



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **Käytössä olevien työhyvinvointiin vaikuttavien toimenpiteiden suhteellisen merkityksen mittaaminen pirkanmaalaisessa urheilutavaratalossa**

Miko Hietarinta

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2019  
Liiketalouden koulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HIETARINTA, MIKO

Käytössä olevien työhyvinvointiin vaikuttavien toimenpiteiden suhteellisen merkityksen mittaaminen pirkanmaalaisessa urheilutavaratalossa

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Toukokuu 2019

---

Työn tuottavuuden vuoksi kohdeyritys haluaa parantaa työhyvinvointia yrityksessä. Kohdeyrityksessä haluttiin selvittää, mitkä konkreettiset toimenpiteet vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään konkreettisten toimenpiteiden merkitys työhyvinvointiin työntekijöiden näkökulmasta. Vaikuttavia toimenpiteitä selvitettiin järjestämällä haastatteluja työntekijöille sekä kohdeyrityksen tavaratalopäällikölle. Kohdeyrityksessä järjestettiin vuonna 2018 työhyvinvointikysely, jonka jälkeen yrityksellä oli paljon numeraalista dataa työhyvinvoinnista yrityksessä. Kohdeyrityksessä oli halukkuutta selvittää kyselyn jälkeen, mistä työhyvinvointi oikeasti syntyy työntekijöiden mielestä.

Tavaratalopäällikön haastatteluilla selvitettiin, mitä toimenpiteitä kohdeyrityksessä suoritetaan työntekijöiden työhyvinvoinnin kasvattamiseksi. Tarkoitus oli hankkia tietoa työhyvinvoinnin tasosta sekä keinoista, jotta haastatteluissa pystytään ymmärtämään työntekijöiden vastauksia mahdollisimman tarkasti. Työntekijöiden haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin tason yrityksessä. Haastatteluilla pyrittiin myös selvittämään, mitkä teemat työhyvinvoinnissa onnistuvat kohdeyrityksessä hyvin ja mitkä tarvitsisivat parannusta.

Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa pyrittiin löytämään teemahaastatteluiden avulla ratkaisuja tutkimusongelmaan. Teemahaastatteluihin osallistuivat kohdeyrityksen tavaratalopäällikkö sekä kuusi työntekijää, jotka koostuivat osa-aikaisista sekä kokoaikaista henkilöistä. Yksi työntekijöistä oli esimies asemassa.

Tutkimuksen tulosten perusteella saatiin selvitettyä teemoja, joihin työntekijöiden mielestä tarvitaan parannusta työhyvinvointiin liittyen. Työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan hyvällä tasolla tutkimuksen perusteella, mutta selkeitä teemoja parannukselle nousi esiin. Tutkimus antoi kohdeyritykselle parannuskohteita sekä ehdotuksia niiden parantamiseksi tulevaisuudessa.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, haastattelu

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

HIETARINTA, MIKO

Measuring the relative importance of actions affecting well-being at work in sports department store in Pirkanmaa

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 2 pages  
May 2019

---

To increase productivity of work the principal company wants to improve well-being at work. The principal company wanted to find out what concrete measures have a significant impact on well-being at work. The purpose of this thesis was to clarify the importance of actions towards well-being at work from the employees' point of view. Effective measures were investigated by arranging interviews with employees and the department store manager of the principal company. A well-being survey was held in the principal company in 2018, after which the company had the willingness to find out where the well-being at work really comes from in their company.

Interviewing the department store manager, it was possible to find out what steps are being taken at the target company to increase employee well-being at work. The purpose was to obtain information about the level of well-being at work and the means to be able to understand the responses of employees as accurately as possible. Interviewing employees aimed to find out how the employee experiences a level of well-being at work in the company. The interviews also aimed at finding out which categories in well-being at work in the principal company work well and what would need improvement.

The thesis is a developmental research work aiming to find solutions to the research problem with interviews. Theme interviews were participated by the department store manager and six employees, consisting of part-time and full-time employees. One of the full-time employees was in a managerial position.

On the basis of the results of the study, the themes that the employees feel need improvement were clarified. Well-being at work can be said to be at a good level based on research, but clear themes for improvement were found. The research provided principal company with improvements and suggestions for their future improvement work considering well-being at work.

---

Key words: well-being at work, interview

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI .....	8
	2.1 Työhyvinvoinnin muodostumisen vaiheet .....	8
	2.1.1 Psykofysiologiset perustarpeet.....	10
	2.1.2 Turvallisuuden tarpeet.....	10
	2.1.3 Yhteisöllisyyden tarpeet.....	11
	2.1.4 Arvostuksen tarpeet .....	11
	2.1.5 Itsensä toteuttamisen tarpeet .....	11
	2.2 Työhyvinvoinnin merkitys.....	12
	2.2.1 Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen menestykseen .....	13
	2.2.2 Työtyytymättömyys .....	14
	2.2.3 Stressi .....	15
	2.2.4 Työhyvinvointiin liittyvien ongelmien käsittely.....	16
3	JOHDON MERKITYS TYÖHYVINVOINTIIN .....	19
	3.1 Hyvä johtaja.....	19
	3.1.1 Flow-johtaja .....	21
	3.1.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	21
	3.1.3 Esimiehen tehtävät ja rooli.....	24
	3.2 Johtamisen työkaluja työhyvinvoinnin toteutumiseen.....	25
	3.2.1 Esimies varmistaa työntekijöiden osaamisen.....	26
	3.2.2 Kehityksen varmistaminen palautteen avulla.....	29
4	KÄYTÖSSÄ OLEVIEN TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIEN TOIMENPITEIDEN SUHTEELLISEN MERKITYSKSEN MITTAAMINEN PIRKANMAALAISESSA URHEILUTAVARATALOSSA .....	30
	4.1.1 Haastattelut.....	32
	4.1.2 Aineiston käsittely.....	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
	LÄHTEET .....	43
	LIITTEET .....	45
	Liite 1. Haastattelukysymykset tavaratalopäällikölle.....	45
	Liite 2. Työntekijän haastattelu .....	46

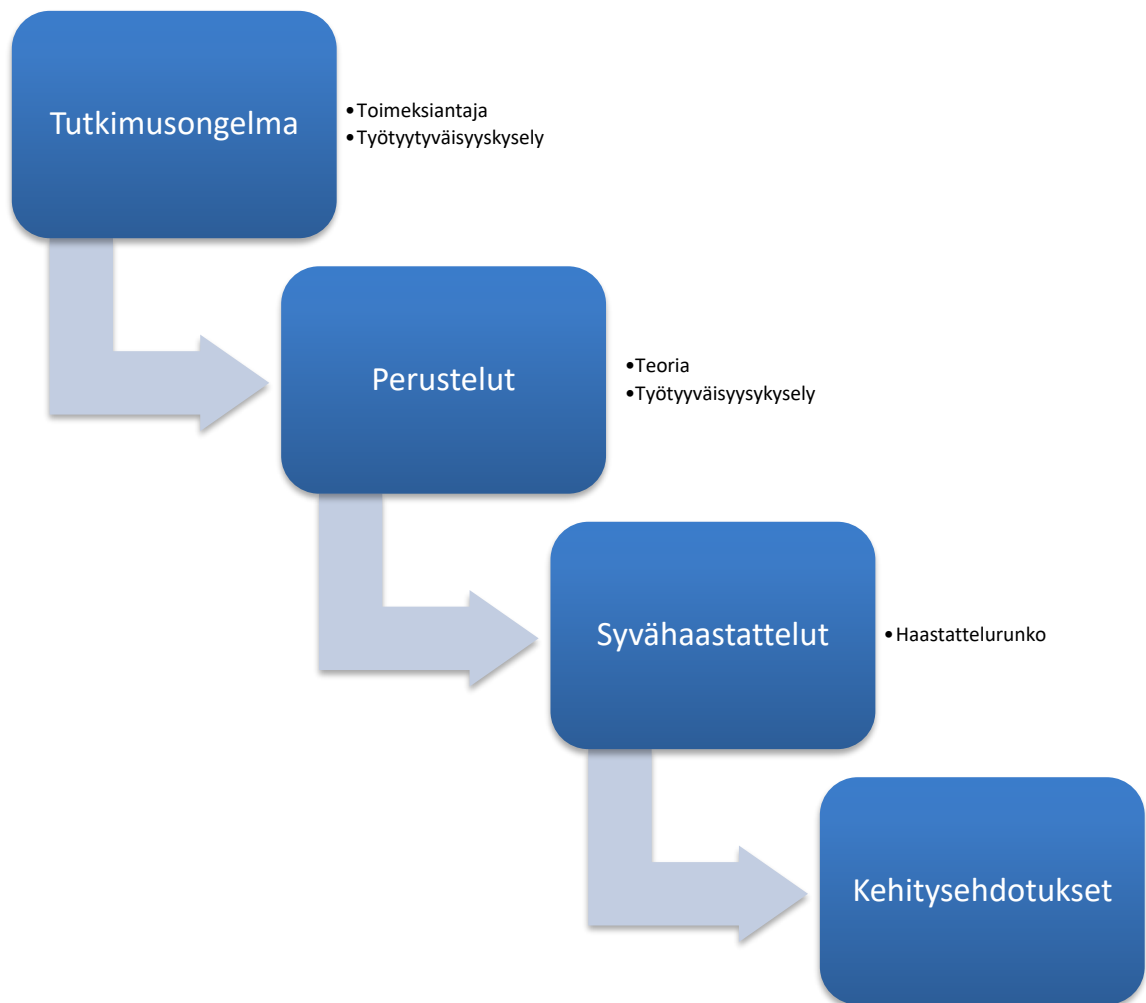
## 1 JOHDANTO

Työn tuottavuuden kasvu sekä taloudellisen kilpailukyvyn merkityksen kasvaminen dynaamisessa työelämässä korostuu vuosi vuodelta. Työntekijöiltä vaaditaan tehokkaampaa työskentelyä organisaatioissa. Tätä myötä myös henkilöstön työhyvinvointiongelmat korostuvat ja saavat suuremman merkityksen. (Aro 2002, 10.)

Opinnäytetyöni tavoite on tehdä Pirkanmaalaisen urheilutavaratalon työhyvinvointiin vaikuttavien toimenpiteiden merkityksestä tutkimus. Tutkimuksessani yritän syventää organisaation tietämystä työhyvinvoinnin tasosta organisaatiossa, aikaisemmin toteutettujen työtyytyväisyyskyselyjen tueksi. Kokonaistyötyytyväisyydeksi yritys sai vuoden 2018 työtyytyväisyyskyselyssään 8,3. Tutkimuksessa maksimipisteet olivat 10,0. Voidaankin todeta työhyvinvoinnin olevan erinomaisella tasolla. Kohdeyrityksessä pidettyjen tutkimusten ongelmana on se, ettei syventäviä vastauksia ole saatu työntekijöiltä, jolloin syyt työhyvinvoinnin tasolle ovat hieman epäselvät. Syventääkseni tietämystäni yrityksen työtyytyväisyydestä, suoritan syvällisiä haastatteluja tavaratalopäällikön sekä kahdeksan työntekijän kanssa, jotta saan arvokkaampaa tietoa opinnäytetyötäni varten. Syvähaastattelujen tarkoituksena on mitata työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja erityisesti niiden suhteellista merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa kohdeyrityksessä.

Työhyvinvointi jää useissa yrityksissä mittauksen puolelle, mutta analyysi ja sen kehittäminen huomioimatta. Opinnäytetyölläni annan kohdeyritykselle syvempää tietämystä heidän työntekijöidensä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Tutkimuksen rakenne alkaa tutkimusongelmasta, jonka kohdeyritys on määrittänyt. Teoriaosuudessa pohditaan ja käydään läpi työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Teemahaastatteluilla tutkitaan työhyvinvoinnin tilaa yrityksessä, sekä selvitetään, mitkä tekijät synnyttävät työhyvinvointia työntekijöiden näkökulmasta, ja mitkä asiat estävät sitä syntymästä. Viimeiseksi opinnäytetyössä käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja esitetään kohdeyritykselle kehitysehdotuksia tulevaisuuden varalle.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimusongelma on syntynyt kohdeyrityksessä työtyytyväisyyskyselyn pohjalta, joka yrityksessä on pidetty vuonna 2018. Toimeksiantaja on havainnut, että parantaakseen työhyvinvointia, täytyy kohdeyrityksen selvittää syvähaastattelun avulla, mitkä tekijät yrityksessä vaikuttavat työhyvinvointiin merkittävästi.

Teorettinen viitekehys pohjautuu Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat-malliin. Malli antaa pohjan opinnäytetyössä käytettäville teoria osuuksille. Teorian avulla pyritään tukemaan tutkimuksessa kohdeyrityksen työhyvinvoinnista esille tulevia teemoja.

Teemahaastattelu todettiin opinnäytetyön tutkimustavaksi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Teemahaastatteluita työhyvinvoinnista ei ole yrityksessä pidetty. Tämän avulla pyritään löytämään uutta tietoa työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Haastattelurungot, jotka löytyvät liitteinä tästä opinnäytetystä, auttavat pitämään

tutkimuksen ja teorian yhdessä. Haastattelurungon aiheet löytyvät sekä teoriasta sekä teemoista, joita toimeksiantaja on päättänyt.

