

Työhyvinvointi muutoksessa

Case Nordea Pankki Suomi Oyj

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin ja taloushallinnon
sv.
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Jenna Erola
Marleena Patrikainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

EROLA, JENNA &
PATRIKAINEN MARLEENA: Työhyvinvointi muutoksessa:
Case Nordea Pankki Suomi Oyj

Markkinoinnin ja taloushallinnon opinnäytetyö, 82 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Nordea Pankki Suomi Oyj:n Lahden henkilöasiakkaiden kaksi palvelukonttoria. Työ toteutettiin parityönä, joten tutkimuksiakin tehtiin kaksi, kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimus. Toimeksianto suoritettiin case studyna.

Toimeksianto syntyi aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Nordea on käymässä läpi strategiamuutosta, jossa työhyvinvointi on nostettu korostettuna esiin. Haluttiin tutkia työhyvinvointia ja selvittää sen nykyinen taso sekä asenteet tuleviin muutoksiin. Lisäksi tarkoituksena oli saada aikaan työkaluja, joilla konttoreissa voidaan varautua tuleviin muutostilanteisiin ylläpitäen työhyvinvointia.

Teoriaosuudet käsittelevät ensin työhyvinvointia yleisellä tasolla, ja sen jälkeen käydään läpi, mitä työhyvinvointi on muutoksessa. Tärkeinä asioina on nostettu esiin hyvinvoinnin johtaminen normaalissa tilanteessa sekä organisaation käydessä muutosta läpi. Lisäksi teoriassa on käsitelty sitä, mitä työhyvinvointi on, miten se muodostuu sekä miten sitä ylläpidetään.

Empiirisessä osiossa toteutettiin ensin kvantitatiivinen, eli määrällinen, tutkimus kyselylomakemuodossa Webropol- internetpalvelun avulla. Syntyneiden tulosten perusteella tehtiin kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimus, jossa syvennyttiin saatuihin tuloksiin.

Näin saatiin kartoitettua Nordean kahden laskentapaikan työhyvinvoinnin nykytila ja aiheet, jotka olivat henkilökunnalle tärkeitä. Tulosten perusteella saatiin aikaan kehitysehdotukset ja suunnitelma työhyvinvoinnin parantamiseen sekä ylläpitämiseen Nordeassa.

Asiasanat: työhyvinvointi, muutos, johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

EROLA, JENNA &
PATRIKAINEN, MARLEENA: Wellbeing at work during change:
Case Nordea Bank Finland Plc

Bachelor's Thesis in Marketing and in Financial Management
82 pages, 7 appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

Two service offices for private customers of Nordea Pankki Suomi Oyj in Lahti commissioned this thesis. It was executed as teamwork, so there were two studies in total, a quantitative as well as a qualitative study. The assignment was executed as a case study.

Nordea is currently going through strategic changes in which wellbeing at work is highlighted. The objective was to study wellbeing at work and to explore its state at the time of the study as well as the attitudes towards the imminent changes. The purpose was also to create tools that the offices could use to prepare for future situations while maintaining wellbeing at work.

The theory part first discusses wellbeing at work at a general level, what wellbeing at work actually stands for, what it entails and how it is maintained, and then what it entails during change. Managing wellbeing during a normal situation and during changes in an organization are both highlighted.

In the empirical part, the quantitative study was first carried out as a questionnaire using the Internet service Webropol. Based on the results, the qualitative study, which studied the results further, was carried out.

The state of wellbeing at work at two cost pools of Nordea and the topics which were important to their staff were surveyed. Based on the results, developmental suggestions were given and a plan for improving and maintaining wellbeing at work in Nordea was created.

Keywords: wellbeing at work, change, managing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoite, aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	NORDEA PANKKI SUOMI OYJ	3
2.1	Työhyvinvointi Nordeassa	3
3	TYÖHYVINVOINTI	5
3.1	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	6
3.1.1	Fyysinen työhyvinvointi	6
3.1.2	Psyykinen työhyvinvointi	7
3.1.3	Sosiaalinen työhyvinvointi	7
3.1.4	Henkinen työhyvinvointi	8
3.2	Työhyvinvoinnin viisi eri tekijää	9
3.3	Työhyvinvoinnin portaat	12
3.4	Työhyvinvointi työntekijän ja työnantajan näkökulmasta	13
3.5	Työpahoinvointi	15
3.6	Työhyvinvoinnin mittaaminen	17
3.7	Työhyvinvoinnin johtaminen	18
4	TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA	20
4.1	Muutoksen vaiheet	21
4.2	Jatkuva muutos	22
4.3	Hyvinvointi muutoksessa	25
4.4	Vastuu hyvinvoinnista	26
4.4.1	Kokemusikkuna	28
4.4.2	Kuormitusikkuna	29
4.4.3	Kehittyvän työn ikkuna	30
4.4.4	Näkökulman valinta	31
4.5	Johtaminen muutoksessa	32
4.6	Miten selvitä muutoksesta	34
5	TUTKIMUS	36
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus	36
5.1.1	Tutkimuksen tulokset	37
5.1.2	Sukupuoli- ja ikäjakauma	37

5.1.3	Henkinen ja fyysinen työturvallisuus	39
5.1.4	Työterveydenhuolto	41
5.1.5	Suhtautuminen esimiehiin	42
5.1.6	Suhtautuminen muutokseen	45
5.1.7	Työyhteisö ja työ	51
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus	52
5.2.1	Tutkimuksen tulokset	52
5.2.2	Organisaatio	54
5.2.3	Ryhmähenki	57
5.2.4	Esimies	58
5.2.5	Työ	61
5.2.6	Yksilö	63
5.2.7	Muutos	66
5.2.8	Henkilöstön kehitysehdotukset	69
6	KEHITYSEHDOTUKSET	71
7	YHTEENVETO	77
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	82

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointi, organisaation käydessä läpi muutosta. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Nordea Pankki Suomi Oyj, josta käytämme nimitystä Nordea tässä opinnäytetyössä. Suoritimme molemmat tradenomi-tutkintoon sisältyvän työharjoittelun Nordeassa ja siksi tuntui luonnolliselta toteuttaa myös opinnäytetyö kyseiseen yritykseen.

Aihe on erittäin ajankohtainen yritykselle, sillä strategiamuutosta ollaan parhaillaan toteuttamassa ja sen yhdeksi pääpointiksi on nostettu Nordean henkilöstö ja sen hyvinvointi.

Koska työ toteutetaan parityönä, päätimme, että jaamme työskentelyä siten, että Jenna Erola etsii teoriaosuutta varten tietoa työhyvinvoinnista kokonaisuutena, ja Marleena Patrikainen keskittyy työhyvinvointiin muutoksessa. Vaikka työnjako on selkeää, on kaikki osuudet toteutettu yhteistyönä, ei erillisinä osinaan.

1.1 Työn tavoite, aiheen rajausta ja tutkimusmenetelmät

Työn tavoitteena on antaa selkeä kuva lukijalle aiheesta ja selvittää kohdeyrityksemme työhyvinvoinnin nykyistä tilaa sekä tarjota työkaluja ja ratkaisuja työhyvinvoinnin säilyttämiseksi ja kehittämiseksi muutoksessa.

Toteutamme yhteensä kaksi erillistä tutkimusta toimeksiantajayrityksessä. Päättökysymyksiä on myös kaksi ja ne ovat mikä on työhyvinvoinnin tila Nordeassa nyt ja kuinka työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää suurten muutosten keskellä. Teoreettinen viitekehys koostuu siten kahdesta pääaiheesta. Koska toteutamme kaksi tutkimusta, käytämme tutkimusmenetelminä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Ajoitamme tutkimukset siten, että kvantitatiivinen tutkimus tehdään ensin, jotta sen tulosten avulla voidaan pureutua esille nouseviin asioihin paremmin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Päävastuu kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisestä on Marleena Patrikaisella ja kvalitatiivisen

tutkimuksen päävastuu Jenna Erolalla. Käsittelemme kuitenkin tulokset yhdessä ja teemme mahdolliset kehitysehdotukset yhdessä.

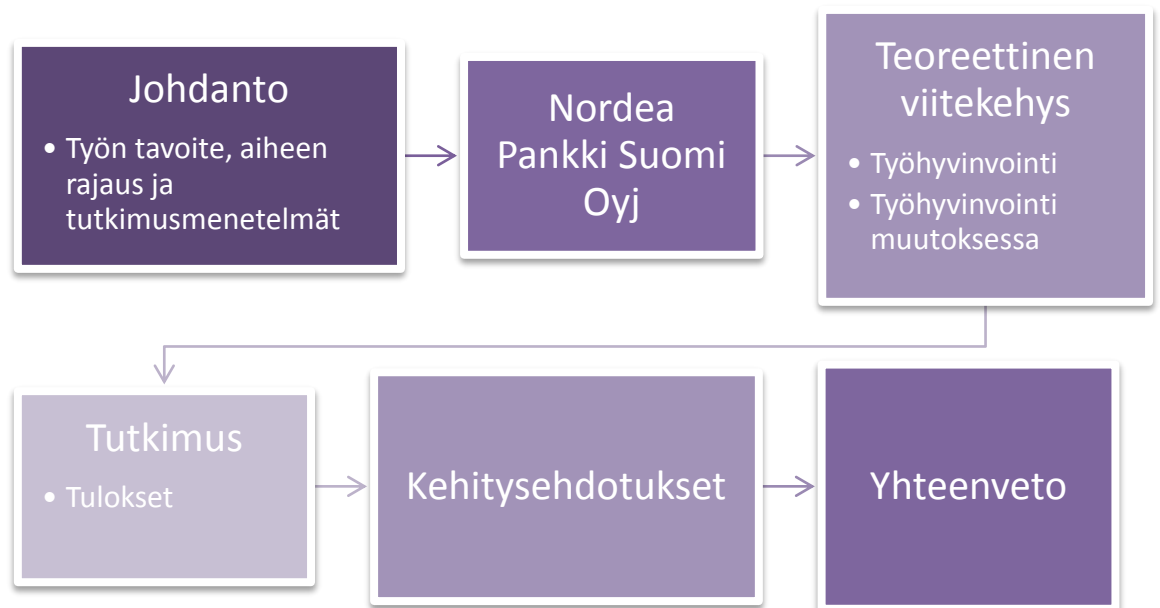
1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, joka esittelee aiheen yleisesti ja kertoo, miksi päädyimme kyseiseen aiheeseen. Johdannon jälkeen käsitellään työn tavoitetta ja aiheen rajausta.

Näiden jälkeen siirrymme teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu tässä opinnäytetyössä kahdesta keskeisestä pääaiheesta: työhyvinvointi ja työhyvinvointi muutoksessa.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen käsittelemme opinnäytetyön toiminnallista osuutta eli itse tutkimuksia. Tähän liittyy tulosten analysointi, minkä jälkeen esitämme kehitysehdotukset perusteluineen.

Opinnäytetyön päättää yhteenveto, jonka jälkeen olemme koonneet lähdeluettelon. Myös opinnäytetyön liitteet löytyvät lopusta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 NORDEA PANKKI SUOMI OYJ

Nordea Pankki Suomi Oyj on finanssipalvelukonserni. Nordealla on yhteensä noin 700 konttoria, puhelinpalvelu neljässä Pohjoismaassa ja verkkopankki. (Nordea 2015.)

Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään (Nordea 2015).

Nordea toimii kahdeksalla kotimarkkina-alueella. Pohjoismaihin sisältyvät Suomi, Tanska, Norja ja Ruotsi. Euroopan uudet markkinat kattavat Viron, Latvian, Liettuan ja Venäjän. Asiakkaita Nordealla on yhteensä 10,5 miljoonaa, joista henkilöasiakkaita 10 miljoonaa ja yritys- sekä yhteisöasiakkaita puoli miljoonaa. Henkilöstöä Nordealla on 32 264. Luvut ovat vuoden 2014 viimeiseltä neljännekseltä. (Nordea 2015.)

Teemme opinnäytetyön Lahden Triossa sijaitseville neuvonta- ja kassakonttorille. Fyysisesti kyse on yhdestä konttorista, jonka sisällä toimii kaksi laskentapaikkaa. Kahden konttorin työyhteisöt kuitenkin mielletään pääasiassa yhtenä yhteisenä työyhteisönä.

2.1 Työhyvinvointi Nordeassa

Työhyvinvointiin kiinnitetään Nordeassa paljon huomiota. Jo ennen kuin työhyvinvointi oli käsitteenä tunnettu, Nordeassa on tehty töitä henkilökunnan hyvinvoinnin eteen. Esimerkiksi eläkekysymyksiä on käsitelty pankeissa jo 1870-luvun lopulla. Ensimmäisen maailmansodan aikaan pankkien henkilökunnalle järjestettiin ruoka- ja vaateavustuksia sekä vuokratukea. Tämä ruoka-apu on ajan myötä kehittynyt Nordeassa nykyisinkin käytössä olevaksi työpaikkaruokailuksi. (Nordea 2015.) Lahden Nordean konttoreissakin on käytössä työpaikkaruokailu, joka toimii siten, että työnantaja kustantaa osan työntekijän lounaan hinnasta.

Edellä mainittujen lisäksi Nordea järjestää työntekijöilleen työterveyshuollon ja pankit ovatkin toimineet edelläkävijöinä työterveyshuollon kehittäjinä jo 1970-luvulta alkaen. Nordealla on käytössään myös liikunta- ja kulttuurisetelit ja niidenkin perinteet juontavat pitkälle. Kerho- ja liikuntatoimintaa on tuettu jo pitkään niin taloudellisesti kuin tarjoamalla tiloja henkilöstön käyttöön. Vaikka Nordea on nykyisin jo luopunut omistamistaan vapaa-ajan kiinteistöistä, se tukee vapaa-ajan toimintaa edelleen esimerkiksi tarjoamalla edullisia loma-asuntoja. (Nordea 2015.)

Työntekijöiden työhyvinvointia ja edistymistä seurataan vuosittain suoritusarvioinnilla ja kehityskeskustelulla. Kuukausitasolla järjestetään myynninohjauskeskusteluita, joissa työntekijä pääsee kahden kesken keskustelemaan esimiehen kanssa omasta suoriutumisestaan ja suunnittelemaan tulevaa. Keskustelut ovat maksimissaan tunnin mittaisia. Työntekijöiden tuntemuksia työhyvinvoinnista selvitetään vuosittain järjestettävällä ilmapiiritutkimuksella.

Nordealla on käytössään työhyvinvointimääräraha, joka on laskettu henkilöä kohden. Tällä määrärahalta on tarkoitus järjestää työhyvinvointiin liittyvä yhteinen päivä tai tapahtuma. Lahden Trion kassa- ja neuvontakonttorissa henkilöstölle järjestetään vuosittain työhyvinvointipäivä. Vuoden 2015 aikana, konttorissa on järjestetty työhyvinvointipäivä, jolloin työntekijät lähtivät päiväksi yhdessä Tallinnaan. Päivän sisältö vaihtelee henkilökunnan toiveiden mukaan ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista. Loppuvuodesta konttori järjestää myös pikkujoulut henkilöstölle.

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on asia, joka koskettaa jokaista työelämässä olevaa henkilöä ja se on noussut viime aikoina yhä keskeisemmäksi puheenaiheeksi organisaatioissa (Virolainen 2012, 9).

Työnantajat ovat alkaneet kiinnittää huomiota ja panostaa työhyvinvointiin yhä enemmän, sillä on huomattu, että henkilöstön työhyvinvointi on niin työntekijöiden, työnantajan kuin koko yhteiskunnan etu (Virolainen 2012, 9).

Työhyvinvointia lähestytään perinteisesti negatiivisesta viitekehyksestä, työpahoinvoinnin kautta. Huomio on siis aiemmin kiinnitetty suurimmassa osin sairaspöissaoloihin ja työuupumukseen, mutta pikkuhiljaa rinnalle on alkanut nousta positiivisempi näkökulma, joka lähestyy työhyvinvointia muun muassa työn imun ja työssä viihtymisen kautta. Tässä opinnäytetyössä tullaan käsittelemään työhyvinvointia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, esittelemällä niin positiivisia kuin negatiivisiakin ilmiöitä, jotka liittyvät työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnista löytyy useita erilaisia määritelmiä. Yhteistä näille on kuitenkin se, että työhyvinvointi koostuu useasta eri osa-alueesta ja että työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät ja henkilöt. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin siten, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja –yhteisössä. Tämän määritelmän perusteella työhyvinvoinnissa yhdistyvät työ, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnin aikaansaamisesta, ylläpidosta ja kehittämisestä ovat vastuussa niin johto, esimiehet kuin työntekijät. Kyse on jatkuvasta vuorovaikutuksesta eri toimijoiden välillä. (Kehusmaa 2011, 14). Tässä opinnäytetyössä käsittelemme työhyvinvoinnin eri määritelmiä, jotta työhyvinvoinnin käsitteestä saadaan muodostettua selkeä kokonaisnäkemys. Valitsemme kuitenkin vain yhden määritelmän tutkimustemme teoreettiseksi viitekehykseksi, jotta tutkimukset ovat helpommin rajattavissa.

3.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen. Nämä osa-alueet yhdessä toisiinsa jatkuvasti vaikuttaen luovat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Jos jollakin osa-alueella on puutteita, se heijastuu heti muihin työhyvinvoinnin osiin. (Virolainen 2012, 11.) Seuraavassa käsitellään jokaista osa-aluetta erikseen.

3.1.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkyvin osa, joka pitää sisällään fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen ja ergonomian. Fyysisillä työolosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi työpaikan siisteyttä ja työvälineitä sekä työpaikan melutasoa tai lämpötilaa. (Virolainen 2012, 17.)

Kohdeyrityksessämme Nordeassa työn fyysinen kuormitus on erilaista kuin vaikkapa tehdastyössä. Toimistotyöskentelyyn liittyy paljon istumista työpäätteen ääressä. Nordeassa on kiinnitetty paljon huomiota työntekijöiden ergonomiaan ja fyysisen kuormituksen vähentämiseen. Työtasot ovat säädettävissä ja työntekijä voi viettää osan päivästä istuen ja osan seisten niin halutessaan.

Ergonomia voidaan jakaa kolmeen eri osaan: fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. Fyysinen ergonomia liittyy ihmisen anatomiaan sekä fysiologisiin ja biomekaanisiin ominaisuuksiin. Keskeistä fyysiselle ergonomialle ovat työasennot, työtila, työperäiset sairaudet, turvallisuus sekä terveys ja riskitekijät. Kognitiivinen ergonomia liittyy taas psyykkisiin toimintoihin. Se sisältää havaintokykyyn, muistiin ja päättelykykyyn liittyvää ihmisen ja toimintajärjestelmän vuorovaikutusta. Organisaatorakenteiden, toimintatapojen ja prosessien optimoinnin tarkastelu kuuluu organisatoriseen ergonomiaan. (The International Ergonomics Association IEA 2015.)

3.1.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi sisältää muun muassa työn stressaavuuden, mahdolliset paineet työssä sekä työilmapiirin. Psyykkinen työhyvinvointi jää edelleen usein fyysisen työhyvinvoinnin varjoon, koska helposti koetaan, että siihen on hankalampi vaikuttaa. Kuitenkin henkilöstöä voidaan tukea työssä jakamalla työkuorma henkilöstön kesken tasapuolisesti ja huolehtimalla työn, vapaa-ajan ja levon tasapainosta. Kiireen tuntu aiheuttaa usein psyykkistä kuormitusta, joten sen poistaminen tai edes vähentäminen lisää psyykkistä työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 18.)

Myös mielekäs ja mielenkiintoinen työ edistävät psyykkistä työhyvinvointia. Vuoden 2011 Butterworthin ja kumppaneiden toteuttama tutkimus osoitti, että työssä käyvien mielenterveys oli työttömien mielenterveyttä parempi. Kuitenkin, jos työssä käyvä koki olevansa huonossa työpaikassa, jossa koettiin stressiä, alipalkkausta tai työsuhteen jatkumisen epävarmuutta, oli tämän mielenterveys huonompi kuin työttömän. (Virolainen 2012, 18.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää voida ilmaista tunteitaan, myös työpaikalla (Virolainen 2012, 19). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimerkiksi Nordeassa hankalassa asiakaspalvelutilanteessa työntekijällä olisi oikeus alkaa huutamaan tai itkemään, vaan sitä, että työntekijä voisi vapaasti purkaa tuntojaan kollegoille ja esimiehille. On myös erittäin tärkeää, että jos joku kokee tulleensa loukatuksi työpaikalla esimerkiksi kollegan toimesta, tulisi tilanne selvittää heti. Kahden kollegan välinen kauna ei vaikuta ainoastaan heihin kahteen, vaan koko työilmapiiriin ja sitä kautta jokaisen työntekijän hyvinvointiin.

3.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyy vahvasti yhteisöllisyyden tunne ja mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että työpaikalla tulee mahdollistaa työntekijöille tilaisuus keskustella työasioista kollegoiden kanssa, jolloin työyhteisö nivoutuu paremmin yhteen ja me-

henki kasvaa. Fyysinen työhyvinvointi liittyy tähän siten, että työntekijöiden työpisteiden etäisyydet tulee tutkimusten mukaan pitää tarpeeksi lähellä toisiaan, jotta sosiaalista kanssakäymistä syntyy enemmän. (Virolainen 2012, 25.) Nordeassa työntekijöiden työpisteet ovat todella lähellä toisiaan, koska kyseessä on avokonttori. Mahdollisuus myös yksityiseen työskentelyyn on Nordeassa järjestetty kokoustilojen ja niin sanottujen silent-huoneiden muodossa.

Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluvat myös työpaikalla syntyvät ystävyysuhteet. Usein ystävyys kollegan kanssa lisää työhyvinvointia, mutta se voi myös aiheuttaa ongelmia. Esimerkiksi ystävyys esimiehen kanssa voi aiheuttaa kateutta muissa kollegoissa tai ystävyysuhde kollegojen kesken voi vaikeuttaa rakentavan kritiikin antamista, koska toisen tunteita ei haluta loukata tai ystävyyssuhdetta vaarantaa. (Virolainen 2012, 25.)

3.1.4 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen ja psyykinen työhyvinvointi usein yhdistetään, mutta jos useammin henkinen työhyvinvointi halutaan nostaa omaksi osa-alueekseen. Työpaikan henkisyys ei liity uskuntoon, vaan esimerkiksi arvoihin, työn merkitykseen ja itsensä kehittämiseen. On siis tärkeää, että työntekijä jakaa työpaikkansa arvomaailman ja kokee työnsä merkityksellisenä. Henkistä työpahoinvointia voi siis aiheuttaa se, jos työpaikan arvo- ja moraalikäsitukset ovat ristiriidassa työntekijän omien käsitysten kanssa. (Virolainen 2012, 26–27.)

3.2 Työhyvinvoinnin viisi eri tekijää

Tampereen yliopisto toi työhyvinvointiin uusia näkökulmia vuonna 2007, jolloin työhyvinvoinnin käsitettä laajennettiin sisältämään myös työmotivaatio ja työn imu (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6). Työhyvinvointia haluttiin siis tarkastella enemmän positiivisista näkökulmista, kuin perinteisen työpahoinvoinnin kannalta. Käsite työn imu on syntynyt jo 2000-luvun vaihteessa, jolloin se tunnettiin vielä nimellä ”work engagement”. Vasta vuonna 2005 Jari Hakanen suomensi käsitteen työn imuksi, joka voidaan määritellä myönteisenä ja melko pysyvänä tunne- ja motivaatiotilana, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Yleisesti ajateltuna työn imulla tarkoitetaan sitä, että työntekijä nauttii työstään, on siitä innoissaan ja kokee ylpeyttä työstään. (Virolainen 2012, 90.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin viisi tekijää (Manka ym. 2007, 8)

Kuvio 2 käsittelee työhyvinvoinnin eri tekijöitä, yksilöä, organisaatiota, esimiestä, ryhmähenkeä ja itse työtä.

Yksilön kannalta työhyvinvointi on kokonaisvaltaista elämänhallintaa sekä halua kasvaa ja kehittyä. Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen lisäävät työhyvinvointia. Myös yksilön oma terveys ja fyysinen kunto ovat oma osansa työssä jaksamista ja hyvinvointia. On siis yksilön omalla vastuulla huolehtia perusterveydestään ja kunnostaan. Työnantajan vastuulla taas on järjestää työntekijälle mahdollisuuksia terveyden hoitoon ja ylläpitoon, esimerkiksi työterveyshuollon ja vaikkapa liikuntaseteleiden avulla. (Manka ym. 2007, 8.)

Fyysisen kunnan lisäksi yksilön tulee muistaa pitää huolta itsestään myös henkisellä tasolla, jotta välttyttäisiin muun muassa loppuun palamiselta. Myös työnantajan tulee ottaa huomioon työntekijän psyykkinen hyvinvointi. Jos esimies huomaa alaisestaan uupumusta, väsymystä tai työkuorman jatkuvaa lisääntymistä, tulee tilanteeseen puuttua ja etsiä ratkaisua. Henkisen hyvinvoinnin riskien osalta tilanteisiin puuttuminen on vieläkin melko heikkoa verrattuna siihen, miten herkästi fyysisiin haittatekijöihin suhtaudutaan. Kuitenkin nuoremmissa ikäluokissa yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy on nykyisin masennus eikä mikään fyysinen sairaus tai vamma. (Kehusmaa 2011, 34.)

Organisaatiotasolla työhyvinvointiin liittyy tavoitteellisuus ja toimiva työympäristö. Jotta työskentely on mielekästä, tulee organisaation asettaa realistisia ja saavutettavissa olevia tavoitteita sekä järjestää työntekijöille toimiva työympäristö, jossa tavoitteisiin voidaan pyrkiä. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää ja usein myös haasteellista, koska niin sanottua optimaalista tavoitetasoa on hankala määrittää ja nykyisin tavoitteet olisikin hyvä asettaa henkilöä kohden, ei välttämättä työyhteisöä kohden. Toiset voivat kokea tavoitteet erittäin motivoivina, kun taas toisia tavoitteiden asettaminen voi ahdistaa. Työhyvinvoinnille on ominaista se, ettei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua ja vastausta, koska jokainen yksilö on erilainen. (Manka ym. 2007, 9.)

