

# **”Pelikirja” liikunta-alan työhyvinvoinnin johtamisen tu- kena**

Veera Koskelainen



<b>Tekijä(t)</b> Veera Koskelainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> "Pelikirja" liikunta-alan työhyvinvoinnin johtamisen tukena	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 18
<p>Toiminnallisen opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää työhyvinvoinnin kokonaisprosessia kohdeyrityksessä ja "pelikirjan" avulla pyrkiä lisäämään sekä kehittämään sitä sisäisen viestinnän kautta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön rakenne koostuu teoriaperustasta, jossa aluksi kerrotaan työhyvinvoinnista käsitteenä yleisesti. Muutoin teoria on rajattu itsensä johtamisen, työhyvinvoinnin johtamisen, strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja sisäisen viestinnän osioihin. Teorian aihealueet rajaavat toiminnallisen opinnäytetyön produktin tavoitteen osalta oleellisiin osa-alueisiin.</p> <p>Teoriaperustaa seuraa toiminnallisen opinnäytetyön kehittämisprosessikuvaus ja produktin tuottaminen. Produktin tuottamisen apuvälineenä käytetään määrällistä tutkimusta kyselymuodossa. Kysely toteutettiin kohdeyrityksen työntekijöille syksyllä 2019. Kyselyn avulla selvitetään kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksia heidän työhyvinvoinnistaan koskien esimiestyötä ja työympäristöä. Kyselyn tulosten analysoinnin perusteella produkti saa lopullisen muotonsa ja sisältönsä. Sisältö vastaa kohdeyrityksen työntekijöiden osoittamia tarpeita. Kyselyn tulosten perusteella suurin vastausten välinen hajonta ilmeni kysyttäessä kohdeyrityksen työntekijöiden tuntemusta esimiehen toiminnan selkeydestä koskien työrooleja, -tehtäviä sekä vastuualueita. Produkti toimii sisäisen viestinnän apuvälineenä liikunta-alan yrityksessä yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Produkti on päivitettävässä sähköisessä muodossa.</p> <p>Aiempia tutkimuksia liikunta-alalle kyseisestä aihepiiristä ei ole tehty. Tämän vuoksi vertailtavaa aineistoa ei ole samalta toimialalta. Muille toimialoille on tehty vastaavia tutkimuksia, joiden perusteella hyvä johtaminen, esimiesroolissa kehittyminen ja yrityksen sisäiseen viestintään panostaminen näkyi positiivisesti työntekijöiden työhyvinvoinnissa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvoinnin johtaminen, valmentava esimies, strateginen johtaminen, viestintä, pelikirja	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite ja rajaus.....	2
1.2	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	4
2	Työhyvinvointi käsitteenä .....	5
2.1	Itsensä johtaminen ja tunnetaidot osana työhyvinvointia .....	6
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	8
2.2.1	Valmentava ja osallistava johtaminen.....	9
2.2.2	Esimiesasema työhyvinvoinnissa .....	10
2.2.3	Pelissäännöt avuksi tiimin johtamisessa .....	11
3	Strateginen hyvinvointi .....	13
3.1	Strategisen hyvinvoinnin johtaminen .....	15
3.2	Sisäinen viestintä osana johtamista .....	17
4	"Pelikirjan" kehittämisprosessi .....	20
4.1	Lähtötilanteen kuvaus .....	20
4.1.1	CrossFit Takomon "Pelikirja" työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.....	21
4.1.2	Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys asiakaskokemukseen .....	22
4.2	"Pelikirjan" työprosessikuvaus.....	22
4.3	Idean muodostuminen.....	24
4.4	"Pelikirjan" tuottamisen kuvaus .....	24
4.4.1	Kyselyn toteutus "pelikirjan" tuottamisen tueksi .....	25
4.4.2	Kyselyn menetelmän valinta ja tuottaminen.....	26
4.4.3	Kyselyn tulosten analysointi .....	29
4.4.4	Sähköisen "Pelikirjan" sisältö .....	34
4.4.5	Ohjeet valmentajille.....	35
4.4.6	Produktin tuottama tulevaisuus 2020.....	37
5	Pohdinta.....	38
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	38
5.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	40
5.3	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi.....	42
	Lähteet .....	44
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Saateviesti.....	47
	Liite 2. Muistutusviesti .....	47
	Liite 3. Tutkimuskysymykset.....	47
	Liite 4. Kyselyn tulokset.....	48
	Liite 5. Avoimet vastaukset.....	53
	Liite 6. Pelikirja.....	54

# 1 Johdanto

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on hyvä muistaa, että itse työ on monen elämässä tärkeä hyvinvoinnintekijä. Teknologian kehittyminen mahdollistaa etätöiden tekemisen, mutta ihminen haluaa ja tarvitsee sosiaalisia kontakteja. Raha ei ratkaise halua tehdä töitä. Ihminen haluaa toteuttaa itseään ja haluaa kuulua johonkin. Mahdollisuus työhön ja työpaikkaan tuottaa näin ollen ihmiselle tarpeellisuuden tunteen. Valveillaoloajasta ihminen viettää työssä noin 24-60% (Csikszentmihalyi 1997). On siis tärkeää, miten käytämme tuon ajan. (Ojala & Ahonen 2003, 21-22.)

Työhyvinvointi on ajankohtainen asia, koska työuupumus ja ongelmat työssä viihtymisessä ovat usein esillä keskusteluissa. Työnantaja on vastuussa työntekijästään, ja mikäli ongelmia ilmenee työnantajan ja työntekijän välille, heille muodostuu helposti vastakkainasettelu. (Nivala 2006, 93.)

Työhyvinvoinnin johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on työhyvinvointiosaaminen. Työhyvinvointiosaamisen punainen lanka on organisaation johdon käsissä. Omaavatko he aidon kiinnostuksen organisaation työhyvinvoinnin edistämiseen? (Suonsivu 2014, 167.)

Työhyvinvoinnin johtamisesta on usein vastuussa esimies yhdessä organisaation johdon kanssa. Vastuu jakautuu lisäksi henkilöstölle, sillä esimies ja organisaation johto eivät voi keskenään rakentaa toimivaa työhyvinvoinnin johtamista. Henkilöstön hyvinvoinnin taustalla on perhe- ja ystävyys-suhteet, jotka vaikuttavat henkilöön kokonaisuutena. Valmentava esimiesjohtajuus on nykyaikaa, jossa valmentavan esimiehen tehtävänä on tuoda tiiminsä potentiaali esiin hyvän luottamus- ja osallistavan vuorovaikutussuhteen avulla. Kun johtajat ja esimiehet ovat aidosti iloisia tiiminsä hyvinvoinnista ja menestyksestä, pystyvät he sen avulla saamaan sisäisesti motivoituneita tiiminjäseniä ympärilleen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 19.)

Työhyvinvoinnin yhtenä osa-alueena on strateginen hyvinvointi. Strateginen hyvinvointi tukee organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Organisaatiossa strateginen hyvinvointi tarkoittaa yksityisellä sektorilla liiketoiminnan kannattavuutta ja julkisella sektorilla vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Ydinstrategisessa hyvinvoinnissa on henkilöstötuottavuuden kehittäminen, joka tarkoittaa ihmisten motivaation, työkyvyn ja osaamisen kehittämistä liiketoiminnan vaatimusten mukaiseksi. (Strateginen hyvinvointi 2016, 3-5.)

Johtamis- ja esimiestyössä viestintä on suuressa roolissa. Useassa organisaatiossa sisäinen viestintä näkyy suurena haasteena. Melkein pä voidaan sanoa johtamisen olevan

viestintää. Organisaation johdon kehittämiskohteena onkin usein työyhteisöviestintä. Esi- miesten ja johtajien tulisi kiinnittää huomiota viestintätaitoihinsa. (Helsingin Yliopisto 2019a.) Myös Strategisen hyvinvoinnin tulosraportissa 2016 todetaan: ”Hyvää viestin- nässä on suullinen viestintä eri tapahtumissa erittäin laajasti, toisaalta kehitettävää on hy- vinvointiin kohdennettujen viestinnän välineiden käytössä.” (Strateginen hyvinvointi 2016, 62.)

## 1.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön aiheen valinta on tärkeä ensimmäinen vaihe tehtäessä toiminnallista opin- näytetyötä. Aiheanalyysi kannustaa tekijää miettimään mitkä aiheet kiinnostavat opin- noissa, ja erityisesti mikä aihe tekijää motivoi tekemään toiminnallista opinnäytetyötä. Ai- heen ideoinnilla on tavoitteena syventää tekijän omaa asiantuntemusta valitusta aiheesta. Aiheen ajankohtaisuus ja tulevaisuuteen suuntaus ovat tekijöitä, joilla toimeksiantajan kiin- nostuksen saattaa saada heräämään aihetta kohtaan. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 23.)

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työhyvinvoinnin kokonaispro- sessia kohdeyrityksessä ja laatia ”pelikirja”, jonka kautta kohdeyrityksen sisäistä viestintää lisätään. ”Pelikirjan” luomisen apuvälineenä käytetään kyselyä, jonka avulla selvitetään lii- kunta-alan yrityksen työntekijöiden kokemuksia työnhyvinvoinnistaan ja luodaan heille vai- kutusmahdollisuuksia sen parantamiseen. Tutkimusmenetelmänä on määrällinen eli kvan- titatiivinen tutkimus. Tutkimuskysymykset ovat rajattu siten, että ne lisäävät ymmärrystä aiheeseen esimiestyön ja työympäristön näkökulmasta.

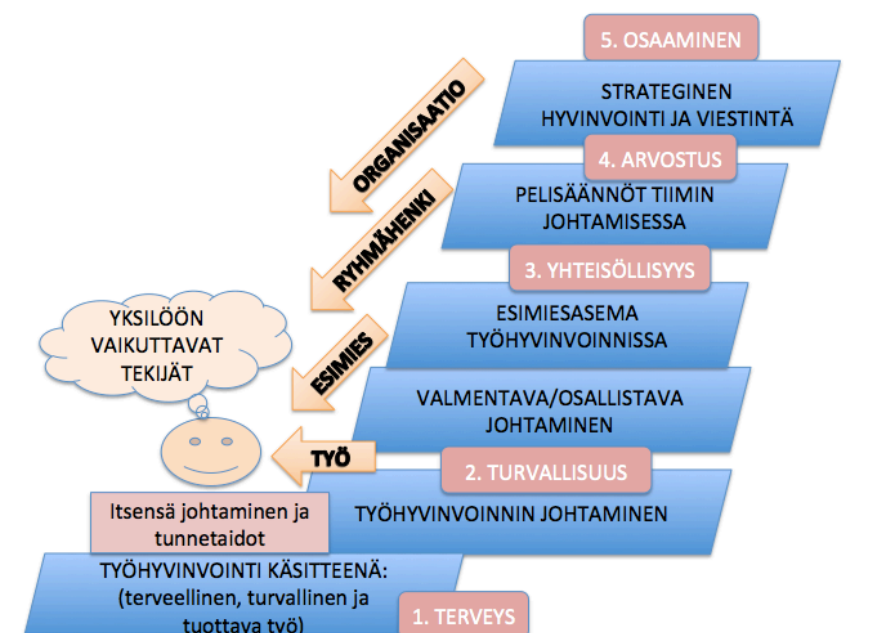
Tutkimuksia työhyvinvointiin liittyen liikunta-alan yrityksissä ei ole tehty, mutta tutkimus strategisen hyvinvoinnin johtamisen toimintatapoihin on tehty. Tutkimus on tehty Suo- messa vuonna 2016. Tutkimuksen muutoksia verrattiin vuosiin 2009-2014. Toimialoja oli yhteensä tutkimuksessa seitsemän. Tutkimuksen toimialoina olivat valtio, kunta, teolli- suus, rakentaminen, kauppa, kuljetus ja logistiikka sekä liike-elämän palvelut. Tutkimuk- sen asetelmana oli Excenta Oy:n kehittämä hyvinvoinnin johtamisen malli. Tässä hyvin- voinnin johtamisen mallissa perustana ovat organisaation arvot ja strategisen tavoitteet. Mallin toteuttamisessa on strategisen hyvinvoinnin perusta. Excentan tutkimuksessa kar- toitettiin vastaajien arviot työkyvyn, henkilöstön motivaation ja osaamisen tilasta sekä työ- paikan ilmapiirin kannustavuuden ja esimiestoiminnan tasosta. (Strateginen hyvinvointi 2016, 12-14.)

Toimin itse liikunta-alan yrittäjänä ja esimiehenä, jonka vuoksi minulle on tärkeää työnteki- jöideni hyvinvointi työssäjaksamisen kannalta, sekä myös itseisarvona. Liikunta-alalla

toimiminen on hektistä ja kuormittavaa niin fyysisesti, kuin psyykkisestikin. Hyvän esimiestoiminnan, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisen toimintaympäristön luomisen avulla työntekijätkin voivat hyvin.

Opinnäytetyön rakenne koostuu työhyvinvoinnin, johtamisen, strategisen hyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän teorioista. Aihealueet rajaavat teorian toiminnallisen opinnäytetyön produktin tavoitteen osalta oleellisiin osa-alueisiin. Teorian rakenne koostuu mukailien Rauramo (2012, 15) ja Manka et al. (2011, 8) työhyvinvoinnin porrasmallista ja työhyvinvoinnin tekijöistä, jotka luovat siltaa toistensa välille. Alla kuviossa yksi teorian silta on lukijalle havainnollistettuna.

Työhyvinvointi on osa yksilön kokonaista hyvinvointia, johon vaikuttavat yksilön elämäntapa, fyysinen ja henkinen terveys sekä turvallinen ja tuottava työ. Itsensä johtaminen ja omien tunteiden oppiminen ovat osana sitä, miten johdamme ja ymmärrämme itseämme ja muita. Työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa yksilöön luoden yksilölle turvallisuuden tunteen. Esimiesasema ja osallistava johtaminen vaikuttavat yksilöön sekä työyhteisöön hyvin johdettuna positiivisesti. Yhteisten pelisääntöjen luominen työyhteisössä ja niiden noudattaminen vaikuttavat ryhmähengkeen ja sen ylläpitoon. Strateginen hyvinvointi ja strategisen johtamisen viestintä vaikuttavat koko organisaatioon. Hyvien johtamistekijöiden kautta luodaan positiivisia vaikutuksia työyhteisöön, jossa työntekijöiden potentiaali ja osaaminen saadaan organisaation käyttöön. Motivoitunut ja osaava työyhteisö vaikuttavat positiivisesti liiketoiminnan tuottavuuteen. (Rauramo 2012, 15; Manka et al. 2011, 8.)



Kuvio 1. Toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosion portaat (Rauramo 2012, 15; Manka et al. 2011, 8)

Teoriaosuutta seuraavat toiminnallisen opinnäytetyön prosessikuvaus ja produktin eli ”pelikirjan” tuottaminen. Lopuksi on pohdintaa, jossa ovat yhteenveto, johtopäätökset sekä arvioidaan omaa oppimista prosessin aikana. Liitteinä löytyvät kyselylinkki, kyselyn tulokset, saate- ja muistutusviesti sekä produkti ”Pelikirja”.

## **1.2 Toiminnallinen opinnäytetyö**

Vilkan ja Airaksisen mukaan toiminnallinen opinnäytetyö toimii vaihtoehtona tutkimukselliselle opinnäytetyölle ja sen tavoitteena on käytännönläheisesti opastaa ja ohjata toiminnan järjeistämistä ja järjestämistä. Esimerkkeinä tästä ovat turvallisuusohjeistus tai perehdytysopas. Toiminnallisen opinnäytetyön tekemisessä on tärkeää yhdistyä käytännön toteutus ja sen raportoiminen tutkimusviestinnän keinoja käyttäen. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Valitsin toiminnallisen opinnäytetyön vaihtoehdoksi tutkimukselliselle opinnäytetyölle, koska tavoitteenani on lisätä työhyvinvointia luomalla ”Pelikirja” liikunta-alan yritykselle. ”Pelikirja” toimii sisäisen viestinnän apuvälineenä yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Vaikka yleinen työilmapiiri työyhteisössä on hyvä, työympäristö ja työ on hektistä, jolloin ohjeistus ja selkeys on tärkeää. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käytettiin apuvälineenä kyselyä liikunta-alan yrityksen työntekijöille rajaamaan ja nostamaan tärkeät asiat esille produktin lopullista tuottamista varten.

## 2 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi käsittää terveellisen, turvallisen ja tuottavan työn, jonka mahdollistaa hyvin johdettu organisaatio. Hyvin johdetussa organisaatiossa työyhteisö ja työntekijät tuntevat työnsä palkitsevana ja mielekkäänä, ennen kaikkea he kokevat työnsä tukevan heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2019.)

Työhyvinvoinnin vastuu jakautuu molemminpuolisesti sekä työntekijöille, että työnantajalle. Vuorovaikutuksessa toistensa kanssa työntekijä ja työnantaja yhdessä kehittävät ja ylläpitävät työhyvinvointia. Laajemmin katsottuna työhyvinvointiin ja sen edistämiseen työpaikalla kuuluu osallistua työnantajan ja työntekijän lisäksi työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työterveyshuolto on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikalla. (Työterveyslaitos 2019.)

Työhyvinvointi koetaan tärkeäksi ja sen merkitys on korostunut monesta eri syystä. Esimerkiksi työlainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa. Juridisesti työterveyshuoltolaki määrittellään, että työterveyshuoltolain tarkoituksena ensimmäisessä pykälässä on:  
*”Tässä laissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Tämän lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:*

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä;*
- 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta;*
- 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä*
- 4) työyhteisön toimintaa.”* (Finlex 2001.)

Korostunut merkitys työhyvinvoinnissa näkyy siinä, että väestömme ikääntyy ja sen uhalla työvoimapula kasvaa, joka saattanee horjuttaa yrityksen kilpailukykyä ja lisätä työttömyyttä. Hyvin hoidetulla työhyvinvoinnilla työntekijät pyritään saada jaksamaan työelämässä entistä pidempään. Työhyvinvoinnista ja henkilöstöstä huolehtimisesta aiheutuneet kulut organisaatioissa ovat huomattavasti pienemmät kuin työhyvinvoinnin hoitamattomuus. Mikäli työhyvinvoinnista ei pidetä huolta, se lisää organisaation kustannuksia. (Ojala & Ahonen 2003, 35.)

Liike- ja kansantalouden näkökulmasta katsottuna työhyvinvointiin tehdyt sijoitukset on osoitettu hyviksi. Hyvinvoiva työyhteisö, kilpailukykyinen ja taloudellisesti menestyvä organisaatio kulkevat rinnakkain. Työntekijät ovat organisaation voimavara. Tämä nähdään siinä, että organisaation sijoittaessa työhyvinvointiin organisaatio voi saada 10-20

kertaisesti takaisin sijoittamansa summan. Tyytyväinen ja hyvinvoiva työyhteisö heijastaa osaamistaan ja sitoutumistaan myös organisaation asiakkaisiin. (Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi 2007, 23.)

Samanaikaisesti työikäisen väestön osalta varhaiset terveydentilan menetykset kustantavat yhteiskunnalle noin 20 miljardia euroa vuodessa, mikä on arviolta 13 prosenttia bruttokansantuotteesta. Yleisimpiä varhaisen terveydentilan menetyksiä ovat työkyvyttömyys, johon usein liittyy mielenterveysongelmat sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Yleisimpänä syynä jäädä varhennetulle eläkkeelle on työkyvyttömyys, joka lisää työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. (Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi 2007, 22.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin positiiviset taloudelliset vaikutukset organisaatiolle (Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi 2007, 23-24)

## 2.1 Itsensä johtaminen ja tunnetaidot osana työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttaa työntekijä, työyhteisö, organisaatio, organisaatiossa tapahtuva johtaminen ja itse työ. Kaikilla osatekijöillä on vastuu yhteisestä työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. On tärkeää, että kaikki osatekijät toimivat hyvässä vuorovaikutuksessa keskenään. Kuitenkin kaikissa osatekijöissä taustalla on yksilöitä. Joko olet osana organisaation johtoa, toimit esimiehenä tai roolisi on työyhteisön jäsen. Yksilöiden hyvinvointi koostuu yksilön elämännhallinnasta, jonka perus pilareina ovat ravinto, riittävä uni ja liikunta, myös yksilön voimavarat, motivaatio ja työkyky vaikuttavat yksilöön ja hänen toimintaansa yksityiselämässä tai työelämässä. (Työterveyslaitos 2020.)

Yksilön työhyvinvointia lisää taito johtaa itseään. Itsensä johtamisen taito on sitä, että tunnistaa omat yksilölliset rajansa ja uskaltaa astua joskus pois mukavuusalueeltaan. Yksilön tulisi pyrkiä saavuttamaan tasapaino yksityiselämänsä ja työelämänsä välillä. (Salakari 30.1.2020.)

Itsensä johtamisen tavoitteena on löytää itsensä ja oma paikkansa tässä elämässä. Se tarkoittaa omien arvojen ja ihanteiden tiedostamista, sekä elämistä niiden mukaisesti. Kun ihminen oppii johtamaan itseänsä, näkee omat heikkoudet ja vahvuudet, hänen on helpompi tulla toimeen toisten kanssa ja johtaa toisia. Itsensä johtaminen on jatkuvaa itsestään uuden oppimista, muuttumista, asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä omasta itsestään ja toisista ihmistä vastuun ottamista. (Salmimies 2008, 21.)

