

Jones Eriksson  
Lauri Jousi

## Esimies työhyvinvoinnin johtajana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

Tekijä(t) Otsikko	Jones Eriksson ja Lauri Jousi Esimies työhyvinvoinnin johtajana
Sivumäärä Aika	62 sivua + 7 liitettä Toukokuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten esimies onnistuu työhyvinvoinnin johtajana tutkimuksen kohteena olleen yrityksen yhdellä osastolla. Työssä selvitettiin edelleen, miten työhyvinvointi kokonaisuudessaan toteutuu tällä osastolla ja miten työhyvinvoinnin johtamista voisi tässä työyksikössä kehittää.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimustulokset saatiin teemahaastattelujen avulla. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, joista viisi oli työntekijöitä ja kaksi oli esimiesasemassa. Lisäksi haastateltiin yrityksen henkilöstön kehittämispäällikköä. Tutkimuksen pääasialliset teorialähteet perustuivat alan ammattikirjallisuuteen.</p> <p>Tutkimus osoitti, että edellytykset hyvään työhyvinvoinnin johtamiseen ovat tutkittavalla osastolla olemassa. Tutkimustulosten perusteella yrityksen viestinnässä, palkitsemisjärjestelmässä, perehdyttämisessä ja esimiehen tavassa johtaa ihmisiä oli kuitenkin merkittävästi kehittämisen varaa.</p> <p>Haastatteluiden tuloksista tehdyt johtopäätökset vastasivat teoriakirjallisuuden käsitystä työhyvinvoinnin johtamisesta. Lähes jokaiselle havaitulle ilmiölle löytyi syy ja yhteys käytetystä lähdeaineistosta. Haastateltavien vastaukset osoittivat tutkimusteoriat paikkansapitäviksi.</p> <p>Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen merkitys on kasvanut yhteiskunnassamme. Työhyvinvoinnin on oltava osa organisaation strategiaa, jota ylimmän johdon on tuettava. Työhyvinvointityö pitää liittää osaksi arjen johtamista. Kasvavat työmäärät, jatkuva tehokkuuden vaatimus ja tavoitteet pidemmistä työurista korostavat edelleen työhyvinvoinnin merkitystä. Hyvinvoivat työntekijät rakentavat myös yrityksen taloudellista menestystä.</p>	
Avainsanat	työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointi, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen

Author(s) Title	Jones Eriksson and Lauri Jousi Managers Directing Well-being at Work
Number of Pages Date	62 pages + 7 appendices May 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>Well-being at work and the management of well-being have gained more importance in our society. Well feeling employees are one of the factors for the company's financial success. Well-being at work must also be a part of an organization's strategy, which must be supported by the senior management. The work made for reinforcing the personnel's well-being must be integrated into the everyday leadership. Growing workloads, the continuous demand for efficiency and the objectives of the longer careers continue to emphasize the importance of well-being.</p> <p>The aim of this thesis was to study how the management of workplace well-being is actualized in a case company. The study focused on how the unit supervisor manages the well-being of the personnel in one of the units, how the workplace well-being is managed and how it could be developed in the unit.</p> <p>A qualitative research method was used in this thesis. The results were obtained by using theme interviews. The interviewees were eight persons together, five of whom were employees and two were in managerial positions. In addition, the manager in charge of personnel development in the company was interviewed. The main theoretical source material of the study was based on the professional literature concerning the management of well-being at work.</p> <p>The results of the study indicated that the preconditions for a good management of well-being exist in the department. On the basis of the results, there is however a lot to improve in the company's internal communication and compensation systems. Challenges were also found in the induction process of the company and in the way the supervisor could fill his position in leading his personnel.</p> <p>The conclusions based on the interviews responded to the theories in the literature concerning the management of workplace well-being. Almost every phenomenon found its basis in and connection to the source material. The interviewees' answers confirmed the research theories to be accurate.</p>	
Keywords	Management of well-being, well-being at work, leadership, human resource management

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset	3
1.4	Yritysesittely	4
1.5	Keskeiset käsitteet	5
2	Työhyvinvointi	5
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	5
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	9
2.2.1	Yhteiskunnallinen taso	9
2.2.2	Organisaatiotaso	10
2.2.3	Yksilötaso	11
3	Esimies työhyvinvoinnin johtajana	12
3.1	Esimiestyö	12
3.2	Esimiehen oikeudelliset vastuut ja veloitteet	13
3.3	Erilaiset johtamistavat	14
3.4	Kehittyminen esimiehenä	16
3.5	Esimiehen oma hyvinvointi	17
3.6	Esimiehen tehtävät työhyvinvoinnin johtajana	19
3.6.1	Viestintä	19
3.6.2	Palaute	21
3.6.3	Palkitseminen	22
3.6.4	Motivaatio ja työntekijöiden motivointi	23
3.6.5	Perehdytys	24
3.6.6	Kehityskeskustelut	25
3.6.7	Muutosjohtaminen	26
3.6.8	Ongelmatilanteiden hallinta	27
3.6.9	Sairauspoissaolot	30
3.6.10	Työuupumus ja sen tunnistaminen	33
3.6.11	Irtisanominen	35

4	Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat ja toteutus	37
4.1	Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat	37
4.1.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	37
4.1.2	Teemahaastattelu	38
4.2	Tutkimuksen toteutus	40
4.2.1	Haastateltavien valinta	40
4.2.2	Haastattelun toteutus	41
4.2.3	Haastattelukysymykset	42
5	Tutkimusaineiston analyysi	43
5.1	Henkilöstön kehittämispäällikkö	43
5.2	Esimiehet	44
5.3	Työntekijät ja luottamusmies	46
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	49
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset	49
6.2	Tutkimustulosten yhteenveto	55
6.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	57
6.4	Pohdinta	58
	Lähteet	60
	Liitteet	
	Liite 1. Henkilöstön kehittämispäällikön haastattelukysymykset	
	Liite 2. Esimiesten haastattelukysymykset	
	Liite 3. Työntekijöiden haastattelukysymykset	
	Liite 4. Luottamusmiehen haastattelukysymykset	
	Liite 5. Henkilöstön kehittämispäällikön haastattelu	
	Liite 6. Esimiesten haastattelut	
	Liite 7. Työntekijöiden ja luottamusmiehen haastattelut	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Työhyvinvointi rakentuu työntekijän fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä sekä itse työn luonteesta. Työhyvinvoinnin toteutumiseen vaikuttavat lisäksi työyhteisön jäsenten ja työnantajan asenteet ja tavoitteet sekä organisaation johtamiskäytännöt.

Henkilöstön työhyvinvointi on hyvin tärkeää myös yrityksen tuloksellisuuden kannalta. Työhyvinvoinnin ongelmat heikentävät työntekijän ja koko työyhteisön tehokkuutta ja vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Tämä heijastuu välittömästi yrityksen tuloksellisuuteen, joka on yrityksen tärkein olemassaolon tavoite ja tehtävä.

Työhyvinvointi ja työntekijöiden työkyky ovat yhteiskunnallisella tasolla merkittäviä asioita. Huonon työkyvyn, sairauspoissaolojen ja ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen vuoksi yritykset ja yhteiskunta kokevat vuosittain valtavia taloudellisia tappioita ja menettävät osaamista ja muita voimavaroja. Työhyvinvointia edistävä toiminta on kannattavaa, ja siksi siihen tulisi kohdistaa nykyistä enemmän resursseja. Työikäinen väestö vanhenee, mikä aiheuttaa myös erityisiä haasteita tulevaisuudessa. Eläkeiän noustessa työkyvyn ylläpitäminen korostuu niin yksilöiden, yritysten kuin koko yhteiskunnan kannalta.

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on keskeinen. Esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työhyvinvointiin joko myönteisesti tai kielteisesti. Hyvällä esimiestyöllä voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia, kun taas huono johtaminen voi tuhota muilta osin terveen, toimivan ja tuloksekkaan työyhteisön. Esimiehen toimintaan vaikuttavat lait ja asetukset, jotka esimiehen tulee ottaa huomioon sekä omassa roolissaan että työhyvinvoinnin johtajana.

Esimiehen oma jaksaminen ja siihen vaikuttavat tekijät heijastuvat vahvasti hänen kykynsä ottaa huomioon työhyvinvointiin liittyviä näkökohtia työyhteisössä. Onnistunut johtaminen edellyttää siis esimieheltä itseltään hyvää elämänhallintaa ja omaa hyvinvointia.

Opinnäytetyömme rakentuu teoria-, tutkimus- ja johtopäätösosuuksista. Teoriaosuudessa käsittelemme työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä yhteiskunnallisella ja yksilöllisellä tasolla. Teoriaosuutemme sisältää työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuden kuvauksen. Tavoitteenamme on tutkia niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamisen onnistumiseen. Tutkimme lisäksi esimiehen tärkeimpiä perustehtäviä työhyvinvoinnin johtamisessa ja selvitämme ammattikirjallisuuden avulla oikeaoppisia toimintatapoja eri johtamistilanteissa. Painotamme teoriaosuudessa erityisesti esimiehen keskeistä roolia työhyvinvoinnin johtajana. Kerromme, miten esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työhyvinvoinnin toteutumiseen työyhteisössään.

Tutkimusosuudessa perehdymme kohdeyrityksemme työhyvinvoinnin johtamiseen teemahaastattelun avulla. Olemme haastatelleet yrityksen työntekijöitä, esimiehiä, työpaikan luottamusmiestä ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeää henkilöstön kehittämispäällikköä, joka on vastuussa kohdeyrityksen työhyvinvoinnista. Tutkimuksemme johtopäätösosuuksissa annamme vastauksen siihen, miten työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu kohdeyrityksemme osastolla, ja vertaamme sitä teoriaosuudessa esittelemiimme toimintatapoihin.

Haluamme syventää opinnäytetyöllämme osaamistamme ja aiheeseen liittyvää tietopääomaamme jo oppimiemme asioiden lisäksi. Aiheemme on meille tärkeä, koska olemme liiketalouden opinnoissamme suuntautuneet esimiestyöhön ja työyhteisön kehittämiseen.

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyömme tavoitteena on tutkia, miten esimies onnistuu työhyvinvoinnin johtajana kohdeyrityksen yhdellä osastolla. Tutkimme myös, miten työhyvinvointi kokonaisuudessaan toteutuu tällä osastolla. Selvitämme lisäksi, miten työhyvinvoinnin johtamista voisi tulevaisuudessa kehittää tutkimassamme työyhteisössä. Työmme kautta annamme kohdeyritykselle lisätietoa sen työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja kehitysmahdollisuuksista.

Opinnäytetyömme tutkimusongelma on seuraava: Miten työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu kohdeosastolla? Haemme tutkimusongelmaan vastauksia kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Nämä kysymykset muodostavat tutkimushaastattelun rungon. (kuvio 1.)

Tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat:

- Miten esimies johtaa työhyvinvointia?
- Miten osaston työhyvinvointi toteutuu?
- Miten työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?

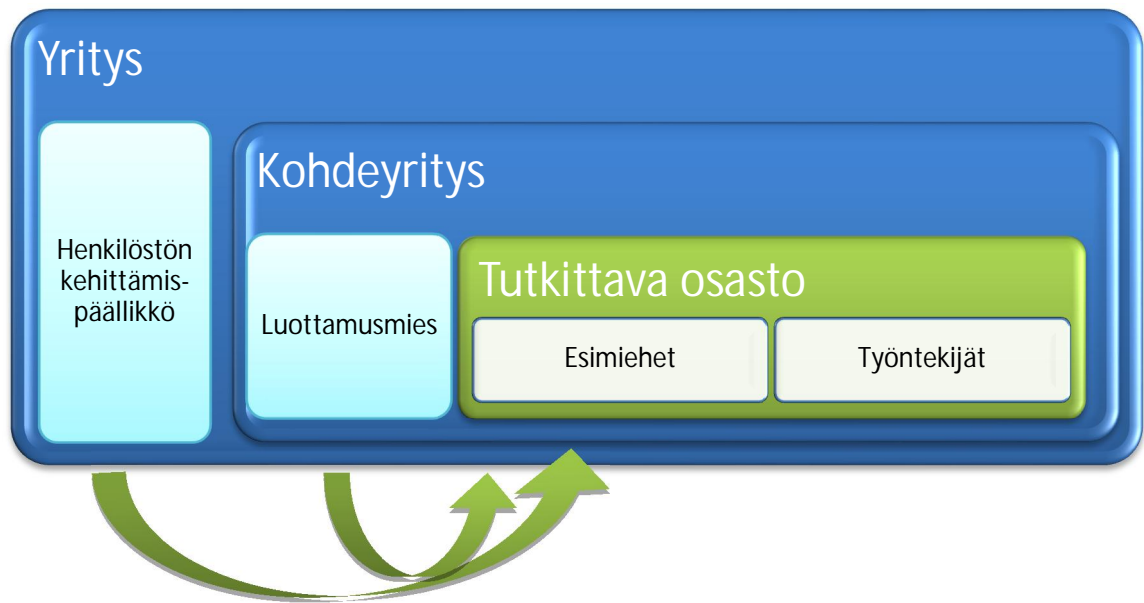


Kuvio 1. Tutkimuskysymykset ja -ongelma.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Työmme teoreettinen viitekehys tarkastelee niitä asioita, jotka esimiehen tulee ottaa huomioon työhyvinvointia johtaessaan. Yrityksen suuren koon vuoksi olemme rajanneet tutkimuksen yhdelle osastolle, jossa työskentelee esimiehen lisäksi 13 työntekijää. Haastattelemme tutkimuksessa osaston esimiehen ja osaston varaesimiehen lisäksi henkilöstön kehittämispäällikköä, työpaikan luottamusmiestä ja neljää työntekijää, jotta voimme muodostaa kuvan siitä, miten esimies onnistuu roolissaan työhyvinvoinnin johtajana. (kuvio 2.)





Kuvio 2. Tutkimusosuuden rajaus.

#### 1.4 Yritysesittely

Opinnäytetyömme tutkimuksen kohteena oleva yritys toimii päivittäistavarakaupassa ja on osa suurta suomalaista konsernia. Yritys on perustettu vuonna 19XX. Sillä on nykyisin Suomessa 29 tavarataloa ja maamme suurin ja monipuolisin internet-tavaratalo. Yritys myy tuotteitaan postimyynnin välityksellä myös Virossa ja Latviassa.

Keskitymme opinnäytetyössämme yrityksen yhden tavaratalon yksittäiselle osastolle, jossa työskentelee 14 henkilöä. Henkilökunta koostuu osastopäällikön ja osaston varapäällikön lisäksi myyjistä, joista useimmat työskentelevät tavaratalossa osa-aikaisina tuntityöntekijöinä. Suurin osa myyjistä on saanut alemman kaupallisen koulutuksen. Osa työntekijöistä opiskelee työn ohessa. Myyjien toimenkuvaan kuuluvat myyntityön lisäksi asiakaspalvelu ja muut keskeiset tausta- ja varastotoimintoihin liittyvät perustehtävät. Työntekijät edustavat palvelualan ammattia, jossa kunkin oma työhyvinvointi ja ammattitaito ratkaisevat pitkälti työn tuloksellisuuden.

Nimitämme tutkimuksemme kohteena olevaa yritystä työssämme ”kohdeyritykseksi”, koska tutkimuksen luonteen vuoksi yritys haluaa pysyä nimettömänä.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

Työmme tärkeimmät käsitteet liittyvät työhyvinvointiin ja sen johtamiseen sekä esimiestyöhön. Esittelemme tässä luvussa nämä käyttämämme käsitteet.

**Työhyvinvointi** rakentuu työpaikalla vallitsevien olosuhteiden ja työntekijän omakohtaisen elämäntilanteen yhteisvaikutuksena. Yksilöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin monet fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Työhyvinvointi käsittää siis kokonaisvaltaisesti työntekijöiden kokemusmaailman omasta itsestään ja jokapäiväisestä ympäristöstään. Työyhteisössä esimiehen toiminta ja käytetyt johtamismallit liittyvät myös keskeisesti yhteisön hyvinvointiin. (Ojala 2003, 14–16.)

**Työhyvinvoinnin johtaminen** käsittää joukon erilaisia, toisistaan poikkeavia toimintamalleja, jotka vaikuttavat työn tekemisen mielekkyyteen. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat erityisesti oikeudenmukaisuus, palautteen antaminen ja esimiehen kyky luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa alaiset kokevat tulevaisuutensa kuulluksi. Alaisten arvostamia osa-alueita työhyvinvoinnin johtamisessa ovat muun muassa työtavoitteiden selkeys, oikeudenmukaiset johtamisen mallit, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja esimiehen arkiset tavat johtaa omaa työyhteisöään. (Ojala 2003, 45–47.)

**Esimiestyö** on työpaikan resurssien ohjaamista. Esimiestyöllä tarkoitetaan yksittäiselle työntekijälle annettua valtaa (direktio-oikeutta) organisaatiossa ja velvollisuutta ohjata alaisten työntekoa kohti yrityksen tavoitteita. Esimiehellä on aina alaisia, joihin hän vaikuttaa keskeisesti omalla toiminnallaan. Esimiestyössä olennaista on työn ohjaaminen mahdollisimman tehokkaasti ja oikeaoppisesti sekä kaikki se toiminta, jonka päämääränä on yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. ”Johtaminen on päämäärään auttamista.” (Viitala 2004, 68.)

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

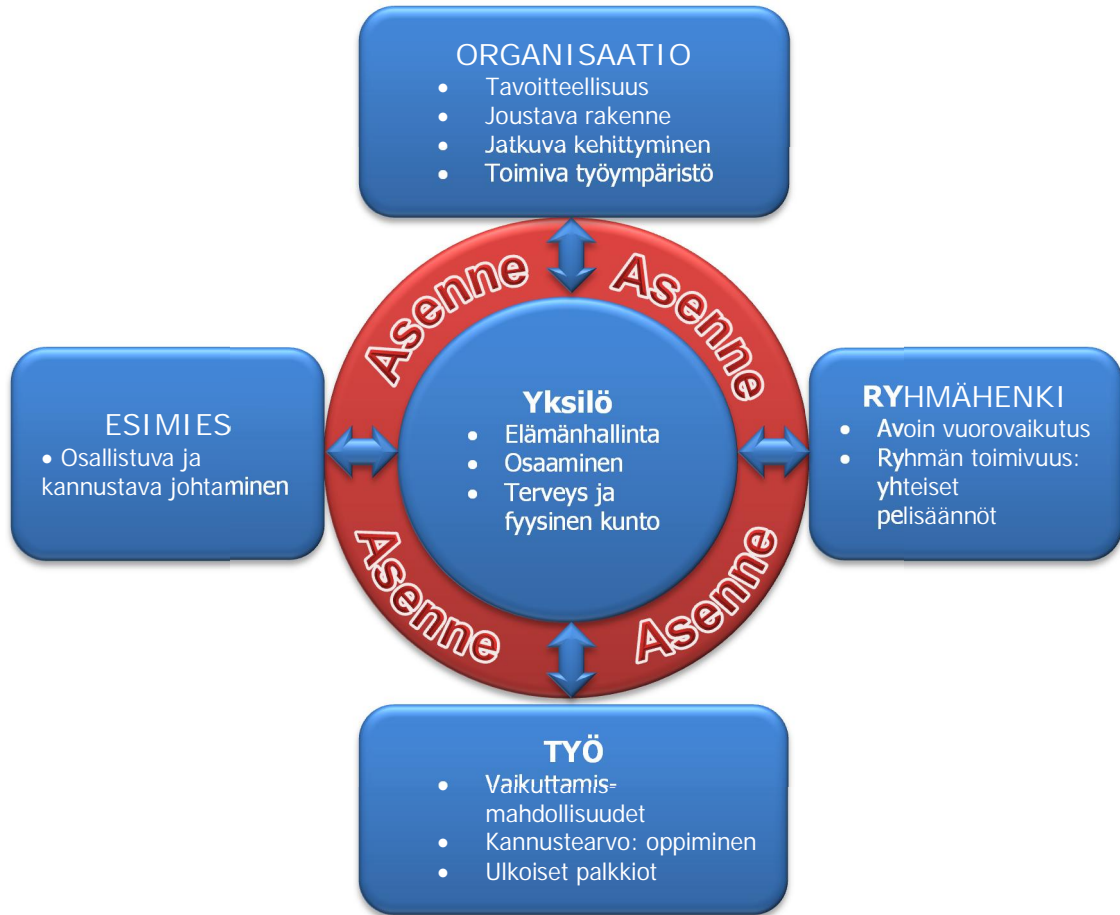
Työhyvinvointi toteutuu turvallisessa, terveessä ja tuottavassa työssä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Näin käsitteen määrittelevät Työterveyslaitoksen työntekijät Hannu Anttonen ja Tuula Räsänen suomeksi toimittamassaan, alun perin ulkomaisessa raportissa ”Työhyvinvointi – uudis-

tuksia ja hyviä käytäntöjä”. Työntekijöiden ja työyhteisöjen tulisi kokea työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, jotta he kokisivat työn tukevan elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2009.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen oman henkilökohtaisen kokemuksen ja vireystilan lisäksi koko työyhteisön henkeä ja ilmapiiriä. Työhyvinvointi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Yksittäisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja osa-alueita voidaan kokea ja tulkita täysin eri tavalla. Toinen työntekijä voi kokea työpaikan ilmapiirin hyväksi samaan aikaan, kun toinen työntekijä näkee siinä paljon epäkohtia ja parantamisen varaa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvoinnin psykologinen näkökulma korostaa yksilön kokemien tunteiden suurta merkitystä hyvinvoinnissaan. Ihminen tiedostaa herkästi kaikki ne ajatukset ja tunteet, jotka liikkuvat mielessä ja kehossa töihin mennessä ja töitä tehdessä. Luukkala lainaa kirjassaan työterveyspsykologi Antti Aron mielipidettä, jonka mukaan työhyvinvoinnin toteutumisessa mielekkyyden kokemus on erityisen tärkeä asia. Epämieluisa ja huonosti organisoitu työ uuvuttaa ja lisää merkittävästi sairastumisen riskiä. (Luukkala 2011, 31–45.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka on kuvannut työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä jakamalla työhyvinvoinnin käsitteen neljään eri osa-alueeseen (kuviot 3). Organisaation kohdalla tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö ovat avainasemassa. Toisena tekijänä on itse työ, jossa Manka korostaa vaikuttamismahdollisuuksien, ulkoisten palkkioiden ja kannustearvona toimivan oppimisen merkitystä. Manka painottaa myös ryhmähengen merkitystä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana. Avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus yhteisten pelisääntöjen avulla ovat avainroolissa ryhmähengen toimivuudessa. Neljäntenä keskeisenä tekijänä on esimies, jonka tulisi johtaa työyhteisöään osallistavan ja kannustavan johtamisen mukaisesti. Edellä mainittujen työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttavien osa-alueiden keskiössä on itse yksilö, jonka kohdalla Manka nostaa esille erityisesti elämänhallinnan, osaamisen sekä terveyden ja fyysisen kunnon merkitystä. (Manka 2010, 8.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin nelikenttä (Manka 2010).

Jouni Luukkala jakaa kirjassaan ”Jaksaa jaksaa jaksaa...” työhyvinvoinnin kolmeen elementtiin, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Luukkala pitää työhyvinvoinnin ydinalueena osaamista. Osaava työntekijä hallitsee haastavatkin työtehtävät, joiden kautta hän saa positiivisen ja energiaa antavan tunteen siitä, että työtehtävät tulevat hoidetuksi tavoitteiden mukaisesti. Menestyvä työntekijä saa työyhteisöltään arvostusta ja kunniaa. Luukkala kuitenkin varoittaa tietyistä riskeistä, jotka liittyvät muun muassa liian tehokkaaseen työskentelytapaan. On mahdollista, että työtehtävien määrä lisääntyy tarpeettomasti ilman, että työntekijä kykenee asettamaan rajoja työmääräänsä esimerkiksi oman laajan osaamisensa vuoksi. (Luukkala 2011, 31–45.)

Jos työntekijän edellytetään venyvän kohtuuttomiin työsuorituksiin, on hänen työhyvinvointinsa väistämättä uhattuna. Hyväkin osaaja voi väsyä ja uupua liiallisen työtaakan ja vaatimusten seurauksena. Osaamisen ja vaatimusten tulisi siis olla tasapainossa keskenään. Sosiaalinen tuki niin työpaikalla kuin yksityiselämässäkin on yksi merkittä-

vimmistä asioista työntekijän hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Voimavarojen ollessa hetkellisesti koetuksella työyhteisön tuki auttaa jaksamaan. Esimies on tuen antamisessa ratkaisevassa roolissa. (Luukkala 2011, 31–45.)

Työhyvinvointia on peilattu myös Maslow'n tarvehierarkiaan, joka kuvaa ihmisen perustarpeita kerroksittain pyramidin kaltaisesti (kuvio 4). Alimmalla tasolla oleviin ihmisen välttämättömiin fysiologisiin perustarpeisiin on luokiteltu terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Mikäli jokin näistä perustason asioista ei ole kunnossa, on työhyvinvoinnin toteutuminen lähes mahdotonta. Toisella tasolla Maslow'n tarvehierarkiassa ovat turvallisuuden tarpeet, joihin on työhyvinvointiin rinnastettaessa liitetty työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä tunne työn jatkumisesta. Kolmantena portaana ovat läheisyyden tarpeet, joilla tarkoitetaan työhyvinvoinnin kohdalla työyhteisön yhteisöllisyyttä, työtovereita ja – tiimejä. Toiseksi ylin eli neljäs taso on ihmisen luontainen tarve saada arvostusta. Työelämässä tämä osa-alue toteutuu työntekijän osaamisen, ammattitaidon ja työsuorituksen arvostuksena. (Ojala & Ahonen 2005, 28–30; Vesterinen 2006, 111.)

Ylimpänä Maslow'n tarvehierarkiassa ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Nämä toteutuvat työhyvinvointimallissa oman työn ja osaamisen jatkuvana kehittämisenä. Maslow'n portaiden päälle voidaan asettaa yksi ylimääräinen porras, joka kuvaa ihmisen henkisyttä ja sisäistä tahtotilaa. Nämä käsittävät yksilön omat arvot, motiivit ja sisäisen energian, joiden kautta syntyy innostus ja sitoutuminen eri elämän asioihin, myös työssä. Kantavana ajatuksena tässä vertauskuvallisessa mallissa on korostaa henkisen hyvinvoinnin tärkeyttä kaiken perustana ja kuvata tarpeiden rakentumista prioriteettijärjestyksessä. (Ojala & Ahonen 2005, 28–30; Vesterinen 2006, 111.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti myös työterveyshuolto, työturvallisuus- ja virkistystoiminta, liikunta- ja työpaikan ruokailumahdollisuudet sekä työympäristön yleinen viihtyvyys. Näiden eri työhyvinvointiresurssien hyödyntäminen riippuu voimakkaasti johtamisesta. Johtamisella ja esimiestyöllä vaikutetaan suoraan työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen, työjärjestelyihin ja muiden resurssien hyödyntämiseen sekä siihen, miten työntekijöille luodaan mahdollisuus osallistua työyhteisönsä hyvinvoinnin kehittämiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 33.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

### 2.2.1 Yhteiskunnallinen taso

Työhyvinvointi luo perustan hyvälle ja tuottavalle työnteolle yhteiskunnassa. Valtionhallinto, Kela, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työhyvinvoinnin laitos, Työterveyslaitos ja ammattiliitot pohtivat kaikki työhyvinvointia nykyisessä haastavassa yhteiskunnallisessa tilanteessa erityisen paljon. Työhyvinvointi nähdään keskeisenä tekijänä myös työurien pidentämisessä. Liian varhainen eläköityminen ja muu työelämästä pois jääminen

muodostavat taloudellisesti kestävämmän uhan yhteiskunnalle, jonka perustasapaino sisältää ajatuksen siitä, että kaikkien ihmisten aineellinen hyvinvointi tuotetaan työllä.

Ihmisten elinikä on pidentynyt, minkä takia keskustelu eläkeiän nostamisesta on ajan-kohtaista. Euroopan talouskriisikin liittyy osaltaan myös siihen, miten työn tuottavuuden antamalla verorahoilla pystytään ylläpitämään hyvinvointia yhteiskunnassa. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn laatu ja tuottavuus ovat vahvasti sidoksissa työntekijöiden hyvinvointiin. Yhteiskunnallisella tasolla työhyvinvointia johtaa valtio, joka poliittisella toiminnallaan luo suosituksia, sääntöjä, lakeja ja asetuksia sekä edellytyksiä niin valtiollisille, kunnallisille kuin yksityisille organisaatioille vastata omalta osaltaan työhyvinvoinnista.

