen lisäksi myös kauppakeskuksen yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamista.

Kauppakeskusliiketoiminta on mitä enemmän kiinteistöliiketoimintaa, johon kuuluu vastuullinen kiinteistöjen ylläpito, hallinnointi, palvelukonseptit, asiakasvirtojen luominen, investoinnit ja kehittäminen. Kuviota 4 voidaan soveltaa kauppakeskustoimijoihin, sekä kauppakeskuksessa toimiviin tahoihin. Kiinteistön omistaja hallinnoi rakennettua ympäristöä, jossa vuokralainen/tilankäyttäjä työskentelee ja käyttää tiloja omien tarpeidensa mukaan. Omistaja vastaa kiinteistön ja tilojen arvonkehityksestä, niihin liittyvistä kustannuksista, kehittämisestä, viihtyvyydestä ja vuokrauksesta. Palveluntuottajat työskentelevät kiinteistön omistajalle, ja vastaavat sovituilta osin päivittäistoiminnoista kiinteistössä, esimerkiksi kiinteistön huollosta, siivouksesta, turvallisuudesta ja tekniikasta. Rakennetun ympäristön toimivuus ja ominaisuudet muodostavat laajan kokonaisuuden ja toimintaympäristön, jossa myös sosiaalisilla tekijöillä ja toimintatavoilla on merkitystä. Kauppakeskusympäristö ja kiinteistöliiketoiminta työllistää ja on vuorovaikutuksessa paikallisyhteisöjen kanssa.



KUVIO 4. Kiinteistöliiketoiminta ja rakennettu ympäristö (KTI Kiinteistötieto 2016)

Rakennettu ympäristö toimii toimintaympäristönä ja palvelualustana kauppakeskuksessa työskenteleville ja asioiville henkilöille. Rakennettua ympäristöä ja fyysisiä olosuhteita ylläpidetään ja hallinnoidaan ammattimaisesti omistavan asiantuntijaorganisaation toimesta, joka vastaa toimitiloista ja yleisistä tiloista sekä niiden kehittämisestä. Käyttäjät, eli liikkeiden henkilöstö, kuluttaja-asiakkaat, palveluntarjoajat ja ylläpitohenkilöstö käyttävät tiloja kukin omalla tavallaan. Kauppakeskuksessa työskentelee päivittäin eri alojen palveluntuottajia, kuten siivousalan-, turvallisuusalan-, kiinteistötekniikan-, ja muita kiinteistön ylläpidon toimijoita. Kiinteistöliiketoiminnalla on taloudellinen-, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu.

#### 2.4 Esimiehen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin

Kilpailukykyä työhyvinvoinnista-raportti (2016, 15) esittää tutkimustuloksen, jossa työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa riippuvan ennen kaikkea omasta lähiesimiehestä ja työkavereista. Tämä todentaa sen, että esimiehen rooli on tärkein ja keskeisin myös kauppakeskuksen näkökulmasta, ja on kohderyhmä, jonka hyvinvointiin tulee panostaa. Liikkeen esimiehen rooli säteilee monitahoisesti myös oman lähiorganisaation ulkopuolelle.

Esimies toimii tukijalkana ja voimavarana henkilöstölle päin, ja esimiehen tehtävä on motivoida työntekijä organisaation tavoitteisiin. Esimies huolehtii myös, että perusasiat yrityksessä ovat kunnossa, ja työhyvinvointia edistävät toimenpiteet toteutuvat sovitulla tavalla. Esimies tukee työntekijää pääsemään tavoitteisiinsa, perehdyttää, ohjaa, ja puuttuu ongelmatilanteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2011, 3.)

Yksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavista esimiehen tehtävistä on viestintä. Esimies työssään ja viestinnällään yhdistää organisaation strategisen ja operatiivisen tason. On esitetty, että esimiesten työajasta peräti 80% on viestintää. Esimies käyttää viestintää esimerkiksi päivittäisessä työviestinnässä, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, tavoite- ja tuloskeskusteluissa, palaverissa,



tiedottamisessa ja vapaamuotoisissa keskusteluissa (Kynsijärvi, Valli & Väisänen 2012, 4).

Viestinnällä vaikutetaan henkilöstön mielikuviin omasta työyhteisöstä ja organisaatiosta, ja viestintää käytetään johtamiseen. Esimies viestinnällään vaikuttaa vuorovaikutuksen aikaansaamiseen, kommunikaatioon, ajantasaistietoon, toiminnan tukemiseen ja sitä kautta henkilöstön kokemaan työn mielekkyyteen. Työn mielekkyys on osa työhyvinvointia. (Lehtimäki 2016, 22.)

Erilaiset organisaatiot ja myymälät kauppakeskuksessa panostavat kukin tavallaan omien myymäläpääliköidensä hyvinvointiin, kouluttamiseen ja kehittämiseen. Mitä pienempi yritys tai liike on kyseessä, sitä vähäisemmät mahdollisuudet hyvinvoinnin kehittämiseen saattaa olla. Pienyrittäjien resurssit voivat olla hyvinkin rajalliset, ja kauppakeskuksen tarjoamat mahdollisuudet ja puitteet voivat olla näille toimijoille ainoita resursseja. Eri tuotteiden ja konseptien parissa työskentelevät omaavat erilaista osaamista ja ammattitaitoa.

Etlan muistiossa esitetään näkökanta siihen, että työntekijät hakeutuvat tietynlaisiin tehtäviin mieltymystensä ja kyvykkyytensä perusteella. On esimiehen osaamisalueella ja vastuulla, että työntekijät sijoittuvat edellä mainitun mukaisesti, jotta myös työhyvinvoinnin edellytykset säilyy. (Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen 2017.)

## 2.5 Työhyvinvointimalleja

Rauramon (2009, 3) Työhyvinvoinnin portaat -malli kuviossa 5 perustuu Maslowin tarvehierarkiaan, jossa korkeimmalle portaalalle voidaan päästä, kun aikaisempien portaiden tarpeet on saavutettu ja tyydytetty. Portaille on koottu hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Portaita on viisi: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve.



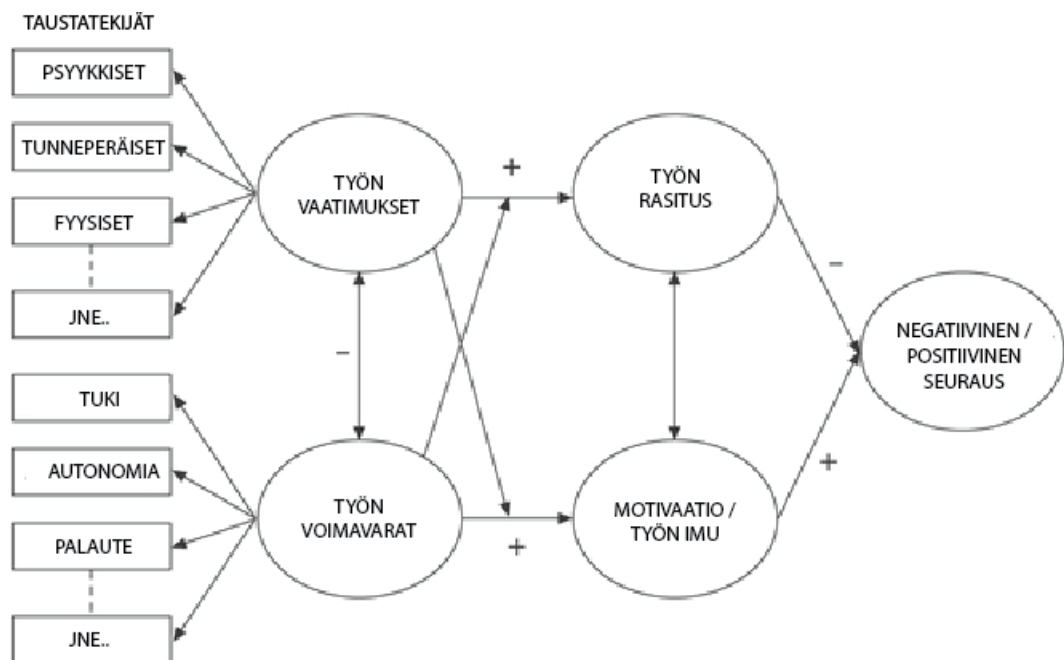
KUVIO 5. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2009, 3)

Työhyvinvoinnin psykofysiologiset perustarpeet alimmalla portaalla tulee tyydytetyksi, kun työ mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan, ravinto on riittävää ja laadukasta, liikuntaa on riittävästi ja sairauksia voidaan ehkäistä. Psykofysiologiset tarpeet täyttyy terveellisillä elämäntavoilla. Sekä työntekijä että työnantaja voivat osaltaan huolehtia perustarpeiden täyttymisestä. Työntekijän keinoja on muun muassa kohentaa elämäntapoja terveelliseen suuntaan, hallita ajankäyttöä, kehittää ammatillista osaamista ja keskittyä myönteiseen ajatteluun. Työnantaja voi vaikuttaa perustarpeiden täyttymiseen mahdollistamalla työaikajärjestelyitä, koulutusta, työpaikkaruokailua ja tukea liikunnallisia harrastuksia. (Viisi porrasta työhyvinvointiin, 2015.)

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2011, 44) ovat esittäneet eriävän näkemyksen siitä, että tuleeko tarpeiden tyydyttämisen kuitenkään edetä portaittain, ja portaan kaikkien tarpeiden olla tyydytetty, jotta voidaan edetä seuraavalle portaalle. Esimerkkinä he esittävät kehitysaputyön,

jossa kiinnostus kulttuurillisiin virikkeisiin voisi syttyä vasta ruoan ja toimeentulon tarpeiden tyydyttämisen jälkeen. Kuitenkin köyhissä yhteisöissä on vilkas kulttuurielämä.

JD-R -mallin, eli Työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin (Kuvio 6) mukaan työ sisältää nimensä mukaan vaatimuksia sekä voimavaroja. Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisationaalisia tekijöitä, joissa työntekijältä vaaditaan ponnisteluja aihepiirien tiimoilta. Nämä eivät lähtökohtaisesti ole negatiivisia tekijöitä, mutta kuormittaessaan liikaa, voivat olla stressaavia. Vastaavasti työn voimavarat ovat niitä tekijöitä jotka vähentävät työn kuormittavuutta, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, tehostavat suorituskykyä, edistävät työhön sitoutumista ja vähentävät työn kuormittamista. Tutkijat havaitsivat työn voimavaratekijöiden lisäävän myös työn imun tunnetta. (Bakker, A., Demerouti, E. 2007, 313.)

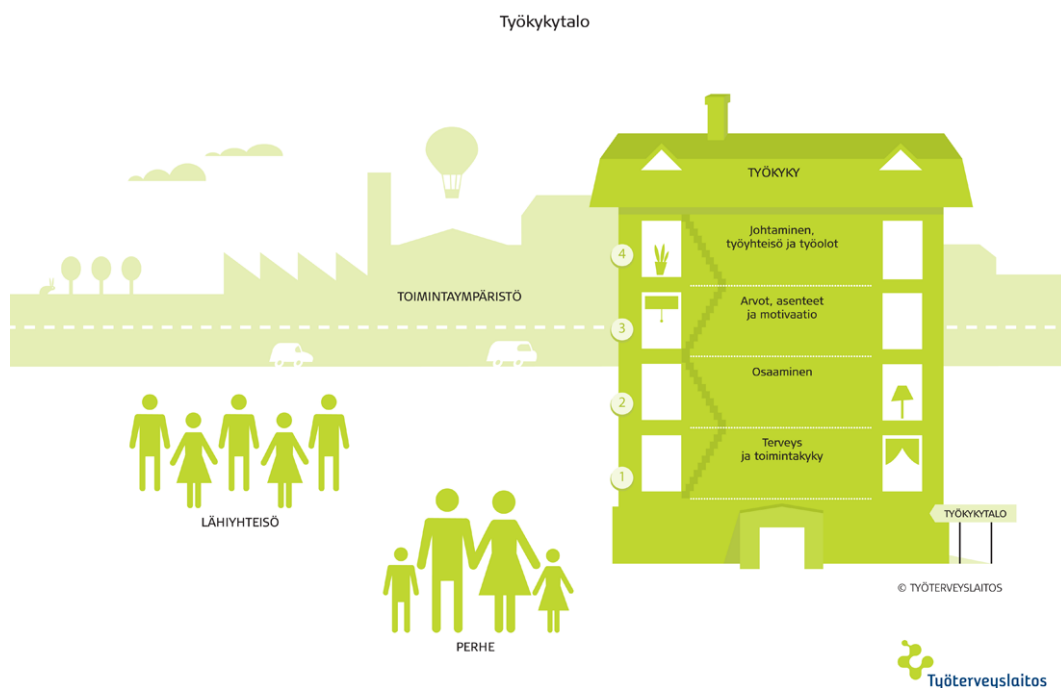


KUVIO 6. Työn vaatimusten ja voimavarojen -malli. The JD-R Model (Mukaillen Bakker, A., Demerouti, E. 2007, 313)

Työn vaatimusten ja voimavarojen -malli on joustava, sillä sitä voidaan soveltaa mitä erilaisimmissa työympäristöissä. Mallista (Kuvio 6) voidaan havaita kaksi polkua, psyykkistä prosessia, jotka vaikuttavat kuormitukseen ja motivaatioon. Kuviossa ylemmät ympyrät (Työn vaatimukset, Työn rasitus) kuvaavat jaksamispolkua, eli mahdollisia työuupumukseen ja rasitukseen johtavia tekijöitä. Kuvion alemmat ympyrät (Työn voimavarat, Motivaatio) kuvaavat toista polkua, eli ns. motivaatiopolkua, joka johtaa työn imuun. Polut ja niiden yhdistelmä johtavat erilaisiin lopputulemiin työyhteisöissä. (Kontio 2017, 5-6.)

Juhani Ilmarisen (2006) kehittämä Työkykytalo -malli (Kuvio 7) muodostuu nelikerroksisesta työkykytalosta, perheestä, lähiyhteisöstä ja laajemmasta ympäristöstä. Talon kerrokset muodostavat työkyvyn perustan ja kerrosten sisällään pitämien ominaisuuksien tulisi olla tasapainossa keskenään, jota portaikolla kuvataan. Kerrokset muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta, sekä johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Kaksi alinta kerrosta kuvaavat yksilön voimavaroja. Kolmas kerros kuvaa yksilön ja työn suhdetta, ja neljäs kerros kuvaa muun muassa työoloja ja johtamista. Käsitys työhyvinvoinnista syntyy Työkykytalon kolmannessa kerroksessa, jonne kasaantuvat hyvät ja huonot kokemukset työstä, voimavaroista ja työn ulkopuolisista tekijöistä. (Työterveyslaitos 2017.)

Kolmen alimman kerroksen tulee olla vankalla pohjalla ja pysyä pystyssä huojumatta, jotta ne jaksavat kannatella neljättä, eli ylintä kerrosta. Ylin kerros pitää sisällään itse työn, työolot, työn vaatimukset ja organisaation. Esimiehillä ja johdolla on vastuu neljännessä kerroksesta. Yhteistyössä esimies ja työntekijä voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. (Niemelä 2011, 22.)



KUVIO 7. Työkykytalo -malli (Työterveyslaitos 2017)

Ihmisen ollessa kokonaisuus, kokonaiskuorimittavuuteen ja sitä kautta työkykyyn vaikuttavat perhe ja arki, lähiyhteisö ja piirit, sekä laajemmassa mittakaavassa toimintaympäristö. Myös nämä tekijät ja näiden vaikuttavuus tulisi olla tasapainossa. Näistä kaikista muodostuu Työkykytalo-malli ja näitä osa-alueita kehittämällä voidaan ylläpitää ja parantaa hyvää työkykyä.

### 3 TYÖHYVINVOINNILLA TULOKSEEN

Osaamisella ja motivaatiolla kerrotaan olevan vastaavanlainen merkitys työn tuloksellisuuteen, kuin terveydelläkin, ja sen kehittäminen tulevaisuudessa tulee vastaamaan merkitykseltään aineellisen pääoman kehittämistä. (Ojala & Ahonen, 2005, 14.)

Kauppakeskuksen kilpailukyky ja vetovoima syntyy siellä toimivien liikkeiden toiminnasta osaltaan, ja kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä on mm. kustannustehokkuus, tuottavuus, laatu, asiakastyytyväisyys, toimivat verkostot, oikein valitut strategiset kumppanit ja hyvät osaajat. (Ojala ym. 2005, 69.) Työstään innostunut ja hyvinvoiva työntekijä pystyy paremmin tuottamaan sellaista asiakaspalvelua joka vastaa haluttua, ja tähän voidaan suoraan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin.

#### 3.1 Työhyvinvointi kilpailutekijänä

Ylivoimaisen kilpailukykyyn saavuttamiseksi vaaditaan työn imua ja osaamisen monipuolista hyödyntämistä. Työpaikoilla pitäisi panostaa myös luovuuteen ja innovatiivisuuden lisäämiseen, esittää Lapin Yliopiston tutkimusjohtaja Marko Kesti Kilpailukykyä työhyvinvoinnista-raportissa (2016, 36).