Itsetuntemuksen lisääntyminen toimii itsensä johtamisen perustana. Yksi ihmisen olemuksen näkökulmista on triadinen näkökulma. Triadinen näkökulma käsittää ihmisen tahdon, tunteet ja ajatukset. Tämä tarkoittaa sitä, että tässä näkökulmassa itsensä johtaminen on ihmisen toimintaa, jossa yksilöä ohjaavat omat tahto- ja tunnetilat, sekä ajatukset. Henkinen kypsyyden ilmenee tasapainona näiden ulottuvuuksien välillä. Saavuttaessa henkisen kypsyyden ja tasapainon, ihminen ei ole omien alitajuntaisten voimiensa vanki vaan pystyy tietoisesti ohjaamaan itse elämäänsä haluttuun suuntaan. (Salmimies 2008, 22.)

Itsensä johtamisen taidon voi oppia jokainen. Se ei ole synnynnäistä, vaan itsensä johtamisen taidot ja kyvyt on ihmisestä itsestään kiinni. Ihminen voi halutessaan muuttaa omia ajattelutottumuksiaan ja asenteitaan. Myöskään älykkyysosamäärä ei ole itsensä johtamisen esteenä. Usein tiedollisesti älykkäät saattavat olla sosiaalisesti kömpelöitä ihmissuhteissaan. Howard Gardener jakoi älykkyydet seuraaviin lajeihin:

1. Koulussa arvostetut: (kielellinen ja loogis-matemaattinen älykkyys)
2. Taiteissa arvostetut: (musiikillinen, keho-kinesteettinen ja spatiaalinen älykkyys)
3. Itsensä ja muiden ymmärtäminen sekä itsetuntemus: (inter- ja intrapersoonallinen älykkyys).

Interpersoonallinen älykkyys tarkoittaa kykyä olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa mutkattomasti. Tämän kyvyn omaava ihminen on kykenevä ymmärtämään toisten ihmisten tarkoituksia, haluja ja motivaatiota. Usein hyvän interpersoonallisen kyvyn omaavan ihmisen sanotaan olevan hyvä ”joukkuepelaaja”, sillä tämä ihminen kykenee havaitsemaan toisten tunteita, vastaamaan niihin, sekä estämään mahdollisia yhteenottoja. (Salmimies 2008, 25-26.)

Intrapersonallinen älykkyys tarkoittaa taas sitä, että ihminen kykenee ymmärtämään itseänsä. Ihminen kykenee tunnistamaan omat halut ja pelot. Tunnistaessa omat halut ja pelot päätöksen teko on helpompaa, sillä ihminen tietää mihin suuntaan haluaa elämäänsä ohjata päätöksillään. (Salmimies 2008, 26.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Vuori ja Siltala toteavat kirjassaan *Terveys ja johtaminen (2005)*: ”Johtajan ehkä tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista.” Ammattitaitoinen johtaminen lähtee johtajan omasta itsetuntemuksesta. Lisäksi laaja ymmärrys toisten ihmisten käyttäytymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä luo hyvälle johtajalle perustan. Lyhyesti on ymmärrettävä itseä ja muita, jotta voi johtaa hyvin, sillä huonolla johtamisella on usein negatiivisia vaikutuksia. (Suonsivu 2014, 164.)

Johtajuus voidaan lajitella aktiiviseen ja passiiviseen johtajuuteen. Aktiivinen johtajuus palkitsee, motivoi, innostaa työntekijöitä ja edistää heidän osaamistaan. Aktiivinen johtaja näkee tulevaisuuden muutokset positiivisena haasteena ja pyrkii suojelemaan työntekijää työuupumukselta. Vastakkaisesti passiivinen johtajuus aiheuttaa työuupumusta. Työuupumukseen altistaa usein passiivinen toiminta työntekijöitä kohtaan ja johtajan oman vastuun välttäminen. (Suonsivu 2014, 164.)

Keskeiset ulottuvuudet työhyvinvoinnin johtamisessa ovat ammatilliset kehityssuunnitelmat ja miten ne toteutetaan niin yksilöllisesti kuin työyhteisöllisesti. Suunnitelmien ja toteutusten lisäksi on tärkeää tarkastella organisaation tavoitteiden asettamista, sekä itse työn tekemisen seuranta, arviointia ja työn organisointia. Esimiestasolla työhyvinvoinnin näkökulmasta muutostilanteissa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on esimiehen kyky ja rohkeus tarttua vaikeisiin asioihin ja muutoksiin. Läsnäoleva johtaminen ja luottamuksen rakentaminen tukevat esimiehen asemaa hyvinvoivassa työyhteisössä. (Suonsivu 2014, 165.)

Yli- ja/tai alisuorittaminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Onko työntekijällä valmiudet tehdä kyseistä työtehtävää ja kenen ehdoilla sitä tehdään? Esimerkiksi sairaaloissa on oltava tietty ammattinimike hoitamaan tiettyjä toimenpiteitä. Työkuormaa voi syntyä myös näkemyseroista. Työntekijää rekrytoidessa nyt ja tulevaisuudessa on huomioitava työnhakijan näkemys joustavuudesta. Työnantajan tulisi ottaa huomioon työvuorojen jako ja niihin liittyvät eriävät näkemykset esimerkiksi nuorten aikuisten ja eläkeikään siirtyvien välillä. (Suonsivu 2014, 165-166.)

Eettinen johtaminen osana työhyvinvoinnin johtamista on melko vaikeaa. Organisaatioissa johtajat pyrkivät toiminnoissaan oikeudenmukaisuuteen, muttei se aina välity työntekijöille. Työterveyslaitoksen vuonna 2010 teettämän Kunta10-tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy kuuntelemalla eri näkemykset ja perustelemalla omat päätökset. Päätöksiä koskeva johdonmukaisuus, pidetäänkö yhteisistä pelisäännöistä ja sopimuksista kiinni, vaikuttavat myös oikeudenmukaisuuden kokemuksen tunteeseen. Eettinen johtaminen työhyvinvoinnin johtamisessa edellyttää johtajalta laajojen kokonaisuuksien hahmotuskykyä. (Suonsivu 2014, 166-167.)

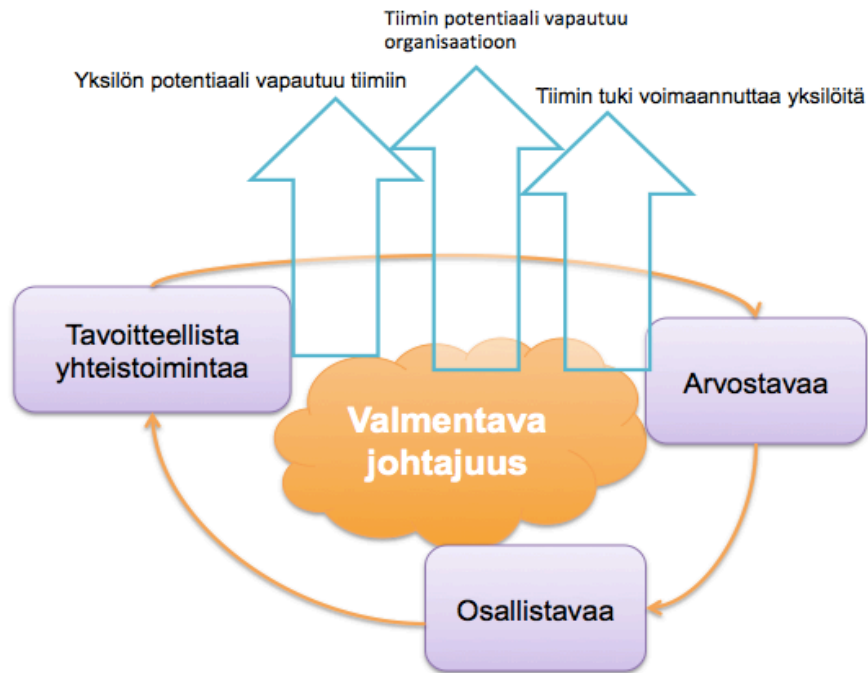
Arkisempaan työhyvinvoinnin johtamisen esimerkkinä Juutin (2006, 85) mukaan ”Ihmisen ja organisaation välinen suhde alkaa työhönotosta”. Työhönotovaiheessa on tärkeää työntekijälle saada hänen osaamiselleen sopiva työtehtävä ja vastaavasti organisaatiolle on tärkeää saada työntekijä, joka kykenee annettuun työtehtävään. (Juuti 2006, 85.)

Perehdytys on keskeinen seuraavana askel työhönoton jälkeen. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että uusi työntekijä perehdytetään kunnolla uuteen työtehtäväänsä, sekä työyhteisöön. Kattava perehdytys luo menestyksekkään perustan työmenestykselle ja uusien ihmissuhteiden synnylle organisaatiossa. Työtehtävänsä tunteva työntekijä, yhteen pelaava ja toisiaan tukeva työyhteisö luovat oppivan organisaation kulttuurin. (Juuti 2006, 85.)

### **2.2.1 Valmentava ja osallistava johtaminen**

Nykyään työtä tehdään yhä enemmän toisten ihmisten kanssa ja usein muutoksien keskellä. Tärkeitä systeemisesti vaikuttavia johtamisen työkaluja valmentavassa organisaatiokulttuurissa ovat tiimi- ja ryhmäcoaching. Ne purkavat siiloutumista ja kasvattavat organisaation kapasiteettia. Toimivan tiimi- ja ryhmäcoachingin lähtökohtana on hyvä vuorovaikutus ja yhteinen ymmärrys siitä, mitä tehdään. (Helsingin Yliopisto 2019b.)

Valmentava johtaminen tarkoittaa johtamistehtävän tarkastelua kokonaisuutena. Kokonaisuuden huomiointi tarkoittaa tiimissä ja tiimien välillä tapahtuvaa vuorovaikutussuhteiden tarkastelua. Valmentavalla johtamisella pyritään vahvistamaan tiimin ratkaisukeskeisyyttä ja osallistaa tiimiläisiä niin, että tiimin osaaminen saadaan käytäntöön sekä lisätä arvostavaa yhteistyötä. (Helsingin Yliopisto 2019b.)



Kuvio 3. Valmentavan johtajuuden voima (Ristikangas & Grunbaum 2014, 13)

Ristikangas ja Grunbaum toteaa, että ”elämme asiakkaan aikakautta”. Esimiestyöllä ja johtajuudella on tärkeä rooli siinä, että organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaan asettamiin tarpeisiin. Työelämässä tiimityön ja yksilöiden kykyjen huomioiminen korostuu. Valmentava esimies tarvitsee ympärilleen tiimin. Hän ei voi yksin onnistua. Sitoutuminen yhteiseen suuntaan on nykyään tärkeämpää kuin tittelien korostaminen. Innostunut ja sitoutunut työyhteisö, jonka edellytyksiä ovat arvostava asenne, tunteet, tahto ja ajatukset. Valmentava esimiestyö on osallistavaa vuorovaikutuksellista vaikuttamista, jossa näkyy yhteinen tavoitteellisuus. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 30.)

### 2.2.2 Esimiesasema työhyvinvoinnissa

Esimiesasema on isossa roolissa, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Erilaisiin työhyvinvointitutkimuksiin perustuen johtamista pidetään oleellisena vaikuttavana tekijänä työhyvinvointiin. Esimiesten toiminnalla on merkittävä vaikutus työntekijöidensä voimavaroihin sekä fyysisiin, että henkisiin. Johtamistyylihin ja esimiehen arkiseen toimintatapaan vaikuttavat hänen arvomaailmansa, ihmiskäsityksensä ja -tuntemuksensa. Tuottaako esimies työhyvinvointia johtamisellaan, sillä se edellyttää eettisiä arvoja ja oikeudenmukaisuutta. (Wink 2006, 140-141.)

Kehityskeskustelu on varmasti yksi yleisimmistä esimiesten työkaluista organisaation ja työntekijöiden välisessä työhyvinvoinnin kehittämisenä. Himasen arvoihin viitaten

luottamus, välittäminen, yhteisöllisyys ja kannustaminen luovat arvoyhteyden työntekijän, esimiehen ja organisaation välille, mikäli kehityskeskustelu tarjoaa turvallisen ja luotettavan ajan ja tilan. Esimiehen aito läsnäolo ja välittäminen sekä työntekijän tunne siitä, että hänet on kuultu ja hänen sanomansa on huomioitu, on hyvän kehityskeskustelun lopputulos. (Wink 2006, 141.)

Olemme erilaisia ihmisiä, eikä kaikkien kanssa ole yhtä helppoa tulla toimeen. Kehityskeskusteluissa molemmilla työntekijällä ja esimiehellä on vastuu sen onnistumisesta. Esimiehen persoona vaikuttaa paljon siihen, että uskalletaanko esimiehelle tuoda esiin epämuokavat asiat tai ongelmakohtat. Ronthy-Östberg & Rosendahlin mukaisesti kehityskeskustelu on sitä, että tunteet ja looginen keskustelu yhdistyvät. Mikäli keskustelun sisältö pysyytytty vain työtavoitteissa tai päivämäärissä ja koulutuksissa, on kyse enemmän työkeskustelusta. Esimiehen oma rohkeus avata henkilökohtaisia tunteita, arvoja ja hyvinvointiaan auttaa myös työntekijää kertomaan omista herkistä kohdistaan. Rehellisyys ja luottamus ovat tärkeitä työkaluja esimiehelle avoimeen kehityskeskusteluun. (Wink 2006, 144.)

Työhyvinvoinnin työkaluiksi voidaan kutsua myös varhaista puuttumista ja puheeksi ottamista. Tämä on erityisen tärkeää, mikäli työntekijä-, työyhteisö- tai organisaatiossa mikä tahansa työhyvinvointiin liittyvä asia on riskissä muuttua epäedullisempaan suuntaan. Aktiivinen varhainen puuttuminen ongelmatilanteisiin antaa selkeän viestin työyhteisöön, että työpaikalla aidosti välitetään ja pidetään huolta yksilöstä koko organisaatioon. (Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi 2007, 20.)

### **2.2.3 Pelisäännöt avuksi tiimin johtamisessa**

Yksilöiden johtaminen on hieman erilaista kuin tiimin johtaminen. Yksilöt käyttäytyvät yksinään eri lailla kuin yksilöiden muodostama ryhmä. Sosiaalinen normisto tukee ryhmää voittamaan yksilön omat periaatteet. Ihmiset haluavat usein antaa toisille itsestään hyvän kuvan. Ihminen mukautuu olemassa olevaan kulttuuriin ja sopeutuvat toisten malliin toimia. Lauma tuo turvaa, sillä ihmisten yksi perustarve on kuulua johonkin joukkoon. Joukkoon kuulumisen ja ajatusten ääneen ilmaiseminen vaatii keskinäistä luottamusta ja arvostusta, sekä uskoa yhteisiin tavoitteisiin. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 66-67.)

Joukkoon kuulumisen ja sitoutumisen ei aina ole helppoa. Sitoutuminen työyhteisöön tarkoittaa sitä, että ihminen sitoutuu työyhteisön kesken yhteisiin sovittuihin toimintatapoihin. Jos työyhteisön jäsenet eivät ole sitoutuneet yhdessä päätettyihin asioihin, törmätään

pitkällä aikavälillä erilaisiin ongelmiin. Sovitut pelisäännöt ovat edellytys yhteisten toimintatapojen sitoutumiselle. (Jäppinen 2012, 33-34.)

Rakennettaessa menestyvää tiimiä ja toimivia yhteisiä toimintatapoja valmentavan esimiehen tulee muistaa, että tiimiä täytyy rakentaa jatkuvasti tavoitteellisella otteella. Valmentava esimies ei tule ikinä olemaan valmis, vaan hänellä tulee olla halu kehittyä ja oppia koko ajan. Erilaisia toimintatapoja kokeilemalla selviää, mikä näyttyy parhaalle kullekin tiimille. Valmentavan esimiehen tulee osallistaa tiimin jäseniä yhteisiin toimintatapoihin sekä yksilöinä että tiiminä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 69.)

Menestyvän tiimin johtamisessa esimiehellä on kolme positiota. Ensimmäinen on suunnan näyttäjä. Esimiehen tehtävänä on olla suunnan näyttäjä kirkastamalla tavoitteita, noudattamalla yhteisiä pelisääntöjä ja selkeyttämällä perustehtäviä. Toisena positiona on olla osana yhdessä koko joukkuetta. Esimiesroolissa on tärkeää olla läsnä, tutustua tiimiinsä ja tehdä samoja asioita kuin muut tiimin jäsenet. Kolmas positio ”mahdollistaja” tarkoittaa esimiehen toimintaa taustalla. Esimiehen roolina on mahdollistaa havaintojen tekeminen, osallistaa ja tehdä tiimiläisistään tähtiä. Mahdollistava esimies antaa tiimilleen myös vastuuta ja luottamusta. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 70-71.)

Jäppisen mukaan (2012, 36): ”Vastuunoton ja vastuun jakamisen pitäisi siis olla tasapuolista ja perusteltua, jotta yhteisöllisyyden ovi aukeaisi.” Oikeudenmukaisuus ja kohtuullisuus tulevat esiin vastuunjaossa. Vastuunotto on haasteellista, mutta siitä huolimatta se on avaintekijänä menestyvää työyhteisöä rakentaessa. (Jäppinen 2012, 36.)

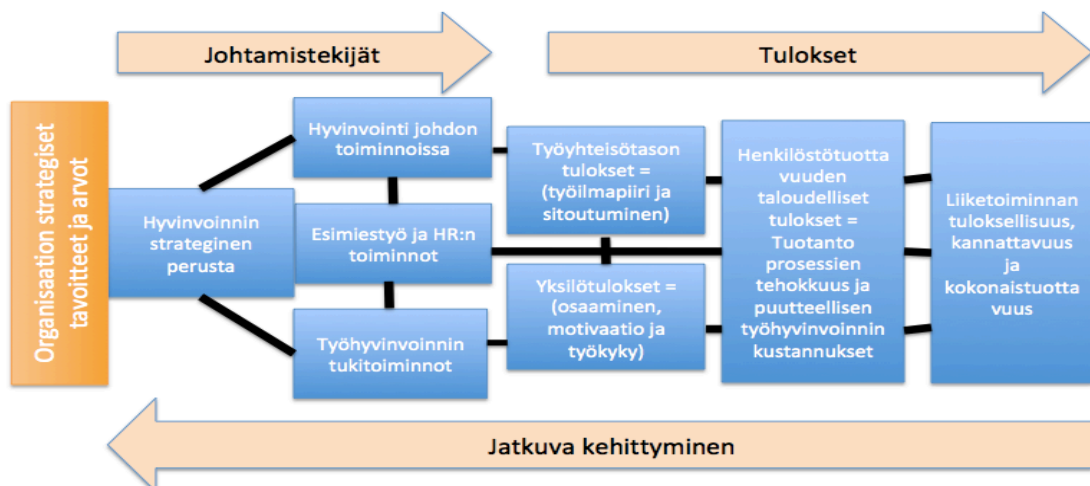
Menestyvän tiimin yhteisten pelisääntöjen luominen, vastuunkantaminen ja keskusteleminen on tärkeää arjen toiminnassa. Valmentavan esimiehen tehtävänä on yhdessä tiiminsä kanssa luoda säännöt, joiden puitteissa tiimiläiset pelaavat samassa joukkueessa, eikä toisiaan vastaan. Vuosien kuluessa syntyneet ääneen sanomattomat säännöt ovat epävirallisia eikä menestyvän tiimin rakennuspalikoita. Julkiset ja konkreettiset pelisäännöt ohjaavat toimintaa tavoitteita kohti. Pelisäännöt ovatkin yksi tärkeimmistä työkaluista valmentavalla esimiehellä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 81.)

Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen toteuttaminen perustuu luottamukseen. Luottamuksen ja kontrolloimisen välillä on oltava tasapainoa. Työyhteisön, esimiehen ja tiimin jäsenten tulee ymmärtää omat ja toisten vastualueet. On luotettava toisiin, että yhdessä laaditut toimintatavat pitävät. Asioiden ja toimintojen kontrolloiminen kuuluu asiaan eikä siltä voida vältyä. Luottamukselle rakentuva kontrolli on kuitenkin edellytys siihen, että yhteisöllisyys kehittyy haluttuun suuntaan. (Jäppinen 2012, 40-41.)

### 3 Strateginen hyvinvointi

Työhyvinvointiin kuuluu strateginen hyvinvointi. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa työhyvinvoinnin osaa, jolla on vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen. Strategisen hyvinvoinnin johtamisella pyritään vaikuttamaan strategiseen hyvinvointiin. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen toimintoja ovat organisaatioissa strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö ja työterveyshuolto. (Aura & Ahonen 2016, 25.)

Valitsin tähän toiminnalliseen opinnäytetyöhön osaksi teoriaa Strategisen johtamisen mallin, joka on tehty kuvaamaan strategisen johtamisen perustaa. Tämän mallin ovat luoneet Ossi Aura, Guy Ahonen ja Juhani Ilmarinen. Tässä mallissa kaiken perustana ovat organisaation strategiset tavoitteet ja arvot, joita pyritään toteuttamaan. Johtamistekijöinä ovat organisaation johdon toiminnot, joita ovat hyvinvointi johdon toiminnoissa, HR:n ja esimiestyön toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Johtamistekijät ovat yhteydessä organisaation tuloksiin työyhteisö- ja yksilötasolla. Työyhteisötasolla tämä tarkoittaa koettua työilmapiiriä ja työhön sitoutumista verraten yksilötasolla yksilötulokset tarkoittavat yksilön työkykyä, motivaatiota ja osaamista. Yksilö- ja työyhteisötason tulokset muodostavat kokonaisuuden eli henkilöstötuottavuuden taloudellisissa tuloksissa. Henkilöstötuottavuuden taloudellisilla tuloksilla tarkoitetaan yhtälöä, jossa on tuotantoprosessien tehokkuus verrattain puutteellisen työhyvinvoinnin aiheuttamiin kustannuksiin. Lopuksi Strategisen hyvinvoinnin mallista saadaan ulos liiketoiminnan tuloksellisuus, sen kannattavuus ja kokonaistuottavuus. (Aura & Ahonen 2016, 22-24.) Kuviossa neljä havainnoitu Strategisen johtamisen mallia.