Myös joustava rakenne ja jatkuva kehittyminen ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä. Usein organisaatioiden monimutkaisuus ja moniportainen hierarkia ovat uhka työhyvinvoinnille, samoin jos organisaatio on jämähtänyt paikalleen ja lakannut kehittymästä oikeaan suuntaan. Moniportaisuus aiheuttaa usein kankeutta ja päätöksen teko ei tapahdu koko työyhteisön voimalla. (Manka ym. 2007, 9.)

Esimies vaikuttaa työhyvinvointiin paljon omalta osaltaan. Esimieheltä vaaditaan osallistuvaa ja kannustavaa johtamista, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina ja työhyvinvointi säilyy. Usein työhyvinvoinnin vastuuta kaadetaan esimiehen harteille liikaa. Tutkimusten mukaan esimies on hyvin paljon vastuussa työhyvinvoinnista, mutta on tärkeää muistaa, ettei esimieskään voi vaikuttaa kaikkeen. Yksilön ja johdon on toimittava yhdessä yhteisen työhyvinvoinnin eteen. (Manka ym. 2007, 9.)

Avoin vuorovaikutus ja työryhmän toimivuus liittyvät ryhmähenkeen ja ovat myös osa työhyvinvointia. Hyvä ryhmähenki toteutuu, kun toisen työtä arvostetaan, työpaikalla ollaan avoimia ja auttamishaluisia, työyhteisön kanssa koetaan onnistumisia sekä työyhteisöön voidaan luottaa. Kun työpaikalla voidaan avoimesti keskustella vaikeistakin asioista turvallisessa ilmapiirissä, on työhyvinvointiin paremmat mahdollisuudet. Myös henkilöstön keskinäiset kemiat ja ryhmän toimivuus vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. On kuitenkin mahdotonta olettaa, että kaikki tulisivat aina toimeen toistensa kanssa ja toisinaan henkilökemiat eivät vain kohtaa. Tällöin tulee etsiä ratkaisua ja tehdä mahdollisia kompromisseja, jotta työilmapiiri säilyy hyvänä ja tukee hyvinvointia työssä. (Manka ym. 2007, 9.)

Työhyvinvoinnin viides tekijä on itse työ. Hyvinvoivalle työntekijälle on tärkeää voida vaikuttaa työhönsä, esimerkiksi palautteen avulla. On myös tärkeää, että työ säilyy tekijälleen haastavana ja elinikäinen oppiminen on hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Työntekijän kokema ammattitaito ja osaamisen taso vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Työn kuormituksen täytyy olla tasapainossa. Myös palkitseminen koetaan usein motivoivana ja useat työnantajat harjoittavat erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. (Manka ym.

2007, 9.) Kuitenkin yli 50 prosenttia suomalaisista tuntee, että itse työn sisältö on palkkaa ja palkintoja tärkeämpi (Virolainen 2012, 50).

Kaikkien edellä mainittujen työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden taustalla vaikuttavat vahvasti asenteet. Nykyisin työelämässä kaikki lähtee asenteista ja arvoista, kuten työhyvinvointikin. Kaikki palaset voivat olla muuten kohdallaan, mutta jos asenteet eivät ole kunnossa, ei ole työhyvinvointikaan. (Virolainen 2012, 93.)

3.3 Työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramon työhyvinvointimalli perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Portaita on yhteensä viisi; psykologiset perustarpeet, turvallisuuden tunne, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Jokainen porrastus on kuvattu sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Lisäksi jokaista porrasta pystytään arvioimaan tai mittaamaan. (Rauramo 2009, 3.)

Alimmalla portaalla ovat perustarpeet kuten työterveyshuolto, työn kuormitus ja terveelliset elintavat. Työhyvinvoinnissa ongelma on usein siinä, että yritykset ja organisaatiot keskittyvät suunnitelmissaan vain alimman portaan tarpeiden täyttämiseen. Toki alimmassa tarveportaassa olevat tekijät ovat välttämättömiä hyvän työhyvinvoinnin lähtökohtia, mutta työnantajien ei tule olettaa, että kun ne ovat kunnossa, kaikki on kunnossa. Ensimmäisen portaan toimivuutta voidaan mitata erilaisin työtyytyväisyyskyselyin ja esimerkiksi terveystarkastusten avulla. (Kehusmaa 2011, 17-18.)

Seuraavalla työhyvinvoinnin portaalla on turvallisuuden tarve. Tähän liittyy vahvasti työturvallisuus, työolot ja ergonomia sekä työn pysyvyys. On tärkeää, että työntekijä kokee olevansa työympäristössään turvassa, niin fyysisesti kuin henkisesti. Organisaatioiden ja työntekijöiden vastuuna on huolehtia työturvallisuudesta. Organisaation tulee tarjota turvallinen työympäristö ja jos työntekijä huomaa aukkoja turvallisuudessa, tulee hänen ilmoittaa niistä esimiehelleen. Toisen portaan arviointiin voidaan käyttää erilaisia tilastoja esimerkiksi sairaspöissaoloista ja tapaturmista työpaikalla.

Lisäksi riskien jatkuva arviointi kuuluu työturvallisuuteen. (Kehusmaa 2011, 18.) Nordeassa työturvallisuuteen on panostettu esimerkiksi koulutuksilla liittyen uhkaaviin asiakastilanteisiin.

Kolmas porras kertoo liittymisen tarpeesta. Kyseessä on siis avoimen työilmapiirin luominen ja erilaisuuden hyväksyminen. Yhteistyö ja ryhmähenki korostuvat tällä portaalla. Työhyvinvointiin vaaditaan joustavuutta, kehitysmuutoksiin ja hyvää johtamista. Liittymisen tarpeen arviointia voi toteuttaa erilaisin kyselyin. (Kehusmaa 2011, 18.)

Arvostuksen tarpeen tavoitteena ovat eettisesti kestävä arvot ja hyvinvointia sekä tuottavuutta tukeva strategia. Työntekijöille tämä tarkoittaa aktiivista roolia työpaikan kehittämisessä ja toiminnassa. Organisaatio voi antaa arvostusta työntekijöilleen oikeudenmukaisella palkkauksella ja erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. (Kehusmaa 2011, 18.)

Itsensä toteuttamisen tarpeella tarkoitetaan sitä, että työntekijä ja organisaatio oppisivat jatkuvasti uutta ja kehittyisivät. Myös luovuus korostuu tällä portaalla. Tämän portaan arviointiin liittyvät kehityskeskustelut, joissa työntekijä pääsee avoimesti kertomaan tuntemuksiaan ja antamaan palautetta työstä. (Kehusmaa 2011, 18.) Kehityskeskusteluissa, kuten muissakin mittauksissa on tärkeintä hyödyntää tuloksia, oppia niistä ja tehdä mahdollisia korjausliikkeitä. Usein työpaikoilla järjestetään kehityskeskusteluita tai työtyytyväisyyskyselyitä vain tavan vuoksi, eikä organisaatiolla ole joko osaamista tai mielenkiintoa hyödyntää aikaan saatua dataa. (Kehusmaa 2011, 45-46.)

3.4 Työhyvinvointi työntekijän ja työnantajan näkökulmasta

Työnantajien ja työntekijöiden järjestöt pitävät molemmat työhyvinvointia tärkeänä asiana. Ryhmien välillä on kuitenkin selkeitä näkökulmaeroja siitä, mitä työhyvinvointi on ja mitä asioita tulisi painottaa. (Kehusmaa 2011, 22.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työelämän laatuun ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen liittyvät muun muassa hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen yritystoiminta, työajat, työkyky ja terveys sekä työturvallisuus. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön mukaan hyvän työyhteisön piirteitä ovat turvallisuus, mielekäs työ, sopiva työkuormitus, ammattitaito, yhteistoiminta ja sosiaaliset suhteet. Tekniikan akateemiset TEK näkee työhyvinvoinnin tieteellisemmästä ja taloudellisemmasta näkökulmasta, jolloin huomio kiinnittyy työhyvinvoinnin taloudellisiin vaikutuksiin. (Kehusmaa 2011, 22.)



KUVIO 3. Hyvän työyhteisön piirteet (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2015)

3.5 Työpahoinvointi

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä mainittiin, työhyvinvointia lähestytään useimmiten työpahoinvoinnin kautta. Siksi on tarpeellista käydä läpi myös työpahoinvoinnin eri osa-alueita, joita ovat työstressi, työuupumus, epävarmuus työn jatkumisesta, työpaikkakiusaaminen ja ristiriidat työpaikalla.

Työperäinen stressi aiheuttaa kuluja sekä vähentää työtehokkuutta ja sen on havaittu olevan yksi suurimmista sairauspoissaolojen syistä. Stressitekijöitä työpaikalla on useita ja niistä tyypillisimpiä ovat kuormittava työympäristö, epäselvä rooli organisaatiossa, työn varmuuden puute tai urakehityksen vähäinen mahdollisuus, henkilösuhteet työpaikalla sekä organisaatorakenne ja ilmapiiri. Työperäiseen stressiin on syytä suhtautua vakavasti, sillä se voi vaikuttaa työntekijään niin psyykkisesti kuin fyysisesti. Stressi voi olla laukaisijana jopa masennukselle tai sydän- ja verisuonitaudeille. Pitkään jatkuessaan työstressi voi johtaa työuupumukseen eli burnoutiin. (Virolainen 2012, 31.)

TYÖUUPUMUKSEN RISKITEKIJÖITÄ

- Työn suuri vaativuus suhteessa vähäisiin resursseihin
- Heikko työn hallinta
- Liian vähäisinä koetut palkkiot ja palaute
- Työyhteisön konfliktit
- Epäoikeudenmukaisuus

KUVIO 4. Työuupumuksen riskitekijöitä

Kuten aiemmin Rauramon työhyvinvoinnin portaissa esiteltiin, on työntekijällä tarve turvallisuuden tunteeseen. Jos työntekijä ei voi olla varma työtehtäviensä jatkumisesta, vaan elää jatkuvasti epävarmuudessa sen suhteen, voi hän oirehtia sekä psyykkisesti että fyysisesti ja hänen sitoutumisensa työhön voi heiketä. Tähän auttaa avoin ilmapiiri, jossa

keskustellaan mahdollisista irtisanomisista jo varhaisessa vaiheessa. (Virolainen 2012, 38.)

Työpaikalla syntyy ristiriitoja, kuten muillakin elämän osa-alueilla. Näitä voidaan ryhmitellä asia-, menettelytapa- ja henkilöristiriitoin, joista viimeisin aiheuttaa usein eniten ongelmia työpaikoilla. Henkilöristiriidat saattavat pahimmissa tapauksissa eskaloitua työpaikkakiusaamiseksi. (Virolainen 2012, 40.) Suomi on työpaikkakiusaamisen kärkimaita Euroopassa Itävallan ja Norjan ohella. Jopa 140 000 suomalaista kokee tulleen kiusatuksi työpaikalla. (MTV Internet 2015.) Seuraavassa kuvassa on eritelty eri työpaikkakiusaamisen muotoja.

TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN MUOTOJA

- Epäasiallinen kohtelu
- Henkilön työsuoritusten jatkuva ja perusteeton arvostelu
- Henkilön mustamaalaaminen
- Asiaton nimittely
- Eristäminen työyhteisöstä
- Työtehtävien tai työsuhte-etujen pois ottaminen tai antamatta jättäminen
- Jatkuvat kielteiset eleet tai ilmeet
- Maineen tai aseman loukkaaminen
- Työnteon vaikeuttaminen
- Suullinen tai kirjallinen uhkailu
- Asiattomat vihjailut koskien ikää, sukupuolta, ihonväriä, mielipiteitä, vakaumusta
- Loukkaavat sanat
- Ammattitaidon mitätöinti
- Pilkkaminen ja naurunalaiseksi saattaminen
- Mykkäkoulu
- Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu

KUVIO 5. Työpaikkakiusaamisen muotoja

Kun työhyvinvointia tarkastellaan työpahoinvoinnin näkökulmasta, etsitään ongelmiin ratkaisuja. Näin toimiessa unohdetaan usein kokonaisvaltainen työhyvinvointi ja keskitytään vain ongelmien poistamiseen, eikä esimerkiksi niiden syyn selvittämiseen.

3.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää, jotta hyvinvointia voidaan kehittää. Työhyvinvoinnin mittaamiseen ei riitä pelkkä johdon mielipide työhyvinvoinnin tilasta, sillä toisinaan johdon näkemykset työhyvinvoinnista voivat poiketa paljon henkilöstön käsityksestä. Mittaaminen ei sinällään ole mikään itseisarvo, vaan sen tarkoitus on saada tietoa organisaation työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittymisestä. Toisin sanoen esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyä ei kannata järjestää, jos tuloksia ei aiota millään tapaa hyödyntää. Mittaamisen jälkeen tulokset siis tulee käydä läpi niin johdon kuin henkilöstön kanssa, jolloin voidaan koko työyhteisön voimin miettiä keinoja kehittää työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 110–111.)

Työhyvinvoinnin mittareiden tulee pääosin olla ennakoivia, mutta myös reagoivia mittareita tulee käyttää. Ennakoivien mittareiden avulla vahvuuksiin ja ongelmiin voidaan vaikuttaa hyvissä ajoin. Reagoivia mittareita käyttämällä saadaan tietoa jo tapahtuneista asioista ja niiden syistä. Näillä voidaan siis helposti seurata esimerkiksi sairaspöissaolojen kehitystä. (Suonsivu 2011, 98.) Seuraavassa on listattu erilaisia työhyvinvoinnin mittareita.

- Työhyvinvoinnin ennakoivia mittareita
 - Organisaatioilmapiirimittaukset
 - Kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut
 - Järjestys- ja viihtyvyysindeksit
 - Työjärjestelmää ja kuormitusta kuvaavat mittarit
 - Erilaiset auditoinnit ja turvallisuuskävelyt
 - Koulutusseuranta
 - Terveystarkastukset ja kuntotestit
 - Ergonomiatarkastukset
- Työhyvinvoinnin reagoivia mittareita
 - Tapaturmat ja ammattitaudit
 - Lääkäri- ja lääkekustannukset sekä hoitojen käyttömäärät
 - Työkyvyttömyys- ja työtapaturmakustannukset

- Johdon nauttima luottamus
- Sairauspoissaolot
- Sairauslänäolot – presentismi
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Henkilöstön halu suositella yritystä työpaikkana
- Reklamaatiot (Virolainen 2012, 1113.)

3.7 Työhyvinvoinnin johtaminen

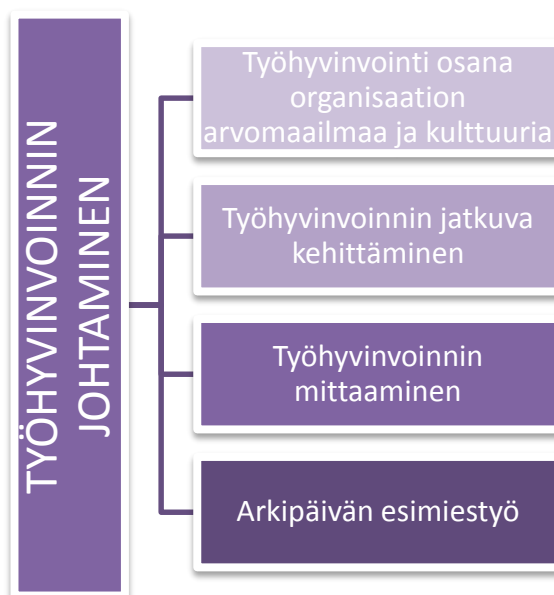
Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee siitä, että työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä. Lisäksi siihen panostaminen tulee kokea investointina. Työhyvinvointi täytyy saada osaksi organisaation arvoja ja organisaatiokulttuuria. Nämä kolme edellä mainittua tekijää ovat perusta muille työhyvinvoinnin toimenpiteille. (Virolainen 2012, 105.)

Kun työhyvinvointi otetaan organisaatiossa tosissaan, kuuluu se jo osaksi organisaation arvoja. Tällöin esimiehet koulutetaan ja perehdytetään käsittelemään myös työhyvinvointia muiden johtamistaitojen lisäksi. Työterveyslaitoksen tutkimukset kuitenkin osoittavat, että vain joka neljäs esimies osaa edesauttaa työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvointikyselyitä tehdään paljon, mutta erittäin harvassa paikassa tuloksiin paneudutaan, koska esimiesten muut tehtävät tahtovat mennä aina edelle. Usein myös niiltä, jotka paneutuvat tutkimustuloksiin, puuttuu osaaminen tehdä asioille mitään. Esimiesten koulutusohjelmiin tulisi Työterveyslaitoksen mielestä lisätä esimerkiksi työhyvinvoinnin psykososiaaliset mekanismit. Aiheesta tiedetään hyvin paljon ja lääkärit saavat tätä koulutusta - nyt se pitäisi laajentaa muillekin aloille. (Vasama 2014.)

Investointia työhyvinvointiin tulee tapahtua jatkuvasti, sillä työhyvinvointi ei ole missään vaiheessa valmis, vaan sitä pitää jatkuvasti seurata ja kehittää. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia mitataan koko ajan, eikä siihen panosteta vain yksittäisillä toimenpiteillä, kuten työterveyden järjestämisellä. (Virolainen 2012, 15.)

Työhyvinvoinnin johtamisen ytimenä voidaan pitää sitä, että johto on aidosti kiinnostunut työhyvinvoinnin edistämisestä (Suonsivu 2011, 167). Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuvat esimiehet kiinnittävät huomiota työyksiköiden toiminnan kehittämiseen, henkilöstön hyvinvointiin ja oman esimiestoimintansa kehitykseen (Virolainen 2012, 107). Työhyvinvointia tukeva johtamistyyli on työntekijäkeskeinen, ei autoritaarinen eli johtajakeskeinen, mikä taas pikemminkin heikentää työhyvinvointia. Työntekijäkeskeinen johtaminen kertoo työntekijöille siitä, että esimiehet luottavat heihin ja heidän kykyihinsä. Myös johdon kiinnostus työntekijöitä kohtaan ihmisinä eikä pelkästään työntekijöinä koetaan erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies ottaa huomioon myös työntekijän vaihtuvat elämäntilanteet. (Virolainen 2012, 106–108.)

Tärkeää työhyvinvoinnin johtamisessa on myös se, etteivät johto ja esimiehet eristäydy työntekijöistä, vaan liikkuvat heidän keskuudessaan ja kuuntelevat eri mielipiteitä, palautetta ja kehitysehdotuksia. Tämä lisää yhteisöllisyyden tunnetta työpaikoilla ja henkilöstö näkee johdon ja esimiehet tasavertaisina henkilöstön jäseninä. (Virolainen 2012, 108.)



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin johtaminen

4 TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA

Siirtyminen tietoyhteiskuntaan on muuttanut työelämää paljon. Teknologian kehittyessä olemme saaneet paljon uudenlaisia työvälineitä, joita ei enää tarvitse käyttää vain työpaikalla. Aika- ja paikkasidonnaisuutta ei enää ole. Teknologia on tuonut paljon hyvää työelämään, mutta se aiheuttaa myös paljon paineita. Osaamista täytyy jatkuvasti kehittää ja uudelleen kouluttautuminen korostuu jatkuvasti. Vuosikymmenten työurat samassa työpaikassa saati samassa tehtävässä ovat jo melko harvinaisia. (Kehusmaa 2011, 55.)

Organisaation isoin kompastuskivi on jumiutuminen toimintamalleihin, jotka on joskus havaittu hyviksi. Toimintakonseptin ydin on jatkuva kehittyminen. Maailma muuttuu ja niin täytyy toimintatapojenkin. On kuitenkin suuri haaste alkaa rikkoa vallitsevia työtapoja. Monesti muutos voi olla hyppy tuntemattomaan ja tällöin esimiehen tuki on korostetun tärkeää. (Schaupp ym. 2013, 28.)

Myös positiiviset muutokset, kuten organisaation toiminnan laajentuminen voivat heikentää työhyvinvointia samalla tapaa kuin negatiiviset muutokset, kuten toiminnan supistaminen ja irtisanomiset. Organisaatioiden on siis tärkeää muistaa, että työhyvinvointi tulee ottaa huomioon kaikenlaisten muutosten yhteydessä. (Vattulainen 2015.)

Nykypäivän jatkuvassa muutoksessa kehitysvaiheita on erilaisia. Osa organisaatioista voi olla vasta alkutekijöissä, eli vanhentuneet toimintatavat on vasta havaittu ja muutoksen tekeminen pohdinnassa. Osa taas elää sekalaisessa tilanteessa, jossa uudet asiat on otettu käyttöön, mutta seasta löytyy vielä vanhoja käytäntöjä. Toinen organisaatio saattaa olla uudessa toimintatavassa jo, ja nyt keskitytään sen mahdolliseen paranteluun tai hiomiseen. (Schaupp ym. 2013, 31.)

4.1 Muutoksen vaiheet

Muutosta kuvataan usein erilaisten vaiheiden kautta. Victor Turner oli heimorituaalien tutkija, joka keskittyi erityisesti siirtymärituaaleihin, joissa muutos jaetaan kolmeen eri vaiheeseen. On havaittu, että eri kulttuureissa siirtymärituaalit kulkevat universaalisti samaan malliin ja näitä rituaaleja voidaan rinnastaa myös nyky maailman organisaatiomuutoksiin. (Ansio & Hirkman 2013, 10.)

Ensimmäisenä siirtymärituaaleissa osallistuja irrotetaan vanhoista elinpaikoista, ihmissuhteista ja tavoista. Tämän jälkeen päästään toiseen vaiheeseen, joka on marginaalitila tai liminaalitila. Muutoksessa oleva henkilö on niin sanotusti välitilassa, jossa ei ole vielä mitään. Ei ole vielä täysin päästy vanhasta eroon, mutta ei myöskään olla vielä siirrytty uuteen. Kolmannessa vaiheessa, joka on liittämisvaihe, henkilö palaa tavalliseen elämään uudistuneena. (Ansio & Hirkman 2013, 10–11.)

John Hayes on jakanut muutoksen viiteen eri vaiheeseen, joista ensimmäisenä on muutostarpeen tunnistaminen. Yksi organisaatiojohdon tärkeimmistä tehtävistä on hankkia tarpeeksi informaatiota omasta ja ympäristön toiminnasta. Eri johdon tasoilla on erilaiset tavat ja välineet tähän tiedon hankintaan. Hyvä keino on kokoontua säännöllisesti ja käydä läpi, mitä muut ovat kuulleet tai oppineet esimerkiksi omissa tiimeissään, kongresseissa tai koulutustilaisuuksissa. (Pohjanheimo 2015, 99.)

Toinen muutoksen vaihe on tilanearviointi, jossa samalla määritellään tavoite tai visio. Tämä vaihe ja ensimmäinen vaihe saattavat tapahtua huomaamatta yhdessä kokouksessa. Työyhteisö on voinut huomata puutteita jossain toiminnassa ja toteaa yhdessä, että asia täytyy muuttaa. Kolmas vaihe onkin jo työläämpi, koska se on suunnittelua ja muutoksen valmistelua. Tässä vaiheessa voidaan määrätä henkilöitä, projektiryhmiä tai ulkopuolisia tahoja selvittämään ongelmien alkuperä ja etsimään mahdollisia ratkaisuja. (Pohjanheimo 2015, 99–100.)

Toteutus on neljäs vaihe muutosprosessissa ja tämä on se vaihe, jossa suurin osa organisaatiossa saa muutoksesta tietää. Viestinnän tehostaminen esimiehiltä työntekijöille on isossa osassa, koska monet eivät ole olleet tietoisia kolmesta edeltäneestä vaiheesta sisältöineen – työntekijöiltä muutoksen taustalla oleva tiedon analysointi, muutoksen suunnittelu, eri vaihtoehdot ja valitun ratkaisun perustelu jäävät pimentoon. Johto usein olettaa, että työntekijät muuttuvat ja mukautuvat päätettyihin muutoksiin ilman vastarintaa, ja tämä on hyvin ongelmallinen toimintatapa. Työpaikalla odotetaan, että työskentely on oma-aloitteista, itsenäistä, vastuullista ja rohkeaa toimintaa, mutta samalla odotetaan henkilöstön kulkevan kuin lampaat johdon muutospäätöksen mukana – tässä on selkeää ristiriitaa. (Pohjanheimo 2015, 100.)

Viimeisenä, eli viidentenä vaiheena on vakiinnuttaminen. Tämä vaihe vaatii monesti eniten voimavaroja ja kestävyyttä. Usein voidaan lähteä uusiin toimintatapoihin mukaan, mutta pian huomataankin, että on tavan mukaisesti alettu toimimaan vanhan mallin mukaisesti. Muutoksen toteuttaminen saattaa onnistua organisaatiossa, mutta sen vakiinnuttaminen ei. Pitkän aikaa saatetaan tarvita esimerkiksi lähiesimies seuraamaan ja korjaamaan henkilöstön toimintaa. Organisaatiossa täytyy varautua tähän. (Pohjanheimo 2015, 101.)

Rutiinit ovat ihmisen voimavara työssä. Ne luovat tehokkuutta, koska ihmisen ei tarvitse jokaisen toiminnon kohdalla miettiä erikseen toimen suunnittelua ja toteutusta, vaan asiat tapahtuvat niin sanotusti automaationa. Uuden opettelu taas vaati enemmän ponnistelua ja valppautta, mikä taas tuntuu uuvuttavalta ja kuormittavalta. (Pohjanheimo 2015, 101.)

4.2 Jatkuva muutos

Jopa juuri esitellyt muutosmallit ovat alkaneet käymään vanhanaikaisiksi. Ei ole ehkä kannattavaa luottaa suoralinjaiseen portaikkoon, jonka mukaan vähitellen ja asteittain muutos tuodaan työntekijöiden elämään. Päätökset

täytyy nykyään tehdä suhteellisen nopeasti ja ne monesti ovatkin arvioita paremmista tavoista toimia kuin oikeita faktoja. Näin ollen täytyy hyväksyä se, että ensimmäisellä kerralla kaikki ei välttämättä hoidu odotetulla tavalla. Muutoksen haasteet ja itse muutoksen tarpeet on tunnistettava ja arvioitava jatkuvasti uudelleen. Lisäksi ratkaisuvaihtoehtoja muutostarpeisiin on oltava tutkinnan alla – alussa ollutta ratkaisuehdotusta ei voida pitää ehdottomana, vaan myös uusia ideoita täytyy pystyä ottamaan vastaan muutoksen keskellä. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 28–30.) Tätä jatkuvaa muutosta voi kuvata hyvin muutosvaiheissa mainitulla sanalla liminaalitulalla, joka juontuu latinankielen sanasta 'limen', joka tarkoittaa kynnystä. Tällä ilmaistaan niin kutsuttua välitilaa, jossa yritys on. (Ansio & Hirkman 2013, 10.)

Ihmiset ovat erilaisia, joten muutosprosessitkin kannattaa ottaa yksilöllisesti. Niihin vaikuttavat eri tilanteet, organisaatorakenteet ja kulttuuri. Tärkeämpää on keskittää mietintä niin sanotusti muutoksen matkaan kuin päämäärään. Kysymys ”miksi?” on yhtälailla tärkeä kuin kysymys ”miten?”. Päämäärät on erittäin tärkeä asettaa lyhyelle ja pitkälle aikavälille, ja on myös tärkeää pyrkiä elämään hetkessä ja miettiä sitä, missä nyt ollaan ja miten kyseisestä tilanteesta löydetään positiivisuutta ja onnistumista. (Lowe 2010, 147.)

Monesti keskitytään vain kannustejärjestelmien muuttamiseen eikä oteta huomioon niin paljon sitä, että työmotivaation löytämiseen saatetaan tarvita korostettua tukea työvälineiden ja -tapojen suhteen. Muuttuvat työtehtävät voivat olla iso haaste monelle etenkin, jos työtä on tehty tietyllä tapaa vuosikaudet. Työntekijöiden pelot voivat liittyä uuden oppimiseen ja tehtävien hallitsemiseen. Koulutuksen täytyy olla kattavaa ja hyvin tarjolla olevaa. Jatkuvasti puhutaan teknologisista innovaatioista, jotka helpottavat työtä ja muuttavat työtä, mutta liian usein unohdetaan sosiaalinen innovaatio. Uusien työvälineiden ja -tapojen mukana on tultava uutta työyhteisön keskeiseen toimivuuteen, esimerkiksi kommunikaatioon. (Schaupp ym. 2013, 28–30.)

Meille kaikille on tärkeää tehdä juuri sellaista työtä, jota varten meillä löytyy ominaisuusvahvuuksia. Oppimisen määrä on suurimmillaan kuitenkin niiden asioiden kohdalla, jotka eivät kuulu vahvuksiimme. Nämä tilanteet ovat tietenkin kaikkein haastavimpia ja pelottavimpia. Menestyneelle ihmiselle on ominaista tunnistaa ja tiedostaa vahvuutensa ja heikkoutensa. Näin hän pystyy paremmin määrittelemään, mitä osaa itsessään hänen tulisi kehittää paremmaksi. Heikkouksia ei pitäisi katsoa haittana, vaan mahdollisuutena kehittää itseään. (Pirinen 2014, 180–181.)

Kuten todettu yhteiskunta elää jatkuvassa muutoksessa. Yritysten täytyy kyetä pysymään mukana tässä muutoksessa, oli kyseessä sitten esimerkiksi tarpeiden muutos, teknologian muutos, lakien muutos tai trendien muutos. Yrityksen ei kannata irrottaa vain yhtä osaa tarkasteltavaksi organisaatiossaan, vaan tarkastella kokonaiskuvaa – jokainen osanen kuitenkin vaikuttaa joko välillisesti tai välittömästi kaikkeen. Toiminnan kehitystä ohjaavat miltei aina kysymykset, miten tehdä toiminnasta kannattavampaa ja/tai laadukkaampaa asiakkaille. Työyhteisön on hyvä ymmärtää, miksi muutokseen lähdetään. Lisäksi on hyvä tuoda asia esiin niin, että henkilöstö pääsee kehittämään, helpottamaan ja parantamaan omaa toimintaansa. Parhaimmassa tapauksessa nämä muutokset tuovat hyvää mieltä niin työntekijöille kuin asiakaskunnalle. (Schaupp ym. 2013, 30.)

Muutosta voidaan pohtia myös yksilön ja työn suhteessa. Muuttaako työ tekijäänsä vai tekijä työtään? Ajan kanssa voi tapahtua yksilöiden kohdalla luonnollista muutosta ja tätä voidaan ohjalla henkilöstökoulutuksella, työturvallisuudella ja työhyvinvointia seuraamalla. Työ ja tekijä voidaan nähdä näin yhteen sulautuneena asiana. Kokonaisuuteen kuuluvat myös työympäristö, toimenkuvat, välineet, ohjeet, säännöt ja tekijän oma näkemys työstään. Yhden osan muutoksen voidaan siis olettaa muuttavan työtä ja tekijää suuresti, eli on aina hyvä ottaa huomioon kokonaisuus. Lisäksi tärkeää on se, ketä varten työtä tehdään. (Schaupp ym. 2013, 31–32.) Esimerkiksi pankkitoimihenkilöä ei olisi ilman tietokoneita, kuittipaperia ja ihmisiä, jotka tarvitsevat maksujen välitystä tai asuntolainaa.

4.3 Hyvinvointi muutoksessa

Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin. Tähän vaikuttaa moni tekijä kuten ihmisen persoonallisuus ja kokemus aikaisemmista muutoksista. On loogista, että aikaisemmat hyvät kokemukset luovat henkilölle jatkoa varten positiivisen asenteen muutoksia kohtaan. Samoin aikaisemmat huonot kokemukset saavat aikaan negatiivisen reaktion. Ihmiset ovat jo hyvin tottuneet muutostilanteisiin työelämässä ja heiltä löytyykin näkökulmaa ja kokemusta. Täytyy muistaa, että edelliset kokemukset muutoksista saattavat reflektoida hyvinkin voimakkaasti nykyiseen muutokseen ja työntekijöitä tulisi auttaa näiden tunteiden käsittelyssä. (Pirinen 2014, 180.)

Ihmiset voidaan jakaa viiteen ryhmään; passivoituvat, vihastujat, asiakeskeisesti aktivoituvat, analyysoijat ja innostujat. Eri muutostilanteissa henkilö voi kuulua eri ryhmään, eli nämä perustyyppit eivät ole välttämättä iskostettuja ihmisen peruspersoonallisuuteen. Tärkeää on muistaa, että ei ole väärää tapaa suhtautua muutokseen – ihmiset ovat yksilöitä ja tilanne voidaan nähdä eri näkökulmista. Sisäiset ristiriidat voivat muodostua suuremmaksi uhaksi kuin ulkoa tullut tarve muutokseen, jos työntekijät eivät ymmärrä toisiaan ja toistensa tapaa reagoida muutokseen. (Vähäsarja 2014.)

Jokaisella perustyyppillä on omanlainen tapansa suhtautua muutosprosessiin. Passivoituvat henkilöt vetäytyvät kuoreensa ja yleensä hakevat mielekkyyttä elämäänsä työn ulkopuolelta. Tämän tyyppin edustajat jäävät usein huomiotta muutoksen keskellä, ja se voi olla erittäin vahingollista heidän työhyvinvoinnilleen. Passivoitujat jäävät normaalisti vihastujien jalkoihin, koska vihastujat ilmaisevat mielipiteensä voimakkaasti kaikille. (Vähäsarja 2014.)

Tunteet tulevat vihastujalla voimakkaasti esiin, ja onkin erityisen tärkeää, että esimies puuttuu tähän tarjoten oikeanlaiset kanavat tuoda tunteet esiin. Näin muillekin jää mahdollisuus tuoda omat tuntemuksensa ja mielipiteensä esiin eikä vihastuja vaikuta liian voimakkaasti työyhteisöön. Vihastujan tulee

myös itse muistaa, miten työpaikalla käyttäytyään ja säilyttää kypsyyttä – pahat tunteet eivät oikeuta mihin vain. (Vähäsarja 2014.)

Asiakeskeiset henkilöt eivät tuo tunteitaan voimallisesti esiin, vaan etsivät mieluummin virallisen tien ilmaista mielipiteensä ja keskittyvät tehtäviinsä. Analysoijat käyvät muutosprosessin rationaalisesti läpi, järkeillen asiat, kun taas innostujat odottavat muutosta ja sen tuomia mahdollisuuksia. Asiakeskeiset, analysoijat ja innostujat voidaan nähdä kaikkein helpoimpina osallisina muutoksessa, mutta esimiehen on hyvä seurata heidän toimiaan, ettei muutoksen eteen työskentely mene liiallisuuksiin. Työntekijöiden on hyvä antaa prosessoida tilanne rauhassa eikä hoputtaa tulevia muutoksia. (Vähäsarja 2014.)

Esimiehen on kuitenkin keskitettävä huomionsa erityisesti passivoituihin ja vihastujiin. On tärkeää, että selvitetään passivoitujan todellinen näkemys muutokseen ja hänen henkinen tilansa. Passivoituja ei välttämättä aina ole negatiivisella mielellä, eli turhaakin huolestumista voi aiheutua. Vihastujat voivat taas kaivata paljon apua tunteiden käsittelyyn ja työstämiseen. (Vähäsarja 2014.)

4.4 Vastuu hyvinvoinnista

Kenen vastuulla työhyvinvointi lopulta on? Tulisiko tämän olla henkilöstöhallinnolla vai kenties työterveydenhuollolla? Entä esimiehet tai työntekijä itse? On tehty tutkimuksia, joissa on käynyt ilmi, että esimies vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointiin yrityksen ollessa muutostilassa. Tämä on kuitenkin koettu haastavaksi esimiesten keskuudessa. Monesti luotetaan vain virkistäytymispäiviin tai kalenterinhallintaan eikä muisteta ottaa huomioon työhyvinvoinnin ydintä. On tärkeää muistaa, että tarkastelun kohteena tulisi olla työn merkityksellisyys, mielekkyys ja sisällön kehittäminen. Yleensä ihmisille tulee muutoksesta ja kehityksestä työpaikalla mieleen lisääntyvä työkuorma, työn mielekkyyden häviäminen ja uupumus. Muutoksen keskellä tehdyt työilmapiirikyselyt näyttävät usein huonoja merkkejä samoin kuin lisääntyvät sairaspöissaolot. Miten tämän

työpahoinvoinnin voisi estää? Työpaikoilla ollaankin nykyään huolissaan näistä ilmiöistä, kun muutos on välttämätön. Muutosta on kuitenkin vaikea hallita, koska se harvoin on täyden kontrollin alainen toimi. On myös muutosta, joka tapahtuu huomaamatta. Esimerkiksi asiakaskunnassa voi tapahtua ajan mittaan muutosta ja siihen mukaudutaan luontevasti. Nykyinen tietotekniikan kehittyminen tuo myös jatkuvasti muutosta työyhteisöön eikä sitä välttämättä tiedosteta enää niin voimakkaasti. (Schaupp ym. 2013, 36.)

Työyhteisöä ei tule pitää ainoastaan työn tekemiseen liittyvänä tekijänä, vaan sosiaalisena yhteisönä, jossa kokemukset ja tunteet jaetaan. Iloja ja suruja esiintyy ja ne parhaimmillaan käsitellään yhdessä. Työyhteisön muutokset voivat aiheuttaa fyysisiä ongelmia. Jos työkaverit vaihtuvat, voi ikävä ilmentyä esimerkiksi selkävaivoina. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että monet sairastuvat muutostilanteissa, ja syyksi selviää monesti se, että vaikeista asioista ei pääse puhumaan. Tällöin stressi ja paha mieli ilmentyvät fyysisenä sairautena. Monet kokevat, että sydän täytyy kovettaa ja jatkaa tuottavana osana organisaatiota. Tämä johtaa siihen, että työntekijä voi jäädä yksin ja työhyvinvointi kärsii. Ongelmat tulee havaita ajoissa ja yhteistyötä tulee tehdä esimerkiksi työterveydenhuollon kanssa, jotta työkyky ja -hyvinvointi saadaan takaisin ruotuun. (Järvensivu 2013.)

Uupumisesta puhutaan paljon, kun työ muuttuu. Työyhteisöissä kuitenkin keskitytään liikaa seurausten korjaamiseen syiden korjaamisen sijaan ja tämä toimintatapa ei tietenkään poista ongelmia kuin ehkä pieneksi hetkeksi. Voidaan esittää kolme näkökulmaa työhyvinvointiin. ”Näkökulmat toimivat kuin silmälasit. Sellaisiin ongelmiin, jotka nähdään, pystytään myös tarttumaan”. Näitä näkökulmia kutsutaan työhyvinvoinnin ikkunoiksi; kokemusikkuna, kuormitusikkuna ja kehittyvän toiminnan ikkuna. (Schaupp ym. 2013, 37.)

4.4.1 Kokemusikkuna

Kokemusikkunassa pääosassa on työntekijän oma kokemus työstään. Jos tekijä kokee työnsä hyvänä, niin hän voi muutenkin hyvin. Tässä ikkunassa on tärkeää, että esimies kuuntelee työntekijää ja tuntee hänet. Ihmiset kokevat ja tuntevat asiat ja tapahtumat yksilöllisesti, joten esimieheltä vaaditaan paljon panostusta. Työnohjaus ja valmentaminen ovat oivia työkaluja, jotta työhyvinvointia voidaan edistää auttamalla tekijää ymmärtämään kokemuksensa ja tunteensa työhön liittyen. (Schaupp ym. 2013, 37, 39.)

Etenkin työnohjauksen on voitu katsoa olevan hyvä väline niin esimiehille kuin työyhteisöllekin muutoksen keskellä. Työnohjauksessa ovat tärkeitä säännölliset tapaamiset koko ryhmän kanssa, jolloin voidaan yhdessä pohtia ongelmia ja niiden ratkaisuja. Työnohjaukseen voidaan ottaa ulkopuolinen taho työnohjaajaksi, jolloin esimiesten ei tarvitse osallistua niin paljon. Monesti ongelmina ovat liiallinen työn kuormitus ja jaksaminen töissä. Lisäksi esimiestyö on katsottu pettymykseksi ja siitä onkin luultavasti monesta helpompi puhua ulkopuoliselle taholle kuin suoraan esimiehelle. (Heroja ym. 2014, 144–145)

On tärkeää, että työntekijät pääsevät jakamaan kokemuksensa työyhteisössä. Hankalissa tilanteissa tämä voi luoda kokemusta siitä, että tilanne saadaan hallintaan. Lisäksi tekijät voivat kokea tilanteet hyvin eri tavalla, eli näin päästään tarkastelemaan asenteita ja suhtautumisia. Usein nämä erot tuomitaan liian nopeasti vain persoonallisuuseroina. Sama henkilö voi kuitenkin kokea toisen muutoksen innostavana ja toisen taas lannistavana. Jako suoriltaan muutosvastaisiin ja muutosmyönteisiin on hyödytöntä. On hyvin tärkeää kuunnella, miksi joku tilanne tuntuu pelottavalta ja vieraalta ja toisaalta, miksi joku tilanne tuntuu mukavalta ja positiiviselta. Harvemmin kysytään lisäkysymyksiä, kun työyhteisö toteaa jonkun muutoksen olevan hyvä. Tilanne olisi erittäin oivallinen sen oppimiseen, miksi joku muutos koetaan mielekkäänä. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua kovin ristiriitaiset tunteet. Ketä tässä tilanteessa pitäisi

siis kuunnella? Monesti kovaäänisimpien mielipiteet otetaan huomioon, mutta ne eivät välttämättä vastaa kaikkien mielipidettä vaan voivat olla jopa vähemmistön mielipide. (Schaupp ym. 2013, 39.)

4.4.2 Kuormitusikkuna

Kuormitusikkunassa työhyvinvointia tarkastellaan tekijän ominaisuuksien ja työn vaatimusten tasapainon kautta. Tasapainon ollessa hyvä, kun työ ei kuormita työntekijää liikaa, on hyvinvointi kohdallaan. (Schaupp ym. 2013, 37–38.)

Työhön kuuluu tietynlainen kuormitus, mutta se ei saa olla liian kovaa ja kohtuutonta, jolloin työntekijän hyvinvointi heikkenee. Tasapaino voi olla olemassa, mutta se voi järkkyyä, jos työtehtävät muuttuvat tai työntekijän kyky työskennellä heikkenee, esimerkiksi sairauden vuoksi. Työkuormituksen tutkimukset ovat osoittautuneet erittäin hyödyllisiksi työpaikoilla ja nykyisin työturvallisuuslaki vaatii työnantajalta kuormituksen tuntemista. Esimiehen täytyy siis tuntea hyvin työkuormitus ja sen aiheuttamat haitat ja tarvittaessa puuttua niihin. Työntekijälle ei saa koitua terveydellistä haittaa. (Schaupp ym. 2013, 39, 41.)

Aikaisemmin työn kuormittajina pidettiin fyysisiä vaikutuksia ja työympäristön altisteita, esimerkiksi kemikaaleja, melua ja toistoa. Näitä tietenkään esiintyy edelleen, mutta oheen ovat tietotekniikan kehittymisen jälkeen tulleet psykologiset vaikutukset. Monille voi kehittyä työ, jossa ollaan yksin tietokoneen ääressä, jolloin sosiaalisen kontaktin puute ja kognitiivinen tietotyö voi kuormittaa työntekijän henkistä puolta hyvin paljon. Tästä on syntynyt positiivista uudistusta, koska työntekijöille annetaan enemmän päätösvaltaa työn vaihtelevuuteen ja sääntelyyn. Näin työntekijä kykenee mahdollistamaan oman työhyvinvointinsa. Ideana on siis voimistaa työn hyviä piirteitä ja poistaa negatiivisia vaikutuksia. (Schaupp ym. 2013, 41.)

Kuormitusikkunassa vastuu työhyvinvoinnista ei ole pelkästään työnantajalla, vaan apua saadaan myös työterveydenhuollosta ja

työsuojelulta. Nämä tahot voivat järjestää tutkimuksia ja tarjota työkaluja kuormituksen vähentämiseen, jolloin työhyvinvointia voidaan edistää ja tasapaino palauttaa. (Schaupp ym. 2013, 41.)

Perusidea kuormitusikkunassa on siis se, että liikaa kuormittava tekijä poistetaan tai pyritään vähentämään sen läsnäoloa. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Esimerkiksi opettajat ovat kertoneet, että oppilailta saa työhön voimaa, mutta toisaalta niin kutsutut hankalat oppilaat vievät intoa. Sama tekijä voi siis eri tilanteissa olla niin voimavara kuin liiallinen kuormituskin. (Schaupp ym. 2013, 41.)

4.4.3 Kehittyvän työn ikkuna

Kehittyvän työn ikkunassa pureudutaan työhyvinvointiin muutoksen keskellä. Kun työ sujuu ja tekijä onnistuu, voi hän hyvin työssään. Työhyvinvointia luo tässä ikkunassa siis se, että tekijällä on paljon työmotivaatiota ja hän tuntee onnistumisia työtä tehdessään. Näiden tekijöiden luoma työhyvinvointi taas vahvistaa itse itseään, eli muodostuu positiivinen kehä. Kun työn sujumuuteen tulee ongelmia ja epäonnistumiset lisääntyvät, työhyvinvointi heikkenee. Tällaisessa tilanteessa työn on siis kehityttävä. (Schaupp ym. 2013, 38, 44.)

Kehittyvän työn ikkunassa työtä tarkastellaan toimintana, joka on konkreettisesti etenevää; työntekijän teot ja puheet, välineiden hyödyntäminen ja työn tulokset. Tällainen toimintaan perustuvan järjestelmän tutkailu aiheuttaa kysymyksen, miksi työtä tehdään. Järjestelmän muodostaa toiminnan kohde, tekijä, välineet, työyhteisö, työnjako ja säännöt. Ajatuksena on, että jonkin osan muutos vaikuttaa muihin osiin. Pitkällä aikavälillä pieniä muutoksia voi tapahtua jatkuvasti, jolloin työ kokonaisuutena kehittyy jatkuvasti. (Schaupp ym. 2013, 38, 44.)

Työmotivaation katsotaan liittyvän työn sisältöön ja kohteeseen, eli mitä mielekkäämpänä työntekijä nämä asiat näkee, sitä parempi on hänen työmotivaationsa. Esimerkiksi työn kohteen muutos voi vaikuttaa hyvin paljon työntekijän intoon. (Schaupp ym. 2013, 38, 45.)

Asiakaspalvelutyössä työmotivaatio voi siis vaihdella huomattavasti päivän aikana riippuen millaisia tilanteita vastaan osuu.

Työyhteisön on tärkeää tukea toimintatavoilla onnistumisia työn kohteen kanssa. Työolosuhteiden ja tavoitteiden muutos voi heikentää työn toimivuutta ja onnistumiset vähenevät, jolloin työhyvinvointi laskee. Näissä tilanteissa muutos on laajennettava muihin työn osa-alueisiin. Jotta tämä olisi mahdollista, on tärkeää, että työyhteisössä havaitaan alkuperäiset muutokset nopeasti ja tunnistetaan syntyneet ongelmat. (Schaupp ym. 2013, 38, 44.)

Kehittyvän työn ikkunassa muutosta itsessään ei ole tarkoitus tarkastella joko huonona tai hyvänä. Tarkoitus on pohtia muutoksen keinoja ja niiden toimivuutta ja vaikutusta työhyvinvointiin. Esimiehen on hyvä tukeutua työterveydenhuoltoon ja henkilöstön kehittäjiin. Jos muutosprojekti pitkittyy kovasti tai muutos vaihtaa suuntaa useasti, voi työstä kadota mielekkyys. Pitkittynyt epävarmuus työyhteisössä vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin. Toisaalta muutos voi tapahtua liian nopeasti, jolloin työntekijöille ei anneta tarpeeksi aikaa oppia ja omaksua uudet työvälineet, tavat tai työympäristö. Lisäksi vanhasta poisoppimista ei muisteta aina ottaa tarpeeksi huomioon, vaikka se saattaa olla vaivalloisempaa kuin uuden asian oppiminen. Näin voidaan saada aikaan tilanne, jossa työntekijä tuntee menettävänsä mielekkään työn ja osaamisensa, eikä uutta mielekkyyttä ja osaamista saada rakennettua tarpeeksi tehokkaasti. Työntekijä on hyvä ottaa mukaan tähän muutokseen ja hänen on tärkeää tuntea tulevaisuutensa kuulluksi, koska muutoin hän voi tuntea muutoksen tulevan ulkoapäin eikä sisältäpäin. Voidaan kuitenkin ajatella, että kehitystä tapahtuu, kun häiriöitä syntyy. (Schaupp ym. 2013, 38, 45, 47.)

4.4.4 Näkökulman valinta

Kolmen ikkunan välillä tehty valinta vaikuttaa merkittävästi muutosprosessiin ja sen keskellä olevien henkilöiden asemaan. Työntekijä esimerkiksi voidaan toisessa tilanteessa katsoa muutoksen kohteena ja

toisessa taas aktiivisena osana muutosta. Ratkaisevaksi tekijäksi työn ja työhyvinvoinnin ongelmien poistamiseen syntyy tapa, jolla ongelmia tarkastellaan ja minkä katsotaan olevan aiheuttaja ongelmille. Mitään näkökulmaa ei voi sanoa toistaan paremmaksi, vaan näkökulma muodostuu organisaation ja sen tilanteen mukaan. (Schaupp ym. 2013, 38, 47.)

4.5 Johtaminen muutoksessa

Aikaisemmin lähiesimieheksi valikoitui henkilö, jolla oli laaja kokemus tehtävästä työstä, eli kyseinen henkilö toimi työnjohtajana. Näin hän valvoi tehtävää työtä ja opasti, miten se saadaan hoidettua parhaiten. 2000-luvulla asia on muuttunut, koska työntekijät ovat osaamiseltaan korkeammalla tasolla kuin ennen ja kykenevät hyvin itsenäiseen ja omatoimiseen työhön. Lähiesimiehen ei näin tarvitse tuntea niin tarkasti, miten tehtävät tulisi suorittaa tai tulevatko ne suoritetuiksi – ainakaan päivittäisellä tasolla. Vanhanaikainen hierarkia on murentunut jo suurimmaksi osaksi Suomessa juurikin tämän takia. Työnjohdon sijaan esimies valvoo nykyisin pikemmin toimintakonseptia, joka on niin kutsuttu ydinperiaate, johon työyhteisön toiminta pohjautuu. Toimintakonseptiin sisältyy se, miten tuotteet ja palvelut tuotetaan sekä, miten toimintaa voidaan kehittää. (Schaupp ym. 2013, 25–26.)

Toimintakonsepti on aina osaltaan tietyllä alalla sama, mutta monelle mukautuu siihen myös oma osuus, joka erottaa organisaation muista. Toimintakonseptia voivat rajata vallitsevat säännökset, teknologia sekä yhteiskunnalliset tarpeet. Organisaation sijainti voi vaikuttaa hyvinkin paljon perustoimintakonseptiin. Normit, ihanteet ja säännöt voivat vaihdella huomattavasti eri alueilla ja maissa. Eli konsernin sisälläkin voi esiintyä erilaisuutta, jos toimitaan kansainvälisellä tasolla. (Schaupp ym. 2013, 26–27.)

Esimieheltä odotetaan nykypäivän työpaikalla hyvin paljon – täytyy osata ohjata, kannustaa, tukea ja kuunnella alaisia. Muutoksen alaisena olevassa organisaatiossa nämä asiat korostuvat ja muutos onkin melkein jatkuvaa

modernissa yhteiskunnassa. Jotta esimies pärjäisi työelämässä, on hänen kouluttauduttava tai muuten saatava itselleen tietoa ja taitoa muutoksessa johtamiseen ja siitä selviytymiseen. Eri tilanteet vaativat tietenkin erilaisia taitoja – muutoksen vaiheet, työyhteisö ja sen dynamiikka sekä organisaation elinkaari vaikuttavat paljon. (Pirinen 2014, 14.)

Lähiesimiehen täytyy tulkata ylemmältä johdolta tuleva viestintä ja strategia työntekijöilleen ja näissä tilanteissa esimiehen on oltava valmis vastaamaan heidän pelkoihinsa ja odotuksiinsa. Kehityskeskusteluista on tullut tärkeä osa työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja on tärkeää, että yhteinen luotto ja kunnioitus löytyvät. Erityisesti näissä keskustelutilanteissa sekä jokapäiväisessä työssä täytyy esimiehen osoittaa välittämistä, puolueettomuutta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. (Schaupp ym. 2013, 6.)

Työntekijöiden hyvinvointi lepää vahvasti lähiesimiehen harteilla ja tehtävä voi olla hankala muutoksen keskellä, koska työyhteisö elää monesti epävarmuudessa. Työntekijöitä tarvitsee ohjata niin työtehtävissä kuin heidän hyvinvoinnissaan, ja sitä varten täytyy tarkastella sairaspöissaoloja ja harjoittaa työkyvyn seuranta. Esimiehen täytyy näyttää esimerkkiä muille ja pysyä innovatiivisena ja positiivisena muutoksen keskellä, vaikka muut voivat olla avoimesti huolissaan ja peloissaan. (Schaupp ym. 2013, 6.)

Ylimmän johdon tehtävä on yleensä suuremmissa kuvassa tarkastella ja analysoida taloustilannetta, teknologiakehitystä sekä toimialan muutoksia, joiden pohjalta se tekee strategisia päätöksiä. Näillä päätöksillä vaikutetaan toimintakonseptiin, jota lähiesimies valvoo. Lähiesimies ottaa siis tiedon vastaan uusista strategisista suunnista ja varmistaa niiden toteutumisen käytännön työssä viestittäen tiedon työntekijöille. Nykypäivänä tämä toimintatapa saattaa kuitenkin olla liian hidasta ja kankeaa, koska monesti käytännön työtä tekevät huomaavat tarvittavat muutokset jo ennen ylintä johtoa. Voi siis olla, että organisaation kehitys voi heikentyä moniportaisen päätöksenteon vuoksi. (Schaupp ym. 2013, 28.)

Esimiehen kannattaa kysellä työntekijöiltään mielipiteitä mahdollisista muutoksista ja kartoittaa näin heidän asenteitaan. Näin esimies saa tietää, mitä muutos työyhteisölle merkitsee, mikä koetaan vaikeaksi ja mikä taas voidaan kokea hyödylliseksi. Tällainen toiminta on tärkeää ennen itse muutokseen lähtemistä, koska se voi helpottaa hyvinkin paljon henkilöstön kykyä ottaa muutokset vastaan – heistä tuntuu, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä on tärkeä. (Pirinen 2014, 15.)

Strategiapäätöksiä ei kuitenkaan ole hyvä jättää työntekijöidenkään harteille, vaan toiminta-analyyseja kannattaisi tehdä koko organisaation voimalla. Ei voida enää pitää itsestäänselvyytenä, että pelkästään ylin johto tietää parhaan tavan hoitaa organisaatiota. (Schaupp ym. 2013, 28.)

4.6 Miten selvittää muutoksesta

Kuinka muutoksista sitten voidaan selvittää siten, että työhyvinvointi säilyy hyvänä tai jopa paranee?



KUVIO 7. Miten selvittää muutoksesta

Jos työntekijä käsittää muutoksen kielteisenä, muutos tulee vaikuttamaan hänen työhyvinvointiinsakin kielteisesti. Työnantaja voi kuitenkin yrittää vaikuttaa työntekijöidensä kokemuksiin muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista. Erityisen tärkeää on panostaa muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen.

Kuten tässä opinnäytetyössä on jo aiemmin mainittu, on myös tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus muutoksen edessä, aikana ja jälkeen vaikuttaa omaan työhönsä. (Vattulainen 2015.) Henkilöstö tulee osallistaa muutosprosessiin kunnolla ja tästä syystä muutosprosesseille tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta henkilöstön mielipiteet voitaisiin jalostaa eteenpäin. (Juuti, Luoma 2009,164.)

5 TUTKIMUS

Tätä opinnäytetyötä varten suoritettiin kaksi eri tutkimusta. Ensimmäisenä toteutettu tutkimus oli kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeen muodossa, ja sen tarkoitus oli selvittää, mikä on työhyvinvoinnin tila Nordeassa nyt. Toinen tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin haastatteluna. Haastattelun kysymykset koottiin osaksi kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista ja osaksi teoreettisesta viitekehuksesta. Tarkoitus oli selvittää, kuinka työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää suurten muutosten keskellä sekä syventää joitakin kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Seuraavassa käsittelemme molempien tutkimusten taustat ja tulokset erikseen.

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Ensimmäinen tutkimus toteutettiin Webropol-sivuston avulla luomalla kyselylomake, joka sisälsi 83 eri kysymystä. Kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa Nordean kahden Lahden laskentapaikan työhyvinvoinnin nykytila sekä henkilöstön tuntemukset muutosta kohtaan ja sen vaikutukset heidän työhyvinvointiinsa. Vaikka kyseessä on kaksi eri laskentapaikkaa, käsitellään tulokset yhtenä kokonaisuutena, koska työyhteisö toimii yksikkönä. Kysely oli jaettu aiheittain ja jokaisessa aihealueessa oli kaksi kysymysosiota – paitsi yhdessä. Aihealueet olivat järjestyksessä organisaatio, esimies, työyhteisö, työ ja yksilö. Vastausvaihtoehtoja oli aina ensimmäisessä osiossa viisi:

1 = Todella huono

2 = Jokseenkin huono

3 = Jokseenkin hyvä

4 = Todella hyvä

5 = En osaa sanoa.

Ensimmäisessä osiossa vastausten keskiarvo osui melkein aina jokseenkin hyvään, eli kokonaisvaltaisesti voidaan sanoa työntekijöiden kokevan

työhyvinvointinsa hyväksi. Kysymykset oli aseteltu niin, että työntekijöiden tuli mitata eri työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden tasoa. Toisessa osiossa vaihtoehtoina oli joko kyllä tai ei. Kyselyyn vastasi 22 henkeä ja vastausten perusteella suurin osa henkilöstöstä oli hyvin samaa mieltä asioista. Vastausprosentti oli 68.

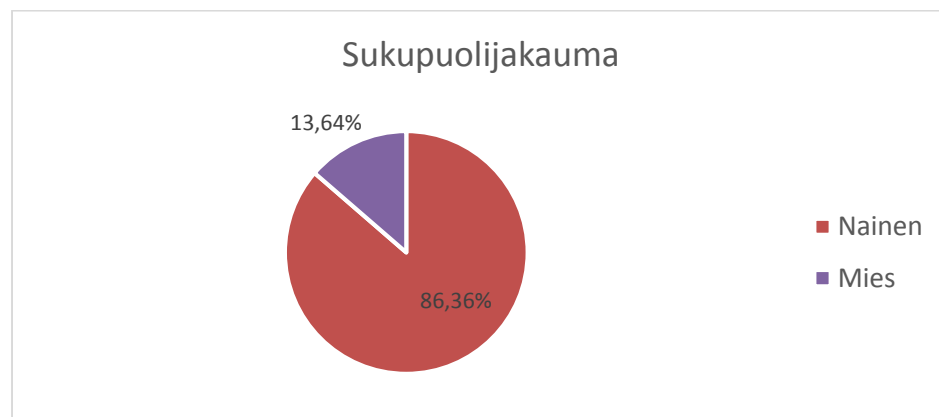
Riippuvuussuhteita käsittelevät pylväskaaviot on muodostettu niin, että pylväät kuvaavat otsikossa olevan aiheen tuloksia suhteessa x-akselin aiheeseen. Taulukon oikealla puolella näkyy aina värikoodein pylväiden merkitys. Ideana on siis tarkastella kohtalaisia ja voimakkaita riippuvuussuhteita kysymysten välillä vastausten perusteella.

5.1.1 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa käsitellään kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaettu kuuteen eri osioon, jotka ovat sukupuoli- ja ikäjakauma, henkinen ja fyysinen työturvallisuus, työterveydenhuolto, suhtautuminen esimiehiin, suhtautuminen muutokseen sekä työyhteisö ja työ.

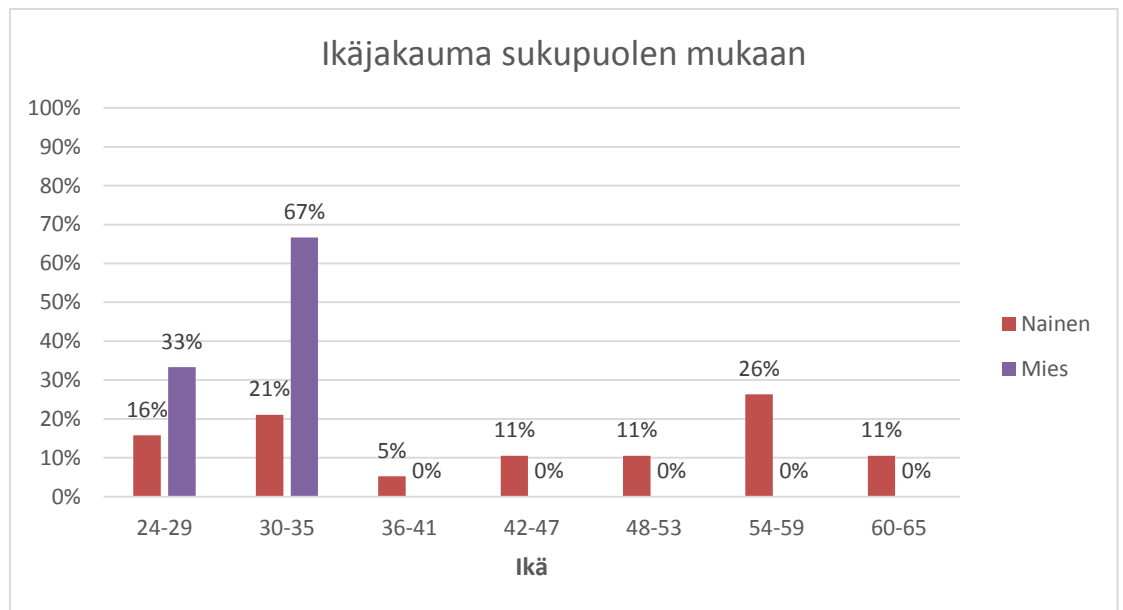
5.1.2 Sukupuoli- ja ikäjakauma

Tutkittavissa konttoreissa naiset ovat selkeästi hallitseva sukupuoli tutkimuksen mukaan. Sukupuolijakaumassa miesten osuus oli hyvin paljon vähäisempi kuin naisten – miehiä oli vain kolme, eli 13 % vastaajista.



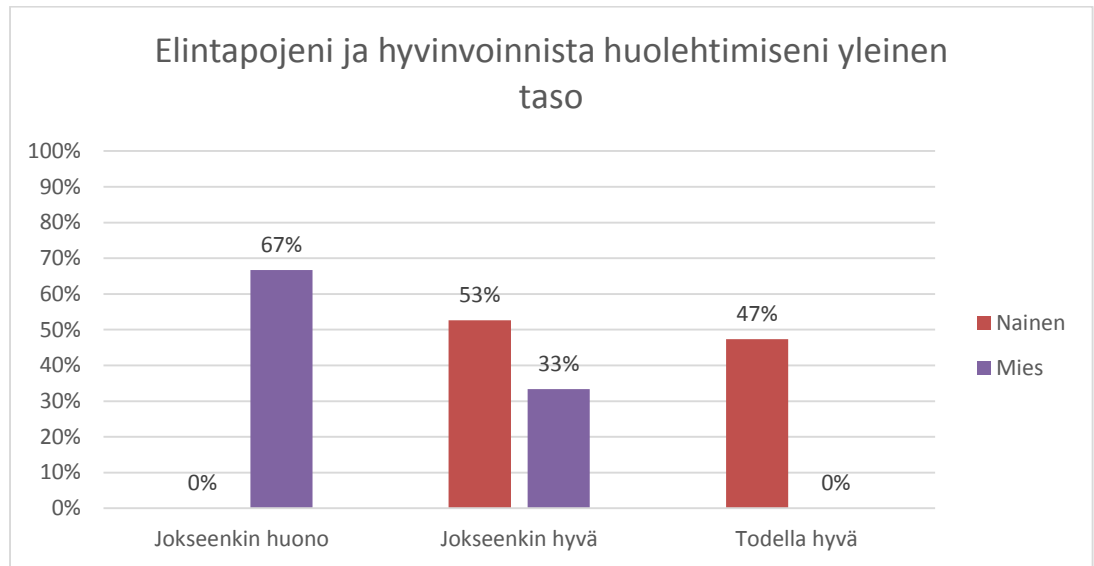
KUVIO 8. Sukupuolijakauma Nordean Lahden konttorissa

Ikäjakauma sen sijaan oli hyvinkin laaja tutkittavissa laskentapaikoissa. Ikävaihtoehdot olivat jaoteltu viiden vuoden välein alkaen 18-vuotiaasta 65-vuotiaaseen. Lievä enemmistö vastaajista oli yli 35-vuotiaita. Keskiarvoja tutkimalla selvisi, että keskivertotyöntekijä näillä laskentapaikoilla on noin 42-vuotias nainen. Alla on kuvio ikäjakaumasta sukupuolen mukaan. 18–23-vuotiaita ei ollut ollenkaan vastaajissa, joten kyseistä ryhmää ei näytetä kaavioissa.



KUVIO 9. Ikäjakauma sukupuolen mukaan

Kuitenkin tutkittaessa sukupuolen ja muiden vastausten korrelaatiota havaittiin, ettei sukupuoli juurikaan vaikuttanut tuloksiin. Neljässä kohtaa voitiin katsoa löytyvän tietyn riippuvuussuhteen sukupuolen ja muun kysymyksen välillä. Kaikkein suurin riippuvuus ja tilastollinen merkitsevyys olivat kohdassa, jossa kysyttiin elintavoista ja hyvinvoinnista huolehtimisesta.



KUVIO 10. Elintapojen ja hyvinvoinnista huolehtimisen yleinen taso sukupuolen mukaan

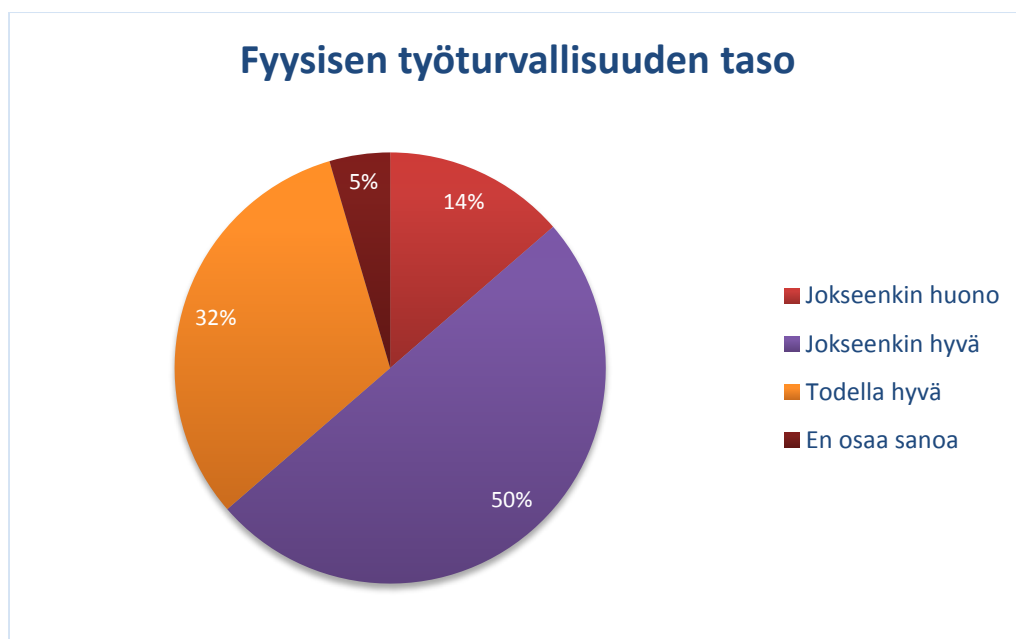
Yllä olevasta kuviosta voidaan havaita, että naiset pitävät omasta mielestään paljon paremmin huolta terveydestään kuin miehet. Naisista iso osa oli vastannut, että elintavoista ja hyvinvoinnista huolehtimisen taso oli todella hyvä, kun taas suurin osa miehistä koki saman asian omalla kohdallaan olevan jokseenkin huonosti hoidettu. Kukaan ei kuitenkaan kokenut elintapojensa olevan todella huonoja. Tuloksia tarkastellessa voitiin myös havaita, että riippuvuussuhde oli kohtalaisen ja voimakkaan välillä elintapojen ja työn vaihtuvuuden välillä.

Positiivisena tuloksena voitiin havaita, että sukupuolen kohdalla olemattomat riippuvuussuhteet olivat urakehityksen suhteen ja kontakteissa esimiehiin.

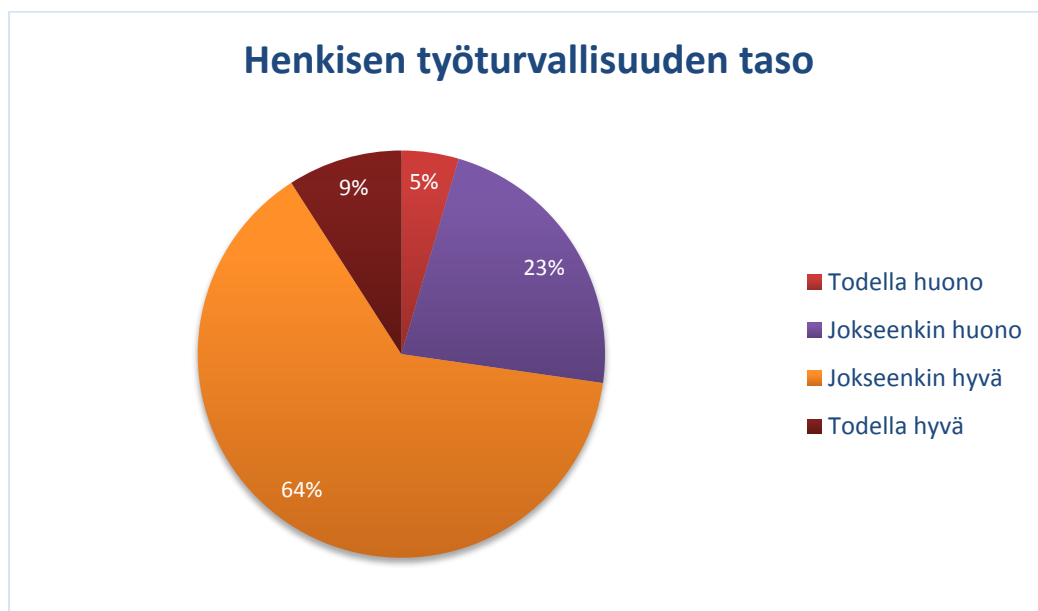
5.1.3 Henkinen ja fyysinen työturvallisuus

Henkinen ja fyysinen työturvallisuus koettiin yleisesti hyvänä. Vapaissa kommentteissa oli kuitenkin maininta siitä, että avokonttori luo jonkin verran turvattomuuden tunnetta uhkaavissa asiakastilanteissa. Fyysinen työturvallisuus oli 82 prosentin mielestä vähintään jokseenkin hyvä eikä se ollut kenenkään mielestä todella huono. Henkinen työturvallisuus oli 73

prosentin mielestä vähintään jokseenkin hyvä, mutta jopa 28 prosenttia koki sen huonona – tätä käydään myöhemmin tutkimuksessa läpi.



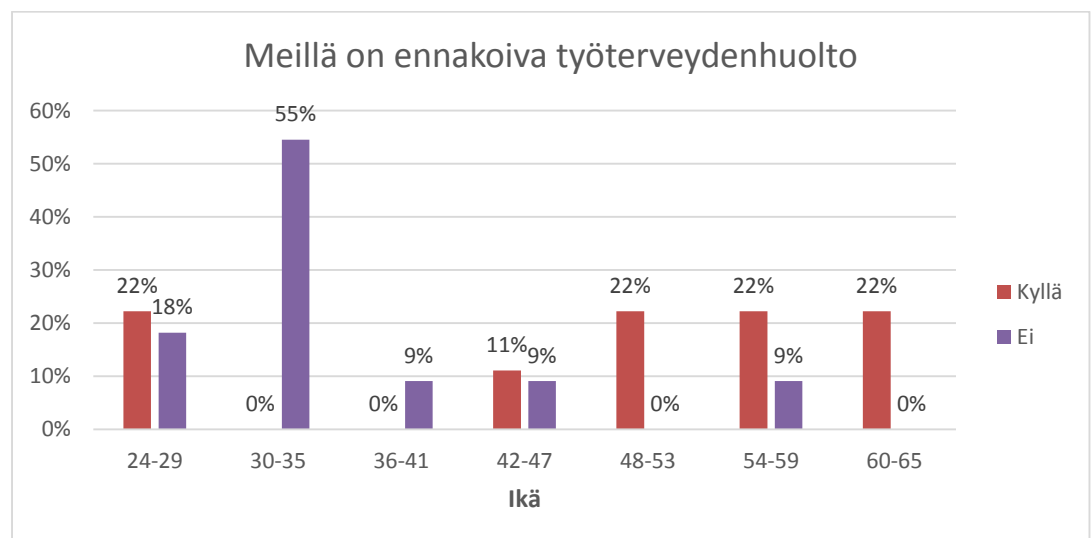
KUVIO 11. Fyysisen työturvallisuuden taso



KUVIO 12. Henkisen työturvallisuuden taso

5.1.4 Työterveydenhuolto

Työterveydenhuoltoon oltiin pääosin erittäin tyytyväisiä ja sen saatavuus oli hyvää. Kuitenkin ennakoiva työterveydenhuolto koettiin hyvin eri tavalla eri ikäryhmissä. 30–41-vuotiaat olivat yksimielisesti sitä mieltä (64 prosenttia ”Ei”-vastauksista), että Nordealla ei ole käytössä ennakoivaa työterveydenhuoltoa, kun taas yli 40-vuotiaat kokivat ennakoivan työterveydenhuollon olevan käytössä. Kuitenkaan riippuvuussuhdetta ei löytynyt sen välillä, tunteeko vastaaja työnantajan olevan kiinnostunut työntekijän terveydentilasta (tai seuraako esimies työntekijöiden hyvinvointia) ja kokeeko vastaaja Nordealla olevan ennakoivaa työterveydenhuoltoa. Lisäksi löytyi kohtalainen riippuvuussuhde ennakoivan työterveydenhuollon ja halun ottaa uusia asioita vastaan työssä välillä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että henkilöt, jotka tunsivat Nordealla olevan ennakoivan työterveydenhuollon, olivat myös enemmän halukkaita ottamaan uusia asioita vastaan työn suhteen.

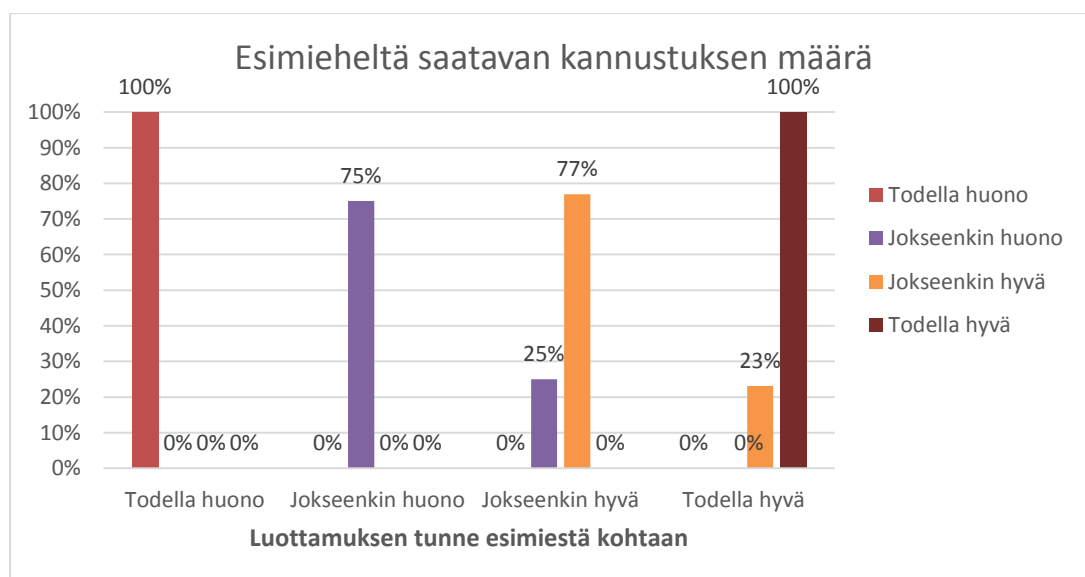


KUVIO 13. Tunteet ennakoivasta työterveydenhuollosta iän mukaan

Ikä taas ei vaikuttanut ollenkaan henkilöstön kokemukseen päästä harrastamaan tai muuten edistämään hyvinvointiaan vapaa-ajalla eikä tarpeellisuuden tunteeseen työpaikalla.

5.1.5 Suhtautuminen esimiehiin

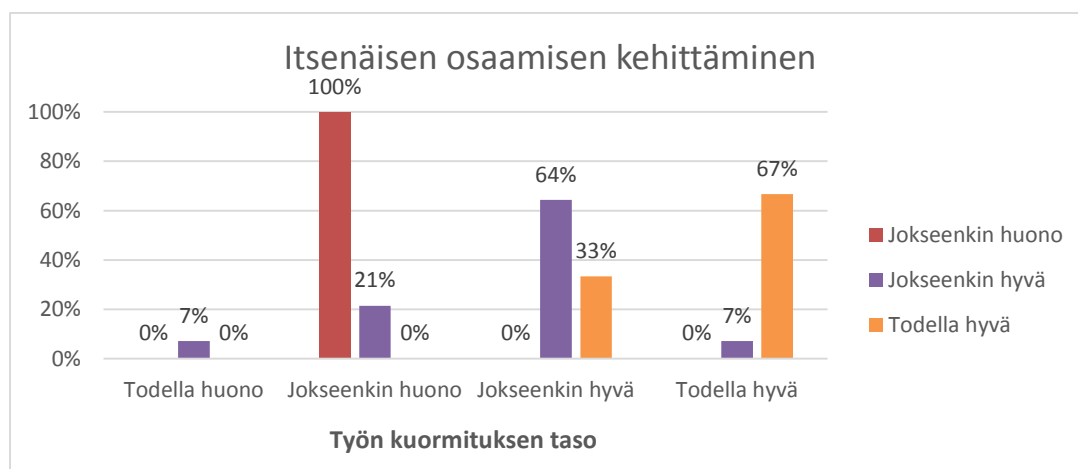
Tuntemukset esimiestä ja työnantajaa kohtaan olivat yleisesti positiivisia. 80 prosenttia vastaajista koki luottamuksen esimiestä kohtaan vähintään jokseenkin hyvänä ja 95 prosenttia koki, että esimies luottaa heihin. Voimakas riippuvuussuhde ilmentyi tuloksissa luottamuksen tunteessa esimiestä kohtaan ja esimieheltä saatavan kannustuksen välillä. Mitä vahvemmin vastaaja koki saavansa kannustusta, sitä suurempi oli hänen luottamuksen tunteensa esimiestä kohtaan. Kuvioista 14 voidaan nähdä, että esimieheltä saatavan kannustuksen määrän ollessa todella huono, oli myös luottamuksen tunne esimiestä kohtaan todella huono. Lisäksi kaikki, jotka olivat vastanneet esimieheltä saatavan kannustuksen määrän olevan todella hyvä, vastasivat myös luottamuksen tunteen olevan todella hyvä. Samalla korrelaatiolla vuorovaikutus esimiehen kanssa voidaan nähdä hyvin merkityksellisenä vaikutuksena luottamuksen tunteeseen. Voimakkaampi ilmiö oli kuitenkin korvattaessa kannustus esimieheltä saatavaan tukeen työssä, mutta kummassakin oli suuri tilastollinen merkityksellisyys.



KUVIO 14. Riippuvuussuhde saatavan kannustuksen ja luottamuksen tunteen välillä

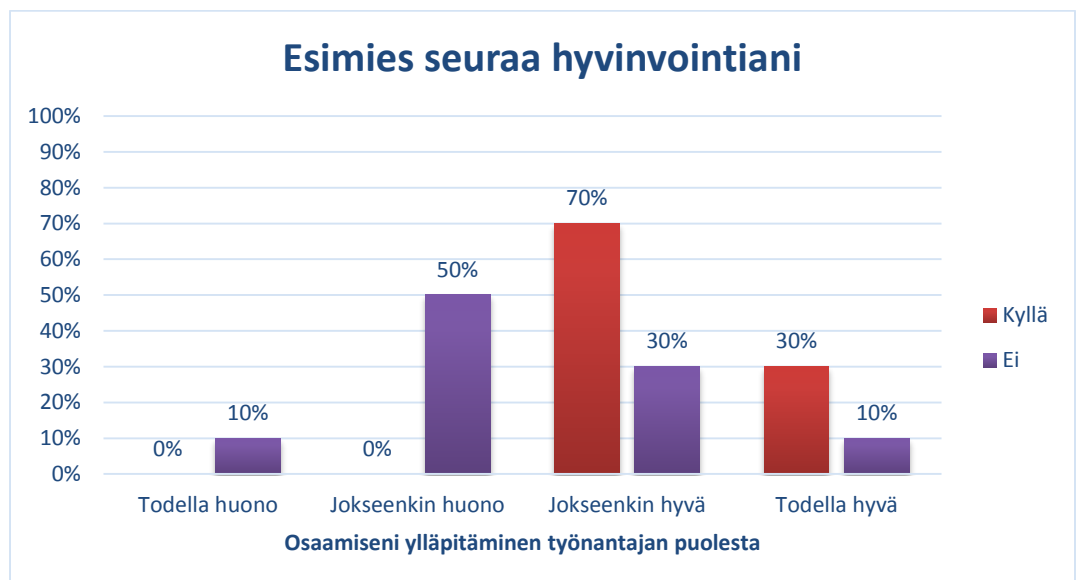
Jos työnantaja ylläpitää henkilöstön osaamista, se lisää vastausten mukaan tunnetta, että onnistumisia kertyy enemmän, työntekijöitä arvostetaan työssään ja he kokevat itsensä tarpeellisemmiksi. Tulokset eivät kuitenkaan korreloi sen kanssa, miten työntekijät kokevat mahdollisuutensa edetä organisaatiossa. Lisäksi henkilöt, jotka kokivat työnantajan ylläpitävän henkilöstön osaamista, tunsivat tämän kannustavan heitä kehittämään itsenäisesti omaa osaamistaan. Myös itsenäisen osaamisen kehittämisessä vastaajat kokivat, että onnistumisten määrä kohoaa työssä.

Työnantajan puolesta tapahtuva tai itsenäinen osaamisen kehittäminen korreloi henkilöstön kokeman työn kuormituksen kanssa. Riippuvuussuhde voitiin nähdä kohtalaisena. Mitä enemmän työntekijä kehittää itseään, sitä vähemmän hän tuntee työn kuormittavan häntä. Kuviosta 15 näkyy, että kaikki, jotka vastasivat itsenäisen osaamisen kehittämisen tasonsa olevan todella hyvä, kokivat myös työn kuormituksen tason hyvänä. Voidaan siis todeta, että uuden oppiminen vie kuormitusta työtehtävistä tutkittavassa konttorissa. On siis kannattavaa kehittää henkilökuntaa, jolloin se motivoituu kehittämään itse itseään ja työn kuormitus voidaan kokea parempitasoisena. Kuitenkaan työilmapiiri tai työyhteisöltä saatava kannustus ei vaikuttanut henkilöstön osaamisen kehittämiseen – esimieheltä saatava kannustus ja esimiestä kohtaan tunnettu luottamus taas vaikutti.

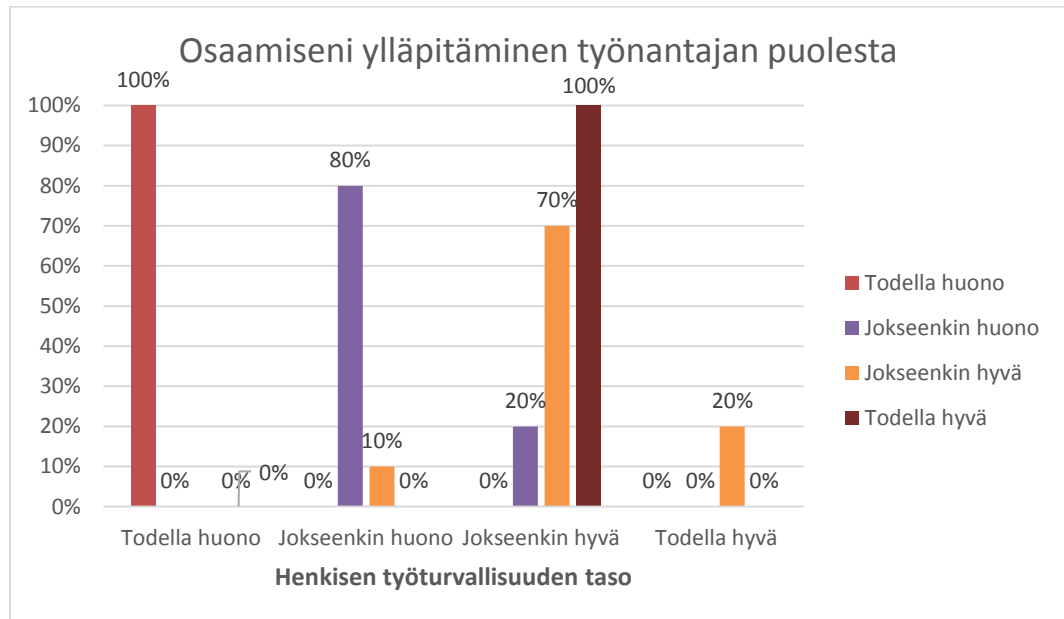


KUVIO 15. Riippuvuussuhde itsenäisen kehittämisen ja työn kuormituksen välillä

Voidaan myös todeta riippuvuussuhteiden mukaan, että henkilöstö ei koe esimiehen seuraavan heidän hyvinvointiaan, jos osaamisestakaan ei pidetä huolta. Henkilöt, jotka kokivat, että osaamisesta huolehditaan, kokivat myös aina, että esimies seuraa heidän hyvinvointiaan. Kuitenkin 40 prosenttia vastaajista koki, että heidän osaamisestaan pidetään huolta, vaikka ei kokenut, että esimies seuraa heidän hyvinvointiaan (kuvio 16). Henkisen työturvallisuuden tason voidaan myös nähdä seuraavan positiivisesti, jos työntekijä kokee, että hänen osaamisestaan pidetään huolta. Sen sijaan tunne fyysisestä työturvallisuudesta ei korreloi osaamisen kehittämisen kanssa.



KUVIO 16. Riippuvuussuhde osaamisen ylläpitämisen ja hyvinvoinnin seuraamisen esimiehen puolesta välillä



KUVIO 17. Riippuvuussuhde henkisen työturvallisuuden tason ja osaamisen ylläpitämisen välillä

Henkilöt, jotka kokivat henkisen työturvallisuuden tason hyväksi, kokivat myös käytettävät työvälineet hyväiksi. Lisäksi nämä henkilöt kokivat, että ristiriidat hoidetaan hyvin työpaikalla ja että he saavat hyvin tietoa tulevista muutoksista – näissä riippuvuussuhde oli kohtalainen. Vastaajista jopa 32 prosenttia koki, että ristiriidat hoidetaan joko todella huonosti tai jokseenkin huonosti työpaikalla. Tämän voidaan katsoa olevan yksi merkittävimmistä vaikuttajista henkisen hyvinvoinnin tasoon kyselyn kohdekonttoreissa ja asiaan on hyvä puuttua.

5.1.6 Suhtautuminen muutokseen

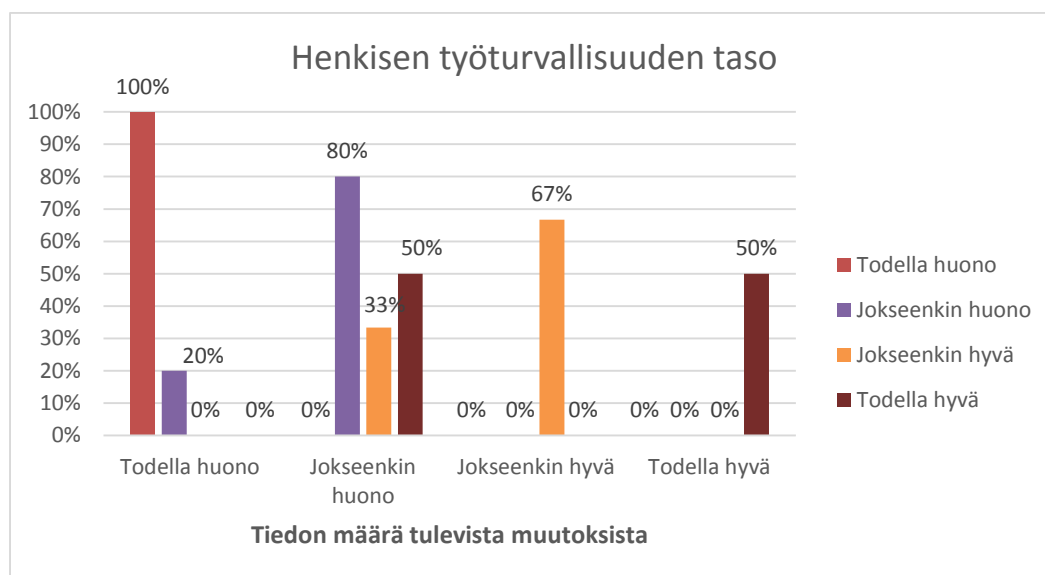
Selkeästi suurin osa kyselyyn vastanneista oli asennoitunut positiivisin mielin tuleviin muutoksiin Nordean organisaatiossa. Jopa 86 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että oma asennoituminen on vähintään jokseenkin hyvä. Tuloksista käy ilmi, että mitä paremmin henkilö kokee ymmärtävänsä muutostarpeen syyt, niin sitä parempi on asennoituminen muutokseen. On siis tärkeää, että henkilöstölle vastataan selkeästi kysymykseen ”Miksi?”, jos halutaan saada positiivinen asenne aikaan.

Henkilökunta ei kuitenkaan kokenut ihmissuhteiden työyhteisössä, vapaa-ajalla tai asiakkaiden suhteen vaikuttavan muutosasentoitumiseen.



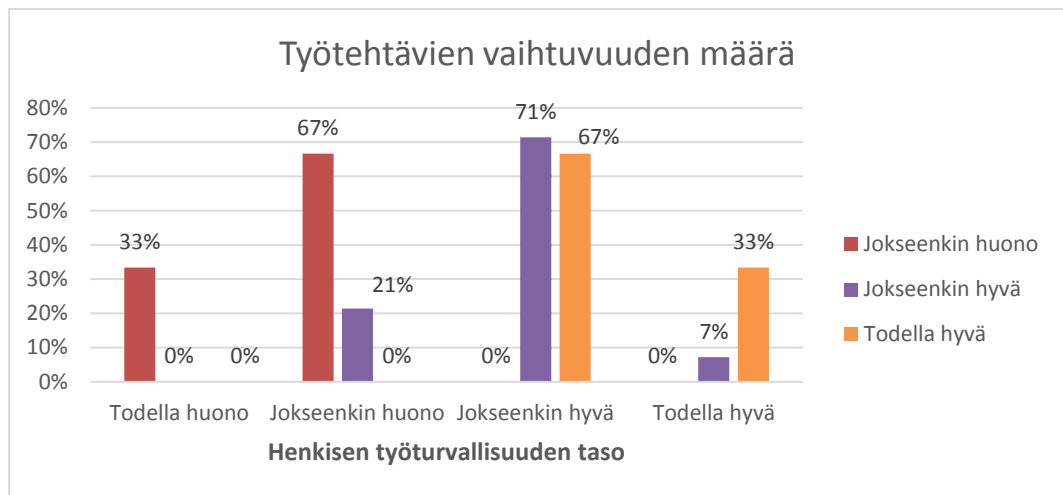
KUVIO 18. Asennoituminen organisaatiomuutoksiin

Tulevista muutoksista olevan tiedon määrän ollessa hyvä tunsivat vastaajat aina henkisen työturvallisuutensa hyväksi. Huono tiedonsaanti taas voidaan nähdä huonontavana tekijänä. Kaaviosta voidaan kuitenkin havaita, että tiedonsaannin määrä vaikuttaa nimenomaan negatiivisesti, mutta ei juurikaan positiivisesti kasvattavassa mielessä henkisen työturvallisuuden tasoon.



KUVIO 19. Riippuvuussuhde henkisen työturvallisuuden ja tiedon määrän muutoksista välillä

Vastaustulosten mukaan, etenkin muutoksen edessä, hyvän henkisen työturvallisuuden ylläpitämiseksi kannattaa työpaikalla keskittyä työtehtävien vaihtelevuuteen, ristiriitojen käsittelytapoihin, osaamisen ylläpitämiseen, tiedon määrään muutoksesta, vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiomuutoksissa ja työn kuormituksen tasoon. Kuviosta 20 nähdään, että henkisen työturvallisuuden taso koettiin aina hyvänä, jos töiden vaihtuvuuden määräkin koettiin hyvänä.



KUVIO 20. Riippuvuussuhde henkisen työturvallisuuden tason ja työtehtävien vaihtuvuuden välillä

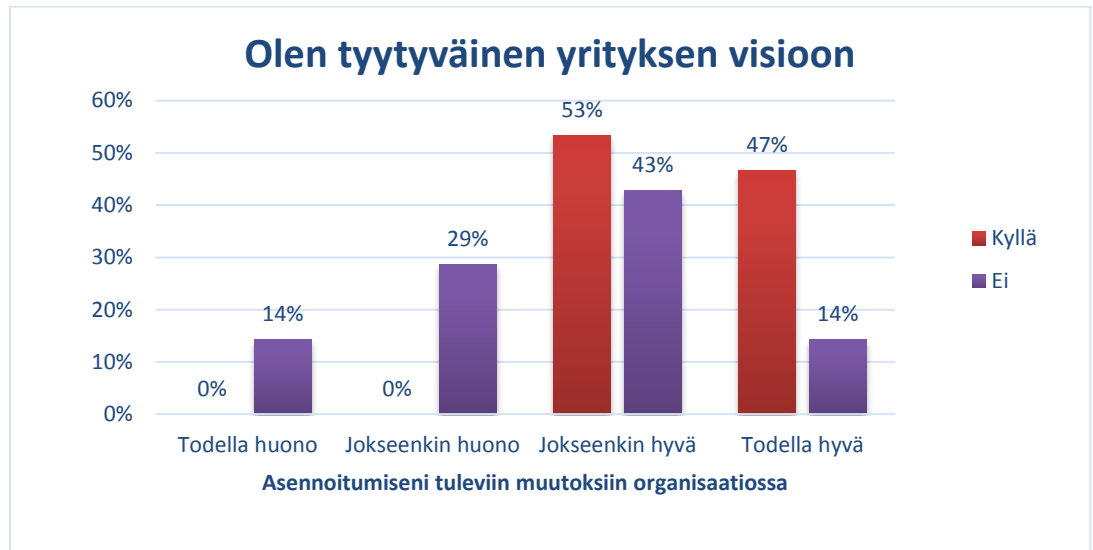
Erikoinen riippuvuussuhde nähtiin asennoitumisessa muutokseen ja siinä, odottaako työntekijä innolla muutosta. Suurin osa vastaajista, jotka kertoivat, etteivät odota innolla tulevia muutoksia, olivat kuitenkin asennoituneet hyvin niitä kohtaan.



KUVIO 21. Riippuvuussuhde asenteista muutoksia kohtaan organisaatiossa

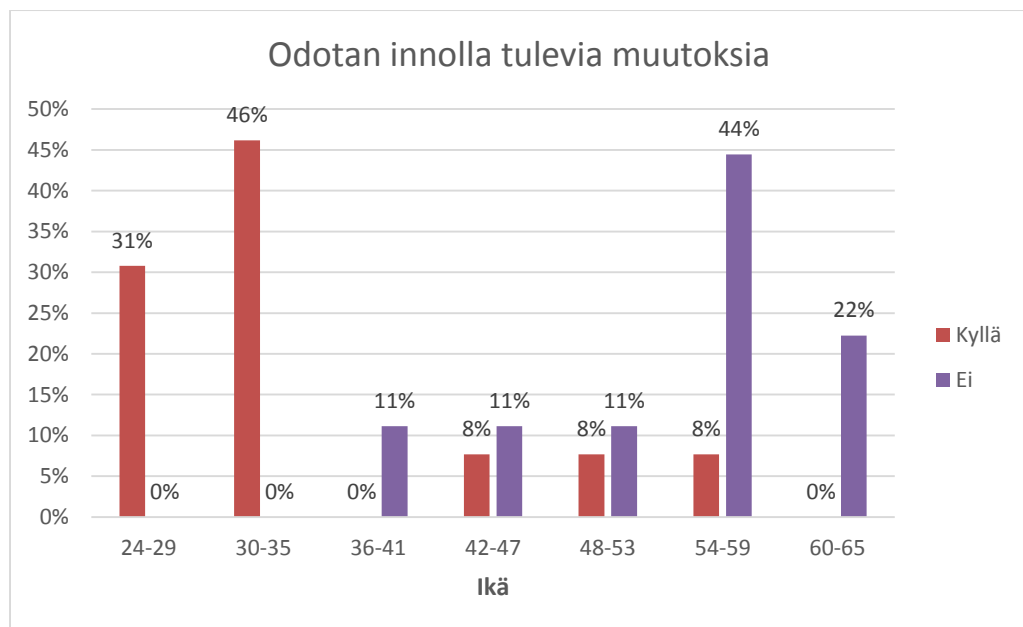
Vaikka asennoituminen muutoksiin organisaatiossa oli pääosin hyvää, tuloksista kävi myös ilmi, etteivät työntekijät koe voivansa vaikuttaa organisaatiomuutoksiin. Selvä enemmistö koki vaikutusmahdollisuutensa todella huonoiksi tai jokseenkin huonoiksi (81 prosenttia vastaajista). Tämä taas aiempien tutkimusten mukaan vähentää työntekijöiden työhyvinvointia.

Toinen erikoinen negatiivinen riippuvuussuhde löytyi tyytyväisyydessä yrityksen visioon ja asennoitumisessa tuleviin muutoksiin. Henkilöt, jotka olivat asennoituneet muutoksiin hyvin, eivät silti välttämättä olleet tyytyväisiä Nordean visioon. Jopa 57 prosenttia henkilöistä, jotka eivät olleet tyytyväisiä yrityksen visioon, olivat kuitenkin positiivisin mielin muutosten suhteen. Kuitenkin kaikki visioon tyytyväiset olivat myös asennoituneet muutoksiinkin hyvin.



KUVIO 22. Riippuvuussuhde tyytyväisyydestä Nordean visioon ja muutosasenteista

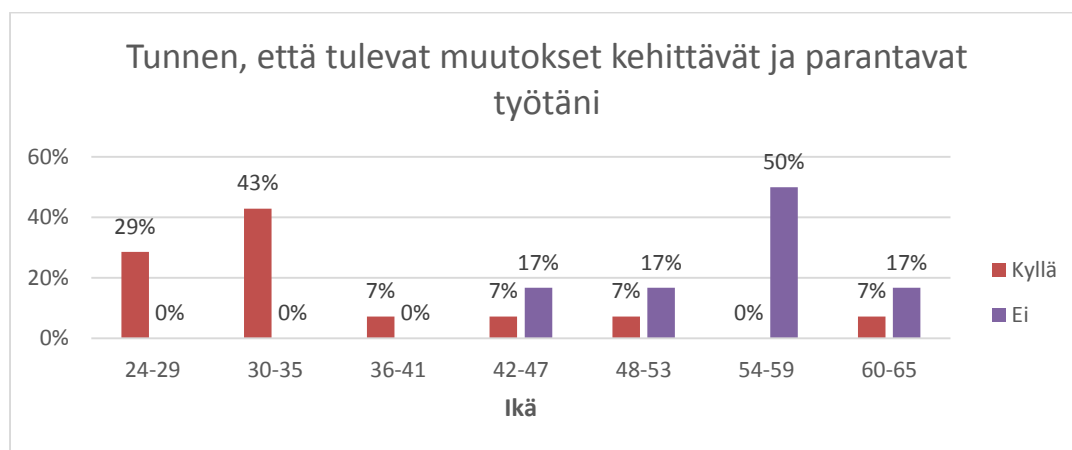
Muutosta käsittelevissä kysymyksissä ikä näytti vaikuttavan paljon asenteeseen muutosta kohtaan. Mitä vanhempi työntekijä oli, sitä enemmän vastauksena oli "Ei" kysymykseen *Odotan innolla tulevia muutoksia*.



KUVIO 23. Riippuvuussuhde innostuksen tason tulevia muutoksia kohtaan ja iän välillä

Yllä olevasta taulukosta näkyy, että 24–35 -vuotiaat olivat kaikki positiivisella mielellä tulevia muutoksia kohtaan Nordealla, kun taas 54–65 -vuotiaat olivat kaikki negatiivisella mielellä. Näiden ikäryhmien välillä olevien henkilöiden vastaukset olivat suhteellisen tasaisia, mutta pääasiassa positiivisilla mielin. 70 prosenttia vastasi kysymykseen ”Kyllä”, eli selvä enemmistö. Lisäksi 90 prosenttia vastanneista totesi, etteivät he halua palata entiseen. Kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että suurin osa on hyvillään nykytilasta ja tulevista muutoksista. Kolmannes vastaajista ei kuitenkaan ole innoissaan tulevista muutoksista ja tähän on hyvä puuttua.

Vanhemmat henkilöstön jäsenet myös kokivat suurimmaksi osaksi, etteivät tulevat muutokset paranna tai kehitä heidän työtään. Alle 40-vuotiaat sen sijaan kokivat yksimielisesti, että muutokset ovat hyväksi työn kehityksen puolesta. Vanhempi osa henkilöstöstä myös koki yksimielisesti, että tulevat muutokset uhkaavat heidän nykyistä osaamistaan. 30–35-vuotiaat olivat selkeästi kaikkein itsevarmimpia sen suhteen, etteivät muutokset haittaa heidän osaamistaan ja se käy yhteen sen suhteen, että he myös tuntevat vahvasti, että muutokset vain kehittävät heidän työtään. Henkilöstön koulutukseen ja tiedottamiseen voi olla hyvä keskittyä.

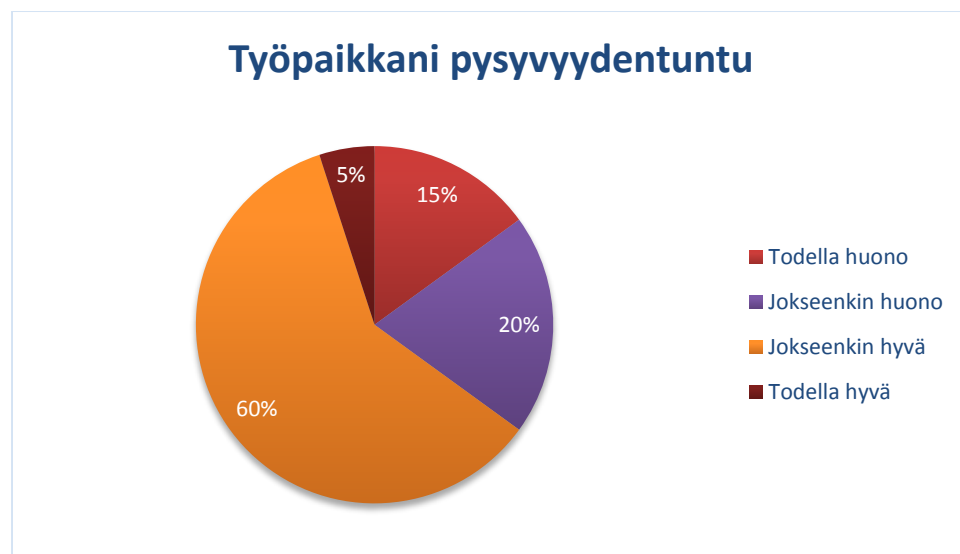


KUVIO 24. Riippuvuussuhde henkilöstön tunteiden tulevien muutoksia kohtaan ja iän välillä

5.1.7 Työyhteisö ja työ

Työyhteisöä koskeneisiin kysymyksiin vastattiin tutkimuksessa pääosin positiivisesti. Kyselyyn vastanneet kokivat esimerkiksi, että työyhteisöltä saatava kannustus (90,91 prosenttia) ja luottamuksen taso työyhteisössä (86,37 prosenttia) olivat pääosin jokseenkin hyvää tai todella hyvää. Tästä huolimatta tutkimus osoitti myös sen, että työyhteisössä esiintyy työpaikkakiusaamista – 27,27 prosenttia vastaajista koki näin. Vaikka enemmistö ei koe, että työpaikalla esiintyy kiusaamista, tulee tämä tulos kuitenkin ottaa huomioon.

Työn mielekkyys koettiin suurimmaksi osaksi jokseenkin hyväksi tai todella hyväksi (90,91 prosenttia vastaajista). Kuitenkin enemmistö vastanneista koki, ettei työn liikaan kuormitukseen puututa (68,18 prosenttia vastaajista). Näin vastanneet kokivat myös, ettei stressiin löydy apua. Työpaikan pysyvyyden tunne oli pääosin jokseenkin hyvä. Huomioitavaa tässä oli se, että vain viisi prosenttia vastasi sen olevan todella hyvä, ja yli kolmannes koki sen olevan huono (kuvio 24).



KUVIO 24. Työpaikan pysyvyydentuntu

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin henkilökohtaisena haastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin. Litteroitu aineisto säilytetään vuoden ajan, jonka jälkeen se hävitetään. Nauhoitetut haastattelut hävitettiin heti litteroinnin jälkeen.

Haastatteluun osallistui yhteensä seitsemän vapaaehtoista Nordean työntekijää. Kuusi näistä oli naisia ja yksi haastateltava oli mies. Haastateltavien ikähaarukka oli laaja. Kokemusta pankkialalta haastateltaville oli kertynyt alle vuodesta miltei neljäänkymmeneen vuoteen. Haastateltavat olivat siis selkeästi eri ikäluokista ja eri elämäntilanteista, joten näkökulmia saatiin kattavasti jo pidempään pankkialalla olleilta sekä uudemmilta pankkilaisilta.

Jotta haastateltavien nimettömyys säilyisi, litterointivaiheessa haastateltavien vastaukset muutettiin puhekielestä kirjakieleen. Myöskään suoriin lainauksiin haastatteluista ei ole lisätty haastateltavan sukupuolta tai ikää.

5.2.1 Tutkimuksen tulokset

Haastattelun ensimmäiset kysymykset käsittelivät työhyvinvointia käsitteenä ja yleisellä tasolla. Haastateltavilta kysyttiin, mitä heille tuli mieleen työhyvinvoinnista, mitä kaikkea työhyvinvointi sisältää ja mikä on työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä. Haastateltavien vastauksissa toistuivat paljon samat teemat. Ensimmäisenä tuli usein mieleen hyvät työkaverit ja työympäristö. Myös ergonomia oli muutamalla haastateltavalla ensimmäisenä mielessä, kun puhuttiin työhyvinvoinnista. Eräs haastateltavista kuvaili työhyvinvointia näin:

Työhyvinvoinnista tulee ensimmäisenä mieleen jaksaminen. Sitten motivoiva, innostava, välittävä, kunnioittava ja sellainen tiivis tiimihenki ja yhteistyö.

Haastateltava kuvaili työhyvinvointia useiden positiivisten adjektiivien avulla, mikä viestii erittäin positiivisesta näkökulmasta työhyvinvointiin. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin, työhyvinvointia on tärkeää lähestyä hyvien asioiden kautta; ei aina vain perinteisestä negatiivisesta näkökulmasta ja siitä, mikä on pielessä.

Kaikki haastateltavat näkivät työhyvinvoinnin todella laajana käsitteenä ja eräs haastateltava puhuikin nimenomaan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista pelkkien yksittäisten osien sijaan. Henkinen ja fyysinen työhyvinvointi toistui haastatteluissa ja niiden tärkeyttä pohdittiin paljon.

No se (työhyvinvointi) käsittää ihan kokonaisvaltaisen henkisen hyvinvoinnin eli se työssä jaksaminen ja että sinulla on se ilo ja motivaatio tehdä sitä (työtä). Sitten tietysti fyysinen hyvinvointi eli kaikki työympäristöön liittyvä, esimerkiksi ilmasto, ergonomia ja turvallisuus. Sitten niin kuin semmoinen toisista välittäminen henkisellä tasolla ja se kunnioittaminen ja semmoinen yhteisöllisyys.

Eräs haastateltavista nosti esiin myös sen, että työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, ”miten elämässä muuten menee, ei pelkät työhön liittyvät asiat”. Haastateltavien tietämys työhyvinvoinnista yleisesti oli erittäin hyvällä tasolla. Kukaan haastateltavista ei kokenut työhyvinvoinnin liittyvän vain vaikkapa työterveydenhuoltoon, kuten usein erehdytään luulemaan. Lähtökohdat haastattelulle olivat siis todella hyvät, sillä aihe oli haastateltaville tuttu ja selvästi tärkeä sekä kiinnostava.

Tärkeimmiksi asioiksi työhyvinvoinnissa nostettiin melko yksimielisesti oman hyvinvoinnin tärkeys, etenkin oma henkinen hyvinvointi, jaksaminen työssä sekä hyvän työyhteisön motivoiva vaikutus. Osa haastateltavista halusi myös korostaa esimiestyön tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta. Seuraavaksi käsitellään haastattelun tulokset osa-alueittain, joista ensimmäisenä on organisaatio.

5.2.2 Organisaatio

Ensimmäinen organisaatioon liittyvä kysymys koski työhyvinvoinnin nykyistä tasoa Nordeassa. Haastateltavat, jotka olivat olleet pankkialalla jo useampia vuosia, vastasivat heti, että ergonomia ja työympäristöön liittyvät asiat ovat parantuneet huomattavasti.

Jossakin mitä tarjotaan, esimerkiksi tämä ergonomia, on hirveästi kehittynyt viime vuosina. Mutta jollakin lailla lapsen kenkiin on jäänyt se jaksamisesta huolehtiminen.

Haastateltavien vastauksissa toistui paljon se, ettei psyykkistä työhyvinvointia otettu yhtä paljon huomioon kuin fyysistä. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on kerrottu, tämä on erittäin yleinen ongelma työhyvinvoinnissa. Esimerkiksi eräs haastateltava koki, että johto asettaa jatkuvasti uusia tavoitteita ja odotuksia, joihin on hankala päästä, koska tarvittavaa osaamista ei ole. Tämä puolestaan vähensi työhyvinvointia ja haastateltava koki, ettei johto ota huomioon työntekijöiden työhyvinvointia asettaessaan uusia tavoitteita.

Odotukset ovat hirveän korkeat, mutta ei ole edellytyksiä täyttää niitä. En pysty tekemään sitä, mitä minulta odotetaan, koska en osaa. Pystyisin parempaan, jos minua koulutettaisiin.

Koulutuksen ja ohjauksen vähäisyys nousi haastatteluissa esiin useasti. Kävi nopeasti selväksi, että moni haastateltavista koki ainakin osittain oman osaamisensa vajavaiseksi ja se aiheutti muun muassa turhautuneisuutta ja jopa työmotivaation ajoittaista laskemista. Työhyvinvoinnin kannalta ammattitaito ja oma kokemus siitä, että osaa työnsä on erittäin tärkeää.

Tällä hetkellä minulla on vaan semmoinen olo, että minä menen päämäärättömästi eteenpäin. Että minulle toki kerrotaan, mitä minun pitää tehdä, mutta minulle ei ole annettu niitä avaimia siihen, että miten minä pääsen sinne.

Ergonomian parantumisen lisäksi positiivisina asioina, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin nykyiseen tasoon, koettiin organisaation järjestämä lounasetu sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Eräs haastateltava myös kertoi, että ikäjakauma on hänen mielestään muuttunut paljon, hyvin pitkälti eläköitymisen seurauksena. Hän koki ikäjakauman runsauden vain positiivisena asiana, joka edesauttoi työhyvinvointia työpaikalla.

Kysyttäessä työympäristöstä haastateltavien vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä. Ergonomiaa korostettiin edelleen hyvänä asiana, vaikkakin sillä on tietyissä työpisteissä omat ongelmansa, esimerkiksi asiakasneuvojan tehtävissä työntekijä joutuu seisomaan koko päivän. Työskentelytiloja pidettiin pääosin hyvinä johtuen osittain siitä, että konttori on vielä melko uusi. Myös työvälaineet olivat haastateltavien mielestä hyvät, lukuun ottamatta joidenkin ohjelmistojen kankeutta. Eräs haastateltava totesikin, että tietokoneet ovat laitteina hyvät, mutta se mitä niiden sisällä on, on huonompaa. Toivottiin yksinkertaistettumpaa ja päivitettyä ohjelmistojen kirjoa. Kaiken kaikkiaan työympäristöä pidettiin melko hyvä.

Kaiken kaikkiaan tämä (työympäristö) on aika mukava. Kyllä tuntuu, että on lähes kaikki välineet, joilla selviytyy työstä.

Kuitenkin työympäristöön liittyen koettiin useassa haastattelussa yksi toistuva ongelma: konttorin avoimuus. Tämä seikka kävi jo kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksissa ilmi. Konttori on avokonttori ja tämä avoimuus koettiin pääsääntöisesti ikäväksi asiaksi asiakkaan kannalta.

Ihan viihtyisä sinällään, ehkä itse koen vähän liian avoimeksi, asiakkaan kannalta ajateltuna. Yksityisuudensuojan ja tällaisten asioiden kannalta, mitä asiakkaatkin usein kommentoivat. Että on ikävä puhua asioita, kun täällä on monta korvaa kuulemassa.

Osa haastateltavista koki konttorin avonaisuuden myös oman hyvinvoinnin kannalta huonona. Koska kyseessä on palvelukonttori, kertoi eräs haastateltavista, että asiakkaiden kirjo on siellä suurin ja uhkaaviakin

asiakastilanteita on työssä usein. Koska asiakkaat pystyvät kulkemaan konttorissa todella vapaasti, aiheuttaa se työntekijöille myös ylimääräistä vaivaa kaitsea asiakkaat takaisin oikeisiin odotustiloihin. Pankkisalaisuuden vuoksi tietoja tulee käsitellä erittäin varovasti ja vaeltavat asiakkaat ovat aina tietoturvariski.

Kun haastateltavilta kysyttiin asetetuista tavoitteista ja niiden realistisuudesta, vastaukset poikkesivat toisistaan todella rajusti. Kaikki haastateltavat näkivät tavoitteet pääosin myynnillisinä. Osa koki tavoitteet realistisina, osa taas ajatteli tavoitteiden olevan aivan pilvissä. Hyvänä pidettiin sitä, ettei tavoitteita ole asetettu henkilökohtaisella tasolla vaan, että käytössä on koko tiimin yhteinen tavoite. Ne haastateltavat, jotka pitivät tavoitteita realistisina, eivät myöskään kokeneet kertomansa mukaan suuria paineita tavoitteisiin pääsemisestä. He kuitenkin pitivät tavoitteita silti tarpeeksi haastavina. Ne haastateltavat, jotka ajattelivat tavoitteiden olevan liian korkeita, perustelivat näkemystään sillä, että tavoitteet olivat osaamisen ja koulutuksen tasoon nähden liian korkeat.

Jos lähdetään siitä, että kyllä ne tavoitteet varmasti ovat saavutettavissa, mutta kun kukaan ei ohjaa tai tsemppaa sinua saavuttamaan niitä.

Lisäkouluttamisen ja ohjauksen lisäksi toivottiin paljon nykyistä enemmän palautetta työskentelystä ja kannustusta, joka motivoisi tavoitteiden saavuttamiseen. Kiitosta annettiin siitä, että esimiehet ymmärtävät hyvin, mikäli tavoitteisiin ei ole päästy esimerkiksi siksi, ettei asiakaskohtaamisia ole voinut kääntää myynnillisiksi asiakkaan omista ominaisuuksista johtuen.

Tavoitteet ovat tärkeä osa työhyvinvointia. Ilman tavoitteita tai työskennellessään epärealististen tavoitteiden kanssa työntekijä todennäköisesti lakkaa motivoitumasta. Se miten tavoitteet motivoivat tai eivät motivoi, on aina yksilöllistä ja esimiehen yksi tehtävä onkin selvittää työntekijöidensä asenteet tavoitteita kohtaan, jotta niiden asettaminen ja julki tuominen olisi toimivampaa ja jotta työntekijöiden olisi helpompi saavuttaa annetut tavoitteet.

Keskustelu jatkuvasta kehittymisestä ja uusien asioiden oppimisesta oli hyvin samanlainen jokaisen haastateltavan kanssa. Kaikki haastateltavat kokivat, että koulutusta pitäisi olla enemmän ja jo varhaisemmassa vaiheessa. Esimerkiksi eräs haastateltavista oli melko pettynyt omaan perehdytykseen, kun hän aloitti työskentelyn Nordeassa.

Huonosti on järjestetty. Uutta työntekijää omakohtaisen kokemuksen mukaan ei perehdytetä laadukkaasti, perehdyttäjiä on useita ja he eivät keskustele keskenään, joten joitain asioita käydään useasti läpi ja jotkin jää käymättä. Ei myöskään tule tietoa siitä, miten voisin kehittää itseäni tai kouluttaa itseäni lisää, ei ole mitään suunnitelmaa siitä, että kuinka voin kehittyä.

Järjestettyjen koulutusten laatua kuitenkin pidettiin pääasiassa hyvänä. Toiveena oli, että ylimääräiset piirileikit unohdettaisiin kokonaan ja keskityttäisiin enemmän itse asiaan. Haastateltavista monet kokivat myös, että nykyisellään järjestettävät puhelinluennot eivät riitä uusien asioiden käsittelyyn vaan niihin pitäisi pureutua enemmän. Eräs haastateltava ehdotti, että aiemmin käytössä ollut opintopiiri palautettaisiin takaisin käyttöön. Käytännössä opintopiiri oli opiskelutapa, joka toteutettiin yhtenä aamuna viikossa. Ryhmälle annettiin jokin aihe, jota he yhdessä kävivät läpi, niin tuotetietoutta siitä kuin tekniikkaakin.

5.2.3 Ryhmähenki

Kysyttäessä työyhteisöstä Nordeassa kaikki haastateltavat pitivät sitä hyvänä, mikä tuki aikaisempia kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Osa haastateltavista kertoi, että jos työyhteisöä laajennetaan oman konttorin ulkopuolelle, se ei pysy yhtä hyvänä. Yhteistyö muiden konttoreiden kanssa on melko vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Tämä koettiin toistuvasti ikävänä asiana senkin takia, että jo samassa rakennuksessa on muitakin Nordean konttoreita, eikä näiden konttoreiden kanssa koettu yhteisöllisyyttä kuten omassa konttorissa. Muutama haastateltavista toivoikin, että järjestettäisiin

enemmän yhteistä toimintaa muidenkin kuin vain oman konttorin kollegoiden kanssa, jotta mahdollistettaisiin verkostoituminen ja parempi me-henki.

Kaikki haastateltavat kokivat, että oman konttorin sisäinen työyhteisö tuki heidän omaa työhyvinvointiaan. Eräs haastateltava kertoi, että Nordea on ehdottomasti paras työpaikka, jossa hän on ollut verrattuna aiempiin, osittain työyhteisönsä vuoksi. Myös ryhmähenki omassa työyhteisössä koettiin pääosin hyvänä. Eräs haastateltava kertoi seuraavasti:

Työntekijöiden kesken on vapautunut, rento vapaa ilmapiiri. Voi olla oma itsensä, pystyy asioista keskustelemaan ja apuakin voi yleensä kysyä.

Yhteistyö, me-henki, rento ilmapiiri, kannustus, tuki ja keskinäinen kunnioitus olivat teemoja, jotka toistuivat usein puhuttaessa asioista, jotka positiivisesti vaikuttivat ryhmähenkeen. Yleisilmeeksi ryhmähengestä jäi pääosin positiivinen kuva. Asioita, jotka välillä heikensivät ryhmähenkeä, olivat muun muassa selän takana puhuminen ja yksilöiden omat niin sanotut huonot päivät. Koettiin, että liian usein kollega toi oman pahan mielensä työpaikalle ja tartutti sen muihin työkavereihin tai purki sen toiseen työntekijään joko tiuskimalla tai mököttämällä.

Kaiken kaikkiaan minun mielestä ihan hyvä (ryhmähenki), ehkä jossain määrin on liikaa semmoista pienistä asioista marmattamista. Mutta kyllä se ehkä kertoo siitä, että mitään isoja ongelmia ei ole.

5.2.4 Esimies

Haastattelun seuraava osio koski esimiestä liittyen työhyvinvointiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksissa oli käynyt ilmi, että vaikka tuntemukset esimiestä ja työnantajaa kohtaan olivat pääosin positiiviset, moni koki, ettei esimies seuraa tarpeeksi heidän työhyvinvointiaan.

Haastattelussa haluttiin selvittää tarkemmin syitä, miksi näin on ja mitä asialle toivottaisiin tehtävän.

Kysyttäessä, miten esimiehen tulisi ottaa työhyvinvointi huomioon, vastaukset olivat melko yhteneväisiä. Eräs haastateltavista toi esiin oman panoksen työhyvinvointiin näin:

Esimies voi, minkä se onkin tehnyt, järjestää meille paikat ja mahdollisuudet huoltaa itseään. Toki olisi hyvä ehkä aktiivisemmin kysyä kaikilta, että miten voit, miten olet jaksanut. Mutta muuten, kyllä se vaan on niin, että ei ne (esimiehet) voi rakentaa sitä (työhyvinvointia) tarjottimelle, että jokaisen pitää huolehtia siitä itse.

Muutama vastaajista totesi, että esimiehen tulisi ottaa työhyvinvointi huomioon kaikessa tekemisessä ja että työhyvinvointi on kaiken toiminnan ja tuottavuuden lähtökohta. Henkilöstö nähtiin organisaation tärkeimpänä voimavarana ja toivottiin, että esimies panostaisi siihen sen vaatimalla tavalla.

Esimiehen pitäisi panostaa siihen, että se työntekijä on se voimavara ja tuo sitä tulosta. Panostusta tarvitaan ihan jokaisella alueella ja täytyy luoda mahdollisuus siihen, että työntekijä pystyy tekemään täysivaltaisesti sitä, mitä häneltä odotetaan.

Esimieheltä toivottiin myös enemmän panostusta juuri työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Myös entistä aktiivisempaa otetta työhyvinvoinnin huomioon ottamiseksi pyydettiin. Muutama haastateltavista koki, ettei esimies juurikaan seuraa heidän työhyvinvointiaan tai edistä sitä.

En tiedä seuraako, mutta olen sitä mieltä, että on esimiehen tehtävä pitää vähän silmällä, että mitä työntekijöille kuuluu esimerkiksi keskustelemalla ja seuraamalla sitä, vaikka sivummalta, miten se työ itsessään sujuu ja antamalla palautetta siitä. Eikä välttämättä tarvitse olla mikään

kehityskeskustelu vaan ihan tällöisiä kahdenkeskisiä keskusteluja aiheesta, että miten menee.

Esimieheltä saatava palaute ja tuki koettiin selvästi erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, eivätkä haastateltavat mielestään saaneet näitä tarpeeksi. Kysyttäessä, saako haastateltava esimieheltä tarpeeksi tukea, vastaus oli suurimmaksi osaksi kielteinen. Pyydettyä vastausta siihen, millaista tukea haastateltavat sitten toivoivat, toistui palautteen saannin ja vuorovaikutuksen tärkeys. Eräs haastateltava esitti asian lyhyesti ja ytimekkäästi:

Aktiivista osallistumista työntekijöiden haasteisiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avoimen kysymyksen yhdessä vastauksessa nostettiin esiin esimiehen saatavuus ja läsnäolo. Vastaaja oli sitä mieltä, ettei esimies ole riittävästi paikalla ja asiaa haluttiin käsitellä myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kysyttäessä esimiehen saatavuudesta ja läsnäolosta vastaukset olivat taas erittäin yhteneväiset. Kaikki paitsi yksi haastatelluista koki, että esimies ei ole tarpeeksi saatavilla ja läsnä. Esimiehen fyysinen läsnäolo ei ollut monen mielestä riittävää. Moni toivoi, että koska konttorissa on kaksi esimiestä, pyrittäisiin siihen, että ainakin toinen olisi paikalla.

Mielipiteitä jakoi paljon se, onko esimies läsnä, vaikka hän fyysisesti olisikin paikalla. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että esimiehen ollessa fyysisesti paikan päällä, hän on aina saatavilla. Toiset kokivat, että läsnäolo ei ollut silloinkaan taattua ja oma-aloitteista läsnäoloa toivottiin esimiehiltä enemmän. Eräs vastaaja myös kertoi, että esimiehen poissaolo silloin, kun häntä tarvitaan työtehtävään liittyen, on todella ikävää. Tällöin hänen mielestään asiakaskokemus kärsii, kun asiakas joutuu odottamaan, eikä asiaa välttämättä saada edes hoidettua ilman esimiestä. Kaiken kaikkiaan esimiehiltä toivottiin enemmän sekä fyysistä että henkistä läsnäoloa.

Kvantitatiivinen tutkimus nosti myös esiin työpaikkakiusaamisen. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kokenut, että työpaikalla esiintyisi varsinaista

työpaikkakiusaamista, vaikka erilaisia ristiriitoja ja konflikteja välillä esiintyykin. Yksi haastateltavista kertoi kokeneensa työpaikkakiusaamista aiemmin jossain määrin, mutta tällä hetkellä tilanne oli hyvä. Useimmiten konfliktit ja ristiriidat haastateltavien mielestä syntyivät näkemyseroista tai jonkun kollegan huonosta tuulesta tai asenteesta. Tällaisia tilanteita ei työpaikalla kuitenkaan heidän mielestään ilmene usein. Selvitettäessä, miten edellä mainittuja tilanteita selvitetään työpaikalla, oli vastaus hyvin yksiselitteinen: ei mitenkään.

Vähäisiä ristiriitoja esiintyy, en kuitenkaan kiusaamiseksi luokittele niitä. Se kuva mikä minulla on, on se, että niitä käsitellään vapaa-ajalla, ei niinkään työpaikalla.

Tähän toivottiin melko yksimielisesti muutosta. Tilanteet tulisi käsitellä työpaikalla työyhteisön voimin, eikä selän takana puhuen. Esimieheltä toivottiin tässäkin aktiivisempaa otetta, että tilanteisiin puututtaisiin heti.

Nostamalla kissan pöydälle. Esimiehen tulisi tämä tehdä. Tässä nyt tullaan taas siihen, että esimiehen pitäisi ottaa vähän enemmän selvää asioista.

Avoin keskustelu ristiriitatilanteista olisi haastateltavien mielestä rakentava ratkaisu. Jos ristiriidat jatkuvasti vain lakaistaan maton alle, se heikentää työyhteisön ryhmähenkeä, mikä taas heikentää työhyvinvointia. Myös yhteisten pelisääntöjen uudelleen määrittelemineen oli erään haastateltavan mielestä tärkeää.

5.2.5 Työ

Kysyttäessä työn kuormituksen määrästä, haastateltavat näkivät asian hyvin eri tavoin. Osa koki kuormituksen määrän sopivana, kun toiset kokivat työn todella kuormittavana. Lisäksi kuormittavuuteen vaikutti haastateltavien mielestä paljon asiakkaiden määrä. Jos asiakkaat esimerkiksi joutuivat jonottamaan pitkään, monen haastateltavan mielestä työn kuormittavuus lisääntyi siksi, että vihaisten asiakkaiden määrä näissä

tilanteissa kasvoi. Myös mahdollisten hengähdystaukojen pitäminen vaikeutui, kun asiakkaita oli paljon. Tällaisia muutaman minuutin taukoja toivottiin kahvitaunon ja lounastauon rinnalle, jotta päätteellä työskentelyn saisi toisinaan katkaistua. Tyytyväisiä oltiin siihen, että ergonomiaan on kiinnitetty paljon huomiota ja on hyvin pitkälti työntekijästä itsestään kiinni, toimiiko hän ergonomisesti. Kuitenkin joissain työtehtävissä työntekijä ei voi valita istumisen ja seisomisen välillä, vaan joutuu seisomaan koko päivän työssään. Tähän esitettiin ratkaisuksi esimerkiksi satulatuolien lisäämistä henkilökunnan käyttöön.

Kvantitatiivinen tutkimus antoi tuloksen, jonka mukaan liikaan työn kuormitukseen ei puututa ja että stressiin on hankalaa löytää apua. Tätä selvitettiin myös haastattelussa. Kävi ilmi, että haastateltavat kokivat, ettei työn kuormituksen vähentämiseksi ollut juuri mitään tehtävissä tai että se oli hyvällä tasolla. Eräs haastateltava totesi, että välillä tuntuu, että tarvittaisiin lisää työntekijöitä, mutta koska hiljaisiakin päiviä on, on tarve varmasti hankalaa arvioida. Moni haastatelluista kertoi, ettei stressaannu töistä tai työn kuormittavuudesta juuri lainkaan tai todella vähän. Ne, jotka kokivat stressiä, toivoivat apua esimieheltä. Esimerkiksi toiveena oli, että stressistä voisi ”ihan vain puhua” esimiehen kanssa. Haastattelun tulokset liittyen stressiin ja työn kuormitukseen eivät vastanneet kovin hyvin kvantitatiivisen tutkimuksen asettamaan hypoteesiin, sillä haastateltavat eivät kokeneet kuormitusta tai stressin määrää ongelmallisina. Kuormitusikkunan teorian mukaisesti työn kuormitus ei saa olla niin kovaa ja kohtuutonta, että työntekijän työhyvinvointi heikkenee. Haastateltavien vastausten perusteella kuormitus on nyt sopiva ja se tukee työhyvinvointia. Eniten kuormittava tekijä on suuri asiakasmäärä verrattuna resursseihin. Tähän ei kuitenkaan yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa.

Työn vaihtelevuus oli haastateltavien mielestä joko sopivaa tai he toivoivat sitä enemmän. Kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että vaihtelevuutta olisi liikaa. Moni haastatelluista kertoi, että on keskustellut esimiehen kanssa siitä, että työn halutaan olevan tarpeeksi vaihtelevaa, jo pelkän ergonomian kannalta. Eräs haastateltava toivoi, että siirtymiin

työtehtävästä toiseen panostettaisiin enemmän. Esimerkiksi toiveena oli, että samassa työtehtävässä oltaisiin koko viikon ajan, eikä yhden viikon sisällä työtehtävä vaihtuisi. Lisäksi toivottiin sitä, että mahdollisista muutoksista kalentereissa tiedotettaisiin etukäteen, jotta työntekijä ehtisi valmistautua tarpeen mukaan. Esimerkkinä tästä eräs haastateltava kertoi, että ollessaan asiakasneuvojan paikalla viikon, hän ei ehdi selata seuraavan viikon ajanvaraustapaamisiaan. Jos hänellä seuraavalla viikolla ensimmäinen asiakastapaaminen on sellainen, joka vaatii suurempaa valmistautumista (esimerkiksi asuntokaupat), tulisi tämä ottaa jotenkin huomioon.

Haastattelulla haluttiin myös selvittää, miten työpaikalla toimitaan, jos työn sujuvuus heikkenee ja epäonnistumiset lisääntyvät. Haastateltavista miltei kaikki kokivat, ettei edellä mainittuun juurikaan puututa.

En oikein niin kuin ole huomannut mitään, että mitä olisi tehty (jos työn sujuvuus heikkenee). Jotenkin odotellaan, että kyllä se siitä.

Tähän toivottiin lisää niin sanottua pelisilmää. Eräs haastateltava otti esimerkiksi resurssien organisoinnin. Jos jossain työtehtävässä tarvitaan enemmän apua kuin toisessa, tulisi hänen mukaansa esimiehen seurata tilannetta ja tarpeen vaatiessa ryhtyä toimenpiteisiin. Toinen haastateltava myös koki, että joissain epäonnistumisissa on otettu käyttöön aivan liian tiukka linja:

Liian kova linja esimiehillä, kun aletaan uhkailla seuraamuksilla ja työpaikan menettämisellä, niin se ei ole nykyaikaista johtamista. Pitäisi olla motivoivaa ja kannustavaa, että ei voi olla tuollaista.

5.2.6 Yksilö

Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä kerrottiin, kokemusikkunassa pääosassa on työntekijän oma kokemus työstään. Siksi kvalitatiivisessa

haastattelussa haluttiin kysyä vielä tarkemmin yksilön omista kokemuksista liittyen muun muassa työn mielekkyyteen. Kaikkien haastateltavien mielestä heidän kokemuksensa omasta työstään ja sen mielekkyydestä oli hyvä. Jokainen siis koki työnsä pääsääntöisesti mielekkäänä. Eräs haastateltava totesi, että asiakaspalvelussa jokainen hetki ei kuitenkaan aina voi olla mielekästä. Kysyttäessä millaista työnohjausta ja valmentamista haastateltavat työssä saavat, toistui vastaus, että ohjausta ei saa tai sitä saa vasta pyydettäessä. Kuten jo aiemmin haastateltavat ovat nostaneet koulutuksen ja työn ohjauksen todella tärkeiksi asioiksi työhyvinvoinnin kannalta. Ohjausta ja valmennusta siis toivottaisiin huomattavasti enemmän. Eräs haastateltavista tarttui aiheeseen valmennus ja puki sen sanoiksi näin:

Johtaminen ja kaikki pitäisi lähteä siltä tasolta, että on se valmentaja ja on se joukkue. Ei niin, että on se johtaja ja alaiset.

Kyseinen haastateltava toivoi nimenomaan valmennukseen lisää joukkuehenkeä ja sitä, että toimitaan yhtenä tiiminä, esimiehet ja työntekijät yhdessä. Tällöin työn mielekkyys kasvaisi.

Kehittyvän työn ikkunassa työmotivaatio nostetaan tärkeäksi osa-alueeksi. Kaikki haastatellut kokivat oman työmotivaationsa olevan hyvä, jopa korkea. Työmotivaatiota tukivat haastateltavien mukaan onnistumiset, palaute, kannustus ja oman osaamisen hyvä taso. Työmotivaatiota laskivat kiireiset päivät, onnistumisten vähäisyys, palautteen ja kannustuksen vähäisyys sekä turhautuminen, joka syntyi siitä, ettei oma osaaminen riittänyt vastaamaan asetettuja odotuksia.

Tasapaino omien ominaisuuksien ja työn vaatimusten välillä oli suurimmaksi osaksi haastateltujen mielestä hyvä. Eräs haastateltava koki, ettei hänen digitaalinen osaamisensa ollut kovin vahva, mutta sitä kompensoivat hänen sosiaaliset taitonsa ja kykynsä tulla hyvin toimeen ihmisten kanssa. Toinen haastateltava koki, ettei saa kaikkia parhaimpia ominaisuuksiaan työssä tarpeeksi hyvin käyttöön, kuten hyviä kuuntelijan taitoja, kun taas epämukavuusalueella joutuu olemaan miltei jatkuvasti

myynnin suhteen. Kolmas haastateltava taas koki, että hänellä olisi antaa vieläkin enemmän.

Keskustelu haastateltavien asennoitumisesta työhyvinvointiin oli vaihteleva. Toinen koki, ettei ajattele työhyvinvointia juuri ollenkaan, kun taas toinen näki sen kaikkein tärkeimpänä asiana. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että asenne työhyvinvointia kohtaan oli hyvä, toiset olivat vaan vieneet sen pidemmälle kuin toiset. Eräs haastateltava kertoi, että kokee asenteensa työhyvinvointia kohtaan hyvänä, mutta ei ajattele työhyvinvointia ja sitä, mikä voisi olla paremmin, vaan pikemminkin sopeutuu tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla. Toinen haastateltava näki työhyvinvoinnin hyvin yksityisenä asiana ja koki vaikuttavansa siihen eniten pitämällä itsestään mahdollisimman hyvää huolta. Alla yhden haastateltavan ajatuksia omasta asenteesta työhyvinvointia kohtaan:

Hyvä. Kyllä esimerkiksi ergonomiaa mieltii tosi usein ja sitä, että on hyvät työkaverit. Kyllä sitäkin tulee ajateltua, että miten itse voi vaikuttaa toisen hyvinvointiin työssä, että yrittää jutella, jos toisella on huono päivä ja kehua ja kannustaa, jos toinen onnistuu ja kiittää aina avusta.

Kvantitatiivinen tutkimus kertoi, että asenteet tulevia muutoksia kohtaan olivat pääasiassa positiiviset. Kysyttäessä haastattelussa asennoitumisesta tuleviin muutoksiin suhtauduttiin niihin edelleen pääosin positiivisesti. Oma asenne muutokseen koettiin toistuvasti hyvänä ja muutos sinällään nähtiin hyvänä asiana. Mielenkiintoista kuitenkin oli se, kuinka erilaisia käsityksiä haastatelluilla oli muutoksesta ja sen sisällöistä. Osa tuntui olevan enemmän kartalla siitä, mitä muutokset käsittävät, kun taas toisten oli hankala määritellä omaa asennoitumista, koska tietoa tulevasta ei vielä ollut. Tiedotusta muutoksesta käsitellään vielä myöhemmin. Yksi vastaajista koki muutoksen melko epävarmuutta luovana asiana:

Nenäliinaa tarvitsee, en minä tiedä. Pieni uhkakuva se on. Että riitänkö.

5.2.7 Muutos

Haastateltavilta kysyttiin, miltä tuleva muutos heistä tuntuu. Tuntemusten kirjo oli kattava ja tunteet vaihtelivat positiivisesta negatiiviseen ja neutraaliin. Tunteet olivat neutraalit niillä, keillä ei ollut tarkkaa käsitystä tulevista muutoksista ja niiden sisällöstä. Eniten heräsi positiivisia tunteita ja osa haastateltavista odotti muutosta jopa innokkaina. Negatiivisia ajatuksiakin löytyi ja ne liittyivät pääasiassa huoliin siitä, kuinka kaikki työkaverit sopeutuvat muutoksiin sekä miten asiakkaat näkevät muutokset. Lisäksi eräs haastateltava kertoi, että osa muutoksista sotii hänen omaa ajatusmaailmaansa vastaan. Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, on erittäin haasteellinen tilanne henkilön työhyvinvoinnin kannalta, jos yrityksen arvot eivät vastaakaan enää omia. Myös huoli oman työn jatkuvuudesta nousi esiin sekä oman osaamisen mahdollinen riittämättömyys.

Kaikki haastateltavat kokivat, että muutoksesta on tiedotettu, mutta tiedotuksen laatu on ollut huonoa, epäselvää tai ympärilyöreeä. Asioista on kerrottu pikemminkin yleisellä tasolla, eikä tarkkaa konkreettista faktaa ole haastateltavien mielestä esitetty. Kuten aiemmin jo mainittiin, osa haastateltavista oli selvästi enemmän perillä tulevista muutoksista kuin toiset, mikä viestii siitä, että muutoksesta tiedottaminen ei ole ollut johdonmukaista. Eräs haastateltava myös kritisoi sitä, miten hän ensimmäistä kertaa kuuli tulevista muutoksista – toiselta kollegalta toisesta konttorista. Haastateltava oli ehdottomasti sitä mieltä, että niin kauan kuin ei ole mitään konkreettista kerrottavaa muutoksista, niistä tulisi olla hiljaa. Nyt liikkeelle oli siis lähtenyt erilaisia huhupuheita, jotka ovat omiaan luomaan epävarmuutta ja ristiriitaisia tunteita. Haastateltavien vastaukset liittyen muutoksesta tiedottamiseen tukevat jo saatuja kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Mitä enemmän haastateltu tuntui muutoksista tietävän, sitä positiivisemmin hän muutoksen näki ja toisinpäin.

Muutoksista toivottiin lisää tietoa. Nimenomaan korostui konkreettisen tiedon merkitys. Esimerkiksi se, miten muutokset vaikuttavat päivittäiseen

työhön ja työtehtäviin, vaikuttavatko muutokset työllistämiseen sekä millaisella aikataululla muutokset aiotaan toteuttaa. Vain yksi haastatelluista oli sitä mieltä, ettei tässä vaiheessa tee lisätiedolla mitään. Eräs haastatelluista kertoi näin:

En minä nyt mitään todella tarkkaa (tietoa) vaadi, mutta sellaista, milloin jokin asia on tulossa käyttöön ja miten se otetaan käyttöön, että ei vaan otsikkotasolla. Kuukausitasolla haluaisin tietoa muutoksista, koska meiltäkin edellytetään työssä tietyntaista tarkkuutta. Ja sanon vielä, että pitäähän ne suunnitelmat olla hiottu jo siihen malliin, että kun sinä rupeat niistä tiedottamaan, että sinä tiedät milloin ne tapahtuvat.

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin heidän vaikutusmahdollisuuksistaan liittyen muutoksiin, olivat kaikki haastateltavat sitä mieltä, ettei vaikutusmahdollisuuksia ole tai ne ovat erittäin vähäiset.

Minulla on hyvin pienet vaikutusmahdollisuudet, en koe, että voisin hirveästi vaikuttaa. Jollain tasolla haluaisin vaikuttaa, mutta sitten taas se (muutokset) on ylemmän tason vastuulla ja haluaisin voida luottaa siihen, että siellä ylemmällä tasolla tehdään hyviä päätöksiä.

Haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa muutokseen vain siten, miten he ottavat muutoksen vastaan, eivät niinkään muutokseen suunnitteluvaiheessa. Kuten tässä opinnäytetyössä on aiemmin osoitettu, työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa. Kuitenkin haastattelujen perusteella kovin moni haastateltavista ei edes halunnut voida vaikuttaa muutoksiin. Ne jotka halusivat vaikuttaa, toivoivat esimerkiksi erilaisia gallupeja tai palavereja, joissa pääsisivät esittämään mielipiteitään. Vastauksista kävi siis selvästi ilmi, että organisaatiotason muutoksiin ei pystytty vaikuttamaan eikä niihin juurikaan haluttu vaikuttaa, vaan luottamus päätöksiä tekevään ryhmään oli melko suuri. Omaan päivittäiseen työhön halusivat haastateltavat voida vaikuttaa ja he myös kokivat, että siihen heillä oli mahdollisuus vaikuttaa.

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten he luulevat muutosten vaikuttavan niin omaan kuin työyhteisön työhyvinvointiin. Kysymys oli selvästi haastava, sillä moni haastateltava ei osannut sanoa mitään. Ne jotka vastasivat kysymykseen, olivat hyvin eri linjoilla asian kanssa. Yksi haastateltavista näki asian näin:

Koko ajan tulee lisää vaatimuksia. Ei lisää työhyvinvointia, että tuota päivittäistä työnkuvaa pitää kyllä hioa jollain tavalla.

Kyseinen haastateltava myös suhtautui muutokseen melko epävarmoin tuntemuksin. Toinen haastateltava, joka odottaa muutosta innokkaasti, kertoi näin:

Jos se (muutos) toteutuu sellaisenaan, että mentäisiin siihen yhteisöllisyyteen, niin se yhteisöllisyys voisi parantaa hyvinvointia.

Myös se jakoi mielipiteitä, onko tieto muutoksesta jo aiheuttanut muutoksia työhyvinvointiin tai työilmapiiriin. Toisten mielestä vaikutukset ilmapiirissä näkyivät jo selkeästi, keskustelu muutoksesta oli lisääntynyt kahvihuoneessa ja jonkinlainen epävarmuus tuntui yhden haastateltavan mielestä leimaavan työpaikan arkea. Hän vertasi tunnelmaa siihen, mikä työpaikalla oli vallinnut edellisten YT-neuvotteluiden aikana. Osa vastaajista taas ei kokenut, että tieto muutoksista olisi vaikuttanut mitenkään.

Haastateltavien oli myös todella vaikea sanoa, miten he uskoivat tulevien muutosten vaikuttavan heidän työhönsä. Toiveena oli, että vain positiivisesti. Eräs haastateltava uskoi, että lisäkoulutusta tullaan tarvitsemaan. Odotukset muutokselta ovat kuitenkin melko korkealla. Haastateltavat toivoivat paljon positiivisia muutoksia, esimerkiksi:

Positiivisia asioita ja jotenkin sitä niin kuin maalaisjärjen käyttöä niissä muutoksissa, ettei mentäisi ihan vaan business edellä.

Toinen haastateltava toivoi motivoivia muutoksia:

Vaikeaa, mitähän minä sanoisin. No että se (muutos) kuitenkin motivoisi, että jaksat edelleen olla työelämässä. Että jaksat tehdä vielä sitä työtä.

Muutokseen liittyen haastatteluissa nousi paljon enemmän epävarmuutta ja huolen aiheita esiin, kuin mitä kvantitatiivinen tutkimus antoi olettaa. Kävi selvästi ilmi, että muutoksista oli toki tiedotettu henkilöstölle, mutta niistä keskusteleminen oli jäänyt aivan liian vähälle.

5.2.8 Henkilöstön kehitysehdotukset

Kun haastateltavilta pyydettiin kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi, toistui sama teema, joka oli yhteisten aktiviteettien lisääminen. Lisäksi toivottiin jo mainittua aktiivisuutta esimiestyöhön. Eräs haastateltava kokosi hyvin myös muidenkin ajatuksia samaan lauseeseen:

Ehkä juuri se työtehtävien vaihtelu enemmän ja ehkä enemmän näitä yhteisiä tyhy-juttuja, olkoon se sitten, vaikka joku aamujumppa tai joku muu pieni asia, ei tarvitse mikään iso tapahtuma aina olla sekä avoin keskustelu.

Virkistystoiminnalta toivottiin lisää. Eräs haastateltavista toivoi, että virkistyspäiviä järjestettäisiin säännöllisemmin ja useammin, esimerkiksi 3-4 kertaa vuodessa. Osa koki, että virkistystoimintaa oli nyt riittävästi, mutta se ei sisällöltään vastannut toiveita.

Ei se Tallinnan reissu ole se paras, että ehkä liikuntaan ja terveyteen liittyviä teemoja tai tapahtumia. Ja silloin kerran, kun oli se, että kirjoitettiin toisista niitä positiivisia juttuja niin semmoisia lisää, että kaikille tulisi hyvä mieli ja että tuntisi että arvostetaan.

Toivottiin liikuntaseteleiden lisäksi esimerkiksi mahdollisuutta kuntosalilla käyntiin veloituksetta ja että työnantaja kustantaisi hierontapalveluita, mikä

auttaisi istumatyöhön. Oman hyvinvoinnin parantamiseksi toivottiin myös apua.

Eväät ja aika sille, että pystyt sisäistämään asioita. Ei kaikkia asioita vaan tekemällä opi vaan sinulla pitää olla se tietotaito siellä taustalla. Aikaa sille oppimisille, että voisi mennä, vaikka kollegan kanssa yhteistapaamiseen.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, oliko heillä vielä jotakin lisättävää tai jotakin, mikä oli jäänyt mainitsematta. Eräs haastateltavista halusi vielä mainita palkkauksen suhteessa työhön, jota tehdään. Kysyttäessä häneltä, toivoiko hän muutoksia palkitsemisjärjestelmään, haastateltava vastasi, että ei, pelkkä palkankorotus riittäisi. Toinen haastateltava halusi vielä nostaa lopuksi esiin esimiesten poissaolon ja ratkaisuehdotuksen.

Esimiehet kun ovat samaan aikaan pois, se vaikuttaa työn kuormitukseen paljon. Kyllähän sitä voisi paikata esimerkiksi nimetä jonkun vastuuhenkilön, jolla olisi enemmän valtuuksia, joku vanhempi toimihenkilö, joka tietää ja osaa, mutta sitten se pitäisi myös huomioida sen vastuuhenkilön aikatauluissa.

Lisäksi yksi haastateltavista halusi vielä sanoa, ettei koe olevansa työyhteisössä kovinkaan arvostettu ja toivoi arvostusta enemmän, jotta motivaatio säilyisi hyvänä. Eräs haastateltavista halusi vielä kertoa, että jos kokee työhyvinvoinnin kanssa jonkinlaisia ongelmia, ne yleensä saadaan ratkaistuksi sillä, että itse avaa oman suunsa. Tällä hän viittasi omakohtaiseen tilanteeseen, kun hänellä oli ollut suurempia ongelmia ergonomian kanssa.

6 KEHITYSEHDOTUKSET

Esimestoiminta tuli selkeästi esiin tutkimuksissa ja tämä tukee jo teoriaosuudessa kerrottua esimiehen korostettua asemaa muutoksen keskellä. Esimestä toivottiin enemmän läsnäolevaksi niin fyysisesti kuin henkisesti. Kuitenkin on ymmärrettävää, että esimiesten muut työtehtävät vievät paljon aikaa, mutta tilanteeseen tulisi kiinnittää huomiota. Nykyaikaiseen esimestoimintaan kuuluu työntekijöiden hyvinvointi ja se pitäisi nähdä yhtä tärkeänä muiden tehtävien ohella. Työntekijät ovat se tulosta tekevä osa yritystoiminnassa, koska he ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä. Heidän hyvinvointinsa tila heijastuu yrityksen muuhun toimintaan ja tulokseen.

Esimiehiä tulisi Nordealla kouluttaa siten, että he saisivat paremmat työkalut henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Aiemmin opinnäytetyössä on todettakin, että tällaisia työkaluja on tarjolla johtotehtävissä oleville. Kuitenkin yksinkertaisimmillaan tässä tutkimuksen kohteena olleessa konttorissa hyvinvointia voitaisiin parantaa esimiehen vahvemalla läsnäololla – niin fyysisellä kuin henkiselläkin. Esimiehen kannattaisi esimerkiksi kulkea enemmän työntekijöiden keskuudessa seuraten heidän vointiaan ja työskentelyään. Työntekijät voisivat näin päästä kertomaan helpommin työn hyvistä ja huonoista puolista ja jaksamisestaan sekä he saisivat helpommin esimieheltä suoraa palautetta, kannustusta ja tukea työhönsä. Vuorovaikutuksen lisäämisellä voidaan olettaa olevan hyvin vahvat positiiviset vaikutukset. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että kannustusta ja tukea lisäämällä esimestä kohtaan koetaan enemmän luottamusta. Esimiehen olisi siten helpompi huomata, jos työntekijällä tai työntekijöillä alkaa esiintyä liikaa kuormitusta. Näin myös huomattaisiin helpommin, onko sen päiväinen resurssien jako toimiva vai tulisiko siihen tehdä muutoksia ja näin vähentää stressiä ja kuormitusta. Jos nykyisellään esimiesten muut tehtävät estävät tämän toiminnan, tulisi Nordealla miettiä eri tehtävien delegointia enemmän.

Esimiesten poissaolon myös todettiin haittaavan itse työn tekoa ja tämän voidaan erityisesti katsoa olevan haitallista. Pankissa esimiehen läsnäolo on tärkeää myös siksi, että joihinkin asioihin on yksinkertaisesti saatava esimiehen suostumus tai kuittaus ennen kuin asiassa voidaan edetä. Nordealla tulisi siis kiinnittää erityistä huomiota siihen, että esimies todella on saatavilla koko työpäivän ajan. Voisiko toisena vaihtoehtona olla se, että päätäntävaltaa jaettaisiin, jolloin jonkun muunkin kuin pelkän esimiehen hyväksyntä riittäisi, jotta asiassa voitaisiin edetä?

Ristiriitoni selvittelyn suhteen oli myös toivetta, että esimies osallistuisi siihen enemmän. Esimiehen saatavuuden parantaminen on tärkeää tässäkin asiassa. Työntekijän on hyvä päästä rohkeasti ja helposti kertomaan esimiehelle työyhteisön sisäisistä ristiriidoista ja esimiehen tulisi puuttua niihin. Asiat tulisi käsitellä mahdollisimman pian ja kattavasti lopettaen nykyinen tapa pyyhkiä tilanteet niin sanotusti maton alle. Esimiehen tulisi olla puolueeton ja oikeudenmukainen näissä tilanteissa. Jos työssä tulee työntekijöiden välille esimerkiksi näkemyseroja, niin on tärkeää, että esimies ottaa tähän kantaa.

Henkilökunnan osaamisesta huolehtiminen nousi myös voimakkaasti esiin kummassakin tutkimuksessa. Tähän tulisi aikaisempienkin teoriassa esitettyjen tutkimuksien mukaan panostaa korostetusti, etenkin organisaation käydessä läpi muutosta. Selkeästi tuli esiin, että työntekijöitä huolestuttaa heidän riittävytensä ja osaamisensa tulevien muutoksien edessä. Uusia työntekijöitä taas vaivasi perehdytyksen heikko taso. Uusien työntekijöiden perehdytyksen vähäisyys kävi ilmi myös pidempään pankissa työskennelleiden vastauksista. Myös heidän työtään kuormittaa se, kun uusia työntekijöitä ei perehdytetä tarpeeksi ja he joutuvat käyttämään työaikaansa neuvomiseen ja ohjaukseen.

Olisi hyvä rakentaa osaaminen alusta saakka vahvana, eli perehdytyskäytännöt tulisi muuttaa. Ehdotuksena on pidempi perehdyttämisaika ja perehdyttäminen suunniteltaisiin tarkemmin. Perehdyttäjien määrä uutta työntekijää kohtaan kannattaisi olla

mahdollisimman vähäinen ja perehdyttäjillä on hyvä olla selkeä ohjeistus läpikäytävistä asioista. Jos perehdyttäminen tapahtuisi selkeästi vaiheittain, niin välttyttäisiin esiin tulleilta ongelmilta kuten päällekkäisyyksiltä ja poisjääviltä osioilta. Koulutusversiot käytettävistä ohjelmistoista helpottaisivat perehdytystä, koska kaikkea pääsisi kokeilemaan ja kokeilu olisi siten rohkeampaa.

Henkilöstön osaamisesta on jatkuvasti tärkeä pitää huolta, koska tämän voidaan nähdä parantavan yleistä hyvinvointia. Koulutusta ja uuteen perehdyttämistä tulisi tapahtua enemmän ja ilman erikseen pyytämistä. Henkilöstö haluaisi kehittää itseään, mutta kouluttautumismahdollisuudet ja –kanavat ovat jääneet epäselviksi. Oppimistilaisuuksia tulisi järjestää enemmän, koska tämän voidaan todeta vähentävän henkilöstön kokemaa kuormitusta ja lisäävän heidän motivaatiotaan ja tunnetta, että työnantaja arvostaa heitä. Kuten yhdessä haastattelussa toivottiin, opintopiirin uudelleen käyttöön ottaminen voisi olla erittäin hedelmällistä. Opintopiiri lisäisi ammattitaitoa sekä yhteisenä tekemisenä kasvattaisi ryhmähenkeä.

Työvälineet ja –tavat on hyvä käydä rauhassa työntekijöiden kesken läpi ensin, ennen asiakkaiden kanssa kokeilua. Tämä koskee niin perehdytystä kuin muutoksen tuomia uudistuksia. Esimerkiksi aiemmin mainitut koulutusversiot ohjelmistoista toisivat varmasti lisää varmuutta tekemiseen. Henkilökunta pääsisi rohkeasti kokeilemaan uutta. Asiakaskohtaamisissa kynnys uuden kokeiluun voi olla korkea, koska oman osaamattomuuden näyttäminen asiakkaan edessä voidaan kokea esteenä kokeilulle. Näin saataisiin koulutukseen konkreettinen aspekti, jota henkilökunta selkeästi toivoo. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuli esiin, että pelkät puhelinluennot eivät tue osaamisen kehittämistä tarpeeksi. Oppiminen on hyvä suorittaa käytännön kautta, mutta asiakastilanteet eivät ainakaan heti aluksi ole ehkä paras valinta.

Tietotekniset uudistukset myös koettiin etenkin vanhempien työntekijöiden kohdalla uhkana omalle osaamiselle. Tähän tulisi kiinnittää huomiota, koska pankkialan kehittyessä digitaalisesti tulisi henkilökunnan pysyä

kehityksessä mukana ja tuntee osaamisen pysyvän hyvänä. Tunne hyvästä osaamisesta on työhyvinvointia parantavaa. Konkreettista tietoteknistä koulutusta tulisi tuoda työpaikalle enemmän. Työntekijöiden tulisi päästä kokeilemaan yhdessä ja erikseen uusia ohjelmia ja välineitä, jolloin heidän pelkonsa uutta kohtaan hälvenisi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulikin esiin, että työnantajan tarjotessa osaamisen kehittämistä kokivat työntekijät heidän oman kehittämishalunsa kasvavan.

Avokonttorissa nähty huono puoli oli sen tuoma tietoturvariski sekä henkilökunnan turvattomuuden tunne uhkaavien asiakastilanteiden kohdalla. Fyysisesti avoin työympäristö lisää sosiaalista työhyvinvointia, toisin sanoen sosiaalista kanssakäymistä työyhteisössä, mutta tämä ei saa haitata asiakaspalvelutilanteita. Työtiloista olisi hyvä muokata suljetumpia jo tietoturvariskien kannalta. Nykyisellään asiakas voi tuntee olonsa epämukavaksi avoimessa tilassa ja työntekijä itsensä turvattomaksi. Konttoritiloissa tulisi tehdä selkeämmäksi se, missä asiakkaat voivat olla ja missä eivät, jotta henkilökunnan ei tarvitsisi jatkuvasti tarkkailla asiakkaita ja käsiteltävän materiaalin ja tiedon salassapitoa.

Asiakaskirjon ollessa laaja voisi olla hyvä tehdä työskentelypisteistä suljetumpia, jotta työntekijä voi kokea olevansa turvassa uhkaavan asiakkaan osuessa kohdalle. Psykkisen työhyvinvoinnin yksi tärkeistä tekijöistä on tunne, että henkilö on turvassa työpaikallaan. Jos työntekijä kokee, että asiakas voi helposti hyökätä hänen kimppuunsa, niin henkinen ja fyysinen työturvallisuus on selkeästi uhattu.

Tulevista muutoksista tiedottaminen on myös koettu kankeana ja sitä tulee kehittää, jos halutaan ylläpitää hyvä työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja muutosasenteiden positiivisena pitämisen kannalta on erittäin tärkeää, että muutos ja sen taustalla olevat syyt on selitetty työntekijöille ymmärrettävästi. Muutos voitaisiin jakaa osa-alueisiin, jotka käsitellään yksitellen yksityiskohtaisemmin eri tilaisuuksissa. Näin saataisiin yhteen tiedotustilaisuuteen mahdollisimman paljon tietoa sisällytettyä ja uusi asia olisi luultavasti helpompi sisäistää sen sijaan, että kerrotaan monta

asiaa yhdellä kerralla ympäröyvästi. Mahdollisimman kattava tietopaketti myös karsisi henkilökunnan sisällä syntyvää huhupuhetta ja pelkoa, joka johtuu epätietoisuudesta. Voisiko myös pelkän tiedotuksen lisäksi järjestää keskusteluhetkiä, joissa vain käytäisiin läpi työntekijöiden tuntemuksia muutosta kohtaan ja keskusteltaisiin mahdollisista epävarmuutta tai huolta aiheuttavista tekijöistä?

Muutoksien aikataulutuksen puute tuli myös tutkimuksessa esiin. Nordealla olisi siis hyvä luoda selkeämpi ja konkreettisempi aikataulu, jotta henkilökunnan on helpompi varautua ja käsitellä tulevia muutoksia. Ilmoitus esimerkiksi ensi vuonna tapahtuvista muutoksista voi olla liian laaja, joten olisi hyvä määritellä, onko tavoitteena esimerkiksi alkuvuosi, kevään loppupuoli tai syksyn alku. Ja mitä lähemmäs päästään, niin sitä tarkemmin tiedotetaan. Johdon puolella ei kannata olla liian varovainen tämän suhteen, koska viivästysten sattuessa niistä vain tiedotettaisiin henkilökunnalle selkeästi. Syyt on hyvä aina selventää kaikissa muutoksen vaiheissa, jotta muutos on helpompi ymmärtää ja hyväksyä.

Vaikka tutkimuksissa kävi ilmi, että konttorissa vallitsee hyvä ryhmähenki ja työyhteisö tukee yksittäisen työntekijän hyvinvointia, ei tätäkään kannata ajatella niin sanotusti valmiina asiana. Haastateltavat toivoivat hyvästä hengestä huolimatta ja jopa siitä johtuen lisää yhteistä tekemistä, joka hitsaisi ryhmää yhteen entisestään. Lisäksi Nordealla on melko paljon vaihtuvuutta työntekijöissä johtuen siirtymisistä toisiin tehtäviin, työharjoittelijoista ja eläkkeelle jäämisistä, mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisö elää koko ajan. Siksi olisi hyvä pitää säännöllisiä yhteisiä hetkiä, jotka eivät välttämättä edes liittyisi työasioihin, mutta jotka toteutettaisiin työajalla.

Myös virkistystoimintaan toivottiin muutoksia. Voitaisiko virkistystoiminnan määrää lisätä ja säännöllistää? Yhdessä haastattelussa toivottiin esimerkiksi säännöllisiä Nordean kesä- ja talvipäiviä, joihin osallistuisi oman konttorin lisäksi myös muita nordealaisia. Myös virkistyspäivien ohjelmiin toivottiin muutoksia. Esimerkiksi ehdotettiin konsertteja tai teatteria. Myös

liikunnan ja terveyden liittäminen virkistytymiseen oli toiveissa. Eräs haastateltava ehdotti, että myös myynninohjauskeskusteluilla voitaisiin käydä kävelyllä tai ne voitaisiin pitää jossain työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi lähikahvilassa.

Lisää avoimuutta keskusteluun toivottiin ja tähän voisi auttaa esimerkiksi henkilöstön oma palautelaatikko. Toisinaan kynnyks avata suunsa koko työyhteisön edessä voi olla suuri. Siksi palautelaatikko voisi olla hyvä ajatus. Henkilöstö voisi jättää omia palautteitaan laatikkoon nimettömänä. Nämä palautteet voitaisiin käsitellä joko esimiesten toimesta tai koko työyhteisön voimin. Näin asioita olisi ehkä helpompi ottaa esiin.

Kun toimintaa lähdetään kehittämään ja ongelmiin etsimään ratkaisuja, on tärkeintä rohkeasti kokeilla eri toimintamalleja ja seurata niiden toimivuutta. Jos jokin kokeilu todetaan toimimattomaksi, kannattaa selvittää, miksi se ei käynnistynyt niin kuin toivottiin ja kehittää sitä parempaan suuntaan. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kehitysideoita tuli henkilöstöltä itseltään jo paljon, vaikkeivat he itse välttämättä edes huomanneet niitä antavansa.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Nordea Pankki Suomi Oyj:n Lahdessa sijaitsevan henkilöasiakaskonttorin kahden laskentapaikan nykyistä työhyvinvointia, sekä tutkia ja ehdottaa työkaluja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen muutoksien keskellä. Näitä asioita selvittääksemme tutkimme ensin teoriaa työhyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnista muutoksessa. Keräämämme teorian pohjalta loimme ensin kvantitatiiviseen tutkimukseen kyselylomakkeen, joka toimi niin itsenäisenä työhyvinvointia kartoittavana tutkimuksena kuin pohjana kvalitatiiviselle tutkimukselle.

Teoriassa ja tutkimuksissa on keskitytty viisiosioiseen malliin työhyvinvoinnista, koska sen katsottiin olevan parhaiten yleistettävissä ja vaivattomimmin hahmoteltavissa. Viisiosiosessa työhyvinvoinnin mallissa siis nähtiin, että kokonaisvaltainen työhyvinvointi syntyy organisaation, esimiehen, työyhteisön, työn ja yksilön yhdistelmästä, sekä asenteista, jotka vaikuttavat taustalla. Jokainen osio vaikuttaa työhyvinvointiin eri lailla ja nämä asiat pyrittiin kartoittamaan sekä suorittamaan tutkimukset niiden pohjalta. Tutkimukset saatiin myös selkeämmiksi toteutuksen kannalta, kun kokonaisuus oli jaettu lokeroihin. Näin kysely- ja haastattelulomakkeista saatiin ymmärrettävämpiä, etenkin tutkimukseen vastaajille.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus osoittivat kumpikin, että yleinen työhyvinvointi nähdään ja koetaan tutkimuskonttoreissa pääasiassa positiivisesti. Esimerkiksi työyhteisö ja yhteistyö konttoreiden sisällä koettiin erittäin toimivaksi ja työhyvinvointia parantavaksi. Työntekijät kokivat tulevat muutokset myös positiivisina, mutta ne tunnettiin osittain pelottavina ja tähän voidaan yhdeksi pääsyyksi nähdä huono tiedottaminen asiasta. Myös osaamisen kehittäminen Nordealla koettiin kankeaksi, mikä lisäsi pelkoa muutoksia kohtaan, koska muutoksen kynnyksellä helposti koetaan osaamisen heikkenemistä sekä riittämättömyyttä. Lisäksi kaivattiin esimiehiltä enemmän niin fyysistä kuin henkistäkin läsnäoloa. Tämä koettiin tärkeäksi yleisen työhyvinvoinnin kannalta sekä myös tulevien organisaatiomuutoksien edessä. Työntekijät kuitenkin tunsivat selkeästi

hyvää luottamusta esimiehiä kohtaan, ja he myös tunsivat, että esimiehet ja työnantaja yleensäkin luottavat heihin ja arvostavat heitä. Tässä voidaan pitää tärkeänä hyvää vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä – tätä vuorovaikutusta olisi hyvä kuitenkin selkeästi lisätä.

Tutkimusta ei koeta kokonaisuutena hyvin yleistettäväksi. Suomen tasolla voidaan kuitenkin nähdä, että organisaatioon liittyvät tutkimusosat voivat olla hyvinkin yleistettävissä. Esimerkiksi muutostiedottaminen on samaa organisaatiotasolla samoin kuin kouluttautumismahdollisuudet. Lisäksi ikäjakaumaan ja työskentelyvuosiin liittyvä jaottelu ja niihin liittyvät riippuvuussuhteet voidaan myös nähdä yleistettävänä Suomen tasolla – tutkimukseen saatiin nämä osiot laajalta alalta mukaan.

Olemme erittäin tyytyväisiä valitsemaamme opinnäytetyön aiheeseen. Koska aihe ei ollut erityisen lähellä kummankaan opiskelijan omaa suuntautumishjelmaa, oli opinnäytetyö todella hyvä oppimiskokonaisuus. Käsiteltävät aiheet eivät olleet etukäteen kovinkaan tuttuja kummallekaan opiskelijalle, joten uuden oppimista tapahtui paljon. Opinnäytetyö toteutettiin tiukalla aikataululla, mikä auttoi pitämään aiheen hyvin rajattuna. Viimeistelylle ei kuitenkaan jäänyt ehkä tarpeeksi aikaa. Työn suurimpana antina koimme tutkimusten toteuttamisen, tulosten analysoinnin ja kehitysehdotusten laatimisen.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

- Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A. 2014. Parempaa työelämää tekemässä – Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global.
- Juuti, P., Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen : miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Lowe, G. 2010. Creating healthy organizations – How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success. U.S.A.: Rotman/UTP Publishing.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi – Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Liettua: BALTO print.
- Rauramo, P 2009. Työhyvinvoinnin portaat, työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK: Edita Prima Oy.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Suonsivu, K 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Elektroniset lähteet

Ansio, H. & Hirkman, P. 2013. Työ ja johtajuus liminaalitulassa. Tekes. [viitattu 15.10.2015]. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tyo_ja_johtajuus_liminaalitulassa_6_13.pdf.

The International Ergonomics Association IEA 2015. Definition and Domains of ergonomics. The International Ergonomics Association (IEA). [viitattu 17.10.2015]. Saatavissa: <http://iea.cc/about/index.html>.

Järvensivu, A. 2013. Työyhteisön muutos aiheuttaa ihottumaa. Helsingin Sanomat. [viitattu 6.10.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1377922685985>.

MTV 2015. Suomi työpaikkakiusaamisen kärkimaita Euroopassa. MTV. [viitattu 18.10.2015]. Saatavissa: <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/suomi-tyopaikkakiusaamisen-karkimaita-euroopassa/1874620>.

Nordea 2015. Tietoa Nordeasta: Pankkimuseo. Nordea Pankki Suomi Oyj. [viitattu 1.10.2015]. Saatavissa: http://www.nordea.fi/Tietoa+Nordeasta/Pankkimuseo/1644852.html?InkID=top-user-goal_nordean-historia_02-12-2013.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2015. Hyvä työyhteisö. SAK. [viitattu 28.10.2015]. Saatavissa: <https://www.sak.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuhteen-a-o/hyva-tyoyhteiso>.

Vasama, T. 2014. Vain joka neljäs pomo osaa edistää alaisten hyvinvointia töissä. Helsingin Sanomat. [viitattu 13.10.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1411525389855>.

Vattulainen, T. 2015. Miten selvittää organisaatiouudistuksesta? Helsingin Sanomat. [viitattu 20.10.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1425615014374>.

Vattulainen, T. 2015. Myönteisetkin muutokset voivat heikentää työhyvinvointia. Helsingin Sanomat. [viitattu 20.10.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1425444882004>.

Vähäsarja, S. 2014. Vihastujat, vetäytyjät ja innostujat – muutokset työpaikalla tuovat esiin ihmisten eroja. Yle. [viitattu 6.10.2015]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/vihastujat_vetaytyjat_ja_innostujat__muutokset_tyopaikalla_tuovat_esiin_ihmisten_eroja/7605938.

LIITTEET

LIITE 1. Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeen saateviesti

Hei!

Toteutamme tradenomin opintoihin kuuluvan opinnäytetyön Nordealle, konttoreille 1085 ja 1519. Opinnäytetyömme aihe liittyy työhyvinvointiin Nordeassa.

Tutkimuksemme ensimmäinen osuus on kyselylomake, jonka tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin nykytilannetta. Kyselylomake koostuu viidestä eri osa-alueesta ja niihin liittyvistä monivalintakysymyksistä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja sen täyttämiseen menee noin kymmenen minuuttia. Vastausaikaa on torstaihin 29.10.2015 asti, jonka jälkeen kysely sulkeutuu.

Alla olevasta linkistä pääsee suoraan kyselylomakkeeseen.

<https://www.webropolsurveys.com/S/87ED57EE6BCC0227.par>

Kiitämme jo etukäteen vastauksista!

Ystävällisin terveisin

Jenna Erola ja Marleena Patrikainen

LIITE 2. Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake

Peruskysymykset

1. Sukupuoli (Nainen/mies)
2. Ikä

18-23
24-29
30-35
36-41
42-47
48-53
54-59
60-65

3. Työvuodet Nordealla

Organisaatio

Asteikolla 1-4 (1= todella huono, 2= jokseenkin huono, 3= jokseenkin hyvä, 4= todella hyvä, 5= en osaa sanoa)

1. Osaamiseni ylläpitäminen työnantajan puolesta?
2. Työnantajan tarjoamat hyvinvointipalvelut?
3. Työterveyden palvelut?
4. Työterveydenhuollon saatavuus?
5. Työsuojelutoiminta?
6. Fyysisen työturvallisuuden taso?
7. Henkisen työturvallisuuden taso?
8. Ergonomiasta huolehtiminen?
9. Työpaikkani pysyvyydentuntu?
10. Tiedon määrä ja saatavuus organisaatiossa?
11. Luottamuksen tunne työnantajaa kohtaan?
12. Tiedon määrä tulevista muutoksista?
13. Työntekijöille selitetään muutostarve ymmärrettävästi?
14. Mahdollisuuteni vaikuttaa organisaatiomuutoksiin?
15. Virkistystoiminta?
16. Henkilöstöruokailun taso?
17. Urakehitysmahdollisuuteni?

Kyllä/Ei

1. Ehdotuksiani kuunnellaan ja otetaan käyttöön
2. Saan vaikuttaa työtapoihini (välineet ym.)
3. Meillä on ennakoiva työterveydenhuolto
4. Stressinhoitoon löytyy apua
5. Tunnen, että terveydentilani on tärkeää työnantajalleni
6. Olen tyytyväinen yrityksen arvoihin ja visioihin

Esimies

Asteikolla 1-4 (1= todella huono, 2= jokseenkin huono, 3= jokseenkin hyvä, 4= todella hyvä, 5= en osaa sanoa)

1. Luottamuksetunne esimiestä kohtaan?
2. Esimieheltä saatava tuki työhön?
3. Esimieheltä saatava kannustus?
4. Kontaktit esimiehiin?
5. Hyvinvointini seuraaminen ja edistäminen esimiehen toimesta?
6. Yleinen vuorovaikutus esimiehen kanssa?

Kyllä/Ei

1. Esimies kuuntelee minua
2. Esimies luottaa minuun
3. Voin kertoa esimiehelle ongelmista työpaikalla
4. Esimies seuraa hyvinvointiani
5. Jaksamistani ja hyvinvointiani tuetaan
6. Esimies puuttuu työpaikkakiusaamisiin/voin luottaa hänen puuttuvan
7. Liikaan työn kuormitukseen puututaan
8. Saan esimieheltäni tarpeeksi apua/tukea muutoksessa

Työyhteisö

Asteikolla 1-4 (1= todella huono, 2= jokseenkin huono, 3= jokseenkin hyvä, 4= todella hyvä, 5= en osaa sanoa)

1. Työilmapiiri?
2. Yhteistyön toimivuus työyhteisössäni?
3. Kontaktien taso työyhteisössä?
4. Vuorovaikutuksen taso työkavereiden kesken?
5. Tyytyväisyyteni työtiloihin?

6. Ristiriitojen käsittelytavat?
7. Käytettävien työvälineiden laatu?
8. Työyhteisöltä saatava kannustus?
9. Luottamustaso työyhteisössäni?

Kyllä/Ei

1. Työpaikallani esiintyy kiusaamista
2. Ristiriidat voidaan käsitellä työyhteisön kesken
3. Työyhteisössä tapahtuu paljon vaihtelua

Työ

Asteikolla 1-4 (1= todella huono, 2= jokseenkin huono, 3= jokseenkin hyvä, 4= todella hyvä, 5= en osaa sanoa)

1. Työni mielekkyys?
2. Työmotivaationi?
3. Työn kuormituksen taso?
4. Palkan/palkkioiden vaikutus työmotivaatiooni?
5. Haluni vaikuttaa työhöni ja sen kehittämiseen?
6. Vaikutusvaltani työhöni ja sen kehittämiseen?
7. Haluni ottaa uusia asioita vastaan työssä?
8. Arvostuksen tunne työssäni?
9. Tarpeellisuuteni tunne työpaikalla?
10. Onnistumiskokemusten määrä töissä?
11. Työtehtävieni vaihtuvuus?
12. Työympäristön muutos työhyvinvointiini?
13. Työkavereiden vaihtuvuuden vaikutus työhyvinvointiini?

Yksilö

Asteikolla 1-4 (1= todella huono, 2= jokseenkin huono, 3= jokseenkin hyvä, 4= todella hyvä, 5= en osaa sanoa)

1. Itsenäisen osaamiseni kehittäminen?
2. Osallistumiseni taso uuden käyttöönottoon?
3. Virkeyteni töissä?
4. Työtehtävieni hoituminen ajallaan?
5. Kalenterinhallintani?
6. Tuntemukseni asiakaskohtaamisista yleisesti?
7. Suhtautumiseni tuleviin muutoksiin organisaatiossa?

8. Suhtautumiseni uuteen strategiaan?
9. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä?
10. Sosiaalinen verkostoni työn ulkopuolella?
11. Ihmissuhteiden laatu työn ulkopuolella?
12. Mahdollisuuteni harrastaa/muutoin edistää hyvinvointiani vapaa-ajalla?
13. Elintavoistani ja hyvinvoinnistani huolehtiminen itse?

Kyllä/Ei

1. Osaamisen tunteeni häviää tulevien muutoksien edessä
2. Odotan innolla tulevia muutoksia
3. Tunnen, että tulevat muutokset parantavat ja kehittävät työtäni
4. Haluan palata entiseen
5. Kerron avoimesti, jos havaitsen kehittämiskohteita

Kiitos paljon vastauksistasi! Alle voit kirjoittaa, jos mieleesi nousi asioita, joita ei kyselyssä tuotu esiin. Voit myös jättää vapaan kommentin liittyen kyselylomakkeeseen tai tuntemuksiisi työhyvinvoinnista. (Ei pakollinen)

LIITE 3. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelurunko

Työhyvinvointi muutoksessa:

Kuinka työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää suurten muutosten keskellä?

1. Mitä tulee ensimmäisenä mieleesi, kun puhutaan työhyvinvoinnista?
 - a. Mitä kaikkea työhyvinvointi mielestäsi käsittää?
2. Mikä on mielestäsi tärkeintä työhyvinvoinnin kannalta?

ORGANISAATIO

3. Millainen mielestäsi on työhyvinvoinnin taso Nordeassa nyt?
 - a. Miksi?
4. Millaisena pidät työympäristöäsi?
5. Millaisia tavoitteita sinulle asetetaan työssäsi?
6. Miten jatkuva kehittyminen ja uusien asioiden oppiminen työssä on järjestetty?

RYHMÄHENKI

7. Millainen työyhteisö on Nordeassa?
 - a. Tukeeko työyhteisö hyvinvointiasi?
8. Millainen ryhmähenki työpaikalla vallitsee?
 - a. Mitkä asiat siihen mielestäsi vaikuttavat?

ESIMIES

9. Miten esimiehen tulee mielestäsi ottaa työhyvinvointi huomioon?
10. Miten esimies voi edistää ja seurata työhyvinvointiasi?
 - a. Saatko riittävästi tukea esimieheltäsi?
 - b. Minkälaista tukea toivoisit?
 - c. Onko esimies tarpeeksi saatavilla/läsnä?
11. Miten erilaiset ristiriidat/konfliktit/työpaikkakiusaaminen käsitellään työpaikalla?
 - a. Miten näitä tilanteita voitaisiin ratkaista mielestäsi paremmin?
 - b. Mistä edellä mainitut tilanteet mielestäsi yleisimmin syntyvät ja voitaisiinko niitä jotenkin ehkäistä?

TYÖ

12. Millainen työn kuormituksen määrä on?
 - a. Miten työn kuormitukseen ja mahdolliseen stressin tunteeseen voitaisiin mielestäsi vaikuttaa?
13. Millainen työsi vaihtelevuus mielestäsi on?

- a. Toivoisitko vaihtelevuutta enemmän/vähemmän vai onko sitä nyt sopivasti?
14. Miten työpaikalla toimitaan, jos työn sujuvuus heikkenee ja epäonnistumiset lisääntyvät?

YKSILÖ

15. Miten itse koet oman työsi ja sen mielekkyyden?
- a. Millaista työhönohjausta ja valmentamista saat työssäsi?
16. Millainen työmotivaatiosi taso on?
17. Millaisena tunnet omien ominaisuuksiesi ja työn vaatimusten tasapainon?
18. Millainen on asenteesi työhyvinvointia kohtaan?
19. Miten olet mielestäsi asennoitunut tuleviin muutoksiin?

MUUTOS

20. Miltä tuleva muutos sinusta tuntuu?
- a. Positiiviset tunteet?
 - b. Negatiiviset tunteet?
21. Miten muutoksista on tiedotettu henkilöstölle?
- a. Oletko saanut tarpeeksi tietoa muutoksista, jos et, mitä tietoa tarvitsisit lisää?
22. Millaiset ovat omat vaikutusmahdollisuutesi muutoksiin työpaikalla?
- a. Miten haluaisit voida vaikuttaa muutoksiin?
23. Miten uskot muutosten vaikuttavan työhyvinvointiin?
- a. Työyhteisössä?
 - b. Omaan työhyvinvointiin ja osaamiseen?
 - c. Ovatko muutokset jo vaikuttaneet työhyvinvointiin, jos ovat niin miten?
24. Miten uskot muutosten vaikuttavan työhön?
25. Mitä odotat muutokselta?

KEHITYSEHDOTUKSET

26. Mitä ehdotuksia sinulla on työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi/parantamiseksi?
- a. Miten virkistystoimintaa voitaisiin mielestäsi parantaa?
 - b. Miten omaa jaksamistasi ja hyvinvointiasi voitaisiin tukea työpaikalla enemmän?
27. Onko sinulla vielä jotakin lisättävää tai jotain, mitä jäi mainitsematta aiemmin?