Tutkimus johtaa kehitysehdotuksiin, joihin on kerätty tutkimuksesta esille nousevat tärkeimmät teemat. Kehitysehdotukset perustuvat opinnäytetyön teoriaan sekä syvähaastatteluista ilmenneille ehdotuksille.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi käsittää henkilöön itseensä liittyvät tekijät; fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto sekä työympäristöön kuuluvat tekijät esimerkiksi johtaminen sekä ilmapiiri työpaikalla. Yksityiselämän asiat ja tapahtumat vaikuttavat työntekijän kokonaisyhyvinvointiin, johon on kuitenkin henkilöstöjohtamisella suoraan hankala vaikuttaa. (Viitala 2013, 212.)

Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaammin, oppii nopeammin sekä ongelmatilanteissa tuottaa toimivimpia ratkaisuja. Työhyvinvointi voidaan nähdä puhtaasti työntekijän tulkintana omasta tilastaan. (Viitala 2013, 213.)

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ” Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>)

Työhyvinvoinnin edistäminen ovat työnantajan sekä työntekijän vastuulla. Hyvä johtaminen sekä yhdenvertainen kohtelu työpaikalla ovat työnantajan huolehdittavana. Työntekijä puolestaan on vastuussa oman osaamisen ylläpitämisestä sekä myönteisen työilmapiirin luomisessa. (<https://stm.fi/tyohyvinvointi>)

### 2.1 Työhyvinvoinnin muodostumisen vaiheet

Työhyvinvointia on vaikea konkreettisesti tavoitella tiettyjä polkuja ja neuvoja noudattaen. Perustarpeita teoriassa ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Rauramon teoksessa kuvataan työhyvinvoinnin portaat perustuen Maslowin motivaatioteoriaan. Abraham Maslow on kehittänyt käyttökelpoisen mallin 1940-luvulla perustuen viiteen edellä mainittuun viiteen portaaseen. Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista kuinka hyvin portaiden vaatimukset toteutuvat. (Rauramo 2012, 8.)

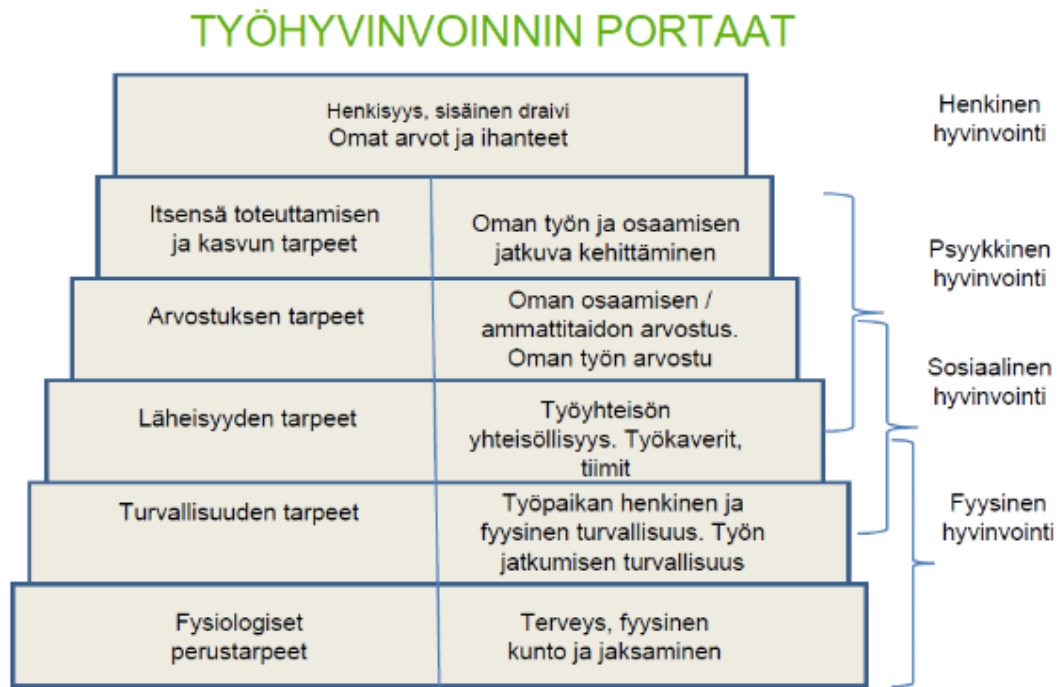


Mallin kehittämisen tavoitteena on ollut työhyvinvoinnin tärkeimpien tekijöiden sekä toimintamallien löytäminen työhyvinvoinnin rakentumisen tueksi. Työhyvinvoinnin kehittämissjärjestelmä on kuvattu systeemiseksi malliksi. Tämä on helpottanut keskeisten toimenpiteiden hahmottamista työhyvinvoinnin kehittämisessä pitkäjänteisellä tasolla. Systeemiajattelu havainnollistaa kokonaisuuden eri osat ja niiden vaikutukset toisiinsa. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15.)

Seuraavassa kuviossa Ojala & Ahonen ovat soveltaneet Maslowin tarvehierarkiaa työhyvinvoinnin teemoihin. Maslowin tarvehierarkiaan kuuluvat tasot ovat sisällytetty pyramidiin ja vierelle on merkattu, kuinka ne esiintyvät työhyvinvoinnin tasoina. Alimman tason portaille kuuluvat fysiologiset tarpeet eli fyysinen hyvinvointi. Ravinto ja riittävä kunto toimivat perustana kaikelle työhyvinvoinnin synnylle. Ilman alinta tasoa ei ole mahdollista saavuttaa muita tasoja. Turvallisuuden tarpeisiin työelämässä kuuluvat työympäristö ja tieto siitä, ettei tarvitse pelätä työpaikkansa puolesta. Läheisyyden tarve työhyvinvoinnissa käsittää työilmapiirin sekä yhteisöllisyyden tunteen työpaikalla. Sosiaalinen hyvinvointi alkaa näkyä silloin, kun työpaikalla on toimiva tiimityö ja puhalletaan yhteen hiileen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaaminen synnyttää arvostusta. Arvostus omaa työtä ja osaamista kohtaan ovat tärkeitä keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työhyvinvoinnin tavoite on itsensä kehittäminen. Itseensä kehittävä työntekijä on arvokas pala työyhteisössä. Tämä on saavutettavissa vain, jos pyramidin alemmat tasot ovat kunnossa. Ylimmällä tasolla työhyvinvointi ja työntekijän arvot kohtaavat, jolloin halu työskennellä tulee sisäisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin soveltaminen Maslowin tarvehierarkiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

### 2.1.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Pyramidin alin taso muodostuu yksilön psykofysiologisista perustarpeista. Tavoitteena alimmalla pilarilla on työntekijän hyvä terveys. Työnantaja voi vaikuttaa psykofysiologiaan yksilön tarpeisiin tarkkailemalla työnkuormittavuutta, työpaikkaruokailua sekä työterveyshuoltoa. Yksilön vastuulla on ylläpitää jaksamistaan terveellisillä elintavoilla. Terveystarkastuksia on mahdollista toteuttaa kyselyillä, terveystarkastuksilla, fyysisen kunnan mittauksilla sekä kuormituksen arvioinnilla. Perustarpeiden tyydyttäminen vapauttaa voimavaroja yksilön fysiologisista toiminnoista sosiaalisempiin tavoitteisiin. (Rauramo 2012, 25.)

### 2.1.2 Turvallisuuden tarpeet

Työntekijän turvallisuuden tarpeen mahdollistamiseksi riittävä toimeentulo sekä työnpsykyvyys ovat avainasemassa. Oikeudenmukainen, turvallinen sekä tasa-arvoinen työyhteisö rakentavat yksilön turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. Turvallisuuden arviointia on mahdollista tehdä tilastoita arvioimalla sekä tunnistamalla mahdollisia riskejä työpaikalla. (Rauramo 2012, 15.)

Fyysisen työympäristön tulee olla tarkoituksenmukainen, turvallinen sekä viihtyisä. Toiminnallisen työympäristön työtilojen täytyy olla toimivia sekä siistejä. Useimmat työtapahtumat tapahtuvat epäjohdonmukaisen työympäristön johdosta. (Rauramo 2012, 78.) Sosiaalisesti turvallisessa työyhteisössä työntekijä kokee tulevansa hyväksi omana itsenään. Myöskin virheiden pelko käännetään eduksi sosiaalisesti turvallisessa työympäristössä kääntämällä ne kehitykseksi työntekijän osaamisessa. Ongelmat osataan tunnistaa ja ne otetaan avoimesti esille, ja koitetaan positiivisuuden kautta parantaa työntekijän kehittymistä. (Rauramo 2012, 86.)

### **2.1.3 Yhteisöllisyyden tarpeet**

Yhteisöllisyyden tarpeen saavuttamiseen vaikuttavat työpaikan yhteishenki ja sitä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Keskeisiä arvoja täytyisi organisaatiossa olla avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet. Yhteisöllisyyden organisaation puolelta voi vaikuttaa esimies-alaisuhteilla. Työntekijä puolestaan voi edistää yhteisöllisyyttä joustamalla sekä kehitysmuutoksilla. Yhteisöllisyyden toteutumista voi arvioida kyselyillä organisaation sisällä, esimerkiksi työilmapiirikyselyllä. (Rauramo 2012, 14.)

### **2.1.4 Arvostuksen tarpeet**

Neljännessä pyramidin pilarissa on työntekijän kohdalla arvostus. Tavoitteena pilarissa on arjessa näkyvä ja tuntuva arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan. Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä tasa-arvoinen toiminnan arviointi ja kehittäminen rakentavat arvostusta organisaation sisällä. Organisaatiossa täytyy kohdata arvomaailma työntekijän kanssa, jotta arvostus työntekijän kohdalla on mahdollista syntyä. Työntekijän täytyy myös olla aktiivinen omassa roolissaan organisaation kehittäjänä. (Rauramo 2012, 14.)

### **2.1.5 Itsensä toteuttamisen tarpeet**

Pyramidin huipulla on yksilön osaaminen. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen tukee organisaatiota sekä työntekijää jatkuvalla tehokkuuden paranemisella. Tavoitteena on organisaation sekä yksilön kilpailukykyä tukeva osaaminen. Työnantaja voi vaikuttaa

tämän syntymiseen mielekkäillä sekä haastavilla työtehtävillä. Työntekijä voi vaikuttaa oman osaamisen kehityksen kehittämällä itseään sekä hallitsemalla omassa työssä tiettyä tasoa. Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa ylläpitää osaamista. (Rauramo 2012, 14.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Kilpailukyky muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Menestyäkseen yrityksen täytyy myös olla kilpailullinen työmarkkinoilla. Tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä tuottaa yritykselle sekä sen organisaation asiakkaille lisäarvoa. Työhyvinvoinnilla voi vaikuttaa hyvinkin suoraan yrityksen kilpailutekijöihin, jotka vaikuttavat suoraan kustannustehokkuuteen; esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa työhyvinvoinnin onnistuminen yrityksessä. Työntekijöiden motivoinnin kautta voi vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen, sillä motivoitunut ja omistautunut työntekijä pystyy ylittämään asiakkaan odotukset ja luomaan sitä kautta asiakastyytyväisyyttä. (Ojala & Ahonen 2003, 49.)

Työhyvinvoinnin merkitystä ei vielä kukaan ymmärretä, esimerkiksi STTK:n teettämän kyselyn mukaan valtaosa suomalaisista työntekijöistä (57 %) kokee, että heidän työpaikallaan ei edistetä lainkaan tai edistetään melko huonosti suunnitelmallista työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Työelämä on jo pitkään ollut murroksessa ja lyhyempien työsuhteiden takia työhyvinvoinnin merkitys tulee korostumaan työntekijän tehokkuudessa. Menetetyn työpanoksen kustannukset ovat suuria, mitä harva työnantaja ei edes tajua. (<https://www.sttk.fi/2017/01/11/sttk-tyohyvinvoinnin-edistaminen-tyopaikoilla-yha-taysin-riittamatonta/>)

Työhyvinvointi on pitkäjänteistä toimintaa organisaation sisällä ja se kohdistuu esimerkiksi myös yrityksen prosesseihin. Työhyvinvointi onkin nähtävä investointina, sillä on tutkimusten mukaan todettu olevan vaikutuksia myönteisesti yrityksen eri tulospaikkoihin. (<https://stm.fi/tyohyvinvointi>)

Viime aikoina työelämässä on ymmärretty, että pelkästään riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumisen selvittely ei riitä. Työhyvinvoinnin on huomattu vaikuttavan työn imuun. Tällöin työntekijä voi käyttää työssään vahvuuksiaan ja työolosuhteet

mahdollistavat työntekijän kehittymisen. Työn imua kokeva ihminen suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuu työhönsä, saa aikaan tuloksia, kehittyy sekä toimii kollegoidensa hyödyksi. (Viitala 2013, 212-213.)