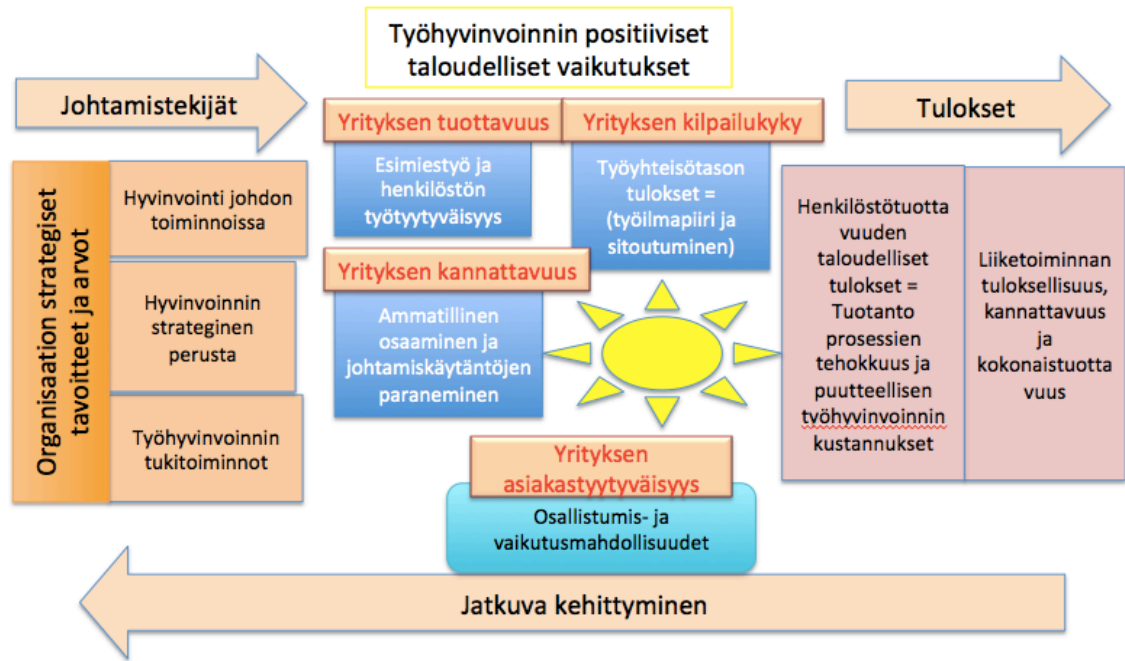
Kuvio 4. Mukailleen Aura, Ahonen ja Ilmarinen Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016, 23)

Otala ja Ahosen mukaan yrityksen tulisi olla kilpailukykyinen työmarkkinoilla, mikäli yritys haluaa olla kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla. Kilpailukyky koostuu tuottavuudesta ja kustannustehokkuudesta eli kyvystä jatkuvaan kehittymiseen ja uusiutumiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulisi pyrkiä rakentamaan strategisesti onnistuneita kumppanuuksia ja samalla rekrytoida toimialansa osaajia työntekijöikseen ja pitää heidät. Työstään innostunut, tyytyväinen ja osaava työntekijä voi tuottaa palveluja, joista yrityksen asiakkaat ovat myös tyytyväisiä. Kilpailukykytekijöihin vaikutetaan työhyvinvoinnilla. (Otala & Ahonen 2003, 69.)

Hyvinvointistrategiaa voidaan miettiä yrityksen työhyvinvointipisteiden painopistealueiden mukaan. Erilaisilla toimialoilla painopistealueet ovat erilaisia. Niiden tulee kuitenkin tukea yrityksen tavoitteita ja kilpailustrategiaa. Esimerkiksi yrityksen tavoitellessa kasvua ja mahdollisia uusia palveluja, yritys voi asettaa tavoitteekseen vaikuttaa työhyvinvoinnin osalla työntekijöiden osaamisen lisääntymiseen ja parempaan työilmapiiriin. (Otala & Ahonen 2003, 71.)

Työhyvinvoinnin positiivisten taloudellisten vaikutukset organisaatioon ja strateginen hyvinvoinnin johtaminen kulkevat käsi kädessä ajaen samaa työhyvinvoinnin asiaa. Mikäli tämän opinnäytetyön kuvio kaksi (Työhyvinvoinnin positiiviset taloudelliset vaikutukset organisaatiolle) ja kuvio neljä (Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli) nivoutuvat yhteen nähdään vaikutus johtamistekijöiden, tulosten ja jatkuvan kehittymisen välillä. (Kuvio 5, 15.)

Halusin havainnoida tämän vaikutuksen alla kuviossa viisi, jotta lukijalle tulisi esille johtamistekijöiden tärkeys suhteessa organisaatioissa haluttuihin työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan tuloksiin. Johtamistekijöiden onnistunut johtaminen vaikuttaa positiivisesti **yrityksen tuottavuuteen** esimiestyön ja henkilöstön työtyytyväisyydessä. Vaikutusta on **kilpailukykyyn** eli miten työhön sitoudutaan, kannustavaan työilmapiiriin sekä **kannattavuuteen** parannettaessa esimerkiksi ammatillista osaamista. Näin ollen panostus yrityksen tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja kannattavuuteen heijastuvat yrityksen liiketoiminnan tulokseen positiivisesti. Lisäksi jatkuvassa kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon niin henkilöstön kuin asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet, jotta jatkuva uusiutuminen ja kehittyminen on mahdollista. (Kuvio 2, 6 & kuvio 4, 13.)



Kuvio 5. Mukailten yhteen Aura, Ahonen, Ilmarinen Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallia, sekä Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi työhyvinvoinnin positiiviset vaikutukset organisaatioon yhteisvaikutusta

### 3.1 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Tutkimusten mukaan johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde. Heikon johtamisen vaikutus työntekijöihin ja -yhteisöön on suuri. Johtamisen puutteet näkyvät sitoutumisessa työhön, oman osaamisen kehittämisen pysähtymisessä ja työilmapiirissä. Organisaatioiden tulisi siis kiinnittää huomiota johtajavalintoihin ja esimiestyöhön, jotta työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation tuloksellisuuteen olisi kilpailukykyinen ja työilmapiiriin olisi suotuisa ja innovatiivinen. (Ojala & Ahonen 2003, 172.)

Yrityksen strategian toteutus on avaintekijänä yrityksen arvonmuodostukseen. Johdon tehtävänä on toteuttaa ja johtaa yrityksen strategiaa. Yrityksen strategia sitoo omistajat ja henkilöstön yhteen. Strategian viestintä ja sen tuominen käytäntöön henkilöstölle on tärkeä toiminto johdolta ja esimiehiltä. (Ojala & Ahonen 2003, 176.)

Yrityksen strategian käytäntöön viemisessä ja strategian johtamisessa keskeisimpiä tekijöitä on neljä. Ensimmäisenä tekijänä on tuoda yrityksen strategiset tavoitteet selkeäksi koko henkilöstölle. Strategisten tavoitteiden selkeys tarkoittaa sitä, että henkilöstö voi

keskittää huomionsa strategian kannalta oleellisiin asioihin ja näin työ on tehokasta. Seuraavat kaksi strategisen johtamisen tekijää ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä tietämys muiden osaamisesta, jotta yhteistyö on mahdollista eri osaamisalueiden välillä. Neljäntenä tekijänä tulee olla oikeudenmukainen mittaustarjostelmä, josta henkilö saa suoraan palautteen omasta edistymisestään, osaamisestaan ja saa apua suorituksensa parantamiseen tulevaisuudessa. (Ojala & Ahonen 2003, 178.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisella pyritään vaikuttamaan strategiseen hyvinvointiin strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, esimiestyön ja työterveyshuollon avulla. Tarkoittaen sitä, että strategisen hyvinvoinnin kohderyhmänä on koko yrityksen henkilöstö ja tärkeimpinä toimijoina strategian viemisessä henkilöstölle ovat esimiehet. Strategisen hyvinvoinnin kokonaisuuden vastuun kantaa kuitenkin yrityksen ylin johto. (Aura & Ahonen 2016, 102.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa pyritään kiinnittämään huomiota työhyvinvointitoiminnan tuloksellisuuteen talouden ja yrityskuvan kannalta, jossa jatkuva kehittyminen, mitaaminen ja raportointi toimivat taustalla. Henkilöstöjohtamisen osalta strategisen hyvinvoinnin johtamisen pyrkimyksenä on kiinnittää huomiota muun muassa henkilöstönsä kouluttamiseen, perehdyttämiseen, viestintään sekä työilmapiiriin. (Aura & Ahonen 2016, 26.)

Hyvinvointi koostuu monesta tekijästä kuten perhe-elämän ja työn yhteensovittamisesta. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on tukea terveellisten elämäntapojen toteuttamista liikunnan, ravitsemuksen ja kulttuurin avulla. Lisäksi työntekijän työhyvinvointia halutaan turvata luomalla mahdollisuus kehityskeskusteluihin, osaamisen kehittämiseen, varhaiseen tukeen ja sairaskuluvakuutukseen. (Aura & Ahonen 2016, 26.)

Organisaation strategisen hyvinvoinnin johtamisen nykytilanteen tuntemus ja tehty analyysi on tärkeää. Strategisen johtamisen analyysissä olisi hyvä kartoittaa laajasti organisaation nykytilaa, henkilöstön hyvinvoinnin tilaa, työhyvinvoinnin toimintojen tilaa ja lisäksi eri toimijoiden osaamista ja valmiutta hyvinvoinnin edistämisen kannalta. (Aura & Ahonen 2016, 104.)

Tilanneanalyysin ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan työn ja työelämän perustilannetta organisaatiossa eli otetaan huomioon henkilöstön mielipiteet ja huomioidaan työn fyysistä ja henkistä kuormittavuutta. Lisäksi kartoitetaan henkilöstörakennetta eli millainen on yrityksen ikärakenne ja ikäryhmien terveystyötyminen. Työelämän perustilanteeseen vaikuttaa työsuhteiden laatu, onko työt vakituisia, pätäkä- tai projektitoita sekä

työaikaratkaisut. Toteutuuko pyrkimys tasapuoliseen kohteluun työaikojen ja -vuorojen suhteen? (Aura & Ahonen 2016, 105-107.)

Toisessa vaiheessa analysoidaan eri toimijoiden hyvinvointiosaaminen, joka tarkoittaa hyvinvoinnin edistämisen kompetenssin määrittelyä. Yleensä tämä analyysi tehdään ylimmän johdon, esimiesten tai muun linjajohdon henkilöstölle riippuen yrityksen koosta joko haastatteluna tai nettikyselyä. Tarkoituksena on kartoittaa esimiesten arvot, toimintatavat ja tiedot koko strategisen hyvinvoinnin osa-alueilta. (Aura & Ahonen 2016, 107-108.)

Kolmantena analysoidaan henkilöstön hyvinvointi. Tässä vaiheessa analyysiä pyritään määrittämään olennainen osa strategisen hyvinvoinnin painopisteistä. Riippuen yrityksen koosta voidaan hyödyntää kattavasti kaikki saatava henkilöstötieto, kuten työterveyshuollon raportit, 360-mittaukset, henkilöstötutkimukset sekä terveys- ja hyvinvointitutkimukset. Analyysistä määritellään ja arvioidaan hyvinvoinnin tilaa. Missä tarvitaan tukea henkilöstölle ja missä tukea organisaatiolle? (Aura & Ahonen 2016, 109-110.)

Viimeisimpänä analysoidaan työhyvinvoinnin kehittävien ja tukevien toimintojen tilaa. On tärkeää määrittää strategisen hyvinvoinnin kannalta tärkeiden toimintamallien ja toimintojen tila. Näitä toimintoja ovat esimiestoiminta, johtoryhmätyöskentely ja HR:n toiminnot sekä työterveyshuolto. (Aura & Ahonen 2016, 105.)

### **3.2 Sisäinen viestintä osana johtamista**

Ossi Aura toteaa blogissaan: ”Hyvä johtaminen varmistaa laadukkaan sisäisen viestinnän.” Sujuvan tiedonkulun eli viestinnän taustalla on osallistava ja kuunteleva esimies sekä kannustava työyhteisö, jolla on selkeänä työnsä tavoitteet. (Aura 16.1.2018.)

Yleensä organisaatioiden viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan yhteys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työyhteisön työilmapiiri vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja motivaatioon, joka heijastuu asiakastyytyväisyyteen. Voidaan sanoa, että sisäisen viestintään panostamalla voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen. (Kauhanen 2010, 174.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiedonvälittämistä organisaation asioista sisäisesti omalle henkilöstölle. Tulisi pyrkiä siihen, että sisäinen viesti olisi saavuttanut oman henkilöstön ennen ulkopuolista viestintää. Henkilöstölle on ikävää saada organisaation sisäinen tieto jostakin ulkopuolisen viestinnän kanavista. Sisäisen viestinnän toteuttamisen vastuu on ollut yleensä lähimmällä esimiehellä, mutta eri organisaatioissa on eri toimintatapoja

jolloin sisäisen viestin toteuttamisen vastuu saattaa olla muutoin sovittu. (Kauhanen 2010, 174.)

Työelämän ja työsuhteiden muuttuessa sisäisen viestinnän toteuttaminenkin on vaikeampaa. Työsuhteet ovat määräaikaisia tai projektityöluonteisia, jolloin sisäinen viestintä ei välttämättä kulje uudelle henkilölle organisaation toimesta. On mahdollista myös, että organisaatio on välittänyt sisäisen viestin, mutta työntekijä ei ole motivoitunut ottamaan sisäisen viestin tietoa itselleen, sillä ”työt loppuvat kohta kuitenkin”. Sisäisen viestinnän vastuu on näin molemminpuolista niin organisaation kuin työntekijänkin välillä. (Kauhanen 2010, 176.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää organisaation henkilöstö tietoisena organisaation visiosta, arvoista, strategiasta, tuotteista ja / tai palveluista, markkinoinnista, markkinointiviestinnästä, toiminnan muutoksista, taloudellisesta tilasta ja yhteistyökumppanuuksista. Lisäksi sisäisen viestin tarkoituksena on edistää työyhteisön keskinäistä yhteistyötä sekä lisätä toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2010, 176.)

Osana sisäistä viestintää on strategiaviestintä. Strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Strategia sisällön viestiminen tarkoittaa johdonmukaisen tiedottamisen ja yhteisen ymmärryksen organisaation strategiasta. Strategian toteuttamisen viestiminen on taas työntekijän tukemista, jonka avulla työntekijä saa tarvitsemansa avun työtehtäviensä suorittamisen kannalta. Strategia prosessit ja niistä viestiminen on strategian toimeenpanon käytäntöjä ja prosesseja. Eli prosesseihin liittyy usein työntekijöiden roolit, aikataulut ja vastuut. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Yhteisymmärrys organisaation tavoitteista ja strategiasta organisaation johdon ja henkilöstön välillä lisäävät myönteistä työilmapiiriä. Strategiaviestinnän avulla voidaan vaikuttaa työntekijän oman työn merkityksen ymmärtämiseen, jolloin lisääntyy työntekijän kyky ideoida ja kehittää itseään osana työyhteisöä. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Juholinin (1999) tutkimuksessa tärkeiksi työtyytyväisyyden tekijöiksi nousivat johtamistyyli ja viestintä. Strategiaviestintä näyttää tutkimusten mukaan lisäävän koettua työtyytyväisyyttä. On yleistä, että henkilöstö odottaa saavansa tietoa oman organisaationsa strategiasta, toimintatavoista, vastuualueista ja rooleista. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Sisäisen viestinnän osalta on myös hyvä aika ajoin analysoida henkilöstön kokema tyytyväisyys. Analyysi voidaan tehdä palautelomakkeilla tai internetkysely ovat toimivia vaihtoehtoja tiedon keräämiseksi. Myös kahvipöytäkeskustelut ovat luontainen tapa saada

selville työyhteisön aitoja mielipiteitä. Usein viestintää tutkittaessa saadaan selville kehittä-  
miskohteita. Saatuja tuloksia ja palautteita voidaan hyödyntää viestinnän osalta esimer-  
kiksi viestinnän työkaluja valittaessa. Valittaessa viestinnän työkalua tulee miettiä se sopi-  
vaksi organisaation toimialalle. (Hämäläinen & Maula 2004, 138-139.)

Näkemykseni mukaan pienemmissä organisaatioissa on tärkeää pitää yllä niin virallisia  
kuin epävirallisiakin keskusteluja. Pienemmän organisaation johdon tulisi kuitenkin pyrkiä  
siihen, että eri keskusteluista tullut informaatio kulkee organisaation sisällä kaikille työyh-  
teisön jäsenille. Kuukausipalaverit tai tiheämmin viikkopalaverit voivat olla toimiva tapa vä-  
littää sisäistä viestiä työyhteisölle.

Aaltosen ym. (2002) tekemässä tutkimuksessa kasvokkainviestinnästä saatujen tulosten  
perusteella, se koettiin parhaaksi tavaksi välittää organisaation strategiaa. Pienessä työ-  
yhteisössä kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä on helpompaa tarkentaa epäselviä asi-  
oita. (Hämäläinen & Maula 2004, 115.)

Kokemukseni mukaan pienemmän yrityksen organisaation ongelma viestinnässä saattaa  
olla työajat. Palvelualan yritysten työntekijöiden työajat saattavat vaihdella vuorokaudessa  
paljonkin, jolloin välttämättä ei pystytä aina osallistumaan viralliseen tai epäviralliseen kes-  
kusteluun. Näin viestintä on toimimatonta. Toimialan mukaisesti on hyvä miettiä ratkaisu  
myös siihen, miten tärkeimmät asiat olisivat viestittynä selkeästi työyhteisölle riippumatta  
työajoista ja työntekijän läsnäolosta palaverissa.

## 4 ”Pelikirjan” kehittämisprosessi

Tässä luvussa esitellään liikunta-alan yritykselle tehdyn toiminallisen opinnäytetyön produktin ”pelikirjan” kehittämisprosessia. Prosessit on jaettu lähtötilanteen kuvaukseen ennen varsinaisen produktin tuottamista vaiheittain.

Toiminnallisen opinnäytetyön kohteeksi valitsin liikunta-alan yrityksen, joka tuottaa pääpalvelunaan asiakkailleen CrossFit-tunteja. Takomo Athletics Oy tunnetaan paremmin nimellä CrossFit Takomo. Toimin itse CrossFit Takomon osakkaana.

CrossFit Takomo on avattu elokuussa vuonna 2015, jolloin työntekijöitä oli vain kaksi. Alkuperäiset yrityksen osakkaat olivat myös ainoat työntekijät ja valmentajat. Yritys on kuitenkin koko ajan kasvanut freelanceryrittäjien muodossa ja nykyään CrossFit Takomolla valmentajia on yhteensä yhdeksän pääomistajan lisäksi. Henkilöstö on kasvanut vuodesta 2015 vuoteen 2019 merkittävästi. Näin ollen on huomattu, ettei aina kaikki informaatio, strategia ja työntoteuttamista koskevat toimintatavat kulje kaikille osapuolille asti. Työilmapiirin ollessa kuitenkin hyvä, informaatiokatkokset eivät ole aiheuttaneet konflikteja työyhteisön keskuudessa, mutta on hyvä myös ennakoida ja yrittää välttää turhia tieto- ja käytäntökatkoksia.

### 4.1 Lähtötilanteen kuvaus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda liikunta-alan yritykselle produktina ”pelikirja” lisäämään yrityksen työhyvinvointia. ”Pelikirja” toimisi yrityksen sisäisen viestinnän apuvälineenä ja strategisena työohjeena yrityksen työntekijöille.

Ennen opinnäytetyön aloittamista tiesin, että haluan kehittää CrossFit Takomon toimintaa. Opiskelin HR ja johtamista suuntaumisopintoina, koska yrittäjänä olin kiinnostunut ihmisten johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Lisäksi olen ollut tietoinen siitä, että työntekijät ovat yrityksen voimavarat ja henkilöstöjohtaminen on siksi tärkeää.

Henkilöstö johtamiseen liittyy oleellisena kuitenkin viestintä ja viestiminen. CrossFit Takomon työyhteisön sisäisen viestinnän välineenä on ollut yhteinen Whats App-ryhmä. Suurin osa oleellisista asioista varmasti tulee ryhmässä esiin, mutta on havaittu myös epäoleellisuksia jolloin oleellinen tärkeä asia saattaa jäädä huomioimatta. Whats App-aplikaatio on nopea ja helppo tapa olla yhteydessä ja jakaa tietoa työyhteisön kesken. Produkti olisi kuitenkin varmempi apuväline työhön liittyvään oleellisen informaation säilyttämiseen.

Liikunta-ala on kuitenkin haasteellinen työnantajalle toteuttaa työntekijälle hyvää työhyvinvointia. Työajat ovat usein epäsäännöllisiä, aikaisia aamuja ja myöhäisiä iltoja. Työ vaatii myös valmentajalta johtamis- ja vuorovaikutustaitoja, eikä pienyrittäjillä liikunta-alan yrityksen omistajilla ole välttämättä aina tarpeeksi aikaa laajaan perehdytykseen, ”meidän” strategian ja arvojen läpi käymiseen. Tämän vuoksi sisäinen strateginen viestintä on yrityksen sisällä erityisen tärkeää liikunta-alallakin.

Eeva Kekäläisen kirjoittamassa artikkelissa Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia annetaan vinkkejä, miten on mahdollista parantaa oman organisaation sisäistä tiedonkulkua ja yhteishenkeä. Osallistamalla koko henkilökunta nykytilan kartoitukseen yritys pystyy määrittelemään kehitysteemat, jonka pohjalta pystytään alkaa suunnittelemaan toivottua toimintasuunnitelmaa sisäisen viestinnän parantamiseksi. (Kekäläinen 2016.)

Lisäksi osallistamalla henkilöstöä sisäisen viestinnän välineiden kehitysprosesseihin, he kokevat roolinsa tärkeäksi jolloin henkilöstön sitoutuminen yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin on helpompaa. On kuitenkin tärkeää kuulostella muutoksien toimivuudesta ja pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen. (Kekäläinen 2016.)

#### **4.1.1 CrossFit Takomon ”Pelikirja” työhyvinvoinnin johtamisen tueksi**

Arki CrossFit salilla on hyvin hektinen, sillä CrossFit-tunti on 60 minuuttinen. Yksi valmentaja vetää tuntia läpi 10-16 henkiselle ryhmälle. On laskettu, että valmentajalla on aikaa 3,75 minuuttia per asiakas, mikä todellisuudessa on vielä pienempi, sillä liikkeiden ohjaukseen menee aikaa. Seuraava CrossFit-tunti alkaa välittömästi perään, joten valmentajalla ei ole aikaa selvittää epäselviä asioita pitkään. CrossFit Takomo tarjoaa tunteja aamusta iltaan, joten paikan päällä ei aina ole esimiestä vastaamaan työssä ilmeneviin haasteisiin.

Haasteiden ilmetessä henkilöstön tulisi tietää yhteiset toimintaohjeet, jotka ovat yrityksen johdon tehtävänä viestiä henkilöstölle. Henkilöstön on helpompi toteuttaa annettuja toimintaohjeita, mikäli ne on johdettu selkeästi.

Strategiaviestinnässä viestintä ja johtaminen kulkevat lähekkäin. Hämäläisen ja Maulan mukaan (2004, 32): ”Strategiaviestinnällä pyritään varmistamaan tavoitteellinen työskentely yhteisiä päämääriä kohti ja sitä kautta organisaation menestys.” Mikäli yrityksen strategia on selkeä, siitä on viestitty henkilöstölle ja henkilöstö on ymmärtänyt halutun toimintastrategian, henkilöstö pystyy toimimaan ilman ylimääräistä koordinoitua. (Hämäläinen & Maula 2004, 33.)

#### **4.1.2 Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys asiakaskokemukseen**

Liikunta-alan yrityksenä CrossFit-salien työntekijät toimivat usein muissa päätyötehtävissä ja käyvät tekemässä CrossFit-valmennusta harrastusmielessä. Saattaa unohtua se, että liikunta-alan yrityksissä työntekijöiden eli valmentajien työhyvinvointi on erityisen tärkeää. Valmentajat ja ohjaajat ovat liikunta-alan yrityksen yksi tärkeimmistä osatekijöistä, koska he vetävät liikuntatunteja ja luovat persoonallaan tunnille ilmapiirin ja ammattitaidon tunteen. Lisäksi he toimivat yrityksen kasvoina, toteuttavat ja edustavat liikunta-alan yrityksen asiakaskokemusta, joka on yrityksen yksi merkittävimmistä tekijöistä asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Täten heidän toimintansa voi vaikuttaa yrityksen menestykseen merkittävästi.

Ristikangas & Grunbaum (2014, 17) mukaan asiakaskokemusta rakennetaan hyvällä johtajuudella. Asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia on tehty paljon ja viimeisimmät tutkimustulokset (Fischer 2012) kertovat: ”Työntekijäkokemus korreloi asiakaskokemuksen kanssa niin hyvässä kuin pahassa. Tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaitaan 40% paremmin kuin tyytymätön.” Eli vaikuttamalla hyvään johtamiseen työntekijäkokemus kasvaa, jolloin organisaation työntekijät levittävät positiivista osaamistaan myös asiakaskokemukseen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 17.)

CrossFit Takomon tavoitteena on tuottaa asiakkailleen paras mahdollinen tunti heidän päiväänsä. Kuten Eeva Kekäläinen (2016) artikkelissaan toteaa: ”Asiakaskokemus alkaa organisaation sisällä – ja ilmenee asiakkaan kokemuksena.” Asiakaskokemus on CrossFit Takomon työyhteisön muodostama kokemus. CrossFit Takomo yrityksenä ja työnantajana vaikuttaa valmentajiemme työhyvinvointiin eli siihen, miten he jaksavat tuottaa asiakaskokemusta asiakkaillemme.

CrossFit perustuu yhteisöllisyyteen, monipuoliseen liikuntaan ja korkeaan fyysiseen intensiteettiin. CrossFit Suomi kuvailee yhtälön tulosta terveellisenä ja hyvä kuntoisena elämästä. (CrossFit Suomi 2019.) Me CrossFit Takomona haluamme tuottaa samaa lämmintä ja terveellistä yhteisöllisyyden tunnetta meidän asiakkaillemme sekä työntekijöillemme.

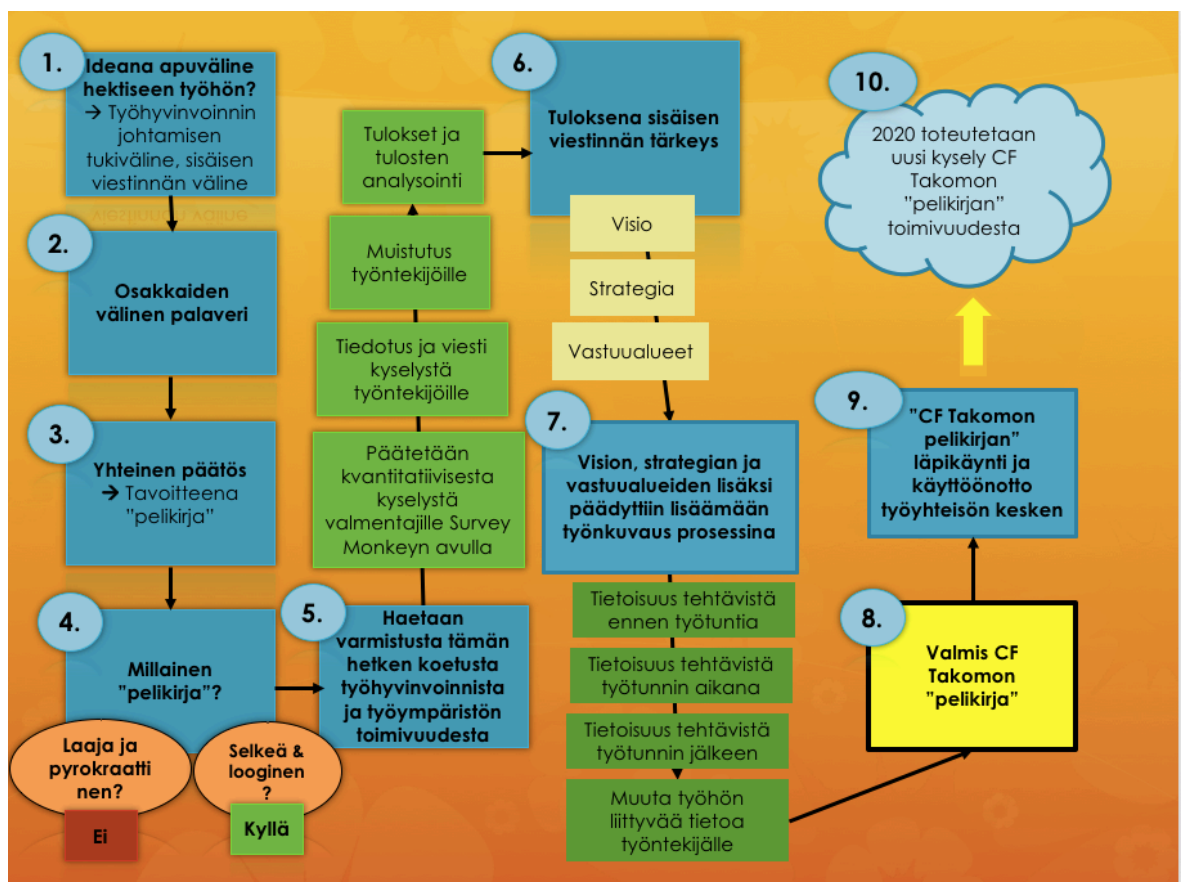
#### **4.2 ”Pelikirjan” työprosessikuvaus**

Vilkan ja Airaksisen mukaan toiminallisessa opinnäytetyössä kielellistetään työprosessia opinnäytetyöraportiksi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää tuoda raportissa esiin miksi, miten ja mitä olet tehnyt. Ilmeneekö työprosessista jotain ja mihin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty? Raportista tulee lukijan ymmärtää myös se, miten arvioit omaa oppimistasi ja tuotostasi prosessin aikana. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.)

Tämän opinnäytetyön työprosessin kielellistämisen lisäksi alla on kuvattuna prosessikuvaus (kuvio 6). Prosessikuvauksen tavoitteena on auttaa lukijaa hahmottamaan tämän toiminnallisen opinnäytetyön prosessien kulkua prosessikaavion avulla. Prosessivaiheita on yhteensä 10.

Kokemukseni mukaan on helpointa pilkkoa suuri tavoite pieniksi välitavoitteiksi selkeyttämään toimintajärjestystä. On tärkeää tietää aluksi mitä halutaan tehdä ja miksi? Tämän toiminnallisen opinnäytetyön prosessikaaviossa numerointi yhdestä neljään on tehty selkeyttämään mitä halutaan tehdä ja ketä kaikkia tarvitaan produktin luomisvaiheessa.

Numerointi viidestä seitsemään kertoo produktin tuottamisesta. Mitä tuottamiseen on tarvittu ja mitä lisäyksiä tai huomioita produktin tuottamisen aikana on tullut esille? Lopuksi numerointi kahdeksan ja yhdeksän kertoo suuren tavoitteen täyttyneen. Produkti on valmis ja on valmiina esittelyyn. Kuitenkaan produkti ei saa jäädä siihen, vaan jatkuvan kehittymisen kannalta on tärkeää jäädä seuraamaan sen toimivuutta tulevaisuudessa. Produktin tulevaisuuden taustalla on tavoitteena teettää uusi kysely työntekijöille ja tarkastella mahdollisia muutoksia kyselyn tuloksissa.



Kuvio 6. Prosessikaavio CrossFit Takomon "pelikirjan" kehitysprosessista

### 4.3 Idean muodostuminen

Sain idean tähän toiminnalliseen opinnäytetyöhön CrossFit Takomolle vuosittaisten tehtyjen asiakastytyväisyyskyselyiden, sekä salin asiakkaille luotujen toimintaohjeiden ja -sääntöjen toimesta. Miksei myös yrityksellä ja henkilöstöllä ole yhteistä sisäisen viestinnän välinettä, josta selviää yrityksen toimintaohjeet ja -säännöt? Tässä ideassa yhdistyi itselleni mielenkiintoiset ja motivoivat aiheet. Aiheina CrossFit Takomon henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen ja hyvän työilmapiirin säilyvyys toimivat idean motivaattoreina. Lisäksi mielenkiintoa herätti se, että mikä olisi paras apuväline sisäisen viestinnän työkaluna hektisessä työympäristössä.

Järjestin palaverin muiden osakkaiden kanssa kertoakseni ideastani myös heille. Kaikki osakkaat olivat yhtä mieltä siitä, että jokin yhtenäinen sisäisen viestinnän apuväline olisi hyvä olla, jotta yrityksemme toimintaohjeet ja -säännöt olisivat selvät koko työyhteisölle. Urheilumaailmassa puhutaan paljon valmentajien ”pelikirjoista”. Tähän pelikirja termiin ja liikunta-alaa pelaten myös me halusimme oman pelikirjan yrityksemme ”joukkueelle” eli henkilöstölle. Tavoitteeksi muodostui produkti, joka tulisi olemaan CrossFit Takomon ”pelikirja”. Päätös tämän toteuttamiseksi tehtiin kaikkien osakkaiden kesken.

### 4.4 ”Pelikirjan” tuottamisen kuvaus

CrossFit Takomon ”Pelikirjan” ideoinnin jälkeen alkoi produktin tuottaminen. Tuottamisen pohjalle päätettiin osakkaiden kesken tuottaa työntekijöille kysely, jossa haluttiin kartoittaa nykytila esimiestyöstä ja työympäristöstä. Kyselyn tavoitteena oli osallistaa valmentajat produktin luomiseen heti alkuvaiheessa. Kyselyn vastausten analysoinnin perusteella on helpompi tuottaa produktia valmentajien osoittamien tarpeiden mukaiseksi. (Kuvio 6, 23.)

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen valmentajien osoittamat tarpeet olivat tiedossa. Seuraavana prosessina oli ”Pelikirjan” muodon ja sisällön aihealueiden valitseminen. ”Pelikirja” päädyttiin tekemään sähköiseen helposti luettavaan muotoon. Sisältö laajentui kyselyn tarpeiden osalta myös yrityksen visioon, strategiaan ja vastuualueisiin. Alkuperäisessä ensimmäisessä ”Pelikirjan” sisältöideassa olivat vain yrityksen yhteiset työhön liittyvät toimintaohjeet ja -säännöt.

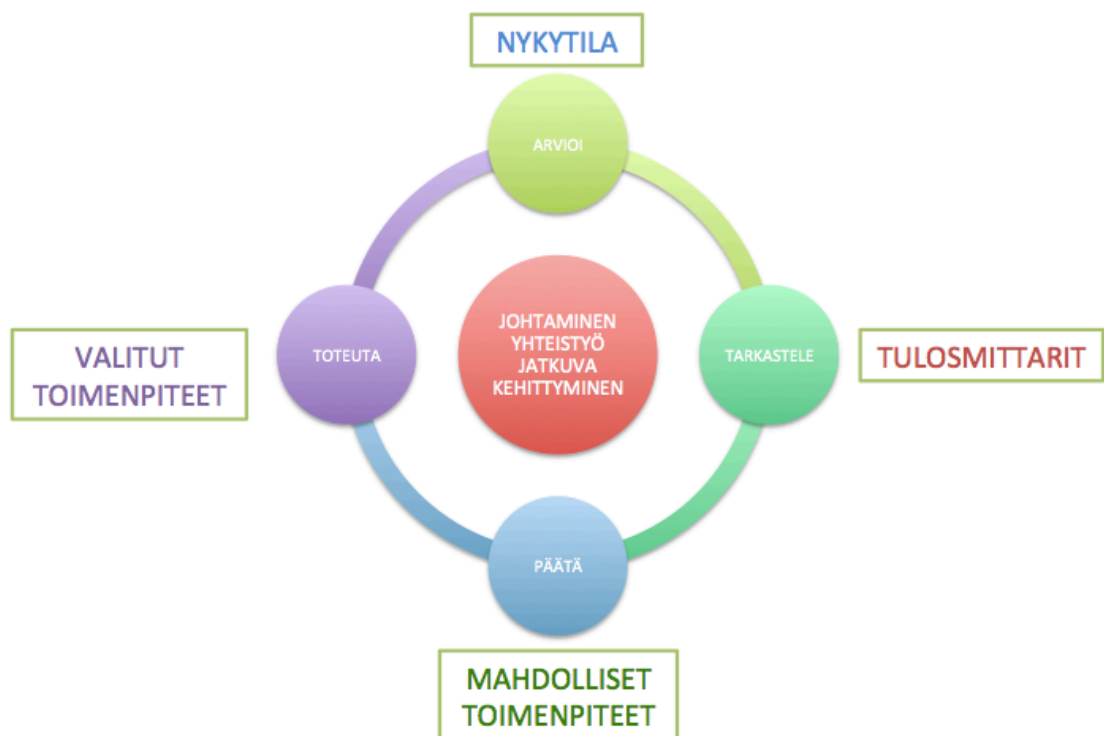
Produktin eli ”pelikirjan” tavoitteena oli tuoda työntekijälle konkreettisesti esiin yrityksen strategia, visio, vastuualueet, toimintaohjeet ja -säännöt. Nämä asiat selkeästi sisäisesti viestimällä voitaisiin tukea yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia ja ylläpitää kannustavaa työilmapiiriä.

Hämäläisen ja Maulan mukaan myönteistä työilmapiiriä lisää organisaation johdon ja henkilöstön välinen yhteisymmärrys organisaation tavoitteista ja strategiasta. Työntekijän on helpompi ymmärtää oman työnsä merkitystä, kun yrityksen strategiaviestintä on toimivaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Tuottamisprosessin lopussa valmis ”Pelikirja” käytiin läpi koko työyhteisön kesken, jotta henkilöstöllä oli mahdollisuus kysyä produktin sisällöstä. Tuotantoprosessi ei pysähtynyt tähän vaan ”Pelikirjan” toimivuutta jäädään seuraamaan ja se on koko ajan päivitettävissä muodossa.

#### 4.4.1 Kyselyn toteutus ”pelikirjan” tuottamisen tueksi

Parhaimmillaan työhyvinvoinnin edistäminen toimii silloin kun siihen sitoudutaan, tilannetta arvioidaan ja suunnitellaan, päätöksiä tehdään ja toimitaan niiden perusteella. Seuranta ei tule unohtaa. Alla havainnollistava kuvio työhyvinvoinnin edistämisen prosessista. (Työturvallisuuskeskus 2019, 3.)



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin edistämisen Demingin-ympyrä (Työturvallisuuskeskus 2019, 4-5)

Ennen CrossFit Takomon ”pelikirjan” tuottamisen aloittamista oli tärkeää arvioida yllä olevan Demingin-ympyrän tavoin valmentajien nykyinen kokemus työhyvinvoinnista esimiestyön ja työympäristön osalta. Työyhteisön kuuleminen oli kaikille osakkaille tärkeää. Osakkaat päättivät yhdessä käyttää tulostittarina kyselyä CrossFit Takomon valmentajille.

Kyselyn tulosten tarkastelun jälkeen on mahdollista tehdä huomioita tulevaan produktin tuotantoon, jotta produkti vastaisi valmentajien osoittamia tarpeita.

#### **4.4.2 Kyselyn menetelmän valinta ja tuottaminen**

Tavoitteenani oli selvittää CrossFit Takomon ”pelikirjan” tueksi CrossFit Takomon valmentajien kokemuksia ja mielipiteitä työhyvinvoinnista esimiestyön ja työympäristön osalta. Tueksi tarvittiin määrällinen tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin osakkaiden päätöksensä kyselynä.

Vilkan ja Airaksisen (2003) mukaan: ”Määrällisen tutkimusmenetelmän keinoja sinun on hyvä käyttää silloin, kun toiminnallisen opinnäytetyön tueksi tarvitaan mitattavaa, tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa.” Opinnäytetyön kohde täytyy olla kuitenkin mitattava kohde. Lisäksi toiminnallisen opinnäytetyön ideana ei ole selvittää tutkimusongelmaa vaan asiaongelma. Tutkimuksella voidaan selvittää puuttuvaa tietoa toiminnallisen osan tueksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 58.)

Vilkan ja Airaksisen (2003) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tekijälle on oleellista, että tietää keneltä haluaa kysyä, mitä haluaa mitata ja miksi. Lisäksi on hyvä tutustua aiempiin tutkimuksiin, koska ne antavat ideoita, miten ja mitä kannattaisi kysyä. (Vilka & Airaksinen 2003, 59.)

CrossFit Takomon osalta oli tiedossa vastaajajoukko eli keneltä halutaan kysyä, mitä halutaan kysyä ja miksi halutaan kysyä. CrossFit Takomon osakkaille oli tärkeää tietää, mitä asioita heidät valmentajat kaipaavat työhyvinvoinnin kannalta esimiestyössä ja työympäristössä.

Päädyin yrityksen osakkaana määrälliseen eli kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin: mikä, missä, miksi, kuinka usein tai paljonko? Tehtäessä kvantitatiivista tutkimusta on oltava riittävän suuri ja edustava otos. Standardoidut tutkimuslomakkeet ja valmiit vastausvaihtoehdot ovat yleisiä käytäntöjä tässä tutkimusmenetelmässä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta suoria syitä siitä ei saada riittävästi esiin. (Heikkilä 2014, dia 8.)

Valittaessa tutkimusmenetelmää kvantitatiiviseen tutkimukseen piti varmistaa sen luotettavuus, valideetti. Valideetti tarkoittaa etukäteen varmistettua, harkittua tiedon keruuta ja suunnittelua. Onko perusjoukko selkeästi määritelty ja edustava otos? Onko valittu

tutkimusongelmaa mittaavat kysymykset? Saadaanko korkea vastausprosentti? (Heikkilä 2014, dia 11.)

Varmistimme CrossFit Takomon osakkaiden kesken ennen kyselyn lähettämistä, että saamme kattavan vastausprosentin valmentajiltamme. Tiedotimme valmentajia etukäteen aikomuksestamme teettää kysely heillä. Kyselyn kysymyksiä miettiessämme halusimme ottaa selkeän linjan, jossa haluttiin rajata kysymykset koskemaan CrossFit Takomon esi-  
miestoimintaa ja työympäristöä. CrossFit on urheilulajina hyvin uusi ja siitä on tehty urheilulajina vasta vähän tutkimuksia, mutta CrossFit-alalla työskenteleville ihmisille en löytänyt toistaiseksi yhtään tehtyjä työhyvinvointikyselyjä.

Toiminnallinen opinnäytetyöselvitys tukee sitä, että voit selvittää asiaa jota ei ole lähdekirjallisuuden mukaan tutkittu. Kuten Vilkka ja Airaksinen (2003, 59) sanovat kirjassaan, että toiminnallisen opinnäytetyön selvityksen tavoitteena on saada suuntaviivoja sisällöllisiin päätöksentekoihin ja kerätä puuttuvaa tietoa, jota et löydä lähdetietona olemassa olevasta kirjallisuudesta.

Muodostaessa kysymyksiä lomakkeelle on muistettava johdonmukaisuus. Kysymykset asioineen etenevät johdonmukaisesti ja loogisesti. Kyselyn vastaajalle on tärkeää, että hän ymmärtää juonen. Hyvänä periaatteena onkin, että lomakkeessa jokainen kohta sisältäisi selkeän yhden kysymyksen. Kirjoitusasu tulee olla vastaajalle helppo eli valitaanko käytettäväksi ammattisanastoa vai pysytäänkö selkokielemässämme tyyliä. (Vilka & Airaksinen 2003, 61.)

Toiminnallisen opinnäytetyöni kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksiä olivat:

1. Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta.
2. Saan riittävästi tukea esimieheltäni.
3. Takomolla roolit, työtehtävät ja vastuut ovat selkeitä kaikille.
4. Takomolla välineitä ja laitteita on riittävästi ja ne ovat kunnossa.
5. Kehittämissideat ovat Takomolla tervetulleita.
6. Takomolla viestitään avoimesti ja rehellisesti.
7. Takomolla hyväksytään erilaisuus.
8. Työvuorojen jako on reilu ja toimiva.
9. Ohjelmointi ja lämmittely ovat toimivia.
10. Vapaa sana. Mihin olet tyytyväinen? Mitä voisi vielä kehittää?

Kysymysten vastausvaihtoehdot olivat:

Erittäin huonosti

Huonosti  
Kohtalaisesti  
Hyvin  
Erittäin hyvin.

Valittaessa monivalintakysymystyyliä haluttiin kartoittaa CrossFit Takomon valmentajien kokema tyytyväisyys aiheisiin CrossFit Takomon esimiestyö ja työympäristö. Likert-asteikkokysymyksiä käytetään usein myös asiakastyytyväisyyskyselyissä, koska halutaan selvittää asiakkaiden asenteita ja mielipiteitä. Vastausvaihtoehdot monivalintakysymyksiin Likert-asteikkotyylissä ovat vastaajalle myös tunteen mukaisia, kuten ”erittäin todennäköisesti” tai ”ei lainkaan todennäköisesti”. (Survey Monkey 2019.)

CrossFit Takomolla haluttiin saada kyselystä esiin valmentajien tuntemuksia koskien esimiestyötä ja työhyvinvointia. Kysymyksien tyyliksi päädyttiin, että kysymyslause on lyhyt ja selkeä. Heikkilän mukaan arkaluontoisiin kysymyksiin on helpompi vastata Internetissä. Vastaajan on helpompi vastata oman rehellisen tuntemuksen mukaan Internetissä verrattain kasvokkain tehtävään kyselyhaastatteluun. Samoin anonymiteetti on Internetissä toteutettavassa kyselyssä parempi. On siis vaikeaa selvittää, kuka on antanut kyseisiä vastauksia. (Heikkilä 2014, dia 18.)

Kyselyyn tehtävät avoimet kysymykset ovat kyselyn tekijälle helppo laatia, mutta työllämpi käsitellä. Avoimet kysymykset saattavat houkutella vastaamatta jättämiseen ja niiden luokittelu on vaikeaa. Samanaikaisesti avoimien kysymysten avulla voidaan saada vastauksia ja ideoita, joita ei ole tullut ajatelleeksi etukäteen. Kyselylomakkeessa avointen kysymysten sijainti kannattaa olla lomakkeen lopussa ja vastaukseen on hyvä antaa tarpeeksi tilaa, jotta vastaajalla on tilaa kertoa haluamansa asia. (Heikkilän 2014, dia 35.)

Sijoitimme avoimen kysymyksen kyselylomakkeen loppuun, jotta valmentajamme voivat halutessaan vapaan sanan tavoin tarkentaa omaa tyytyväisyyttään ja antaa CrossFit Takomon johdolle kehitysideoita. Lisäksi avoimen kysymyksen avulla valmentaja pystyy täsmentämään jo edellä annettuja vastauksiaan, mikäli tarkennettavaa on.

Kyselyn Internet-linkki lähetettiin CrossFit Takomon valmentajien yhteiselle keskustelualustalle. Toteutukseen valintaan vaikutti merkittävästi se, että kyselyn tekijä on itse yrityksen osakas, joten valmentajien anonymiteetti oli tärkeää siinä, että annetut vastaukset ovat mahdollisimman rehellisiä ja vastaavat valmentajien tuntemuksia. Vastaamiseen annettiin aikaa puolitoista viikkoa, jonka aikana valmentajia muistutettiin kahdesti vastaamaan kyselyyn.

#### 4.4.3 Kyselyn tulosten analysointi

CrossFit Takomon valmentajille lähetettyyn kyselyyn vastasi kahdeksan valmentajaa yhdeksästä. Vastausprosentti oli 89%. Kyselyssä ei haluttu kysyä mitä sukupuolta vastaaja edustaa, koska kyselyssä ei ollut tarkoitus selvittää sukupuolten välisiä mielipide-eroja. Tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää miten CrossFit Takomon valmentajat kokevat esimiestoiminnan ja työympäristön toimivuuden työpaikallaan. Kyselyn kaikkiin monivalintakysymyksiin vastasi kahdeksan valmentajaa. Avoimen kysymyksen osalta vastauksia tuli viideltä valmentajalta.

Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin johtamisen oppaan mukaan organisaation johdon tulee käsitellä ensin saadut tulokset. Niiden perusteella johdon huomio pitäisi kiinnittyä kohtiin, joista tehdyillä työhyvinvoinnin itsearviointityökalulla analysoitaessa on tuloksena heikoin taso. (Työturvallisuuskeskus 2019, 11.)

Tehdyn kyselyn tulokset muodostuvat, kun tutkimusaineistoa päästään analysoimaan. Analysointia tehdessä tulee muistaa, että tutkimus ei ole vielä valmis. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on, etteivät tulokset näyttäydy pelkinä numeroina. Vilkan teoksessa Tutki ja mittaa Borg (2006) havainnollistaa, että tutkimuksen tekijän tulee hahmottaa ja esittää tulokset merkityksineen tutkimusongelmankin kannalta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan täytyy selittää tutkimuksen sisältö ja laatu lukijalle ymmärrettävästi. Tutkija pohtii tutkimustuloksia verrattain omaa ammattialaa, erilaisia teorioita ja aiempia tutkimustuloksia. Laajemmin tutkimuksen merkitystä yhteiskunnallisesti ja omalla tutkimusalueella tuodaan esiin ennakoiden johtopäätöksissä. (Vilka 2019, 147-148.)

Borg (2006) esittää: "Määrällisen tutkimuksen raportissa kirjoitetaan vain olennainen tuloksista". Tuloksia katsottaessa olennaista on katsoa lukuja, jotka tuovat aineistossa ilmenneet erot esiin. Tärkeää on siis löytää tutkimuksen numerotiedoista, mitä uutta tietoa tutkittavasta asiasta löytyy. (Vilka 2019, 148.)

Toiminnallisen opinnäytetyön aineisto on analysoitava, vaikka se olisi pienen tutkimusaineiston perusteella tilastollisesti merkitsevä. Saadut vastaukset on laitettava havainnoitavaksi ja tutkittavaksi muotoon. Tutkimusaineiston ollessa pieni eli alle 50 havaintoyksikköä, toiminnallisessa opinnäytetyössä ei tarvita avuksi analysointiohjelmia, kuten esimerkiksi SPSS-ohjelmaa, joka on tietokoneavusteinen. Vastausten havainnointiin ja tutkintaan riittää apuna esimerkiksi havaintomatriisi. (Vilka & Airaksinen 2003, 62.)

CrossFit Takomon valmentajille luodun kyselyn tutkimuskysymyksillä haluttiin selvittää valmentajien kokema tyytyväisyys aiheisiin CrossFit Takomon esimiestyö ja työympäristö. Luodun kyselyn pohjalta on koottu havaintomatriisi, jossa monivalintakysymyksien vastausten määrät on koottu valmentajien koetun tunteen tai tyytyväisyyden mukaan. Monivalinta kysymyksiä oli yhdeksän, joihin vastausvaihtoehdot olivat erittäin huonosti, huonosti, kohtalaisesti, hyvin tai erittäin hyvin. Valmentaja vastasi vain yhdellä vastausvaihtoehdolla jokaiseen kysymykseen.

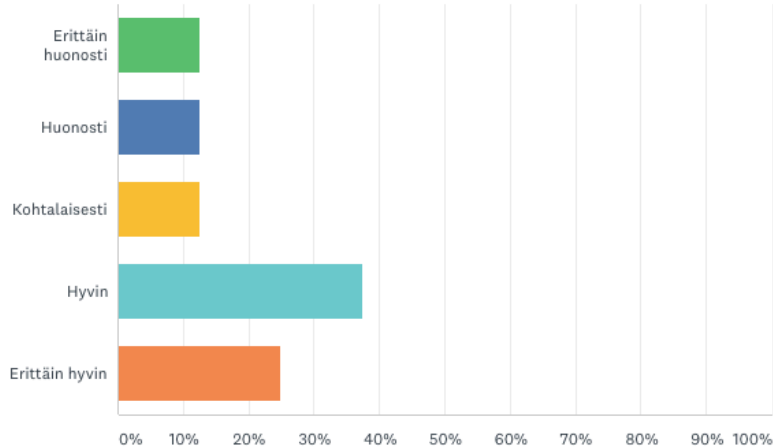
Taulukko 1. CrossFit Takomon valmentaja kyselyn havaintomatriisi

	1. Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta.	2. Saan riittävästi tukea esimieheiltäni.	3. Takomolla roolit, työtehtävät ja vastuut ovat selkeitä kaikille.	4. Takomolla välineitä ja laitteita on riittävästi ja ne ovat kunnossa.	5. Kehittämisasiideat ovat Takomolla tervetulleita.	6. Takomolla viestitään avoimesti ja rehellisesti.	7. Takomolla hyväksytään erilaisuus.	8. Työvuorojen jako on reilu ja toimiva.	9. Ohjelmointi ja lämmittely ovat toimivia.
<b>Erittäin huonosti</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>Huonosti</b>	1	0	1	0	0	1	0	0	0
<b>Kohtalaisesti</b>	1	1	1	3	1	2	0	2	0
<b>Hyvin</b>	3	4	3	2	5	3	1	3	4
<b>Erittäin hyvin</b>	3	3	2	3	2	2	7	3	4

Pääasiassa kyselyn tulokset osoittavat, että CrossFit Takomon valmentajien koettu tyytyväisyys oli koettu yleisesti hyväksi tai erittäin hyväksi. Kyselyn tulosten perusteella suurin vastausten välinen hajonta ilmeni kysymyksessä kolme, jossa kysyttiin tuntemusta esimiehen toiminnan selkeydestä koskien työrooleja, -tehtäviä sekä vastuualueita. Vastausten perusteella 37,5% valmentajista kokivat tämän osa-alueen eli selkeyden puutteen suurimmaksi heikkoudeksi esimiehen toiminnassa. Yksi valmentajista koki selkeyden erittäin huonoksi, yksi huonoksi ja yksi kohtalaiseksi.

## Takomolla roolit, työtehtävät ja vastuut ovat kaikille selkeät.

Answered: 8 Skipped: 0



Kuvio 8. (Survey Monkey, kysymys kolme)

Lisäksi valmentajien vastaamat avoimet vastaukset on teemoittain taulukoitu kohdistuen tutkimuskysymyksiin. Vastaako valmentaja esimiestyöhön vai työympäristöön, vai kenties molempiin samassa vastauksessa. Viisi valmentajaa oli vastannut avoimeen kysymykseen, joista kolme avointa vastausta toi esille toimintatapojen selkeyden puutteen. Monivalintakysymyksen kolme vastausta tukivat myös avoimet vastaukset.

Taulukko 2. Avointen vastausten temataulukko

Vastaukset teemoittain:	Avoimet vastaukset:
<b>1. Esimiestyö</b>	Valmentaja 1) "Kiitoksia apua saa aina pyydetessä 🍷"
	Valmentaja 2) "...työntekijänä on kuitenkin tullut tilanteita, joissa asioiden järjestäminen on hidasta ja hankalaa..Sääntöjen ja toimintatapojen selkiyttäminen varmasti auttaisi..."
	Valmentaja 4) "Toivoisin selkeyttä siihen, kenen tehtävä on mikäkin.."
	Valmentaja 5) ""- SELKEYS toimintatapoihin. Mm vastualueet kuka hoitaa ja mitä."
<b>2. Työympäristö</b>	Valmentaja 2) "Takomolla on mielestäni pääasiassa hommat todella hyvin..."
	Valmentaja 3) "Alakertaan olisi hyvä saada toimiva netti. Työilmapiiri on tosi hyvä.."
	Valmentaja 5) " kelkkamatosta on sanottu aika monesti, pitäskö vaihtaa? - tosi kiva porukka ja kiva olla.""
<b>3. Muu</b>	

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että valmentajat kokivat selkeiden toimintatapojen, sääntöjen, työtehtävien ja vastualueiden määrittämisessä puutteita. Valmentajista yksi koki avoimen vastauksen perusteella, että selkeyttämällä CrossFit Takomon työyhteisön toimintatapoja ja sääntöjä työntekijöiden turhautuminen vähenisi, lisäksi asioiden hidas järjestäytyminen olisi todennäköisesti nopeampaa, jos työtehtäviä jaettaisiin useammalle työntekijälle.

*”Ajoittain työntekijänä on kuitenkin tullut tilanteita, joissa asioiden järjestäytyminen on hidasta ja hankalaa, mikä on aiheuttanut turhautumista. Sääntöjen ja toimintatapojen selkeyttäminen varmasti auttaisi ja että työtehtäviä jaettaisiin useammalle henkilölle talon sisällä.”*

Vastualueiden jakoon ja työtehtävien selkeyteen oli tarttunut myös toinen valmentaja. Hän vastasi spesifimmin myös vastuualueisiin, kuten siivouksen ja välinehuollon kannalta.

*”Toivoisin selkeyttä siihen, kenen tehtävä on mikäkin. Kuka vaihtaa alakertaa roskikset ja saippuat? Kuka siivoo ja huoltaa välineet? Kuka korjaa välineet oikeille paikoilleen?”*

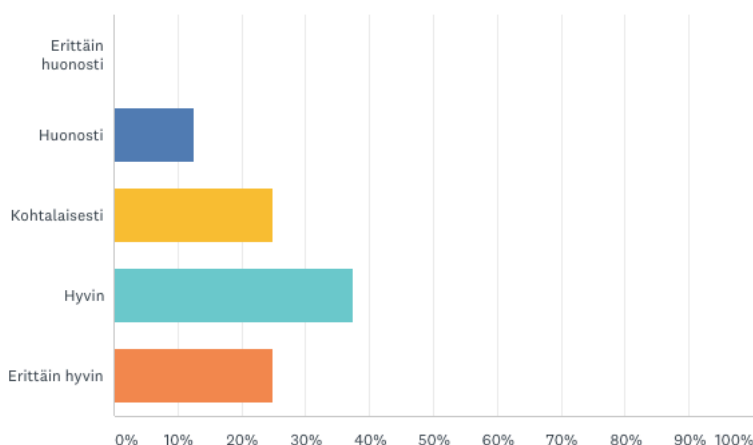
Selkeys nousi esiin toimintatavoissa myös kolmannessa avoimessa vastauksessa. Vastuualueet ja -tehtävät, asioiden hidas järjestäytyminen välinevaihdon osalta tuli myös kolmannen valmentajan osalta esiin.

*”- SELKEYS toimintatapoihin. Mm vastuualueet kuka hoitaa ja mitä.  
- kelkkamatosta on sanottu aika monesti, pitäskö vaihtaa?  
- tosi kiva porukka ja kiva olla.”*

Tutkittaessa kyselyn vastauksia ilmeni merkittävimmin, että vastaukset koskien esimiehen toiminnan selkeyttä työrooleja, -tehtäviä sekä vastuualueita kohtaan oli koetun tyytyväisyyden mukaan heikoimmat. Tämän havainnon lisäksi ei niin merkittävänä nousi esiin myös kysymyksen kuusi vastauksen koskien Takomon viestintää, sen rehellisyyttä ja avoimuutta. Alla kuviossa kahdeksan kukaan valmentajista ei vastausten perusteella kokenut sen olevan erittäin huono, mutta yksi valmentaja koki sen huonoksi ja kaksi kohtalaiseksi, joten tämän perusteella nostaisin rehellisen ja avoimen viestinnän yhdeksi kehityskohdeksi.

## Takomolla viestitään avoimesti ja rehellisesti.

Answered: 8 Skipped: 0



Kuvio 9. (Survey Monkey, kysymys kuusi)

Kyselyn vastausten perusteella tehtiin analyysi, josta selvisi, mitä valmentajat kaipaavat eli miten CrossFit Takomo pystyisi tuottamaan työntekijöilleen parempaa työhyvinvointia. Kyselyn tulokset osoittivat valmentajien tarpeet koskien selkeyden lisäämistä työroolien, -tehtävien, vastuualueiden ja viestinnän osalta. Tulosten osoittamat tarpeet haluttiin lisätä ”Pelikirjaan”. Kyselyn tulosanalyysin valmistuessa päätös produktin sisällöstä muodostui CrossFit Takomon osakkaiden kesken. CrossFit Takomon ”Pelikirjan” haluttiin olevan helppo lukuinen, selkeä ja ytimekäs. Päätös tähän perustui kyselyn tuloksiin ja teoria osuuden osoittaman sisäisen viestinnän tärkeyteen esimiesten ja henkilöstön välillä. Hämmäläisen & Maulan teoksessa Strategiaviestintä (2004, 31) Juholinin tutkimuksessa (1999) johtamistyylit ja viestintä ovat tärkeitä työtyytyväisyyden tekijöitä.

Sisäisen viestin koettu toimivuus motivoi ja sitouttaa työyhteisöä. Työntekijälle on tärkeää keskittyä ydintehtäväänsä. Hän kokee pystyvänsä siihen, jos hän kokee olevansa asioista tietoinen. Sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisön yhteishenkeen ja sen avulla on helpompaa jalkauttaa organisaation strategiaa työntekijöille. (Kekäläinen 2016.)

Valmentajamme haluavat keskittyä ydintehtäväänsä eli valmentamiseen. Näin ollen sisäinen viestintä vaikuttaa selkeyteen, mitä CrossFit Takomolla tapahtuu, mitkä ovat yrityksen visio, strategia, työyhteisön yhteiset toimintatavat ja -säännöt. Lisäämään sisäisen viestinnän toimivuutta osakkaiden kesken koettiin tärkeäksi lisätä ”pelikirjaan” yrityksen visio, strategia ja yrityksen vastuualuekaavio selkeyttämään CrossFit Takomon työtehtäviä.

#### 4.4.4 Sähköisen ”Pelikirjan” sisältö

Valmentajille puhelimen käyttö kuuluu osaksi työtehtäviä CrossFit-tunnilla. Käytämme sähköistä tuntivarausjärjestelmää, joihin valmentajilla on pääsy jäsenten nimenhuutoa varten. Eli näin ollen halusimme luoda ”Pelikirjan” sähköiseen muotoon, jossa se on puhelimitse helppo avata tietoa etsittäessä.

CrossFit Takomon ”Pelikirja” päätettiin luoda sähköiseksi Microsoft Power Point-ohjelman avulla. Power Point-dioihin saadaan oleellinen tieto selkeään kokonaisuuteen, joka ”Pelikirjan” valmistuessa muutettiin PDF-muotoon. ”Pelikirjan” sisällössä ja rakenteessa haluttiin ottaa huomioon valmentajan hektinen työympäristö. ”Pelikirja” tulisi palvella valmentajaa nopeasti ja helposti. CrossFit Takomon ”pelikirja” päädyttiin tekemään nopeaksi, selkeäksi ja loogisesti eteneväksi apuvälineeksi.

”Pelikirjan” sisältö rakentui loogisesti 20 diaksi, jossa ensin avattiin CrossFit Takomon visio ja strategiaa. Kekäläisen artikkelissa strategian jalkauttaminenhan on sisäistä viestintää. Työntekijöiden työ on mielekästä silloin kun organisaation on tuonut tutuksi tulevaisuuden vision. On yleistä, että kaikki työntekijät eivät tunne oman organisaationsa strategiaan. Tätä pystytään korjaamaan aktiivisen viestinnän avulla. (Kekäläinen 2016.)

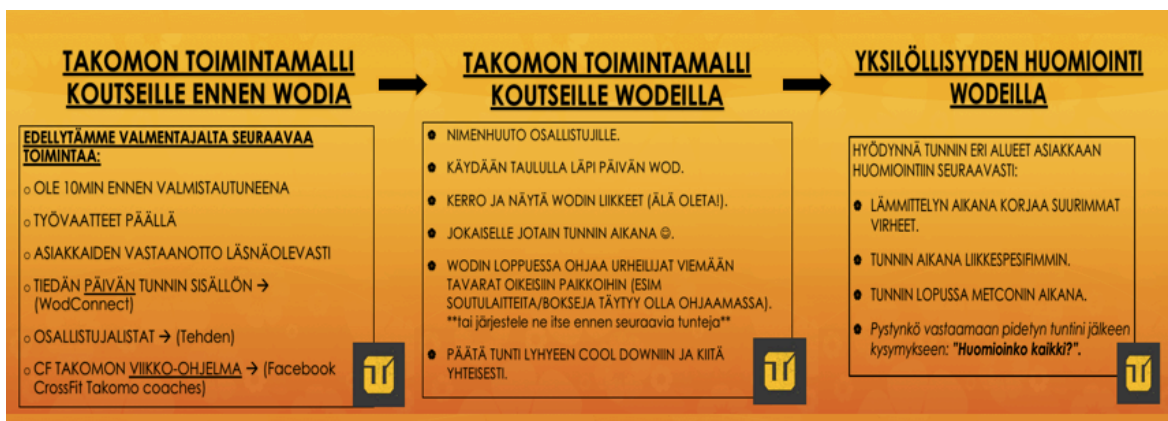
CrossFit Takomolla palvelu on valmentajan vetämä tunti, jonka mukaan asiakaskokemus muodostuu. Valmentaja pystyy toteuttamaan tunnin paremmin arvoja vastaavaksi, mikäli hän tuntee Takomon strategian. Lisäksi strategian pohjan luovat CrossFit Takomon arvot, joita halutaan vaalia. Visio, strategia ja arvot ovat tämän takia sijoitettu CrossFit Takomon ”Pelikirjan” alkuun, jotta ne tuottavat valmentajalle tiedon siitä, miten palvelua halutaan tuottaa ulospäin yrityksen asiakkaille.

Vision ja strategian jälkeen ”Pelikirjan” rakenne ja sisältö etenevät mitä valmentajalta edellytetään, jotta hän voi valmentaa CrossFit Takomolla. CrossFit Takomo haluaa taata palvelun laadun valmentajan koulutuksella. CrossFit Takomo edellyttää valmentajiltaan CrossFit Level 1 trainer-koulutusta. Muut koulutukset katsotaan hyväksi. Valmentajalta edellytetään myös toimintaa CrossFit Takomon arvojen mukaisesti.

Kyselyn vastausten perusteella kävi ilmi, että työtehtävät, -roolit ja vastualueet kaipasivat selkeyttä. ”Pelikirjaan” laitettiin erillinen CrossFit Takomon päävastuukaavio työtehtävien tukemaan toivottua selkeyttä. Tällöin valmentaja näkee kuka hoitaa mitäkin työtehtävää ja kenen vastuulla ne ovat. Lisäksi on tuotu esille se, että CrossFit Takomon pääomistaja vastaa kaikkiin kiinteistöön ja välineisiin koskeviin asioihin.

#### 4.4.5 Ohjeet valmentajille

CrossFit Takomon ”Pelikirja” koostuu valtaosin siitä, miten CrossFit Takomon palvelua halutaan tuoda asiakkaalle. ”Pelikirja” etenee loogisesti siitä, mitä valmentajiltamme edellytetään ennen CrossFit-tunteja siihen, miten tunti päätetään. Lisäksi ”Pelikirjaan” on kirjattu mitä informaatiota tai asioita valmentajat saattavat tarvita kesken CrossFit-tunnin.



Kuva 1. ”Pelikirjan” työohjeet valmentajille

Ennen CrossFit-tunteja valmentajilta edellytetään perehtymistä tunnin sisältöön ja osallistujalistaan. Valmentajilta edellytetään saapumista paikalle ajoissa työvaatteet päällä.

CrossFit Takomo haluaa, että valmentajilla on aikaa ottaa asiakkaat vastaan läsnäolevasti ennen tunnin alkua, jotta jokainen asiakas saa iloisen tervehdyksen ennen yhteistä tunninaloitusta. Dia ”Takomon toimintamalli ennen Wodia” sisältää perehdyttämismielessä tiedon siitä, mistä valmentaja löytää päivän tuntisisällön, viikko-ohjelmoinnin, sekä osallistujalistat.

CrossFit-tunnin aikana CrossFit Takomolle on tärkeää, että jokainen asiakas tulee huomioiduksi myös yksilöllisesti. Tämän takia tunninit aloitetaan tarkastamalla osallistujat, näin asiakas tulee ainakin kerran kuulleeksi oman nimensä ja saa katsekontaktin valmentajalta. Nimenhuudon jälkeen valmentajien tehtävänä on käydä kyseisen päivä tuntisisältö läpi valkotaululla verbaalisesti kertoen. Yhteisen aloituksen jälkeen CrossFit Takomo edellyttää, että valmentaja näyttää jokaisen harjoitusliikkeen turvallisen suoritusastavan. Tunnilla valmentajan tulee ottaa huomioon jokainen asiakas. Valmentaja voi huomioida asiakkaan alkulämmittelyyn, treenin tai loppujäähdyttelyyn yhteydessä. CrossFit-tunnit ovat ryhmässä liikkumista, mutta valmentajien taitoa on huomioida ryhmä kokonaisuutena ja ryhmän yksilöt yksilöinä.

Valmentajien kokema selkeyden tarve huomioitiin myös siinä, että ”Pelikirjaan” tehtiin katava erittely siitä, mitä valmentajat saattavat tarvita tunneilla riippuen siitä, sijaitseeko tunti CrossFit Takomon ylä- vai alakerrassa. Molempien kerrosten osalta on nyt kirjattu, miten käytetään sekunttikelloja ja musiikkilaitteita. Cardio-laitteiden patterien ja magnesiumipalojen sijainnit on kirjattu, jotta valmentaja löytävät ne nopeasti kesken ohjattavan tunnin.

Tapaturman tai tulipalon sattuessa ”Pelikirjassa” on toimintatapaohjeet. Tapaturman sattuessa valmentajille tulee olla selvää, miten toimitaan sekä mistä löytyy ensiaputarvikkeet. Lisäksi ”Pelikirja” sisältää informaation hätäuloskäynneistä CrossFit Takomon ylä- ja alakerran osalta. Toimintaohje valmentajille on ohjata kaikki asiakkaat hätäuloskäynneistä ulos ja poistua itse vasta viimeisenä.

**WODILLA SOS**


• IN CASE OF EMERGENCY:

1. MENE URHEILIJAN LUO JA ANALYSOI TILANNE  
 > TARVITAANKO ENSIAPUA TAI ELVYTYSTÄ?
2. ENSIAPUVÄLINEET LÖYDÄT:  
 > YLÄKERTA: VALKOINEN KAAPPI.  
 > ALAKERTA: RUSKEA LAATIKOSTO YLIIN VASEN LAATIKKO.
3. TILANTEEN VAATIESSA SOITA 112.

OSAKAST ON VASTUUSSA ENSIAPUTARVIKKEISTA → ILMOITATHAN NIIDEN MAHD. PUUTTEEN.

**WODILLA SOS, HÄTÄPOISTUMISTIET**

TULIPALON SATTUESSA HÄTÄPOISTUMISTIET:

<p><b>YLÄKERTA:</b></p> <p>VALMENTAJA OHJAA TUNNILLA OSALLISTUJAT ENSIN JOKO ETUOVEN KAUITTA BJJ PUOLELLE JA ULOS <b>TAI</b></p> <p>TAKAOVEN KAUITTA RAPPUSIA ALAS ULOS. VALMENTAJA POISTUU ITSE VIIMEISENÄ.</p>		<p><b>ALAKERTA:</b></p> <p>VALMENTAJA OHJAA TUNNILLA OSALLISTUJAT ENSIN JOKO ETUOVEN KAUITTA RAPPUSIIN JA ULOS <b>TAI</b></p> <p>LIITUTAUUOVEN KAUITTA ULOS. VALMENTAJA POISTUU ITSE VIIMEISENÄ.</p>
--	---	--

Kuva 2. Toimintaohjeet valmentajille hätätilanteen sattuessa

Liikunta-alalla on selvää, että valmentajien työvuoroihin saattaa tulla muutoksia. Samoin asiakkaiden osalta on inhimillistä, että joskus saattaa myöhästyä tai unohtaa saapua varatulle tunnille. CrossFit Takomon ”Pelikirjassa” otettiin huomioon muuttuvat elämäntilanteet arjessa. Selkeyttä lisäämään nähtiin tärkeäksi tuoda esille ”tuntivartiointi”. Tällä tarkoitetaan sitä, että pääosakas on vastuullinen ilmoittamaan valmentajille, mikäli tuntikalenterissa oleva tunti ei toteudukaan. Valmentajilta edellytetään myös sitä, että he ilmoittavat jo tiedossa olevat poissaolonsa aina mahdollisimman aikaisin, jotta sijainen löytyy. ”Hätämuutokset” esimerkiksi valmentajan sairastuessa on huomioitu myös pelikirjassa.

CrossFit Takomon ”Pelikirjan” lopun sisältö kattaa valmentajille tiedon tuntilaskutuksesta, lisähuomioista ja henkilökunnan yhteisestä hyvästä. Kyselyn tulosten perusteella valmentajat kokivat CrossFit Takomolla olevan hyvä työilmapiiri. CrossFit Takomo haluaa tukea positiivista ilmapiiriä, ja siksi ”Pelikirjaan” tehtiin viimeiseksi näkyväksi osioksi ”Takomon

henkilökunnan yhteinen hyvä”, jotta valmentajat tietävät heidän vaikutusmahdollisuuksia olevan jatkossakin.

#### **4.4.6 Produktin tuottama tulevaisuus 2020**

Produktinen laatiminen ei saa jäädä vain siihen, että se on tehty konkreettisesti valmiiksi. On tärkeää seurata, että tehdyillä toimenpiteillä saavutetaan parempaa työhyvinvointia ja kehitytään haluttuun suuntaan. Työyhteisöjen tulisikin miettiä vuosittain, mitkä olisivat parhaat käytännöt palvelemaan työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2019, 13.)

Valmis produkti CrossFit Takomon ”Pelikirja” käytiin koko työyhteisön kesken läpi, jotta viesti ja tuotos olivat kaikille selkeät. ”Pelikirja” on tehty PowerPoint-ohjelmalla, mistä on tehty sähköinen PDF-tiedosto. Produkti on muokattavassa ja päivitettävässä muodossa, joten sitä pyritään päivittämään aina tarpeen vaatiessa. Seuraava seurantakysely tapahtuu vuonna 2020 syksyllä, jotta nähdään, ovatko tulokset edenneet haluttuun suuntaan. Onko produktin avulla saatu valmentajille parempaa kokemusta toimintatapojen, -sääntöjen ja vastualueiden selkeyttämisessä? Entä miten viestinnän avoimuus ja rehellisyys koetaan?

## 5 Pohdinta

Tämä luku päättää tämän toiminnallisen opinnäytetyön. Yhteenvedossa ja johtopäätöksissä pohditaan produktia tueksi tehdyn kyselyn tuloksia koskien esimiestoimintaa ja työympäristöä. Aiempia kyselyitä liikunta-alalle ei tästä aihepiiristä ole tehty, jonka vuoksi otin rinnalle Aura, Ahosen ja Ilmarisen Strategisen hyvinvoinnin tutkimuksen (2016), jossa oli tutkittu myös esimiestoimintaa.

Seuraavana tässä luvussa esittelen kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset. Luvun päättää opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi.

### 5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Aiemmin tässä opinnäytetyössä alaotsikolla ”Kyselyn tulosten analysointi” on mainittu kyselyn vastausprosentti, joka oli 89%. Kyselyssä ei kysytty vastaajan ikää tai sukupuolta. Toteutetun kyselyn tavoitteena ei ollut selvittää iän tai sukupuolten välisiä mielipide eroja siitä, miten CrossFit Takomon valmentajat kokevat esimiestoiminnan ja työympäristön toimivuuden työpaikallaan. (Ks. luku 4.4.3.)

Pääasiassa kyselyn tulokset osoittavat, että CrossFit Takomon valmentajien koettu tyytyväisyys koskien esimiestyötä ja työilmapiiriä oli koettu yleisesti hyväksi tai erittäin hyväksi. Kyselyn tulosten perusteella suurin vastausten välinen hajonta ilmeni kysyttäessä tunteista esimiehen toiminnan selkeydestä koskien työrooleja, -tehtäviä sekä vastuualueita. Valmentajien vastausten perusteella 37,5% kokivat tämän osa-alueen eli selkeyden puutteen suurimmaksi heikkoudeksi esimiehen toiminnassa. Yksi valmentajista koki selkeyden erittäin huonoksi, yksi huonoksi ja yksi kohtalaiseksi. Avoimet vastaukset selvensivät puutteellisuuden kokemusta. (Ks. 4.4.3.)

Pienten yritysten toimintamalli perustuu usein yrityksen omistajaan tai osakkaihin. Näin ollen, työroolit ja -tehtävät saattavat olla epäselkeitä, sillä yrityksen pääosakkaat tekevät itse usein montaa eri työtehtävää. Yrityksen kasvaessa, työntekijöitä palkataan enemmän, mutta vastuiden ja työtehtävien jako saattaa silti olla epäselkeää työntekijän näkökulmasta.

CrossFit Takomon valmentajien kokema puute selkeyteen johtuneeksi siitä, ettei yrityksen kasvaessa työtehtäviä ja vastuualueita ole viestitty riittävän selkeästi. On ymmärrettävää, ettei yrityksen johto tule tarpeeksi ajatelleeksi itselleen ”itsestään selviä” asioita. Koko

yrityksen toiminnan kannalta on kuitenkin kaikille selkeämpää, kun yrityksen visio, strategia, vastuualueet, toimintaohjeet ja -säännöt ovat viestittynä kaikille nähtävään konkreettiseen muotoon.

Selkeyden puutteen lisäksi nousi esiin kyselyn vastaukset koskien Takomon viestintää, sen rehellisyyttä ja avoimuutta. Kukaan valmentajista ei vastausten perusteella kokenut sen olevan erittäin huono, mutta yksi valmentaja koki sen huonoksi ja kaksi kohtalaiseksi, joten tämän perusteella nostaisin rehellisen ja avoimen viestinnän yhdeksi kehityskohdeksi. Tämän uskoisin johtuvan aiemmasta pohdinnastani koskien selkeyttä. Koettu hienoinen puute viestintään johtuneen myös koettuun puutteeseen selkeydestä. On mielenkiintoisaa nähdä, muuttuuko tämä arvo myös, jos selkeyden taso produktin avulla paranee?

Aiempiä tutkimuksia liikunta-alalle kyseisestä aihepiiristä ei ole tiettävästi tehty. CrossFit on liikunta-alla vielä varsin tuore, joten uskon tämän aiheuttavan sen, ettei vertailtavaa aineistoa toistaiseksi ole. CrossFit Takomon valmentajille osoitetun kyselyn vastausprosentti oli hyvä, joten saadut kyselyn tulokset ovat valideja.

Strategisen hyvinvoinnin tutkimuksen (2016) mukaan strateginen hyvinvointi oli selkeästi johdettua vain kolmasosasta 810 yrityksestä. Tutkimuksen tuloksia vertailtiin aiempiin tutkimuksiin vuosina 2009-2014. Peilaten aiempiin tutkimuksiin esimiesten rooli oli kehittynyt selvästi hyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimuksessa näkyi positiivisena erityisesti esimiesten työhyvinvointivastuun lisääntyminen. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten mukaan tähän osa-alueeseen oli panostettu edellisestä vuodesta. Tämän tutkimuksen suosituksena johdon ja esimiesten toiminnoissa esitettiin (2016), että ”järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen sisältyy vahva lähiesimiesten panos alaistensa hyvinvoinnin edistäjinä.” (Strateginen hyvinvointi 2016d, 73.)

Vaikkei saman toiminta-alan yrityksen tutkimuksia ole vertailukohtana voidaan todeta, että samanlaisia kehityskohtia on eri toimialoilla ja eri kokoisissa yrityksissä. Mikäli esimiestoimintoihin panostetaan, ne usein näkyvät myös seuraavissa tutkimuksissa positiivisina tuloksina. Peilaten Strategisen hyvinvoinnin tutkimukseen (2016) vain noin 270 yrityksessä 810 yrityksestä strateginen hyvinvointi on hyvin johdettua. Näin voisi todeta, että yrityksissä hyvinvoinnin johtaminen on ajankohtaista ja tärkeää kaiken kokoisissa yrityksissä.

Tämä toiminnallisen opinnäytetyön produkti oli tarpeellinen työhyvinvoinnin johtamisen apuväline kohdeyritykselle CrossFit Takomolle. Tulee muistaa, että miten yrityksen johto kohtelee työntekijöitään niin työntekijät kohtelevat yrityksen asiakkaitaan. Yrityksen

strategian ja toimintaohjeiden viestintä ja johtaminen luovat turvallisen ja terveellisen työympäristön. Henkilöstön on helpompi toteuttaa päivittäistä työtehtäväänsä, kun toimintaohjeet ja vastuualueet ovat selvät. Yrityksen strategia luo raamit liiketoiminnan toteuttamiselle. Strategian ymmärtäminen on tärkeää, jotta tiedämme miksi näin toimimme. Strategian ja toimintaohjeiden viestiminen ja johtaminen on yrityksen johdon vastuulla.

Hämäläisen ja Maulan Strategisen viestinnän teoksessa (2004, 31) Juholinin tutkimuksessa (1999) todetaan, että hyvä johtaminen ja viestintä lisäävät työhyvinvointia. Urheilu synnyttää tunteita ja hyvää oloa, näiden tulenkantajina ovat ohjaajat ja valmentajat joiden työssä jaksaminen on liikunta-alan yrityksen menestymisen kannalta erityisen tärkeää. Uskon, että liikunta-alalla myös hyvä johtaminen, selkeät toimintatavat ja avoin viestintä lisäävät entisestään jo motivoitunutta ja sitoutunutta työyhteisöä pelaamaan samaan maaliin. Johtamistekijöiden positiiviset vaikutukset ilmenevät niin asiakaskokemuksessa, työssä viihtyvyydessä kuin liiketoiminnan tuloksessakin silloin kuin siihen panostetaan yrityksen johdon toimesta huomioiden työntekijöidensä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet.

## **5.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön produktia varten tehty kysely toteutettiin ensimmäistä kertaa CrossFit Takomon valmentajille. Tavoitteena oli saada suuri vastausprosentti, jonka takia kysely ei ollut pitkä ja vastaajan näkökulmasta aikaa vievä. Halusimme mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn, jonka takia haastattelu ei tuntunut optimaaliselle tavalle toteuttaa. Toimiessani itse yrityksen osakkaana en usko, että olisimme saaneet tarpeeksi rehellisiä vastauksia haastattelumenetelmällä.

Tavoite saavutettiin vastausprosentin suhteen, mutta tulevaisuutta ajatellen on tärkeää miettiä miten kyselystä tulisi kattavampi. Tässä kyselyssä kartoitettiin vain valmentajien kokemaa hyvinvointia ilman sukupuoli- tai ikätekijöitä.

Tulevaisuudessa olisiko järkevämpää käyttää täysin erilaista metodologiaa kuin perinteistä kysely- tai haastattelumenetelmää? Aaltosen ym. (2002) tekemään tutkimukseen, jossa tutkimuksen tulosten perusteella kasvokkainviestintä koettiin parhaaksi tavaksi välittää organisaation strategiaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 115.) Olisiko siis kasvokkain tapahtuva ”kehittämisrinki” työyhteisöä osallistavin keino kehittää työhyvinvoinnin prosesseja? Näin osallistava johtaminen, yhteisten pelisääntöjen yhdessä luominen ja yrityksen sisäinen viestintä toimisivat samassa ”tilaisuudessa”.

Kehittämisideana mietin jälkikäteen, miten kyselystä saataisiin suurempaa hajontaa työntekijöiden kesken ilman sukupuoli- tai ikätekijää, sillä ne eivät todennäköisesti tuota merkittävää hajontaa. Merkittävää hajontaan saattaisi tuottaa, jos tulevaisuudessa eroteltaisiin kyselyssä valmentajien tekemien viikko työtuntien mukaan. Oletuksena mitä enemmän valmentaja valmentaa CrossFit Takomolla, sitä enemmän pystyy arvioimaan esimiehen toimintaa. Onko tuloksissa merkittäviä eroja valmentajien kesken vai ovatko vastaukset linjassa keskenään?

Jatkotutkimusehdotus voisi olla enemmän 360-tyylinen esimieskysely, joka olisi esimiehen toiminnan kannalta kattavampi ja saataisiin mahdollisesti vielä spesifimpää tietoa. Internet kyselyn sijaan jatkotutkimus voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa myös haastatteluna, jolloin yksilöllä olisi mahdollista antaa tarkempia vastauksia kysymyksiin. Haastattelija pystyy täydentämään kysymyksiään vastaajan vastausten mukaan. Tässä haasteena on tietenkin aikataulujen sovittaminen yhteen kaikkien valmentajien kesken, sekä haastattelijan tulisi olla yrityksen ulkopuolinen vieras henkilö.

Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi olla esimiehen oma arvio. Miten esimies itse kokee yrityksen esimiestoiminnan? Miltä esimiehestä nykytilanne näyttää henkilöstön työtyytyväisyyden osalta? Viestiikö esimies omasta mielestään yrityksen muutoksista henkilöstölleen tarpeeksi kattavasti? Esimiehen oma arvio ja henkilöstön esimiesarvion erot voivat olla myös kiinnostavia.

Tulevaisuudessa ”Pelikirja” voisi olla myös apuvälineenä oman työn arvioinnissa ja perehdytyksessä. Mikäli applikaatioiden tekeminen tulee tulevaisuudessa edullisemmaksi, ”Pelikirjaa” voisi miettiä myös applikaatio muotoon. ”Pelikirjaa” pystyisi laajentamaan perehdytys- ja työhjeen lisäksi myös oppimismuotoon, jolloin erilaisia valmennusvideoita pystyisi liittämään sinne. Työntekijä voi halutessaan kuvata omaa valmennustaan ja pyytää siitä palautetta helposti applikaation avulla. Näin työntekijä voisi seurata omassa työssä kehittymistään applikaation avulla.

Applikaatiomuotoinen ”pelikirja” voisi olla myös vuorovaikutteinen työntekijältä yritykselle päin. Työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa ja jakaa omiakin kehitysideoita applikaation avulla. Esimerkiksi valmentaja on saattanut saada asiakaspalautetta CrossFit-tunnin ohjelmoinnista, muttei ole aiemmin tiennyt mihin palautteen voisi kirjata. Yrityksen jatkuvan kehittymisen kannalta on toivottavaa jakaa annettu asiakaspalaute yrityksen johdolle, jotta siihen voidaan reagoida nopeasti. ”Pelikirjan” applikaatiossa asiakaspalaute kulkisi suoraan yrityksen johdolle palautteen saaneelta valmentajalta. Applikaation datasta saisi varmasti myös esiin kenelle valmentajille on asiakkaan näkökulmasta helpointa antaa

palautetta. Tuotteen ja palvelun kehittymisen kannalta palaute ja sen kulku yrityksen johdolle on tärkeää liikunta-alalla. Liikunta-ala on kilpailtua, joten parhaat palveluntuottajat pärjäävät.

”Pelikirjan” applikaatiota voi tulevaisuudessa kehittää konsulttipalveluksi. Eli tarjota toisille yrityksille yrityksen työhyvinvoinnin johtamisen ja sisäisen viestinnän apuvälineeksi. Tiedonjakaminen kehittää molempia osapuolia. Opimme toisiltamme usein paljon uutta.

### **5.3 Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen. Prosessi alkoi opinnäytetyön aiheen valinnasta. Olin todella kiinni yrittäjänä arjessani ja opinnäytetyölle oli vaikea löytää aikaa, sillä selkeää punaista lankaa ei ollut. Opiskellessani HRM ja johtamista työhyvinvointi oli erittäin mielenkiintoista, joten aihepiiri opinnäytetyöhöni oli selvä. Prosessin seuraavana vaiheena oli selkeyttää miten rajaan työhyvinvoinnin aiheita, mikä oli minulle vaikeinta. Valitsin kohdeyritykseksi liikunta-alan yrityksen CrossFit Takomon, jossa olen osakkaana. Aihepiirin ja kohdeyrityksen valinnan jälkeen tämä toiminnallinen opinnäytetyö käynnistyi teorian etsimisellä, joka täydentyi koko ajan opinnäytetyön edetessä.

Toiminnallisen opinnäytetyön prosessia helpotti CrossFit Takomon valmentajien ja osakkaiden keskinäinen mutkaton yhteistyö. Ilman heidän apuansa ja yhteistyötä tämän toiminnallisen opinnäytetyön toteuttaminen olisi ollut erittäin haastavaa. Toimiessani kohdeyrityksen osakkaana on tärkeää ottaa huomioon myös yrityksen toiset osakkaat ja henkilöstö, sillä he tekivät yhteistyötänsä kanssani täysin omalla ajallansa. Näin ollen pyrin järjestämään palaverit ja produktin läpikäynnit heille parhaiten käyviin ajankohtiin.

CrossFit Takomon ”Pelikirjan” ideoinnin jälkeen prosessi käynnistyi nopeasti kyselyn osalta. ”Pelikirja” sai lopullisen sisältönsä kyselyn vastausten perusteella, missä haluttiin ottaa valmentajien tarpeet huomioon. ”Pelikirjan” ollessa valmis, se on silti jätetty päivitettävään muotoon, jotta tulevaisuudessa ilmenevät puutteet sen sisältöön on helppo lisätä.

Oman oppimisen kannalta tämä toiminnallinen opinnäytetyö osoittautui silmiä avaavaksi. Henkilöstöjohtaminen, esimiehisuus, strateginen johtaminen ja yrityksen viestintä eivät ole yksinkertaisia toiminta-alueita. Johtamis- ja viestintätapoja on erilaisia, eikä varmasti ole yhtä oikeaa. Olemme ihmisinä erilaisia ja tarvitsemme erilaista johtajuutta myös ympärillemme. Esimiehen tavoitteena olisi olla mahdollisimman hyvä ihmistuntija, jotta työntekijän ymmärtäminen, hänen asemaansa astuminen ja tukeminen olisi mahdollista.

Puhuttaessa johtajuudesta myös itsensä johtaminen on tärkeää. Pelkästään hyvä esimies ei pysty yksin tuottamaan hyvää hyvinvointia, mikäli yksilö itse voi huonosti. Itsensä johtamisen taito on pitkäjänteistä itsensä tutkiskelua ja astumista joskus pois omalta mukavuusalueelta. On tärkeää, että yksilö voi hyvin niin työ- kuin yksityiselämässä. Olet sitten esimies tai alainen tai organisaation johdon ydin henkilö ristiriidat työ- ja/tai yksityiselämässä heijastuvat kokonaisuutena hyvinvointiisi.

Ollessamme jokainen erilaisia koemme myös asiat, tunteet ja tapahtumat eri lailla. Näin ollen on tärkeää kartoittaa yrityksen henkilöstön osalta yksilöiden tuntemukset ja mielipiteet. Kyselyn tai haastattelun tekeminen on usein hyvä tehdä, sillä oma kohtaiset tuntemukset voivat ollakin osaltaan täysin väärä tai puutteellisia. Kuten tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä huomasin, meidän osakkaiden ensimmäinen idea oli luoda vain yhteiset toimintaohjeet ja -säännöt ”Pelikirjana” CrossFit Takomon työyhteisölle, mutta kyselyn tulokset avasivatkin henkilöstön tarpeita laajemmin.

Suurin opetus itselleni tässä opinnäytetyössä oli se, miten tärkeää suunnitteluvaihe on. Aiheen valinta, sen rajaus ja taustatyö lähdemateriaaleihin ovat kulmakiviä, josta on helppo lähteä kirjoittamaan. Kun suunnitelma on kirkas, aikataulut ei ollut ongelma ainakaan tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä. Jälkikäteen analysoituna minun olisi pitänyt käyttää aktiivista aikaa ja pohdintaa suunnittelussa pitkäjänteisemmin, sekä ajoittaa oma työnteko järkevämmin. Opinnäytetyö opetti minua omaan työelämäni. Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, itsensä johtaminen ja sen reflektointi omaan toimintaympäristöni antoi minulle käytännön ohjeita myös tulevaisuuteen toimiessani yrittäjänä.

## Lähteet

Aura, O. 16.1.2018. Sisäinen viestintä tuo tuloksia. Auran faktat-blogi. Luettavissa: <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/viestinta-henkilostotuottavuus>. Luettu: 28.2.2020.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. BALTO print. Liettua.

Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T & Ilmarinen J. Strateginen hyvinvointi 2016. Tulosraportti. Luettavissa: [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf). Luettu: 19.2.2020.

CrossFit Suomi 2019. Mitä on CrossFit? Luettavissa: <http://www.crossfitsuomi.fi/>. Luettu: 25.11.2019.

Finlex 2001. Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu: 2.11.2019

Helsingin Yliopisto 2019a. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>. Luettu: 9.2.2020.

Helsingin Yliopisto 2019b. Valmentava ja osallistava johtaminen. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/valmentava-ja-osallistava-johtaminen/>. Luettu. 3.11.2019.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. WSOY. Helsinki

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus. Juva.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY pro. Helsinki.

Kekäläinen, E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Recommended. Luettavissa: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>. Luettu: 25.11.2019

Kvantitatiivinen tutkimus 2019. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKI-MUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. (Heikkilä, Edita Publising Oy 2014.) Luettu 15.11.2019.

Manka, M-L, Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. Hyvinvointia työyhteisöön, Eväitä kehittämistyön avuksi. 2007. Luettavissa: <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Luettu: 2.11.2019.

Otala, L. & Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOY. Helsinki.

Salakari, M. 30.1.2020. Tarttumapintoja. Itsensä johtamisen taito lisää työhyvinvointia. Luettavissa: <https://blog.skhole.fi/itsensa-johtamisen-taito-lisaa-tyohyvinvointia/>. Luettu: 23.2.2020.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WsoyPro.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Superliitto 2005. Työaika-autonomia. Luettavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyoajat/tyoaika-autonomia/>. Luettu: 5.11.2019.

Survey Monkey 2019. Kysymystyytit. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/survey-question-types/>. Luettu: 15.11.2019.

Tutki ja mittaa 2019. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Hanna Vilkkä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu: 24.11.2019

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 2.11.2019.

Työterveyslaitos 2020. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/pe-rehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Luettu: 23.2.2020.

Työturvallisuuskeskus 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen\\_201805\\_27689\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf). Luettu: 25.11.2019.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003, 9. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Wink, H. 2006, 139-. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. WSOY. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saateviesti**

Saateviesti kyselyyn lähetetty yhteiseen Whats-Up viestiryhmään:

”Moikka kaikille!

Koska Takomo haluaa olla vastuullinen työnantaja, toivoisimme teiltä vastauksia kyselyyn. Kysely vie 1-10min. Vastauksia toivotaan ensi viikon sunnuntaihin, 6.10.2019 mennessä. Kysely on täysin nimetön ja tunnistamaton.”

### **Liite 2. Muistutusviesti**

Muistutusviesti valmentajille lähetetty yhteiseen Whats-Up viestiryhmään:

”Moikka kaikille!

Kiitos jo vastanneille. Jos haluat vaikuttaa Takomon toimintaan, niin uhraa aikaasi 1-10min. Kiitos ☺”

### **Liite 3. Tutkimuskysymykset**

Tutkimuskysymykset:

<https://fi.surveymonkey.com/results/SM-JM67T3PJ7/>

1. Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta.
2. Saan riittävästi tukea esimieheltäni.
3. Takomolla roolit, työtehtävät ja vastuut ovat selkeitä kaikille.
4. Takomolla välineitä ja laitteita on riittävästi ja ne ovat kunnossa.
5. Kehittämisideat ovat Takomolla tervetulleita.
6. Takomolla viestitään avoimesti ja rehellisesti.
7. Takomolla hyväksytään erilaisuus.
8. Työvuorojen jako on reilu ja toimiva.
9. Ohjelmointi ja lämmittely ovat toimivia.
10. Vapaa sana. Mihin olet tyytyväinen? Mitä voisi vielä kehittää?

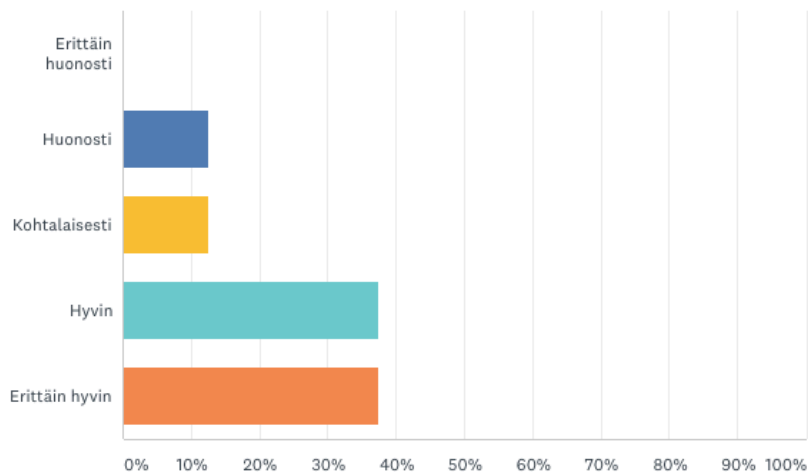
#### Liite 4. Kyselyn tulokset

CrossFit Takomon valmentajille lähetettyyn kyselyyn vastasi kahdeksan valmentajaa. Vastausprosentti oli 89%. Kyselyssä ei haluttu kysyä mitä sukupuolta vastaaja edustaa, koska kyselyssä ei ollut tarkoitus selvittää sukupuolten välisiä mielipide eroja. Tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää miten CrossFit Takomon valmentajat kokevat esimiestoiminnan ja työympäristön toimivuuden työpaikallaan. Kyselyn kaikkiin monivalintakysymyksiin vastasi kaikki kahdeksan valmentajaa. Avoimen kysymyksen osalta vastauksia tuli viideltä valmentajalta.

Kyselyn ensimmäiseen kysymykseen ”Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta.” vastanneista 37,5% tietää esimiehensä odotukset erittäin hyvin ja 37,5% tietää esimiehensä odotukset hyvin. Vastanneista 12,5% tiesi esimiehensä odotukset kohtalaisesti ja 12,5% huonosti.

#### Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta.

Answered: 8 Skipped: 0

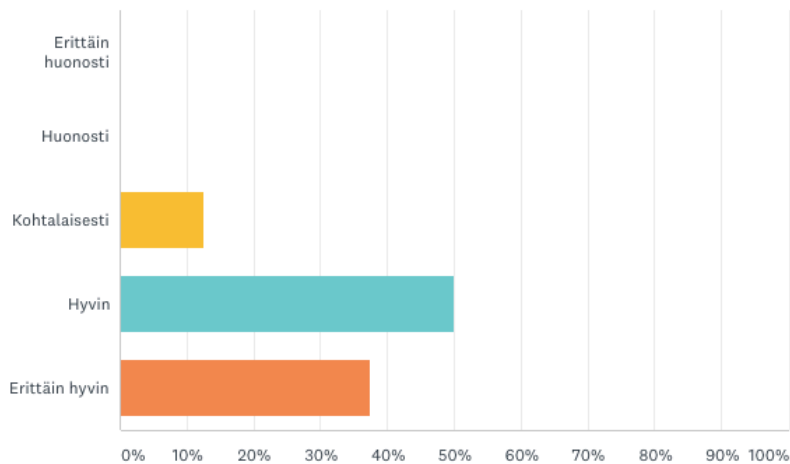


Kuvio 10. (Survey Monkey, kysymys yksi.)

Kyselyyn vastanneista valmentajista kokee saavansa esimieltään riittävää tukea erittäin hyvin 37,5%. Puolet (50%) kokee saavansa tukea hyvin ja 12,5% kokee saavansa kohtalaisesti tukea. Kukaan ei kokenut esimieltään samaa tukea huonoksi tai erittäin huonoksi.

## Saan riittävästi tukea esimieheltäni.

Answered: 8 Skipped: 0

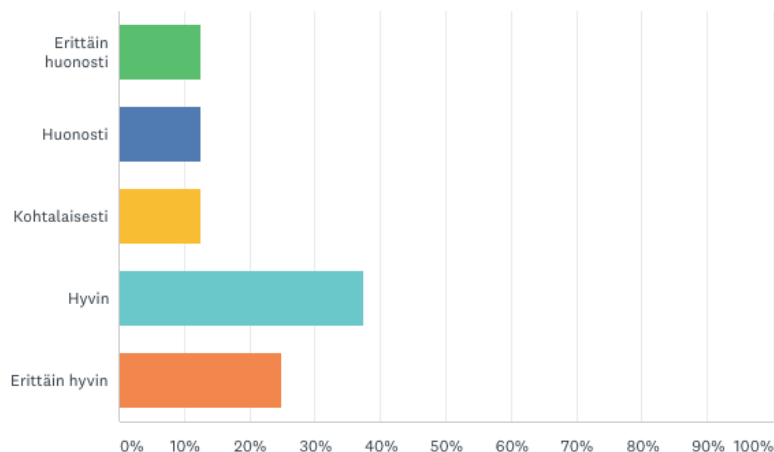


Kuvio 11. (Survey Monkey, kysymys kaksi.)

CrossFit Takomon selkeyttä koskien työrooleja, -tehtäviä ja -vastuita kysyttäessä 25% valmentajista koki, että selkeys on erittäin hyvää. Valmentajista 37,5% vastasi selkeyden olevan hyvää. Kokemus selkeydestä jakautui valmentajien kesken tasaisesti kohdissa kohtalaista, huonoa tai erittäin huonoa. 12,5% valmentajista vastasi selkeyden olevan joko kohtalaista, huonoa tai erittäin huonoa.

## Takomolla roolit, työtehtävät ja vastuut ovat kaikille selkeät.

Answered: 8 Skipped: 0

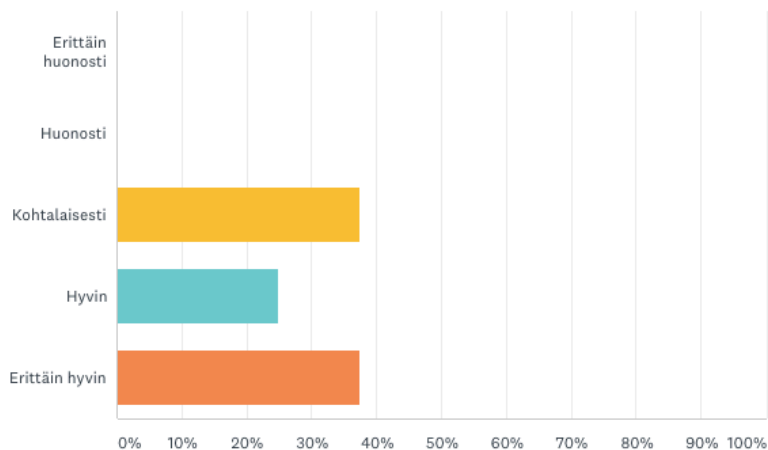


Kuvio 12. (Survey Monkey, kysymys kolme.)

Kysyttäessä valmentajien kokemuksia CrossFit Takomon työympäristöstä eli onko CrossFit-tunneilla välineitä riittävästi käytössä, ja ovatko laitteet kunnossa. Reilu kolmannes (37,5%) valmentajista koki työympäristön erittäin hyväksi. Valmentajista 25% koki nämä asiat hyväksi ja 37,5% valmentajista koki kohtalaiseksi.

Takomolla välineitä ja laitteita on riittävästi ja ne ovat kunnossa.

Answered: 8 Skipped: 0

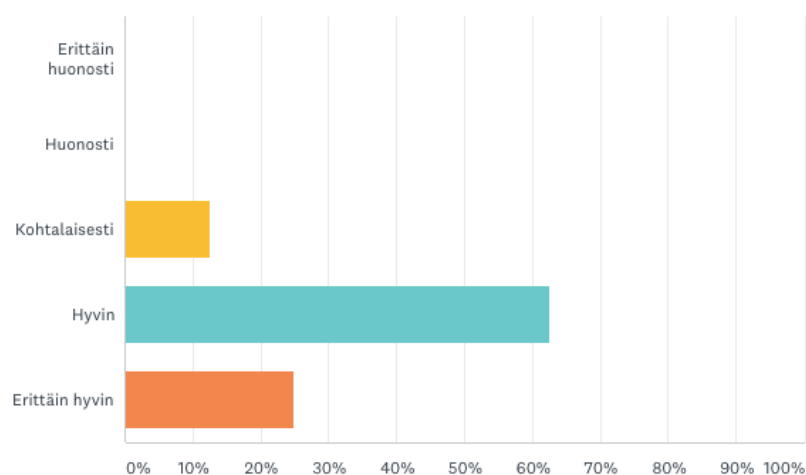


Kuvio 13. (Survey Monkey, kysymys neljä.)

Neljäsosa (25%) valmentajista koki kehittämisideat erittäin tervetulleeksi. Valmentajista 62,5% koki asian hyvin ja kohtalaisesti koki oli 12,5%. Kukaan valmentajista ei kokenut asiaa huonosti tai erittäin huonosti.

Kehittämisideat ovat Takomolla tervetulleita.

Answered: 8 Skipped: 0

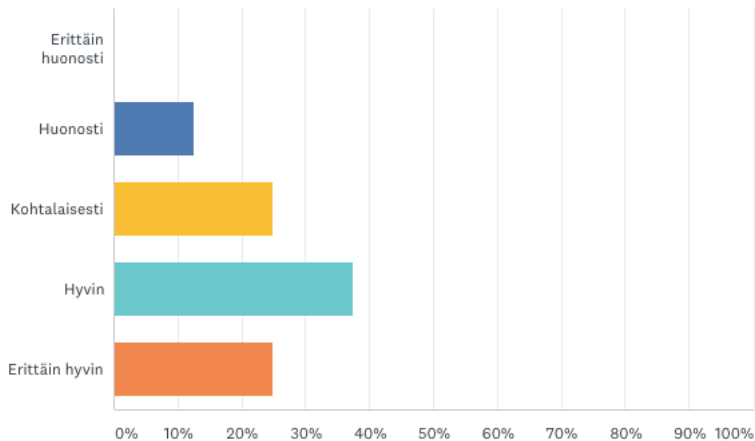


Kuvio 14. (Survey Monkey, kysymys viisi.)

Kysyttäessä CrossFit Takomon viestinnän avoimuudesta ja rehellisyydestä valmentajien kokemukset olivat erilaiset keskenään. Avoimuus ja rehellisyys viestinnän osalta koettiin erittäin hyväksi 25%, hyväksi 37,5%, kohtalaiseksi 25% ja huonoksi 12,5%. Kukaan valmentajista ei kokenut erittäin huonoksi viestinnän avoimuutta ja rehellisyyttä.

### Takomolla viestitään avoimesti ja rehellisesti.

Answered: 8 Skipped: 0

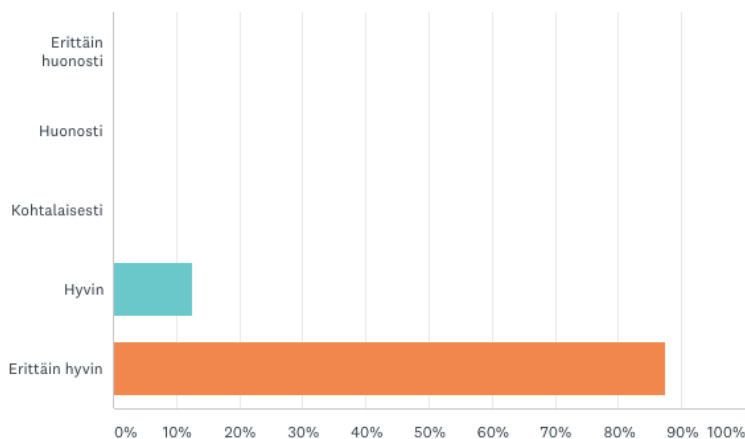


Kuvio 15. (Survey Monkey, kysymys kuusi.)

Valmentajilta kysyttäessä heidän kokemustaan siitä, miten CrossFit Takomolla hyväksytään erilaisuus, oli vastausten perusteella melko yksi selitteinen. Valmentajista 87,5% koki, että erilaisuus hyväksytään erittäin hyvin. Vain 12,5% koki erilaisuuden hyväksynnän hyvänä. Kukaan ei kokenut sitä kohtalaisena, huonona tai erittäin huonona.

### Takomolla hyväksytään erilaisuus.

Answered: 8 Skipped: 0

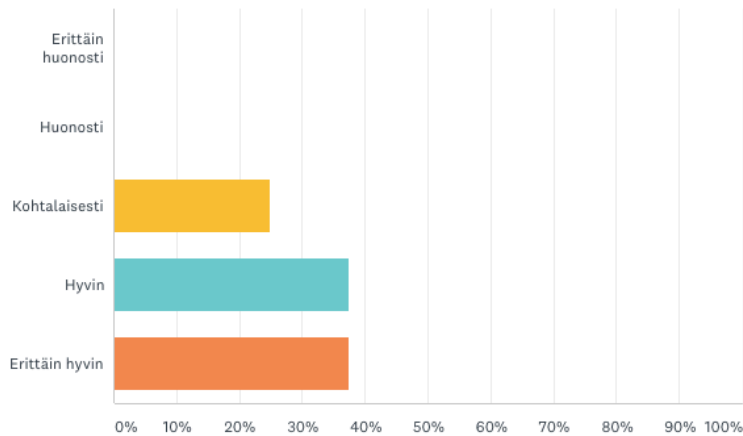


Kuvio 16. (Survey Monkey, kysymys seitsemän.)

Valmentajien kokemus siitä onko työvuorojen jako reilua ja toimivaa CrossFit Takomolla antoi kolmenlaisia vastauksia. Valmentajista 37,5% koki työvuorojen jaon erittäin reiluksi ja toimivaksi. 37,5% valmentajista koki asian hyväksi ja 25% kohtalaiseksi. Kukaan ei kokenut työvuorojaon reiluutta ja toimivuutta huonoksi tai erittäin huonoksi.

### Työvuorojen jako on reilu ja toimiva.

Answered: 8 Skipped: 0

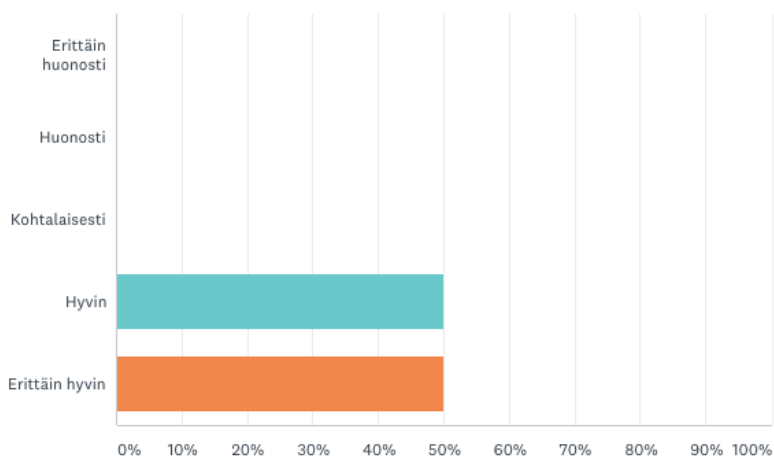


Kuvio 17. (Survey Monkey, kysymys kahdeksan.)

Esimiehen toimintaa kysyttiin myös siinä, miten valmentajat kokevat annetut ohjeet ohjelmoinnin ja lämmittelyiden osalta. Kysymyksen tulokset jakautuivat selkeästi valmentajien kesken. Valmentajat vastasivat ohjeiden olevan 50% erittäin hyviä ja 50% hyviä.

### Ohjelmointi ja lämmittelyt ovat toimivia.

Answered: 8 Skipped: 0



Kuvio 18. (Survey Monkey, kysymys yhdeksän.)

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli avoin kysymys ”Vapaa sana. Mihin olet tyytyväinen? Mitä voisi vielä kehittää?”. Avoimeen kysymykseen vastasi viisi valmentajaa. Kolme valmentajaa jätti vastaamatta avoimeen kysymykseen kokonaan. Vastaukset olivat myös nimettömiä.

## **Liite 5. Avoimet vastaukset**

Avoimet vastaukset:

1. *”Kiitoksia apua saa aina pyydetessä 🍷”*

2. *”Takomolla on mielestäni pääasiassa hommat todella hyvin. Monesti kuulen kehuttavan ohjelmointia ja valmennuksen tasoa. Asiakkaan näkökulmasta varmasti asiat näyttävät toimivan ihan ookoosti (uskon että tässäkin voitaisiin petrata). Ajoittain työntekijänä on kuitenkin tullut tilanteita, joissa asioiden järjestyminen on hidasta ja hankalaa, mikä on aiheuttanut turhautumista. Sääntöjen ja toimintatapojen selkiyttäminen varmasti auttaisi ja että työtehtäviä jaettaisiin useammalle henkilölle talon sisällä.”*

3. *”Alakertaan olisi hyvä saada toimiva netti. Työilmapiiri on tosi hyvä ja asiakkaat todella mukavia. Fiilis kokonaisuudessa tunneilla on tosi hyvä ja koutsilla on mukava ja helppo ohjata.”*

4. *”Toivoisin selkeyttä siihen, kenen tehtävä on mikäkin. Kuka vaihtaa alakertaa roskikset ja saippuat? Kuka siivoo ja huoltaa välineet? Kuka korjaa välineet oikeille paikoilleen?”*

5. *”- SELKEYS toimintatapoihin. Mm vastualueet kuka hoitaa ja mitä.*

*- kelkkamatosta on sanottu aika monesti, pitäskö vaihtaa?*

*- tosi kiva porukka ja kiva olla.”*

## Liite 6. Pelikirja

CrossFit Takomon Pelikirja



Kuva 3. Kansilehti

# TAKOMON VISIO



THE GOAL IS *JUST TO GET FIT*.  
MAKE IT *THE BEST HOUR* OF YOUR DAY.  
*STAY SAFE. TURN UP* THE MUSIC. *HIGH FIVE* SOME PEOPLE  
AND *BLOW OFF* SOME STEAM. SO *REMEMBER THAT*.  
*RELAX. HAVE FUN. WORK OUT.*

- PAT SHERWOOD

Kuva 4. Visio

# TAKOMON STRATEGIA

THIS IS



TUOTTAA ASIAKKAILLEMME PARAS  
MAHDOLLINEN TUNTI HEIDÄN  
PÄIVÄÄNSÄ.

JOKAINEN TUNTI ON  
AINUTLAATUIINEN "SHOW!"

SAAVUTAMME SEN ARVOILAMME.

TAKOMON ARVOT:

YHTEISÖLLISYYS, YSTÄVÄLLISYYS, AUTTAVAISSUUS,  
SUVAITSEVAISSUUS, AMMATTIMAISSUUS, AVOIMUUS,  
JOUSTAVUUS JA YKSILÖLLISYYS.

Kuva 5. Strategia

# ALOITAN TYÖSSÄNI

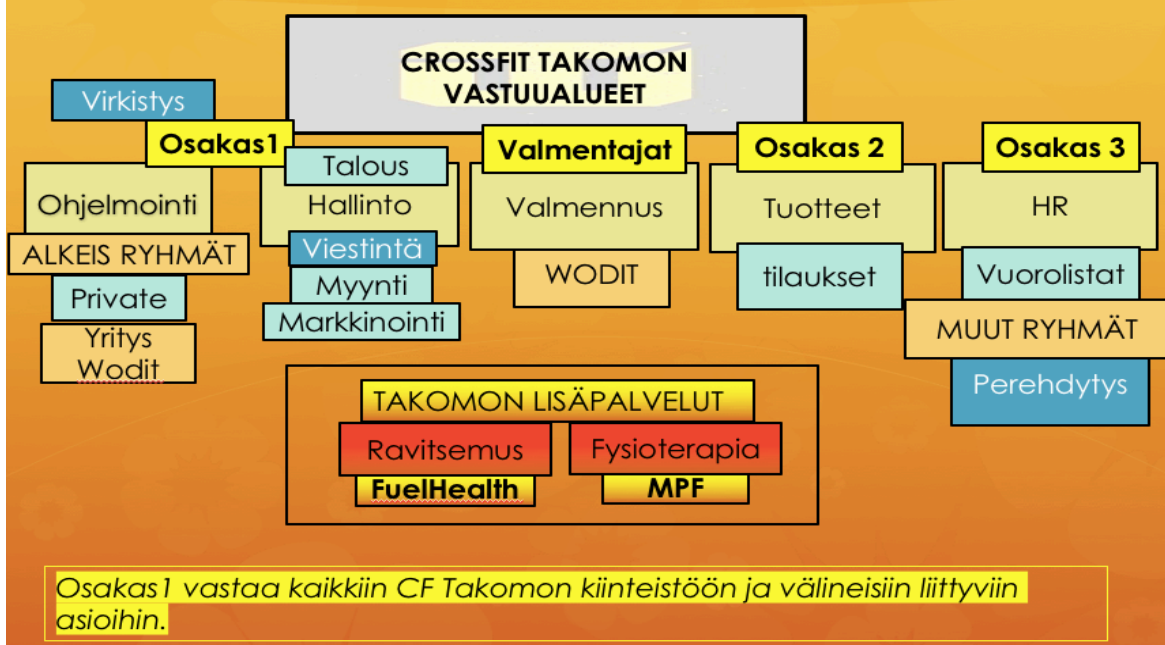
## EDELLYTAMME VALMENTAJALTA SEURAAVAA KOULUTUSTASOA:

- CF LEVEL 1 TRAINER CERTIFICATE
- MUUT CF KURSSIT, OLYLIFTING TAI GYMNASTICS KURSSIT KATSOTAAN POSITIIVISESTI.
- LISÄKSI HALUAMME VALMENTAJAMME TOIMIVAN CROSSFIT TAKOMON ARVOJEN MUKAISESTI.



Kuva 6. Edellytykset CrossFit Takomon valmentajalle

# TAKOMON PÄÄVASTUUT



Kuva 7. Päävastuut

## TAKOMON TOIMINTAMALLI KOUTSEILLE ENNEN WODIA

### EDELLYTÄMME VALMENTAJALTA SEURAAVAA TOIMINTAA:

- OLE 10MIN ENNEN VALMISTAUTUNEENA
- TYÖVAATTEET PÄÄLLÄ
- ASIAKKAIDEN VASTAANOTTO LÄSNÄOLEVASTI
- TIEDÄN PÄIVÄN TUNNIN SISÄLLÖN → (WodConnect)
- OSALLISTUJALISTAT → (Tehden)
- CF TAKOMON VIIKKO-OHJELMA → (Facebook CrossFit Takomo coaches)



Kuva 8. Toimintamalli ennen WODia

## TAKOMON TOIMINTAMALLI KOUTSEILLE WODEILLA

- ✿ NIMENHUUTO OSALLISTUJILLE.
- ✿ KÄYDÄÄN TAULULLA LÄPI PÄIVÄN WOD.
- ✿ KERRO JA NÄYTÄ WODIN LIIKKEET (ÄLÄ OLETA!).
- ✿ JOKAISELLE JOTAIN TUNNIN AIKANA 😊.
- ✿ WODIN LOPPUESSA OHJAA URHEILIJAT VIEMÄÄN TAVARAT OIKEISIIN PAIKKOIHIN (ESIM SOUTULAITTEITA/BOKSEJA TÄYTYY OLLA OHJAAMASSA).  
\*\*tai järjestele ne itse ennen seuraavia tunteja\*\*
- ✿ PÄÄTÄ TUNTI LYHYEEN COOL DOWNIIN JA KIITÄ YHTEISESTI.



Kuva 9. Toimintamalli WODin aikana

# YKSILÖLLISYYDEN HUOMIOINTI WODEILLA

HYÖDYNNÄ TUNNIN ERI ALUEET ASIAKKAAN HUOMIOINTIIN SEURAAVASTI:

- LÄMMITTELYN AIKANA KORJAA SUURIMMAT VIRHEET.
- TUNNIN AIKANA LIIKKESPEFIFIMMIN.
- TUNNIN LOPUSSA METCONIN AIKANA.
- *Pystynkö vastaamaan pidetyn tuntini jälkeen kysymykseen: "Huomioinko kaikki?"*.



Kuva 10. Toimintamalli WODin aikana / asiakkaan yksilöllisyys

# SAATAN TARVITA WODILLA YLÄKERTA

## YLÄKERTA:

- IPADIN KOODI: xxxx.
- KAUKOSÄÄTimestä TV PÄÄLLE + iTV PÄÄLLE + PÄDISTÄ → MIRRORING.
- PÄDISTÄ "CLOCKS" = KELLOTAULU" JA "WORKOUT TIMER" = SEKUNTIKELLO.
- ULKOPORTIN AVAINNAUHA → YLÄKERRAN VALKOINEN VALKOTAULU.
- MANKUT LÖYTYY VALKOINEN MUSAKAAPPI.
- SOUTULAITTEIDEN PARISTOT: VALKOINEN MUSAKAAPPI.
- SOUTU-,HIIHTO- JA PYÖRÄLAITTEIDEN KIRISTYSRUUVARIT LÖYTYY VALKOISESTA MUSAKAAPISTA.



Kuva 11. Tarvittavat välineet WODin aikana yläkerta

# SAATAN TARVITA WODILLA ALAKERTA

## ALAKERTA:

- KAJARIT: "AMADEUS GIGA" BLUETOOTHILLA.
- ALAKERTA TIMERIIN: OHJEET LAMINOITUNA SEINÄLLÄ.
- SOUTULAITTEIDEN PARISTOT: RUSKEA LAATIKOSTO ("PATTERIT").
- MANKUT LÖYTYY ALAKERTA RUSKEA LAATIKOSTO.



VIETHÄN TYHJÄT PARISTOT TOIMISTON RAPPUSTEN ALLE VALKOISEEN ÄMPÄRIIN.

JOS PARISTOT VÄHISSÄ ILMOITA ASAP OSAKAS1.



Kuva 12. Tarvittavat välineet WODin aikana alakerta

# SAATAN TARVITA WODILLA

## WC- JA KÄSIPAPERIT VESSOIHIIN:

YLÄKERRASSA BJJ PUOLELLA HOIDETAAN WC JA PUKUTILAT.

➤ ALAKERTA WC PAPERIT JA ROSKAT HOITAA OSAKAS1.

➤ MIKÄLI NE ON LOPPUMASSA ILMOITATHAN OSAKAS1.

ALAKERTAAN WC-PAPERIT JA KÄSIPAPERIT LÖYDÄT ALAVARASTOSTA.



Kuva 13. Tarvittavat välineet wc-tiloihin WODin aikana

# WODILLA SOS

## ● IN CASE OF EMERGENCY:

### 1. MENE URHEILIJAN LUO JA ANALYSOI TILANNE

➤ **TARVITAANKO ENSIAPUA TAI ELVYTYSTÄ?**

### 2. ENSIAPUVÄLINEET LÖYDÄT:

➤ **YLÄKERTA:** VALKOINEN KAAPPI.

➤ **ALAKERTA:** RUSKEA LAATIKOSTO YLIN VASEN LAATIKKO.

### 3. TILANTEEN VAATIESSA SOITA 112.



OSAKASI ON VASTUUSSA  
ENSIAPUTARVIKKEISTA → ILMOITATHAN NIIDEN  
MAHD. PUUTTEEN.



Kuva 14. Toimintamalli onnettomuuden sattuessa

# WODILLA SOS, HÄTÄPOISTUMISTIET

## TULIPALON SATTUESSA HÄTÄPOISTUMISTIET:

### YLÄKERTA:

VALMENTAJA OHJAA  
TUNNILLA OSALLISTUJAT  
ENSIN JOKO ETUOVEN  
KAUTTA BJJ PUOLELLE  
JA ULOS **TAI**

TAKAOVEN KAUTTA  
RAPPUSIA ALAS ULOS.  
VALMENTAJA POISTUU  
ITSE VIIMEISENÄ.



### ALAKERTA:

VALMENTAJA OHJAA  
TUNNILLA OSALLISTUJAT  
ENSIN JOKO ETUOVEN  
KAUTTA RAPPUSIIN JA  
ULOS **TAI**

LIITUTAUUOVEN  
KAUTTA ULOS.  
VALMENTAJA POISTUU  
ITSE VIIMEISENÄ.

Kuva 15. Toimintamalli ja hätäpoistumistiet tulipalon sattuessa

## TUNTIVARTIOINTI ETUKÄTEEN

- TUNNIT TOTEUTUVAT KOLMELLA OSALLISTUJALLA.
- OSAKAS1 VASTAA ILMOITUKSESTA AAMUKOUTSILLE TOTEUTUUKO AAMUTUNTI EDELLISENÄ ILTANA VIIM. KLO 20:00.
- ILTAPÄIVÄ WODIEN PERUTUKSET TULEE OLLA TEHTYNÄ AJANVARAUSJÄRJESTELMÄÄN KOLMEA (3H) TUNTIA ENNEN WODIN ALKUA.
- LOMA-AJAT: JOULU- JA KESÄLOMAN MUUTOKSET TEHDÄÄN KYSYNNÄN MUKAAN.



Kuva 16. Työvuorojen tuntivartiointi

## OSALLISTUJA EI SAAVU TUNNILLE

- OSAKAS2 VASTAA PERUMISKÄYTÄNNÖISTÄ, MIKÄLI OSALLISTUJA EI SAAVU TUNNILLE EIKÄ OLE PERUNUT ILMOITTAUTUMISTAAN.
  - OSAKAS2 LAITETAAN VALMENTAJIEN YHTEISEEN WHATS APPIIN VIESTINÄ SAAPUMATTOMAN OSALLISTUJAN NIMI.
  - KAHDESTA PERUMATTOMASTA TUNNISTA SAMAN HENKILÖN OSALTA OSAKAS2 INFORMOI SIITÄ SEKÄ OSAKAS1, ETTÄ VALMENTAJIA.
- SANKTIONA TOIMII YHDEN VIIKON VARAUSKIELTO TUNNEILLE.



Kuva 17. Tunnille saapumattomien osallistujien ilmoittaminen ja saktiot

## TUNTILISTAT

- OSAKAS3 TEKEE TUNTILISTAT KAKSI VIIKKOA KERRALLAAN.
- LOMAT / MUUT TIEDOSSA OLEVAT POISSAOLOT ILMOITETAAN AINA MAHDOLLISIMMAN AJOISSA, VIIMEISTÄÄN KAHTAA VIIKKOA ENNEN KYSEISTÄ AJANKOHTAA.
- XLS.TIEDOSTO NÄKYVISSÄ KAIKILLE YHTEISESTÄ LINKISTÄ → FACEBOOK "TAKOMO COACHES".
- VALMENTAJAN VASTUULLA ON KATSOA ITSENÄISESTI VUOROLISTA JOKAISEN VIIKON OSALTA, SEKÄ KUITATA MUUTOKSET MIKÄLI NIITÄ ON.



Kuva 18. Työtuntilistat

## HÄTÄMUUTOKSET TUNTILISTOIHIN

MIKÄLI JOUDUN PERUMAAN TUNTINI LYHYELLÄ  
VAROITUSAJALLA:

1. ILMOITAN SIITÄ KOUTSIEN YHTEISESSÄ WHATS APISSA.
2. KAIKKI VALMENNUKSESSA OLEVAT ILMOITTAVAT "IN TAI OUT", JOTTA TIEDETÄÄN TARVE.
3. OSAKAS1 ON ENSISIJAISESTI VASTUUSSA VETÄMÄÄN PERUTUT TUNNIT.
4. ASIA KUITATAAN UUDEN TEKIJÄN JA OSAKAS3 TOIMESTA, "HOMMA OK".



Kuva 19. Muutokset työtuntilistoihin

## TEHTYJEN TUNTIEN LASKUTUS

- OSAKAS1 KANSSA SOVITAAN ERIKSEEN YHTEINEN LASKUTUSKÄYTÄNTÖ.



Kuva 20. Työtuntien laskutusasiat

## HUOMIOT!

### TIEDOITTAMINEN:

- SALIVARAUKSISTA ILMOITETAAN VIIKKOA ENNEN, ASIASTA MUISTUTETAAN KAHTAA PÄIVÄÄ ENNEN VARAUSTA FACEBOOKISSA.
- SEMINAARIT, KURSSIT JA MUUT ILMOITETAAN MYÖS FACEBOOKISSA JA VALMENTAJAT MUISTUTTAVAT NIISTÄ TUNTIEN ALUSSA.



Kuva 21. CrossFit Takomon tapahtumien tiedottaminen

# TAKOMON HENKILÖKUNNAN YHTEINEN HYVÄ

## HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET:

### YHTEISÖLLISYYS JA VAIKUTTAMINEN:

- KK-PALAVERI, TARKOITUKSENA KÄYDÄ EDELLINEN JA TULEVA KUUKAUSI LÄPI JA KUULLA VALMENTAJIEN MIETTEET JA IDEAT.
- YHTEISTREENIT TUKEMAAN TYÖYHTEISÖTOIMINTAA JA SISÄISTÄ KOULUTUSTA LIIKKUMISEN OHELLA.

### VALMENTAJAN HYVINVOINTI:

- MAHDOLLISUUS TYÖN OHESSA OMAAN TREENAAMISEEN.
- MAHDOLLISUUS KERTOAA OMISTA TUNTEMUKSISTAAN MYÖS OMISTAJILLE HALUTESSAAN.



Kuva 22. CrossFit Takomon henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet