

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tekijä: Marjo Ruokamo

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtamisen psykologia/Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ\_x\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 37

Vuosi: Syksy 2011

### Tiivistelmä:

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää lähiesimiesten omaa kokemusta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusaineistoni koostuu kahdessa eri vaiheessa kerätystä aineistosta, jotka on kerätty keväällä 2010 sekä syksyllä 2011. Tutkimuskysymykseni on: Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin lähiesimestyössä? Tuloksista ilmenevät työhyvinvointia heikentäviä tekijät olivat kiireeseen sekä palkkaukseen liittyvät asiat. Vaikka kiireen kokemiseen liittyvät tulokset olivat hieman muiden osa-alueiden tuloksia heikompia, ei työuupumukseen viittaavia tuloksia ollut nähtävillä, eikä kiire nykyisellä tasollaan aiheuta uhkaa tutkimusjoukkoni lähiesimiesten työhyvinvoinnille. Palkkaus nousi toisella tutkimuskerralla merkittäväksi tekijäksi, johon lähiesimiehet toivoivat muutosta. Työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä olivat oman toimipisteen hyvä työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet, sekä vastuu omasta työstä sekä vertaistuen saaminen muilta ketjun lähiesimiehiltä. Ylemmältä johdolta saatu tuki ja arvostus olivat valtaosassa vastauksista työhyvinvointia parantava tekijä, vaikka se ilmeni osassa vastauksista myös työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Tutkimusjoukkoni lähiesimiesten työhyvinvointi oli tutkimustulosten valossa molemmilla tutkimuskerroilla hyvä. Tutkimuksen kannalta on merkittävää, että osa tutkimusjoukon lähiesimiehistä ei toivoisi lainkaan muutoksia nykyiseen työhönsä. Uskoakseni saatavilla oleva tuki, arvostuksen tunne ja hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä kompensoivat kiireen tunnetta. Mikäli nämä tekijät eivät olisi tutkimusjoukollani niin vahvasti läsnä, vaikuttaisi kiireen kokeminen enemmän heidän työhyvinvointiinsa.

Avainsanat: Työhyvinvointi, esimies, tarpeet

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi\_x\_

## Abstract

The purpose of this research is to define the experiences that immediate superiors have regarding their well-being at work, and also find out those factors, that are affecting their well-being at work. My research material has been collected at spring 2010 and at autumn 2011. My research is trying to find out, what factors are contributing to the well-being at immediate superiors work. The biggest factors that were decreasing well-being at work were matters regarding hurry and salary. Even though the results of experiencing hurry were slightly weaker than the results of other sectors, there were no marks of burn-out. On its current level the hurry is not a risk for my research group. On the second research time immediate superiors hoped changes for their salary. The factors that were increasing the well-being of my research group were a good atmosphere of the working place, possibility to affect working habits, responsibility and getting support from other immediate superiors. Received support and appreciation from brass were increasing factor for most of the respondent, even though it also occurred as a decreasing factor for some of the respondent. My research group's well-being at work was good for both researched times. It is significant for my results, that some of the immediate superiors would not like to change anything from their current work. I believe that the support available, feeling of the appreciation and good possibilities to affect at workplace compensate the feeling of the hurry. If these factors would not present at my research group, would the feeling of the hurry have more affect for their well-being at work.

Key words: job satisfaction, boss, manager, superior, needs

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	5
2. TYÖHYVINVOINTI.....	7
2.1 Tarvehierarkian sekä työhyvinvoinnin portaat -mallit.....	7
2.2 Työhyvinvoinnin käsitteitä.....	10
2.3 Esimiesten työhyvinvointi.....	11
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
4. TUTKIMUSTULOKSET.....	14
4.1 Tuloksista yleisesti.....	14
4.2 Kiire.....	17
4.3 Työilmapiiri.....	21
4.4 Tuki ja arvostus.....	24
4.5 Kehityskeskustelut ja koulutus.....	27
4.6 Vaikutusvalta ja vastuu.....	29
4.7 Palkkaus ja muut tekijät.....	31
5. POHDINTA.....	32
LÄHTEET.....	36

## LIITTEET

LIITE 1

LIITE 2

## 1. JOHDANTO

Viime aikoina työhyvinvointi on ollut runsaan keskustelun kohteena useilla eri työelämän alueilla. Työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän voimavaroja sekä kykyä kehittyä kovan kilpailun sekä muutoksen alla. Etenkin esimiehiltä vaaditaan innovatiivisuutta sekä uuden oppimista lähes jokaisella alalla, ja uuden oppimista sekä halua kehittyä ja kehittää edellytetään jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Jatkuvasta muutoksesta onkin tullut pysyvä osa työelämää (Wilson, O'Conor 2000,10).

Esimies on lähes poikkeuksetta keskeisessä asemassa muihin toimipisteensä työntekijöihin nähden, jonka vuoksi esimiehen työhyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin. Usein juuri hyvinvoiva esimies haluaa kehittyä ja saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen työssään, jonka vuoksi esimiehen työhyvinvointi on tärkeää myös tuloksellisuuden kannalta. Esimiesten työhyvinvointiin onkin viime vuosina alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, sillä lähes aina esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisönsä toimintatapoihin.

Esimiesten työhyvinvointia on tutkittu melko paljon. Esimerkkinä mainittakoon vuosina 1996-2006 toteutettu pitkittäistutkimus, jossa kerätyllä aineistolla on pyritty tarkastelemaan muutoksia ja muutokseen yhteydessä olevia tekijöitä esimiesten työkyvyn kehityspoluissa. Tutkimuksessa todettiin, että keskimääräisesti ottaen esimiesten työkyky oli hyvää tasoa sekä kohtalaisen pysyvää. Ylimmän johdon on todettu kokevan työnsä muita tasoja myönteisemmäksi, sillä heidän työnsä on palkitsevaa ja sisältää runsaasti tyydytystä tuottavia voimavaroja. Samaan tulokseen on päädytty myös useissa muissa tutkimuksissa. (Feldt, Mäkikangas, Hyvönen, Kinnunen, Kokko 2006, 305-306, 316.)

Aiemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että työkyky säilyy parhaiten ammateissa, jotka vaativat yksilöä kehittymään työssään. Myös työilmapiirin ja vaikutusmahdollisuuksien, joita esimiehillä on todettu olevan enemmän kuin muilla työntekijöillä on todettu olevan yhteydessä esimiesten työhyvinvointiin: mitä enemmän esimiehellä on vaikutusmahdollisuuksia työssään, sitä parempi on hänen työkykynsä. (Feldt, Mäkikangas, Hyvönen, Kinnunen, Kokko 2006, 305-306.)

Esimiesten työn voimavaroja on kuitenkin tutkittu huomattavasti vähemmän kuin työn vaatimuksia, mikä johtunee siitä, että pahoinvointi työelämässä on kokonaisuutena saanut enemmän huomiota kuin hyvinvointi. Työn tarjoamista voimavaroista sosiaalisia suhteita

ja ilmapiiriä joihin johtaminen keskeisesti vaikuttaa, on tutkittu aiemmin, jolloin esimiesten on todettu kokevan ilmapiirin työpaikallaan varsin hyväksi. Lisäksi muita mahdollisia voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi palaute ja sosiaalinen tuki työssä ja monipuoliset työtehtävät, mutta näitä voimavaroja ei ole tutkittu erityisesti johtamistyölle tyypillisinä voimavaroina. (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno, Mäkikangas 2005, 442-443.)

Aiemmat tutkimustulokset ovat hyvin saman kaltaisia omien tutkimustulosteni kanssa, vaikkakin osassa tutkimuksia puhutaan osittain vain ylemmän johdon kokemuksista. Myös omien tutkimustulosteni pohjalta voin sanoa, että tutkimusjoukkoni lähiesimiehet kokivat työhyvinvointinsa hyväksi suhteellisen pysyvällä tavalla, mikä on samassa linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa. Tutkimusjoukkoni tuloksista vaikutusmahdollisuudet sekä ilmapiiri työyhteisössä nousivat keskeisiksi työn voimavaroiksi, samaan tulokseen on tultu myös aiemmissä tutkimuksissa. Kuitenkin naisjohtajia on useissa eri tutkimuksissa ollut miesvastaajia vähemmän, joka poikkeaa omasta tutkimusjoukosta, joka koostuu pelkästään naisista.

Toivon, että tutkimuksellani on merkitystä tutkimani organisaation kannalta. Lisäksi uskon, että keskeisimpinä esiin nousseet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tutkimustuloksissani ovat jollain tasolla vertailukelpoisia myös muiden vastaavan tyyppisten organisaatorakenteiden esimiehiä ajatellen.

Esimiesten työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat oleellisia asioita koko työorganisaation ilmapiiriä ja työssä jaksamista ajatellen, jonka vuoksi aihe on mielestäni erittäin tärkeä. Tutkimukseni koostuu kahdessa eri vaiheessa kerätystä tutkimusaineistosta, ja tutkimukseni tarkoitus on selvittää lähiesimiesten työhyvinvoinnin tilaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Lähestyn aihetta ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja yksilöllisyyttä korostavan humanistisen psykologian näkökulmasta, hyödyntäen Abraham Maslowin tarvehierarkian sekä siitä johdetun työhyvinvoinnin portaatt mallia aineistoni tukena. Oletukseni on, että samoin kuin Maslowin tarvehierarkian mallissa, myös työelämässä esiintyy ihmiselle tärkeitä tarpeita, jotka toteutuessaan vahvistavat henkilön työhyvinvointia.

## 2. TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Tarvehierarkian sekä työhyvinvoinnin portaat –mallit

Humanistista psykologiaa kuvailtaessa pidetään lähtökohtana sitä, että sen on aito ihmistiede. Kyseisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on avoin järjestelmä, jonka toiminta on itseohjauksellista, usein ainutkertaista ja aina muuttuvaa. Lisäksi kyseisessä ihmiskäsityksessä ihmistä pidetään tutkivana, vaihtoehtoja punnitsevana sekä muutoksiin ja yllätyksiin valmiina järjestelmänä, joka on parhaiten ymmärrettävissä omista ainutkertaisista olemassaolonsa ehdoista käsin. (Rauhala 1990, 48-50.)

Humanistinen psykologia asettaa yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväkseen tutkia, miten merkityssuhteet muodostuvat ja vääristyvät sekä miten niitä voidaan kehittää. Koska jokaisella ihmisellä on ainutkertainen ja pääosin ainutlaatuinen elämäntilanne, joka vielä muokkautuu jo olemassa olevan maailmankuvan kokemuspohjan kautta, saattaa jokin tietty todellisuuden ilmiö saada eri maailmankuvissa täysin erilaisen merkityksen. Humanistisessa psykologiassa tämä merkityssuhteiden omalaatuisuus on selkeästi tiedostettu, jolloin on ymmärretty, että omasta maailmankuvallisesta yhteydestään irrotettuna sillä ei ole enää merkitystä. Humanistisen psykologian tärkeimpänä teoreetikkona voidaan pitää Abraham Maslowia, joka korosti nimenomaan yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta, sekä ihmistä luovana ja henkiseen kasvuun pyrkivänä olentona. Maslowin kehittämän tarvehierarkian mallin mukaan ihmisellä on olemassa viisi tavoitetta, joita kutsutaan perustarpeiksi. Kyseisen mallin pohjalta on luotu useita eri teorioita. Yksi näistä on Rauramon työhyvinvoinnin portaat malli, jonka tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja. (Rauramo 2008, 29, 34; Rauhala 1990, 52-53.)

Rauramon työhyvinvoinnin portaat- malli keskittyy ihmisen perustarpeisiin suhteessa työhön, ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Vaikka mallin kehittäminen pohjautuu pitkälti Maslowin tarvehierarkiaan, sen lopullinen sisältö on koottu vertaillen ja yhdistellen jo olemassa olevia työkyky- ja työhyvinvointimalleja, joiden sisältöjä on koottu Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisimpiä tekijöitä ja toimintamalleja tukemaan suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. Malli perustuu samoin kuin Maslowin tarvehierarkian malli viiteen työhyvinvoinnin askeleeseen, jotka ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve,

sekä itsensä toteuttamisen tarve. Mallin mukaan hyvinvoinnin edellytys on, että nämä tarpeet tyydyttyvät niin ihmisen työssä kuin muussa elämässä. Muuttuvassa maailmassa ja työelämässä on Rauramon mukaan hyvä muistaa, että ihminen itsessään muuttuu varsin vähän, sillä yksilön perustarpeet pysyvät ennallaan. (Rauramo 2008, 9,34.)