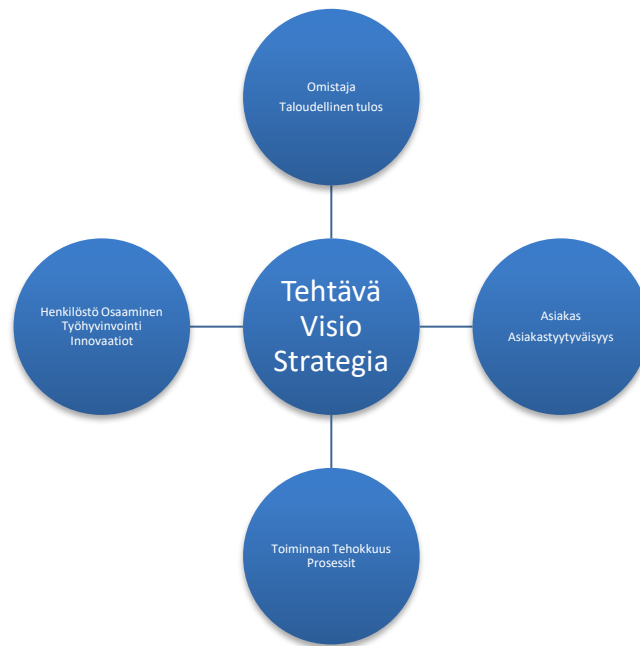
### **2.2.1 Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen menestykseen**

Yrityksen menestys koostuu useista eri osa-alueista. Usein menestys sidotaan hyvinkin suoraan taloudelliseen menestykseen tajuamatta muiden osa-alueiden liittymistä toisiinsa. Sosiaalinen menestyminen ja työntekijöiden hyvinvointi ovat tiukasti sidoksissa taloudelliseen menestykseen. Työntekijän todellinen potentiaali tulee esille vasta hyvinvoivassa työympäristössä, jossa hän pystyy toteuttamaan itseään. (Pyöriä 2012, 27.)

Työntekijän mahdollisuudet ammentaa hyvän työn kokemuksia ovat sidoksissa yrityksen tavoitteenasetteluun, työnkohteeseen ja työyhteisöön. Työpaikka asettaa ehtoja työntekijälle, kuinka hänen on mahdollista omaksua merkityksellisyytensä yritykselle. Kun yrityksen arjessa otetaan taloudellisen näkökulman lisäksi yksilön päämäärä työyhteisössä, tarjoutuu sitä kautta työntekijälle enemmän mahdollisuuksia löytää työn merkityksellisyys ja saada täysi potentiaalinsa käyttöön. (Pyöriä 2012, 98.)

Hyvinvoiva työpaikka on lisäksi hyvässä maineessa, ja hyvien työntekijöiden rekrytoiminen hyvässä maineessa olevaan yritykseen on helpompaa sekä tehokkaampaa. (Viitala 2013, 229.) Uuden työntekijän palkkaaminen on usein kauaskantoinen ja merkittävä tapahtuma yrityksessä. Onnistuessaan se parantaa toiminnan sujuvuutta sekä laatua. Epäonnistuessaan se voi heikentää yrityksen toimintaa pitkäksi aikaa. Työhyvinvoiva organisaatio on myös todennäköisempi onnistua rekrytoinnissa, silloin tunnistetaan tarpeet, joita organisaatio haluaa yritykseensä. Uuden työntekijän sitoutuminen tapahtuu myös helpommin, jos organisaatiolla on hyvä maine ja työhyvinvointi uuden työntekijän näkökulmasta kunnossa. (Viitala 2013, 98.)

Perinteisillä kilpailueduilla voi hankkia hetkellistä kilpailuetua. Ihmisten merkitys kuitenkin kasvaa vuosi vuodelta kilpailuedun saavuttamisessa. Liiketoimintariskejä arvioidessa unohdetaan hyvin usein ihmisiin liittyvien riskien huomiointi. Ihmisten vaihtaminen on monimutkaisempaa kuin koneen ja sillä voi olla pitkäkantoisemmat vaikutukset liiketoimintaan negatiivisella tasolla. (Ojala, Ahonen 2003, 65.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen. Menestyksen itseään vahvistava kehä. (Ojala & Ahonen 2003, 44.)

Työhyvinvointi vaikuttaa tulevaisuuden taloudelliseen menestykseen. Se luo työkalut kestävään kilpailukykyyn, kasvuun ja menestykseen. (Ojala & Ahonen 2003, 44.)

### 2.2.2 Työtytyymättömyys

Työtytyväisyys voi muuttua myös työtytyymättömyydeksi. Usein muutos negatiiviseen suuntaan töissä, esimerkiksi osaamisessa tai työyhteisössä saattavat muuttaa työtytyväisyyden tytyymättömyydeksi. Työtytyymättömyys saattaa ilmetä esimerkiksi uuden työpaikan etsimisestä. Tytyymättömyyden vallitessa työntekijää, hänen tehokkuus ja hyöty yritykselle laskee merkittävästi. Esimiehellä on tärkeä työ huomata tytyymättömyys ja yrittää selvittää, mistä se johtuu ja yrittää ehkäistä sitä. Passiivinen työtytyymättömyys osoittautuu huolimattomuutena ja vain välttämättömän tekemisenä. Tällöin työntekijä ei voi kehittyä työntekijänä. (Hyppänen 2013, 174.)

Työntekijän kokiessa itsensä epäpätevänä työhönsä, laskee tämän työtytyväisyys. Pätevyys syntyy tieto-osaamisesta sekä kokemuksista. Organisaatiossa tulee osata osoittaa arvostusta kummallekin osaamisen tasolle. Varsinkin eri ikäisten työtytyväisyys syntyy eri tavoin kokemusten sekä tiedon välillä. Nuorten ideoita tulisi kuunnella ja toteuttaa samalla tavoin kuin arvostaa vanhempien työntekijöiden kokemuksen ääntä.

Työntekijä haluaa tulla hyväksytyksi omana itsenään. Työt tehdään mielellään, jos se sitouttaa ja takana on organisaatio, joka tukee sellaisena kuin on. (Jabe 2010, 55.)

Ongelmatilanteisiin puuttuminen ei ole aina helppoa, mutta se on välttämätöntä. Ongelmatilanteisiin puuttumattomuus saattaa johtua paineista, joita esimies kokee ryhmä dynamiikan toimimisen vastuunkantajana. Ongelmien kohtaamisten vältteleminen saattaa johtua, siitä että ei haluta myöntää työtyytyväisyydessä olevan ongelmia tai esimerkiksi kyvyttömyys puuttua ongelma tilanteisiin. Jokaisessa työyhteisössä esiintyy ongelmia työtyytyväisyydessä. Ratkaisemattomat ongelmatilanteet johtavat kierteeseen, joka aiheuttaa negatiivisuutta työtä kohtaan. (Hyppänen 2013, 172.)

### 2.2.3 Stressi

Pitkittynyt stressi voi aiheuttaa vakavia terveyshaittoja. Stressi ei välttämättä aina ole paha asia. Parasta hyvinvoinnille on stressitaso, joka on tasapainossa. Jos optimaalinen taso on liian alhainen, ei kaikki yksilön kyvyt tule näkyville. Liian suuressa stressitilassa työntekijä ei saa kaikkia kykyjä käyttöönsä ja pitkittyneesti se voi vaikuttaa terveyteen myös työn ulkopuolella. Stressi vaikuttaa ihmisen reaktioihin, käyttäytymiseen sekä hyvinvointiin. Työniloa eli positiivista stressiä työntekijä tuntee tilanteessa, jossa hän kokee tehtävän mieluiseksi ja se vaatii häneltä aktiivista otetta. Sopivan haasteellinen tehtävä, jossa työntekijällä on itsellä suuri kontrolli, lisää positiivisen stressin määrää. (Jabe 2010, 63-64.)

Stressitaso nousee, jos ihminen ei viihdy työssään. Ihminen erittää adrenaliinia, kun se kokee positiivista stressiä. Päinvastoin kortisolien määrä lisääntyy kropassa, kun hän kokee negatiivista stressiä. Sitä erittyy, kun tuntee itsensä epävarmaksi eikä hallitse omaa tilannetta töissä. Töissä ihmisen adrenaliinitasot ovat huomattavasti korkeammat kuin kotona. Ne nousevat noin 60-70 prosenttia ihmisen ollessa töissä. Yleisin syy stressille tavallisissa työoloissa on kiire. Sen lisäksi on useita näkymättömiä stressitekijöitä. (Jabe 2010, 63-64.)

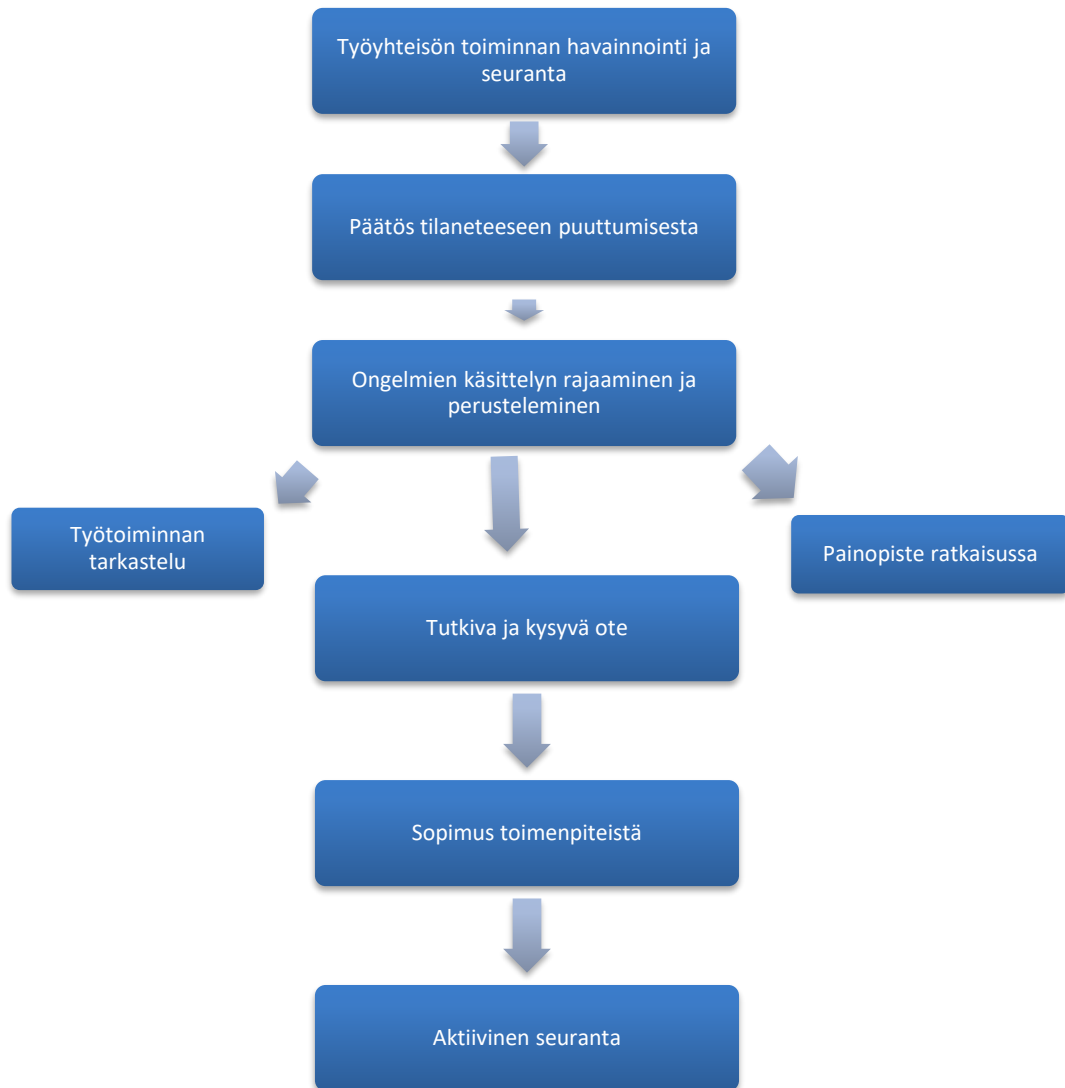
Stressi saattaa johtaa burnouttiin eli työuupumukseen. Se tarkoittaa, että stressi on pitkittynyt ja johtanut krooniseen oireyhtymään. Työntekijöiden aloittaessa uudella

työpaikalla puhutaan niin sanotusta kuherruskuukaudesta, jolloin into ja työtyytyväisyys ovat hyvällä tasolla. Kuitenkin toisessa vaiheessa, kun alun innostus on hävinnyt, on työntekijä altistunut stressille. Tällöin esimiesten on oltava hereillä ja harrastettava aktiivista seurantaa. Jos stressi ottaa vallan ja se pitkittyy, alkaa työntekijällä esiintyä kroonisia stressin oireita kuten uupumusta ja vihaisuutta. Tässä vaiheessa viimeistään olisi puututtava tilanteeseen, sillä viimeiseissä vaiheessa alkaa tyytymättömyys esiintyä vahvasti kaikessa ja tarttumaan myös ympärille. (Hyppänen 2013, 175-176.)

#### **2.2.4 Työhyvinvointiin liittyvien ongelmien käsittely**

Työhyvinvointiin liittyvät ongelmat saattavat ratketa itsestään ilman, että esimiehen täytyy puuttua tilanteeseen. On täysin normaalia, että työpaikalla ilmenee ongelmia, mutta niiden ratkaisukyvykyys on avain asia. Seuraavassa kuviossa on kuvattu työhyvinvoinnissa esiintyvien ongelmien ratkaisumalli.





Kuvio 5. Työhyvinvoinnin ongelmien ratkaisupuoriaat. (Hyppänen 2013, 178.)

Työhyvinvointi ongelmia voidaan ehkäistä sekä ennakoida mahdollisista ongelmista ennen niiden puhkeamista. Ongelmista kertovia merkkejä ovat esimerkiksi käytöksen muutos sekä lisääntyneet poissaolot. Henkilöstötyytyväisyyteen liittyviä kyselyitä järjestämällä ja niiden tuloksia seuraamalla voi saada hyvinkin tarkkaa tietoa työyhteisöongelmien sisällöstä. Esimiehen tehtävä on ratkaista havaitut ongelmat. Ongelmien selittäminen työyhteisölle ja niihin puuttuminen ovat tärkeitä keinoja ennalta ehkäisyssä tulevilta ongelmilta. Ongelmia ratkaistaessa tulee keskittyä ratkaisukeskeisyyteen syiden pohtimisen sijaan. Ratkaisukeskeisyys vaatii aktiivista seuranta ratkaisujen onnistumisen varmistamiseksi. Ongelman ratkaiseminen vaatii esimiehen puuttumista tilanteeseen ja saamaan vaadittavat osapuolet keskustelemaan ongelmasta. Jos ratkaisua ei löydy ongelmaan, on mahdollista hankkia ulkopuolinen

asiantuntija. Tämän jälkeen tulisi seurata tilannetta ja kehittää ennaltaehkäiseviä keinoja vastaisuuden varalle. (Hyppänen 2013 178-179.)

Ongelmien muuttaminen onnistumiseksi vaatii vuorovaikutustaitoja jokaisen yhteisön jäseneltä sekä selkeitä pelisääntöjä organisaation sisällä. Pelisääntöjen selkeys auttaa organisaatiota menemään eteenpäin. Työn sisällön ja sen määrän aiheuttaessa ongelmia tarvitsee muokata työtehtäviä uudelleen tai antaa lisäkoulutusta. Esimiehen on hyvä seurata, olisiko organisaatiossa työn sisällön muokkaamisella vaikutusta työtyytyväisyyteen organisaatiossa. Työyhteisön tiiviys ja avoimuus pitää ongelmat loitolla. Ristiriitatilanteissa työn ilon palauttamiseksi parhaita keinoja ovat keskinäinen arvostus, yhteishenkeä sekä toisen suorituksista välittäminen. Jatkuvaan onnistumiseen täytyy luoda tietynlainen työyhteisö, jossa on tarpeeksi haasteita sekä muistetaan kuvata ihannetilannetta tarpeeksi usein. Tavoitteen pitäminen työntekijöiden mielessä ja siihen tarvittavien keinojen muistuttaminen yhdessä selkeiden pelisääntöjen kanssa takaavat jatkuvan onnistumisen työyhteisössä. Onnistumisen kierre on avain työhyvinvoinnin jatkuvaan toteutumiseen. Työyhteisön saavuttaessa sisäisen halun parantaa ongelmasekä konfliktitilanteet, sen tuottavuus organisaatiolle kasvaa merkittävästi. Tämän takia liiketoiminnan menestyminen sekä työhyvinvoinnin toteutuminen kulkevat käsi kädessä. (Hyppänen 2013, 180.)

### 3 JOHDON MERKITYS TYÖHYVINVOINTIIN

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Työntekijät määrittävät sen, miten organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu työympäristön puitteissa. Nykypäivän johtamisessa tehokkuutta korostetaan usealla eri saralla. Henkilöstö vaikuttaa tehokkuuteen monella tavalla. Henkilöstö on monissa organisaatioissa suuri kustannuserä, sen vaikutus kustannustehokkuuteen on huomattava. Oikein kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tehokkuuden takaaja. (Viitala 2013, 8.)

Johtaminen vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti organisaatioiden kaikkeen toimintaan. Aloitteellisuus, luovuus, innostuneisuus sekä sitoutuminen työhön ovat keskeisiä arvoja työntekijässä lisäarvon luonnissa organisaatiolle. Kilpailuedun luonnissa edellä mainitut arvot ovat keskeisessä roolissa Suomessa toimiville yrityksille. (Pyöriä 2012, 100.)

Hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde. Heikko esimiestyö on yleisin syy työntekijän lähtöön organisaatiosta, joka jo itsestään laskee tehokkuutta. Heikko esimiestyö estää työntekijäitä sitoutumasta työhönsä, oman osaamisen kehittämiseen. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat niin suuresti työhyvinvoinnin muodostumiseen, että sen täytyisi olla erityisen huomion alla koko ajan yrityksen arjessa. (Ojala & Ahonen 2003, 122.)

#### 3.1 Hyvä johtaja

Hyvä johtaja tarvitsee niin sanottua epävirallista valtaa, joka perustuu omaan persoonaan ja tapaan toimia. Osaajien motivaatiota ei voi saada ulkoapäin, mutta sen voi kyllä riistää huonoilla johtamistaidoilla. Osaajat pitää saada haluamaan yhteistä tavoitetta ja tekemään työtä sen puolesta. Oman työntekijöiden kuuntelu ja mielipiteiden huomiointi eivät ole huonoa johtamista ja vastuun välttelyä vaan vallan jakamista työntekijöille. Se on hyvä keino motivoida työntekijöitä. Valtuuttaminen johtaa voimaantumisen tunteeseen, eli siihen, että voi ottaa hallintaansa työnsä ja sen saavutukset. (Ojala & Ahonen 2003, 124.)

Johtaminen on usein muutoksen johtamista, joka vaatii työntekijöiltä uuden oppimista. Muutokseen liittyy usein olosuhteiden muutosta ja kykyä omaksua uutta tietoa sekä

taitoja. Epävarmuuden, turvattomuuden sekä riittämättömyyden tunteet korostuvat muutoksen vallitessa organisaation sisällä. Hyvän johtajan ominaisuuksia usein mitataan silloin, kun työntekijän sosiaalisen pääoman sekä onnistumisen muodostumisen tunteet ovat koetuksella. Menestyksellinen työhyvinvoinnin johtaja osoittaa tällöin vahvaa työtötta ja muutoksen haasteiden ennakoimista sekä niihin oikein toimenpitein tarttumista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56-57.)

Esimies ei saa jäädä kollegan rooliin. Esimiehen tulisi erottua joukosta oikeanlaisella auktoriteetilla ja tiukkojen paikkojen hallitsijana. Vaikeiden asioiden väistelyä voi alkaa syntyä, jos esimies ei johdonmukaisesti kanna asemansa vastuuta ongelma tapauksissa. Hyvä johtaja opettaa esimerkeillä käytännön oppeja tilanteista, joita alaiset oppivat vaalimaan ja soveltamaan tulevaisuudessa. (Jabe 2010, 134.)

Kuuntelun tulisi olla puheen sijaan johtajan keskeisin työväline. Hyvä johtaja pystyy suodattamaan olennaiset asiat työyhteisön jäseniltä ja osaa lukea rivien välistä puhujan merkityksiä, joihin johtaja osaa puuttua. Avoimessa työyhteisössäkin on välillä alaisen vaikea sanoa todellista mielipidettään, jolloin esimiehen kuuntelu taidot korostuvat. (Jabe 2010, 142.) Seuraavassa kuviossa on esitetty esimiesten eri kuunteluiden tasoja. Kuviossa on eritelty kuusi eri tasoa, joissa on kerrottuna kuuntelun tason erityispiirteet.



Kuvio 6. Kuuntelemisen tasot (Jabe 2010, 143.)

Näkökulmia kuuntelemalla ja omia päätöksiä asiallisesti perustelemalla johtaja osoittaa olevansa oikeudenmukainen alaisia kohtaan. Jokainen johtaja sanoo olevansa reilu ja oikeudenmukainen, mutta todellisuudessa se syntyy oikeanlaisista kuuntelutaidoista. Toisen todellisuuden ymmärtäminen ja sen soveltaminen omiin mielipiteisiinsä on avain oikeudenmukaiseen johtamiseen. (Suonsivu 2011, 167.)

### 3.1.1 Flow-johtaja

Minkälainen on sitten hyvä johtaja. Nykyinen jatkuvassa muutoksessa oleva työelämä ja helposti muuttuva työympäristö tarvitsevat johtamista, joka saa työntekijät saavuttamaan parhaan tuloksen annetuilla resursseilla. Puhutaan niin sanotusta flow-johtajasta. Kuviossa on esiteltyä flow-johtajan tunnuspiirteet.



Kuvio 7. Flow-johtajan tunnuspiirteet. (Ojala & Ahonen 2003,123.)

Oman menestyksen sijaan johtaja luo mahdollisuudet asiantuntijoiden ja osaajien menestykselle. Työntekijöille pitää luoda mahdollisuudet työskennellä virtaustilassa. Johdon tehtävä on rakentaa organisaatiota sellaiseksi, että se kykenee saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteet, eikä kertoa, mitä tehdään ja miten. Huomiokapasiteettia on osattava keskittää erityisesti visioon ja sen toteuttamisen kannalta tärkeisiin asioihin, eli strategiaan. Energiaa ei kannata kerralla keskittää kuin muutamaan ydin asiaan, jotka ovat vision ja strategian kannalta tärkeitä, jos haluaa ylläpitää jonkinlaisen huomiokapasiteetin säilymisen. (Ojala, Ahonen, 2003 124.)

### 3.1.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Ihmistuntemus ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen on hyvän johtajan perusta. Johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla.

Aktiivisesti valvova johtajuus on työntekijöitä palkitsevaa ja innostavaa. Aktiivisessa johtajuudessa yksilön osaamista vaalitaan. Tulevaisuuteen katsotaan positiivisesti ja muutokseen innostuksella. Passiivinen työjohtajuus, jossa vältetään vastuuta sekä muutokseen suhtaudutaan negatiivisesti edesauttavat työuupumusta sekä viihtymättömyyttä työpaikalla. Johtajuuden ja työhyvinvoinnin suhde on kuitenkin hyvin kompleksinen useiden eri ihmistyyppien sekä johtajatyötyylien vuoksi. (Suonsivu 2011, 164.)

Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteita (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.)

1. Työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa.
2. Työhyvinvointia toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kanssa.
3. Henkilöstön osaamisesta, pätevydestä ja ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta.
4. Jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja oman työnsä tavoitteet.
5. Työntekijöille on annettu selkeät vastuut ja he voivat suunnitella omaa työtään.
6. Työt vastaavat työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa ja toimintakykyä.
7. Töiden sisältö on monipuolinen ja mielekäs kokonaisuus.
8. Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan.
9. Työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit on huolella arvioitu.
10. Työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen.
11. Työn on fyysisesti ja henkisesti tekijöilleen sopiva.
12. Työoloja ja henkilöstön hyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti.

(Suonsivu 2011, 164-165.)

Henkilöstön osaamisen kehitys ja yksilölliset sekä työyhteisöön vaikuttavat kehityssuunnat toteutuksineen ovat johtajan tärkeimmät ulottuvuudet, joilla vaikuttaa johtamisen keinoin työhyvinvointiin. (Suonsivu 2011, 165.)

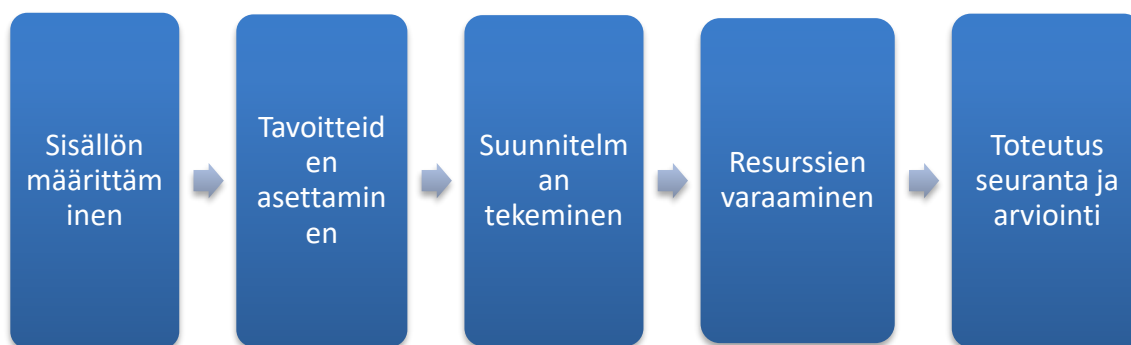
Työntekijän kuormittavuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Työ ei saa jatkuvasti ylikuormittaa työntekijää, eikä puolestaan kuormittaa liian vähän, koska tällöin työntekijän kehityksestä ja sitoutumisesta ei pidetä huolta. Liiallinen kuormitus taas aiheuttaa uupumista. Ammatillisten valmiuden varmistaminen ylläpitää työntekijän itseluottamusta. Työntekijä kokee ahdistusta ja turhautumista, jos hän ei koe olevansa

tarpeeksi pätevä tai koulutettu vaikuttaa se negatiivisesti työhyvinvointiin. (Suonsivu 2011, 165.)

Eettinen johtamistapa pitää sisällään suoraselkäisyyden, oikeudenmukaisuuden sekä vastuun kantamisen. Johtajilta edellytetään suhtautumista oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti alaisiin ja heidän mielipiteisiinsä. Johtajan tulee johtaa luotettavasti ja aina pitää sovitusta asioista kiinni. Resurssien vähäisyys ja hektisyys työelämässä asettaa usein haasteita eettiselle johtamistavalle, koska yksinkertaisesti ei ole aikaa ottaa huomioon kaikkien mielipiteitä. Ratkaiseva kyky johtajalla, onkin päättää miten toimia sekä mihin asioihin tarttua. Tieto sekä johdonmukainen linja päätöksenteossa ja aikaisempien kokemusten hyödyntäminen auttavat eettisen johtamisotteen toteutumisessa. (Suonsivu 2011, 167.)

Arjen tasolla työyhteisön sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä keskiössä tulisi olla ratkaisukeskeisyys. Työntekijöiden vahvuuksia sekä erityisosaamisalueita tunnistamalla on mahdollista lisätä työyhteisössä innostuneisuutta, oma-aloitteisuutta sekä itseluottamusta. Työryhmissä löytyy aina eri osaamisalueita työntekijöiden kesken ja niihin keskittymällä on mahdollista lisätä tehokkuutta sekä työhyvinvointia työyhteisössä. (Suonsivu 2011, 169.)

Usein yritykset ajautuvat johtamaan muutoksen aikana työntekijöitään pelkkinä resursseina. Säästäminen usein johtaa kilpailutekijän menettämiseen, joka pitkälti määrittää yrityksen menestymisen markkinoilla. (Suutarinen, Vesterinen 2010, 53.) Työhyvinvointi on sisällytettävä yrityksen strategiaan sekä johtamiseen. Organisaation eri tasoilla tulee vallita yhteisymmärrys työhyvinvoinnin sisällöstä sekä tavoitteista. (Suutarinen, Vesterinen 2010, 21.) Seuraavassa kuviossa on kuvattu viisi askelta työhyvinvoinnin johtamisesta



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin johtamisen vaiheet (Suutarinen, Vesterinen 2010, 21.)

Työhyvinvoinnin tavoitteet tukevat liiketoiminnan tavoitteita. Kaikkien tulisi organisaatioissa tiedostaa niiden yhteenkuuluvuus. Työhyvinvointiin vaikuttavien toimien yhteen keräämisessä ja esittelemisessä varmistetaan työntekijöiden ymmärrys sekä sitoutuminen arkipäiväiseen työhyvinvoinnin edistämiseen. Modernimpien toimintatapojen etenemiseen vaaditaan työntekijöiden ymmärrys rationaalisella tasolla. On ymmärrettävä työhyvinvoinnin perusasiat. Työhyvinvoinnin viemisen seuraavalle tasolla yrityksessä, organisaation täytyy tietää, millä tasolla työhyvinvoinnin kohdalla mennään nykyhetkessä. Yritystoiminnan muuttuessa esimerkiksi esimiehen vaihtuessa perustiedot ovat tärkeä olla saatavilla. Yhteyksiä eri muutostiloista on vaikea saada, jos ei ole analyysia, miten eri tilanteissa henkilöstön työhyvinvointi on mahdollisesti muuttunut. Työhyvinvointia on haastava kehittää eteenpäin, jos ei ole aikaisemmin tehty analyysia siitä, miten tietyt muutostilat vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. (Suutarinen, Vesterinen 2010, 22.)

### 3.1.3 Esimiehen tehtävät ja rooli

Esimies voi joutua silmätikuksi alaisten joukossa. Tämä johtuu siitä, että esimies on usein ilmapiirin johtaja, joko tarkoituksella tai tarkoituksetta. Liian vähän puhutaan yleisesti siitä, että alaiset hankaloittavat esimiesten työtä. Esimiehen on hyvä ymmärtää, että osa ihmisistä reagoi muutokseen aggressiivisesti, eikä kyseistä käytöstä kannata ottaa liian henkilökohtaisesti. Ilmapiirin ylläpito hyvällä tasolla on esimiehen vastuulla. Ilmapiirin

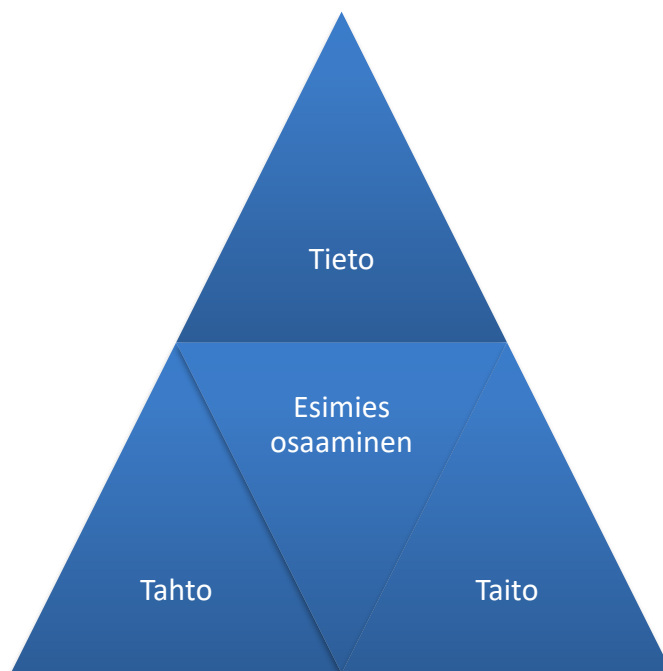


pitkäaikainen alakuloisuus, johtaa alaisien epäuskoon esimiehen kykyyn ratkaista ongelma. Esimiehen on tärkeä luoda selvät pelisäännöt omalla tekemisellä esimerkiksi näyttäen. Esimiehen ei tulisi koskaan jättää mielipiteitä huomioimatta tai osoittaa epäkiinnostusta jonkin työntekijän mielipiteitä kohtaan, silloin peli on menetetty. Johtajan tulisi aina kuunnella aidosti mielipiteitä alaisilta. Ratkaisukeskeisyys esimiehen roolina johtaa edistymiseen yhdessä alaisten kanssa keskustelemalla. (Jabe 2010, 111-112.)

Esimehen rooli korostuu, kun uuden oppimisen tarve on välttämätön. Muutoksiin usein liittyy epävarmuutta, kun ei olla varma mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Se voi laskea työhyvinvointia työntekijöiden kohdalla. Esimiehen rooli muutoksessa on tärkeä. Esimiehen täytyy osata ennakoida tulevaisuuden työympäristöön liittyvää muutosta ja motivoida työntekijöitä sitoutumaan muutokseen ja ehkäistä mahdollisesti syntyvä epävarmuus. Kokonaiskuva työhyvinvoinnin toteutumisesta on tärkeä sisällyttää muutokseen, sillä usein muutoksen vallitessa on mahdollista, että työhyvinvointi jää hetkeksi pienemmälle huomiolle, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen muutostilassa. Esimiehen rooli on saada työntekijöille yhteinen määränpää ja onnistumisen tunne. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 57.)

### **3.2 Johtamisen työkaluja työhyvinvoinnin toteutumiseen**

Työntekijän osaamisen sekä vaatimusten tulisi kohdata ja olla tasapainossa, muuten työhyvinvointi kärsii. Motivaatiotekijät, avoin vuorovaikutus, luottamus, hyvä esimies työ sekä yhteisöllisyys ovat työhyvinvoinnin varmistajia. Työhyvinvointi on subjektiivinen tila, mutta sitä voi kehittää sekä johtaa. Kuvio kuvaa kolme esimiesosaamisen tekijää, joilla esimies voi varmistaa työhyvinvoinnin toteutumisen. (Hyppänen 2013 188-192.)



Kuvio 9. Esimiesosaaminen työhyvinvoinnin varmistajana (Hyppänen 2013, 192)

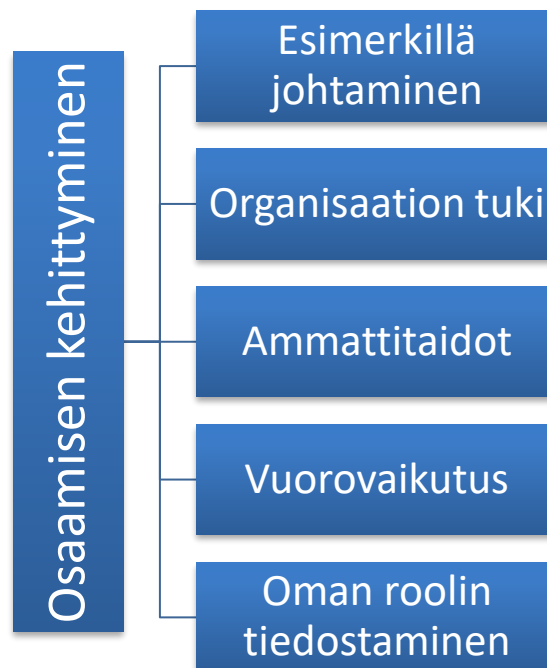
Esimiesosaamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin syntymisessä. Tärkeimmät kategoriat ovat taito, tahto sekä tieto. Taito käsittää yksilöiden elämän tilanteiden sekä työkyvyn arvostamisen. Taitava esimies on avoin ja reagoi varhaisessa vaiheessa. Oman esimerkin näyttäminen, ikäjohtaminen, hyvinvointi- sekä työhyvinvointi tekijöiden edistäminen on esimiehen tahtotilasta kiinni. Esimiehellä täytyy olla tietoa työhyvinvoinnin kokonaisuudesta pystyäkseen johtamaan sitä. Esimiehen täytyy tunnistaa uhkakuvat työhyvinvoinnin muodostumista vastaan sekä toisaalta voimavaroja lisäävät tekijät. Yhdessä organisaation kanssa rajatuin vastuualuein sekä annettujen työkalujen avulla esimies rakentaa työhyvinvointia oman tietonsa avulla. (Hyppänen 2013, 192.)

### 3.2.1 Esimies varmistaa työntekijöiden osaamisen

Esimiesten vastuulla on varmistaa alaistensa osaaminen ja muutostilanteessa usein kyvykkäiden työntekijöiden osaaminen korostuu. Ihmisten osaamisen varmistaminen täytyisi olla esimiesten tehtävälliställä ylimpänä, sillä tavoin autetaan varmistamaan tarvittava osaaminen organisaatiossa. Kehittämistoiminnassa tulisi olla matala kynnys, esimerkiksi työpaikalla voi järjestää tarvittavaa koulutusta. Esimiehien tulisi olla esimerkinnäyttäjiä, jotta henkilöstön on mahdollista sitoutua uuteen toimintatapaan.

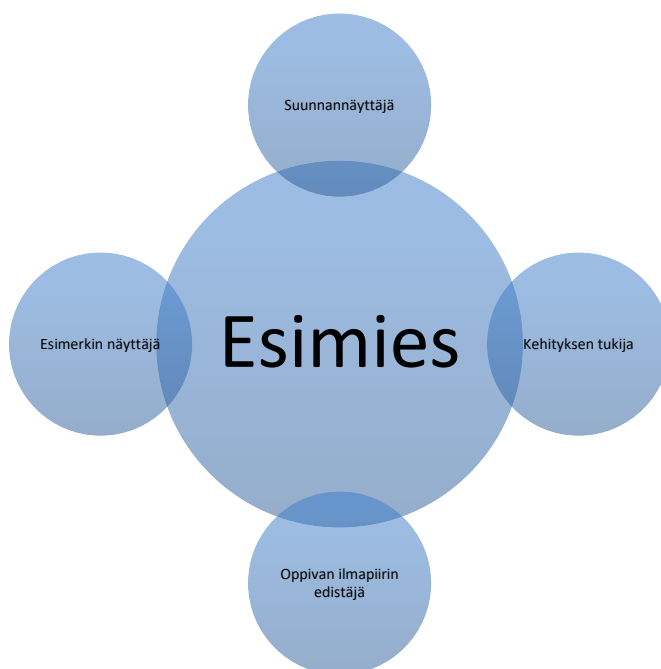
Käytännön teoissa johtajien innostus tulee esille, ja se joko tarttuu negatiivisesti tai positiivisesti henkilöstöön. (Jabe 2010, 134.)

Esimies johtaa oman tiimensä osaamista. Tähän hänellä täytyy olla ammattitaito vakaalla pohjalla. Esimies on suunnannäyttävä ja hänellä tulisi olla asiantuntemus vakaimmalla pohjalla. Osaamisen varmistajana sekä liiketoiminnan kehittäjänä esimiehen tulee tunnistaa oma roolinsa sekä merkityksensä ja johtaa alaisiaan esimerkillä. Näiden keinojen lisäksi esimies tarvitsee organisaation tuen, jotta hänellä on tarvittavat työkalut varmistaa osaaminen tiimissään. (Hyppänen 2013, 131.)



Kuvio 10. Osaamisen kehittyminen (Hyppänen 2013, 131.)

Organisaation tulee asettaa esimiehelle selkeitä rooleja sekä vastualueita. Osaamistavoitteiden saavuttamiseksi innostamalla sekä kannustamalla, on esimiehellä neljä päätehtävää osaamisen johtamisessa.



Kuvio 11. Esimiehen rooli (Hyppänen 2013, 132.)

Katse tulevaisuuteen ja vastaantulevien haasteiden ennakoiminen on osa osaamisen johtamista. Osa-alueet, joilla organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee lisää osaamista sekä mille asioille tulee olemaan kysyntää, esimies määrittää ja varmistaa alaisten tarvittavan osaamisen. Esimies näyttää suunnan sille, mikä tulee olemaan korostetun tärkeää jatkossa. Organisaation sisällä on usein eri tasoisia osaajia, joilla saattaa vahvuusalueet vaihdella. Kehityskeskustelujen avulla esimies selvittää kehitystoiveita ja soveltaa ne yhteen organisaation toiveiden kanssa. (Hyppänen 2013, 132.)

Myönteinen, avoin sekä turvallisuuden tunne vahvistavat oppivaa ilmapiiriä. Esimiehen tulisi huolehtia oppivan ilmapiirin luomisesta, jossa oppimista voi tapahtua. Virheitä ei tulisi pelätä, vaan niistä täytyisi oppia. Tiedon siirtyminen ryhmän sisällä tapahtuu vain, jos ilmapiiri on oikeanlainen. Vastaanottava ryhmä osaa hyödyntää palautteen antoa oppimisen tukena. Esimies näyttää aina esimerkkiä työntekijöilleen. Työntekijät eivät anna itsestään kaikkea, jos esimies ei tee niin. Osaamisen kehittymiselle on ehdottoman tärkeää, että esimies johtaa ryhmää ja osoittaa motivaatiota uuden oppimiselle. (Hyppänen 2013, 133.)

Osaaminen on iso osa henkisen pääoman muodostumisessa organisaatiossa ja henkinen pääoma on iso osa työhyvinvointia. Muuttuva toimintaympäristö vaatii jatkuvaa kehittymistä työntekijöiltä. Laadukkaasti toimiva osaamisen kehittäminen on tärkeä motivaatio tekijä organisaation sisällä. Esimiesosaaminen on kriittinen meriitti osaamisen

jakautumisessa. Esimies johtaa osaamista ja sen kehittymistä, sekä pystyy vaikuttamaan siihen, kuinka osaaminen jakautuu ja leviää organisaatiossa. Osaavat ja oppimishaluiset työntekijät tekevät tuloksen yritykselle. (Hyppänen 2013, 135.)

### **3.2.2 Kehityksen varmistaminen palautteen avulla**

Yrityksen täytyy varmistaa työntekijöiden jatkuva kehittyminen, jotta se pysyy mukana alan kehityksessä. Avoin keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä on tärkein perusta kehityksen varmistamiseksi. Stimuloiva keskustelu, jossa molemmat keskustelun puolet jakavat näkökulmiaan, on ehdottoman tärkeä sitouttamisen ja innostamisen keino. Tällöin työntekijä kokee työnsä merkittävyyden aivan uudella tasolla. Keskustelu voi olla tavanomaista, mutta syvempi, tunteen tasolle menevä keskustelu usein tuo näkökulmia tehokkaammin esille ja keskustelun merkitys kasvaa. Kanssakäymisen tulisi olla aitoa ja luotettavaa. Epäaito keskustelu ja selän takana puhuminen ovat pahimpia luottamuksen ja motivaation syöjiä. Esimiehen täytyy varmistaa, että tiimin keskustelu toisilleen on rehellistä ja aitoa. Keskustelulla on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Keskusteluiden merkityksen varmistaa lopulta se, että ne laitetaan käytäntöön. Yhteenvedolla keskusteluista molemmat osapuolet saavat varmuuden sovituista asioista ja pannaan keskustelun sisältö käytäntöön. Hedelmällinen keskustelu ei tuota toivottua tulosta, jos asiat jäävät puheentasolle. (Jabe 2010, 148-149.)

Yleisesti ottaen palautteessa on negatiivinen varaus työntekijän näkökulmasta. Sen takia palautteen antaminen on paljon esimiehen taidoista kiinni. Esimiehen vastuulla on tehdä tiimissä selväksi, että palautteella on positiivinen varaus – edesauttaa työntekijän kehitystä. Esimiehen vastuulla on myös omata ne työkalut, joilla palautteen anto yhdistetään arkeen sekä tehdään siitä osa kehitystä. Palautetta täytyy antaa, vaikka tuntuu ettei sitä hallitse. Palautteen anto avaa väylän kehitykselle. Hampurilaismalli, jossa korjaava palaute on tiivistetty kehuvaan palautteen keskelle, on oiva keino luoda palautteen annosta positiivisempaa. Se myös auttaa keskittymään positiivisten asioiden löytämiseen. Ihmisiä on erilaisia ja he kaipaavat palautetta eri tavalla, jotkut yksityiskohtaisemmin toiset taas haluavat palautteen suoraan. Palaute menee parhaiten perille, kun selvittää, mikä on tärkeätä palautteen kuulijalle. Esimiehen on seurattava, että palaute menee käytäntöön ja parhaassa tapauksessa yritykseen syntyy palautteenantokulttuuri, jossa on selvät pelisäännöt, miten keskustella ja käsitellä asioita. (Jabe 2010, 152.)

#### 4 KÄYTÖSSÄ OLEVIA TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIEN TOIMENPITEIDEN SUHTEELLISEN MERKITYSKSEN MITTAAMINEN PIRKANMAALAISESSA URHEILUTAVARATALOSSA

Tutkimus on suoritettu pirkanmaalaisen urheilutavaratalon työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena, joka toteutettiin haastatteluina. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työhyvinvointiin vaikuttavien toimenpiteiden suhteellista merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin synnyssä. Lähtökohta tutkimukselle on ollut aikaisempien työhyvinvointikyselyiden tulokset ja halukkuus parantaa toimintaa edelleen. Tutkimuksella yritetään selvittää, mitkä työkalut ovat työntekijöiden näkökulmasta ne tärkeimmät, jolla on vaikutusta työhyvinvoinnin muodostumisessa. Työhyvinvoinnin kehitys yrityksessä vaatii yksilöllisempää tietoa asioista, jotka mahdollisesti voisivat kehittää työhyvinvointia.

Kohdeyrityksessä havaittiin tarve analyysille työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä vuoden 2018 työhyvinvointi-kyselyn jälkeen. Työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi piti saada syvällisempää tietoa sen keskeisimmistä vaikutustekijöistä.



Kuvio 12. Vuoden 2018 työtyytyväisyyskyselyn teemat

Kyselyn vastausten skaala jakautui 1-5, joista 1 täysin eri mieltä ja puolestaan 5 täysin samaa mieltä.

Strategia, tavoitteet ja toiminta kategoria tarkasteli työntekijän käsitystä oman roolinsa merkitystä yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta sekä, kuinka hyvin työntekijä kokee hallitsevansa hänelle asetetut sekä yrityksen tavoitteet. Kategoriassa tarkasteltiin myös muun muassa kehittämis ehdotuksien toteutumista työntekijän näkökulmasta. Tämä kategoria sai asteikolla 1-5 keskiarvoksi 4,3.

Osaaminen ja työyhteisö kategoria sai keskiarvoksi 4,4. Kategoriassa arvioitiin omaa osaamista sekä mahdollisuuksia sen kehittämiseen. Ilmapiiri sekä työn sujuvuus saivat hieman korkeampia arvioita tässä kategoriassa verrattuna osaamisen arviointiin.

Kolmannessa kategoriassa, jossa mitattiin johtamista sekä motivaatiota, saivat esimiehen reiluus, avoimuus sekä tasa-arvo huippu arvosteluita. Palautteen annossa jonkin verran koettiin olevan parantamisen varaa. Tässä kategoriassa keskiarvo oli 4,5.

Neljännessä kategoriassa mitattiin terveyttä sekä elämäntilannetta. Jonkin verran työntekijöiden joukossa oli vastaajia, jotka kokivat terveysongelmia sekä työympäristöön liittyviä ongelmia työpaikalla. Suurin osa kuitenkin koki kategorian sujuvan hyvin ja vastausten keskiarvoksi laskettiin 4,5

Tulokset olivat kauttaaltaan erinomaisia yrityksessä. Asteikolla 1-10 työtyytyväisyys yrityksessä oli 8,3 vuonna 2018.

Tutkimusongelman hahmottaminen ja määrittäminen tapahtuivat tavaratalopäällikön kanssa kartoittavalle keskustelulla. Kohdeyrityksessä koettiin, että haastatteluilla olisi mahdollista saada lisätietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta ja nimenomaan niistä tekijöistä, jotka siihen vaikuttavat merkittävimmin. Haastatteluiden aiheet ja teemat päätettiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Haastattelu pohjautui laajalti opinnäytetyön teoriaan sekä aikaisemmin pidettyyn työhyvinvointikyselyn teemoihin. Tavaratalopäällikön haastattelun teemat pohjautuivat vuonna 2018 pidettyyn työtyytyväisyyskyselyn teemoihin. Ne olivat: strategia, tavoitteet ja toiminta, osaaminen ja työyhteisö sekä johtaminen ja motivaatio. Haastattelurungot syntyivät näiden kolmen teeman ympärille, koska näistä teemoista kohdeyritys halusi saada lisätietoa. Lisätietoa haluttiin saada sen takia, koska kohdeyrityksessä on tiedossa, että kyseisten teemojen alta löytyvät todennäköisesti asiat, joihin työntekijät haluavat parannusta.

#### 4.1.1 Haastattelut

Haastattelu koettiin hyväksi tutkimustavaksi tiedon hankintaan. Haastattelun täytyy olla joustava onnistuakseen. Kysymyksien selventäminen on haastattelussa sallittua, jotta pystytään pureutumaan tarpeeksi syvälle aiheeseen sekä saadaan syvällisempää keskustelua aiheesta aikaiseksi. Yleinen keskustelu aiheesta haastattelussa varmistaa, että haastateltavan mielipide on mahdollisimman autenttinen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-75.)

Teemahaastattelu tarkoittaa tapaa, jossa haastattelu keskittyy yhteen ennalta valittuun teemaan, josta esitetään ennalta määritettyjä kysymyksiä. Teemahaastattelussa kysymykset pysyvät haastateltavien välillä samoina. Ennalta määritetyt kysymykset ohjaavat haastattelua, jotta haastateltavalta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa valitusta teemasta. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74-77.)

Haastatteluissa työhyvinvointiin liittyen työntekijät saavat pohtia tarkemmin työhyvinvointiinsa liittyviä tekijöitä verrattuna aikaisemmin pidettyihin kyselyihin, joissa vastaus on tullut mitä todennäköisemmin hieman impulsiivisemmin sekä fiilispohjalta. Haastattelussa työntekijä pystyy selventämään haastattelijalle ajatuksiaan työhyvinvoinnista, joka johtaa mahdollisuuden syvemälle analyysille. Haastattelussa on tarkoitus keskustella työhyvinvoinnista ja sen piiriin kuuluvista asioista lomakkeen avulla, jossa on kysymyksiä, joihin toimeksiantaja on halunnut paneuduttavan.

Ensimmäinen haastattelu pidettiin 12.4 tavaratalopäällikön kanssa. Tässä haastattelussa (liite 1.) kartoitamme, minkälaisia työkaluja yrityksessä käytetään työhyvinvoinnin tukemiseen sekä rakentamiseen. Tämän jälkeen haastateltiin kuutta henkilöä viikolla 16 (liite 2.), joista kolme on osa-aikaisia ja kolme kokoaikaisia. Seassa on yksi esimies tavaratalopäällikön toiveesta, jotta voidaan mahdollisesti huomata, esiintyykö hänen haastattelussaan poikkeamia. Kohdeyrityksessä haluttiin tutkia, vaikuttavatko eri työhyvinvoinnin teemat esimies asemassa olevaan henkilököön. Haastattelussa käytettiin ennalta tehtyjä kysymyspohjaa, jonka avulla käydään keskustelua avoimen haastattelun tavoin. Avoimen haastattelutilanteen avulla on mahdollista käydä syvempää keskustelua työntekijän kanssa, joka mahdollistaa syvemmän ajattelun työntekijän osalta, kuin määrällisen tutkimuksen aikana. Aikaisemmassa tutkimuksessa vastaukset ovat voineet



tulla hyvinkin fiilispohjalta ilman suurempaa aiheen pohtimista. Yrityksessä työskentelevien sopimuksen tuntimäärät myöskin vaihtelevat runsaasti, tarkoittaen sitä, että toiset tekevät töitä toisia enemmän. Tämän takia haastatteluihin yritettiin valikoida työntekijöitä eri asemasta laajemman näkökulman saamiseksi.

Tutkimus pyrkii antamaan tietoa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta työntekijöiden näkökulmasta, jolloin kehittämismahdollisuudet laajenevat uusien oivallusten ja näkökulmien avulla. Tutkimus antaa myös muille tavarataloille mahdollisuuden avartaa omaa tietämystään mahdollisista kehityskeinoista työhyvinvoinnissa. Tutkimus tehdään juuri tietylle tavaratalolle, jolloin suora kehitysmahdollisuus on kohdistettu heille, mutta kuitenkin Suomessa on laajalti hyvin samankaltaisia työyhteisöjä, joten työni antaa mahdollisuuden oivaltaa kehityskeinoja myös muissa samankaltaisissa yrityksissä. Työn aihe on myös ollut tärkeä aihe viimeiset vuodet ja sen merkitys tulevaisuudessa tulee kasvamaan työnrakenteen muutoksen vuoksi. Urat muuttuvat yhä enemmän pirstaleisiksi, jolloin työhyvinvoinnin merkitys tulee kasvamaan.

Haastattelu tavaratalopäällikön kanssa tuo esiin yrityksen keinoja vaikuttaa konkreettisesti työntekijöidensä työtyytyväisyyteen. Tavaratalopäällikön kanssa käydyn haastattelun jälkeen työntekijöiden kanssa käydystä haastattelusta on helpompi saada kehitysehdotuksia esille, kun on yleiskuva yrityksen toimintatavasta. Myöskin teemahaastattelua pystyy ohjata tiettyyn suuntaan, kun on käsitys keinoista, joilla vaikutetaan työhyvinvointiin.

Haastatteluihin valitut henkilöt pysyivät anonyymeina, jotta haastateltavat pystyivät sanomaan mahdollisimman autenttisen vastauksen kysyttäessä. Tämän avulla voidaan varmistaa tutkimuksen tulosten olevan aitoja kommentteja kohdeyrityksen työhyvinvoinnista.

#### **4.1.2 Aineiston käsittely**

Haastattelu tavaratalopäällikön kanssa avasi minulle keinoja, joilla työhyvinvointia edistetään yrityksessä. Tärkeimpinä teemoina nousi avoimuus ja rehellisyys. Rekrytointi vaiheessa tarkastellaan jo hyvin tarkasti, kuinka mahdollisesti uusi rekrytointi vaikuttaa tiimidynamiikkaan. Ilmapiiri tiimeissä on tärkein yksittäinen keino vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin.