Työhyvinvointiin työyhteisössä sisältyy asioita, joilla voidaan ylläpitää ja kehittää henkilöpääomaa. Näitä yleisesti ottaen on mm. työterveydenhuolto, työ-toiminta, työturvallisuus, yhteistyö ja yhteisöllisyys sekä työpaikan ilmapiiri. (Ojala ym. 2005, 196.) Tämän kehittämishankkeen kannalta näkemystä tulee laajentaa ja lähestymisnäkökulmaa tulee voida tarkastella tämän perinteisen mallin ulkopuolelta. Nämä edellä mainitut asiat ovat tässä yhteydessä sellaisia, joihin kauppakeskus ei voi suoraan vaikuttaa kauppakeskuksen ja myymälän suhteesta johtuen. Työturvallisuus on laissa säädelty, ja on huomioitava osaltaan, ja se käsittää kaikkien yhteisiä käyttämiä tiloja sekä yleisiä turvallisuusohjeita, joita kauppakeskuksessa toimivat toimijat sitoutuvat noudattamaan.

Myyvälöissä sekä liikkeiden yhteinen tapa toimia turvallisuutta noudattaen ja edistään on asennekysymys. Vastuu omasta työpaikasta, työtovereista, omasta tiimistä, asiakkaista ja muista kauppakeskuksessa toimivista liikkeistä on yhteinen asia. Henkinen työturvallisuus koostuu edellä mainittujen lisäksi myös siitä, että työpaikalla ei esiinny kiusaamista, häirintää tai epäasiallista kohtelua. (Ojala ym. 2005, 198.)

Kauppakeskuksessa, jossa toimii kymmeniä liikkeitä omine toimintatapoineen, sekä vuositasolla miljoonia asiakkaita, vastuun tulee ulottua oman myymälän ulkopuolelle yhteiseksi hyväksi.

Työterveystalouteen erikoistunut tutkimusprofessori Guy Ahonen on esittänyt alla olevan mallin työhyvinvointia lisäävistä toimenpiteistä ja niiden vaikutuksista (Kuvio 8).

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Voimavarainen Motivoitunut Sitoutunut Innovatiivinen Haluaa olla töissä	Sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät Tehokas työaika lisääntyy Yksilön tuottavuus kasvaa	Työn tuottavuus paranee Työn laatu paranee Innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy

KUVIO 8. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset

Mallissa esitetään, että työhyvinvointia lisäämällä on mahdollista motivoida ja sitouttaa henkilöstöä, jonka vaikutuksena sairauskulut vähenevät eikä työn määrä ei siten laske. Välillinen talousvaikutus näkyy työn tuottavuuden parantumisena, työn laadun paranemisena sekä ideoiden ja innovaatioiden lisääntymisenä. Lopullinen talousvaikutus esitetään kannattavuuden lisääntymisenä.

On esitetty myös eriäviä mielipiteitä siitä, onko työhyvinvoinnilla kuitenkaan vaikutusta lopulliseen tulokseen. Työhyvinvoinnin merkityksen mittaaminen tai lukujen suora esittäminen on haasteellista, ja mittaristo voidaan koostaa monen tekijän summasta. On relevanttia kyseenalaistaa työhyvinvoinnin merkittävä osuus, jos samaan tulokseen voidaan päästä

esimerkiksi tuotantotehokkuuden parantamisella tai organisaation uudelleenjärjestelyllä. Selvää on, että menestys ja kilpailukyky luodaan arjen työssä, yhdessä henkilöstön kanssa.

### 3.2 Työn imu

Työn imusta on käytössä useita määritelmiä, ja yleisesti sillä tarkoitetaan myönteistä ja pysyvää tunne- ja motivaatiotilaa (Hakanen 2009, 9). Työn imua kokevat henkilöt nauttivat työstään ja kokevat työnsä positiivisesti, sekä suoriutuvat työstään paremmin. Lisäksi he ovat innostuneita, onnellisempia työssään sekä tuotteliaampia. Työn imua omaavat henkilöt aikaansaavat työn imun levittäytymisen työyhteisössä eteenpäin muihin henkilöihin. (Ahtee 2015, 11.)

Työn imuun liitetään kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Edellä mainitut ulottuvuudet ovat ominaisuuksia, jotka ohjaavat henkilön toimintaa. Tarmokas henkilö on energinen, haluaa panostaa työhönsä ja on sinnikäs saavuttaakseen tavoitteensa. Omistautunut henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi, on ylpeä työstään ja on innokas. Uppoutunut henkilö on työhönsä paneutunut ja kokee nautintoa työstään. (Hakanen 2017.)

Työn imun kerrotaan olevan yhteydessä mm. psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen, työstä palautumiseen, parempaan työssä suoriutumiseen sekä tyytyväisyyteen muuhun elämään ja työn ja perhe-elämän myönteiseen yhdistämiseen. Työn imua edistää mm. työn monipuolisuus ja palkitsevuus, vuorovaikutusmahdollisuudet, roolit, työyhteisö, palaute, arvostus ja työn ja muun elämän yhteen sovittaminen. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 12.)



### 3.3 Henkilöstötuottavuus

Henkilöstötuottavuudella tarkoitetaan ihmisten kyvykkyyttä tehokkaaseen ja tuottavaan työhön, joka on yhteydessä hyvään taloudelliseen tulokseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Henkilöstötuottavuus määritetään henkilön ominaisuuksina, ja siihen vaikuttaa mm. koko organisaatiossa vaikuttavat asiat (Aura, Ahonen & Hussi 2015, 5).

Henkilöstötuottavuuden tarkennetaan vielä olevan organisaation aineetonta pääomaa, joka koostuu kaikesta muusta paitsi fyysisestä tai taloudellisesta omaisuudesta. Aineettoman pääoman sanotaan tuottavan hyötyä tulevaisuudessa, ja olevan tulevaisuuden kilpailutekijä (Lempeä 2012, 12). Aineettomasta pääomasta voidaan käyttää myös käsitteitä tietopääoma, älyllinen pääoma, osaamispääoma ja aineeton varallisuus (Lempeä 2012, 15).

Eteran (Aura ym 2015, 16) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstötuottavuus ja sitä tukeva osaava esimiestyö vaikuttavat suoraan liikevoiton kasvattamiseen. Henkilöstötuottavuutta voidaan mittaroida Henkilöstötuottavuusindeksillä (HTI), joka sisältää kolme osa-aluetta: työkyky, osaaminen ja motivaatio. Henkilöstötuottavuuden mittareita voi olla myös sairauspoissaolojen määrä, vaihtuvuus ja työelämän laatu (Huovila 2010).

Ne tekijät jotka vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen, vaikuttavat myös yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tuottavuutta parantaa mm. osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, esimiesten kehittäminen, monitaitoisuus, koulutus ja sitä kautta vaikutukset hyvinvointiin. (Ojala & Ahonen, 2005, 75.)

### 3.4 Sosiaalinen pääoma ja henkinen kunto

Yksi aineettoman pääoman muodoista on sosiaalinen pääoma (myös henkinen tai rakennepääoma). Sosiaalisen pääoman tehokkaalla käytöllä on arvioitu olevan jopa 50 – 90% vaikutus organisaation tulokseen, esittää Ahtee (2015, 14) Pro Gradu-tutkielmassaan. Lukema on niin merkittävä, että sitä ei voi jättää huomiotta tulevaisuuden työhyvinvointimallien kehittämisessä. Tulevaisuudessa organisaatioiden menestys on vahvemmin riippuvainen ihmisistä ja niiden mukanaan pitämästä aineettomasta pääomasta. Sosiaalista pääomaa pidetään aineettomana menestystekijänä toimivissa yhteisöissä.

Hyvinvoivat työntekijät tekevät työtään laadukkaammin, mikä heijastuu parempana asiakaspalveluna, ja sitä kautta heijastuu asiakkaiden tyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyden hyvän tason ylläpitäminen ja entisestään parantaminen vaikuttaa tulokseen positiivisesti. (Strategia ja työhyvinvointi 2009, 10-11.)

Sosiaalinen pääoma syntyy yhteisöllisyydestä ja positiivisuudesta. Esimiehellä sanotaan olevan hyvin suuri rooli työyhteisössä esimerkin näyttäjänä, ja myönteisen ilmapiirin luoja. Työntekijät aistivat tunneilmaisun kautta erilaisia tunnetiloja, jotka vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan, niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. (Manka & Larjovuori 2013, 12.)

Sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä edistää mm. avoimuus, rehellisyys, auttaminen, hyvä ammattitaito, työn arvostus, sitoutuminen, kärsivällisyys, yhdessä iloitseminen, kokemusten jakaminen ja kiittäminen (Manka ym 2013, 23).

Vähäinen sosiaalinen pääoma estää ja hidastaa tiedonkulkua, vaikuttaa heikentävästi työntekijän luovuuteen ja heikentää motivaatiota (Manka ym 2013, 8). Lisäksi yhteisöllisyyteen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä on mm. esimiehen epäreilu toiminta, salailu, sooloilu, kiusaaminen, epäystävällisyys, oman edun tavoittelu ja puhumattomuus (Manka ym 2013, 23).

## 4 TYÖHYVINVOINTIMALLI KAUPPAKESKUKSEN VUOKRALAISTOIMIJOIDEN ESIMIEHILLE

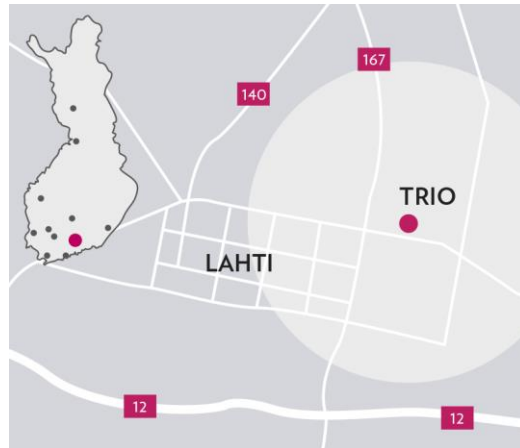
### 4.1 Kauppakeskuksen ja vuokralaistoimijoiden esittely

Kauppakeskus Trio on Lahden keskustassa sijaitseva kohtaamis- ja ajanviettopaikka, jonka omistaa ja hallinnoi Citycon. Trio rakentuu kolmesta vanhasta kauppakeskuksesta; Aleksanterista, Opaalista ja Forumista, sekä välissä olevan Vapaudenkadun toisella puolella sijaitsevasta Hansasta. Trio on perustettu 1990-luvulla, ja saneerattu 2007/2008 nykyiseen muotoonsa.

Trion avainluvut (Citycon, 2017):

Myynti (milj. euroa)	53,6
Kävijät (milj.)	5,6
Vuokrattava kokonaispinta-ala (m <sup>2</sup> )	45 900
Vuokrattavat liiketilat (m <sup>2</sup> )	26 900
Liikkeiden lukumäärä	73
Pysäköintipaikat	330 (+ Hansa 500)

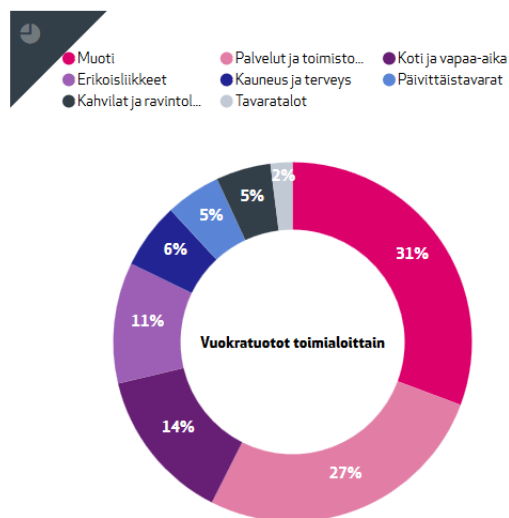
Kauppakeskus Trion 15 minuutin ajomatkan vaikutusalueella (Kuvio 9) on 124 000 asiakasta, joiden ostovoima on 2 580 miljoonaa euroa, ja 5 minuutin ajomatkan sisällä 48 000 asiakasta 1 050 miljoonan euron ostovoimalla. Kävijöitä Triossa on arkisin noin 18 200, lauantaisin noin 12 100 ja sunnuntaisin 4 100. (Citycon 2017.)



KUVIO 9. Trion sijainti ja vaikutusalue (Citycon 2017)

Kauppakeskuksen ankkurivuokralaisina on K-supermarket, Tokmanni, Nordea, Hotelli Cumulus, H&M, Stadium, Kekäle, Fitness24/7 sekä apteekki. Triosta löytyy myös toinen suuri pankkiryhmittymä OP. OP omistaa oman kiinteistönsä Trion sisällä. Triossa on myös toimistokerroksia, joissa on erilaisia palveluita ja yrityksiä.

Triosta löytyy laaja muodin keskittymä, palveluita, erikoisliikkeitä, päivittäistavaraa sekä kahvila- ja ravintolapalveluita. Kaksi suurinta toimialaa vuokratuottojen mukaan (Kuvio 10) on muoti (31%) ja palvelut ja toimistot (27%).



KUVIO 10. Trion vuokratuotot toimialoittain (Citycon 2017)

Citycon on Pohjoismaiden ja Baltian johtava kauppakeskusten omistaja, kehittäjä ja hallinnoija. Kiinteistöomaisuuden arvo on 5 miljardia euroa. Citycon on markkinajohtaja Suomessa. Cityconin omistamat kauppakeskukset sijaitsevat keskeisillä paikoilla kaupunkien keskustoissa hyvien kulkuyhteyksien varrella lähellä ihmisten koteja ja työpaikkoja. Kauppakeskuksissa on hyvä ja monipuolinen tarjooma erilaisia liikkeitä ja palveluita. Citycon omistaa 50 kauppakeskusta ja kaksi muuta liikekiinteistöä. Citycon Oyj:n osake on listattu Nasdaq Helsinkiin vuonna 1988.

Cityconin visio on olla vahva kauppakeskusbrändi Pohjoismaissa, ja tarjota parhaat liiketilat sekä ostoselämykset. Kestävä ja vastuullinen liiketoiminta on osa päivittäistä kauppakeskustoimintaa, ja ohjaa arvoja sekä tapaa toimia.

Cityconin toiminnalle on määritelty toimintaperiaatteet, Code of Conduct, joissa määritellään eettiset periaatteet ja liiketoiminnan normit. Nämä toimintaperiaatteet toimivat perustana sille, miten toimitaan liiketoiminnassa, ympäristö- ja ihmisoikeusasioissa, sekä suhteissa työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin. Perussäännöistä löytyy mm. avoimuus ja läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa, kestävän kehityksen mukaisten toimintatapojen edistäminen, sosiaalisen- ja ympäristövastuun kantaminen kaikessa liiketoiminnassa, sekä turvallisen ja terveellisen työympäristön tarjoaminen työntekijöille.

Kauppakeskus Triossa työskentelee Cityconin puolelta kolme henkilöä: kiinteistöpäällikkö, kauppakeskuspäällikkö ja kaupallinen johtaja. Lisäksi Triolle töitä tekee vuokrauspäällikkö ja erikoisliikepaikoista vastaava henkilö. Kauppakeskuksen ylläpidosta vastaa palveluntuottajat. Turvallisuudesta ja järjestyksenvalvonnasta Securitas, siivouksesta ja ulkoalueista RTK palvelu ja jätehuollosta L&T. Heitä Triossa työskentelee noin 20 henkilöä yhteensä. Kauppakeskuksen liikkeissä, välillisesti liikkeille ja kauppakeskukselle työskentelee yhteensä noin 800 henkilöä, joista liikkeiden vastaavia tai esimiehiä 66 henkilöä.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Ajatus kauppakeskuksen liikkeiden esimiesten ja yrittäjien työhyvinvoinnin lisäämisestä syntyi operatiivisen kauppakeskustyön ohessa loppuvuodesta 2016. Kauppakeskuksessa on paljon liikkeitä ja erilaisia yrityksiä, jotka kukin itsenäisesti vastaavat oman liikkeensä osalta työhyvinvoinnista. Työympäristöön kuuluu myös naapuriliikkeet, kauppakeskuksessa toimivat tahot ja palveluntuottajat sekä ohjenuorana kauppakeskuksen yhteiset pelisäännöt. Erittäin keskeisessä roolissa liikkeiden osalta sekä yhteydenpidossa kauppakeskukseen ovat esimiehet.

Marraskuussa 2016 kauppakeskuksessa teetettiin vuokralaistoimijoiden esimiehille viihtyvyyskysely, ja kerättiin avointa palautetta. Kauppakeskus ja sen tilat koettiin viihtyisiksi ja turvallisiksi, mutta esille nousi työhyvinvointi ja työssäjaksaminen, joiden uskottiin olevan tulevaisuudessa huomiota vaativia asioita. Vastaavaan aikaan kontaktoitiin myös paikallista esimiesvalmentajana toimivaa työyhteisökehittäjää, ja perehdyttiin mahdollisuuksiin tehdä yhteistyötä esimiesvalmennuksen ja sparrauksen osalta.