Kyseisten teorioiden lisäksi tarpeita ja niiden vaikutusta yksilön elämään on tutkittu paljon. Esimerkiksi Näätänen on kuvannut ihmisen arkielämää sanoen ”Ihminen elää tässä ja nyt, etsii välitöntä tyydytystä ja torjuu epämiellyttäviä asioita”. Wilenius puolestaan on jäsentänyt ihmisen tarpeet kolmeen laatuun ja ryhmään teoksessaan Tietoisuus ja yhteiskunta (1971). Samoin kuin Maslowin ja Rauramon malleissa, myös Wileniuksen luokittelusta löytyy ryhmä aineellisille ja ruumiillisille eli fysiologisille tarpeille, kuin myös sosiaalisille tarpeille. Wileniuksen luokittelussa kolmantena ja viimeisenä tarpeena ovat Maslowin ja Rauramon malleista poiketen henkiset tarpeet. (Wilenius 2003, 155.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan fysiologiset perustarpeet, eli tarve hengittää, juoda, nukkua ja niin edelleen muodostavat perustan muille tarpeille. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, siirtyvät ihmisen tavoitteet eteenpäin korkeampiin tarpeisiin. Rauramon työhyvinvoinnin portaat mallissa puolestaan fysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ kuormittaa tekijäänsä sopivasti ja mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan, jonka lisäksi välttämättömiä ovat laadukas ravinto sekä liikunta. Wileniuksen kolmiportaisessa teoriassa ensimmäinen tarpeiden aste eli aineelliset tai ruumiilliset tarpeet täyttyvät hyvin pitkälti samoista asioista kuin Maslowin ensimmäisellä portaalla. Wilenius lukee ensimmäiselle portaalle tärkeäksi tarpeeksi myös liikkumisen tarpeen, jonka myös Rauramo on mallissaan maininnut välttämättömäksi tekijäksi fysiologisten perustarpeiden täyttymisessä. (Rauramo 2008, 30, 35, 37; Wilenius 2003, 155.)

Toinen porras on Maslowin ja Rauramon malleissa nimellä turvallisuuden tarve, kun taas Wileniuksen mallissa turvallisuuden tunteelle ei ole omaa ryhmäänsä, vaan hän mainitsee sen liittyvän osaltaan sosiaalisten tarpeiden ryhmään. Maslowin mukaan toinen porras muodostuu fyysisestä, psykologisesta, työhön ja toimeentuloon liittyvästä sekä moraaliseen turvallisuudesta. Turvallisuuden tarve liittyy pysyvyyden sekä tasapainon säilyttämiseen maailmassa ja yhteiskunnassa, joka saattaa tuntua välillä kaootiselta. Rauramon työhyvinvoinnin portaat-mallin mukaan turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseksi työympäristön ja toimintatapojen on oltava turvallisia, palkkauksen tulee mahdollistaa

riittävä toimeentulo ja työsuhteen on oltava oikeudenmukainen sekä pysyvä. (Rauramo 2008, 31, 35; Wilenius 2003, 157.)

Kolmannella portaalla eli Maslowin teoriassa rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarpeella Maslow käsittää sosiaalisuuteen sekä ihmissuhteisiin liittyvät asiat. Rauramo puolestaan keskittää kolmannen portaan liittymisen tarpeeksi, sillä hänen mukaansa ihmiselle on luontaista liittyä erilaisiin yhteisöihin, kuten perheeseen, parisuhteeseen tai työyhteisöön. Wileniuksen luokittelussa sosiaaliset tarpeet ovat toisella askelmalla, mutta se kattaa sisällöltään hyvin pitkälti samat asiat kuin Maslowin rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarpeiden porras. Jos fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden tarve ovat täyttyneet, kaipaa ihminen Maslowin mukaan yhteenkuuluvuutta ja rakkautta. Myös Rauramon mukaan yksilölle on tärkeää löytää sellainen yhteisö, jonka kanssa hän kokee yhteenkuuluvuutta. Työpaikan ihmissuhteilla onkin merkittävä vaikutus ihmisen työhyvinvointiin, työmotivaatioon sekä työn tuloksellisuuteen. (Rauramo 2008, 31, 123; Wilenius 2003, 156.)

Neljäs hierarkian taso Maslowin teoriassa on arvostuksen tarve, joka jakautuu edelleen alempaan ja ylempään tasoon. Alempi arvostuksen taso sisältää kuuluisuuden ja kunnioituksen, kun taas ylempi arvostuksen taso koostuu itsetunnosta, pätevyuden tunteesta sekä saavutuksista. Ihminen kaipaa sekä itsekunnioitusta että toisilta saatua arvostusta. Samoin kuin Maslowin tarvehierarkiassa, myös Rauramon työhyvinvoinnin portaat-mallissa arvostuksen tarve jaetaan alempaan ja ylempään tarpeeseen. Jaoittelu tehdään siksi, ettei itsearvostusta eli ylempää tarvetta menetä yhtä helposti, kuin alempaa tarvetta eli toisilta saatua sosiaalista arvostusta. Wileniuksen mallissa arvostus liittyy toiseen eli sosiaalisten tarpeiden ryhmään. (Rauramo 2008, 32, 143; Wilenius 2003, 157.)

Ihmisellä on halu päästä hyödyntämään koko potentiaaliaan, jolloin ihminen saattaa olla levoton, vaikka kaikki aiemmin mainitut tarpeet on tyydytetty. Maslowin tarvehierarkian viimeinen porras onkin itsensä toteuttamisen tarve, joka jakautuu Maslowin mukaan älyllisiin sekä esteettisiin tarpeisiin. Tarve perustuu haluun olla parempi, löytää itsestään uusia kykyjä ja ulottuvuuksia sekä saada oivalluksia ja oppia uutta. Rauramon mallissa itsensä toteuttamisen tarve voi toteutua silloin, kun työ on oppimiskokemuksia tarjoava ja antaa mahdollisuuden oppimiskokemuksien sekä oivaltamisen iloon, sekä omien kykyjen täysipainoiseen hyödyntämiseen. Wileniuksen kolmiportaisen jaoittelun viimeinen porras eli henkiset tarpeet liittyy aihepiiriltään samoihin asioihin, sillä myös se korostaa ihmisen



tarvetta ymmärtää itseään ja ympäröivää maailmaa, samoin myös Wileniuksen mukaan elämän hallintaan kuuluu tarve toteuttaa itseään. Hän lainaa arkkipiispa John Vikströmiä ”Jokainen meistä tarvitsee jotakin, jonka vuoksi ponnistella, jotakin, joka antaa elämälle päämäärän ja tarkoituksen.” (Rauramo 2008, 32-33, 35; Wilenius 2003, 158.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin käsitteitä

Työhyvinvointi käsitteenä on monimutkainen sekä laajasti käsiteltävä kokonaisuus, sillä työtä ja vapaa-aikaa ei voida täysin erottaa toisistaan edes niin yritettäessä. Työsuojelusanaston (2006) mukaan työhyvinvointi määritetään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhyvinvointi onkin jokaisen itse muodostama kokonaisuus omasta työhyvinvoinnistaan sekä työympäristön vaikutuksista. (Kivistö, Kallio, Turunen, 2008, 21; Paasivaara 2009, 16-17.) Kuten jo aiemmin mainitsin, humanistisessa psykologiassa ihmisen ainutkertainen ja muuttuva toiminta onkin parhaiten ymmärrettävissä ainutlaatuisista olemassaolonsa ehdoista käsin. Näin jokaisen kokemus omasta työhyvinvoinnistaan sekä siihen vaikuttavista tekijöistä heijastuu yksilön omasta kokemusmaailmastaan käsin, ja se on jokaiselle ainutlaatuinen ja yksilöllinen.

Työturvallisuuden ylläpitäminen sekä edistäminen on työturvallisuuslain edellyttämää, mutta myös tärkeä työhyvinvointia edistävä tekijä. Kokonaisuutena työhyvinvointi on kuitenkin paljon pelkkää työturvallisuutta laajempi käsite. Työhyvinvointi muodostuu niistä asioista, jotka saavat työt sujumaan jokapäiväisessä työssä. (Paasivaara 2009, 17.) Koska turvallisuuden tunne Maslowin sekä Rauramon malleissa syntyy fyysisten työolojen lisäksi myös muun muassa toimeentuloon sekä pysyvyyden tunteeseen liittyvistä asioista, tulen tässä työssäni keskittämään huomiotani myös näihin tekijöihin.

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä vaikuttavia tekijöitä ovat ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, työnkuva sekä ryhmähenki. Organisaation positiivinen vaikutus yksilön työhyvinvointiin ilmenee parhaiten silloin, kun se on jatkuvasti kehittyvä, tavoitteellinen, hyvän työympäristön omaava sekä rakenteeltaan joustava. Myös vaatimusten kohtuullisuus ja työn sopiva kuormitus ovat työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Lisäksi myönteinen vuorovaikutus sekä selviytymiskeinojen riittävyys johtavat työhyvinvointiin. Uudet haasteet motivoivat yrittämään ja tuottavat onnistuessaan mielihyvää. Työhyvinvointi on tärkeää myös kehityksen kannalta, sillä kun tilanteiden

koetaan olevan hallinnassa ja työhyvinvointi on vahvaa, myös ammattitaito kehittyy. (Manka, 2006, 12-17; Paasivaara 2009, 17.)

Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, viime kädessä siitä huolehtiminen on ylimmän johdon vastuulla. Tästä huolimatta lähiesimies on kuitenkin oman työyhteisönsä tärkein vaikuttaja. On ylimmän johdon vastuulla huolehtia, että toimipisteiden lähiesimiehet ovat paitsi ammattitaitoisia, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Hyvään johtamiseen kuuluu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, sekä henkilöstön osaamisesta huolehtiminen. (Rauramo 2008, 146,149.)

Työhyvinvointia on tutkittu myös MIVA-kehiksen arviointimallin avulla. MIVA-kehiksen arviointimallissa keskitytään neljään henkiseen hyvinvointiin ja mielenterveyteen työssä vaikuttavaan tekijään: asiakokonaisuuksien hallintaan, psyykkiseen kuormitukseen, sosiaaliseen kuormituskestävyyteen ja palautumiskykyyn sekä osallistumiseen ja syrjäytymisen ehkäisyyn (Kivistö, Kallio, Turunen 2008, 15). Tutkimuslomakkeeni pohjautuu kyseiseen kehykseen, mutta sen arviointimalli ei sopinut tutkimustulosteni jäsentämiseen parhaalla mahdollisella tavalla, sillä kyseistä mallia hyödyntämällä tutkimustuloksistani esiin nousseet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olisivat ryhmittyneet päällekkäisesti useampaan MIVA-arviointikehiksen ryhmään. Esimerkkinä mainittakoon työssä ilmennyt kiire: MIVA-arviointikehiksessä kiireen tuntu lajitellaan sekä asiakokonaisuuksien hallintaan että psyykkiseen kuormituskykyyn ja palautumiseen. Sama pätee myös työilmapiirin ja yhteishengen luokitteluun, MIVA-arviointimallissa molemmat kuuluvat sekä sosiaaliseen kuormituskestävyyteen ja palautumiskykyyn, että osallistumisen ja syrjäytymisen ehkäisyyn.

Tässä työssä määritän työhyvinvointia käsitteenä tarve-lähtöisesti. Oletukseni on, että hyvinvointi työelämässä syntyy silloin, kun tietyt tarpeet tyydyttyvät niin ihmisen työssä kuin muussa elämässä.

### 2.3 Esimiesten työhyvinvointi

Organisaatioissa tapahtuneet muutokset ovat lisänneet paineita etenkin esimiesten työssä. Esimiesten työnkuva on muuttunut vähentyneiden resurssien vuoksi samalla, kun kilpailukyvyyn ja tulosvaatimusten odotukset ovat lisääntyneet. Käytännössä ylin johto ei aina tiedä, mitä työyhteisötasolla tapahtuu, jolloin työyhteisössä toimiva lähiesimies joutuu kamppailemaan ylhäältä asetettujen tavoitteiden, sekä todellisten resurssien sekä

mahdollisuuksien välillä. Tämä aiheuttaa riskitekijän lähiesimiehen työhyvinvoinnille. (Perkka-Jortikka 2002, 103-105,112.)

Hyvinvoiva esimies kokee, että hän voi käyttää taitojaan ja tarvittaessa saada tukea muilta. Esimiehen voidessa hyvin hän kokee työnsä sujuvan ja hän haluaa tehdä muutakin kuin vain sen, mitä on pakko. Esimiehen jaksaminen ja työhyvinvointi heijastuvat yleisenä tyytyväisyytenä elämään ja työhön ja tällöin esimies kykenee käsittelemään myös mahdollisia vastoinkäymisiä. Hyvinvoiva esimies kykenee myös delegoimaan tehtäviään muille ja järjestämään suoritettavat tehtävät tärkeysjärjestykseen. Näin hän voi jättää osan tehtävistä myöhemmäksi, mikäli tehtäviä on liikaa. (Perkka-Jortikka 2002,112.)

