

Kalle-Antti Viiperi

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen lähiesimiestyössä

Case: ABC Kokkola

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Ruoka

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), ravitsemispalvelut

Tekijä: Kalle-Antti Viiperi

Työn nimi: Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen lähiesimiestyössä. Case: ABC Kokkola

Ohjaaja: Hanne Ala-Harja

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 2

Kauppojen aukiolot vapautettiin eduskunnan päätöksellä vuoden 2016 alussa. Tämä on näkynyt S-ryhmän ABC-ketjussa marketkaupan vähentymisenä, joka on aiheuttanut ketjussa työn tehostamista ja prosessien miettimistä uudelleen myös ketjun ravintolatoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työhyvinvointia ja työssä jaksamista ABC Kokkolassa kolme vuotta kauppojen aukiolojen vapauttamisen jälkeen. Työn tavoitteena oli myös kehittää ABC Kokkolan esimiestiimin johtamista tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista organisaatiossa toteutetun työhyvinvointikyselyn pohjalta.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa yhdisteltiin sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja. Kysely koostui sekä matriiseista että avoimista kysymyksistä, ja se järjestettiin ABC Kokkolan työntekijöille huhtikuussa 2019. Kyselyn teemoina olivat työkyky, työyhteisö, työn kehittäminen, työn ja elämän tasapaino, palaute, työn imu, työn kuormittavuus sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita esimiestyöstä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittämisen näkökulmasta, ja löytää tutkimuksen pohjalta keinoja johtamisen tueksi parantamaan organisaation työhyvinvointia tulevaisuudessa.

Kyselyn tulosten pohjalta tehtiin esimiestyön kehittämissuunnitelma, jonka pohjalta tutkittavan organisaation esimiehet kehittävät osaamistaan ja toimintatapojaan parantaakseen työhyvinvoinnin johtamista organisaatiossaan. Keskeisimpänä kehittämiskohteena nähtiin organisaation keskustelukulttuurin kehittäminen esimerkiksi lisäämällä annetun palautteen määrää, asettamalla työlle selkeitä tavoitteita ja kehittämällä organisaation perehdytyskäytäntöjä. Kehittämissuunnitelmassa käsitellään myös työvuorosuunnittelua, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kehittämistä sekä koko henkilökunnan osallistamista organisaation kehittämiseen ja toteutettaviin muutoksiin.

Avainsanat: työhyvinvointi, työssä jaksaminen, lähiesimiehet, liikennemyymälät

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Author: Kalle-Antti Viiperi

Title of thesis: Development of Immediate Superiors' Management of Well-Being at Work. Case ABC Kokkola.

Supervisor: Hanne Ala-Harja

Year: 2019

Number of pages: 51

Number of appendices: 2

The opening hours in the field of trade were freed by the decision of the Finnish parliament at the beginning of the year 2016. This has decreased the sales of daily consumer goods in the ABC chain of S-Group and has led to the rationalization of the work and processes also in the restaurants of the chain. The aim of the thesis was to research well-being and coping at work in ABC Kokkola three years after the freed opening hours. The aim of the thesis was also to develop the management of the team of superiors in the case organization to support the employees' well-being and coping at work based on a questionnaire.

This thesis is a research-based study where qualitative and quantitative research methods were combined. The questionnaire consisted of matrixes and open ended questions. The questionnaire was given to the employees of ABC Kokkola in April 2019. The themes of the questionnaire were ability to work, work community, the development of work, the balance between work and life, feedback, work engagement, work load and development of well-being at work. The aim was to find development needs in the management work to improve well-being at work in the case organization.

Based on the results of the questionnaire a development plan for the superior work was made. The management team of the case organization will develop their competence and methods to improve the management of well-being at work in their organization on the basis of the development plan. The focal point of the development needs were the development of conversation culture by adding given feedback, setting clear aims to work and developing orientation in practice. Shift planning, equality and fairness and involving the whole personnel to improve the organization and to put the changes into practice were also discussed in the development plan.

Keywords: well-being at work, coping at work, immediate superiors, service station stores

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIESTYÖ.....	8
2.1 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	8
2.2 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö.....	11
2.3 Esimiestyö ja työhyvinvointi.....	12
2.3.1 Pehdytys	14
2.3.2 Tiedottaminen ja viestintä.....	15
2.3.3 Tavoitteet ja niiden asettaminen.....	17
2.3.4 Palaute	18
2.4 Osuuskauppa KPO:n työsuojelun ja työhyvinvoinnin keskeisiä tavoitteita	19
2.5 Pohjustus omaan tutkimukseen.....	22
3 TYÖHYVINVOINTI ABC KOKKOLASSA.....	27
3.1 Tutkittava organisaatio	27
3.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	29
3.3 Aineistot ja menetelmät	29
3.4 Tutkimuksen tulokset.....	32
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	39
5 POHDINTA.....	44
5.1 Saatujen tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin.....	44
5.2 Tulevaisuudennäkymät ja jatkotoimet	45
LÄHTEET	48
LIITTEET	51

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineokset	10
Kuvio 2. Työkykyjohtamisen vaikutukset yrityksen menestykseen	21
Kuvio 3. Oman hyvinvoinnin tikkataulu.....	23
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kulmakivet	26
Kuvio 5. Kyselyn tulokset sijoitettuna oman hyvinvoinnin tikkatauluun	34
Taulukko 1. Oman hyvinvoinnin tikkataulun kysymykset	32

1 JOHDANTO

Työ ja työnteko ovat muutoksessa. Yleinen trendi on ollut, että työpaikoilla toimintaa pyritään tehostamaan vähentämällä henkilöstökustannuksia ja tehostamalla prosesseja. Työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja työkyky nousevat työpaikoilla yhä enemmän keskusteluun ja niistä on puhuttu 2000- ja 2010-luvuilla jatkuvasti enemmän. 2000-luvulle tultaessa työhyvinvoinnin merkitys tuloksen ja lisäarvon tekemisessä on yrityksissä jo ymmärretty ja siihen on alettu kiinnittää enemmän huomiota (Kinnunen & Saarikoski 2006, 109).

Työssä jaksaminen, työhyvinvointi ja riittävä palautuminen vapaa-ajalla herättävät keskustelua niin perinteisessä kuin sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi näitä asioita käsittelevällä ”Hidasta elämää” -sivustolla on seuraajia Facebookissa 167 tuhatta ja Instagramissa 108 tuhatta. Perinteistä printtimediaa edustava Helsingin Sanomat on kirjoittanut työhyvinvointiin liittyviä artikkeleita jo pelkästään vuoden 2019 aikana kymmeniä. Työhyvinvoinnista on keskusteltu pitkään, mutta se on työelämässä aina ajankohtainen aihe ja tulevaisuudessa yhä enemmän myös työpaikkojen välinen kilpailuvaltti. Yrityksen työhyvinvointi ja myönteinen ilmapiiri näkyvät myös asiakkaille ja vaikuttavat asiakastyytyvyyteen (Manka & Manka 2016, 141).

Eduskunta hyväksyi kauppojen aukioloaikojen vapauttamista koskevan lakimuutoksen (L 1618/2018) joulukuussa 2015. Tämä lakimuutos näkyi S-ryhmään kuuluvassa ABC-liikennemyymäläketjussa merkittävänä marketkaupan vähentymisenä, sillä aiemmin ABC-liikennemyymälät olivat lähes ainoita kaupan alan yrityksiä, jotka pitivät ovensa auki myös juhlapyhinä, viikonloppuillain sekä mahdollisesti myös kaikkina vuorokauden aikoina. Liikeaikalain muutos avasi myös kilpailijoiden ovet juhlapäivinä ja laajensi heidän aukioloaikojaan. Uusimpina kokeiluina esimerkiksi jotkut S-ryhmän suurimmista Prismoista ovat kokeilleet ympärivuorokautisia aukioloaikoja. Liikeaikalain muutoksen seurauksena ABC-ketjun toimintaa, prosessien tehokkuutta ja käytössä olevien työtuntien määrää oli mietittävä uudelleen ja tehostettava vuoden 2016 alusta alkaen, jotta ketjun toiminta pysyisi kannattavana myös tulevaisuudessa.

Kauppojen aukioloaikojen vapauttamisen jälkeen ABC-ketju on edelleen merkittävä päivittäistavarakauppias Suomessa. Marketkaupan vähentyminen ketjussa on kuitenkin siirtänyt painopistettä enemmän ABC-ketjussa toimiviin ravintoloihin, joiden myyntiin aukioloaikojen muutos ei vaikuttanut juuri lainkaan. Sen sijaan ABC-ketjun ravintoloiden myynti on kasvanut tasaisesti, ja ravintoloiden myynnin osuus ketjun myynnistä on nyt merkittävästi suurempi suhteessa marketmyyntiin kuin ennen aukioloaikojen vapauttamista. Liikennemyymälä on kuitenkin kokonaisuus, tulosityksikkö, jonka eri osioiden tulos niin sanotusti vedetään yhden viivan alle. Marketkaupan suuruus ja volyyymi ennen aukioloaikojen vapauttamista mahdollisti sen, että myös ravintolan puolella oli mahdollista käyttää enemmän työtunteja ilman että tulos vaarantuu. Marketkaupan hiljenemisen vuoksi myös ravintolan puolella työtä on pitänyt tehostaa, jotta liikennemyymälä tekisi positiivista tulosta kokonaisuudessaan.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Osuuskauppa KPO:n ABC-ketjuun kuuluvan ABC Kokkolan työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tilaa kolme vuotta kauppojen aukioloaikojen vapauttamisen jälkeen ja tulosten perusteella tehdään ABC Kokkolan esimiestyön tueksi kehitysehdotus, jonka tarkoitus on auttaa esimiestiimiä tukemaan henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista tulevaisuudessa paremmin luontevana osana omaa työtään. Opinnäytetyön avulla ABC Kokkolan esimiestiimi saa tuoretta tietoa henkilöstönsä työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta sekä saa tietoa oman työnsä kehittämiskohteista työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

2 TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIESTYÖ

Osuuskauppa KPO tutkii työntekijöidensä työtyytyväisyyttä osallistumalla S-ryhmän valtakunnalliseen työtyytyväisyyskyselyyn kerran vuodessa ja järjestämällä kyselyn jokaisessa yksikössään. Näiden tulosten valossa pyritään kehittämään eri yksiköiden työhyvinvointia keskittymällä kyselyssä esiin nouseviin kehittämiskohteisiin. Työhyvinvointitutkimuksen tulokset puretaan vuosittain koko henkilökunnan palaverissa ja samalla sovitaan yhteisesti kehittämiskohteet, joihin palataan ja joiden toteutumista seurataan aktiivisesti seuraavan vuoden aikana järjestettävissä henkilöstöpalavereissa.

Viimeisin työtyytyväisyystutkimus järjestettiin ABC Kokkolassa syksyllä 2018. Tämän työtyytyväisyystutkimuksen tulokset poikkesivat koko Suomen yleisnormista ja edellisten vuosien tuloksista. Suurimpina muuttujina olivat merkittävästi huonontunut kokemus oman työn merkityksessä ja arvostuksessa sekä huonontunut kokemus toimintatapojen kehittämisessä ja joustavassa muuttamisessa.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään ensin työhyvinvointiin käsitteenä sekä siihen, mistä se koostuu. Lisäksi pyritään selvittämään, miten työhyvinvointia voidaan organisaatioissa kehittää.

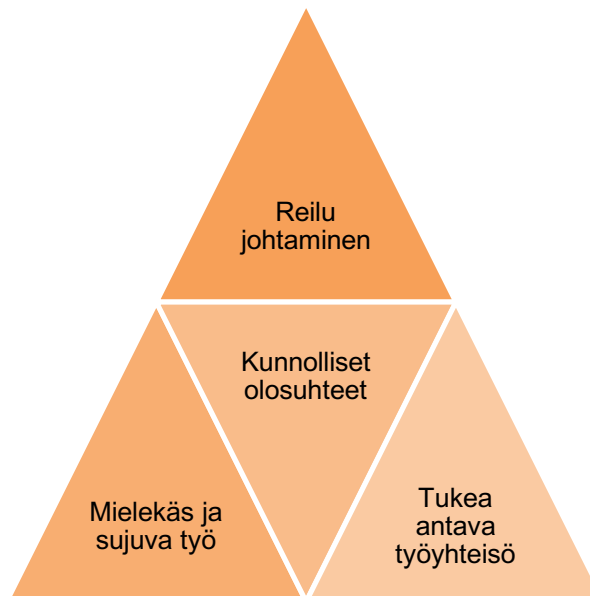
2.1 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Työhyvinvointi on laaja, monen asian muodostama kokonaisuus. Kansainvälisesti työhyvinvointi-käsite yhdistetään työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa käsite on laajempi, sillä se sisältää myös työn sujumisen arjessa. Työhyvinvointiin mielletään kuuluvaksi itse työ, työn mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Hyvä johtaminen, työntekijöiden ammattitaito sekä työilmapiiri voivat lisätä työhyvinvoinnin kokemusta. Esimerkiksi virkistyspäivät voivat vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti, mutta töissä eletty arki vaikuttaa siihen kuitenkin enemmän. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. (Manka & Manka 2016, 74–75.)

Työhyvinvointiin voi vaikuttaa jokainen työyhteisön jäsen ja se koskettaa sekä työntekijää yksilönä että koko työyhteisöä. Edistämällä työhyvinvointia edistetään samalla myös työyhteisön terveyttä, turvallisuutta ja tuottavuutta. Tärkein edellytys työhyvinvoinnille on se, että työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa. Työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän tasapaino edistävät työntekijän hyvinvointia. (Pyöriä 2012, 11.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2018) mukaan vastuu työhyvinvoinnista kuuluu sekä työntekijöille että työnantajalle. Työnantajan vastuulla ovat työpaikan turvallisuus sekä työntekijöiden johtaminen ja tasa-arvoinen kohtelu. Työntekijän vastuulla on oman työkyvyn ja ammattitaidon ylläpitäminen. Myös Keva (2016) mainitsee työhyvinvoinnin koostuvan koko työyhteisöstä, työn mielekkyydestä, esimiehen toimintatavoista ja itse työntekijästä. Kevan (2016) mukaan omaan psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa omilla valinnoilla, toimintatavoilla ja asenteella.

Kehusmaan (2011) rakentama kolmiomalli, joka on kuvattu kuviossa 1, perustuu ajatukseen, että yhden kokonaisen kolmion eli työhyvinvoinnin luomiseksi jokaisen neljän pienemmän kolmion pitää olla kunnossa. Työhyvinvointi koostuu Kehusmaan (2011) mukaan kunnollisista olosuhteista, mielekkästä ja sujuvasta työstä ja tukea antavasta työyhteisöstä ja reilusta johtamisesta. Kunnollisissa työolosuhteissa työn tekeminen on turvallista ja terveellistä ja työn kuormitus on niin psyykkisesti kuin fyysisesti sopivalla tasolla. Työ koetaan mielekkääksi, kun se on sujuvaa, työntekijä voi vaikuttaa itse työnsä sisältöön ja tiedostaa oman työnsä merkityksen. Tukea antavassa työyhteisössä työskennellään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tukea antavassa työyhteisössä ongelmat selvitetään yhdessä ja uuden oppiminen tapahtuu yhteisten kokemusten kautta. Reiluun johtajuuteen kuuluvat esimiehen työntekijöiden arvostus ja sen synnyttämä luottamus. Vastuu yhteisestä tekemisestä on jaettu koko työyhteisölle ja mahdollisista virheistä oppii koko työyhteisö. (Kehusmaa 2011, 113–120.)



Kuvio 1. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset (muokailen Kehusmaa 2011, 112).

Työhyvinvointi syntyy yrityksen arjessa ja sen kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi. Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Prosessissa voivat olla mukana myös muut toimijat, kuten työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksessä sen kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen. Sillä on vaikutusta työntekijöiden sairauspoissaoloihin, työhön sitoutumiseen ja asiakastyytyväisyyteen. (Työterveyslaitos 2019.) Työhyvinvointi vaatii työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella työyhteisön jäsenistä on mahdollisuus saada onnistumisen kokemuksia ja kokea työn iloa (Pyöriä 2012, 12). Työhyvinvoinnilla on yhteys työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi yritysten tuottavuuteen ja kilpailukykyyn sekä yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019).

Työhyvinvoinnin sijaan yrityksissä seurataan valitettavasti enemmän työpahoinvointiin liittyviä mittareita, esimerkiksi tekemällä esimerkiksi vertailuja sairauspoissaolojen määriin suhteessa edellisiin kuukausiin. Yleisesti ottaen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma puuttuu fokuksen ollessa usein enemmänkin työpahoinvoinnissa. (Suonsivu 2014, 13–14.)

Nurmen (2017, 70–75) mukaan työ tulisi työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta mittaamaan siten, että työntekijän ihmisyyden on otettava huomioon. Työllä on aina perustettava, jota organisaatiossa tehdään. Jos yksittäisen työntekijän työmäärää lisätään, pitää työn laatuvaatimuksista käydä keskustelua. (Nurmi 2017, 70–75.)

Työssä jaksaminen rinnastetaan usein työhyvinvoinnin synonyymiksi. Työssä jaksamisessa on kuitenkin kyse työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä tilasta ja hänen valmiudestaan jatkaa työskentelyä ja vastaanottaa uusia haasteita. Jaksava työntekijä on säilyttänyt työskentelymotivaationsa ja kykynsä tehdä työhön liittyviä uusia innovaatioita. (Korpelainen 2005, 62.) Omaan onnellisuudenkokemukseensa voi vaikuttaa 40 % itse. Tähän liittyy ajatus siitä, että mikään ei muutu paremmaksi itsestään vaan huomion kiinnittäminen omaan toimintaansa ja sen muokkaaminen on tehokkain tapa kasvattaa omaa onnellisuuttaan. (Manka 2015, 89–90.)

2.2 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö

Työhyvinvointia säätelee työturvallisuuslaki. Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiestä huolehtimaan työntekijän fyysisen ja psyykkisen kuormituksen kohtuullisuudesta työn suunnittelulla. ”Työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää.” (L 23.8.2002/738, § 13.) Työturvallisuuslaissa mainitaan myös ”työpaikan ergonomia, työasennot ja työliikkeet”, joiden kunnossapidosta ja perehdytyksestä vastaa työpaikan esimies. (L23.8.2002/738, § 24.)

Työterveyshuoltolaki (L 21.12.2001/1383) velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijöille työterveyshuollon, jos yrityksellä on palkkalistoillaan yksikin työntekijä. Työterveyshuollon merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa on merkittävä, sillä työterveyshuollon tehtävänä on edistää työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työperäisten sairauksien ehkäisyä ja työntekijän yleistä terveydentilaa. Työntekijällä on perustellusta syystä oikeus pyytää työnantajalta selvitys työkuormituksesta. (Manka & Manka 2016, 93.)

2.3 Esimiestyö ja työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Aktiivisen esimiehen alaiset eivät kärsi työuupumuksesta yhtä paljon kuin passiivisen esimiehen alaiset. Aktiivinen työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu yhteistyö esimiesten ja henkilöstön välillä ja työntekijöiden aktiivinen tukeminen. Henkilöstön osaamisesta huolehditaan, asetetaan työlle selkeitä tavoitteita ja henkilöstölle annetaan vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Työn sisältö on monipuolista ja työympäristö on terveyden kannalta turvallinen. (Suonsivu 2014, 164–165.) Esimiehen kommunikointitapa vaikuttaa merkittävästi työyhteisön tunnelmaan ja työhyvinvointiin. Alaiset odottavat esimieheltään viestintää kasvokkain. (Juholin 2017, 135.)

Suonsivun (2014, 44) mukaan yrityksen tulos, hyvä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön työtyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa. Työhyvinvoinnin toimenpiteistä ja niiden toteutumisesta vastaa esimies, mutta työyhteisön jäsenet ovat myös tärkeä osa johtamisen onnistumista (Manka & Manka 2016, 9). Hyvä johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyden kasvuun, vähäisiin sairauspoissaoloihin ja pienempään työkyvyttömyyseläköitymiseen (Manka 2009).

Johtamisella on keskeinen rooli kaikissa onnistuneissa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistavoissa (Juuti 2006, 83). Esimiestyön tavoitteena tulisi olla koko työyhteisön hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen sen sijaan että vain pyritään nostamaan tuottavuutta. Pitkällä aikavälillä työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä takaisin, sillä työhyvinvoinnin parantuessa myös työn tuottavuus paranee. (Pyöriä 2012, 15.) Esimies ajattelee työhyvinvoinnin johtamista usein yleisellä tasolla, mutta henkilökunta saattaa kaivata esimiehiltä pieniä konkreettisia tekoja sekä tiedon jakamista työhyvinvoinnin parantamiseksi (Työterveyslaitos 2015, 7).

Perinteisesti johtamiseen on kuulunut työtehtävien yksinkertaistaminen ja työrutiinien luominen sekä töiden johtaminen ja valvonta. Perinteisessä mallissa johtaja kertoo, miten työ tulisi tehdä ja johtaa ihmisiä ylhäältäpäin. Tämä on kuitenkin muuttunut ja perinteisen mallin haastajaksi on tullut moderni vuorovaikutteinen johtaminen, jonka tavoitteena on pyrkiä saamaan työntekijä kokemaan itsensä tärkeäksi ja työpaikalle hyödylliseksi. Tämän takia henkilöstön työtä koskevia tavoitteita ja työ-

tapojen kehittämisehdotuksia kuunnellaan ja toteutetaan osana johtamista. Johtaminen on nykyään parhaimmillaan vuorovaikuttamista ja tilannejohtamista. (Manka & Manka 2016, 134–140.)

Kehusmaan (2011) mukaan yhteisöllinen ja reilu johtajuus antavat mahdollisuuden vaikuttaa lopputulokseen jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Reilu johtaminen on yhteisöllistä johtamista korostaen yhdessä tekemistä, jokaisen osallistumista sekä vastuun jakamista. (Kehusmaa 2011, 118.)

Esimiehen toivottavia piirteitä modernin johtamisen näkökulmasta ovat reiluus ja oikeudenmukaisuus työn organisoinnissa, esimerkillisyys ja luotettavuus, huolehtiminen työntekijöistä ja heidän fyysisestä ja psyykkisestä työkuormastaan, innostaminen tavoitteiden saavuttamiseksi ja työtehtäviin valtuuttaminen sekä kyky optimismin johtamiseen luoden työpaikalle myönteistä ilmapiiriä. Esimiehiltä vaaditaan myös tunneälyä. (Manka & Manka 2016, 141–142.)

Ihmiset puhuvat nykyään nopeammin kuin pari vuosikymmentä sitten, ja ihmisten liikkeet esimerkiksi kävellessä ovat nopeutuneet (Hakala 2010, 145). Kiirepuhe on tullut organisaatioihin 1980-luvulla, ja kiireisyydestä on tehty jopa statussymboleita. Kiirepuhe perustuu ajatukseen, että kiireisellä menee hyvin ja keskustelukulttuuri on hitaasti syntynyt kiireen ympärille. Nopeuden kulttuuri ja kiire aiheuttavat monilla aloilla sen, että työt tehdään nykyään nopeasti laadun kustannuksella. Nykyään on kuitenkin havahduttu siihen, että kiire ei kerro ihmisen tärkeydestä vaan siitä, että hän ei hallitse omaa ajankäyttöään. Kiireen kulttuuri haittaa työntekijöiden jaksamista sekä työn suorittamista hyvin, mikä näkyy organisaatioiden työhyvinvoinnissa. Sosiaalinen media ja ihmisten vapaa-ajalla kehuminen ovat kuitenkin nousemassa ja syrjäyttämässä kiirepuhetta. Toistaiseksi kuitenkin keskustelut levon ja vapaa-ajan merkityksestä eivät ole päässeet työpaikkojen käytäntöihin saakka. (Kangasvuo, Pulkkinen & Rauanjoki 2018, 138–142.)

Viestintä liittyy jokaiseen seuraavaksi esiteltyyn esimiestyön osa-alueeseen, joilla on myös vaikutuksensa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Juholinin (2009, 163) mukaan esimiestyö sisältää enemmän viestintää kasvokkain kuin mikään muu viestinnän muoto, mikä vaatii esimieheltä aitoa vuorovaikutusta, omaan yhteisöön kuulumista ja sitoutumista.

2.3.1 Perehdytys

Työnantajalla on aina perehdyttämismääräysvelvollisuus. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työntekijä saa riittävästi perehdytystä työhönsä, työn olosuhteisiin ja toimintaprosesseihin. Työntekijä tulee perehdyttää käyttämään työvälineitä oikein ja turvallisesti ja perehdyttää työskentelemään noudattaen oikeita työtapoja ja tarvittavia suojavälineitä. Perehdytys tulee antaa ennen uuden työn aloittamista ja perehdytyksen tulee olla työturvallisuutta lisäävää, terveyshaittoja ja vaaratilanteita ehkäisevää. Perehdytystä on täydennettävä aina tarvittaessa. (L 23.8.2002/738.)

Hyvä perehdytys pitää sisällään tutustumisen työpaikan organisaatioon, toiminta-ajatukseen ja tapoihin sekä työyhteisöön ja työympäristöön. Perehdyttäjän tehtävänä on selvittää uudelle työntekijälle tämän työtehtävät selkeästi, antaa ohjausta oikeista työtavoista ja antaa rakentavaa ja kehittävää palautetta havaitsemistaan onnistumisista ja kehittämiskohteista. (Hyvä perehdytys –opas. 2007.) Kun perehdytys tehdään huolellisesti, oppiminen nopeutuu ja perehdytykseen tarvittava aika voi lyhentyä. Huolellisen perehdytyksen tuloksena työntekijä suhtautuu myönteisemmin työhönsä ja sitoutuu työhön paremmin. (Työterveyslaitos 2015, 10.)

Perehdytyksen yksi osa on myös muutosten johtaminen. Jotta työyhteisössä tehtävät muutokset onnistuisivat, pitää esimiehen ottaa henkilöstö mukaan muutokseen ja perustella muutoksen tavoitteet ja asettaa selkeät tavoitteet, mitä henkilöstöltä odotetaan muutoksessa. Jos muutoksista on kerrottu huonosti tai henkilöstö ei ymmärrä muutosten tavoitteita, työntekijät jarruttavat muutosten toimeenpanoa ja yrityksessä saattaa esiintyä muutosvastarintaa. (Manka & Manka 2016, 135–136.) Nurmen (2017, 39) mukaan työsuoritukset eivät voi olla aina täydellisiä, vaan riittävän hyvän pitäisi riittää. Työhyvinvointia tukee työntekijän ajatus siitä, että hän on osannut tehdä työnsä ja selviytynyt tehtävistään. (Nurmi 2017, 38–39.)

ABC Kokkolassa perehdytyksestä, perehdytyksen suunnittelusta ja sen onnistumisesta vastaavat kaikki esimiehet. Perehdytykseen kuuluu sekä uuden työntekijän työhön perehdytys, että vanhojen työntekijöiden jatkuva perehdytys. Uuden työntekijän perehdytykseen osallistuu esimiesten lisäksi koko henkilökunta.

2.3.2 Tiedottaminen ja viestintä

Jokainen työyhteisön jäsen viestii jatkuvasti omasta roolistaan käsin. (Juholin 2017, 131). Hyvä esimies on hyvä sekä viestijänä että kuuntelijana. Viestinnällä voidaan vaikuttaa niin työyhteisön keskustelukulttuurin avoimuuteen, positiivisuuden tunteeseen sekä tiedonkulun sujuvuuteen. (Työterveyslaitos 2015, 7.)

Juholinin (2009, 42–44) mukaan esimiehen ohjeet ovat aina sekä johtamista että viestintää. Työnjohtaminen ja päivittäisviestintä on vaikea erottaa toisistaan. Hyvä yhteishenki ja avoimuus parantavat päivittäisviestinnän sujuvuutta (Juholin 2009, 42–44). Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan arkiseen tekemiseen liittyvää tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota ilman työtehtävistä ei voi työpäivien aikana selviytyä. Päivittäisviestintään kuuluvat esimerkiksi välittömät keskustelut, puhelinsoitot ja palaverit. (Juholin 2017, 47–48.)

Hakalan (2010, 79) mukaan tiedonvälitys on nopeutunut ja viestejä ja uutisia saadaan aamusta iltaan enemmän kuin koskaan aiemmin, mutta tiedetään vähemmän kuin koskaan aiemmin. Työasioiden viestinnässä tulee aina huomioida uuden tiedon määrä suhteessa aikaan, sillä ihminen on pohjimmiltaan hidas oppimaan, mutta nopea unohtamaan. Informaatiotulva voi kuormittaa työntekijää, jos uusia asioita, jotka pitää huomioida ja muistaa, on liikaa. Informaatioylikuorma voi aiheuttaa työntekijälle stressiä ja tunnetta työn hallinnan menettämisestä. (Manka & Manka 2016, 113–114.)

Juholinin (2013, 175) mukaan esimiesten antamat työhön liittyvät tiedotukset ovat 2010-luvulla muuttunut viestinnäksi, joka ei ole vain yksisuuntaista vertikaalista tiedottamista, jonka kulkusuunta on ylhäältä alaspäin. Esimiesten ja alaisten välinen viestintä on keskinäistä vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on vaihtaa tietoa, osaamista ja kokemuksia. Tiedotuksen kohderyhmien sijasta Juholin (2013, 175) puhuu viestinnän osapuolista tiedottamisen subjektien ja objektien sijaan. Viestintä ei ole organisaatiossa vain yksittäinen toimintojen sarja, vaan se on suurempi kokonaisuus ja osa kaikkea työyhteisön tekemistä. Viestinnän suunta ei ole vain vertikaalista esimieheltä alaiselle ja horisontaalista vertaistiedotusta, vaan viestintää tapahtuu organisaatioissa joka suuntaan. (Juholin 2013, 175–179.)

Työhyvinvointiin liitettäviä viestinnällisiä tapoja on useita. Suora sanallinen kommunikaatio voi olla kontekstista riippuen ymmärrettävissä monin tavoin. Kahden ihmisen väliseen kommunikointiin sisältyy aina sanojen lisäksi myös sanatonta viestintää ja taustaoletuksia, jotka voivat joko tukea sanallista viestiä tai pahimmillaan häiritä sanallisen viestinnän sanomaa. Osa sanattomasta viestinnästä saattaa olla taustatonta, mikä antaa mahdollisuuden tulkinnanvaraisuuksiin keskustelijoiden välillä. Kommunikaatio sisältää aina taustaoletuksia, jotka vaikuttavat kommunikaation ymmärrettävyyteen ja voi jopa muuttaa asian ymmärtämisen täysin erilaiseksi, jos kommunikoijilla on erilaiset taustaoletukset tai päämäärät. (Suonsivu 2014, 49–51.)

WorkPlace-sovellus on Facebookin tuottama viestintäpalvelu, joka otettiin käyttöön Osuuskauppa KPO:ssa vuoden 2019 alussa. WorkPlace korvaa joitakin poistuvia sähköisiä tiedonjakoportaaleja ja avaa uusia kanavia ja keinoja tiedottamiselle. Tarkoituksena on ollut keskittää tietoa yhteen paikkaan ja vähentää tiedon monikanavaisuutta. Jokainen osuuskaupan työntekijä on halutessaan ladannut sovelluksen puhelimeensa ja sovellukseen kirjoitetut tiedotteet saavuttavat jokaisen vastaanottajan samanaikaisesti. Viestien vastaanottajien määräksi on mahdollista määrittää laajuudeksi joko koko S-ryhmä, Osuuskauppa KPO, oma organisaatio sekä pienemmät ryhmät oman organisaation sisällä tai yksittäinen S-ryhmän työntekijä. Työnantaja ei voi vaatia henkilökohtaisten puhelimien työkäyttöä, jos työntekijä siitä kieltäytyy. Tuolloin työntekijän tulee käyttää sovellusta kuitenkin työpaikan tietokoneella, jotta viestit tavoittavat jokaisen. Sovelluksen käyttö ja suosio on ollut hyvää. ABC Kokkolassa jokainen viesti on tähän mennessä tavoittanut jokaisen vastaanottajan. Halutessaan sovelluksen ilmoitukset on mahdollista hiljentää vapaa-aikana.

Perinteisempinä kirjoitetun viestinnän välineinä ABC Kokkolassa ovat olleet taukuhuoneessa sijaitseva ilmoitustaulu sekä jokaisella osastolla käytössä olevat viestivihot. WorkPlace-sovelluksen saavuttua näiden perinteisten viestintävälineiden käyttö vähenee, mutta käytännössä WorkPlace ei ainakaan heti tule korvamaan näiden käyttöä kokonaan. Kirjallisten viestintävälineiden lisäksi esimiehet viestivät, tiedottavat ja ohjaavat päivittäin työskentelyä keskustelemalla työntekijöiden kanssa.

Tulevaisuuden viestintävälineiksi ovat tulossa myös osuuskaupassa lanseerattavat muut mobiilijohtamisen välineet, jotka omalta osaltaan varmasti muuttavat organisaation tiedottamistapoja jonkin verran ja vähentävät paperin käyttöä.

Osuuskauppa KPO on ottanut kaupan alalla käyttöön radiopuhelimet vuoden 2019 alussa ja myös ABC Kokkolassa jokaisen työntekijän työasuun on vuoden alusta lähtien kuulunut radiopuhelin ja siihen kuuluva korvanappi. Radiopuhelimet hyödyttävät ABC Kokkolassa merkittävästi töiden organisointia ja tiedotusta, sillä jokainen vuorossa oleva kuulee radion kautta kerrottavat asiat samanaikaisesti. Etäisyydet ABC Kokkolan eri työpisteiden välillä ovat pitkiä ja kaupassa, ravintolasalissa sekä varastoissa on paljon neliömäärällisesti laskettuna paljon tiloja, joissa työntekijät työskentelevät kassoilla sijaitsevien työpisteiden lisäksi. Ennen radiopuhelimia esimerkiksi bussin saapumisesta tai muista koko yksikköä koskevista asioista piti käydä kävellen tiedottamassa jokaisen yksikön osastojen työntekijöille erikseen. Radiopuhelimien ainoa huono puoli on niiden päälle pukeminen ja satunnainen turha radioliikenne, mutta radiopuhelimien hyödyt tiedottamisessa, töiden organisoinnissa, työntekijöiden tavoittamisessa ja esimerkiksi organisaation turvallisuudessa ovat kiistattomat jo alle puolen vuoden käytön perusteella.

2.3.3 Tavoitteet ja niiden asettaminen

Töissä ponnistelu ja työn vaativuus voivat olla työhyvinvoinnin kannalta positiivisia asioita, kunhan työntekijällä on tunne oman työnsä hallinnasta, häntä tuetaan ja hänelle on asetettu tavoitteita. (Pyöriä 2012, 12.) Yleinen käsitys on, että palkan suuruus on tärkeää, mutta palkkaa tärkeämpiä ovat työssä saadut onnistumisen kokemukset. Näitä luodaan helposti esimiesten antamalla kannustuksella ja kiitoksilla sekä luomalla työntekijälle etenemismahdollisuuksia antamalla hänelle esimerkiksi uusia vastuutehtäviä hänen halutessaan. (Manka & Manka 2016, 107–108.)

Työyhteisön työhyvinvointia lisää hyvin määritelty ja selitetty yhteinen työn tavoite, jonka toteuttamiseksi jokainen työyhteisössä työskentelee. Tätä tukee myös työntekijän kokemus siitä, että hänellä on sananvaltaa yhteisistä työtavoista, joilla tavoitteisiin voidaan päästä. (Manka & Manka 2016, 162–163.) Työntekijöiden kehitys-

ideat pitää huomioida työtä kehitettäessä, sillä heidän asiantuntemuksensa esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden suhteen voi olla parempi kuin esimiehillä (Pyöriä 2012, 21). Arvostuksen saaminen omasta työstä on yksi työhyvinvoinnin ja elämän laadun kulmakivistä (Pyöriä 2012, 10).

2.3.4 Palaute

Mikään muu viestinnän muoto ei sisällä enempää viestimistä kasvokkain kuin esimiesviestintä. Esimiehen kommunikointitapa on tärkeä tekijä työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Palautteen antaminen on keino, jolla voidaan kehittää työyhteisössä niin yksilöitä kuin koko työyhteisöä. (Juholin 2009, 163–165.) Palautteen antaminen kuuluu aina esimiehen työnkuvaan ja työntekijät kaipaavat palautetta paljon enemmän kuin sitä annetaan (Työterveyslaitos 2015, 15–16). Palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen kuuluvat hyvään johtajuuteen. Myös avoin tiedottaminen tulevista muutoksista, työntekijän vastuuttaminen, valtuuttaminen ja työtehtävien delegointi kuuluvat hyvän johtajan viestinnällisiin ominaisuuksiin. (Vesterinen 2006, 47.) Kannustavat sanat voivat antaa vastaanottajalleen paljon, ilman että niiden sanoja menettää mitään (Laukka 2019).

Palaute on yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä (Juholin 2009, 164; Pyöriä 2012, 10). Työntekijät haluavat yleisesti saada esimiehiltään palautetta. Palautteen antaminen ja saaminen vaikuttavat työpaikan tunnelmaan ja ihmisten hyvinvointiin. Palautetta pitäisi antaa paljon, mutta sen pitäisi kuitenkin olla aina perusteltua, jotta palaute ei menetä uskottavuuttaan. Palautteenantajan tulisi olla oikeudenmukainen ja johdonmukainen. Rakentava palaute tulisi antaa kannustavasti ja pyrkiä antamaan ensin niille, jotka ovat kielteisen palautteen asianosaisia. Palautetta pitäisi pyrkiä antamaan mahdollisimman nopeasti tehdyn suorituksen tai ehdotuksen jälkeen. (Juholin 2009, 164–165.) Jatkuva palautteen antaminen laskee kynnystä vaikeista asioista puhumiseen ja ongelmiin on helpompaa puuttua (Työterveyslaitos 2015, 16).

Palaute on osa kehitystyötä ja kehittymistä. Palaute vaatii aina kaksi osapuolta, jotka ovat palautteen antaja ja palautteen saaja. Jos vain toinen antaa keskustelussa palautetta, on kyse ohjauskeskustelusta eikä palautekeskustelusta. Jos palautteeseen liitetään käsky, määräys tai ohje, muuttuu palaute johtamiseksi. Myös

vertaispalautteen antaminen työpaikoilla on tärkeää. Palautteen antajan ei tarvitse olla esimiesasemassa, jotta palaute olisi uskottavaa. Palautekulttuurin tulisi olla sellainen, että palautteeseen suhtaudutaan kehittämistä tai kehittymistä tukevana asiana. (Juholin 2017, 135–136.)

Jotta työntekijä voi kokea onnistumisen iloa töissä, hän tarvitsee työstään oikeudenmukaista tunnustusta esimieheltään. Työntekijä on vaarassa altistua stressille ja uupumukselle, jos hän omista ponnisteluistaan huolimatta ei voi kokea selviytyvänsä työtehtävistään kunnialla. Tähän voivat olla syynä liian vähäiset resurssit tai heikko johtaminen. Työntekijän pitää saada työstään palautetta. (Pyöriä 2012, 11.)

Laukka (2019) kirjoittaa Helsingin sanomien kolumnissaan, että hyvinvointi lähtee henkilöstä itsestään, mutta tarvitsee tuekseen muiden kannustusta. Kannustaminen vaatii harjoittelua ja taitoa sen tunnistamiseen, millainen palaute auttaa ja kannustaa ja mikä voidaan kokea ärsyttäväksi neuvomiseksi. Säännöllisesti kerrottu kiitos auttaa myös korjaavan ja rakentavan palautteen ymmärtämisessä oikein. (Laukka 2019.) Dialogi on käsitteenä merkittävä työhyvinvoinnin kannalta, sillä dialogi soveltuu työhyvinvoinnin lähestymiseen eri näkökulmista. Aito kohtaaminen, rakentava ja avoin keskustelu sekä tietoisuus omista tunteista ja niiden käsittelystä ovat hyvän dialogin tunnusmerkkejä. Kyky puhua, kuunnella ja olla läsnä keskustelussa ovat tärkeitä dialogissa. Hyvä dialogi edellyttää keskustelijoilta turvallisuuden tunnetta, luottamusta, toisen arvostusta ja kunnioitusta ja keskustelukumppanin hyväksymistä. (Suonsivu 2014, 53–54.)

2.4 Osuuskauppa KPO:n työsuojelun ja työhyvinvoinnin keskeisiä tavoitteita

Työsuojelun järjestäminen on määrätty työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738, § 9, §10) ja laki velvoittaa että ”työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma)”. Toimintaohjelman tavoitteet on huomioitava työpaikan kehittämisessä ja sen suunnittelussa ja käsiteltävä työntekijöiden tai työntekijöiden edustajan kanssa. (L 23.8.2008/738, § 9.) Sosiaali-

ja terveysministeriön (2016, 4) mukaan työsuojelu Suomessa sisältää työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä huolehtimisen lisäksi myös johtamiseen, organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen, henkiseen hyvinvointiin ja yhteistoimintaan liittyviä asioita, ja työolojen kehittämisen päävastuu on työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriö (2016, 6) on linjannut työsuojelullisiksi tavoitteikseen vähentää ammattitautien määrää, työpaikkatapaturmia sekä koettua fyysistä sekä psyykkistä kuormitusta vuoteen 2020 mennessä.

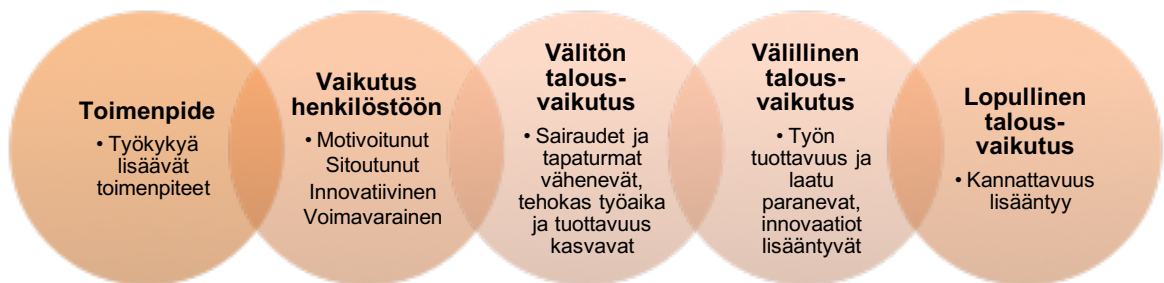
Opinnäytetyötä varten haastateltiin Osuuskauppa KPO:n edustajia, jotka työskentelevät työhyvinvoinnin parissa. Haastatteluihin vastasivat Osuuskauppa KPO:n henkilöstöjohtaja Leif Lindberg sekä market-toimialan päätyösuojeluvalltuutettu Suvi Paananen. Lindbergin vastaukset edustivat osuuskaupan näkökulmaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen ja Paanasen vastaukset työntekijöiden näkökulmaa. Haastatteluissa esitetyt kysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteessä 2.

Työhyvinvointi nähdään Lindbergin (2019) mukaan usein liian suppeana ja siihen liitetään vain yksittäiset tyky- tai tyhy-tempaukset sekä esimerkiksi Osuuskaupan työntekijöilleen tarjoamat liikuntasetelit, jotka myös Paananen (2019) vastauksissaan mainitsee. Paanasen (2019) mukaan fyysistä työtä tekevien on hyvä pitää huolta omasta fyysisestä kunnostaan, ja tätä toimintaa Osuuskauppa KPO tukee liikuntasetelien lisäksi liikuntaryhmien sekä yksilöityjen fysioryhmien avulla.

Työhyvinvoinnissa päästään Lindbergin (2019) mukaan parhaisiin tuloksiin oikeiden asioiden johtamisella. Osuuskauppa KPO:n strategiseksi linjaukseksi esimiestyö ja henkilöstö -osioon on kirjattu henkilöstötyön kehittämisen painopisteiksi esimiesten työnjohtamisosaaminen, henkilöstön palvelu- ja myyntiosaaminen sekä hyviin suoriin perustuvan kannustavan palkitsemisen kehittäminen. (Lindberg 2019.) Paananen (2019) mainitsee työyhteisötaitojen merkityksen työhyvinvointiin, ja hänen tehtävänä on kannustaa ja viestiä työyhteisötaitojen tärkeydestä ja niiden kehittämisestä osuuskaupassa. Osuuskauppa KPO on tehnyt yhteistyötä työterveyden, työeläkevakuutusyhtiön ja lakisääteisen tapaturmavakuutusyhtiön kanssa ja uudistanut mm. työterveyden sisältöä tukemaan työhyvinvointia paremmin. (Lindberg 2019.) Osuuskauppa tarjoaa työntekijöilleen lakisääteistä laajemmat työterveyspalvelut, jotka sisältävät esimerkiksi työpsykologin ja fysioterapian palveluja.

Sosiaali- ja terveystalveluja tuottavan Mehiläisen tarjoama huolikulma-mobiilipalvelu on avattu juuri kokeiluun välineeksi työmurheiden purkamiseen. (Paananen 2019.)

Osuuskaupan tavoitteena on osaava ja työkykyinen henkilöstö ja hyvä työnantajamielikuva. Näihin tavoitteisiin päästään työkykyjohtamisella, joka on yrityksen strategisia päämääriä tukeva, työkykyä uhkaavia riskejä ennakoiva kokonaisuus. Työkykyjohtamisen toimenpiteiden vaikutuksia on esitelty kuviossa 2. (Lindberg 2019.)



Kuvio 2. Työkykyjohtamisen vaikutukset yrityksen menestykseen (mukaihen Lindberg 2019).

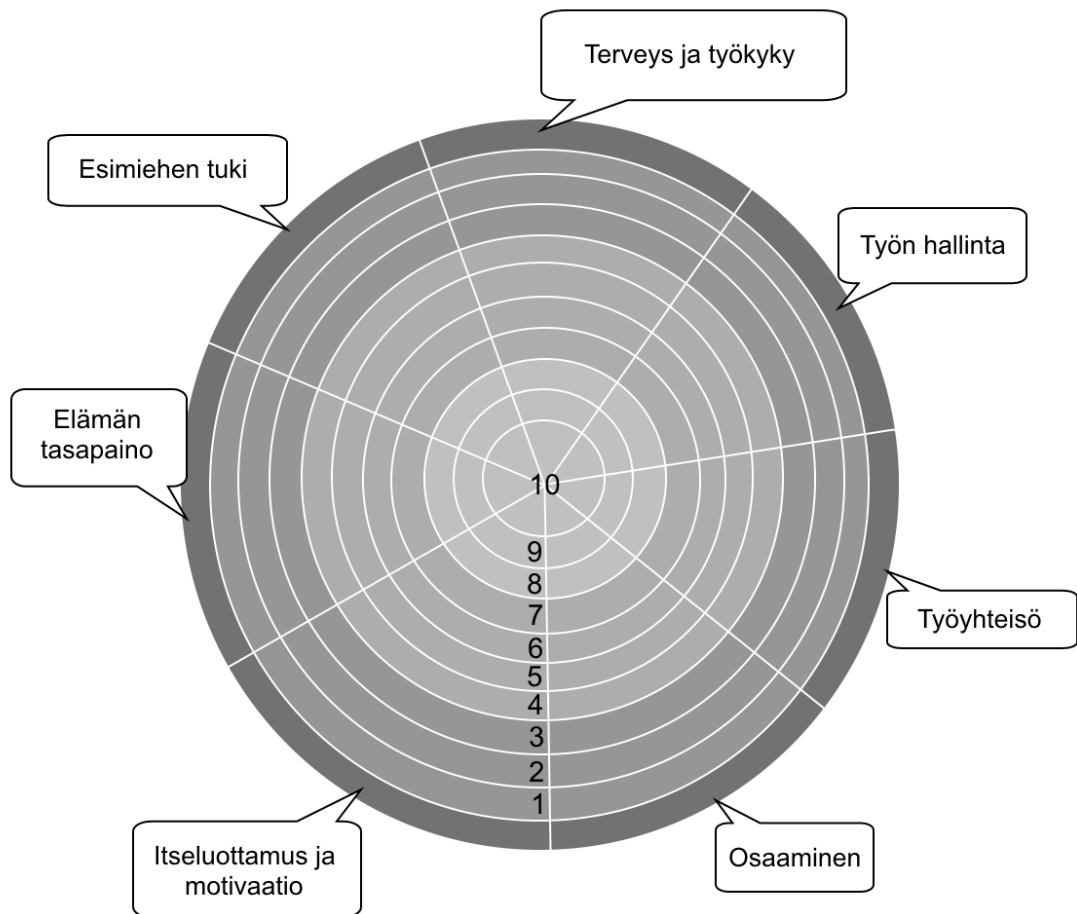
Paanasen (2019) mielestä työsuojelu on Osuuskauppa KPO:ssa tällä hetkellä hyvällä tasolla, mutta hän haluaa edelleen kehittää itseään työsuojeluvaihtuutettuna olakseen parempi tukitoimi sekä työnantajalle että työntekijöille. Työsuojelun tavoitteeksi Lindberg (2019) kertoo Osuuskauppa KPO:n linjauksesta, että työtaturmat tulee puolittaa vuoden 2017 tasosta vuoteen 2020 mennessä. Työssä jaksamisen tukemisen tavoitteissa Osuuskauppa KPO on päässyt hyvin eteenpäin, mutta haasteet työssä jaksamisen tukemiseksi kasvavat jatkuvasti ja tätä työtä Osuuskaupan pitää koko ajan parantaa. Myös Paananen (2019) on samaa mieltä, että työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin tulee panostaa tulevaisuudessa yhä enemmän, jotta

osuuskaupan tarjoamat palveluammatit nähtäisiin tulevaisuudessa houkuttelevina. Lindberg (2019) korostaa jokaisen työntekijän vastuusta omasta työkyvystään sekä huolehtimisesta itse riittävästä sekä fyysisestä että henkisestä palautumisesta vapaa-ajalla. Myös esimiehen rooli työkyvyn heikkenemisen merkkeihin puuttumisessa on tärkeä ennen kuin työntekijän työkyvyn heikkeneminen alkaa näkyä esimerkiksi sairauspoissaoloina. (Lindberg 2019.)

Paananen (2019) mainitsee perehdytykseen panostamisen tärkeyden työhyvinvoinnin kehittämiseksi osuuskaupassa. Perehdyttämiseen käytetty työaika on hyvin vähäistä, ja huonolla perehdyttämällä voi olla suuri merkitys työssä jaksamiseen. Työntekijällä täytyy olla tunne siitä, että osaa työnsä ja saa aina tarvittaessa apua. Paljon työtä työssä jaksamisen parantamiseksi vaatii Paanasen (2019) mukaan myös se, että työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja sitä kautta mielekkääksi. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi tarjoamalla työntekijälle tarpeeksi tunteja, jotta työllä tulee toimeen. Myös työnkierrolla ja työtehtävien vaihtelulla on vaikutusta sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiin. Työvuorosuunnittelua ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista pyritään kehittämään jatkuvasti esimiehiä kouluttamalla. (Paananen 2019.)

2.5 Pohjustus omaan tutkimukseen

Oman hyvinvoinnin tikkataulu esitellään työkaluksi työhyvinvoinnin kehittämiseksi Mankan ja Mankan (2016, 200–202) teoksessa työhyvinvointi. Tikkataulu sisältää seuraavaksi esiteltävät työhyvinvoinnin seitsemän eri osa-alueita, joita on käytetty tämän opinnäytetyön osana ABC Kokkolassa toteutetun työhyvinvointikyselyn pohjana. Oman hyvinvoinnin tikkataulu -mallin avulla henkilöstön työhyvinvointi voidaan esittää helposti graafisessa muodossa. Mallin valintaperusteina käytettiin tikkataulun selkeyttä tulosten analysoinnissa ja sen kattavuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös tulosten esittely grafiikan muodossa on tikkatauluna esitettyä hyvin havainnollinen. Oman työhyvinvoinnin tikkataulun osa-alueet esitellään seuraavaksi kuviossa 3 sekä omina kappaleinaan kuvion 3 jälkeen.



Kuvio 3. Oman hyvinvoinnin tikkataulu (mukaillen Manka & Manka 2016, 200).

Terveys ja työkyky liittyvät riittävään palautumiseen työn aiheuttamasta stressistä ja kuormituksesta. Terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyy vahvasti riittävä uni, jotta ihminen ehtii palautua tarpeeksi. Myös työpäivän aikana olisi hyvä ehtiä pitämään pieniä mikrotaukoja. Vapaa-ajan palautumisen esteitä ovat usein vähäinen liikunta, riittämätön vapaa-aika, huono unenlaatu sekä työasioiden tekeminen myös vapaa-ajalla. (Manka & Manka 2016, 181–182.)

Työn hallinta tarkoittaa työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työtahtiinsa ja työtehtäviinsä sekä työn itsenäistä tekemistä. Työn hallinta sisältää joko työntekijän omien tavoitteiden ja esimiehen asettamien tavoitteiden saavuttamista, ja työntekijän omaa vaikuttamista asetettuihin tavoitteisiin. Haasteellisetkin tavoitteet on mahdollista saavuttaa pienissä osissa, ja välitavoitteen saavuttamisen palkitseminen välittömästi lisää työntekijän työn hallinnan tunnetta. (Manka & Manka 2016, 28, 162–

163.) Jos työntekijältä vaaditaan liian monen yhtäaikaisen tehtävän suorittamista kerrallaan, aiheuttaa tämä työterveydellisiä vaaroja, työn laadun heikkenemistä ja turhia riskejä. Nämä kaikki aiheuttavat myös työntekijän tyytymättömyyttä työhönsä. (Hakala 2010, 94.)

Työyhteisö. Kuinka työyhteisössä käyttäydytään, tervehditäänkö työkavereita ja toimitaanko työyhteisössä tasapuolisesti, vaikuttavat kaikki työhyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 102). Ylen (2019) mukaan nauraminen on tehokasta vastalääkettä työn kuormittavuudelle ja sen vaikutukset kiinnostavat aivotutkijoita. Esimerkiksi kahvihuoneesta kuuluva nauru on merkki hyvin palauttavasta tauosta. (Yle 2019.) Yhteisöllisyydestä kannattaa työpaikalla huolehtia, sillä työyhteisön toimivuus lisää työhyvinvointia ja sosiaalisten suhteiden vaikutus työpaikan ilmapiiriin on työterveyslaitoksen (2015, 17) mukaan jopa 90 prosenttia. Yhteisöllisyys parantaa työntekijän motivaatiota ja työpaikkaan sitoutumista ja työn laatua sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia (Työterveyslaitos 2015, 17).

Osaaminen. Työntekijän kokemus oman työnsä osaamisesta on työhyvinvoinnin perustekijä. Osaamisesta ei ole hyötyä, jos se ei ole ajantasaista tai osaamista ei haluta jakaa kaikkien työntekijöiden kesken. Esimiestyössä tulisi huomioida jokaisen työntekijän osaaminen ja käyttää työntekijöiden vahvuuksia organisaation hyväksi. Jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus oman osaamisen hallintaan ja kehittämiseen, tarvitaan työpaikalla erilaisia oppimistilanteita ja kunnollista perehdytystä. (Työterveyslaitos 2015, 12.)

Itseluottamukseen ja motivaatioon voi vaikuttaa itse, niitä voi harjoitella, ja ympäröivät ihmiset arvioineen vaikuttavat niihin. Työkavereiden usko työntekijään voi saada työntekijän itsensäkin luottamaan itseensä. Itseluottamus määrittelee, kuinka haastavia tehtäviä työntekijä ottaa mielellään kantaakseen ja kuinka hän saavuttaa tavoitteensa työssä. Tilanteet, jotka työntekijä hallitsee ja joista työntekijä selviytyy omasta mielestään hyvin, lisäävät työntekijän motivaatiota työtä kohtaan. Työntekijän kokiessa työn imua, hän kokee uppoutuvansa ja omistautuvansa työlleen. (Manka & Manka 2016, 41, 161–162.)

Elämän tasapainolla tarkoitetaan työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, joka vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Vapaa-aika on laadukasta, jos työntekijä pystyy sulkemaan työasiat pois mielestään, hän voi hallita tekemisiään ja päättää mihin vapaa-ajan käyttää, rentoutuu ja hänellä on taidollisia hallintakokemuksia työnsä vastapainoksi. (Manka & Manka 2016, 184.) Jotta työntekijä pystyy huolehtimaan omasta terveydestään ja toimintakyvystään, on vuorokauden tuntien ajankäytöksi suositeltu kahdeksaa tuntia töitä, kahdeksaa tuntia unta ja kahdeksaa tuntia vapaa-aikaa (Työterveyslaitos 2015, 9). Ylen (2019) mukaan esimerkiksi helpot kotityöt ovat aivojen kannalta hyödyllisiä ja palauttavia niiden tylsyyden vuoksi. Riittävän palautumisen on todettu suojaavan aivoja liialliselta kuormittumiselta. (Yle 2019.) Hidas elämä vapaa-ajalla toimii vastalääkkeenä stressille ja kiireelle, joita postmoderni elämäntapa aiheuttaa. Vapaa-ajalla on mahdollista saada jopa terapeuttisia kokemuksia hitailla tekemisillä, kuten puutarhanhoidolla, onkimisella tai kutomisella, jotka toimivat työelämän vastapainoina. Hakala (2010, 60) mainitsee Einsteinin todenneen, että ”vain toimeentulo tai huvikseen ihminen kykenee suuriin tekoihin”. (Hakala 2010, 156–60.)

Esimiehen tuki. Työntekijän kokemus oman työn osaamisesta lisää työn hallinnan tunnetta ja on työhyvinvoinnin perustekijä (Työterveyslaitos 2015, 10). Esimiehen rooli on muuttunut käskyjen jakelijasta kohti valmentavaa johtamista sisältäen enemmän keskustelua työntekijöiden kanssa sekä heidän tukemistaan ja vahvuuksien huomioimista ja käyttämistä (Työterveyslaitos 2015, 7). Hyvä johtaminen kytkeytyy niin työhyvinvointiin kuin organisaation tuloksellisuuteen ja suorituskykyyn (Manka & Manka 2016, 141).

Työelämän laadun kulmakivet on esitelty teoksessa työhyvinvointi ja organisaation menestys (Pyöriä 2012, 10). Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kulmakivet sisältyvät osittain myös oman hyvinvoinnin tikkatauluun, joten kulmakiviä oli luontevaa käyttää tarkentavien lisäkysymysten laatimiseen oman hyvinvoinnin tikkataulua täydentämään. Työelämän laadun kulmakivet on esitetty seuraavaksi kuviossa 4.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kulmakivet (mukaillen Pyöriä 2012, 10).

3 TYÖHYVINVOINTI ABC KOKKOLASSA

3.1 Tutkittava organisaatio

S-ryhmä koostuu 20 alueosuuskaupasta sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, eli SOK:sta, tytäryhtiöineen. Toiminnan tarkoituksena on tuottaa asiakasomistajille kilpailukykyisiä etuja ja palveluja kannattavasti. S-ryhmällä oli vuoden 2018 lopulla Suomessa yhteensä 1841 toimipaikkaa. Koko S-ryhmä työllisti helmikuussa 2019 reilun 37 000 henkilöä. Asiakasomistajia S-ryhmällä oli vuoden 2018 lopussa lähes 2,4 miljoonaa. (Täällä olemme töissä 2019.)

Osuuskauppa KPO on perustettu vuonna 1906 ja se on ollut perustettaessa Suomen ensimmäinen alueosuuskauppa. Nykyään Osuuskauppa KPO:n palveluverkosto koostuu 150 toimipaikasta ja työllistää noin 1700 henkilöä kaupan, ravintolan, majoituksen sekä auto- ja polttonestekaupan alalla. Vakituisen henkilöstön lisäksi osuuskauppa työllistää kesäisin noin 1000 kesätyöntekijää. Osuuskaupan toiminta-alueena on länsirannikolla sijaitseva Keski-Pohjanmaan alue ulottuen Korsnäsistä Kärsämäelle. (S-kanava 2019.)

ABC-liikennemyymäläketjun ensimmäinen liikennemyymälä avattiin Uttiin vuonna 1998. Osuuskaupat ovat kuitenkin myyneet bensiiniä jo 1920- ja 1930-luvuilla. Vuonna 2002 ABC-polttoaineasemia oli jo yli 100 ja liikennemyymälöiden sadan myymälän rajapyykki ylittyi vuonna 2010. Polttoaineen toimittajana ABC-ketjulla on ollut vuodesta 2004 ollut oma hankintayhtiö NEOT (North European Oil Trade Oy). Nykyään ABC-polttoaineasemia on noin 430 kappaletta, ja täyttä liikennemyymälä-konseptia noudattavia liikennemyymälöitä on 58. Kauppojen aukioloaikojen vapauttamisen seurauksena osa ABC-liikennemyymälöistä muutettiin noudattamaan kevyempää lähi-ABC -konseptia, jonka tarkoitus on suunnata ABC:n tuottamia palveluja enemmän lähialueiden asukkaille kuin ohikulkevan liikenteen tarpeisiin. (ABC-asetat, [viitattu 16.4.2019].)

ABC Kokkola avattiin vuonna 2005 ja liikennemyymälä on tällä hetkellä Osuuskauppa KPO:n ABC-ketjun lippulaivamyymälä. Liikennemyymälä palvelee päivittäin kello 6–24 ja sijaitsee Kokkolan Heinolankaareissa valtatie 8:n varrella. Valtatie 8 on

vilkkaasti liikennöity valtavyylä, jota pitkin Kokkolan ohittaa päivittäin noin 13 000 ajoneuvoa (Ely-keskus 2016, 6). ABC Kokkolan Palvelutarjontaan kuuluvat ravintola ja kahvila, Hesburger, Sale-myymä, kokoustila ja polttonesteen tankkausasema. Toukokuussa 2019 palvelutarjontaa täydentävät myös Arnoldsin donitsit. ABC Kokkola työllistää vakituisesti 27 henkilöä ja lisäksi kesäkausina noin 10–15 kesätyöntekijää.

Vuoropäällikön työnkuva ABC Kokkolassa on esitelty työsopimuksen liitteessä (Osuuskauppa KPO 2015), jossa kerrotaan vuoropäällikön työnkuvasta ja vaatimuksista. Nämä mainitut asiat on myös mainittu hakukriteereinä toimen haun ajan.

Vuoropäällikkö on esimies ja on osa toimipaikan myynninjohtamisen johtotiimiä yhdessä muiden vuoropäälliköiden, liikennemyymäläpäällikön, Sale-päällikön ja keittiömestarin kanssa. Vuoropäällikkö vastaa työvuoronsa aikana asiakaspalvelun sujuvuudesta ohjaten työntekijöitä asiakaspaineiden ja prosessien tarpeiden mukaan kannustaen ja motivoiden koko työryhmää hyvään asiakaspalveluun ja tehokkaiseen työskentelyyn. Vuoropäällikkö on vuorossaan työntekijöille positiivinen malli, joka antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja tarvittaessa puuttuu myös alisuoriutumiseen. Vuoropäällikkö raportoi tapahtumista ja palautteista liikennemyymäläpäällikölle. Tarvittaessa vuoropäällikkö voi pyytää apua työhönsä päälliköltään tai tukiorganisaatiolta. (Osuuskauppa KPO 2015.)

Vuoropäälliköltä vaaditaan kiinnostusta esimiestyöhön. Hänen odotetaan olevan myynti- ja tuloshakuinen tiimipelaaja, joka luo esimerkillään positiivista työilmapiiriä yksikköonsä ja suhtautuu omaan työhönsä positiivisesti. Vuoropäälliköltä odotetaan itsenäistä päätöksentekokykyä ja halua oman työn ja toimipaikan kehittämiseen. Vuoropäälliköllä pitää olla uskallusta palautteen antamiseen ja työryhmän jäsenten ohjaamiseen. (Osuuskauppa KPO 2015.)

Vuoropäällikön työn merkitys henkilöstön työhyvinvoinnissa on suuri, sillä vuoropäällikkö johtaa päivittäistä työskentelyä työskentelemällä asiakaspinnassa yhdessä työntekijöiden kanssa. Vuoropäällikkö on avaintekijänä yrityksessä toteutettavien muutosten jalkauttamisessa sekä viestinnän ja tiedottamisen onnistumisessa. Myös edellä mainituissa vuoropäällikön työnkuvassa vuoropäälliköltä odotetaan aktiivista työhyvinvoinnin kehittämistä.

Liikennemyymälätyöntekijän toimenkuva ABC Kokkolassa koostuu monipuolisista asiakaspalvelutehtävistä liikennemyymälän eri palveluissa. Liikennemyymälätyöntekijältä edellytetään asiakaspalveluasennetta, mahdollisesti tehtävään soveltuvaan koulutusta, yhteistyökykyä toimia osana työryhmää, joustavuutta ja hyvää paineensietokykyä. Työ tarjoaa mahdollisuuden itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. (Osuuskauppa KPO 2019.)

3.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi ABC Kokkolan liikennemyymäläpäällikkö, ja toimeksiantona oli henkilöstön työhyvinvoinnin tutkiminen ja esimiestyön ja johtamisen kehittäminen yksikössä työhyvinvoinnin lisäämiseksi tutkimuksen perusteella. Aiheen taustalla oli S-ryhmän syksyllä 2018 teettämän työtyytyväisyystutkimuksen ABC Kokkolan saamat tulokset, joihin toimeksiantajan pyynnöstä tässä opinnäytetyössä pyrittiin pureutumaan tarkemmin.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka ABC Kokkolan henkilökunta kokee esimiestensä toiminnan vaikuttavan työhyvinvointiinsa ja nostavan esiin mahdollisia ristiriitoja ja epäkohtia, joita ABC Kokkolan esimiehet voivat huomioida arjessa ja kehittyä työssään näiden epäkohtien parantamiseksi. Tavoitteena oli kyselytutkimuksen pohjalta kehittää johtamista siten, että myös työhyvinvointi yksikössä tulevaisuudessa kohenee ja johtaminen yksikössä kehittyy. Tätä opinnäytetyötä on tarkoitus käyttää tutkittavassa organisaatiossa pohjana esimiestyötä kehittämissä keskusteluissa ja palavereissa ja tutkimuksesta ilmeneviä asioita kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta.

3.3 Aineistot ja menetelmät

Tutkimuksellinen opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa usein tutkimusraportin muodossa (Salonen 2013, 6). Se sisältää aiheen tietoperustan, toimijat, käytetyt menetelmät ja materiaalit sekä tulokset (Salonen 2013, 5). Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja pitää sisällään opinnäytetyötä varten toteutetun kvantitatiiviseen tutkimusot-

teeseen pohjaavan kyselyn, joka sisälsi myös kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä liittyen työhyvinvointiin ja esimiehiin työhyvinvoinnin rakentajina. Opinnäytetyössä on myös kehittämisprojektin piirteitä, sillä tarkoituksena oli, että ABC Kokkolan esimiehet voisivat kyselyn pohjalta kehittää omaa työskentelyään tukemaan työhyvinvointia paremmin.

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu usein aiempaan teoriaan ja tutkimuksiin ja sen tarkoituksena on tuottaa määrällistä tietoa. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tuloksena syntynyt aineisto esitetään usein tilastollisessa muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 136.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää tutkimalla kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tuoden ilmi uusia näkökulmia tutkittavista tosiasioista (Hirsjärvi ym. 2008, 157). Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko on määritelty tarkasti eikä satunnaisotantaa yleensä käytetä (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Tähän opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivista tutkimusotetta täydentämään lisäksi myös kvalitatiivinen tutkimusote, jotta toteutetusta kyselystä nousisi esiin myös sellaista tietoa ja näkökulmia, joita ei ennen kyselyn toteuttamista ollut huomioitu. Monivalintakysymykset rajoittavat vastaukset valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin, ja avoimet kysymykset antavat vastajalle mahdollisuuden todellisen mielipiteensä ilmaisuun ilman rajoitteita (Hirsjärvi ym. 2008, 196).

Kyselytutkimus työhyvinvoinnin ja esimiestyön laadun arvioimiseksi ABC Kokkolassa toteutettiin Webropol-kyselyllä, joka oli auki 16.–24.4.2019 eli yhden viikon. Kyselyyn pyydettiin vastaamaan kaikkia ABC Kokkolassa vakituisesti työskenteleviä liikennemyymälätyöntekijöitä. Esimiestiimiin kuuluvia liikennemyymäläpäällikköä, Sale-päällikköä, keittiömestaria sekä vuoropäälliköitä, joita kyselyssä arvioitiin, ei pyydetty kyselyyn vastaamaan. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikille liikennemyymälätyöntekijöille WorkPlace-sovelluksen kautta ja lisäksi linkit tallennettiin myös ABC Kokkolan toimiston tietokoneille ja kyselyyn oli mahdollista vastata myös työaikana tilanteen niin salliessa. Kyselyn perusjoukko oli 19 eli ABC Kokkolan liikennemyymälätyöntekijöiden määrä. Perusjoukon pienuuden vuoksi taustakysymykset iästä ja sukupuolesta jätettiin tietoisesti pois, jotta vastauksia ei voitaisi yhdistää yksittäi-

siin henkilöihin. ABC Kokkolan työntekijöiden ikähaitari on laaja ulottuen nuorimista alle 18-vuotiaista opiskelijoista vanhimpiin eläkeikää lähestyviin yli 60-vuotiaisiin työntekijöihin. Kyselyn tulokset käytiin läpi, purettiin ja analysoitiin 25.–30.4. ja esitellään tämän opinnäytetyön luvussa 3.4. Kyselyn tuloksista keskusteltiin kyselyn purku- ja analysointivaiheessa myös toimeksiantajan kanssa, ja samalla myös Webropol-kyselyn tulokset toimitettiin toimeksiantajalle ilman muokkausta suoraan sellaisena, kuin ne Webropolista saa ajettua pdf-muotoon.

Kysely koostui yhteensä seitsemästä kysymyssarjasta. Kuudessa ensimmäisessä sarjassa oli ensin asteikkoihin eli skaaloihin perustuva matriisiosio. Matriisiosiota oli täydentämässä avoin kysymys, jossa pyydettiin perustelemaan matriisiin valittuja vastauksia, sillä Hirsjärven ym. (2008, 192) mukaan täsmällisiä tosiasioita ei ole järkevää mitata Likertin asteikolla. Avoimet kysymykset olivat myös toimeksiantajan toivomia. Matriiseihin liittyvät avoimet kysymykset eivät olleet pakollisia vastata, jotta kyselyssä pääsi etenemään seuraavaan kohtaan. Matriisien vastausvaihtoehdot oli toteutettu siten, että vastaaja valitsi esitettyihin väittämiin vastauksen Likertin asteikolta sen pohjalta, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa (Hirsjärvi ym. 2008, 195). Vastausvaihtoehto 1 tarkoitti täysin eri mieltä olemista ja vastausvaihtoehto 5 täysin samaa mieltä olemista. Matriiseihin vastaaminen oli asetettu pakolliseksi.

Kysely rakennettiin Mankan ja Mankan (2016, 200–202) oman hyvinvoinnin tikkataulun sekä Pyöriän (2012, 10) työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kulmakivien pohjalta molempia lähteitä yhdistellen ja soveltaen. Jokaisesta Mankan ja Mankan (2016, 200–202) oman hyvinvoinnin tikkataulun sektorista oli integroitu kyselyn eri teemojen alle yhteensä kaksi kysymystä, ja loput kysymykset pohjautuivat Pyöriän (2012, 10) työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kulmakiviin huomioiden myös toimeksiantajan toiveet esitettävistä kysymyksistä. Kyselyyn integroidut kysymykset, jotka vaikuttivat kuviossa 5 esiteltyihin oman hyvinvoinnin tikkataulun tuloksiin, esitellään seuraavaksi taulukossa 1.

Taulukko 1. Oman hyvinvoinnin tikkataulun kysymykset (mukaillen Manka & Manka 2016, 201–202).

Terveys ja työkyky	<ul style="list-style-type: none"> • Nukun mielestäni tarpeeksi ja hyvin • Huolehdin itsestäni ja kunnostani harrastamalla liikuntaa vapaa-ajallani.
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • Työpaikallani on positiivinen tunnelma ja helppo nauraa yhdessä. • Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Saan uusiin työtehtäviin ja työtapoihin kunnollisen perehdytyksen • Saan esimiehiltäni tarvittavan tiedon selviytyäkseni työstä hyvin
Työn hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön määrä on mitoitettu järkevästi työtehtäviin nähden • Työlleni on asetettu tavoitteet, jotka minun on mahdollista saavuttaa
Itseluottamus ja motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Koen usein onnistumisen tunnetta töissäni • Hyväksyn muutokset työpaikallani, kunhan ne on perusteltu minulle hyvin
Elämän tasapaino	<ul style="list-style-type: none"> • Vapaa-aikani on tasapainossa työni kanssa • Pystyn irrottautumaan työasioista vapaa-ajallani
Esimiehen tuki	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta työpaikalla on reilua ja oikeudenmukaista • Esimieheni kuuntelevat ehdotuksia työhöni liittyen

Kysymyssarjat päädyttiin lopulta jaottelemaan kuuteen osaan teemoittain. Teemat olivat työkyky ja työyhteisö, työn kehittäminen, työn ja elämän tasapaino, palaute, työn imu ja työn kuormittavuus. Viimeinen kysymyssarja sisälsi kaksi avointa kysymystä esimiesten ja vastaajan itsensä toimista työhyvinvoinnin kehittämiseksi työpaikalla. Näihin kahteen avoimeen kysymykseen vastaaminen oli pakollista. Työhyvinvointikyselyn toteuttamisessa käytetty verkkokyselylomake on kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteenä 1.

3.4 Tutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen pyydettiin vastausta kyselyn toteuttamisen aikana 19:ltä vakituisesti työskentelevältä liikennemyymälätyöntekijältä. Kahdelta juuri aloittaneelta liikennemyymälätyöntekijältä vastaamista ei pyydetty eikä heitä laskettu mukaan perusjoukkoon. Heidän jättämistään kyselyn ulkopuolelle perusteltiin sillä, että kyselyyn saataisiin todennäköisesti vastaukseksi vain ensivaikutelma organisaatiosta

ja kyselyssä toivottiin vastauksia pidemmän aikajakson kokemuksista. Organisaation esimiestiimiä ei kyselyyn pyydetty vastaamaan, mutta heitä tiedotettiin toteutettavasta opinnäytetyöhön liittyvästä kyselystä, ja heitä toivottiin ohjaamaan liikennemyymälätyöntekijöitä vastaamaan kyselyyn, jos tilanne työaikana mahdollistaisi kyselyyn vastaamisen.

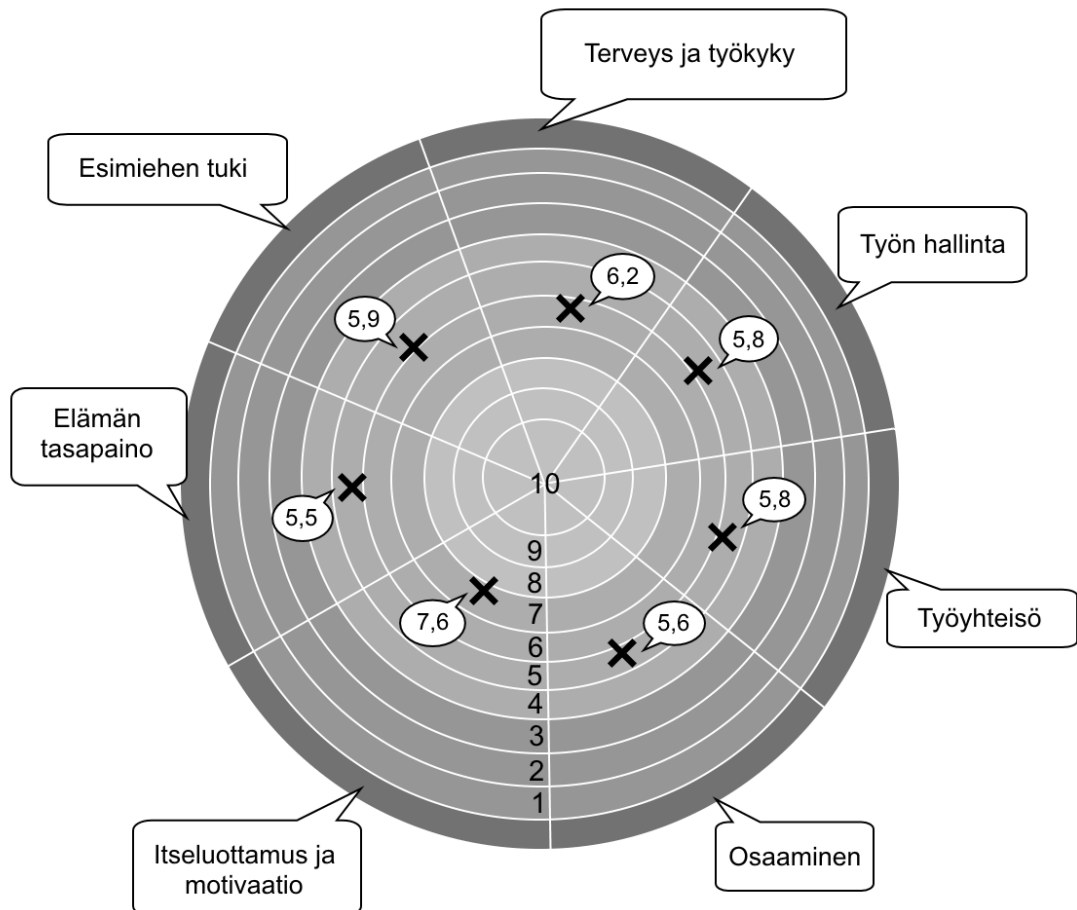
Vastauksia kyselytutkimukseen saatiin yhteensä 15, jolloin kyselyn lopullinen vastausprosentti oli 78 % perusjoukon ollessa 19. Kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen, mikä voi selittää sen, että vastausprosentti ei noussut saatua korkeammaksi. Vastauksia olisi mahdollisesti voitu saada kerättyä lisää esimerkiksi vastausaikaa pidentämällä, mutta se ei valitettavasti ollut tämän opinnäytetyön aikataulun vuoksi mahdollista.

Kysely oli jaoteltu osiin teemoittain, ja tulokset esitellään seuraavaksi kuvion 5 jälkeen näiden teemojen mukaan. Kyselyn teemat olivat työkyky ja työyhteisö, työn kehittäminen, työn ja elämän tasapaino, palaute, työn imu, kuormittavuus ja avoimet kysymykset esimiesten ja työntekijän itsensä toimista työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Jokaisesta teemasta kysyttiin 3–5 kysymystä Likertin asteikkoon perustuvalla matriisilla, ja matriisiosion jälkeen oli siihen liittyvä avoin kysymys. Viimeinen osio koostui kahdesta avoimesta kysymyksestä.

Oman hyvinvoinnin tikkataulu. Manka ja Manka (2016, 200–202) kysyvät teoksessaan työhyvinvointi oman hyvinvoinnin tikkataulun jokaisesta sektorista yhteensä kuusi kysymystä, joihin vastataan asteikolla 1–10 ja vastausten keskiarvo merkitään osumaksi tikkatauluun. Tätä opinnäytetyötä varten Mankan ja Mankan (2016 200–202) oman hyvinvoinnin tikkataulun kysymyksiä muokattiin ja kysymysten määrää vähennettiin kuudesta kysymyksestä kahteen. Jokaisesta oman hyvinvoinnin tikkataulun osa-alueesta oli esitetty kyselyn eri teemojen matriiseissa kaksi oman hyvinvoinnin tikkataulun kysymystä, joihin vastattiin asteikolla 1–5. Näiden kahden vastauksen summana oli mahdollista saada yhteensä kymmenen pistettä eli osuma tikkataulun keskelle. Kuviossa 5 on esitetty oman hyvinvoinnin tikkataulu kyselytuloksineen.

Kuvion 5 tikkataulussa esitetään osumat tikkataulussa perustuen hyvinvoinnin eri osa-alueiden kysymyksiin kyselyssä saatujen vastausten keskiarvojen summiin.

Parhaan tuloksen tikkataulun osa-alueista sai kyselyn perusteella itseluottamus ja motivaatio ja huonoimman tuloksen elämän tasapaino. Jokaisessa tikkataulun osa-alueessa on organisaatiossa kehitettävää, jotta kyselyn tulokset sijoittuisivat taulussa lähemmäksi keskellä sijaitsevaa parasta tulosta.



Kuvio 5. Kyselyn tulokset sijoitettuna oman hyvinvoinnin tikkatauluun.

Työkyky ja työyhteisö -osion avoimiin kysymyksiin saatiin kyselyssä seitsemän avointa vastausta. Vastauksissa koettiin työhyvinvointia huonontavaksi tekijäksi työyhteisön kuppikuntaisuus ja työn erilainen sujuvuus eri ihmisten kanssa työskennellessä. Vastauksissa kerrottiin, että joidenkin työntekijöiden kanssa on helpompaa nauraa yhdessä ja olla rennosti, kun taas toisten kanssa työnteko koettiin vaikeaksi

esimerkiksi työkavereiden motivaation puutteen vuoksi. Sekavat työvuorot ja viikonloppuihin ja iltoihin painottuva epäsäännöllinen vuorotyö koettiin vastauksissa haastavaksi sekä työhyvinvoinnin että oman jaksamisen kannalta.

Työkyky ja työyhteisö -osion matriiseissa oli hyvin paljon hajontaa, ja vastaajia oli lähes jokaisessa kysymyksessä väittämien kanssa yhtä monta täysin tai jokseenkin samaa mieltä kuin täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastaajista mielestään tarpeeksi hyvin nukkui vain 40 % vastaajista, ja vapaa-ajallaan itsestään ja kunnostaan huolehti sama määrä vastaajia. Omaa työtään arvosti vastausten perusteella yhdeksän vastaajaa, eli 60 % vastaajista. Vastaajista neljä, eli 26 % vastaajista ei kokenut arvostavansa omaa työtään. Kuusi vastaajaa oli samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan työpaikalla on positiivinen tunnelma ja helppoa nauraa yhdessä. Kaksi vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Työn kehittämisen matriisiosion perusteella työntekijät olivat avoimia muutoksille, jos ne on perusteltu heille hyvin, sillä 14 vastaajaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Yksikään vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väitteestä, että haluaa työt tehtävän siten, miten ne on aina tehty eikä halua muutoksia. Perehdytys ja tiedonjakaminen aiheuttivat vastauksissa hajontaa. Kunnollista perehdytystä uusiin työtehtäviin ja työtapoihin koki saaneensa vastaajista viisi (33 %), kun kahdeksan (53 %) oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Kuusi vastaajaa (40 %) oli samaa mieltä väitteestä, että saavat esimiehiltä tarvittavan tiedon, jotta selviytyvät töistä hyvin, mutta seitsemän vastaajaa (47 %) oli väitteestä eri mieltä.

Työn kehittämisen osiossa avoimiin vastauksiin vastasi yhdeksän kyselyyn vastannutta. Vastauksissa mainittiin tiedotuksen haasteellisuus organisaatiossa liitettynä organisaatiossa tehtävistä muutoksista tiedottamiseen. Esimiesten tiedettiin vastausten perusteella kehittävän organisaatiota ja työtapoja, mutta vastauksista ilmeni, että valitettavasti tieto ei kaikista asioista saavuta kaikkia organisaation työntekijöitä. Parempaa perehdytystä uusista toimintatavoista kaivattiin neljässä työn kehittämisen osion avoimessa vastauksessa. Workplace-sovellus nähtiin vastauksissa mahdollisuutena tiedotuksen parantamisessa ja tiedonkulussa. Muutosten vastustusta kommentoitiin kahdessa vastauksessa siten, että koko työyhteisön pitäisi muuttaa asennettaan ja ajattelutapaansa muutoksille avoimempaan suuntaan,

ja toivottiin että muutoksia vastustettaisiin vähemmän ja annettaisiin mahdollisuus organisaation kehittymiselle. Muutosten vastustusta kommentoineet avoimet vastaukset olivat myös linjassa matriisiosion muutosvastaisuuskysymyksen kanssa, sillä 73 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä ”haluan, että työt tehdään niin kuin ne on aina tehty, enkä halua muutoksia”.

Työn ja elämän tasapaino sai kyselyn matriiseista heikoimmat vastaukset. Kyselyn tasapaino-osion vastausten perusteella vain yksi vastanneista (6 %) koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että hänen vapaa-aikansa on tasapainossa työn kanssa. Kyselyyn vastanneista kolme (20 %) oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja viisi (33 %) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että pystyy irrottautumaan työasioista vapaa-ajallaan, eikä yksikään ollut täysin samaa mieltä väitteestä, että henkilöstön määrä on mitoitettu järkevästi työtehtäviin nähden. Kahdeksan vastaajista oli kuitenkin täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työlle on asetettu tavoitteita, jotka heidän on mahdollista saavuttaa. Yksi vastaaja oli väitteestä täysin eri mieltä ja neljä jokseenkin eri mieltä.

Kyselyn tasapaino-osion avoimissa vastauksissa otettiin kantaa työvuorosuunnittelun merkitykseen työhyvinvoinnissa. Yhden päivän vapaita ja siirtymiä iltavuorosta aamuvuoroon kritisoitiin kahdessa vastauksessa. Töistä irrottautumista pidettiin vaikeana siksi, että sairauslomien paikkauskutsuja saatiin myös vapaapäivinä sekä puhelimitse että tekstiviesteillä ja uusi WorkPlace-sovellus tuo työviestejä puhelimen näytölle myös vapaa-ajalla, jos sovellusta ei ole muistanut hiljentää vapaapäivien ajaksi. Kolmessa avoimessa vastauksessa kritisoitiin myös kokemusta siitä, että työtehtävät jakaantuvat epätasaisesti eri vuoroissa: joissakin vuoroissa tekemistä on liikaa eivätkä ”kädet riitä vaikka juoksis” ja joissakin vuoroissa ”kuolee tylsyyteen”. Työtehtävien epätasapaino heijastui vastausten mukaan myös vapaa-aikaan. Avoimia vastauksia tasapaino-osioon saatiin yhteensä seitsemän.

Palaute-osion matriisin vastatusten perusteella vastaajista kuusi (40 %) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että saa työstään positiivista palautetta. Rakentavan palautteen saamisesta oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä kuitenkin vain neljä (26 %). Vertaispalautetta antoi kyselyn mukaan seitsemän vastaajaa, ja sama määrä vastaajista oli sitä mieltä, että kokee esimiesten arvostavan työntekijöiden tekemää työtä.

Työntekijät saivat kyselyn perusteella liian vähän palautetta esimiehiltään onnistumisistaan ja kehittämiskohteistaan. Palaute-osion avoimeen kysymykseen saatiin vastauksia kuusi kappaletta ja palautteen vähyyttä mainittiin jokaisessa tämän osion avoimen kysymyksen vastauksessa. Avoimissa vastauksissa toivottiin palautetta, jotta työntekijä tietäisi, missä tämän pitäisi kehittää itseään. Vastausten mukaan palautteen saaminen lisäisi työskentelymotivaatiota ja auttaisi koko työyhteisön kehittämisessä. Palautetta oli vastausten perusteella kyllä saatu, mutta liian harvoin, jotta sen määrä olisi koettu riittäväksi. Vastauksissa toivottiin enemmän tekemisen seuranta ja työntekijöiden ohjausta palautteen avulla.

Työn imua kommentoitiin kuudessa avoimen osion vastauksessa. Vastauksissa työn imun kokemisen esteinä nähtiin tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden puute niin työn sisällön kuin vuorosuunnittelun näkökulmista, sekä työskentely oman mukavuusalueen ulkopuolella. Työn imua tukevinä asioina vastauksissa nähtiin esimiesten reiluus ja asiallisuus sekä työtehtävien joustavuus.

Työn imun matriisiosiossa kahdeksan (53 %) vastaajaa koki tulevansa töihin mielellään ja sama määrä koki, että esimiehet kuuntelevat heidän työhön liittyviä ehdotuksiaan. Yksi vastaajista (6 %) oli täysin samaa mieltä väitteestä, että kokee usein onnistumisen tunnetta työssään. Kuusi vastaajaa (40 %) oli väitteen kanssa joksikin samaa mieltä. Vastaajista neljä (26 %) oli väitteestä joksikin tai täysin eri mieltä.

Toiminnan oikeudenmukaisuuden ja reilouden toteutumisesta oli eri mieltä kahdeksan vastaajaa (53 %). Tähän väittämään löytyi avoimista vastauksista kokemuksia siitä, että joitakin työntekijöitä kohdellaan eri tavalla kuin muita, ja jotkut työntekijät saavat eri tavalla tahtonsa läpi. Avoimissa vastauksissa toivottiin esimiehiltä tähän asiaan puuttumista.

Työn kuormittavuudesta saatiin kahdeksan avointa vastausta. Vastauksissa kuormittavuutta lisääviksi tekijöiksi mainittiin henkilökunnan vähyyttä, kiireen tuntu, hengähdystaukojen vähäisyys sekä tietyt haasteelliset asiakasryhmät.

Työn kuormittavuuden matriisiosiossa esitettiin väittämiä työn fyysisen ja psyykkisen kuormittavuudesta ja koetaanko työ raskaammaksi kuin ennen. Vastaajista 12

(80 %) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työ on raskaampaa niin fyysisesti kuin psyykkisesti verrattuna aiempaan. Ainoastaan yksi vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että työ on fyysisesti raskaampaa kuin ennen.

Avoimet kysymykset esimiesten ja työntekijän omista toimista työhyvinvoinnin kehittämiseksi olivat pakollisia, mutta niihin vastasi 15 vastaajasta vain 14 kyselyyn vastannutta.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten esimiehet voisivat parhaiten kehittää työpaikan työhyvinvointia. Esimiesten työhyvinvoinnin kehittämisen keinoina kolmessa vastauksessa ehdotettiin tasapuolisuuden korostamista työtehtävissä ja töiden suunnittelussa. Vastauksissa toivottiin kiitoksen ja palautteen antamisen lisäämistä, työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden tuntemista ja huomioimista. Organisaation tauotuksen kehittäminen ja kuppikuntaisuuteen puuttuminen ilmenivät kahdessa avoimessa vastauksessa. Työn kuormittavuuteen liittyviä toimia mainittiin neljässä vastauksessa. Nämä vastaukset käsittelivät työvuorosuunnittelun kehittämistä ja vapaapäivien jaksottamista pidemmiksi kuin yhden päivän vapaiksi. Lisäksi vastauksista nousivat esiin työntekijöiden kohtaaminen ihmisenä, työntekijöiden kuunteleminen ja inhimillisyyden huomioiminen, sekä näiden asioiden laittaminen organisaation tekemän tuloksen edelle.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä toimia työntekijät itse tekevät parantaakseen työhyvinvointia ja työssä jaksamista työpaikallaan. Viidessä vastauksessa mainittiin keinona työkaverin auttaminen ja tukeminen. Lisäksi vastauksissa mainittiin työntekijän oma positiivinen asenne työtä ja muita työntekijöitä kohtaan, huumori, oman jaksamisen huomiointi, liikunnan lisääminen vapaa-ajalle ja vertaispalautteen antaminen. Negatiivisesta ilmapiiristä, turhasta valittamisesta ja sen kuormittavuudesta mainittiin kahdessa vastauksessa, joissa molemmissa pyrittiin olemaan lähtemättä mukaan negatiiviseen kierteeseen.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

ABC Kokkolassa toteutetun työhyvinvointikyselyn toivottiin nostavan esiin tutkittavan organisaation työntekijöiden kokemuksia esimiestensä toiminnan vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin. Kyselyyn haluttiin suoraa vastauksia, ja niitä myös avoimissa vastauksissa saatiin runsaasti. Kuten etukäteen toivottiin, kysely nosti esiin epäkohtia ja ristiriitoja, joihin organisaation esimiehet voivat tarttua ja ottaa kehittämiskohteikseen, jotta he voivat kehittää organisaation työhyvinvointia osana omaa työtään. Kyselyn vastausten perusteella tehtiin tutkittavan organisaation esimiehille työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, johon kuuluvat seuraavat asiat:

- Palautekuluttuurin kehittäminen
- Organisaation keskustelukulttuurin kehittäminen
- Tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta
- Työvuorosunnittelun kehittäminen tukemaan paremmin työssä jaksamista ja palautumista
- Työn kehittäminen yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa
- Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kehittäminen
- Työntekijöiden palautumisen kehittäminen

Seuraavaksi käydään läpi kyselystä nousseita asioita, jotka on mainittu edellä kehittämissuunnitelmassa, ja joita tutkittavan organisaation esimiehet voivat ottaa kehittämiskohteikseen.

Palautekulttuurin kehittäminen. Esimiesten tulisi lisätä työntekijöille antamansa palautteen määrää, jotta palautteen antamisesta tulisi organisaatiossa arkipäiväisempää, ja organisaation keskustelukulttuuri kehittyisi nykyistä paremmaksi. Juholinin (2009, 165) mukaan annetun palautteen pitäisi kuitenkin olla aina perusteltua, jotta palaute ei menetä uskottavuuttaan. Palautteen antaminen vaatii harjoittelua niin sen antajalta kuin vastaanottajalta. Kun palautetta annetaan organisaatiossa vain vähän, yksittäinen palaute saa helposti vastaanottajan mielessä liian suuret mittasuhteet eikä se ole työn kehittämisen kannalta hyvä asia. Kun sekä hyvää että rakentavaa palautetta annetaan organisaatiossa paljon, myös rakentavan palautteen vastaanottaminen helpottuu ja palaute kehittää työtä ilman että työhyvinvointi

kärsii. Ajatus siitä, että palaute koskee työtä, eikä työntekijää henkilönä selkeytyy, kun palautetta annetaan enemmän ja palautteeseen totutaan. Palautteen antamisen lisääminen vaatii jokaiselta esimieheltä harjoittelua eikä palautteen antaminen ole aluksi helppoa. Laukan (2019) mukaan palautteen ja kiitoksen antamisen opettelun voi aloittaa sillä, että sanoo yhden kannustavan sanan päivässä. Palautteen antamisen tietoinen harjoittelu tekee palautteen antamisesta kerta kerralta helpompaa, ja lopulta myös ikävämpien rakentavien palautteiden antamisesta tulee luonteva osa esimiehen työskentelyä. Palautteen antaminen edesauttaa myös organisaation reilua johtamista, joka on yksi Kehusmaan (2011, 118) hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineksista, jotka on esitelty aiemmin tämän opinnäytetyön kuviossa 1. Palautteen antamista vaaditaan esimieheltä myös vuoropäällikön toimenkuvan kuvauksessa. Vuoropäällikön odotetaan antavan sekä positiivista että rakentavaa palautetta, ja tarvittaessa puuttuvan alisuoriutumiseen.

Organisaation keskustelukulttuurin kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen.

Keskustelukulttuurin kehittäminen liittyy palautekeskustelujen lisäksi myös esimiesten antamien tavoitteiden asettamiseen, keskusteluun onko tavoitteet kyetty saavuttamaan, sekä organisaatiossa tapahtuvaan sisäiseen tiedottamiseen koskien esimerkiksi tapahtuvia muutoksia ja työn kehittämistä. Hakalan (2010, 100) mukaan työelämän odotukset ja olosuhteet ovat harvoin linjassa keskenään. Työnantajan, esimiehen ja asiakkaiden työntekijään kohdistuvat odotukset ja vaatimukset eivät ole tasapainossa olosuhteisiin, missä toiminta tapahtuu (Hakala 2010, 100). Tässä on suuri kehittämisen paikka.

Kasvotusten tapahtuvan keskustelun määrää organisaatiossa lisätään käyden asetetut tavoitteet ja muutokset läpi keskustellen jokaisen työntekijän kanssa sen lisäksi, että niistä tiedotetaan ilmoitustaululla, viestivihossa tai Workplace-sovelluksessa. Tavoitteena olisi, että esimiehet eivät tekisi oletuksia siitä, että työntekijä on saanut tiedon jostakin tiedotuskanavasta, vaan tiedon saaminen ja ymmärtäminen varmistettaisiin aina myös kasvotusten. Varmistamalla keskustelun keinoin, että tieto on varmasti saavuttanut jokaisen organisaatiossa työskentelevän, keskustelukulttuuri organisaatiossa kehittyy ja myös haastavampia dialogeja on helpompi toteuttaa. Asioiden käyminen läpi jokaisen kanssa voi tuntua esimiehestä isossa organisaatiossa saman asian toistamiselta moneen kertaan, mutta keskustelu lisää

organisaation osaamista. Kun jokaiselle henkilökohtaisesti asetetut tavoitteet saavutetaan ja niistä saadaan kiitosta, lisää tavoitteiden saavuttaminen työntekijöiden onnistumisen kokemuksi, mikä auttaa työntekijää kokemaan työn imua. Kuten jo teoriaosiossa on mainittu, Juholinin (2009, 163) mukaan esimiestyö sisältää viestintää kasvokkain enemmän kuin mikään muu viestinnän muoto.

Työvuorosuunnittelun kehittäminen. Paananen (2019) mainitsee esimiesten kouluttamisen parempaan työvuorosuunnitteluun yhdeksi Osuuskauppa KPO:n tavoitteeksi työssä jaksamisen edistämiseksi. Työhyvinvointikyselyssä nousi esiin toive, että vapaapäiviä olisi kerralla enemmän kuin yksi, ja siirtymiä iltavuorosta suoraan aamuvuoroon olisi vähemmän. Työvuorosuunnittelu isossa yksikössä on haasteellista, ja työvuorolistan laatijan on välillä pakko tehdä kompromisseja, jotta kaikki vuorot saadaan täytettyä. Avoimen keskustelun lisääminen työvuorolistasta saattaa olla avain työhyvinvoinnin kehittämiseksi myös työvuorosuunnittelun näkökulmasta. Esimerkiksi työntekijän tehdessä peräkkäin monta iltavuoroa hänelle on saatettu laittaa työvuoroputken viimeiseksi päiväksi ennen vapaapäiviä aamuvuoro, jotta hän saa enemmän yhtenäistä vapaa-aikaa vapaapäiviensä yhteyteen, kun hän pääsee aikaisemmin töistä työputken viimeisenä päivänä. Työntekijä saattaa nähdä tässä kuitenkin vain siirtymän iltavuorosta aamuvuoroon, eikä välttämättä ymmärrä listan laatijan suurempaa ajatusta edellä mainitusta tilanteesta, ellei tätä ratkaisua perustella myös työntekijälle. Myös tasapuolisuus vuorojen suhteen nousi kyselyssä esiin mielipiteenä siitä, että toiset tekevät enemmän ilta- kuin aamuvuoroja ja toisin päin. Tästä johtuen työntekijöiden osaamista tulisikin organisaatiossa kehittää siten, että jokaisella olisi valmiudet suoriutua työvuorosta mihin aikaan päivästä tahansa, ja tasapainottaa ilta- ja aamuvuoroja tasaisesti jokaiselle työntekijälle.

Työn kehittäminen yhdessä koko henkilökunnan kanssa. Työntekijät ovat asiantuntijoita omissa työtehtävissään ja heidän kehitysideansa pitää huomioida työtä kehittäessä (Pyöriä 2012, 21). Monet muutokset, jotka koskettavat koko työyhteisöä tulevat valitettavasti annettuna ylhäältä päin, ja esimiesten tehtävänä on jalkauttaa näitä muutoksia. Muutoksista tulisi kuitenkin keskustella enemmän myös työntekijöiden kanssa, perustella miksi muutoksia tehdään ja kuunnella työntekijöiden ehdotuksia, kuinka muutokset voitaisiin heidän mielestään parhaiten toteuttaa. Parhaassa tapauksessa muutoksen toteuttaminen on mahdollista valtuuttaa kokonaan

työntekijöille. Tällä toiminnalla vähennetään muutosvastarintaisuutta ja sitoutetaan työntekijät paremmin organisaatiossa tehtäviin työtä koskeviin muutoksiin. Kunnollinen perehdytys tehtäviin muutoksiin on myös avaintekijänä muutosten toteuttamisessa ja organisaation työn kehittämässä. Työtä kehittämällä varmistetaan, että työ on mielekästä ja sujuvaa.

Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kehittäminen. Kyselyn vastauksissa nousi esiin kokemus organisaation kuppikuntaisuudesta ja siitä, että kaikkia ei kohdella työyhteisössä tasapuolisesti. Vastauksissa mainittiin myös näihin perustuen työyhteisön heikkous ja henkilökemioiden vaikutus työntekoon. Työhön liittyvien vaatimuksien tulisi olla samanlaiset jokaiselle organisaation työntekijälle. Työterveyslaitoksen (2015, 17) mukaan työyhteisön yhteisöllisyydestä tulisi huolehtia, sillä sosiaalisten suhteiden vaikutus työpaikan ilmapiiriin on jopa 90 prosenttia. Yhteisöllisyyden kokemus parantaa työn laatua ja työntekijöiden motivaatiota (Työterveyslaitos 2015, 17). Tukea antava työyhteisö on Kehusmaan (2011, 112) mukaan yksi hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineksista. Esimiehet voivat vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen omalla käyttäytymisellään ja keskustelutaidoillaan, koko työyhteisöä koskevien palautteiden antamisella, me-hengen nostattamisella sekä reilulla johtamisella. Kehusmaan (2011, 118) mukaan reilu johtaminen korostaa yhdessä tekemistä, jokaisen osallistumista sekä vastuun jakamista tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti jokaiselle työyhteisön jäsenelle.

Työntekijöiden palautumisen kehittäminen. Kyselyn tulosten perusteella suurin osa tutkittavan organisaation työntekijöistä koki työnsä fyysisesti ja psyykkisesti raskaammaksi kuin ennen. Tämä asettaa haasteita riittävään palautumiseen vapaaajalla. Työn tarkoitus ei ole kuluttaa työntekijän koko energiavarastoja työpäivän aikana, vaan myös vapaa-ajalle pitäisi jäädä virtaa palauttavaan toimintaan. Osuuskauppa KPO:n henkilöstöjohtaja totesi haastattelussaan tämän opinnäytetyön luvussa 2.4, että jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työkyvystään ja siitä, että huolehtii riittävästä fyysisestä ja henkisestä palautumisesta vapaa-ajallaan. Osuuskauppa KPO tukee henkilökunnan työkykyä esimerkiksi liikuntaseteleillä ja mahdollistamalla työntekijöille esimerkiksi hierontapalvelujen käyttöä. Esimiehet voivat keskustella työntekijöiden elämästä myös vapaa-ajan osalta, kunhan keskustelu on tahdikasta ja sitä ei koeta tungettelevaksi. Esimiehen tulisi myös pystyä huomioimaan

työntekijöiden muuttuvia elämäntilanteita ja elämäntapahtumia, jotka väistämättä vaikuttavat myös työntekijään ihmisenä ja häneen työhönsä työpaikalla.

Edellä esitetty työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma esitellään toimeksiantajaorganisaation esimiehille esimiespalaverissa kevään 2019 aikana. Työhyvinvoinnin johtamista pyritään kehittämissuunnitelman pohjalta kehittämään.

5 POHDINTA

5.1 Saatujen tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin

S-ryhmän työtyytyväisyystutkimuksessa syksyllä 2018 suurimpina muuttujina olivat tämän opinnäytetyön luvussa 1 kerrotut tutkittavan organisaation merkittävästi huonontunut kokemus oman työn merkityksessä ja arvostuksessa, sekä huonontunut kokemus toimintatapojen kehittämisessä ja joustavassa muuttamisessa. Tämän opinnäytetyön kyselyosiossa oman hyvinvoinnin tikkataulussa kokemusta oman työn merkitystä arvioiva itseluottamus ja motivaatio -osio sai parhaat pisteet, mutta vaatii silti kehittämistä organisaatiossa, sillä vastausten keskiarvo jäi vielä melko kauas tikkataulun keskustasta. Toimintatapojen kehittämistä ja joustavaa muuttamista oman hyvinvoinnin tikkataulussa vastaavat osiot oman työn hallinta ja osaaaminen saivat kyselyn vastausten keskiarvoissa huonot arvostelut, mutta sijoittuivat kuitenkin paremmin kuin huonoimman arvion saanut tikkataulun elämän tasapaino -osio. Elämän tasapaino on ihmisen kokonaisvaltainen kokemus, jonka kehittäminen mahdollistaa myös muiden tikkataulun osa-alueiden tulosten kehittymisen parempaan suuntaan.

Osuuskauppa KPO:n henkilöstöjohtajan mukaan työhyvinvoinnissa päästään parhaisiin tuloksiin oikeita asioita johtamalla. ABC Kokkolassa tämä tarkoittaa kyselyssä esille nousseista asioista sekä edellisessä luvussa esitellystä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta keskustelua esimiestiimissä, esitelyihin asioihin tarttumisesta, harjoittelemista ja pohtimista miten kyselystä nousseita ja kehittämissuunnitelmassa mainittuja asioita voidaan organisaatiossa kehittää ja lopulta näiden asioiden toteuttamista organisaation arjessa. Muutosprosessi työhyvinvoinnin kehittämisessä on hidas eikä tuloksia saada välittömästi. Työhyvinvointi koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä ja sen kehitys lähtee jokaisesta organisaation esimiehestä ja työntekijästä. Koko organisaation henkilökunta pitää ottaa mukaan prosessiin ja saada sitoutumaan työhyvinvoinnin kehittämistä tukevaan toimintaan.

Kiire ja sen yksilöllinen kokeminen asettavat työhyvinvoinnille omat haasteensa ABC Kokkolassa. Asiakaspalvelussa ja valmistusprosesseissa tilanteet muuttuvat

nopeasti, kun esimerkiksi bussilastillinen asiakkaita saapuu ennakkoon ilmoittamatta. Nämä tilanteet asettavat omat haasteensa keskustelukulttuurin kehittämiseksi, sillä jatkuvat keskeytykset ovat organisaatiossa arkipäivää ja asiakas tarpeinen on aina asiakaspalvelun ensimmäinen prioriteetti. Tulevaisuudessa pitäisikin pohtia, missä tilanteissa esimerkiksi henkilökohtaista palautetta annetaan, jotta palautetta voi antaa keskeytyksettä ja keskustelulle olisi riittävästi aikaa. Keskustelun kehittämisessä pitäisi kuitenkin muistaa aina toiminnan tarkoitus, eli palvelujen tuottaminen asiakkaille, eikä asiakaspalvelu saa häiriintyä.

5.2 Tulevaisuudennäkymät ja jatkotoimet

Tämä opinnäytetyö, toteutetun kyselyn tulokset ja edellisessä luvussa esitetty kehittämissuunnitelma esitellään ABC Kokkolan johtotiimille keväällä 2019, jotta esille nousseita asioita voidaan käyttää organisaatiossa hyödyksi ja kehittää esimiestyötä tukemaan organisaation työhyvinvointia, kuten tämän opinnäytetyön tavoitteena oli. Kehittämissuunnitelma on sisällöltään laaja, joten lienee tarkoituksenmukaista, että sen sisältämät asiat jalkautetaan esimiestyöhön osa kerrallaan.

Tätä opinnäytetyötä varten tehty työhyvinvointitutkimus on mahdollista toistaa ABC Kokkolassa esimerkiksi vuoden kuluttua tämän tutkimuksen tekemisestä. Tuolloin on myös mahdollista arvioida, onko tämän opinnäytetyön kyselyn tuloksia saatu organisaatiossa käyttöön, onko esimiestyön kehittäminen tuottanut organisaatiossa tuloksia ja onko työhyvinvointi yksikössä kehittynyt haluttuun parempaan suuntaan. S-ryhmä tekee vuosittain työtyytyväisyystutkimuksen, joka toteutetaan seuraavan kerran jälleen syksyllä 2019. Toimeksiantajan on mahdollista käyttää seuraavan työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia tämän opinnäytetyön mahdollisten työhyvinvointia kehittävien vaikutusten mittarina ja tämän opinnäytetyön onnistumisen arvioinnissa omalta osaltaan.

Jatkossa mahdollisesti uudelleen toteutettavaa kyselyä voisi laajentaa koskemaan myös tutkittavan organisaation esimiehiä kysymällä heiltä näkemyksiä ja kokemuksia samoista teemoista, joista tähän opinnäytetyöhön kysyttiin vain työntekijöiden

mielipidettä. Tällä tavalla olisi mahdollista tulevaisuudessa myös vertailla kohtaatko työntekijöiden ja esimiesten ajatukset työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä organisaatiossa toisensa, ja tehdä työhyvinvoinnin kehittämistyötä tämän pohjalta.

Toimeksiantaja on saanut tätä opinnäytetyötä varten toteutetun työhyvinvointiin liittyvän Webropol-kyselyn tulokset käyttöönsä heti kyselyn sulkeuduttua ja saa käyttöönsä myös tämän opinnäytetyön, jossa toteutettua kyselyä perustellaan ja avataan enemmän kuin pelkästään kyselyn tuloksissa. Molempia materiaaleja käytetään varmasti tulevaisuudessa hyväksi esimiestyöskentelyn kehittämisessä organisaatiossa. Palaute- ja keskustelukulttuuria elvytetään, organisaation työntekijöiden jaksamista tuetaan kehittämällä työvuorosunnittelua, tavoitteita asetetaan selkeämmin yhdessä työntekijöiden kanssa, ja niiden saavuttamisesta keskustellaan ja kiitetään organisaation henkilökuntaa aiempaa enemmän. Organisaatiossa tehtävissä muutoksissa pyritään huomioimaan myös työntekijöiden osaaminen ja kokemus, sillä heillä voi olla käytännöllisempiä ja innovatiivisempia ratkaisuja tehtäviin muutoksiin kuin esimiehillä. Vertikaalinen ylhäältä alas tuleva tieto lienee jo aikansa elänyttä ainakin teoriassa, ja keskusteluja tulisi organisaatiossa käydä dialogissa työntekijöiden ja esimiesten välillä aiempaa enemmän. Nämä edellä mainitut tavoitteet eivät varmasti tule organisaatiossa käyttöön silmänräpäyksessä, vaan vaativat kaikilta esimiehiltä työtä, pohdintaa, reflektiota, opettelua, harjoittelua ja motivaatiota tavoitteiden toteuttamiseksi ennen kuin ne alkavat näkyä myös organisaation työntekijöille ja vaikuttavat organisaation hyvinvointiin.

Työhyvinvoinnista puhutaan yleisellä tasolla paljon ja olen itsekin osallistunut keskusteluun. Tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen kerta, kun lähestyn tätä aihetta ja siihen liittyvää teoriaa kokonaisvaltaisemmin. Opinnäytetyöprosessin aikana löysin työhyvinvoinnista ja johtamisesta valtavasti tietoa eri näkökulmista, ja haasteena oli työhön käytettävän materiaalin rajaaminen ja oman näkökulman valitseminen, jotta olennaiset asiat koottua lähteistä tähän opinnäytetyöhön. Palaan lähdekirjallisuuden varmasti myös tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyöprosessin aikana opin uusia asioita työhyvinvoinnista ja johtamisesta yhdessä ja erikseen. Haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli erottaa oma roolini tutkittavan orga-

nisaation vuoropäällikkönä työtä kirjoittavasta opiskelijasta, ja pitää nämä roolit erillään opinnäytetyöprosessin ajan, jotta vuoropäällikön roolini näkyisi tässä opinnäytetyössä mahdollisimman vähän.

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltu Osuuskauppa KPO:n henkilöstöjohtaja ilmaisi haastattelun yhteydessä kiinnostuksensa valmista työtä kohtaan, eli työllä on potentiaalisia vaikutusmahdollisuuksia jopa osuuskauppatasolla tutkimuksen case ABC Kokkolan organisaation lisäksi. On mahdollista, että samoja työhyvinvointiin liittyviä ongelmia on eri mittakaavoissa myös muissa Osuuskauppa KPO:n yksiköissä ja niissäkin tästä opinnäytetyöstä voi olla hyötyä. Osuuskauppa KPO haluaa olla houkutteleva työpaikka myös tulevaisuudessa, ja hyvinvoiva henkilöstö takaa sen, että tähän tavoitteeseen päästään.

LÄHTEET

- ABC-asetat. Ei päiväystä. Tietoa ABC:sta. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.4.2019]. Saatavana: <https://www.abcasetat.fi/fi/h/abc-ketju/tietoa-abc-sta>
- Ely-keskus. 2016. Kokkolan liikenneverkkosuunnitelma: valtateiden 8 ja 13 aluevaraussuunnitelma. [Verkkajulkaisu]. Ely-keskuksen raportteja 26. [Viitattu 18.4.2019]. Saatavana: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56045/Kokkolan+liikenneverkko+sekä%20vt8+ja+13+aluevaraussuunnitelma/b060c58e-d9d5-4d06-9a1f-bd579c8cd89b>
- Hakala, J. 2010. Pakattu aika: kiireen imusta hallittuun hidasteluun. Juva: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyvä perehdytys -opas. 2007. [Verkkajulkaisu]. Lahden ammattikorkeakoulu. [Viitattu 13.3.2019]. Saatavana: http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkeli-kokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyvä%20perehdytys_OR-BITS.pdf
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Infor.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Porvoo: Infor.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77–91.
- Kangasvuo, J. Pulkkinen J. & Rauanjoki, K. 2018. Kotvimisen vallankumous. Karisto.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kaupunkamari.
- Keva. 2016. Huolehdi omasta työhyvinvoinnistasi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.3.2019]. Saatavana: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokiky/oma-tyohyvinvointi/>
- Kinnunen, K. & Saarikoski, V. 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia. Teoksessa: P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 107–119.

- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara: innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitösk. [Viitattu 24.4.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6345-5>
- L 1618/2015. Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista annetun lain kumoamisesta.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Laukka, P. 2019. On yksi helppo tapa parantaa toisen terveyttä, eikä siihen tarvitse lääkärintutkintoa tai valmentajankoulutusta. Helsingin Sanomat 1.5.2019. [Verkkolehtiartikkeli]. [Viitattu 1.5.2019]. Saatavana: <https://www.hs.fi/elama/art-200006088942.html>
- Lindberg, L. 2019. Henkilöstöjohtaja. Osuuskauppa KPO. Haastattelu 26.4.2019.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M.-L. 2009. Työssäjaksaminen - ennakoiva näkökulma. Tampereen yliopisto. Luento. [Viitattu 13.3.2019]. Saatavana: http://www.uta.fi/projektit/haku/seminaarit/manka_26_5.pdf
- Manka, M.-L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa?. Helsinki: Talentum.
- Nurmi, H. 2017. Työuupumuksen itsehoito: kuinka kierrän karikot. Helsinki: Duodecim.
- Osuuskauppa KPO. 2015. Vuoropäällikön toimenkuva. Julkaisematon tiedote.
- Osuuskauppa KPO. 2019. Henkilöstötiedote. Haemme liikennemyymälätyöntekijää. [Sisäinen tiedote].
- Paananen, S. 2019. Market-toimialan päätyösuojeluvaltuutettu. Osuuskauppa KPO. Haastattelu 2.5.2019.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- S-kanava. 2019. KPO Yrityksenä. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.3. 2019]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/kpo/kpo-yrityksena>
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön; opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Työsuojelu Suomessa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.4.2019]. Saatavana: https://stm.fi/documents/1271139/1332445/STM_esite_Tyosuojelu_suomessa_verkkoon-FIN.pdf/47c9b25c-df92-4832-93e7-fc27d2c56088/STM_esite_Tyosuojelu_suomessa_verkkoonFIN.pdf.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.3.2019]. Saatavana: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille: työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. [Viitattu 15.3.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Helsinki: UNIpress.
- Työterveyslaitos. 2015. Johda tuottavasti: opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 27.3.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-494-0> (PDF)
- Työterveyslaitos. 2019. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.3.2019]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Täällä olemme töissä. 2019. Ässä: S-ryhmän ammattilaisten aikakauslehti (105), 47.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Yle. 2019. Nykyajan työelämä on myrkyä aivoille: nauraminen on tehokas vastalääke kuormittavuudelle. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.4.2019]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-10688740>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake liikennemyymälätyöntekijöille

Liite 2. Haastattelukysymykset Osuuskauppa KPO:n edustajille

Liite 1. Kyselylomake liikennemyymälätyöntekijöille



Työhyvinvointi

Tämä kysely liittyy Seinäjoen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyössäni tutkin työhyvinvointia ja työssäjaksamista ABC Kokkolassa.

Toivoisin, että käytät kyselyyn vastaamiseen tarvittavan ajan ja vastaat rehellisesti juuri niin kuin Sinusta tuntuu.

Kyselyssä esimiehillä tarkoitetaan kaikkia ABC Kokkolan esimiehiä, eli liikennemyymäläpäällikköä, sale-päällikköä, keittiömestaria sekä vuoropäälliköitä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa kyselyn vastauksista.

Vastaukset raportoidaan siten, että yksittäisiä vastaajia ei voi raportista tunnistaa.

Kalle-Antti Viiperi

- 5 = Täysin samaa mieltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 1 = Täysin eri mieltä

1. Työkyky ja työyhteisö *

	1	2	3	4	5
Nukun mielestäni tarpeeksi ja hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin itsestäni ja kunnostani harrastamalla liikuntaa vapaa-ajallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on positiivinen tunnelma ja helppo nauraa yhdessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan omaa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Perustele lyhyesti edellä antamiasi vastauksia. (Työkyky ja työyhteisö)

- 5 = Täysin samaa mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä

3. Työn kehittäminen *

	1	2	3	4	5
Haluan, että työt tehdään niin kuin ne on aina tehty, enkä halua muutoksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtä ja työtapoja kehitetään työpaikallani jatkuvasti yhdessä koko henkilöstön kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan uusiin työtehtäviin ja työtapoihin kunnollisen perehdytyksen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimiehiltäni tarvittavan tiedon selviytyäkseni työstäni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Perustele lyhyesti edellä antamiasi vastauksia. (Työn kehittäminen)

- 5 = Täysin samaa mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä

5. Tasapaino *

	1	2	3	4	5
Vapaa-aikani on tasapainossa työni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn irrottautumaan työasioista vapaa-ajallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön määrä on mitoitettu järkevästi työtehtäviin nähden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlleni on asetettu tavoitteet, jotka minun on mahdollista saavuttaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Perustele lyhyesti edellä antamiasi vastauksia. (Tasapaino)

- 5 = Täysin samaa mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä

7. Palaute *

	1	2	3	4	5
Saan työstäni positiivista palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni rakentavaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan itse positiivista ja rakentavaa palautetta työkavereilleni ja esimiehilleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni arvostaa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Perustele lyhyesti edellä antamiasi vastauksia. (Palaute)

- 5 = Täysin samaa mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä

9. Työn imu *

	1	2	3	4	5
Esimieheni kuuntelevat ehdotuksia työhöni liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta työpaikalla on reilua ja oikeudenmukaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen usein onnistumisen tunnetta töissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen töihin mielelläni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Perustele lyhyesti edellä antamiasi vastauksia. (Työn imu)

- 5 = Täysin samaa mieltä
 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä

11. Kuormittavuus *

	1	2	3	4	5
Työni on fyysisesti raskaampaa kuin ennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on psyykkisesti raskaampaa kuin ennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksyn muutokset työpaikallani, kunhan ne on perusteltu minulle hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Perustele lyhyesti edellä antamiasi vastauksia. (Kuormittavuus)

13. Miten esimiehesi voisivat mielestäsi parhaiten kehittää työhyvinvointia työpaikalla? *

14. Mitä toimia teen itse parantaakseni työhyvinvointia ja työssäjaksamista työpaikallani? *

Liite 2. Haastattelukysymykset Osuuskauppa KPO:n edustajille

Mitä asioita työhyvinvointiin liittyy osuuskaupan tai sinun työsi näkökulmasta?

Kuinka osuuskauppa huomioi työntekijöiden työhyvinvoinnin ja millä toimilla työhyvinvointia kehitetään osuuskauppatasolla?

Kuinka osuuskauppa tukee työntekijöidensä työssä jaksamista ja miten tukemisessa on mielestäsi onnistuttu?

Mitkä ovat osuuskaupan isoimmat työhyvinvoinnin kehittämiskohteet tällä hetkellä ja missä asioissa työhyvinvointia on jo onnistuttu kehittämään?

Millaisia tavoitteita osuuskaupalla on työsuojeluun liittyen?