

Kaisa Myllymäki

ESIMIESVALMENNUKSESTA TUKEA TYÖHYVINVOINTIIN

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma, YAMK**

Toukokuu 2015

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Aika Toukokuu 2015	Tekijä/tekijät Kaisa Myllymäki
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, YAMK		
Työn nimi ESIMIESVALMENNUKSESTA TUKEA TYÖHYVINVOINTIIN		
Työn ohjaaja Yliopettaja, TtT Annukka Kukkola		Sivumäärä 54 + 5
Työelämäohjaaja Henkilöstöjohtaja Leif Lindberg		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kaupan alan esimiesten kokemuksia esimiesvalmennuksen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa ja kehittää selvityksen pohjalta esimiesvalmennusta entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tavoitteena oli, että valmennus vastaisi paremmin esimiesten tarpeita edistää työhyvinvointiaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin avoimella kyselylomakkeella, joka lähetettiin esimiehille (n = 27) sähköpostiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä. Tulosten perusteella kehitettiin ja toteutettiin seuraavat esimiesvalmennuspäivät. Suunnittelussa kiinnitettiin huomiota mahdollisuuteen keskustella arjen haasteista ryhmissä, yhteisiin liikuntahetkiin, elintapaohjaukseen, uusista asioista tiedottamiseen ja yhteistyömahdollisuuksiin tutustumiseen. Valmennuspäivistä kerättiin palaute kyselylomakkeella, joka jaettiin esimiehille (n = 126) päivien päätteeksi. Kyselyyn vastasi 120 esimiestä. Kyselyissä vastaajat arvioivat pidettyjen esimiesvalmennuksien merkitystä omaan työhyvinvointiin ja työyhteisön johtamiseen. He saivat esittää toiveita seuraavien esimiespäivien sisältöön. Tulokset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tulosten perusteella esimiesten työhyvinvointia edistivät yhdessä oleminen, uuden ja monipuolisen tiedon saaminen, arkiasioiden käsitteleminen ja vinkkien jakaminen esimiesten kesken. Vastaukset osoittivat esimiesten haluavan käytännölläheistä ohjausta terveellisiin elintapoihin, konkreettisia esimerkkejä käsiteltävistä aiheista sekä runsaasti keskustelua ja yhteistä pohdintaa arjen haasteista toisten esimiesten kanssa. Vapaassa palautteessa esimiesvalmennus sai kiitosta sisällöstään ja järjestelyistään.</p> <p>Tulokset ovat hyödynnettävissä vastaavanlaisissa kaupan alan esimiesvalmennuksissa. Ne vastasivat osittain Työterveyslaitoksen vuosina 2013–2014 kaupan alan esimiehille tehdyn tutkimushankkeen tuloksia.</p>		

Asiasanat

esimiesvalmennus, työhyvinvointi

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola-Pietarsaari unit	Date May 2015	Author Kaisa Myllymäki
Degree Program Master of Social and Health Care		
Name of thesis LEADERSHIP COACHING TO SUPPORT SUPERIORS`WELLBEING AT WORK		
Instructor Principal Lecturer, D.Sc. Annukka Kukkola		Number of pages 54 + 5
Commissioned by Head of HR Leif Lindberg		
<p>This thesis was created to find out about how superiors find their supervisor training to effect on their wellbeing at work and to develop their leadership coaching to be more customer-oriented, based on the results. The objective was to get the coaching to match the superiors` needs to develop their wellbeing at work.</p> <p>The thesis has been conducted using a qualitative research methodology. The material has been collected with an open questionnaire form that has been send to supervisors (about 27) by email using the Webropol-program. A total of 11 people responded to the questionnaire. A leadership training day was developed and carried out based on the results. While planning the attention was drawn to the opportunity to discuss about the everyday challenges in groups, common physical activities, lifestyle guidance, notification of new things and the possibility of co-operations. A feedback was collected during the training days which were handed out to the supervisors (about 126) at the end of each day. A total of 120 supervisors responded them. In the feedback, respondents had to rate the significance of the training days for their wellbeing at work and the management of the workplace. They were given the chance to make wishes on the next superior day`s content. The results were analyzed using the inductive content analysis methodology.</p> <p>Based on the results superiors` wellbeing at work was improved with spending time together, receiving new and versatile information, working with archives and sharing tips between the superiors. The results proved the superiors` interest to do more practical guidance in healthy lifestyles, concrete examples on matters and loads of conversation and shared thinking about the everyday challenges among other superiors. Leadership coaching got positive feedback of its content and arrangements.</p> <p>The results can be made useful for other, similar coaching seminars. They were partly similar to the Finnish Institute of Occupational Health trading research project`s outcomes made for the superiors in 2013-2014.</p>		
Keywords leadership coaching, wellbeing at work		

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN	3
2.1 Työhyvinvointi-käsitteen määrittelyä	4
2.2 Yksilön työhyvinvointi	7
2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	11
2.4 Työhyvinvoinnin portaat	15
3 OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ KAUPAN ALA	18
3.1 Kaupan ala	18
3.2 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio	19
3.3 Osuuskauppa KPO:n esimiesvalmennus	20
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	23
5 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TOIMINTATUTKIMUS	24
6 OSUUSKAUPPA KPO:N ESIMIESVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN	28
6.1 Tutkimusaineiston keruu	28
6.2 Tutkimusaineiston analyysi	31
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
7.1 Kyselylomakkeen vastaukset	33
7.2 Palautelomakkeen vastaukset	36
8 TOIMINTATUTKIMUKSEN ARVIOINTI	40
8.1 Luotettavuuden arviointi	40
8.2 Eettisyys	44
9 POHDINTA	46
LÄHTEET	51
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on ollut puheenaiheena työelämässä viimeisen kymmenen vuoden aikana yhä enenevässä määrin. Kilpailu on kiristynyt, kustannustehokkuutta on pyritty parantamaan ja työikäisten keski-ikä on kohonnut. Sairauspoissaolojen aiheuttamiin kustannuksiin on kiinnitetty huomiota ja niiden aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 21.) Työikäisten määrä on myös vähentynyt ikärakenteen muutoksen myötä Suomessa vuodesta 2010 lähtien. Työuria pitäisi siksi kyetä pidentämään, työttömyyttä ja työkyvyttömyyttä alentamaan ja sairauspoissaoloja vähentämään. Elinikäisen työssääoloajan tulisi pidentyä kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Aktiivinen investointi hyvinvointiin on tarpeellista, koska sen on todettu parantavan elämänlaatua ja työllisyyttä. Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysyden ylläpitämiseksi tarvitaan korkeaa työllisyysastetta sekä terveitä ja toimintakykyisiä kansalaisia. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2010.)

WHO:n Euroopan alueneuvosto hyväksyi syyskuussa 2012 HEALTH 2020 -strategian ja sen puitteet, joiden tarkoituksena on auttaa kansallisia toimijoita tekemään terveellisiä, turvallisia ja taloudellisesti viisaita päätöksiä ja valintoja terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Ohjelmassa perustellaan investointien ja toiminnan kautta terveyden edistämistä, sairauksien ehkäisyä ja hyvinvointia. HEALTH 2020 -strategian yhtenä painopistealueena on terveyteen investoiminen läpi elämänkaaren ja sen osana työllisyyteen ja työolosuhteisiin. Ohjelma pyrkii saavuttamaan mitattavia vaikutuksia terveyden osalta mm. hyvinvoinnin parantumisena Euroopan väestössä. (World Health Organisation, WHO 2012.)

Esimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen on ajankohtainen aihe, jonka lähtökohdat ovat yksilöiden hyvinvoinnissa, mutta myös organisaatioiden ja valtion strategioissa. Esimerkiksi KASTE-ohjelmassa hyvän johtamisen nähdään edistävän työn ja muun elämän, eri elämäntilanteissa olevien ja erilaisen työkyvyn omaavien työntekijöiden tilanteiden yhteensovittamista. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kaupan alan esimiesten kokemuksia esimiesvalmennuksen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa sekä kehittää selvityksen perusteella esimiesvalmennuspäivien sisältöä. Tavoitteena oli, että esimiesten valmennuspäivät vastaisivat paremmin esimiesten tarpeita ja siten tukisivat heidän työhyvinvointiaan.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa Osuuskauppa KPO:n tarpeesta selvittää heidän esimiehilleen toteutetun esimiesvalmennuksen vaikutuksia työhyvinvointiin sekä kehittää esimiesvalmennusta. Osuuskauppa KPO:ssa oli 147 esimiestä. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka lähtökohtana oli esimiesvalmennuksen vaikuttavuuden arviointi kokemuksellisuuden ja käytännöllisyyden avulla. Opinnäytetyöni perustui empiirisen aineiston hyödyntämiseen. Aiempaa teoretietoa oli käytetty kyselylomakkeen ja analyysin taustaksi. Opinnäytetyön toimintatapa oli induktiivinen. Tutkijan rooli oli käytäntöhaikainen ja subjektiivinen. Tutkija toimi tiedon prosessoijana, toiminnan kehittäjänä ja osittain myös toteuttajana.

2 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN

Suomen sosiaali- ja terveystalitiikan strategiassa, Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020, on yhtenä aiheena vahva perusta hyvinvoinnille. Strategiassa todetaan, että työelämän vetovoimaa on kasvatettava parantamalla työoloja ja työhyvinvointia. Työurat ovat pidempiä ja tuottavuus parempaa sellaisilla työpaikoilla, joissa voidaan hyvin ja työntekijät ovat terveitä. Vastuu työolojen kehittämisestä on sekä johdolla että työntekijöillä. Kehittämistä tulee tehdä yhteistyössä. Työnantaja vastaa työhyvinvointipolitiikan kehittämisestä ja työntekijät työkyvystään ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työelämän kehittämissstrategiassa vuoteen 2020 on visio, jossa Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Strategian osa-alueina ovat tulevaisuuden työpaikat, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys, osaava työvoima sekä innovointi ja tuottavuus. Työhyvinvoinnin ja terveyden osuuden tavoitteina on, että työ luo hyvinvointia työntekijöilleen, työhyvinvointi ja terveys paranevat kaikilla ja työhyvinvointi saadaan aikaan työpaikalla. Kehittämissstrategian tavoitteena on, että työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle ja muutosten hallinnalle. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin henkilöstön kanssa yhteistyössä, jota osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö tukevat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissohjelmassa (KASTE 2012–2015) yhtenä tavoitteena on vahvistaa johtamista edistämään henkilöstön osallisuutta ja työhyvinvointia. Hyvällä johtamisella luodaan ja juurrutetaan käytäntöjä, jotka edistävät henkilöstön osallistumista prosessien toimivuuden parantamiseen. Johtamisella voidaan toteuttaa henkilöstön työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä ja arvioidaan niiden taloudellisia ja toiminnallisia vaikutuksia. Yhteistyötä tehdään työpaikan, työterveyshuollon ja muiden toimijoiden kanssa. Työhyvinvoinnin kehittämissä pyritään vaikuttamaan henkilökunnan pysyvyyteen, sairauspoissaolojen vähenemiseen ja työurien pidentymiseen.

Työhyvinvoinnin systemaattista seurantaan tulee kehittää ja kerättyä tietoa hyödyntää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

2.1 Työhyvinvointi-käsitteen määrittelyä

Työhyvinvoinnista käydään paljon keskustelua sekä mediassa että työpaikoilla, mutta työhyvinvoinnin käsite on usein hyvin yksipuolinen. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, ja siksi työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena. Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” Suomalaisen työsuojelusanaston mukaan työhyvinvointi (eurooppalaisittain well-being at work) on työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä ovat ammattitaito ja työn hallinta. (Sanastokeskus TSK 2006.) Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden perustana ovat työntekijä, turvallinen ja terveellinen työ ja osaaminen sekä hyvin johdettu organisaatio, johtaminen ja turvallinen työympäristö. Näistä tekijöistä koostuvat työhyvinvointi eli työn mielekkyys, palkitsevuus, elämän hallinta ja tuottavuus. Työ tukee siten työntekijöiden elämänhallintaa. (Ravanti & Pääkkönen 2012, Työturvallisuuskeskus 2013, 4; Anttonen & Räsänen 2009.)

Työhyvinvointiin liitettävä työn mielekkyys jää usein tarkemmin määrittelemättä. Mietittäessä oman työn mielekkyyttä voidaan pohtia, miksi työ on olemassa ja miksi on ryhtynyt tekemään juuri sitä työtä mitä tekee ja mitä se itselle merkitsee. Onko työ vain työtä, onko se ura vai onko se kutsumus? Jokainen haluaa voida työssään hyvin, merkitsipä työ sitten mitä tahansa hänelle. Työ tyydyttää monia psykologisia perustarpeitamme riippumatta suhteestamme työhön ja se tuottaa hyvinvointia. Tiedostamalla työn arvo voidaan työssä kokea työn imua. Työn imu kuvaa erinomaista työhyvinvoinnin tilaa, jota edistämällä luodaan mahdollisuus työssä menestymiseen. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä voidaan kuvata kolmella työssä

koetulla hyvinvoinnin ulottuvuudella: tarmokkuudella, omistautumisella ja up-poutumisella. (Hakanen 2011, 26–41.)

Työn voimavarat ovat niitä tekijöitä, jotka ylläpitävät ja lisäävät työn imua. Ne ovat tärkeitä hyvälle työsuoritukselle ja hyvinvoinnille. Jokaisessa työssä ja jokaisella työntekijällä on omia ainutkertaisia voimavaroja. Niitä tulee tunnistaa ja vahvistaa työhyvinvoinnin tukemiseksi. Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys mahdollistavat työntekijöiden taitojen monipuolisen hyödyntämisen työssä. Työn itsenäisyys, merkityksellisyys ja palkitsevuus sekä työstä saatu palaute tukevat hyvinvointia. Työn järjestelyihin liittyvät työn voimavarat mahdollistavat työstä selviytymisen mahdollisimman hyvin. Niihin kuuluvat työroolien ja tavoitteiden selkeys, osallistuminen päätöksentekoon ja työaikojen joustavuus. (Hakanen 2011, 52–56.)

Työyhteisön ja esimiehen tuki haastavissa työtilanteissa ovat keskeisiä sosiaalisia voimavaroja työssä. Oikeudenmukaisuus työssä tarkoittaa mahdollisuutta tulla kuulluksi ja tuoda omia näkemyksiä esille. Oikeudenmukaisessa työyhteisössä on avoin päätöksentekoprosessi, jossa jokaisella on mahdollisuus saada arvostusta ja palautetta työstään. Oikeudenmukaisuus on johtamiskäytäntöihin liittyvä voimavara, johon liittyy työnantajan ja työntekijän välinen luottamus. (Hakanen 2011, 56–59.)

Työn organisatoriset voimavarat ovat johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuus ylläpitää ja vahvistaa työn imua. Työn imu on tarttuvaa ja innostaa koko työyhteisöä. Työpaikan positiivinen ilmapiiri vahvistaa työn imua. Organisatorisiin voimavaroihin liittyvät työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka ja palkitsemisjärjestelmät, perhemyönteinen työkuulttuuri, työn varmuus ja turvallisuus. Työntekijöiden voimavarat ja henkilöstön aito hyvinvointi ovat asioita, jotka yhdistävät koko organisaation toimijoita. Työpaikan hyvinvointiin ja menestykseen vaikutetaan voimavarojen lisäämisellä ja tunnistamisella. Työn imu on strateginen kilpailuetu. (Hakanen 2011, 61–69.)

Työhyvinvointi sisältää myös valvonnan, turvallisuusjohtamisen, työkyvyn ja terveyden edistämisen käsitteet. Työhyvinvointi voidaan määritellä myös nä-

kökulman mukaan. Näkökulmina voivat olla tunteet, kokemukset, toiminta, työntekijä, työnantaja, viranomainen tai työmarkkinaosapuoli. Määrittelyyn vaikuttaa, onko kohteena yksittäinen ihminen, työorganisaatio vai yhteiskunta. (Anttonen & Räsänen 2009.)

Työhyvinvointi on kokonaisvaltaisia toimenpiteitä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla samanaikaisesti tuottavuuden ja yrityksen menestymisen edistämisen kanssa. Toimenpiteiden odotetaan vaikuttavan yksilön terveyteen ja työkykyyn, resursseihin, työturvallisuuteen ja muutoksen hallintaan. Ne vaikuttavat työympäristön ja liiketoimintojen turvaamiseen, työyhteisön toimintaan, johtamiseen ja vuorovaikutukseen, työtehtävien organisointiin, työkyvyn ja terveyden edistämiseen työpaikalla, pätevyyden tai osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen. (Anttonen & Räsänen 2009.)

Työhyvinvointia on tutkittu runsaasti monista eri näkökulmista. Yleisimmin tutkimuksilla on pyritty selvittämään, miten työntekijöiden hyvinvointia voitaisiin parantaa ja mitä vaikutuksia sillä olisi organisaatioiden tuottavuuteen. Hernon (2000) pro gradu -tutkielmassa selvitettiin esimiesten työn piirteiden, elämänhallinnan tunteen ja työhyvinvoinnin muutoksia sekä niiden keskinäisiä suhteita. Tutkielman mukaan esimiehet kokivat, että työpaikan hyvä ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet työssä ja tyytyväisyys omaan esimieheen vahvistivat elämänhallinnan tunnetta ja sitä kautta työhyvinvointia. Työsuojelullisina johtopäätöksinä todettiin, että ikääntyvien esimiesten työkykyä tulee tukea, esimiesten ihmissuhdetaitoja kehittää ja huomioida esimiestehtävien erilaisuus.

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään yksilön kokemuksia oman työhyvinvoinnin kehittymisestä esimiesvalmennuksen avulla. Työhyvinvointia tarkastellaan WHO:n terveystilanteen (terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila) ja Rauramon Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan työhyvinvoinnin portaiden kautta (Rauramo 2012; WHO 2013). Työhyvinvoinnin portaita avataan tarkemmin kohdassa 2.4.

2.2 Yksilön työhyvinvointi

Yksilön työhyvinvoinnilla tarkoitetaan hänen henkilökohtaista tunnettaan ja viireystilaansa. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus (Virolainen 2012). Yksilöiden hyvinvoinnista koostuu koko työyhteisön hyvinvointi. Työhyvinvoinnin kehittämisessä jokaisella tulee olla mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. Työhyvinvointia on vaikea käsitellä, koska se ei ole mitään konkreettista. Työhyvinvointi merkitsee erilaisia asioita jokaiselle yksilölle. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työ on oleellinen osa ihmisen elämää ja hyvinvoinnin lähde, mutta myös yksityselämä heijastuu työhön ja siksi työhyvinvointia on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista. Ihmisellä on mahdollisuus ilmaista itseään ja toteuttaa sosiaalisia tarpeitaan työn kautta, kunhan hyvinvoinnin perustat terveys ja turvallisuus ovat kunnossa. Menestyvissä organisaatioissa työntekijöitä kannustetaan vahvistumaan henkilökohtaisesti kohti itsensä toteuttamista, joka edistää työn tuloksellisuutta. (Rauramo 2012, 12–15.)

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvin osa työhyvinvointia. Siihen sisältyvät fyysiset työolosuhteet, työn fyysinen kuormitus ja ergonomiset ratkaisut. Fyysiseen osaan kuuluvat myös työpaikan fysikaaliset olosuhteet kuten esimerkiksi lämpö ja melu sekä työpaikan siisteys ja työvälitteet. Kehon fyysistä kuormitusta vähentämällä parannetaan työhyvinvointia. Psykkisen työhyvinvoinnin suurimpana uhkatekijänä on nykyisin kiire ja työpaineet. Psykkistä hyvinvointia voidaan edistää tukemalla henkilöstöä ja huolehtimalla riittävästä työn, vapaaajan ja levon suhteesta. Psykkiseen työhyvinvointiin liittyy myös työn mielekkäisyys. Mielenkiintoinen työ edistää yksilön mielenterveyttä. Sosiaalista työhyvinvointia tuetaan mahdollistamalla sosiaalinen kanssakäyminen ja ystävyys-suhteiden muodostuminen työpaikalla. Yhteiset lounashetket mm. mahdollistavat kuulumisten vaihtamisen ja työkavereihin tutustumisen. Henkinen työhyvinvointi ilmenee siinä, miten työkaverit kohtaavat toisensa ja yhteistyö sujuu. Se näkyy iloisuutena ja työkavereista välittämisenä. Työllä on merkitys itsensä toteuttamisessa ja henkilökohtaisessa kasvussa. Henkinen työhyvinvointi näkyy työstä nauttimisena ja työn arvostuksessa. Työntekijän oma ja organisaation arvomaailma kohtaavat. (Virolainen 2012, 17–27.)

Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä on tiukat aikarajat, tulostavastuullisuus ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. Ihmisten johtamiseen liittyviä kuormitustekijöitä on vaikea ennakoita ja tilanteet vaativat läsnäoloa, tilannejohtamista sekä joustavuutta. Tulos- ja tehokkuustavoitteet voivat vaatia pitkiä työpäiviä, jotka aiheuttavat stressiä ja heikentävät esimiehen työhyvinvointia. Tyypillisenä kuormitustekijänä on sosiaalisen tuen puute tai sen vähäisyys. Esimiehellä ei välttämättä ole samalla tasolla olevaa kollegaa, jonka kanssa voisi jakaa haastavia tilanteita luottamuksellisesti, ja hän on yksin ajatustensa kanssa. Kuormittavuuden kannalta olisi tärkeää, että eri yksiköiden esimiehet saisivat jutella asioista keskenään ja saada vinkkejä toisiltaan. (Virolainen 2012, 201.)

Esimiesten työhyvinvointia lisäävät merkittävästi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, päätöksiin ja usein myös työaikaansa. Työmäärää ja sen vaativuutta ei koeta kuormittavana, mikäli esimiehellä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Useissa tutkimuksissa esimiesten työtyytyväisyys on parempi kuin työntekijöiden. Tyytyväisyyttä ovat lisänneet työn hallinta, mielenkiintoinen työ ja työn vaihtelevuus. Hyvinvoivat esimiehet tuntevat hallitsevansa työaikansa ja ihmisten johtamisen. (Virolainen 2012, 202.) Feldtin, Kinnusen ja Mäkikankaan (2005) tutkimuksen mukaan organisaation ylin johtokoki työhyvinvointinsa olevan parempi kuin muiden tasojen esimiehet. He olivat innostuneempia työstään ja kokivat mukavuuden tunteita. Heillä oli myös vähemmän masentuneisuuden tuntemuksia.

Yksilön työhyvinvointia voidaan peilata Maslowin tarvehierarkiaan (KUVIO 1). Ihminen on mielen, tunteiden ja kehon muodostama kokonaisuus, jonka tulee voida hyvin kaikilla osa-alueilla. Työ on erittäin keskeinen osa elämää ja siksi työhyvinvoinnissakin ihmistä on tarkasteltava kokonaisuutena. Ei ole olemassa ”työminää” ja ”kotiminää”, vaan hyvinvointi niin kotona kuin työssä heijastuvat toisiinsa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Ensimmäisellä tasolla Maslowin tarvehierarkiassa ovat *fysiologiset perustarpeet* kuten terveellinen ravinto, riittävä nesteen saaminen ja laadukas uni. Tällä tasolla oleviin perustarpeisiin voidaan verrata yksilön terveyttä, fyysistä kun-

toa ja jaksamista, jotka ovat työhyvinvoinnin perusta. (Ojala & Ahola 2005, 29.) Terveysteen kuuluu tekijänsä mittainen työkuormitus, joka antaa mahdollisuuden virikkeelliseen vapaa-aikaan. Terveysteen ylläpitoon kuuluu sairauksien ehkäisy ja hoito sekä terveelliset elintavat. Työterveyshuollon tavoitteena on tuottaa työkykyä ylläpitäviä palveluja edistää työntekijöiden terveellistä työympäristöä. (Rauramo 2012, 25–37, 43.)

Toisella tasolla on *turvallisuus*. Maslow sisällytti siihen fyysisen, työhön ja toimeentuloon liittyvän, psykologisen ja moraalisen turvallisuuden sekä terveysteen ja omaisuuteen sekä rikoksien torjuntaan liittyvän turvallisuuden. Työhyvinvoinnissa fyysiseen turvallisuuteen voidaan katsoa kuuluvaksi työympäristön ja työvälaineiden turvallisuus. Henkiseen turvallisuuteen liittyvät oikeiden mukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö, jossa ei ole työpaikkakiusaamista eikä tarvitse pelätä. Turvallisuutta luo tieto siitä, mitä pitää tehdä ja miten on onnistunut työssään. Turvallisuuteen kuuluu luottamus töiden jatkumisesta, joka vahvistaa psyykkistä hyvinvointia. Fysiologiset perustarpeet ja turvallisuus muodostavat fyysisen hyvinvoinnin. (Ojala & Ahonen 2005, 29; Rauramo 2012, 69.)

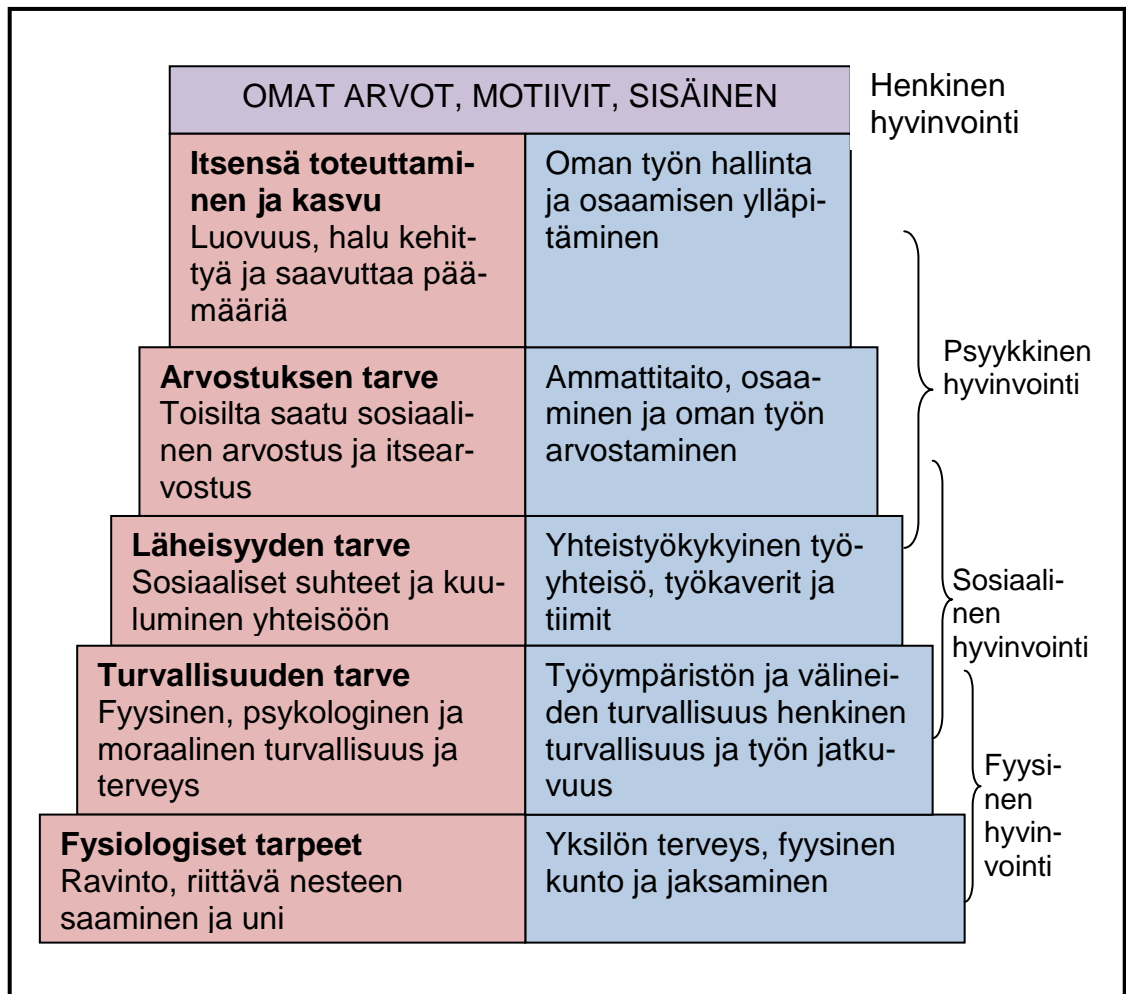
Kolmannella tasolla on *läheisyyden tarve* eli sosiaalinen hyvinvointi, johon kuuluvat työssä ja työn ulkopuolella olevat ihmissuhteet ja kuuluminen johonkin yhteisöön. Yhteisöllisyys tukee ihmisen sitoutumista työhön ja työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Sosiaalista hyvinvointia tukevat yhteishenkeä lisäävät toimet, koska hyvät ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota. Yhteistyökykyinen työyhteisö tekee myös tuloksekkaampaa työtä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisön avoimuus ja luottamus ovat keskeisiä arvoja sosiaalisen hyvinvoinnin toteutumisessa. Tasa-arvoinen johtaminen, riittävä viestintä ja avoin vuorovaikutus lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. (Rauramo 2012, 104–116.)

Neljäntenä tasona on *arvostuksen tarve*, joka perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus tukee sosiaalista hyvinvointia ja tuo turvallisuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Maslow jakoi arvostuksen tarpeen kahteen. Alemmällä tarpeella hän tarkoitti ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta ja ylemmällä tarpeella itsearvostusta. Ihmisillä on tarve vakaaseen ja korkeaan itsearvostukseen ja

-kunnioitukseen, mutta myös tarve toisten osoittamaan arvostukseen. (Rauramo 2012, 123.)

Korkein aste on *itsensä toteuttaminen* ja *kasvun tarve*, johon kuuluvat luovuus, halu kehittyä ja saavuttaa päämääriä elämässään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Itsensä toteuttaminen on omien mahdollisuuksiensa ääri rajojen tavoittelua. Halua kehittää älykkyyttään, haastaa ympäristöään ja tuottaa uutta tietoa. Siihen liittyy myös kaipuu esteettisiin elämyksiin. Itsensä toteuttaminen rakentuu edellisten tarpeiden päälle ja perustuu haluun olla enemmän ja parempi. Työntekijä hallitsee oman työnsä ja ylläpitää osaamistaan. Arvostuksen tarve ja itsensä toteuttaminen muodostavat psyykkisen hyvinvoinnin. (Rauramo 2012, 145.)

Maslowin portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi porras, joka sisältää *omat arvot, motiivit* ja *sisäisen energian*. Viimeinen taso liittyy henkiseen hyvinvointiin, joka ohjaa innostumista ja sitoutumista eri asioihin. Viimeinen porras liittyy henkiseen hyvinvointiin. Hyvinvointi lähtee omasta halusta, itsestä, arvoista ja ihanteista. Ihmisellä tulee itsellään olla halu vaalia omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)



KUVIO 1. Yksilön työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 29.)

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työelämässä käydään voimakkaasti keskustelua työhyvinvoinnista. Työelämän eri tahoilla pohditaan, miten työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää, jotta työntekijät jaksavat työssään paremmin ja pidempään. Työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen on osoitettu olevan työssä jaksamisen ja jatkamisen edellytys. Se on myös edellytys yritysten taloudelliselle, tehokkaalle ja tulokselliselle toiminnalle. (Vesterinen 2013, 269.)

Työhyvinvointi on osa organisaation johtamiskokonaisuutta ja tärkeä osa esimiestyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen ydintä jossa

on kysymys henkilöstön voimavarojen ylläpidosta ja lisäämisestä. (Keskiväli 2013, 86; Vesterinen 2013, 273–274.) Työhyvinvoinnin johtaminen on yhteistyötä työntekijöiden, työnantajan, johdon, esimiesten, henkilöstöhallinnon, yhteistoimintahenkilöiden ja työterveyshuollon kanssa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, jossa jokaiselle riittää tehtävää. Työhyvinvointityö on osittain lailla säädeltyä toimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2013, 47.) Lakisääteisten velvoitteiden lisäksi työhyvinvointityöhön kuuluu terveiden elämäntapojen edistäminen, virkistys- ja kulttuuritoimintaa, liikunnan edistäminen sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittäminen. (Suutarinen 2010, 14, 17–19.)

Työhyvinvointityötä ohjaavia lakeja on useita. Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja -olosuhteita työntekijän turvaamiseksi ja työympäristöstä johtuvien haittojen ennaltaehkäisemiseksi. Työsopimuslaki (55/2001) säätelee ehdot, joiden mukaan työntekijä sitoutuu tekemään työtä ja työnantaja noudattamaan työsuhteen aikana. Työnantajan on edistettävä suhdettaan työntekijään ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Yhdenvertaisuuslaki (21/2004) edistää ja turvaa yhdenvertaisuuden toteutumista ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Tasa-arvolaki (609/1986) estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Työsuojelun valvontalaki (44/2006) lisää säännökset yhteisen työpaikan, rakennustyömaan ja yhteisten vaarojen torjunnan yhteistoiminnan järjestämiseksi. Yhteistoimintalaki (334/2007) kehittää yritysten toimintaa ja työoloja lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työtään ja työolosuhteita koskeviin asioihin. Laki pyrkii tehostamaan työnantajan ja henkilöstön välisiä sekä henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. Työterveyshuoltolaki (1283/2001) velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijöilleen maksuttoman työterveyshuollon. Työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon tulee yhteistoimin edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimivuutta ja työntekijän terveyttä sekä toimintakykyä ja ehkäistä työperäisiä sairauksia tai tapaturmia. (Työturvallisuuskeskus 2013, 6–7).

Työhyvinvoinnin johtamisessa kohteena on sekä asioita että ihmisiä. Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen tapahtuu tarpeiden, vahvuuksien ja

tulevaisuuden näkökulmasta. Päämäärien ja järjestelmien tulee olla samoja ja selkeitä riippumatta siitä, kuka johtaa. Tavoitteena on saada työntekijät toimi-
maan tavoitteiden suunnassa, sovituissa ajassa ja laadukkaasti. Hyvinvoiva
organisaatio saavuttaa asetetut tavoitteet helpommin. Johtamisen kautta var-
mistetaan hyvät edellytykset työn tekemiselle. Johtaminen tarkoittaa ohjaavaa
ja arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään päämäärien ja tavoittei-
den täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan
ohjaamiseksi tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2013,
12–13.)

