

# **Esimiestyön vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin päivittäistavarakaupassa**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (AMK), Liiketalous  
2021  
Emilia Halme

## Tiivistelmä

Tekijä Halme, Emilia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2021
	Sivumäärä 46	
Työn nimi <b>Esimiestyön vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin päivittäistavarakaupassa</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli esimiestyön vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin päivittäistavarakaupassa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi eräs Suomessa toimiva päivittäistavarakauppa. Tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja tutkia, miten esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi haluttiin löytää konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työssä tutkittiin erityisesti esimiehen asemaa työhyvinvoinnin edistäjänä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää. Ensin toteutettiin sähköinen kysely kohdeyrityksen työntekijöille sen kymmenessä eri toimipisteessä. Sen jälkeen haastateltiin toimipisteiden esimiehiä.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kohdeyrityksen tutkittujen toimipisteiden työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila koettiin keskinkertaiseksi. Vastaajat olivat tyytyväisiä työpaikkansa ilmapiiriin, omaan ammattitaitoonsa sekä kollegoilta saatuun tukeen. Kehitystä toivottiin kuitenkin esimerkiksi tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja esimieheltä saadun palautteen määrään. Niitä kehittämällä yrityksen on mahdollista sitouttaa henkilöstöään tulevaisuudessa entistä tehokkaammin ja sitä kautta lisätä kilpailukykyään työmarkkinoilla.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, esimiestyö, työhyvinvoinnin kehittäminen		

## Abstract

Author Halme, Emilia	Type of Publication Bachelor's thesis	Published Spring 2021
	Number of Pages 46	
Title of Publication <b>Supervisor's effect on employee's wellbeing at work in a grocery store</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Name, title and organization of the client		
<p>Abstract</p> <p>The topic of the thesis was wellbeing at work and how a supervisor can affect it. The meaning of this thesis was to find out the current level of wellbeing at work. The objective was to examine how a supervisor can improve wellbeing at work with his own actions and give development proposals.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of wellbeing at work and supervisory work. In this thesis was used quantitative and qualitative research method combination. An electronic survey was first conducted for the employees of the target company at its ten different locations. Then the supervisors were interviewed.</p> <p>The survey results showed that the current state of wellbeing was considered mediocre. Respondents were satisfied with the atmosphere of their workplace, their own professional skills and the support they received from colleagues. Developments were hoped for in the flow of information, interaction and the amount of feedback received from the supervisor. By developing them, it will be possible for the company to engage its personnel more effectively in the future and thereby increase its competitiveness in the labor market.</p>		
<p>Keywords</p> <p>wellbeing at work, supervisor, developing wellbeing at work</p>		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät .....	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	Työhyvinvointi.....	4
2.1	Työhyvinvoinnin kokonaisuus .....	4
2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	5
2.3	Työkyky .....	5
2.4	Työmotivaatio .....	6
2.5	Persoonallisuuden merkitys .....	7
2.6	Työntekijän sisäisen riittävyyden tunne.....	8
2.7	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	9
2.8	Työuupumus.....	10
2.9	Työhyvinvointia koskeva lainsäädäntö .....	12
3	Esimiestyö .....	15
3.1	Esimiehen tehtävät .....	15
3.2	Yhteistyö ja luottamus.....	16
3.3	Esimies tuottavuuden kehittäjänä .....	16
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen haasteet.....	18
4	Tutkimus.....	20
4.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	20
4.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	21
5	Tutkimuksen tulokset .....	23
5.1	Kyselylomake .....	23
5.2	Esimiesten haastattelu.....	28
5.3	Kehitysehdotukset .....	30
6	Johtopäätökset .....	32
6.1	Tulosten pohdinta .....	32
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	33
6.3	Luotettavuuden arviointi.....	34
7	Yhteenveto .....	36
	Lähteet .....	37

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Tällaisen työympäristön on oltava fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Tätä valvoo myös nykyinen työturvallisuuslaki. (Kauhanen 2016, 21.) Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Alahautala & Huhta 2018, 16.) Työhyvinvointia voidaan tarkastella tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön ja liiketaloustieteen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin kokeminen on kuitenkin hyvin yksilöllistä. (Kauhanen 2016, 21.) Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat aina ajankohtaisia asioita, sekä organisaatioiden että kansantalouden näkökulmasta. Tästäkään huolimatta työhyvinvoinnin käsite on edelleen varsin epämääräinen, sillä siitä on yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin. (Alahautala & Huhta 2018, 16.)

Kauhasen (2016, 15–22) mukaan sen lisäksi, että työterveys ja -turvallisuus on jokaisen työntekijän oikeus, vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointi myös organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä tulosvaikutuksia. Näin ollen panostus työhyvinvointiin maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Hyvä johtaminen on hyvän työhyvinvoinnin perusta. Esimiestyöllä on suuri merkitys koskien työhyvinvointia, sillä motivoitunut johtaminen, ammattitaitoinen henkilöstö sekä työyhteisön yleinen ilmapiiri lisäävät organisaation työhyvinvointia. Organisaatioiden johtamisesta on tänä päivänä kuitenkin tullut entistä haastavampaa. Tähän on monia eri syitä, kuten monimutkaistunut toimintaympäristö, kasvanut muutosnopeus, kasvanut kilpailu, syvälinen asiakasymmärrys sekä kasvaneet liiketoiminnan riskit.

Esimiehen on tärkeää muodostaa käsitys tehtävästään ja roolistaan työyhteisössä. Esimiehenä onnistumisen lähtökohta on ymmärtää oman tehtävänsä merkitys ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Esimieheltä täytyy löytyä halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista, mutta tarvittaessa hän tekee selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Esimiehen on tärkeää tiedostaa olevansa aina alaistensa silmissä auktoriteetti riippumatta siitä, käyttääkö asemansa tuomaa valtaa. (Järvinen 2016, 13–19.) Terveiden johtaminen on osa johtamista ja työnantajan toimintaa työpaikalla. Työpaikalla terveyden

johtamista toteuttavat työnantajan edustajina toimivat johtajat, esimiehet ja henkilöstöasioista vastaavat henkilöt. (Alahautala & Huhta 2018, 26.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiehen vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii eräs Suomessa toimiva päivittäistavarakauppa. Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkitaan kohdeyrityksen usean toimipisteen työntekijöiden työhyvinvointia, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä esimiestyön merkitystä siihen. Työssä tutkitaan erityisesti esimiehen asemaa työhyvinvoinnin edistäjänä.

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvoinnista ja esimiehen vaikutuksesta siihen. Tavoitteena on selvittää, miten kohdeyrityksen henkilöstö kokee tämänhetkisen työhyvinvointinsa tilaa. Opinnäytetyön tavoitteena on myös löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka tukevat kohti entistä parempaa työhyvinvointia. Tämän seurauksena yritys pystyy tulevaisuudessa sitouttamaan henkilöstönsä entistä tehokkaammin ja lisäämään kilpailukykyään markkinoilla.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä työhyvinvointi on?
- Miten esimies voi motivoida työntekijää tekemäänsä työhön?
- Miten mahdolliset johtamisen haasteet heijastuvat työhyvinvointiin?

Opinnäytetyön kohdeyrityksellä on monia toimipisteitä ympäri Suomea, joten rajausta tälle opinnäytetyölle on tehty koskien Pirkanmaan aluetta. Yhden toimipisteen tutkiminen antaisi opinnäytetyölle vielä melko suppeita tutkimustuloksia, kun taas kohdeyrityksen koko Suomen toimipisteiden tutkiminen olisi kokonaisuutena opinnäytetyölle liian laaja. Tutkimuksessa on mukana yhteensä 10 toimipistettä.

## 1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

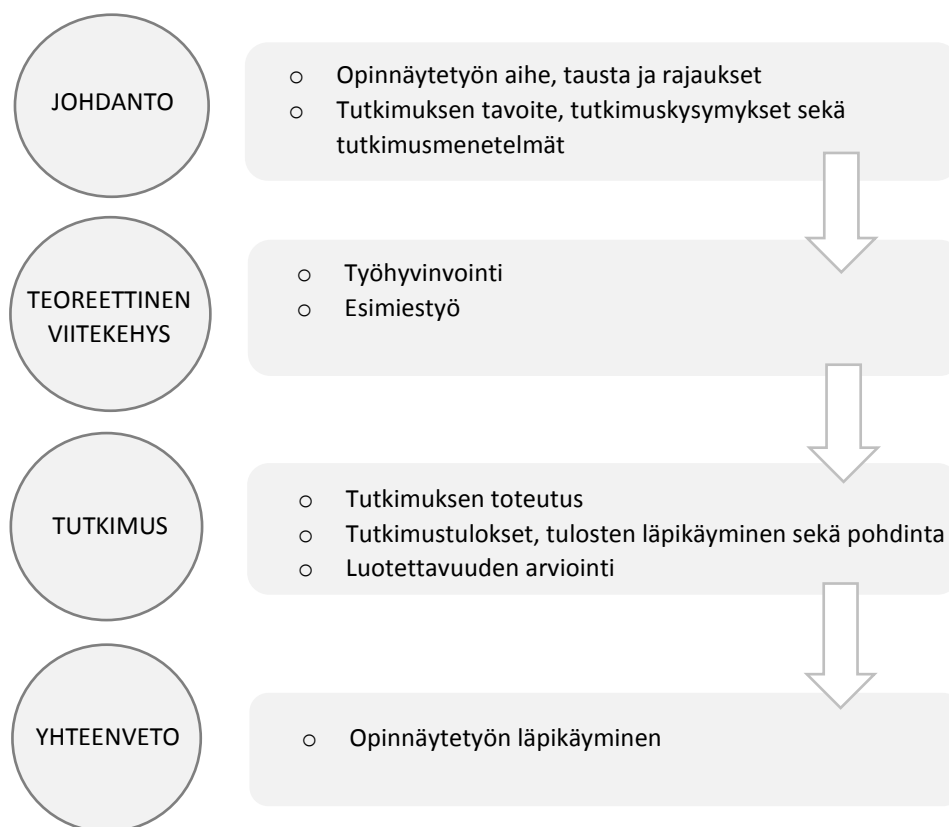
Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan työhyvinvointia, työhyvinvoinnin portaita, työkykyä, työmotivaatiota, persoonallisuuden merkitystä työhyvinvointiin, työntekijän sisäisen riittävyyden tunnetta, työhyvinvoinnin kehittämistä, työuupumusta sekä työhyvinvointia koskevaa lainsäädäntöä. Tämän lisäksi käydään läpi esimiestyötä, esimiehen tehtäviä, yhteistyötä ja luottamusta, esimiestä tuottavuuden kehittäjänä, työhyvinvoinnin johtamista sekä

organisaation johtamisen haasteita. Kattavan tietoperustan tavoitteena on mahdollistaa lopulta opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaaminen.

Opinnäytetyön aikana toteutetaan tutkimus, jonka toteuttamisessa käytetään kvalitatiivisen eli laadullisen - ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yhdistelmää. Laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä menetelmiä. Päätin yhdistää nämä kaksi menetelmää saadakseni laajempia ja syvällisempiä tutkimustuloksia. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadaan luvut todistamaan tutkimuksen laajempia näkökulmia, kun taas kvalitatiivisesta tutkimuksesta saadaan tuloksiin syvällisempiä yksityiskohtia. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2015.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksesta ja tutkimustulosten läpikäymisestä sekä koko opinnäytetyöprosessin yhteenvedosta (kuvio 1). Johdannossa käsitellään opinnäytetyön taustaa, tavoitetta sekä opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja rajaukset. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvointia ja esimiestyötä. Tutkimuksen aikana käydään läpi tutkimuksen toteutusta, tutkimustuloksia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Yhteenvedo koostuu koko opinnäytetyöprosessin läpikäymisestä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne



## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisääviä asioita ovat hyvä, motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvointia voidaan kuvailla monista eri näkökulmista ja monin eri tavoin. Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin käsitteenä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2009.)*

Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuu on ylläpitää omaa työkykyään ja ammatillista osaamistaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Useiden tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen vaikutus yritysten tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja sairaspöissaoloihin. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee työssään hyödyntämään osaamistaan, tietää työnsä tavoitteet, saa säännöllisesti palautetta työstään, kokee itsensä työyhteisössä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi yhteenkuuluvuutta sekä onnistuu ja innostuu tekemässään työssä. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvoinnin termiä alettiin käyttää Suomessa laajemmin 2000-luvulla. Tavoitteena vaikutti työkyky -määritelmän laajentaminen niin, että myös työn mielekkyys saataisiin sen alle. Sen lisäksi, että työntekijä pystyy tekemään työnsä, hänen pitää myös nauttia työn tekemisestä. (Alahautala & Huhta 2018, 18.)

#### **Työhyvinvoinnin osa-alueet**

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka voidaan jakaa useaan eri osa-alueeseen. Kaikilla näillä osa-alueilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon. Keskeisiä työhyvinvoinnin osa-alueita ovat yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet, työn organisointi, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet sekä johtaminen ja tiedonkulku. (Kauhanen 2016, 28.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvointia on kuvattu useiden erilaisten mallien avulla. Yksi näistä on työhyvinvoinnin portaat. Kyseisen mallin avulla on pyritty löytämään työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Jokaisella portaalla on työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä aihealueeseen liittyviä arviointimenetelmiä. Mallin tarkoituksena on kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta”. Työhyvinvoinnin portaat -mallin kehittämisen tarkoituksena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja tukemaan pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistoimintaa. (Työturvallisuuskeskus.)



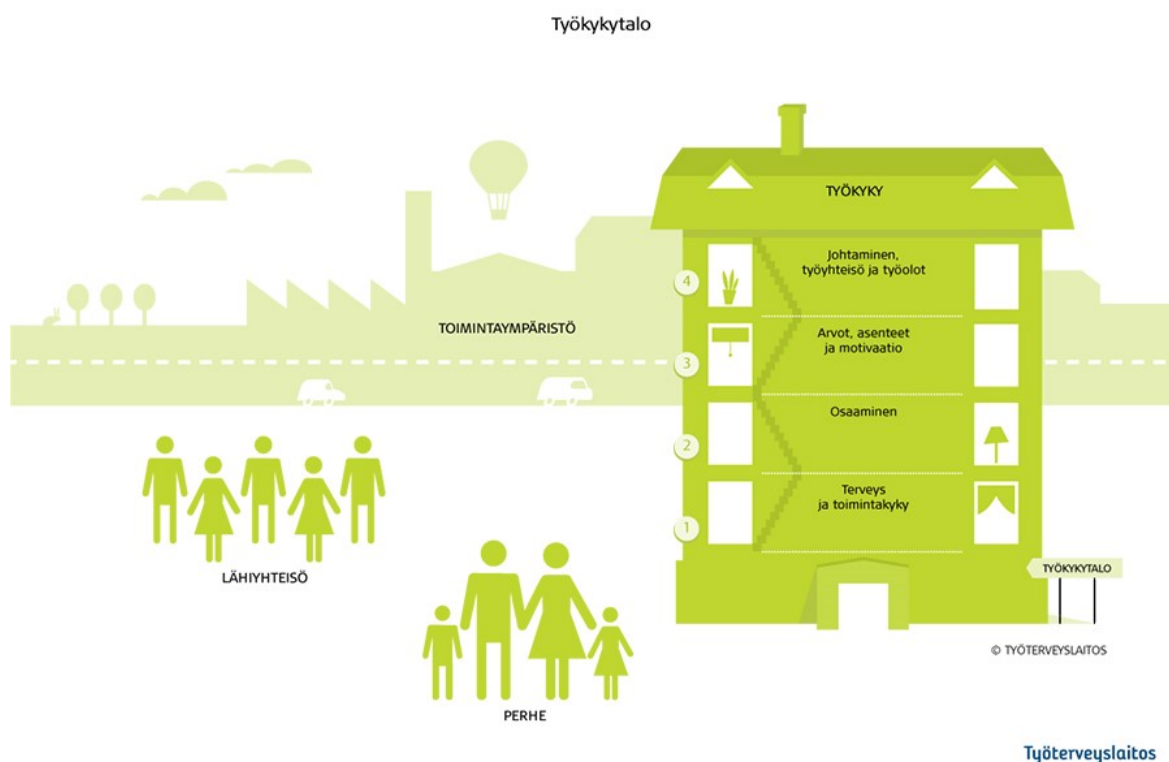
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus)

## 2.3 Työkyky

Työhyvinvoinnin lisäksi suomalaiseen tutkimukseen on vakiintunut termi työkyvystä. Työkyky terminä sisältää yksilön terveyden ja toimintakyvyn lisäksi osaamisen, asenteet, arvot ja motivaation, työyhteisön ja työolot, johtamisen sekä ympäröivän maailman. (Alahautala & Huhta 2018, 18–21.) Hyvä työkyky tukee työhyvinvointia. Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän edellytysten sekä tehtävän asettamien vaatimusten ja mahdollisuuksien tasapainoa. Työterveyslaitos on muodostanut näiden perusteella mallin, joka tiivistää työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kyseinen malli on nimeltään työkykytalo. (Pennonen 2021, 19.)

Työkykytalon kerrokset kuvastavat asioita, joita edistämällä pyritään parantamaan henkilöstön työkykyä organisaatiossa. Alin kerros eli terveys ja toimintakyky muodostavat

työkyvyn perustan. Se sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Toisessa työkykytalon kerroksessa on osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen on tärkeää. Työkykytalon kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Näillä on merkittävä vaikutus työkykyyn. Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa eli johtamista, työyhteisöä ja työoloja. Työkykytalon alimmat kolme kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja, neljäs kerros kuvaa työoloja ja johtamista. Kyseisen mallin ideana on, että talo pysyy pystyssä ja toimii, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja kerroksia kehitetään koko työelämän ajan. Jos ylin työoloja kuvaava kerros muuttuu liian raskaaksi, se painaa myös alempia kerroksia, jolloin henkilön työkyky kärsii kokonaisvaltaisesti. Kaikkien kerroksien tulee siis olla yhtä vahvoja ja tukea toisiaan, jotta henkilön työkyky pysyy hyvänä. (Pennonen 2021, 19.)



Kuvio 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos)

## 2.4 Työmotivaatio

*Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseemme kaikissa tehtävissämme ja toimissamme. Motivaatiossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristömme. Motivaatio toimii käyttäytymisemme energian lähteenä ja ohjaa käyttäytymistämme tavoitteen suuntaan. (Sinokki 2016, 60.)*

Motivaatio on psyykkinen tila, joka on henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia tavoitteidensa saavuttamiseksi. Henkilön ollessa motivoitunut, on käyttäytyminen päämäärähaakuista ja tarkoituksenmukaista. Tällöin toimintaan liittyvät vapaaehtoisuus ja tahdonalaisuus. Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja suorituksen laatuun. Motivaatio vaikuttaa kaikkeen toimintaamme, kuten harrastuksiin, opiskeluun, ammatinvalintaan ja työssä suoriutumiseen. Motivaatiossa voidaan erottaa sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio saa henkilön toimimaan ilosta ja nautinnosta, kun taas ulkoisina motivaation lähteinä toimivat palkkiot. (Sinokki 2016, 60–62.)

Sinokin (2016, 62–63) mukaan kyky kiinnostua ja motivoitua asioista on yksi hyvinvoinnin ilmentymistä. Tämä liittyy usein myös vahvaan itsetuntoon sekä kokemukseen itsenäisyydestä koskien omaa arkielämää koskevia päätöksiä ja valintoja. Ihmiset eroavat toisistaan liittyen kykyihin, haluihin, asenteisiin ja motiiveihin. Motivaatiossa voidaan erotella tilanne- ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio on tilanteeseen liittyvää lyhytkestoista motivaatiota, johon ympäristötekijät vaikuttavat selvästi. Yleismotivaatio sen sijaan kuvaa käyttäytymisen pysyvyyttä ja vaikuttaa usein myös tilannemotivaatioon. Motivaatiota tarvitaan suureen osaan toiminnastamme. Sitä voidaan tarvita esimerkiksi oppimiseen tai työssä suoriutumiseen. Motivaatio voi kuitenkin toisinaan myös kadota esimerkiksi suurten tehtävien edessä aloittamisen tuntuessa ylivoimaiselta. Ison tavoitteen jakaminen pienemmiksi osa-alueiksi auttaa usein motivaation löytämisessä. Vaikka työntekijä ei motivoituisi tekemästään työstä, hän voi olla hyvinkin motivoitunut vapaa-ajalla esimerkiksi harrastuksistaan. Kaksi tärkeintä tekijä motivaation kasvattamisessa ovatkin onnistuminen ja tehtävän mielekkyys.

## 2.5 Persoonallisuuden merkitys

Psyykkinen hyvinvointi on subjektiivinen kokemus. Tällöin seuraamus ilmenee työssä esimerkiksi myönteisenä tunnetilana, voimakkaana työmotivaationa, omistautumisena, laadullisesti parantuneina aikaansaannoksina, turvallisuutena ja jaksamisena. (Tarkkonen 2018, 117.) Työpaikoilla on mahdollista tehdä havaintoja samoissa työtehtävissä työskentelevien työntekijöiden erilaisista reaktioista työn vaatimuksiin. Samaan aikaan kun toinen kokee ongelmia jaksamisen kanssa, toinen nauttii ja innostuu tekemästään työstään päivä toisensa jälkeen. Syitä näihin työhyvinvointiin liittyviin eroihin voi löytyä työntekijän elämäntilanteesta, kuten esimerkiksi elintavoista tai perhetilanteesta. Työhyvinvoinnin erot voivat kuitenkin selittyä myös työntekijöiden erilaisilla persoonallisuuden ominaisuuksilla. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 169–188.)

Yleisesti ottaen persoonallisuus viittaa yksilölle ominaiseen tapaan ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Temperamentilla kuvataan yksilöiden välisiä eroja koskien tunteiden säätelyä sekä motorisen toiminnan ja tarkkaavaisuuden reaktiivisuudessa. Temperamenttierot ilmenevät

esimerkiksi tunteiden kokemisessa, aktiivisuudessa ja seurallisuudessa. Erot liittyvät ihmisten välisiin biologisiin eroihin keskushermoston aktiivisuudessa ja aivojen neuraalisissa säätelyjärjestelmissä, mutta myös ympäristö ja yksilön kokemukset vaikuttavat temperamentin kehitykseen. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 169–188.)

Työn, työhyvinvoinnin ja persoonallisuuden väliset yhteydet voivat olla moninaisia. Persoonallisuus voi vaikuttaa esimerkiksi yksilön tuntemuksiin koskien työtään tai erilaisia työtilanteita. Persoonallisuus on kuitenkin vaikuttamassa työhyvinvointiin vain yhtenä tekijänä muiden tekijöiden joukossa. Käyttäytymistä työpaikalla säätelevät sosiaaliset normit ja roolit. Yksilön persoonallisuus näyttäytyy näiden sosiaalisten normien ja roolien kautta. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat myös tärkeitä suunnannäyttäjiä työuralla ja ne näkyvätkin koetussa työhyvinvoinnissa. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 169–188.)

## 2.6 Työntekijän sisäisen riittävyyden tunne

Suonsivun (2015, 77–79) mukaan riittävyyden tunne liittyy työhyvinvoinnin edistämiseen. Työntekijällä on itsellään paras käsitys siitä, miten kokee oman työnsä ja työhyvinvointinsa. Parhaimmillaan työntekijä kokee työssään työn imua ja mielihyvää työn tekemisestä. Jotta työntekijän motivaatio pysyy yllä, pitää työyhteisön mahdollistaa kehittymien ja mielenkiintoiset työtehtävät. Motivaatio on kuitenkin hyvin henkilökohtainen asia. Jokaisen tulisi ylläpitää omaa riittävyyden tunnettaan myös vapaa-ajallaan esimerkiksi hoitamalla omaa fyysistä ja henkistä terveyttään. Itsensä riittäväksi tunteva ihminen on esimerkiksi kuunteleva, läsnä oleva, empatiakykyinen, tunneälyä omaava, myötätuntoinen, vuorovaikutustaitoinen sekä itseään tunteva ja kehittävä.

Työntekijän on mahdollista kokea työpaikka elämää tasapainottavana ja muita vaikeuksia helpottavana tasapainona. Tällainen kokemus kertoo hyvän työyhteisön positiivisista puolia. Työ voi olla antoisa osa elämää tehdessään mielekästä työtä, tuntiessaan työniloa ja kuullessaan hyvään työyhteisöön, jossa on mahdollisuus kehittää osaamistaan, lisätä riittävyyden ja onnistumisen tunteita sekä kehittyä ihmisenä. Tärkeää henkilöstön jaksamisen kannalta työolot, työympäristö, työtehtävät, kuormitus, kannustus, riittävä resursointi, työn vaatimukset suhteessa osaamiseen sekä henkilöstön vastuullisuus omasta ammatillisuudesta, osaamisesta ja terveydestä. Edelleen riittävyyttä edistävät työntekijöiden asennetekijät, työyhteisön ja organisaation toiminnan sujuminen, muutosten hallinta, johtamisen ja lähiesimiestyön hyvä toteutus ja luottamus sekä yhtenevät tavoitteet ja toimivat käytännöt. (Suonsivu 2015, 124.)

## 2.7 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointia täytyy kehittää jatkuvasti, jotta se pysyy kunnossa (Suonsivu 2015, 77). Kun tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämistä, huomataan, että erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi voidaan tehdä pääasiassa kolmella tasolla, joita ovat yksilötaso, organisaatiotaso sekä yhteiskuntataso (Kauhanen 2016, 87).

### **Yksilötaso**

Yksilö voi tehdä paljon oman ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin eteen. Organisaatio ja yhteiskunta eivät pääsääntöisesti ottaa kokonaisvastuuta henkilön hyvinvoinnista. Yksilötasolla vastuu on suurin. Näitä yksilötason seikkoja ovat muun muassa oikea asenne itseensä ja muihin, ajan tasalla olevat tiedot ja taidot, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, terveelliset elämäntavat sekä positiivinen ja rakentava asenne työyhteisön kehittämiseen. Tutkimusten mukaan yksilö kokee hyvinvointia jo siitä, että kokee tietojensa ja taitojensa olevan ajan tasalla työtehtävien vaatimusten kanssa. Terveellisillä elämäntavoilla on suuri merkitys yksilötason työhyvinvointiin. Siitä jokainen kantaa ensisijaisesti itse vastuun, mutta organisaatiotaso voi kannustaa terveisiin elämäntapoihin monilla eri tavoilla. (Kauhanen 2016, 87–96.)

### **Organisaatiotaso**

Työnantaja voi omalta osaltaan monin eri tavoin vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin. Näistä keskeisimpiä ovat esimerkiksi mielenkiintoiset ja haasteelliset työt, joustavat työajat, työterveyshuolto, kannustava työilmapiiri sekä hyvä johtaminen. Tutkimusten mukaan suurin osa henkilöstöstä haluaa mielenkiintoisen ja haasteellisen työn, jossa oppii uusia asioita ja sen kautta pysyy työmarkkinakelpoisena. Mielenkiintoiset ja haasteelliset työt ovat keskeinen motivaatiota lisäävä tekijä. Hyvän johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksiin on todistettu useissa tutkimuskissa. Hyvä johtaminen luo positiivista työantajaimagoa, houkuttelee organisaatioon kyvykkäitä työntekijöitä ja pitää heidät siellä. Henkilöstön irtisanoutumista tutkittaessa on huomattu keskeisimpien syiden olleen, että henkilö ei koe saavansa riittävän nopeasti mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä tai kokee johtamisen ja esimiestyön olleen huonoa. Todellisuudessa huono johtaminen ja – esimies tulee organisaatiolle todella kalliiksi. Jo lainkin mukaan työnantajan on järjestettävä henkilöstöllensä työterveyshuolto jollakin tavalla. (Kauhanen 2016, 87–96.)

### **Yhteiskunnan taso**

Yksilön ja työnantajan lisäksi myös yhteiskunta omalla tavallaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Yhteiskunta voi olla avuksi yksilölle ja organisaatiolle tarjoamalla esimerkiksi hyvät koulutautumismahdollisuudet, työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen kehittäminen,

tasokas ja nopeasti tarjolla oleva terveydenhuolto sekä kehittyvään yhteiskuntaan sopiva työtulovero-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmä. Kehittyvään demokraattiseen yhteiskuntaan sopiva työtuloverotus-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmä tarkoittavat konkreettisesti sitä, että työtuloverotuksen taso, kansalaisille tarjottava sosiaaliturva ja eläkejärjestelmät kannustavat aktiiviseen työntekoon ja yksilöllisesti sopiviin työuriin. (Kauhanen 2016, 87–96.)

Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito (Sosiaali- ja terveysministeriö). Työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan yleensä organisaation ja sen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan perusteellisella kartoittamisella. Tämän jälkeen asetetaan tavoitetaso 3–5 vuoden aikavälille. Toimenpideohjelman sisältö ja sen laajuus muodostuvat tavoitetason määrittelyn seurauksena. Työterveyslaitos on tutkimuksissaan päätenyt tulokseen, jonka mukaan hyvin suunniteltu työhyvinvoinnin kehittämisohjelma tuottaa satsaukseen sijoitetut rahat 3–6 kertaisina takaisin. (Kauhanen 2018, 114–116.) Jotta esimies voi pitää yllä työntekijöiden työhyvinvointia, tulee hänen pitää huolta myös omasta työhyvinvoinnistaan. Pentti Sydänmaanlakka on kehittänyt itsensä johtamisen periaatteen, jonka mukaan esimiehen on panostettava kokonaiskuntoisuuteen, mikä tarkoittaa huolenpitoa omasta tehokkuudesta, uudistumisesta ja hyvinvoinnista. Kokonaiskuntoisuus sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kunnon. (Aura & Ahonen 2016, 158–159.)

## 2.8 Työuupumus

Työuupumus on pitkittyneen työstressin seurauksena kehittynyt häiriötila, jota luonnehtii uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne tehtävää työtä kohtaan sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. Uupumusasteinen väsymys voi olla kokonaisvaltaista väsymystä, joka ei mene ohi nukkumalla. Tällöin normaali työstä palautuminen on heikentynyttä tai hidastunutta. Tehtävien loppuun saattaminen voi vaatia ponnistelua. Kyynistynyt asenne työtä kohtaan viittaa siihen, että kokemus työn mielekkyydestä on heikentynyt tai kokonaan kadonnut. Kyynistyminen voi toisinaan vaikuttaa myös kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Ammatillisen itsetunnon heikentyminen näkyy ajatuksina: ”En selviydy työstäni”, ”En tule jaksamaan seuraavaan lomaan asti”. Uupunut henkilö ei enää nauti aikaansaamisen kokemuksesta. Luottamus omaan jaksamiseen tai ammatilliseen osaamiseen heikentyy. Työuupumuksen taustatekijöitä usein ovat sekä työhön että yksilöön itseensä liittyvät tekijät. Riski uupumukseen on suurimmillaan silloin, kun työn vaatimukset ovat suuret, mutta voimavarat vähäiset. Työssä on paljon kuormitusta ja yksilön selviytymiskeinot sekä stressinhallinta ovat riittämättömiä tilanteen tasapainottamiseksi. (Nurmi 2016, 17–18.) Työuupumusta voidaan tarkastella myös vastavuoroisuuden puutteena ja epätasapainona, sillä henkilö antaa tuolloin työlle enemmän kuin saa takaisin (Karjalainen 2020, 36).

## **Stressi**

Työterveyslaitoksen mukaan stressin sietokykyä tarvitaan jokapäiväisessä toiminnassamme, sillä se parantaa suoritustamme. Kuitenkin stressin ollessa pitkäaikaista esimerkiksi jatkuvan fyysisen tai psyykkisen kuormittumisen vuoksi, siitä voi tulla haitallista terveydelle ja hyvinvoinnille. Kuten Nurmi (2016, 18–19) on kirjoittanut, stressin taustalla voi olla monenlaisia erilaisia tekijöitä. Taustalla saattaa olla esimerkiksi pitkän aikavälin kuormitustekijöitä, kuten ylikuormitusta töissä. Toisaalta stressiin saattaa liittyä laukaisevia tekijöitä, kuten menetys tai ristiriita ihmissuhteissa. Huonot elämäntavat ovat myös yksi stressiä ylläpitävä tekijä. Suojaavat tekijät, kuten vastavuoroiset ihmissuhteet, voivat toimia apuvälineenä kuormitustekijöiden vaikutuksille. Ihminen kestää suuriakin kuormitustilanteita, kun hänellä on riittävä mahdollisuus palautumiseen. Mikäli kuormitus on liiallista ja pitkäaikaista, alkaa ilmetä stressin oireita. Tällaisessa tilanteessa palautuminen hidastuu ja heikkenee.

## **Työuupumuksen hoitaminen**

Suomessa joka neljäs työntekijä kokee työstressiä. Työuupumus on häiriö, joka kehittyy pitkittyneen työstressin seurauksena. Työuupumuksella on negatiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnille, työturvallisuudelle ja terveydelle. Esimerkiksi työn tavoitteiden ollessa epäselvät, työtä ollessa liian paljon, kehittymisen mahdollisuuden puuttuminen, työn jatkuva keskeytyminen tai arvostuksen ja palautteen puute ovat psyykkisiä kuormitustekijöitä työssä. Kyseisten tekijöiden pitkittyessä, ovat ne terveyden kannalta haitallisia. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi heikko tiedonkulku, epäjohtonmukainen esimiestyö sekä epätasa-arvoinen kohtelu iän, sukupuolen, kansallisuuden, yksityiselämän tai muun työhön liittymättömän tekijän vuoksi. (Työterveyslaitos.)

Työuupumusta tulisi hoitaa työnkuormituksen lieventämisen sekä selviytymiskeinojen, stressinhallinnan ja voimavarojen vahvistamisen kautta. Mikäli omat voimavarat eivät riitä, on tarpeen olla yhteydessä työterveyshuoltoon ja keskustella tilanteesta työterveyshoitajan tai työterveyslääkärin kanssa. Usein työuupumukseen liittyy muitakin oireita, kuten unihäiriöitä, masennusta tai ahdistuneisuutta. Mikäli tällaisia oireita ilmenee, on erityisesti syytä hakea apua työterveyshuollosta. Tilanteeseen on hyvä liittää myös keskustelu työnkuvasta esimiehen kanssa. Mikäli työtä on mahdollista järjestää ja muuttaa henkilön työssä jaksamista tukevampaan suuntaan, voi uupuneen olo helpottua. Kun työuupumukseen liittyy muita edellä mainittuja oireita, on hoitoon mahdollista liittää myös psykiatrin arvio tilanteesta. Psykiatrin arvion myötä voi olla mahdollista saada pidempiaikaista keskustelutukea, kuten yksilöllistä psykoterapiaa. Tällaisesta voi olla hyötyä erityisesti silloin, kun uupumus on uusiutunut useampaan kertaan. (Nurmi 2016, 20–21.)



## 2.9 Työhyvinvointia koskeva lainsäädäntö

Terveyden johtaminen on kokonaisuus, jossa lain vähimmäisehtojen tulee täytyä (Alahautala & Huhta 2018, 25). Työterveyteen viitataan jo perustuslaissa (731/1999), jossa säädetään julkisen vallan huolehtivan työvoiman suojelusta. Tämä on myös säädelty yksityiskohteisesti esimerkiksi työsopimus-, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaeissa ja niiden perusteella annetuissa alemmanasteisissa säädöksissä. (Martimo, Uitti, Antti-Poika 2018, 17.) Työsuojelu määritellään toimiksi, joilla voidaan ylläpitää ja edistää työn ja työolojen turvallisuutta sekä työntekijän fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Työnantajalla on työturvallisuuslain mukaisesti velvollisuus huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Karjalainen 2020, 54.) Työsopimuslaki velvoittaa, että työnantajan tulee huolehtia työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään (Alahautala & Huhta 2018, 45). Meillä on käytössä seitsemän keskeistä työelämän lakia, jotka määrittelevät esimiehen vastuuta. Nämä keskeisimmät työelämän lait ovat Työsopimuslaki (55/2001), Työturvallisuuslaki (738/2002), Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/2007), Työaikalaki (605/1996), Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), Työterveyshuoltolaki (1383/2001) sekä Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Näistä edellä mainituista laeista työsopimuslaki on kaikista keskeisin, koska siinä määritellään sekä työnantajan että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Kaikkien näiden lakien tarkoituksena on myös valvoa työntekijän työhyvinvoinnin täyttymistä. Nämä seitsemän lakia ovat sellaisia, jotka jokaisen esimiehen tulisi vähintään pääpiirteittäin tuntea, jotta voidaan puolin ja toisin välttyä ristiriitatilanteilta. (Kauhanen 2018, 43–45.)

### **Työsopimuslaki**

Työsopimuslaki (55/2001) on työelämän peruslaki. Työsopimuslakia sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa tehtävän työn laadusta riippumatta. Työsopimuslaissa säädettyjen työsuhteen tunnusmerkkien täytyessä tulee myös muu työlainsäädäntö sovellettavaksi. Työsopimuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta. Toisaalta työntekijän tulee työssään noudattaa huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissä olevin keinoin sekä omasta että muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työntekijän tulee myös aina ilmoittaa työnantajalle, mikäli havaitsee työpaikallaan tapaturman tai sairastumisen vaaraa aiheuttavia tekijöitä.

### **Työturvallisuuslaki**

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen lisäksi tarkoitus on

ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä sekä työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen terveyden haittoja. Kyseistä lakia täydentää monet valtioneuvoston asetukset ja päätökset sekä alempiasteiset säädökset. (Martimo, Uitti, Antti-Poika 2018, 17–20.)

### **Laki yhteistoiminnasta yrityksissä**

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä sekä vastaavat lait julkisella sektorilla ovat organisaatioiden johtamisen ja sisäisen viestinnän minimilait. Ennemmin pitäisi olla kysymys siitä, kuinka paljon paremmin organisaatioita johdetaan ja henkilöstöä osallistetaan lakivelvoitteen minimin yli.

### **Työaikalaki**

Työaikalain avulla määritetään maksimityöajan ja ylityön maksimimäärän. Näistä määristä ei voida missään tilanteessa poiketa.

### **Laki yksityisyyden suojasta työelämässä**

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä säättää työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista sekä niitä koskevista vaatimuksista ja teknisestä valvonnasta työpaikalla. Laissa määritellään, ettei työnantajalla ole oikeutta käsitellä kuin vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja ja lisäksi sen, että kyseiset tiedot on kerättävä ensi sijassa työntekijältä itseltään. Lisäksi kameravalvonnan, kulunvalvonnan ja muun teknisen valvonnan sekä sähköpostin ja tietoverkon periaatteet tulee käsitellä yhteistoimintalain mukaisesti. (Kauhanen 2018, 44–45.)

### **Työterveyshuoltolaki**

Työterveyshuollon perustana on työterveyshuoltolaki (1383/2001). Työterveyshuoltolain perusteella on annettu tarkempia määräyksiä valtioneuvoston asetuksissa hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä, ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta sekä terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä. Työterveyshuollon tavoitteena on toisaalta ehkäistä työstä johtuvia haittoja, mutta myös edistää työkykyä. (Martimo, Uitti & Antti-Poika 2018, 17–20.)

### **Yhdenvertaisuuslaki**

Suomessa työlainsäädäntö edellyttää yli 20 henkilöä työllistäviltä yrityksiltä erilaisia toimenpidesuunnitelmia. Tällaisia toimenpidesuunnitelmia ovat henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma, työsuojelun toimintasuunnitelma, yhdenvertaisuussuunnitelma sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Näistä suunnitelmista saa luotua

työvälineitä henkilöstöjohtamisen suunnittelussa ja kehittämisessä tuomalla isäarvoa henkilöstövoimavarojen suunnittelussa ja mitoittamisessa, toimimalla muutostyökaluina, jakamalla tietoa yrityksen sisällä, auttamalla toiminnan ennakoinnissa, varmistamalla osaltaan yhdenvertaisuuden toteuttamisen sekä lisäämällä työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Kauhanen 2016, 80–81.)

### 3 Esimiestyö

#### 3.1 Esimiehen tehtävät

Riippuu henkilöstöjohtamisen onnistumisesta, tuleeko yrityksen henkilöstöstä yritykselle menestystekijä vai ei. Näin ollen henkilöstöjohtaminen on yksi yrityksen menestystekijöistä. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan, että yrityksellä on oikein kohdennettuna oikea määrä työvoimaa, jotta pystyy suoriutumaan tehtävistä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Hyvä suoriutuminen perustuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin. (Viitala 2021, 10.)

*Henkilöstöjohtaminen on henkilöstövoimavarojen hankintaa, valintaa, sitouttamista, kehittämistä ja hyödyntämistä, jotta sekä yksilöiden että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Viitala 2021, 10).*

Esimiehen työhön liittyy monenlaisia asioita. Johtamista voidaan tarkastella seitsemällä tasolla, jotka ovat itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen (Sydänmaanlakka 2016, 42). Työ määräytyy aina sen hetkisen tilanteen sekä esimiehen vastuualueelle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen työstä ei voida aina tunnistaa samanlaisina esiintyviä piirteitä. Siitä huolimatta voidaan pohtia millaista esimiestyön tulisi parhaimmillaan olla, ja miten esimiehen työstä voisi kehittyä sellaista, että hänen vastuualueellaan työskentelevät ihmiset tahtovat tukea esimiehen asettamia tavoitteita. (Juuti 2016, 21.) Esimiehen tärkein tehtävä on luoda henkilöstölleen onnistumisen edellytykset.

Esimiehelle kuuluvia tehtäviä voidaan luokitella monella eri tavalla. Esimiehen tehtäviin kuuluu suunnitella oman yksikkönsä toimintaa organisaation ja johdon antamissa puitteissa. Hänen tulee ottaa huomioon organisaation strategia ja sen pohjalta määritetyt tavoitteet ja arvot. Tänä päivänä on välttämätöntä, että esimies osallistuu myös henkilöstönsä toiminnan suunnitteluun. Esimiehen tehtäviä oman yksikkönsä osalta ovat myös henkilöstön hankinta ja sen kehittäminen. Toisin sanoen esimies valitsee tarvittaessa yksikköönsä henkilöitä organisaation yleisten ohjeiden mukaisesti. Henkilöstön on huolehdittava oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä, mutta organisaatiolla on kuitenkin tietynlaisia velvoitteita tähän liittyen. Ohjaus ja johtaminen ovat esimiehen arkitehtäviä. Tänä päivänä selkeä suuntaus on valmentavaan, keskustelemaan ja osallistavaan johtamisotteeseen. Tähän liittyy myös tavoitteiden asettaminen tiimille ja yksilölle. Tämä kuitenkin tapahtuu pääasiassa tavoite- ja suunnittelukeskustelun yhteydessä. Esimiehen tulee koordinoita oman yksikön sisäistä toimintaa, mutta myös toimintaa oman organisaation muiden yksiköiden sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Esimiehen tulee raportoida jatkuvasti. Raportoinnilla tarkoitetaan erilaisen

tiedon keräämistä, jalostamista ja tuottamista oman yksikön toiminnasta koko organisaation tarpeisiin. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös budjetointi. Tällä tarkoitetaan oman yksikön talousarvion laatimista eli niin sanotusti toimintasuunnitelman muuttamista rahaksi. Tätä tehdään nykyään mielellään yhteistyössä oman henkilöstön kanssa. (Kauhanen 2018, 41–43.)

### 3.2 Yhteistyö ja luottamus

Antero Rautavaara oli Suomessa ensimmäinen johtamisen kouluttaja. Hän kiteytti elämäntyönsä koskien johtamista kahdella sanalla, yhteistyö ja luottamus. Johtamisen olemus tiivistyy näihin kahteen sanaan. Esimiestyöstä tulee johtamista vasta, kun esimies saa vastuualueellaan työskentelevät ihmiset tekemään hyvää yhteistyötä keskenään ja pyrkimään tekemässään työssä perustehtävän mukaisten yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tällaista toimintaa ei voi syntyä, mikäli ihmiset eivät luota esimieheen, organisaatioon ja toisiinsa. Esimies voi saavuttaa luottamukselliset suhteet vastuualueellaan työskentelevien ihmisten kanssa, mikäli hän omassa työssään noudattaa eettisyyttä ja toimii oikeudenmukaisesti ja esimerkillisesti. Esimies on organisaation edustaja eikä siksi voi aidosti herättää luottamusta, jollei hän edusta organisaatiota ja organisaation ihanteita. (Juuti 2016, 25–41.)

Kaiken ihmisten välisen yhteistyön perusta on luottamus. Esimiehen tehtävä on vahvistaa sekä omaa ja tiimin välistä luottamusta, että tiimin muiden jäsenten keskinäistä luottamusta. Perustamisvaiheessa jäsenten välinen luottamus on usein vielä vähäistä, sillä jäsenet eivät vielä tunne toisiaan. Yhteisten kokemusten ja keskustelun kautta luottamus kasvaa vähitellen, mikäli jäsenten toiminnassa ei ilmene luottamusta heikentävää toimintaa tai tavoitteita. (Eklund, Lindholm, Salminen 2019, 117.) Kun työpaikalla vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, kommunikointi ja yhteistyö sekä omien mielipiteiden ja ajatusten esille nostaminen on helpompaa, henkilöt ovat motivoituneempia, aloitteellisuus ja vastuunottaminen lisääntyvät sekä vaikeista asioista ja epäonnistumisista puhumisesta tulee helpompaa. Mikäli työyhteisössä ilmenee paljon epäluottamusta, saa se aikaan epävarmuutta ja ennustamattomuutta. Tällöin myös omien ajatusten esille tuominen on vaikeaa ja motivaation tunne laskee. Luottamus esimiehen ja hänen vastuualueensa työntekijöiden kesken on työpaikan luottamusilmapiirin peruspilareita, mutta myös yksittäisen esimiehen ja hänen alaisensa luottamussuhde. Näiden avulla yhteinen johtajuus kasvaa tai hiipuu. On tärkeää kuitenkin huomata, että myös henkilöstön välinen keskinäinen luottamus on tärkeää. (Huttunen 2018, 87–88.)

### 3.3 Esimies tuottavuuden kehittäjänä

Tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksina jaettuna panoksilla. Yksinkertaisesti yhtä fyysistä hyödykettä eli tuotosta tuotetaan yhdellä työpanoksella kuten työtunnilla. Tällöin tuottavuutta mitataan laskemalla tuotetut hyödykkeet ja jakamalla tämä summa työpanoksen

mittarilla. Mikäli tuotantopanoksia on useampia, tilanne on monimutkaisempi. Tällöin työn tuottavuus on tuotos jaettuna työpanoksella. Työn tuottavuutta on mahdollista nostaa esimerkiksi investoimalla koneisiin ja kehittämällä työprosesseja. Työpanoksen mittaamisessa on tarkoituksenmukaista käyttää työtunteja, sillä useimmissa yrityksissä on nykyään yhä enemmän myös osa-aikaisia työntekijöitä. (Kauhanen 2018, 21–22.)

Kuten Sydänmaanlakka (2014, 150) toteaa, esimiehenä ei koskaan ole valmis. Siksi esimiehen tulee jatkuvasti kehittää omia johtamistaitojaan. Koska johtaminen on opittu taito, on sen kehittäminen myös mahdollista. Organisaation toiminta ja tulos riippuvat paljon siitä, kuinka hyvää organisaation johtaminen on. Johtaminen vaikuttaa myös työntekijöiden työelämän laatuun. Hyvä johtaminen onkin sekä tuloksellista että työhyvinvointia edistävää. Parhaimmillaan nämä seikat tukevat toisiaan. Älykäs organisaatio kykenee tasapainottamaan kolmea tekijää, jotka ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle pidemmällä tähtäimellä. Nämä tekijät ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Älykäs organisaatio toimii tehokkaasti ollakseen kilpailukykyinen. Tämän lisäksi älykäs organisaatio panostaa jatkuvasti oppimiseen ja uudistumiseen varmistaakseen kilpailukyvyn myös tulevaisuudessa. Älykäs organisaatio pitää huolta hyvinvoinnistaan varmistaakseen, että henkilöstö jaksaa tehdä tulosta pitkälläkin tähtäimellä, uudistuu ja voi hyvin.

### **Sisäinen ja ulkoinen viestintä**

Huttusen (2018, 105–109) mukaan sisäinen ja ulkoinen viestintä on keskeisessä roolissa kaikissa työyhteisöissä. Viestinnän pitää olla monikanavaista. Vuorovaikutustaidot lähtevät käyttäytymisen perusteista. Odotamme toisiltamme esimerkiksi täsmällisyyttä, empaattisuutta, kunnioitusta sekä palautteenantamiskykyä. Myös kuuntelemisen taito on yksi vuorovaikutuksen oleellinen osa. Niin sanottu kuunteleva yrityskulttuuri on asia, jota arvostetaan ja tavoitellaan. Erityisesti esimiesten ja johtajien pitäisi kuunnella henkilöstöään herkillä korvilla.

### **Palkitseminen**

Palkitseminen on yksi henkilöstöjohtamisen vahvimista työvälineistä, mikäli sitä osaa käyttää oikein. On tärkeää huomata, että taloudellisen palkitsemisen lisäksi aineeton palkitseminen on toinen keskeinen tekijä. Peruspalkkausjärjestelmän lisäksi hyvin totutetuilla kannustuspalkitsemisjärjestelmillä on havaittu olevan hyviä vaikutuksia tuottavuuteen. Kannustuspalkitsemisella voidaan lisätä tuottavuutta parhaimmillaan jopa 6–12 prosenttia. Aineeton palkitseminen jaetaan yleisesti urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat esimerkiksi työ itsessään, itsensä kehittämismahdollisuudet sekä kasvu- ja oppimispolut. Sosiaaliset palkkiot voivat olla esimerkiksi palaute, työyhteisön edustaminen tai julkinen arvostus. Aineettoman palkitsemisen käyttämisen ehdoton edellytys on, että

esimies tuntee oman henkilöstönsä riittävän hyvin ja näin ollen tietää, miten mikäkin toimintatapa toimii kenenkin kohdalla. (Kauhanen 2018, 102–104.)

### **Palaute yhteistyön ja kehittymisen perustana**

Yksi työelämän tärkeimmistä asioista on löytää sopivia tapoja ja tilanteita antaa ja saada palautetta. Oikeanlainen palautekulttuuri lisää yhteistyötä, töiden sujuvuutta, oppimista ja luottamusta. Positiivinen palaute on myös palkitsevista. Positiivisen palautteen antamisessa ja myönteisessä kanssakäymisessä on sisäänrakennettuna toisen henkilön rohkaiseminen ja kannustaminen. Myönteinen palaute saa henkilön energisoitumaan, tekemään paremmin tehtäviämme, motivoitumaan, viihtymään ja sitoutumaan. Positiivisen palautteen ytimeen liittyy myös halu tietää, onko tehtävissä onnistuttu ja ollaanko työpanokseen tyytyväisiä. Positiivinen palaute voi olla myös tietoisesti toimintatavan vahvistamista. Palautteen avulla on mahdollista ohjata toimintaa ja käyttäytymistä kohti tavoiteltuja painopisteitä. Positiivisen palautteen vastakohtaa kutsutaan usein negatiiviseksi palautteeksi, mutta ennemmin sitä tulisi kutsua korjaavaksi – tai rakentavaksi palautteeksi. Mikäli uskomme organisaatiossa avoimuuteen ja jatkuvaan oppimiseen, tulee meidän olla valmiita tuomaan esille myös asioita, joita voisimme tehdä paremmin, tehokkaammin ja sujuvammin. Rakentavan palautteen tavoitteena on muistuttaa tärkeistä periaatteista. (Huttunen 2018, 112–118.)

### **3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen haasteet**

Työhyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on systemoida työhyvinvoinnin kohtaamiseen liittyviä työarjen toimenpiteitä ja samalla erityisesti esimiehen vastuuta niiden toteuttamisessa. Työhyvinvointi johtamistehtävänä on haasteellinen, sillä siihen liittyy paljon ihmisille henkilökohtaisia asioita, joiden käsittely työyhteisössä voi tuntua hankalalta sekä työntekijästä että myös hänen esimiehestään. Rajanveto työterveyshuollon toimenpiteiden ja käytäntöjen välillä on erityisen tärkeää. Työterveyshuolto toimii aina vaitiolositoumuksen puitteissa ja työntekijän on monesti helpompi keskustella luottamuksellisesti työn tekemistä haittaavasta terveysongelmasta työterveyslääkärin kuin oman esimiehen kanssa. Esimiehetkin tarvitsevat kuitenkin tietoa omien johtamispäätöstensä tueksi ja ihmisten ymmärtämiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää sopia toimintamalleja, joissa sekä yksilön intimitetin suoja että työpaikan tarpeet yksilötiedon käsittelyyn on sovittu. Tällaisia toimintamalleja ovat esimerkiksi varhaisen puuttumisen tai tuen mallit, joissa polut hyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyyn on määritelty. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan käsitys siitä, millainen työhyvinvoinnin tila organisaatiossa on ja mitkä ovat keskeisiä alueita tai kehittämiskohteita, joihin pitäisi puuttua. (Laine 2017, 126–127.)

Organisaation johtaminen on tänä päivänä yhä haasteellisempaa monesta eri syystä. Toimintaympäristö on monimutkaistunut monella tavalla viime vuosina. Päätöksenteossa joudutaan huomioimaan samanaikaisesti entistä useampia sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Lähes kaikkien organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut entistä arvaamattomammaksi ja nopeasti muuttuvaksi. Myös digitalisaatio ja robotisaatio mullistavat liike-elämää nopeasti luoden uusia mahdollisuuksia, mutta samalla ne tuhoavat entisiä. Lisäksi kansainvälisen kaupan esteet ovat lisääntymässä ennalta arvaamattomasti. Tuotteiden ja palveluiden tarjonta on kasvanut voimakkaasti ja kilpailusta on tullut globaalia. Tieto- ja viestintätekniikka, digitalisaatio ja robotit tarjoavat mahdollisuuksia, mutta myös haasteita ja uhkia monen organisaation toiminnalle. Kestävä kehitys tulee huomioida päätöksenteossa kaikissa toiminnoissa kaikilla organisaatiotasolla. Asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön ajatukset on pystyttävä hyödyntämään entistä nopeammin. Henkilöstön moninaisuus on haaste ja mahdollisuus, sen hyödyntäminen organisaatiossa voi olla vaikeaa. Kaikki nämä tekijät aiheuttavat sen, että organisaation johdon pitää jatkuvasti havainnoida ulkoista ja sisäistä ympäristöä ja olla valmiita tekemään nopeasti uusia linjauksia ja muutoksia. (Kauhanen 2018, 13–14)



## 4 Tutkimus

### 4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimus jaettiin kahteen osaan, kyselylomakkeeseen ja esimieshaastatteluihin. Opinnäytetyön yhteydessä toteutettiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa Pirkanmaan alueella. Tutkimuksessa oli mukana yhteensä 10 toimipistettä. Tarkkaa työntekijöiden määrää on vaikea arvioida, sillä myymälöissä työskentelee eri määrä henkilöitä. Kysely on kuitenkin arviolta saavuttanut yhteensä 200–300 henkilöä. Kysely toteutettiin Webropol -ohjelmalla tehdyn kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake sisältää kysymyksiä koskien työntekijän tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa sekä esimiehen vaikutusta omaan työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvoinnista ja esimiehen vaikutuksesta siihen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia toimintamalleja, jotka tukevat kohti entistä parempaa työhyvinvointia. Näin ollen yrityksen on mahdollista sitouttaa tulevaisuudessa henkilöstöään entistä tehokkaammin ja lisätä kilpailukykyään työmarkkinoilla.

Tutkimuksen toinen osa toteutettiin esimieshaastatteluiden avulla. Esimieshaastatteluiden avulla oli tarkoitus löytää vastauksia yhteen opinnäytetyön alatutkimuskysymyksistä, ”Miten mahdolliset johtamisen haasteet heijastuvat työhyvinvointiin?” Kuten Kauhanen (2016, 16) sanoo, keskeisimpiä organisaatioiden johtamisen haasteita ovat esimerkiksi monimutkainen toimintaympäristö, asiakkaiden tarpeiden syvällinen ymmärtäminen, kiristynyt kilpailu, kasvaneet liiketoiminnan riskit sekä digitalisaation hyödyntäminen. Koska organisaatioiden johtamisessa on niin paljon erilaisia haasteita, halusin selvittää, kuinka kohdeyrityksen esimiehet itse kokevat mahdolliset johtamisen haasteet työssään. Esimieshaastattelun tavoitteena oli löytää vastauksia kysymykseen: ”Millaisia johtamisen haasteita kohtaat työssäsi?” Kyseinen esimieshaastattelun kysymys toimitettiin kymmenelle esimiehelle samoihin myymälöihin kuin kyselylomake toimitettiin.

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisen eli määrällisen - ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhdistelmää. Kvantitatiivinen - ja kvalitatiivinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä menetelmiä. Päätin yhdistää nämä kaksi menetelmää, jotta saan laajempia ja syvällisempiä tutkimustuloksia. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadaan luvut todistamaan tutkimuksen laajempia näkökulmia, kun taas kvalitatiivisesta tutkimuksesta saadaan tuloksiin syvällisempiä yksityiskohtia.

#### **Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus. Se perustuu aiheen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiiviseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy monenlaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä, sillä määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista luokituksista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2015.)

### **Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jonka avulla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa usealla erilaisella menetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimus mielletään usein kvantitatiivisen tutkimuksen pariin. Yhteisenä piirteenä näissä menetelmissä korostuu esimerkiksi kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2015.)

## **4.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus**

Opinnäytetyön tutkimusprosessi koostui kolmesta eri vaiheesta (kuvio 4). Tutkimusprosessin vaiheet olivat tutkimuksen suunnittelu, tutkimusaineiston kerääminen sekä tutkimusaineiston läpikäyminen.

### **Tutkimuksen suunnittelu**

- Tavoitteen määrittely
- Tutkimusmenetelmän valinta

### **Tutkimusaineiston kerääminen**

- Kyselyn laatiminen
- Vastausten kerääminen

### **Tutkimusaineiston läpikäyminen**

- Vastausten läpikäyminen
- Kehitysehdotusten laatiminen

Kuvio 4. Tutkimusprosessin vaiheet

Opinnäytetyön tutkimusprosessi lähti liikkeelle tutkimuksen suunnittelulla. Tutkimuksen suunnittelun tavoitteena oli määrittellä tutkimuksen tavoite sekä valita sopivin

tutkimusmenetelmä. Tarkoituksena oli myös löytää tutkimukselle sopiva tutkimusmalli sekä tutkimuskysymykset, joiden avulla saataisiin mahdollisimman kattavasti tietoa työntekijöiden tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Kyselylomakkeeseen muotoiltiin kysymyksiä, joiden avulla saatiin kerättyä tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamista varten. Suunnittelu- vaiheessa päätettiin toteuttaa tutkimus kyselylomakkeen avulla. Ensimmäiset kyselylomakkeen kysymykset koskivat vastaajan taustatietoja, joiden jälkeen kysymykset etenivät loogisessa järjestyksessä koskien vastaajan työhyvinvointia. Tutkimusta täydennettiin esimieshaastatteluiden avulla.

Seuraava tutkimusprosessin vaihe oli tutkimusaineiston kerääminen. Kyseisen vaiheen tavoitteena oli laatia kyselylomake sekä kerätä vastaukset lomakkeeseen. Ohessa toteutettiin myös esimieshaastattelut. Esimieshaastattelun kysymyksen vastauslinkki toimitettiin samassa saatekirjeessä kyselylomakkeen vastauslinkin kanssa. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan Webropol-ohjelmalla, ja linkit vietiin konkreettisesti myymälöihin. Kyselylomakkeen kohderyhmää olivat kaikki myymälöiden työntekijät. Esimieshaastatteluiden kohderyhmäksi sen sijaan valikoitui työntekijöiden esimiehet, eli myymäläpäälliköt ja apulaismyymläpäälliköt. Sekä kyselylomake että esimieshaastattelu toimitettiin kaikkiin samoihin kymmeneen myymälään. Kysely ja esimieshaastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan huhtikuun 2021 aikana. Kun Webropol-linkit oli toimitettu myymälöihin, oli jokaisella myymälällä vähintään viikko aikaa osallistua vastaamiseen. Tämän jälkeen linkit sulkeutuivat ja alkoi tutkimusaineiston läpikäyminen. Sekä kyselylomake että esimieshaastattelut toteutettiin täysin anonymisti ja vastaaminen oli vapaaehtoista.

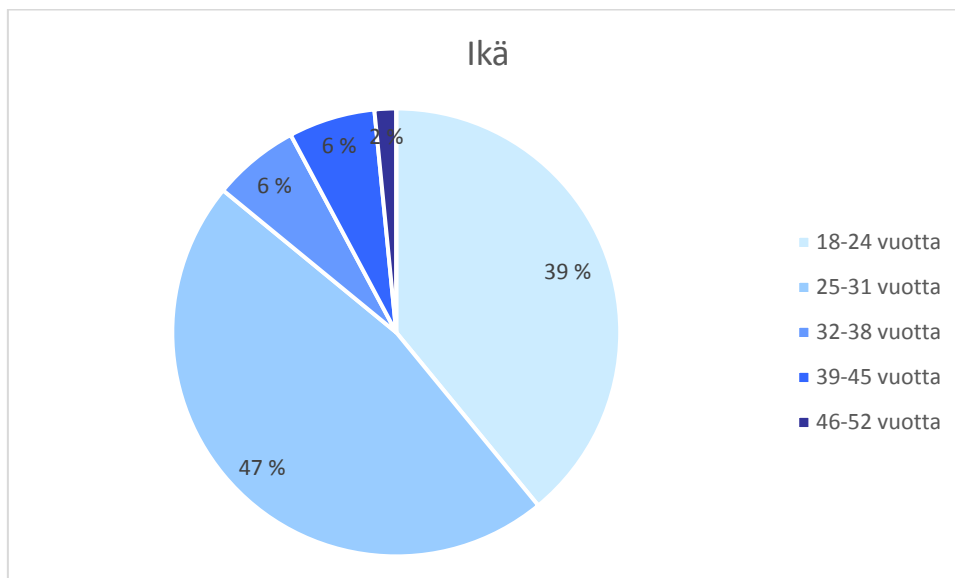
Tutkimusprosessin viimeinen vaihe oli vastausten läpikäyminen. Vastausten pohjalta tarkoituksena oli löytää kehityksen kohteita, joihin voidaan laatia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten avulla työnantajan on mahdollista lisätä kilpailukykyään työmarkkinoilla tulevaisuudessa. Kyselylomakkeeseen vastauksia tuli yhteensä 64 kappaletta. Esimieshaastattelun kysymykseen vastauksia tuli viisi kappaletta. Esimieshaastatteluista saatiin melko suppeita vastauksia. Vastauksia analysoitiin ympyrädiagrammien ja tunnuslukutaulukoiden avulla. Tunnuslukutaulukossa esitettiin kysymyksistä saatujen vastausten minimiarvo, maksimiarvo sekä keskiarvo.

## 5 Tutkimuksen tulokset

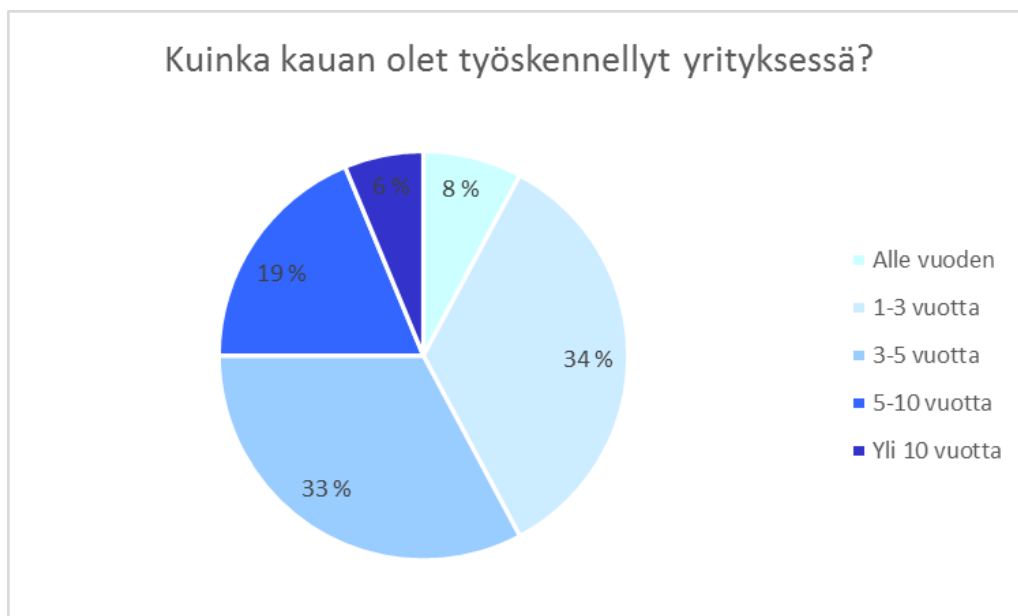
### 5.1 Kyselylomake

Ensimmäisessä tutkimuksen vaiheessa käydään läpi kyselylomakkeen tuloksia. Kyselylomakkeen tulokset esitellään siinä järjestyksessä, kuten ne ovat kyselyssä esiintyneet. Kyselylomake toimitettiin vastattavaksi kymmeneen eri myymälään Pirkanmaan alueella. Vastaminen oli vapaaehtoista ja toteutettiin täysin anonyymisti. Vastattaessa kaikki kyselylomakkeen kysymykset olivat pakollisia. Webropol-ohjelmalla tehtyyn kyselylomakkeeseen tuli yhteensä 64 vastausta.

Tutkimuksen alussa selvitettiin, minkä ikäisiä kyselylomakkeeseen vastanneet henkilöt olivat, ja kuinka kauan he ovat kyseisessä yrityksessä työskennelleet. Kyselylomakkeeseen vastanneiden ikäjakauma nähdään kuviosta 5. Sen sijaan vastaajien työskentelyaika kohdeyrityksessä nähdään kuviosta 6. Vastausten perusteella valtaosa vastaajista oli 25–31-vuotiaita, 3–5 vuotta yrityksessä työskennelleitä henkilöitä. Lähes yhtä paljon tutkimukseen kuitenkin osallistui myös 18–24-vuotiaita, 1–3 vuotta yrityksessä työskennelleitä vastaajia. Iältään vähiten kyselyyn osallistui 46–52-vuotiaita, joita oli vain 2 % kaikista kyselyyn vastanneista. Kyselylomakkeessa oli myös vaihtoehto yli 52-vuotiaille, mutta tämän ikäisiä henkilöitä ei osallistunut kyselylomakkeeseen vastaamiseen.



Kuvio 5. Vastaajien luokittelu ikäryhmän mukaan (64)



Kuvio 6. Vastaajien työskentelyaika kohdeyrityksessä (64)

Kyselylomakkeen vastaukset valittiin suurimmaksi osaksi asteikolta 1–10. Vastausvaihtoehdot ilmaisevat kielteistä ja myönteistä asennetta kysyttyä kysymystä kohtaan. Arvo 1 kuvastaa vaihtoehtoa ”Täysin eri mieltä”, kun taas arvon 10 mukaan vastaaja on ”Täysin samaa mieltä”. Vastausasteikko valikoitui asteikoksi 1–10, jolloin vastaajan on helppo löytää omaa mielipidettään lähinnä oleva vaihtoehto. Kaikkiin alla oleviin kysymyksiin vastasi 64 henkilöä.

Kyselyn alussa selvitettiin, millaiseksi työntekijät kokevat tämänhetkisen työhyvinvointinsa. Kyseinen tieto on erityisen tärkeä koko tutkimusprosessin kannalta. Tämän jälkeen lähdetään selvittämään koettuun työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tuloksista kävi ilmi, että vastaajat kokivat tämänhetkisen työhyvinvointinsa olevan keskiarvoltaan 5,8. Kuten alla olevasta taulukosta voidaan huomata, väittämän minimiarvo oli 0,0 kun taas maksimiarvo 10,0. Näin ollen vastaajat kokivat oman työhyvinvointinsa tämänhetkistä tilaa hyvin eri tavoin. Seuraavien väittämien ja kysymysten avulla selvitetään, mihin kyseinen keskiarvo perustuu.

Millaiseksi koet tämänhetkisen työhyvinvointisi?

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
0,0	10,0	5,8

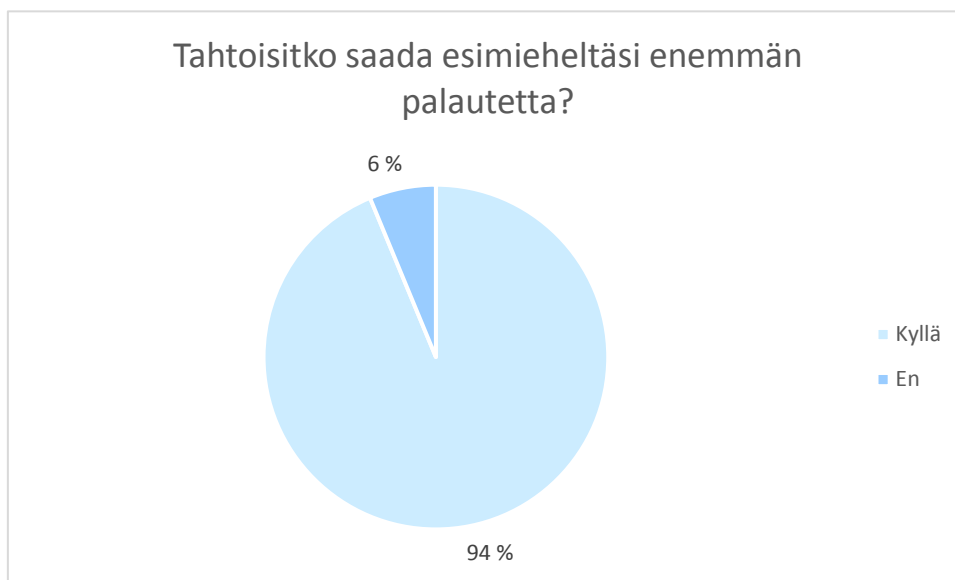
Seuraavaksi kyselylomakkeessa selvitettiin, kuinka vastaajat kokevat saavansa palautetta esimieheltään. Jatkokysymyksenä selvitettiin, tahtoisivatko vastaajat saada esimieheltään enemmän palautetta. Vastauksista kävi ilmi, että esimieheltä koetaan saavan palautetta

tehdystä työstä keskiarvoltaan 4,9. Hajontaa vastausten välillä oli jälleen, sillä vastausten minimiarvo oli 0,00 ja maksimiarvo 10,0.

Kuinka hyvin koet saavasi esimieheltä palautetta tekemästäsi työstä?

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
0,0	10,0	4,9

Edelliseen kysymykseen viitaten selvitettiin myös, tahtoisivatko vastaajat saada esimieheltään enemmän palautetta. Tuloksista kävi ilmi, että 94 % kyselyyn vastanneista tahtoi saada esimieheltään enemmän palautetta (kuvio 7). Ainoastaan neljä henkilöä (6 %) kaikista kyselyyn vastanneista henkilöistä koki saavansa esimieheltään tarpeeksi palautetta. Kyseiset neljä henkilöä kokivat, että saavat tarpeeksi sekä rakentavaa että positiivista palautetta. Tämän lisäksi vastauksista kävi ilmi, että he haluavat palautteen perustuvan johonkin syvällisempään eikä palautetta kuulu saada liikaa.



Kuvio 7. Tahtoisitko saada esimieheltäsi enemmän palautetta? (64)

Kyselylomake sisälsi kymmenen väittämää, joihin piti vastata valitsemalla vastaus asteikolla 1–10. Kuten aiemmissakin kysymyksissä, arvo 1 tarkoittaa vastaajan olevan täysin eri mieltä annetusta väittämästä, kun taas arvo 10 kuvastaa vastaajan olevan väittämästä täysin samaa mieltä.

Ensimmäisen väittämän avulla selvitettiin, kuinka hyväksi vastaajat kokevat ilmapiirin työpaikallaan. Kysymyksen miniarvo asettui asteikolla kohtaan 4,0. Tämä tarkoittaa, ettei kukaan vastaajista kokenut työpaikan ilmapiiriä tätä huonommaksi. Maksimiarvo sen sijaan oli 10,0. Keskiarvoltaan työpaikan ilmapiiri asettui arvoon 6,9. Keskimäärin työpaikan

ilmapiiri koettiin näin ollen melko hyväksi. Hajontaa vastauksista löytyy, mutta hajonta on vähäisempää kuin aiempien kysymysten kohdalla.

Kuinka samaa mieltä olet seuraavista väittämistä?

Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
4,0	10,0	6,9

Seuraavassa vaiheessa selvitettiin, kuinka hyvin oma ammattitaito koettiin vastaamaan työn tavoitteita. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, kuinka kattavaksi perehdytys omalla työpaikalla koetaan. Oma ammattitaito koettiin vastaamaan työn vaatimuksia keskiarvoltaan 8,2. Näin ollen voidaan päätellä, että työntekijät kokevat oman ammattitaitonsa vastaamaan työn vaatimuksia hyvin. Perehdyttäminen työpaikalla koettiin kattavaksi keskiarvoltaan 7,1. Näiden perusteella voidaan päätellä, että perehdyttäminen työpaikalla koetaan tarpeeksi kattavaksi ja näin ollen se tukee myös kokemusta omasta ammattitaidosta.

Oma ammattitaitoni vastaa työn vaatimuksia.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
4,0	10,0	8,2

Perehdyttäminen työpaikallani on kattavaa.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
1,0	10,0	7,1

Työpaikalla on erityisen tärkeää, että tiedonkulku on avointa ja toimivaa. Toimiva tiedonkulku parantaa työhyvinvointia. Sen avulla johdon on mahdollista osoittaa välittävänsä henkilöstöstään, mikä puolestaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista tekemäänsä työhön. Yksi työhyvinvointia heikentävä tekijä on kokemus siitä, ettei työpaikan tapahtumista anneta riittävästi tietoa tai tieto ei tule työntekijöiden tietoon ajoissa. Tiedonkulun avoimuus ja toimivuus oli ainoa väittämä, jonka maksimiarvo ei yltänyt arvoon 10. Keskiarvoltaan tiedonkulku koettiin olevan 4,8. Näin ollen tämä varmasti on yksi selkeä kehityskohta tulevaisuutta ajatellen.

Tiedonkulku on avointa ja toimivaa

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
0,0	9,0	4,8

Seuraavaksi kyselylomakkeessa selvitettiin, kuinka hyvin työntekijät kokevat saavansa esimieheltään tukea. Tämän lisäksi selvitettiin, millaiseksi työntekijät kokevat esimiehensä

vuorovaikutustaidot. Vastaukset sijoittuivat jälleen asteikolla arvojen 1–10 välille, joten kyseiset väittämät koettiin vastaajien kesken hyvin eri tavoin. Esimieheltä saatu tuki ja esimiehen vuorovaikutustaidot, saivat molemmat kyselyssä keskiarvon 6,1.

Koen saavani esimieheltäni tukea.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
1,0	10,0	6,1

Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
1,0	10,0	6,1

Usein puhutaan työnantajan velvoitteista, mutta koko työyhteisön tulisi tukea kaikkien työssä jaksamista ja hyvinvointia. Työkavereiden tuki on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työkavereilta saatu tuki myös motivoi työntekijöitä tekemäänsä työhön. Kyselyyn vastanneet kokivat, että työkavereilta saa tarvittaessa apua. Kyseinen väittämä sai keskiarvon 8,1. Väittämän minimiarvo oli 4,0, joten jokainen vastaajista koki saavansa työkavereiltaan tukea edes jollakin tasolla.

Saan työkavereilta tarvittaessa apua.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
4,0	10,0	8,1

Seuraavaksi kyselylomakkeessa selvitettiin, aikovatko vastaajat työskennellä samalla työpaikalla vielä kahden vuoden päästä. Vastausten perusteella tutkittujen toimipisteiden työntekijät eivät ole tällä hetkellä kovin sitoutuneita tekemäänsä työhön. Väittämä samalla työpaikalla työskentelystä vielä kahden vuoden päästä sai keskiarvon 4,0. Vastaajien kokemukset poikkesivat jälleen paljon toisistaan, sillä väittämän minimiarvo oli 0,0, kun taas maksimiarvo 10,0.

Työskentelen samalla työpaikalla vielä 2 vuoden päästä.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
0,0	10,0	4,0

Turvallinen työympäristö on sekä terveellinen että miellyttävä. Seuraavan väittämän avulla selvitettiin, kuinka turvalliseksi ja toimivaksi työympäristö omalla työpaikalla koetaan. Väittämän keskiarvo oli 6,5. Väittämän minimiarvo oli 2,0 ja maksimiarvo 10,0. Turvallinen ja toimiva työympäristö lisää työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta. Näin ollen turvallinen työympäristö lisää työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös yrityshyvinvointia. Turvallinen ja



toimiva työympäristö kuuluu myös jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Jokaisen työntekijän täytyy saada kokea työympäristönsä turvalliseksi. Turvallinen ja toimiva työympäristö vähentää työtapaturmia ja näin ollen myös poissaoloja.

Työympäristö työpaikallani on turvallinen ja toimiva.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
2,0	10,0	6,5

Kyselyn lopuksi selvitettiin vielä, kokevatko työntekijät työpaikallaan ilmenevän työpaikkakiusaamista, kuten ulkopuolelle jättämistä tai epäluottamusta. Toimivassakin työyhteisössä voi ajoittain ilmetä ristiriitoja ja erimielisyyksiä, mikä on täysin normaalia. Työpaikkakiusaaminen on kuitenkin työyhteisöön sopimatonta. Työpaikkakiusaaminen lisää stressiä ja heikentää työhyvinvointia. Väittämä työpaikalla ilmenevästä työpaikkakiusaamisesta sai keskiarvon 2,3. Tämä tarkoittaa, etteivät kohdeyrityksen työntekijät juurikaan koe työpaikkakiusaamista. Kuten aiemmassa väittämässä kävi ilmi, ilmapiiri työpaikalla koetaan hyväksi. Tässä asiassa kohdeyrityksen toimipisteet ovat erityisesti onnistuneet.

Työpaikallani ilmenee työpaikkakiusaamista, esimerkiksi ulkopuolelle jättämistä tai epäluottamusta.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo
0,0	10,0	2,3

## 5.2 Esimiesten haastattelu

Koska organisaation johtamisesta on tullut tänä päivänä yhä haasteellisempaa monesta erisyystä, tutkimuksen toisessa vaiheessa etsittiin kohdeyrityksen esimiehiltä vastauksia kysymykseen: ”Millaisia johtamisen haasteita kohtaat työssäsi?” Vastausta haettiin samoista kymmenestä myymälästä, joihin kyselylomakekin toimitettiin. Haastattelun kohderyhmää olivat myymälöiden myymäläpäälliköt ja apulaismyymäläpäälliköt. Haastattelulla tavoiteltiin näin ollen 20–30 henkilöä. Vastauksia saatiin viidestä myymälästä viideltä eri esimieheltä. Vastaajat on nimetty H1, H2, H3, H4 ja H5. Myös esimieshaastattelu toteutettiin niin, että vastaajat tulevat pysymään täysin nimettöminä. Esimieshaastattelun tarkoituksena oli löytää vastauksia yhteen opinnäytetyön alatutkimuskysymyksistä: ”Miten mahdolliset johtamisen haasteet heijastuvat työhyvinvointiin?”

Esimieshaastattelun vastauksista kävi ilmi, että kohdeyrityksessä koettuja johtamisen haasteita olivat muutosnopeus, päätösten teko, asiakasymmärrys, kilpailu sekä osaaminen.

Haastattelun vastauksista kävi ilmi, että jatkuvan muutoksen mukana on toisinaan vaikea pysyä. Lähes kaikkien organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut entistä arvaamattomammaksi ja nopeasti muuttuvaksi. Asiakasymmärrys ja kilpailu tulivat ilmi useammassa vastauksessa. Asiakasymmärrys koettiin jatkuvaksi ongelmaksi. Asiakasymmärrys on kykyä tuntea asiakkaansa ja ymmärtää asiakkaidensa tarpeita. Asiakasymmärryksen kautta on mahdollista auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa tai ratkaisemaan ongelmansa. Haaste asiakkaan ymmärtämisessä muodostuu kyvystä vastata asiakkaan tarpeisiin tarpeeksi nopeasti ja kilpailukykyisesti. Asiakkaat haluavat mahdollisimman nopeasti juuri heille sopivia palveluita ja tuotteita.

*Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen kilpailun ollessa kovaa. Haasteena on löytää keinoja, joiden avulla erottua kilpailijoista. (H5)*

Kilpailu vaatii jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja nopeaa muutokseen reagoimista. Yritysten välinen kilpailu antaa asiakkaalle mahdollisuuden valita tuotteita ja palveluita itselleen sopivat ominaisuudet ja hinnan huomioiden. Yhdessä vastauksista nousi esille myös päätösten teko. Eräs vastaajista koki, että päätöksenteossa joudutaan huomioimaan samanaikaisesti entistä useampia sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Myös osaamisen kehittämisen tarve nousi esille eräässä vastauksessa.

*Asiat muuttuvat usein odottamattomista syistä ja nopeammin kuin niihin ehditään reagoimaan. (H2)*

*Ohessa huomaamani johtamisen haasteita työssäni. Toiminnan kehittäminen niin, että erotutaan selvästi kilpailijoista. Lisäksi osaamisen jatkuva kehittäminen, jotta jokaisen osaaminen pysyy tarvittavalla tasolla. (H3)*

Kuten vastauksista kävi ilmi, vastaajat kokevat työssään hyvin samanlaisia johtamisen haasteita. Koetut johtamisen haasteet tulevat ilmi esimiesten jokapäiväisessä työskentelyssä. Avoimuuden merkitys korostuu, sillä sen avulla osaan koetuista johtamisen haasteista voitaisiin vaikuttaa. Esimerkiksi osaamista on mahdollista kehittää jatkuvasti ja se onkin erityisen tärkeää. Käytännössä osaamisen kehittämisellä viitataan niin sanottuun täydennyskouluttautumiseen. Kun työntekijän taidot hoitaa tehtävänsä kasvavat, siitä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Osaava organisaatio on tehokas ja tuottava.

Asiakasymmärryksen merkitys tulee pystyä saattamaan koko työyhteisön tietoisuuteen niin, että jokainen omalta osaltaan kykenee syventämään sitä (Kauhanen 2018, 68). Mikään työyhteisö ei toimi tehokkaasti ilman johtamista. Työyhteisössä tarvitaan henkilöä, joka huolehtii työnteon edellytysten olevan jatkuvasti kunnossa. Myös henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. (Järvinen

2016, 27.) Esimiehen sitoutuminen työyhteisön jatkuvaan kehittämiseen vaikuttaa ratkaisevasti koko organisaation menestykseen. Työyhteisölle asetetut vaatimukset voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Kun esimies kannustaa työyhteisön jäseniä jatkuvaan kehitykseen, esimies helpottaa muutosten kohtaamista ja onnistumista uusissa haasteissa. Tämä hyödyttää työyhteisön jäseniä sekä yksilöinä että tiiminä ja tätä kautta lopulta koko organisaatiota. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 73.) Organisaation toiminnan kehittäminen kuuluu koko työyhteisölle. Vallitsevan organisaatiokulttuurin tulisi tukea tällaista ideologiaa. (Kauhanen 2018, 68.)

### 5.3 Kehitysehdotukset

Kyselylomakkeesta kävi ilmi, että kyselylomakkeeseen vastaajat olivat erityisesti tyytyväisiä ilmapiiriin työpaikallaan, omaan ammattitaitoonsa sekä kollegoilta saatuun tukeen. Erityisesti vastaajat toivovat kehitystä koskien esimieheltä saatua palautetta, vuorovaikutusta sekä työyhteisön tiedonkulkua. Työntekijöiden sitoutuneisuus omaan työhönsä oli keskiarvoltaan melko matalalla tasolla (4,0).

Palautteenantoa, vuorovaikutusta ja tiedonkulkua kehittämällä parannettaisiin työilmapiiriä ja tätä kautta myös työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta tekemäänsä työtä kohtaan. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tiimitoiminnan keskiössä. Huipputiimissä kaikki tiimin jäsenet kykenevät vuorovaikuttamaan avoimesti kaikkien jäsenten kesken. Jokaisen tiimin olisi hyvä miettiä omalle tiimilleen niin sanottuja tiimisääntöjä. Tiimisäännöt auttavat muita tiimin jäseniä puuttumaan sellaiseen toimintaan, joka haittaa tiimin suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista.

Tiimien kehityksen kannalta hyvän yhteistyön tiimisääntöjä, joita voidaan tiimissä pohtia yhdessä (Eklund, Lindholm, Salminen 2019, 89):

- Kaikki tiimin jäsenet ovat samanarvoisia.
- Jokaisen tiimin jäsenen mielipiteet ovat arvokkaita ja ansaitsevat tulla huomioiduksi ja huolellisesti tarkastelluksi.
- Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu siitä, että sovitut asiat tulevat tehdyksi sovitussa aikataulussa.
- Tiimin jäsenet kohtelevat toisiaan kunnioittavasti.
- Tiimin jäsenet suhtautuvat toisiinsa arvostavasti ja antavat kannustavaa palautetta toisilleen tiimin hyväksi tehdystä työstä.
- Tiimin toimintaa koskevat asiat käsitellään aina yhdessä.
- Tiimin jäsenet eivät puhu toisistaan pahaa selän takana.

Tiimisäännöistä sopiminen ja niistä kiinni pitäminen luovat työpaikalla luottamusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Tiimisääntöjen avulla vuorovaikutustaidot kehittyvät, tiedonkulusta tulee avoimempaa ja toimivampaa sekä palautteenanto puolin ja toisin lisääntyy.

Palautteen antamisen ja saamisen merkitys työyhteisössä on suuri. Työyhteisön ilmapiiri on tekijä, joka joko rohkaisee tai estää palautteen antamista ja vastaanottamista. Hyvä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kehittymistä ja oppimista inspiroivaa, tukevaa ja ohjaavaa toimintaa. Palautteen tulee auttaa tavoitteiden ja odotusten selkiytymistä sekä lisätä itsetuntemusta ja henkistä kasvua. Palautteen antamista ja saamista tukevaa ilmapiiriä on mahdollista edistää tehokkaasti tunnistamalla nykytila ja yhteisön kehittämiseen liittyvät tarpeet. Jotta palautteen kehittäminen etenee haluttuun suuntaan, olisi suositeltavaa nimetä työyhteisössä vastuuhenkilöt, jotka motivoivat muitakin palautteenannossa. Kehitysehdotuksia palautemyönteisemmän työyhteisön luomiseen (Lehtonen 2010):

- Idea- ja palautelaatikot, joissa palautetta on mahdollista antaa nimettömänä
- Havainnointi sekä havaintojen kertominen eteenpäin
- Kehitysmuotoisen ilmapiirin luominen jo perehdytysvaiheessa
- Keskustelut
- Itsearviointit.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen henkilöstö kokee tämänhetkisen työhyvinvointinsa tilaa Pirkanmaan alueella. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka tukevat kohti entistä parempaa työhyvinvointia. Tämän seurauksena yritys pystyy tulevaisuudessa sitouttamaan henkilöstönsä entistä tehokkaammin ja lisäämään kilpailukykyään markkinoilla.

Kuten opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kävi ilmi, henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan selkeästi sekä välittömiä että välillisiä tulosvaikutuksia. Näin ollen panostus työhyvinvointiin maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. (Kauhanen 2018, 17.) Tutkimustulosten perusteella saatiin selvitettyä kohdeyrityksen henkilöstön tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilaa. Kyselylomakkeessa huomioitiin työhyvinvoinnin eri osa-alueet, joten aiheesta saatiin monipuolisia vastauksia. Kyselylomakkeen tutkimustuloksista kävi ilmi, että vastaajat toivoivat kehitystä koskien palautteenantoa, vuorovaikutusta ja tiedonkulkua työpaikallaan. Näitä asioita kehittämällä parannettaisiin myös työyhteisön työilmapiiriä ja tätä kautta myös työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta tekemäänsä työtä kohtaan.

Esimieshaastatteluissa tuli ilmi useita erilaisia johtamisen haasteita. Esimiehen vastuuseen kuuluvat organisaation ja oman yksikön toiminnan jatkuva seuranta ja valvonta, henkilöstön tasapuolinen kohtelu, nopea reagointi tilanteisiin, varhainen puuttuminen havaittuihin epäkohtiin, nopea palautteen antaminen henkilöstölle sekä avoin viestintä. (Kauhanen 2018, 46.) Esimiesten haastatteluiden vastaajat kokivat johtamisen haasteiksi työssään muutosnopeuden, päätösten teon, asiakasymmärryksen, kilpailun sekä osaamisen. Kyseiset haasteet näkyvät esimiesten jokapäiväisessä työyhteisön johtamisessa. Esimerkiksi osaamista on kuitenkin mahdollista kehittää jatkuvasti. Jatkuva osaamisen kehittäminen on erityisen tärkeää, sillä osaava organisaatio on tehokas ja tuottava.

Tutkimustulosten avulla oli mahdollista luoda konkreettisia kehitysehdotuksia tukemaan kohti entistä parempaa työhyvinvointia. Kehitysehdotuksia etsittiin palautemyönteisemmän työyhteisön luomisen keinojen ja tiimissäntöjen avulla. Kehitysehdotusten avulla pyrittiin vaikuttamaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä, sillä kaikkien työyhteisön jäsenten tulisi olla kykeneväisiä vuorovaikuttamaan avoimesti kaikkien jäsenten kesken.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli:

- Miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

Päätutkimuskysymykseen etsittiin vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä työhyvinvointi on?
- Miten esimies voi motivoida työntekijää tekemäänsä työhön?
- Miten mahdolliset johtamisen haasteet heijastuvat työhyvinvointiin?

Työhyvinvointi johtamistehtävänä on haasteellinen, sillä siihen liittyy paljon ihmisille henkilökohtaisia asioita, joiden käsittely työyhteisössä voi tuntua hankalalta sekä työntekijästä että myös hänen esimiehestään. (Laine 2017, 126–127.) Esimiestyöllä on valtava merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi, työhyvinvoinnin tarkoituksena on systemoida työhyvinvoinnin kohtaamiseen liittyviä työarjen toimenpiteitä ja samalla erityisesti esimiehen vastuuta niiden toteuttamisessa. On kuitenkin tärkeää huomata, että esimiehetkin tarvitsevat tietoa omien johtopäätöstensä tueksi ja ihmisten ymmärtämiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan käsitys siitä, mikä työhyvinvoinnin tila organisaatiossa on ja mitkä ovat keskeisiä alueita tai kehittämiskohteita, joihin pitäisi puuttua. (Laine 2017, 126–127.) Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, vastaajat kokivat tällaisiksi kehittämiskohteiksi työyhteisössään palautteen vähäisyyden, vuorovaikutuksen sekä tiedonkulun työpaikallaan.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä kerrottiin, Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin käsitteenä seuraavalla tavalla:

*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2009.)*

Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat hyvä, motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvointia voidaan kuvailla useiden erilaisten mallien avulla. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi työhyvinvoinnin portaat sekä työkykytalo.

Esimiehen on mahdollista motivoida työntekijöitään omalla toiminnallaan. Työntekijöitä eniten motivoivia tekijöitä ovat tunne esimiehen arvostuksesta alaisten tekemää työtä kohtaan,

esimiehen luottamus työntekijöitä kohtaan sekä innostava johtamistapa. Kyselylomakkeeseen vastanneet henkilöt kokivat pääasiassa saavansa esimieheltään liian vähän palautetta tekemästään työstä. 94 % kaikista kyselyyn vastanneista toivoi esimieheltään enemmän palautetta. Palautteen saaminen on yksi merkittävä tekijä työntekijän motivaation kannalta. Tärkeää olisi kuitenkin muistaa, että myös esimies tarvitsee palautetta omasta työstään. Vastaajat kokivat myös, että heidän esimiehellään voisi olla paremmat vuorovaikutustaidot. Väittämä esimiehen hyvistä vuorovaikutustaidoista sai keskiarvon 6,1.

Työhyvinvointi johtamistehtävänä on haasteellinen, sillä siihen liittyy paljon ihmisille henkilökohtaisia asioita, joiden käsittely työyhteisössä voi tuntua hankalalta sekä työntekijästä että myös hänen esimiehestään. (Laine 2017, 126–127.) Johtamisessa näkyy monenlaisia haasteita, joita opinnäytetyön tutkimuksessakin tutkittiin. Keskeisimpiä organisaatioiden johtamisen haasteita ovat esimerkiksi monimutkaistunut toimintaympäristö, kasvanut muutosnopeus, asiakkaiden tarpeiden syvälinen ymmärtäminen, kiristynyt kilpailu, kasvaneet liiketoiminnan riskit sekä digitalisaatio.

Opinnäytetyön tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeyrityksen esimiehet kokivat johtamisen haasteita muutoksen nopeuden, asiakasymmärryksen, kilpailun ja osaamisen osa-alueilla. Johtamisen haasteet näkyvät esimiesten toiminnassa joka päivä ja heijastuvat kaikkeen työyhteisön toimintaan.

### 6.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta. Tutkimuksen sisäistä reliabiliteettia todetaan mittaamalla samaa tilastoyksikköä useampaan kertaan. Mittausta voidaan pitää luotettavana, mikäli se tuottaa samanlaisia tuloksia. Tutkimuksen heikkouksena voidaan pitää sitä, että vastausten rehellisyyttä ja huolellisuutta ei voida arvioida vastauksista. Tutkimuksesta ei myöskään voida selvittää, ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet vastaajien näkökulmasta selkeitä, ettei väärinymmärryksiä ole tullut. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta pyrittiin parantamaan kyselylomakkeen testauksella ulkopuolisten testihenkilöiden toimesta kaksi kertaa ennen kyselyn aloittamista. Systemaattiset virheet heikentävät tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Systemaattisia virheitä ilmenee, mikäli vastauksissa ei ole oltu todenmukaisia. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin lisäsi tutkimuksen toteuttaminen anonymisti. Tämän lisäksi kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot oli asetettu asteikolle 1–10, jotta vastaajan on helppo valita lähimpänä omaa mielipidettään oleva vastausvaihtoehto. Laaja asteikko lisää kyselylomakkeen luotettavuutta. Valmiiksi asetetut vastausvaihtoehdot voisivat johdatella vastaajan tyytymään helposti vastausvaihtoehtoon, joka ei täysin kuvaa vastaajan todellista mielipidettä.

Tutkimuksessa on vaikea arvioida tarkasti, kuinka monta henkilöä kyselylomake ja esimieshaastattelu on tavoittanut, sillä kaikissa myymälöissä työskentelee eri määrä työntekijöitä. Erityisesti esimieshaastatteluiden vastaajamäärä jäi melko pieneksi laadulliselle tutkimukselle, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Kyselylomakkeen ja esimieshaastatteluiden avulla saatiin vastauksia opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.



## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvoinnista ja esimiehen vaikutuksesta siihen. Tietoperustassa tarkasteltiin työhyvinvointia, työhyvinvoinnin portaita, työkykyä, työmotivaatiota, persoonallisuuden merkitystä työhyvinvointiin, työntekijän sisäisen riittävyyden tunnetta, työhyvinvoinnin kehittämistä, työuupumusta sekä työhyvinvointia koskevaa lainsäädäntöä. Tämän lisäksi tietoperustassa käytiin läpi esimiestyötä, esimiehen tehtäviä, yhteistyötä ja luottamusta, esimiestä tuottavuuden kehittäjänä, työhyvinvoinnin johtamista sekä organisaation johtamisen haasteita. Työhyvinvointia on tutkittu useasti, joten siitä löytyy paljon tutkimusmateriaalia. Tässä opinnäytetyössä kyseessä on kuitenkin kohdeyritykselle toteutettu opinnäytetyö, joten opinnäytetyön tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Teoreettinen viitekehys on tiiviisti yhdistettynä tutkimukseen, jolloin perusteet tutkimusosuudelle ovat havaittavissa.

Opinnäytetyön aikana toteutettiin tutkimus, joka koostui kahdesta vaiheesta: kyselylomakkeesta ja esimieshaastatteluista. Kyselylomakkeen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa, ja kuinka eri tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Kysely toteutettiin Webropol -ohjelmalla tehdyn kyselylomakkeen avulla. Esimieshaastattelu otettiin tukemaan kyselylomaketta ja samalla tuomaan tutkimukseen myös esimiehen näkökulmaa. Esimieshaastatteluiden avulla etsittiin vastauksia yhteen opinnäytetyön alatutkimuskysymyksistä: ”Miten mahdolliset johtamisen haasteet heijastuvat työhyvinvointiin?” Molemmat tutkimuksen vaiheet toteutettiin täysin nimettömästi. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivisen – eli määrällisen tutkimuksen ja kvalitatiivisen – eli laadullisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää. Nämä kaksi tutkimusmenetelmää yhdistettiin, sillä tutkimuksessa on kaksi erilaista tutkimustapaa. Kvantitatiivinen - ja kvalitatiivinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä menetelmiä. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadaan luvut todistamaan tutkimuksen laajempia näkökulmia, kun taas kvalitatiivisesta tutkimuksesta saadaan tuloksiin syvällisempiä yksityiskohtia.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni asioita, joihin vastaajat olivat työyhteisössään tyytyväisiä, mutta myös kehityskohteita löytyi. Kyselylomakkeeseen vastanneet olivat pääasiassa tyytyväisiä työpaikan yleiseen ilmapiiriin, perehdytykseen, omaan ammattitaitoonsa työtehtävien huomioiden sekä kollegoilta saatuun tukeen. Tyytymättömämpiä vastaajat olivat esimieheltä saadun palautteen määrään, vuorovaikutukseen sekä tiedonkulun toimivuuteen ja avoimuuteen. Opinnäytetyön aikana pyrittiin tunnistamaan mahdolliset kehittämisen kohteet sekä luomaan joitakin konkreettisia toimintamalleja, joiden avulla kohdeyrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa entistä tehokkaammaksi ja työntekijän hyvinvointia tukevammaksi.

## Lähteet

- Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent.
- Aura, O. Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Eklund, A. Lindholm, T. Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Impact.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus [viitattu 02.05.2021]. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen tutkimus [viitattu 02.05.2021]. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Painosalama Oy
- Lehtonen, P. 2010. Palautteen antamisen tavoitteet ja keinot [viitattu 03.05.2021]. Saatavissa <https://www.harvamarketing.fi/blog/palautteen-antaminen-tyoyhteisossa>
- Lähdesmäki, T. Hurme P. Koskimaa R. Mikkola L. & Himberg T. 2015. Laadullinen tutkimus [viitattu 02.05.2021]. Saatavissa [www.jyu.fi/mehu](http://www.jyu.fi/mehu)
- Lähdesmäki, T. Hurme P. Koskimaa R. Mikkola L. & Himberg T. 2015. Määrällinen tutkimus [viitattu 02.05.2021]. Saatavissa [www.jyu.fi/mehu](http://www.jyu.fi/mehu)
- Martimo, K. Uitti, J. Antti-Poika, M. 2018. Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.
- Mäkikangas, A. Mauno, S. Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Tallinna: Kustannus Oy Duodecim.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi [viitattu 09.03.2021]. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. Helsinki: UNIpress.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting.

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: UNIpress.

Työterveyslaitos. Työhyvinvoinnin portaat [viitattu 12.04.2021]. Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2021/01/Tyokykytalo.jpg>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi [viitattu 14.03.2021]. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. Stressi ja sen mekanismit [viitattu 11.05.2021]. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/sisaymparisto/oireilu-sisaymparistossa/stressi-ja-sen-mekanismit/>

Työterveyslaitos. Stressi ja työuupumus [viitattu 11.05.2021]. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>


Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin portaat [viitattu 09.03.2021]. Saatavissa [https://ttk.fi/files/6599/466/TTK\\_Tyohyvinvoinnin-portaat.png](https://ttk.fi/files/6599/466/TTK_Tyohyvinvoinnin-portaat.png)

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

## Liite 1. Kyselylomake

### Esimiestyön vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin päivittäistavarakaupassa

Tämä kysely toteutetaan osana LAB-ammattikorkeakouluun tehtävää liiketalouden alan opinnäytetyötä. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa yrityksen henkilöstön tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa Pirkanmaan alueella. Tulosten avulla on tarkoitus luoda konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tätä kautta yrityksen on mahdollista sitouttaa henkilöstöään tulevaisuudessa entistä tehokkaammin ja lisätä kilpailukykyään työmarkkinoilla. Vastaamalla kyselyyn autat parantamaan työpaikkasi työhyvinvointia. Kaikki vastaukset ovat nimettömiä ja tulevat vain tutkijan käyttöön.

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

#### 1. Ikä \*

- ☐ 18-24 vuotta
- ☐ 25-31 vuotta
- ☐ 32-38 vuotta
- ☐ 39-45 vuotta
- ☐ 46-52 vuotta
- ☐ Yli 52 vuotta

#### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä? \*

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-3 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 5-10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

#### 3. Millaiseksi koet tämänhetkisen työhyvinvointisi? \*



#### 4. Kuinka hyvin koet saavasi esimieheltä palautetta tekemästasi työstä? \*



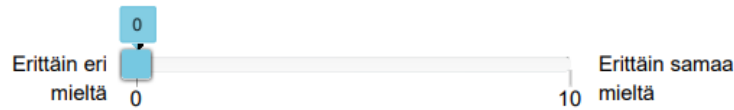
5. Tahtoisitko saada esimieheltäsi enemmän palautetta? \*

☐ Kyllä

☐ En. Perustele vastauksesi (auttaa  
palautteenannon kehittämisessä)

6. Kuinka samaa mieltä olet seuraavista väittämistä?

Työpaikallani on hyvä ilmapiiri \*



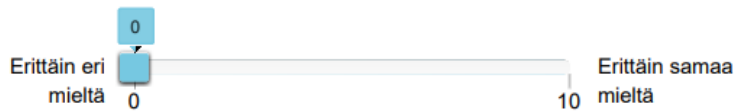
7. Oma ammattitaitoni vastaa työn vaatimuksia \*



8. Perehdyttäminen työpaikallani on kattavaa \*



9. Tiedonkulku on avointa ja toimivaa \*



10. Koen saavani esimieheltäni tukea \*



11. Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot \*



12. Saan työkavereilta tarvittaessa apua \*



13. Työskentelen samalla työpaikalla vielä 2 vuoden päästä \*



14. Työympäristö työpaikallani on turvallinen ja toimiva \*



15. Työpaikallani ilmenee työpaikkakiusaamista, esimerkiksi ulkopuolelle jättämistä tai epäluottamusta \*