Esimiehiä pyritään kouluttamaan, jotta he pystyisivät johtamaan alaisiaan. Esimiehille järjestetään usein koulutusta, jolla pyritään parantamaan esimerkiksi palautteen anto taitoa.

Hierarkian taso on matala, joka näkyy esimerkiksi datan avoimuudessa työntekijöiden välillä. Tällä pyritään motivoimaan työntekijöitä. Oman työn tuloksen seuranta on yrityksessä helppoa, joka edes auttaa omien tavoitteiden asettamista ja niiden seuraamista. Yrityksen sisällä kannustetaan avoimeen dialogiin, jolloin avoimuuden ja rehellisyyden kautta pystyttäisiin keskustelun avulla parantamaan joka päiväistä toimintaa.

Tavaratalopäällikön mukaan yrityksessä on hyvä paletti, jolla pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin, mutta siitä saatava analyysi ja mahdollinen tuloksien seuranta ovat tällä hetkellä suhteellisen heikolla tasolla. Tällä hetkellä toteutettavien toimenpiteiden onnistumista on vaikea konkreettisesti seurata ja hahmottaa.

Työntekijöiden haastatteluihin osallistui yhteensä 6 henkilöä, joista kolme osa-aikaista ja kolme kokoaikaista. Yksi kokoaikaisista oli esimies asemassa. Vastaajien työkokemus kyseisestä yrityksestä sijoittui yhden ja neljän vuoden välille.

Haastattelun kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä käytiin läpi, mitä työntekijät kokevat työhyvinvoinnin olevan, kuinka sitä edesautetaan yrityksessä sekä voisiko siihen keskittyä vielä enemmän yrityksessä.

Vastaajat pitivät työtyytyväisyyttä erittäin tärkeänä aiheena. Eniten työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan työilmapiiri. Yleinen viihtyvyys työpaikalla sekä yleinen työn mielekkyys koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi nähtiin kollektiivisena asiana, jossa jokaisen panos yhteisen ilmapiirin rakentamisessa on merkittävä. Vastaajat totesivat, että työhyvinvointi on tärkein keino saada työntekijästä mahdollisimman paljon irti, jossa johtaminen ja yrityksen rooli työhyvinvoinnin rakentajana ovat merkittävässä roolissa.

Haastatteluissa ilmeni usean vastaajan kokevan, että yrityksessä yritetään eri keinoin edesauttaa työhyvinvointia. Kuitenkin kävi ilmi, että usein he kokevat, että se ei

välttämättä johda mihinkään konkreettiseen parannukseen. Vastaajat kokivat, että välillä työhyvinvointiin liittyvät konkreettiset parannuskeinot, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut, ovat jääneet muutaman kerran jälkeen pois rutiinista. Vastaajat kokivat, että välillä tuntuu kuin ilmapiirin rakentuminen olisi liikaa työntekijöiden omilla hartioillaan. Yksi vastaaja koki työympäristön oleva haastava syville keskusteluille lähimmän esimiehen kanssa. Vastaajat kertoivat myös tuloksellisuuden olevan hyvin paljon sidoksissa työhyvinvointiin omassa työssään.

Tavaratalopäällikön haastattelussa ilmeni, että yritys panostaa laajalti tiimikemioiden rakentamiseen jo rekrytointi vaiheessa, joka on selvästi toiminut, koska kaikki vastaajat kokivat ilmapiirin hyväksi. Kuitenkin kehitystoimenpiteiden jatkuvuus on tärkeää, koska se viestii työntekijöille, että työhyvinvointiin halutaan tehdä panostuksia.

Kysymykset neljä ja viisi liittyivät palautteeseen. Haastattelussa kysyttiin, kokevatko vastaajat saavansa tarpeeksi palautetta ja vaikuttaako se työn kehittämiseen.

Pääasiallisesti työntekijät kokivat, että palautetta tulee kohtuullinen määrä. Rakentavaa palautetta toivottiin kuitenkin lisää, koska se vastaajien mukaan kehittää työntekoa merkittävästi. Suoraa palautetta vastaajat kokivat saavansa harvoin, jos ollenkaan. Kehittyminen vastaajien mukaan on vaikeaa ilman kriittistä palautetta. Tällä hetkellä palautetta tulee ihan hyvä määrä, mutta suurin osa se on positiivista. Vastaajat kokivatkin, että työn kehittämisen tärkeä työkalu on kriittinen palaute, jota tällä hetkellä ei tule niin paljon, kun työntekijät haluaisivat.

Tavaratalopäällikön haastatteluissa kävi ilmi, että palautetta pyritään antamaan ja pitämään kehityskeskusteluita. Esimiehet pyrkivät antamaan rakentavaa palautetta alaisilleen, mutta työntekijöiden mukaan sen johtaminen konkreettisesti osaamisen paranemiseen voisi olla parempi.

Kysymykset kuudesta yhdeksään toivat esille lähimmän esimiehen merkityksen työhön. Vastaajilta kysyttiin, millainen on asiallinen esimies, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät johtamistaidot, kokeeko työntekijä, että työn tekijä näyttää esimerkkiä sekä motivoiko esimies esimerkillään työntekijää.

Vastaajat peräänkuuluttivat esimiehen avoimuutta, rehellisyyttä sekä luotettavuutta. Vastauksissa esiintyi myös vaihtelevuutta esimiehen toivotussa auktoriteetissa. Jotkut sanoivat ihanne esimiehensä olevan mahdollisimman helposti lähestyttävä, jotkut taas vastasivat, että esimies ei saa olla kaveri tai ilman auktoriteettia. Sosiaalisuus oli ainut johtamistaito, jota vastaajat pitivät tärkeimpänä taitona yrityksessä. Työntekijät haluavatkin selkeästi esimiehen, joka on helposti lähestyttävä, mutta silti osoittaa tiettyä auktoriteettia. Vastaajat kokivat, että esimies on ikään kuin kapteeni, joka näyttää suunnan, johon mennään yhdessä. Tällä hetkellä haastateltavat kokivat, että välillä suunta syntyy työntekijöiden toimesta eikä esimiehen. Kukaan vastaajista ei kertonut saavansa motivaatiota työhönsä lähimmältä esimieheltä. Jotkut vastaajista kokivat, että heidän esimiehensä ei näytä innostusta perustyötä kohtaan, joten miksi hänenkään pitäisi? Suurin osa vastaajista toivoi saavansa parempaa esimerkkiä esimiehiltä työtä kohtaan, he myös sanoivat sen varmasti vaikuttavan työhönsä sekä jaksamiseen positiivisesti. Vastaajat kokivat, että esimiehen esimerkki on tärkeä suunnannäyttäjä työn tekoa kohtaan ja he toivoivat siihen parannusta.

Tavaratalopäällikköä haastatellessa hän korosti esimiestaidoissa yrityksen korostavan avoimuutta, rehellisyyttä sekä matalan hierarkian toimintaa. Työntekijät olivat samaa mieltä kokiessaan esimiestensä olevan helposti lähestyttäviä. Oikeudenmukaisuutta myöskin seurataan tavaratalopäällikön toimesta numeraalisen raportoinnin voimin esimerkiksi työn kierrossa, joka on varmasti edesauttanut sitä, etteivät työntekijät kokeneet epäoikeudenmukaisuutta tapahtuvan lainkaan työpaikalla.

Kysymykset 10-14 käsittelivät motivaatiota. Motivaatiosta haastateltavilta kysyttiin yleisen motivaation tasosta, itsensä motivoinnista sekä kuinka esimiehet johtavat motivaatiota työpaikalla.

Suurimmaksi osaksi vastaajat kokivat olevansa yleisesti motivoituneita työtään kohtaan, jotkut vastaajista sanoivat olevansa motivoituneita jo, kun saapuvat töihin, jotkut sanoivat, että motivaatio syntyy vasta työvuoron alussa. Selkeä korrelaatio oli huomattavissa. He, jotka ovat enemmän töissä eli isommalla tunti sopimuksella, kokivat olevansa motivoituneita. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että suurin osa itsensä motivoinnin syistä sekä motivointiin johtamisen keinoin johtuivat työn monipuolisuudesta sekä vastuusta työsopimuksen tuntimäärästä riippumatta. Motivaation taso ennen työpäivän alkua usealla johtui siitä, kenen kanssaan saa työskennellä kyseisenä

päivänä. Tärkein motivaatiotekijä johtamisen keinoin oli poikkeuksetta vastuun antaminen. Uuden oppiminen ja asiat, joiden eteen täytyy nähdä vaivaa motivoivat työntekijöitä. Jotkut mainitsivat myös kilpailut motivoivina, koska kokivat olevansa kilpailuhenkisiä, tosin jotkut sanoivat, että läheskään kaikki kilpailut, joita järjestetään eivät motivoi. Pahimpana motivaation syöjänä koettiin työn samanlaisuus tai epävarmuus tulevaisuuden näkymistä.

Tavaratalopäällikön haastattelussa palaute, bonusjärjestelmä, kisat sekä osallistaminen mainittiin tärkeimpinä työkaluina motivoinnissa. Samoja aiheita työntekijät kävivät läpi haastatteluissa. Osallistaminen sekä kilpailut olivat tärkeimpiä teemoja, joita tavaratalopäällikkö on korostanut motivointikeinoina esimiehille ja ne ovatkin toimineet hyvin työntekijöiden mielestä. Palautteen anto oli myös tärkeä työkalu yrityksessä, siihen kuitenkin tutkimuksen mukaan työntekijät kaipaavat lisäpanostusta.

Kysymyksissä 15-16 vastaajat saivat pohtia sitoutumisen tasoaan. Kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka sitoutunut työntekijä kokee olevansa ja kokeeko hän itsensä tärkeäksi yritykselle. Myös selvitettiin, kuinka tätä heidän mielestään edesautetaan johtamisella.

Työntekijät kokivat olevansa sitoutuneita työtään kohtaan. Omaan työpanosta osattiin arvostaa ja yritys vastaajien mukaan korostaa tätä. Yrityksen arvot ovat työntekijöiden mielestä tärkeitä ja osa sitoutumisprosessia. Etenemismahdollisuudet ovat hyviä yrityksessä, joka koettiin sitouttavana elementtinä. Hiljattain on kuitenkin koettu, että etenemismahdollisuudet ovat tuntuneet rajallisimmilta, kuin pari vuotta takaperin. Johtamisen keinoista avoimuus, vuorovaikutteisuus sekä vastuunanto olivat kolme eniten esiin tullutta piirrettä. Luottamuksen osoittaminen työntekijöille vastuun annolla on suurin sitoutuskeino haastateltavien mielestä. Työn monipuolisuus on erinomainen työkalu sitouttaa työntekijöitä.

Kysymykset 17-19 käsittelivät muutosta ja sen johtamista. Kysymyksissä haettiin tietoa siitä, miten työntekijät kokevat yrityksessä tapahtuvat muutokset ja onko niillä vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin niiden tapahtuessa.

Vastaajat kokivat muutoksen positiivisena asiana, silloin kuin siitä on hyötyä omaan työhön. Vastaajien mielestä muutoksen johtaminen oli tyydyttävällä tasolla. Uudet toimintatavat käydään läpi ja opetetaan, mutta yleensä ihannetasolla eli soveltavaa tietoa

ei hirveästi anneta, joka saattaa johtaa epävarmuuteen. Kuitenkin työntekijät totesivat, että apua saa, jos osaa kysyä. Työntekijät myös mainitsivat, että esimiehet harvoin varmistavat osaamisen muutoksessa ja uusien toimintatapojen vallitessa. Uusien asioiden sisäistäminen jää usein voimakkaasti omalle vastuulle.

Tavaratalopäällikön haastattelussa kävi ilmi, että usein muutoksen aikataulu on hyvin kiireinen, joka osaltaan saattaa vaikuttaa siihen, että työntekijät usein tuntevat olonsa hieman yksinäiseksi muutoksen sattuessa.

Osaaminen on tärkeä osa työhyvinvointia ja kysymykset 20-24 käsittelivätkin osaamista työntekijöiden näkökulmasta. Osaamisesta vastaajilta kysyttiin, kokevatko he osaamisen olevan riittävällä tasolla ja miten sitä voisi kehittää. Haastattelussa yritettiin selvittää myös, kuinka isona tekijänä vastaajat pitivät osaamista työhyvinvoinnin muodostumisessa.

Vastaajat kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että heidän osaamisensa on riittävällä tasolla, jotta he pärjäävät joka päiväisissä työ tehtävissä. Kuitenkin tilanteita tulee, jossa osaaminen joutuu koetukselle, mutta harvoin. Jokainen vastaaja kuitenkin haluaisi, että osaamista kehitettäisiin nykyistä enemmän ja tehokkaammin, vaikka kokikin sen olevan tällä hetkellä hyvällä tasolla. Osaamisen merkitystä pidettiin yleisesti suurena. Vastaajat mainitsivat sen, että tilanteet, jossa he kokevat, että oma osaaminen ei ole tarvittavalla tasolla, vaikuttavat todella nopeasti työhyvinvointiin. Osaamista kaivattiin myös laajemmin tavaratalo tasolla. Työntekijät kokivat, että he voisivat työskennellä paremmin, jos tietämystä olisi osastorajojen ulkopuolelta enemmän.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että haastateltavien työsuhteen alkuaikoina jokainen kärsi hetken aikaa osaamattomuuden tunteesta, mutta se lienee normaalia työsuhteen aluissa. Osaamisen tunnettiin korostuvan silloin, kun yrityksessä vallitsee muutostilanne tai tulee jokin tilanne, jota ei ole ennen joutunut tekemään. Tilanteita, joihin ei ole saanut koulutusta, tulee kuulemma aika ajoin vastoin, mutta niillä ei koettu olevan sen suurempaa vaikutusta työhyvinvointiin. Tilanteita esimerkiksi asiakkaiden kanssa osaamiseen liittyen tai tietoteknisissä asioissa.

Tavaratalopäällikkö mainitsi koulutuspaletin olevan kunnossa hänen mielestään. Kuitenkin analyysi työntekijän osaamisen tasosta ja tarvittaviin toimenpiteisiin on vielä

kehnoa. Yksilöinti osaamisen varmistamisessa tarvitsisi lisää työkaluja, jotta voitaisiin varmistaa jokaisen työntekijän osaaminen paremmin.

Viimeiset kysymykset 25-27 liittyivät ilmapiiriin. Haastateltavilta kysyttiin, miten hyvä työilmapiiri syntyy, missä se korostuu ja millaisissa tilanteissa ilmapiiriä koetellaan.

Hyvä työilmapiiri sisältää yhteiset tavoitteet sekä arvostuksen työntekijöiden välillä. Jokaisen tiimin jäsenen on tärkeä sisäistää yrityksen arvot, koska yhteiset arvot ovat suuri tekijä ilmapiirin syntymisessä. Sosiaalisuus ja avoimuus ovat tärkeitä luonteenpiirteitä yrityksessä. Jokainen haastattelussa mainitsi myös toisen auttamisen merkittävänä tekijänä jokapäiväisen työilmapiirin ylläpitämisessä.

Ilmapiirin merkityksen korostumista koettiin ongelmatilanteissa, joissa joku kokee tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi. Nämä asiat pitää saada nopeasti hoidettua, että ilmapiiri säilyy hyvänä. Lomien ja vapaiden suunnittelussa, jotkin vastaajat kokivat, että ilmapiiri on saattanut kärsiä hetkellisesti. Yksi vastaajista korosti, että pienessä tiimissä pienelläkin asialla voi olla suuri merkitys ilmapiirin muodostumisessa.

Tavaratalopäällikkö korosti avoimuuden tärkeyttä koko organisaatiossa sekä työntekijöiden sitoutumista yrityksen arvoihin. Jo rekrytointi vaiheessa käytetään paljon huomiota ryhmäytymiseen, jolloin ryhmädynamiikan merkitys korostuu. Ilmapiiri onkin yrityksen selkein vahvuus työhyvinvoinnin muodostumisessa. Kuitenkin se saattaa vaikuttaa myös siihen, miksi usea haastateltava tunsu hieman negatiivisesti esimiehen työskentelystä, nimenomaan motivoinnin ja esimerkin näkökulmasta. Tiivis ilmapiiri saattaa vaikuttaa negatiivisesti yrityksessä hierarkiassa ylempänä olevaan henkilöön.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus tuki käsitystä siitä, että yrityksessä työhyvinvointi on yleisesti hyvällä tasolla ja työntekijät ovat tyytyväisiä. Kuitenkin vastauksissa esiintyi johdonmukaisesti vastaajien kesken samanlaisia teemoja kehityskohteissa. Ilmapiirin tärkeys on huomioitu työhyvinvoinnin johtamisessa hyvin voimakkaasti, joka myös välittyy työntekijöiden tyytyväisyyteen selkeästi. Se on selkeästi yrityksen vahvuus työhyvinvoinnin saralla. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi muodostui esimiestyö. Esimiehen vaikutus motivoinnissa, esimerkin näytössä sekä palautteen annossa antoivat selkeästi eniten aihetta parannukseen työhyvinvoinnissa. Esimiehet koettiin reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi, mutta johtamistaitoihin kohdennettavat taidot saivat negatiivisempia vastauksia haastateltavilta. Esimerkiksi palautteen anto on hyvin tärkeä työkalu työn kehittämiseksi ja lähes jokainen vastaaja kaipasi siihen lisää panostusta läheiseltä esimieheltään.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet

<b>Kehityskohde</b>	<b>Kehitysehdotukset/Keinot</b>
Työhyvinvoinninkehitys projektit	Analyysin jakaminen työntekijöille Johdonmukaisuus sekä jatkuvuus
Analyyttinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä	Suunnitellut ajankohdat Molemminpuolinen aktiivisuus
Kriittinen palaute	Palautepäivät rakentavaan palautteeseen Kehitysseuraaminen osa-alueilla
Esimies motivoijana	Vastuunanto Avoimuus työtehtävissä Sidos työntekijöihin
Jokapäiväinen motivointi	Kilpailut Työnmonipuolisuus
Uusien työtehtävien osaamisen varmistaminen	Seuranta Soveltavat tiedot
Osaaminen osastorajojen ulkopuolelle	Kriittisten tuotteiden koulutus Menekkituotteen läpikäynti kaikille



Taulukkoon on koottu kehityskohteita ja niihin mahdollisia kehitysratkaisuja, joita tutkimuksessa tuli esille. Kehitysehdotuksien avulla voidaan kehittää toimintaa tulevaisuudessa.

Toimenpiteet, joita nykyisin organisaatiossa on työhyvinvoinnin liittyen, täytyy saada jatkuvimmiksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että usein projektit, joita tehdään työhyvinvoinnin parantamiseksi, jäävät usein alkutekijöihin. Tämä saattaa herättää turhautumista työntekijöissä, jos parannustoimenpiteet jäävät aina kesken. Toimenpiteet myös tulevaisuudessa täytyy käydä työntekijöiden kanssa läpi, muuten niistä ei saada täyttä hyötyä yritykselle.

Työntekijät kaipasivat lisää kehittävää keskustelua esimiehensä kanssa työn sujuvuudesta. Tämänlaista aikaa olisi mahdollista järjestää hyvällä suunnittelulla sekä rutinilla. Nämä hetket voisivat yhdistää palautteenannon mahdollistamiseksi esimiehelle. Tällä hetkellä työntekijät kantavat liian paljon vastuuta kaksin käytävistä keskusteluhetkistä, vaikka esimiehellä täytyisi olla isompi vastuu asiassa.

Suurin tutkimuksessa ilmi tullut ongelma työhyvinvointiin liittyen on esimiehen rooli motivoinnissa sekä esimerkin näyttäjänä. Tutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään, että työntekijät kokevat esimiestensä olevan oikeudenmukaisia, mutta heiltä kaivattaisiin selkeämpää suunnannäyttäjän roolia. Yksi haastateltavista vastasi haastattelussa: *''Mielestäni on tärkeää, että esimies on innostunut työstään, sillä sitä kautta alaiset saavat hyvää esimerkkiä. Tällä hetkellä näin ei ole.''* Tämä kertoo siitä, että alaiset tosiaan kaipaavat selkeämmin esimerkkiä arjen askareista lähtien. Ongelma saattaa johtua ilmapiirin tiiviyydestä. Esimies tekee hieman eri tehtäviä ja hänellä on laajempi vastuu, jolloin työnteko saattaa välittyä alaisilleen epäselvästi, jos kommunikointi ei ole kunnossa. Myöskin erilaiset työtehtävät saattavat vähentää yhteistä oloa muun tiimin kanssa, jolloin esimies erottuu porukasta selkeämmin ja hänestä voi tulla silmä tikku. Tämä on estettävissä avoimuudella ja kommunikointia selkeyttämällä. Esimiehen voisi olla hyvä konkretisoida alaisilleen oma asema ja siitä johtuvat erilaisuudet arjen työtehtävissä. Esimiehen täytyy myös jakaa vastuuta, jolloin motivaatiojohtaminen parantuisi huomattavasti. Esimiehen tulisi olla osastonsa paras ja ahkerin työntekijä, jotta muut voivat ottaa hänestä esimerkkiä.

Työpaikan ottaessa uusia käytäntöjä toimintaansa, kokivat työntekijät joskus epävarmuutta muutoksen tapahtuessa. Työntekijöille tulisi opettaa myös soveltavaa tietoa, eikä pelkästään ihannetilannetta, jossa kaikki menee suunnitellusti.

Työhyvinvointiin vaikuttaa suoraan ne tilanteet, joissa työntekijän osaaminen ei ole riittävällä tasolla. Esimiesten tulisi myös varmistaa työntekijöiden osaaminen esimerkiksi kyselyillä tai seuraamalla toimintaa. Myöskin aktiivinen ja avoin dialogi aiheesta auttaa muutostilanteissa. Apua kuitenkin tutkimuksen sai aina, kun kysyi, mutta ennakoiti tässä tilanteessa tekisi toiminnasta vielä tehokkaampaa työhyvinvoinnin kannalta.

Osaaminen oli tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla. Yrityksessä olisi hyvä tunnistaa kriittisiä tuotteita osastojen rajapinnasta, jotka olisi hyvä kouluttaa työntekijöille, jotka ovat kyseisten tuotteiden kanssa tekemisissä. Usein osaamattomuuden tunne tulee tutkimuksen mukaan silloin, kun siirrytään pois omalta vahvuus alueelta myymälässä. Osaamista voisi parantaa huomattavasti kouluttamalla tuotteita muilta osastoilta, joiden kanssa työntekijä kokee olevansa usein tekemisissä.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni – työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki. Edita Publishing Oy

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? – opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa. Yrityskirjat Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo. WS Bookwell Oy

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus University Press

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä. Tammi

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu. Otava.

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

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. Uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy

**Elektroniset lähteet**

STTK. 2019. Työelämään (viitattu 27.1.2019).

<https://www.sttk.fi/2017/01/11/sttk-tyohyvinvoinnin-edistaminen-tyopaikoilla-yhataysin-riittamatonta/>

STM. 2019. Työhyvinvointi. (Viitattu 30.1.2019.)

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

TTL. 2019. Työyhteisö. (Viitattu 30.1.2019.)

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset tavaratalopäällikölle.

#### Tavaratalopäällikön haastattelu

##### Osaaminen ja työyhteisö

1. Millä keinoin varmistetaan työntekijän riittävä osaaminen?
2. Miten työpaikalla varmistetaan se, että jokaisen ääni tulee kuuluville?
3. Millä tavoin edesautetaan hyvää ilmapiiriä töissä?
4. Motivoidaanko työntekijää itsensä kehittämiseen?

##### Strategia, tavoitteet ja toiminta

5. Onko sinulla mielestäsi tarpeeksi tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin tasosta?
6. Mitkä ovat tärkeimmät työkalut työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä ylläpidossa?
7. Miten varmistetaan, että työntekijä sitoutuu yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen?
8. Kuinka työntekijän merkitys varmistetaan tavoitteiden toteutumisessa?
9. Kuinka varmistetaan muutoksen tapahtuessa, ettei työntekijän työhyvinvointi kärsi?
10. Miten työntekijöillä on mahdollista vaikuttaa yrityksen kehittämiseen?

##### Johtaminen ja motivaatio

11. Millä tavoin varmistetaan riittävä palaute esimiehiltä työntekijöille?
12. Miten oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo työntekijöiden kesken pystytään varmistamaan?
13. Mitä työkaluja käytetään työntekijöiden motivoinnissa?
14. Miten varmistetaan esimiehen ja työntekijän välisen kommunikoinnin onnistuminen?
15. Millä tavoin työntekijöiden yleistä viihtyvyyttä parannetaan?

## Liite 2. Työntekijän haastattelu

1. Mitä koet työhyvinvoinnin olevan?
2. Miten koet, että sitä edesautetaan yrityksessä?
3. Pitäisikö mielestäsi työhyvinvointiin keskittyä enemmän?
4. Koetko saavasi palautetta tarpeeksi ja keneltä sitä saat?
5. Vaikuttaako palautteen anto jatkossa työskentelyysi ja koetko sen johtavan työsi kehittymiseen?
6. Minkälaiseksi miellät asiallisen esimiehen?
7. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä johtamistaitoja esimiehellä?
8. Saatko esimieheltäsi motivaatiota työhösi?
9. Koetko, että esimiehesi näyttää hyvää esimerkkiä?
10. Oletko motivoitunut useimmiten töihin tullessasi?
11. Miten motivoit itseäsi?
12. Miten sinua motivoidaan johtamisen keinoin?
13. Mitkä asiat motivoivat sinua työelämässä?
14. Koetko, että olet sitoutunut työhösi ja työlläsi on paljon merkitystä itsellesi sekä yritykselle?
15. Millä tavoin sitoutumista edesautetaan johtamisen keinoin?
16. Johdetaanko uusien asioiden sisäistämistä tarpeeksi?
17. Oletko innostunut muutoksen tapahtuessa? Koetko, että saisit tarvittaessa avustusta uusissa asioissa?
18. Vaikuttaako muutos työpaikalla sinuun negatiivisesti vai positiivisesti?
19. Tuleeko usein vastaan tilanteita, joissa koet, että osaamisesi ei ole riittävällä tasolla?
20. Haluaisitko kehittää osaamistasi ja miten?
21. Kuinka isossa roolissa pidät osaamista työssäsi?
22. Koetko osaamisen vaikuttavan työhyvinvointiin?
23. Missä tilanteissa osaaminen korostuu?
24. Mistä hyvä työilmapiiri syntyy?
25. Millaisissa tilanteissa se korostuu?
26. Missä tilanteissa ilmapiiriä koetellaan?