Esimiestyöhön liittyy monia kuormittavia tekijöitä, joiden kanssa esimiehen on opittava toimimaan. Tavallisimpia esimiehille stressiä aiheuttavia tekijöitä ovat työpaikan ihmissuhteet, työtahti, vastuu, arvostuksen puute sekä esimiehen rooli. (Perkka-Jortikka. 2002, 106, 112.) Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että esimiestehtävissä toimivat nauttivat vaikutusmahdollisuuksistaan ja työn haasteista niin paljon, että tämä palkitsevuus vähentää esimiestehtävien aiheuttamaa kuormitusta (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno, Mäkikangas 2005, 441). On siis oletettavaa että esimies, jolla on vaikutusmahdollisuuksia sekä haasteita työssään, kokee työhyvinvointinsa kiireenkin alla paremmaksi, kuin esimies joka ei koe omaavansa vaikutusmahdollisuuksia työhönsä.

Myös työn psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten työn johtamiseen ja organisointiin sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä liittyvät tekijät ovat lisääntyneet merkittävästi viime aikoina, ja muun muassa kiireen hallintaan, vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen ja hyvän työilmapiirin vahvistamiseen tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Näiden tekijöiden vahvistaminen sekä lisääminen ovat keskeisiä toimenpiteitä psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Samoin kognitiiviseen osa-alueeseen liittyvä kuormitus on lisääntynyt merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Työ vaatii jatkuvasti uusien ongelmien kohtaamista ja ratkaisemista, ja montaa asiaa täytyy seurata samaan aikaan. Työhön, joka vaatii paitsi kykyä työskennellä itsenäisesti sekä yhteistyökykyisesti suuria kokonaisuuksia halliten ja pitkäjänteisesti, tarvitsee vahvoja yksilöllisiä voimavaroja. (Rauramo 2008, 42, 54-56.)

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni ensisijainen tarkoitus on selvittää lähiesimiesten omaa kokemusta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusaineistoni koostuu kahdesta eri tutkimuskerrasta, jotka on toteutettu keväällä 2010 sekä syksyllä 2011. Tutkimusjoukkoni lähiesimiehet ovat kaupanalalla toimivan yksityisen organisaation eri toimipisteiden esimiehiä, jotka vastaavat itsenäisesti oman toimipisteensä päivittäisestä toiminnasta, kuitenkin organisaation yhteistä konseptia noudattaen.

Tutkimuslomakkeeni (Liite 1) pohjautuu Terve mieli työssä hankkeessa käytettyyn MIVA eli mielenterveysvaikutusten arviointikehykseen. Sitä on muokattu paremmin tutkimukseeni sopivaksi. Toisessa vaiheessa käyttämäni tutkimuslomake (Liite 2) on hyvin pitkälti samanlainen kuin ensimmäisessä vaiheessa: tutkimustani varten olen muokannut sitä vielä hieman täydentämällä lomaketta muutokseen sekä vastaajan työskentelyaikaan liittyvillä kysymyksillä. Valitsin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (kevät 2010) tutkimuslomakkeeksi MIVA:an pohjautuvan tutkimuslomakkeen, sillä uskoin sen laajuuden sekä kysymysten aihepiirin olevan sopivia tutkimuskysymykseni kannalta. Huomasin kuitenkin jo ensimmäisen vaiheen tuloksia analysoidessani, ettei MIVA-kehyksen arviointimalli sovellu parhaalla mahdollisella tavalla aineistoni käsittelyyn. En kuitenkaan halunnut muuttaa kyselylomaketta liiaksi tutkimuksen toiseen vaiheeseen lähtiessäni, jotta saisin tuloksista mahdollisimman vertailukelpoiset.

Aineistonkeruu tapahtui molemmissa vaiheissa sähköpostitse lähetettävän sähköisen kyselylomakkeen avulla. Lähetin vastauspyynnön kaikille ketjun lähiesimiehille ja asetin vastausajaksi kaksi viikkoa. Viikon kuluttua ensimmäisen vastauspyynnön lähettämisestä lähetin muistutusviestin niille lähiesimiehille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Päädyin käyttämään sähköistä kyselylomaketta, sillä ketjun toimipisteet sijaitsevat eri puolilla Suomea, jolloin sähköinen kyselylomake oli paras vaihtoehto kaikkien lähiesimiesten tavoittamiseen. Sähköisen kyselylomakkeen kautta myös vastausten käsitteleminen anonyymisti onnistui helposti.

Kyselylomake koostui sekä sanallisista että numeerisista vastauksista. Ensimmäisenä vastaajaa pyydettiin kertomaan tärkeysjärjestyksessä niistä työhönsä liittyvistä tekijöistä, joiden hän koki olevan hyvin. Tämän jälkeen vastaajaa pyydettiin kertomaan tärkeysjärjestyksessä myös niistä työhönsä liittyvistä tekijöistä, joihin hän toivoisi muutosta. Seuraavassa osiossa vastaajan tuli arvoida työhyvinvointiinsa liittyviä asioita

Likert-asteikolla 1-5 (1=kohtalainen, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen). Likert-asteikko on yleisesti käytössä silloin, kun mitataan asennetta tai motivaatiota, joissa vastaaja itse arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä (Metsämuuronen 2005, 61). Kysymyksiä oli numeerisessa osassa kaksikymmentä kappaletta. Lopuksi vastaajalle annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti omasta työhyvinvoinnistaan, kyseisiä vastauksia olen käyttänyt aiempien vastausten täydentämiseen sekä selkeämmän kokonaiskuvan luomiseen. Toisen vaiheen kyselylomakkeessa (Liite 2) vastaajalta kysyttiin jo aiemmin mainittujen asioiden lisäksi kauanko hän on työskennellyt nykyisessä tehtävässään. Lisäksi kyselyn loppuun lisättiin osio, jossa vastaajan oli halutessaan mahdollista kertoa kokemastaan muutoksesta työhyvinvoinnissaan.

Tutkimuksen perusjoukko joille kyselylomake lähetettiin oli tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa 53 lähiesimiestä. Heistä kaikki tavoitettiin vastausajan puitteissa. Kyselyyn vastasi 46 lähiesimiestä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 86,8 prosenttia. Tutkimuksen toisessa vaiheessa esimiesten määrä oli hieman lisääntynyt uusien toimipisteiden vuoksi, lähetin tutkimuspyynnön 55 lähiesimiehelle joista 43 vastasi. Toisen vaiheen vastausprosentiksi muodostui 78,2%. Vastausprosentti oli molemmilla kerroilla korkea joten uskoisin, että lähiesimiehet kokivat kyselyn aihepiirin tärkeäksi ja kysely oli kestoiltaan oikein mitoitettu.

Tutkimuksessani olen yhdistänyt kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä, mikä tulee näkymään tulosten analysoinnissa sekä johtopäätösten tekemisessä. Kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen aineisto tulevat kulkemaan työssäni samanaikaisesti, ja pyrin hyödyntämään niistä saatuja tuloksia tasavertaisesti toisiaan tukien. Tutkimukseni pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat lähiesimiehen työhyvinvointiin heikentävästi tai sitä vahvistavasti.

Tutkimuskysymys: Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin lähiesimiestyössä?

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Tuloksista yleisesti

Lähdin analysoimaan aineistoa sanallisiin vastauksiin tutustuen ja niitä lajitellen. Lajittelin eri aihepiireihin liittyvät kommentit omiin ryhmiinsä, positiiviset sekä negatiiviset

kommentit erotellen. Vastaukset keskittyivät hyvin pitkälti tiettyjen teemojen ympärille, minkä vuoksi niiden jaoittelu sekä analysointi oli luontevaa. Vastaukset olivat luonteeltaan hyvin avoimia sekä rehellisen tuntuisia, ja sekä negatiivisista että positiivisista asioista kerrottiin selkeästi ja hyvin kuvaillen.

Aihepiirit, joihin olen lajitellut tutkimustuloksieni keskeisimmät tekijät ovat kiire, työilmapiiiri, tuki ja arvostus, koulutus ja kehityskeskustelut, vaikutusvalta ja vastuu sekä palkkaus ja muut tekijät. Olen päätenyt kyseiseen jaoitteluun, sillä kyseiset asiat olivat selkeästi ne kokonaisuudet, jotka korostuivat toistuvasti tutkimusjoukkoni sanallisissa vastauksissa. Tulosten luokittelun olen siis muodostanut laadullisesta aineistosta nousseiden tekijöiden pohjalta, jonka jälkeen olen yhdistänyt kyseisiin ryhmiin kvantitatiivisesta aineistosta sellaiset kysymykset, joiden koen tulleen mainituksi kyseisten sanallisten vastauksien yhteydessä. Analysoin siis aineistoani Grounded Theory eli aineistolähtöisestä näkökulmasta, jossa tutkimuksen teoria muotoillaan tutkittavan aineiston pohjalta, eikä aiempien tutkimuksien tai teorioiden perusteella (Metsämuuronen, 2005, 212-217).

Kvantitatiivisessa osiossa lähiesimiehet vastasivat numeerisiin kysymyksiin valiten omaa tilannettaan parhaiten kuvaavan numeron asteikolla 1-5, kyseisistä vastauksista muodostin tutkimukseni lähiesimiehiä kuvaavat keskiarvot. Keskiarvojen avulla minun oli mahdollista vertailla tapahtuneita muutoksia tutkimusjoukkoni työhyvinvoinnissa kokonaisuutena, sekä hahmottaa nopeasti tutkimusjoukkoni vastausten yleinen taso. Kvantitatiivinen osio sellaisenaan ei olisi antanut minulle kovinkaan syvällistä tietoa tutkimusjoukkoni työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, mutta tulosten analyysivaiheessa se toimii erittäin hyvin sanallisten kommenttien tukena, sekä apuna kokonaistilan hahmottamiseen. Tulen hyödyntämään kvantitatiivisia vastauksia sekä niistä muodostettuja keskiarvoja jaoittelemalla vastaukset eri aihekokonaisuuksiin. Olen jaoitellut vastaukset perustuen siihen, missä asiayhteyksissä ne on mainittu sanallisissa vastauksissa.

Alla kysymyslomakkeen kvantitatiivinen osuus sekä tuloksista muodostetut keskiarvot. (Taulukko 1)

	1.vaihe	2.vaihe
Koen olevani arvostettu ammattilainen	3,6	3,6
Voin vaikuttaa työni kehittämiseen	3,6	3,7
Työpanoksellani on merkitystä yhteisen toiminnan kannalta	4,1	4,3
Voin vaikuttaa siihen, miten työpaikallamme toimitaan	4,4	4,6
Asetamme työssämme asiakkaan parhaan ensisijaiseksi tavoitteeksemme	4,5	4,6
Hoidan työni levollisesti unohtaen kiireen	3,3	2,9
Kunkin työrupeaman aikana asiat tulevat valmiiksi vaivaamatta myöhemmin	3,3	3,2
Työasiat eivät vaivaa minua iltaisin vaan nukahdan helposti	3,4	3,1
Saan tarvitsemaani tukea (vertaistuki, työnohjaus..)	3,5	3,6
Koen työtyytyväisyyttä	4,0	4,0
Työpaikallamme huolehditaan, ettei työntekijä kuormitu liikaa	3,8	3,5
Toteutettu taukojen rytmitys auttaa elpymään	3,5	3,4
Työpaikallamme ongelmatilanteiden ratkaisu sujuu	3,9	3,9
Työnjako työpaikallamme on selkeää	4,3	4,0
Kehitämme yhdessä muiden työntekijöiden kanssa tavoitteellisesti työpaikkamme toimintaa	4,0	3,9
Lähijohtajana koen onnistuvani	3,9	3,8
Tiimityö sujuu	4,3	4,3
Ylempi johto tukee työpaikkamme toimintaa	3,5	3,6
Tiedonsiirto ketjun sisällä toimii	3,7	3,8
Työpaikkamme on tunnettu luovuudestaan ja innovatiivisuudestaan	4,1	4,0

Taulukko 1. Keskiarvot

Tutkimustulosten perusteella tutkimani lähiesimiesten ryhmä koki työhyvinvointinsa hyväksi molemmilla tutkimuskerroilla. Suurimmat muutokset liittyivät kiireen kokemiseen sekä palkkaukseen, joiden tila oli hieman heikentynyt sekä kvantitatiivisia että sanallisia tuloksia tarkastellessa.

Kysyttäessä työhön liittyvistä asioista, joiden vastaaja koki olevan hyvin, nousivat työilmapiiri, työkaverit sekä vaikutusmahdollisuudet ja vastuu omassa työssä esiin toistuvasti. Niistä asioista kysyttäessä, joihin vastaaja toivoisi muutosta, palkkaus sekä kiireen tuntu ilmenivät selkeästi. Sen sijaan ylempään johtoon, tukeen sekä koulutukseen liittyvät kommentit olivat osittain positiivisia sekä negatiivisia, jolloin eri vastaajat olivat samasta asiasta täysin eri mieltä. Seuraavassa kappaleessa lähdän analysoimaan tuloksista ilmenneitä tekijöitä aihepiireittäin, sekä kvantitatiivisia että sanallisia vastauksia tarkastellen.

#### 4.2. Kiire

Kiire on yksi työhyvinvointia heikentävä tekijä. Paras tilanne työhyvinvointia ajatellen olisi työskennellä kohtalaisessa kiireessä, mutta sillä tavalla että työ pysyy hallittavissa. Sopivasti kuormittavassa työssä on tarpeeksi tehtävää ja haasteita, mutta ei liikaa. Mikäli työmäärä kyetään mitoittamaan tällä tavalla, voidaan päästä 'tekemisen meininkiin', eli innovatiiviseen ja inspiroivaan työilmapiiriin. (Antila 2006, 57.)

Tutkimusjoukkoni lähiesimiesten ensimmäisen vaiheen vastauksista kiire ja työtuntien riittämättömyys nousivat suurimmaksi asiakokonaisuudeksi, johon lähiesimiehet halusivat työssään muutosta. Kysyttäessä, mihin työhönsä liittyviin asioihin lähiesimies kaipasi työpaikallaan muutosta, mainitsi ensimmäisessä vaiheessa 17 prosenttia kiireen ja työtuntien riittämättömyyden tärkeimmäksi asiaksi. Kommentit kuten ”Palkkakuri vetää pidemmän päälle piippuun ja karkoittaa asiakkaat kun asiakkaille ei ole aikaa” tai ”Työntekijöitä on liian vähän, työaika loppuu siis kesken hyvin usein” olivat yleisiä, vaikkakin valtaosa vastaajista ymmärsi sen olevan toiminnan kannattavuuden kannalta oleellista.

Toisessa vaiheessa kiire ja siihen liittyvä käytettävissä olevien työtuntien vähyys olivat palkkauksen jälkeen toiseksi suurin kokonaisuus, johon lähiesimiehet toivoivat työssään muutosta. Toisen vaiheen sanallisessa osiossa kuitenkin enää 3,6 prosenttia mainitsi kiireen ensimmäiseksi asiaksi, johon kaipasi työssään muutosta, toiseksi tärkeimmäksi asiaksi



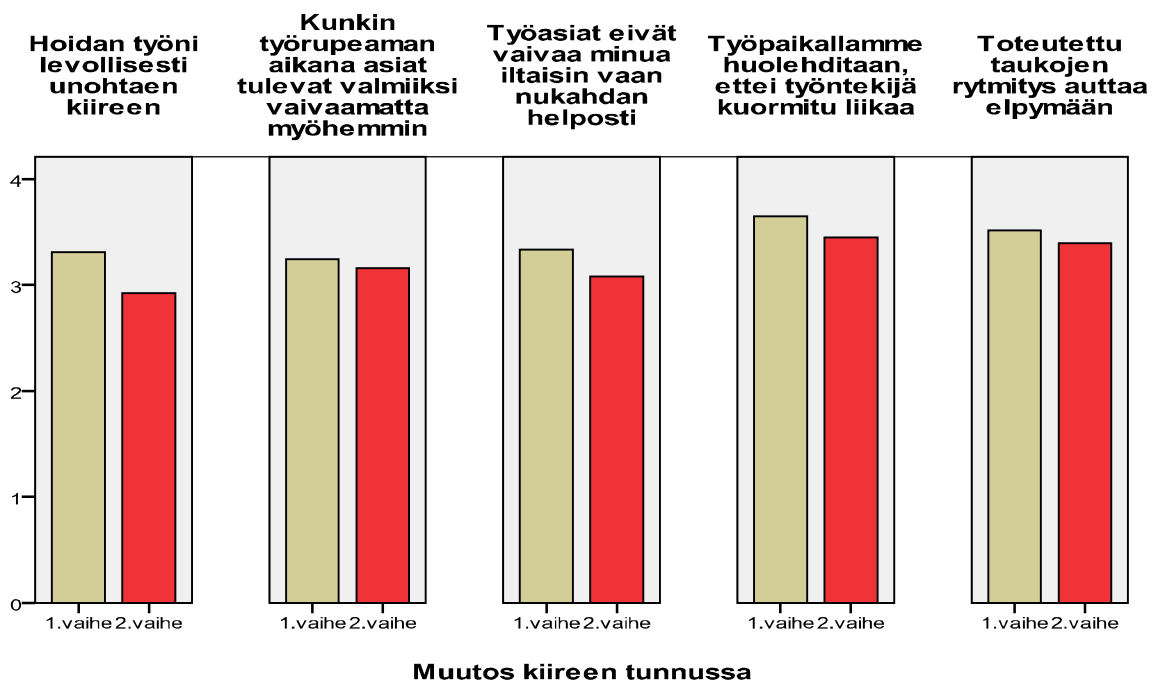
(palkkauksen jälkeen) kiireen mainitsi 9,1 prosenttia. Kiireestä huolimatta valtaosa vastaajista koki onnistuvansa lähijohtajana hyvin. Numeerisen osuuden kohdassa *Lähijohtajana koen onnistuvani* vastausten keskiarvoksi muodostui ensimmäisessä vaiheessa 3,9 ja toisessa vaiheessa 3,8, kyseiset tulokset ovat lähellä kiitettävää tasoa.

Yksintyöskentelyn aiheuttama työhön puutuminen sekä taukojen pitämisen mahdottomuus nousi ensimmäisessä vaiheessa esiin kolmessa sanallisessa vastauksessa. Myös toisen vaiheen sanallisissa vastauksissa kolme vastaajaa sanoi, että taukojen pitäminen on yksintyöskentelyn takia mahdotonta. Kommentti ”Koska myymälässämme ollaan pääasiassa aina yksin, joutuu koko ajan tauon aikanakin kuuntelemaan, että tuleeko asiakas myymälään. Tällöin pitää olla valmis ryntäämään myymälän puolelle heti. Tämän takia, vaikka päivän aikana saisi pidettyäkin tauot, ei suojusta voi missään vaiheessa voi päästää putoamaan hetkeksikään. Kroppa on kyllä taukokuoneessa, mutta mieli on koko ajan myymälän puolella. Tämä on välillä erittäin puuduttavaa.” kuvaa saatuja negatiivisia palautteita hyvin.

Numeerisessa osiossa kohta *Toteutettu taukojen rytmitys auttaa elpymään* sai ensimmäisessä vaiheessa keskiarvokseen 3,5. ja toisessa vaiheessa 3,4. Kyseisen keskiarvon jakauma oli kuitenkin muihin kysymyksiin verrattuna suuri, ja vastauksia oli molemmista ääripäistä. Tämä korostaa sitä päätelmää, että vaikka taukojen pitämisen vaikeus ilmeni sellaisten lähiesimiesten vastauksissa joiden toimipisteissä työskennellään paljon yksin, ei ongelmaa ilmene valtaosassa toimipisteistä, joissa työntekijöitä on paikalla enemmän.

Numeerisessa osiossa kohdat *Hoidan työni levollisesti unohtaen kiireen* keskiarvo laski keskiarvosta 3,3 keskiarvoon 2,9 tutkimuskertojen välillä. *Kunakin työrupeaman aikana asiat tulevat valmiiksi vaivaamatta myöhemmin* keskiarvo oli ensimmäisellä tutkimuskerralla 3,3, ja myös se laski hieman ollen toisella tutkimuskerralla 3,2. *Työasiat eivät vaivaa minua iltaisin, vaan nukahdan nopeasti* sai aiemmin keskiarvokseen 3,4, myös kyseinen keskiarvo laski tutkimuksen toisessa vaiheessa keskiarvoon 3,1. Tutkimuksen toisen vaiheen sanallisissa osioissa vastaajat kertoivat ajattelevan työasioita kotona entistä enemmän: ” Nykyään paljon enemmän myös vapaa-ajalla ajatukset työpaikalla, mutta kun löytyy apua ja tukea, niin jaksaa.”

Myös aiempaa enemmän kiirettä kokevat lähiesimiehet nauttivat vastausten perusteella kuitenkin edelleen työstään, sillä useat vastaajista mainitsivat heti kiireestä puhuessaan kuitenkin pitävänsä työstään: ”Koen olevani nykyään väsyneempi kuin aikaisemmin. Silti pidän työstäni erittäin paljon.” Vaikka luvut olivat molemmilla tutkimuskerroilla hyviä, ovat kiireen osa-alueeseen liittyvät tulokset heikompia muihin osa-alueisiin verrattuna. Tutkimustuloksissani kiireen kokemiseen liittyvät tulokset olivat ainoa osa-alue, joissa muutosta heikentyneeseen suuntaan oli havaittavissa kaikissa numeerisissa kysymyksissä. (Kuva 1)



Kuva 1. Muutos kiireen tunnussa.

Vaikka sanallisia vastauksia kiireen kokemisesta ei tullut yhtä montaa kuin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, on numeerisia osuuksia tarkastellessa kuitenkin selvää, että kiirettä tunnetaan edelleen, jopa hieman aiempaa enemmän. Vastaajat tuntevat kuitenkin pitävän taloudellista korvausta työstään aiempaa tärkeämpänä asiana työssään, jonka vuoksi se nousee kiireen kokemista tärkeämmälle sijalle muutoksia toivottaessa. On myös huomioitava, että toisen vaiheen sanallisissa osioissa vastaajat kertoivat ajattelevansa työasioita kotona entistä enemmän, vaikka pitivätkin työstään erittäin paljon.

Kiireen kokemukset voivat johtua joko työn liiallisesta määrästä tai puutteesta työn hallinnassa, mutta kiireen tunne voi viestiä myös tarpeesta tehostaa työn toimintatapoja. Muutosta kuitenkin usein vastustetaan vetoamalla kiireeseen, jolloin kiireinen ihminen voi

olla kehityksen uhka. Kiireessä kun ei ehdi luoda uutta. Kiire on jokaisen yksilöllinen kokemus tai tunne, eikä sitä voi vähätellä. Kiirettä voidaan hallita kiinnittämällä huomiota tehtävien tärkeysjärjestykseen sekä selkiyttämällä työn tehtäväkuvaa sekä tavoitteita. Myös töitä jakamalla voidaan jakaa työn kuormittavuutta henkilökunnan kesken. (Rauramo 2008, 55-56.)

Pitkään jatkuessaan kiire ja siitä muodostuva työstressi voi johtaa masennukseen sekä erilaisiin psykologisista syistä johtuviin oireisiin, kuten päänsärkyyn ja vatsavaivoihin. Vaikka yksilö usein lisää ponnistelujaan stressitilanteessa yltääkseen samaan suoritukseen kuin aiemmin, voivat yksilön kognitiiviset taidot kuten keskittymiskyky sekä päätöksenteko heikentyä, joka vaikuttaa suoraan yksilön työkyvyn heikentymiseen. (Kinnunen, Feldt 2005, 15.) Tämän huomioiminen on tärkeää tutkimusjoukkoni työhyvinvoinnin kannalta, sillä vaikka myös kiirettä kokevat lähiesimiehet selvästi nauttivat työstään, voi pitkään jatkunut kiire johtaa väsymykseen. Kommentit, joissa vastaaja kertoo olevansa väsyneempi kuin ennen, tai kertoo miettivänsä työasioita vapaa-ajalla aiempaa enemmän voivat olla merkki pitkään jatkuneen työstressin muutoksesta kohti työuupumusta.

Kiireen kokeminen esimiestehtävissä ei ole kuitenkaan harvinaista. Työelämän tutkijat ovat viime aikoina alkaneet puhua johtotehtävissä työskentelevien aikanälästä: työ vie paljon aikaa, sillä velvollisuudet kasaantuvat pitkälti esimiehen harteille. Tällöin vähenevää vapaa-aikaa varjellaan tarkkaan. Esimiehen ammattitaitoa on se, ettei hän anna ainaisen kiireen näkyä lähiympäristössään. (Virtanen 2005, 39.) Tutkimusjoukkoni tulokset olivat kuitenkin molemmilla vastauskerroilla hyviä, eivätkä anna aiheutta olettaa, että kiire olisi vielä uhkatekijänä tutkimusjoukkoni työhyvinvoinnille. Tätä näkemystä vahvistaa myös se, että kiireestä huolimatta valtaosa vastaajista koki onnistuvansa lähijohtajana kiitettävästi. Mikäli kiire olisi lähiesimiesten kokemana liian kuormittavaa, heijastuisi se enemmän myös muiden osa-alueiden vastauksiin. Myös Rauramon mukaan yksilön ponnistelujen ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino silloin, kun hän ehtii toipua työstään pian työpäivän päättymisen jälkeen, ja hän kykenee viettämään täysipainoista vapaa-aikaa (Rauramo 2008, 37-38).

Kohdassa *Työpaikallamme huolehditaan ettei työntekijä kuormitu liikaa* vastausten keskiarvoksi muodostui ensimmäisellä tutkimuskerralla 3,8 ja toisella tutkimuskerralla 3,5. Tulos laski hieman, mutta pysyi edelleen hyvän yläpuolella. Kyseisen kysymyksen

kohdalla en voi kuitenkaan olla varma, tarkoittaako vastaaja itse huolehtivansa oman työpaikkansa työntekijöiden kuormituksesta, vai tarkasteleeko hän asiaa laajemmalla mittakaavalla. Tällöin hän kokisi ylemmän johdon pitävän huolta koko toimipisteensä kuormituksesta.

Vaikka tulokset ovat edelleen hyviä, on tärkeää huomioida, että pudotusta on tapahtunut kaikissa kiireen osa-alueen kysymyksissä. Lisäksi kiireen kokemiseen liittyvät vastaukset ovat verrattuna muihin tutkimusjoukkoni osa-alueiden tuloksiin kaikista heikoimpia.

### 4.3 Työilmapiiri

Ihmiselle on luontaista liittyä erilaisiin yhteisöihin, kuten perheeseen, parisuhteeseen tai työyhteisöön. Yksilölle on myös tärkeää löytää sellainen yhteisö, jonka kanssa hän kokee yhteenkuuluvuutta. Usein juuri yhteisö on yksilön tärkein voimavara. Työpaikan ihmissuhteilla on merkittävä vaikutus ihmisen työhyvinvointiin, työmotivaatioon sekä työn tuloksellisuuteen. Hyvä työyhteisö vaikuttaa positiivisesti myös yksilön itsetuntoon. Hyvä ja yhteistyökykyinen työyhteisö jossa on luottamukselliset ja avoimet välit, kykenee myös tuloksellisempaan työhön. (Rauramo 2008, 122-123.)

Positiivisen työilmapiirin on todettu parantavan elämänhallinnan tunnetta, joka nostaa työkykyä ja vähentää johtotehtävissä toimivien psykosomaattisia oireita. Tämä puolestaan on suorassa yhteydessä esimiestehtävissä toimivien työhyvinvointiin (Herno, Feldt, Ruoppila, Rasku 2000, 21). Heikoksi koetulla ilmapiirillä on puolestaan tutkittu olevan yhteys esimiesten runsaaseen oireiluun (Feldt, Mäkikangas, Kinnunen 2003, 301). Työilmapiirillä on siis huomattava merkitys lähiesimisten työhyvinvointiin.

Rauramon mukaan työilmapiiriin vaikuttavat useat eri tekijät. Hyvä työilmapiiri muodostuu, kun työyhteisöllä on toimivat säännöt, toimintatavat sekä vaikutusmahdollisuudet. Työntekijälle on tärkeää kokea työ haasteelliseksi, samoin on tärkeää kokea saavansa kannustusta ja tukea. Työpaikalla mahdollisesti ilmenevät ristiriidat tulisi ratkaista nopeasti, ja koko työyhteisön tulisi sitoutua hyvän työilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen. Toteutuakseen hyvä työilmapiiri vaatii panosta kaikilta työntekijöiltä, niin esimieheltä kuin alaisilta. (Rauramo 2008, 124-125.)

Kun lähiesimiehiä pyydettiin listaamaan omalla työpaikallaan hyvin olleet asiat, nousivat sekä muu henkilökunta että työilmapiiri ensimmäiseksi asiaksi 35,9 prosentissa

ensimmäisen vaiheen vastauksista. Nämä kaksi asiaa ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, sillä henkilökunta yhdessä lähiesimiehen kanssa muodostavat työpaikan työilmapiirin. Toisessa vaiheessa vastaajista 25,5 prosenttia mainitsi työilmapiirin olevan tärkein työpaikallaan hyvin oleva asia, jonka lisäksi 5,5 prosenttia mainitsi työilmapiirin toiseksi tärkeimmäksi asiaksi. 18,2 prosenttia mainitsi työkaverinsa tärkeimmäksi asiaksi työpaikallaan, ja 10,9 prosenttia piti työkavereitaan toiseksi tärkeimpänä asiana. Yhteensä 43,7 prosenttia toisen vaiheen vastaajista piti siis kaikista tärkeimpänä positiivisena tekijänä työssään joko työilmapiiriä tai työkavereitaan.

Tuloksissa työilmapiiri sekä työkaverit nousivat siis molemmilla tutkimuskerroilla tärkeimmäksi asiaksi, jonka lähiesimiehet kokivat olevan työssään hyvin. Työilmapiiriä sekä työkavereita pidettiin jopa aiempaa tärkeämpinä tekijöinä, sillä ensimmäisen vaiheen 35,9 prosenttia nousi toisella tutkimuskerralla 43,7 prosenttiin. Työilmapiiri sekä työkaverit ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, sillä henkilökunta yhdessä lähiesimiehen kanssa muodostavat työpaikan työilmapiirin. Muu henkilökunta ja sen ja lähiesimiehen muodostama työilmapiiri nousivat siis selkeästi suurimmaksi yksittäiseksi työviihtyvyyteen positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi.

Muu henkilökunta ja sen ja lähiesimiehen muodostama työilmapiiri nousivat siis sanallisista vastauksista selkeästi suurimmaksi yksittäiseksi työviihtyvyyteen positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Myös numeerisen osion tulokset vahvistavat kyseistä päätelmää. Kysymyksen *Tiimityö sujuu* keskiarvoksi muodostui molemmilla tutkimuskerroilla 4,3. Koska tulos on yli kiitettävän, tämä tukee hyvin sitä päätelmää, että yhteishenki sekä työilmapiiri ovat useimmissa toimipisteissä hyviä. Samaa päätelmää tukee myös numeerisen osion kohta *Kehitämme yhdessä muiden työntekijöiden kanssa tavoitteellisesti työpaikkamme toimintaa*, jonka keskiarvo oli ensimmäisellä tutkimuskerralla 4,0 ja toisella tutkimuskerralla 3,9. Myös työnjako työpaikalla oli lähiesimiesten mielestä selkeää, sillä kohdan *Työnjako työpaikallamme on selkeää* keskiarvo oli ensimmäisellä tutkimuskerralla 4,0 ja toisella tutkimuskerralla 3,9. Kyseiset luvut ovat erittäin hyviä.

Työntekijöiden välisiä ristiriitoja ja erimielisyyksiä ilmenee ajoittain useimmissa työyhteisöissä. Suurin osa ristiriidoista selviää itsestään ilman ulkopuolisten puuttumista, mutta jotkut ongelmat jäävät elämään ja niiden selvittäminen on vaikeampaa. Tällaisen tilanteen seurauksena työyhteisöön voi kehittyä kiusaamista ja häiriköintiä. (Perkka-Jortikka 2002, 23.)

Muuhun henkilökuntaan liittyvä lähiesimiehen työhyvinvointia heikentävä asia oli tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa yksittäisten työntekijöiden motivaation puute tai työpaikkakiusaamisen kokeminen. Tutkimusjoukosta yksi lähiesimies koki yksittäisen työntekijän käytöksen häiritseväksi itsensä ja muita työntekijöitä kohtaan. Hän kertoo vastauksessaan, kuinka työntekijä ”musertaa koko työyhteisön valittamalla kaikesta ja toimimalla oman etunsa mukaan, välittämättä mistään tai kenestäkään muusta. Kun kyseessä oleva henkilö ei ole paikalla, on tilanne hyvä ja miellyttävä kaikille. Nämä päivät menevät niistä päivistä toipumiseen, kun kyseinen työntekijä on paikalla.”

Ensimmäisen tutkimusvaiheen vapaa sana osiossa kyseisen vastaajan lisäksi kaksi muuta lähiesimiestä kertoivat tuntevansa itsensä petetyksi muun henkilökunnan toimesta. Yksi työpaikkakiusaamista kokenut lähiesimies kertoi, että hänen työhyvinvointinsa olisi huomattavasti parempi, jollei hän tuntisi oloaan työpaikkakiusatuksi. Toinen vastaajista kertoi luottavansa enemmän muiden toimipisteiden lähiesimiehiin, kuin omaan henkilökuntaansa, jonka tämän hetkinen tilanne ei ole hyvä. Yksi lähiesimies kertoi liikaa ajattelevansa, mitä muu henkilökunta hänen päätöksistään ajattelee ja toimivansa tämän mukaan heitä miellyttääkseen. Syyksi tähän hän mainitsee ”ettei yksi viittä vastaan ole kiva tilanne.” Vaikka keskiarvo kohdassa *Työpaikallamme ongelmatilanteiden ratkaisu sujuu* oli molemmilla tutkimuskerroilla 3,9, ei se siis tarkoita sitä, että asia olisi niin kaikissa toimipisteissä. Keskiarvo kuvastaa hyvin organisaation kokonaistilannetta, mutta pelkästään keskiarvoa tarkastelemalla ne lähiesimiehet, jotka kokevat työilmapiirinsä ongelmalliseksi jäisivät huomaamatta.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa ei tullut ilmi yhtään kiusaamiseen viittaavaa kommenttia, vaan aiemmalla tutkimuskerralla kiusaamista kokeneet kommentoivat nyt työhyvinvointinsa parantuneen työntekijämuutosten vuoksi. Ensimmäisten tulosten saamisen jälkeen yrityksessä oli puhuttu kiusaamisesta yhteisissä tapaamisissa, ja kiusaamista kokevia oli rohkaistu ottamaan asia esiin oman esimiehensä kanssa, jotta asiaan voidaan puuttua. Tällä sekä muutoksilla työyhteisöissä on varmasti ollut vaikutusta siihen, ettei kiusaamista ollut tutkimuksen toisessa vaiheessa enää näkyvillä. Muutos parempaan suuntaan on merkittävä, etenkin kun työväkivalta joko henkisessä tai fyysisessä muodossaan on lisääntynyt viime vuosina jopa enemmän kuin muut väkivallan muodot (Rauramo 2008, 111).

Yksittäisen työntekijän vaikutusta koko työyhteisön työilmapiiriin ei voi vähätellä, sillä jo yksi hankala henkilö onnistuu ajan kanssa tuhoamaan tiimiäilykkyyden (Virtanen 2005, 149). Teoksessa Taitolajina työ käsitellään motivaatioilmastoa ja yksittäisen työntekijän vaikutusta siihen. Työyhteisön motivaatioilmastolla tarkoitetaan vallitsevaa psykologista ja sosioemotionaalista ilmastoa motivaation kehittymisen näkökulmasta tarkasteltuna. Kyseisen mallin mukaan jokaisella työntekijällä on vaikutusta siihen, millainen työpaikan motivaatioilmastosta kehittyy. Motivaatio ei kuitenkaan muodostu suoraan pelkästään sosiaalisista tekijöistä, vaan siihen liittyvistä omista subjektiivisista kokemuksista. Myös työn koettu merkitys, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne sekä koettu pätevyys vaikuttavat motivaation syntyyn merkittävästi. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 27,93.)

#### 4.4 Tuki ja arvostus

Samoin kuin Maslowin tarvehierarkiassa, myös Rauramon työhyvinvoinnin portaattomallissa arvostuksen tarve jaetaan alempaan ja ylempään tarpeeseen. Jaottelu tehdään siksi, ettei itsearvostusta eli ylempää tarvetta menetä yhtä helposti, kuin alempaa tarvetta eli toisilta saatua sosiaalista arvostusta. Sosiaalinen arvostus muodostuu statuksesta, kunnian, tunnettavuudesta, huomioinnista, kunnioituksesta ja kunnollisuudesta. Itsearvostus puolestaan koostuu itseluottamuksesta, pätevyydestä, saavutuksista, johtajuudesta, vapaudesta sekä riippumattomuudesta. (Rauramo 2008, 143-144.)

Yksilön omalla arvostuksella itseään ja työtään kohtaan on suuri merkitys sille, kuinka muut työyhteisössä osoittavat arvostustaan. Arvostuksen kokeminen ja saaminen taas on edellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Erityisen tärkeää on saada arvostusta itselle tärkeiltä ihmisiltä, kuten työtovereilta sekä esimieheltä. Arvostuksen saamisen edellytyksenä on henkilön oman työn hallinta sekä osaaminen. Myös esimiehen antaman ohjauksen ja tuen sekä häneltä saadun palautteen oletetaan vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Samoin hyvä informaation kulku ketjun sisällä sekä työpaikan innovatiivisuus ovat positiivisessa yhteydessä työhyvinvointiin. (Rauramo 2008, 143-144; Hakanen 2005, 403; Mauno, Pyykkö, Hakanen 2005, 18.)

Ylin johto sai molemmilla tutkimuskerroilla osakseen huomattavan määrän kommentteja. Johto sai kiitosta erityisesti työtehtävien selkeästä informoinnista sekä jatkuvasta kehityksestä. Kommentit kuten ”Ketju kehittyy koko ajan” ja ”Ketjulle

keskeisintä on eteenpäin meno” nousivat toistuvasti esiin kysyttäessä asioista, joiden lähiesimies koki tällä hetkellä olevan hyvin. Ensimmäisellä tutkimuskerralla lähiesimiehistä 24,6 prosenttia ja toisella vastauskerralla 18,2 prosenttia koki saavansa ylemmältä johdolta runsaasti tukea ja arvostusta. ”Saan aina tukea esimieheltäni, kun sitä tarvitsen.”

Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusjoukkoni lähiesimiehistä kaksi vastaajaa (3,8 prosenttia) kertoi, ettei ylin johto voi tukea lähiesimiestä koska he eivät tiedä mitä toimipisteissä tapahtuu. ”Omassa toimipisteessä huolehdimme toverin jaksamisesta, mutta omat esimieheni eivät voi pitää huolta jaksamisestani, koska eivät tiedä miten töitä teen. Toisella vastauskerralla jo 12,7 prosenttia vastaajista toivoi enemmän tukea ylemmältä johdolta: ”Toivoisin enemmän tukea ketjulta. Lähinnä että joku joskus tulisi käymään, näkisi työympäristöni.” Ensimmäiseksi tekijäksi muutosta kaivatessaan tuen saamisen mainitsi näistä 12,7 prosentista 3,64 prosenttia.

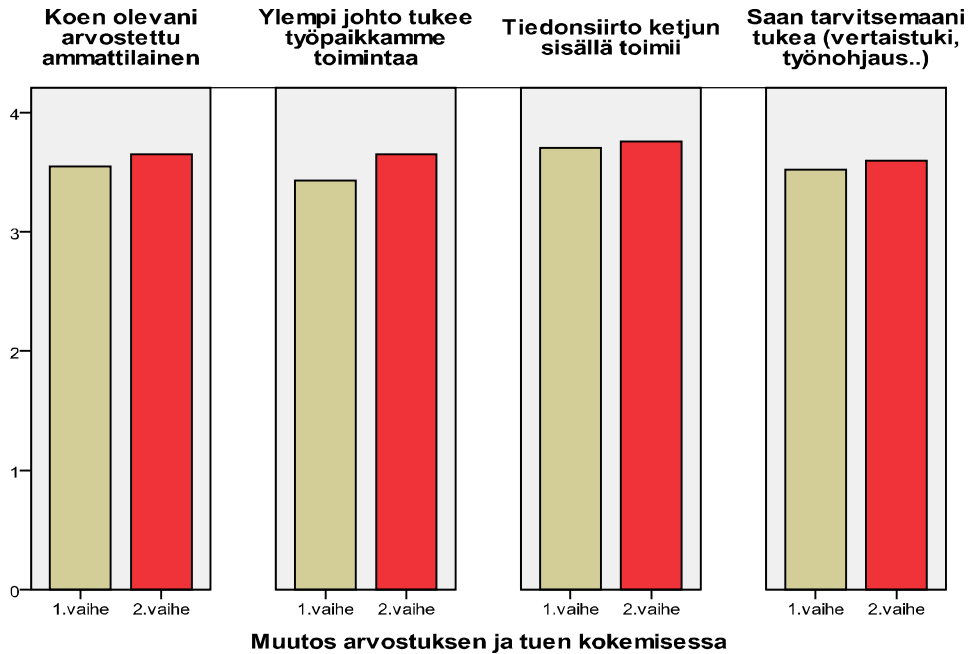
Esimiehiltä saatu tuki sekä arvostus lisäävät työhyvinvointia. Samojen tekijöiden on todettu olevan yhteydessä myös työhön sitoutumiseen, joka on myös työhyvinvoinnin kannalta positiivinen tekijä. Jos lähiesimies puolestaan kokee, ettei hänen työtään arvosteta, ei hän käytä kaikkia voimavarojaan ja heikentää toimipisteen toimintaa ja tuottavuutta. Myös yksilön omalla suhteella työhön on suuri vaikutus sille, kuinka hän arvostaa työtään ja millä tavalla hän sen hoitaa. Työllä voi olla eri ihmisille hyvin erilaisia merkityksiä: jollekin työ on tapa ansaita, toiselle kutsumusammatti tai elämäntehtävä, kun taas joku toinen saa tyydytystä omien taitojensa harjoittamisesta. (Mauno, Pyykkö, Hakanen 2005, 18; Rauramo 2008, 144-145; Paasivaara 2009, 15.)

Tutkimusjoukkoni koki tulosten perusteella saavansa arvostusta hyvin. Kohdassa *Koen olevani arvostettu ammattilainen* vastausten keskiarvoksi muodostui molemmilla vastauskerroilla 3,6. Myös kohtien *Saan tarvitsemani tukea (vertaistuki, työnohjaus, koulutus...)* sekä *Ylempi johto tukee työpaikkamme toimintaa* keskiarvo olivat hyviä, ensimmäisillä tutkimuskerroilla molempien keskiarvot olivat 3,5 ja toisella tutkimuskerralla 3,6. Kyseiset tulokset ovat hyviä, ja valtaosa sanallisista palautteista tukee tuloksia. Tämän lisäksi 9,5 prosenttia ensimmäisen vaiheen vastaajista mainitsi positiivisista asioista kysyttäessä ylemmän johdon sellaisenaan.

Tutkimustuloksissani esimiehiltä saatu tuki ja arvostus nousi siis molemmilla tutkimuskerroilla esiin positiivisena tekijänä valtaosassa vastauksista. Vaikka sanallisten



kommenttien määrä laski ensimmäisen tutkimusvaiheen 24,6 prosentista hieman 18,2 prosenttiin, on numeerisia osioita tarkastellessa selvää (Kuva 2), että tutkimusjoukkoni kokee saavansa arvostusta hyvin.



Kuva 2. Muutos arvostuksen ja tuen kokemisessa.

Yhteenkuuluvuuden tunne muiden ketjun liikkeiden kanssa mainittiin positiivisena tekijänä 7,6 prosentissa ensimmäisen vaiheen vastauksista. Lisäksi vapaa sana osiossa useat lähiesimiehet nostivat esiin muiden toimipisteiden lähiesimiesten kanssa muodostuneet tukiverkostot. ”Vuosien varrella on muodostunut tukiverkosto toisten lähiesimiesten kanssa, jolloin apu on aina lähellä. Toisen vaiheen sanallisessa osiossa 12,7 prosenttia vastaajista kertoi saavansa runsaasti tukea muiden toimipisteiden lähiesimiehiltä.

Tutkimusjoukkoni lähiesimiehet kokivat vertaistuen tärkeäksi tuen lähteeksi työssään. Vertaistuen avulla lähijohtamisen yksinäisyyttä voidaan helposti vähentää. Mikäli lähiesimiehet luovat keskenään järjestelmällisen ja organisoidun verkoston, voi vertaistuki olla erittäin monimuotoista. Vertaistueella tarkoitetaan tukea, ”jota samassa elämäntilanteessa olevat henkilöt antavat toisilleen tasavertaisesti, vastavuoroisesti ja luottamuksellisesti.” (Paasivaara 2009, 26.)

Tutkimusjoukkoni lähiesimiehet hakivat runsaasti vertaistukea toisiltaan ja koko ketjun yhteishenki oli hyvä. Vertaistuki oli molemmilla tutkimuskerroilla useimmille vastaajille

tukimuodoista kaikista tärkein. Lähiesimiesten muodostama tukiverkosto vaikuttaa vastausten perusteella ideaaliselta, se loi vastaajille turvallisuuden tunnetta ja sai vastaajat kokemaan yhteenkuuluvuutta koko ketjun kanssa. Vertaistapaamisia toivottiin ensimmäisessä vaiheessa enemmän, mutta jo silloin muu yhteydenpito oli tiivistä.

Ensimmäisessä vaiheessa kaksi vastaajaa (3,8 prosenttia) toivoi johdon suunnalta parempaa tasa-arvoa pienten ja suurten toimipisteiden huomioinnissa ja arvostuksessa, toisessa vaiheessa asiasta ei ollut mainintoja. Ensimmäisessä vaiheessa 20,8 prosenttia vastaajista toivoi ylemmältä johdolta enemmän työntekijöiden muistamista ja kiitosta, lahjojen tai esimerkiksi lounaseteleiden muodossa. Toisessa vaiheessa enää 7,3 prosenttia vastaajista toivoi samaa.

Kokonaisuutena arvostuksen kokemisessa ei tapahtunut suuria muutoksia tutkimusten välillä. Numeeriset keskiarvot nousivat hieman, ja myös sanallisissa vastauksissa oli nähtävillä jonkin verran muutosta parempaan suuntaan. Tukea kaivattiin sanallisissa kommentteissa jonkin verran aiempaa enemmän, numeerisen osion tuloksissa tämä ei kuitenkaan näkynyt. Tutkimusjoukkoni lähiesimiesten kokemus arvostuksen saamisesta oli hyvä, ja he kokivat saavansa arvostusta sekä esimiehiltään ja alaisiltaan, kuin myös muiden toimipisteiden lähiesimiehiltä.

#### 4.5 Kehityskeskustelut ja koulutus

Kehityskeskusteluista saatu palaute on lähiesimiehille tärkeää, sillä se vahvistaa lähiesimiehen pätevyyden kokemusta sekä kokonaisvaltaista itsetuntoa. Palautteen myötä lähiesimiehelle muodostuu myös parempi kuva itsestään ja toiminnastaan ja hän voi verrata käyttäytymistään ja toimintaansa sitä vasten. Keskustelujen seurauksena ylin johto sekä lähiesimiehet saavat myös tilaisuuden ymmärtää toisiaan paremmin. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 78, 249; Paasivaara 2009, 89.)

Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta. Mikäli palautetta ei saa lainkaan, voi yksilö tuntea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Kehityskeskustelut ovat osa palautejärjestelmää, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurantaan sekä osaamisen kehittämistä useissa eri organisaatioissa. Parhaimmillaan yksilön sekä työorganisaation kehittymistarpeet muodostuvat mielekkäiksi toimintamalliksi. (Rauramo 2008, 152-153,157.)

Ensimmäisen vaiheen tuloksissa kehityskeskusteluja oman esimiehen kanssa toivoi 13,2 prosenttia vastaajista, joiden mielestä kehityskeskustelut ja niistä saatu palaute puuttuivat tällä hetkellä kokonaan. Palautteen puutteesta saatuja vastauksia kuvastaa hyvin seuraava kommentti ”Välillä tuntuu, ettei tule juuri minkäänlaista palautetta. Teemmekö asiat sitten vain niin hyvin, vai voiko olla että teemme ihan päin mäntyä eikä kukaan vain huomaa” .

Merkittävää on, että tutkimuksen toisessa vaiheessa kehityskeskusteluja ei enää mainittu toivottavan. Informaation kulkua pidettiin molemmilla vastauskerroilla hyvänä, sillä kohta *Tiedonsiirto ketjun sisällä toimii* sai keskiarvoksi ensimmäisellä tutkimuskerralla 3,7, ja toisella tutkimuskerralla 3,8. Informaation kulku ei ilmennyt positiivisena eikä negatiivisena asiana sanallisissa kommentteissa. Lisäksi työpaikkaa pidettiin molemmilla vastauskerroilla innovatiivisena sekä luovana. Kyseisten vastausten perusteella tutkimusjoukkoni lähiesimiesten työhyvinvointi on kyseisellä osa-alueella vahvaa.

On yksilölle tärkeää, että hän saa riittävästi ja mahdollisimman nopeasti tietoa ja ohjausta omaan työhönsä liittyvissä asioissa, etenkin jos kyse on työsuhteen jatkuvuuteen tai toimeentuloon liittyvistä asioista. Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus voi olla merkittävä häiritsevä tekijä yksilön työhyvinvoinnille, tästä huolimatta turvattomuus on lisääntynyt työelämässä merkittävästi. (Rauramo 2008, 85.) Tutkimusjoukkoni vastauksissa turvattomuuden tunnetta ei ollut kummallakaan vastauskerralla havaittavissa, ja tietoa omaan työnteekoon liittyviin asioihin oli saatavilla runsaasti.

Työssä oppiminen edistää työhyvinvointia. Lisäämällä työssä viihtymistä tuetaan samalla myös oppimista ja oppiva ja kehittyvä työntekijä tekee yleensä työnsä hyvin. Kun työntekijä kokee viihtyvänsä työssään, haluaa hän kehittyä työntekijänä ja hänellä on mahdollisuus kokea tyytyväisyyttä työstään. Yksilö saa iloa oppimisesta sekä työn tuloksesta, kun taas yritykselle osaamisen hallinta antaa mahdollisuuksia säilyttää kilpailukyky sekä saavuttaa tavoitteet jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tänä päivänä menestyneimmät yritykset ovatkin niitä, jotka eivät vain opi selvimämään muutoksen kanssa, vaan ovat kaikista suvaitsevaisimpia suhtautumaan muutokseen. Osaamisen hallinta onkin tärkeää sekä yksilölle että koko työyhteisölle. Yksilön osaamista vastaava ja sopivan haasteellinen työ lisää myös yksilön työhyvinvointia. (Heikkilä 2006, 21; Rauramo 2008, 160-161; Wilson, O'Conor 2000,10.)

Lisäkoulutusta muulle henkilökunnalle johdon toimesta toivottiin ensimmäisessä vaiheessa 11,3 prosentissa vastauksista, toisessa vaiheessa kyseistä asiaa toivoi enää 3,6 prosenttia vastaajista. Ensimmäisessä vaiheessa 5,7 prosenttia toivoi lisää ohjausta ja koulutusta omaan työhönsä, toisessa vaiheessa myös kyseinen tulos laski 3,6 prosenttiin. ”Kun aloitin tehtävässäni olin ihan hukassa, sillä minulle ei järjestetty perehdyttämistä. Entinen lähiesimies kävi kahden tunnin vierailulla ja kertoi missä mikin mappi on. Kun pääsin vähän alkuun, opin kysymään neuvoa ja jatkan samalla linjalla edelleen.” Omaan työhönsä koulutusta kaipaavat kokivat aina saavansa apua jos sitä itse osaavat pyytää ja hakea. ”Koulutusta kaivataan kipeästi, muuten apua saa aina kun sitä osaa pyytää/hakea.” Lisäksi toisen vaiheen vastauksissa koulutusta uuden esimiehen aloittaessa toivottiin lisättävän 9,1 prosentissa vastauksissa. Yhdessä sanallisessa vastauksessa perehdyttämistä työn alussa pidettiin puolestaan erinomaisena. 7,3 prosenttia vastaajista sanoi työhyvinvointinsa parantuneen aiemmasta pelkästään siksi, että he itse ovat oppineet ja tulleet paremmiksi työssään.

Ihminen ei kehity pelkästään opiskelemalla, vaikka toki oppimista tapahtuu myös esimerkiksi työnantajan järjestämässä koulutuksessa. Eniten yksilö kehittyy varsinaista työtään tekemällä. Osaaminen syntyy parhaiten silloin, kun tietoa ei pelkästään hyödynnetä, vaan uutta tietoa luodaan myös yhdessä ja levitetään koko organisaatioon. Oppimisessa keskeistä on oppimismotivaation ylläpitäminen. Työmotivaation kannalta keskeisintä on, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja oppimisen, ja tarjoaa onnistumisen ja aikaansaamisen kokemuksia. Kun työntekijä kokee työssään näitä ominaisuuksia, edistää se hänen tuloksellisuuttaan, motivaatiotaan ja hyvinvointiaan, joka johtaa kehittymiseen. (Rauramo 2008, 162-163,169.) Koska useat vastaajat kertoivat työhyvinvointinsa parantuneen siksi, että he itse ovat oppineet ja tulleet paremmiksi työssään oletan, että heidän työpaikoillaan vallitsee positiivinen oppimisilmapiiri. Työkokemuksesta opittujen asioiden on todettu olevan keskeinen osa myös esimiehen omien johtamistaitojen kehittymiselle (Dalton 1998, 26).

#### 4.6 Vaikutusvalta ja vastuu

Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on kontrolloinnin minimoiminen ja vastuun lisääminen. Mikäli lähiesimies kokee voivansa vaikuttaa omaan työskentelyynsä ja toimintatapoihinsa, ottaa hän vastuun toiminnastaan. Mikäli kokemusta omista

vaikutusmahdollisuuksista ei ole, työ mielletään helposti yrityksen omistajien hankkeeksi, ei yhteiseksi projektiksi. Tutkimuksissa on havaittu työn haasteellisuuden sekä vaikutusmahdollisuuksien lisäävän selkeästi myös työhön sitoutumista. Työhön sitoutumisen puolestaan on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 28 ;Feldt, Mäkikangas, Kinnunen 2003, 293-294). Vähäisten vaikutusmahdollisuuksien on puolestaan todettu olevan taustatekijänä työuupumukseen (Hakanen 2005, 403).

Ensimmäisen vaiheen vastaajista 20,8 prosenttia mainitsi työhönsä kuuluvan vapauden ja sen mukana tulevan vastuun positiivisena tekijänä työssään. ”Vapaus jokapäiväisessä työssä ja vastuu omasta toimipisteestä motivoi. Olen melkein kuin yrittäjä, mutta vähemmän stressaavasti. Liikkumavara oman toimipisteen toiminnan suunnittelussa on mukavaa.” Toisen vaiheen vastauksissa 23,7 prosenttia mainitsi samat asiat hyväksi asiaksi työssään. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa nousi positiivisesti esiin 15,1 prosentissa ensimmäisen vaiheen ja 5,5 prosentissa toisen vaiheen vastauksista.

Tutkimusjoukkoni lähiesimiehillä on tulosten perusteella erittäin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen sekä toimintaan työpaikallaan. Kohta *Voin vaikuttaa siihen miten työpaikallamme toimitaan* sai molemmilla tutkimuskerroilla erittäin korkean tuloksen 4,4 ja 4,6, jonka lisäksi omat vaikutusmahdollisuudet ja vapaus suunnitella omaa toimintaansa mainittiin jossain muodossa positiivisena tekijänä lähes jokaisen vastaajan vastauksissa. Sanallisissa palautteissa ei ollut lainkaan mainintoja kehitysmahdollisuuksien puutteesta.

Samaa päätelmää tukee myös numeerisen osion tulokset kohdasta *Työpanoksellani on merkitystä yhteisen toiminnan kannalta*, joka sai ensimmäisessä vaiheessa keskiarvon 4,1 ja toisessa vaiheessa keskiarvon 4,3. Kysymys *Voin vaikuttaa työni kehittämiseen* sai ensimmäisellä kerralla keskiarvokseen 3,6 ja toisella kerralla 3,7. Kyseiset tulokset ovat hyvin korkeita, eikä sanallisissa palautteissa ollut mainintoja kehitysmahdollisuuksien puutteesta.

On tärkeää antaa työntekijöille sopivasti vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Työssä on oltava mahdollisuus tehdä virheitä ja oppia myös niiden kautta, ja myös ongelmista on voitava keskustella avoimesti (Rauramo 2008, 170). Liiallisella vastuulla voi olla työhyvinvoinnin kannalta haitallisia vaikutuksia. Kun vaikutusmahdollisuudet ja vastuu omasta työstä kasvavat liian suuriksi, voivat ne kääntyä

lähiesimiehen työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Tällöin lähiesimies ei kykene enää hyödyntämään käytössään olevia vaikutusmahdollisuuksia, vaan ne muodostavat riskitekijän lähiesimiehen terveydelle. (Feldt, Mäkikangas, Kinnunen 2003, 301.) Tutkimusjoukkoni lähiesimiesten tuloksissa ei ollut kuitenkaan nähtävillä liiallisen vastuun aiheuttamia vaikutuksia, sillä vastuusta huolimatta vastaajat kokivat saavansa apua ja tukea aina tarvittaessa.

#### 4.7 Palkkaus ja muut tekijät

Ensimmäisessä vaiheessa 11,3 prosenttia vastaajista koki työstä maksettavan korvauksen positiivisena asiana työssään, kun vastaavasti 5,7 prosenttia piti työstään saamaa korvausta liian pienenä työn kuvaansa nähden. Tutkimuksen toisessa vaiheessa lähiesimiesten vastauksista palkkaus nousi suurimmaksi asiakokonaisuudeksi, johon lähiesimiehet halusivat työssään muutosta. 25,5 prosenttia listasi palkan ensimmäiseksi asiaksi, johon toivoisi työssään muutosta. Sanallisissa vastauksissa kommentit ”Palkkaus tehtyyn työhön ja vastuuseen nähden on todella alhainen” sekä ”Palkkaus ei kannusta tähän työhön” nousivat esiin toistuvasti. 5,5 prosenttia vastaajista toivoi parannusta asiaan esimerkiksi sillä, että ylityöt korvattaisiin rahana eikä vapaapäivinä.

Ensimmäisessä vaiheessa kaksi vastaajaa (3,8 prosenttia) kertoi, ettei haluaisi tällä hetkellä muutosta mihinkään työhönsä liittyviin asioihin. Toisessa vaiheessa 16,4 prosenttia vastaajista kertoi, ettei haluaisi tällä hetkellä muutosta mihinkään työhönsä liittyviin asioihin. On merkittävää, että näin suuri määrä on työhönsä niin tyytyväinen, ettei muuttaisi siinä mitään. Lisäksi toisen vaiheen vastauksissa niistä asioista kysyttäessä, mitkä ovat työntekijän mielestä tällä hetkellä hyvin, 3,6 prosenttia vastaajista sanoi kaiken olevan hyvin. Heidän työhyvinvointinsa voi olettaa olevan erinomaista. Tämän lisäksi keskiarvo kohdassa *Koen tyytyväisyyttä* oli molemmilla tutkimuskerroilla 4,0, jonka perusteella tutkimusjoukkoni lähiesimiehen kokivat työhyvinvointinsa kiitettäväksi.

Toisen vaiheen vastauksissa 21,8 prosenttia vastaajista mainitsi kauniin työympäristön positiiviseksi tekijäksi työssään, ja myytävät tuotteet positiivisena asiana mainitsi 9,1 prosenttia. Asiakkaat ja asiakaspalvelun mainitsi 18,2 prosenttia. Numeerisessa osiossa kohta *Asetamme työssämme asiakkaan parhaan ensisijaiseksi tavoitteeksemme* sai keskiarvokseen 4,6. Kyseinen keskiarvo oli kohdan *Voin vaikuttaa siihen, miten*

*työpaikallamme toimitaan* lisäksi tuloksista korkein. Tulosten perusteella voisin sanoa, että tutkimusjoukkoni lähiesimiehet kokevat asiakaspalvelun erittäin tärkeäksi, ja pitävät siitä.

## 5. POHDINTA

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustuloksista työilmapiirin, tuen ja arvostuksen, vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun sekä kiireen vaikutukset muodostuivat suurimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi asioiksi. Myös palkkaus nousi toisella tutkimuskerralla merkittäväksi tekijäksi, johon lähiesimiehet toivoivat muutosta.

Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä olivat kiireeseen sekä palkkaukseen liittyvät tekijät. Koska työuupumukseen viittaavia tuloksia ei kuitenkaan ollut nähtävillä, ei kiire muodosta nykyisellä tasollaan uhkaa tutkimusjoukkoni lähiesimiehille. Uskoakseni saatavilla oleva tuki muilta lähiesimiehiltä sekä ylemmältä johdolta helpottavat kiireen vaikutuksia merkittävästi. Lisäksi uskon, että omien vaikutusmahdollisuuksien olemassa olo sekä tunne arvostuksen saamisesta kompensoivat kiireen tunnetta. Mikäli tutkimusjoukkollani ei olisi näin hyviä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, vaikuttaisi kiireen kokeminen enemmän heidän työhyvinvointiinsa. Mikäli erittäin hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla saadaan näin hyvinvoiva sekä motivoitunut työorganisaatio, joka kestää kiirettä ja hakee tukea toisilta esimiehiltä, tulisiko vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä sekä kehitysmahdollisuuksia pyrkiä lisäämään huomattavasti myös muissa organisaatioissa?

Tutkimusjoukkoni työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä olivat oman toimipisteen hyvä työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet sekä vastuu omasta työstä sekä vertaistuen saaminen muilta ketjun lähiesimiehiltä. Myös yhteenkuuluvuuden tunne koko ketjun tasolla vahvisti tutkimusjoukkoni kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan. Ylemmältä johdolta saatu tuki ja arvostus olivat valtaosassa vastauksista työhyvinvointia parantava tekijä, vaikka se ilmeni osassa vastauksista myös työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Hyvä informaation kulku ketjun sisällä sekä selkeä työnkuva vahvistivat tutkimusjoukkoni työhyvinvointia.

Vaikka kiireen kokeminen nousi esiin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä, ei siitä suoriutumista pidetty mahdottomana, eikä se tutkimustulosten perusteella vielä vaikuttanut aiheuttaneen työuupumusta. On mielestäni silti tärkeää, että kiireen tunnun ilmeneminen

tutkimustuloksissa huomioidaan, sillä pitkään jatkuessaan liika kiire saattaa muodostua uhkatekijäksi työhyvinvoinnille, vaikka kyseisiä merkkejä ei vastauksissa vielä ollut nähtävillä.

Tutkimusjoukkoni lähiesimiehistä valtaosa koki yhteenkuuluvuutta sekä omassa toimipisteessään että koko ketjun tasolla. Liittymisen tarve on siis tyydyttynyt ja edistää tutkimusjoukkoni työhyvinvointia. Tutkimusjoukkoni koki saavansa myös runsaasti arvostusta, joten myös arvostuksen tarve on tyydyttynyt.

Tutkimusjoukkoni lähiesimiehillä on hyvät mahdollisuudet saada tyydytystä työstään, sillä mahdollisuudet tarpeiden täyttymiseen ovat olemassa. Tutkimustulosten perusteella suuri osa vastaajista koki jo tällä hetkellä saavansa toteuttaa itseään muun muassa vapauden ja vaikutusmahdollisuuksien kautta. Näin he olisivat tarpeiden ylimmällä portaalla jonne voi päästä silloin, kun työ tarjoaa muun muassa mahdollisuuden omien kykyjen täysipainoiseen hyödyntämiseen sekä oppimisen iloon.

Kokonaistila tutkimusjoukkoni työhyvinvoinnissa oli molemmilla kerroilla huomattavasti parempi, kuin osasin odottaa. Sekä sanalliset palautteet että numeerisesta osiosta muodostuneet keskiarvot olivat hyviä, eikä esiin noussut toisen vaiheen tutkimuksessa yhtään työhyvinvointia heikentävää tekijää, joka olisi aiheuttanut tutkimusjoukkoni työuupumusta. Mielestäni onnistuin tutkimuskysymykseen vastaamisessa hyvin ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tutkimusjoukkossani nousivat selkeästi esiin.

Tutkimuksen toteutuksessa koen onnistuneeni tutkimusjoukkoni tavoittamisessa sekä kyselyn mitoittamisessa niin, että vastausprosentti nousi korkealle. Tutkimuslomaketta pidemmälle kehittämällä olisin kenties saanut nykyistä syvällisempää tietoa tutkimusjoukkoni työhyvinvoinnista, vaikkakin olen tyytyväinen myös kyseisellä lomakkeella saamaani tietoon. Koska halusin saada vertailukelpoiset tulokset molemmilta tutkimuskerroilta, en halunnut muuttaa tutkimuslomakettani liiaksi enää tutkimuksen toista vaihetta varten. Mikäliiv kuitenkin aloittaisin tutkimukseni nyt uudelleen, muokkaisin tutkimuslomakettani tarkentaen kysymyksiä vielä enemmän nyt ilmenneisiin tekijöihin: kiire, työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet sekä tuen saaminen. Lisäksi saattaisin harkita pienemmän tutkimusjoukon syvällisempää tutkimusta, jolloin olisin voinut toteuttaa tutkimuksen sähköisen lomakkeen sijaan kasvokkain tapahtuvilla haastatteluilla.



Tutkimukseni suurimmaksi haasteeksi muodostui kahdella eri tutkimuskerralla hankitun kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta muodostuvan aineiston analysointi sellaisella tavalla, että se olisi lukijalle selkeää ja johdonmukaista. Oli minulle aloittelevana tutkijana erittäin haastavaa pyrkiä yhdistämään sekä eri tutkimusvaiheet, että numeerisista ja sanallisista vastauksista muodostuva aineisto loogiseen ja ymmärrettävään muotoon. Toinen asia, johon kiinnittäisin enemmän huomiota heti tutkimusta aloittaessani, olisi erilaisiin tutkimusmetodeihin ja metodologioihin tutustuminen. Mikäli olisin tutustunut kyseisiin tekijöihin huolellisemmin jo aiemmassa vaiheessa, olisin osannut huomioida niiden mukanaan tuomat rajoitukset sekä muodostaa työtäni enemmän niin, että myös kyseisiä asioita olisi ollut helpompi käsitellä. Nyt lähdin tekemään työtäni huomaamattani Grounded Theory eli aineistopohjaisen teorian lähtökohdista, sillä muotoilin teoriaa hyvin pitkälti vasta sen jälkeen, kun aineisto oli jo muodostunut. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja niihin päätöksiin, joita olen tutkimuksen edetessä tehnyt. Koska halusin korostaa tutkimukseni tuloksia ja niistä ilmenneitä tekijöitä, sopii aineistolähtöinen teoria kuitenkin tarkoitukseeni hyvin.

Jatkossa aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös esimiesten alaisuudessa toimivien työntekijöiden näkökulmasta. Mikäli organisaation lähiesimiehet kokevat työhyvinvointinsa näin hyväksi (osittain työpaikalla vallitsevan työilmapiirin vuoksi), olisi mielenkiintoista tutkia, voiko muu henkilökunta yhtä hyvin. Koska yksi lähiesimiesten työhyvinvointia parantava tekijä oli hyvien vaikutusmahdollisuuksien omaaminen, joka kompensoi uskoakseni kiireen tuntua, heikkeneekö samoissa työoloissa alempana toimivien työntekijöiden työhyvinvointi samojen vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen vuoksi? Mikäli he kokevat kiireen vaikutukset yhtä voimakkaasti kuin esimiehensä, mutta eivät voi vaikuttaa työhönsä ja koe samaa vapautta työssään, voi heidän työhyvinvointinsa poiketa esimiesten tuloksista merkittävästi. Toki on myös mahdollista, etteivät he koe kiirettä yhtä voimakkaasti kuin esimiehensä, joiden työnkuva on laajempi ja vastuullisempi.

Koska jokaisen kokemus omasta työhyvinvoinnistaan sekä siihen vaikuttavista tekijöistä heijastuu yksilön omasta kokemusmaailmasta käsin, ja on jokaiselle ainutlaatuinen ja yksilöllinen, on mahdotonta täysin yleistää tutkimustuloksiani koko ryhmää koskeviksi. Tällä tarkoitan sitä, että olen nostanut tuloksista esiin keskeisimpiä tekijöitä tutkimusjoukkoni vastauksista ja käsitellyt tutkimuskysymystä niiden kautta. Tällä en kuitenkaan ole halunnut poissulkea eroavuuksia sekä mielipiteitä, jotka eivät ole samassa

linjassa keskimääräisten vastauksien kanssa. Tässä tutkimuksessani tavoitteeni on kuitenkin ollut selvittää keskeisimpiä koko ryhmän työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Mikäli haluaisin tarkempaa tietoa kyseisistä asioista nimenomaan yksilötasolla, valitsisin tutkimustavaksi ehdottomasti kasvokkain tapahtuvan, sekä sanallisiin kysymyksiin pohjautuvan tutkimustavan, joka antaisi yksilölähtoisempää aineistoa.

## LÄHTEET

- Antila, J. 2006: Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus.  
Helsinki:Hakapaino Oy.
- Dalton, M. 1998: Center for Creative Leadership. Becoming a More Versatile Learner.  
Greensboro, NC, USA: Center for Creative Leadership
- Feldt T., Mäkikangas A., Hyvönen K., Kinnunen U., Kokko K. 2006: Esimiesten työkyvyn kehityspolut vuosina 1996-2006 ja niihin yhteydessä olevat tekijät. Työ ja ihminen 4/2006, 303-321.
- Feldt T., Mäkikangas A., Kinnunen U. 2003: Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä? Työ ja ihminen 4/2003, 292-303.
- Hakanen J. 2005: Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Psykologia 04/2005, 403-407.
- Heikkilä, K. 2006: Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristön välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Herno H-T., Feldt T., Ruoppila I., Rasku A. 2000: Esimiesten elämänhallinnan tunteen ja työhyvinvoinnin muutokset vuosina 1996-99. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 345. Jyväskylä.
- Kinnunen U., Feldt, T. 2005: Hyvinvointi työssä. Työ leipälajina. Keuruu: PS-Kustannus.
- Kivistö, S., Kallio, E., Turunen, G. 2008: Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys.  
Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J. 2006: Taitolajina työ. Edita Prima Oy. Helsinki 2006.
- Manka, M-L. 2006: Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Mauno, S., Pyykkö, M., Hakanen, J. 2005: Koetaanko organisaatiossamme työn imua?  
Psykologia 01/2005, 16-30.
- Metsämuuronen, J. 2005: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus

Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

-Paasivaara, L. 2008: Työnsä kokoinen ihminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämeenlinna.

-Perkka-Jortikka, K. 2002: Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

-Rauhala, L. 1990: Humanistinen psykologia. Yliopistopaino. Helsinki.

-Rauramo, P. 2008: Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

-Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S., Mäkikangas, A. 2005: Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. Työ ja ihminen 19 (2005) 4: 440-455.

-Virtanen, P. 2005: Houkutteleva työyhteisö. Edita. Helsinki

-Wilenius, R. 2003: Mitä on ihminen? Kirjakas Oy. Nurmijärvi.

- Wilson, P., O'Connor, D. 2000: The Learning Organization. Broadstairs, Kent, GBR: Scitech Educational.

## LIITE 1

Kerro tärkeysjärjestyksessä niistä työhösi liittyvistä asioista, mitkä ovat mielestäsi hyvin:

Kerro myös tärkeysjärjestyksessä niistä työhösi liittyvistä asioista, joihin haluat muutosta:

Arvioi seuraavassa itsesi ja työpaikkasi toimintaa. Valitse kunkin lauseen jälkeen parhaiten tilannettasi kuvaava numero: 1 välttävästi 2 tyydyttävästi 3 hyvin 4 kiitettävästi 5 erinomaisesti

1. Koen olevani arvostettu ammattilainen
2. Voin vaikuttaa työni kehittämiseen
3. Työpanoksellani on merkitystä yhteisen toiminnan kannalta
4. Voin vaikuttaa siihen, miten työpaikallamme toimitaan
5. Asetamme työssämme asiakkaan parhaan ensisijaiseksi tavoitteeksemme
6. Hoidan työni levollisesti unohtaen kiireen
7. Kunkin työrupeaman aikana asiat tulevat valmiiksi vaivaamatta myöhemmin
8. Työasiat eivät vaivaa minua iltaisin, vaan nukahdan helposti
9. Saan tarvitsemaani tukea (vertaistuki, työnohjaus, koulutus...) Voit tarkentaa seuraavaksi ilmestyvään kommenttiruutuun.
10. Koen työtyytyväisyyttä
11. Työpaikallamme huolehditaan, ettei työntekijä kuormitu liikaa
12. Toteutettu taukojen (ruoka, kahvi...) rytmitys auttaa elpymään
13. Työpaikallamme ongelmatilanteiden ratkaisu sujuu
14. Työnjako työpaikallamme on selkeä
15. Kehitämme yhdessä muiden työntekijöiden kanssa tavoitteellisesti työpaikkamme toimintaa

16. Lähijohtajana koen onnistuvani

17. Tiimityö sujuu

18. Ylempi johto\* tukee työpaikkamme toimintaa (\*Ylempi johto = myymälän ulkopuolinen johto)

19. Tiedonsiirto ketjun sisällä toimii

20. Työpaikkamme on tunnettu luovuudestaan ja innovatiivisuudestaan

Voit vapaasti kertoa työhyvinvointiisi vaikuttavista tekijöistä:

## LIITE 2

Oletko työskennellyt tehtävässasi

1. Alle 1,5-vuotta?
2. Yli 1,5-vuotta samassa toimipisteessä?
3. Yli 1,5-vuotta toimipistettä muuttaen?

Kerro tärkeysjärjestyksessä niistä työhösi liittyvistä asioista, mitkä ovat mielestäsi hyvin:

Kerro myös tärkeysjärjestyksessä niistä työhösi liittyvistä asioista, joihin haluat muutosta:

Arvioi seuraavassa itsesi ja työpaikkasi toimintaa. Valitse kunkin lauseen jälkeen parhaiten tilannettasi kuvaava numero: 1 välttävästi 2 tyydyttävästi 3 hyvin 4 kiitettävästi 5 erinomaisesti

1. Koen olevani arvostettu ammattilainen
2. Voin vaikuttaa työni kehittämiseen
3. Työpanoksellani on merkitystä yhteisen toiminnan kannalta
4. Voin vaikuttaa siihen, miten työpaikallamme toimitaan
5. Asetamme työssämme asiakkaan parhaan ensisijaiseksi tavoitteeksemme
6. Hoidan työni levollisesti unohtaen kiireen
7. Kunkin työrupeaman aikana asiat tulevat valmiiksi vaivaamatta myöhemmin
8. Työasiat eivät vaivaa minua iltaisin, vaan nukahdan helposti
9. Saan tarvitsemaani tukea (vertaistuki, työnohjaus, koulutus...) Voit tarkentaa seuraavaksi ilmestyvään kommenttiruutuun.
10. Koen työtyytyväisyyttä
11. Työpaikallamme huolehditaan, ettei työntekijä kuormitu liikaa

12. Toteutettu taukojen (ruoka, kahvi...) rytmitys auttaa elpymään
13. Työpaikallamme ongelmatilanteiden ratkaisu sujuu
14. Työnjako työpaikallamme on selkeä
15. Kehitämme yhdessä muiden työntekijöiden kanssa tavoitteellisesti työpaikkamme toimintaa
16. Lähijohtajana koen onnistuvani
17. Tiimityö sujuu
18. Ylempi johto\* tukee työpaikkamme toimintaa (\*Ylempi johto = myymälän ulkopuolinen johto)
19. Tiedonsiirto ketjun sisällä toimii
20. Työpaikkamme on tunnettu luovuudestaan ja innovatiivisuudestaan

Miten ja miksi koet työhyvinvointiasi muuttuneen viimeisen 1,5-vuoden aikana?

Voit vapaasti kertoa työhyvinvointiisi vaikuttavista tekijöistä: