



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ LOGISTIikka-ALALLA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Pauliina Rantala

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

RANTALA, PAULIINA:

Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä  
logistiikka-alalla

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 47 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia esimiesnäkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä keinoilla esimies pystyy edistämään henkilöstönsä työhyvinvointia logistiikka-alalla. Yhtenä osa-alueena on myös esimiehen oma hyvinvointi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on WelLog - Työhyvinvointi logistiikkakeskuksissa, joka on Lahden ammattikorkeakoulun ja teknologiakeskus Techvillan yhteinen hanke. Hankkeen tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin nykytila ja kehittämistarpeet kahdeksassa logistiikkakeskuksessa Etelä-Suomen alueella. Opinnäytetyön osuus hankkeessa liittyy esimiestyön merkityksen kuvaamiseen työhyvinvoinnin edistäjänä, ja tarkoituksena on ehdottaa toimintamalleja työhyvinvointia edistävän johtamisen tueksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema käsittelee työhyvinvoinnin edistämistä tukevia toimintamalleja, toinen työhyvinvoinnin edistämistä arkijohtamisessa ja kolmas esimiehen omaa työhyvinvointia. Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvilla henkilökohtaisilla haastatteluilta. Tutkimukseen haastateltiin kolmea esimiestä, jotka työskentelevät logistiikka-alalla.

Tutkimuksen perusteella tärkeämmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin edistämisen kannalta nousi esimiehen läsnäolo ja avoimuus. Keskeisimmät työhyvinvoinnin haasteet logistiikka-alalla olivat fyysinen kuormitus, esimiehen rajalliset vaikutusmahdollisuudet, aikapaine ja kiire. Näihin vastattiin erilaisten toimintamallien avulla, joita olivat muun muassa työn kierto, kehityskeskustelut ja aikatauluttaminen. Esimiehen omaan hyvinvointiin vaikuttivat suhtautuminen kuormittaviin tekijöihin ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen.

Asiasanat: työhyvinvointi, esimies, arkijohtaminen, WelLog-projekti, logistiikkakeskus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

RANTALA, PAULIINA:

A manager's role in improving wellbeing  
at work in logistics

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 47 pages, 1 appendix

Spring 2015

ABSTRACT

---

This thesis focuses on a manager's role in improving wellbeing at work. The aim of this study is to explore the tools managers can use to promote the wellbeing of their staff in logistics. Part of the study is also about the manager's own wellbeing.

The study was commissioned by WelLog: Wellbeing in Logistics Centers. WelLog is a project between Lahti University of Applied Sciences and Technology Center Techvilla. The aim of the project is to evaluate the current status of the personnel's wellbeing in eight logistics centers in Southern Finland and to give suggestions on how to proceed in order to improve wellbeing at work. The role of this thesis in the project is to focus on wellbeing from the manager's perspective and to introduce tools and models to improve wellbeing at work.

The theoretical part of this thesis consists of three parts. The first part discusses some of the procedures which promote wellbeing, the second part concentrates on the idea of promoting wellbeing at work in day-to-day management, and the third part examines the manager's own wellbeing. This thesis is a qualitative study, and the data was obtained by interviewing three supervisors who work in logistics.

Based on the results of this study, the most important things in promoting wellbeing were the manager's presence and openness. The most crucial challenges concerning wellbeing at work in the field of logistics were physical stress, the manager's limited possibilities to influence and rush. The manager's own wellbeing was influenced by his or her attitude towards stress and ability to take care care of his or her overall health.

Keywords: wellbeing at work, manager, day-to-day management, WelLog-project, logistic center

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ORGANISAATION TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT TOIMINTAMALLIT	6
2.1	Työhyvinvointisuunnitelma	6
2.2	Varhainen puuttuminen	7
2.3	Työhyvinvointia edistävä organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri	9
2.4	Työhyvinvoinnin mittaaminen	10
3	TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN ARKIJOHTAMISESSA	12
3.1	Luottamus esimiehen ja alaisen välillä	12
3.2	Kehityskeskustelu	14
3.3	Palaute	16
3.4	Työn hallinta	17
4	ESIMIEHEN HYVINVOINTI	18
4.1	Ajanhallinta	18
4.2	Sosiaalisen tuen puute	19
4.3	Fyysinen ja henkinen hyvinvointi	20
5	EMPIIRISEN OSAN TOTEUTTAMINEN	22
5.1	WelLog – projekti	22
5.2	Aineiston keruu ja analyysi	22
5.3	Tulokset	23
5.3.1	Työhyvinvointia edistävät toimintamallit	26
5.3.2	Lähijohtamisen käytännöt	26
5.3.3	Esimiehen oma hyvinvointi	31
5.4	Johtopäätökset	34
5.5	Luotettavuuden arviointi	38
6	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	48

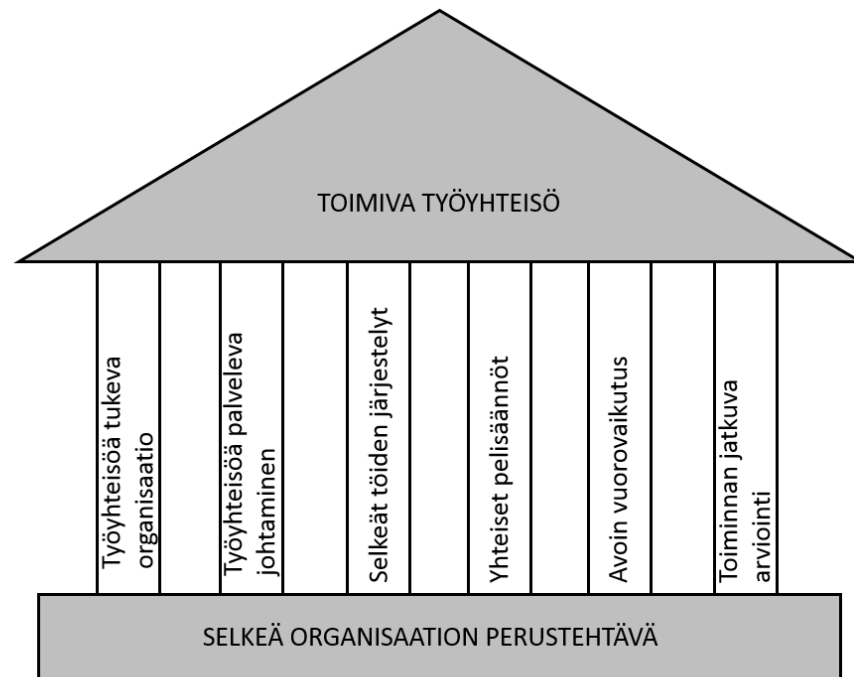
# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Työhyvinvointiin liittyviä aihepiirejä uutisoidaan usein mediassa, ja aihe nousee säännöllisesti esiin yritysmaailmaan liittyvissä keskusteluissa. Työhyvinvointi liittyy suoraan tuloksellisuuteen: hyvinvoiva organisaatio on tehokas, kilpailukykyinen ja innovatiivinen. Henkilöstö on menestyneen liiketoiminnan välttämätön voimavara, eikä pahoinvoiva työyhteisö voi toimia täydellä kapasiteetillaan. Alemman tuottavuuden lisäksi sairauspoissaolot tuovat yrityksille merkittäviä lisäkustannuksia. Työterveyslaitoksen (2013) teettämän tutkimuksen mukaan työpahoinvoinnista seurasi vuonna 2010 noin 40 miljardin euron kustannukset eli työhyvinvointia edistämällä voidaan vaikuttaa huomattavasti yritysten menoihin ja kannattavuuteen. Tuottoisat yritykset puolestaan vaikuttavat koko yhteiskunnan hyvinvointiin, joten hyvä työympäristö tukee kokonaisvaltaisesti kestävästä kehitystä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011).

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja kokonaisvaltainen ilmiö, ja Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) määritelmän mukaan työhyvinvointi nähdään tilana, jolloin työnteko on mielekästä ja ihminen voi henkisesti ja fyysisesti hyvin työpaikallaan. Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön ominaisuudet voidaan kuvata peruspilareiden avulla, jotka on havainnollistettu kuviossa 1. Perustana on organisaation selkeä perustehtävä ja pilarit esittävät tekijöitä, joiden varassa työyhteisö on. Jos jokin näistä pilareista kaatuu, se vaikuttaa sekä työpaikan ilmapiiriin että työn tekemiseen. (Järvinen 2014, 57.) Kaikille pilareille on yhteistä se, että hyvä esimiestyö pitää niitä pystyssä. Vaikka jokaisella yksilöllä on velvollisuus vaikuttaa hyvinvointiinsa omilla ratkaisuillaan, esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi on kuitenkin keskeinen. Esimiesten rooli on tehdä työyhteisöstä paras mahdollinen ympäristö henkilöstölleen ja taata edellytykset hyvään ja turvalliseen työhön (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007). Esimiehillä on myös lain velvoittamana vastuu huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista:

*Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §)*



KUVIO 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57)

Tämä opinnäytetyö keskittyy esimiestyön näkökulmaan ja siihen, miten esimies pystyy omalla panoksellaan edistämään henkilöstön, ja oman itsensä hyvinvointia jokapäiväisessä työssään logistiikka-alalla. Toimeksiantajana on WelLog – Työhyvinvointi logistiikkakeskuksissa -hanke, jonka tarkoituksena on selvittää päijätähämäläisten logistiikkakeskusten työhyvinvoinnin tilaa. Nykyään logistiikkakeskukset ovat suuria keskittymiä, joiden avulla on pystytty tehostamaan liiketoimintaa sekä parantamaan koko alan kannattavuutta. Logistiikka-alaa ovat lähivuosina muuttaneet useat ilmiöt, esimerkiksi toimintaympäristön laajentuminen maailmankaupan kasvun myötä. (Lahtinen &

Pulli 2012.) Myös tekninen kehitys on muuttanut alaa ja ohjaa muutostrendien suuntaa. Tällä hetkellä sisälogistiikan suurtrendejä ovat muun muassa digitalisaatio, verkkokaupan kasvu, robotisaatio sekä ulkoistuksen kasvu. Pienten erien pakkaus, uudet teknologiset ratkaisut keräilyssä ja materiaalikäytön tehokkuus näkyvät logistiikkakeskuksissa käytännön trendeinä. (Härkönen 2015.)

Liiketoimintaympäristön muuttuessa kehitetään uusia toimintamalleja myös työhyvinvoinnin osalta, joita WelLog-hanke pyrkii tarjoamaan logistiikkakeskuksille. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota hankkeeseen osallistuville yrityksille esimiesnäkökulmaa työhyvinvoinnin edistämiseen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa esimiesten mahdollisuuksia edistää ja kehittää oman organisaationsa työhyvinvointia, sekä koota keinoja ja toimintamalleja esimiehille henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointi on laaja käsite, johon kuuluu useita eri aihealueita. Opinnäytetyön aiheen rajaus muodostettiin alan kirjallisuudesta havaittujen toistuvien teemojen kautta. Rajaukseen vaikutti myös logistiikan toimiala ja sille ominaiset työhyvinvoinnin teemat. Kirjallisuuden pohjalta opinnäytetyö rajattiin organisaation työhyvinvointia edistäviin toimintamalleihin, työhyvinvoinnin edistämiseen arkijohtamisessa sekä esimiehen oman työhyvinvoinnin edistämiseen. Myös tutkimuskysymykset muodostettiin kyseisten teemojen pohjalta.

Päätutkimuskysymys on:

- ✓ Miten esimies voi edistää työhyvinvointia?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- ✓ Mitkä organisaation toimintamallit edistävät työhyvinvointia?
- ✓ Miten työhyvinvoinnin edistäminen näkyy arkijohtamisessa?
- ✓ Miten esimies voi edistää omaa työhyvinvointiaan?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosa toteutettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla. Laadullista tutkimusta käytetään, kun pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja kuvaamiseen. Tutkittava aineisto ei ole määrällisessä muodossa, vaan materiaaleina käytetään esimerkiksi henkilökohtaisia haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja. (Kananen 2008, 24.) Keskustelut voidaan esimerkiksi äänittää, minkä jälkeen aineisto litteroidaan eli puhtaaksikirjoitetaan tekstimuotoon. Tämän jälkeen tutkija analysoi aineiston, jonka pohjalta muodostetaan johtopäätökset.

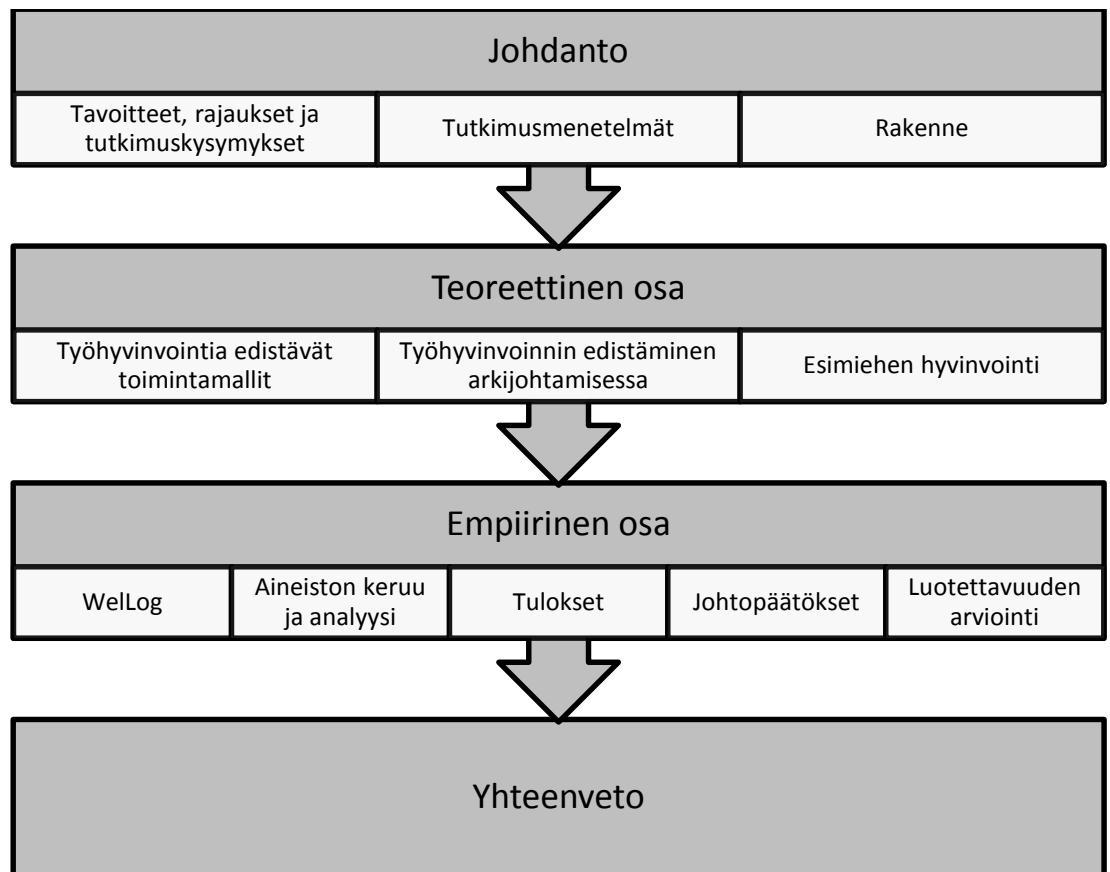
Haastattelu valittiin aineistokeruumenetelmäksi, koska tutkimus keskittyy työhyvinvoinnin edistämisen kuvaamiseen ja ilmiön syvälliseen tarkasteluun. Haastattelutyypinen laadullinen menetelmä tukee parhaiten näitä tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiin vastaamista.

### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriasta, empiirisestä tutkimuksesta ja sen tuloksista. Johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoite, rajaukset sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin ilmiötä ja käytettyä tutkimusmenetelmää. Teoreettinen osuus alkaa luvusta kaksi, joka käsittelee organisaation työhyvinvointia edistäviä toimintamalleja. Kolmannessa pääluvussa työhyvinvoinnin edistämistä käsitellään arkijohtamisen näkökulmasta, ja neljäntenä käsitellään esimiehen työhyvinvointia.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen on empiirinen osa, jossa käydään läpi toteutetun tutkimuksen vaiheet, tulokset ja niihin liittyvät päätelmät. Myös tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys arvioidaan. Opinnäytetyö päättyy yhteenvetoon, jossa kootaan yhteen tutkimuksen pääkohdat. Rakenne on havainnollistettu kuviossa 2.





KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

## 2 ORGANISAATION TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT TOIMINTAMALLIT

Esimiehillä on käytössään useita toimintamalleja, jotka on luotu helpottamaan henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistä työyhteisössä. Johdon tulee perehtyä eri menetelmiin, jotka sopivat parhaiten juuri heidän omaan organisaationsa. Edellä mainittuja menetelmiä ovat esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelma ja varhaisen puuttumisen malli. (Suonsivu 2014, 66–76.) Näiden lisäksi esimiehet voivat edistää henkilöstön työhyvinvointia organisaatiokulttuurin sekä työhyvinvoinnin mittaamisen avulla. Toimintamalleille on yhteistä ennaltaehkäisevä suhtautuminen työhyvinvoinnin ongelmiin ja niihin puuttuminen varhaisessa vaiheessa.

### 2.1 Työhyvinvointisuunnitelma

Organisaatioissa työhyvinvointiin tulisi suhtautua ennakoivasti ja suunnitelmallisesti, ja apuna ennakoinnissa esimiehillä on käytössään työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelmaa voidaan käyttää organisaatiossa myös työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkastelemiseen ja työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseen (Suonsivu 2014, 68). Työhyvinvointisuunnitelmaa rakennettaessa on otettava huomioon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, ja sen tulee kytkeytyä yhteen yrityksen strategian kanssa. Liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin päämäärien tulee tukea toisiaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21.)

Kuviossa 3 on esimerkki työhyvinvointisuunnitelmasta, jossa pyritään kehittämään työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta.

Työhyvinvointisuunnitelman teko aloitetaan kartoittamalla työhyvinvoinnin osa-alueet, joita työyhteisössä pitää kehittää. Selvityksien ja sovittujen toimenpiteiden jälkeen on tärkeää aikatauluttaa työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtävät toimet, jotta suunnitelma pysyy konkreettisella tasolla. Toimenpiteiden toteutumista tulee myös seurata aktiivisesti. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.)

Esimerkki työhyvinvointisuunnitelmasta					
Kehittämiskohde: Avoin vuorovaikutus	Mikä voisi olla paremmin?	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta
Tiedonkulun paraneminen	Tieto tulee kaikille	Kuukausipalaveri	Esimies	2015	Pidetyt palaverit
Palaute	Enemmän palautetta	Palaute heti ja suoraan	Kaikki		Henkilöstötutkimus
Ilmapiirin parantaminen	Toisten huomiointi	Tervehditään	Kaikki		

KUVIO 3. Esimerkki työhyvinvointisuunnitelmasta (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007)

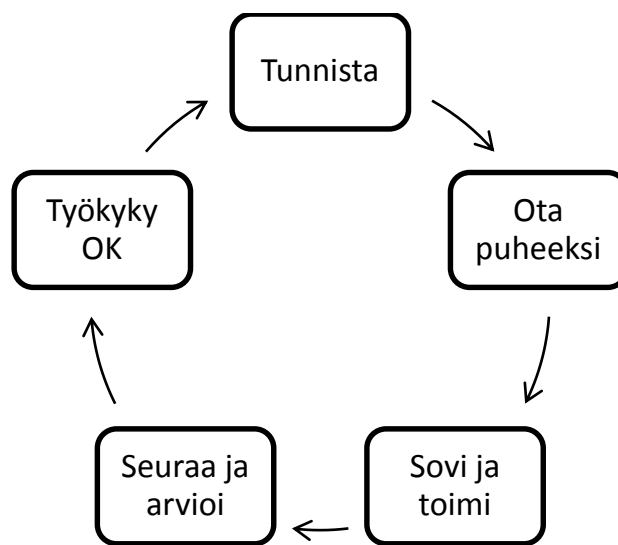
Yksi tapa suunnitelman aikatauluttamiseen ja seuraamiseen on työhyvinvoinnin vuosikello. Vuosikelloon on aseteltu työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet, ja milloin ne tulee organisaatiossa toteuttaa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 32.) Vuosikellon avulla työhyvinvointisuunnitelmaan liittyvien tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen on helpompaa, minkä lisäksi se auttaa toteuttamaan strategiaa aikataulun mukaisesti (Tarkkonen 2012, 79).

## 2.2 Varhainen puuttuminen

Osana työpahoinvoinnin ennaltaehkäiseviä toimintamalleja on varhainen puuttuminen. Nummelinin (2008, 128–130) mukaan varhainen puuttuminen on ennaltaehkäisevää toimintaa, jossa työhyvinvointia uhkaavat riskit kartoitetaan ja tilanne pyritään palauttamaan ennalleen. Puuttuminen on tarpeellista silloin, kun riski työpahoinvointiin on kasvanut työyhteisössä ja tilanne uhkaa pahentua ilman puuttumista. Riskejä ovat esimerkiksi jatkuvat sairauspoissaolot, myöhästelyt sekä työn laadun heikkeneminen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011).

Jotta ongelmiin pystytään vastaamaan johdonmukaisesti, työyhteisössä tulee olla laadittuna esimiehien tueksi varhaisen puuttumisen malli, joka määrittelee miten

varhaisen puuttumisen tilanteissa toimitaan (Ahola 2011, 37). Kuviossa 4 on havainnollistettu varhaisen puuttumisen prosessi. Olennaista on esimiehen reagointi alaisen muuttuneeseen käytökseen ja siihen puuttuminen. Puuttumisen jälkeen käydään läpi eri ratkaisuvaihtoehdot ja määritellään toimenpiteet tilanteen parantamiseksi. Kun työntekijän työkyky on palautunut normaaliksi, on tärkeää että esimies seuraa ja arvioi tilanteen kehittymistä. (Työturvallisuuskeskus 2011.)



KUVIO 4. Varhaisen puuttumisen prosessi (Työturvallisuuskeskus 2011)

Esimiehen tehtävä työhyvinvointiin vaikuttavien ongelmien ehkäisemisessä on keskeinen. Kun työyhteisössä noudatetaan varhaisen puuttumisen mallia systemaattisesti ja johdonmukaisesti, organisaatiossa aluillaan olevat ongelmat havaitaan ajoissa ja niihin voidaan puuttua jo aikaisessa vaiheessa.

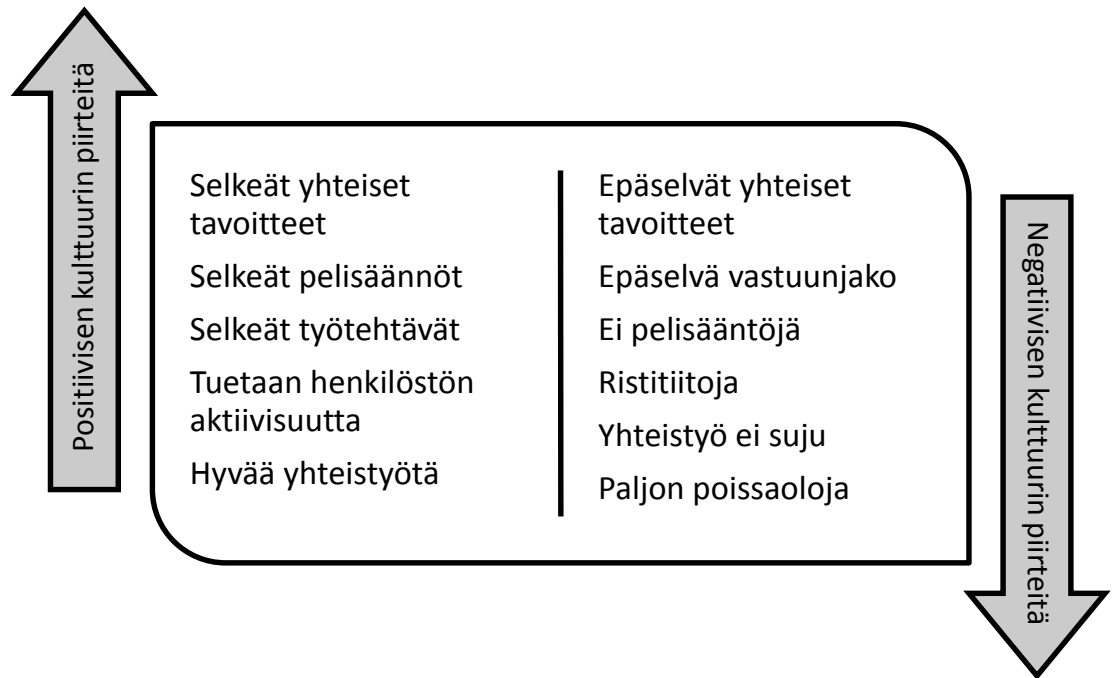
(Työturvallisuuskeskus 2010, 20.)

### 2.3 Työhyvinvointia edistävä organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri

Yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on organisaatiokulttuuri, joka on omanlaisensa jokaisessa työyhteisössä. Organisaation kulttuuri kertoo työpaikan moraaaleista, työntekoa säätelevistä säännöistä ja ehdoista, ylipäätään siitä miten työyhteisössä on tapana toimia. (Työturvallisuuskeskus 2006, 106.) Kulttuuri myös kuvailee työyhteisön arvoja, jotka osaltaan ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä (Rauramo 2008, 150).

Organisaatioilmapiiri on puolestaan organisaatiokulttuurin ilmentymä (Rauramo 2008, 125). Organisaatiossa vaikuttava ilmapiiri vaikuttaa myös ihmisten stressitasoon. Nakarin (2003) tutkimuksen mukaan huono työilmapiiri lisäsi stressitasoa ja sairauspoissaoloja ja hyvä työilmapiiri vähensi niitä. Jos organisaatioilmapiiri on positiivinen, se tukee yksilöiden hyvinvointia ja jaksamista (Virolainen 2012, 34). Kuviossa 5 on havainnollistettu positiivisen ja negatiivisen organisaatioilmapiirin piirteitä. Hyvää ilmapiiriä tukevat tekijät liittyvät selkeisiin pelisääntöihin ja tavoitteisiin, huonoa ilmapiiriä puolestaan edesauttavat epätarkasti määritellyt tavoitteet ja yhteisön jäsenten väliset ristiriidat.

Esimiehet ovat avainasemassa organisaatiokulttuurin kehittämisessä, sillä he määrittelevät kulttuurin muodostavat säännöt. Organisaation kulttuurin huonot ja hyvät puolet siirtyvät myös helposti työyhteisöä ohjaaviksi malleiksi, minkä vuoksi esimiesten esimerkki positiivisen organisaatiokulttuurin ylläpitäjänä on keskeinen. (Nummelin 2007, 72.) Esimies edustaa työssään koko organisaatiota, ja näyttää alaisilleen mallia hyväksyttävistä käyttäytymis- ja toimintatavoista: johdon antama malli siirtyy myös muun henkilöstön hyväksymäksi. Esimies voi omalla toiminnallaan ja käytöksellään vaikuttaa merkittävästi työpaikan työkulttuuriin ja ilmapiiriin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109.)



KUVIO 5. Työyhteisön kulttuurin piirteitä (mukailien Työturvallisuuskeskus 2006, 107; Nummelin 2007, 73)

Organisaation ilmapiiriä voidaan myös kehittää. Kehittämistyössä käytetään apuna ilmapiirin kartoituksia, jotka voidaan toteuttaa esimerkiksi havainnoimalla, kyselyillä tai haastatteluilla yhdessä henkilöstön kanssa. Esimiehen tulee selkeästi kertoa henkilöstölle kartoituksen syyt, tavoite ja toteutustapa. Tulosten mukaan määritellään vaadittavat toimenpiteet ilmapiirin kehittämiseksi. Esimiehen tulee seurata ja arvioida toimenpiteiden käyttöönottoa ja onnistumista. (Työturvallisuuskeskus 2006, 107.)

#### 2.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittareita tulee seurata säännöllisesti, jotta yrityksen panokset työhyvinvoinnin kehittämiseksi toteutuvat onnistuneesti. Mittareiden avulla yrityksen johto saa tärkeää informaatiota siitä, mihin organisaation työhyvinvointi on kehittymässä ja miten sitä voidaan parantaa. Mittarit arvioivat myös miten jo toteutetut toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat onnistuneet. Saatuja

tuloksia on seurattava ja analysoitava säännöllisesti, jotta ne tukevat yrityksen asettamia strategisia tavoitteita. Johdonmukainen työhyvinvoinnin mittarien seuraaminen tukee strategista johtamista ja auttaa edistämään työyhteisön hyvinvointia. (Virolainen 2012, 111.)

Työhyvinvoinnin mittarit voivat koskea määrällisiä sekä abstrakteja käsitteitä. Määrällisiä mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, tapaturmien määrä, henkilöstön vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet. Abstrakteja käsitteitä puolestaan ovat esimerkiksi yleinen työilmapiiri ja työtyytyväisyys, joita mitataan erilaisten kyselyiden avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 163.) Logistiikka-alalla on myös tärkeää mitata työpaikan olosuhteita, esimerkiksi melua ja ilmanlaatua. Tämä auttaa tunnistamaan riskejä ja ehkäisemään tapaturmia. (Lahtinen & Pulli 2012.)

Työhyvinvoinnin mittareiden seuraaminen ja analysointi on tärkeää siksi, ettei pahoinvointia hoideta ainoastaan silloin kun ongelmat ovat jo syntyneet. Mittareiden avulla on pyrittävä ennaltaehkäisemään ja puuttumaan jo aikaisessa vaiheessa työyhteisön ongelmakohtiin. Proaktiivinen eli ennakoiva organisaatio ottaa strategisessa johtamisessa huomioon tulevaisuuden ja pyrkii hahmottamaan työhyvinvointia kokonaisuutena. (Helsingin kaupungin työterveyskeskus 2008, 30.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN ARKIJOHHTAMISESSA

Jotta yrityksen toimintamallit työhyvinvoinnin edistämiseksi onnistuisivat käytännössä, esimiesten tulee ottaa hyvinvointiin liittyvät asiat huomioon jokapäiväisessä johtamisessa eli arkijohtamisessa. Vaasan yliopiston toteuttaman tutkimuksen mukaan hyvä lähiesimiestyö tukee organisaation työhyvinvointia, ja ”kuunteleminen, kysyminen ja toisen ihmisen huomioiminen ovat elementtejä, joiden varassa hyvinvointia tukevaa lähijohtajuutta syntyy” (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sääntti & Uotila 2013).

Esimies voi vaikuttaa yksittäisen työntekijän hyvinvointiin rajallisesti. Kuoppala, Lamminpää, Liira ja Vainio (2008) ovat analysoineet johtajuutta ja työhyvinvointia sekä terveysvaikutuksia käsitteleviä tutkimuksia ja ovat tuoneet esiin, että yhteydet johtajuuden ja työntekijän terveyden välillä eivät ole selkeitä, mutta johtajuudella on merkitystä työtyytyväisyyden, työhyvinvoinnin, sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden suhteen. Esimiestyöllä voidaan kuitenkin vaikuttaa merkittävästi hyvinvointiin organisaatiossa, ja arkijohtamisessa esimies voi edistää työhyvinvointia rakentamalla luottamusta alaisiinsa, kehityskeskusteluiden ja palautteen avulla sekä tukemalla henkilöstön työn hallintaa, joihin perehdytään seuraavissa alaluvuissa.

#### 3.1 Luottamus esimiehen ja alaisen välillä

Luottamus on jokaisen ryhmän toiminnan kannalta olennainen tekijä, ja esimiehellä on olennainen rooli luottamuksen rakentajana. Luottamus on koko esimies-alaisuuden pohja, ja luottamusta kehittämällä saadaan aikaan huomattavia parannuksia työyhteisön hyvinvointiin. Esimerkiksi organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus paranee, kun henkilöstö pystyy jakamaan mielipiteitään avoimesti esimiehille. Tämä myös parantaa työyhteisön ilmapiiriä. (Kesti 2013, 91.) Lisäksi luottamus esimiehen ja alaisen välillä edistää yksilön sitoutumista yritykseen ja lisää työpaikkaviihtyvyyttä. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö myös työskentelee tehokkaammin, mikä vähentää yrityksen liiketoiminnallisia kustannuksia. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11.) Piirteitä, jotka Sillanvuon (2010) tutkimuksen mukaan rakentavat luottamusta on kuvattu kuviossa 6.



---

<b><i>Avoimuus</i></b>	Avoim keskustelu alaisten kanssa synnyttää luottamusta, joten esimiehen tulee olla toiminnassaan rehellinen ja avoin.
<b><i>Vuorovaikutus</i></b>	Esimiehen pitää pyrkiä yhteistyöhön henkilöstönsä kanssa. Hänen tulee myös kuunnella työntekijöitään ja jakaa omia ajatuksiaan heidän kanssa.
<b><i>Käyttäytyminen</i></b>	Esimiehen tulee osoittaa luottavansa henkilöstöönsä. Sanojen ja tekojen tulee olla johdonmukaisia keskenään.
<b><i>Kunnioitus</i></b>	Työntekijää kohtaan tulee osoittaa kunnioitusta. Esimiehen tulee ymmärtää muiden näkemyksiä ja mielipiteitä, sekä osoittaa arvostusta.
<b><i>Oikeudenmukaisuus</i></b>	Esimiehen pitää olla reilu ja tasapuolinen. Sovittuja lupauksia ja periaatteita tulee noudattaa.
<b><i>Anteeksianto</i></b>	Esimiehen tulee olla valmis pyytämään anteeksi, mutta myös vastaanottamaan anteeksipyynnön. Mahdollisista konfliktitilanteista tulee keskustella.

---

KUVIO 6. Luottamuksen rakentamiseen vaikuttavat tekijät (Sillanvuo 2010)

Esimiehen esimerkki on luottamuksen rakentamisessa avainasemassa. Käytöksen lisäksi esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat riittävä vuorovaikutus sekä säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset. Parhaiten

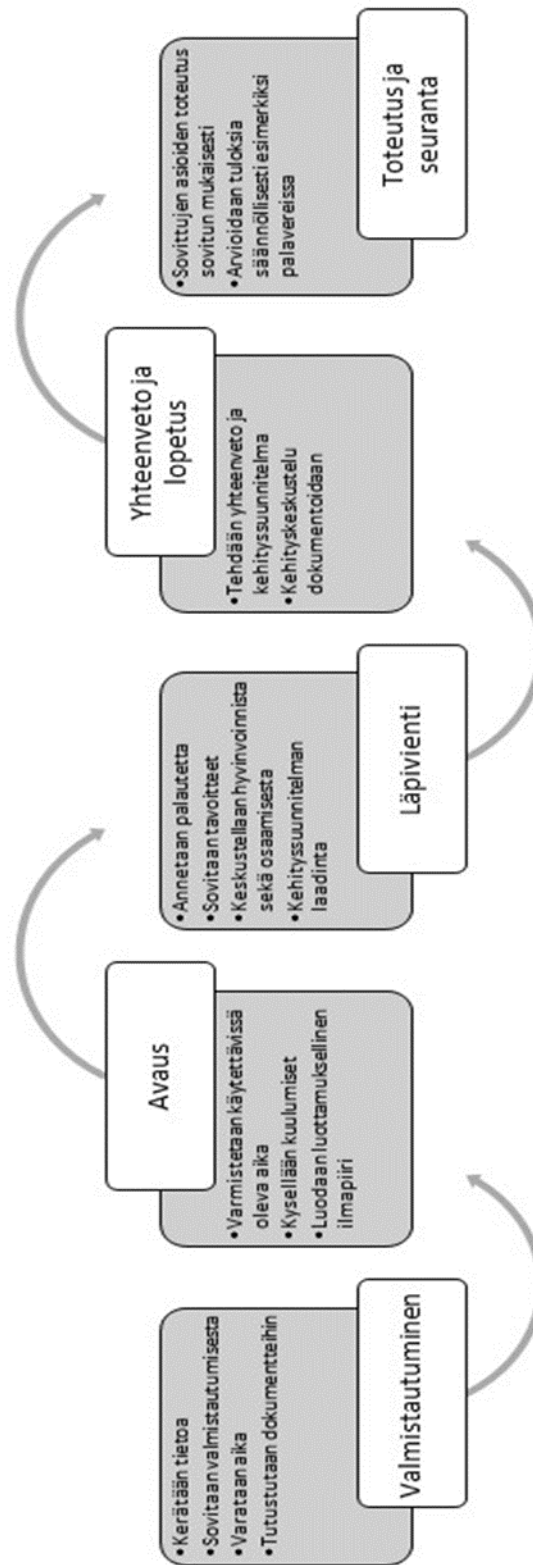
luottamus kehittyy yhteisissä kohtaamisissa ja yhteisten kokemusten kautta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

### 3.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen, säännöllisin väliajoin järjestettävä vuorovaikutustilanne, jossa kummallakin osapuolella on mahdollisuus jakaa työhön liittyviä asioita luottamuksellisesti. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta kehityskeskustelut ovat tärkeitä, koska ne auttavat esimiehiä kartoittamaan työntekijän nykytilannetta ja tavoitteita. (Aarnikoivu 2008, 115.) Kehityskeskusteluiden avulla esimiehet voivat myös vahvistaa yrityksen strategiaa henkilöstön keskuudessa ja selventää alaisen roolia organisaatiossa. Työn merkityksellisyyden tunne kasvaa, kun oma panos pystytään liittämään suurempaan kokonaisuuteen. (Lindholm & Salminen 2014, 84.) Työntekijä puolestaan saa palautetta työstään sekä mahdollisuuden jakaa tärkeitä tai huolestuttavia asioita esimiehen tietoon (Työterveyslaitos 2014). Onnistuneet kehityskeskustelut vaikuttavat koko organisaation hyvinvointiin, yleinen ilmapiiri paranee ja työyhteisön jäsenten välinen arvostuksen tunne lisääntyy (Rauramo 2008, 158).

Kuviossa 7 on esitetty kehityskeskustelun kulkuprosessi. Kehityskeskusteluihin tulisi aina valmistautua etukäteen kummankin osapuolen toimesta. Avauksen jälkeen aloitetaan läpivienti, jolloin annetaan palautetta menneestä ajasta, jälleen puolin ja toisin, sekä keskustellaan miten sovitut tavoitteet on saavutettu. Esimies ja työntekijä myös sopivat yhdessä seuraavan kauden tavoitteista. Lisäksi laaditaan kehityssuunnitelma. Esimiesten tulee seurata alaisen kehittymistä aktiivisesti, ja kehityskeskustelun dokumentointi auttaa asetettujen tavoitteiden seuraamista. (Hyppänen 2013, 66–71.)

Kumpaakin osapuolta hyödyttävän kehityskeskustelun edellytys on esimiehen ja alaisen välinen luottamus. Tämä mahdollistaa avoimen kommunikaation ilman, että keskustelu jää vain tavalliseksi työaiheiseksi keskusteluksi. Molemmipuolinen luottamus ja avoimuus myös auttavat työntekijää avautumaan esimiehelleen vaikeistakin asioista ilman pelkoa seuraamuksista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 101.)



KUVIO 7. Kehityskeskustelun kulku (mukaillen Hyppänen 2013, 64)

### 3.3 Palaute

Yksi työhyvinvointia tukeva tekijä on palaute. Kalliomaan ja Kettusen mukaan palaute on tärkeä osa organisaation viestintää, ja se on ”yksi keskeinen esimiehen ja johdettavan vuorovaikutuksen muoto” (2010, 83). Palautteen avulla on mahdollista oikaista omia virheitään, kehittyä työssä ja tällä tavoin parantaa työn mielekkyyttä. Rakentava palaute on osana hyvää johtamista. (Rauramo 2008, 152.) Rakentavan palautteen lisäksi esimiehen tulee kiinnittää huomiota työntekijän onnistumisiin. Positiivisen palautteen avulla työntekijä näkee omat vahvuutensa, korjaava ja rakentava palaute puolestaan saa miettimään omia toimintatapoja sekä mahdollistaa muutoksen ja kehittymisen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 201.)

Myös johtajien oma suhtautuminen annettuun ja vastaanotettuun palautteeseen on tärkeä askel avoimesti kommunikoivaan organisaatioon: esimiesten tulee osata ottaa palautetta vastaan myös itse. Esimies pystyykin vaikuttamaan työyhteisön palautekulttuuriin ratkaisevasti olemalla avoin ja toimimalla esimerkillisesti. (Aarnikoivu 2008, 150.)

Tappuran, Syväsen ja Saarelan (2015) tutkimuksen mukaan esimiehillä on usein vaikeuksia antaa erityisesti rakentavaa palautetta. Palautteenantoon liittyvää vuoropuhelua voi lisätä neljällä tavalla, joihin jokainen henkilö työyhteisössä voi vaikuttaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 35).

1. Palautteenantoon kannustavalla kulttuurilla
2. Ymmärtämällä, että jokaisella on velvollisuus antaa palautetta
3. Hyvillä yhteisöviestinnän taidoilla
4. Hyvillä viestintätaidoilla

Palautteen ja vuorovaikutuksen pitää liikkua organisaatiossa avoimesti kaikkien välillä. Tämä varmistaa sen, että työyhteisössä kaikki kulkevat samaan suuntaan ja auttavat toisiaan onnistumaan tavoitteiden saavuttamisessa. Avointa työyhteisöä tukeva malli muodostuu siten, että kaikki organisaation osapuolet osallistuvat keskusteluun asemastaan ja työtehtävästään huolimatta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24.)

### 3.4 Työn hallinta

Työn hallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia hallita työympäristöään ja työtään. Hallinta näkyy esimerkiksi mahdollisuuksina vaikuttaa työtä koskeviin tavoitteisiin, toimenpiteisiin sekä olosuhteisiin. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2006.) Työn hallinnan tunteella on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, esimerkiksi Perkon ja Kinnusen (2013) tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijöillä on vaikutusvaltaa omaan työhönsä ja pystyvät vaikuttamaan siihen liittyvään päätöksentekoon. Positiivisia seurauksia ovat stressin ja sairauspoissaolojen väheneminen sekä työtyytyväisyyden ja työmotivaation kasvu (Manka 2006, 190–191).

Esimies voi edistää työhyvinvointia tukemalla henkilöstönsä työn hallintaa ja sovittamalla hallinnan tunteen yhteen työn vaatimusten kanssa (Helsilä & Salojärvi 2009, 271). Aholan mukaan (2011, 66–67) esimiehillä on käytössään toimintaohjeita, jotka edistävät työn hallinnan lisäämistä:

- Esimiehen tulee huolehtia, että työntekijä hyväksyy ja tietää perustehtävänsä työssään sekä työnsä keskeiset tavoitteet.
- Esimiehen tulee seurata työn toteutumista, ja tehtävä tarvittaessa uusia järjestelyjä.
- Aikatauluja ja tavoitteita tulee suunnitella yhdessä työntekijän kanssa.
- Työntekijän kanssa voi suunnitella myös taitojen kehittämistä. Esimiehen tulee seurata alaisen kehitystä ja mahdollisia osaamisvajaita.
- Esimiehen tulee huolehtia, että työntekijällä on riittävät edellytykset työnsä hoitamiseen.

Logistiikka-alla erityisesti työn fyysinen kuormittavuus tuo haasteita työn hallinnan ja vaatimusten tasapainoon. Työturvallisuuskeskuksen (2014) mallin mukaan fyysisesti raskasta työtä tekevien tukemiseksi esimiehen tulee keskittyä ennakoimaan mahdollisia riskitekijöitä, ja ottaa riskit huomioon työn hallinnassa. Esimiehen tulee esimerkiksi huolehtia henkilöstön ergonomiasta ja siitä, että tarjolla on työtä helpottavia apuvälineitä. Myös työvuorosuunnittelun ja työnkierron avulla voidaan vähentää kuormittavuustekijöitä ja edistää työntekijöiden työn hallinnan tunnetta.

## 4 ESIMIEHEN HYVINVOINTI

Työhyvinvointiin liittyvissä keskusteluissa esimiehen oma jaksaminen jää usein vähemmälle huomiolle, vaikka sillä on merkittävä vaikutus koko organisaation hyvinvointiin. Tutkimuksien mukaan esimiesten kokema stressi on yhteydessä henkilöstön pahoinvointiin (Skakona, Nielsenb, Borgb & Guzman 2010).

Pahoinvoivalla esimiehellä ei ole voimavaroja antaa organisaatiolle vaadittua panosta, mikä näkyy helposti työyhteisön arjessa. Johtoportaan tulee huolehtia henkilöstönsä lisäksi myös omasta hyvinvoinnistaan. (Järvinen 2009, 145.)

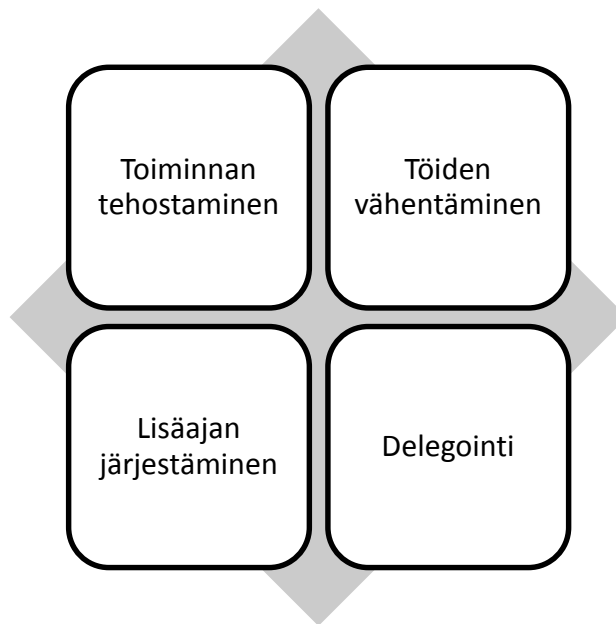
Ruokamon (2011) toteuttaman tutkimuksen mukaan esimiehiä eniten kuormittavia tekijöitä ovat muun muassa kiire ja tuen puute. Näitä haasteita voidaan ratkoa esimerkiksi ajanhallinnan sekä työyhteisöstä saatavan sosiaalisen tuen avulla. Lisäksi käsitellään miten esimies voi kehittää omaa työssä jaksamistaan panostamalla henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin.

### 4.1 Ajanhallinta

Esimiehet kohtaavat usein ajanhallintaan liittyviä haasteita. Heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyynsä, ja itsenäisyys mahdollistaa esimerkiksi aikatauluttamiseen liittyvät muutokset (Virolainen 2012, 202).

Esimies voi siis hallita omaa ajankäyttöään, mihin on useita keinoja.

Ensimmäinen keino on toiminnan tehostaminen. Esimiehen tulee tunnistaa aikaa vievät toimenpiteet ja omat puutteensa ajanhallinnassa. Kiireellisten ja tärkeimpien töiden priorisointi auttaa myös tehostamaan työaika. Esimiehen tulisi myös miettiä töiden vähentämistä, ja sitä, ovatko kaikki työtehtävät tarpeellisia. Kolmantena keinona on delegoinnin mahdollisuus. Voiko töitä siirtää muualle organisaatiossa? Viimeisenä ja haasteellisimpana on lisäajan järjestäminen. Usein jo edellä mainitut keinot säästävät esimiehen aikaa, mutta myös esimerkiksi jaettu johtaminen voi tuoda esimiehen päivään lisätunteja. Ajanhallinnan keinot on esitelty kuviossa 8. (Hyppänen 2013, 293–294.)



KUVIO 8. Ajanhallinnan keinoja (Hyppänen 2013, 293)

#### 4.2 Sosiaalisen tuen puute

Virolaisen mukaan esimiesten yleinen haaste työssä on sosiaalisen tuen puute, ja moni johtaja kokee yksinäisyyden tunnetta. Yksinäisyyden syynä voidaan nähdä se, ettei monella esimiehellä ole työpaikalla henkilöä, jonka kanssa voisi keskustella luottamuksellisesti työhön liittyvistä paineista. (2012, 201.) Erityisesti ylemmän johdon tuki on tärkeää esimiehen hyvinvoinnille, ja tuen puute saattaa johtaa esimiehen oman tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin alenemiseen. Myös kollegoilta saatu tuki ja neuvot ovat merkityksellistä erityisesti tilanteissa, jotka ovat esimiehelle uusia. (Tappura ym. 2014.) Esimiehet eivät välttämättä aina myöskään tunnista omaa väsymystään ja uupumustaan, jolloin on tärkeää että hänen oma esimiehensä seuraa hänen jaksamista ja hyvinvointiaan (Järvinen 2009, 149). Sosiaalisen tuen vastaanottamisessa olennaista on esimiehen luoma verkosto työpaikan muiden toimijoiden, kuten organisaation johtoryhmän ja

henkilöstöhallinnon välillä. Näitä verkostoja on tärkeä ylläpitää aktiivisesti, jotta esimies saa tarvittaessa parhaan mahdollisen tuen. (Ahola 2011, 85.)

Esimiehen tueksi organisaatioissa voi olla käytössä myös vertaistoimintaa, kuten mentorointi ja vertaisryhmät. Mentorointi tarkoittaa säännöllisin väliajoin tapahtuvia tapaamisia kokeneemman kollegan kanssa. Mentoroinnin tarkoituksena on olla esimiehen tukena ja auttaa häntä kehittymään työssään. (Pentikäinen 2009, 161.) Esimiesten väliset vertaisryhmät antavat esimiehille myös mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan luottamuksellisesti muiden samassa asemassa olevien ihmisten kanssa (Pirinen 2014, 175).

#### 4.3 Fyysinen ja henkinen hyvinvointi

Yksi työssä jaksamista edesauttava tekijä on tasapainoinen elämä työn ulkopuolella. Tämä auttaa esimiehiä edistämään omaa työhyvinvointiaan ja pitämään stressitason alhaisena. Tasapainoinen elämä koostuu fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista, ja kokonaisvaltaisen toimintakyvyn säilyttämisessä on huomioitava molemmat osa-alueet. (Salminen 2011, 223–225.)

Fyysinen hyvinvointi auttaa ennaltaehkäisemään monia sairauksia ja auttaa huolehtimaan myös henkisestä hyvinvoinnista. Fyysistä hyvinvointiaan esimies voi edistää monipuolisella liikunnalla ja terveellisillä elämäntavoilla. Säännöllinen liikunta edistää kattavasti hyvinvointia, esimerkiksi vähentämällä sairauspoissaoloja, parantamalla työkykyä ja hallitsemalla työstressiä. (Työterveyslaitos 2011.)

Euroopan työterveys – ja turvallisuusviraston (2012) määritelmän mukaan henkisen työhyvinvoinnin edistäminen on kaikki toiminta, joka tukee yksilön mielenterveyttä. Keinot psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitoon ovat yksilöllisiä, mutta usein työstä palautumisen merkitys korostuu erityisesti vaativaa työtä tekevien, kuten esimiesten, arjessa. Palautumisen avuksi tulee kehittää selkeät pelisäännöt erityisesti työyhteisön sähköiselle viestinnälle, esimerkiksi milloin esimiehen oletetaan lukevan sähköposteja ja mihin vuorokauden aikaan hän on tavoitettavissa vapaa-ajallaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)



Työstä irrottautuminen on yksi esimiehen hyvinvointia tukeva tekijä. Salon (2008) tutkimuksen mukaan irrottautuminen työstä eli muiden kuin työhön liittyvien asioiden tekeminen tukee parhaiten esimiesten palautumista. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi harrastukset, sosiaalinen elämä ja ympäristönvaihdos esimerkiksi matkustamalla. Irrottautuminen tukee tutkitusti hyvinvointia, sillä tutkimuksien mukaan irtautuminen työstä vapaa-ajalla muun muassa parantaa elämänlaatua ja vähentää burn outin riskiä (Fritz, Ellis, Demsky, Lin & Guros 2013).

## 5 EMPIIRISEN OSAN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön empiirinen osa käsittelee toteutettua tutkimusta. Luku sisältää toimeksiantajan esittelyn, tutkimuksen vaiheet sekä muodostetut johtopäätökset. Lopuksi työn keskeiset teemat käydään läpi yhteenvedossa. Empiiristä osaa varten haastateltiin kolmea logistiikka-alan yrityksen edustajaa, jotka toimivat esimiestehtävissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa esimiehen mahdollisuuksista edistää työhyvinvointia, ja tuottaa tietoa logistiikka-alan työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä esimiestyössä.

### 5.1 WelLog – projekti

WelLog - Työhyvinvointi logistiikkakeskuksissa on Lahden ammattikorkeakoulun ja teknologiakeskus Techvillan yhteinen hanke, jonka tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin nykytila ja kehittämistarpeet kahdeksassa logistiikkakeskuksessa Etelä-Suomen alueella. Hanke aloitettiin kesäkuussa 2014 ja päätösseminaari pidettiin maaliskuussa 2015. WelLog-projektin avulla logistiikkakeskukset saavat uusia ja tuoreita näkökulmia työhyvinvointiin sekä voivat kehittää työhyvinvointiin liittyviä edistäviä ja ylläpitäviä käytäntöjä. Tavoitteena luoda alustava ehdotus työhyvinvoinnin edistämiseksi kussakin kohdeyrityksessä. Tämä opinnäytetyö liittyy esimiestyön kuvaukseen työhyvinvoinnin edistäjänä ja siihen, millaisia välineitä esimiehillä on käytössään edistääkseen työhyvinvointia omassa organisaatiossaan. (WelLog 2015.)

### 5.2 Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina. Haastattelukysymykset muodostettiin opinnäytetyön teorian pohjalta, ja ne pidettiin avoimina. Avoimet kysymykset tukivat parhaiten tutkimuskysymyksiin vastaamista ja syvällisen tiedon saavuttamista. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa kysymyksen aihepiiristä omia kokemuksiaan ja näkemyksiään.

Kaksi ensimmäistä haastattelua toteutettiin esimiesten yrityksen tiloissa 17.11.2014 kummankin esimiehen kanssa erikseen. Yhteensä haastattelut kestivät

noin tunnin. Kolmannen esimiehen haastattelu oli 13.1.2015 myös esimiehen yrityksessä. Haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Kaikissa keskusteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa, joka on liitteenä 1. Aluksi keskusteltiin yleisesti työhyvinvointiin liittyvistä ajatuksista, minkä jälkeen käytiin läpi opinnäytetyön kannalta keskeiset teemat. Ensimmäinen teema koski organisaation työhyvinvointia edistäviä toimintamalleja ja käytäntöjä, toinen työhyvinvoinnin edistämistä arkijohtamisessa ja viimeisessä teemassa keskusteltiin esimiesten omasta hyvinvoinnista. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen avulla, minkä jälkeen aineisto litteroitiin tietokoneelle tekstinkäsittelyohjelmaan.

Litteroinnilla on erilaisia tasoja, jotka erotellaan puhtaaksikirjoittamisen tarkkuudella. Kaikkein tarkimmassa litteroinnin tasossa kuvaillaan jokainen äänne ja ele, toisena ääripäänä kuvaillaan vain sanoman ydinsisältö. (Kananen 2010, 58–59.) Tutkimuksessa käytettiin sanatarkkaa litterointia, jotta aineisto vastaisi mahdollisimman tarkasti alkuperäisiä vastauksia.

Litteroidun aineiston analyysi eteni Tuomen ja Sarajärven (2013, 92–93) esittämän teorialähtöisen sisällönanalyysin mallin mukaan. Aluksi litteroidusta aineistosta rajattiin kaikki tutkimusongelmien kannalta mielenkiintoiset asiat, jonka jälkeen ne eroteltiin muusta materiaalista. Seuraavaksi merkitty aineisto teemoiteltiin, eli ryhmiteltiin ja lohkottiin eri aihepiirien mukaisesti. Teemoittelu perustuu tietoperustan teorioihin, eli analyysissa käytetyt käsitteet on johdettu teoriasta (Kananen 2008, 91). Teemoittelun apuna käytettiin koodausta, eli aineiston jäsentämistä ja selkeyttämistä erilaisilla merkeillä (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2015). Kyseisen tutkimuksen kohdalla aineistosta alleviivattiin värikoodeilla eri teemoihin liittyvät tekstikohdat. Haastatteluiden kohdalla teemoittelua ja ryhmittelyä tukivat haastattelurungossa olleet valmiit teemat.

### 5.3 Tulokset

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet toimivat logistiikka-alalla. Haastateltavat olivat toimineet esimiestehtävissä 2-8 vuotta, ja kaksi heistä oli saman yrityksen edustajia. Haastatteluissa kertyi analysoitavaa aineistoa litteroituna yhteensä 16 sivua.

TAULUKKO 1. Haastateltavien taustatiedot

Taustatieto	Esimies A	Esimies B	Esimies C
Sukupuoli	mies	nainen	nainen
Ikä vuosina	32	27	33
Alaisten määrä	noin 10	noin 40	noin 30

Haastattelun aluksi esimiehiltä kysyttiin ajatuksia työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä, sekä mitä työhyvinvoinnin haasteita heidän omissa organisaatioissaan on. Heiltä kysyttiin myös mielipiteitä logistiikka-alalla tyypillisesti ilmenevistä työhyvinvointiongelmista. Esimiehet korostivat työhyvinvoinnin merkitystä arjessa ja työelämässä. Esimies A:n mielestä työhyvinvointi näkyy työn tuloksessa ja työyhteisössä. Esimies B puolestaan toi esiin työhyvinvoinnin merkityksen myös työnantajan maineen kannalta. Esimies C:n mielestä hänelle työhyvinvointi pohjautui esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen ja arjessa tapahtuvaan kanssakäymiseen.

*Työhyvinvointi on tärkeitä asioita. Se näkyy niin hirveen selvästi heti työtuloksessa jos kaikki ei oo hyvin. Ja sit se jos jollain on paha olla se tarttuu hirveen helposti. (Esimies A)*

*Sehän on nykypäivänä ihan älyttömän tärkeä juttu. Eli myös työntekijät osaa arvostaa työhyvinvoinnin juttuja ja sitten myös ehkä työpaikkaa valitessa työntekijät kiinnittää nykyään siihen myös tosi paljon huomiota. (Esimies B)*

*Se on semmosta luottamusta ja kommunikointia ja sen tyyppistä, ei niinkään semmosta hienoo virmekettä tai välttämättä mitään puuhapäivää vaan sen tyyppistä semmosta arkisempaa. (Esimies C)*

Esimiesten omassa organisaatioissa ilmenevät työhyvinvointihaasteet liittyivät esimiesten rajallisiin mahdollisuuksiin vaikuttaa henkilöstön henkilökohtaisiin ongelmiin ja asenteisiin. Vaikka esimiehillä on paljon vaikutusvaltaa työyhteisön tilaan ja hyvinvointiin, työhyvinvoinnissa heijastuu myös yksityiselämään liittyvät tekijät. Vastauksissa korostui jokaisen yksilön oma vastuu hyvinvoinnistaan. Esimiehet voivat tarjota hyvät olosuhteet työhön, mutta työntekijän on myös osattava tarttua näihin tarjottuihin mahdollisuuksiin ja käyttää ne hyödyksi.

*Meil on ollu vähän semmosen yleisen jaksamisen kanssa (ongelmia) mut ne ne sit taas ilmeisesti peilaa sieltä yksityiselämästä, et niihin voi aika vähän työnantaja puuttua sit semmoseen et mitä henkilö tekee vapaa-ajalla tai on tekemättä. Omamme tehään ja mitä vaan voidaan mut sit taas osa henkilöistä on sellasii et vaikka oiski jotain ni ei ne vaan sano. (Esimies A)*

*Määrätyntyyppiset sairauslomat, eli lähinnä sairauslomia on todella vaikee selvittää et johtuuko ne töistä vai ei. Et sit saattaa olla tällasii epäilyksiä et sairausloma johtuis jostakin työhyvinvointiongelmosta tai että työntekijällä on paha olla mut niiden selvittäminen on todella vaikeeta koska lääkäreillä on vaitiolovelvollisuus. Jos työntekijä ei ite halua kertoa ni sit utelun mahdollisuudet on tosi pienet mistään lääkärinkää puolelta. (Esimies B)*

*Sun pitää ymmärtää ne alan vaatimukset. Asennoitumisella on hirveen paljon merkitystä. Vaikka mä annan jollekin hyvät kengät ja hyvät työpöydät ni jos sil itellä on sellanen asenne et mua sitte ketuttaa olla tääl töissä ni se luo sitä huonoo ilmapiiriä vaikka mä toisin sille kuun taivaalta, se ei auta. (Esimies C)*

Työhyvinvoinnin haasteeksi logistiikka-alalla esimiehet sanoivat yksimielisesti fyysisen kuormituksen, ja ratkaisuksi tähän haasteeseen nousivat erilaiset apuvälineet. Esimies A oli tosin skeptinen niiden käytöstä.

*Joo eli puhtaasti fyysinen kuormitus on et siihenhän on apuvälineitä mut niinku kaikki tietää ni jos ne hidastaa ni niitä ei käytetä. (Esimies A)*

*Onhan työ itessään aika raskasta, ruumiillisesti rasittavaa ku on paljon nostoja ja tommosii mut niihinki on nykyään aika hyvin saatavilla apuvälineitä. (Esimies B)*

*Monessa paikassa on varmaan se kuormittavuus, ihan fyysinen kuormittavuusasia. On pölyy, on viimaa ja sit on niitä nostoja. (Esimies C)*

### 5.3.1 Työhyvinvointia edistävät toimintamallit

Toimintamalleista kysyttäessä varhaisen puuttumisen malli oli käytössä molemmissa yrityksissä. Varhaisen puuttumisen mallin avulla puututtiin ajoissa ongelmakohtiin. Malli nähtiin keinona ehkäistä pahoinvointia ja selvittää työntekijän hyvinvoinnin tilanne. Varhaisen puuttumisen mallia toteutettiin jokapäiväisessä johtamisessa, ja muuttuneen käytöksen syy selvitettiin heti oireiden ilmaantuessa.

*Meil on varhaisen välittämisen malli, työsuojeluorganisaatiot joka toimipisteessä, ja sit on tehty ihan päihdeohjelmaa, et siin on tietyt tarkat säännöt mitä tehään ja missä vaiheessa. Sit on tietty kehityskeskustelut ihan normaalina käytäntöjä. Pyritään kartottamaan koko ajan et missä mennään ja otetaan puheeks. Kysytään että mikä on että onks kaikki ihan oookoo. (Esimies A)*

*Mä kyl koen et jos joku kiukuttelee tai harmistuu ni mä sit käyn ihan kysymässä et onks nyt joku vai joku muu hullusti. Et se oma elämähän näkyy monta kertaa töissä ja työelämän hankaluudet näkyy kotona et on ihan organisaationki puolesta tämmönen et otetaan asia sit keskusteluun. (Esimies C)*

Oman organisaationsa kulttuurin kuvailu oli esimiehille haastavaa. Kulttuuriset piirteet ilmenivät lähinnä palautteen annossa. Työyhteisön ilmapiirin esimiehet pyrkivät pitämään avoimena ja sellaisena, että alaisten oli helppo puhua asioistaan esimiehilleen. Avoimuuden ylläpitämisestä ja palautteesta kerrotaan seuraavassa alaluvuissa.

### 5.3.2 Lähijohtamisen käytännöt

Toisena pääteemana keskusteltiin lähijohtamisesta ja työhyvinvointia edistävästä käytännöistä. Kaikki esimiehet pitivät avointa suhtautumista alaisiin tärkeänä päivittäisjohtamisen tekona. Esimiehet antoivat henkilöstölle omalla esimerkillään mallia avoimen ilmapiirin säilyttämiseksi työyhteisössä. Tällä varmistettiin, että kynnys tulla keskustelemaan oli mahdollisimman pieni.

*Pyritty pitämään niin alhasena se hierarkia kun mahdollista, että mä kuitenkin pystyn vielä johtamaan työntekoa mut et se on avointa ja siel kukaan ei tunne et ei vois sanoo jostain. (Esimies A)*

*Meil on aika pitkälti tämmönen ovet auki politiikka työnjohdon*

*suhteen eli tonne saa tulla ihan vapaasti kertomaan murheitaan ja tulee ki tosi hyvin. (Esimies B)*

*Sitten se että mun huoneen ovi on aina auki, jolloin on se kanava olemassa et voi sen oman murheen tai palautteen tuoda. On helppo lähestyä ettei tarvii lähestyy lakki kourassa, et yhdessä me tätä työtä tehdään. (Esimies C)*

Esimiehiltä kysyttiin myös tapoja, joilla he pitivät yllä avoimuutta ja helposti lähestyttävyyttä. Jokainen toi omaa persoonaansa osaksi johtamista. Esimiehet loivat omalla esimerkillään avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä näyttämällä työntekijöilleen, että asioista saa ja voi keskustella.

*Se on aina ollu ja olen saanut siitä kiitosta että mä teen samoi duunei ku jätkät tekee. Ja se tavallaan ottaa sen riman pois siitä välistä että toki mä annan ne työtehtävät ja jaan ne, oon niistä vastuussa mut pyrin pitämään sen tekemisen samalla viivalla. (Esimies A)*

*Kyl siinä on mun mielestä se et uskaltaa mennä kysymään. Ja sit myös tavallaan et antaa itestään sen kuvan et ei täs niinku mitää puolijumalia olla että on sellai helposti lähestyttävä. (Esimies B)*

*Varmaan se on se et on ovi auki, että se on semmosta et voi keneltä tahansa käydä kysymässä jotaki asiaa. Mä loin myös suhteen jokaseen henkilöön itsessään niin että jututin ihmisen ihan henkilökohtasesti silloin ku tulin tänne töihin, koska en ketään tuntenu enkä halunnukkaa tietää kenestäkää mitään muutaku hänen omasta suustaan. (Esimies C)*

Lähijohtamisen käytännöistä avoimuuden lisäksi nousivat esiin myös esimiehen valppaus ja kyky seurata alaistensa toimintaa työssä: esimiehen tulee olla läsnä ja seurata alaistensa hyvinvointia. Käytöstä ja muuttunutta asennetta on seurattava, mikä on myös tärkeä osa varhaisen puuttumisen mallia.

*Se on nyt lähinnä sitä että seuraa mitä siel tehään ja miten kukakin tekee ja yleensä et millä fiiliksellä. (Esimies A)*

*Se on just asioista puhuminen ja tavallaan kannustaminen työhyvinvointiin ja kaverista välittämiseen ja seurataan. Et niinku jos jollain on huono päivä ni katotaan sit kans vähän kaverin perään eikä suljeta niitä silmiä. (Esimies B)*

*Lähiesimies on kuulolla ja se on olemassa ja hänellä on aikaa käyttää siihen, ni se on mun mielestä se organisatorinen asia mikä vaikuttaa ihmisen työhyvinvointiin. (Esimies C)*

Jatkuvalla seuraamisella saatiin myös kehitettyä työntekijöiden työn hallintaa. On tärkeää puuttua väärin työtapoihin heti alussa, ja seurata työntekijöiden osaamista. Jos puutteita ilmeni, alaiselle voitiin tarjota koulutusta tai sitten hänet voitiin siirtää toisiin tehtäviin.

*Ja toki pyrin vääriä toimintatapoja korjaamaan ja silloin kun niitä nään tai tulee eteen. (Esimies A)*

*Sitte just ne toiveet et mitä koulutusta henkilö haluais jos hän kokee että on epäpätevä ja niit kuunnellaan ja oikeesti toteutetaan. (Esimies B)*

*Ja ihmisii havainnoimalla, kellä on potentiaalia ja kellä on halua ja resursseja, kuka on ahdistunu ja sit pienentää sitä hänen tonttia. Se on ihan semmosta tunnustelua ja kuulostelua ja sitä kommunikointia. (Esimies C)*

Yksi tapa edistää työntekijöiden työn hallintaa oli työn kierto, jota käytettiin molemmissa yrityksissä. Työn kierrolla pyrittiin työtehtävien vaihtelevuuteen, ja siihen, ettei työntekijä ole samassa tehtävässä liian kauan.

*Ainaki meil on tosi laajasti toteutettu työnkierto, eli henkilöt vaihtelee viikoittain työtehtävästä toiseen et yks viikko aina yhtä työtehtävää. (Esimies B)*

*Työvuorosunnittelu on varmaan yks iso asia ja työnkierto, jolloin se työ ei oo pitkään samantyyppistä. (Esimies C)*

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, missä asioissa he voisivat omasta mielestään vielä kehittyä lähijohtajina. Kehitettävät ominaisuudet liittyivät kaikilla kommunikointiin ja sosiaalisiin tilanteisiin. Esimies A oli mielestään työssään liian suora, kun taas esimiehet B ja C kokivat kehitystarpeiden liittyvän työpaikalla ilmeneviin hankaliin tilanteisiin ja niistä selviytymiseen.

*Mä saatan olla välillä vähän suora ja se ei välttämättä aina tilanteeseen olis otollinen. (Esimies A)*

*No kyl se on aina noi haastavat tilanteet ylipäättään, et sovittelutilanteet et niit on hirveen vaikee opetellakki koska ne on aina sellasii yksilöitä ne tilanteet et niihin ei oo sit valmist ratkasuu. (Esimies B)*

*Nyt on ainaki siis tää ajankäyttö ollu harmillisen huonoa tässä, et on aina niin kiire. Emmä tiä et voiks siinä kehittyä sen kummemmin. Toki kommunikointi ihmisten kanssa on aina haastavaa ja tällaisen yhden tietyn viestin saattaminen hyvin*



*värikkäälle joukolle on välillä haastavaa, et kaikkee johtamista ja sosiaalisten tilanteiden hoitamista ja kaikkee tämmöstä voi oppii ja on viel paljon opittavaa. (Esimies C)*

Toisena arkijohtamiseen liittyvänä teemana keskusteltiin millaisia esimiehet ovat palautteenantajina. Määrällisesti esimiehet antoivat mielestään eri tavalla palautetta. Esimies A antoi mielestään tarpeeksi palautetta alaisilleen, ja työssään hän painotti myös kiitoksen ja positiivisen palautteen merkitystä. Esimiehet B ja C kokivat palautteen annossaan puutteita. Kaikki sanoivat negatiivisen palautteen tulevan usein automaattisesti, ja että myönteisistä asioista sanominen on haastavampaa.

*Kyl mä koen et mä annan tarpeeks palautetta ja se negatiivinenhan tulee aina. Se tulee aina ja varsinki jos on suorat puhevälit. Se on ollu ihan semmonen teesi itellä et niitä hyviäkin asioita tuodaan esiin ja osaa kiittää ja meilläki on viikoittain palaveriki ni me alotetaan aina viikon kiitoksilla. (Esimies A)*

*Eli toi (palautteenanto) on ainaki yks tollai ongelma minkä ite tiedostaa et se on valitettava tosiasia et se palaute tulee hyvin usein mieleen sillon ku se on huonoa. Et se hyvä palaute ni se on todella vaikee muistaa. (Esimies B)*

*En, saan itseasias ite palautetta siitä et en anna. Mä oon miettiny sitä että voitaisko me tehdä palaverissa sillee et jokaisen pitäis kehua työkaveria, koska en voi olla kaikkien työpäivässä mukana. Sit jos joku sössii ni se kummasti kuuluu. Se on semmosta hyvää palkitsemista et se ei ota mitää keltää, ja antaa tosi paljon. (Esimies C)*

Esimiehiltä kysyttiin myös saavatko he itse palautetta vai tarvitsevatko he sitä nykyistä enemmän. Esimiehet B ja C sanoivat kumpikin saavansa vähän palautetta ja ottaisivat mielellään enemmänkin palautetta esimerkiksi alaisiltaan, mutta esimies A ei kokenut tarvitsevansa enempää palautetta työstään.

*En mä toisaalt tarvii ku mä tiedän sen oman hommani ja yleensä se palaute tulee asiakkaalta ja se on sillon niitä negatiivisia. Mun täytyy ite kattoo sitte että missä ollaan oikeesti menty pieleen. (Esimies A)*

*Ehdottomasti. Ja se on vähän semmosta mitä on koittanu kynii väkisin et ”sanokaa nyt jotain”. Omalta pomolta jonkin verran mut työntekijöiltä en oikeestaan ollenkaan. Et joka kehityskeskustelussa kysyn et oisko jotain palautetta mut ehkä sit koetaan vähän et en mä nyt pomolle uskalla sanoo. (Esimies B)*

*Joskus sitäkin kuulee ja se on tosi arvokasta. Mut ottaisin vastaan kyl enemmänki palautetta. (Esimies C)*

Esimiesten vastauksista tuli ilmi palautteeseen liittyvä kulttuuri. Palautetta annettiin liian vähän ja silloinkin se oli usein rakentavaa: positiivisen palautteen sanominen oli haastavampaa. Vähäinen palaute ei kuitenkaan rajoittunut pelkästään esimiehiin vaan koko työyhteisöön.

*Se (positiivinen palaute) tuntuu jäävän itse kullakin, ja mitä nyt erilaisii työpaikkoja nähny, ni se on vähän se oletus et kaikki menee hyvin ja aina ja hienosti ja silloinku siihen päästään ni se on normitilanne eikä siitä tarvii sanoo mut ku joku menee päin seiniä ni sit siitä muistetaan kylä huomauttaa. (Esimies A)*

*Mut se on vähän sellanen kulttuuri et ollaan tuol kehityskeskusteluissa monen kaa juteltu et annattekste ite toiselle työkaverille palautetta, et se on myös työntekijöiden ongelma eikä mun mielest pelkästään esimiesten. Kyl se on varmaan tää suomalainen työkulttuuri et ei tuu palautetta. (Esimies B)*

*Suomalaiset ei varmaan oo kauheen hyviä palautteen antajia ylipäättään. Toivon toki että oma esimies tai vaikka yhteistyötaho kiittäis, ja jos oon jossain tilaisuudessa niin pyrin kiittämään. Kyl siin palautteen annossa on meil suomalaisilla viel paljon opittavaa. (Esimies C)*

Arkijohtamisen teeman viimeinen otsikko liittyi kehityskeskusteluihin. Esimiehiltä heidän mielipidettään kehityskeskusteluiden merkityksellisyydestä työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Esimiehillä oli eri määrä alaisia, mikä myös näkyi heidän suhtautumisessaan kehityskeskusteluihin. Esimies A ei pitänyt kehityskeskusteluja tärkeänä työhyvinvoinnin edistämisen keinona omien alaistensa kohdalla, koska hänen mukaansa he keskustelevat päivittäin samoista asioista. Esimies B ja C, joilla oli enemmän alaisia, pitivät kehityskeskusteluja merkittävänä työkaluna työhyvinvoinnin edistämisessä. Kehityskeskusteluiden avulla he pystyivät olla yhteydessä alaisiinsa ja kyselemään heidän kuulumisiaan, jotka muuten jäisivät käymättä läpi. Esimies C myös painotti kehityskeskusteluihin valmistautumisen tärkeyttä.

*Se on nii tapauskohtasta. Noi mun omat jätkät ni ku me puhutaan ne asiat päivittäin aina ku ne tulee eteen. Se ei mun mielestä riitä et mä kerran vuodessa kysyn paperilla alaisilta et miten menee. Mut sit taas kun on erilaisii persoonia ja jotkut ei puhu sitte nii millää omista asioistaan ni se voi olla helpompiki*

*et ne kirjottaa sen paperille ja sit keskustellaan siitä. (Esimies A)*

*Ihan älyttömän tärkeenä. Ja lähinnä toi ku tota porukkaa on niin paljon ni se saattaa olla ainut kerta vuodesta ku mulla on tunti pari jonkun kaa jutella. Et ne on todella harvas ne hetket kun saa sillee oikeesti jutella ihmisten kaa. (Esimies B)*

*Erittäinki tärkeänä. Se on hirmusen tärkeä hetki ku siihen on molemmat valmistautunu. Siihen ei kumpikaan saa tulla valmistautumatta, sen pitää todella olla sellanen hetki et molemmat antaa jotakin. Se on semmonen luottamuksen rakentaminen, aikamoinen sillanrakennushetki. (Esimies C)*

### 5.3.3 Esimiehen oma hyvinvointi

Viimeisenä teemana oli esimiesten oma työhyvinvointi. Aluksi keskusteltiin esimiesten keinoista oman fyysisen ja henkisen terveyden ylläpitoon. Liikunta oli merkittävä vapaa-ajan aktiviteetti, jolla esimiehet saivat voimavaroja työskentelyynsä. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkitys työhyvinvoinnin kannalta nousi esiin kaikkien esimiesten vastauksissa, he esimerkiksi noudattivat arjessaan terveellisiä elämäntapoja.

*Emännän myötä meni ruokavalio ihan uusiks ja alkoholi ei oo maistunu ja kuntosalilla on taas alettu käymään ja urheilemaan. Yksityiselämän puolelta on tullu ne voimavarat siihen että jaksaa työssä. Elämäntavat ylipäätään. (Esimies A)*

*Yks hyvä puoli siinä on et mä pyöräilen kesät talvet töihin eli mulla on tos semmonen vähän kelistä riippuen vartin viiva tunnin oma aika eli mä saan mieltä ja niinku siirtyä vapaa-ajan ja työajan välillä ja mieltä asioita valmiiks. Ja sit toisaalta toi liikunnallinen puoli kans. Ja sitte toi henkinen puoli, ni mulla on tapana kirjata asiat kalenteriin, eli joka työpäivän jälkeen otan semmosen hetken, katon mitä mä oon tehny ja mitä mä teen seuraavana päivänä. (Esimies B)*

*On sopivasti unta, liikuntaa, ja sit on järkevää ruokaa. Sit on semmosta seuraa mikä tekee hyvää, inhottavien ja ikävien ihmisten kanssa ei kannata viettää aikaa jos ei oo pakko, sit siitä koostuu hyvinvointi. (Esimies C)*

Tärkeäksi teemaksi esimiesten hyvinvoinnista keskusteltaessa nousi ajanhallinta ja siihen liittyvät haasteet. Kiire oli osa kaikkien esimiesten arkea ja he kokivat työssään aikapaineita.

*On tiettyjä aikataulukriittisiä asioita mut ei oo viel ollu mitää ylitsepääsemätöntä. (Esimies A)*

*Kyllä, eli päivät venyy. Eli vastaan esimerkiks iltaisin puhelimeen. (Esimies B)*

*Ajanhallinta on välillä tosi haastavaa. (Esimies C)*

Ajanhallintaan liittyi myös kuormittavuus. Kaikkien vastauksissa tuli ilmi, että esimiehiä kuormitti eniten ajanhallintaan liittyvät seikat. Esimies B:n mielestä yhtenä kuormittavuustekijänä oli myös osalla alaisista ilmenevä motivaation puute.

*Varmaan se kiire kun se tulee suht yllättäen et se vois kuormittaa kaikkein eniten. (Esimies A)*

*Kiire ja sit on tällasia persoonia jotka on mahdollisesti väärällä alalla ja sit ne kuormittaa omalla tyytymättömyydellään, et sellaset napsijat ja hankalat persoonat kuormittaa tosi paljon. (Esimies B)*

*Ei niinkää osaaminen tai ajankäyttö sen oman työn suhteen vaa sit ku tulee paljon lisää ni sit rupee palikat loppuu. (Esimies C)*

Haastattelussa käytiin läpi myös miten esimiehet hallitsevat aikapaineita työssään. Esimiehet reagoivat aikapaineisiin eri tavalla ja käyttivät ajanhallinnan helpottamiseen eri metodeja. Esimiehet A ja C käyttivät ensisijaisena ajanhallintamenetelmänään töiden organisointia, delegointia ja priorisointia. Esimies B koki parhaaksi ajanhallinnan keinokseen töiden aikataulutuksen kalenterin avulla.

*Mä oon aika hyvä organisoimaan et mitä mä lähen tekemään ja jos on vähäpätösempii juttui ni ne jää tai ne delegoidaan. (Esimies A)*

*Se on se kalenteri ja välillä on pakko sanoo et ei ne työt tekemällä lopu. (Esimies B)*

*Sit pitää vaan priorisoida. Ne asiat mitkä on pakko hoitaa ni ne hoidetaan ja sit lähetään kotii, koska se uus päivä tulee ja ne työt ei tekemällä lopu. Se on ihan jokapäivästä se ajanhallinta-asia. Se on haaste ja siinä on aina vaan oppimista ja toivottavasti saan osan töistä delegoituu jollekki muulle et saan tehtyy sitä työtä mihin mut on tänne palkattu. (Esimies C)*

Kaikkien vastauksissa näkyi asenteen merkitys ajanhallinnassa ja esimiehen oma suhtautuminen kiireeseen: on tiedettävä omat rajansa ja huolehdittava, että pystyy palautumaan aikapaineiden aiheuttamasta kuormituksesta.

*Sit se on sen ihmisen omastaki ajankäytöstä kiinni et osaakse delegoida ja kyl sielläki se yksilövastuu mikä tänä päivänä unohetaan vähän liian monessaki asiassa et kyllä loppupeleissä vastuu itsestä on sulla itsellä. (Esimies A)*

*Se on mun mielest kans vähän sun omasta asenteesta kiinni et osaaks ne sit jättää siihen vai jääks mieltii niit asioita. (Esimies B)*

*Et sit täytyy vaa laittaa palikat niin et pääsee vähä lomalle jonka jälkeen sit taas palautuu paremmin. (Esimies C)*

Ajanhallinnan jälkeen haastateltavat saivat kertoa mielipiteitään esimiehen työhyvinvoinnin vaikutuksesta muuhun organisaatioon. Heidän mielestään esimiehen hyvinvoinnilla ja käytöksellä oli selvä vaikutus esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin. Pahoinvoiva esimies purkaa käytöksellään pahaa oloaan alaisiinsa, mikä näkyy myös henkilöstön jaksamisessa. Esimiehet A ja C toivat esiin esimerkin voiman, esimies voi olla joko positiivinen tai negatiivinen malli alaisilleen.

*Jos mä rupeisin olee tääl turpa kii ja tiuskimaan kaikille ni kyl mä väitän et se vaikuttais muidenki tekemiseen. Omalla esimerkillähän sitä johdetaan. Se on ollu yks niist mun syistä et miks muun muassa teen niitä samoja töitä ku muutki et omalla esimerkillä mennään. Et jos oma hyvinvointi romahtaa ni varmasti näkyy. (Esimies A)*

*Sehän vaikuttaa tosi paljon. Koska kyllähän jos sulla on paha olo niin sä purat sen valitettavasti tonne alaspäin, ja kylhän työntekijät huomaa että jos sulla on huono olla. Mä oon ainaki saanu palautetta et yks työntekijä uskals tulla sanoo et ootsä huomannu et sä oot ollu kaks viikkoo ihan kauhee. Et olin tosi väsyny ni heti kyl neki huomaa. (Esimies B)*

*Erittäin paljon vaikuttaa. Jos minä pidän omasta työhyvinvoinnista huolta ni mä voin olla sen asian lähettiläänä näillä 29 ihmiselle. Jos mulla on koko ajan kivi kengässä ni 29 ihmisellä on myös kivi kengässä. (Esimies C)*

Haastatteluissa keskusteltiin myös tuesta, jota esimiehet vastaanottivat yrityksensä kautta ja esimiesten tarpeesta saada tukea omalla työpaikallaan. Esimiesten B ja C

mielestä työpaikalta saatava tuki oli heille tärkeää. Kollegoihin ja johtoon on pystynyt turvautumaan ongelmien ilmetessä. Esimies A puolestaan koki sosiaalisen tuen olevan tarvittaessa tavoitettavissa, mutta ei ole kokenut tarvitsevansa malleja ainakaan vielä. Määrällisesti esimiehet saivat mielestään tarpeeksi tukea työpaikallaan.

*Onhan meillä ne kaikki mallit ja kai ne meitäki koskee mut en mä oo ainakaan vielä kokenu tarvitsevani niitä. (Esimies A)*

*On, ehottomasti. Voi sit hakee sieltä et meniks tää nyt ihan mettään vai mitä te tekisitte täs tilanteessa. (Esimies B)*

*Kyl sil on iso merkitys et on hyvä ilmapiiri ja semmonen hyvä verkosto. Se on sit se mihin nojataan ku rupee itteään huojuttaa ja sit jos et tiedä miten tässä talossa tai yhtymässä tehdään ni johonki on tukeuduttava. (Esimies C)*

#### 5.4 Johtopäätökset

Esimiesten haastatteluiden perusteella henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen kuului olennaisena osana heidän jokapäiväiseen johtamiseensa. Työhyvinvointi merkitsi esimiehille arkipäiväisiä asioita, esimerkiksi luottamuksen rakentamista ja kommunikointia. Arkijohtamisen merkityksen korostaminen oli kaikkein tärkein keino edistää henkilöstön työhyvinvointia. Esimiesten oman hyvinvoinnin merkitys koko organisaation työhyvinvoinnille oli myös keskeinen teema.

Haastatellut esimiehet nostivat esiin kolme logistiikka-alan työhyvinvointihaastetta: fyysisen kuormituksen, esimiehen rajalliset vaikutusmahdollisuudet sekä aikapaineen ja kiireen.

Logistiikka-alan fyysinen kuormitus oli esimiesten mielestä yksi suurimmista työhyvinvoinnin haasteista. Työympäristöön kuului muun muassa nostoja, pölyä ja viimaa. Kuormituksen helpottamiseksi on kehitelty apuvälineitä, mutta yhtenä haasteena oli myös se, ettei näitä välttämättä haluttu käyttää hidastavien tekijöiden takia. Työhyvinvoinnin edistämisen teot fyysisen kuormituksen kannalta liittyivät työn hallinnan kehittämiseen, jota toteutettiin työnkierrolla ja työvuorosunnittelulla. Tavoitteena oli ettei työ olisi samanlaista liian pitkään. Fyysinen ylikuormittuminen ja rasittuminen näkyvät ihmisessä nopeasti, ja esimiehet seurasivat jatkuvasti alaistensa toimintaa työssä. Esimiehet myös

tarjosivat tarvittaessa lisäkoulutusta tai puuttuivat väärin toimintatapoihin. Työntekijä voitiin myös sijoittaa toisiin tehtäviin jos työnkuva osoittautui liian vaativaksi.

Yhtenä työhyvinvoinnin haasteena olivat myös esimiesten rajalliset vaikutusmahdollisuudet alaisten hyvinvointiin. Esimerkiksi sairauspoissaolojen todellinen syy oli vaikea selvittää jos työntekijä ei halunnut puhua siitä oma-aloitteisesti. Oli mahdotonta tietää, johtuiko pahoinvointi työstä vai yksityiselämän ongelmista. Esimiehen oli myös haastavaa vaikuttaa tilanteeseen, jossa työntekijä loi omalla asenteellaan työyhteisöön huonoa ilmapiiriä tai jos työyhteisön vuorovaikutuksessa esiintyi vaikeita sosiaalisia tilanteita. Palautteeseen liittyvä vaikenemisen kulttuuri nousi esiin kaikkien esimiesten vastauksissa, ja miten palautteenanto oli hankalaa myös muille työntekijöille organisaatiossa. Piirre saattaa luonnehtia suomalaista organisaatiokulttuuria ylipäättään ja esimiehen voi olla vaikea vaikuttaa työntekijöiltä tulevaan palautteen määrään.

Hyvinvoinnista huolehtimisen henkilökohtainen vastuu on hyvä pitää mielessä, mutta esimies voi arkijohtamisessaan luoda parhaan mahdollisen työilmapiirin avoimelle vuoropuhelulle. Esimies voi toimia edelläkävijänä, ja johtaa työyhteisöään kohti avointa vuorovaikutusta korostavaa kulttuuria jokapäiväisellä vuorovaikutuksellaan ja omalla esimerkillään. Haastateltujen esimiesten tavoitteena oli se, että heitä oli helppo lähestyä ja kynnys esimiehen ja alaisen välillä olisi mahdollisimman alhainen. He esimerkiksi työskentelivät alaisten kanssa samoissa työtehtävissä ja loivat jokaiseen henkilöön yksilöllisen vuorovaikutussuhteen. Haastatellut esimiehet myös uskoivat kiittämisen merkitykseen positiivisena palautteena.

Keinona luoda avointa ilmapiiriä esimiehet toteuttivat varhaista puuttumista. He kartoittivat jatkuvasti työntekijöidensä hyvinvoinnin tilaa, ja muuttuneeseen käytökseen puututtiin suoraan. Myös kehityskeskustelut toimivat apuvälineenä varhaisessa puuttumisessa erityisesti jos alaisia oli määrällisesti paljon. Keskustelun avulla esimiehet pystyivät tavoittamaan etenkin yksilöitä, jotka olivat työyhteisön hiljaisia jäseniä. Kehityskeskustelulla rakennettiin myös luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä sekä annettiin palautetta.

Aikapaineet ja kiire olivat myös esimiehiä kuormittavia tekijöitä ja työhyvinvoinnin haasteita. Haastatellut esimiehet kokivat työssään aikapaineita ja työt kertyivät myös vapaa-ajalle. Haasteeseen vastattiin organisoimalla ajankäyttöä esimerkiksi delegoimalla, priorisoimalla ja aikatauluttamalla. Haastateltujen esimiesten mielestä aikapaineiden kuormittavuuden tunne oli riippuvainen yksilön asenteesta ja suhtautumisesta. Esimiehellä oli vastuu huolehtia siitä, että kiire ei nouse liian suureksi kuormittavuustekijäksi. Oli osattava sanoa, milloin omat voimavarat eivät riitä.

Esimiesten kokemalla kuormituksella on kauaskantoiset vaikutukset, ja johdon oma työhyvinvointi oli esimiesten mielestä merkittävä osa koko työyhteisön hyvinvointia. Siksi on tärkeää, että esimies huolehtii omasta henkisestä ja fyysisestä terveydestä työssään. Johdon kokema pahoinvointi leviää helposti koko organisaatioon. Kokonaisvaltainen hyvinvoinnista huolehtiminen ja terveelliset elämäntavat työn ulkopuolella nousivat keskeisiksi keinoksi edistää hyvinvointia. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet esimerkiksi kuntoilivat säännöllisesti ja huolehtivat riittävästä unensaannista. Palautuminen työstä oli haastateltavien mielestä esimiehen omalla vastuulla, esimiehen tulee osata irrottautua kiireestä ja työhuolista vapaa-ajallaan. Myös organisaation antama sosiaalinen tuki ja verkostoituminen edistivät esimiehen työhyvinvointia. Haastatellut esimiehet pystyivät esimerkiksi tukeutumaan työyhteisöön omien voimavarojen heikentyessä tai kun he tarvitsivat neuvoja.

Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtivan esimiehen tulee nostaa esiin työssään arkijohtamisen merkitys, ja tarkkaavainen asenne arjessa. Arkijohtamiseen panostamiseen kuuluvat ongelmien havaitseminen varhaisessa vaiheessa ja työn hallinnan kehittäminen. Se ei kuitenkaan onnistu ilman, että esimies on läsnä, joten esimiehen tulee havainnoida ja seurata alaistensa toimintaa työssä. Oma suhtautuminen ja asenne työhön puolestaan olivat avaintekijöitä esimiehen oman työhyvinvoinnin edistämisessä. Kokonaisvaltaisen terveyden huomioinen vapaa-ajalla ja omien rajojen tunteminen auttoivat esimiehiä edistämään terveyttään ja ehkäisemään kiireestä johtuvaa kuormitusta. Tutkimuksen johtopäätökset on koottu kuvioon 9.



Työhyvinvoinnin haasteet logistiikka-alalla	Työhyvinvoinnin haasteet organisaatioissa	Työhyvinvointia edistävät toimintamallit
<i>Fyysinen kuormittavuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pöly</li> <li>• Viima</li> <li>• Nostot</li> <li>• Apuvälineitä ei haluta käyttää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn hallinta</li> <li>• Työn kierto</li> <li>• Työvuorosuunnittelu</li> <li>• Väärin toimintatapoihin puuttuminen</li> <li>• Koulutus</li> </ul>
<i>Esimiehen rajalliset vaikutusmahdollisuudet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongelmista ei haluta puhua</li> <li>• Yksityiselämän yhteydet työhyvinvointiin</li> <li>• Vähäinen palaute</li> <li>• Asenteet</li> <li>• Vaikeat sosiaaliset tilanteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimuus</li> <li>• Vuorovaikutus</li> <li>• Varhainen puuttuminen</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> </ul>
<i>Aikapaine ja kiire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiesten työt kertyvät vapaa-ajalle</li> <li>• Ajanhallinta haastavaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisointi</li> <li>• Delegointi</li> <li>• Priorisointi</li> <li>• Aikataulutus</li> <li>• Palautuminen</li> <li>• Irrottautuminen työstä</li> <li>• Omien rajojen tunnistaminen</li> </ul>

KUVIO 9. Työhyvinvoinnin haasteita ja työhyvinvointia edistäviä toimintamalleja logistiikka-alalla

## 5.5 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pyritään lisäämään dokumentoimalla tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti. Kuvataan tarkkaan haastattelun olosuhteet, tutkijan oma arvio haastattelutilanteesta, sekä häiriötekijöiden mahdollisuudet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin yritysten edustajien tiloissa rauhallisessa ympäristössä, jolloin haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin omilla mielipiteillään ilman paineita. Kaikille käytettiin myös samaa haastattelurunkoa. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia eikä niissä tapahtunut keskeytyksiä. Haastateltavat saivat myös kommentoida tuntemuksiaan haastattelun jälkeen. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että keskustelusta jäi päällimmäiseksi tunteeksi hyvä olo.

*Ihan normaali keskustelu, ei siinä mitään.* (Esimies A)

*Hyvä olo jäi.* (Esimies B)

*Ihan hyvä, oli ihan tutut teemat ja ihan hyvä palauttaa mieliin että mitä olikaa tää työhyvinvointi.* (Esimies C)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tiedonkeruu ja aineiston analyysi on dokumentoitava yksityiskohtaisesti. Tällä tavoin lukija voi arvioida kirjoittajan tulkinnan osuvuuden. (Kananen 2008, 129.) Luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksen empiirisen osan sisällönanalyysin tulokset on perusteltu esimiesten haastatteluiden sitaateilla, joista lukija voi tehdä omat päätelmät tulkintojen osuvuudesta.

Laadullisen aineiston riittävyttä voidaan pohtia saturaation eli kylläntymisen kautta. Jos haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään, kylläntymispiste on saavutettu. (Kananen 2010, 70.) Tässä haastattelussa tutkimukseen osallistuneet tuottivat osittain samanlaista sisältöä, mutta materiaalissa oli havaittavissa myös eroavaisuuksia. Lisähaastattelut olisivat mahdollisesti tuoneet uutta näkökulmaa tutkimukseen, ja vastauksissa olisi mahdollisesti päästy tilanteeseen, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä uutta tietoa enää synny.

Teoreettista viitekehyksen muodostaneita lähteitä pyrittiin tarkastelemaan kriittisesti ja erityisesti huomiota kiinnitettiin lähteiden tuoreuteen ja ajankohtaisuuteen. Lähteinä käytettiin sekä painettuja että elektronisia lähteitä. Teoriaosassa käytettiin myös ajankohtaista tutkimustietoa tukemaan teorian sisältämiä väittämiä.

## 6 YHTEENVETO

Työhyvinvointi ja siihen liittyvät kysymykset ovat olleet ja tulevat olemaan ajankohtainen aihe liike-elämässä ja yrityksien arjessa. Työhyvinvointiin panostamalla saadaan aikaan mittavia säästöjä kustannuksissa ja hyvinvoivia organisaatioita. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa henkilökohtaisilla ratkaisuillaan ja teoillaan, mutta esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on kuitenkin keskeinen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä mahdollisuuksia esimiehellä on edistääkseen työyhteisön hyvinvointia. Toimeksiantajana oli WelLog – Työhyvinvointi logistiikkakeskuksissa -projekti. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, miten esimies voi edistää työhyvinvointia. Alatutkimuskysymyksinä tutkittiin, mitkä toimintamallit edistävät organisaation hyvinvointia, miten työhyvinvointia edistetään arkijohtamisessa ja miten esimies voi edistää omaa työhyvinvointiaan.

Tutkimuksen perusteella keskeisimmät työhyvinvoinnin haasteet logistiikka-alalla olivat fyysinen kuormitus, esimiehen rajalliset vaikutusmahdollisuudet ja kiire. Näihin pystyttiin vastaamaan erilaisten toimintamallien avulla, muun muassa työn kierron, kehityskeskusteluiden, vuorovaikutuksen ja esimiehen omien rajojen ymmärtämisen avulla. Tärkeämmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin edistämisen kannalta nousi esimiehen läsnäolo ja avoimuus. Piirteet auttoivat esimiehiä luomaan työyhteisöön avointa ja keskustelevaa kulttuuria, mikä puolestaan edistää ongelmiin puuttumista varhaisessa vaiheessa ja kannustaa henkilöstöä puhumaan ongelmistaan ja vaikeuksistaan työssä. Läsnä oleva esimies myös pystyy edistämään työn hallintaa ja vähentämään fyysistä kuormitusta organisaatiossa.

Esimiesten oman hyvinvoinnin merkitys ja siihen panostamisen tärkeys nousivat myös esiin haastatteluissa. Pahoinvoiva esimies vaikuttaa koko organisaation hyvinvoinnin tasoon, joten esimiehen tulee ottaa vastuu myös omasta hyvinvoinnistaan. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja siihen, että hän pystyy irtautumaan työstä vapaa-ajallaan. Myös asenteen ja omien rajojen tunnistamisen merkitykset korostuivat.

Laadullisen opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on oleellista, että tutkimuksen vaiheet ja analyysi on selostettu tarkasti. Haastattelut toteutettiin esimiesten omissa tiloissa rauhallisessa ympäristössä, millä pyrittiin varmistamaan kysymyksiin vastaaminen avoimesti ja rehellisesti. Sisällönanalyysin tulokset oli perusteltu sitaateilla, minkä avulla lukija voi arvioida tulkinnan osuvuutta. Haastateltavien vastauksissa oli havaittavissa toistoa, mutta lisähaastattelut olisivat mahdollisesti tuoneet uusia näkökulmia tutkimukseen ja myös lisänneet tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen perusteella saatiin yleinen näkemys logistiikka-alalla ilmenevistä työhyvinvoinnin haasteista, ja miten esimies voi niitä omassa työssään edistää. Jatkotutkimusehdotuksena aiheesta voisi toteuttaa laajennetun kvantitatiivisen tutkimuksen, jonka avulla kartoitettaisiin logistiikka-alan tyypillisimmät työhyvinvointiriskit. Tunnistamalla riskit niihin voidaan vaikuttaa esimiestasolla, ja sitä kautta myös edistää työntekijöiden hyvinvointia logistiikka-alan organisaatioissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiesten keinoja edistää työhyvinvointia työssään. Tutkimusten tulosten perusteella tunnistettiin logistiikka-alalle tyypillisiä työhyvinvoinnin haasteita ja toimintamalleja niiden edistämiseksi. Alustavien keskusteluiden mukaan opinnäytetyön ja hankkeessa saatujen muiden tutkimuksien tulosten välille on löytynyt yhtäläisyyksiä. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään myös toimeksiantajan hankkeen loppuraportissa.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Infor.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Helsingin kaupungin työterveyskeskus. 2008. Hyvin tehty – hyvin johdettu puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamiseen. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskus.

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

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8. Uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. Uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact.
- Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: Unipress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä - periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNipress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuskeskus. 2006. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. 3. korjattu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä hyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

### **Elektroniset lähteet**

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2011. Johda työkykyä – pidennä työuria. [viitattu 16.2.2015]. Saatavissa:

[http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2011/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf](http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf)

Euroopan työterveys – ja turvallisuusvirasto. 2012. Henkisen hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla – Tiivistelmä hyviä käytäntöjä koskevasta raportista. [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa:

<https://osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/102>

Fritz, C., Ellis, A., Demsky, C., Lin, B. & Guros, F. 2013. Embracing work breaks: Recovering from work stress. *Organizational Dynamics*. Vol. 42, Iss. 4, P. 279 [viitattu 19.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261613000430#>

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects - A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Vol. 50, Iss. 8, P. 904-915 [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com/docview/290224078/abstract?source=fedsrch&accountid=11365>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2015. WelLog – Työhyvinvointi logistiikkakeskuksissa. [viitattu 11.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/projektit/wellog/Sivut/default.aspx>



Lahtinen, H. & Pulli, J. (toim.) 2012. Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja - Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen -hanke 2009–2012.

[viitattu 3.3.2015]. Saatavissa:

[http://www.eslogc.fi/images/stories/ESLogC\\_kasikirja\\_web.pdf](http://www.eslogc.fi/images/stories/ESLogC_kasikirja_web.pdf)

Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. [viitattu 7.11.2014]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2015. Koodaus. [viitattu 16.2.2015].

Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html)

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T. 2013. Läike – lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopisto. [viitattu 5.3.2015]. Saatavissa:

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-505-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf)

Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 5.3.2015]. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalta. Tampereen yliopisto. [viitattu 23.2.2015].

Saatavissa:

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia\\_edistava\\_johtajuus\\_2013.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1)

Ruokamo, M. 2011. Lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Lapin yliopisto. [viitattu 17.3.2015]. Saatavissa:

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74637/Ruokamo.Marjo.pdf?sequence=1>

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Tampereen yliopisto. [viitattu 26.2.2015]. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>

Sillanvuo, T. 2010. Luottamus esimies-alaisuudessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [viitattu 25.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?...>

Skakona, J., Nielsenb, K., Borgb V. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*. Vol. 24, No. 2, P. 131. [viitattu 19.2.2015]. Saatavissa:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1e264939-b26f-4320-9e7b-e110326c9917%40sessionmgr110&vid=1&hid=110>

Sosiaali ja- terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työhyvinvointi. [viitattu 20.9.2014].

Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K.L. 2014. Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. *Nordic journal of working life studies*. Vol. 4, No. 3. [viitattu 1.4.2015]. Saatavissa:

<http://ojs.ruc.dk/index.php/njwls/article/download/4178/2336>

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa.[viitattu 18.1.2015]. Saatavissa:

[http://punkprojekti.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://punkprojekti.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)

Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. [viitattu 7.11.2014].

Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)

Työterveyslaitos. 2014. Kehityskeskustelu. [viitattu 12.8.2014]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeustelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeustelu/sivut/default.aspx)

Työturvallisuuskeskus. 2011. Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna. [viitattu 9.2.2015]. Saatavissa: [http://www.ttk.fi/files/2257/Aktiivinen\\_tuki.pdf](http://www.ttk.fi/files/2257/Aktiivinen_tuki.pdf)

Työturvallisuuskeskus. 2014. Työn muokkaaminen tukee työkykyä läpi uran. [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa: [http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyon-muokkaaminen-tukee-tyokyky-lapi-tyouran/Tyon\\_muokkaaminen.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyon-muokkaaminen-tukee-tyokyky-lapi-tyouran/Tyon_muokkaaminen.pdf)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. 2006. Henkinen kuormittuminen – Ohjeita kuormittumisen hallintaan. [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa:  
<http://www.tyosuojelu.fi/upload/vsshp-henkinenkuormittuminen.pdf>

### **Suulliset lähteet**

Härkönen, J. 2015. WelLog-seminaariluento. 31.3.2015.

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelurunko

- 1. Mitä ajattelet työhyvinvoinnista**
- 2. Organisaation työhyvinvointia edistävät toimintamallit**
  - a. Johdetaanko työhyvinvointia organisaatiossanne ja jos johdetaan, niin mitä se on käytännössä?
  - b. Miten tuet työhyvinvoinnin kannalta edullista organisaatiokulttuuria, tapoja ja käytäntöjä?
  - c. Miten itse voit vaikuttaa tai toimia työhyvinvointia edistävästi?
  - d. Minkälaisia työhyvinvoinnin haasteita on tällä hetkellä omassa organisaatiossanne?
  - e. Miten mainitsemiisi haasteisiin voisi vastata?
  - f. Mitä erityisiä haasteita on juuri logistiikka-alalla?
- 3. Työhyvinvoinnin edistäminen arkijohtamisessa**
  - a. Mitä käytännön tekoja teet arjessa henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi?
  - b. Onko jotain, jossa haluaisit vielä kehittyä lähijohtajana?
  - c. Koetko antavasi tarpeeksi palautetta? Onko kehitettävää?
  - d. Saatko itse tarpeeksi palautetta vai onko kehitettävää?
  - e. Kuinka tärkeänä pidät kehityskeskusteluja työhyvinvoinnin edistämisen kannalta?
- 4. Esimiehen oman työhyvinvoinnin edistäminen**
  - a. Miten ylläpidät omaa fyysistä ja henkistä terveyttä?
  - b. Miten hallitset ajankäyttöäsi työssäsi? Koetko työssäsi aikapaineita?
  - c. Miten esimiehen oma työhyvinvointi vaikuttaa koko organisaatioon vai vaikuttaako?
  - d. Millaista tukea saat työpaikallasi?
  - e. Tarvitsisitko jotain tukea enemmän?
  - f. Millaiset tekijät koet kuormittavina työssä?