Työhyvinvoinnin johtamisella tulee olla ylimmän johdon tuki ja se on nostetta-
va strategiatason asiaksi, jotta se saataisiin integroitua päivittäiseen johtami-
seen. Kaikilla organisaation toimijoilla tulee olla yhteinen ymmärrys työhyvin-
vointityön sisällöstä, tavoitteista, toiminta- ja vaikuttamistavoista sekä seurana-
nasta ja arvioinnista. Yrityksen työhyvinvoinnin tavoitteiden tulee tukea liike-
toiminnan tavoitteita. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat tulee kerätä yhteen ja
tehdä niiden analysointi. Ensin tulee määritellä työhyvinvoinnin sisältö mm.
TYHY-ohjelma (työhyvinvointiohjelma), joka pitää sisällään työturvallisuuden,
työterveyden, työsuojelun ja TYHY-toiminnan. Sitten asetetaan tavoitteet,
suunnitellaan tekeminen, varataan resurssit, toteutetaan, seurataan ja arvioi-
daan suunnitelman toteutumista vuosikellon mukaan. (Suutarinen 2010,
19–21; Suonsivu 2011, 68.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee huolehtia henkilöstön osaamisen kehittä-
misestä sekä yksilöllisesti että työyhteisön tasolla. Työhyvinvoinnin johtami-
sessa tulee huolehtia, ettei työ kuormita työntekijää jatkuvasti ja kohtuutto-
masti. Organisaation tavoitteissa tulee huomioida myös työntekijöiden näke-
mykset esimerkiksi työpaikkojen ja -tehtävien joustavuudesta. Johtamisen yh-
tenä tärkeänä ulottuvuutena korostuu eettisyys eli oikeudenmukaisuus ja laa-
ja-alaisuus. (Suonsivu 2011, 164–166.)

Esimiehen tulee itse voida hyvin, jotta hän kykenee huolehtimaan alaistensa
työhyvinvoinnista. Esimies tarvitsee oman organisaationsa tukea ja itsensä
johtamisen taitoa omasta työhyvinvoinnistaan huolehtimiseen. Esimies kehit-
tyy työssään sekä ottamalla vastaan haasteita että kouluttautumalla. Esimie-

hiä auttavat päätösten tekemisessä, ristiriitatilanteiden tai haasteellisten kuormitustilanteiden ratkaisemisessa erilaiset toimintamallit. Ajankäytön hallinta, hyvä vuorovaikutustaitojen hallinta ja vertaistuki auttavat merkittävästi työssä jaksamisessa. Esimiehen tulee kyetä nauttimaan työstään, jossa omat ja organisaation arvot kohtaavat. (Työturvallisuuskeskus 2013, 21–22; Rauramo 2012, 130–131.)

Esimies vaikuttaa keskeisesti työyksikön työhyvinvoinnin luomiseen. Hyvän työhyvinvoinnin toteutumisessa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Kehittäminen ja hyvien ratkaisujen löytyminen onkin usein haasteellista. Työhyvinvoinnin johtamisessa hyvin onnistuva esimies on kiinnostunut työyksikön toiminnan kehittämisestä yhdessä työntekijöidensä kanssa. Hän on kiinnostunut henkilökunnan hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä. Tunneällyn merkitys esimiestyössä on tärkeä, sillä esimies on työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsija, joka ymmärtää ja säätelee omia ja toisten tunteita. Työhyvinvoinnin tärkeimpiä rakennusaineita ovat oikeudenmukaisuus, oman työn merkityksellisyys ja kyky vaikuttaa omaan työhön. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee integroida käytännön työn sisältöön ja prosesseihin, työyhteisön toimintaan, työvälineisiin ja -ympäristöön sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Rauramo 2012, 130–131.)

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 -tutkimuksessa todettiin kuudesosan suomalaisista esimiehistä saaneen koulutusta työhyvinvoinnin johtamisessa. Henkilöstön hyvinvointiasioista on annettu selkeä vastuu esimiehille 46 %:ssa organisaatioista. Vastuu on jaettu esimiehille yleensä suurissa yrityksissä. Heikoimmin vastuun jakaminen on tapahtunut kaupan ja kuljetuksen toimialoilla, 37 %:ssa yrityksistä. Konkreettisesti vastuu on tarkoittanut varhaisen puuttumisen mallia ja työhön paluun tukea. Hyvinvoinnin mittareita on käytössä vain 47 %:lla yrityksistä, mutta eri toimialojen välillä on suuria eroja. Valtiotyönantajalla mittareita oli käytössä 85 %:lla, kun kaupan alalla jäätin 36 %:iin. Suurista yrityksissä hyvinvointia seurataan ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyillä sekä sairauspoissaolotilastoilla. Varsinaisia työhyvinvointi- ja työkykymittareita on käytössä 21 %:lla yrityksistä. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2012.)

2.4 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat (KUVIO 2) on rakennettu Abraham Maslowin 1940-luvulla kehittämän tarvehierarkian pohjalle, ja ne sopivat työhyvinvoinnin arvioinnin ja kehittämisen tueksi. Työhyvinvoinnin portaissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Portaat on nimetty terveydeksi, turvallisuudeksi, yhteisöllisyydeksi, arvostukseksi ja osaamiseksi. Kaikkien tarpeiden tulisi täyttyä sekä työ- että yksityiselämässä. Porrasmallin avulla voidaan kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia asteittain. (Rauramo 2012, 12–15.)

Terveys-portaalla kiinnitetään huomiota WHO:n terveystermien mukaisesti fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvoinnin tilaan, joka ei ole vain sairauden puutetta. Työntekijän kohdalla se tarkoittaa laadukasta ravintoa, riittävää liikuntaa ja unta, sairauksien ehkäisemistä ja hoitoa. Organisaation tasolla terveyteen kuuluu työn kuormitus, jotta työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan. Siihen kuuluvat myös työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto. (Rauramo 2012, 25–67.)

Turvallisuus-portaalla yksilön kannalta ovat tärkeitä turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. Turvallisuus liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet koskettavat yksilöä erilaisissa sosiaalisissa suhteissa ja yhteisöissä. Organisaation tulee pyrkiä pysyvään työsuhteeseen, joka antaa riittävän toimeentulon. Työolojen tulee olla turvalliset ja työyhteisössä toteutua oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus. Turvallisuuteen kuuluvat lakien, asetusten, määräysten ja ohjeiden noudattaminen. Turvallisuusjohtaminen on suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä ja johtamista. (Rauramo 2012, 68–71.)

Yhteisöllisyyden-porrasta liittyy sosiaalisuuteen ja tunnepohjaisiin suhteisiin. Kun kaksi alinta porrasta, terveys ja turvallisuus, ovat tyydytetty, ihmisille tulee tarve läheisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Yksilön kohdalla siihen kuuluvat joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen ja kehitysmuutokset. Organisaatiossa yhteishenkeä tukevat toimet, toiminnan tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Arvoina ovat työyhteisön avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet

työhön. Tärkeää ovat ulkoinen ja sisäinen yhteistyö ja verkostot, esimiesalaisyhteiset, toimivat kokouskäytännöt ja kehittyvä työ. Vahvan yhteisöllisyyden perustana on perustehtävän, päämäärän, tavoitteiden ja yksilön hyvinvoinnin tukeminen. (Rauramo 2012, 103–121.)

Arvostus-portaalla yksilö osallistuu aktiivisesti organisaation toimintaan ja kehittämiseen. Organisaatiossa on eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Organisaatiossa on oikeudenmukainen palkka ja palkitsemisjärjestelmä. Toimintaa arvioidaan ja kehitetään erilaisilla palautekäytännöillä kohti hyvää arkea ja pitkäjänteistä toimintaa, jossa oman ja toisten työn arvostus näkyvät ja tuntuvat. (Rauramo 2012, 123–143.)

Osaamisen-portaalla yksilön muut tarpeet ovat tasapainossa. Yksilö hallitsee oman työn ja ylläpitää osaamistaan. Hänellä on halu oppia ja olla yhä parempi työssään. Hän löytää itsestään uusia kykyjä ja nauttii sopivista haasteista. Työn tarjoama elinikäinen oppiminen ja itsensä kehittäminen mahdollistavat omien edellytysten täysipainoisen hyödyntämisen. Organisaatiossa on osaamisen hallintaa ja se on oppiva organisaatio. Oman työn hallintaan ja osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota kilpailukyvyyn parantamiseksi. Organisaatiossa osataan hyödyntää omat edellytykset täysipainoisesti. Työ on mielekästä tekemistä, jossa luovuutta ja vapautta hyödynnetään uuden tuottamisessa. Työympäristön ja työolojen viihtyisyyteen kiinnitetään huomiota. (Rauramo 2012, 145–167.)

OSAAMINEN

ORGANISAATIO: Osaamisen hallinta, oppiva organisaatio, jossa osataan hyödyntää omat edellytykset täysipainoisesti, mielekäs työ, jossa luovuutta ja vapautta hyödynnetään uuden luovuutta ja vapautta hyödyntäen uuden tuottamiseen

YKSILÖ: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

ARVOSTUS

ORGANISAATIO: Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia. Toiminnan arviointi ja kehittäminen.

YKSILÖ: Aktiivisesti organisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä

YHTEISÖLLISYYS

ORGANISAATIO: Työyhteisön yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen johtamisella. Ulkoinen ja sisäinen yhteistyö, verkostot.

YKSILÖ: Erikoisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos ja joustavuus.

TURVALLISUUS

ORGANISAATIO: Työsuhde on pysyvä ja antaa riittävän toimeentulon, työolot ovat turvalliset, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.

YKSILÖ: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

TERVEYS

ORGANISAATIO: Työn kuormitus, työ on tekijänsä myönteinen ja mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan, työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto

YKSILÖ: Laadukas ravinto, liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito

KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012.)

3 OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ KAUPAN ALA

Opinnäytetyö toteutettiin vähittäiskaupan alan yritykseen, koska opinnäytetyön aihe tuli yritykseltä, jolla oli tarve selvittää esimiesten kokemuksia esimiesvalmennuksen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa.

3.1 Kaupan ala

Teollisuusyhteiskunnan muuttuessa palveluyhteiskunnaksi on kaupan merkitys kasvanut. Kaupasta on tullut yhteiskunnan elämän rytmittäjä. Kauppa on elinkeinoelämän suurin työllistäjä ja nimenomaan nuorten työllistäjä. Kaupan alalla on lähes 300 000 työntekijää ja alle 25-vuotiaista työllisistä 20 % työskentelee kaupassa. Kaupan alalla on myös paljon yrittäjyyttä. Yrityksiä on noin 45 000, joista noin 90 % on alle 10 hengen yrityksiä. Kaupan palkansaajista 69 % työskentelee vähintään 35 viikkotuntia, kun kaikista palkansaajista vastaava osuus on 81 %. (Kaupan liitto 2014.)

Kaupan alalla kauppojen vaihtelevat aukioloajat, tiuhaan vaihtuvat tuotteet, tulosseuranta ja työvälineiden tekninen kehitys luovat uusia vaatimuksia, mutta myös voimavaroja myymälätyöhön. Esimiehen velvollisuutena on huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista, osaamisesta sekä työyhteisön ilmapiiristä ja tiedonkulusta. Hyvinvointia tukevat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviinsä ja työaikoihinsa. Työntekijöiden laajat perustaidot takaavat kaupan pyörimisen äkillisistä poissaoloista huolimatta. Osaaminen liittyy työtyytyväisyyteen antamalla itsevarmuutta ja ammattitilpeyttä. Kaupan alaa kuvaa henkilöstön suuri vaihtuvuus, joka lisää esimiesten haasteita. Työyhteisön hyvän ilmapiirin tukeminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja innostuneisuutta. Vuorotyö ja osa-aikainen työ luovat esimiehelle haasteita tiedottamiseen kaupan arjesta ja uusista asioista. Monikanavainen ja monipuolinen tiedottaminen kuitenkin mahdollistaa työntekijöiden kokemuksen omasta osallisuudesta työn tulokseen. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014.)

3.2 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli Osuuskauppa KPO. Yritys on osa S-ryhmää, joka on suurin kaupan alan toimija Suomessa. Osuuskauppa KPO on itsenäinen ja omalta alueeltaan johdettu yritys, joka on Suomen suurimpia ja vanhin alueosuuskauppa yli 100 vuoden historiallaan. Osuuskauppa KPO ja sen tytäryhtiöt muodostavat KPO-konsernin, jonka toimialue kattaa Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan 32 kuntaa ja kaupunkia sekä Keski-Suomeen kuuluvan Kinnulan. Toimialoina ovat päivittäistavarakauppa (market- ja liikennemyymälät) sekä majoitus-, ravitsemis- ja auto-kauppa. (KUVIO 3.); (Osuuskauppa KPO:n toimintakertomus 2013.)



KUVIO 3. Osuuskauppa KPO:n toimipaikat vuonna 2013 (Osuuskauppa KPO 2013.)

Osuuskauppa KPO:n liikevaihto oli 614,8 miljoonaa euroa vuonna 2013. KPO:n suurin toimiala on päivittäistavarakauppa, jossa se oli toimialueen johtaja 46,8 %:lla. Myymälöitä oli yhteensä 77 kpl. KPO on toimialueensa suurimpia yksityisiä työllistäjiä 1716 työntekijällään. Vakituinen työ oli 79,3 %:lla, joista kokoaikaisia työntekijöitä oli 40,8 % ja osa-aikaisia 59,2 %. Työntekijöistä 74,1 % oli naisia ja 25,9 % miehiä. Keski-ikä oli 33,5 vuotta. Asiakasomistajia oli 99 681 eli 66,2 % alueen talouksista. (Osuuskauppa KPO:n toimintakertomus 2013.)

Vuosittain työyhteisötutkimuksen tuloksissa Osuuskauppa KPO:ta on pidetty luotettavana ja houkuttelevana työnantajana. Kokonaistulos on ollut erinomaisella tasolla. Työntekijät näkevät työnantajansa tulevaisuuden valoisena. He arvostavat tehokasta päätöksentekoa ja hyvin toteutettuja muutoksia. Osuuskauppa KPO:ssa on pyritty vaikuttamaan ja ylläpitämään työntekijöiden työhyvinvointia mm. jatkuvalla osaamisen kouluttamisella ja valmentamisella, säännöllisellä sisäisellä tiedottamisella, kattavilla työterveyshuoltopalveluilla, liikuntaseteileillä, osallistumalla kuntotapahtumiin ja toimivalla työorganisaatiolla. (Osuuskauppa KPO:n toimintakertomus 2013.)

Osuuskauppa KPO:lla on 147 esimiestä, jotka työskentelevät kaikilla toimialoilla laajalla alueella. Esimiesten alaisuuteen kuuluvien työntekijöiden määrä voi vaihdella muutamasta henkilöstä useampaan kymmeneen henkilöön. Useimmat esimiehet ovat käyneet S-ryhmän marketkaupan esimiesvalmennuksen, joka on erityisammattitutkinto. Muuten esimiesten peruskoulutustasusta vaihtelee runsaasti. Tehtävänimikkeinä voivat olla mm. myyntipäällikkö, myymäläpäällikkö, marketpäällikkö, liikennemyymäläpäällikkö, jälkimarkkinointipäällikkö, palvelupäällikkö, ryhmäpäällikkö, ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö, siivouspäällikkö, hotellipäällikkö, hotellijohtaja, Prisma-johtaja, toimitusjohtaja. (Lindberg 2013.)

3.3 Osuuskauppa KPO:n esimiesvalmennus

Useissa tutkimuksissa esimiehen rooli ja merkitys on korostunut työhyvinvoinnin edistäjänä. Esimiehille järjestetään aktiivisen tuen koulutus- ja valmennus-

tilaisuuksia, joissa heidän toiminnalleen asetetaan selkeä suunta ja tavoitteet. He huolehtivat, että henkilöstöllä on mielekäs työ ja sopiva työnkuormitus. Työt sujuvat ja samalla huolehditaan työhyvinvoinnista. (Tanskanen 2013.) Yrityksen näkökulmasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on kannattavaa siksi, että se parantaa työntekijöiden jaksamista, säästää poissaolokustannuksissa ja houkuttelee uusia työntekijöitä. Hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde. (Ojala & Ahonen 2003.)

Esimiesvalmennuksessa voidaan kokea oivalluksia, jotka pysäyttävät ja avaavat näkemään asioita uudesta näkökulmasta. Oivallukset mahdollistavat valmennuksessa opittujen asioiden siirtymisen käytäntöön, mutta ne vaativat liittämistä omaan kokemukseen ja havaintoihin. Reflektointi kollegoiden ja omien kokemusten kanssa helpottavat oivallusten siirtämistä käytännön toimiin. Opittu asia konkretisoituu vasta, kun käytännön tilanne tulee ensimmäisen kerran eteen. Oivallus syvenee uusien tilanteiden, kokemusten ja reflektoinnin myötä. Asennemuutos vaatii pitkää kypsyttelyaikaa. Asioiden jakaminen yhdessä lähentää valmennukseen osallistuvia esimiehiä ja käytännön esimerkit jäävät parhaiten mieleen. Valmennus antaa turvallisen tilan asioiden kyseenalaistamiseen ja reflektointiin. (Aho 2007.)