### 2.2.2 Organisaatiotaso

Kussakin organisaatiossa ylimmän johdon on ymmärrettävä työhyvinvoinnin keskeinen merkitys organisaation perustehtävän toteuttamisessa. Pahoinvoiva työntekijä ei ole tuottava eikä pysty toimimaan laadukkaasti ja tuloksellisesti organisaation tavoitteiden mukaan. Ylin johto johtaa työhyvinvointia sitouttamalla alaisensa tukemaan hyvinvoinnin tavoitetta ja antamalla kaikille organisaatiotasolle työkaluja ja toimintamalleja työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen. Organisaatiossa vastuuyksikkönä tämän tärkeän teeman johtamisessa toimii yleensä henkilöstöosasto, jonka tehtävä on luoda esimiehille ja muille työntekijöille työhyvinvointia tukeva toimintamalli. (Rauramo 2008, 146.)

Viime vuosien aikana suomalaiset työorganisaatiot ovat saaneet keskeisiltä työhyvinvointia johtavilta toimijoilta suosituksen luoda niin sanottu ”Varhaisen välittämisen malli”, jota joissain organisaatioissa kutsutaan myös ”Työkyvyn tuen toimintamalliksi”. Malli sisältää johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteiset pelisäännöt työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja työkyvyn tukemisessa. Se antaa esimiehelle selkeät linjaukset ja ohjeet työkyvyn poikkeamien havaitsemiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14.)

Työhyvinvoinnin on oltava osa organisaation strategiaa, jota ylimmän johdon on tuettava. Työhyvinvointityö pitää liittää osaksi johtamista. Organisaation eri yksiköiden on yhteistyössä sovittava työhyvinvoinnin johtamisen sisällöstä, tavoitteista, toiminnasta, seurannasta ja arvioinnista. Yrityksen olisi hyvä määritellä työhyvinvointitoimintansa

tavoitteet, joiden on tuettava liiketoiminnan tavoitteita. Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisössä on haasteellinen tehtävä, kehitystyössä tarvitaan kaikkien osapuolten yhteistyötä. Siihen on kutsuttava mukaan työntekijät, esimiehet, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21; Rauramo 2008, 147.)

### 2.2.3 Yksilötaso

Työntekijä on myös itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan ja sen johtamisesta. Jokaiselle ihmiselle tulisi olla itsestään selvää, että muun muassa liikunta, terveellinen ruokavalio, hyvä yöuni ja toimivat ihmissuhteet tukevat omaa hyvinvointia niin töissä kuin vapaa-ajalla. Työntekijällä pitäisi olla organisaatiossa mahdollisuus ottaa puheeksi omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavia asioita. Organisaation tulisikin tukea omalla toiminnallaan työyhteisön avointa ilmapiiriä, jossa jokaisen yksilön on helppo puuttua työnsä ongelmakohtiin. Usein ihminen itse on oman tilanteensa paras asiantuntija, mutta samaan aikaan myös vastuunkantaja.

Työntekijän on hyvä ymmärtää omaan työhyvinvointiinsa liittyvät osa-alueet. Psykkinen hyvinvointi kertoo yleisestä jaksamisesta sekä tasapainosta työn ja muun elämän välillä. Sosiaalinen hyvinvointi sisältää suhteet työtovereihin, ystäviin ja perheeseen sekä mahdollisen kuulumisen muihin sosiaalisiin verkostoihin. Työelämässä on hyvä myös kysyä omia arvoja ja asenteita sekä huolehtia omasta ammattitaidosta ja osaamisesta. Näiden osa-alueiden huomioon ottaminen ja kehittäminen ovat osa yksilön vastuuta työhyvinvoinnin johtamisessa ja toteutumisessa. (Ojala 2005, 15.)

Työelämässä puhutaan myös alaistaidoista, joilla kuvataan yksilön roolia tasa-arvoisessa esimies-alaisuudessa. Työntekijän velvollisuus on hoitaa perustehtäväksi annettu työ mahdollisimman hyvin, mutta osana työyhteisön jäsenyyttä jokaisen työntekijän tulee huolehtia myös työpaikan viihtyisyydestä ja ilmapiiristä. Yhteistyökyky työtovereiden ja esimiesten kanssa sekä kyky ilmaista mielipiteensä työyhteisössä rakentavasti ovat tärkeä osa alaistaitoja. Hyvän työntekijän piirteinä voidaan pitää auttamishalua, myönteistä asennetta ja aktiivisuutta. Nämä ominaisuudet tukevat myös työyhteisön hyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2012.)



### 3 Esimies työhyvinvoinnin johtajana

#### 3.1 Esimiestyö

Esimiehen merkitys työntekijöiden työtyytyväisyydelle on huomattava. Esimiesalaisuuteen on toimittava sekä oltava oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Esimiestaitojen jatkuva kehittäminen muodostaa vahvan pohjan, jonka varaan jokainen esimies voi rakentaa myös työhyvinvointinäkökulman. Esimiehen työhön kuuluu perustehtävän johtamisen ohella velvollisuus tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Tätä tarkkailua voidaan kutsua myös esimiehen valmiudeksi olla aktiivisessa kontaktissa työyhteisönsä jäseniin. (Rauramo 2008, 146.)

Jokaisen esimiehen edellytetään olevan kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista. Esimies on vastuussa työturvallisuuslainsäädännön mukaan työntekijän fyysisten ja henkisten työolosuhteiden optimoinnista. Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies ottaa huomioon kaikessa toiminnassaan myös työhyvinvoinnin näkökulman. Esimiehen on muistettava tämä antaessaan ohjeita ja määräyksiä, pitäessään palaveria ja ollessaan missä tahansa vuorovaikutustilanteessa työyhteisössä. (Esimies.info 2012.) Viisas organisaatio opettaa esimiehensä havaitsemaan varhain alaistensa työkyvyn laskun, joka voi näkyä muun muassa runsaina sairauspoissaoloina, liiallisina ylityöinä tai huonona työn tuottavuutena ja laatuna. Varhainen havaitseminen tukee keskeisesti työhyvinvoinnin johtamista.

Esimiehen ei tarvitse olla ihmeidentekijä, vaan riittää, että hän käyttäytyy normaalilla, työntekijöitään arvostavalla tavalla. Työhyvinvointia edistävä johtaminen edellyttää esimieheltä kykyä kohdella alaisiaan johdonmukaisesti kuunnellen samalla heidän tarpeitaan. Taitava esimies on myös riittävän rohkea myöntämään ja korjaamaan mahdolliset epäonnistumisensa. Esimiehen tulee käyttäytyä kaikessa toiminnassaan mahdollisimman ystävällisesti ja työntekijöitään kunnioittavasti. (Kehusmaa, 2011, 178.)

Järvinen toteaa (2005, 13–15), että johtajaksi ei synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidosta, jonka jokainen ihminen voi oppia. Hyvin usein esimieheksi valikoituminen tapahtuu hyvän työntekijän ylenemisen kautta. Kokemattoman esimiehen tulisi miettiä, onko hän ylipäättään kiinnostunut ihmisten johtamisesta ja haluaako hän toimia esimiesroolissa. Oma motivaatio, omat työuran tavoitteet ja tehtävään liittyvät asennekyvykset on tärkeä arvioida huolella ennen esimiesroolin vastaanottamista. Yrityksen

tulisikin kartoittaa tarkasti tulevalta esimieheltä vaadittavat taidot ja kehittää niitä koulutuksen avulla, jotta hän suoriutuisi uudessa toimenkuvassaan mahdollisimman hyvin. (Järvinen 2005, 13–15.)

### 3.2 Esimiehen oikeudelliset vastuut ja velvoitteet

Esimiestyötä ohjaavat ja tukevat monet lait, jotka liittyvät myös työhyvinvointiin. Esimiehen on syytä tuntea perusteet näistä laeista, sillä niiden tunteminen auttaa häntä ymmärtämään omia juridisia oikeuksiaan ja antaa varmuutta toimia organisaatiossa lakien mukaisesti. Esimiehellä on direktio- eli työnjohto-oikeus. Laki antaa esimiehelle oikeuden määrätä, mitä työtä tehdään, missä ja miten. Esimies tai työnantaja ei voi kuitenkaan yksipuolisesti muuttaa työsopimuksessa määriteltyjä työsuhteen ehtoja. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 12.)

Työsuhteen keskeiset oikeudet ja velvollisuudet määritellään työsopimuslaissa. Tämän lain mukaan työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin ja luotava suotuisat olosuhteet myös työntekijöiden keskinäisille suhteille. Työsopimuslaissa todetaan myös työnantajan velvollisuus edistää työntekijän kehittymistä urallaan. (Manka yms. 2010, 21.)

Työsuojelulainsäädäntö sisältää asetukset, jotka liittyvät työntekijän sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin. Työntekijän terveys ei saa missään olosuhteissa olla uhattuina tai liiallisen kuormituksen alainen. Esimies voi kohdata työelämässä mitä yllättävimpiä tilanteita, joissa avoin vuorovaikutus ja puheeksi ottaminen ovat hänen ensimmäisiä apukeinojaan. Moneen asiaan voivat silti vaikuttaa erilaiset lait ja sopimukset, joiden tulkintaan esimiehen on tarvittaessa hyvä pyytää apua alan asiantuntijoilta, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnolta tai työsuhdejuristilta. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 12.)

Työturvallisuuslaki määrittelee työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvät tekijät, joiden on turvattava ja ylläpidettävä työntekijöiden työkykyä. Lain tavoite on myös estää ennalta työtapaturmia, ammattitauteja ja muita sairastumisriskejä. Työnantajan ja esimiehen on oltava valppaita havaitsemaan työympäristön, työyhteisön tai työtapojen turvallisuusriskejä. Laissa mainitaan myös työntekijän henkilökohtaiset edellytykset, jotka esimiehen on otettava huomioon. Jokaisella työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma, joka sisältää juuri sen yrityksen työturvallisuusasioiden kehittämistarpeet ja riskiarviot. Työturvallisuuslaissa otetaan lisäksi kantaa työntekijöihin kohdistuvaan

epäasialliseen käytökseen, kuten työpaikkakiusaamiseen ja seksuaaliseen häirintään, jotka voivat vakavasti uhata työhyvinvointia. Työturvallisuuslaki velvoittaa myös työntekijän noudattamaan kaikkia lain ohjeita ja määräyksiä, joita ei ole siis kirjoitettu vain työnantajan tai esimiehen velvoitteiksi. (Manka yms. 2010, 21–23.)

Työterveyshuoltolaki määrittelee ne asiat, joilla työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto yhdessä edistävät terveyttä, työhyvinvointia, työympäristön turvallisuutta, työyhteisön toimintaa ja työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä. Laki määrää työnantajan järjestämään kustannuksellaan työterveyshuollon, joka toteuttaa edellä mainittuja asioita. Työterveyshuollolla tulee olla kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa toiminnan tavoitteet selkeästi määritellään. (Manka yms. 2010, 23–25.)

Työsuojelun valvontalaki määrittelee työpaikan sisäisen yhteistoiminnan mallin työsuojeluasioissa ja niiden valvonnassa. Laki määrittelee työsuojelupäällikön, työsuojeluvaltuutetun ja työsuojelutoimikunnan tehtävät. Kaikkien edellä mainittujen lakien lisäksi esimiehen on otettava toiminnassaan huomioon myös muun muassa yhteistoimintalaki (YT-laki), laki sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja työntekijän eläkelaki. (Manka yms. 2010, 25–27.)

### 3.3 Erilaiset johtamistavat

Johtaminen voidaan jakaa nykykäsityksen mukaan asioiden johtamiseen (management), ihmisten johtamiseen (leadership) sekä valmentavaan johtamiseen (coaching). Asioiden johtaja toimii faktojen ja virallisten tietolähteiden pohjalta, kun taas ihmisten johtaja ja valmentava johtaja toimivat käyttäen työntekijöiden inhimillisiä voimavaroja tavoitteiden ja paremman tuloksen saavuttamiseen. (Suonsivu 2011, 140–141.)

Asioiden johtaja toimii roolissaan määrätietoisesti ja hyväksi todettujen käytäntöjen mukaan. Hän pilkkoo organisaation strategian tavoitteet osiin ja jakaa ne työtehtäviksi. Asiajohtaja delegoi alaisilleen työtehtäviä ja tavoitteita sekä valvoo omalla toiminnallaan työn edistymistä. Töiden valmistuttua asiajohtaja tutkii työn lopputulosta objektiivisesti ja antaa siitä tarvittaessa palautetta. (Suonsivu 2011, 142.)

Asiajohtajalle on tärkeää asioiden oikeellisuuden todentaminen eri mittarein sekä saadun tiedon analysointi ja tulkinta objektiivisesti. Tunnepohjaiset päätökset ja niin sanottu ”minusta tuntuu” -mielipiteet eivät vaikuta asiajohtajan toimintaan. Budjetointi, talou-

delliset asiat, suunnittelu, organisointi, vastuiden jako ja valvonta sisältyvät myös asiajohtajan prioriteettilistaan. (Suonsivu 2011, 142.)

Ihmisten johtaja perustaa toimintansa esimiehenä osallistamalla alaiset heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa mukaisesti. Ihmisjohtajuus on jaettavissa pessimistiseen ja optimistiseen johtamistapaan. Pessimistinen ihmisjohtaja luottaa autoritääriiseen, käskevään ja epäitsenäisyyttä suosivaan johtamistapaan. Hän näkee työntekijät passiivisina ja epäluotettavina objekteina. Optimistinen ihmisjohtaja näkee sen sijaan jokaisen ihmisen yksilönä, arvokkaana ja ainutlaatuisena työntekijänä. Hän kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti ja yhteisten pelisääntöjen mukaisesti sekä kykenee myös tunnustamaan omat virheensä ja väärin perustein tehdyt päätökset. Optimistinen johtamistapa on arvostava, neuvotteleva ja työntekijän kehittymistä kannustava. (Suonsivu 2011, 143–148.)

Hyvä ihmisjohtaja on taitava tunneälykkyyden johtaja, joka vaikuttaa tunteiden kautta työntekijöiden työntekoon motivoivalla tavalla. Tunneälykkään ihmisjohtajan vaikuttamiskeinoiksi muodostuvat erityisesti tunteiden ilmaisu ja inhimillisyys. Hyvällä tunnejohdamisella kyetään käyttämään hyväksi koko tunteiden kirjo, jolloin saadaan parempia tuloksia kuin tunneilmastoltaan kylmässä, tunteettomassa johtamistavassa. (Suonsivu 2011, 143–148.)

Optimistisen ihmisjohtajan tekemät päätökset heijastuvat työyhteisön yhteisiin pelisääntöihin, oikeudenmukaisuuteen ja työntekijöiden oikeuteen ilmaista itseään. Tässä toimintatavassa työyhteisö kehittyy ja ”mukautuu” yritystä palvelevaksi kokonaisuudeksi. Ihmisjohtajan esimiestyö kohdistuu niihin tekijöihin, jotka lisäävät työniloa ja innostusta työpaikalla. (Suonsivu 2011, 146–148.)

Valmentavassa johtamistavassa esimies toimii valmentajan tavoin tuoden työntekijöille enemmän vastuullisuutta. Valmentava työote valjastaa työntekijän piilevät kyvyt ja mahdollisuudet tehdä omaa työtään työntekijälle itselleen mielekkäällä tavalla. Työntekijä vastaanottaa tarvitsemansa tuen, avun ja kannustuksen esimieheltään. Valmentajan tavoite on tuottaa alaisilleen valmennusperiaatteiden mukaisesti suoriutumisen halu, joka toimii yhtenä motivoivana tekijänä työnteossa. (Suonsivu 2011, 152–162.)

Valmentavan esimiehen tehtäviin kuuluvat työntekijöiden tukeminen ja avustaminen kohti laadukkaampaa työntekoa. Esimiehen vastuu on tällöin luoda työntekijälle sellai-

set olosuhteet, joiden avulla itsensä johtaminen on mahdollista, motivoivaa ja palkitsevaa. Tähän sisältyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, osaamisensa kehittämiseen, ajantasaisen tiedon saamiseen ja rakentavan palautteen antamiseen. Valmentava esimies antaa työntekijälle lisäksi erilaisia työkaluja ja tekniikoita mahdollisia ongelmatilanteita varten. Alaisten itsensä johtamisen avulla esimies kykenee vaikuttamaan myönteisesti heidän tapaansa ja tyyliinsä tehdä töitä. (Suonsivu 2011, 152–162.)

### 3.4 Kehittyminen esimiehenä

Hyvä esimies osaa käsitellä niin ihmisiä kuin asioita taitavasti. Ammattikirjallisuudessa esimiestyötä luonnehditaan jokapäiväiseksi oppimiseksi ja henkilökohtaiseksi kehittymiseksi. Suurin vastuu esimiehen kehittämisessä lienee kuitenkin organisaatiolla. Aktiivisesti kouluttamalla ja esimiestyötä kehittämällä yritykset mahdollistavat tehokkaan esimiestyön ja sitä kautta paremman tuloksellisuuden yritystoiminnassaan.

Esimieheksi päädytään usein asiantuntijatehtävistä, jotka ovat luonteeltaan hyvin erilaisia esimiestyöhön verrattuna. Vastuu, valta ja osaamisvaatimukset kasvavat esimiestyössä. Pelkkä oman alan asiantuntijuus ei riitä. Jatkuvan kehittymisen mahdollistamiseksi esimiehiä tulisi kouluttaa säännöllisesti heidän työkokemuksestaan riippumatta. (Valvisto 2005, 84–85.)

Työuran alussa esimiehen on hyvin haastavaa omaksua kaikkea sitä uutta tietoa ja taitoa, joka liittyy esimiestoimintaan ja sen suorittamiseen. Hyvin usein tuoreen esimiehen johtamistaidot ovat hänen oman koulutuksensa ja kokemuksensa varassa. Tärkeintä on, että esimiestä tuetaan aktiivisesti. Organisaation on kannettava oma vastuunsa esimiehen kouluttamisessa ja kehittämisessä. Esimiehelle tulisi tarjota tarpeellinen määrä tukea, työkaluja ja tietoa siitä, miten suoriutua omasta työtehtävästään mahdollisimman hyvin. (Valvisto 2005, 84.)

Valvisto korostaa kirjassaan (2005, 85) kuukausittain järjestettävien kokousten merkitystä. Kokouksissa johto ja esimiehet kohtaavat ja purkavat ajankohtaisia henkilöstöön liittyviä asioita. Näin turvataan yhteinen näkemys johtamisen tarpeista ja vaatimuksista. Toinen tapa kehittää esimiestyötä on Valviston mukaan työnantajan esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa järjestämät esimiespäivät. Näissä koulutustilaisuuksissa esimiehille

tulisi antaa mahdollisuus tutkia omia johtamistapojaan ja hankkia vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin. (Valvisto 2005, 85.)

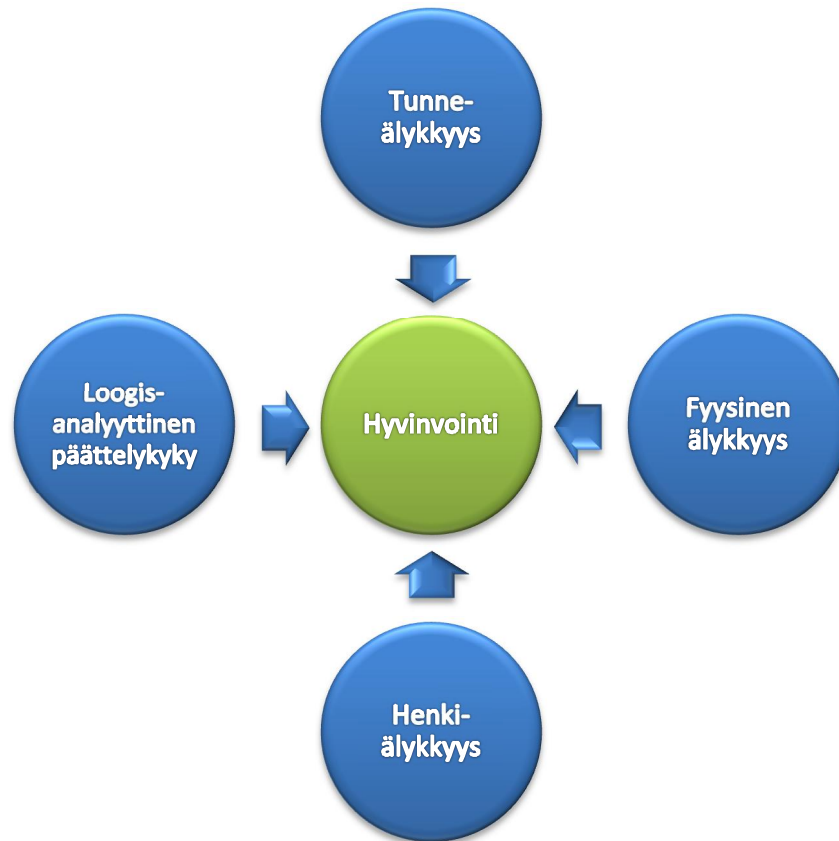
Esimiehiä voidaan kehittää myös työnohjausmetodin avulla. Työnohjaus (coaching, mentorointi) on tällöin esimiestoimintaa tukevaa, ja sen pääasiallinen tarkoitus on luoda esimiehille puitteet työtapojen tarkastelulle. Näin mahdollistuu uusien toimintamallien omatoiminen oivaltaminen. Työnohjaus on säännöllinen ja joustava kokonaisuus, joka voi kestää jopa kaksi vuotta. Sen keskeisenä tavoitteena on rohkaista koulutettavaa tarkastelemaan omaa persoonallista työrooliaan, käyttäytymistään, suhdettaan omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Työnohjaus tukee ammatillista kasvua ja kehittymistä esimiehenä. (Järvinen 2000, 176–184.)

Yritys voi järjestää omille esimiesvastuussa oleville työntekijöilleen myös erityisiä esimieskursseja, joissa käsitellään heille merkityksellisiä asioita. Tällaiset työnantajan erikseen räätälöimät kurssit antavat usein parempia tuloksia kuin ulkopuolisen tahon järjestämä esimiesvalmennus. (Järvinen 2000, 172.)

### 3.5 Esimiehen oma hyvinvointi

Esimiehen rooli työelämässä on viime vuosikymmenten aikana kasvanut ja esimiesten tehtäväkenttä on laajentunut. Selvitäkseen esimiesroolin monista haasteista on esimiehen tärkeää tiedostaa oman jaksamisensa ja hyvinvointinsa tila. Ilman omaa hyvinvointia ja määrätietoista oman elämän hallintaa tehokas esimiestyö muuttuu kuormittavaksi tai joskus jopa mahdottomaksi. Voidaan jopa kysyä, miten esimies voi toimia johtajana, jos hän ei kykene tiedostamaan omia tarpeitaan ja oman hyvinvointinsa tilaa. Arkisen työelämän sujuminen edellyttää esimieheltä oman ajankäytön hallintaa, stressinsietokykyä ja hyviä johtamistaitoja. Tunneälyn ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on myös tärkeää.

Harjun ja Kallasvuon mukaan hyvinvointi perustuu neljään älykkyyden ja energian osaluokkaan sekä niiden väliseen tasapainoon (kuvio 5). Fyysinen älykkyys käsittää ihmisen perustarpeet, kuten ravinnon, liikunnan ja levon. Mikäli fyysinen hyvinvointi ei ole kunnossa, alkaa keho oireilla. Tämä ilmenee muun muassa väsymyksenä, energiatasojen ennen aikaisena vähentymisenä sekä yleisen vireystilan ja toimintakyvyn heikentymisenä. (Harju & Kallasvuo, 26.)



Kuvio 5. Hyvinvoinnin osa-alueet. (Harju & Kallasvuo, 26.)

Tunneälykkyydellä tarkoitetaan yksilön kykyä ilmaista monipuolisella tavalla inhimillisiä tunteita. Ihmisen kokema yleinen tyytyväisyyden tunne, toisten ihmisten huomioiminen ja vaikeiden asioiden käsittelytapa lukeutuvat myös tunneälykkyuden piiriin. Tunneälykäs ihminen kykenee luontaisesti vaikuttamaan myönteisellä ja ratkaisukeskeisellä tavalla ympärillä oleviin ihmisiin osaten samalla ottaa muiden tunteet huomioon. Työyhteisössä tunneälykkyyttä voi parhaiten kehittää lukuisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisellä tavalla. (Harju & Kallasvuo, 26.)

Rationaalisten asioiden käsittelykyky ja loogis-analyttinen päättelykyky muodostavat Harjun ja Kallasvuon mukaan järkiälykkyuden kokonaisuuden. Ihmisen fyysiset ja henkiset voimavarat vaikuttavat olennaisesti järkiälykkyuden tehokkaaseen toimintaan. Esimiestyössä asioiden yksinkertaistaminen, aikataulutusta ja keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan parantavat merkittävästi järkiälykkyuden toimintaa. Järkiälykkyys vaatii yksinkertaisia ja johdonmukaisia toimintatapoja, sopivia haasteita, selkeää viestintää ja työskentelyrauhaa niin työssä kuin omassa arjessa. (Harju & Kallasvuo 2007, 28.)

Henkiälykkyyden liittyy puolestaan yksilön arvomaailmaan, kiinnostavien asioiden kokeamiseen ja kykyyn etsiä henkisiä virikkeitä. Kehittääkseen henkistä älykkyyttä ihmisen tulisi uskaltaa poiketa arjen rutiineista ja etsiä uusia mielenkiinnon kohteita ja ihmissuhteita. Jos esimies kykenee tiedostamaan näitä älykkyyden eri osa-alueita ja kehittämään itsessään niihin liittyviä ominaisuuksia, on hänen oma hyvinvointinsa ja jaksamisensa vahvalla pohjalla. (Harju & Kallasvuo 2007, 28.)

Taitava toisten ihmisten johtaminen perustuu hyvään oman mielen johtamiseen ja siihen, että oma elämä on riittävän monipuolista ja tasapainoista (Luukkala 2011, 272.). Tämä tarkoittaa mielekästä tekemistä, luotettavia ihmissuhteita ja riittävästi lepoa. Näistä osa-alueista esimiehenkin on pidettävä huolta kyetäkseen toimimaan tasapainoisesti ja ylläpitääkseen työyhteisön hyvää ilmapiiriä ja hyvinvointia.

### 3.6 Esimiehen tehtävät työhyvinvoinnin johtajana

#### 3.6.1 Viestintä

Toimiva viestintä on tärkeä osa laadukasta esimiestoimintaa. Tehokkaalla johtamisviestinnällä esimies pystyy vaikuttamaan alaisiinsa haluamallaan tavalla ja ymmärrettävästi. Esimiehen viestintä on osa johtamistyötä, joka on asioiden tulkintaa, toimintaan tarvittavan tiedon oikeanlaista tuottamista ja jakamista sekä yksilöiden ja ryhmän työnteon suuntaamista kohti yrityksen tavoitteita. Tavoitteiden mukainen johtamisviestintä edellyttää toimivaa organisointia, valvontaa, vuorovaikutusta, motivointia ja kannustamista sekä yhteisöllisyyden mahdollistamista. (Åberg 2006, 204.)

Elisa Juholin kuvaa kirjassaan työyhteisöviestinnän syntyhistoriaa ja perusrakennetta. Hän on jakanut työyhteisöviestinnän kahteen eri tapaan, joissa molemmissa alaisten ja johdon viestintätavat ovat erilaisia. Juholinin mallissa eri viestintätavoilla on eri vaikutukset työyhteisöön. Nämä vaikutukset on nimetty lamaannuttaviksi ja energisoiviksi. Viestintätapa on näissä malleissa joko loitontavaa tai lähentävää. (kuvio 6.) (Juholin 2009, 59.)



Työyhteisö	Viestintä	Loitontavaa	Lähentävää
<b>Lamaannuttava</b>	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä	
<b>Energisoiva</b>	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä	

Kuvio 6. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (Juholin 2009, 59).

Lamaannuttavassa työyhteisöviestinnässä alaiset ovat objektin roolissa ja esimiehet ja johto toimivat subjektiivisina viestinvälittäjinä. Viestintä on tällöin monologista, jolloin ylempänä hierarkiasta tulevat viestit ”valuvat” alemmille tasoille. Tässä työyhteisöviestintämallissa alaisilla ei ole sanavaltaa. (Juholin 2009, 58.)

Lamaannuttavan viestintätavan vastakohtana on energisoiva viestintätapa, jonka seurauksena alaiset kokevat ”voimaantumisen” tunnetta (kuvio 6.). Voimaantumisen tunne syntyy työyhteisössä yhteisissä keskustelutilaisuuksissa, joissa toteutuu vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus. Energisoivaa tunnetilaa vahvistaa lähentävä viestintätapa, jonka perusarvo on moniäänisyys. Lähentävälle viestinnälle on ominaista erilaisien näkemysten jakaminen, itseilmaisun salliminen ja työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus. Tässä viestintämallissa korostuvat myös johtamistavan ja yksilöviestinnän vastuullisuus ja vuorovaikutteisuus. (Juholin 2009, 60.)

Juholin listaa kirjassaan toimivan työyhteisön peruspilareiksi kuusi kohtaa ja näitä yhdistävän tekijän.

1. Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutuksellisesti.
  2. Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla.
  3. Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen.
  4. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä ovat mahdollisia jokaiselle.
  5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko työyhteisöä.
  6. Työnantajan maine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä.
- + Edellisiä yhdistävä tekijä: toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja.

Näitä sääntöjä noudattamalla työyhteisöviestintä on toimivaa ja työyhteisöä palvelevaa. Viestintäkulttuuri energisoi työyhteisöä ja tuo työpaikalle onnistumisen tunteita viestinnällisin keinoin. (Juholin 2009, 59–63.)

### 3.6.2 Palaute

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeä osa toimivaa työyhteisöviestintää ja esimiestyötä. Ne ovat elinehto työelämässä kehittymiselle ja kasvulle. Ilman tehokasta palautejärjestelmää on vaikea saada tietoa siitä, missä onnistuttiin, missä epäonnistuttiin tai miten toimintaa voitaisiin kehittää. Monipuolisen palautteen arvo työyhteisöviestinnässä on korvaamatonta hyvinvoivalle ja kehittyvälle yritykselle. (Juholin 2009, 243.)

Palautteen merkitys on muuttunut aikojen saatossa. Palautetta annettiin työelämässä aikaisemmin hierarkkisesti ylhäältä alaspäin, esimieheltä alaiselle. Nykyisin myös esimiehet ja yrityksen johtotaso tarvitsevat ja vaativat palautetta organisaation muiden jäsenten tavoin. (Juholin 2009, 243.)

Työelämässä palautteella on monia eri muotoja. Palautetta on mahdollista antaa kiittämällä, kannustamalla, puuttumalla, tukemalla, korjaamalla, arvostelemalla, varoittamalla tai moittimalla. Tavanomaisimmat työelämässä vakiintuneet palautekanavat ovat muun muassa vuosi- ja osavuosiarviot, projektiarviot ja kehityskeskustelut. Toisenlaisia palautemuotoja ovat spontaanit ja vapaamuotoiset palautteet, joita annetaan yleensä kasvokkaisuviestinnän kautta. Työyhteisössä esimiehellä on vastuu toimivan ja kehittävä palautekulttuurin luomisessa, mikä rakentuu pääsääntöisesti hänen oman esimerkinsä kautta. (Juholin 2009, 247–252.)

Elisa Juholin on nimennyt kirjassaan hyviä muistisääntöjä palauteprosessia varten. Palautteen antajan olisi hyvä muistaa antaa palautetta mahdollisimman pian palautetta vaativan tilanteen jälkeen, koska ilmenneeseen asiaan on jälkikäteen vaikeampi palata. Palaute olisi hyvä muotoilla mieluummin tukevaksi ja kannustavaksi kuin moittivaksi. Kriittisen palautteen antamisessa on oltava selkeäsanainen ja kykenevä perustelemaan kantansa. Näin palaute on paremmin omaksuttavissa ja helpommin hyväksyttävissä. (Juholin 2009, 243, 254.)

Juholinin mukaan spontaaniin ”ohimennen” -palautteeseen voi käyttää hymyä, olalle taputusta tai suoraa ”kiitos” -sanaa. Palautteen vastaanottajan tulisi aina huomioida palaute ja kiittää siitä. Jos palautetta ei ymmärrä tai siitä ei saa riittävästi tietoa, pitäisi palautteen saajan kysyä tarkennusta epäselvyyksien selvittämiseksi. Mikäli vastaanottaja kokee, että hän ei saa riittävästi palautetta, tulisi sitä pyytää. (Juholin 2009, 243, 254.)

### 3.6.3 Palkitseminen

Henkilöstön motivointi ja palkitseminen ovat työhyvinvoinnin johtamisen keskeisimpiä osa-alueita. Hyvin rakennetulla palkitsemisjärjestelmällä pystytään ohjaamaan tehokkaasti työhön sitoutumista. Oikeudenmukaisella palkitsemisella parannetaan myös oleellisesti työhyvinvointia.

Palkitsemistavat voidaan jaotella kahteen eri palkitsemiskategoriaan, aineettomaan ja aineelliseen. Aineellinen palkitseminen voidaan edelleen jakaa kahteen ryhmään, suoraan ja epäsuoraan. (kuvio 7.) Parhaimmillaan palkitsemisellä pystytään ohjaamaan koko organisaation työntekoa kohti strategisia tavoitteita. Lisäksi hyvä palkitseminen tuo tehokkaan työnohjaustyökalun ylemmän johtotason toimihenkilöille. (Kauhanen 2009, 109, 115.)



Kuvio 7. Palkitsemistavat.

Aineellisen palkitsemisen yleisimpiä muotoja ovat muun muassa rahapalkka, erilaiset rahalliset kannustinpalkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Aineellinen palkitseminen houkuttelee uusia työntekijöitä ja sitouttaa heitä yritykseen, kasvattaa kilpailuetua, lisää tuottavuutta, tukee organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määrittelee organisaation rakennetta. Aineellisella palkitsemisellä on selkeä yhteys myös työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja sen johtamisessa. (Kauhanen 2009, 117; Sistonen 2008, 177.)

Aineellinen palkkio tuo taloudellista turvaa ja tyydyttää ihmisen perustarpeet, mutta se lisää myös vallan ja arvostuksen tunnetta. Aineellinen palkka ei kuitenkaan tuota sosiaalista mielihyvää toisin kuin aineeton palkitseminen. (Kauhanen 2009, 117.)

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea muuta palkitsemiseen rinnastettavaa toimintaa, jossa aineellinen palkitseminen ei ole keskeisessä roolissa. Aineettomaan palkitsemiseen lukeutuvat esimerkiksi työn tekeminen sinänsä, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen. (Kauhanen 2009, 135.)

Sistonen kuvaa kirjassaan perinteisimmät aineettomat palkitsemistavat, joita ovat muun muassa oman työn arvostus, tehtävien sopiva haasteellisuus ja kiinnostavuus, oman työroolin itsenäisyys, työn sopiva määrä ja laatu, oman osaamisen ja uran kehittämismahdollisuudet, positiiviset ja korjaavat palautteet, työn ja muun elämän tasapaino, työsuhteen pysyvyys ja turvallisuus sekä työtoverit ja muut työhön liittyvät sidosryhmät. (Sistonen 2008, 176.)

#### 3.6.4 Motivaatio ja työntekijöiden motivointi

Motivaatio liittyy vahvasti palkitsemisen kokonaisuuteen. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tahtotilaa. ”Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tietystä tilanteesta toimii” (Peltonen & Ruohotie 1987, 22).

Motivaatio syntyy ihmisen omasta halusta ja tarpeesta saavuttaa eri asioita. Näihin asioihin liittyy vahvasti ihmisen tarpeisiin vastaaminen palkitsevalla tavalla. Myös ihmisen henkilökohtainen elämäntilanne, kuten ikä, työuran vaihe, perhe-elämä ja terveys ohjaavat motivaation syntyperusteita. Vahvaan motivaatioon liittyy halu tehdä itselleen tärkeitä asioita, jotka koetaan mielenkiintoisiksi ja palkitseviksi. Motivaation tunteminen on omakohtaista, sillä eri ihmiset motivoituvat eri asioista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 22.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäiset motivaatiotekijät ovat ulkoisia tehokkaampia ja kestoaltaan pidempiä motivoitumisen lähteitä (Salminen 2006, 99–100). Hyvin motivoitu työntekijä sitoutuu työhönsä

ja tuottaa laadukasta työn tulosta ja useimmiten voi työssään hyvin. Työhyvinvoinnin johtamisessa motivaatiosta huolehtiminen on olennaista.

Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat työntekijän työmoraali, ammatti-identiteetti ja oma-kohtainen halu ja kiinnostus omaa työtä kohtaan. Myös työhön liittyvä sisältö, työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus ja itsenäisyys vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Pääasiallisesti sisäinen motivaatio on subjektiivista eli aineetonta. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat puolestaan erilaiset palkkiot ja kannusteet, kuten esimerkiksi palkka ja sen määrä sekä ylennykset ja tunnustukset. Ulkoinen palkkio on usein organisaation edustajan välittämää ja lukeutuu pääosin aineellisen palkitsemisen kokonaisuuteen. (Salminen 2006, 98–100; Ruohotie & Honka 1999, 45–46.)

Tutkimusten mukaan tehtävänsä hyvin hoitava esimies pystyy edistämään motivaation syntymistä ja kasvamista työntekijöiden keskuudessa tarjoamalla heille selkeän työnkuvan, selkeitä työtehtäviä ja helposti omaksuttavia vastuualueita. Näiden lisäksi esimies voi parantaa työntekijöiden motivaatiota luomalla työympäristöstä mahdollisimman vuorovaikutteisen, pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluita ja huolehtimalla siitä, että työtehtävät ovat sopivan haasteellisia ja monipuolisia. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 91–93.)

### 3.6.5 Perehdytys

Perehdyttäminen on monivaiheinen prosessi, joka vaikuttaa keskeisesti perehdytettävän työntekijän ensikokemukseen työnantajasta. Laadukkaalla ja määrätietoisella perehdytyksellä pystytään vaikuttamaan tehokkaasti työntekijöiden työskentelytapoihin ja asenteisiin. Keskeisin vastuu perehdyttämisestä on lähiesimiehellä. (Kauhanen 2009, 151–153.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä pyritään opettamaan perehdytettävälle kolme keskeistä asiaa. Työyhteisöön perehdyttämisessä tutustutaan työyhteisön toimintatapoihin, arvoihin ja liikeideaan. Perehdyttämisen toisessa vaiheessa tutustutaan itse työpaikkaan, jossa perehdytettävä työskentelee. Hänet tutustutetaan työkaverihinsa ja mahdollisiin asiakkaisiinsa. Varsinaisessa omaan työalueeseen perehdyttämisessä opetellaan työnkuvaan liittyvät perustehtävät ja käydään läpi työnantajan keskeisimmät toiveet. (Kauhanen 2009, 151.)

Hyvin toteutettu perehdytys antaa työntekijälle mahdollisuuden omaksua nopeasti työhönsä, työyhteisöönsä ja yrityksen toimintatapoihin liittyvää tietoa. Tavoitteeseen päästään, kun perehdytys on riittävää ja siinä keskitytään erityisesti kannustamaan työntekijää omatoimisuuteen ja oman sisäisen yrittäjyyden löytämiseen. (Kauhanen 2009, 151–153.)

Laadukkaasta perehdyttämisestä syntyviä etuja on vaikea mitata tarkasti, mutta siitä hyötyy niin organisaatio kuin perehdytettävä. Keskeisimmät perehdyttämisen hyödyt liittyvät motivaation kasvamiseen, työssä viihtymiseen, asioiden nopeampaan omaksumiseen sekä tuottavuuden kasvamiseen. Laadukas perehdytys tukee samalla vahvasti myös työhyvinvointia ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä. (Honkaniemi ym. 2006, 155.)

### 3.6.6 Kehityskeskustelut

”Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Onnistuessaan kehityskeskustelu edistää erinomaisen työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua.” (Aarnikoivu 2010, 11.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät, joista tärkein on esimiehen ja alaisen välinen luottamus. Luottamusta herättävällä esimiehellä täytyy olla oma rooli hallussa ja hänen on kyettävä hyvään vuorovaikutukseen työarjen eri tilanteissa. Esimieheen kohdistuvaa luottamusta vahvistaa lisäksi esimiehen kyky johtaa alaisiaan kuuntelevalla tavalla ja luoda mielekkäitä merkityksiä arjen sekalaisista työasioista. (Aarnikoivu 2010, 12.)

Esimiehen on hyvä ymmärtää, että kehityskeskustelut ovat hänelle tärkeä työväline. Yrityksen toiminnan tulokset tehdään ihmisten avulla. Oleellista on, miten ihmiset onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja toimivat yhteistyössä. Tässä prosessissa esimiehen tehtävä on tukea, valmentaa ja auttaa alaisiaan kehittymään. Jos esimies kykenee toteuttamaan kehityskeskustelut hyvin, syntyy niiden tuloksena parantunut motivaatio, selkeämmät tavoitteet ja tiiviimpi sitoutuminen työhön. Onnistunut kehityskeskustelu luo myös positiivista ilmapiiriä ja työntekijä kokee arvostuksen tunnetta. Yksilön ja tiimin on helpompi suunnitella toimintaansa, tarkastella tuloksiaan ja selkiyttää keskinäisiä roolejaan. Hyvä kehityskeskustelu mahdollistaa molemminpuolisen palautteen antamisen. (Rauramo 2008, 158.)

Sekä esimiehen että alaisen valmistautumista ja keskustelun sujuvuutta varten organisaatiot ovat yleensä luoneet kehityskeskustelulomakkeita. Nämä virittävät molemmat kehityskeskustelun osapuolet miettimään etukäteen työhön liittyviä osa-alueita. Esimies voi tehdä itselleen muistilistan niistä asioista, joihin hän sitoutuu rakentaessaan hyvää kehityskeskustelutilannetta. Molemminpuolinen valmistautuminen on tehtävä huolella. On sovittava ajoissa rauhallinen paikka ja aika. Avoimen ilmapiirin luomiseksi esimiehellä on oltava kuunteleva rooli ja hänen on hyvä ottaa selkeästi puheeksi keskustelun tavoite ja tarkoitus. Organisaation tehtävänä on tukea esimiestä keskustelun käymiseksi säännöllisesti, mikä luo työntekijälle jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. (Rauramo 2008, 158.)

Useissa yrityksissä kehityskeskusteluja käydään vuosittain, osassa on käytössä puoli-vuosittain käytävät väliarviot. Menneen kauden arviointi on luonnollinen jatko keskustelulle. Ovatko tavoitteet toteutuneet? Mikä on haitannut työsuorituksia ja mikä edistänyt? Seuraavaksi on hyvä käsitellä yhteistyön sujuminen tiimin sisällä, esimiehen kanssa ja muiden sidosryhmien kanssa. Lisäksi on hyvä käydä läpi työntekijän omat voimavarat, niin ammatilliset kuin osin yksityiselämääinkin liittyvät asiat. Esimiehen on kysyttävä mahdollisista koulutustarpeista ja osaamista kehittävästä tarpeista. Laadukkaassa kehityskeskustelussa esimies avaa yrityksen, tiimin ja yksilön tulevia haasteita ottaen samalla huomioon työntekijän omat työhön liittyvät tulevaisuuden suunnitelmat ja toivomukset. (Ojala 2003, 56–57.)

Sen lisäksi, että esimies ja alainen käyvät säännöllisiä kehityskeskusteluja, voi esimies toteuttaa myös oman tiiminsä kanssa käytävän ryhmäkeskustelun, joka kannattaa järjestää yksilötapaamisten jälkeen. Ryhmämuotoinen kehityskeskustelu on hyvä tuki sekä esimiehille että työntekijöille etenkin organisaation isommissa muutostilanteissa. Ryhmän kehityskeskustelu vahvistaa jokaisen yksilön kanssa sovittuja linjauksia ja muokkaa yhteistä visiota työhön liittyvissä asioissa tavoitteelliseksi ja samansuuntaiseksi. Ryhmän jäsenet voivat tuoda myös tällaisessa keskustelussa avoimesti esiin koko ryhmää koskevia kehitystoiveita. (Aarnikoivu 2010, 107.)

### 3.6.7 Muutosjohtaminen

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti erilaisia muutoksia. Kiihtyvä työtahti ja kilpailu, taloudellinen selviytyminen sekä yhteiskunnalliset muutokset pakottavat myös menestyviä

yrittäjiä kehittämään toimintaansa ja muuntautumaan taukoamatta. Muutokset työnteossa, työtavoissa ja -paikoissa aiheuttavat työntekijälle ja koko työyhteisöille usein hyvin haasteellisia tilanteita. Muutostilanteiden hallinnalla ja johtamisella on suora yhteys myös työhyvinvointiin. (Vesterinen 2006, 123–124.)

Muutosten syyt voidaan jakaa kahteen kategoriaan, ulkoisiin ja sisäisiin muutospaineesiin. Ulkoisia muutospaineita ovat asiakkaat, kilpailijat, teknologinen kehitys sekä yhteiskunnalliset muutokset. Sisäisiin muutospaineesiin lukeutuvat yrityksen strategian, tuotteiden, henkilöstön ja johdon muuttuminen. (Luukkala 2011, 177–178.)

Muutostilanteet koetaan työelämässä yleensä negatiivisesti. Ne saattavat aiheuttaa työyhteisössä voimakkaita ja ahdistavia tunnereaktioita kuten pelkoa, vihaa, surua ja turvattomuutta. Jotta työntekijöiden työhyvinvointi ei heikentyisi muutostilanteiden yhteydessä, tulee organisaation ja esimiehen osata toteuttaa muutos oikealla tavalla. (Vesterinen 2006, 124; Luukkala 2011, 181.)

Työyhteisössä tapahtuvia muutoksia ei kuitenkaan koeta ainoastaan negatiivisina. Yhteistyö saattaa jopa tehostua ja niin sanottu ”me” -henki parantua vaikeina ja haastavina aikoina. Kari Koivisto toteaa kirjassaan (2001, 75) vaikeiden aikojen saattavan jopa parantaa vireyttä, innovatiivisuutta ja yhteistyökykyä. (Koivisto 2001, 75.)

Jouni Luukkalan mukaan (2011, 185) organisaation tulisi valmistautua muutostilanteisiin. Riittävä tiedottaminen muutoksesta, työyhteisön osallistaminen ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen muutosvaiheen aikana ovat erityisen tärkeitä huomioon otettavia asioita. (Luukkala 2011, 185.)

Pirkko Vesterinen kuvaa (2006, 125) pakolla johtamisen negatiivisia vaikutuksia. Jos työyhteisölle ei suoda mahdollisuutta vaikuttaa tuleviin muutoksiin, laadukkaan ja innovatiivisen työnteon edellytyksenä oleva työn ilo saattaa kadota. Työtehon alentuessa myös yrityksen tuottavuus heikkenee. (Vesterinen 2006, 125.)

### 3.6.8 Ongelmatilanteiden hallinta

Työpaikan ongelmatilanteista puhutaan nykyään entistä avoimemmin. Media nostaa rohkeasti esiin työyhteisöjen ristiriitoja, jotka ovat kärjistyneet usein pitkäaikaisina prosesseina johtaen lopulta julkiseen käsittelyyn. Hyvin monenlaiset työpaikkojen ristiriidat



aiheuttavat esimiehelle kiusallisia ja normaalia tuottavaa työtä häiritseviä ongelmia. Esimiehen on hyvä hahmottaa näiden konfliktien taustoja.

Työpaikkojen ongelmatilanteet voidaan jakaa neljään pääryhmään (kuvio 8.). Työyhteisön muutos- ja kriisitilanteet ovat tyypillinen konfliktien lähtökohta. Jokaisessa työpäikässä tapahtuu joskus isoja ja merkittäviä muutoksia. Esimerkkinä näistä voi mainita organisaatorakenteen muutokset ja taloudelliset kriisitilanteet irtisanomisineen. Pienempiä työyhteisön muutosasioita voivat olla tiedonkulun ja johtajuuden ongelmat sekä työyhteisön epäselvät tavoitteet. Toinen ristiriita- ja ongelmatilanteiden luokittelun pääryhmä liittyy työuupumukseen ja yhteisölliseen stressiin, joissa molemmissa voi olla kyse henkilöressurssien vähyydestä suhteessa työmäärään tai organisaation väsyminen jatkuvien muutosten keskellä. Kolmantena pääryhmänä ovat yksilölähtöiset tekijät. Työntekijä voi laiminlyödä velvollisuutensa tai muista syistä alisuoriutua tehtävässään. Usein tällaisissa tilanteissa on taustalla henkilökohtainen elämänkriisi tai mielenterveys- ja alkoholiongelma. Neljäntenä työpaikkojen yleisenä ristiriitana pidetään kärjistyneitä yhteistyöongelmia. Näihin kuuluvat työyhteisön jäsenten väliset tai esimiehdessä liittyvät konfliktit, kiusaamistilanteet ja syntipukki-ilmiöt. (Etera 2010.)



Kuvio 8. Ongelma- ja ristiriitatilanteet. (Etera 2010.)

Konflikti kehittyy työpaikalla usein hiljalleen. Esimiehen olisi hyvä nähdä pienetkin merkit tällaisesta prosessista, koska mitä varhemmin asioihin puututaan, sitä helpommin konfliktitilanteita pystytään ehkäisemään ja korjaamaan työilmapiiriin epäsuotuisa kehitys. Tällaisia ristiriitatilanteita ennakoivia merkkejä voivat olla hälyttävät työilmapiirikyselyn tulokset ja tiedonkulussa havaittavat selvät puutteet. (Luukkala 2011, 220.)

Esimerkkejä työyhteisön pahoinvoinnista voivat olla muun muassa piilevät vihamieliset ”kuppikunnat” ja vihjeet kiusaamisesta tai eristäytymisestä. Mikäli työyhteisössä käydään paljon niin sanottuja terapiakeskusteluja, saattaa ilmiö olla merkki työntekijöiden ylimääräisestä tunnelastista ja työilmapiirin heikkenemisestä. Jos esimies havaitsee tällaista ”kahvihuoneparlamentti” –ilmiötä, olisi hyvä järjestää rakentavaa tiimin sisäistä käsittelyä, joka johtaisi kaikkia tyydyttäviin ratkaisuihin. Jos taas realistiset tulostavoitteet ovat jääneet toteutumatta, olisi esimiehen pysähdyttävä miettimään, voisivatko syynä olla työyhteisön sisäiset konfliktit. (Luukkala 2011, 220.)

Edellä mainittujen ennakoivien merkkien jatkoksi Jouni Luukkala kuvaa tilanteita, jotka herkistävät konflikteille. Hänen mukaansa muun muassa hierarkkinen organisaatio, jossa on monta esimiesporrasta, on työpaikkana usein psyykkisesti kuormittava. Myös yhden työntekijän henkilökohtainen menestys työelämässä voi laukaista työtovereissa esimerkiksi kateuden tunteita, jotka puolestaan saattavat johtaa juoruiluun ja selän takana puhumiseen. Osalla ihmisistä on joskus narsismiksikin luokiteltu persoonallisuushäiriö, joka johtaa lähes väistämättä työyhteisössä työtoverien luokitteluun, manipulointiin, epäasialliseen käytökseen ja selvään kiusaamiseen. Tosin on muistettava, että kiusaajan roolin ottava henkilö ei aina ole narsisti. (Luukkala 2011, 220–221.)

Ongelmatilanteiden hallitsemiseksi esimiehen tulee olla valmis tarttumaan ongelmiin heti. Työnantajien velvollisuus on tarjota esimiehille koulutusta ongelmatilanteiden kohtaamiseen. Varhainen puuttuminen mahdollistaa usein konfliktien ratkaisun työyhteisön sisällä muutaman henkilön välisenä prosessina. Liian myöhään tapahtuva ongelmanratkaisu vaatii konfliktin pahentumisen myötä usein ulkopuolista apua esimerkiksi työterveyshuollon tarjoaman työpsykologin avulla. Käytännön ohjeita esimiehille erilaisten konfliktien ratkaisemiseksi on tarjolla useissa työhyvinvointia ja sen johtamista käsittelevissä kirjoissa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 24.)

Esimiehen on ensin hyvä täsmentää ongelma ja esittää itselleen kysymyksiä: Mistä oikeastaan on kyse? Keitä ongelma koskee? Miten se näkyy työnteossa? Seuraavaksi esimiehen on järkevää suhteuttaa ongelma toiminnan tavoitteisiin ja miettiä, miten ristiriita haittaa tavoitteiden saavuttamista. Näin esimiehelle muodostuu oma mielikuva siitä, mihin asiaan tarvitaan muutosta tai ratkaisua. Kolmannessa vaiheessa on keskeistä järjestää ongelmatilanteessa mukana oleville mahdollisuus osallistua konfliktin käsittelyyn. Näin toteutuu myös tärkeä työelämän periaate työntekijöiden kuulluksi tulemisesta. Esimiehen on myös nimettävä yhdessä pohditut ratkaisuehdotukset, jotka

sitoutuvat työn kehittämiseen. Ryhmän on hyvä miettiä, mitä tehdään eri tavoin kuin ennen ja mikä aiemmasta toimintamallista säilytetään. Lopuksi on aina dokumentoitava yhteinen toimintasuunnitelma, seurattava sen etenemistä ja kirjattava tehdyt toimenpiteet. (Havunen & Lavikkala 2010, 45–46.)

Yritykset ovat kehittäneet ongelmanratkaisutilanteisiin jokaisen esimiehen helposti omaksuttavissa olevia toimintamalleja. Tutkimuksemme kohteena olevassa yrityksessä on ollut vuodesta 2005 lähtien käytössä ”XXXX” –ohjelma, joka käsittelee ristiriitoja puheeksi ottamisen keinoin. Nykyään ohjelma tunnetaan XXXX -konsernissa ”XXXX” –mallina. Yrityksessä havaittiin esimiesten vahva toive saada työkalu arjen ristiriitatilanteiden käsittelyyn, mikä vastasi hyvin yrityksen jatkuvan toiminnan parantamisen periaatetta. ”XXXX” –ohjelman avulla saatiin aikaan kaikille yhtenäinen toimintamalli ongelmatilanteiden käsittelyssä. Sen käyttö paransi työtyytyväisyyttä ja vähensi sairauspoissaoloja. Sillä oli myös ristiriitatilanteita ennalta ehkäisevää vaikutusta. Malli antaa työntekijälle mahdollisuuden ottaa puheeksi mahdollisesti kokemiaan työn tekemiseen tai yksityiselämääinkin liittyviä ongelmia. Se korostaa, että jokaisella työntekijällä on sekä oikeus että velvollisuus kehittää työyhteisönsä hyvinvointia. (Anonymiteetin vuoksi suojattu lähde 2010.)

### 3.6.9 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloja on seurattu yrityksissä jo useiden vuosikymmenten ajan. Keskeisenä syynä tarkkaan seurantaan on ollut huoli poissaolojen aiheuttamista taloudellista menetyksistä työnantajalle. Lähivuosina yhteiskunnassa on alettu puhua yhä enemmän työhyvinvoinnin kehittämisestä ja työelämän laadun parantamisesta. Nykyisin sairauspoissaolojen seurannan tavoite on havaita varhain työntekijän työhyvinvoinnin, työtehtävän tai työyhteisön kehittämisen tarpeita. Monien yritysten toimintaohjeissa esimiehiltä edellytetään ”varhaiseksi välittämiseksi” ja ”työkyvyn tueksi” nimettyä toimintaa tilanteissa, joissa on havaittavissa työntekijän työkyvyn laskua ja sairauspoissaolojen määrän lisääntymistä.

Leenamaija Ojala mainitsee (2005, 95.) esimerkin sairauspoissaolojen vaikutuksesta yrityksen tuottavuuteen: 100 hengen yrityksessä tehokkaan työajan yhteissummaksi saadaan 1770 tuntia; kun lyhyet sairauspoissaolot saadaan vähenemään puoleen, kasvaa tehokas työaika 1802 työtuntiin. Koko henkilöstön tehokkaiden työtuntien määrä kasvaa 3200 tunnilla, mikä johtaa 50 126 euron kokonaishyötyyn. Yrityksellä on täl-

laisessa tilanteessa mahdollisuus miettiä, käytetäänkö edellä mainittu summa konkreettisiin investointoihin vai esimerkiksi laajenevaan työhyvinvointiohjelmaan. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Pitkät sairauspoissaolot, jotka saattavat kuvastaa vakavaa työkyvyn alentumista, johtavat toisinaan pysyvään työkyvyttömyyteen. Tämä tuo puolestaan yrityksen lisäksi myös yhteiskunnalle kasvavia eläkekustannuksia. Esimerkiksi yrityksen panostus työntekijän kuntoutukseen on selvästi tuottavampaa kuin joutua maksamaan omavastuuta eläkejärjestelyissä. (Ojala & Ahonen 2005, 97.)

Työterveyshuolto tukee vahvasti työhyvinvoinnin johtamista. Lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluvat muun muassa työkykyä ylläpitävään toimintaan osallistuminen, työntekijän terveyden seuranta ja työkyvyn heikkenemisen ennaltaehkäisy. Työterveyspalveluissa on aiemmin painotettu työnantajien ostamaa sairaanhoitoa, mutta lähi vuosikymmenen aikana painopistettä on tietoisesti siirretty ennaltaehkäisevään toimintaan. Vuonna 2001 Valtioneuvosto vahvisti asetuksen hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, mikä sitoutti osaltaan työterveyspalveluita tuottavia yksiköitä ja yrityksiä työhyvinvoinnin yhä johdonmukaisempaan johtamiseen. (Kehusmaa 2011, 40–44.)

Varhaisen tuen mallin tavoite on, että oikea-aikaisilla ja oikeilla toimenpiteillä löydetään mahdollisimman hyviä ratkaisuja (Hyppänen 2010, 281). Esimiehen tehtäväksi näissä malleissa määritellään puheeksi ottamisen valmius silloin, kun hän havaitsee työntekijän työhyvinvoinnissa heikkenemistä. Sairauspoissaolojen lisääntyessä esimiehen tehtävänä on rohkeasti kysyä työntekijältä, liittyykö sairastamiseen työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä. Näin esimies kantaa vastuuta työolosuhteiden kehittämisestä. (Hyppänen 2010, 281–283.)

Pitkien sairauspoissaolojen aikana esimiehen tehtävänä voi myös olla soittaa työntekijälle kotiin ja kysyä työkyvyn palautumisesta sekä valmistella joustavaa työhönpaluuta. Varhaisen tuen malleissa esimiehen vastuulla ovat myös työhönpaluukeskustelut, jotka tukevat sairauslomalta palaajan sujuvaa asettumista takaisin työn arkeen. Esimies voi tarjota työntekijälle esimerkiksi väliaikaisesti kevyempää työtehtävää tai työterveyshuollon kanssa yhdessä sovittua osasairausvapaan mukaista työjärjestelyä. (Hyppänen 2010, 281–283.)

Esimiehen osuus työkyvyn tukemisen onnistuneessa toteutumisessa on tärkeä. Esimiehiä haastetaan yhä avoimempaan ja luottamuksellisempaan vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Tähän heille tarjotaan tueksi puheeksiottokeskustelujen koulutuksia ja selkeitä ohjeita tämän keskustelun viemiseksi laadukkaasti läpi. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 15, 29.)

Kuntoutussäätiö on laatinut oppaan osana Pientyöpaikoilla uudistuminen –hanketta (Punk). Tätä kaikkien työpaikkojen tilattavissa olevaa opasta voi esimies käyttää hyväkseen puheeksiottokeskustelun sisältöä suunnitellessaan. Oppaassa esitellään myös Työkyvyn tuen tarpeen –kartoituslista, joka auttaa esimiestä ja työntekijää, kun arvioidaan sairastamisen ja työkyvyn heikkenemisen syitä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 15, 29.)

Esimiehen pitäisi pystyä arvioimaan oman esimiestyönsä ja johtamisensa laatua. Tässä arvioinnissa vastuussa on myös esimiehen oma esimies. Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että huono esimiestyö johtaa huonoon ilmapiiriin. Tällaisissa työoloissa osaamista ei jaeta eikä hyödynnetä hyvin. Huolimattomuus ja turvallisuusriskit lisääntyvät ja parhaat ihmiset lähtevät yrityksestä pois. Yrityksen kilpailukyky ja tuottavuus heikkenevät. Sairauspoissaolojen hallinnassa ja työhyvinvoinnin johtamisessa esimiehen on saatava työnantajaltaan kaikki mahdollinen tuki ja koulutus. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Esimiehen mahdollisuus toteuttaa hyvää sairauspoissaoloseurantaa edellyttää yrityksen johdon sitoutumista tällaiseen toimintaan. Ylin johto on saatava ymmärtämään varhaisen tuen mallin merkitys. Johdon on annettava tukensa kaikille esimiehille ja mahdollistettava kustannuksista huolimatta esimiesten koulutus työhyvinvoinnin johtamisen osaajiksi. (Kehusmaa 2011, 45–49.)

Yksi kohdeyrityksessä käytössä olevan ”XXXX” -mallin keskeisimmistä tarkoituksista on ehkäistä sairauspoissaoloja, löytää ratkaisuja työkyvyn tukemiseen ja varhaiseen ongelmien havaitsemiseen. Konsernin mallissa on määritelty sairauspoissaolorajat, joiden ylittyessä esimiehen tehtävänä on ottaa asia puheeksi työntekijän kanssa. (Anonymiteetin vuoksi suojattu lähde 2010.)

### 3.6.10 Työuupumus ja sen tunnistaminen

Työuupumus voidaan määritellä työssä tapahtuvan ylikuormittumisen ja turhautumisen aiheuttamaksi loppuun palamiseksi. Työntekijän voimavarat ja työn vaatimustaso ovat epätasapainossa. Työstressillä, yllirasittumisella ja kroonisella väsymisellä tarkoitetaan usein samaa asiaa. (Koivisto 2001, 146.)

Työuupumusta on tutkittu paljon jo noin 25 vuoden ajan. Sen keskeisiksi syiksi ja taustatekijöiksi on löydetty monia eri tekijöitä: työmäärä on liiallinen, työ on osaamistasoon nähden vaikeaa tai sen sisällössä on ristiriitaisia piirteitä. Työolosuhteet voivat olla kohuttomia. Jopa sellaiset tavalliset asiat kuin melu, kylmyys, heikko valaistus, puutteellinen ergonomia ja huonot työvälaineet nostavat työntekijän stressitasoa ja voivat aiheuttaa uupumusta. Työuupumuksen syy voi johtua myös työntekijän osaamisvajeesta tai vääränlaisesta työasenteesta. Yleensä kyse on liiallisista vaatimuksista suhteessa työntekijän omaan työsuoritukseen. (Luukkala 2011, 59–61.)

Keskeisiä piirteitä työuupumuksen oirekuvassa ovat työperäisyys ja se, että prosessi on jatkunut jo pitkään. Työuupumuksesta kärsivän työntekijän tunteet latistuvat (tunne-uupumus), ajattelu muuttuu kyyniseksi ja ammatillinen itsetunto laskee. Työuupumuksessa erotetaan lievä, kohtalainen ja vakava taso. Jokainen ihminen kokee työuransa aikana uupumusasteista väsymystä. Työpäivän aikana voi tunnistaa henkistä pahoinvointia, jonka syyt työntekijän omassakin mielessä saattavat olla epäselviä. Usein myös yksityiselämän paineet ja murheet sekoittuvat työn aiheuttamaan kuormitukseen. (Luukkala 2011, 53.)

Työuupumukseen johtavat tekijät juontuvat monesti työyhteisön ongelmista. Jos työilmapiiri on huono ja ihmissuhteet tulehtuneet, muodostuu selvä riski työuupumuksen syntymiseen. Esimiehen autoritaarinen eli käskevä johtamistapa on työyhteisössä uuvuttava tekijä. Samoin esimiehen liiallinen poissaolo ja tavoittamattomuus kuormittavat alaisia psyykkisesti. (Luukkala 2011, 61.)

Uupumusta arvioitaessa ja sen hoitoa suunniteltaessa on erittäin tärkeää harjoittaa erotusdiagnoosiikka eli pohtia, mitkä syyt liittyvät työelämään ja mitkä ovat yksityiselämästä peräisin. Työuupumukseksi kutsutaan siis vain työperäistä väsymys- ja uupumustilaa. (Luukkala 2011, 53.)

Psykiatrian erikoislääkäri ja psykoterapeutti Matti O. Huttusen mielestä vakava työuupumus on kiertoilmaus masennukselle. Huttusen mukaan vähänkin vakavampi työuupumus täyttää masennuksen kriteerit. Hän toteaa, että jos ihminen ei nauti elämästä, on kyyninen ja kokee itsensä huonoksi, täytyy masennuksen diagnoosi. Erottelu työuupumuksen ja masennuksen välillä on haastavaa, mutta välttämätöntä muun muassa sen takia, että Kela ei hyväksy sairauspäivärahoja korvatessaan työuupumusta sairausdiagnoosiksi. Kelan toimintalinjaus korostaa työnantajan ja esimiehen vastuuta järjestää työolot sellaisiksi, että työuupumusta ei pääse kehittymään. (Mykkänen 2012, E1.)

Tutkittaessa jaksamisen ja työuupumuksen syitä yksilötasolla, nähdään työuupumukselle altistavina tekijöinä aiempi työura ja elämänhistoria sekä sen hetkinen elämäntilanne. Tutkimusten mukaan työuupumusta esiintyy eniten työuran alkuvaiheessa, jolloin nuori työntekijä saattaa turhautua kohdatessaan organisaation ja työelämän sujuvuutta hidastavia asioita. Nämä tekijät muodostavat ristiriidan nuoren usein idealistiseen, tuoreen koulutuksen antamaan toimintamalliin työelämässä. Työuupumusta todetaan erityisen paljon myös ns. ruuhkavuosien aikana, jolloin työntekijällä on usein yhtä aikaa vaativa perhe-elämä ja mahdollisesti vanhusikäiset vanhemmat hoidettavanaan. (Luukkala 2011, 62.)

Vastuuta työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja työuupumuksen ehkäisystä ei voi jättää pelkästään esimiehelle ja organisaatiolle. Luukkala esittelee kirjassaan termin ”työntekijän ajattelun huolto”. Tämän käsitteen kautta niin esimiehen kuin työntekijän on kysyttävä itseltään muun muassa: nukunko tarpeeksi, muistanko liikunnan merkityksen ja osaanko rentoutua vapaa-ajalla. Työntekijän on tunnistettava myös oman osaamisen kehittämisen tarpeet ja voitava harkintansa mukaan rajoittaa työkuormaa. Tässä työntekijää auttaa omien tavoitteiden tunnistaminen realistisiksi. (Luukkala 2011, 69.)

Työuupumus on organisaatiolle vakava asia, joka uhkaa yrityksen tuottavuutta. Uupuneen työntekijän oppimiskyky heikkenee ja osaaminen hiipuu johtaen henkilöpääoman vähenemiseen. Samalla myös onnettomuusriski kasvaa ja sairastaminen lisääntyy, mikä vähentää yrityksen suhdempääomaa. Nämä kaikki tekijät johtavat yrityksen kilpailukykyyn heikkenemiseen ja varallisuuden vähenemiseen. Yrityksen johdon tulisikin ymmärtää työhyvinvoinnin ja liiketaloudellisen menestyksen keskinäinen riippuvuus. Jokaisen organisaation pitäisi kohdistaa voimavaroja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja työuupumusta aiheuttavien tekijöiden poistamiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 93.)

Esimiehen ja organisaation on pyrittävä estämään työuupumuksen kehittymistä. Yrityksellä on oltava pitkän tähtäimen harkittu henkilöstöpolitiikka, joka huolehtii henkilöstön oikeasta resursoinnista, hyvistä työvälineistä ja työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Esimiehen on huolehdittava työyhteisössä siitä, että työntekijöiden perustehtävät, tavoitteet ja yhteisöt pelisäännöt tunnetaan hyvin. Niiden tulee olla myös selkeästi määriteltyjä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja pysyvän henkilöstön jatkuva koulutus luovat valmiuksia, joilla henkilöstö selviää työkuormasta väsymättä. Työntekijät odottavat myös tulevansa kuulluiksi. Tähän odotukseen esimiehen on pystyttävä vastaamaan arjen vuorovaikutustilanteissa ja yksilöllisissä kehityskeskusteluissa. Esimies voi järjestää työyhteisön kehittämistilaisuuksia, joissa teemana on työolojen kehittäminen ja epäkohtien poistaminen. (Koivisto 2001, 198.)

Esimies ja organisaatio ovat vastuussa muutosten hallinnasta, jossa keskeistä on mahdollisuus säädellä muutoksen vauhtia. Esimiehen ei tarvitse osata tehdä kaikkea itse. Hänen on hyvä muistaa, että yrityksellä voi olla omia asiantuntijoita käytettävissä. Yhteistyö työterveyshuollon ja yrityksen oman työsuojeluorganisaation kanssa tukee esimiehen toimintaa työuupumuksen ehkäisyssä. Esimiehen on hyvä oppia kuuntelemaan myös itseään, tunnistamaan oma stressitasonsa ja aistimaan työyhteisön ilmapiiriä. Apunaan tässä hänellä voi olla henkilöstölle tehdyt työstressi- ja ilmapiirikartoitukset. Lisäksi esimies voi ottaa esimerkiksi tiimensä viikkopalaverissa puheeksi töissä jaksamiseen liittyvät asiat ja mahdollistaa näin avoimen keskustelun. (Koivisto 2001, 198–199.)

### 3.6.11 Irtisanominen

Irtisanotuksi tuleminen on yksi raskaimpia tilanteita, joita ihminen voi työuransa aikana kokea. Irtisanomistilanteet vaikuttavat väistämättä myös työsuhteessa jatkavan henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisössä vallitsevaan yleiseen ilmapiiriin.

Irtisanominen voi tapahtua useista eri syistä. Yleisimpiä ovat yrityksen taloudellisista ja tuotannollisista syistä tapahtuvat irtisanomiset. Irtisanominen voi tapahtua myös henkilöstä johtuvasta syystä. Tällöin työnantajalla tulee kuitenkin olla irtisanomiseen riittävän painava peruste, kuten esimerkiksi työntekijän lain- tai sopimuksenvastainen teko, laiminlyönti tai käyttäytyminen. Riittävä peruste irtisanomiselle on myös se, että työntekijä ei suoriudu työtehtävistään vaaditulla tavalla. Työntekijän sairaus on juridisesti pätevä



irtisanomisperuste silloin, jos työntekijän edellytykset työntekoon muuttuvat sairauden johdosta olennaisesti ja ovat jatkuneet riittävän pitkään, yleensä vähintään vuoden ajan. (Grönfors 2005, 131; Monster 2012b)

Irtisanomistilanteet ovat aina haastavia ja psyykkisesti kuormittavia myös esimiehelle, joka joutuu yleensä toimimaan irtisanojan roolissa. Esimiehellä on usein läheinen suhde alaisiinsa, jolloin irtisanomistilanne vaikeutuu entisestään. Erilaiset tunteet nousevat pintaan, ja huoli alaiselle irtisanomisen kautta aiheutuvista vaikeuksista aiheuttaa syyllisyyden tunteita. Irtisanomistilanteisiin joutuessaan esimiehen tulee huolehtia oman hyvinvoinnistaan erityisen hyvin ja hänellä tulisi olla mahdollisuus saada tukea. (Grönfors 2005, 101; Kurten & Salminen 2004, 112–113.)

Mia Varjovaara ja Heidi Virtala perehtyivät vuonna 2002 tekemässään tutkimuksessa irtisanomistilanteisiin joutuneiden esimiesten ajatuksiin ja kokemuksiin. Haastatellut esimiehet kokivat erityisen vaikeina tilanteina itse asian esittämisen irtisanottavalle sekä irtisanotun ihmisen reaktion ja oman avuttomuuden tunteen kohtaamisen. (Varjovaara & Virtala 2002, 2–3.)

Irtisanominen tai sen uhka heikentää merkittävästi koko organisaation ja työyhteisön ilmapiiriä ja perustehtävään sitoutumista. Epävarmuus tulevaisuudesta aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa, jotka vaikuttavat negatiivisesti työtehokkuuteen, motivaatioon ja työyhteisön yleisiin asenteisiin. Irtisanottaessa useita työntekijöitä organisaatio jakautuu kahteen eri leiriin, lähteviin ja jatkaviin työntekijöihin. Organisaation tapa hoitaa irtisanomiset vaikuttaa olennaisesti jatkavan henkilöstön toimintaan, työhyvinvointiin ja ajatuksiin työnantajasta. Yrityksen johdon tulisi suunnitella irtisanomistilanteita varten toimintaperiaatteet, joilla pyritään minimoimaan irtisanomisista aiheutuvat negatiiviset vaikutukset. Näihin periaatteisiin kuuluu huolehtiminen tasapuolisesti niin lähtevistä kuin jatkavista työntekijöistä. (Kurten & Salminen 2004, 129, 132; Grönfors & Pietilä 2005, 109.)

## 4 Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat ja toteutus

### 4.1 Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat

#### 4.1.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Käytämme opinnäytetyössämme laadullista tutkimusmenetelmää, joka soveltuu parhaiten työmme luonteeseen ja aihekokonaisuuteen. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa erilaisten tutkimusongelmien asettamisen ja sallii tarvittaessa myös määrällisten tutkimusmenetelmien käytön. (Syrjälä 1994, 13.) Laadullisen menetelmän kautta saamme yksilöllistä, monipuolista ja toisistaan poikkeavaa materiaalia, joka auttaa tutkimustulosten syntyemisessä.

Opinnäytetyömme lähtökohtana on tutkia yksilöiden kykyä tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostettuja käsityksiä maailmasta, joissa tutkittavat toimivat (Syrjälä 1994, 13). Haastateltavat tutkittavamme toimivat kohdeyrityksen yhdellä osastolla. Käyttämällä laadullista menetelmää tutkimme erityisesti niitä seikkoja, merkityksiä ja käsityksiä, joita tutkittavat antavat omasta työympäristöstään.

Laadullinen tutkimusmenetelmä on kokonaisvaltaista ja systemaattista kuvausta ilmiön laadusta ja luonteesta. ”Se on konkreettista, elävää ja yksityiskohtaista todellisuuden lähikuvausta ja tulkintaa, jossa todellisuutta tarkastellaan kokonaisuutena eri näkökulmista. Osallistujien ääni kuuluu ja toiminta näkyy esitettyinä suorina lainauksina tai kuvina tapahtumista.” (Syrjälä 1994, 13.)

Leena Syrjälä tiivistää laadullisen tutkimuksen pääpiirteet muun muassa yksilöllistämiseksi, kokonaisvaltaisuudeksi, monitieteellisyydeksi, luonnolliseksi vuorovaikutukseksi, joustavuudeksi ja arvosidonnaisuudeksi (Syrjälä 1994, 13). Nämä piirteet sopivat tutkimukseemme. Olemme haastatelleet opinnäytetyössämme useita henkilöitä, joilla on työhyvinvointiin liittyviä eriäviä mielipiteitä, ajatusmalleja, arvoja ja kokemuksia.

Laadullisessa tutkimustyössämme käytämme hyväksi filosofistista tutkimussuuntausta fenomenografiaa, joka pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja selittämään sitä. Fenomenografian mukainen tutkimustapa kuvaa, miten ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisen tietoisuudessa. (Syrjälä 1994, 114.) Tällä tutkimustavalla kykenemme

arvioimaan saman ilmiön vaihtelevia käsityksiä eri tutkittavien kanssa. Opinnäytetyösämme tämä ilmiö on työhyvinvoinnin johtaminen.

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkittavat ihmiset nähdään rationaalisina henkilöinä, jotka liittävät mieleensä ”oliot” ja ”tapahtumat” selittäviin yhteyksiin. Ne puolestaan muodostavat lopuksi tapahtumista kokonaisuuden. (Syrjälä 1994, 116.) Tässä tutkimuksessa selvitämme, miten haastattelemamme henkilöt käsittävät työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyviä asioita omalla työpaikallaan.

#### 4.1.2 Teemahaastattelu

Toteutamme tutkimuksen valitsemillemme kohdeosaston työntekijöille teemahaastattelumenetelmällä, joka sopii parhaiten tutkimuksemme luonteeseen ja sen aihealueen kokonaisvaltaiseen kartoittamiseen. Teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja keskustelevalle haastattelumenetelmä, jossa haastattelun aiheet on teemoitettu ja etukäteen määrätty. Haastattelun teemoja ei kuitenkaan kysytä järjestyksessä, eikä itse valmiita kysymyksiä ole silti etukäteen määriteltä. Teemahaastattelussa haastattelijan vastuulla on ohjata keskustelua ja haastatella etukäteen määritellyt teemat tutkittavan ilmiön selvittämiseksi. (Aaltola & Valli 2001, 24–27.)

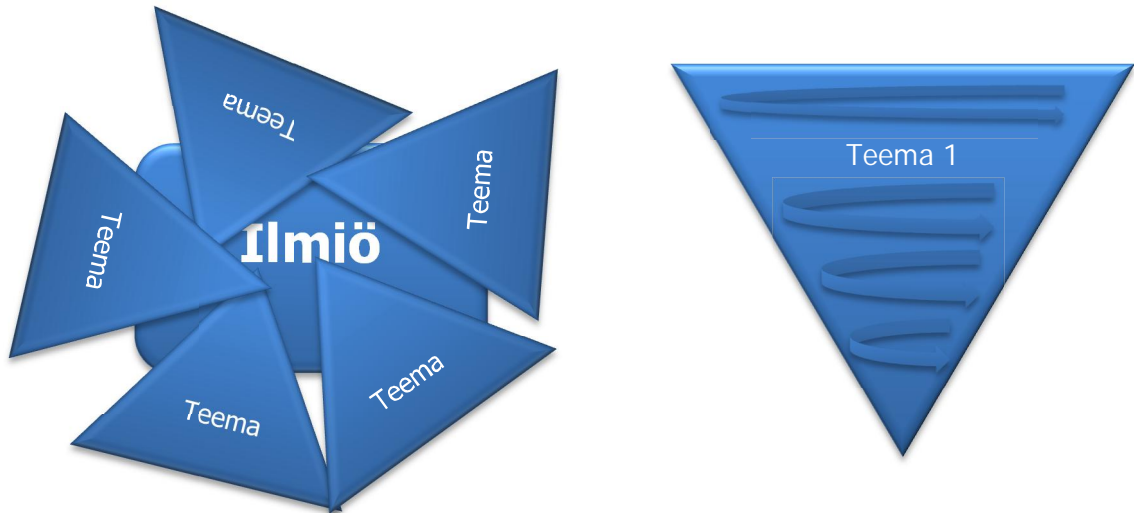
Teemahaastattelussa ratkaisevaa on teema-alueiden tunnistaminen ja oikeaoppinen haastattelutyö. Tärkeää on kysyä niin sanottuja ei-dikotomisista eli avoimia kysymyksiä, jotka antavat haastateltavalle vapauden vastata omin sanoin (kuvio 9). Avoimet kysymykset antavat haastattelijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. (Kananen 2010, 55–57.)

Dikotominen kysymys	Ei-dikotominen kysymys
Oletko sairas? Kyllä/ei?	Mikä on vointinne?
Osallistuitko mielenosoitukseen? Kyllä/ei?	Mitä mielenosoituksessa tapahtui?

Kuvio 9. Esimerkkejä dikotomisista kysymyksistä (Kananen 2010, 56).

Kananen kuvaa kirjassaan teemahaastattelun luonnetta kuviolla (kuvio 10), jossa teemat ovat ilmiön päällä ja niitä pyritään selvittämään haastattelutilanteessa yksitellen,

jolloin tutkittava ilmiö paljastuu. Jokainen teema käydään läpi suppilomallin mukaisesti ylhäältä alaspäin ja tarkentavilla kysymyksillä ohjataan haastattelua kohti teeman yksityiskohtaista kärkeä. (Kananen 2010, 55.)



Kuvio 10. Teemahaastattelu etenee yhden teeman osalta yleisestä yksityiseen ja sen jälkeen seuraavaan teemaan (Kananen 2010, 55).

Haastattelu on tehokas ja hyvin ilmiöitä kuvaava tiedonkeruutapa. Kvale (1983) määrittelee haastattelun piirteet seuraavasti:

1. Haastattelu on keskittynyt haastateltavan elämysmaailmaan.
2. Se pyrkii ymmärtämään ilmiöiden merkityksiä hänen elämysmaailmassaan.
3. Se on kvalitatiivista, kuvailevaa, spesifiä, vapaata ennako-oletuksista.
4. Se keskittyy tiettyihin teemoihin.
5. Se sallii moniselitteisyydet ja muutokset.
6. Se riippuu haastattelijan herkkyydestä.
7. Se tapahtuu henkilöiden välisenä vuorovaikutuksena.
8. Se saattaa olla positiivinen kokemus.

(Kvale 1983, teoksessa Järvinen & Järvinen 2000, 154.)

Kokonaisuudessaan haastattelu on tiedonkeruumetodina vapaamuotoinen, joustava, muutoksia salliva ja avoin tapa hankkia tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Järvinen & Järvinen 2000, 154).

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

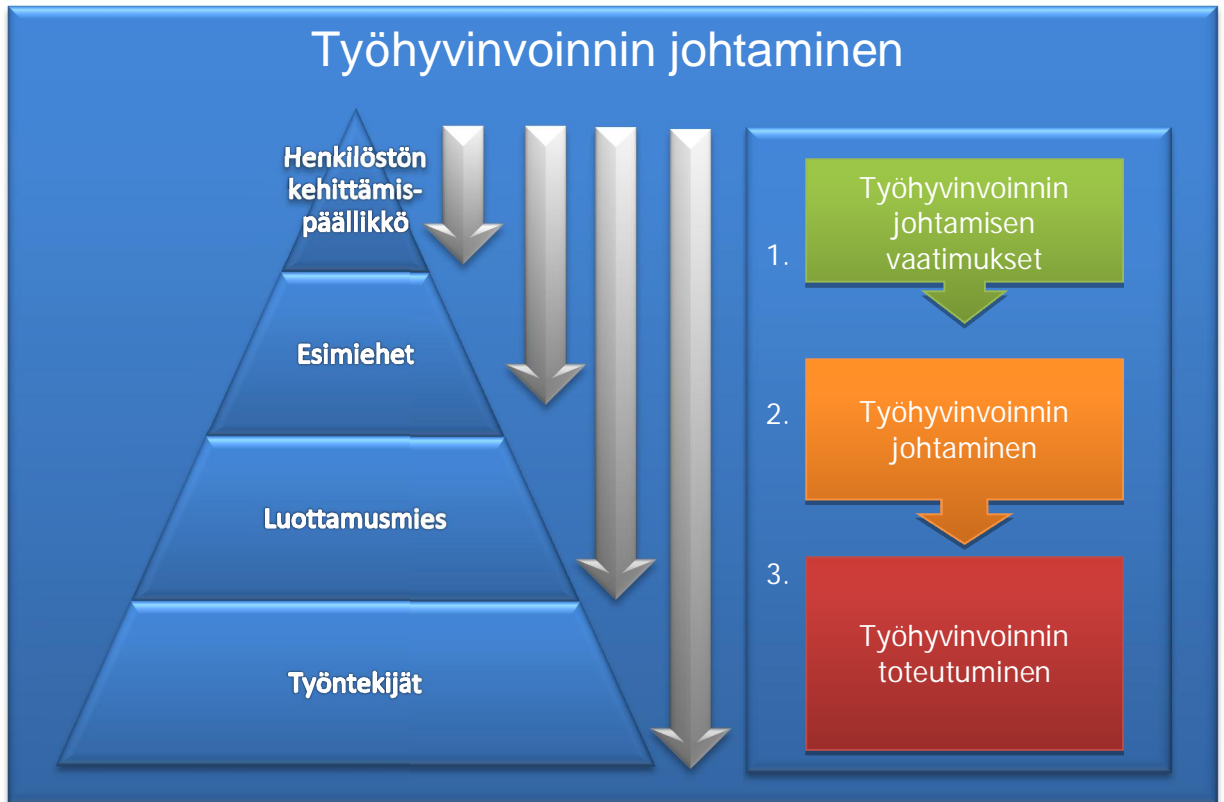
### 4.2.1 Haastateltavien valinta

Tutkimuksemme sisältää yhteensä kahdeksan haastattelua. Haastattelimme kohdeosaston kahta esimiestä. Toinen heistä on osastopäällikkö, jolla on pitkä kokemus esimiestehtävistä. Toinen haastateltu esimies on osaston varapäällikkö, joka on juuri saanut tuoreen, kohdeyrityksen järjestämän koulutuksen esimiestoiminnasta. Esimiesten lisäksi valitsimme haastatteluun henkilöstön kehittämisspäällikön, työpaikan luottamusmiehen ja neljä osastolla työskentelevää työntekijää, jotka valitsimme työsuhteen kestön, työsopimuksen tyyppin ja iän perusteella. Haimme haastatteluihin mahdollisimman erilaisia henkilöitä, jotta saisimme eriäviä ja yksityiskohtaisia vastauksia tutkimusongelman selvittämiseen.

Kohdeyrityksen henkilöstön kehittämisspäällikön haastattelun avulla halusimme selvittää, millä tavalla yrityksessä johdetaan työhyvinvointia organisaatiossa ja miten työhyvinvoinnin toteutumista seurataan ja ohjataan. Halusimme saada tietoa myös siitä, miten esimiehiä on ohjeistettu ja miten heitä tuetaan työhyvinvoinnin johtamisessa.

Esimieshaastatteluilla halusimme puolestaan selvittää, miten esimiehet näkevät itsensä työhyvinvoinnin johtajina ja miten heitä ohjeistetaan, tuetaan ja kannustetaan työhyvinvoinnin johtamisessa. Kartoitimme, miten he omassa asemassaan toimivat työhyvinvoinnin johtajina. Haastatteleamalla työpaikan luottamusmiestä halusimme saada tietoa siitä, millaisia johtamis- ja käyttäytymismalleja esimiesten ja alaisten välillä esiintyy. Luottamusmieheltä saimme tietoa myös työpaikan mahdollisista ristiriita- ja ongelmatilanteista.

Työntekijöiden haastatteluilla haimme vastauksia siihen, miten työhyvinvointi ja sen johtaminen heidän mielestään toteutuvat kohdeosastolla. Työntekijät pystyvät omien kokemustensa kautta kuvaamaan parhaiten työhyvinvoinnin johtamisen lopputulosta eli työhyvinvoinnin toteutumista. (kuvio 11.)



Kuvio 11. Työhyvinvoinnin johtamisen kulku organisaatiossa.

#### 4.2.2 Haastattelun toteutus

Toteutimme haastattelut kohdeyrityksen palaverihuoneessa neljänä eri päivänä. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 45 minuuttia. Henkilöstön kehittämisspäälikön haastattelun teimme konsernin henkilöstöhallinnon tiloissa.

Ennen haastattelun alkua kerroimme haastateltaville, minkälaiseen tutkimukseen he ovat osallistumassa, mitä varten tutkimus tehdään, miten se toteutetaan ja miten tutkimusta tullaan hyödyntämään. Tämän jälkeen selvitimme haastateltaville, mitä työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen määritelmänä tarkoittavat. Lopuksi kerroimme tutkimuksen olevan haastateltavien osalta luottamuksellinen ja anonyymi.

Teimme haastattelut teemahaastattelumenetelmällä ja kysyimme niissä avoimia ja syventäviä kysymyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta. Nauhoitimme haastattelut, minkä jälkeen litteroimme vastaukset. Teimme vastauksista erillisen yhteenvedon lopullista analyysiä varten. (Liitteet 5 - 7.)

Tutkimuksen luottamuksellisuus ja haastateltavien anonymiteetti perustuvat kohdeyrityksemme toiveeseen. Luottamusmies ja henkilöstön kehittämispäällikkö antoivat suostumuksensa käyttää haastattelutuloksissa omaa asemaansa kuvaavia nimiä. Työntekijöistä ja luottamusmiehestä käytämme analyysiosion liitteissä numeroita ja kirjaimia heidän tehtävänimikkeidensä yhteydessä.

#### 4.2.3 Haastattelukysymykset

Kysyimme kaikilta haastateltavilta kolme tutkimuskysymystä, joiden lisäksi esitimme tarkentavia kysymyksiä haastateltavan aseman mukaan.

Tutkimuskysymyksemme olivat seuraavat:

- Miten esimies johtaa työhyvinvointia?
- Miten osaston työhyvinvointi toteutuu?
- Miten työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?

On huomioitava, että vaikka tutkimuskysymyksemme olivat samoja kaikille haastateltaville, he vastasivat niihin omista näkökulmistaan. Saimme näin ollen hyvin erilaisia vastauksia haastateltavan aseman mukaan. Esimerkiksi henkilöstön kehittämispäällikkö tarkasteli työhyvinvoinnin johtamista yleisesti koko organisaatiossa, kun taas yksittäinen työntekijä kertoi lähinnä vain oman mielipiteensä siitä, miten juuri hän kokee työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvät asiat työpaikallaan. Olemme muodostaneet vastausten pohjalta kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miten työhyvinvoinnin ja sen johtamisen nähtiin toteutuvan organisaation eri tasoilla.

Esitimme haastateltaville tutkimuskysymysten lisäksi sellaisia syventäviä kysymyksiä, jotka pyrkivät parhaiten kuvaamaan käsiteltävää aihetta juuri heidän asemassaan. Kehityspäällikölle esitetyt kysymykset koskivat organisaation näkemystä ja toimintamalleja, kun taas esimiesten haastatteluissa korostuivat työhyvinvoinnin päivittäisjohtamiseen liittyvät asiat. Työntekijöiltä halusimme saada syventävien kysymysten kautta yksityiskohtaisempaa tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta. Haastateltaville esitetyt kysymykset ovat liitteissä 1-4.

## 5 Tutkimusaineiston analyysi

### 5.1 Henkilöstön kehittämispäällikkö

Haastattelimme ensimmäiseksi kohdeyrityksen henkilöstön kehittämispäällikköä. Saimme häneltä tietoa siitä, miten yrityksessä hoidetaan työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyviä asioita organisaatiotasolla.

Työhyvinvoinnin johtaminen on liitetty kohdeyrityksessä osaksi normaalia johtamista. Johtamisen elementit sisältävät hyvän työhyvinvoinnin tavoitteen. Yrityksessä tehdään kerran vuodessa henkilöstön hyvinvointia kartoittava tutkimus, jolla on tärkeä rooli työvälineenä ja mittarina työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tämän tutkimuksen lisäksi henkilöstöhallinnossa seurataan monia tilastoja, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloja, tapaturmatilastoja, lähtövaihtuvuutta ja liiketoimintamittareita. Organisaation ylätasolla keskeisenä haasteena työhyvinvoinnin johtamisessa onkin se, että erilaista dataa on todella paljon ja se on eri muodoissa.

Yrityksessä ei puhuta niinkään työhyvinvoinnin johtamisesta, vaan siitä, että toimitaan laadukkaasti esimiehenä. Tämä pitää sisällään myös työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Henkilöstön kehittämispäällikön mielestä suurimpana yksittäisenä haasteena työhyvinvoinnin toteutumisessa yrityksessä on se, että työhyvinvointia ajatellaan irrallisena asiana. Hänen mielestään hyvä työhyvinvointi toteutuu laadukkaassa johtamisessa ja esimiestyössä sekä yksilöiden panostuksessa omaan tiimiinsä, työhönsä ja itseensä.

Tavaratalojohdajan rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on keskeinen. Hän vastaa siitä, että työhyvinvoinnin johtaminen siirtyy operatiivisesti osastopäällikötasolle. Johdon ja esimiesten tehtävänä on luoda sellaiset puitteet, joissa työntekijöiden on hyvä työskennellä, työ on mielekästä ja työntekijät pääsevät myös itse vaikuttamaan työnsä sisältöön. Työntekijän tulee kuitenkin muistaa huolehtia itse omasta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan työpaikan ulkopuolella.

Haastattelussa kävi ilmi, että esimiesten tukeminen on hyvin pitkälti esimiesten oman esimiehen vastuulla: Osastopäällikön tulisi saada omalta esimieheltään eli tavaratalojohdajalta sellaista tukea ja ohjausta, jonka avulla hän jaksaa omassa työssään esimiehenä.



Henkilöstön kehittämispäällikön mielestä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä osa-alueista eniten kehitystä kaipaavat esimiestyö ja johtaminen sekä erityisesti ymmärrys siitä, missä tasapainossa ihmisten ja asioiden johtaminen ovat keskenään. Esimiestyöhön tulisikin saada henkilöstön kehittämispäällikön mukaan lisää tasalaatuisuutta organisaation sisällä.

Yksi tärkeimmistä esimiehillä käytössä olevista työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvistä työkaluista on ristiriita- ja ongelmatilanteiden selvittämistä varten luotu ”Xxxx” –malli. Tästä mallista löytyvät toimintaohjeet kolmeen erilaiseen ongelmatilanteeseen. Ensimmäisenä kuvataan tilanne, joka ilmenee työntekijän sairauspoissaoloina ja esimiehen tai työkaverin huolena siitä, että kohdehenkilöllä ei ole kaikki hyvin. Toisessa tilanteessa kuvataan puheeksiotto liittyen henkilön työsuoriutumiseen, ja kolmannessa käsitellään epäasiallista käytöstä työyhteisön ilmiönä. Tällaisilla toimintaohjeilla halutaan helpottaa esimiesten työtä edellä mainittujen vaikeiden asioiden käsittelyssä. Lisäksi on mahdollista järjestää erilaisia työyhteisöneuvotteluja, joihin voidaan tarvittaessa ottaa mukaan myös työterveyshuollon edustaja. Kohdeyrityksen jokaisessa tavaratalossa tavaratalojohtajan velvollisuus on ollut esitellä ”Xxxx” –malli osastopäälliköille, jotka ovat omissa osastopalavereissaan esitelleet sen edelleen työntekijöille.

Yksi selkeimmistä haastatteluissa esille tulleista yrityksen kehitysalueista on palkitsemisjärjestelmän puuttuminen. Henkilöstön kehittämispäällikkö tiedosti tämän puutteen ja oli sitä mieltä, että yritykseen tarvitaan uusi ja kaikille tasapuolinen palkitsemismalli.

## 5.2 Esimiehet

Kohdeyrityksen esimieshaastatteluissa selvitimme keskeisimpiä esimiestyöhön ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä osa-alueita. Esimiehet olivat tyytyväisiä työpaikkansa hyvinvointiin ja ilmapiiriin. He korostivat avoimen keskustelukulttuurin merkitystä työhyvinvoinnin toteutumisessa ja kertoivat pyrkivänsä suosimaan avointa ilmapiiriä, jotta työntekijöiden olisi mahdollisimman helppo lähestyä heitä. Esimiehet johtavat työhyvinvointia pääosin tarkkailemalla työyhteisön päivittäistä ilmapiiriä.

Osastopäällikkö näki oman roolinsa valmentajana, jonka tehtävänä on opettaa ja valmentaa työntekijöitään. Hänen mielestään tärkeintä on, että työnteko on hauskaa ja työpaikalla vallitsee ”reilu meininki”. Osaston varapäällikkö kertoi puolestaan tukevansa työhyvinvoinnin toteutumista kehumalla työntekijöitä ja olemalla iloinen. Lisäksi esimie-

het näkivät työn ohessa käytävien epävirallisten keskusteluiden parantavan yleistä ilmapiiriä ja työhyvinvointia.

Osaston esimiehet kertoivat työhyvinvoinnin johtamisen sisältyvän muuhun johtamiseen. Heidän mukaansa se tapahtuu automaattisesti normaalin päivittäisjohtamisen ohessa. Esimiesten mielestä merkittävimpiä osa-alueita työhyvinvoinnin johtamisessa olivat muun muassa nopea reagointi ristiriita- ja ongelmatilanteissa, työvuorotoiveiden kuunteleminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä selkeät säännöt, jotka koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä.

Osastopäällikkö kertoi puuttuneensa nykyisessä työpaikassaan aluksi liian innokkaasti ja taitamattomasti asioihin. Hän arvioi kuitenkin sittemmin kehittyneensä esimiehenä ja korosti, että asioiden käsittelyssä vaaditaan esimieheltä hienovaraisuutta ja ihmistuntemusta. Myös osaston varapäällikkö näki omassa toiminnassaan parantamisen varaa varsinkin kielteisen palautteen antajana.

Työyhteisössä ilmeneviin ongelma- ja ristiriitatilanteisiin esimiehet pyrkivät reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Osaston varapäällikkö kertoi ottavansa ristiriitatilanteissa osapuolet puhutteluun joko kahden kesken tai yksitellen, kun taas osastopäällikkö myönsi hoitavansa ongelmatilanteet tarvittaessa hyvinkin suoraviivaisesti. Osastopäällikkö kertoi käyttäneensä työyhteisön ongelmatilanteissa yrityksen omaa ”Xxxx”-mallia useita kertoja ja kehui sen toimivuutta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen esimiehiä koulutetaan pääasiassa konsernin omassa esimieskoulutuksessa. Sen lisäksi esimiehet saavat muun muassa henkilöstöhallinnolta tärkeää tietoa työhönsä liittyvistä laeista ja asetuksista sekä niiden muutoksista. Esimiesten perehdytyksessä ja tietotaidon kehittämisessä nähtiin kuitenkin parantamisen varaa. Aloitteleva esimies joutuu tällä hetkellä itse kantamaan vastuuta tiedon saamisesta. Osastopäällikön mielestä perehdytyksen roolin pitäisi olla sitä tärkeämpi mitä vaativammasta työtehtävästä on kyse.

Esimiesten mukaan kerran vuodessa tehtävä henkilöstötutkimus on tärkein työhyvinvointia kuvaava mittari. Sen lisäksi osastopäällikkö kertoi hyödyntävänsä aktiivisesti myös muita työhyvinvointia kuvaavia mittareita, numeroita ja lukuja, kuten esimerkiksi myyntejä, tehokkuutta ja sairauspoissaoloprosentteja. Osaston varapäällikkö korosti

lisäksi päällikötason roolin tärkeyttä työntekijöiden kuuntelemisessa ja työnteon seuraamisessa.

Esimiehet eivät moittineet haastatteluissa oman työhyvinvointinsa tilaa. He olivat tyytyväisiä saamansa tuen määrään yksikössään ja siihen, millä tavalla heidän oma jaksamisensa otetaan huomioon. Osastopäällikkö painotti viihtyvänään hyvin työpaikallaan, vaikka olosuhteet olisivat kuinka huonot tahansa. Hänen mukaansa työpaikalla viihtyminen on kiinni vain ihmisen omasta halusta. Osastopäällikön mielestä henkilökunnalle pitäisikin korostaa sitä, että tässä yrityksessä asiat ovat oikeasti kunnossa. Esimerkkinä hän mainitsi yrityksen noin kymmenen vuotta sitten saaman laatupalkinnon.

Molemmat esimiehet olivat sitä mieltä, että myös työpaikan fyysiset, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat kunnossa. Osastopäällikkö kuitenkin lisäsi, että eri ihmiset saattavat nähdä asiat eri tavalla. Hänen mielestään on normaalia, että osa työntekijöistä huolehtii esimerkiksi työpaikan siisteydestä aktiivisemmin kuin toiset.

Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä ei ole tällä hetkellä käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää lainkaan. Osastopäällikkö kertoi palkitsevansa työntekijöitään hyvistä suorituksista suostumalla muun muassa työvuoron vaihtoja koskeviin pyyntöihin. Sen lisäksi hän mainitsi käyttävänsä palkitsemiskeinoinaan palautteen antamista ja hyvästä työsuorituksesta kiittämistä. Osastopäällikkö ei kaivannut uusia palkitsemisen työkaluja käyttöönsä, vaan hänen mielestään hyvin hoidettu työ ja työpaikka ovat palkintoja jo sinällään. Sen sijaan osaston varapäällikkö oli sitä mieltä, että jonkinlainen palkitsemis- tai bonusjärjestelmä olisi hyvä olla käytössä.

Kumpikaan esimiehistä ei löytänyt kehitettäviä asioita yrityksen työhyvinvoinnin johtamisessa, vaan se on heidän mielestään tällä hetkellä hyvällä tasolla.

### 5.3 Työntekijät ja luottamusmies

Työntekijöiden mielestä työhyvinvoinnin johtaminen toimii osastolla kokonaisuudessaan hyvin. Kiitosta saivat muun muassa kerran vuodessa järjestettävät kehityskeskustelut, toimiva työterveyshuolto ja työntekijöiden välinen hyvä ilmapiiri, joka koettiin erityisen tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin toteutumisessa. Myös työvuorotoiveiden kuunteleminen miellettiin hyväksi asiaksi. Kaikki neljä haastateltavaa olivat pääosin tyytyväisiä oman työhyvinvointinsa toteutumiseen.

Haastateltavat kertoivat, että heidän työhyvinvointiaan seurataan pääosin kehityskeskusteluiden ja vuosittain järjestettävän työhyvinvointitutkimuksen avulla. He kokivat tutkimukset hyödyllisiksi ja hyvin järjestetyiksi. Tosin tutkimusten jatkotoimenpiteissä nähtiin parantamisen varaa, koska asioiden konkreettinen kehittäminen ilmenneiden puutteiden osalta oli heidän näkemyksensä mukaan jäänyt usein hyvin vähäiseksi.

Työntekijöiden mielestä osastolla ei keskustella riittävästi työhyvinvointiin ja työntekoon liittyvistä asioista. He kaipasivat nykyistä avoimempaa ja rakentavampaa keskustelukulttuuria. Haastateltavat kokivat esimiesten johtamisviestinnän muutenkin usein liian jyrkäksi ja käskäväksi, mikä sai heidät toivomaan muutosta esimiesten tapaan antaa palautetta. Yhdeksi ratkaisuksi haastateltavat ehdottivat osastopalavereiden määrän lisäämistä ja työntekijöiden osallistamista yhteisistä asioista päätettäessä.

Esimieheltä kaivattiin myös aktiivisempaa ja aidompaa asennetta jokapäiväisen työntekoa ohessa annettuja palautteita kohtaan. Työntekijät kokivat tulevansa kuulluiksi, mutta heidän antamiinsa palautteisiin ja kehitysehdotuksiin ei reagoida riittäväällä vakavuudella. Luottamusmies vahvisti työntekijöiden näkemystä samasta asiasta kertomalla, että osaston esimies oli vähätellyt työntekijöiden ongelmaksi kokemia asioita. Näistä asioista esimerkkeinä nousivat esille parannusta kaipaavat epäkohdat työpaikan fyysisissä, työkykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavissa asioissa. Haastateltavat kokivat sotkuisen osaston, sen puutteellisen aamuvalaistuksen ja sekaisen varaston työhyvinvointia huomattavasti heikentäviksi tekijöiksi. Lisäksi osaston jatkuvat lämpötilaongelmat häiritsivät työntekijöitä. Luottamusmiehen mukaan etenkin isommista asioista pitää yleensä puhua useampaan kertaan ennen kuin mitään konkreettista tapahtuu.

Haastateltavat olivat tyytyväisiä tapaan, jolla työyhteisössä hoidetaan erilaisia ristiriitaisia ongelmatilanteita. Luottamusmies vahvisti työntekijöiden näkemyksen ja kertoi osallistuvansa omassa roolissaan ongelmatilanteiden selvittämiseen. Työntekijöitä tosin ihmetytti se, että he olivat yhtä työntekijää lukuun ottamatta tietämättömiä yrityksessä käytössä olevasta "Xxxx" -mallista, jonka avulla käsitellään työyhteisön yleisimpiä ongelmatilanteita.

Työntekijöiden mielestä esimies ei huomionnut heidän työsuorituksiaan riittäväällä tavalla; lisäksi hänen antamansa positiiviset palautteet kohdistuivat liian usein epäolennaisiin asioihin. Myös esimiehen kannustamisen koettiin olevan hyvin vaihtelevaa. Työn-

tekijät toivoivatkin, että esimies kiinnittäisi jatkossa enemmän huomiota aktiivisen kannustamisen lisäksi palautteen antamiseen ja oikeista asioista kiittämiseen.

Haastatellut työntekijät toivat esille huolensa siitä, että osaston esimiehet kohtelivat työntekijöitä eriarvoisesti. Heidän mielestään osalle työntekijöistä annettiin myös kritiikkiä herkemmin kuin toisille. Heidän työssä jaksamiseensa vaikuttivat lisäksi heikentävästi työkuorman jakautuminen epätasaisesti työntekijöiden kesken ja myyjien vähäinen määrä osastolla suhteessa asiakkaiden määrään. Osa työntekijöistä koki oman työtaakkansa osastolla jopa niin suureksi, että se vaikutti päivittäiseen työntekoon ja jaksamiseen. Tämän kerrottiin vahvistavan myös eriarvoisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa.

Myöskään työntekijöiden jaksamista ei otettu haastateltavien mukaan riittävän aidosti ja usein huomioon. Esimies kysyi heidän mielestään liian harvoin, mitä heille kuuluu ja miten he jaksavat.

Työntekijät kertoivat haastatteluissa kokevansa omat vastuualueensa epäselviksi. Aiemmin heillä oli omat vastuualueensa, mutta niistä oli luovuttu, mikä oli haastateltavien mielestä muutos huonompaan suuntaan. Nykyiset vastuualueet olivat heidän mielestään liian laajoja ja epämääräisiä, mikä on osaltaan johtanut tuotetietouden heikkeneeseen ja myyntityöstä aiheutuvan stressin kasvamiseen.

Työntekijät kokivat siis, että heidän tuotetietoutensa ei ollut laajan tuotevalikoiman edellyttämällä tasolla ja tietotaidon ylläpitäminen myytävistä tuotteista oli liikaa heidän omalla vastuullaan. Luottamusmies ihmetteli lisäksi osastopäällikön mielipidettä, jonka mukaan myyjä ei tarvitse tuotteista mitään tietoa, koska niitä vain myydään. Työntekijät kaipasivatkin enemmän koulutusta myytävistä tuotteista. Haastateltavat toivat esille myös toiveensa perehdyttämisprosessin parantamisesta erityisesti tuotetietouden osalta, sillä etenkin uusilla työntekijöillä oli selkeitä vaikeuksia selviytyä tehtävistään työsuhteen alussa. Työntekijät kokivat, että nykyistä useammin järjestettävät tuotekoulutukset vaikuttaisivat myönteisesti myös työhyvinvointiin.

Yksi merkittävimmistä haastatteluissa ilmi tulleista epäkohdista oli palkitsemisjärjestelmän puuttuminen. Haastateltavat kertoivat, että heitä ei palkita hyvistä työsuorituksista ja positiivisista asiakaspalautteista kuin korkeintaan esimiehen suullisella palautteella.

Palkitsemisen puuttumisen koettiin heikentävän myyntityötä ja työntekijöiden motivaatiota sekä vähentävän heidän kokemaansa arvostuksen tunnetta.

## **6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

### **6.1 Tutkimuksen johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten esimies onnistuu työhyvinvoinnin johtajana tutkimuksen kohteena olleen yrityksen osastolla. Tavoitteen selvittämiseksi selvitimme haastatteluiden avulla esimiehen, työpaikan luottamusmiehen ja työntekijöiden näkemyksen siitä, miten kohdeosastolla johdetaan työhyvinvointia. Henkilöstön kehittämispäällikön haastattelun avulla saimme puolestaan tietää, miten työhyvinvoinnin johtamista käsitellään organisaatiossa ja miten esimiehiä on ohjeistettu työhyvinvoinnin johtamisessa. Toteutimme haastattelut teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Vertailimme haastattelutuloksia aiheesta kirjoitettuun teoriaan, jonka jälkeen muodostimme johtopäätökset siitä, miten esimies onnistuu osaston työhyvinvoinnin johtajana, millä tasolla työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet ovat osastolla ja miten niitä voisi kehittää.

Organisaation yleisen linjauksen mukaisesti kohdeosastolla ei puhuta erikseen työhyvinvoinnin johtamisesta, vaan se on sisällytetty osaksi normaalia esimiestyötä. Henkilöstön kehittämispäällikkö kertoi haastattelussa laadukkaasta esimiestoiminnasta, jossa korostuvat perehdyttämisen, palautteen antamisen ja vastaanottamisen, määrätietoisien kouluttamisen ja työntekijöiden ammatillisen kehittämisen tärkeys.

Merkittävä vastuu esimiestoiminnan onnistumisesta on osastopäällikön omalla esimiehellä, jonka tehtävänä on varmistaa, että esimiehinä toimivat osastopäälliköt tekevät työtään laadukkaasti johtamisen periaatteiden mukaisesti. Organisaation näkemyksen mukaan hyvä työhyvinvointi edellyttää myös työntekijöiden omaa panostusta tiimiinsä, työhönsä ja itseensä.

Tutkimuksemme lopputuloksena on pääteltävissä, että kohdeyrityksen osastolla on hyvät edellytykset työhyvinvoinnin johtamiseen myös asiantuntija- ja ammattikirjalli-

suuden näkökulmasta. Ongelma- ja ristiriitatilanteisiin tartutaan nopeasti ja keskeisimmät henkilöstöongelmat hoidetaan organisaation suositusten mukaisesti (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 24). Työhyvinvointi toteutuu myös lainsäädäntöä noudattaen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 12). Osaston työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja työhyvinvointiinsa kehityskeskusteluiden, ongelma- ja ristiriitatilanteita varten kehitetyn "Xxxx" -mallin sekä henkilöstötutkimuksen kautta (Anonymiteetin vuoksi suojattu lähde 2010). Kehityskeskusteluilla ja henkilöstötutkimuksella on tärkeä rooli osaston työhyvinvoinnin johtamisessa. Näiden avulla esimiehet ja organisaation johto saavat yksityiskohtaista tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja mahdollisista epäkohdista, joiden tiedostaminen ja korjaaminen ovat yrityksen jatkuvan kehityksen ja tuloksellisuuden kannalta tärkeitä asioita. Kehityskeskustelut parantavat myös työhyvinvointia ja vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden työhön sitoutumiseen. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Vaikka haastatteluiden tuloksista voidaan todeta, että kehityskeskustelut toimivat osastolla hyvin ja antavat työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluksi, kehityskeskusteluissa ilmenneisiin ongelmiin ei kuitenkaan reagoida työntekijöiden mielestä aina vaadittavalla vakavuudella. Osa esille tulleista asioista jätetään työntekijöiden mukaan kokonaan huomioimatta. Tämän epäkohdan voisi korjata järjestämällä kehityskeskusteluiden jälkeen osaston henkilöstön kesken keskustelutilaisuuden, jossa käitäisi läpi merkittävimmät kehityskeskusteluissa ilmenneet haasteet ja pohdittaisiin yhdessä ratkaisuja mahdollisiin ongelma-kohtiin. Tällainen käytäntö selkeyttäisi myös jokaisen yksilön omassa kehityskeskustelussaan käsittelemiä teemoja ja vahvistaisi työyhteisön yhteistä visiota työhön liittyvissä asioissa tavoitteellisemmaksi ja samansuuntaiseksi. (Aarnikoivu 2010, 107.)

Keräämämme aineiston perusteella on havaittavissa, että osastopäällikön toiminta ei vastaa kaikilta osin organisaation tavoitteiden mukaisen laadukkaan esimiestoiminnan periaatteita. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä osa-alueista etenkin työntekijöiden perehdyttämisessä, kouluttamisessa sekä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on kehitettävää.

Työntekijät kokivat, että heitä ei kouluteta riittävästi ja etenkin työsuhteen alussa oleva perehdyttäminen oli vähäistä. Puutteellinen perehdyttäminen ja riittämätön koulutus

aiheuttavat osaamisvajetta; sen seurauksena työntekijä voi alkaa oireilla työperäisen stressin ja työmotivaation alenemisen muodossa, mikä voi johtaa pahimmassa tapauksessa työuupumukseen. (Luukkala 2011, 59–61.) Tutkimuksemme kohteena olevan yrityksen olisikin suotavaa järjestää mahdollisuuksien mukaan työntekijöilleen nykyistä monipuolisempaa ja perusteellisempaa koulutusta.

Työntekijöiden haastatteluiden perusteella esimiehen pitäisi kiinnittää huomiota tapaan, jolla hän kohtelee työntekijöitä ja antaa heille palautetta. Esimies kuuntelee työntekijöiden antamia palautteita, mutta alaisten mukaan hänen antamansa vastaukset ja palautteisiin reagoiminen eivät ole työntekijöitä tyydyttävällä tasolla. Osa haastateltavista koki esimiehen viestintätyylin usein myös liian jyrkäksi ja ehdottomaksi, joskus jopa mitätöiväksi. Työntekijöiden mielestä esimies reagoi hyvin valikoivasti parannusta vaativiin asioihin ja joskus jopa vähättelee niitä. Esimiehen antamat myönteiset palautteet kohdistuivat lisäksi liian usein epäolennaisiin asioihin. Työntekijät kokivat samalla, että heidän hyvin hoitamansa työtehtävät jäivät monesti kokonaan huomioimatta.

Oikeanlainen palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat elinehto työhyvinvoinnin toteutumisessa. Ne tukevat samalla työelämässä kehittymistä ja kasvua. Ilman rakentavaa ja säännöllistä palautetta työntekijän ja esimiehen on mahdotonta saada tietoa siitä, missä onnistuttiin ja miten toimintaa voisi kehittää. (Juholin 2009, 243.) Osastopäällikön tulisi kiinnittää huomiota omiin toimiinsa palautteen antajana ja vastaanottajana sekä suhtautua palautteiden kautta ilmi tulleisiin epäkohtiin aiempaa vakavammin. Hänen olisi myös hyvä huomioida tunneälykkyyden merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tunneälykäs esimies suhtautuu myönteisellä ja ratkaisukeskeisellä tavalla työntekijöihinsä huomioiden samalla heidän tunteensa. (Suonsivu 2011, 143–148; Harju & Kallasvuo, 26; Rauramo 2008, 146.)

Työpaikan viestinnässä havaittiin palautekäytäntöjen lisäksi myös muita puutteita. Työntekijät kokivat, että he eivät saaneet ääntänsä kuuluviin haluamallaan tavalla. Heidän mielestään esimiehen viestintä oli liian yksipuolista ja avoimeen keskustelukulttuuriin kuuluva vuorovaikutus puuttui lähes kokonaan. Työntekijät kaipasivat osastolle enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa olisi mahdollista käsitellä avoimesti työpaikan asioita. Tällaiset keskustelutilaisuudet ja työntekijöiden osallistaminen yhtei-



sistä asioista päätettäessä parantaisivat työmotivaatiota ja sitoutumista omaan työhön (Juholin 2009, 60).

Elisa Juholin kuvaa johtamisviestinnän teorioita käsittelevässä kirjassaan (2009, 59–60) työyhteisön tämänhetkistä viestintätapaa usein loitontavaksi ja työyhteisön kannalta lamaannuttavaksi. Lamaannuttavalle työyhteisölle ominaisessa viestinnässä hierarkkisesti korkeammassa asemassa olevat henkilöt viestivät yksipuolisesti alaisten kuunnellussa heitä. Tällainen loitontava viestintätapa etäännyttää esimiehiä ja alaisia toisistaan, koska kuuntelevana osapuolena ovat työntekijät eivät pääse jakamaan asioita ja keskustelemaan niistä. Kohdeosaston nykyistä viestintäkulttuuria voisi parantaa muun muassa mahdollistamalla erilaisten näkemysten jakaminen järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia, joissa käsiteltäisiin työpaikkaa koskevia asioita ja päätettäisiin niistä yhdessä esimiehen kanssa. (Juholin 2009, 59–60.)

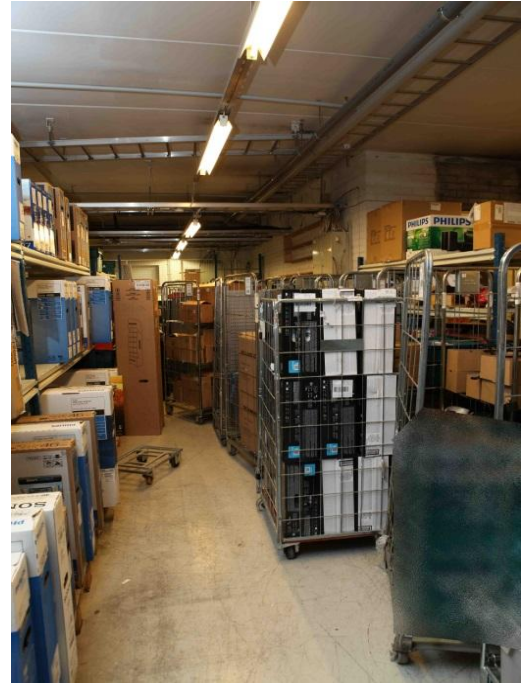
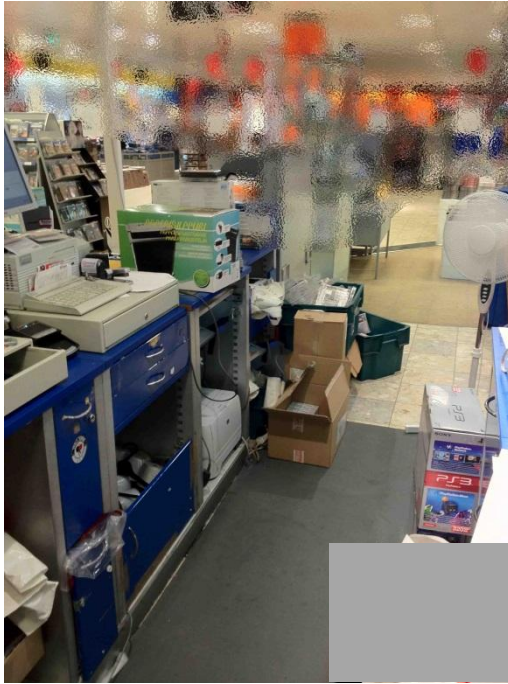
Kohdeyrityksemme esimies ei oman näkemyksensä mukaan voi vaikuttaa osastonsa työhyvinvointiin millään tavalla, vaan kyse on hänen mielestään enemmän siitä, miten työntekijä itse suhtautuu omaan työhönsä. Teoriakirjallisuuden ja haastattelemamme yrityksen henkilöstön kehittämispäällikön mukaan esimiehen rooli työhyvinvoinnin toteutumisessa on kuitenkin hyvin keskeinen. Esimies luo omalla toiminnallaan ja johtamistyyllillään edellytykset hyvän työhyvinvoinnin toteutumiseen. (Rauramo 2008, 146; Kehusmaa, 2011, 178.)

Esimiehen mielestä osaston työhyvinvointi on jo hyvällä mallilla, eikä siinä ole hänen mielestään juuri mitään kehitettävää. Hän kertoi kuitenkin suhtautuvansa työntekijöihinsä isällisen suojelevasti ja pitävänsä heidän hyvinvointiaan tärkeänä asiana. Hän korosti oman työhyvinvointinsa toteutuvan aina yhtä hyvin riippumatta siitä, miten asiat työpaikalla ovat. Esimies näki oman roolinsa esimiestyössä valmentajana ja sparraajana. Valmentavassa johtamistavassa esimiehen keskeisimpiin tehtäviin lukeutuvat työntekijöiden avustaminen kohti laadukkaampaa työntekoa tukemalla, auttamalla ja kannustamalla heitä. Valmentavan esimiehen tulisi luoda työstä motivoivaa ja palkitsevaa. Hänen pitäisi myös järjestää työpaikalle sellaiset olosuhteet, joissa työntekijöiden itsensä johtaminen, ajantasaisen tiedon saaminen ja oman osaamisen kehittäminen ovat mahdollisia. Työntekijöille tulisi lisäksi antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja saada siitä säännöllisesti rakentavaa palautetta. (Suonsivu 2011, 152–162.)

Haastatteluiden perusteella valmentavan johtajuuden elementit näyttävät toteutuvan osittain: Osastopäällikkö johtaa toimintaa seuraamalla työntekijöiden suoriutumista työssään, puuttumalla epäkohtiin, tiedustelemalla työntekijöiden kuulumisia ja keskustelemalla heidän kanssaan työasioiden lisäksi myös arkipäiväisistä asioista. Sen sijaan osaston esimiehen keskeisin kehitysalue valmentavana johtajana liittyy haastattelulosten perusteella palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Haastatellut työntekijät näkivät osaston toiminnassa parantamisen varaa etenkin työtehtäviin liittyvän ajantasaisen tiedon saamisessa ja oman osaamisen kehittämässä. Työntekijät kokivat, että heitä oli osastolla usein liian vähän suhteessa asiakkaiden määrään. Työkuorman epätasainen jakautuminen työntekijöiden välillä vaikutti alaisten jaksamiseen heikentävästi. Haastateltavien näkemyksen mukaan osalla työntekijöistä oli osastolla muita enemmän erivapauksia, mikä aiheutti eriarvoisuuden tunteita työntekijöiden keskuudessa. Nämä kyseiset epäkohdat voivat helposti johtaa työpaikalla erilaisiin ristiriitoihin ja mahdollisiin konflikteihin (Etera. 2010). Esimiehen olisi tärkeä huolehtia osastolla siitä, että kaikki työntekijät tekevät töitä mahdollisimman tasapuolisesti, eikä kenellekään heistä suoda muita enemmän vapauksia.

Työntekijöiden jaksamiseen vaikuttivat heikentävästi myös ongelmat työpaikan fyysisessä työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Merkittävimpinä epäkohtina nousivat esille osaston ja varastotilojen sotkuisuus (kuvio 12), puutteellinen aamuvalaistus ja kausittaiset lämpötilaongelmat. Näistä asioista oli työntekijöiden mukaan annettu esimiehelle toistuvasti palautetta, mutta niihin ei ollut tullut siitä huolimatta muutosta. Alan kirjallisuuden mukaan puutteet työolosuhteissa vaikuttavat keskeisesti jaksamiseen ja saattavat aiheuttaa pahimmassa tapauksessa jopa työuupumusta. Esimies ei kuitenkaan nähnyt osaston olosuhteissa mitään kehitettävää. Hänen tulisi siitä huolimatta kunnioittaa työntekijöidensä antamia palautteita suhtautumalla niihin vakavasti ja tekemällä voitavansa epäkohtien korjaamiseksi. On selvää, että kaikki toiveet eivät ole toteutettavissa, mutta toteutumattomillekin toiveille pitäisi löytyä aina perusteet. (Luukkala 2011, 59–61; Juholin 2009, 243.)



Kuvio 12. Kassapiste ja varastotilat.

Mahdollisimman laadukkaan esimiestyön varmistamiseksi osastopäällikön tulisi kehittää myös itseään ja omaa toimintaansa esimiehenä. Päävastuu esimiehen kouluttamisesta ja perehdyttämisestä on kuitenkin yrityksen organisaatiolla (Valvisto 2005, 84). Osastopäällikön mielestä kohdeyrityksen uusien esimiesten perehdyttämisessä oli selkeästi kehitettävää. Hänen näkemyksensä mukaan perehdyttämisen pitäisi olla sitä perusteellisempaa mitä vaativammasta tehtävästä on kyse. Tässä yhteydessä on tosin pohdittavissa, voiko työtehtävän vaativuus vaikuttaa perehdyttämisen laatuun ja tarpeeseen. Puutteellisen perehdyttämisen seurauksena työtehtävien oppiminen on hitaampaa ja siitä voi seurata myös osaamisvajetta, joka heikentää yksilön omaa työhyvinvointia ja mahdollisuuksia suoriutua tehtävistään. (Honkaniemi ym. 2006, 155.)

Ammattikirjallisuuden mukaan organisaatio ei saisi jättää etenkään aloittavaa esimiestä oman osaamisensa varaan, vaan sen pitäisi huolehtia siitä, että hän saa mahdollisimman hyvän perehdytyksen kautta valmiudet laadukkaaseen esimiestoimintaan. Perehdyttämisen jälkeen organisaation tulisi huolehtia esimiehen säännöllisestä kouluttamisesta mahdollisimman monipuolisesti. (Valvisto 2005, 84) Kohdeyrityksen osaston esimies saa tehtäviinsä liittyvää ohjeistusta ja tietoa lähinnä vain omalta lähiesimieheltään ja henkilöstöhallinnolta. Esimiesten aktiivisen kouluttamisen kautta olisi mahdollista saada esimiestoimintaan kohdeyrityksen henkilöstön kehittämispäällikön haastattelussa

kaipaamaa tasalaatuisuutta. Lisäksi esimiestoiminnan seuranta helpottuisi, kun kaikilla esimiehillä olisi yhdenmukainen ja ajantasainen tieto esimiestoimintaan liittyvistä asioista.

Yksi merkittävimmistä haastatteluissa ilmenneistä epäkohdista oli se, että kohdeyrityksellä ei ole normaalin rahapalkan lisäksi lainkaan aineellista palkitsemisjärjestelmää. Tämä heikentää työhyvinvointia ja vaikeuttaa koko organisaation työnohjausta (Kauhanen 2009, 109, 115). Esimiehen vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden palkitsemisen suhteen ovat kohdeyrityksessä vähäiset. Toisaalta esimies ei nähnyt aineellista palkitsemisjärjestelmää edes tarpeelliseksi, vaan koki nykyisen palkitsemistavan riittävänä. Hän palkitsee tällä hetkellä työntekijöitään lähinnä vain kiittämällä hyvistä työsuorituksista ja suostumalla heidän työvuorotoiveisiinsa. Työvuorotoiveiden kuunteleminen lukeutuu kuitenkin normaaliin esimiestoimintaan, eikä se ole varsinainen palkitsemisen väline.

Hyvä palkitsemisjärjestelmä, jossa yhdistyvät niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen elementit, on tärkeä esimiestoiminnan työkalu. Esimiehen kyky palkita työntekijöitä vaikuttaa yleisen työhyvinvoinnin lisäksi myönteisesti myös työntekijän motivaatioon ja hänen kokemaansa arvostuksen tunteeseen (Ruohotie & Honka 1999, 45–46 & Salminen 2006, 98–100). Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää huomiota tähän epäkohtaan ja luoda kokonaan uusi palkitsemisjärjestelmä, jossa korostuu etenkin aineellisen palkitsemisen kokonaisuus.

Palkitsemisen avulla voidaan saavuttaa selkeitä etuja myös työnohjaamisessa ja viedä yrityksen toimintaa kohti organisaation asettamia tavoitteita. Palkitseminen lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista omaan työhönsä sekä tuo tunteen siitä, että hänen tekemäänsä työtä arvostetaan. (Kauhanen 2009, 109, 115.) Palkitsemisella on näin ollen selkeä vaikutus työhyvinvointiin ja välillisesti myös yrityksen tuloksellisuuteen.

## 6.2 Tutkimustulosten yhteenveto

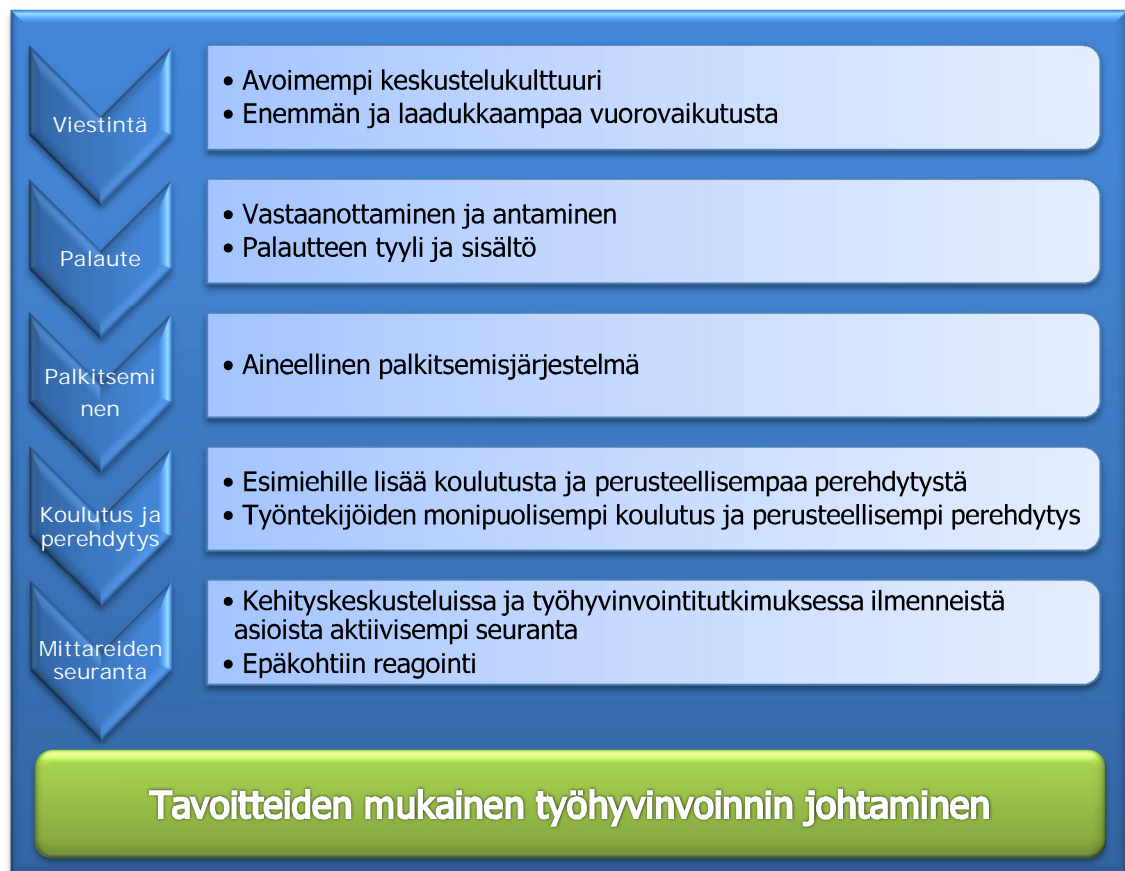
Perehdyimme tutkimuksessamme siihen, miten esimies onnistuu työhyvinvoinnin johtajana ja miten työhyvinvointi kokonaisuudessaan toteutuu kohdeosastolla. Tutkimuksen tuloksista on todettavissa, että esimiehen toimintatavoissa työhyvinvoinnin johtajana

on selkeästi parannettavaa. Osaston esimies tiedostaa monia työhyvinvointiin ja sen johtamiseen keskeisesti vaikuttavia asioita, mutta hänen toimintansa ei kuitenkaan vastaa kaikilta osin hyvää ja laadukasta esimiestoimintaa.

Työhyvinvoinnin ammattilaisten näkemyksiin verrattuna osaston esimiehen mielipiteet poikkesivat merkittävästi sen osalta, että hän ei kokenut voivansa vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin millään tavalla. Hän oli myös sitä mieltä, että osaston asioissa ja olosuhteissa ei ollut mitään kehitettävää. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtajana ja työyhteisön toiminnan kehittäjänä on kuitenkin keskeinen. Esimiehen toimintatavoilla on suora yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja sen toteutumiseen.

Kehitysalueina nousivat esille esimiehen puutteelliset viestintätaidot ja aineellisen palkitsemisjärjestelmän puuttuminen. Myös henkilöstön perehdytykseen ja koulutusten sisältöön kaivattiin muutosta. (kuvio 13.)

Yhteenveto osaston merkittävimmistä kehitystä vaativista osa-alueista:



Kuvio 13. Osaston kehitettävät osa-alueet.

### 6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Olemme toteuttaneet opinnäytetyömme tutkimuksen laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen tieteellisestä luotettavuudesta ja pätevydestä puhuttaessa käytetään yleensä käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti.

Validiteetilla eli pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus selvittää. Validiteettia arvioitaessa tutkimuksen tuloksia verrataan todelliseen tietoon tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Jos mittaustulokset osoittavat, että saadut tiedot ovat yhdenmukaisia käytettävissä olevan teorian kanssa, tutkimustulos on validi. (Anttila 2005, 511–513.)

Tutkimuskysymyksiä suunnitellessamme pohdimme, mitä haluamme saada tekemämme tutkimuksen kautta selville. Kohderyhmämme oli tutkimuksen kohteena olevan yrityksen yhden osaston henkilöstö. Tavoitteenamme oli saada mahdollisimman tarkka kuva osaston esimiehen toiminnasta työhyvinvoinnin johtajana. Tutkimuksemme luotettavuutta parantaaksemme valitsimme haastatteluihin osaston esimiehen lisäksi useamman työntekijän, jotta heidän mielipiteensä vastaisivat mahdollisimman hyvin koko osaston työntekijöiden näkemystä. Sisällytimme haastatteluun myös työpaikan luottamusmiehen, jolla on kokonaisvaltainen käsitys tutkimuksen kohteena olleen osaston tapahtumista.

Tekemämme tutkimuksen tuloksista on todettavissa, että ne vastaavat vallalla olevaa teoriatietoa tutkimastamme ilmiöstä. Lähes jokaiseen ilmi tulleeseen tutkimustulokseen löytyi vastine teoriasta. Saimme haastatteluiden kautta selville niitä asioita, joita halusimme ja jotka olivat tutkimuksemme kannalta merkityksellisiä. Näin ollen voimme todeta tutkimuksemme onnistuneeksi ja sen validiteetin hyväksi. Mikäli mittaustulokset eivät olisi kyenneet osoittamaan saadun tiedon vastaavuutta teorian kanssa tai pystyneet tarkentamaan ja parantamaan sitä, olisi tutkimuksen validiteetti ollut huono. (Anttila 2005, 513.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Tekemämme tutkimuksen toistettavuus on heikko, koska tulokset saattaisivat olla erilaisia, jos tutkimukseen olisi haastateltu eri ihmisiä tai jos se olisi toteutettu toisena ajankohtana. (Anttila 2005, 515–516.)

Opinnäytetyön eettisyyttä arvioitaessa on tarkasteltava erityisesti sitä, onko tutkimuksen kohdetta suojeltu vahingoittumiselta. Kohdeyrityksen toivomuksesta toteutimme tutkimuksen anonyymisti. Osa haastateltavista antoi luvan käyttää heidän asemaansa kuvaavia nimiä. Tutkimuksen eettisyyden kannalta on myös tärkeää, että tutkimuksesta on kerrottu haastateltaville ja että he osallistuvat siihen vapaaehtoisesti. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen omasta tahdostaan ja heillä oli halutessaan mahdollisuus keskeyttää haastattelu. Nauhoitimme haastattelut ja ilmoitimme siitä haastateltaville etukäteen.

#### 6.4 Pohdinta

Opinnäytetyöprojektiamme aloittaessamme mietimme, miten voisimme yhdistää opiskelujen aikana oppimiamme asioita lopputyössämme. Halusimme tutkimuksemme liittyvän jollain tavalla esimiestyöhön, jota olemme opiskelleet suuntautumisvaihtoehdomme mukaisesti. Meitä molempia on aina kiinnostanut erityisesti työhyvinvoinnin teema, joten päätimme tutkia työssämme esimiehen roolia työhyvinvoinnin johtajana.

Opinnäytetyömme kautta halusimme saada realistisen kuvan esimiehen roolista työhyvinvoinnin johtajana. Halusimme selvittää, miten työhyvinvointi toteutuu käytännössä, ja millä tavalla esimies voi vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan.

Opinnäytetyöprojektimme alku oli haasteellinen, koska pohdimme pitkään etenkin työmme tavoitetta ja tutkimusongelmaa. Projektin edetessä tutkimuksen aihe ja sisältö alkoivat hahmottua ja tarkentua, mikä helpotti työn tekemistä huomattavasti. Työn loppua kohden kohtasimme haasteita erityisesti työn rajauksen ja ns. ”punaisen langan” säilyttämisessä työn eri osien välillä. Onnistuimme kuitenkin omasta mielestämme tekemään opinnäytetyöstämme rakenteeltaan loogisen ja johdonmukaisesti etenevän. Kiinnitimme tutkimusprosessin aikana erityistä huomiota työn objektiivisuuteen, koska toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä työskentelee tutkimuksen kohteena olleella osastolla.

Toteutimme tutkimushaastattelut teemahaastattelumenetelmällä, jonka koimme sopivan parhaiten työhömmme. Jälkeenpäin olemme tulleet siihen tulokseen, että tutkimuksemme olisi ollut hyödyllistä haastatella lisäksi tavaratalon johtajaa, joka on vastuussa

esimiesten toiminnasta osaston työhyvinvoinnin johtajina. Ollisimme vastaavasti jättäneet haastatteleematta osaston varaesimiestä, jonka rooli esimiestehtävissä osoittautui tutkimuksessa pieneksi. Tämän takia päätimme lopulta keskittyä tutkimukseemme vain osaston varsinaiseen esimieheen ja hänen toimintaansa.

Teoria-aineiston hankinta osoittautui yllättävän haastavaksi, sillä käsittelemästämme aiheesta oli tarjolla runsaasti erilaista tietoa. Tutkimuksemme teoriaosuus on mielestämme onnistunut ja käsittelee työn aiheeseen liittyviä asioita monipuolisesti. Tutkimusta tehdessämme huomasimme, että muutamat teoriaosuudessa käsittelemämme aiheet (sairauspoissaolot, irtisanominen, muutostilanteet) eivät olleet tutkittavan osaston kohdalla ajankohtaisia. Päätimme kuitenkin sisällyttää nämä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tärkeät osa-alueet teoriaosuuteen.

Työhyvinvointi on hyvin keskeinen asia jokaiselle työssäkäyvälle ihmiselle. Se vaikuttaa merkittävästi elämänlaatuun ja edistää samalla myös muuta hyvinvointia ja terveyttä. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtajana ja työterveyden edistäjänä on keskeinen. Olemme saaneet tämän opinnäytetyöprojektin aikana arvokasta tietoa niin esimiestyöstä, työhyvinvoinnista kuin sen johtamisesta. Lisäksi olemme oppineet, miten opinnäytetyön kaltainen laajempi tutkimus toteutetaan ja millaisia vaiheita se sisältää.



## Lähteet

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita, Helsinki.
- Anonymiteetin vuoksi suojattu lähde 2010. Talentum, Helsinki
- Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi. Hamina.
- Esimies.info. Esimiehen virallinen rooli. [Http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php](http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php). Luettu 10.5.2012.
- Etera 2010. Keinoja työyhteisöongelmien ratkaisemiseksi. [Https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Muut\\_asiakirjat/Tyokaveri/Ratkaisumalleja\\_tyoyhteisoongelmiin.pdf](https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Muut_asiakirjat/Tyokaveri/Ratkaisumalleja_tyoyhteisoongelmiin.pdf). Luettu 5.10.2012.
- Grönfors, Terttu & Pietilä, Marjatta 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen. Fasile publishing, Lohja
- Harju, Kristiina & Kallasvuo, Anita 2007. Esimiehen huoltokirja. Edita, Helsinki
- Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum, Helsinki.
- Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2006. Viisaat valinnat. Gummerus, Helsinki.
- Hyppänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Talentum, Helsinki.
- Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. WSOYpro, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2000. Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. WSOYpro, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2005. Onnistu esimiehenä. WSOY, Helsinki.
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2000. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas 111/2010. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.
- Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.
- Kivinen, Lea 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen lähijohtajan näkökulmasta. Pro gradu - tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Koivisto, Kari 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat, Jyväskylä.
- Kurten, Staffan & Salminen, Olavi E. 2004. Kun joudut irtisanomaan. WSOY, Helsinki.

Kärkkäinen, Merja 2002. Menesty Innolla! Talentum, Helsinki.

Laitinen, Heikki & Vuorinen, Marko & Simola, Antti 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Liukkonen, Paula 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Talentum Media, Helsinki.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Kuntoutussäätiö, Tampere

Manka, Marja-Liisa. Hyvinvoiva työyhteisö. Houkutteleva työpaikka.  
[Http://www.lamk.fi/material/tassu\\_seminaari\\_220109\\_manka\\_marjaliisa.pdf](http://www.lamk.fi/material/tassu_seminaari_220109_manka_marjaliisa.pdf). Luettu 26.3.2012.

Monster.fi. a). Työsopimuksen irtisanominen työnantajan toimesta.  
[Http://uraneuvonta.monster.fi/tyopaikalla/tyosuhteen-paattaminen/irtisanominen-tyonantajan-toimesta/article.aspx](http://uraneuvonta.monster.fi/tyopaikalla/tyosuhteen-paattaminen/irtisanominen-tyonantajan-toimesta/article.aspx). Luettu 19.4.2012.

Monster.fi. b). Irtisanominen henkilöstä johtuvista syistä.  
[Http://uraneuvonta.monster.fi/tyopaikalla/tyosuhteen-paattaminen/irtisanominen-henkilosta-johtuvista-syista/article.aspx](http://uraneuvonta.monster.fi/tyopaikalla/tyosuhteen-paattaminen/irtisanominen-henkilosta-johtuvista-syista/article.aspx). Luettu 17.4.2012.

Mykkänen, Pekka 2012. Uupumisasteessa. Helsingin Sanomat. 23.9.2012, E1.

Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalla. Tulosta toimintaan. WSOY, Helsinki.

Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava, Helsinki.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita, Helsinki.

Ruhotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Edita, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere.  
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu 23.5.2012.

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum, Helsinki.

Sistonen Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Suomen Ekonomiliitto 2005. Johtajuus!. Suomen Ekonomiliitto, Helsinki.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress, Kuopio.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava, Helsinki.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Helsinki.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö, Helsinki.

Työterveyslaitos 2009. Työhyvinvointi uudistuksia ja hyviä käytäntöjä.

[Http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia\\_arvot\\_visio/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf). Luettu 25.4.2012.

Työturvallisuuskeskus 2010. Alaistaitojen perusta - luottamus, sitoutuminen ja motivaatio.

[Http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/alaistaitojen\\_perusta](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta). Luettu 16.10.2012.

Valtiokonttori 2007. Varhainen puuttuminen työyhteisössä. Päivitetty 10.4.2007.

[Http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=19420](http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=19420). Luettu 13.8.2012.

Valvisto Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki.

Varjoavaara, Mia & Virtala, Heidi 2002. Irtisanomistilanne esimiehen näkökulmasta. HRM Partners Oy:n ja Svenska handelshögskolanin teettämä tutkimus.

Vesterinen Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Management Institute of Finland, Helsinki.

<b>Teemahaastattelulomake</b>	
<b>Paikka:</b>	Espoo
<b>Haastattelijat:</b>	Jones Eriksson Lauri Jousi
<b>Tallennusvälineet:</b>	digitaalinauhuri, muistio
<b>Haastateltava/t:</b>	<b>Henkilöstön kehittämisspäälikkö</b>
<b>Muuta:</b>	
<b>Teema:</b>	<b>Miten johdat työhyvinvointia?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen on toimenkuvasi henkilöstön kehittämisspäälikönä?</li> <li>• Miten edistät työhyvinvoinnin toteutumista yrityksessä?</li> <li>• Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet yrityksen työhyvinvoinnin johtamisessa?</li> <li>• Käsitelläänkö työhyvinvoinnin johtamista yrityksessä vain yleisellä tasolla vai otetaanko eri tavaratalot ja osastot huomioon omina yksikköinä?</li> <li>• Miten esimiehiä on ohjeistettu käsittelemään ristiriita- ja ongelmatilanteita?</li> <li>• Puututaanko ilmenneisiin epäkohtiin mielestäsi riittävällä vakavuudella?</li> <li>• Miten esimiehiä koulutetaan työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvissä asioissa?</li> <li>• Millainen rooli työterveyshuollolla on yrityksen työhyvinvoinnin johtamisessa?</li> </ul>
<b>Teema:</b>	<b>Miten työhyvinvointi toteutuu yrityksessä?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten esimiehiä kannustetaan työhyvinvoinnin edistämisen ja seuraamisen suhteen?</li> <li>• Miten yrityksessä kannustetaan parempaan työhyvinvointiin?</li> <li>• Mitä mieltä olet fyysisistä työkykyyn ja -hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä yrityksessä?</li> <li>• Miten esimiesten omaa jaksamista tuetaan?</li> <li>• Mistä esimiehet saavat apua ja tukea omaan työhyvinvointiinsa?</li> <li>• Otetaanko esimiesten oma jaksaminen mielestäsi riittävällä tavalla huomioon yrityksessä?</li> </ul>
<b>Teema:</b>	<b>Miten yrityksen työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millä tavalla yritys pyrkii kehittämään työhyvinvoinnin johtamista?</li> <li>• Miten työhyvinvoinnin toteutumista mitataan ja seurataan?</li> <li>• Miten tuloksia käytetään ja miten niihin reagoidaan?</li> <li>• Miten palautteisiin reagoidaan?</li> <li>• Miten yrityksessä palkitaan hyvästä työstä?</li> <li>• Onko nykyinen palkitsemisjärjestelmä mielestäsi riittävä?</li> <li>• Miten osaston työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvät asiat voisivat olla paremmin?</li> </ul>

Teemahaastattelulomake	
Paikka:	Itäkeskus
Haastattelijat:	Jones Eriksson Lauri Jousi
Tallennusvälineet:	digitaalinauhuri, muistio
Haastateltava/t:	<b>Esimiehet</b>
Muuta:	
Teema:	<b>Miten esimiehenä johdat osastosi työhyvinvointia?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten johdat työhyvinvointia osastollasi?</li> <li>• Miten työhyvinvoinnin johtaminen näkyy päivittäisessä työnteossasi?</li> <li>• Millaisena näet itsesi työhyvinvoinnin johtajana?</li> <li>• Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa?</li> <li>• Millä tavalla käsittelet ristiriita- ja ongelmatilanteita työyhteisössä?</li> <li>• Miten reagoit saamiisi palautteisiin?</li> </ul>
Teema:	<b>Miten osaston työhyvinvointi toteutuu?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten oma esimiehesi kannustaa sinua parempaan työhyvinvoinnin johtamiseen?</li> <li>• Mistä saat apua, tukea ja koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvissä asioissa?</li> <li>• Onko saamasi apu, tuki ja koulutus mielestäsi riittävää?</li> <li>• Tarvitsetko mielestäsi apua työhyvinvoinnin johtamisessa?</li> <li>• Miten pyrit edistämään osaston työhyvinvointia?</li> <li>• Mitä mieltä olet osaston fyysisistä, työkykyyn ja -hyvinvointiin vaikuttavista asioista? (kassapisteet, siisteys, valaistus, lämpötila, työvarusteet)</li> <li>• Minkälainen on mielestäsi työyhteisösi ilmapiiri?</li> <li>• Miten koet oman työhyvinvointisi toteutuvan?</li> <li>• Miten sinun omaa jaksamistasi tuetaan?</li> <li>• Otetaanko esimiesten oma jaksaminen mielestäsi riittävällä tavalla huomioon työyhteisössäsi?</li> </ul>
Teema:	<b>Miten osaston työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten työhyvinvointiin liittyviä asioita mitataan ja seurataan?</li> <li>• Miten mittaustuloksia tuloksia käytetään ja miten niihin reagoidaan?</li> <li>• Miten palkitset työntekijöitä hyvin tehdystä työstä?</li> <li>• Onko nykyinen palkitsemisjärjestelmä mielestäsi riittävä?</li> <li>• Koulutetaanko sinua mielestäsi riittävästi?</li> <li>• Miten osaston työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvät asiat voisivat olla paremmin?</li> </ul>

Teemahaastattelulomake	
Paikka:	Itäkeskus
Haastattelijat:	Jones Eriksson Lauri Jousi
Tallennusvälineet:	digitaalinauhuri, muistio
Haastateltava/t:	<b>Työntekijät</b>
Muuta:	
Teema:	<b>Miten työhyvinvointia johdetaan osastolla?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet osaston työhyvinvoinnin johtamisessa?</li> <li>• Onko osaston työhyvinvoinnin johtamisessa mielestäsi parantamisen varaa?</li> <li>• Millä tavalla käsittelet ristiriita- ja ongelmatilanteita työyhteisössäsi?</li> <li>• Kuunnellaanko sinua mielestäsi aidosti ja riittävästi?</li> <li>• Puututaanko epäkohtiin mielestäsi riittäväällä vakavuudella?</li> </ul>
Teema:	<b>Miten osaston työhyvinvointi toteutuu?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten esimiehesi kannustaa sinua?</li> <li>• Miten sinun omaa jaksamistasi tuetaan?</li> <li>• Mistä saat apua ja tukea työhyvinvointiin liittyvissä asioissa?</li> <li>• Saatko sitä mielestäsi riittävästi?</li> <li>• Miten esimiehen työhyvinvoinnin johtaminen näkyy päivittäisessä työnteossasi?</li> <li>• Mitä mieltä olet osaston fyysisistä, työkykyyn ja -hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä? (kassapisteet, siisteys, valaistus, lämpötila, taukojen mahdollisuus, työvarusteet)</li> <li>• Millainen on mielestäsi työyhteisösi ilmapiiri?</li> <li>• Miten koet oman työhyvinvointisi toteutuvan?</li> <li>• Miten itse edistät työhyvinvoinnin toteutumista työyhteisössäsi?</li> <li>• Otetaanko oma ja muiden jaksaminen mielestäsi riittäväällä tavalla huomioon työyhteisössäsi?</li> </ul>
Teema:	<b>Miten osaston työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten työhyvinvoinnin toteutumista mitataan ja seurataan?</li> <li>• Miten tuloksia hyödynnetään ja miten niihin reagoidaan?</li> <li>• Miten antamaasi palautteeseen reagoidaan?</li> <li>• Miten sinua palkitaan hyvästä työstä?</li> <li>• Onko nykyinen palkitsemisjärjestelmä mielestäsi riittävä?</li> <li>• Koulutetaanko sinua mielestäsi riittävästi ja työtehtävän edellyttämällä tavalla?</li> <li>• Miten osaston työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvät asiat voisivat olla paremmin?</li> </ul>

Teemahaastattelulomake	
Paikka:	Itäkeskus
Haastattelijat:	Jones Eriksson Lauri Jousi
Tallennusvälineet:	digitaalinauhuri, muistio
Haastateltava/t:	<b>Luottamusmies</b>
Muuta:	
Teema:	<b>Miten työhyvinvointia johdetaan osastolla?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa?</li> <li>• Miten edesautat työhyvinvoinnin toteutumista osastolla?</li> <li>• Miten koet työhyvinvoinnin toteutuvan osastolla?</li> <li>• Onko osaston toiminnassa parantamisen varaa työhyvinvoinnin johtamisessa?</li> <li>• Otetaanko työssä jaksaminen mielestäsi riittävällä tavalla huomioon?</li> <li>• Käsitelläänkö ristiriitatilanteet suositusten mukaisella tavalla?</li> <li>• Millä tavalla itse käsittelet ristiriita- ja ongelmatilanteita?</li> <li>• Miten antamaasi palautteeseen vastataan?</li> <li>• Puututaanko epäkohtiin ja ristiriitatilanteisiin mielestäsi riittävällä vakavuudella?</li> </ul>
Teema:	<b>Miten osaston työhyvinvointi toteutuu?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten työhyvinvoinnin toteutumista mitataan ja seurataan?</li> <li>• Miten tuloksia hyödynnetään ja miten niihin mielestäsi reagoidaan?</li> <li>• Miten esimies kannustaa parempaan työhyvinvointiin?</li> <li>• Miten henkilökunnan jaksamista tuetaan?</li> <li>• Mistä saa apua ja tukea työhyvinvointiin liittyvissä asioissa?</li> <li>• Onko sitä tarjolla?</li> <li>• Miten työhyvinvoinnin johtaminen näkyy päivittäisessä työnteossasi?</li> <li>• Minkälainen ilmapiiri osastolla on työhyvinvoinnin suhteen?</li> <li>• Mitä mieltä olet fyysisistä työkykyyn ja -hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä yrityksessä?</li> </ul>
Teema:	<b>Miten osaston työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palkitaanko henkilökuntaa hyvästä työstä?</li> <li>• Koetko palkitsemisjärjestelmän riittäväksi?</li> <li>• Koulutetaanko henkilökuntaa mielestäsi riittävästi?</li> <li>• Miten osaston työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvät asiat voisivat olla paremmin?</li> </ul>

## Henkilöstön kehittämispäällikön haastattelu

### Miten esimies johtaa työhyvinvointia yrityksessä?

Xxx kertoi, että työhyvinvoinnin johtaminen on liitetty yrityksessä osaksi normaalia johtamista. Xxx:n mukaan kaikki johtamisen elementit ovat sellaisia, että hyvä työhyvinvointi toteutuu. Hän kertoi saavansa tietoa yrityksen työhyvinvoinnin kehityksestä useista eri kanavista. Yrityksessä tehdään kerran vuodessa henkilöstön työhyvinvointia kartoittava tutkimus, jolla on Xxx:n mukaan todella tärkeä rooli työvälineenä ja mittarina työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

- **Työhyvinvoinnin mittaaminen**

Xxx tarkensi, että tutkimuksen tuloksia tarkastellaan ja tulkitaan henkilöstöhallinnon puolella, jonka jälkeen siitä koostetaan kokonaisanalyysi, josta nähdään tulokset niin yhtiö- kuin yksikkötasollakin. Sen jälkeen tutkimuksen tulokset lähetetään yrityksen ketjujohtajan kautta eteenpäin tavaratalojohtajille, jotka purkavat ne osastopäälliköiden kanssa. Henkilöstötutkimuksen lisäksi henkilöstöhallinnon puolella seurataan Xxx:n mukaan paljon erilaisia tilastoja, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloja, tapaturmatilastoja, lähtövaihtuvuutta ja liiketoimintamittareita.

- **Esimies työhyvinvoinnin johtajana**

Xxx painotti, että yrityksessä ei puhuta niinkään työhyvinvoinnin johtamisesta, vaan siitä, että toimitaan laadukkaasti esimiehenä. Se pitää sisällään myös työhyvinvointiin vaikuttavat asiat. Xxx käytti esimerkkinä sitä, miten laadukasta perehdyttämistä yrityksessä on ja mitä kaikkea siihen kuuluu tai millä tavalla esimiehet jakavat palautetta sekä tukevat ja kehittävät työntekijöitä. Nämä asiat ovat Xxx:n mielestä päällikötason työhyvinvoinnin johtamista.

Xxx nosti esille myös tavaratalojohtajan roolin työhyvinvoinnin johtamisessa. Tavaratalojohtajan pitää huolehtia siitä, että työhyvinvoinnin johtaminen tulee operatiivisesti osastopäällikötasolle. Xxx korosti, että tavaratalojohtaja on vastuussa koko tavaratalon toiminnasta ja siitä, mitä esimiehet tekevät. Tavaratalojohtajan täytyy mahdollistaa esimiehille onnistuminen esimiestyössä, toimia aktiivisesti sparraajana ja kehittäjänä



esimiesten suuntaan sekä tuntee alaisensa ja ne osa-alueet, joita heidän tulisi kehittää ollakseen parempia esimiehiä.

- **Esimiesten tukeminen**

Kysyimme Xxx:lta, miten esimiesten omaa jaksamista tuetaan yrityksessä. Hän kertoi, että esimiesten tukeminen on hyvin pitkälti esimiesten oman esimiehen vastuulla. Xxx korosti, että osastopäällikön tulee saada omalta esimieheltään eli tavaratalojohtajalta sellaista laadukasta esimiestoimintaa, jonka avulla hän jaksaa omassa työssään esimiehenä.

- **Ristiriitatilanteet**

Kysyimme Xxx:lta, miten yrityksessä käsitellään ristiriita- ja ongelmatilanteita. Xxx kertoi tavarataloissa käytössä olevasta "Xxxx" –mallista, josta löytyy toimintaohjeet kolmeen erilaiseen ongelmatilanteeseen. Ensimmäinen kohta liittyy ihmisen psyykkiseen tai fyysiseen hyvinvointiin, joka ilmenee useimmin sairauspoissaoloina ja esimiehen tai työkaverin huolena siitä, että kohdehenkilöllä ei ole kaikki hyvin. Toisessa kohdassa voidaan ottaa puheeksi henkilön työsuoriutumisen ja kolmannessa työyhteisöhäirintä ja epäasiallinen käytös. Xxx:n mukaan tällaisen mallin kautta halutaan helpottaa esimiehiä edellä mainittujen kaltaisten vaikeiden asioiden käsittelyssä. Xxx kertoi, että "Xxxx" –mallin lisäksi on olemassa erilaisia työyhteisöneuvotteluita, joihin voidaan ottaa tarvittaessa työterveyshuollosta työpaikkalääkäri tai työpsykologi avuksi.

Kysymykseen siitä, miten työntekijät saavat tietoa tällaisesta mallista, Xxx vastasi, että jokaisessa tavaratalossa tavaratalojohtaja on esitellyt mallin osastopäälliköille, joiden on pitänyt omissa osastopalaverissaan esitellä se edelleen työntekijöille. Lisäksi uusissa perehdytysuunnitelmissa on Xxx:n mukaan kohta, jossa lukee, että esimiehen pitää kertoa uudelle työntekijälle, mikä on yrityksen tapa ottaa puheeksi, jos työntekijä itse havaitsee, että hänellä itsellään tai jollain työntekijällä ei ole hyvä olla. Myös osastojen ilmoitustaululta pitäisi löytyä tulostettuna paperinen versio näistä asioista. Xxx korosti, että fiksu esimies ottaa tällaiset työhyvinvointiin liittyvät teemat säännöllisesti esille työntekijöiden kanssa, koska muuten ne pääsevät helposti unohtumaan kaupan hektisessä arjessa.

### **Miten työhyvinvointi toteutuu mielestäsi yrityksessä?**

Xxx:n mielestä tärkein alue työhyvinvoinnin toteutumisessa on johtaminen ja esimiestyö. Hän korosti, että johdon ja esimiesten tehtävänä on luoda sellaiset puitteet, että työntekijöiden on hyvä työskennellä yrityksessä, työ on mielekästä ja että työntekijät pääsevät myös itse vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin. Lisäksi Xxx painotti sitä, että työntekijöiden vastuulla on oma tekeminen, olemus ja vastuu itsestään, omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan, sekä siitä, millä tavalla osastolla tuetaan työkavereita ja tehdään töitä yhdessä tiiminä, eikä yksilöinä.

- **Työhyvinvoinnin haasteet**

Xxx:n mielestä yrityksen suurimpana haasteena työhyvinvoinnin toteutumisessa on se, että työhyvinvointia ajatellaan irrallisena asiana. Hän uskoi, että hyvä työhyvinvointi toteutuu laadukkaasti johtamisen ja esimiestyön kautta, sekä yksilöiden panostuksena omaan tiimiin, työhön ja itseensä. Xxx haluaisi, että työhyvinvointi kulkisi yrityksessä käsi kädessä normaalien liiketoimintasuunnitelmien sekä hyvään johtajuuteen ja esimiestyöhön liittyvien päämäärien ja arvojen kanssa sen sijaan, että tehdään erillisiä työhyvinvointisuunnitelmia ja -projekteja.

Seuraavaksi kysyimme Xxx:n mielipidettä siitä, miten työhyvinvointi toteutuu yrityksessä. Hänen mielestään se toteutuu tällä hetkellä vaihtelevasti, koska yrityksessä on eri yksiköitä ja eri esimiehiä eri tilassa. Hän tarkensi, että osa esimiehistä on enemmän asiajohtajia, jolloin ihmisjohtajuus saattaa unohtua. Se voi heijastua myös työhyvinvointiin ja siihen, miten työntekijät kokevat oman esimiehensä välittävän heistä. Xxx:n mielestä fiksu esimies kertoo työntekijöilleen saamastaan huonosta palautteesta ja siitä, että on ruvennut kehittämään itsessään kyseistä osa-aluetta. Tällaisen avoimen ilmapiirin ylläpitäminen työyhteisössä parantaa jo itsessään yleistä tunnelmaa ja hyvinvointia työpaikalla.

### **Miten yrityksen työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?**

Yksi haastattelumme pääteemoista oli, että miten työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää yrityksessä. Xxx:n mielestä suurin kehitettävä osa-alue on esimiestyö ja johtaminen sekä erityisesti ymmärrys siitä, missä tasapainossa ihmisten ja asioiden johtami-

nen ovat keskenään. Toisena kehitysalueena Xxx toi esille työntekijöiden tietoisuuden lisäämisen siitä, että hyvä työilmapiiri on kaikkien vastuulla – ei ainoastaan esimiehen.

- **Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet**

Organisaation ylätasolla on Xxx:n mukaan tällä hetkellä keskeisenä haasteena työhyvinvoinnin johtamisessa se, että erilaista tietoa on todella paljon, mutta lähes kaikki on eri muodoissa. Nämä kaikki erilaiset tiedot pitäisi pystyä yhdistämään liiketoiminnallisiin numeroihin. Xxx:n mielestä työhyvinvoinnin johtamista ja erilaisten työhyvinvointiin liittyvien päätösten tekemistä helpottaisikin huomattavasti se, jos he saisivat kehitettyä järjestelmän, jonka avulla olisi mahdollista löytää korrelaatioita eri lukujen ja numeroiden välillä. Sen avulla olisi helppo tarkistaa, että jos taloudelliset mittarit jossain yksikössä näyttää hyvältä, niin miltä työhyvinvoinnin mittarit näyttäisivät samassa kohteessa.

- **Palkitsemisen ja esimiestyön kehittäminen**

Kysyimme Xxx:lta, miten yrityksessä palkitaan työntekijöitä hyvästä työstä. Hän myönsi, että palkitseminen on tällä hetkellä ”vähän levällään”. Hän ei kuitenkaan halunnut ottaa siihen liittyviin asioihin sen enempää kantaa, sillä palkitseminen on yrityksessä ketjujohtajan vastuualuetta. Xxx oli sitä mieltä, että yritykseen tarvitaan uusi, kaikille tasapuolinen palkitsemismalli. Tämä asia on hänen mukaansa tiedostettu ja sitä pyritään kehittämään tulevaisuudessa.

Xxx:n mielestä asiat olisivat yrityksessä paremmin, jos esimiestyöhön saataisiin lisää tasalaatuisuutta. Hän toivoi, että esimiestyössä ja johtamisessa ei olisi niin paljon vaihteluväliä. Siinä on Xxx:n mukaan tällä hetkellä selkeästi parantamisen varaa

## **Esimiesten haastattelut**

### **Miten esimiehenä johdat työhyvinvointia?**

Osastopäällikkö kertoi johtavansa työhyvinvointia hoitamalla töissä oman osansa, mutta palvelevansa samalla myös omaa henkilökuntaansa. Hän on omien sanojensa mukaan yrittänyt luoda avointa kulttuuria työpaikalle, jotta työntekijöiden olisi helppo lähestyä häntä luottamuksellisesti. ”Jos heillä on jotain ongelmia, kuuntelen heitä ja yritän ratkaista asioita sitä kautta.” Osastopäällikkö kertoi jokaisen työntekijän vaikuttavan myös itse työhyvinvointiin. ”En mä voi sitä yksin tehdä, en huonoksi, enkä hyväksi.”

Osaston varapäällikön käsityksen mukaan työhyvinvoinnin johtaminen yrityksessä on integroitu muuhun johtamiseen ja se tapahtuu automaattisesti normaalin päivittäisjohtamisen ohessa. Hänen mielestään yksi hyvä esimerkki työhyvinvoinnin johtamisesta yrityksessä on työntekijöiden työvuorotoiveiden kuunteleminen.

Osastopäällikkö kertoi johtavansa työhyvinvointia tarkkailemalla päivittäistä ilmapiiriä työpaikalla. Hän näki oman roolinsa valmentajana, jonka tehtävänä on opettaa ja valmentaa työntekijöitä. Osastopäällikkö korosti ottavansa syyt niskoilleen, jos työntekijä ei suoriudu jostain työtehtävästä vaadittavalla tavalla. Osaston varapäällikkö kertoi edesauttavansa työhyvinvoinnin toteutumista olemalla iloinen ja viemällä asioita eteenpäin.

Osastopäällikkö näki itsensä hyvänä työhyvinvoinnin johtajana. Hänen mielestään tärkeintä on se, että työnteko on hauskaa ja että työpaikalla vallitsee ”reilu meininki”. Osaston varapäällikkö kertoi oivaltaneensa työhyvinvoinnin kokonaisuuden vasta hiljattain käydessään organisaation järjestämää esimieskoulutusta. Hänen mielestään esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ovat kuuntelemisen ja huomioimisen taidot.

- **Työhyvinvoinnin johtamishaasteet**

Osastopäällikkö mielestä suurimmat haasteet yrityksen työhyvinvoinnin johtamisessa vaihtelevat. Hän kertoi, että tullessaan osastopäälliköksi nykyiseen työpaikkaansa, haasteet olivat isommat, kun johtamiskulttuuri muuttui. Se näkyi hänen mukaansa muun muassa siinä, että osastolle tulivat selkeät säännöt ja ruvettiin noudattamaan

kunnolla lakipykälä ja muita tärkeitä asetuksia, koska ”ennen osastolla ei oltu välitetty juurikaan työaikalaista”. Ihmiset voivat osastopäällikön mielestä työssään hyvin, kun säännöt ovat selkeät ja koskettavat kaikkia. Hän kertoi, ettei hyväksy osastollaan vapaamatkustajia, eikä erivapauksia kenenkään työntekijän kohdalla. Osastopäällikkö korosti myös sitä, että kukaan toinen henkilö ei saa ojentaa hänen osastonsa työntekijöitä kuin hän itse. ”Muuten mä hermostun, koska näen oman roolini isällisenä ja toi osasto on mun perhe.”

- **Esimiehen tuki ja kouluttaminen**

Osastopäällikkö kertoi, että esimiehiä koulutetaan pääasiallisesti organisaation järjestämän esimieskoulutuksen kautta. Hän kertoi, että kyseisessä koulutuksessa opetetaan esimiehille asioita, joita heidän tulee ottaa huomioon työssään esimiehenä. Esimiehet saavat hänen mukaansa lisäksi henkilöstöhallinnon kautta tärkeää tietoa työhönsä liittyvistä laeista ja asetuksista, sekä niiden muutoksista. Osaston varapäällikkö kertoi saaneensa parhaat opit koulutusten sijaan varsinaisessa työssä. ”Se kouluttaa jo itsessään, kun pääsee sellaiseen asemaan, jossa on vastuuta.” Tämän lisäksi osaston varapäällikkö kehui organisaation järjestämää esimieskoulutusta, josta hän oli saanut paljon uusia eväitä työhönsä.

Molemmat esimiehet olivat tyytyväisiä saamansa tuen määrään yksikössään. Esimiesten mielestä heidän oma jaksamisensa otetaan riittävällä tavalla huomioon. Osastopäällikkö korosti lisäksi sitä, että hän ei henkilökohtaisesti tarvitse, eikä halua saada apua, vaan tykkää pärjätä yksin. Hän uskoi kuitenkin saavansa halutessaan kaiken avun mitä tarvitsisi tai osaisi pyytää.

- **Ristiriitatilanteet**

Osastopäällikkö kertoi pyrkivänsä käsittelemään työyhteisössä ilmenevät ristiriita- ja ongelmatilanteet aina mahdollisimman nopeasti, etteivät ne ehtisi vanhentua. Hänen mielestään ongelmat poistuvat, jos asiat käsitellään. Osastopäällikkö sanoi hoitavansa ongelmatilanteet tarvittaessa raastikin, koska ”mitä niitä turhaan kaunistelemaan”. Tosin hän myönsi puuttuneensa nykyisessä työpaikassaan alussa liian innokkaasti ja taitamattomasti asioihin. Hän arvioi kuitenkin kehittyneensä sen jälkeen esimiehenä ja korosti, että asioiden käsittelyssä vaaditaan esimieheltä hienovaraisuutta ja

ihmistuntemusta. Osastopäällikkö kertoi myös hyödyntäneensä ongelmatilanteissa useita kertoja yrityksessä käytössä olevaan ”Xxxx”-ohjelmaa, joka on toiminut hänen mielestään oikein hyvin.

Osaston varapäällikkö kertoi käsittelevänsä ristiriitatilanteita ottamalla osapuolet puhutteluun joko kahden kesken tai yksitellen ja tunnustelevansa sitten mistä on kyse. Hän myönsi, että hänellä on välillä tapana sanoa hieman liian pahasti antaessaan työntekijöille kielteistä palautetta. ”Monesti saatan vaieta sellaisista asioista, joista pitäisi sanoa. Ja sitten tulee välillä sanottua palaute vähän liian voimakkaasti.”

- **Työhyvinvoinnin seuranta**

Osastopäällikkö kertoi hyödyntävänsä työssään erilaisia työhyvinvoinnin tilaa kuvaavia mittareita aktiivisesti. Erityisen tiiviisti hän totesi seuraavansa erilaisia numeroita ja lukuja, kuten esimerkiksi myyntejä, tehokkuutta ja sairauspoissaoloprosentteja. Sen lisäksi hän sanoi pyrkivänsä juttelemaan päivittäin töissä olevien ihmisten kanssa työasioiden lisäksi siitä, miten heillä menee työpaikan ulkopuolella. Osaston varapäällikkö piti kerran vuodessa tehtävää henkilöstötutkimusta tärkeimpänä työkaluna työhyvinvoinnin mittaamisessa ja seuraamisessa. Hänen mielestään on myös tärkeää, että päällikötason henkilöt käyvät säännöllisesti paikanpäällä kuuntelemassa ihmisiä ja seuraamassa työntekoa.

### **Miten osaston työhyvinvointi mielestäsi toteutuu?**

Osastopäällikkö kertoi olevansa tyytyväinen oman osastonsa hyvinvointiin. Hänen mukaansa osastolla ei ole ollut pitkään aikaan mitään isompia ristiriitoja. Osastopäällikön näkemyksen mukaan myös työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Osaston varapäällikön mielestä työhyvinvointi ja työpaikan ilmapiiri ovat tällä hetkellä hyvällä mallilla, eikä niissä ole juuri parantamisen varaa.

Osastopäällikkö oli tyytyväinen oman työhyvinvointinsa toteutumiseen yrityksessä. Hän kertoi viihtyvänsä aina hyvin työpaikallaan, vaikka olosuhteet olisivat kuinka huonot tahansa. Hänellä ei ole omien sanojensa mukaan ollut koskaan työhyvinvointinsa kanssa ongelmia. Osastopäällikkö linjasi, että työpaikalla viihtyminen on hänen mielestään vain ihmisen omasta halusta kiinni. Työntekijät voivat hänen mielestään hyvin, jos

hän onnistuu tavoitteessaan saada heidät haluamaan olla töissä. Osaston varapäällikkö koki oman työhyvinvointinsa toteutuvan jokseenkin hyvin, tosin parempi palkka parantaisi sitä entisestään. Hän oli tyytyväinen myös omalta esimieheltään saamaansa apuun ja tukeen. Osaston varapäällikkö kertoi stressaavansa asioista välillä liikaa, mutta oppineensa viime aikoina sulkemaan stressin paremmin pois ja keskittymään siihen, että tekee vain ne asiat, jotka ehtii ja pystyy.

- **Fyysiset työhyvinvointitekijät**

Molempien esimiesten mielestä työpaikan fyysiset, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat suurin piirtein kunnossa. Osastopäällikkö kuitenkin lisäsi, että eri ihmiset saattavat nähdä asiat eri tavalla. Hänen mielestään ”se nyt on vain niin, että joku toinen siivoaa enemmän ja joku toinen vähemmän. Se vain pitää hyväksyä. Mulla ei ole aikaa ruveta omalla osastollani paikkailemaan muiden jälkiä.”

- **Palaute**

Seuraavaksi tiedustelimme, millaisina palautteen antajina ja vastaanottajina esimiehet näkevät itsensä. Osastopäällikkö vastasi, että ”jokainen palaute on tärkeä ja vakava ainakin palautteen antajalle”. Hän korosti, että jos ei ole aikaa kuunnella palautteita ja ratkaista niissä esille tulevia asioita, niin siinä tapauksessa esimiehen tehtävät eivät ole oikea toimenkuva kyseiselle henkilölle. ”Palautteet ovat aina tärkeitä ja niistä pitää oikeasti välittää.” Osaston varapäällikkö kertoi luoneensa työpaikalle hyvän kulttuurin, johon kuuluu, että kehuaan paljon. ”Jos annan jollekin työntekijälle työtehtävän, niin seuraan sitten myös sen etenemistä ja annan siitä palautetta.”

- **Palkitseminen**

Esimiehet kertoivat, että yrityksessä ei ole tällä hetkellä käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää lainkaan. Osastopäällikkö sanoi palkitsevansa työntekijöitä hyvistä suorituksista suostumalla muun muassa työvuoron vaihtoja koskeviin pyyntöihin. ”Jos joku kysyy, että voiko tulla keskiviikkoisin aamuvuoroon, kun illalla on harrastus, niin se on palkitsemista, että siihen suostutaan.” Työvuorolistoihin vaikuttamisen ohella osastopäällikkö luetteli palkitsemiskeinoikseen palautteen antamisen ja hyvästä työsuorituksesta kiittämisen. ”Mun pitää huomata niin tehdyt kuin tekemättömät työt.”