Vähittäis- ja erikoiskauppa on Suomessa ollut isojen haasteiden edessä, sitä myöden myös esimiehiltä vaaditaan paljon. Hyvän asiakaspalvelun laadun ylläpitämiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen vaaditaan positiivista energiaa ja voimavaroja, joita on mahdollista saavuttaa työhyvinvoinnin kautta. Myös kauppakeskukset ovat muuttuneet enemmän yhteisöllisiksi tiloiksi ja kohtaamispaikoiksi. Cityconin arvoihin ja toimintatapoihin kuuluu vastuullisuus ja toimia edelläkävijänä siinä. Toiminnalla voidaan vaikuttaa sidosryhmiin, ja kehittää vuokralaistoimijoiden hyvinvointia ja tuoda lisäarvoa ja menestyvää liiketoimintaa kaikille.

Helmikuussa 2017 (Kuvio 11) opinnäytetyön ohjaaja varmistui, ja kehityshankkeen aihe täsmentyi keskusteluiden myötä. Kehityshankkeen alkuvaiheessa olin tiiviissä yhteydessä ja vuorovaikutuksellisissa keskusteluissa Elämänjälki Ay:n esimiesvalmentaja Jarkko Saaren kanssa. Tästä vuorovaikutuksesta ammensin tietoa ja näkemystä

valmennuksellisesta näkökulmasta, ja tarkastelin sen antamia mahdollisuuksia sekä kehityshankkeeseen että työhyvinvointimallin kehittämiseen.

Kauppakeskuksen esimiehille lähetettiin sähköpostitse tiedustelu halukkuudesta olla mukana kehittämishankkeessa. Mukaan valikoitui viisi kehittämisestä kiinnostunutta kauppakeskuksessa toimivien liikkeiden esimiestä, joiden kanssa yhdessä oli tarkoituksena alkaa kehittää ja pilotoimaan työhyvinvointimallia. Huhtikuussa 2017 näille viidelle esimiehelle, joista jäljempänä käytetään nimitystä kehitysryhmä, laadittiin ja lähetettiin saate (Liite 1) ja kattava web-pohjainen Webropol -kysely (Liite 2), jolla selvitettiin silloista työhyvinvoinnin nykytilaa. Kyselyllä pyrittiin selvittämään ja tarkastelemaan hyvinkin tarkalla tasolla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, niiden nykytilaa, vastaajan kokemuksia ja havaintoja, sekä ohjaamaan ajattelua tarkastelemaan omaa työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä laajalta perspektiiviltä.

Kyselyn rinnalla alettiin toteuttaa esimiesvalmennusta, johon osallistui kehitysryhmän esimiehet. Esimiesvalmennus tukee esimiestyötä ja antaa työkaluja arjen työtilanteisiin, omaan hyvinvointiin ja jaksamisen parantamiseen. Valmennuksen toimintaperiaatteena on ratkaisukeskeisyys, eli valmennettavalle pyritään löytämään omaan tilanteeseen peilaten sopiva ratkaisu yhdessä valmennettavan kanssa. Valmennuksessa tuotetaan onnistumisen ja oppimisen kokemuksia, ja valmennuksen lopputuloksen ennuste pidetään aina myönteisenä. (Pikkusaari 2012, 33.) Valmennuksella tähdätään pysyvään toimintatavan muutokseen lisäämällä valmennettavan kyvykkyyttä. Valmennussuhteen avaintekijöitä ovat kannustus, kuuntelu, positiivisen palautteen anto ja tulevaisuuteen suuntautunut ajattelu (Lehtinen 2010, 10).

Esimiesvalmennus koostui kolmen tapaamiskerran kokonaisuudesta, jonka pääpaino oli oman ja muiden ihmisten käyttäytymistyylien erilaisuuden tunnistamisessa, sekä tämän tiedon hyödyntämisessä omassa hyvinvoinnissa ja työelämässä. Tapaamiset järjestettiin yksilö- ja ryhmätapaamisina. Tapaamisten kesto oli 90 min per kerta.

Yksilötapaamisissa käsiteltiin omassa työssä jaksamista, kauppakeskuksen roolia suhteessa omaan työhön sekä valmennettavan omaa toimintaa tehostavia teemoja. Ryhmätapaamisissa perehdyttiin omiin ja muiden käyttäytymistyyliin, sekä niiden tunnistamiseen käytettyä DISC® -analyysia hyödyntäen. DISC® on työkalu, jota käytetään itsetunnon ja viestinnän kehittämiseen. Ryhmätapaamisissa tunnesanoitettiin, pohdittiin ja keskusteltiin muun muassa erilaisten persoonallisuuksien herättämistä tunteista ja reagoinneista niihin. Vertaisryhmässä käsiteltiin myös sitä, kuinka erilaista tietoa voidaan hyödyntää eri elämän osa-alueilla, miten omaa käytöstä voidaan hallita, ja mitä konkreettisia toimenpiteitä omassa tunnistetussa käyttäytymisessä voidaan tehostaa tulevaisuudessa. Esimiesvalmentaja tarjosi myös työnohjausta kunkin osallistujan toivottuun teemaan liittyen. (Saari 2017.)

Kehityshanke aikataulullisesti (Kuvio 11) eteni siten, että aiheeseen perehdyin joulukuussa 2016 ja aihe täsmentyi helmikuussa 2017. Helmikuussa laadin kehityshankesuunnitelman ja sen toteuttaminen alkoi maaliskuussa. Maalis- ja lokakuun 2017 välisenä aikana hankin tietoperustan ja toteutin kehittämistutkimuksen. Marraskuussa 2017 esittelin kehittämistutkimuksen tulokset julkaisuseminaarissa.



KUVIO 11. Kehittämistutkimuksen toteutusaikataulu



Työhyvinvoinnin nykytila -kysely auttoi vastaajia orientoitumaan työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Toukokuussa 2017 Elämänjälki Ay:n esimiesvalmentaja Jarkko Saari perehtyi saatuun kyselyaineistoon, ja otti valmennusvastuun kehitysryhmästä. Saari suunnitteli kehittämishankkeessa mukana oleville esimiehille soveltuvan valmennuksen ja toteutti sen omana prosessinaan sekä yksilö- että ryhmävalmennuksena touko- ja elokuun välisenä aikana.

Esimiesvalmennukseen sisältyi teemahaastattelu (Liite 4), joka pidettiin kehityshankeprojektin loppupuolella lokakuussa 2017, jossa selvitettiin tarkemmin valmennettavilta saatua valmentajan sekä havainnoimaa että kirjallisesti keräämää palautetta. Saari keräsi valmennettavilta palautetta kirjallisesti, ja antoi palautteet minulle tiedoksi niihin perehtymistä varten. Näitä palautteita hyödynnettiin Saarelle tehdyssä teemahaastattelussa. Haastattelun tulokset esitellään luvussa 5.

Analysoin kyselytutkimuksen vastaukset sekä raportoin tutkimustulokset toukokuun 2017 aikana. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella esille nousi muutama työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, joiden mukaan työhyvinvointimallin rajausta voitiin tarkentaa. Kysely antoi mielenkiintoista tietoa ja nosti esille kyselyyn vastanneiden esimiesten tarpeita. Niitä käsitellään luvussa 5 tarkemmin.

#### 4.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Esimiesten osallistaminen kehittämiseen on paras tapa saada selville työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, nykytila sekä mahdollistaa mukanaolo oman työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimiehet voivat osallistua aktiivisesti eivätkä pelkästään olla kehittämisen kohteena. Esimiesten osallistaminen mahdollistaa paremman sitoutumisen kehittämishankkeeseen. Lisäksi osallistamisella varmistetaan esimiesten tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen (Toikko & Rantanen 2015, 90).

Esimiehet osallistuivat kehittämishankkeeseen vastaamalla kyselytutkimukseen sekä pohtimalla ja esittämällä omia näkemyksiä ja ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Esimiehet osallistuivat myös aktiivisesti toteutukseen, toiminnalliseen osuuteen ja arviointiin, eli valmennukseen, vuorovaikutukseen ja palautteen antoon.

Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, kehittämään uutta sekä osallistamaan esimiehiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Toimintatutkimus on käytännöllinen ja sosiaalinen prosessi, johon kuuluu yhteistä toimintaa. Osallistujat pyritään ottamaan aktiivisiksi toimijoiksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa ja kehittää asioita paremmiksi. (Tappura 2009, 2.) Osallistava työtap ei tuota pelkästään valmiita ratkaisuja, vaan antaa työkaluja esimiehille oman toiminnan arvioimiseen sekä kehittämiseen kulloisenkin tarpeen mukaan omassa työympäristössään. Kehittämismenetelmän valinnalla saavutetaan toivottuja tuloksia työhyvinvointimallin kehittämiseksi. Työhyvinvointimallin kehittämisen kohteena olevat esimiehet pystyvät parhaiten kuvaamaan ja kertomaan kehittämisen kohteita sekä uusia toimintamalleja.

Tutkimusote on pääosin kvantitatiivinen ja tutkimusaineistoa kerätään kyselyllä. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on muun muassa kuvata, selittää ja kartoittaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia (Vilkkä 2014, 19). Lisäksi kyselytutkimuksessa hyödynnettiin avoimia kysymyksiä laadullisten seikkojen ja syiden selvittämiseksi. Tässä kyselytutkimuksessa lähestymistapa oli kartoittava, eli selvitettiin työhyvinvoinnin nykytilaa. Lisäksi hyödynnettiin havainnointia sekä saatua palautetta, joita kerättiin valmennuskohtaamisissa valmentajan toimesta. Tutkittavia henkilöitä ei määrällisesti ollut paljon, mutta kyselytutkimukseen päädyttiin sen toteutettavuuden ja sen sisältämien henkilökohtaisten asioiden vuoksi.

Kehittämishankkeen alussa nykytilaa selvitettiin kyselyllä. Kyselyllä pyritään ymmärtämään työhyvinvoinnin nykytilaa eri organisaatioissa, sekä herätellä osallistujat pohtimaan aihetta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121). Kyselytutkimuksen etuna on sen nopeus, ja se tuottaa numeerista tietoa, jota voidaan käsitellä tilastollisesti, raportoida sekä

käyttää vertailevana tietona myöhemmin. Vastaajilla oli mahdollisuus valita itselle sopiva hetki ja aikataulu vastaamiseen. Kysely toteutettiin Survey-tyyppisenä Webropol -kyselynä verkossa. Survey-tutkimuksella kerätään tietoa, jolla pyritään kuvaamaan vallitsevaa tilaa tai olosuhteita. Survey-termi voidaan määritellä myös tarkoittavan sellaista kyselyn muotoa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180).

Nykytilaa haluttiin kartoittaa esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kautta, ja kyselylomake rakennettiin koostumaan niistä aihepiireistä. Nykytilan selvittämisen tavoitteena oli saada mahdollisimman realistinen kuva nykytilanteesta esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna, ja löytää esiin nousevia tekijöitä työhyvinvointimallin kehittämisen kannalta.

Kyselyn rakenne muodostui esimiesten työhyvinvointia ja esimiesten osaamis- ja johtamistaitoja sekä liiketoiminnan kehittämistä käsittelevien aineistojen pohjalta. Näihin teorioihin tutustuttiin kappaleissa kaksi ja kolme.

Kyselyn aluksi selvitettiin työhyvinvoinnin ja esimiehen oman hyvinvoinnin nykytilaa eri osa-alueiden kautta. Näitä osa-alueita oli: työ ja sen vaatimukset, työn sisältö, jaksaminen ja voimavarat, itsetuntemus ja työn moniulotteisuus. Vastausvaihtoehtojen määrittelyn taustalla oli semanttinen differentiaali, jonka lähtökohtana on vastakkaiset adjektiivit vastausvaihtoehtojen ääripäissä. Tässä kyselyssä käytettiin mukaellen Likertin-asteikkoa ja arvoasteikkoa.

Asennetta mittaavat asteikot ovat yleensä 5-7 välillä (Heikkilä 2014, 39). Tässä kyselyssä asteikoksi valittiin kuitenkin 1-10, koska aineiston oletettiin painottuvan vastausasteikon yläpäähän. Vastausvaihtoehto 10 tarkoitti kyselyssä, että toteutuu parhaimmalla mahdollisella tavalla, ja 1 että ei toteudu lainkaan. Loput vastausvaihtoehdot sijoittuvat tähän välille.

Kyselyn toisessa osassa esitettiin avoimia kysymyksiä, koska haluttiin saada vastaajien kokemukset ja mielipiteet esille, sekä saada hyviä

ajatuksia, joita ei aikaisemmin ole tullut esiin. Näillä kysymyksillä haettiin vastauksia hyvinvoinnin edistämisen tekijöihin sekä kehityskohteiksi.

Kyselyn lopuksi kysyttiin vastaajan taustatiedoista sukupuolta, ikää, esimiesaseman yksikköä ja vapaaehtoisia yhteystietoja. Kysymyksistä sukupuoli ja yksikkö olivat strukturoituja, ja ikä ja yhteystiedot puolistrukturoituja.

Onnistuneen kyselyn perustana on hyvä kyselylomake, jonka tärkeimpiä vaiheita on lomakkeen suunnittelu, kysymysten muotoilu ja testaus (Vilkkä 78). Kyselylomake testattiin viidellä perusjoukkoa vastaavalla henkilöllä.

Kehittämishankkeessa toinen käytetty menetelmä oli esimiesvalmennus. Kehitysryhmä, joka koostui viidestä kauppakeskuksessa toimivan liikkeen esimiehestä, osallistui esimiesvalmennukseen. Valmennuksen järjesti ulkopuolinen toimija, joka oli perehdytetty kauppakeskukseen, ja sen toimintaan. Valmennus räätälöitiin jokaiselle osallistujalle henkilökohtaisesti tukemaan omaa henkilökohtaista kehitystä ja työhyvinvoinnin lisäämistä. Valmennus koostui yksilö- ja ryhmävalmennuksista. Esimiesvalmennuksen aikana valmentaja Jarkko Saari sekä havainnoi että keräsi suullisesti palautteita tapaamiskerroilla. Näiden lisäksi Saari lähetti täydentävän kirjallisen palautekyselyn (Liite 3) valmennettaville. Kirjallista palautetta määräaikaan mennessä antoi vain yksi valmennettava. Syy alhaiseen vastausmäärään voidaan päätellä olevan valmennettavien jo aikaisemmin antama suullinen palaute ja sen vuorovaikutuksellinen käsittely.

Saaren mukaan esimiesvalmennuksen tavoitteena kolmella valmennuskerralla esimiehillä oli muun muassa lisätä ymmärrystä omasta itsestä, omasta käyttäytymistyyleistä ja toisten päivittäin kohdattavien ihmisten käyttäytymistyyleistä. Työskentelyn taustalla oli työtyylianalyysi Everything DiSC. Menetelmä on tieteellisesti tutkittu ja testi tuottaa vastaajalle profiilin neljästä eri lohkoista. Menetelmää käytetään paljon muun muassa työyhteisöjen kehittämisessä. (Saari 2017.)

Ensimmäisellä tapaamiskerralla, joka oli yksilötapaaminen, kukin esimies sai tulla kuulluksi omana itsenään, ja kertoa sekä pohtia oman hyvinvoinnin epäkohtia niin työn-, esimiestyön kuin vapaa-ajan osalta. Toisella tapaamiskerralla, joka oli ryhmätapaaminen, käytiin läpi omaa tapaa ajatella ja käsitellä tunteita, tunnistaa käyttäytymistyyplejä ja omaa suhdetta niihin. Kolmannella tapaamiskerralla, joka oli myös ryhmätapaaminen, käsiteltiin sitä, miten valmennettava on hyödyntänyt aiemmin opittua ja oivallettua tietoa, ja miten se on tukenut itsetuntemusta.

Kolmantena menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jotta saatiin riittävän syvällistä ja laadullista tietoa valmennuksen näkökulmasta. Haastattelun kohteena oli esimiesvalmentaja Jarkko Saari. Haastattelu suoritettiin lokakuussa 2017 puhelimitse, ja haastattelusta kirjoitettiin muistiinpanot haastattelun aikana. Haastattelulla pyrittiin ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Haastattelu oli puolistrukturoitu ja keskustelunomainen, jossa haastattelun tueksi luotiin teemaan liittyviä alustavia kysymyksiä (Liite 3). Haastattelu etenee teemojen mukaan, ei niinkään yksittäisten valmiiksi suunniteltujen tarkkojen kysymysten mukaan. Kun teemahaastattelua käytetään, tulee haastattelun aihepiiri tuntea hyvin, jotta haastattelu voidaan kohdentaa tiettyyn teemaan. Teemahaastattelussa saatavan tiedon monipuolisuus ja syvällisyys muodostuvat vastaajan vapaiden vastausten myötä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 56.)

#### 4.4 Tutkimuksen aineistot ja analysointimenetelmät

Tässä tutkimuksessa on yksi pääaineisto, kyselyaineisto, joka kertyi kehittämisryhmään osallistuvien esimiesten vastauksista ja kehitysehdotuksista. Lisäksi aineistona käytettiin esimiesvalmennuksesta saatua tietoa ja Jarkko Saaren haastattelua. Valmennuksen aikana Saari havainnoi valmennettavia ja keräsi heiltä välitöntä palautetta. Lisäksi Saari keräsi palautetta valmennuksen jälkeen palautelomakkeella.

Esimiesvalmennusta järjestettiin Saaren toimesta sekä yksilö- että ryhmätoteutuksina, joista kerran yksilötoteutuksena per esimies, ja kaksi

kertaa kollektiivisena ryhmävalmennuksena. Saari keräsi palautetta sekä havainnoimalla, että keräämällä suullisen ja kirjallisen palautteen valmennusten päätteeksi. Palautetta pyydettiin kartoittamalla mielipiteitä ja kokemusta valmennuksesta, sekä koetusta hyödystä, kehityksestä ja oppimisesta. Valmennuksesta saatu ja havainnoitu palaute käsiteltiin ja jaettiin purkutilaisuudessa valmennettavan anonyymiys säilyttäen.

Pääaineistona toimivassa kyselyssä osa kysymyksistä oli kvantitatiivisia, ja nämä voidaan esittää tilastollisena tietona numeerisesti sekä taulukoina, ne ovat helposti ymmärrettävissä eikä niiden tulkintaan tarvita laajoja taustatietoja. Osa kyselystä saadusta aineistosta oli laadullista, kuten myös teemahaastattelu, ja niiden vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi, eli litteroitiin ennen analyysia. Kvantitatiivisen aineiston avulla selvitettiin nykytilannetta, joskaan ei syitä sen taustalla. Määrällisen aineiston tavoitteena on saada tietoa, joka on yleistä ja yleistettävissä (Anttila 2016). Kyselylomakkeessa käytettiin myös avoimien vastausten kysymyksiä, joilla selvitettiin laadullisia, eli kvalitatiivisia seikkoja lisäämään ymmärrystä asioiden taustalla sekä etsimään uusia ratkaisuja. Nämä vastaukset litteroitiin ja analysoitiin. Vastaavasti Saaren teemahaastattelun vastaukset kirjoitettiin tekstimuotoon ja analysoitiin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

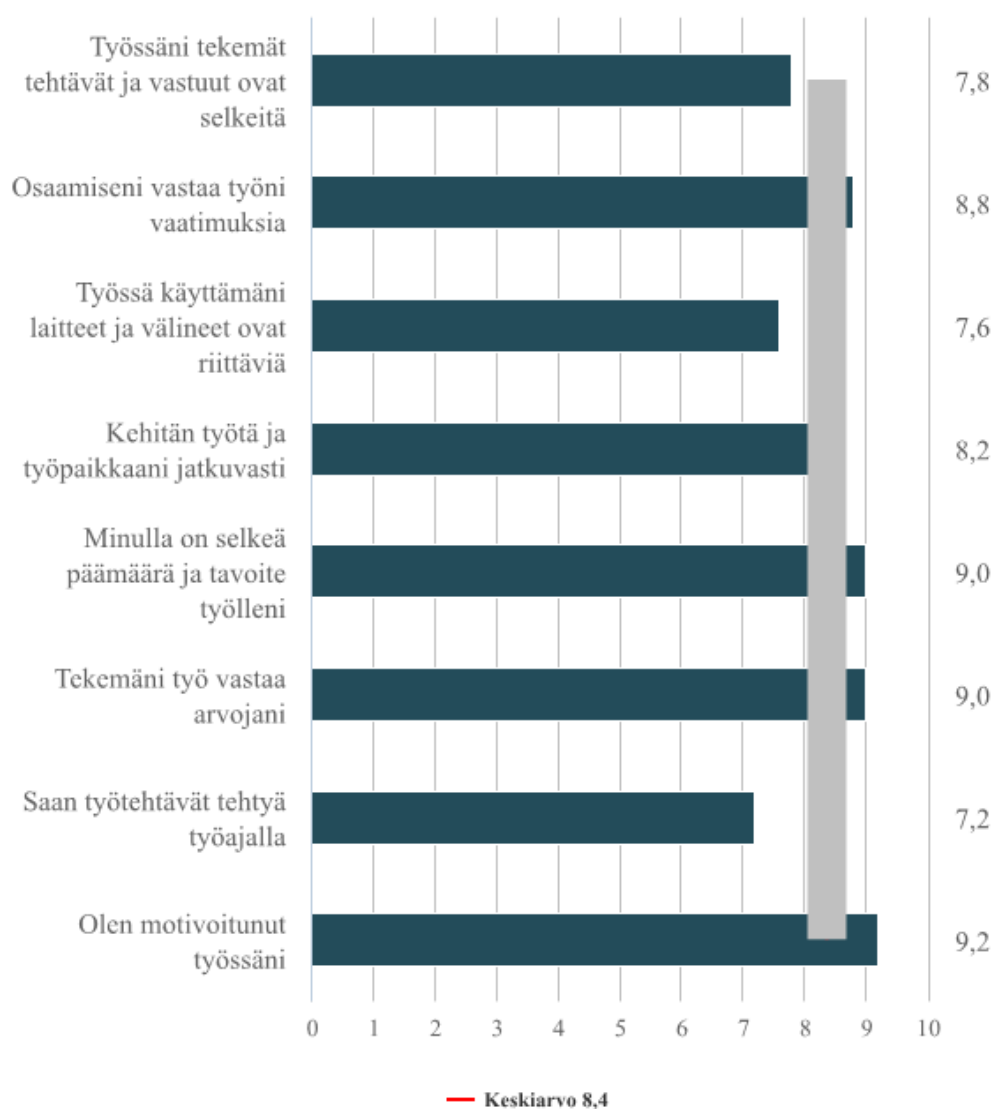
Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tulokset ja tuloksiin perustuen luodun hyvinvointimallin runkoa. Lisäksi esitetään esimiesvalmentajan haastattelu sekä esimiesvalmennuksessa olleiden palautteet palautelomakkeelta.

### 5.1 Työn vaatimukset ja työn sisältö

Yleisesti kyselyyn vastanneet arvioivat työn vaatimusten olevan hyvällä tasolla keskiarvolla 8,4 (Kuvio 12) ja työn sisällön keskiarvolla 8,3 (Kuvio 13). Aihekatgoria sisälsi kaikkiaan kahdeksan kysymystä koskien työtä ja sen vaatimuksia, sekä kaksitoista kysymystä työn sisällöstä. Vastaajat kokevat olevansa hyvin motivoituneita keskiarvolla 9,2. Työ vastaa henkilön arvoja ja työllä on selkeä päämäärä ja tavoite.

Osaamistason vastaavuuden työn vaatimuksiin koetaan yleisesti olevan hyvä keskiarvolla 8,8, sen sijaan työssä käytetyt laitteet ja välineet voisivat olla hieman parempia vastaajien mielestä. Työtä ja työpaikkaa kehitetään hyvällä tasolla, ja työ yleisesti koetaan vastaavan omia arvoja. Työn suorittaminen työajalla koetaan haasteelliseksi, ja se sai heikoimman keskiarvon 7,2 työn vaatimukset - kysymysryhmässä.

Eniten hajontaa työn vaatimusten vastauksissa ilmeni työtehtävien työajalla suorittamista kysyttäessä, jossa yksittäisissä vastauksissa arvosanat vaihtelivat välillä 2 – 9.

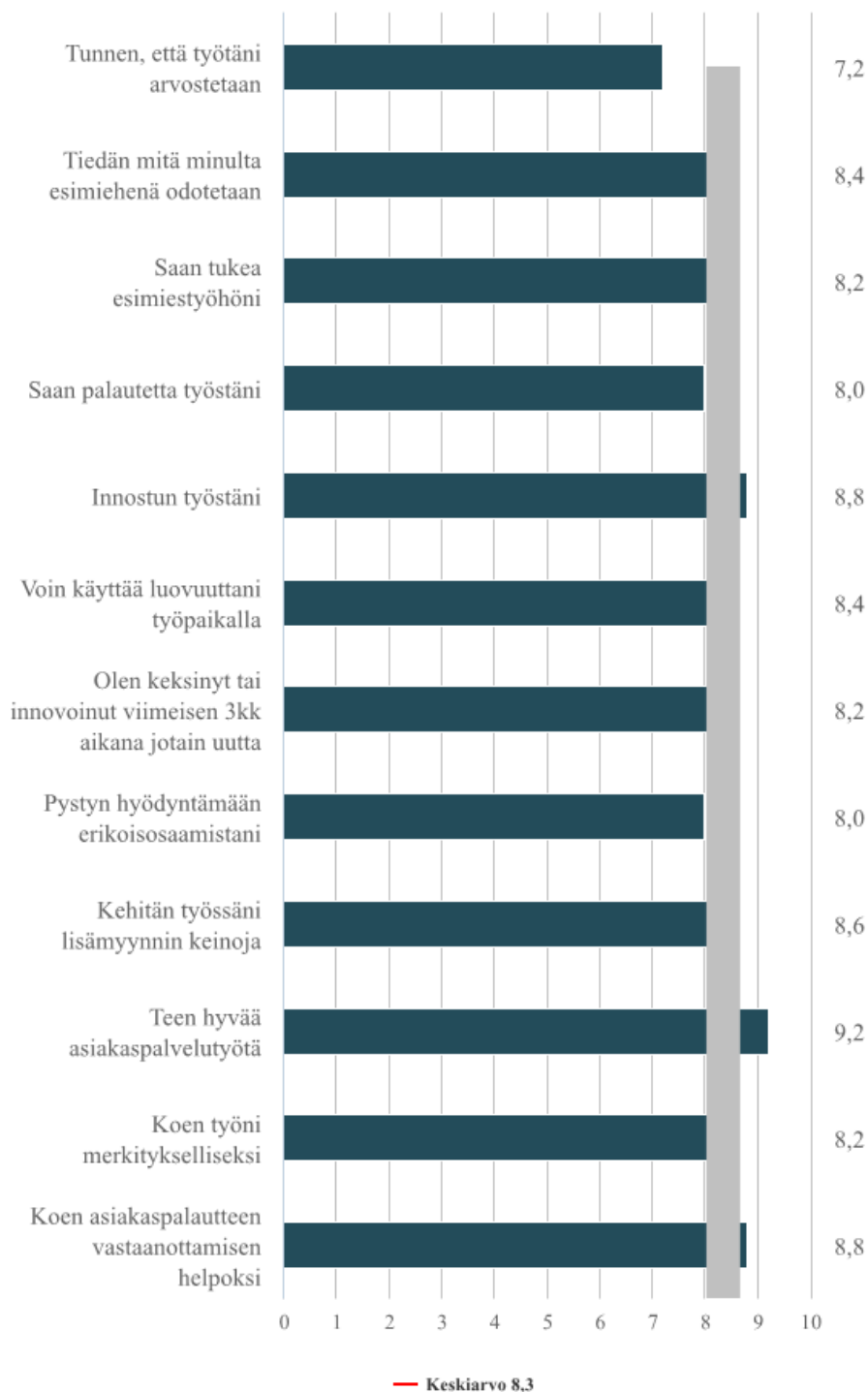


KUVIO 12. Työn vaatimukset (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017) (n=5)

Työn sisällön (kuvio 13) koetaan olevan keskimäärin hyvällä tasolla, keskiarvolla 8,3. Vastaajat tekevät erinomaista asiakaspalvelutyötä keskiarvolla 9,2. Työstä innostutaan, asiakaspalautetta vastaanotetaan ja lisämyynnin keinoja kehitetään myös erinomaisella tasolla. Hyvällä tasolla on pienin puuttein tietoisuus odotuksista esimiehenä, esimiehen tukeminen ja palautteen saaminen. Vastaavasti esimiehen erikoisosaamisen ja luovuuden hyödyntäminen, sekä uuden kehittäminen on keskimäärin hyvällä tasolla. Työ itsessään koetaan keskimäärin



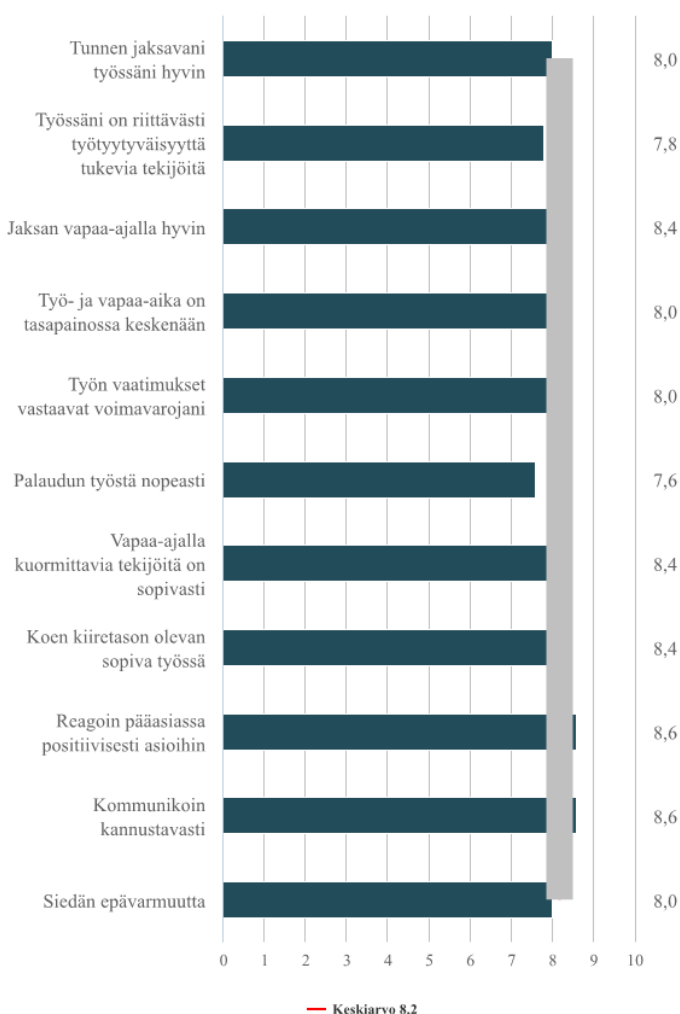
merkitykselliseksi hyvällä tasolla. Huonoimmalla tasolla kysymysryhmässä koetaan olevan työn arvostus (7,2).



KUVIO 13. Työn sisältö (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017) (n=5)

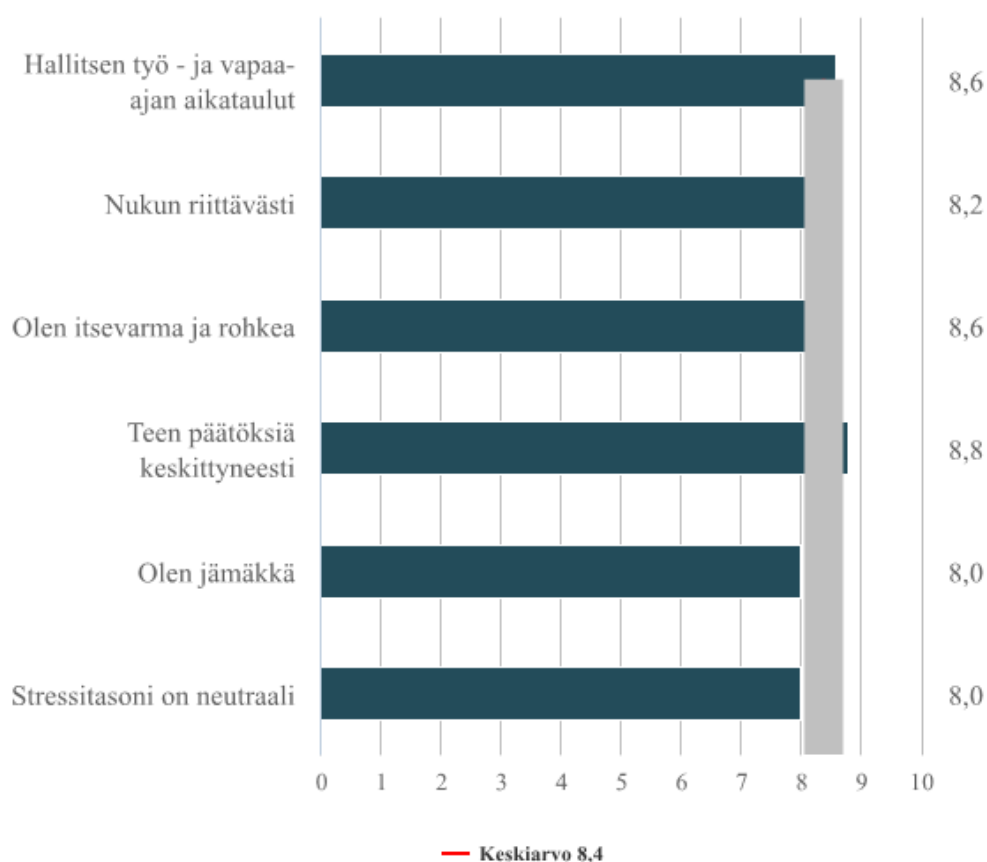
## 5.2 Työssä jaksaminen, voimavarat ja itsetuntemus

Työssäjaksamisen tason koetaan vastaajien kesken olevan keskimäärin hyvä yleisellä tasolla (8,2) (Kuvio 14). Parhaimmat arvosanat tässä kysymysryhmässä sai kannustava kommunikointi sekä positiivinen reagointi asioihin yleensä (8,6). Huonoimmat arvosanat sai työstä palautuminen (7,6) ja työn tyytyväisyyttä tukevien tekijöiden riittävyys (7,8). Keskimäärin työssä ja vapaa-ajalla koetaan jaksettavan hyvin ja ne ovat tasapainossa keskenään. Työn vaatimukset, kiiretaso ja epävarmuuden sietäminen koetaan sopiviksi. Suurin hajonta yksittäisten vastausten kesken tässä kysymysryhmässä esiintyi työstä palautumisen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon kanssa, jossa alin annettu arvosana oli 4 ja ylin 10.



KUVIO 14. Työssä jaksaminen ja voimavarat (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017) (n=5)

Itsetuntemus ja oman itsen hallinta on vastaajilla keskimäärin hyvällä tasolla (8,4) (Kuvio 15). Vastausten keskiarvon hajonta on kapein tässä kysymysryhmässä. Keskiarvon 8,0 saa arvioitu stressitaso ja henkilön jämäkkyys. Hieman tätä paremmin nukutaan (8,2) ja työn ja vapaa-ajan aikataulut koetaan hallittavan erittäin hyvin (8,6), samoin itsevarmuus ja rohkeus koetaan olevan erittäin hyvällä tasolla (8,6). Päätökset vastaajat tekevät pääsääntöisesti keskittyneesti (8,8).

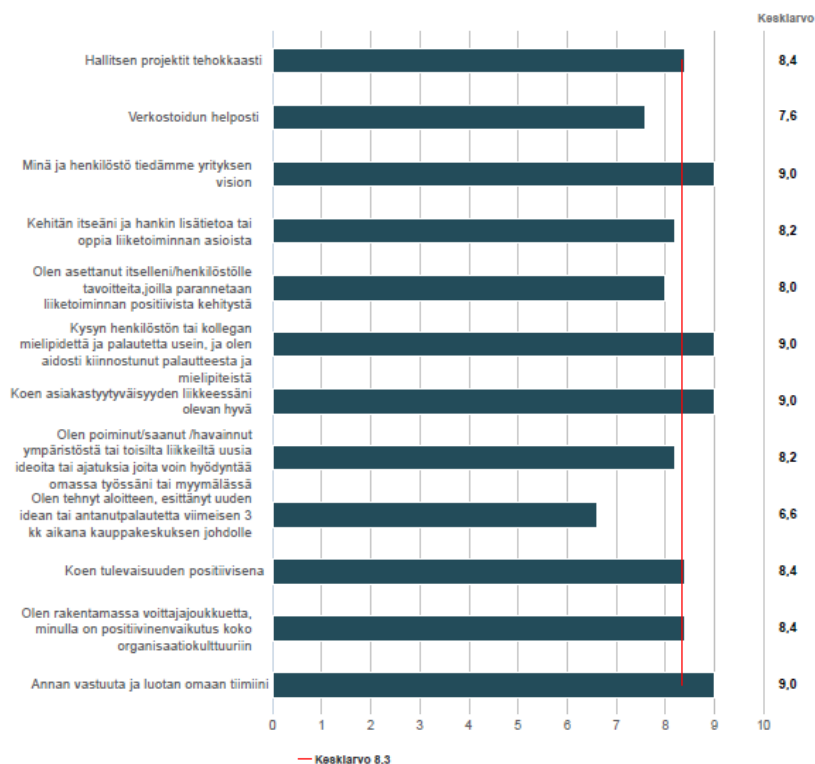


KUVIO 15. Itsetuntemus (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017) (n=5)

### 5.3 Työn moniulotteisuus

Työn moniulotteisuus (Kuvio 16) käsittää asioita, jotka pitävät sisällään muun muassa vuorovaikutteisuutta muiden kanssa, ja joihin ei aina itse täysin voi vaikuttaa tai hallita. Vastaajat kokivat työn moniulotteisuuden olevan yleisesti hyvällä tasolla, keskiarvolla 8,3.

Asiakastyytyväisyys, kollegan mielipiteet, kiinnostus palautteesta, vastuun antaminen, yrityksen vision selkeys ja luottamus omaan tiimiin on vastaajien mielestä kiitettävällä tasolla (9,0). Pientä epäilystä vastaajien kesken on siitä, onko vastaaja rakentamassa voittajajoukkuetta, onko tulevaisuus positiivinen ja onko projektit tehokkaasti hallinnassa (8,4). Oman itsen kehittäminen, verkostoituminen ja tavoitteiden asetanta sekä toisilta liikkeiltä ja ympäristöstä ideoiden ammentaminen on jääneet vähemmälle huomiolle tässä kysymysryhmässä. Huonoimman keskiarvon (6,6) sai palautteen anto ja aloitteiden tekeminen kauppakeskukselle päin kuluneen kolmen kuukauden aikana.



KUVIO 16. Työn moniulotteisuus (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017) (n=5)

#### 5.4 Kauppakeskus työhyvinvoinnin edistäjänä

Työhyvinvoinnin nykytila-kyselyssä esitettiin avoimiin kysymyksiin eri aihealueilta tuli monipuolisesti vastauksia. Osa vastauksista ei koskenut työhyvinvointia, joten niitä ei käsitelty. Avoimissa kysymyksissä selvitettiin mitä ja miten kauppakeskus voi edistää työhyvinvointia.

##### Terveys ja toimintakyky

Aihealueelta terveys ja toimintakyky tuli vastauksista esille, että kauppakeskus koetaan olevan turvallinen ja siisti paikka. Yhteistä tekemistä ja vuorovaikutusta toisten liikkeiden väen kanssa kaivataan.

*Kauppakeskuksessa työskentelee paljon väkeä, ja tämänkokoisesta joukosta löytyy varmasti monen eri urheilulajin harrastajia tai monia, jotka haluaisi harrastaa yhdessä. Voisi olla hyvä idea koota joistakin lajeista innokkaita ja varata joku tila esim. kouluilta tai muu vuoro urheilukeskuksissa. Tässä tulisi myös sosiaalista kanssakäymistä keskuksen henkilökunnan välillä.*

Vastauksista tulee esille, että yhteishengen koetaan olevan hyvällä tasolla, kauppakeskuksessa on mukava työskennellä ja liikkeiden mielipiteitä kuunnellaan.

*Hyvä yhteishenki koko trion henkilökunnan kesken. Tällä hetkellä mielestäni Triossa on mukava ja hyvä työskennellä, koen että mielipiteitämme kuunnellaan.*

Haasteeksi eräs vastaaja koki tietyn asiakaskohderyhmän ja niiden käytöksen, sekä ilmastoinnin.

*Iso ongelma on nuorisojoukot, jotka valtaavat iltaisin kaikki kauppakeskuksen penkit, pitävät kovaa ääntä, ja häiriköivät käytävillä. Kauppakeskuksessa on tosi kova ilmastointi, joka vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin.*

## Osaaminen ja oppiminen

Kauppakeskus voisi edistää työhyvinvointia osaamisen ja oppimisen aihealueella useamman vastaajan mielestä muun muassa järjestämällä turvallisuuteen liittyviä koulutuksia, koulutuksia yleensä, luentoja sekä tilaisuuksia eri aihealueilta sekä järjestämällä vierailuja kiinnostaviin kohteisiin. Näiden aihepiirien koetaan olevan yhteisiä ja tarpeellisia kaikille, vaikka muutoin saattaa erilaisten liikkeiden osalta olla haasteellista löytää kaikkia kiinnostavia aihepiirejä.

*Kauppakeskus voisi järjestää esim. luentoja tai tilaisuuksia ajankohtaisista aiheista henkilökunnalle. Jos aiheet hyviä, niin siitä voisi hieman maksaakin. Aiheet voisivat vaihdella ihan laidasta laitaan vaikkapa maksuvälineasioissa (pankin hlö), turvallisuudesta (poliisi), vakuutuksista, myyntikoulutusta, somekoulutusta jne. Tai aiheet voisivat olla kevyempiä, vaikkapa joku tyylikonsultti, ollaan kuitenkin asiakaspalvelijoita, ja ulkoiseen olemukseen täytyy kiinnittää jonkun verran huomiota. Voisi myös järjestää joitakin vierailuja kiinnostaviin kohteisiin, vaikka Lahdessa tai ihan kaupungin ulkopuolelle.*

Yksi vastaaja mainitsee kauppakeskuksen jo nykyisellään tarjoavan oppimisen mahdollisuuksia ja henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksia toimintaympäristössä päivittäin.

## Asenteet ja motivaatio

Asenteiden ja motivaation osalta kauppakeskus voi vastaajien mielestä edistää hyvinvointia toimimalla johdonmukaisesti, asettaa rajoja sekä puuttumalla epäkohtiin ja valvoa toimintaa. Vastaaja toi esille asiakaskohderyhmänä nuoret ja maahanmuuttajat joita kohtaan edellä mainittuja toimenpiteitä ja valvontaa tulisi erityisesti kohdentaa. Lisäksi toivotaan myös liikkeiden osalta ja liikkeisiin kohdistuvaa vastaavaa toimintaa ja valvontaa, ja koetaan että jotkin liikkeet eivät noudata yhteisiä pelisääntöjä.

*Kauppakeskus omalla esimerkillään, esim. suhtautumisella nuoriin ja maahanmuuttajiin vaikuttaa myös työntekijöiden asenteisiin. Puuttumalla epäkohtiin ja asettamalla selkeät rajat mitä kauppakeskuksessa voi tehdä ja myös valvoa sen toteutumista. Kun kauppakeskukselle tulee huono maine, siitä on vaikea päästä eroon ja myös työntekijät tuntevat ilmapiirinä, miten sekä asiakkaat että ulkopuoliset reagoivat ja suhtautuvat. Negatiivinen ilmapiiri pitäisi saada muutettua ja asiakkaat viihtymään kauppakeskuksessa, eikä vain nopeasti käydä hoitamassa pakolliset asiat. Liikkeillä tuntuu myös olevan erilaisia asenteita yhteisiin sääntöihin ja välinpitämättömyyttä. Kauppakeskuksen tulisi tiukemmin puuttua näihin vapaamatkustajiin. Tämä eriarvoinen kohtelu aiheuttaa närää kauppakeskuksessa, ja sen tuntevat myös asiakkaat epäjohtamukaisuuksina, esim. aukiolot, ja tunnolliset liikkeet saa kuunnella ja selitellä asiakkaille tilannetta.*

Yksi vastaaja kokee Trion olevan jo vanha ja paikalleen juuttunut. Kauppakeskuksen ylin johto koetaan kahden vastaajan osalta käytökseltään ja asenteiltaan etäiseksi, ja vaikeasti tavoitettavaksi ja lähestyttäväksi, jonka esitetään vaikuttavan paljon yleiseen ilmapiiriin. Yksi vastaaja kommentoi asian parantuneen viime aikoina. Yksi vastaaja kertoo asenteiden olevan hyvällä mallilla ja kunnossa, sekä kokee että kauppakeskusympäristöä kehitetään koko ajan.

Työyhteisö, työolot ja työympäristö

Aihealueella työyhteisö, työolot ja työympäristö vastaajat kertovat olevan yleisesti tyytyväisiä omaan työyhteisöön ja vuorovaikutusta naapuriliikkeiden kanssa on jonkin verran, joskin sitä kaivataan lisääkin.

*Oma työyhteisö on hyvä kokonaisuudessaan. Naapureiden kanssa tulee turistua kyllä. .. Sitä yhteistyötä kaikkien kanssa kaivataan.*

Kauppakeskukselta kaivataan linkkinä toimimista. Kauppakeskuksessa olevien liikkeiden henkilöstöltä vastaajat toivovat ammattilypeyttä ja ylpeyttä kauppakeskusta työpaikkana kohtaan. Tämän esitetään vaikuttavan yleiseen ilmapiiriin, muihin kauppakeskuksessa työskenteleviin sekä asiakkaisiin. Avointa keskustelua hyvässä hengessä yleisesti kaivataan lisää, ja ratkaisukeskeisyyttä syyllisten etsimisten sijaan. Yleisen siisteyden ja sen ylläpidon kommentoidaan vaikuttavan työympäristöön, samoin asiakkaiden häiriökäyttäytymisen minimoimisen. Vartijoiden toimintaan, läsnäoloon ja turvallisuuteen vastaajat kertovat olevansa tyytyväisiä.

*Vartijat moikkaa ja jäävät joskus jopa puhelemaan. Kyllä niiden näkyminen kauppakeskuksessa tuo turvallisuutta. Aina on apua saanut, kun on tarvinnut. Kynnys heille soittamiseen on onneksi matala.*

*Yleinen siisteys, ja se, että pyrittäisiin pitämään Trio mahdollisimman mukavana paikkana työskennellä. Tarkoitan mm. häiriökäyttäytymisen minimointia, ja tähän on mielestäni hyvin puututtu, ja yritetty pitää Trio mukavana paikkana olla.*

Eniten kauppakeskuksen puolelta työhyvinvointiin vastaajat kertovat vaikuttavan yleisen siisteyden, vartijoiden ja vartioinnin (järjestyksenvalvonta) ja turvallisuuden tunteen, tavoitettavuuden, asioiden nopean hoitamisen ja hyvän yhteishengen sekä vuokralaisten toiveiden huomioon ottamisen.

Vastaajat itse kehittäisivät kauppakeskuksessa työhyvinvoinnin näkökulmasta viestintää ja informaation nopeampaa kulkua, positiivista mainetta yhteisesti, yhteistyötä kauppakeskuksen kanssa, yleistä siisteyttä ja iloista ja kannustavaa ilmapiiriä.

*Kauppakeskuksen maine pitäisi saada positiivisemmaksi. Tähän kaikkien pitäisi yhdessä pyrkiä. Kurja kuunnella jatkuvasti valitusta. Osa valituksen aiheista on toki pelkkää kuulopuheita ja ainahan valittajia on ja kaikkia ei voi*



*miellyttää. Tiettyihin asioihin ei tietenkään pysty vaikuttamaan, kun keskustassa ollaan, esim. liikennejärjestelyt, nuorisojoukot. Joihinkin taas pystyy esim aukioloajat, opasteet (harvoin asioiville sokkeloinen paikka). Toivottavaa olisi myös että palveluja löytyisi monille eri asiakasryhmille. Miellyttävä, viihtyisä, välitön ilmapiiri olisi kaikkien kannalta hyvä asia.*

Vastauksista tulee myös esille, että siisteyden ja turvallisuuden koetaan olevan hyvin hallinnassa.

*Yleinen siisteys ja häiriökäyttäytymisen minimoiminen. Tämä on jo kyllä mielestäni hyvin hallinnassa. Iloinen ja kannustava ilmapiiri.*

Toisille kauppakeskuksen esimiehille jaettavana käytännön vinkkinä vastaajat esittävät, että kannattaa osallistua kauppakeskuksen yhteisiin juttuihin, hyödyntää käytössä olevat mainoskanavat kuten mobiilisovellus ja nettisivut, sekä pitää hyvää yhteyttä yllä muihin kauppakeskuksen toimijoihin.

*Pidä yllä mahdollisimman hyvä kommunikaatioyhteys kaikkiin toimijoihin joiden kanssa teet yhteistyötä. Se takaa että työt voivat onnistua toivotulla tavalla, toivotussa aikataulussa ja tuottaa toivotun lopputuloksen.*

Yhteenvetona avoimille kysymyksille voidaan todeta, että kauppakeskuksen puolelta hyvinvointiin vaikuttavat tekijät joita kaivataan, on enemmänkin henkisen hyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen osa-alueelta. Vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä kaivataan niin liikkeiden, kuin kauppakeskuksen johdon kesken. Kiinteistön ylläpito, tekninen toimivuus ja turvallisuus eivät nousseet korostetusti tai kritiikin kohteena esille, joten niiden voidaan päätellä olevan erittäin hyvin hoidettu, ja yhteistyön palveluntuottajien osalta olevan sujuvaa.

### 5.5 Teemahaastattelu ja palautteet

Ensimmäisen tapaamiskerran palautteiden mukaan kuulluksi tuleminen oli tärkeintä. Tärkeäksi koettiin myös ymmärretyksi tuleminen arvostavassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Mahdollisuus olla oma itsensä ja tuoda omat mieltä askarruttavat asiat mukana koettiin merkitykselliseksi.

*Kuulluksi tuleminen oli todella tärkeä, saada välittämisen tunne, joku joka välittää mitä minulle kuuluu ja mitä sille voi tehdä.*

Toisen ja kolmannen tapaamiskerran palautteet kertoivat sen, että käytettyä yksinkertaista mallia pitäisi hyödyntää oman hyvinvoinnin edistämisessä enemmän, samoin valmentajan ihmisasiantuntijuutta. Ryhmässä kollegiaalinen keskustelu koettiin erittäin tärkeäksi. Kuulluksi tuleminen, omien kokemusten jakaminen ja peilaaminen muun ryhmän kanssa koettiin tärkeäksi. Ryhmän ottaessa kantaa se toi lisää näkökulmaa, informaatiota ja täydentäviä puheenvuoroja keskusteluun.

*Fasilitaattori pitää olla. Joku joka ohjaa keskustelua, ja jakaa puheenvuoroja, jotta kaikki tulee kuulluksi. Ymmärrys ihmisen käyttäytymisen taustoista.*

Ryhmän koon koettiin olevan sopiva ja luottamuksellinen henki saavutettiin hyvin nopeasti. Erään esimiehen näkemys kirjallisessa palautteessa oli seuraava:

*Itse ryhmä oli sopivan kokoinen. Oli hyviä keskusteluja, kaikkien ääni kuului. Suuremmassa porukassa pääsee piiloon, ei oo pakko puhua. Tuollakaan ei toki ollut, mutta helpompi silti. Hyvin meitä ohjailtiin ja alustettiin.*

Valmennettavat sisäistivät omat tavoitteensa hyvin ja lähtivät työskentelemään niitä kohti. Kolmannessa tapaamisessa omia esimiestyön haasteita nostettiin esille, jaettiin kokemuksia ja ideoita luvan

kanssa. Hyviä käytänteitä ihmisten kanssa toimimisesta, asiakaspalvelun kehittämisestä ja oman itsen kehittämisestä.

*Pelkkä tieto ei tee muutosta. Haasteena ja tavoitteena mitä teen toisin. Mitä vien nyt omaan toimintaan.*

Konkreettisia työkaluja, joita valmennettavat saivat oman itsen ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen, oli muun muassa itsensä tunteminen, DiSC -menetelmä ja sen hyödyntäminen, nopea havainnointi ja pikaprofilointi, jota voi hyödyntää heti asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Toinen iso työkalu on lisääntynyt ymmärrys teemasta ja näkökulman vaihtaminen.

*Asialla on aina toinen puoli. Miten opittua voidaan vastedes hyödyntää. Miten toimitaan esimerkiksi asiakaskohtaamisissa ja asiakaspalvelussa. Miten käyttäydytään, ollaan vuorovaikutuksessa ja toimitaan asiakkaan kanssa, ratkaistaan hänen ongelma ja hoidetaan tilanne. Miten ymmärretään asiakasta paremmin.*

Saaren saaman palautteen perusteella valmennettavan tapa toimia voidaan sanoa muuttuneen valmennuksen aikana. Vaikka valmennus oli sama, jokaisella osallistuneella esimiehellä motivaatiokulma oli kuitenkin omanlaisensa ja ratkaisuja haettiin niihin. Valmennus koettiin erittäin tarpeelliseksi ja yhteisöllisesti tärkeäksi sidokseksi esimiesten keskuudessa. Kolme valmennuskertaa ei vielä olleet riittävä määrä siihen, että luonnollista ryhmäytymistä valmennuksen ulkopuolelle olisi syntynyt, tai ainakaan siitä ei Saarelle tullut tietoa. Erään esimiehen kirjallisessa palautteessa tämä oli myös huomioitu.

*Ekana jäi harmittamaan se, kun loppui... Ois ollu oikeesti kiva tavata ja turista pitempään, siis esim. kerran /kk. ... Tunnelma tapaamisissa oli leppoisa ja helppo. Helppo siis puhua asioita, mihin olisimmekaan voineet päästä! .. Aivan taatusti jälki jäi, tykkäsin olla osa tätä pientä porukkaa :)*

Esimiesten Saarelle antamista palautteista tuli esille, että tämän kaltaista valmennusta kaivattaisiin kerran kuussa toteutettavaksi. Valmennuksen tulisi olla systemaattista ja pidemmälle ajanjaksolle suuntautuvaa. Valmennuksen tulisi olla ennakoitavissa olevaa, esimerkiksi niin että päivämäärät ovat tiedossa jo pidemmän ajan päähän, jolloin voidaan ennakoida ja aikatauluttaa ne. Kaikkien esimiesten mielestä tulisi olla tämänkaltaisen foorumi, jossa asioita voisi käydä läpi vertaisryhmässä. Se että valmennusta ohjaa ulkopuolinen henkilö, joka on ihmisten puolella ja puolueeton, koettiin merkitykselliseksi. Kaikki valmennettavat olivat halukkaita suosittelemaan valmennusta.

Ensimmäisellä kerralla valmennukseen saavuttiin osin jännittynein tunnelmin, mutta myös uteliaana. Valmennettavat eivät varmaksi tienneet mitä odottaa, mutta olivat kuitenkin kiinnostuneina mukana ja valmiina oppimaan. Saaren saaman palautteen mukaan esimiesten valmennukseen käyttämä aika oli ehdottoman kannattavaa. Saari nosti esille, kuinka tärkeää ihmisen on saada puhua ja saada ymmärrystä, sekä mahdollistaa ihmisen oman vastuun ottamista itsestään tutkitun tiedon perustan valmennuksessa. Valmennus jolla käsitellään todellisia kognitiivisia toimintoja, kuten mentaalivalmennus, tunteet ja ajattelu. Tällä Saari viittaa siihen, että nykypäivänä vaihtoehtoisia elämänhallinnallisia valmennuksia on tarjolla erilaisia, joiden lähestymistapa, valmentajan kompetenssi ja ylipäätään tapa toimia voivat olla hieman kevyemmällä pohjalla.

*Suurin hyöty valmennuksesta yksilölle ja työyhteisölle on kerroksellinen. Kun yksilön ymmärrys lisääntyy, tuo se armollisuutta omia tunteita ja ajattelua kohtaan. Ymmärrys vähentää ärsytystä, kiukkua, stressiä ja työtehokkuus lisääntyy. Ärsytyksessä ja negaatiossa on aina haaste, näkökenttä kapenee. Sen sijaan hyvinvoiva näkee laajasti. Mitä enemmän ahdistaa, sitä enemmän kuormittuu ja näkökenttä kapenee. Se tarkoittaa sitä, että esimerkiksi muistitoiminnot heikkenevät, työtehokkuus laskee ja jaksaminen vähentyy. Yritystoiminnassa vaikutukset kertaantuvat; asiakaspalvelun laatu heikkenee, se alkaa näkyä kassavirrassa, innovaatiot vähenevät ja liiketoiminta kapenee. Ei enää nähdä avoimesti ja raikkaasti. Kun yrittäjä tai esimies hyytyy, pahimmassa tapauksessa lappu*

*on ennen pitkää luukulla. Kauppakeskuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa tyhjää liiketilaa ja vuokratulomenetyksiä. Rahaa ja aikaenergiaa kuluu uuden vuokralaisen saamiseksi.*

Työn imun ja positiivisen kierteen aikaansaaminen on Saaren mukaan tärkeää ja valmennettavien kohdalla tämä oli havaittavissa. Oppimisen ja oivaltamisen jälkeen esimiehet lähtivät innolla kohtaamaan uusia ihmisiä, ja harjoittelemaan uusia asioita asiakaspalvelu- ja esimiestyössä. Koettiin myös, että ihmisistä on mahdollisuus oppia ja koettiin innostusta omasta työstä eri näkökulmasta. Valmennettavat ottivat ikään kuin haasteen vastaan kohtaamisiin ja opin käytäntöön viemiseen. Luottamuksen rakentamisessa sanojen merkitys eri tulkintojen mukaan on vain noin 7-10% kaikesta viestinnästä. Se miten toimit, vaikuttaa tapaan olla olemassa ja kohtaat muita.

*Ensimmäinen lause koko valmennuksessa oli: ajattele mitä ajattelet. Lainaus on Tohtori Timo Kultasen lause. Iso filosofinen lause, mieti mitä ajattelet, sillä on suora vaikutus siihen miten toimit ja ajattelet toisista.*

Saari kertoo tämän valmennuskokeilun vahvistaneen toiminnan merkityksellisyyttä hyvinvoinnin saralla. Ulkopuolinen valmentaja on elintärkeä puolueettomuuden näkökulmasta. Hyvinvointiin kannattaa panostaa ja mahdollistaa työssäjaksamisen hyvä taso. Hyvinvoiva ihminen on tehokkaampi, innostuneempi ja innovoivampi, vähentyneet sairauspoissaolot jättävät viivan alle enemmän eikä kuormita muuta organisaatiota. Hyvinvoiva esimies on kiinnostuneempi alaisten hyvinvoinnista, ja hyvinvointi tihkuu organisaatiossa eteenpäin. Sillä on suora vaikutus työilmapiiriin ja sitoutumiseen. Saaren mukaan ihmiset usein kiinnittyy toisiin ihmisiin, eli jos esimies huomioi alaiset, kiinnittyvät he esimieheen ja sitä kautta organisaatioon. Työhyvinvointi on myös arvovalinta. Hyväntuulisuus tarttuu asiakkaisiin ja lisää uusintaostoja. Sillä

on merkitystä miltä näyttää ulospäin, se vahvistaa myös brändiarvoa. (Saari 2017.)

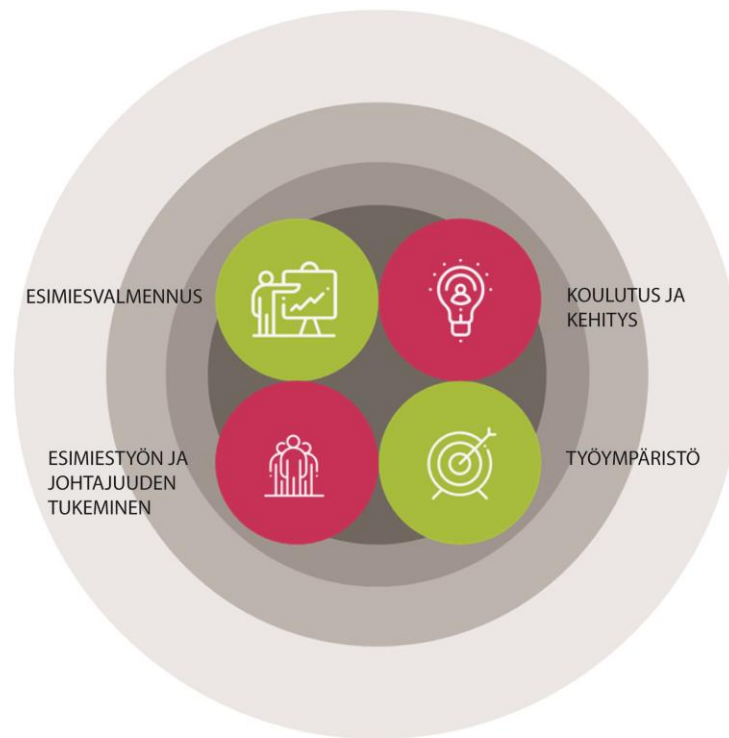
## 5.6 Työhyvinvointimalli

Tässä luvussa esitetään toimintamalli, jonka toteuttamisella voidaan ajatella saavutettavan parempaa työhyvinvointia kauppakeskuksessa toimivien vuokralaistoimijoiden esimiesten keskuudessa.

Työhyvinvointimalli toimii runkona esimiesten työhyvinvoinnin kehittämiseen kauppakeskuksen puolelta.

Toimintamallia voidaan lähestyä ja tarkastella myös asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Kauppakeskuksen liikkeet ja niiden esimiehet ovat asiakkaita kauppakeskukselle ja sitä ylläpitävälle organisaatiolle Cityconille. Työhyvinvointimalli on yksi väline, jonka avulla voidaan panostaa asiakkuuden laatuun, ja kehittää sekä lujittaa asiakassuhdetta. Se, että kauppakeskus tuottaa tai mahdollistaa työhyvinvointia lisääviä tekijöitä liikkeiden esimiehille, auttaa tuottamaan parempia asiakaskokemuksia liikkeiltä kauppakeskuksessa asioiville kuluttaja-asiakkaille.

Työhyvinvointimallissa (Kuvio 17) on neljä pääkohtaa, jotka perustuvat edellisessä luvussa 5 esitettyyn työhyvinvoinnin nykytila-kyselystä saatuihin vastauksiin, esimiesvalmennukseen ja näistä johdettuihin päätelmiin. Kyselyn ja valmennuksen tulosten perusteella toisiaan täydentävät työhyvinvoinnin pääkohdat ovat: esimiesvalmennus, esimiestyön ja johtajuuden tukeminen, koulutus- ja kehitys sekä työympäristö.



KUVIO 17. Kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiesten työhyvinvointimallin pääkohdat

**Esimiesvalmennuksen** avulla voidaan lisätä esimiesten itsetuntemusta ja itsensä johtamista, sekä työ- että vapaa-ajan hallinnan taitoja, sitoutumista ja motivaatiota, sekä toimintakykyä ja valmiuksia tiimin johtamiseen ja yhteisölliseen toimintaan kauppakeskuksessa. Esimiehen rooli kulttuurin rakentajana on merkityksellinen.

Organisaation ulkopuolisten valmentajien merkitys ja rooli on tärkeä, sillä he näkevät yhteisön ja valmennettavan tilan objektiivisesti, ja tämä mahdollistaa herättelevien kysymysten esille nostamisen. Asiantuntijana valmennukset rakennetaan jokaisen osallistujan oma potentiaali huomioiden, ja kokonaisuus hallinnassa pitää. Ulkopuolinen valmentaja mahdollistaa tuen antamisen esimiehelle, ja auttaa johtajuudessa ja esimiestyössä. (Ristikangas 2013, 274.)

Valmennettavana oleminen auttaa esimiestä myös toimimaan itse valmentajan omaisesti omassa työyhteisössään. Valmennuksesta riippuen

on mahdollisuus yksilölliseen kehitykseen, innostumiseen ja sitoutumiseen, jossa opitaan uutta itsestä, työskennellään systemaattisesti tavoitteiden saavuttamiseksi ja ylitetään omia rajoja. Omien rajojen ylittäminen luo uutta energiaa ja vahvistaa itsetuntoa. Valmennuksessa tietämys yhdessä tekemisestä ja sen arvostamisesta vahvistuu. Valmennusta voidaan toteuttaa ryhmävalmennuksina, jolloin esimiesten kesken yhdessä tekemisen ja kollegiaalisen oppimisen kulttuuri lisääntyy, ja kokemuksia voidaan jakaa vertaisryhmässä. (Ristikangas 2013, 267-270.)

Esimiesvalmennusryhmä koostuu kyselyyn vastanneista esimiehistä, ja valmennus pilotoidaan tällä ryhmällä. Valmennuksen on suunnitellut ja sen toteuttaa yksilöiden ja työyhteisöjen kehittämiseen ja kouluttamiseen erikoistunut Elämänjälki Ay ja Jarkko Saari. Valmennus toteutetaan yksilö- ja ryhmäcoachingina. Pilottijakso toteutetaan kesä- ja elokuun 2017 aikana.

Esimiesvalmennus jo itsessään tukee esimiestyötä ja johtajuutta, mutta on oma valmennusohjelmansa, jota voidaan toteuttaa ja jossa voidaan käsitellä hyvinkin henkilökohtaisia teemoja sekä pureutua yksityiskohtaisemmalla tasolla teemoihin. Kauppakeskuksen näkökulmasta **esimiestyön ja johtajuuden tukeminen** tapahtuu yleisemmällä tasolla. Kauppakeskuksen rooli on mahdollistaa hyvinvointia ja kilpailukykyä, kehittää keskusta ja toimintaa, huolehtia pelisäännöistä ja niiden toteuttamisesta, ylläpitää osaltaan hyvää vuorovaikutusta toimijoiden kesken, tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen ja ammatilliseen kasvuun, sekä ylläpitää keskustelua tärkeiksi koetuista hyvinvointia edistäväistä asioista ja suunnitella toimenpiteitä asioiden kehittämiseen.

Tämän hetkinen osaaminen ja asiantuntijuus esimiesten esimiestyössä ja johtajuudessa ei takaa menestymistä myös tulevaisuudessa, ja kannustaminen itsensä kehittämiseen tukemalla esimiestyötä tulee varmistaa. Esimiesten kehittymisen kulttuuri rakentuu päivittäisessä työssä, ja vuoropuhelu kauppakeskuksen ja esimiesten välillä tulisi olla



mahdollisimman luontevaa ja vuorovaikutteista, jolloin voidaan havaita erilaiset tukemisen mahdollisuudet.

Yksi tärkeimpiä tukemisen muotoja voidaan kyselyyn perustuen päätellä olevan työyhteisöviestintä ja sen kehittäminen. Viestintä voi olla koko henkilöstön välistä, tai esimiesten kesken käytävää viestintää, jossa kauppakeskusorganisaatio on mukana. Viestintä tulisi olla vuorovaikutteista sopivalla alustalla, joka myös lisäisi yhteisöllisyyttä.

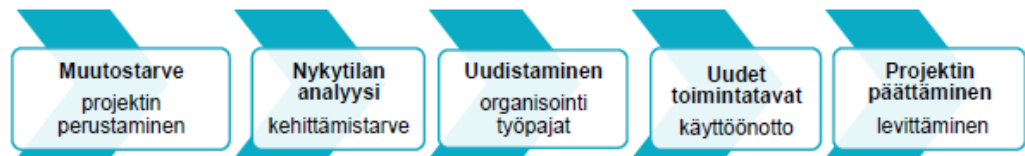
**Kouluttautuminen ja kehittyminen**, sekä uuden oppiminen lisää työhyvinvointia ja koetaan tärkeäksi ammatillisen kehittymisen ja ammattitaidon ylläpitämisen keinoksi. Kauppakeskuksen näkökulmasta koulutusta ja sitä kautta kehittymistä voidaan ylläpitää ja lisätä tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia, esimerkiksi kappaleessa 5.4 esitetyllä tavalla, jossa esimerkiksi voidaan osaamista jakaa niin sanotusti talon sisällä asiantuntijakoulutuksen merkeissä. Samalla koko kauppakeskuksen osaamistaso kasvaa ja kilpailukyky kehittyy.

Kauppakeskuksella on enemmänkin mahdollistajan rooli. Koulutusta voidaan järjestää myös yleisellä tasolla. Koulutusmahdollisuuksia voidaan suunnitella itse, selvittää kyselyjen avulla suoraan liikkeiltä, ottaa mukaan ulkopuolisia toimijoita tai tarjota suoraan ulkopuolisten toteuttamia koulutuksia. Koulutukset voivat olla maksullisia tai maksuttomia. Kauppakeskuksella jo nyt järjestetään koulutusta mm. turvallisuuteen ja ympäristöön liittyen. Koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen lisääminen on kauppakeskuksen näkökulmasta keskeisin työhyvinvointia lisäävä ja mahdollistava tekijä.

Se miten kukin esimies haluaa, millä tasolla ja voi kouluttautua, on esimiesten ja niiden organisaatioiden ratkaistavissa. Koulutus ja kehittyminen voi kauppakeskuksen näkökulmasta koskea myös henkilöstöä, jolloin esimiesten työ osaltaan jakautuu. Esimies ei voi olla kaiken ammattilainen, ja esimerkiksi kiinteistön, turvallisuuden ja ympäristön osalta koulutusmahdollisuudet voivat koskettaa kaikkia henkilöstöstä.

Neljäntenä osana työhyvinvointimallissa on **työympäristö**, eli kauppakeskus yleisine ja yhteisine fyysisine tiloineen, sekä yleisen ilmapiirin tukijalka. Työympäristö käsitteenä on hyvin laaja, ja liikkeet itse vastaavat osaltaan omasta lähityöympäristöstään. Kauppakeskuksen vastuualueelle kuuluu edellä mainitut fyysiset yleiset ja yhteiset tilat, joiden toimivuus, siisteys ja turvallisuus tulee olla ensiluokkaista, ja niitä tulee kehittää entisestään. Jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö, sekä fyysisesti että psyykkisesti ja sosiaalisesti (Kauhanen 2012).

Nyt saadun palautteen perusteella työympäristö kiinteistön osalta on erittäin hyvin hoidettu. Sen sijaan pääpaino tällä hetkellä tulee olla yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kehittämisessä. Työympäristön tilaa voidaan seurata säännöllisesti kyselyillä ja hyvällä vuorovaikutuksella vuokralaistoimijoiden kanssa.



KUVIO 18. Työhyvinvointimallin kehittämisen vaiheet (Aura ym. 2016, 21)

Kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa työtä (Kuvio 18). Työhyvinvointia ja kulloisia ajankohtaisia kehittämisen kohteita voidaan seurata esimerkiksi vuosittain toteutettavalla tässä esitettyä kyselyä vastaavalla kyselyllä ja suunnitella toimenpiteet sen hetkisen tarpeen ja painopisteiden mukaan.

Suunnittelussa voidaan ottaa huomioon myös erilaiset teemat ajanjaksoille, ja sisältöä kehittää yhdessä yhteistyöyrityksen Elämänjäljen valmennusammattilaisten kanssa. Tulevaisuudessa kohderyhmää voi olla kaikki kauppakeskuksessa toimivat esimiehet, kun palautetta pilottiryhmältä on saatu.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tulosten pohdinta

Kehittämishankkeen tavoitteena oli työhyvinvointimallin kehittäminen kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiehille. Työhyvinvointi koetaan tärkeäksi ja tulevaisuudessa entistä enemmän vaikuttavaksi asiaksi. Oma hyvinvointi ja jaksaminen tiedostetaan voimavaraksi, ja sitä halutaan myös kehittää. Entisestään kiristyneellä kilpailulla vähittäiskaupan alalla tämän hetkisessä taloustilanteessa, on kaikki ylimääräiset resurssit karsittu pois, ja vastuu hyvinvoinnista on painokkaammin henkilöillä itsellään.

Odotetusti tehdyssä kyselyssä vastausten keskiarvot sijoittuivat asteikon loppupäähän. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi yleisellä tasolla kauppakeskuksessa koetaan olevan hyvä, keskiarvoltaan yli kahdeksan joka osa-alueella. Esimiehet tunnistavat hyvin ne asiat joihin voi itse vaikuttaa ja jotka ovat omalla vastuulla. Kehittämisen kohteita ja ajankohtaisesti vaikuttavia asioita nousee hyvin esiin, ja jotka osin olivat myös odotettuja. Ennalta odotettavissa oli osin myös se, että fyysisiin kauppakeskuksen tiloihin, turvallisuuteen ja siisteyteen ei täysin yllättävää palautetta tai kehitysehdotusta tule. Koskaan ei kuitenkaan voi olla täysin varma. Eri toimijat käyttävät eri tiloja, ja kiinteistön puolen havainnointi arjessa voi olla haasteellistakin.

Eri yrityksillä ja niiden esimiehillä on erilaiset lähtökohdat ja resurssit toteuttaa työhyvinvointia osaltaan. Jossain määrin työhyvinvointi halutaan ulkoistaa jollekin muulle, vaikka loppukädessä vastuu on aina yksilön. Kyselyssä tuli monipuolisesti asioita esille, joissa pääpaino selkeästi on henkisen puolen ja yksilön jaksamisen asioita. Osittain vastaukset toimivat myös niin sanottuna toivomuslistana, jotka olisi kiva saada, mutta eivät välttämättä takaa parempaa työhyvinvointia. Kun perusasiat ovat riittävän hyvin kunnossa, kiinnitetään huomiota työtyytyväisyyttä lisääviin pienempiin asioihin.

Kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiehet kaipaavat yhteisöllisyyttä, vuorovaikutuksellista toimintaa ja avoimempaa kanssakäymistä muiden toimijoiden, sidosryhmien ja kauppakeskuksen johdon kanssa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta tulisi vastaajien mielestä parantaa. Muun muassa nämä seikat ovat paljon lähtöisin henkilöistä ja liikkeiden henkilöstöstä itsestään. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen toteutuu parhaiten arjessa oman työn ohessa.

Yleisesti työn vaatimukset ja sisältö ovat vastaajien mielestä sopivia, työssä jaksetaan hyvin sekä tunnistetaan omat henkilökohtaiset kehittämisen kohteet ja haasteet. Yhteiseen tekemiseen kaivataan oppimista sekä myös kevyempää yhdessä tekemistä, joka ei suoranaisesti liity työmaailmaan, mutta siellä toimivien verkostoon.

Pilottihankkeena toteutettu esimiesvalmennus viidelle esimiehelle vahvisti sen merkityksellisyyttä ja tarpeellisuutta saadun palautteen mukaan. Valmennuksessa käsitellyt teemat ja valmennuksen rakenne vahvistivat esimiehen itsetuntemusta ja mahdollisti oman itsen ja organisaation hyvinvoinnin lisäämistä ja kehittämistä. Ulkopuolisen ja puolueettoman valmentajan merkitys koettiin suureksi tekijäksi valmennuksen onnistumisen kannalta. Esimiesvalmennuksen paikka koko työhyvinvointimallissa osoittautui tarpeelliseksi ja työhyvinvointia edistäväksi.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymykseen *Millainen on hyvä työhyvinvointimalli kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiehille?* on esitetty malli kappaleessa 5.6. Tätä mallia toteuttamalla voidaan parantaa ja kehittää kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiesten työhyvinvointia, ja sitä kautta vaikuttaa koko kauppakeskuksen liiketoiminnan kehittämiseen. Mallissa on esitetty pääkohdat, jotka ovat

muotoutuneet kyselytutkimuksen, esimiesvalmennuksen ja käytetyn lähdeaineiston sekä pohdinnan perusteella. Mallissa on huomioitu esimiesten yksilölliset tarpeet sekä yhteisön näkökulma ja tarpeet.

Ensimmäinen alakysymys oli:

- Miten esimiesten työhyvinvoinnista tällä hetkellä huolehditaan kauppakeskuksessa toimivissa yrityksissä?

Esimiesten työhyvinvoinnin nykytilaa selvitettiin kyselytutkimuksella työhyvinvoinnin nykytilasta. Kysely oli laajasti työhyvinvoinnin aihepiirejä käsittelevä ja siinä pyrittiin huomioimaan monipuolisesti työhyvinvointia eri näkökulmista. Työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä pääsääntöisesti on huolehdittu hyvin. Yksilön työhön, työn kuormaan ja suoritukseen esimiehet on tyytyväisiä keskiarvolla yli kahdeksan. Fyysiseen työympäristöön voidaan olettaa vastaajien olevan erittäin tyytyväisiä, sitä koskeneen kommentoinnin ja vastausten puuttuessa. Turvallisuuden ja siisteyden koetaan olevan hyvällä tasolla, jotka osaltaan liittyvät työympäristöön.

Toinen alakysymys oli:

- Mitä keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen on?

Työhyvinvointiin vaikuttaa useat asiat ja niiden kokeminen. Kappaleessa 2. esiteltiin työhyvinvoinnin osa-alueita, joita on muun muassa yksilön terveys, työkyky, työympäristö, osaaminen, kehittymismahdollisuudet, työ, työn mitoitus, organisointi, työyhteisötaidot, sosiaaliset suhteet, johtaminen ja tiedonkulku. Lisäksi kappaleessa esiteltiin työhyvinvointiosaamisen ja sen johtamisen merkitystä osana työhyvinvoinnin kehittämistä ja hallintaa. Samassa kappaleessa käsiteltiin toimintaympäristön merkitystä ja kauppakeskusta toimintaympäristönä ja esimiehen roolia työhyvinvoinnin lisääjänä. Toteutettu esimiesvalmennus vahvisti käsitystä valmennuksen roolista yhtenä työhyvinvointia lisäävänä ja kehittäväenä toimenpiteenä.

Kaikkia edellä mainittuja osa-alueita kehittämällä tai vahvistamalla voidaan kehittää yleisesti työhyvinvointia.

Kolmas alakysymys oli:

- Millaista yhteistyötä kauppakeskus ja vuokralaistoimijat voisivat esimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi tehdä?

Kauppakeskus ja sen vuokralaistoimijoiden esimiehet voivat tehdä hyvää ja tuloksellista yhteistyötä kiinnittämällä huomiota edellä mainittuihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin osaltaan, lisätä vuorovaikutusta yleisesti, antaa ja ottaa palautetta, kokeilla uusia toimintatapoja avoimin mielin, koota työryhmä, tai kuten tässä kehittämishankkeessa esimiesvalmennust ryhmä, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää. Työhyvinvointisuunnitelma, suunnitelman mukaiset mahdollistamiset työhyvinvoinnin eri osa-alueiden parantamiseksi tai säännölliset kyselytutkimukset antavat hyvää ajantasaista tietoa kehittämistarpeista.

### 6.3 Kehittämistutkimuksen arviointi

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia vastauksia, eli reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen (Vilkkä 2014, 149). Tutkimuksen tuloksen tulee olla samanlainen tutkijasta riippumatta, eli tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tämän tutkimuksen reliabiliteettiä varmistettiin jo tutkimuksen aikana kysymällä samaa tarkoittavaa asiaa useamman kerran antaen samankaltaisia tuloksia.

Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksella mitataan juuri sitä mitä pitikin mitata (Vilkkä 2014, 150). Tulosten esittämisessä käytetään suoraan tutkimustuloksia ja vastauksia, jotta myös lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus koostuu sekä reliabiliteetista että validiteetista.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on luotettava, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia, eikä

teoreettiseen osuuteen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilkkä 2005, 158.) Vilkkä (2005, 158) esittää myös, että viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, jonka arvioinnin pohjalta tutkimus syntyy valinnoin ja ratkaisuin. Kehittämishankkeen eteneminen ja tutkimustulokseen päätyminen on luettavissa ja havainnoitavissa tutkimusraportista. Tutkimustuloksia voidaan saavuttaa suunnitelmallisuudella ja paneutumisella, esittää Kananen (2017, 173).

Tutkimus toteutettiin hyvän eettisen tavan ja hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Näitä tapoja on muun muassa rehellisyys, tarkkuus, objektiivisuus, tulosten avoimuus ja vastuullisuus, tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja tallentaminen sekä tietosuojan varmistaminen. Tutkimuksen kohteille kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, sekä hyvän tavan mukaisesti kerrottiin aika, joka kyselyyn vastaamiseen arvioitiin kuluvan. (Kananen 2017, 190,194.)

Kehittämishankkeen kyselyn kysymyksiä, niiden ymmärrettävyyttä ja vastauslomaketta testattiin viidellä henkilöllä ennen kyselyn lähettämistä oikealle vastaanottajaryhmälle. Saadun palautteen ja kommenttien perusteella kahta kysymystä selkeytettiin ja yksittäisiä sanoja vaihdettiin ymmärrettävämmäksi. Kyselylomakkeessa käytettiin myös muutamia ns. varmistuskysymyksiä. Teemahaastattelu oli puolistrukturoitu, ja haastatteluun valmistauduttiin huolellisesti.

Esimiesvalmentajana toimineen Saaren perehdytys toimintaympäristöön, eli kauppakeskusympäristöön toimi osaltaan valmennuksen suunnittelun ja toteutuksen taustatietona, ja siten lisäsi valmentajan ymmärrystä ja kehityshankkeen luotettavuutta.

Valmennuksen jälkeisen Jarkko Saaren toteuttaman palautekyselyn vastausmäärä jäi alhaiseksi, ja siltä osin ei ole parhaimmalla mahdollisella tavalla hyödynnettävissä. Valmennettavat antoivat palautetta jo valmennuksen aikana ja palautekyselyn ajankohta asettui ajallisesti etäälle valmennuksen päättymisestä.

Kehittämistutkimuksen aikataulullisessa suunnittelussa olisi voitu olla tarkempia, ja ottaa huomioon kesä ja lomakausi. Kaikki suunnitellut toimenpiteet tehtiin, mutta kesäkauden vuoksi toisen ja kolmannen valmennuksen väliin jäi hieman suunniteltua pidempi aika.

Kehittämistutkimuksen alun viive vaikutti loppua kohden.

Kehittämistutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoista ja ajankohtaista, ja tutkimus kypsyi työn edetessä. Aihealue oli mielekäs, ja uutta syvyyttä toi lähtökohtaisesti erilainen ympäristö, johon työhyvinvointia ja sen kehittämistä tuli soveltaa. Koen että aihe oli myös tutkimukseen osallistuneille mielenkiintoinen ja tärkeä. Haasteita oli aiheen rajaamisessa ja aikataulujen yhteensovittamisessa. Asetettuun tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, ja tutkimustuloksilla on arvoa ja merkitystä.

#### 6.4 Aiheita jatkotutkimukselle

Tulosten perusteella ja pilottiryhmän valmennuksen perusteella aiheita jatkotutkimukselle ja kehittämiselle löytyy. Hyödyllinen jatkotutkimus voisi olla tutkimus, jossa lähdeaineistona käytetään nyt tässä toteutettua esimiesten henkilökohtaisesta – ja ryhmävalmennuksesta saatavaa tietoa ja kokemuksia niistä.

Jatkotutkimuksen aiheiksi voidaan esittää myös työhyvinvointimallin edelleen kehittäminen, palautekyselyn tekeminen tai mallin implementointi kauppakeskuksiin. Tutkimuksen pilottiryhmänä oli tässä viisi henkilöä, tutkimuksen voisi toteuttaa myös laajemmalla kohderyhmällä, jolloin saatava materiaali laajenisi ja monipuolistuisi. Tulosten perusteella oma hyvinvointi ja jaksaminen koetaan tärkeäksi ja sitä myöden tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Osaamisen ylläpitäminen ja tiedon jakaminen edelleen omaan työympäristöön koetaan tarpeelliseksi.



## LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K., & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia (3. p.). Helsinki: Talentum.

Ahtee, K. 2015. Esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten kohtaaminen. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen Yliopisto. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97688/GRADU-1435927965.pdf?sequence=1>

Anttila, P. 2016. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. [viitattu 14.9.2017]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>

Anttila, P- 2016. Toimintatutkimus. Metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. [viitattu 14.9.2017]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

Aula Research Oy. 2016. Kilpailukykyä työhyvinvoinnista - raportti. [viitattu 12.2.2017]. [http://www.epressi.com/media/userfiles/15301/1463032192/kilpailukyky\\_t\\_yohyvinvoinnista\\_raportti.pdf](http://www.epressi.com/media/userfiles/15301/1463032192/kilpailukyky_t_yohyvinvoinnista_raportti.pdf)

Aura, O., Ahonen, G. & Hussi T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera. Saatavilla: <https://www.etera.fi/SiteCollectionImages/Kampanjat/henkkututkms/Henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus%20ja%20eurot%20%E2%80%93%20case%20rakennusala.pdf>

Aura, O., Ahonen, G., Ilmarinen, J. & Hussi, T. 2014. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2014 – tutkimusraportti. Työterveyslaitos. [viitattu 19.3.2017]. Saatavissa: [https://www.terveystalo.com/Global/tth/Strategisen\\_hyvinvoinnin\\_johtaminen\\_Suomessa\\_2014\\_www.pdf](https://www.terveystalo.com/Global/tth/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014_www.pdf)

- Bakker, A., & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss: 3, pp.309 – 328. [viitattu 18.3.2017]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 28.3.2017. Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. ETLA – Muistio. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>
- Eronen, H. 2014. Aikapaine, työn hallinta ja esimiesten työhyvinvointi. Pro Gradu-tutkielma. Itä-suomen yliopisto. [viitattu 8.4.2017]. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140521/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140521.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140521/urn_nbn_fi_uef-20140521.pdf)
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavissa: [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf)
- Hakanen, J. 2017. TTL Työterveyslaitos. Helsinki. [viitattu 16.2.2017]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.
- Huovila, L. 2010. Hyvästit kehittämispöydälle. *Telma* 4. Saatavissa: <http://verkkojulkaisu.viivamedia.fi/telma/2010/4/61>
- Ilmarinen 2014. Työyhteisötaidot. Sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>
- Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen Yliopisto. [viitattu 25.2.2017]. Saatavissa:

[http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio\\_esimiehenty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehenty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylä. Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Talentum Media. Sähköinen kirja. [viitattu 18.3.2017]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalentfi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalentfi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)

Keinonen, K.J. 2010. Microsoft Word 2010. Edistynyt käyttö. Ornanet Koulutuksen e – kirjat. Turku: DatumPoint.

Kesti, M. The tacit signal method in human competence based organization performance development. 2012. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. [viitattu 8.4.2017]. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61770>

Kontio, A-L. 2017. Työn imua päivittäistavaramyymälässä. Voimavarojen ja vaatimusten kartoittaminen työyhteisössä. Pro Gradu – tutkielma. Oulun yliopisto. [viitattu 5.10.2017]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201706022432.pdf>

Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin K. 2015. Innostava esimies – työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

KTI Kiinteistötieto Oy. 2016. Vastuullinen kiinteistöliiketoiminta 2016 - raportti. [viitattu 19.3.2017]. Saatavissa: <https://kti.fi/wp-content/uploads/KTI-Vastuullinen-kiinteistoliiketoiminta-2016.pdf>

Kynsijärvi, Valli & Väisänen. 2012. Esimies viestijänä. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa: <https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=>

rja&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.oamk.fi%2F~thopeavu%2Fmateriaalit%2Fvalli\_kynsijarvi\_vaisanen.ppt&ei=TAHLUJW1JOn\_4QSP5lGYCg&usg=AFQjCNHbO8VPTVg8hXY7NCreXM0uAwNJDQ&bvm=bv.1355325884,d.bGE

LAMK. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje [viitattu 1.12.2011]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:  
<http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>

Lehtimäki, H. 2016. Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu YAMK. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa:  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110263/Lehtimaki\\_Helena.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110263/Lehtimaki_Helena.pdf?sequence=2)

Lehtinen, A-K. 2010. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla. Case Leadership- valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa. Pro Gradu-tutkielma. Aalto yliopisto. Helsinki.

Lempeä, T. 2012. Esimiehet tuottavuutta rakentamassa – henkilöstötuottavuuden kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Pro Gradu – tutkielma. Oulun Yliopisto. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201305311403.pdf>

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tammerprint.

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013 Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavissa:  
[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4\\_netiti\\_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_netiti_sivutettu.pdf)

Mikkola, M. 2011. Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen. Tampere: Tampereen Yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. [viitattu 8.4.2017].

Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82550/gradu05036.pdf?sequence=1>

Niemelä, K. 2011. Työhyvinvointi esimiestyössä. Pro Gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto.

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

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Pikkusaari, S. 2012. Työ(hön) valmennus on taitolaji. Hämeenlinna: Offset-Kolmio Paino Oy.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi – Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Juvenes Print.

Rakli. 2017. Työympäristöt. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/toimitilat/tyoymparistot.html>

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima. [viitattu 17.3.2017]. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)

Repo, S., Ravantti, E., & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos. [viitattu 8.4.2017]. Saatavissa: <https://www.yumpu.com/fi/document/view/38505055/johda-tuottavasti/3>

Ristikangas, M-R. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media. 3 painos.

Rouffiange-Ahmad, C. 2015. Kauppakeskus kutsuvana kaupunkitilana. Opinnäytetyö. Helsinki. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Muotoilun koulutusohjelma.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 9.10.2017]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)

Saari, J. 2017. Valmennuksesta [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Vihervuori, H. Lähetetty 10.10.2017.

Saari, J. 2017. CEO/Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitovalmentaja, Fasilitaattori, ratkaisukeskeinen terapeutti. Elämänjälki Ay. Haastattelu 12.10.2017.

Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. 2009. Valtionkonttori, Kaiku-palvelut. Helsinki: Erweko.

Suomen Kauppakeskusyhdystys. 2016. Finnish Shopping Centers 2016. [viitattu 19.3.2017]. Saatavissa: <http://www.kauppakeskusyhdystys.fi/attachements/2016-03-22T08-50-1848.pdf>

Suomen Kauppakeskusyhdystys ry. 2017. Kaupallisten keskusten määritelmät. [viitattu 19.3.2017]. Saatavissa: <http://www.kauppakeskusyhdystys.fi/ohjeitajasuosituksia/kaupallistenkeskustenmaaritelmat/>

Tappura, S. 2009. Toimintatutkimus. [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa: [http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura\\_Toimintatutkimus090109.pdf](http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf)

Telegraph. 2013. The brief history of the shopping centre. [viitattu 19.3.2017]. Saatavissa: <http://www.telegraph.co.uk/lifestyle/reinvent-the-high-street/10003875/A-brief-history-of-the-shopping-centre.html>

Terävä, K. & Mäkelä – Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tammerprint. Tampere. [viitattu 17.7.2017]. Saatavissa:

[https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Juvenes Print. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa:

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1)

TTL 2017. Työhyvinvoinnilla tuottavuutta. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa:

[https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet)

Työhyvinvointia yhteistyöllä. 2011. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 8.4.2017]. Saatavissa:

[https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia\\_yhteistyolla.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf)

Työturvallisuuskeskus TTK. 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta.

[viitattu 18.3.2017]. Saatavissa: <http://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Viisi porrasta työhyvinvointiin: psykofysiologiset tarpeet. 25.8.2015.

Dinolehti. [viitattu 5.9.2017]. Saatavissa: <https://dinolehti.fi/2015/08/viisi-porrasta-tyohyvinvointiin-psykofysiologiset-tarpeet/>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet.

Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## KUVIOLUETTELO:

Kuvio 1. Opinnäytetyön konteksti

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Työturvallisuuskeskus 2011)

Kuvio 3. Strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueiden investointien keskiarvot 2009 – 2014 (Aura, Ahonen, Ilmarinen & Hussi 2014, 13)

Kuvio 4. Kiinteistöliiketoiminta ja rakennettu ympäristö (Vastuullinen kiinteistöliiketoiminta 2016 - raportti)

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo, 2009,3)

Kuvio 6. Työn vaatimusten ja voimavarojen - malli. The JD-R Model (Bakker, A., Demerouti, E. 2007, 313)

Kuvio 7. Työkykytalo – malli (Työterveyslaitos 2017)

Kuvio 8. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset. (Kilpailukykyä työhyvinvoinnista-raportti 2016, Aula Research)

Kuvio 9. Trion sijainti ja vaikutusalue ([www.citycon.com](http://www.citycon.com), 2017)

Kuvio 10. Trion vuokratuotot toimialoittain ([www.citycon.com](http://www.citycon.com), 2017)

Kuvio 11. Kehittämistutkimuksen toteutusaikataulu

Kuvio 12. Työn vaatimukset (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017)

Kuvio 13. Työn sisältö (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017)

Kuvio 14. Työssä jaksaminen ja voimavarat (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017)

Kuvio 15. Itsetuntemus (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017)

Kuvio 16. Työn moniulotteisuus (Työhyvinvoinnin nykytila-kysely 2017)

Kuvio 17. Kauppakeskuksen vuokralaistoimijoiden esimiesten työhyvinvointimallin pääkohdat



Kuvio 18. Työhyvinvointimallin kehittämisen vaiheet (Aura, Ahonen, Ilmarinen & Hussi 2016, 21)

## LIITTEET

LIITE 1 Kyselytutkimuksen saate

LIITE 2 Kysely Webropol

LIITE 3 Valmennuksen palautelomakkeen kysymykset

LIITE 4 Teemahaastattelu Jarkko Saari

## LIITE 1: KYSELYTUTKIMUKSEN SAATE

Hyvä kyselytutkimukseen vastaaja

Teen opinnäytetyötä, jossa kehitetään työhyvinvointimallia kauppakeskuksessa toimivien liikkeiden esimiehille. Tällä kyselyllä selvitetään työhyvinvoinnin nykytilaa, esimiesten kokemuksia omasta työhyvinvoinnista ja näkemyksiä siitä, miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää koko kauppakeskuksessa ja minkälaisia seikkoja työhyvinvoinnin suhteen tulisi huomioida.

Opinnäytetyö on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon liiketalouden opintoja Lahden ammattikorkeakoulussa. Työhyvinvointi on tärkeä yhteinen asia, ja sen kehittämiseen osallistuminen hyödyttää koko kauppakeskusta ja siellä työskenteleviä.

Kyselyllä saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa, ja olla mukana kehittämässä työhyvinvointia.

Tässä sähköpostissa on linkki kyselyyn, ja vastaaminen vie noin 20 minuuttia. Vastausaikaa on 7 päivää.

Tästä kyselyyn: ([linkki..](#))

Kiitos yhteistyöstäsi!

Terveisin,

Hanna Vihervuori

040 759 2998

[hanna.vihervuori@citycon.com](mailto:hanna.vihervuori@citycon.com)

## Kehittämishanke: Työhyvinvoinnin nykytila

## 1. TYÖ JA VAATIMUKSET

[illegible][illegible]



Anna arvosana 1-10 (1= ei toteudu juurikaan, 10= toteutuu erinomaisesti)  
nykyhetken tilanteelle tuntemuksesi mukaan

Anna arvosana 1-10 (1= ei toteudu juurikaan, 10= toteutuu erinomaisesti)  
nykyhetken tilanteelle tuntemuksesi mukaan

[illegible]

palautetta viimeisen 3 kk aikana kauppakeskuksen johdolle

Koen tulevaisuuden positiivisena

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Olen rakentamassa voittajajoukkuetta, minulla on positiivinen vaikutus koko organisaatiokulttuuriin

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Annan vastuuta ja luotan omaan tiimiini

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Seuraavaksi esitetään kysymyksiä, joihin vastataan avoimiin kenttiin. Tässä kauppakeskuksella ja kauppakeskusympäristöllä tarkoitetaan kauppakeskusjohtoa, kauppakeskusorganisaatiota, Cityconia, kauppakeskusmiljöötä, kauppakeskuksen palveluntuottajia ja muita toimijoita, kiinteistöä jne. Toivon että vastaat mahdollisimman laajasti, ja voit halutessasi kertoa esimerkkejä tai kuvailla asioita.

6. Kerro vapaasti ja mahdollisimman laajasti miten kauppakeskus(ympäristö) voisi edistää työhyvinvointiasi aihealueella: TERVEYS JA TOIMINTAKYKY

(Toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä suoriutuavalttamättömistä ja merkityksellisistä jokapäiväisistä toiminnoista, kuten työstä, vapaa-ajasta ja itsestä ja toisista huolehtimisesta.)

---

7. Kerro vapaasti ja mahdollisimman laajasti miten kauppakeskus(ympäristö) voisi edistää työhyvinvointiasi aihealueella: OSAAMINEN JA OPPIMINEN

---

8. Kerro vapaasti ja mahdollisimman laajasti miten kauppakeskus(ympäristö) voisi edistää työhyvinvointiasi aihealueella: ASENTEET JA MOTIVAATIO

---

9. Kerro vapaasti ja mahdollisimman laajasti miten kauppakeskus(ympäristö) voisi edistää työhyvinvointiasi aihealueella: TYÖYHTEISÖ, TYÖOLOJAT ja TYÖYMPÄRISTÖ

---

10. Mikä asia kauppakeskuksen puolelta vaikuttaa eniten hyvinvointiisi?

---

11. Mitä asiaa kehittäisit koko kauppakeskusympäristössä työhyvinvoinnin näkökulmasta, ja mitä hyötyä siitä olisi sinulle esimiehenä, henkilöstöllesi ja asiakkaille?

---

12. Minkä hyväksi kokemasi käytännön haluaisit jakaa muille kauppakeskuksessa toimiville esimiehille?

---

13. Vapaa sana / ideoita / ajatuksia / kehitysehdotuksia:

---

## TAUSTATIETOJA

### 14. SUKUPUOLI

Mies

Nainen

### 15. YKSIKKÖ/ OSASTO

Yksityisyrittäjä

Yksityisen yrityksen päällikkö

Ketjuliikkeen päällikkö

Joku muu



16. IKÄ

Ikä vuosina \_\_\_\_\_

17. YHTEYSTIEDOT (vapaaehtoinen)

Etunimi \_\_\_\_\_

Sukunimi \_\_\_\_\_

Matkapuhelin \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_

Yritys / Organisaatio \_\_\_\_\_

Oman toimipisteen koko hlöä \_\_\_\_\_

### LIITE 3: VALMENNUKSEN PALAUTELOMAKKEEN KYSYMYKSET

Elämänjälki Ay Jarkko Saari

Millaiseksi koit valmennuksen?

Käsiteltiinkö mielestäsi sinulle merkityksellisiä teemoja?

Saitko omat ajatuksesi julki?

Oliko työskentely ryhmässä turvallista?

Mitä konkreettista hyötyä tai apuvälineitä valmennuksesta sait elämään ja työelämään, jos sait?

Tukeeko tällainen valmentaminen mielestäsi henkilökohtaista hyvinvointiasi ja mikä sitä kenties selittää?

Koetko tällaiselle valmentamiselle paikkaa omassa elämässäsi ja miksi niin?

Voisiko kauppakeskus tukea jotenkin valmennusten järjestämisessä?

Ja kaikkea mahdollista rohkeasti mitä mieleen tulee. Vapaalle sanalla on tilaa.

Kuvaa rohkeasti koko kolmen tapaamisen kirjo ja mitä siitä käteen jäi.

#### LIITE 4: TEEMAHAASTATTELU JARKKO SAARI

Jarkko Saari, Elämänjälki Ay Teemahaastattelun kysymysrunko  
esimiesvalmennuksesta 9.10.2017

1. Millaisia tavoitteita valmennettaville asetettiin ja saavutettiin tavoitteet?
2. Miten valmennettavat sisäistivät omat tavoitteet, ja lähtivät työskentelemään kohti niitä?
3. Minkälaisia työkaluja valmennettavat saivat oman itsen ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen?
4. Muuttuiko valmennettavan tapa toimia valmennuksen aikana?
5. Miten uusia tapoja omaksuttiin ja vietiin käytäntöön?
6. Mikä oli osallistujien välitön reaktio valmennuksessa?
7. Minkä arvosanan/arvion valmennus sai?
8. Mitä saatiin aikaan? Suurin hyöty valmennettavalle?  
Valmennettavan työyhteisölle? Kauppakeskukselle?