Valmentaminen on kehittämismenetelmä, jossa käytetään erilaisia valmentamisen muotoja. Valmennus on organisaation tavoitteiden mukaisesti suunniteltua toimintaa, jossa valmennettaville tarjotaan erilaisia keinoja ja työkaluja itsensä kehittämiseen. Valmennus on käytännönläheistä ja monitieteellistä toimintaa, jossa annetaan konkreettisia työkaluja, oppimiselämyksiä ja kokemuksia tuloksetta toiminnasta. Esimiehet voivat löytää valmennuksen avulla piileviä kykyjään ja kehittää puutteitaan. Valmentaminen on ihmisläheinen tapa ohjata ja kehittää organisaation esimiehiä. Valmentamisen tarkoituksena on saavuttaa muutosta ja kehittymistä sekä valmennettavissa että koko organisaatiossa. (Räsänen 2007, 15–20.)

Osuuskauppa KPO:n esimiesvalmennus oli suunniteltu esimiestehtävissä oleville tukemaan heidän omia voimavarojaan ja jaksamistaan sekä vahvistamaan heidän rooliaan työhyvinvoinnin rakentajina. Esimiesvalmennus alkoi Härmän kuntoutuksessa kolmen päivän ohjelmalla (LIITE 1), jotka toteutettiin

yksi päivä kerrallaan puolen vuoden välein 15 hengen ryhmissä. Ensimmäinen esimiesvalmennuspäivä pidettiin vuoden 2012 syksyllä, toinen päivä keväällä 2013 ja kolmas päivä syksyllä 2013. Valmennuspäiviin osallistui noin 147 esimestä kaikilta Osuuskauppa KPO:n toimialoilta.

Esimiesvalmennuksen sisältönä oli esimiesten fyysisen kunnon ja kestävyyskunnon kartoitus sekä ensimmäisellä kerralla että viimeisellä kerralla. Fyysisen kunnon testaamiseen kuuluivat Indody-mittaus, 3-vaiheinen polkupyöräergometritesti, lihaskuntotesti sekä niska-hartiaseudun ja selän liikkuvuusmittaukset. Valmennuspäivien aikana harjoiteltiin erilaisia liikuntamuotoja, kuten allasjumpsua, kuntosaliharjoittelua ja joogavenyttelyä. Psykologi piti luennot henkisen hyvinvoinnin lähteistä, huolista ja uhkakuvista sekä uupumisen tunnistamisesta. Luennoilla oli ryhmäkeskusteluja ja tehtäviä. Ravitsemusterapeutti opetti terveellisestä ruokavaliosta. Työfysioterapeutti kertoi lihaskuntoharjoittelun merkityksestä ja vaikutuksesta. Hän antoi testien palautteet ja henkilökohtaiset harjoitusohjelmat.

Esimiesvalmennus jatkui syksyllä 2014 Kuortaneen urheiluopistolla, jossa ohjelmasisällöstä vastasivat Eläkevakuutusyhtiö VARMA, Aino Health Management, Muutostaito, Terveysasema ChydAntti ja Kuortaneen urheiluopisto (LIITE 2). Eläkevakuutusyhtiö VARMA kertoi työkyvyttömyyseläkkeiden kustannuksista ja siitä kuinka yhteistyössä yrityksen kanssa voidaan tukea työhön paluuta ja työssä selviämistä mm. pitkien sairauspoissaolojen jälkeen. Aino Health Management esitteli Osuuskauppa KPO:ssa käyttöön otettavan työkykyjohtamisen ohjelman, joka seuraa sairauspoissaolojen kehittymistä. Muutostaidon ohjauksessa pelattiin Esimiestyö-peliä, jossa ryhmissä pohdittiin erilaisia työyhteisön johtamiseen ja esimieheen liittyviä aiheita mm. esimiehen rooli, itsetuntemus, mukavuusalue, hyvä työsuoritus, tuloskeskustelu, juorut, palaute, vaikeat tilanteet työyhteisössä, viestinnän ongelmat, varhaisen tuen malli ja työhyvinvointi. Terveysasema ChydAntin edustaja kävi lävitse työterveyshuollon toimintasuunnitelman sisällön ja siihen liittyvät yhteistyömahdollisuudet sekä sairauspoissaolojen oma ilmoitus -menettely. Kuortaneen urheiluopisto järjesti luennot liikuntaan ja ruokavalioon liittyen sekä järjesti liikuntaohjelman.

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esimiesten kokemuksia esimiesvalmennuksen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa ja selvityksen pohjalta kehittää esimiesvalmennusta entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tavoitteena on, että valmennus vastaa paremmin esimiesten tarpeita työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten esimiehet kokivat esimiesvalmennuksen vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa?
2. Mitkä asiat esimiesvalmennuksessa edistivät työhyvinvointia?
3. Mitä asioita esimiehet toivoisivat käsiteltävän seuraavassa esimiesvalmennuspäivässä oman työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Kehittämistehtävänä oli esimiesvalmennuksen sisällön luominen esimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi.

5 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TOIMINTATUTKIMUS

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää tiedon hankinnassa ja käsittelyssä, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu ihmisten kokemusten, tulkintojen, käsitysten, motivaation tutkiminen sekä ihmisen näkemysten kuvaus. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan selvittää tutkimusalueita, joista ei vielä tiedetä paljon tai siitä halutaan esiin uusi näkökulma. Tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusaineistosta kohti teoriaa eli induktiivisesti. Tutkimusasetelmat ovat joustavia ja kerätty aineisto voi olla saatu useista paikoista. Aineiston hakeminen ja keruu muotoutuvat tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 49–51.)

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, koska sillä ratkaistaan käytännön ongelmia tai kehitetään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi yhdessä toimijoiden kanssa. Toimintatutkimusta voidaan käyttää koulutuksen kehittämiseen työyhteisön sisällä, tuomaan esiin uusia näkökulmia työskentelyyn ja kommunikoinnin parantamiseen. Tutkittavia ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu projekti, joka on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa toimintaa. Siinä suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Metsämuuronen 2006, 102–103; Heikkinen 2008, 16 - 17.)

Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti suunnittelusta, toiminnasta, havainnointiin ja reflektointiin. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tehdään alkukartoitus, jonka jälkeen toimintaa havainnoidaan ja reflektoidaan toteutukseen sekä kehitetään toimintaa uudella suunnitelmalla. Jokainen kehä suhteutetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti. Tutkimus ja suunnittelu etenevät yhtä aikaa. Tuloksia voidaan soveltaa heti ja arvioida vaiheittain. Tutkimuksen otos on yleensä rajattu ja siten suppea. Tutkimukseen osallistujat vastaavat toiminnastaan koko ryhmälle ja itselleen. (Metsämuuronen 2006, 104–105; Heikkinen 2008, 19.) Kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa tutkimusaineistosta voi nousta esiin sellaista tietoa, jota ei ole ennalta osattu odottaa. Monia ilmiöitä ei

voida mitata määrällisesti, vaan ymmärtämiseen tarvitaan ihmisten omia kuvauksia. Siksi tutkimustehtävää on mahdollista täsmentää analyysin aikana. Laadullisella tutkimuksella ei useinkaan tavoitella tilastollista vaan teoreettista yleistettävyyttä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 57, 64–65, 83.)

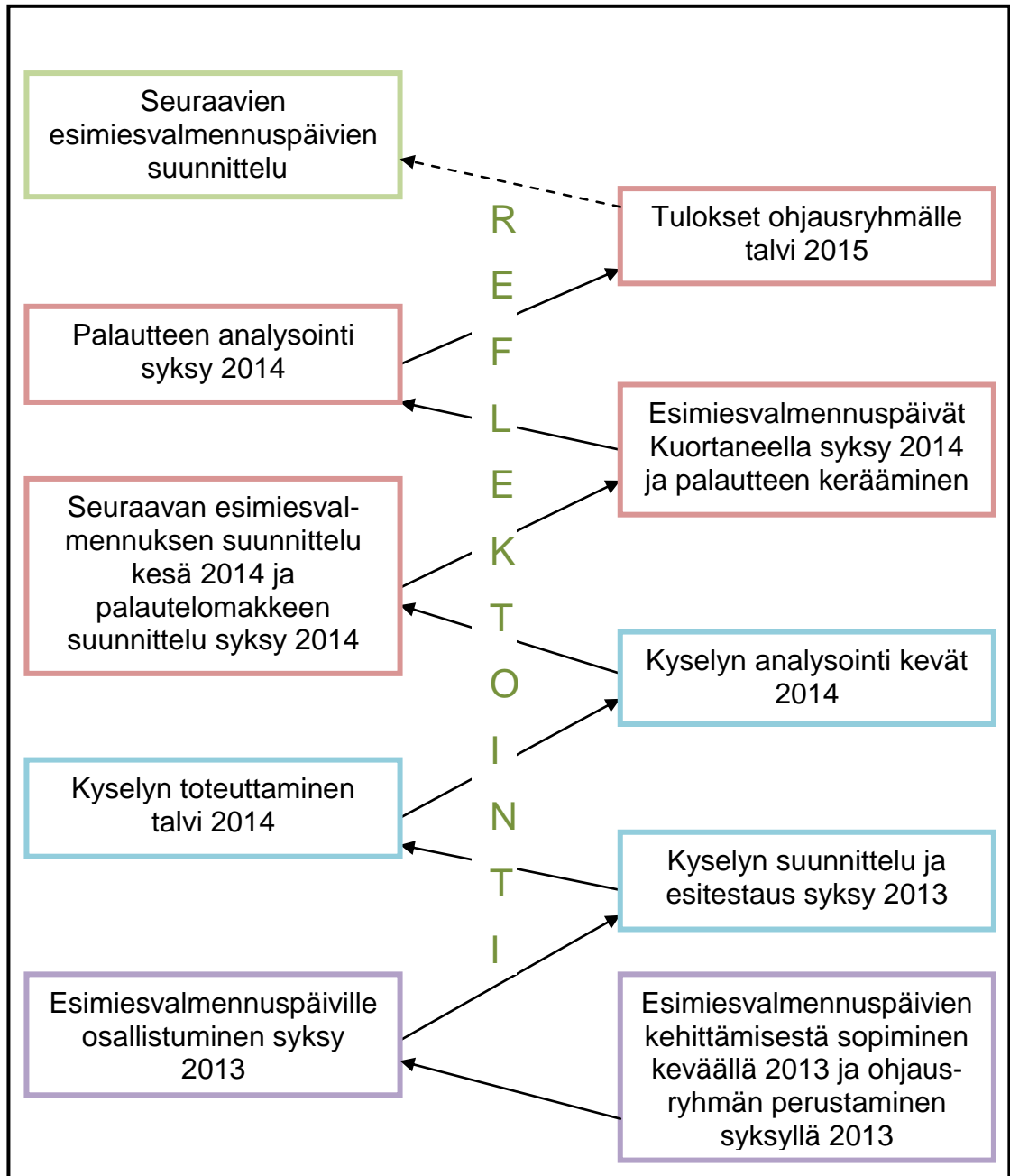
Toimintatutkimus on pienimuotoisimmillaan oman työn kehittämistä, mutta sen laajuus voi kohdistua ryhmään, ryhmien välisiin suhteisiin, organisaatioon tai alueelliseen verkostoon (Heikkinen 2008, 17–18). Toimintatutkimus lähtee liikkeelle ongelman identifioinnista, arvioinnista ja muotoilusta. Sen jälkeen neuvotellaan asiasta kiinnostuneiden osapuolten kanssa. Teoriapohjaksi etsitään tutkimuskirjallisuutta. Muotoiltu ongelma muokataan ja määritellään uudelleen. Suunnitellaan tutkimuksen kulku ja arviointi. Käynnistetään uusi projekti. Aineisto tulkitaan ja arvioidaan projektina. (Metsämuuronen 2006, 105.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on aktiivinen. Hän on vaikuttaja ja toimija. Hänen ei oleteta olevan ulkopuolinen tai neutraali. Tutkija käynnistää muutosprosessin ja rohkaisee tutkimukseen osallistuvia kehittämään tilannetta omalta kannaltaan paremmaksi. Tutkijan tehtävänä on valaa uskoa toimijoiden omiin kykyihin, toiminta- ja vaikuttamismahdollisuuksiinsa. (Heikkinen 2008, 19–20.) Tutkija toimii kiinteässä yhteistyössä tutkittavien kanssa tavoitteenaan heidän käytännön ongelmien muuttaminen ja sellaisen tiedon hankkiminen, jolla olisi myös tieteellisestä mielenkiintoa (Järvinen & Järvinen 2011, 127–128).

Toimintatutkimus on saanut usein kritiikkiä siitä, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja erityinen, otos on rajoitettu eikä siinä pystytä kontrolloimaan muuttujia. Tulosten yleistäminen on siten vaikeaa. Tavoitteet ja metodit ovat usein määriteltä epäselvästi. Tutkijan ja tutkittavien yhteistyö ei ole tasaverstaista, vaan johtaa usein riippuvuuteen tutkijasta. Teorian ja käytännön kytkeminen toisiinsa on haasteellista. Tutkija huolehtii teoriasta ja toimijat huolehtivat sovelluksesta. Toimijat eivät aina osaa hyödyntää toisten saamia tuloksia tai tutkija on etsinytkin vastauksia omiin ongelmiinsa, joista toimijat eivät ole kiinnostuneita. (Metsämuuronen 2006, 105–106.)

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin laadullinen toimintatutkimus (KUVIO 4), koska tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan olemassa

olevan kehittämiseen paremmaksi. Aineiston koko suosi myös laadullisen tutkimusmenetelmän käyttämistä. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu projekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uutta. Tässä opinnäytetyössä oli tilaajan taholta määritelty aikaraja tutkimuksen ja kehittämisen suunnitteluun, jotka etenivät yhtä aikaa. Tutkimukseen osallistujat vastasivat toiminnasta itselleen ja koko ryhmälle, koska valmennuksen kehittäminen kosketti heitä itseään. Tutkijan rooli oli aktiivinen, mutta ei välttämättä neutraali, koska tutkija oli suurelle osalle tutkittavista tuttu henkilö. Tutkija osallistui päivien sisällön tuottamiseen myös luennoitsijana. Tutkimuksen aikana pyrittiin kiinnittämään huomiota toimintatutkimuksen kritiikkiä saaneisiin haasteisiin, joita käsitellään tarkemmin tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa luvussa 8.1.



KUVIO 4. Opinnäytetyön eteneminen

6 OSUUSKAUPPA KPO:N ESIMIESVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN

Esimiesvalmennuksen kehittäminen aloitettiin tutustumalla pidettyyn valmennukseen. Jatkokehittäminen toteutettiin yhdessä ohjausryhmän ja toteutettujen palautekyselyjen vastausten perusteella.

6.1 Tutkimusaineiston keruu

Härmässä toteutettavan esimiesvalmennuksen olivat suunnitelleet Osuuskauppa KPO:n henkilöstöjohtaja ja Härmän Kuntoutus Oy:n kuntoutuksen ja työhyvinvoinnin asiantuntija. Esimiesvalmennus oli alkanut syksyllä 2012. Tutkija tuli mukaan syksyllä 2013, kun ensimmäisten valmennusryhmien viimeiset esimiesvalmennuspäivät olivat toteutumisissa.

Opinnäytetyöntekijä perehtyi esimiesvalmennukseen tutustumalla kolmen esimiesvalmennuksen päiväohjelmaan ja osallistumalla jokaiseen valmennuspäivään yhdessä valmennettavien kanssa passiivisena jäsenenä syksyllä 2013.

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä, koska se antoi tutkittaville mahdollisuuden vapaaseen tiedon tuottamiseen ja palautteeseen. Tutkimukseen osallistuivat ne Osuuskauppa KPO:n esimiehet, jotka olivat käyneet kaikki kolme valmennuspäivää vuosien 2012–2013 aikana. Heitä oli yhteensä 27 henkilöä.

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella (LIITE 3), koska kyselylomake on yksinkertaisin tapa tutkimuksen toteuttamiseen, kun tutkittavat sijaitsevat laajalla alueella ja heitä on suuri joukko. Kyselylomake säästää silloin tutkijan aikaa. (Vehkalahti 2014, 25.) Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin yhteistyössä ohjausryhmän kanssa, johon kuuluivat Osuuskauppa KPO:n henkilöstöjohtaja, yksi valmennuksessa ollut esimies ja tutkija. Kyselylomakkeen rakentamisen teoriapohjana käytettiin WHO:n terveyden määritelmää ja Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaita.

Esimiesten kokemuksia esimiesvalmennuksen vaikutuksesta ja heidän henkilökohtaisia tarpeitaan kartoittavassa kyselyssä käytettiin avointa kyselylomaketta, koska ohjausryhmä pyrki saamaan siten mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Avoin kyselylomake ei ehdota valmiita vastauksia vaan vastaukset nousevat esiin vastaajien omista keskeisistä ja heille tärkeistä asioista. Avoimilla kysymyksillä saatetaan saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka muuten jäisi havaitsematta. Avoimet kysymykset ovat välttämättömiä, jos vastausvaihtoehtoja on runsaasti tai vastausvaihtoehtoja on vaikea rajata. (Vehkalahti 2014, 25). Kyselylomakkeen rakenne ohjasi esimiehiä miettimään työhyvinvointiin liittyviä asioita monesta näkökulmasta.

Kyselylomakkeen etuna oli myös vastaajien jääminen tuntemattomiksi, vaikka riskinä oli alhainen vastausprosentti. (Vinkka 2005, 73–74; Hirsjärvi ym. 2009, 195, 198–201.) Ohjausryhmässä luotettiin kyselyyn vastaamiseen, koska se koski esimiesten oman valmennuksen kehittämistä.

Kysely valmistettiin Webropol 2.0 -ohjelmalla ja esitettiin kahdella esimiesvalmennuksessa olleella esimiehellä. Kysely toteutettiin internetkyselynä, jonka linkki lähetettiin Webropol-ohjelman kautta 27 esimiehen henkilökohtaiseen työ sähköpostiin. Heillä oli mahdollisuus vastata kysymyksiin anonyyminä parhaaksi katsomallaan ajalla.

Kyselylomakkeen taustatiedoissa kysyttiin sukupuoli, ikä ja esimieskokemus. Ikä oli jaettu kahteen ryhmään: < 55 vuotta tai => 55 vuotta. Samoin esimieskokemus oli jaettu kahteen ryhmään =< 5 vuotta ja > 5 vuotta. Tämä jaottelu koettiin ohjausryhmässä riittäväksi. Se myötäili myös muita yrityksessä toteutettavia kyselyjä.

Kyselylomakkeen sisällöllä haettiin vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin sekä esimiesvalmennuksen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia kysymyksillä, jotka nousivat esimiesvalmennuksessa toteutetusta ohjelmasta. Vaikuttavuutta selvitettiin kysymyksillä, jotka liittyivät yleisesti fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Toiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia käyttämällä

tutkimuskysymystä suorana lainauksena kyselylomakkeessa. Kolmanteen tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia käyttäen työhyvinvoinnin viittä portasta kysymyksen aiheina.

Syksyllä 2014 toteutettuja valmennuspäiviä varten suunniteltiin palautelomake (LIITE 4), joka toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä. Puolistrukturoitu kysely valittiin, koska ohjausryhmä päätyi toteuttamaan kyselyn A4-lomakkeen kokoisena ja siten, että jokaisen ohjelmantuottajan esityksen merkityksestä esimiehille saataisiin palautetta. Monivalintakysymyksillä saatiin myös mahdollisuus nopeaan vastaamiseen esimiesvalmennuspäivien päätteeksi. Strukturoidussa osuudessa kartoitettiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti esimiesten kokemusta esitysten sisällön merkityksestä omaan työhyvinvointiin jaksamisen ja työyhteisön johtamisen kannalta, koska valmennuspäivien aiheena olivat työkyvyn hallintapäivät. Monivalintakysymyksissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikkoa käytetään usein asennetta mittaavissa kyselytutkimuksissa. Asteikon muodostamisessa on merkityksellistä, että asteikko muodostaa jatkumon ääripäästä toiseen. Keskimmäisen vaihtoehdon tulee olla neutraali. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jossa vastausvaihtoehtojen välien suuruudet voivat vaihdella, mutta järjestys säilyy. (Vehkalahti 2014, 35–37.)

Toiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta lähes identtisellä kysymyksellä asioista, jotka erityisesti edistivät työhyvinvointia päivien aikana. Palautelomakkeessa kysyttiin asioita, joita esimiehet haluaisivat käsiteltävän seuraavassa esimiesvalmennuspäivässä. Näillä avoimilla kysymyksillä selvitettiin aiheita, joita voidaan huomioida seuraavia valmennuspäiviä suunniteltaessa. Esimiehet saatiin itse vaikuttamaan prosessin etenemiseen ja aiheiksi sellaisia asioita, joita he työssään tarvitsevat työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, kehittämiseksi ja johtamiseksi.

Palautelomake annettiin Kuortaneen esimiesvalmennuspäiviin osallistuneille esimiehille (126 henkilöä) päivien päätteeksi täytettäväksi. Lomakkeet jakoi KPO:n HR-assistentti. Lomakkeet palautettiin heti täyttämisen jälkeen nimetöminä huoneen pöydällä olleeseen isoon kirjekuoreen, joka suljettiin. Tutkija keräsi kirjekuoret. Lomakkeita palautettiin 120 kappaletta.

6.2 Tutkimusaineiston analyysi

Härmän Kuntoutuksessa pidettyyn esimiesvalmennukseen liittyvään kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 11 esimiestä helmikuussa 2014. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä, mutta se ei enää tuonut lisävastauksia. Kyselylomakkeiden vastaukset analysoitiin maaliskuussa 2014 mukaillen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin avulla nostetaan vastausten sisällöistä esiin ydinasiat ja siten tiivistetään kuvausten asiasisällöt. Sisällönanalyysin kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa myös sisällön erittelynä, jossa lasketaan käsitteiden esiintymistiheyttä ja keskinäisiä kytköksiä. (Kananen 2012, 116–117.)

Kaikkien avointen kysymysten vastaukset kirjoitettiin kysymyksittäin Excel-taulukkoon, jonka jälkeen vastaukset ryhmiteltiin samansisältöisiin kokonaisuuksiin. Vastaukset pelkistettiin säilyttäen vastauksen sisältö. Pelkistykseen jälkeen vastauksista muodostettiin alaluokat ja lopuksi pääluokka, joka keräsi vastausten yksinkertaisen ilmaisun kokonaisuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan sen verran kuin aiheen ja asetetun tutkimuskysymyksen kannalta on välttämätöntä. Aineiston riittävyys voidaan ratkaista saturation eli kylläntymisen kautta. Aineistoa on tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät tuo enää uutta tietoa eli aineisto alkaa toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Ryhmittelyssä tuli esiin toistuvasti samankaltaisia vastauksia. Vastauksissa oli osoitettavissa kylläntymistä eli saturaatiota. Aineistolähtöisestä analyysistä on esimerkki liitteissä (LIITE 5). Kyselylomakkeella saadut tiedot käsiteltiin ohjausryhmässä huhtikuussa 2014.

Kuortaneen Urheiluopistolla pidettyjen esimiesvalmennuspäivien palautelomakkeen analyysi tehtiin avointen kysymysten osalta mukaillen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä samoin kuin aiemmassa kyselylomakkeessa. Palautelomakkeen strukturoidun osuuden vastaukset laskettiin ensin eritellen jokainen vastaus monivalintavaihtoehtojen mukaisesti. Sen jälkeen ”merkityksetön” ja ”melko merkityksetön” -ryhmä sekä ”melko merkityksellinen” ja ”erittäin merkityksellinen” -ryhmät yhdistettiin. Omaksi ryhmäkseen jäi ”en osaa sanoa”. Vastausten tiivistämisellä kolmeen ryhmään saatiin selkeämpi kuva esitysten

vaikuttavuudesta esimiesten jaksamiseen ja työyhteisön johtamiseen. Vastaukset esitettiin prosentteina.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Suurin osa kyselylomakkeiden vastauksista sijoittui työhyvinvoinnin portaiden alimmalle tasolle eli omaa terveyttä ylläpitäviin aiheisiin kuten ruokavalio- ja liikuntatottumuksiin, joihin tarvittaisiin lisää konkreettisia vinkkejä. Toisena merkittävänä tasona nousi esille yhteisöllisyyden tukeminen, johon yhdessä tekeminen ja keskustelut toisten esimiesten kanssa toisivat tarvittavaa vertais-tukea. Haastavana koettiin omassa työssä ajan tasalla pysyminen ja osaami-sen lisääminen.

7.1 Kyselylomakkeen vastaukset

Toimintatutkimuksen alussa kyselylomakkeella selvitettiin Härmässä toteute-tun esimiesvalmennuksen vaikutusta esimiesten työhyvinvointiin. Internet-kysely lähetettiin 27 esimiehen sähköpostiin Webropolin avulla. Kyselyyn vasta-si 11 esimiestä.

Taustatietojen osalta vastaajat jakautuivat hyvin tasaisesti sukupuolen ja esi-mieskokemuksen mukaan (TAULUKKO 1). Vastaajista miehiä oli viisi ja nai-sia kuusi. Esimieskokemusta oli alle viisi vuotta 5 henkilöllä ja yli 5 vuotta kuu-della henkilöllä. Esimiehistä alle 55-vuotiaita oli yhdeksän ja yli 55-vuotiaita oli kaksi henkilöä. Taustatietoja ei käytetty hyväksi vastausten analysoinnissa, koska jakauma oli tasainen ja vastaukset toistuivat samanlaisina vastaajasta toiseen.

TAULUKKO 1. Taustatiedot

	Henkilöä
Naisia	6
Miehiä	5
Ikä < 55 vuotta	9
Ikä =/> 55 vuotta	2
Esimieskokemus =/< 5 vuotta	5
Esimieskokemus > 5 vuotta	6

Avoimissa kysymyksissä esimiesvalmennuksen koettiin vaikuttaneen fyysiseen työhyvinvointiin muistuttajana. Valmennus antoi tietoa ja puhtia kunnon ylläpitämiseen sekä motivoi parantamaan kuntoa. Osalle esimiehistä valmennuksella ei ollut vaikutusta fyysiseen työhyvinvointiin, koska fyysinen kunto oli jo hyvällä tasolla.

Yritän itse ylläpitää hyvää kuntoa aktiivisella liikkumisella, mutta tarkempi kuntoanalyysi motivoi itseäni parantamaan kuntoa edelleen.

Psyykkisen työhyvinvoinnin osalta esimiesvalmennus vaikutti siihen, että esimiehet kiinnittivät vähän enemmän huomiota omaan jaksamiseensa. Kolme esimiestä ei kokenut esimiesvalmennuksella olleen vaikutusta omaan psyykkiseen hyvinvointiinsa.

Jonkun verran tuli uusia ideoita, millä voisi vaikuttaa työuupumukseen

Ei vaikutusta, sekin oli ok tasolla.

Yhdessäololla oli positiivinen vaikutus sosiaaliseen työhyvinvointiin. Esimiehet kokivat mukavana kokoontua yhteen keskustelemaan yhteisistä asioista ja saamaan vinkkejä omaan työhön jossakin muualla kuin arjen keskellä. Se toi piristystä arjen puurtamiseen. Puolet vastaajista ei kokenut esimiesvalmennuksella olleen vaikutusta sosiaaliseen työhyvinvointiin.

Sosiaalinen kanssakäyminen samanlaista työtä tekevien ihmisten kanssa ovat aina hyväksi, niistä saa vinkkiä ja ideoita omaan työhön.

Ei merkittävää vaikutusta.

Esimiesvalmennuksessa työhyvinvointia edistivät uuden ja monipuolisen tiedon saaminen, jota on voinut hyödyntää arjessa. Ryhmäkeskustelut ja erilaiset näkökannat koettiin hyväksi.

Päivien aikana käsiteltiin monenlaisia asioita esimiestyöhön ja omaan hyvinvointiin liittyen. Kyllä niitä tulee mietittyä. Ryhmän keskustelut ja erilaiset näkökannat olivat myös hyvä juttu.

Seuraavien esimiesvalmennuspäivien sisältöön toivottiin *terveyden* osalta ohjausta elämäntapoihin. Valmennukseen toivottiin tietoa liikunnasta, ravintoterapeutin luentoa ruokavaliosta, ravintosuosituksista, ruokatottumuksista ja konkreettisia ravinto-ohjeita. *Turvallisuuden* osuudessa kaivattiin turvallisuuskoulutusta, johon liitettiin itsepuolustus, ohjeita yksin työskentelyyn, työskentelyasennot ja uusimmat turvallisuuteen liittyvät kehittämistoimenpiteet. *Yhteisöllisyyden* lisäämiseksi toivottiin ryhmätyöskentelyä: yhteisiä liikuntahetkiä, joukkuepelejä ja ryhmäkeskusteluja. Aiheina voisivat olla erilaiset johtamismenetelmät ja miten yhteisöllisyyden tunnetta voisi vahvistaa. *Arvostuksen* portaalla arvostettiin hyvän työpanoksen esiintuomista ja psykologin luentoa aiheesta. *Osaamisen tasolla* toivottiin osaamisen kehittämistä tuomalla uudet menetelmät nopeasti käyttöön. Osaamisen kehittämiseen voitaisiin käyttää ryhmäkeskusteluja.

Esimiesvalmennuksessa voitaisiin käyttää monipuolisia opetusmenetelmiä. Perinteisille luennoille kaivattiin konkreettisia esimerkkejä, mutta myös ryhmissä pulmien ratkaisemista. Yhdessä tekeminen sekä teorian ja käytännön yhdistäminen olisi kaikkein odotetuin opetusmenetelmä.

Vapaassa palautteessa annettiin positiivista palautetta kokonaisvaltaisesta elintapaohjauksesta ja omaan työhön liittyvistä aiheista. Aikataulussa olisi ollut tiivistämisen mahdollisuutta.

Aiheet omaan työhön liittyviä. Luennot esim. ruokavaliosta olivat hyvä. Samoin kuntotesti.

Aikataulutus oli todella huono ja siitä kärsi hyvä ohjelmansisältö. Odottelua keskellä päivää 2-3 tuntia.

Kyselylomakkeen tulokset käytiin läpi ohjausryhmässä huhtikuussa 2014.

Tulosten perusteella päätettiin keskittyä seuraavassakin esimiesvalmennuksessa esimiesten terveyden tukemiseen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Esimiesvalmennuspäivät suunniteltiin pidettävän syksyllä 2014. Esimiesvalmen-

nuksen teemaksi päätettiin työkyvyn hallinta-päivät, koska yritykselle oli tulossa käyttöön oma ilmoitus -menettely sairauspoissaoloihin kesän 2014 aikana ja työkyvyn seurantaohjelma (Aino Health Management) syksyllä 2014. Esimiesvalmennuksen toteuttajiksi kutsuttiin Eläkevakuutusyhtiö VARMA, Aino Health Management ja työterveyshuolto (Terveysasema Chyd-Antti).

Ohjausryhmä kokoontui uudelleen elokuussa 2014 suunnittelemaan esimiesvalmennuspäivien tarkempaa aikataulua ja sisältöä. Tuolloin sovittiin, että kaksipäiväiset valmennuspäivät toteutettaisiin syys-/lokakuussa 2014. Työkyvyn hallintapäivien tavoitteiksi asetettiin työkykyjohtamisen tukiverkon tunnistaminen ja tiedostaminen, tunnetuksi tekeminen eli kenen kanssa tehdään yhteistyötä. Toisena tavoitteena oli avata esimiehen vastuuta työkykyjohtamisessa, jotta esimies näkisi ongelmat ja poikkeamat sekä reagoisi niihin riittävän ajoissa. Kolmantena tavoitteena oli työkykyjärjestelmän esittelemine ja sen käyttöönoton valmennus. Neljäntenä tavoitteena oli esimiehen oman jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen.

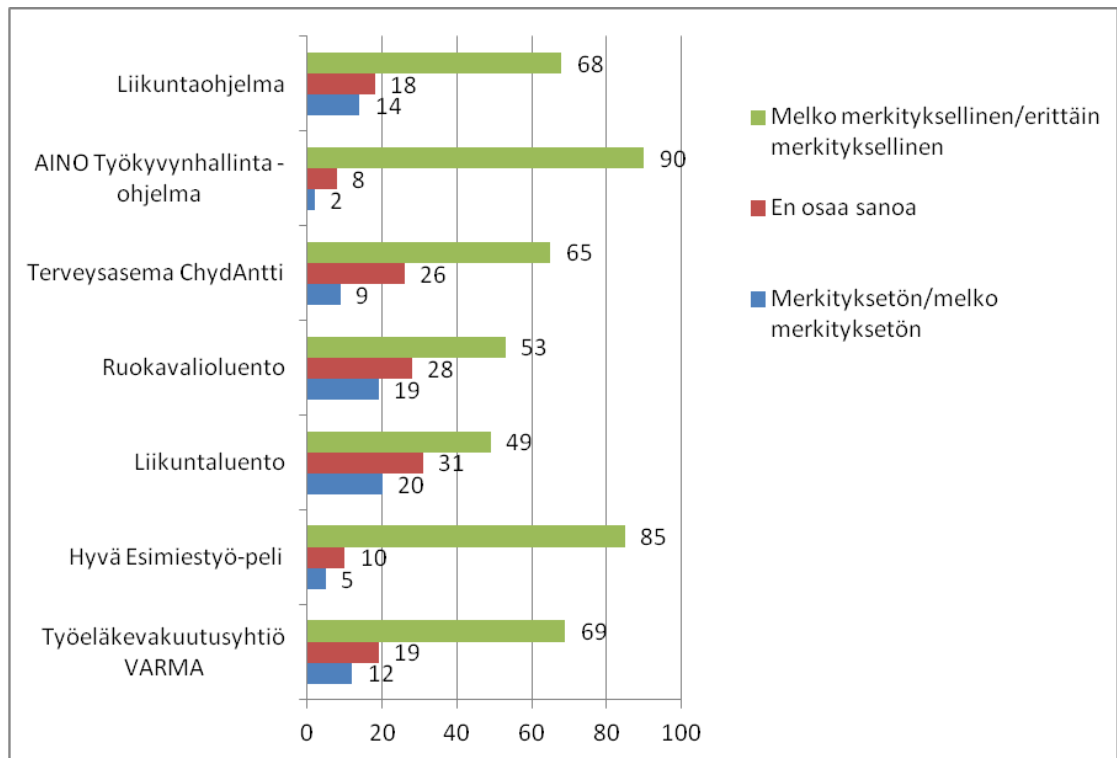
Aiemmin päätettyjen ohjelmantuottajien lisäksi mukaan pyydettiin Muutostaito Oy ohjaamaan esimiestyön osaamisen kehittämiseksi Esimiestyö-peliä. Esimiehet olivat toivoneet edellisessä kyselyssä liikuntaan ja ruokavalioon liittyviä luentoja sekä yhteisiä pelejä, joiden toteutus sovittiin Kuortaneen Urheiluopiston kanssa. Ohjausryhmässä suunniteltiin palautelomake Kuortaneella pidettävälle esimiesvalmennuspäiville syyskuussa 2014.

7.2 Palautelomakkeen vastaukset

Palautelomake annettiin Kuortaneella pidettyjen esimiesvalmennuspäivien lopuksi jokaiselle osallistujalle. Osallistujia oli 126 henkilöä, joista lomakkeen palautti 120 henkilöä.

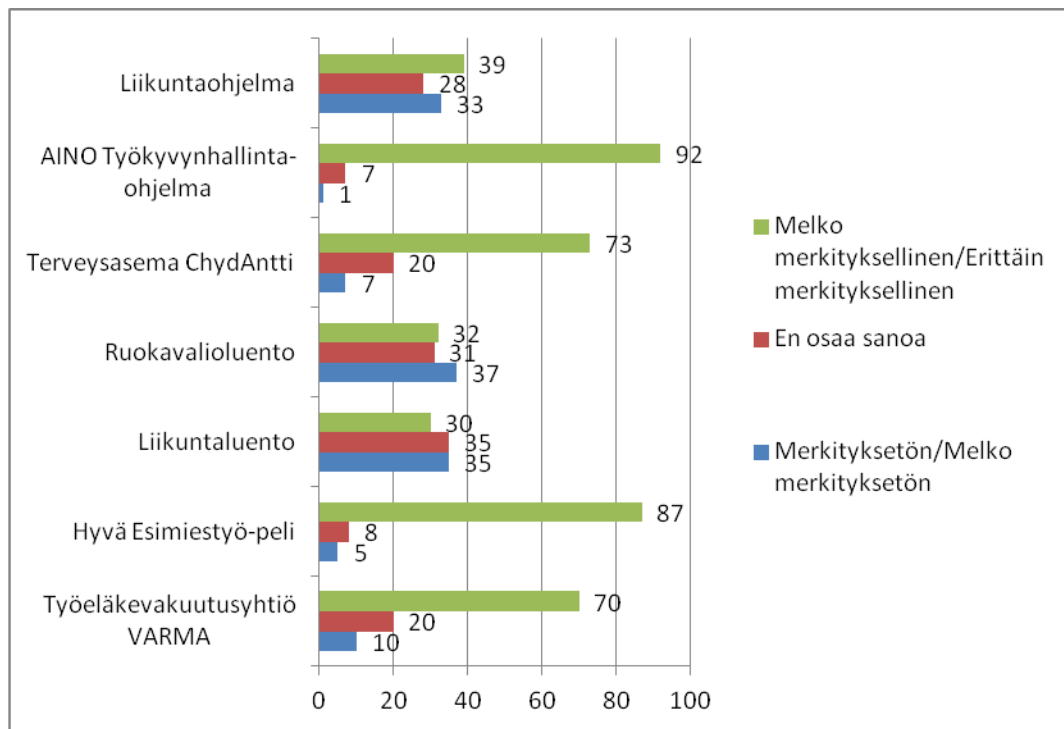
Monivalintakysymyksissä esimiestyössä jaksamisen kannalta melko merkitykselliseksi tai erittäin merkitykselliseksi koettiin Aino Health Managementin Työkyvyn hallintaohjelman esittely ja käytön opettaminen (90 %) sekä Muutostaidon Hyvä esimiestyö -peli (85 %) (KUVIO 6). Yli puolet vastaajista koki Ter-

veysasema ChydAntin (65 %) ja työeläkevakuutusyhtiö VARMAN (69 %) esitykset melko tai erittäin merkityksellisinä oman jaksamisen kannalta. Noin puolet vastaajista piti myös Kuortaneen Urheilupuiston luentoja melko tai erittäin merkityksellisinä oman jaksamisen kannalta: ruokavalioluennot (53 %), liikuntaluennot (49 %) ja liikuntaohjelma (68 %).



KUVIO 6. Ohjelman vaikutus esimiestyössä jaksamiseen prosentteina.

Oman työyhteisön johtamisen kannalta koettiin melko merkitykselliseksi tai erittäin merkitykselliseksi Aino Health Managementin Työkyvyn hallintaohjelman esittely ja käytön opettaminen (92 %) ja Muutostaidon Hyvä esimiestyö -peli (87 %) (KUVIO 7). Yli 70 % vastaajista piti Terveysasema ChydAntin ja työeläkevakuutusyhtiö VARMA:n luentoja melko tai erittäin merkityksellisinä. Merkityksettömäksi tai melko merkityksettömäksi koettiin Kuortaneen Urheilupuiston liikuntaluento (35 %) ja ruokavalioluento (37 %).



KUVIO 7. Ohjelman merkitys työyhteisön johtamiseen prosentteina.

Kuortaneella pidettyjen valmennuspäivien avointen kysymysten vastauksissa kerrottiin omaa työhyvinvointia edistäneen vuorovaikutus kollegoiden kanssa ja uuden tiedon saaminen. Liikunta- ja ruokavaliiohjelmien koettiin henkilökohtaisesti auttavan jaksamisessa. Esimiestyö-pelissä saatiin uusia näkemyksiä omaan työhön. Ryhmätehtävät, yhteiset aktiviteetit ja keskustelut kollegoiden kanssa edistivät omaa hyvinvointia. Työkavereilta saatu apu ja tuki arjen ongelmatilanteisiin olivat valmennuspäivien positiivista antia. Päivät antoivat mahdollisuuden verkostoitumiseen, vertaistukeen ja sparraukseen myös vapaa-ajalla. Tiedon jakaminen sekä asiantuntijoiden että kollegoiden kesken oli antoisaa. Esimiesvalmennuspäivät olivat tiiviit mutta mukavat päivät vaihtelevan ohjelman ansioista.

Hyvä esimiestyö-peli oli loistava, kun keskustelua tuli niin paljon. Ideoita, apua arkeen ja eri näkökantoja.

Keskustelut myös muiden päälliköiden kanssa. Auttaa jaksamaan, kun saa hyvä neuvoja.

Seuraavassa esimiesvalmennuspäivässä haluttaisiin käsiteltävän edelleen hyviä elintapoja liittyen ruokavalioon ja liikuntaan konkreettisten vinkkien avul-

la. Henkilökohtaisen jaksamisen tukemiseen esimiestyössä kaivataan ohjeita. Päivittäisten tehtävien hallintaan toivotaan lisää ohjausta sekä haastavien alaistilanteiden ratkaisemiseen ja puheeksi ottamiseen. Päivien aikana tulisi olla paljon keskustelua ja yhteistä tekemistä toisten esimiesten kanssa myös yli toimialojen.

Enemmän ohjeita henkilökohtaiseen jaksamiseen.

Paljon keskustelua toisten esimiesten kanssa.

Vapaassa palautteessa oltiin pääasiassa tyytyväisiä esimiesvalmennuspäivien järjestelyihin ja kiitosta tuli erittäin runsaasti. Päivät olivat mukavat ja Kuortaneen Urheilupuisto oli toimiva toteutuspaikka. Ruokailujen väli koettiin vain liian pitkäksi. Luennoitsijoiden esiintymistaitoihin oli pari henkilöä kiinnittänyt huomiota sekä positiivisesti että kriittisesti.

Palautelomakkeesta saadut tulokset käytiin lävitse ohjausryhmässä. Esimiesvalmennuspäiviä jatkettiin puheeksi oton -koulutuksella tammikuussa 2015.

8 TOIMINTATUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on pohdittu vakuuttavuutta, käytettyjen menetelmien sopivuutta ja riittävyttä, tulosten käyttökelpoisuutta ja tutkijan vaikutusta tuloksiin. Tutkimuksen eettisyyden arvioinnissa on kiinnitetty huomiota itsemääräämisoikeuden toteutumiseen, vahingon välttämiseen ja raportoinnin toteuttamisen avoimuuteen ja rehellisyyteen yksityisyyttä suoja-ten.

8.1 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään luotettavuuden arvioinnissa usein vakuuttavuuden käsitettä. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan pystyttävä vakuuttamaan lukija, että hänen tekemänsä valinnat ja tulokset ovat oikeita. Tutkija kertoo lukijalle uskottavasti, mitä hän on tehnyt tutkimuksessaan ja miten hän on päättänyt saattuihin tuloksiin. Tulosten on vastattava todellisuutta ja käytetyn menetelmän on annettava vastaukset tutkittavana olleeseen asiaan (Erätuuli, Leino, Yli-Luoma 1994, 98). (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233; Toikko & Rantanen 2009, 122–123, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 159–160.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista toimintatutkimusta, joka sopi tämän tyyppisen prosessin tutkimiseen ja kehittämiseen erittäin hyvin. Laadullisessa toimintatutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, vaan olemassa olevan toiminnan parantamiseen. Opinnäytetyö eteni spiraalimaisesti suunnittelusta, toimintaan, havainnointiin ja reflektointiin. (Metsämuuronen 2006, 105.) Ohjausryhmä oli hyvä tuki tulosten arvioimisessa ja tulevan suunnittelussa. Jatkuva reflektointi auttoi asioiden eteenpäin kehittämisessä.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan on kuvattava henkilöt, paikat ja tapahtumat selkeästi. Luotettavuutta parantaa johdonmukaisesti kerrotut tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi toteutetaan luokittelemalla. Luotettavuuden kannalta on tär-

keää, että luokittelun syntyminen alkujuuret ja perusteet ovat selkeästi nähtävissä ja arvioitavissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233; Toikko & Rantanen 2009, 122–123, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 159–160.) Luotettavuuden varmistamiseksi olen pyrkinyt avaamaan tutkimuksen raportoinnissa sekä tutkimusprosessia että tutkimuksen analysointia mahdollisimman tarkasti.

Tutkimusosuudessa päädyin sähköpostin kautta lähetettävään internetkyselyyn, jossa oli avoimia kysymyksiä. Parhaiten sähköposti- tai internetkysely toimivat, kun tutkittavat kuuluvat tiettyyn yritykseen tai organisaatioon, jossa voidaan varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen teknisesti. Vastaajan tuntemattomuuden turvaaminen sähköpostikyselyissä voi olla haastavaa. (Vinkka 2005, 74–75.) Käytin kyselylomakkeen toteuttamisessa Webropol 2.0 -ohjelmaa. Kyselylomakkeen internetlinkki voitiin lähettää tutkittavan henkilökohtaiseen työsähköpostiin. Vastaaminen tapahtui anonymisti linkin kautta, millä pystyttiin turvaamaan vastaajan tuntemattomuus. Kaikilla esimiehillä oli oma työsähköposti, joten heillä kaikilla oli samanlainen mahdollisuus osallistua tutkimukseen ja vastata kyselyyn parhaimmaksi katsomallaan ajalla. Siten heillä oli myös mahdollisuus käyttää aikaa vastaamiseen, mikä toi luotettavuutta vastauksiin.

Tulosten käyttökelpoisuudessa on kiinnitettävä huomiota niiden luotettavuuteen, yleistämisen mahdollisuuteen ja merkitykseen ihmisten todellisuudessa, eli kuinka hyvin tulokset vastaavat todellisuutta ja saadaanko käytetyillä menetelmillä vastaus tutkimuskysymyksiin (Erätuuli ym. 1994, 98). Tulokset on saatu yhden yrityksen esimiehiltä ja kehittäminen on kohdistunut erityisesti heidän tarpeisiinsa. Myös muissa kaupan alan esimiehiin kohdistuneissa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia, joten tämänkin opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavina ja suuntaa-antavina kaupan alan esimiesvalmennusta suunniteltaessa ja kehitettäessä. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia molemmista kyselyistä.

Mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen on haasteellista, koska niihin sisältyy lukuisia epävarmuustekijöitä, mm. edustivatko osallistujat tutkimuksen perusjoukkoa, saatiinko vastauksia riittävästi, mittasivatko kysymykset tutkittavaa asiaa, olivatko vastaukset riittävän kattavia, toimivatko mittarit luotettavas-

ti ja oliko kyselyn ajankohta oikea. Mittauksen luotettavuuteen vaikuttavat mm. sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset ja teknisetkin seikat. (Vehkalahti 2014, 12, 40.)

Ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden määrä jäi vähäiseksi, mutta vastauksissa esiintyi kylläntymistä, ja se parantaa luotettavuutta. Kyselyn esitetausta ei antanut oikeaa kuvaa kysymysten ymmärrettävyydestä esimiesten keskuudessa. Vastaukset olivat niukkoja, ja se vähentää jonkin verran kyselyn luotettavuutta. Palautekyselyn kohdalla nämä asiat huomioitiin ja palautemahdollisuus annettiin jokaiselle esimiesvalmennukseen osallistuneelle. Koko tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että palautekyselyssä tuli samansuuntaisia vastauksia kuin oli ensimmäisessä kyselyssäkin. Palautekyselyssä huomioitiin myös ruotsinkieliset esimiehet ruotsinkielisellä palautelomakkeella.

Palautekysely toteutettiin heti esimiesvalmennuksen päätteeksi, jolloin kaikki luennot, ryhmätyöskentelyt ja liikunta-aktiviteetit olivat vielä tuoreessa muistissa. Kehittämistarpeet pystyttiin tuomaan heti esille. Kokemuksia mitattaessa vastaajan mielialalla on suuri merkitys tuloksiin. Onnistuneen esimiesvalmennuksen jälkeen tulokset voivat olla erittäin positiiviset eikä merkittäviä kehittämiskohteita tuoda välttämättä esille vastauksissa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi toteutetaan luokittelemalla. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että luokittelun syntymisen alkujuuret ja perusteet ovat selkeästi nähtävissä ja arvioitavissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233; Toikko & Rantanen 2009, 122 - 123, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 159 - 160.) Raportissa on kuvattu analyysin toteuttaminen, jotta lukija tietää tehtyjen ratkaisujen ja valintojen perustelut. Niiden perusteella hän voi arvioida tulkintojen luotettavuutta ja siirrettävyyttä vastaavanlaisiin tapauksiin. Raportin liitteenä on esimerkki luokittelun toteuttamisesta (LIITE 5).

Tulosten analysointi ei ollut kovin yksinkertaista. Ensimmäisessä kyselyssä käytetty työhyvinvoinnin portaatti olivat esimiehille luultavasti vieraita, eivätkä avainsanat kertoneet heille riittävästi portaiden sisällöstä. Runsaimmin vastauksia annettiin Terveysportaalle, mutta muuten vastaukset jäivät niukoiksi.

Avaamalla teemasanoja olisi saatu todennäköisesti runsaampia vastauksia, mutta ohjausryhmässä ei haluttu liikaa ohjailta vastauksia. Avainsanojen luotettiin avaavan portaan merkitystä tarpeeksi, kun vastaajina olivat esimiehet, joille työhyvinvoinnin johtaminen on osa arkityötä. Kysely oli esitettävä eikä siinä tullut esiin selkeyttämisen tarvetta. Kyselyn saaneista (n=27) vastasi vain 11, joten vastaajien joukko jäi pieneksi verrattuna koko esimiesten määrään (147 esimiestä). Opinnäytetyössä oli kuitenkin kyse laadullisesta toimintatutkimuksesta, joten pienikin vastaajamäärä riitti antamaan suunnan tulevien esimiesvalmennuspäivien pohjaksi, kun vastauksissa oli nähtävissä kylläntymistä. Kuortaneella esimiesvalmennuksen yhteydessä kerätyn palautteen avointen kysymysten vastaukset toistivat edellisessä kyselyssä olleita aiheita ja siten vahvistivat esimiesten toiveita esimiesvalmennuksen sisällöstä. Vastaajia oli tällä kertaa runsaasti eli 120 esimiestä.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa lähinnä käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista ja hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Tässä opinnäytetyössä on kehitetty yhden organisaation esimiesvalmennusta. Kyselyistä saatujen tulosten perusteella on suunniteltu jatkovalmennusta käytännönläheisesti. Kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnissa on usein toistettavuuden vaikeus esim. sosiaalisissa prosesseissa, mittareiden toimivuudessa ja aineistojen pienuudessa (Toikko & Rantanen 2009, 124). Esimiesvalmennuspäivät ovat toistettavissa ohjelmasisällöiltään ja toimintaympäristöiltään, mutta muuttuvina tekijöinä olisivat luennoitsijoiden vaihtuminen ja osallistujien oma kehittyminen esimiehenä, jotka voisivat muuttaa kokemusta esimiesvalmennuksen merkityksestä omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää kyetä näkemään toiminnan uskottavuus, johdonmukaisuus ja sekä toimijoiden että kehittäjien sitoutuminen prosessiin. Luotettavuus lisääntyy, jos toimijat ovat osallistuneet kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. Luotettavuusarviointi voidaan kohdistaa siihen, miten hyvin kehittämisen tutkimuksellisessa ohjauksessa on onnistuttu. (Toikko & Rantanen 2009, 123–125.) Opinnäytetyö toteutettiin organisaatiossa, joka on halunnut lähteä kehittämään esimiestensä työhyvinvointia johdonmukaisesti ja ottaen huomioon myös esimiesten omat tarpeet. Ohjaus-

ryhmä oli aktiivisesti mukana kehittämässä valmennusta ja ohjaamassa opin-
näytetyön edistymistä.

Pohdittavana on tutkijan vaikutus palautteeseen, koska tutkija oli parilla ryh-
mällä luennoitsijana ja paikalla myös muilla luennoilla. Tutkija on osan esi-
miesvalmennuspäiviin osallistuneiden työterveyshoitaja. Vastauksissa ei kui-
tenkaan noussut mitenkään esille tutkijan läsnäolon tai tuttuuden merkitys.
Palautelomakkeen kysymyksistä vain yksi kohta liittyi tutkijaan osittain, sillä
työterveyslääkäri oli pitänyt luennon osalle esimiehistä.

8.2 Eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) on laatinut yleiset ohjeet eettisten
periaatteiden noudattamisesta ihmistieteissä. Eettiset periaatteet on jaettu
kolmeen osa-alueeseen: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen,
vahingoittamisen välttämiseen sekä yksityisyyteen ja tietosuojaan.

Tässä opinnäytetyössä itsemääräämisoikeus toteutui siten, että tutkimukseen
osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkittaville lähetettävässä saatekirjeessä
annettiin riittävät tiedot tutkimuksen aiheesta, tarkoituksesta ja siitä mitä tutki-
mukseen osallistuminen tarkoittaa ja kauanko siihen osallistuminen kestää.
Osallistumalla tutkimukseen tutkittava antoi luvan vastaustensa käyttämiseen
tässä tutkimuksessa.

Vahingon välttämiseksi on huolehdittava, että tutkimuksen aiheuttamat mah-
dolliset haitat vältetään aineistoa kerätessä, säilytettäessä ja julkaistaessa.
Yksityisyyden suojaamiseksi huolehditaan tutkimusaineiston suojaamisesta,
luottamuksellisuudesta, säilyttämisestä, hävittämisestä siten, että luottamuk-
sellisuus ja tieteen avoimuuden periaatteet säilyivät. Tutkimusaineiston ke-
ruussa, käsittelyssä ja tulosten julkaisemissa säilytetään yksityinen tietosuoja.
Tutkittavat saavat vastata nimettöminä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta
2009; Kuula 2011.)

Tutkimuksen raportointi toteutettiin niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voitu tunnistaa. Sähköisiä tunnistetietietoja ei käytetty, koska niillä ei ollut merkitystä tulosten analysoinnissa. Yksityisyyden suojaa ei vaarannettu aineiston huolimattomalla säilyttämisellä tai suojaamattomilla sähköisillä siirroilla. Ensimmäinen aineisto kerättiin Webropol 2.0 -ohjelmalla, joka on lisensoitu CENTRIA ammattikorkeakoululle. Käsittely tapahtui tutkijan käyttäjätunnusten avulla. Toinen aineisto kerättiin paperisilla palautelomakkeilla, jotka suljettiin isoihin kirjekuoriin. Ainoastaan tutkija käsitteli aineistoa. Analysoinnin ja tutkimuksen hyväksymisen jälkeen aineisto tuhottiin.

Tutkijan eettiseen toimintaan kuuluu luotettavan informaation tuottaminen. Informaatio käsittää ilmiöiden tulkinnan, kuvailemisen ja selittämisen. Saatava tieto on perusteltu kriittisesti ja käytetty oikeita menetelmiä tiedon hankkimiseen ja rehelliseen analysointiin. Tutkimuksen tulokset tulee kyetä siirtämään eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja, arvoja ja hyveitä noudattaen julkiseen käyttöön. (Pietarinen 2002, 58–65.) Opinnäytetyössä on toteutettu toimintatutkimuksen periaatetta suunnittelusta, toimintaan, havainnointiin ja reflektointiin. Kyselylomakkeiden suunnittelussa on käytetty ohjaavaa teoriatietoa ja tehty yhteistyötä ohjausryhmän kanssa sekä esitestattu kysely. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja saatekirjeessä kerrottiin kyselyjen tarkoitus. Tulosten analysointi on toteutettu mukailun sisällön analyysin mukaisesti, josta on näyte opinnäytetyön liitteenä. Tutkimuksen edetessä on koko ajan pyritty avoimuuteen ja rehellisyyteen.

9 POHDINTA

Opinnäytetyöni ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsittiin vastausta siihen, miten esimiehet kokivat esimiesvalmennuksen vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa. Tuloksissa esimiehet kokivat, että valmennuspäivät vaikuttivat fyysiseen hyvinvointiin muistuttamalla hyvän kunnon ylläpidosta. Psykkiseen työhyvinvointiin valmennus vaikutti siten, että nyt osataan kiinnittää enemmän huomiota omaan jaksamiseen. Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikutti positiivisesti yhdessä tekeminen, yhteisistä asioista keskusteleminen ja hyvien vinkkien jakaminen toisille arjen ongelmatilanteisiin.

Toisessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat esimiesvalmennuksessa edistivät työhyvinvointia. Esimiesten omaa hyvinvointia edisti eniten vuorovaikutus kollegoiden kanssa ja uuden tiedon saaminen. Asiantuntijaluennot ja ryhmässä pelattu Hyvä esimiestyö -peli koettiin melko tai erittäin merkitykselliseksi esimiestyössä jaksamisen tukemiselle. Noin puolet vastaajista koki liikunta- ja ruokavalioluennot sekä liikuntaohjelman edistäneen heidän työhyvinvointiaan. Oman työyhteisön työhyvinvoinnin johtamista koettiin eniten edistäneen työkyvyn hallintaohjelman esittely ja käytön opettaminen sekä Hyvä esimiestyö -pelin pelaaminen ryhmissä. Sosiaalinen kanssakäyminen kollegoiden kanssa ryhmätehtävissä ja vapaa-ajalla koettiin edistäneen omaa työhyvinvointia.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin asioita, joita esimiehet haluaisivat käsiteltävän esimiesvalmennuspäivissä oman työhyvinvoinnin edistämiseksi. Vastauksiksi nousivat elintapaohjaus, turvallisuuskoulutus, ryhmätyökentely johtamismenetelmistä, hyvän työpanoksen arvostaminen ja esiintuominen sekä osaamisen kehittäminen uusien menetelmien käyttöönotolla ja ryhmäkeskusteluilla. Esiin nousivat myös tarve hyvien elintapojen ohjaukseen, päivittäisten tehtävien hallintaan ja haastavien tilanteiden puheeksi ottaminen konkreettisin vinkein. Henkilökohtaisen jaksamisen tukemiseen kaivataan ohjeita ja paljon keskustelua sekä yhteistä tekemistä toisten esimiesten kanssa.

Kuortaneella pidetyn esimiesvalmennuspäivän jälkeen palaute oli erittäin positiivista. Suunnittelussa oli voitu hyödyntää edellisestä valmennuksesta saatua palautetta ja siten suunnata ohjelmaa esimiesten tarpeisiin. Palautteen positiivisuuteen saattoi myös vaikuttaa se, että palaute annettiin heti valmennuspäivien päätteeksi, jolloin kaikki opittu uusia asioita oli hyvin muistissa ja yhdessä olon tuoma hyvä tunnelma vaikuttivat palautteeseen. Esimiehet kokivat esimiesvalmennuksen melko tai erittäin merkitykselliseksi esimiestyössä jaksamisen ja työyhteisön johtamisen kannalta. Yllättävää oli, että kolmasosa esimiehistä ei osannut sanoa, oliko heidän paljon toivomillaan elintapaohjauksen luennoilla vaikutusta työssä jaksamiseen, ja jopa viidesosa oli sitä mieltä, että ne olivat merkityksettömiä tai melko merkityksettömiä. Niitä kuitenkin toivottiin myös seuraaviin esimiesvalmennuspäiviin. Ennen seuraavia valmennuspäiviä olisi syytä tarkentaa toiveita ruokavalion ja liikunnan suhteen, jotta ne saataisiin vastaamaan sisällöltään paremmin esimiesten toiveita.

Kyselylomakkeisiin saatiin riittävästi vastauksia, jotta esimiesvalmennuksen kehittäminen oli mahdollista. Vastaukset myötäilivät Työterveyslaitoksen vuosina 2013–2014 tehtyä Esimiehenä kaupan alalla -tutkimushanketta. Tutkimuksen aikana kaupan alan esimiehet toistivat vertaistuen tarvetta. Heillä oli halu jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan muiden esimiesten kanssa. (Lindström ym. 2014.) Tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa kaupan alan esimiesten esimiesvalmennuksen suunnittelussa, koska tulokset olivat samansuuntaisia valtakunnallisen tutkimuksen kanssa.

Kehittämisen prosessin onnistumisen edellytyksenä on ajan varaaminen kehitystyöhön, osallisuuden varmistaminen, seuranta, työterveyshuollon osallisuus sekä kehittämiss ryhmän vastuiden ja roolien selkeys. Työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen on erityisen tärkeää. (Mäkinen, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014.) Opinnäytetyön tekeminen kehittämisen prosessina oli puoleentoista vuoden polku. Polulla autoivat hyvä ja sitoutunut ohjausryhmä sekä opettajan neuvot. Roolit olivat selkeät. Olin vastuullinen tutkimusprosessin etenemisestä aikataulussaan. Prosessin aikana täytyi olla aloitteellinen sekä kyetä organisoimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Kehittämistä tuki prosessin aikana luettu ja reflektoitu teoretieto, jota hyväksi käyttäen prosessi sai laajempaa näkökulmaa nimenomaan esimiehestä työhyvinvoinnin

johtajana. Tapahtumien välit ovat olleet pitkät, mikä on haastanut tutkijaa pysymään kiinni prosessissa. Koen toimintatutkimuksen periaatteen selkeytyneen itselleni kuitenkin erittäin hyvin opinnäytetyön aikana.

Eettiset periaatteet ovat olleet tuttuja jo aikaisemmista tutkimusprojekteista. Eettinen osaaminen ei ole tuottanut vaikeuksia pitkään terveydenhuoltoalalla toimineelle tutkijalle. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ovat kehittäneet prosessin aikana mm. ohjausryhmässä toimiminen ja esiintyminen esimiesvalmennuspäivillä. Ymmärrettävän ja selkeästi etenevän kirjallisen materiaalin tuottaminen on vaatinut tekstin lukemista useaan kertaan ja kieliasujen pohtimista.

Kansainvälisyysosaamisessa olisi edelleen paljon kehitettävää. Haasteellisena osa-alueena oli vieraskielisen materiaalin hyödyntäminen. WHO:n Euroopan alueneuvosto on luonut oman työhyvinvoinnin strategian, jota on jalkautettu Suomeen sosiaali- ja terveysministeriön kautta. Yksi tärkeistä strategioista työelämän osa-alueissa on työhyvinvointi sekä Suomessa että Euroopassa. Suomessa onkin tehty viime vuosikymmenellä paljon tutkimusta työhyvinvointiin liittyen, joka on kirjoitettu englanniksi.

Opinnäytetyön prosessi ja koko ylemmässä ammattikorkeakoulussa opiskelu on kehittänyt ammatillista ajatteluni. Osaan arvioida omaa osaamistani ja asiantuntijuuttani uudella tavalla ja nähdä kehittymisen tarpeeni. Olen oppinut kirjallista ja suullista argumentointia. Osaan käsitellä tietoa kriittisesti ja olen kiinnostuneempi tutkitun tiedon hankkimisesta. Kykenen hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia. Ymmärrän paremmin erilaisia organisaatioita ja toimintakulttuurien vaikutusta työhön. Opinnäytetyön prosessi on ollut sekä esimiesvalmennuksen kehittämistä että oman itsensä kehittymistä. Voin käyttää tulevaisuudessa toimintatutkimuksen periaatetta erinomaisesti oman työyhteisön toimintatapojen, vaikuttavuuden ja laadun kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin johtaminen sopi opinnäytetyöni johtamisnäkökulmaksi erittäin hyvin, koska esimies vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvoinnin luomiseen, mutta se onnistuu vain, jos esimies itse voi hyvin. Työhyvinvoinnin tulisi olla suunnitelmallista kehittämistä, joka tapahtuu tarpeiden, vahvuuksien ja tulevaisuuden näkökulmasta. Siihen tarvitaan myös oman organisaation tukea ja

itsensä johtamisen taitoa. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 -tutkimuksessa todettiin vain kuudesosan esimiehistä saaneen koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen, vaikka vastuu henkilöstön hyvinvoinnista oli annettu 46 % esimiehistä. (Aura ym. 2012.) Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin esimiesten tarpeita työhyvinvointiin liittyen ja suunniteltiin niiden perusteella seuraavia esimiesvalmennuspäiviä. Työhyvinvointi on tärkeä osa esimiehen työtä ja osa organisaation johtamiskokonaisuutta (Keskiväli 2013, 86). Se on henkilöstöjohtamisen ydin, jossa tavoitteena on henkilöstön voimavarojen ylläpito, lisääminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen yksilöllisesti ja työyhteisön tasolla (Suonsivu 2011, 44).

Opinnäytetyöni perusteella koen tärkeänä, että organisaatiolla on työhyvinvoinnin strategia osana henkilöstöstrategiaa. Esimiesvalmennusta voidaan kehittää saatujen tulosten perusteella. Tanskasen (2013) mukaan valmennuksessa tulee asettaa esimiesten toiminnalle selkeä suunta ja tavoitteet. Jatkokehittämiskohteena voisi olla työhyvinvointistrategian laatiminen ja mittareiden määrittäminen työhyvinvoinnin kehittymisen seuraamiselle pitkällä aikavälillä. Mittareina voisivat olla mm. sairauspoissaolojen seuranta, pitkiin sairauspoissaoloihin reagoiminen, työtyytyväisyyskyselyjen tulosten analysointi ja palautetilaisuudet, kehityskeskustelut, voimavarojen kartoittaminen ja työn imun kokeminen. Jatkotutkimusaiheena voisi olla työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi säännöllisesti suunnitelluilla mittareilla. Toisena tutkimusaiheena voisi olla esimiesten osaamisen kartoitus työhyvinvoinnin johtamisessa.

LÄHTEET

Aho, T. 2007. Oivalluksia esimiestyössä – narratiivinen analyysi YIT:n esimeisvalmennukseen osallistuneiden haastattelusta. Pro gradu -tutkielma. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos/EU Progress-rahoitusohjelma. Pdf-tiedosto. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf. Luettu 30.11.2013.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Helsinki: Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2012.pdf. Luettu 24.11.2013.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2005. Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuruututkimuksessa. *Psykologia* 40 (2005): 5 - 6. Pdf-tiedosto. Saatavilla: <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.centria.fi/se/p/0355-1067/40/5-6/affektii.pdf>. Luettu 1.3.2014.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–39.

Herno, H-T. 2000. Esimiesten elämänhallinnan tunne ja työhyvinvointi: seuruututkimus vuosina 1996 - 99. *Psykologian pro gradu -tutkielma*. Jyväskylän Yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaikan Kirja.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro.

Kaupan Liitto. 2014. Kaupan vuosi 2013. Www-dokumentti. Saatavilla: <http://www.kaupanvuosi.fi/vuosi-lyhyesti/kaupan-avainlukuja-2013/>. Luettu 9.3.2015.

Keskiväli, T. 2013. Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina. Filosofinen tiedekunta. Julkisjohtamisen pro gradu-tutkielma. Vaasan Yliopisto. Pdf-tiedosto. Saatavilla: <http://www.tritonia.fi/?d=244&g=abstract&abs=5288>. Luettu 17.12.2013.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Laki naisen ja miehen välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki työsuojelun valvonnasta 21.1.2006/44.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lindberg, L. 2013. Henkilöstöjohtajan haastattelu 17.12.2013. Osuuskauppa KPO, Kokkola.

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Mäkinieniemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010 – 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Pdf-tiedosto. Saatavilla: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882185&name=DLFE-29913.pdf. Luettu 15.9.2014.

Osuuskauppa KPO:n toimintakertomus. 2013. Www-dokumentti. Saatavilla: <http://www.digipaper.fi/osuuskauppa-kpo/120975/>. Luettu 10.5.2014.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy, 58 - 69.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: EDITA.

Ravantti, E & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Tampere: Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf. Luettu 24.11.2013.

Ravatti, E., Pääkkönen, R., Räsänen, T. & Hanhela, R. 2013. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen (toim.) Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Työterveyslaitos.

Räsänen, M. 2007. Miksi Coaching on ajankohtaista nyt? Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: EDITA, 15 - 20.

Sanastokeskus TSK. 2006. Työsuojelusanasto (TSK 35 2006/2008). TEPA-termipankki. Www-dokumentti. Saatavilla: <http://www.tsk.fi/tepa/netmot.exe?UI=figr&height=161>. Luettu 30.11.2013.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspoliittinen strategia 2020. Pdf-tiedosto. Saatavilla: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-15437.pdf. Luettu 30.11.2013.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma. KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu- ja 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Pdf-tiedosto. Saatavilla: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf. Luettu 30.11.2013.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNI-press.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Otava, 11 - 44.

Tanskanen, R. 2013. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. Muokattu 10.4.2013. Työturvallisuuskeskus. Www-dokumentti. Saatavilla: http://www.tuottavuustyö.fi/ajankohtaista/esimerkkeja_tyopaikoilta?1261_m=1415. Luettu 2.8.2014.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Pdf-tiedosto. Saatavilla: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>. Luettu 14.12.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämissuunnitelma vuoteen 2020. Pdf-tiedosto. Saatavilla: http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf. Luettu 24.11.2013.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vesterinen, P-L. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa M.Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum, 265 - 278.

Vinkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

World Health Organization (WHO). Regional Office for Europe. 2013. HEALTH 2020. A European policy framework and strategy for the 21st century. Pdf-tiedosto. Saatavilla:
http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0011/199532/Health2020-Long.pdf. Luettu 30.11.2013.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.



HÄRMÄN KUNTOKESKUS

ESIMIESTEN -KURSSI (ohjelma)

Esimiesten valmennusohjelma on suunniteltu esimiestehtävissä toimiville henkilöille, tukemaan heidän omia voimavarojaan ja jaksamistaan sekä vahvistamaan heidän rooliaan työhyvinvoinnin rakentajina erityisesti vahvistamaan heidän kykyään tunnistaa uupuminen. Jaksoilla laaditaan henkilökohtaisia tavoitteita, joita toteutetaan jaksojen välillä. Ensimmäisen päivän tavoitteena on tehdä alkukartoitus henkilökohtaisesta kokonaistilanteesta ja saada jatkoohjeet.

PÄIVÄ 1. TEEMA: Alkukartoitus ja kestävyyskunto

Klo 8.30 TULOTILAISSUUS 30 min

- päivien ohjelman läpikäynti
- lyhyt talon esittely
- omat odotukset ja tavoitteet kurssille

Klo 9.15 KUNTOKARTOITUKSET

- Inbody-kehon koostumusmittaus
- 3-vaiheinen polkupyöräergometritesti
- Lihaskuntotesti; puristusvoima, selän staattinen pitotesti, vatsan toistotesti ja kyykkytesti
- UKK-instit. liikkuvuusmittaukset: niska-hartiaseutu ja selkä
- TESTITILASSA TARJOLLA HEDELMÄKORI JA VIRVOITUSJUOMA

Klo 12.00 LOUNAS

Klo 12.45 FYYSINEN KUNTONI NYT & KESTÄVYYSKUNTO 90 min.

- testipalautteiden tulkinta (testipalautteet mukaan!)
- harjoitusohjelmien antaminen
- fyysinen kunto ja työssä jaksaminen
- peruskunnon kehittäminen, kestävyys
- liikunnan vaikutukset terveysmuuttujiin
- opastus liikuntapäiväkirjan käyttöön
- omien tavoitteiden hahmottelua

Klo 14.15 HENKISEN HYVINVOINNIN LÄHTEET 90 min

- yksilön voimavarat
- terveelliset elämäntavat; riittävä lepo, stressin hallintakeinot
- arjen jaksaminen; haasteet ja tavoitteet perheelle, työlle ja vapaa-ajalle
- oman asennoitumisen merkitys
- arvot ja arvojen mukaiset teot

Klo 16.00 YHTEENVETO PÄIVÄSTÄ

- iltapäiväkahvit reissumies ja hedelmä
- keskustelua päivän annista



HÄRMÄN KUNTOKESKUS

PÄIVÄ 2. TEEMA: Uupumisen tunnistaminen ja lihaskunto

Lihaskuntoharjoittelun perusteita käsitellään luennolla sekä käytännön harjoituksen avulla. Toisen päivän toisena tavoitteena on tunnistaa uupuminen itsessä ja toisissa. Uupumisen ehkäisyä tavoitellaan henkilöjohtamista tukemalla sekä realistisella tavoiteasettelulla.

- Klo 8.00 VÄLIAJAN KUULUMISET
- hedelmäkori ja virvoitusjuoma
- Klo 8.30 LIHASKUNTOHARJOITTELU 60 min
- Lihaskunnan merkitys arjessa
 - Perusvoiman kehittämisen teoriaa
- Klo 9.30 KUNTOSALIHARJOITUS 60 min
- Käytännön harjoitus kuntosalilla
- Klo 11.00 JOOGAVENYTTELYT 60 min
- rauhallinen koko kehon venyttely
 - harjoittaa rentoutumis- ja keskittymiskykyä
 - tavoitteena rauhallinen ja tasapainoinen olotila
- Klo 12.15 LOUNAS
- Klo 13.00 HUOLET JA UHKAKUVAT KÄSITTELYSSÄ 75 min.
- Oman työn kuormituksen purku
 - Tunteiden kohtaaminen
 - Omat/työntekijöiden vaatimukset ja odotukset.
 - Ongelmien tavoitteistaminen
 - Omien tavoitteiden konkretisointi arjen toimiksi
- Klo 14.15 RAVITSEMUSTERAPEUTIN LUENTO
- Alustus ja keskustelua
 - tarkempi teema sovitaan ennen 1. jaksolla
- Klo 16.30 YHTEENVETO PÄIVÄSTÄ 30 min
- iltapäiväkahvit ja reissumies+hedelmä
 - keskustelua jakson annista



HÄRMÄN KUNTOKESKUS

PÄIVÄ 3. TEEMA: Työstä palautuminen, lihahuolto, hyvinvointi ja tavoitteiden tarkistus

Kolmannen päivän on varsinainen "voimavarapäivä", jonka tavoitteena on vahvistaa keinoja työstä palautumiseen ja stressinhallintaan.

- Klo 8.30 TULOTILAISUUS 30 min
- päivien ohjelman läpikäynti
 - väliajan kulumiset
- Klo 9.15 KUNTOKARTOITUKSET
- Inbody-kehon koostumusmittaus
 - 3-vaiheinen polkupyöräergometritesti
 - Lihaskuntotesti; puresitusvoima, selän staattinen pitotesti, vatsan toistotesti ja kyykyttesti
 - UKK-instiitt. liikkuvuusmittaukset: niska-hartiaseutu ja selkä
 - HEDELMÄKORI JA VIRVOITUSJUOMMA TARJOLLA PYÖRÄTESTIN JÄLKEEN
- Klo 12.00 LOUNAS
- Klo 12.45 KUINKA TUNNISTAN UUPUMISEN 75 min.
- Työn psyykkiset kuormitustekijät (10-listan pohjalta)
 - Kuormitustekijät ja väsymisen oireet
 - Stressi, ammatillinen kriisiytyminen, uupuminen
- Klo 13.30 AQUATULES
- Tules treeni altaalla
 - Allasjumpa kehon hallinnan ja lihaskestävyyden parantamiseksi
 - Tehokas harjoitus, jonka tehoa voidaan parantaa erilaisilla välineillä
- Klo 15.00 YHTEENVETO PROSESSISTA
- palautteet testauksista
 - yhteenveto prosessista
- TYÖHYVINVOINNIN VAHVISTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ
- Kuntoutusjohtaja
 - Kahvit , reissumies ja hedelmä



Henkilöstöyksikkö

OHJELMA
22.8.2014

KPO-konsernin esimiesten työkyvynhallintapäivät, Kuortaneen urheiluopisto 30.9.-1.10.2014

30.9.2014

9.00-9.30	Aamukahvi ja avaus
9.30-11.00	Työeläkevakuutusyhtiön terveiset, Varma
11.00-12.00	Lounas
12.00-13.30	Liikuntaohjelmaa ulkona (säävaraus)
14.00-18.00	Hyvä esimiestyöpelii, Muutostaito
18.00-20.00	Sauna
20.00	Illallinen

1.10.2014

7.30-8.30	Aamiainen
8.30-9.15	Luento liikunnasta, Kuortaneen urheiluopisto
9.15-10.00	Luento ruokavaliosta, Kuortaneen urheiluopisto
10.00-11.00	Työterveyden terveiset, Terveysasema ChydAntti
11.00-12.00	Lounas
12.00-13.45	Työkyvynhallinta, Aino Health Management Oy
14.00-15.30	Liikuntaohjelmaa
	Kotimatka alkaa

Rento pukeutuminen & ulkoilu/liikuntavaatteet.

Ilmoita mahdolliset ruoka-aineallergiat osoitteeseen minna.uusitalo@sok.fi

Hyvä vastaaja!

Opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden ja johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK). Tämä kysely liittyy opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on selvittää esimiesvalmennuksen vaikutusta lähiesimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää esimiesvalmennuksen jatkopäiviä kyselyn tulosten perusteella.

Sinut on valittu yhdeksi kyselyyn vastaajaksi. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastauksesi käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastauksia voi tunnistaa opinnäytetyöni loppuraportista. Valmis opinnäytetyö on luettavissa loppuvuodesta 2014 osoitteessa www.theseus.fi.

Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat yliopettaja TtT Annukka Kukkola, Centria AMK:sta ja henkilöstöjohtaja Leif Lindberg, Osuuskauppa KPO:lta.

Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan avoimeen kyselylomakkeeseen 14.12.2014 mennessä. Vastaamaan pääset alla olevasta linkistä:

<https://www.webropolsurveys.com/S/F07B0577E7DE895C.par>

Vastauksestasi kiittäen!

Kaisa Myllymäki

Yhteystietoni:

Kyselylomake (toteutetaan Webropol-kyselynä)

Taustatiedot: Valitse sopiva vaihtoehto

1. Sukupuoli:

a) nainen

b) mies

2. Ikä:

a) < 55 vuotta

b) ≥ 55 vuotta

3. Esimieskokemus:

a) ≤ 5 vuotta

b) > 5 vuotta

Avoimet kysymykset:

4. Miten esimiesvalmennus vaikutti fyysiseen työhyvinvointiisi?

5. Miten esimiesvalmennus vaikutti psyykkiseen työhyvinvointiisi?

6. Miten esimiesvalmennus vaikutti sosiaaliseen työhyvinvointiisi?

7. Mitkä asiat esimiesvalmennuksessa edistivät työhyvinvointia?

8. Millaista sisältöä haluaisit seuraaviin esimiesvalmennuspäiviin työhyvinvoinnin edistämiseksi liittyen

a) terveyteen

b) turvallisuuteen

c) yhteisöllisyyteen

d) arvostukseen

e) osaamiseen?

9. Millaisia opetusmenetelmiä haluaisit käytettävän esimiesvalmennuksessa?

10. Vapaa palaute ja kehittämisajatuksia esimiesvalmennuksesta

Kiitos!

Hyvä vastaaja!

Olen Kaisa Myllymäki ja opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK). Tämä palautelomake on osa opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on selvittää Osuuskauppa KPO:n järjestämän esimiesvalmennuksen vaikutusta lähiesimiesten työhyvinvointiin. Palautteen perusteella on tavoitteena kehittää esimiesvalmennusta edelleen.

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia ja se on vapaaehtoista. Vastauksesi käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Lomakkeita käsittelee ainoastaan tutkija ja aineisto hävitetään analysoinnin jälkeen. Yksittäisiä vastauksia ei voi tunnistaa opinnäytetyöni loppuraportista. Valmis opinnäytetyö on luettavissa loppuvuodesta 2014 osoitteessa www.theseus.fi. Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat yliopettaja TtT Annukka Kukkola, Centria AMK:sta ja henkilöstöjohtaja Leif Lindberg, Osuuskauppa KPO:lta.

Vastatkaa kysymyksiin rengastamalla mielestänne sopiva vaihtoehto ja kirjoittamalla vastaus avoimiin kysymyksiin. Täyttämänne lomakkeen voitte jättää pöydällä olevaan kirjekuoreen, jossa on tutkijan nimi ja osoite.

Ystävällisin terveisin,

Kaisa Myllymäki

Yhteystietoni:

KPO-konsernin esimiesten työkyvyhallintapäivät Kuortaneen Urheiluopistolla

Vastaa kysymyksiin rengastamalla mielestäsi sopivin vaihtoehto

- 1 = Merkityksetön
 2 = Melko merkityksetön
 3 = En osaa sanoa
 4 = Melko merkityksellinen
 5 = Erittäin merkityksellinen

1. Kuinka tärkeänä koit esimiestyössä jaksamisen kannalta

A) Vakuutusyhtiö VARMAN esityksen	1	2	3	4	5
B) Muutostaidon Hyvä esimiestyö -pelin	1	2	3	4	5
C) Kuortaneen Urheiluopiston liikuntaluennon	1	2	3	4	5
D) Kuortaneen Urheiluopiston ruokavalioluennon	1	2	3	4	5
E) Terveysasema ChydAntin esityksen	1	2	3	4	5
F) Aino Health Managementin Työkyvyhallinta -ohjelman	1	2	3	4	5
G) Kuortaneen Urheiluopiston liikuntaohjelman	1	2	3	4	5

2. Kuinka tärkeänä koit oman työyhteisön johtamisen kannalta

A) Vakuutusyhtiö VARMAN esityksen	1	2	3	4	5
B) Muutostaidon Hyvä esimiestyö -pelin	1	2	3	4	5
C) Kuortaneen Urheiluopiston liikuntaluennon	1	2	3	4	5
D) Kuortaneen Urheiluopiston ruokavalioluennon	1	2	3	4	5
E) Terveysasema ChydAntin esityksen	1	2	3	4	5
F) Aino Health Managementin Työkyvyhallinta -ohjelman	1	2	3	4	5
G) Kuortaneen Urheiluopiston liikuntaohjelman	1	2	3	4	5

4. Mitkä asiat erityisesti edistivät työhyvinvointiasi päivien aikana?

5. Mitä asioita haluaisit käsiteltävän seuraavassa esimiespäivässä?

6. Vapaa palaute

Kiitos vastauksistasi!

Miten esimiesvalmennus vaikutti fyysiseen työhyvinvointiisi?			
Vastaus	Pelkistys	Alaluokka	Pääluokka
Ei oikeastaan millään tavalla. Fyysinen työhyvinvointi oli jo muutenkin hyvällä tasolla.	Ei millään tavalla.	Ei vaikutusta	
Ei juurikaan vaikutusta, tiedostin ongelmakohdat jo	Ei juurikaan vaikutusta.		
Ei ollut vaikutusta fyysiseen työhyvinvointiin.	Ei vaikutusta		
Alussa kauheen mahtava urheilu fiilis mutta siihen se sit jäi.	Alussa mahtava fiilis, joka jäi siihen.		
En osaa sanoa oliko sillä suoranaisesti vaikutusta fyysiseen työhyvinvointiini. Lähtötasoni oli hyvä ja olen kulkenut työmatkan pääsääntöisesti pyörällä jo 18 vuotta kelistä huolimatta. Esimiesvalmiennus kyllä innosti kokeilemaan uusia liikuntalajeja.	Ei osaa sanoa, oliko vaikutusta.		
Ihan hyvin toimi muistutuksena asian tärkeydestä.	Toimi muistutuksena asioiden tarpeellisuudesta	Muistutti	Muistutti fyysisestä hyvinvoinnista
Tuli varmennus sille, että on paljon parannettavaa.	Tuli varmennus parantamisen tarpeesta.	Varmensi	
Yritän itse ylläpitää hyvää kuntoa aktiivisella liikkumisella, mutta tarkempi kuntoanalyysi motivoi itseäni parantamaan	Motivoi parantamaan kuntoa	Motivoi	
Sain hyviä vinkkejä itsestäni huolehtimiseen ravinnon ja liikunnan osalta. Koen että noudattamalla niitä jaksan paremmin sekä töissä että vapaalla.	Hyviä vinkkejä itsestä huolehtimiseen.	Antoi tietoa	
Itse osallistuin ainoastaan esimiesvalmennuksen viimeiseen päivään, joten en voi arvioida esimiesvalmennusta kokonaisuutena. Viimeisen päivän osalta oli mielenkiintoista tehdä kuntotestit ja saada näin ollen uutta puhtia oman kunnon ylläpitämiseen ja kehittämiseen.	Uutta puhtia kunnon ylläpitämiseen ja kehittämiseen.	Antoi puhtia	