### **Miten osaston työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?**

Kumpikaan esimiehistä ei löytänyt kehitettäviä asioita yrityksen työhyvinvoinnin johtamisessa. He olivat sitä mieltä, että työhyvinvoinnin johtaminen on nyt hyvällä tasolla. Osastopäällikkö painotti erityisesti sitä, että työntekijöistä välitetään yrityksessä todella paljon. Henkilökunnalle pitäisi hänen mielestään korostaa, että yrityksessä ovat asiat oikeasti kunnossa. Tästä esimerkkinä hän mainitsi yrityksen vuonna 2004 saaman laa-  
tupalkinnon. ”Tällaiset asiat jäävät täysin huomioimatta, eikä niitä korosteta tarpeeksi. Sen sijaan ihmiset marisevat helposti vaikka siitä, että osastolla on talvella kylmä ja kesällä kuuma. Näinhän se nyt vain sattuu Suomessa olemaan.”

- **Palkitseminen**

Tiedustelimme esimiesten näkemystä siitä, millä tavalla yrityksen palkitsemisjärjestelmää voisi mahdollisesti kehittää tulevaisuudessa. Osastopäällikkö vastasi, että ei haluaisi mitään uusia työkaluja käyttöönsä palkitsemisen suhteen. Hänen mielestään ”hyvin hoidettu työ ja työpaikka ovat palkintoja jo sinällään”. Hän korosti lisäksi, että tänä päivänä sekin on tavallaan palkinto, että ihmisellä on töitä.” Osastopäällikkö kritisoi samalla yrityksessä käytössä olevaa kielilisää. ”Jos aletaan miettiä, että pitäisikö kielitaidosta maksaa lisää, niin pitäisikö sitten vastaavasti miettiä, että mikä sun älykkyydosamäärä on, kuinka paljon sä ajattelet ja osaatko laskea.” Osaston varapäällikkö oli puolestaan sitä mieltä, että jonkinlainen palkitsemis- tai bonusjärjestelmä olisi hyvä olla käytössä. Hän kertoi palkitsevansa tällä hetkellä työntekijöitä kiittämällä heitä työpäivän jälkeen ja kehumalla hyvistä työsuorituksista.

- **Esimiehen koulutus**

Osastopäällikkö myönsi, että esimiesten tietotaidon kehittämisessä olisi parantamisen varaa. Erityisesti uuden esimiehen on vaikea saada kaikkia työssä tarvittavia tietoja. Hän kertoi, että tuoreen tiedon hankkiminen on organisaatiossa tällä hetkellä pitkälti esimiehen omalla vastuulla. Osastopäällikön mukaan uusi esimies saa aloittaessaan todella vähän perustietoa ja perehdytystä tehtävänsä. Hänen mielestään perehdytyksen rooli pitäisi olla sitä tärkeämpi mitä isommasta työtehtävästä on kyse.



- **Työhyvinvoinnin kehittäminen**

Esimiehet eivät osanneet antaa yksiselitteisiä vastauksia siihen, miten asiat voisivat olla tulevaisuudessa paremmin. Osastopäällikkö kertoi kuitenkin uskoneensa aina täydelliseen tasa-arvoon työyhteisössä. ”Siellä ei silloin voi olla ihmisiä, jotka eivät suostu tai halua tehdä jotain hommaa, mitä suurin osa työntekijöistä tekee. Sen kanssa meillä on vielä paljon töitä tehtävänä.” Hänen mielestään esimiesten pitäisi olla rohkeampia ja uskaliaampia vaatimaan myös siltä heikoimmalta työntekijältä enemmän, ettei kukaan olisi ainakaan vapaamatkustaja. Osaston varapäällikkö uskoi puolestaan työhyvinvoinnin lisääntyvän, jos asiakasmäärien frekvenssin saisi tasapainotettua myyjien lukumäärän kanssa. ”Se on mielestäni se suurin pullonkaula tässä työssä”.

## **Työntekijöiden ja luottamusmiehen haastattelut**

Haastattelimme yhteensä neljää kohdeosaston työntekijää ja yrityksen luottamusmiehistä. Säilyttääksemme työntekijöiden anonymiteetin, käytämme heistä vastausten yhteydessä kirjaimia A, B, C ja D. Luottamusmiehen vastauksissa käytämme kirjainta L. Saimme työntekijöiltä ja luottamusmieheltä vastauksia siihen, miten esimies onnistuu työhyvinvoinnin johtajana ja miten osaston työhyvinvointi toteutuu. Lisäksi kartoitimme heidän mielipiteitään siitä, miten osaston työhyvinvointia ja sen johtamista voisi kehittää.

### **Miten esimies johtaa työhyvinvointia osastolla?**

Haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisuutena hyvällä mallilla. Kiitosta saivat muun muassa kerran vuodessa järjestettävät kehityskeskustelut, toimiva työterveyshuolto ja osastolla vallitseva hyvä ilmapiiri, joka koettiin tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin toteutumisessa. Myös työvuorotoiveiden kuunteleminen miellettiin hyväksi asiaksi. Kaikki neljä haastateltavaa kokivat oman työhyvinvointinsa pääosin hyväksi. ”Yrityksessä on hyvä `me-henki`, joka osaltaan lisää työhyvinvointia.” (C)

Merkittävin työhyvinvoinnin kartoitustapa osastolla on työhyvinvointitutkimus. Se suoritetaan kerran vuodessa ja tulokset käydään läpi osallisten kesken. Toinen merkittävä työhyvinvoinnin tilasta kertova selvitys on vuosittain järjestettävät kehityskeskustelut esimiehen kanssa. Haastateltavat kokivat tutkimukset hyödyllisiksi ja pääosin hyvin järjestetyiksi. Luottamusmiehen mukaan tutkimusten tuloksiin pyritään reagoimaan heti ja epäkohdat yritetään korjata. Henkilöstötutkimuksen perusteella päätetään vuosittain kolme tärkeintä osa-aluetta, jotka kaipaavat eniten kehittämistä.

Haastateltavien mielestä työnohjaamisessa oli puutteita työvoimaresurssien jakamisessa. Myyjien määrä suhteessa asiakkaiden määrään oli liian usein epätasapainossa, jolloin myyjä ei ollut osastolla riittävästi. Lisäksi osa työntekijöistä koki oman työtaakansa osastolla jopa niin suureksi, että se vaikutti heidän päivittäiseen työntekoonsa ja jaksamiseensa.

- **Palkitseminen**

Kysyimme haastateltavilta, miten heitä palkitaan hyvästä työstä. Kävi ilmi, että aineellista palkitsemisjärjestelmää ei ole osastolla ollenkaan. Palkitseminen perustuu täysin esimiehen antamaan suulliseen palautteeseen, joka kohdistuu haastateltavien mukaan välillä epäolennaisiin asioihin. ”Esimies kiittää joskus, mutta se tuntuu enemmän rutii-  
ninomaiselta kuin aidolta kiittämiseltä. Kiitokset tulevat välillä ihmeellisistä jutuista ja välillä taas ei ollenkaan, vaikka olisi selkeästi kiitoksen paikka. (D)” Haastateltavat eivät kokeneet nykyistä palkitsemisjärjestelmää missään nimessä riittäväksi. ”Työntekijänä on sellainen olo, että työnantaja ei välitä meistä. Jopa asiakkaat palkitsevat esimiehiä ja työnantajaa paremmin. (C)”

Myös luottamusmiehen mielestä palkitseminen on yrityksessä huonolla mallilla. Niin aineellisessa kuin aineettomassakin palkitsemisessa olisi hänen mukaansa selkeästi parantamisen varaa. ”Sitä saa tehdä melkein mitä vaan ja hyvä, jos siitä saa edes kiitoksen esimiehiltä. Saati, että saisi jotain muutakin kuin pelkän sanallisen kehuun. Käsit-  
tääkseni hyvään johtamiseen kuuluisi se, että kun joku tekee jonkin asian hyvin, niin siitä kerrotaan kaikille ja kyseinen henkilö saa kiitoksen ja mahdollisen palkinnon mui-  
den ollessa läsnä tilanteessa. En muista, milloin sellaista olisi viimeksi tapahtunut tässä talossa.”

### **Miten osaston työhyvinvointi mielestäsi toteutuu?**

Työntekijöiden jaksamista ei otettu haastateltavien mukaan riittäväällä tavalla huomioon. Esimies kysyi heidän mielestään liian harvoin, että mitä heille kuuluu ja miten he jaksavat. Esimiehen toivottiin olevan aidosti ja nykyistä useammin kiinnostunut kysymään työntekijöiden mielipiteitä liittyen niihin asioihin, jotka kaipaivat parannusta. Ainoastaan yksi neljästä haastateltavasta kertoi, että esimies tulee kysymään säännöllisesti kuulumisia. ”Esimieheni ei ole osoittanut päivittäisessä työnteossa mitään kiinnostusta oman jaksamiseni suhteen. Hän ei tule koskaan kysymään, että miten menee, onko kaikki hyvin tai jotain muuta vastaavaa. (D)”

- **Esimiehen tuki**

Myös esimiehen kannustaminen oli haastateltavien mukaan hyvin vaihtelevaa. ”Viime aikoina esimies on tullut hyvin usein sanomaan päivän päätteeksi jotain kivaa. (A)” ”Täytyy todeta, että esimiehen kannustus on hyvin vaihtelevaa. Välillä hän kannustaa ja välillä taas ei ollenkaan. (D)” ”Esimiehet kehuvat välillä, tosin positiivinen palaute ei kohdistu välttämättä ollenkaan olennaisiin asioihin, vaan kehuja saa ihmeellisistä asioista. Ja sitten kun oikeasti olisi kehujen paikka, niin silloin niitä ei välttämättä saa ollenkaan. (B)” Suurin osa haastateltavista kaipasi esimieheltä parempaa ja aidompaa kannustusta.

Luottamusmies luonnehti omaa yhteydenpitoaan esimiestensä kanssa ”virkapuheeksi”. Hän kertoi esimiestensä kiertelevän vastauksissaan huomattavasti enemmän kuin tavallisten työntekijöiden kanssa keskustellessaan. ”Esimies on saattanut sanoa saman asian alaisilleen huomattavasti suorempaan ja tiukempaan sävyyn verrattuna siihen, miten he sanovat sen minulle. Ymmärrän kyllä sen, että välillä sitä saattaa kimpaantua, vaikka kyse olisikin esimiehestä. Mutta sellaista ei voi koskaan suvaita, että esimies huutaa työntekijälle viiden minuutin ajan kahden kesken omassa huoneessaan, minkä jälkeen passittaa työntekijän takaisin osastolle tekemään töitä. Olen kuullut, että tällais-takin on tapahtunut niin nykyisen kuin edellisen esimiehen toimesta. (L)”

- **Ilmapiiri**

Työntekijöiden välinen ilmapiiri oli kaikkien haastateltavien mielestä hyvä muutamia pieniä ”kuppikuntia” ja eriarvoista kohtelua lukuun ottamatta. ”Työyhteisön ilmapiiri on hyvä, tosin työntekijöiden eriarvoisuus häiritsee. (A)” Haastateltavat toivoivat avoimempaa ja rakentavampaa keskustelukulttuuria koko osaston kesken.

Luottamusmiehen mielestä osastolla vallitsi jokseenkin hyvä ilmapiiri. Hän kertoi, että suurimmalla osalla työntekijöistä on hyvä kaverisuhde, mutta pieniä nurkkakuntiakin löytyy. ”Kaikki tulevat kuitenkin kokonaisuutena hyvin toimeen keskenään eli sen suhteen ei ole mitään isompaa ongelmaa. (L)” Erilaiset ristiriita- ja ongelmatilanteet hoidetaan luottamusmiehen mielestä osastolla hyvin ja suositusten mukaisesti. Hän kertoi osallistuvansa luottamusmiehen roolissaan ongelmatilanteiden selvittämiseen kerää-

mällä tiedot tilanteesta ja käyneensä sen jälkeen sovittelemassa tilannetta asianosaisten tai -osaisten kanssa.

- **Fyysiset tekijät**

Haastateltavat olivat yksimielisiä niistä asioista, joiden osalta fyysiset, työkykyyn ja –hyvinvointiin vaikuttavat tekijät kaipaisivat osastolla muutosta. Jokaisessa vastauksessa tuli esille osaston huono valaistus aamulla ennen myymälän avaamista ja puutteet yleisessä siisteydessä. Valaistus koettiin puutteelliseksi aamuvuoroissa, joissa valot tulevat päälle vasta ennen yhdeksää, vaikka työntekijät tulevat jo kuudeksi töihin. Asiaan ei ole tullut muutosta, vaikka siitä on haastateltavien mukaan annettu palautetta useaan otteeseen. ”Osastolla on vaikea tehdä silloin töitä, kun on niin hämärää. (B)” ”On aika ikävää ja hankalaa tehdä töitä hämärässä. (C)”

Lisäksi sotkuinen osasto ja sekainen varasto koettiin työhyvinvointia huomattavasti heikentäväksi tekijäksi. Sen nähtiin vaikuttavan myös asiakkaisiin negatiivisella tavalla. ”Tällä hetkellä siitä pitää koko osastolla huolen vain muutama henkilö. (D)” ”Sotkuinen osasto vaikuttaa varmasti myös asiakkaisiin negatiivisesti. (A)”

Haastateltavien mielestä työntekoa haittasi myös jatkuva ongelma lämpötilojen kanssa. Heidän mielestään osastolla oli kesäisin liian kuuma ja talvisin puolestaan liian viileää. Kolmas vastauksissa toistunut asia oli puutteellinen siisteys niin osastolla kuin varaston puolella.

- **Palaute**

Kysyimme haastateltavilta, että kokevatko he tulevansa kuulluiksi esimiesten toimesta. He olivat pääosin sitä mieltä, että heitä kyllä kuunnellaan, mutta annettuihin palautteisiin ja kehitysehdotuksiin ei reagoida riittävällä vakavuudella. ”Tuntuu, että antamiani palautteita ja kehitysehdotuksia ei oteta vilpittömästi vastaan. (B)” ”Tulee tunne, että kun annan palautetta, niin siihen ei reagoida kovinkaan vakavasti. (C)” ”Taito toimia ihmisten kanssa oli edellisellä esimiehellä selkeästi parempi. (A)” ”Nykyinen esimies voisi olla ymmärtäväisempi ja avoimempi. (D)” ”Vedotaan siihen, että kyllä vanhoilla välineillä pärjätään, koska niillä on pärjätty tähänkin asti ties kuinka kauan. (L)” Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat esimiehen kuuntelevan heitä, mutta palautteeseen

reagoinnissa työntekijät toivoivat selkeää parannusta. Työvuorotoiveiden kuuntelemissen haastateltavat olivat sen sijaan tyytyväisiä.

Myös luottamusmies kertoi saaneensa työntekijöiltä toistuvasti palautetta siitä, että osaston esimies oli vähätellyt työntekijöiden ongelmaksi kokemia asioita. Esimerkkinä luottamusmies kertoi tilanteesta, jossa useampi työntekijä oli välittänyt osastopäällikölle useiden asiakkaiden antaman palautteen, jonka mukaan myyjä ei ole osastolla tarpeeksi. Osastopäällikkö oli vastannut tähän vain, että hän on kuullut yhdeltä asiakkaalta myyjä löytyvän riittävästi. Keskustelu oli sitten loppunut siihen. Luottamusmies kertoi kuulleensa myös muutamista vastaavista tilanteista, joissa työntekijät olivat antaneet osastopäällikölle palautetta siitä, että jokin asia ei toiminut. Vastaus oli ollut vain, että kyllä se toimii.

Luottamusmiehen mielestä esimiehet kuuntelevat hänen antamiaan palautteita ja ovat tarkkaavaisina, kun hän puhuu heille, mutta asiat eivät kuitenkaan mene kovin nopeasti eteenpäin. Luottamusmiehen mukaan etenkin isommista asioista pitää yleensä puhua useampaan kertaan, ennen kuin mitään konkreettista tapahtuu.

Haastateltavat olivat yhtä työntekijää lukuun ottamatta tietämättömiä yrityksessä aiemmin käytössä olleesta ”Xxx”-ohjelmasta ja nykyään käytössä olevasta ”Xxxx” – mallista, jota käytetään erilaisten työyhteisössä ilmenevien ristiriita- ja ongelmatilanteiden selvittämisessä. ”Ihmetyttää, että miten on mahdollista, etten ole kuullut ollenkaan näistä malleista. (C)”

- **Koulutus**

Kysyimme haastateltavilta heidän mielipidettään työntekijöiden koulutuksesta ja ammatillisesta kehitymisestä. Osa haastateltavista koki oman tietotaidon ylläpitämisen olevan ainoastaan omalla vastuullaan. Vastauksista ilmeni, että suurin osa koulutuksista oli eri tuotemerkkien järjestämiä. ”Tuotekoulutukset vaikuttavat työhyvinvointiini, on kivempi tehdä töitä, kun tietää tuotteista. (D)” ”Välillä on eri merkkien järjestämiä tuotekoulutuksia, muussa kouluttamisessa löytyy parantamisen varaa etenkin uusien työntekijöiden kohdalla. (A)” Luottamusmies ihmetteli lisäksi osastopäällikön mielipidettä, jonka mukaan myyjä ei tarvitse tuotteista mitään tietoa, koska niitä vain myydään. ”Tällainen vaikuttaa mielestäni myös työhyvinvointiin, koska myyjänä työskentelevä kokee

varmasti oman olonsa paremmaksi ja luottavaisemmaksi, kun hän tietää tuotteista, joita hän myy (L)”

Haastatteluissa kysimme, miten työntekijöitä oli perehdytetty työsuhteen alussa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen oli jäänyt usein vähäiseksi ja vaikeuttanut huomattavasti heidän selviytymistään etenkin työsuhteen alkuvaiheessa. ”Toivoin, että olisi ollut selkeästi enemmän aikaa käydä läpi osastolla myytäviä tuotteita ja perehtyä niihin kunnolla. Täytyy vain hyväksyä se, että kaikkea ei pysty tekemään niin hyvin kuin haluaisi. (C)” ”Tällä hetkellä uusi työntekijä joutuu aika kylmään veteen aloittaessaan osastolla, sillä tuotteista ja niiden tiedoista ei kerrota juuri mitään perehdytyksen yhteydessä. (L)”

### **Miten osaston työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää?**

Haastateltavat kertoivat heidän omia mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan niistä asioista, jotka parantaisivat osaston työhyvinvointia ja sen johtamista. Haastatteluissa ilmeni, että työhyvinvoinnin johtamisessa oli useita puutteita ja kehitettäviä osa-alueita. Merkittävimpinä epäkohtina nousivat esille heikkoudet palautteen saamisessa ja vastaanottamisessa sekä palkitsemisjärjestelmän puuttumisessa. Lisäksi työntekijöiden eriarvoinen kohtelu ja työkuorman epätasainen jakautuminen työntekijöiden välillä tulivat ilmi haastateltavien vastauksissa. Näiden lisäksi koettiin myös puutteita työntekijöiden aktiivisessa kouluttamisessa sekä fyysisissä työkykyyn ja hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Haastateltavat toivoivat, että yritys panostaisi tulevaisuudessa enemmän työhyvinvointiin ja sen johtamisessa ilmenneisiin ongelmiin.

- **Ilmapiirin kehittäminen**

Haastateltavat kertoivat ratkaisuksi parempaan ja avoimempaan ilmapiiriin muun muassa osastopalavereiden lisäämisen ja työntekijöiden osallistamisen yhteisistä asioista päätettäessä. Oman äänen kuuluminen koettiin työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi ja se vahvistaisi myös haastateltavien sitoutumista yhteisiin päämääriin. ”Ihmistä ei tuntuisi niin paljon siltä, että esimies on yksin tehnyt jonkin päätöksen. Esimiesten kanssa yhdessä tehty päätös toisi työntekijöille sellaisen tunteen, että on saanut olla mukana vaikuttamassa asioihin ja sitä kautta siihen sitoutuisi todennäköisesti nykyistä paljon

paremmin. Siinä tulisi varmasti myös vahvempi velvollisuuden tunne toteuttaa ja noudattaa yhdessä sovittua asiaa. (D)”

Luottamusmies toivoi suurempaa ja avoimempaa keskustelua esimiesten kesken. Yhteydenpito luottamusmiehen ja esimiesten välillä oli virkapuheen omaista, jossa esimiehet varovat omia sanomisiaan. Luottamusmiehen mielestä avoin ja rakentava keskustelukuluttuuri helpottaisi molempien osapuolten työtä.

- **Eriarvoinen kohtelu**

Haastateltavat kokivat esimiesten kohtelevan työntekijöitä eriarvoisesti ja kaipasivat tilanteeseen muutosta. Heidän mielestään osalle työntekijöistä annetaan kritiikkiä herkemmin kuin toisille. Joillekin työntekijöistä ei haastateltavien mukaan anneta käytännössä lainkaan kielteistä palautetta. Lisäksi työkuorman jakautuminen koettiin epätaiseksi, mikä vahvisti osaltaan eriarvoisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. ”Tuntuu siltä, että täällä on joillain työntekijöillä toisia enemmän erivapauksia. (B)” ”Tasapuolisuutta tarvittaisiin työntekoon selkeästi lisää. (A)” ”Kaikkien pitäisi hoitaa omat hommansa, ettei toisten työntekijöiden työkuorma olisi suurempi kuin toisten. (C)” Luottamusmies totesi työntekijöiden tekevän töitä eri tahtiin. Hänen mielestään osastolla työskentelevien ihmisten välejä kiristi se, että osa työntekijöistä teki työnsä kunnolla, kun taas osa luisti jatkuvasti omista tehtävistään.

- **Kehityskeskustelut**

Haastateltavat kokivat kehityskeskusteluiden jatkotoimenpiteissä parantamisen varaa. Pääasiallisesti kehityskeskustelut koettiin hyväksi, mutta asioiden konkreettinen kehittäminen kehityskeskusteluissa ilmenneiden puutteiden osalta jäi hyvin vähäiseksi. ”Nykyinen esimies voisi olla kehityskeskustelutilanteessa ymmärtäväisempi ja avoimempi. Hän on todennut mieltä vaivanneisiin asioihin ja kehitysehdotuksiin usein jyrkästi vain, että asia nyt vaan on näin, eikä sille voi mitään. (B)” ”Kehityskeskusteluiden tuloksia ei käsitellä mielestäni kovin perusteellisesti työntekijöiden kanssa, eikä ilmenneisiin kehityskohteisiin palata myöhemmin millään tavalla. (A)” ”Kehitettävien osa-alueiden seuranta on ollut puutteellista ja siinä olisi parantamisen varaa. En muista, että samalla kun näytettiin edellisen vuoden henkilöstötutkimuksen tuloksia, olisi käyty läpi, että mitä edellisen vuoden kehitettävillä asioilla on tapahtunut (L)”.



- **Palaute**

Palautteeseen vastaaminen koettiin työntekijöiden osalta puutteelliseksi. Kaikki haastateltavat kaipasivat parempaa palautteen vastaanottamista ja aitoa reagoimista työntekijöiden mieltä vaivaaviin asioihin. ”Asenne työtä kohtaan paranisi, jos palautteisiin reagoitaisiin asiaankuuluvalla tavalla. (A)” ”Palautteeseen ei reagoida vakavasti. (C)” ”Tuntuu, että antamiani palautteita ja kehitysehdotuksia ei oteta aidosti ja vilpittömästi vastaan. (D)”

Luottamusmiehen mielestä osastopäällikkö voisi suhtautua työntekijöiden puheisiin nykyistä vakavammin. ”Toki joukossa on myös niitä, jotka valittavat pienimmistäkin mahdollisista asioista. Mutta kyllä esimiehen tavassa vastaanottaa palautetta on selkeästi parantamisen varaa etenkin silloin, kun kaksi tai useampi henkilö huomauttaa samasta asiasta. Silloin siihen pitäisi puuttua sen sijaan, että kohauttaa vaan olkapäitään. (L)”

- **Esimiehen kannustaminen ja motivointi**

Haastateltavat kaipasivat muutosta esimiehen kannustustapaan ja -tyyliin. He toivoivat, että esimies kannustaisi heitä nykyistä aidommin ja vilpittömämmin. He halusivat esimiehen huomioivan myös heidän työsuorituksiaan useammin ja kiinnittävän enemmän huomiota oikeista asioista kiittämiseen. Työntekijöiden mielestä esimieheltä jäi liian usein huomioimatta hyvät työsuoritukset ja mahdolliset positiiviset palautteet kohdistuvat säännöllisesti epäolennaisiin asioihin.

Haastateltavat kokisivat työhyvinvointinsa paranevan, jos esimies osallistaisi työntekijöitä yhteisistä asioista päätettäessä kysymällä esimerkiksi heidän mielipiteitään. ”Esimies voisi olla myös aktiivisemmin kiinnostunut kysymään työntekijöiden mielipiteitä liittyen niihin asioihin, jotka kaipaisivat parannusta. (D)”

Osa haastateltavista toivoi lisäksi hieman hienovaraisempaa tapaa viestiä heidän kanssaan. Liian jyrkkä ja usein jopa kärkevä kommunikointitapa koettiin omaa työpanosta heikentävänä tekijänä. ”Kitkisin esimiehiltä pois sellaisen kärkevän ja autoritaarisen johtamistyylin ja tavan sanoa asioista. Se ainoastaan huonontaa omaa työpanostani. (D)”

- **Fyysiset kehityskohteet**

Työpaikan fyysisistä kehityskohteista esille nousivat jo aiemmin mainittujen lämpötila-ongelmien ja huonon aamuvalaistuksen lisäksi puutteet osaston ja varaston yleisessä siisteydessä. Näihin kaikkiin epäkohtiin kaivattiin muutosta esimiehen aktiivisen vaikuttamisen kautta.

Lisäksi kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantajan pitäisi kustantaa seisomatyötä tekeville työntekijöille kunnolliset työkengät tai ainakin mahdollistaa sellaisten ostaminen nykyistä suuremmalla alennuksella.

- **Palkitseminen**

Palkitsemista kaivattiin yksipuolisesti enemmän niin aineettomana kuin aineellisena työntekijöiden keskuudessa. Palkitsemisen puuttumisen koettiin aiheuttavan tavallista heikompaa myyntityötä ja vaikuttavan heikentävästi työntekijöiden motivaatioon ja heidän kokemaansa arvostuksen tunteeseen. ”Palkitsemisjärjestelmä olisi todella hyvä asia. Sitä kautta tulisi tunne, että työntekijöitä arvostetaan enemmän ja se toimisi myös hyvänä porkkanana myyntityössä. (C)”

- **Työtaakka ja vastualueet**

Haastateltavat kokivat myyjien ja asiakkaiden määrän olevan liian usein epätasapainossa. Myyjien määrä ei aina vastannut asiakasmääriä ja työtaakka koettiin tämän takia kohtuuttoman suureksi. Työntekijät toivoivat, että tähän epäkohtaan kiinnitettäisiin jatkossa enemmän huomiota lisäämällä myyjien määrää kiireisinä aikoina. ”Olisi kiva pitää esimerkiksi hyllyissä olevat tuotteet paremmassa järjestyksessä, mutta työkuorma on liian kova, eikä siihen ole sen takia yksinkertaisesti aikaa. (A)”

Työntekijöillä oli aiemmin osastolla omat vastualueensa, mutta niistä luovuttiin vähän aikaa sitten. Tämä oli haastateltavien mielestä muutos huonompaan suuntaan. Nykyiset vastualueet olivat heidän mielestään liian laajoja ja epämääräisiä, mikä on osaltaan johtanut tuotetietouden heikkenemiseen ja myyntityöstä aiheutuvan stressin kas-

vamiseen. Haastatellut työntekijät toivoivatkin saavansa jatkossa selkeämmät vastualueet työhönsä takaisin.

- **Koulutus ja tuki**

Työntekijät kaipasivat enemmän koulutusta myytävistä tuotteista, koska tällä hetkellä heidän tuotetietoutensa ei ollut osaston laajan tuotevalikoiman edellyttämällä tasolla. Nykyiset tuotemerkkikoulutukset koettiin hyvänä asiana ja niitä toivottiin olevan jatkossa entistä useammin. Luottamusmies toi esille tuotetietouteen liittyvän merkittävän puutteen. Hänen mukaansa sellaiset koulutukset puuttuivat kokonaan, joissa vertailtaisiin eri valmistajien tuotteita ristiin. ”Osastopäällikkö on ollut jopa sitä mieltä, että myyjä ei tarvitse tuotteista mitään tietoa, koska niitä vain myydään. Tällainen vaikuttaa myös työhyvinvointiin, koska myyjä tuntee olonsa paremmaksi ja luottavaisemmaksi, kun tietää tuotteista, joita hän myy. (L)”

Tällä hetkellä tuotetietouden omaksuminen on hyvin pitkälti myyjän omalla vastuulla, mikä koettiin erityisen haasteelliseksi. Puutteet perehdyttämisessä tulivat korostuneesti esille myös uusiin työtehtäviin osaston sisällä siirryttäessä. Haastateltavat toivoivat, että perehdyttämiseen kiinnitettäisiin nykyistä enemmän huomiota niin uusien kuin vanhojen työntekijöiden osalta.