

Saija Saarinen

Esimiehen työhyvinvointi finanssialalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Tekijä Otsikko	Saija Saarinen Esimiehen työhyvinvointi finanssialalla
Sivumäärä Aika	41 sivua + 1 liite Marraskuu 2016
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten työhyvinvointiin. Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli finanssialalla toimiva yritys, joten tavoitteena oli myös tutkia, miten finanssialan tulevaisuuden muutokset vaikuttavat esimiesten työhön ja työhyvinvointiin.</p> <p>Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi kohdeorganisaation esimiestä. Haastattelukysymykset koostuivat kahdeksasta esimiesten työhön ja työhyvinvointiin liittyvästä kysymyksestä.</p> <p>Haastatteluissa nousivat esimiesten työhyvinvoinnin tekijöistä eniten esille työyhteisö ja sen toiminta sekä omaan työhön liittyvät seikat. Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttivat erityisesti oman tiimin työn sujuvuus sekä vuorovaikutus kaikkien sidosryhmien kanssa. Oman työn osalta voimavaroina pidettiin selkeää työnkuvaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Esimiehet kokivat, että tulevaisuuden muutosten vaikutuksia heidän työssään ei vielä pysty selkeästi näkemään. Digitaalisuus nähtiin kuitenkin merkittävimpänä asiana muutosten takana.</p> <p>Tutkimus osoitti, että esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät näyttäisi pääosin poikkeavan muussa asemassa olevien työhyvinvoinnin tekijöistä. Ryhmähenkeen ja itse työhön liittyvät tekijät korostuvat kuitenkin esimiehillä vahvimmin, ja tämän taustalla on esimiehen asema organisaatiossa. Esimiehellä on yleensä valtaa sekä vastuuta, ja muutokset näissä vaikuttavat selkeästi työhyvinvointiin. Tulevaisuudessa esimiehen perustehtävä ei tule muuttumaan, mutta johtamistavat ja viestintävälineet kokevat muutoksia. Muutoksenhallinnassa erityisen tärkeää on avoin ja positiivinen asenne.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, esimiehen työhyvinvointi, finanssiala

Author Title	Saija Saarinen Manager's Wellbeing at Work in Financial Sector
Number of Pages Date	41 pages + 1 appendix November 2016
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to investigate the factors that influence the wellbeing of managers at work. The target organization was operating in the financial sector so the aim was also to investigate how changes in the financial sector affect the work and wellbeing of managers in the future.</p> <p>This study was carried out by using qualitative research methods and a theme interview. Five managers from the target organization were interviewed. The interviews consisted of eight questions related to work and wellbeing of employees in a managerial position.</p> <p>It was found that the work environment and all its activities together with own work were the most significant factors affecting the wellbeing of managers at work. Especially fluent performance of the managers' own team and interaction with interest groups influence the managers' wellbeing at work. A clear job description and authority in the organization were also mentioned as resources of wellbeing. The managers felt that the effects of future changes in their work are not yet clearly visible. Digitalization, however, was seen as the most important issue behind the changes.</p> <p>The study showed that the factors influencing the wellbeing of managers and other employees at work are not very different from each other. However, team spirit and work are emphasized more strongly in managerial positions and the managerial position in the organization is behind this. The manager usually has authority and responsibility in an organization, and changes in these affect wellbeing clearly. In the future, the basic work of managers is not going to change, but the management methods and the way how people communicate with each other are about to change. Retaining an open and positive attitude is particularly important in managing changes.</p>	
Keywords	wellbeing at work, manager's wellbeing at work, financial sector

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	2
1.3	Kohdeorganisaation esittely	3
2	Finanssiala	4
2.1	Finanssiala Suomessa	4
2.2	Työskentely finanssialalla	5
2.3	Finanssialan megatrendit	7
2.4	Muuttuva työ	9
3	Esimiestyö	11
3.1	Esimiehen rooli ja perustehtävä	11
3.2	Esimiestyön haasteet	12
3.3	Esimiehen hyvinvointi	13
4	Työhyvinvointi	15
4.1	Työhyvinvointi käsitteenä	15
4.2	Työhyvinvoinnin tekijät	16
4.2.1	Yksilö	17
4.2.2	Organisaatio	18
4.2.3	Ryhmähenki	19
4.2.4	Työ	20
4.2.5	Esimies	20
4.3	Työn imu	21
4.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen	23
5	Tutkimuksen toteutus	24
5.1	Tutkimusmenetelmä	24
5.2	Aineiston keruu ja toteutus	24
5.3	Aineiston käsittely	26

6	Tutkimustulokset	26
6.1	Työhyvinvoinnista yleisesti	26
6.2	Esimiehen työhyvinvoinnin tekijät	27
6.3	Tulevaisuuden muutokset	31
7	Lopuksi	33
7.1	Johtopäätökset	33
7.2	Työn arviointi	37
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Finanssiala on ollut murroksessa jo jonkin aikaa ja ala on alkanut muuttamaan muotoaan. Osittain muutoksen taustalla ovat haastavat viime vuodet. Matalat ja osin negatiiviset markkinakorot, kiristynyt sääntely sekä heikko kansantalouden kehitys ovat kohdistuneet finanssisektoriin ja alan yritykset ovat joutuneet sopeuttamaan toimintojaan. Tämä on toteutettu muun muassa yritysjärjestelyillä, henkilöstövähennyksillä, supistamalla konttoriverkostoa sekä uudistamalla liiketoimintamalleja. (Pankkivuosi 2015. 2016, 2.)

Alan muutokseen vaikuttaa vahvasti myös koko ajan laajeneva digitalisaatio, minkä johdosta asiakaskäyttäytyminen ja asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet. Itsepalvelu on lisääntynyt ja asiakkaiden vaatimustaso kasvanut ajallisen saatavuuden, laadun ja joustavuuden suhteen. Lisäksi alalle pyrkii jatkuvasti uusia toimijoita uuden finanssiteknologian eli fintechin myötä. Oman haasteensa muutokseen tuo alan tiukka sääntely, jota on vahvasti kiristetty. Tämä on muun muassa lisännyt pankkien kustannuksia ja tiukentanut luotonannon ehtoja. (Pankkivuosi 2015. 2016, 2; Rajander-Juusti 2015, 4.)

Finanssialaan kohdistuu edelleen paljon muutospaineita, kun toimintaympäristön muutokset muovaavat alaa voimakkaasti lähitulevaisuudessa. Muutokset ja niihin sopeutuminen aiheuttavat haasteita erityisesti työhyvinvoinnille ja kun yhtenä merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnille pidetään esimiestyötä ja johtamista, ovat esimiehet isojen haasteiden edessä. Esimiehiltä edellytetään roolia työhyvinvoinnin suunnannäyttäjänä, ja tästä selviytyäkseen olisi esimiesten kiinnitettävä huomiota myös omaan työhyvinvointiinsa ja sen tekijöihin.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mitkä ovat esimiesten työhyvinvoinnin tekijät finanssialalla. Tutkimusongelmaa ratkotaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

- Mitä esimiehille tarkoittaa työhyvinvointi?
- Mistä eri tekijöistä esimiehen työhyvinvointi muodostuu?
- Miten tulevaisuuden muutokset finanssialalla vaikuttavat omaan työhön ja työhyvinvointiin?

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkimaan kohdetta hyvin kokonaisvaltaisesti ja löytämään tosiasioita eikä niinkään todentamaan olemassa olevia väittämiä. Todellisuus on usein hyvin moniulotteinen, eikä sitä voi aina pilkkoa mielivaltaisesti osiin. Samanaikaisesti monet eri tapahtumat voivat vaikuttaa toisiinsa, ja tutkimuksella voidaan löytää juuri näitä monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös tyypillistä valita kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti sekä suosia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2009, 161–164.)

Työn teoreettisessa viitekehyksessä avataan finanssialan erityispiirteitä nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan yleisellä tasolla esimiestyötä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy kuvaus siitä, mistä finanssialalla työskentelevät esimiehet saavat voimavaroja kyetäkseen hoitamaan omaa perustehtäväänsä, ja miten he näkevät alan tulevaisuuden vaikutukset omassa työssään. Lopputuloksen avulla saadaan arvokasta tietoa esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. Työhyvinvointia koskevia tutkimuksia ja opinnäytetöitä valmistuu useita vuosittain, mutta erityisesti esimiesten työhyvinvointiin keskittyviä tutkimuksia erittäin vähän. Esimiestyötä koskevat opinnäytetyöt käsittelevät lähinnä sitä, mikä on esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin.

1.3 Kohdeorganisaation esittely

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ovat esimiehen työhyvinvoinnin tekijät finanssialalla. Tutkimus toteutetaan OP Yrityspankki Oyj:n Pääomamarkkinapalvelut-osastolla. OP Yrityspankki on osa Suomen suurinta finanssiryhmää OP Ryhmää, joka tarjoaa asiakkailleen pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. OP Ryhmän muodostavat noin 180 itsenäistä osuuspankkia ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta sekä sen tytär- ja lähiyhteisöt. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen, joita ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. (OP Ryhmä lyhyesti). Työntekijöitä ryhmässä on reilu 12 000 (OP Ryhmän osavuositiedote. 2016, 21).

OP Ryhmän keskusyhteisön hallintoneuvosto vahvisti kesäkuussa 2016 ryhmälle uuden strategian ja strategiset tavoitteet. OP:n tavoitteena on muuttua puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi. Ryhmä aikoo tulevina vuosina rakentaa terveys- ja hyvinvointipalveluista neljännen liiketoiminta-alueensa ja samalla käynnistää mittavan kehitysohjelman, jolla vauhditetaan ryhmän palveluiden digitalisointia. (OP Ryhmän osavuositiedote. 2016, 6.)

Finanssipalvelukonserni OP Yrityspankki Oyj on OP Osuuskunnan tytäryhtiöistä merkittävin. Yritysassiakkaille se tarjoaa rahoitus-, sijoitus-, kassanhallinta- sekä vahinkovakuutuspalveluita ja henkilöasiakkaille vahinkovakuutus- sekä omaisuudenhoitopalveluita. OP Yrityspankki toimii myös OP Ryhmän keskuspankkina ja vastaa yhdessä OP-Asuntoluottopankin kanssa ryhmän maksuvalmiudesta ja kansainvälisestä varainhankinnasta. (OP Yrityspankki Oyj lyhyesti.)

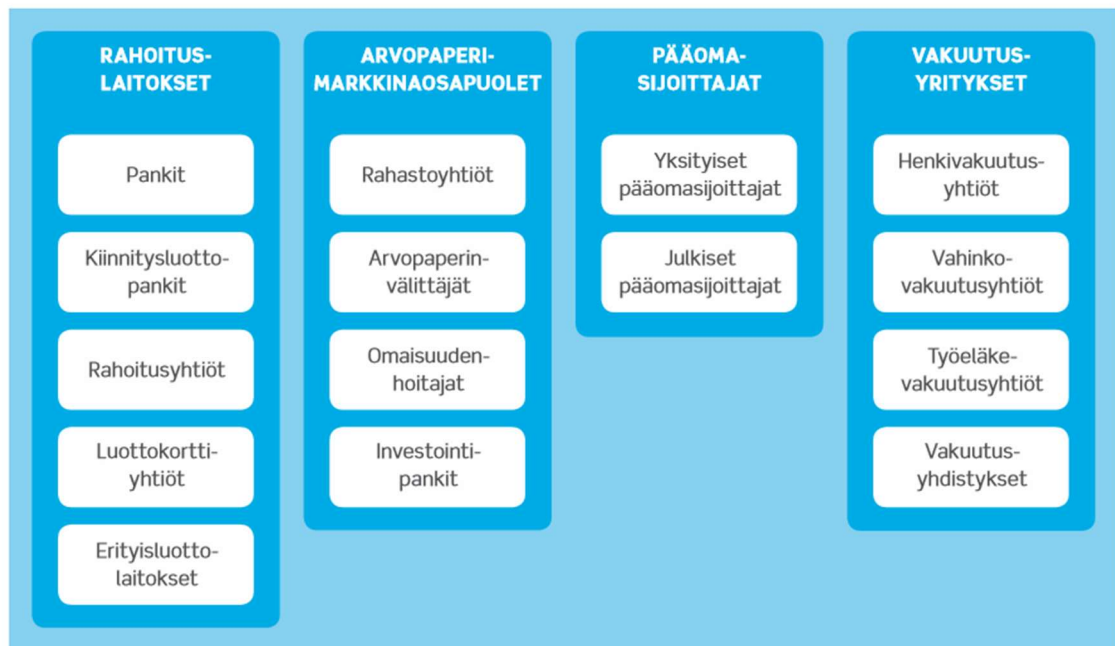
OP Yrityspankin Pääomamarkkinapalvelut -osastolla on vahva rooli arvopaperimarkkinoiden kauppaprosessissa. Osastolla on vastuu hoitaa päivittäin kauppoihin liittyviä tuotannollisia prosesseja asiakkaan tekemästä toimeksiannosta aina raportointiin saakka, ylläpitää arvostusmalleja ja -menetelmiä, ymmärtää prosessiin kuuluvia eri riskejä, valvoo prosessin toimivuutta ja analysoida tulosta. Lisäksi se kehittää jatkuvasti vastuullaan olevia liiketoimintaprosesseja ja kontroleja. (Pääomamarkkinapalvelut osana liiketoimintaprosessia.)

Pääomamarkkinapalvelut-osasto on vahvasti asiantuntijaorganisaatio ja siellä työskenteli heinäkuussa 2016 yhteensä 88 henkilöä, joista esimiehiä kymmenen ja yksi asiantuntijapäällikkö. Osasto on jakautunut toimintojen mukaan kahteen eri yksikköön: Back officeen ja Middle officeen. (Pääomamarkkinapalvelut numerot 7/2016. 2016.)

2 Finanssiala

2.1 Finanssiala Suomessa

Finanssialalla tarkoitetaan alaa, jolla toimii pankki-, vakuutus- ja rahoituspalveluja tarjoavia yrityksiä. Näitä yrityksiä ovat pankit, vakuutusyhtiöt, rahoitusyhtiöt, arvopaperinvälittäjät ja sijoitusrahastoyhtiöt. (Finanssialan faktat ja luvut. 2016.) Finanssialan toimijat on kuvattu tarkemmin kuviossa 1.



Kuvio 1. Finanssialan toimijat (Rajander-Juusti 2012, 17).

Alalla on viime vuosina tyypillisenä piirteenä ollut finanssikonsernien eli niin sanottujen finanssitavaratalojen syntyminen. Tällaiseen finanssikonserniin voi talletuspankin lisäksi kuulua esimerkiksi rahastoyhtiö, rahoitusyhtiö, henkivakuutusyhtiö ja vahinkovakuutusyhtiö. Pankeilla ja vakuutusyhtiöillä on paljon myös keskinäisiä yhteistoimintasopimuksia, jotka mahdollistavat yhtiöiden jakeluverkkojen hyödyntämisen ja tuotteiden ristiinmyynnin. (Pankit merkittäviä kansantaloudelle. 2016.)

Vaikka finanssialan toimintaympäristö on ollut kansainvälisestä finanssikriisistä ja taloudellisesta taantumasta huolimatta haastava, Suomessa toimivien pankkien kannattavuus ja vakavaraisuus ovat säilyneet hyvinä. Suomalainen pankkisektori on pysynyt vahvana, sillä edellisen pankkikriisin jälkeiset tehostamistoimenpiteet, kuten fuusiot ja muut yhteenliittymät muokkasivat pankkisektorin erittäin tehokkaalle tasolle, ja pankkirakenne on viime vuosina säilynyt melko samanlaisena. Ulkomaiset omistukset ovat lisääntyneet, ja Suomessa pankkitoiminnoista noin puolet on jo ulkomaisessa omistuksessa. Suurimilla pankkikonserneilla on toimintaa kaikkien Pohjoismaiden lisäksi myös Baltiassa. (Rajander-Juusti 2012, 17.)

Vakuutusyhtiötkin ovat kyenneet säilyttämään hyvän tai vähintään tyydyttävän tason vakavaraisuudessaan. Finanssikriisin ja talouden taantumien vaikutukset eivät toistaiseksi ole heikentäneet vakuutusmaksutulon kehitystä. Vaikutukset näkyvät lähinnä vakuutusyhtiöiden sijoitustuottojen kutistumisena ja sijoitusten arvojen alenemisena. (Rajander-Juusti 2012, 17.)

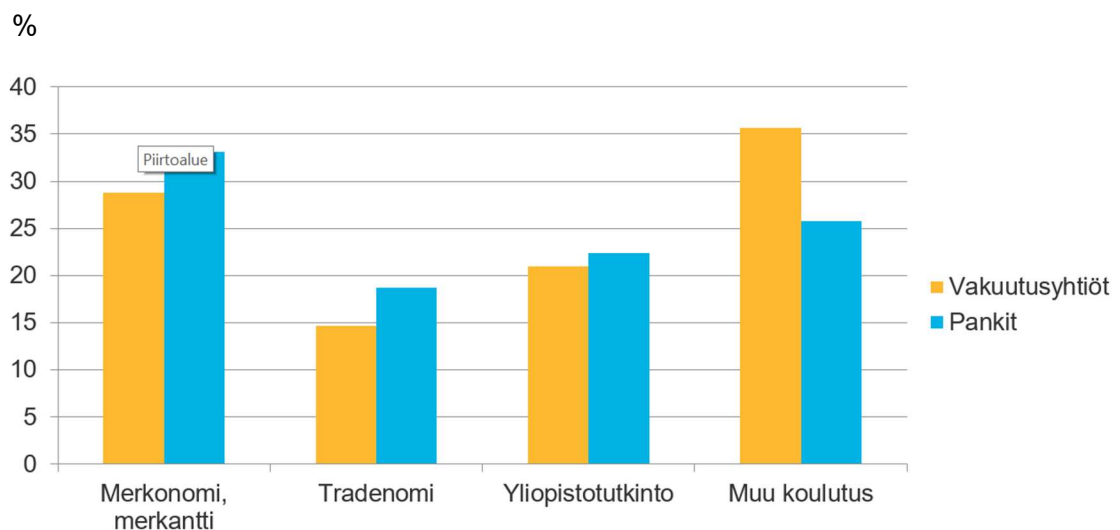
2.2 Työskentely finanssialalla

Finanssiala on merkittävä työnantaja Suomessa. Finanssialan yrityksiä ja sen etuja valvovan järjestön Finanssialan Keskusliiton mukaan sen jäsenyhtiöiden henkilökunnan määrä oli vuonna 2013 yhteensä noin 39 400 henkilöä. Finanssialan rooli merkittävänä työnantajana on säilynyt viimeisen kymmenen vuoden ajan melko vakaana, vaikka alalla on tapahtunut paljon fuusioita ja toimintojen uudelleenjärjestelyjä 2000-luvulla. (Töissä finanssialalla. 2015, 4.)

Ala on hyvin naisvaltainen. Sen työntekijöistä peräti 70 prosenttia on naisia, mutta miesten osuus koko henkilöstön määrästä on kasvussa. Henkilöstö viihtyy yleisesti hyvin työssään, sillä pitkät työurat ovat alalla melko yleisiä. Yli 40 prosenttia henkilöstöstä on työskennellyt alalla yli 20 vuotta. (Töissä finanssialalla. 2015, 4.)

Finanssiala on palveluala, jossa korostuu ammattitaitoisen ja osaavan henkilökunnan merkitys. Yrityksille onkin tärkeää kouluttaa ja kehittää henkilöstöään paljon, jotta osaaminen säilyy ajan tasalla. Henkilöstön koulutustaustaan sisältyy usein liiketalouden opintoja, mutta suosittuja ovat myös alan omat tutkinnot, jotka eivät kuulu viralliseen opetushallinnon alaiseen tutkintojärjestelmään, kuten erilaiset vakuutus- ja sijoituspalvelututkinnot, analytikkotutkinnot ja kansainvälinen sijoitusalan ammattitutkinto. (Töissä finanssialalla. 2015, 6; Ammattilaiseksi finanssialalle useita eri polkuja. 2016.)

Alalla toimii henkilöitä monien eri tutkintojen pohjalta ja lukuisilla nimikkeillä. Yleisimpiä tutkinnoista ovat yliopistotutkinto, merkonomi- tai tradenomin tutkinto, mutta ala työllistää myös paljon tietotekniikan asiantuntijoita, diplomi-insinöörejä ja oikeustieteiden maiistereita. Kuviossa 2 on kuvattu prosentuaalista jakaumaa eri koulutusten välillä.



Kuvio 2. Finanssialan henkilöstön koulutustausta vuonna 2015 (Finanssialan henkilöstö. 2016, 7).

Sekä merkonomi- että tradenomikoulutuksissa on mahdollista erikoistua finanssialan tehtäviin. Merkonomit työllistyvät lähinnä asiakaspalvelu- ja korvauskäsittelytehtäviin ja tradenomit sekä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet johto- ja asiantuntijatehtäviin. Kolmannes koko henkilöstöstä on merkonomeja, mutta viime vuosien aikana korkeakoulututkinnon suorittaneita on palkattu yhtä paljon kuin merkonomeja. (Töissä finanssialalla. 2015, 7; Ammattilaiseksi finanssialalle useita eri polkuja. 2016.)

Kokonaishenkilöstömäärän ei odoteta lähivuosina kasvavan, mutta uutta työvoimaa tarvitaan korvaamaan eläkkeelle siirtyvät työntekijät. Alalta on lähivuosien aikana eläköitymässä suuri joukko pitkäaikaisesta henkilöstöstä. Keski-ikä finanssialan henkilöstöllä vuonna 2014 oli 44,4 vuotta. (Töissä finanssialalla. 2015, 6.)

2.3 Finanssialan megatrendit

Finanssialaa ja sen toimintaympäristöä tulevat lähivuosina muokkaamaan erilaiset kehityksen suuret linjat ja alan ulkopuolelta tulevat muutostekijät eli megatrendit (Yhteiskuntavastuu OPssa).

Finanssialan megatrendejä ovat

- globalisoituminen
- demografinen muutos
- teknologian kehittyminen
- talouden tasapainottaminen
- sääntelyn ja valvonnan lisääntyminen
- verkostoituminen
- ympäristö- ja yhteiskuntavastuun korostuminen (Yhteiskuntavastuu OPssa; Rajander-Juusti 2012, 16).

Globalisoituminen vaikuttaa finanssialaan kahdella tavalla: yritykset kansainvälistyvät, ja yleiseen talouteen kohdistuu globaaleja vaikutuksia. Kansainvälinen palvelukyky ja kansainväliset kumppanuusverkostot ovat välttämättömiä finanssialan toimijoille, jotta ne pysyvät kilpailussa mukana. (Yhteiskuntavastuu OPssa.) Alan toimintaympäristö tulee säilymään yhä globaalina, mutta Euroopan kehityksen lisäksi Kiinan ja Intian taloudellinen, poliittinen ja geopoliittisen painoarvon kasvaminen tuovat siihen väistämättä muutoksia. Suomalaisille yrityksille tämä luo lisää mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. (Rajander-Juusti 2012, 12.)

Koko maapallon väestörakenne muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Väestönkasvun nähdään jatkuvan edelleen tulevaisuudessa, ja länsimaissa ihmisten eliniät pitenevät kohentuneiden elinolojen sekä parantuneen terveydenhoidon ansiosta. Samalla kun suuret ikäluokat

ikäntyvät, työkäisten määrä vähenee. Muuttoliikkeet ovat massiivisia, ja kaupungistuminen tulee jatkumaan. Rakennemuutosten seuraukset luovat paineita ennen kaikkea julkiselle sektorille, mutta myös elinkeinotoimintaan, yrittäjyyteen, työvoiman kysyntään, kulutukseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen. Finanssialalla on vahva rooli hyvinvoinnin turvaajana ja sen merkitys kasvaa entisestään. (Yhteiskuntavastuu OPssa; Rajander-Juusti 2012, 12.)

Teknologian kehittyminen kiihdyttää erityisesti digitalisaatiota, joka mahdollistaa rajattoman informaation määrän kasvun. Teknologian kehitys parantaa myös tuottavuutta sekä yrityksissä että julkishallinnossa ja monipuolistaa sähköisiä palveluja, kuten mobiilipalveluja. Teknologian kehityksen myötä myös asiakkaat tulevat käyttämään yhä enemmän sähköisiä finanssipalveluita, mikä on ollut selvä suuntaus jo jonkin aikaa. (Yhteiskuntavastuu OPssa; Rajander-Juusti 2012, 12.)

Korot ovat pitkään olleet pohjalukemissa ja finanssikriisin jälkeen rahoitusmarkkinoilla on säilynyt epävarmuuden tila. Useissa maissa talouskasvu on hidastunut talouden sopeuttamisen myötä. Verotusta kiristetään laajasti joka alalla ja finanssialan on myös sopeuttava uuteen sääntely- ja markkinaympäristöön, sillä kansainvälinen sääntely ja valvonta lisääntyvät koko ajan. Näillä toimilla pyritään vahvistamaan finanssialan yritysten vakavaraisuutta, rahoitusrakennetta ja maksuvalmiutta. (Yhteiskuntavastuu OPssa.)

Kiristyvän kilpailun, asiakaslähtöisen toiminnan merkityksen korostumisen ja verkostomaisen toimintatavan myötä liiketoimintamallit tulevat uudistumaan. Nähdään, että finanssialan yritykset lähtevät laajentamaan toimintaansa etsimällä kumppaneita toimialarajojen ulkopuolelta. Asiakkaita palvellaan myös useamman yrityksen välisenä yhteistyönä, mutta kuitenkin ”yhden luukun” periaatteella. Myös innovaatiotoiminnassa uskotaan verkostoitumisen olevan yksi keskeisistä menestystekijöistä. (Rajander-Juusti 2012, 12.)

Tulevina vuosina vastuullisuus, eettisyys ja kestävä kehitys nousevat entistä keskeisimmiksi osiksi yritysten toimintaa. Maineen hallinnassa sekä yritys- ja tuotekuvan kehittämisessä vastuullisen liiketoiminnan merkitys kasvaa koko ajan, koska yrityksiltä edellytetään yhä läpinäkyvämpää ja vastuullisempaa toimintaa. Yritykset eivät enää kiinnitä huomiota pelkästään taloudelliseen menestykseen, vaan entistä enemmän korostuvat

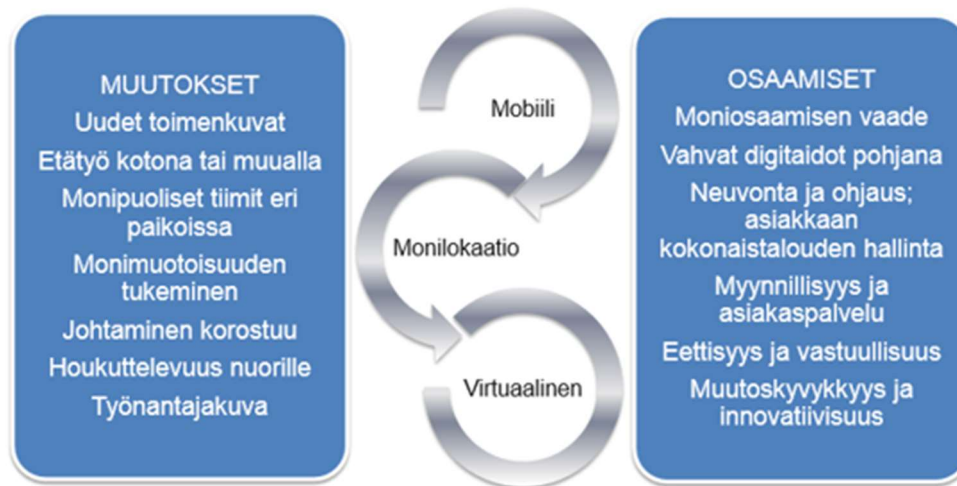
suhteet ihmisiin ja ympäristöön. Henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen sekä vastuullinen suhtautuminen ympäristöä ja sidosryhmiä kohtaan ovat yritysten menestyksen edellytyksenä. (Rajander-Juusti 2012, 12.)

2.4 Muuttuva työ

Aalto-yliopiston taloustieteen professorin Matti Pohjolan mukaan finanssialan yrityksillä nähdään olevan kolme keskeistä keinoa pärjätä kilpailussa. Ensimmäinen näistä on palvelujen jatkuva kehittäminen, jotta päästään lähemmäksi digitaalisten ja mobiilipalvelujen eturintamaan. Toinen keino on luoda sellainen yrityskulttuuri, jossa asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin voidaan vastata. Asian onnistumisen keskeisenä tekijänä on investointi tietotekniikan ohella henkilöstön johtamis-, kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiin. Kolmantena keinona on kehittää henkilöstön osaamista ja toimintatapoja, sillä asiantuntemus ja luottamus ovat finanssialan perinteisiä kilpailuetuja ja niiden merkitys korostuu entisestään, kun digitaalinen asiointi lisääntyy. Monipuoliset digitaaliset palvelut tuottavat jo itsessään paljon arvoa asiakkaalle, mutta lisäarvoa tälle saadaan osaavalla henkilöstöllä. (Pohjola, 3.)

Merkittävää on ottaa huomioon, että alaan kohdistuvien muutosten myötä työ ja sitä kautta osaamistarpeet tulevat muuttumaan. Digitaalinen osaamisyhteiskunta muuttaa vahvasti työtä, joten tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaisia kyvykkyyksiä. Omat haasteensa tähän tuovat erityisesti nuorten keskuudessa olevat mielikuvat finanssialan työn luonteesta, joten ala ei houkuttele sellaisia osajia, joita se tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Finanssialan työtä pidetään edelleen vahvasti ”nutturapäisten tätien tekemänä rutiinikassatyönä”, samoin kuin alaa ei koeta vielä kovin innovatiivisena ja jatkuvasti uudistavana. (Rajander-Juusti 2012, 19–20.)

Tulevaisuuden työelämän tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa uusien sukupolvien uudenlaiset asenteet työelämään, ikärakenteen muuttuminen, kansainvälisyyden korostuminen sekä etätöiden ja muiden joustavien työmuotojen kasvu työmarkkinoilla. Myös viestintävälineiden muutokset ja verkostoituminen tulevat muuttamaan työtä tulevaisuudessa. (Rajander-Juusti 2012, 20.) Erityisesti finanssialaa koskettavat muutokset työssä ja osaamistarpeissa on kuvattu tarkemmin kuviossa 3.



Kuvio 3. Työn muuttuminen ja osaamistarpeet finanssialalla (Rajander-Juusti 2015, 31).

Teknologia on muuttanut ensisijaisesti asiakaskäyttäytymistä ja asiakkaiden asiointitapoja. Perinteisen konttorissa käynnin ja verkkopalvelun rinnalle on noussut mobiiliasiointi. Myös neuvonnan tarve on kasvanut ja asiakkaiden tarve asiakaspalvelulle on muuttunut. Palvelun ei haluta olevan aikaan ja paikkaan sidonnaista. Tämä on lisännyt tarvetta työaikojen joustavuudelle sekä etätyölle, jonka mahdollisuutta myös finanssialan henkilöstö itse toivoo lisää. Tulevaisuudessa työ finanssialalla tulee olemaan vielä enemmän mobiilia, sillä tiimit muuttuvat koko ajan enemmän virtuaalitiimeiksi, jotka työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, eri paikkakunnilla ja jopa eri maissa. Tämä lisää myös henkilöstön monimuotoisuutta ja sen huomioonottamista. (Rajander-Juusti 2015, 24–31.)

Asiakastarpeiden muuttumisen lisäksi toimialarakenteen uudistuminen sekä alan kilpailukyky tuovat muutoksia työhön. Työntekijöiden roolit ovat voimakkaasti muuttuneet pankki- ja vakuutusvirkailijoista kohti moniosaajuutta. (Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. 2016.) Moniosaamisen ohella monipuoliset ja kehittyvät digitaidot tulevat olemaan palvelun perusta finanssialalla (Rajander-Juusti 2015, 5).

Työnantajien on yhdessä työntekijöiden kanssa mietittävä, miten asiakkaat pidetään tyytyväisinä ja samalla toiminta kannattavana. Lisäksi on pohdittava, miten henkilöstö viihtyy alalla uudenaikaisissa tehtävissä ja voi samanaikaisesti hyvin. (Finanssiala vahvistaa

tuottavuutta ja työhyvinvointia. 2016.) Organisaatioiden olisi myös kyettävä luomaan itsestään houkutteleva ja merkitykselliseksi koettava työpaikka, sillä työpaikan valintakriteerinä arvostetaan yhä enemmän hyvää työnantajakuvaa (Rajander-Juusti 2015, 31).

3 Esimiestyö

3.1 Esimiehen rooli ja perustehtävä

Esimiehen rooli sekä juridisesti että organisatorisesti on peruslähtökohdiltaan erilainen kuin yksittäisen asiantuntijan. Merkittävin ero tulee yksinkertaisesti siinä, että asiantuntijalla ei ole alaisia hallittavanaan. Juridisessa mielessä esimies on aina työnantajan edustaja. Koska työnantaja sitoutuu työsopimuksen allekirjoittaessaan oikeuksiin ja velvollisuuksiin, joita lait, työ -tai virkaehtosopimukset sekä näitä tarkentava työsopimus ohjaavat, on esimies työnantajan edustajana vastuussa siitä, että hänen alaisensa oikeudet toteutuvat. Esimiehen tulisi myös tunnistaa tilanteet, joissa työsopimuksessa sovittujen asioiden toteutuminen vaarantuu. (Esimiehen virallinen rooli.)

Organisaatioissa esimiehen päällimmäinen perustehtävä on johtaa. Osa tätä on lukuisien työntekijöihin kohdistuvien perusprosessien läpivienti. Näitä ovat muun muassa

- yrityksen strategian jalkauttaminen
- ylhäältä tulevien tavoitteiden jalkauttaminen ja tiimin tavoitteiden asettelu
- tehtävien organisointi ja suunnittelu
- perustehtävän selkeyttäminen
- resursointi
- motivointi ja palkitseminen
- tiimin ja alaisten kehittäminen
- viestintä ja muutoksen johtaminen
- palaute ja suorituksen arviointi
- työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito
- ongelmatilanteisiin puuttuminen (Esimiehen tehtävät).

Hyvällä esimiestyöllä saadaan ennen kaikkea rakennettua työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta. Oikealla delegoinnilla työyhteisön osaaminen kasvaa ja esimies saa

aikaa omaan perustehtäväänsä eli johtamiseen. Vaikka esimiehen tehtävänä on edustaa työnantajan lisäksi omaa yksikköään, hänen ei ole aina välttämätöntä osallistua kaikkiin tilaisuuksiin. Jos esimies on oppinut jakamaan asiantuntemustaan ja vastuuta, hänen ei tarvitse itse edustaa aina työyhteisöä, vaan voi lähettää asiaan perehtyneen henkilön. Tehtävien ja vastuun jakamisella kartutetaan koko yhteisön osaamispääomaa, lisätään motivaatiota ja vahvistetaan ennen kaikkea luottamuksen ilmapiiriä. (Hyvä esimiestyö, 19.)

3.2 Esimiestyön haasteet

Nykyajan organisaatioiden johtaminen on tänä päivänä haasteellisempaa kuin ehkä koskaan aikaisemmin. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset, kuten kiihtyvä globalisaatio, toistuvasti uudelleen ryhmittäviä kilpailu sekä tekninen kehitys muokkaavat työyhteisöjä jatkuvasti ja asettavat muutospainetta esimiestyölle. (Johtaminen ja esimiestyö. 2016, (Rajander-Juusti 2012, 35.)

Työterveyslaitoksen mukaan menestyksen kulmakiviä muutoksessa ovat erityisesti

- yrityksen sekä sen henkilöstön hyvinvointi
- yrityksen jatkuva uudistuminen ja oppiminen
- innovaatiot ja kehittyminen niiden kautta
- organisaatorakenne, joka kykenee joustavasti muuttamaan toimintaansa toimintaympäristön mukaan (Johtaminen ja esimiestyö. 2016).

Nämä kaikki edellä mainitut seikat edellyttävät onnistuakseen jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa, joten henkilöjohtaminen kaikilla organisaation tasoilla on hyvin keskeinen jatkuvan kehittämisen väline (Johtaminen ja esimiestyö. 2016).

Y-sukupolvi eli 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välisenä aikana syntyneet tulevat erityisesti haastamaan johtamisen ja työyhteisöjen nykytilan. Y-sukupolvi on lapsuudesta saakka tottunut vaikuttamiseen, verkostoitumiseen ja sitä on rohkaistu itsensä ilmaisuun. Se on myös saanut jatkuvasti palautetta sekä opettajilta että harrastuksissa valmentajilta. Näitä taitoja ja odotuksia se tulee käyttämään myös työelämässä. Y-sukupolvi haastaa avoimesti organisaation johtamismallit, kyseenalaistaa palkitsemismallit, toimintatapojen jäykkyyden sekä rakkauden sääntöihin, eikä ota asioita itsestään selvyyksinä. (Suutarinen 2011, 19.)

Y-sukupolven edustajat korostavat ennen kaikkea valinnan mahdollisuutta työssä. Heille on tavanomaista työpaikkojen kilpailuttaminen ja runsaampi vaihtuvuus sekä huonojen esimiesten boikointi. Tätä kuvaa hyvin myös se, että he arvostavat hyvän esimiestyön palkkaa tärkeämmäksi tekijäksi. (Suutarinen 2011, 19.; Rajander-Juusti 2012, 35.) Esimiestyön tulisi nuorten mielestä olla ennen kaikkea kaverillista, valmentavaa ja työntekijöiden toiveita huomioivaa. Sen tulisi olla myös tuloshakuista, joustavaa ja delegoivaa (Rajander-Juusti 2012, 38). Esimiestyön lisäksi muita tärkeitä seikkoja työpaikkaan liittyen ovat mielenkiintoiset työtehtävät ja mukavat työkaverit. (Suutarinen 2011, 24.)

3.3 Esimiehen hyvinvointi

Esimieheltä vaaditaan paljon, sillä hänellä on työyhteisössä monta eri roolia. Hänen pääroolinsa on olla esimies omalle tiimilleen, mutta hän on myös suunnan näyttäjä, viestin välittäjä ja päätösten tekijä. Esimiehellä on yleensä näiden ohella myös vastuu jostain tuotteesta, palvelusta, liiketoiminnasta tai asiakkaista, ja lisäksi hän huolehtii henkilöstöstä ja tuottavuudesta. Esimiehen tehtävänä on sovittaa yhteen sekä organisaation tavoitteet että alaistensa tavoitteet niin, että jokainen työntekijä ymmärtää organisaation strategian ja sen merkityksen omassa työssään, sekä parhaimmillaan tavoitteiden toteuttaminen kehittää heidän osaamistaan. Jotta tavoitteet saadaan toteutettua, esimiehen on myös varmistettava tarvittava osaaminen sekä resurssit. (Hakala 2013; Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet.)

Esimiesroolin lisäksi esimies on samanaikaisesti asiantuntijana osa oman esimiehensä ryhmää. Hän on kollega muille esimiehille ja osa organisaatiota sekä myös oman toimialansa verkostoa, jolloin hän tarvittaessa ottaa kantaa ja tekee yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Esimiehen on siis työpäivän aikana vaihdettava jatkuvasti roolia päätöksentekijästä päätöksen toteuttajaksi, toimeksiantajasta yhteistyön tekijäksi ja palautteen antajasta palautteen kohteeksi. (Kuusela 2013.)

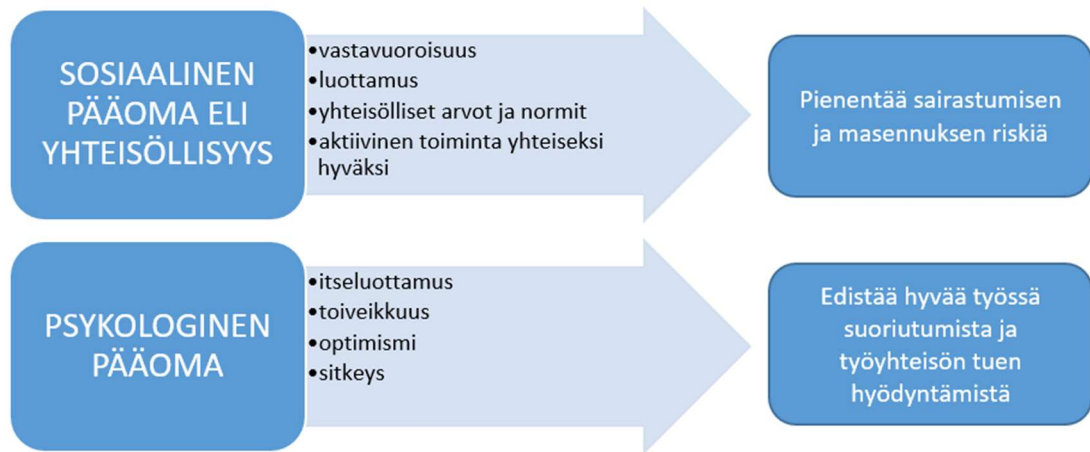
Esimies toimii myös roolimallina. Hän luo työn tekemiselle kriteerit sekä viestii kaikella toiminnallaan ja omalla asenteellaan työyhteisöön ja alaisilleen, miten työhön ja työhyvinvointiin tulee suhtautua. Esimiehen oma hyvinvointi ei näin ollen ole vain hänen oma asiansa. (Harju & Kallasvuo 2007, 18.) Esimiehen rooli työnantajan edustajana on olla

vastuussa alaistensa työhyvinvoinnista (Esimiehen virallinen rooli). Kyetäkseen tukemaan työhyvinvointia on esimiehen itse voitava hyvin. Oma hyvinvointi on kyettävä asettamaan etusijalle ja pohdittava, mitkä asiat omassa työssä tuovat voimia ja mitkä kuormittavat. (Hankonen 2015.) Jos esimieheltä loppuu jaksaminen tai motivaatio omaan työhön, vaikuttaa se hänen yksityiselämänsä lisäksi työyhteisöön (Hakala 2013).

Esimiehen jaksaminen työssä on koko työyhteisön toiminnan kannalta erittäin merkittävä asia. Esimiehen uupuminen heijastuu ensisijaisesti kielteisesti hänen johtamiinsa alaisiin. Väsynyt esimies ei jaksa tehdä päätöksiä eikä paneutua riittävästi työyhteisön sekä sen yksittäisten jäsenten toimintaan. Työpaikalla voi herkästi tämän seurauksena alkaa ilmetä monenlaisia epäselvyyksiä ja puutteita. (Järvinen 2001, 145–146.)

Esimiehen välinpitämättömyys heikentää myös alaisten työmotivaatiota. Esimiehen tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Uupunut esimies on aina poissaoleva esimies ja tämä voi aiheuttaa sen, että jotkut työyhteisön jäsenet pyrkivät ottamaan johdon käsiinsä. Koska johtamistehtävää ei ole heille virallisesti annettu, syntyy kiistaa epävirallisesta vallankäytöstä ja konfliktit lisääntyvät työyhteisössä. (Järvinen 2001, 145–146.)

Kuten kaikki työntekijät, myös esimiehet tarvitsevat erilaisia voimavaroja työlleen kannustuksen ja tuen lisäksi. Tutkimusten mukaan esimiehen voimavaroja ovat erityisesti pätevät ja luotettavat alaiset sekä hyvä vuorovaikutus työyhteisössä. Nämä edistävät hyvän johtamisen ja selkeiden pelisääntöjen ohella yhteisöllisyyttä eli sosiaalista pääomaa, joka on yrityksen aineetonta pääomaa. Sosiaalisen pääoman lisäksi yrityksen aineetonta pääomaa on muun muassa psykologinen pääoma, jolla viitataan yksilön henkisiin voimavaroihin. (Hakala 2013; Manka & Larjovuori 2013, 6.) Kuviossa 4 on kuvattu näiden kahden aineettoman pääoman ominaispiirteet.



Kuvio 4. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma (Hakala 2013).

Sosiaalisen ja psykologisen pääoman lisääminen pienentävät sairastumisen ja masennuksen riskiä sekä parantavat työssä suoriutumista ja työyhteisön tuen hyödyntämistä. Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan taas olevan 50–90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Siksi jokaisessa organisaatiossa olisi hyvä miettiä, miten se ylläpitää henkilöstönsä hyvinvointia ja löytää keinoja, joilla vahvuuksia ja voimavaroja lisätään sekä esimiehillä että muilla työyhteisön jäsenillä. (Hakala 2013; Manka ym. 2013, 8.)

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työssä jaksamista kuvataan usein käsitteiden työkyky, hyvinvointi, työtyytyväisyys, stressi ja uupuminen kautta. Nämä kaikki liittyvät toisiinsa ja kuvaavat eri tavoin sitä, miten ihminen selviää työssä, kokee työssä olemisensa ja säilyttää terveytensä. (Piili 2006, 159.)

Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite, vaan hyvin laaja-alainen ja moniulotteinen kokonaisuus, joka rakentuu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyvistä tekijöistä (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010, 7). Tähän kokonaisuuteen kuuluu myös työn, vapaa-ajan ja levon tasapaino. Työhyvinvoinnin keskeinen tekijä on

työkyky, joka kuvaa työssä onnistumisen edellytyksiä sekä yksilön voimavarojen että työn vaatimusten kannalta. (Työhyvinvointia yhteistyöllä. 2011, 2.)

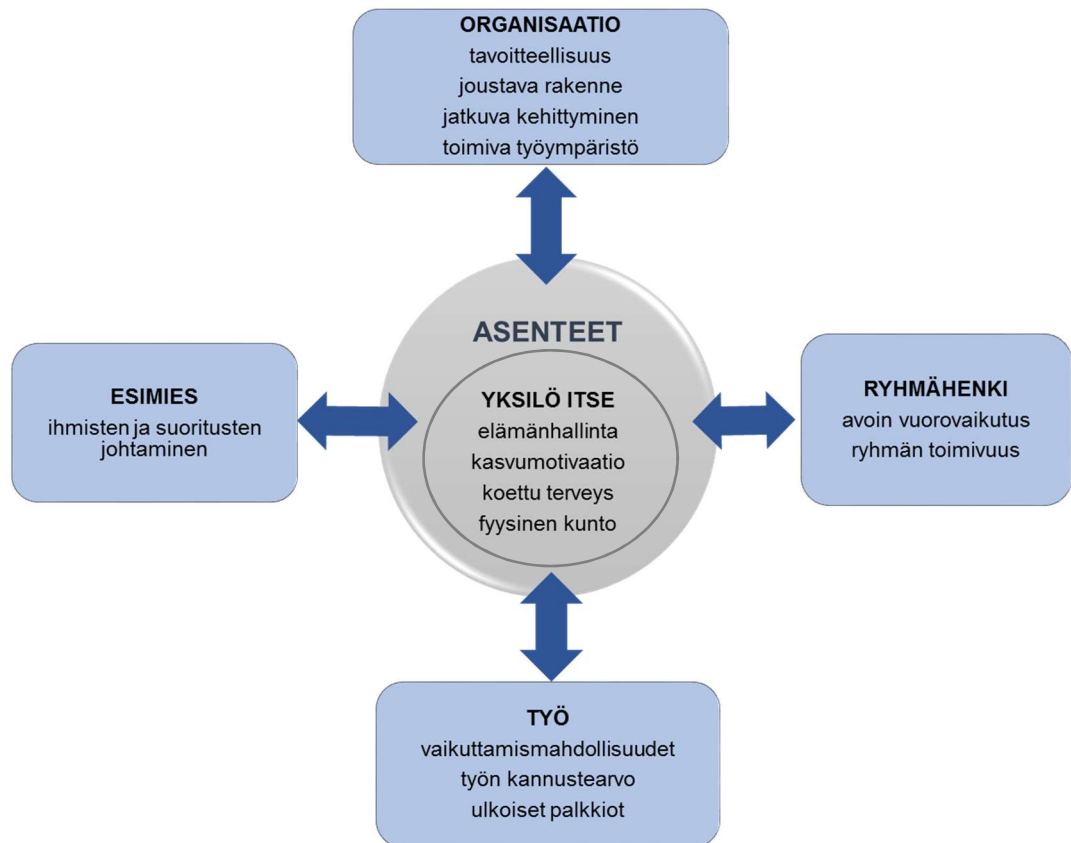
Työhyvinvointi näkyy yrityksissä henkilöstön tyytyväisyytenä, mikä heijastuu myönteisesti työn laatuun ja uusien innovaatioiden syntymiseen. Nämä lisäävät puolestaan asiakastytyväisyyttä, yrityksen kykyä luoda uusia toimintatapoja sekä kehittää tuottavuutta. (Manka ym. 2010, 13.) Voidaankin sanoa, että työhyvinvointi tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, joiden avulla yritys ja työyhteisö onnistuvat perustehtävässään eli työ on tuloksellista (Työhyvinvointia yhteistyöllä. 2011, 2).

Työhyvinvointi on työpaikalla monen eri tahon vastuulla. Päävastuu työhyvinvoinnista on työnantajalla sekä esimiehillä. Työnantaja vastaa resursseista, tavoitteista ja toimintatavoista ja siitä, millaista työkuultuuria työpaikalla pidetään yllä ja miten ihmisten arvostaminen työssä näkyy. Johtamisen ja esimiestyön avulla varmistetaan työhyvinvoinnin ottaminen huomioon sekä jokapäiväisessä tekemisessä että tulevaisuuden haasteissa. (Työhyvinvoinnin tekijät.)

Jokainen yksittäinen työntekijä vastaa omalta osaltaan työhyvinvoinnistaan. Asenteet, käyttäytyminen ja itsestään huolehtiminen ovat kaikki asioita, joihin jokainen voi itse vaikuttaa. Työpaikalla on lisäksi monia asiantuntijoita, joiden tehtävänä on tukea sekä työnantajaa että työntekijöitä työhyvinvointiin liittyvien ongelmien ratkaisussa sekä kehittämiseen liittyvissä tilanteissa. Näitä tahoja ovat työsuojelu- ja luottamushenkilöt sekä työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon asiantuntijat. (Työhyvinvoinnin tekijät.)

4.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisa Mankan kehittämän työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän omat sekä työympäristön piirteet (Manka 2015, 105). Mankan työhyvinvointimalli on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2010, 16).

Malli on hyvin voimavarakeskeinen, sillä se pyrkii havainnollistamaan, mitkä tekijät mahdollistavat työhyvinvoinnin. Millä keinoin työpaikasta saadaan mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva, ja samaan aikaan sen työntekijät olisivat terveitä ja hyvinvointia sekä lisäksi kokisivat työniloa ja työn imua. (Manka 2015, 105–106.)

4.2.1 Yksilö

Työntekijä tulkitsee lähtökohtaisesti työpaikkaansa omien asenteidensa pohjalta. Vaikka kaikki työympäristön ominaisuudet olisivat työhyvinvointia tukevia, työntekijän asenteet vaikuttavat työpaikan ja työhyvinvoinnin tulkintaan. Asenteen lisäksi työpaikan tulkintaan vaikuttavat vahvasti monta yksilön henkilökohtaista ominaisuutta. Näitä ovat muun muassa elämäntilanteen tunne, kasvumotivaatio, fyysinen kunto ja terveys. (Manka 2015, 106–107.)

Elämänhallinnan tunne on ratkaiseva tekijä ihmisen hyvinvoinnille ja on suoraan verrannollinen jaksamiseen. Mitä enemmän omaan elämäänsä kokee voivansa vaikuttaa, sitä paremmin jaksaa. Elämää, sen tapahtumia ja haasteita ei kukaan voi täysin ohjata, mutta realistinen ja objektiivinen asenne sekä myönteinen ajattelutapa edistävät elämänhallinnan tunnetta. (Manka 2010, 153–155.)

Yksi elämänhallintaan vaikuttava tekijä on kasvumotivaatio. Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan oppimiseen tarvittavaa kehittymisen halua ja tahtoa. Tähän liittyy myös valmius haasteellisiin tehtäviin sekä luottamus omassa työssä selviytymiseen. Henkilö, jolla on korkea kasvumotivaatio, suhtautuu positiivisesti työnsä ja työyhteisönsä toimintaan. Elämänhallinnan lisäksi kasvumotivaatiolla on vaikutuksia työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Manka 2010, 197–198.)

Henkilön toimintakyky kertoo, kuinka hyvin hän selviytyy päivittäisistä elämän vaatimuksista ja työkyky puolestaan kuvaa, kuinka tämä toimintakyky riittää työn vaatimuksiin. Terveelliset elämäntavat, kuten liikunta, ravinto, riittävä lepo ja uni sekä sosiaalisista suhteista ja harrastamisesta huolehtiminen ovat perustana jokaisen henkilökohtaiselle toimintakyvylle ja sitä kautta työkyvylle ja työhyvinvoinnille. Näihin voi jokainen itse vaikuttaa tekemällä myönteisiä valintoja, sillä hyvä fyysinen kunto vaikuttaa jaksamisen ohella myös älyllisiin toimintoihin. Liikunnalla on esimerkiksi muistia suojaava vaikutus. Erityisen tärkeää on huolehtia työ- ja yksityiselämän tasapainosta. Huono tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on yksi merkittävimmistä stressin aiheuttajista. (Johda tuottavasti, 31; Manka 2010, 17; Työterveyslaitos 2015; Well-being at work 2014.)

4.2.2 Organisaatio

Työnantajalla ja organisaatiolla on oma merkittävä roolinsa työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointia mahdollistava organisaatio on tavoitteellinen ja rakenteeltaan joustava. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa ja niihin pohjautuvat tavoitteet ovat kaikkien yritysten työntekijöiden tiedossa ja kukin tietää oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Lisäksi olisi hyvä, että organisaation hierarkiset rakenteet ovat purettu mahdollisimman pitkälle, jotta päätöksenteko on mahdollista joka alueella, ja näin nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin voidaan vastata mahdollisimman nopeasti. Joustavuuden ansiosta kaikilla on mahdollisuus osallistumiseen ja tietämyksen vaihtoon. (Manka 2010, 16–17.)

Organisaation tulosten odotetaan jatkuvasti parantuvan, joten henkilöstön suoritusten on myös jatkuvasti parannuttava. Suoritukset taas ovat riippuvaisia tiimien ja yksilöiden osaamisesta, joka koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista sekä kontakteista. Hyvinvoiva organisaatio tuntee osaamisensa ja tunnistaa tulevaisuuden vaatimukset. Tämä edellyttää organisaatiolta osaamisen kehittämistä ja osaamisesta palkitsemista. (Manka 2010, 16–17; Sydänmaanlakka 2007, 16.)

Osaamisen kehittämisen avulla organisaatiosta tulee oppiva (Manka 2010, 17.) Oppiva organisaatio kykenee muuttamaan nopeasti toimintatapojaan. Sillä on kyky sopeutua ja uudistua jatkuvasti ympäristön vaatimusten mukaisesti. Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittämisprosessin hallinta nähdään vahvasti organisaation menestyksen takana. (Sydänmaanlakka 2007, 286.)

Organisaatioon kuuluu oleellisesti myös työympäristö, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Organisaation on huolehdittava siitä, että työympäristö on kaikin puolin toimiva ja turvallinen. Työskentelytilojen ja työvälineiden tulee olla tarkoituksenmukaiset ja kunnossa. (Manka 2010, 17; Well-being at work 2014.)

4.2.3 Ryhmähenki

Hyvä ryhmähenki perustuu ryhmän jäsenten keskinäiseen luottamukseen, avoimuuteen, arvostukseen, auttamishaluun ja onnistumiseen. Ryhmä toimii, kun sen jäseniltä löytyy työyhteisötaitoja, kuten taitoa kuunnella ja tuoda asioita esille, tahdikkuutta kertoa eriäviä mielipiteitä sekä pyrkimystä tulla ymmärretyksi. (Manka 2010, 18; Työyhteisötaidot.)

Työyhteisötaidot eivät pelkästään ilmene hyvänä käyttäytymisenä ja hyvinä tekoina muita työyhteisön jäseniä kohtaan, vaan myös myönteisenä asennoitumisena työpaikkaa ja organisaation kannalta keskeisiä asioita kohtaan. Työyhteisötaidot näkyvätkin muun muassa haluna osallistua työpaikan kehitystyöhön, vastuullisuutena ja ennakkoluulottomuutena. Työyhteisötaidot rakentavat myös omalta osaltaan myönteistä organisaatiokuvaa, sillä työyhteisötaidot tekevät työn tekemisestä mukavaa ja sujuvaa. (Työyhteisötaidot.)

Työyhteisössä on hyvin usein toimintaa ohjaavia joko suullisia tai epävirallisia sopimuksia: pelisääntöjä, joissa on määritetty, miten ryhmässä toimitaan. Varsinkin uuden ryhmän aloittaessa toimintansa olisi hyvä yhdessä pohtia yhteiset pelisäännöt, jotka tukevat

ryhmän perustehtävän suorittamista, hyvää vuorovaikutusta ja edistävät yhteistyön sujumista. Yhdessä laaditut pelisäännöt myös sitouttavat jokaista ryhmän jäsentä toimimaan ryhmän parhaaksi. Sääntöjä on hyvä muistaa päivittää säännöllisesti, jotta ne soveltuvat aina senhetkiseen tilanteeseen. (Terävä & Mäki-Pulsa 2011, 20–21.)

4.2.4 Työ

Työn pitäisi olla mielekästä ja siihen tulisi sisältyä vaikuttamismahdollisuuksia sekä oman työn tavoiteasetantaan että pelisääntöihin. Hyvällä työllä on myös kannustearvoa eli työn sisältö on monipuolista, ja se mahdollistaa uuden oppimista. Kannustearvoa lisäävät ulkoiset palkkiot, kuten se, että työstä maksetaan oikeudenmukaista palkkaa sekä mahdollisesti muita palkkioita. (Manka & Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9; Well-being at work 2014.) Palkkiojärjestelmän tulee kuitenkin olla hyvin suunniteltu, sillä huonosti suunniteltuna se voi johtaa epätoivottuihin tuloksiin työhyvinvoinnissa. Liika keskittyminen ulkoisiin palkkioihin voi heikentää huomattavasti yksilön sisäistä motivaatiota ja sitä kautta työhyvinvointia. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Hyvästä työstä syntyy työn hallinnan tunne. Tällä tarkoitetaan työn itsenäisyyttä eli mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Tarjoaako työ vapautta ja valtaa päättää itse esimerkiksi aikatauluista ja menettelytavoista? Stressiä aiheuttaa etenkin, jos työn vaatimukset ovat liian korkeat. Jos henkilökohtaiset taidot ja osaaminen eivät vastaa työn vaativuustasoa, saattaa se johtaa työnhallinnantunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja jopa työuupumukseen. (Manka 2010, 188–189; Well-being at work 2014; Ilmarinen, 6.)

4.2.5 Esimies

Esimiestyö on työhyvinvoinnin kannalta hyvin merkittävä tekijä ja lukuisat tutkimukset osoittavat sen vaikuttavan vahvasti työhyvinvointiin. Esimiehen rooli on luoda työssään mahdollisimman toimivat edellytykset hyvän työn tekemiselle ja työssä jaksamiselle. (Ilmarinen, 5.) Esimiestyön tulisikin olla kannustavaa, osallistavaa ja luottamusta rakentavaa. Esimiehen on myös osattava nähdä tulevaisuuden suuret linjat ja kyettävä luomaan edellytykset uudistumiselle. (Manka 2015, 106; Manka ym. 2007, 9.)

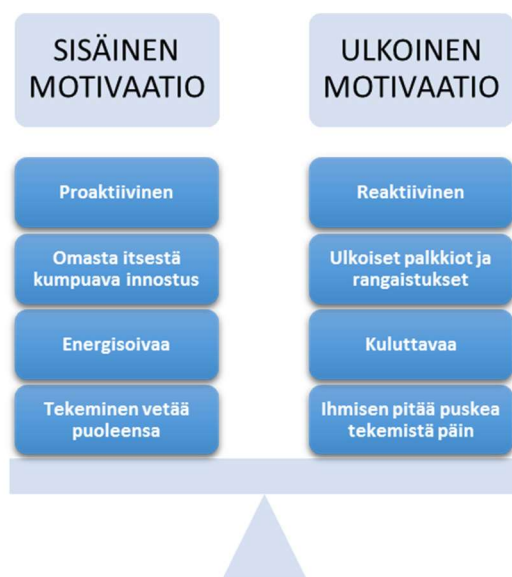
Erityisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on se, että esimies on osallisena työn tekemisen arjessa. Kun esimies on läsnä ja helposti lähestyttävä, voi hän tunnistaa helpommin työtä häiritsevät tekijät. Esimies huomaa näin myös muutokset sekä jaksamisessa että ilmapiirissä. Tällä saadaan varmistettua jokapäiväisessä työssä työhyvinvoinnin jatkuva johtaminen. (Ilmarinen, 5.)

4.3 Työn imu

Työhyvinvointiin liittyy vahvasti työn imun käsite. Työn imulla tarkoitetaan pysyväisluonteista, myönteistä tunnetilaa työssä ja se koostuu kolmesta eri tekijästä: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. (Kaivola & Launila 2007, 130; Martela ym. 2014, 4).

Tarmokkuus on energisyyttä ja toimintatarmoa, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä myös vastoinkäymisissä. Omistautuminen tarkoittaa työn kokemista merkitykselliseksi, inspiroivaksi ja vaivan arvoiseksi. Työssä koetaan innostusta, ylpeyttä ja myös haasteellisuutta. Kun tarmokkuus ja omistautuminen ovat kunnossa, seuraa tästä uppoutuminen, joka on syvällistä keskittymistä ja paneutumista työtehtävään sekä näistä koettu nautinto. Syvällistä uppoutumista kuvataan usein myös termillä flow. Flow on tila, jossa yksilö uppoutuu tekemiseensä niin syvästi, että aika, paikka ja koko hänen minuutensa häipyvät taka-alalle. Henkilön koko olemus suuntautuu vain käsillä olevaan tehtävään. (Kaivola ym. 2007, 131; Martela ym. 2014, 19.)

Työn imu ja innostuneisuus ovat seurausta yksilön motivaatiosta. Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri osaan: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon (kuvio 6). Työ koostuu pääosin näistä molemmista motivoitumistavoista, mutta toinen on yleensä vahvemmassa asemassa. Mitä enemmän yksilön työntekoa ohjaa sisäinen motivaatio, sitä innostuneempi hän on työstään. (Repo 2016, D 4; Martela ym. 2014, 6.)



Kuvio 6. Sisäisen ja ulkoisen motivaation tunnusmerkit. (Repo 2016, D 4)

Sisäisen motivaation synnyttää yleensä kolme tekijää: omaehtoisuus, kyvykkyyks ja yhteisöllisyys. Yksilö tuntee omaehtoisuutta silloin, kun hän kokee saavansa päättää itse tekemisistään ja kokee työn omakseen. Tätä vahvistaa erityisesti se, kun kokee organisaation arvot ja tavoitteet omakseen. Henkilön on oltava myös kyvykäs hoitamaan työnsä eli hänen luontaiset taipumuksensa ja opitut asiat tukevat työn menestyksestä hoitamista. Tunnistamalla omat luontaiset taipumukset löytää omat erityisvahvuutensa, joita kehittää. Sisäistä motivaatiota vahvistaa lisäksi se, että yksilö tuntee olevansa vahvasti osa kannustavaa ja turvallista työyhteisöä. (Repo 2016, D 4)

Ulkoisesti motivoitunut henkilö tekee yleensä vain sen mitä häneltä odotetaan. Sisäisesti motivoituneet ja työn imua kokevat henkilöt ovat aloitteellisempia, halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään omaa osaamistaan. He ovat tällöin myös tuottavampia ja etenevät paremmin urallaan. Innostuksen seurauksena myös jaksaa pidempään, sillä työ ei koeta henkisesti kuormittavaksi. Innostus ei siis vain kasvata tuottavuutta, vaan myös vaikuttaa hyvin vahvasti työhyvinvointiin. (Repo 2016, D 4; Martela ym. 2014, 25.)

4.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi on yritykselle tärkeä kilpailutekijä, sillä se vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin ja työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnista ja siihen panostamisesta saatu hyöty on keskimäärin jopa kuusinkertainen panostuksiin nähden. (Rajander-Juusti 2015, 35.) Taloudellisia etuja yritys saa muun muassa sairauspoissaolojen vähenemisestä, työkyvyttömyydestä aiheutuvien eläkekustannusten pienenemisestä ja työn tehokkuuden nousemisesta. Muita etuja ovat muun muassa työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen, työn laadun paraneminen ja luovuuden kasvaminen. (Terävä ym. 2011, 7.)

Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny organisaatiosta itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista (Terävä ym. 2011, 7). Työhyvinvointi vaatii järjestelmällistä kehittämistä ja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa (Työhyvinvoinnin kehittäminen). Koko työyhteisön työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisella kehittämisellä aikaansaadaan merkittävämmät vaikutukset esimerkiksi stressinhallintaan kuin yksittäisiin työntekijöihin kohdistuvilla kehittämistoimilla. Erään tutkimuksen mukaan kehittämishankkeet, joissa puututaan yhtäaikaaisesti työympäristön fyysisiin tekijöihin, työaikajärjestelyihin ja työorganisaation puitteisiin, kuten esimerkiksi työprosessien sujuvuutta lisääviin toimenpiteisiin, taltuttavat työpaikan stressiä tehokkaimmin. (Manka 2015, 105.)

Kehittämistyöhön kannattaa yleensä ottaa koko henkilöstö mukaan. Jos tähän ei ole mahdollisuutta, pitää kuitenkin huolehtia, että työhyvinvoinnin kehityskohteita valittaessa otetaan henkilöstön näkemykset, toiveet ja tunteet työhyvinvoinnin tilasta huomioon. Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiselle on työhyvinvoinnin nykytila, mutta samanaikaisesti on katse suunnattava tulevaisuuteen, jotta tulevaisuuden haasteisiin, kuten mahdollisiin muutoksiin, pystytään vastaamaan. Tulevaisuuden muutoksista selviämässä työhyvinvointi voi olla ratkaiseva tekijä. Kehitettävien asioiden tarkastelussa olisi myös pyrittävä ongelmien etsimisen sijaan löytää työn voimavaratekijöitä, sillä niillä saadaan vahvistettua työhyvinvointiin liittyviä myönteisiä kokemuksia. (Työhyvinvoinnin kehittäminen.)

Kuten kaikessa kehittämisessä, myös työhyvinvoinnin kehittämiselle kannattaa asettaa selkeät tavoitteet ja toteuttaa kehittäminen prosessinomaisesti, jotta saavutettuja tuloksia sekä edistymistä kyetään konkreettisesti tarkastelemaan prosessin eri vaiheissa

sekä lopuksi. Kehittäminen ei ole mielekäs, jos ei aikaansaada tuloksia. (Työhyvinvoinnin kehittäminen.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti ensisijaisesti se, että tutkimuksen kohdejoukko oli tarkkaan rajattu ja se oli suhteellisen pieni. Kohdejoukkoon kuului yhteensä kymmenen esimiestä. Lisäksi tavoitteena oli saada mahdollisimman laajaa tietoa henkilöiden omista näkökulmista ja niitä selittävästä seikoista.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on kuvata todellista elämää ja ilmiöitä. Harkiten valitusta tutkimuskohteesta halutaan saada tietoa, joka auttaa ymmärtämään sitä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havaintoja ja näkökulmia eri tilanteista ja näin päästään lähemmäksi ihmisten ilmiöille ja tapahtumille antamia merkityksiä. Se antaa myös mahdollisuuden huomioida heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyviä tekijöitä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 27–28).

5.2 Aineiston keruu ja toteutus

Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava ja siksi se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä antaa mahdollisuuden sekä suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa, että saada esiin vastauksen taustalla olevia seikkoja. Haastattelussa korostuu se, että ihminen on tilanteessa subjekti ja hänellä on mahdollisuus tuoda esille täysin vapaasti itseään koskevia asioita. (Hirsjärvi ym. 2004, 34–35.)

Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteeseen, jossa vastaajaa ei haluta liikaa ohjata. Kun täysin strukturoidussa haastattelussa ennakkoon laaditut kysymykset esitetään aina ennalta määrättyssä järjestyksessä, teemahaastattelussa haastatteluteemat ja niihin liittyvät kysymykset on suunniteltu etukäteen, mutta kysymysten järjestykset ja sanamuodot

voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelu mahdollistaa tarvittaessa joidenkin etukäteen laadittujen kysymysten poisjättämisen tai vastaavasti haastateltavalle voidaan esittää kysymyksiä, jotka nousevat mieleen haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2014, 43, 108.)

Haastattelun teemat oli johdettu suoraan tutkimuskysymyksistä. Teemoja olivat työhyvinvointi yleisesti, esimiehen työhyvinvoinnin tekijät sekä tulevaisuuden muutokset työssä ja niiden mahdolliset vaikutukset työhyvinvointiin. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että ne eivät ole liian yksityiskohtaisia ja johdattelevia, vaan haastateltavalle annetaan tilaa lähteä kertomaan aiheesta vapaasti. Kysymykset pyrittiin myös asettelemaan niin, että niihin on mahdollisuus halutessaan vastata yleisellä tasolla menemättä liian syvälle henkilökohtaisuuksiin.

Jokainen haastateltava kutsuttiin henkilökohtaisesti haastatteluun. Tarkemman haastatteluaikojen sopimisen yhteydessä henkilölle kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja korostettiin haastattelun luottamuksellisuutta. Samassa yhteydessä lähetettiin kolme haastattelukysymystä etukäteen pohdittavaksi. Aikaa pohdinnalle annettiin 2–3 päivää. Etukäteiskysymykset olivat:

1. Kerro omin sanoin, mitä työhyvinvointi tarkoittaa mielestäsi?
2. Mitkä eri tekijät vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?
3. Miten näet, että työsi muuttuu tulevaisuudessa?

Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavan luvalla. Haastatteluissa suositellaan äänittämistä, sillä haastattelun kuunteleminen jälkepäin voi antaa uusia näkökulmia, ja se mahdollistaa puheen eri sävyjen huomioimisen. Äänitys toimii hyvin apuna eri tilanteiden tulkinnessa. Haastattelutilanteeseen on myös helppo jälkepäin palata ja haastattelu voidaan purkaa hyvinkin tarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Haastateltavia oli yhteensä viisi ja kaikki olivat OP Yrityspankki Oyj:n Pääomamarkkinapalvelut-osaston esimiehiä. Haastattelujen kesto oli keskimäärin 45 minuuttia ja ne toteutettiin ilman keskeytyksiä OP Ryhmän neuvottelutiloissa. Haastattelut toteutettiin heinä–elokuussa 2016.

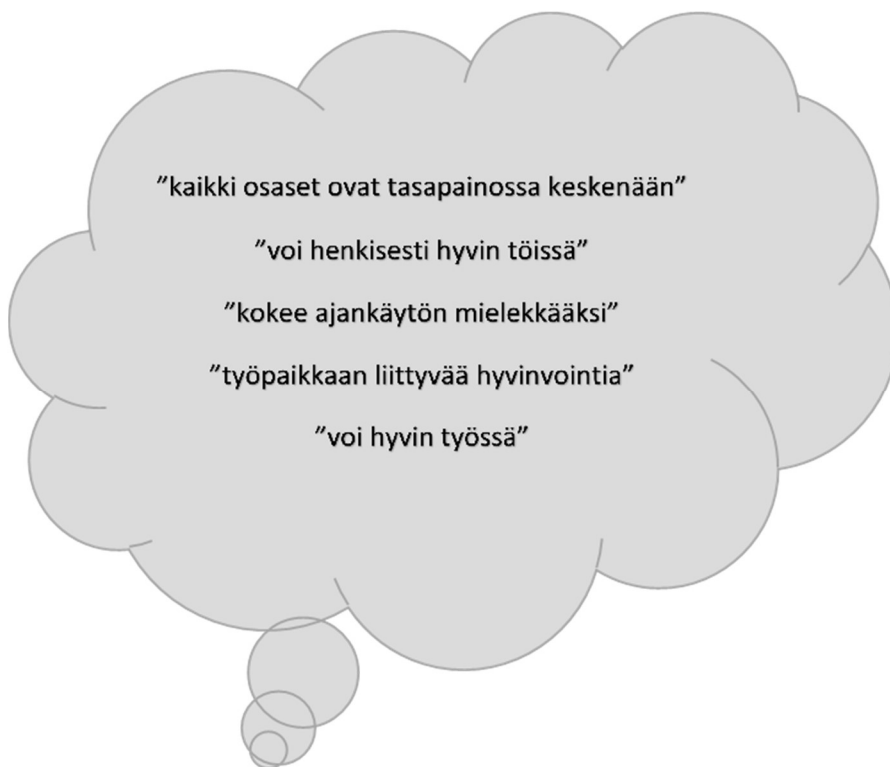
5.3 Aineiston käsittely

Tutkimusaineiston käsittely aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut pian koko haastattelukierroksen päätyttyä. Litteroitu aineisto purettiin jakamalla vastaukset tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeen eri osaan. Työhyvinvoinnin tekijöihin liittyvät vastaukset jaoteltiin Mankan työhyvinvointimallin osa-alueiden mukaisesti (ks. s. 15): yksilö, työ, ryhmähenki, organisaatio ja esimies, sillä jo haastatteluvaiheessa oli huomattavissa vastausten samankaltainen jakautuminen kuin Mankan mallissa. Kaikista vastauksista eroteltiin haastatteluissa erikseen mainitut työhyvinvointia heikentävät tekijät.

6 Tutkimustulokset

6.1 Työhyvinvoinnista yleisesti

Esimiehiä pyydettiin omin sanoin kuvaamaan, mitä työhyvinvointi heidän mielestään tarkoittaa. Esimiesten määritelmät on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Esimiesten määritelmiä työhyvinvoinnille.

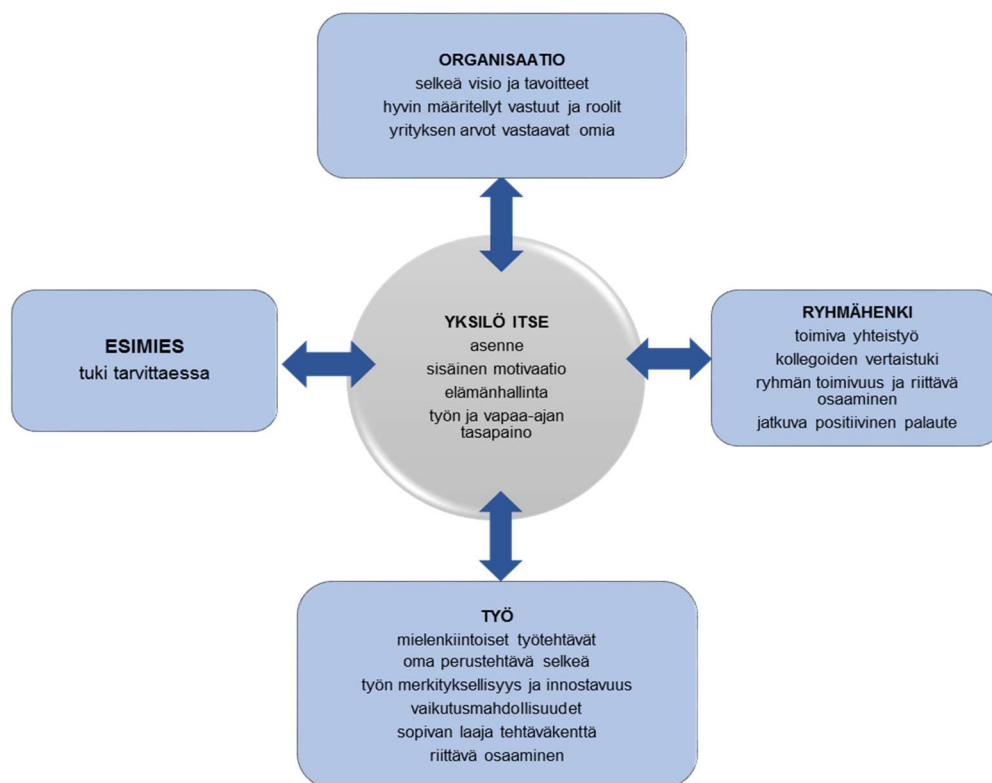
Kysyttäessä kenen vastuulla työhyvinvointi on, olivat esimiehet yksimielisiä siitä, että työhyvinvointi on ensisijaisesti jokaisen yksilön henkilökohtaisella vastuulla. Lähes kaikki näkivät, että työnantajalla ja erityisesti esimiehellä on siinä kuitenkin iso rooli.

Yksilön omaan vastuuseen kuuluu esimiesten mukaan se, että valitsee sellaisen työn ja sellaisen alan, jossa kokee viihtyvänsä. Jokainen voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että työyhteisössä on hyvä henki. Ensiarvoisen tärkeää on pitää yllä työsuhteita: olla hyvä työkaveri, alainen tai esimies.

Esimiehet näkevät, että työnantajan vastuulla on aikaansaada sellaiset olosuhteet, joissa yksilö pääsee toteuttamaan itseään ja pääsee kokemaan, että työhön käytetty aika on perusteltua. Työnantaja myös heidän mukaansa vaikuttaa siihen, millaista kulttuuria työyhteisöön tuodaan, mitä asioita painotetaan ja millä lailla johdetaan. Esimiehen vastuu on lähinnä huolehtia siitä, että epäkohtiin puututaan, mutta myös omalta osaltaan kannustaa työhyvinvointiin.

6.2 Esimiehen työhyvinvoinnin tekijät

Esimiehiltä kysyttiin, mitkä tekijät vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa esimiehenä. Kaikki esimiehet kokivat, että työhyvinvoinnin tekijät eivät juurikaan eroa, onko esimies vai alainen, sillä esimieskin on heidän mielestään aina alainen. Tutkimuksessa esille nousseet esimiesten työhyvinvoinnin tekijät on kuvattu tiivistetysti kuviossa 8 mukaellen Mankan työhyvinvointimallia, joka on esitetty luvussa 4.2.



Kuvio 8. Esimiesten työhyvinvoinnin tekijät.

Yli puolet esimiehistä mainitsi merkittävimmiten työhyvinvointinsa tekijöiksi oman asenteen ja motivaation. Työn ilo pitää lähteä henkilöstä itsestään ja siihen vaikuttaa erityisesti sisäinen motivaatio.

”Jos sisäinen motivaatio ei ole kunnossa, niin ei ole mukava tulla töihin, vaikka kaikki muu olisikin kunnossa.”

Asenteella nähtiin olevan samanlainen vaikutus kuin sisäisellä motivaatiolla. Itsetutkiskelulla ja oikealla suhtautumisella voi vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mitkä asiat antaa vaikuttaa heikentävästi omaan työhyvinvointiin, kiteytti yksi haastateltavista. Oma elämänhallinta pitää myös esimiesten mukaan olla kunnossa, jotta haluaa voida hyvin ja

kykenee tuntemaan iloa työstään. Tärkeänä pidettiin kaikkien elämän osa-alueiden, kuten työn, unen ja vapaa-ajan, keskinäistä tasapainoa, koska ne vaikuttavat suoraan toisiinsa. Fyysisen kunnon romahtaminen mainittiin lähinnä työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi.

Suurin osa esimiesten luettelemista työhyvinvoinnin tekijöistä liittyi työyhteisöön ja sen toimintaan. Yli puolet vastaajista pitivät työyhteisön ja oman ryhmän toimivuuteen liittyviä tekijöitä merkittävimpinä työhyvinvointinsa tekijöinä. Lähes kaikki mainitsivat, että tärkeä tekijä työhyvinvoinnille on se, että yhteistyö toimii sekä työtovereiden, esimiesten, alaisien että yhteistyökumppaneiden kanssa. Vertaistuki muilta esimiehiltä koettiin myös erittäin tärkeäksi. Kaksi haastateltavista mainitsi omalta esimieheltä saaman tuen työhyvinvointinsa tekijöiksi, mutta esimieskollegoilta saama vertaistuki koettiin kuitenkin vielä tärkeämmäksi. Yksi haastateltavista painotti erityisesti positiivisen palautteen merkitystä, ja että sitä tulee säännöllisesti – miltei joka viikko. Myös tunne siitä, että välitetään ja tuetaan esimerkiksi omien tavoitteiden saavuttamisessa, ylläpitää työhyvinvointia.

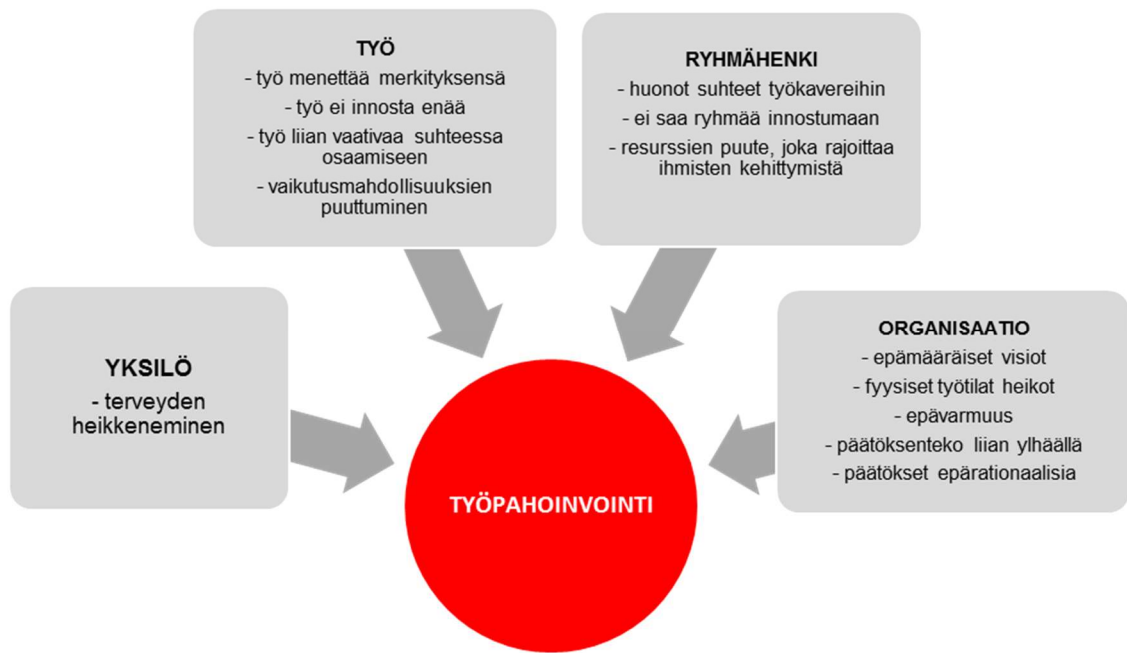
Esimiesten mielestä oma työhyvinvointi tulee omasta ryhmästä: miten oma ryhmä toimii ja mikä henki ryhmässä on. He mainitsivat, että ryhmähenkeä edesauttaa, kun tiimi toimii hyvin, tiimiläiset toimivat hyvin yhteen ja sitä kautta asiat sujuvat. Vaikka asiat eivät aina sujuisikaan, se että asioita voidaan parantaa ja niihin voidaan vaikuttaa, luo hyvää henkeä ryhmään. Ihmisten vaihtaminen paremman hengen toivossa ei ole ratkaisu. Omaa työhyvinvointia heikentää, jos huomaa, ettei saa omaa ryhmäänsä enää innostumaan asioista. Tärkeänä ryhmän toimivuudelle mainittiin myös, että jokaiselta ryhmän jäseneltä löytyy riittävä osaamista. Osaamispuutteet johtavat herkästi siihen, että ennalta suunnitellut asiat jäävät toteutumatta, ja se aiheuttaa turhautumista sekä itselle että muille ryhmäläisille. Myös ryhmän kehittymistä jarruttavat tekijät, kuten liian isot työmäärät suhteessa käytössä oleviin resursseihin, voivat aiheuttaa turhautumista ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti omaan työhyvinvointiin. Samoin työhyvinvointia edistää, kun tietää, millä tasolla työhyvinvointi ryhmässä on, ymmärretäänkö oma vastuu siinä ja mitä esimieheltä odotetaan sen parantamiseksi.

Työyhteisön ohella iso osa esimiesten työhyvinvoinnin tekijöistä liittyy itse työhön. Tärkeänä pidettiin sitä, että työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja esimies tuntee oman perustehtävänsä sekä vastuunsa. Esimiehen valtuuksien tulee olla kunnossa sekä mahdollisuudet päästä vaikuttamaan asioihin. Vaikutusmahdollisuuksien heikentyminen mainittiin erityisesti työhyvinvointia huonontavaksi tekijäksi. Samoin työpahoinvointia aiheuttaa, jos työ menettää merkityksensä tai se ei enää innosta. Mielenkiintoisten työtehtävien ohella tehtäväkentän tulee myös olla sopivan laaja, jotta se pysyy hallinnassa. Haastatteluissa mainittiin, että ajankäyttö voi olla ongelmallista, koska esimiehen roolit jakautuvat pääosin hallinnollisten esimiestehtävien ja asiantuntijatehtävien välillä, ja molemmille rooleille on löydyttävä riittävästi aikaa. Yhden haastateltavan mukaan juuri asiantuntijatehtävät saavat työssä aikaan flow-tilan. Vaikka aikapaineen tiedostaakin, se häipyi taka-alalle, koska työn imu on niin suuri.

Työtehtäviin liittyvissä tekijöissä oma osaaminen nousi myös esimiesten vastauksissa esiin. Työn suorittamiseen pitää heidän mukaansa löytyä riittävä osaamista. Lisäksi on tärkeää, että työpaikalla kannustetaan omien vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämiseen sekä ylläpitoon.

Yli puolet esimiehistä mainitsi organisaation vision ja tavoitteet työhyvinvoinnin tekijöikseen. Esimiehet kokivat, että organisaation pitää pystyä antamaan selkeä kuva siitä, mihin suuntaan yritys on menossa ja mitä sen eteen halutaan tehdä. Erityisesti silloin, kun organisaatiossa on paljon muutoksia, selkeät tavoitteet poistavat epävarmuutta, kun tiedetään mihin muutos johtaa. Epävarmuus olikin lähes kaikilla esimiehillä yksi merkittävimmistä työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä. Heikentävinä tekijöinä mainittiin myös päätöksentekoon vaikuttavat seikat, kuten se, että päätökset tehdään liian ylhäällä organisaatiossa tai se, että päätöksenteossa ei ole läpinäkyvyyttä ja päätökset ovat epärationaaleja.

Tavoitteiden selkeyden ohella hyvin määritellyt vastuut ja roolit nähtiin työhyvinvointia aikaansaavina tekijöinä samoin kuin se, että yrityksen arvot vastaavat omia arvoja. Kunnossa olevat työvälineet mainitsi yksi haastateltavista, mutta niitä ei pidetty kovin merkittävänä asioina. Lähinnä koettiin, että huonoja työvälineitä tai huonoja fyysisiä työtiloja voi syyttää työpahoinvoinnista, vaikka todellinen syy työhyvinvoinnin puuttumiselle olisikin jossain muualla. Yksittäiset haastatteluissa esille nousseet työhyvinvointia heikentävät tekijät on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Esimiehen työhyvinvointia heikentävät tekijät.

6.3 Tulevaisuuden muutokset

Kaikki esimiehet kokivat, että tulevaisuuden muutosten vaikutuksia heidän työssään ei vielä pysty selkeästi näkemään. Muutokset koetaan kuitenkin pääosin positiivisena asiana, vaikka joitakin uhkakuviaakin on noussut mieleen.

Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio nousivat päällimmäisenä muutoksen aiheuttajana esille kaikissa haastatteluissa. Työ tulee muuttumaan joltain osin enemmän automaattiseksi, mutta miten paljon, siihen arvioidaan vaikuttavan se, millä tasolla johto haluaa sitä hyödynnettävän. Joka tapauksessa se vaatii osaamisen jatkuvaa päivittämistä organisaation jokaisella tasolla. Jos rutiinityöt ovat automatisoitu, asiantuntijuus korostuu entistä enemmän alaisten työssä, kun asioita pitää ymmärtää laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Uhkakuvana nähdään se, että ihmisten keskinäinen vuorovaikutus häviää uusien digitaalisten viestintätapojen myötä. Pahimmassa tapauksessa asioista keskustellaan vain erilaisten palvelupyyntöjen välillä.

Johtamistyyllissä arvioitiin myös tapahtuvan muutoksia. Muutos on ollut jo muutaman vuoden ajan nähtävissä. Enää esimiesten ei odoteta olevan parhaita asiantuntijoita,

vaan alaiset ovat enemmän alkaneet ottaa asiantuntijuudesta vastuuta. Erityisesti nuorten nähtiin olevan tässä asiassa edelläkävijöitä. Nykyinen koulutus kasvattaa nuorista itseohjautuvia asiantuntijoita, jotka haluavat ottaa vastuuta ja ymmärtää laajemmin prosesseja. He odottavat esimieheltä valmentavaa otetta. Nuoret kaipaavat esimiestä kertomaan lähinnä käytännön asioista, miten työelämässä ollaan ja toimitaan. Valmentavan johtajuuden myötä esimiehille jää enemmän aikaa keskittyä toiminnan kehittämiseen ja muihin esimiehen tehtäviin.

Johtamistapoja tulevat esimiesten näkemysten muuttamaan myös etätyön lisääntyminen tai jos alaiset on sijoitettu fyysisesti eri paikkoihin. Pahinta esimiesten mukaan olisi, jos työsuoritteita vain tilattaisiin jostain. Tämä hävittäisi täysin nykyisen esimies-alaisroolin. Esimiehen roolin nähdään muuten muutoksista huolimatta säilyvän samana.

Esimiehet pohtivat, että tulevaisuuden muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin lähinnä oman asenteen ja motivaation kautta. Suurin negatiivinen vaikutus on eniten niillä, jotka eivät ole valmistautuneet muutokseen tai jos nykyinen työ häviää kokonaan. Positiivisia vaikutuksia tulee siitä, että uudet työnkuvat voivat olla houkuttelevampia. Työvälineiden jatkuva kehittyminen ja parantuminen vaikuttavat omalta osaltaan tulevaisuuden työhyvinvointiin.

Suurin osa esimiehistä koki, että esimiehen työhyvinvointia ei tällä hetkellä tueta riittävästi työnantajan puolelta. Esimieskoulutuksia ja esimiesvalmennuksia on ajettu alas ja HR:lla ei ole riittävästi resursseja. Osa esimiehistä kuitenkin koki, ettei oikeastaan edes ole kaivannut tukea. Riittää, että oman työhyvinvoinnin huolehtimisesta muistutetaan silloin tällöin. Oma osasto kehuttiin työhyvinvoinnin edistämisestä ja siitä, että esimiesten työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Omalta esimieheltä ja esimieskollegoilta saa aina tarvittaessa tukea ja se riittää hyvin pitkälle.

Lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että työhyvinvointia pitäisi yleisesti kehittää. Ei vain esimiesten, sillä esimieskin on alainen. Yksi esimiehistä arvioi, että välillä voi olla ihan hyvä, ettei tehdä mitään. Näin ainakin vältetään tekemästä jotain väärin. Säännöllisesti tapahtuvia henkilöstötyytyväisyyskyselyitä pidettiin hyvänä välineenä, erityisesti jos ne toteutetaan tarpeeksi usein esimerkiksi muutaman kuukauden välein. Jos kysely on vain kerran vuodessa, voivat tulokset olla liian kärjistettyjä, koska silloin siihen latautuu liikaa patoutumia. Yksi ehdotus oli keskustelutilaisuudet pelkille alaisille. Alaiset pääsisivät vapaasti keskustelemaan ilman esimiehiä, mitä työhyvinvoinnilta odotetaan. Näiden

ohella tärkeää olisi, että esimiestyö otetaan enemmän tosissaan ja vaaditaan enemmän alaistaitoja. Osana alaistaitoja nähtiin oleellisesti se, että ymmärrettäisiin oma vastuu työhyvinvoinnista.

Oleellisin lähtökohta kehittämiselle oli kuitenkin esimiesten mielestä se, että pysähtyy miettimään omaa työhyvinvointiaan ja käy keskusteluja muun muassa oman esimiehen kanssa. Pohtii ennen kaikkea mihin suuntaan pitäisi mennä, miten kouluttautua, miten toimii omassa tekemisessään: onko avoin, kannustava ja toteuttaako arvoja. Muutokset ovat väistämättömiä, ja on hyvä aika ajoin pohtia, onko oma työ juuri sitä, mitä haluaa tehdä nyt ja tulevaisuudessa.

7 Lopuksi

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat esimiesten työhyvinvoinnin tekijät. Koska tutkimuksen kohdeorganisaatio on finanssialalla toimiva yritys, oli tavoitteena myös tutkia, miten finanssialan tulevaisuuden muutokset vaikuttavat esimiesten työhyvinvointiin.

Valittu tutkimusmenetelmä eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja toteutettu teema-haastattelu tukivat hyvin tutkimusta. Työhyvinvointi on käsitteenä moniulotteinen ja ihmiset tulkitsevat sitä hyvin pitkälle omien kokemusten perusteella. Puolistrukturoidulla haastattelulla saatiin esille juuri esimiesten henkilökohtaisia ajatuksia ja näkemyksiä, jotka pohjautuivat heidän omaan yksilölliseen kokemukseensa.

Työhyvinvoinnista on alan asiantuntijoiden mukaan lukuisia eri määritelmiä ja siihen vaikuttavat sekä yksilöön itseensä että työyhteisöön liittyvät tekijät. Tätä teoriaa tukee se, että jokainen tutkimuksessa mukana ollut esimies antoi erilaisen määritelmän työhyvinvoinnille. Jokaisessa tulkinnassa asiaa oli tarkasteltu eri näkökulmista riippuen pitkälle siitä, miten henkilökohtaisena asiana sitä halusi pitää ja mihin se omasta mielestä liittyy. Vaikka työhyvinvointia olisi halunnutkin määritellä puhtaasti työpaikkaan liittyvänä yleisluonteisena asiana, henkilökohtaisuutta tukee se seikka, että työhyvinvointia ja sen ylläpitoa pidetään ensisijaisesti jokaisen henkilön omalla vastuulla olevana asiana. Jokainen voi omassa yksilöllisissä valinnoissaan sekä työssä että vapaa-ajalla vaikuttaa siihen, millainen asenne työtä ja omaa työhyvinvointia kohtaan on.

Työhyvinvoinnin laajaa ja moninaista käsitystä tukee myös se, että tarkan määritelmän antaminen koettiin haastavaksi. Osa esimiehistä oli yrittänyt etsiä kirjallisuudesta selitettä käsitteelleen, mutta ei ollut löytänyt tarkkaa kuvausta, mikä olisi tukenut omaa mielikuvaa. Haastattelussa annettu määritelmä työhyvinvoinnille oli henkilökohtaisen pohdinnan tulos.

Työnantajalla on työturvallisuuslain perusteella velvollisuus huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Esimies työnantajan edustajana vastaa siitä, että tämä velvollisuus täyttyy. Esimiestä ei kuitenkaan voi pitää yksin vastuullisena, vaan kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu ylläpitää omaa työhyvinvointiaan. Tutkimuksessa ilmeni, että esimiehet ovat hyvin tietoisia siitä, että heillä on velvollisuus huolehtia alaistensa työhyvinvoinnista, jopa siinä määrin, että omaa henkilökohtaista työhyvinvointia oli vaikea tarkastella. Esimiesten vastuuta alaisten työhyvinvoinnista on korostettu työnantajan puolelta niin paljon, että pohdittaessa työhyvinvointia, ajatus kääntyy ensisijaisesti siihen, mitä se tarkoittaa oman ryhmän tai tiimin kannalta eikä niinkään oman henkilökohtaisen työhyvinvoinnin lähtökohdista. Vaikuttaisi siis siltä, että esimiesten oman työhyvinvoinnin merkitystä ei tuoda riittävästi esille työnantajan toimesta.

Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät tutkimuksen valossa näyttäisi pääosin poikkeavan muussa asemassa olevien työhyvinvoinnin tekijöistä. Työhyvinvointiin ei vaikuta, missä asemassa on tai millaista työtä tekee. Työhyvinvointi lähtee ensisijaisesti omasta asenteesta ja sisäisestä motivaatiosta, ja näihin vaikuttavat muun muassa oma elämänhallinta sekä kiinnostus omaa työtä kohtaan. Työhyvinvointi näyttäisi koostuvan kaikissa asemissa olevilla henkilöillä erilaisista yksilöön itseensä, työhön, ryhmähengkeen, organisaatioon ja esimiestyöhön liittyvistä tekijöistä. Yksityiskohtaiset tekijät näiden osa-alueiden sisällä eivät pääosin poikkea toisistaan ja kaikki ovat yhtäläillä tärkeitä. Esimiesten työhyvinvoinnissa osa-alueet työ ja ryhmähenki korostuvat vahvimmin ja tämän taustalla on esimiehen asema organisaatiossa.

Esimiehet ovat vastuussa oman tiiminsä tai ryhmänsä toiminnasta ja tämä vaikuttaa suoraan omaan työhyvinvointiin. Aiempien tutkimusten mukaan pätevät ja luotettavat alaiset sekä hyvä vuorovaikutus ovat merkittäviä esimiesten voimavaroja työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa saatiin samanlaisia tutkimustuloksia. Omasta ryhmästä saadaan voimavaroja, kun alaisten osaaminen on oikealla tasolla, työt sujuvat ja resursseja on riittävästi suorittamaan ryhmälle osoitettuja tehtäviä. Jos oma ryhmä ei jollain osa-alueella toimi,

on oma työhyvinvointi koetuksella. Esimiehen vastuu omasta ryhmästä heijastuu työhyvinvoinnin tekijöiden ohella myös työhyvinvointia heikentävissä tekijöissä. Jos omaan ryhmään kohdistuu liikaa paineita, kuten esimerkiksi resurssien riittämättömyyttä, vaikuttaa se negatiivisesti omaan työhyvinvointiin. Samoin käy, jos esimies kokee, että ei saa enää porukkaa innostumaan.

Koska esimiehet ovat tottuneet työssään kantamaan vastuuta sekä itsensä että muiden puolesta, he eivät myöskään koe tarvitsevansa omalta esimieheltään niin paljon tukea kuin muussa asemassa olevat. Esimiehille riittää tieto siitä, että tukea on saatavissa, jos ja kun sitä tarvitsee. Tärkeämpää esimiehille on omilta esimieskollegoilta saama vertais-tuki, jota esimiehet pitivät todella merkittävänä voimavarana työssään. Ongelmatilanteita tulee esimiestyössä jatkuvasti eteen, ja niiden ratkomiseen saa parhaiten tukea henkilöiltä, jotka ovat kokeneet mahdollisesti saman tai ainakin tietävät mistä kyse. Vertaistuen merkitys heijastuu myös siihen, miksi esimiehille työhyvinvointia heikentävät huonot suhteet työtovereihin. Heikentyneet suhteet voivat osaltaan vaikuttaa vähenevästi vertaistuen määrään. Vastuun ohella esimiehellä on yleensä asemassaan myös valtaa ja tämän jonkinasteinen menettäminen vaikuttaa heikentävästi innostuneisuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Työ menettää merkityksensä ja motivaatiota työn tekemiselle ei löydy, jos vaikutusmahdollisuudet puuttuvat.

Esimiehen asemaan liittyvien tekijöiden lisäksi merkittävä työhyvinvoinnin tekijä on itse työ. Työstä saatavilla ulkoisilla palkkioilla ei näyttäisi olevan merkitystä, vaan tärkeämpää on työn sisältö. Erityisesti työnkuvan selkeys ja työtehtävien vaihtelevuus pitävät yllä työhyvinvointia. Vaikka esimiehen työssä yksi merkittävämmistä haasteista on roolin vaihtuminen jopa useita kertoja päivittäin, osoittautui se tässä tutkimuksessa esimiesten voimavaraksi. Esimiehille juuri se, että pääsee välillä irrottautumaan esimerkiksi asiantuntijan rooliin, saa aikaan työn imua. Esimiehet tiedostavat tässä piilevät uhkat. Liiallinen uppoutuminen asiantuntijan rooliin vie aikaa varsinaiselta esimiestyöltä ja uhkana on uupuminen, kun aikaa ei ole riittävästi kaikkien tehtävien hoitamiseen normaalin työajan puitteissa. Esimiehen työssä ajankäytön hallintaan onkin kiinnitettävä erityistä huomiota.

Aiempien tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttaisivat vahvasti työtilat ja -välineet sekä henkilön fyysinen kunto. Tässä tutkimuksessa nämä asiat eivät erityisesti nousseet esille esimiesten työhyvinvoinnin tekijöissä ja niiden merkitystä työhyvinvoinnin tekijänä

väheksyttiin. Tähän voi osittain olla syynä se, että nämä asiat ovat finanssialalla lähtökohtaisesti niin hyvällä tasolla, että ne ovat jo itsestään selvyiksi ja niiden merkitys työhyvinvoinnille ei nouse päällimmäisenä mieleen.

Toimintaympäristön muutokset kuten, vahvimmin globalisaatio, teknologian kehittyminen ja vastuullisuus, luovat paineita finanssialalle. Muutoksia on jo viime vuosina ollut nähtävillä, mutta erityisesti ne painottuvat lähitulevaisuuteen. Asiakkaat odottavat yhä enemmän digitaalisia palveluita ja globaalisti näihin tarpeisiin on tullut vastaamaan uusia toimijoita. Jotta kilpailussa pysytään mukana ja samalla pystytään vastaamaan kiristyvään sääntelyyn, on toimintamalleja muutettava ja mietittävä uusia tapoja saada asiakkaita. Alan maine on ollut vain kohtalainen, ja koska asiakkaat arvostavat yhä enemmän eettisyyttä ja läpinäkyvyyttä, on maineenhallinnan kannalta pakko miettiä ihmisläheisempiä palveluja. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet eivät vielä pysty näkemään selkeästi, miten nämä kaikki tulevaisuudenkuvat vaikuttavat heidän omaan työhönsä. Varmaa on, että muutoksia tulee, mutta on vielä vaikea nähdä, millä tasolla ja miten laajasti. Joka tapauksessa esimiehet suhtautuvat muutoksiin positiivisesti, ja merkittävin tekijä muutoksenhallinnassa on oma asenne. Erityisesti digitalisaation ja automatisaation lisääntymisen odotetaan tuovan lisää mahdollisuuksia muokata työtä parempaan suuntaan, kun manuaalisia ja rutiinomaisia töitä voidaan niiden avulla vähentää. Samalla kuitenkin tiedostetaan, että aito fyysinen ihmisten välinen vuorovaikutus voi kadota jossain määrin, kun monilokaatio lisääntyy ja digitaaliset viestintävälineet laajenevat.

Lähivuosien aikana on jo vahvasti ollut nähtävissä nuorten erilainen asenne työn tekemiseen, mikä on pakottanut esimiehet muuttamaan johtamistapojaan. Valmentava johtaminen on tullut vallitsevaksi tavaksi. Kaikille tämä johtamistapa ei kuitenkaan sovi, sillä alaisia on edelleen eri vuosikymmeniltä ja ihmisten tapa tehdä työtä on erilaista. Monimuotoisuus on otettava huomioon kaikessa tekemisessä. Ihmiset ovat erilaisia ja se on hyväksyttävä. Hyvä työilmapiiri on rakennettava muulla tavoin kuin alaisia vaihtamalla.

Jotta tulevaisuuden muutokset eivät vaikuttaisi negatiivisesti työhyvinvointiin, on organisaatioissa kehitettävä työhyvinvointia. Tällä hetkellä tukea ja välineitä työhyvinvoinnin ylläpitoon ei ole riittävästi, vaikka kaikki esimiehet eivät sitä kaipaakaan. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin tukemiseen ei tarvita monimutkaisia välineitä tai prosesseja. Jo se, että oman työhyvinvoinnin ylläpidosta muistutetaan aika ajoin, auttaa jo pitkälle. Kun asiasta puhutaan, lähtee kehittämisprosessi ja asian työstäminen liikkeelle. Säännöllinen

keskustelu saa tuntemaan, että työhyvinvoinnista ja sitä kautta henkilöstön hyvinvoinnista välitetään. Hyvinvoiva henkilökunta on tuottoisa henkilökunta.

7.2 Työn arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja luotettavuus perustuu viime kädessä tutkijan omaan kokemukseen ja oivalluskykyyn (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135; Elo 2015, 22). Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa esimiesten työhyvinvoinnin tekijöistä finanssialalla. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelevät kaikki esimiestehtävissä finanssialalla, joten kohderyhmä oli täysin tutkimusta vastaava. Luotettavuutta lisää vielä se, että kaikki haastateltavat ovat työskennelleet kaikki vähintään viisi vuotta nykyisissä tehtävissään, joten heillä on kokemusta ja näkemystä asiasta.

Yksikään haastatteluun kutsutuista ei epäröinyt osallistua haastatteluun ja heille kerrottiin avoimesti haastattelun tarkoitus ja sisältö, joten kysymykset eivät tulleet heille yllätyksenä. Haastattelujen ilmapiiri oli rauhallinen ja haastateltavat saivat omaan tahtiin vastata kysymyksiin niin laajasti kuin halusivat. Haastattelutilanteessa sai vahvasti sellaisen kuvan, että jokainen vastasi avoimesti ja rehellisesti omien kokemusten pohjalta. Kysyttävät asiat pohjautuivat kuitenkin jossain määrin henkilökohtaisiin asioihin, joten on toki mahdollista, että joitakin asioita vastaaja on kaunistellut tai ei ole halunnut täysin paljastaa kaikkea. Haastatteluja oli vain viisi kappaletta, mutta samat asiat toistuivat melko laajasti jokaisessa haastattelussa, joten saturaatio täyttyi tältä osin.

Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli lähtökohtaisesti ainoa mahdollinen tutkimusmenetelmä, sillä kohdejoukko oli tarkkaan määritelty jo työtä aloittaessa ja sen koko oli pieni (kymmenen henkeä). Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka osoittautui toimivaksi menetelmäksi. Kun haastattelukysymyksiä ei tarvinnut esittää määrättyssä järjestyksessä, haastattelut etenivät omalla painollaan ja ilmapiiri säilyi avoimena. Kysymyksiä oli mahdollista muokata haastattelun etenemisen mukaan.

Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä ovat esimiesten työhyvinvoinnin tekijät finanssialalla ja vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä esimiehille tarkoittaa työhyvinvointi?
- Mistä eri tekijöistä esimiehen työhyvinvointi muodostuu?
- Miten tulevaisuuden muutokset finanssialalla vaikuttavat omaan työhön ja työhyvinvointiin?

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen avulla vastaukset, joten tutkimusongelma ratkaistiin ja tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksen validiteetin voikin sanoa olevan hyvä, sillä tutkimusongelman kannalta tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset olivat oikeat. Valittu tutkimusmenetelmä vastasi sitä ilmiötä, jota haluttiin tutkia.

Työhyvinvointi on aiheena laaja ja siitä löytyy valtavat määrät materiaalia, kuten kirjallisuutta ja alan asiantuntijoiden artikkeleita. Sen sijaan esimiesten työhyvinvointia käsittelevää aineistoa, kuten vertailevia tutkimuksia, oli vaikea löytää. Haastavinta alkuvaiheessa olikin valikoida oman työn kannalta relevantti materiaali. Olennaista tässä oli päättää, mistä näkökulmasta aihetta lähtee tarkastelemaan ja sen mukaan kerätä aineisto. Koska tavoitteena oli tutkia työhyvinvoinnin tekijöitä, eikä niinkään haasteita, oli Mankan voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli lopulta itsestään selvä lähtökohta. Tämä osoittautui oikeaksi ratkaisuksi, sillä tutkimustulokset olivat hyvin samankaltaisia.

Myös toinen työn aiheen kannalta tärkeä aihealue eli finanssiala osoittautui haastavaksi, koska finanssisektorilla tapahtuu muutoksia tällä hetkellä nopealla syklillä. Jossain vaiheessa huomasin, että materiaali, jonka olin kerännyt projektin alussa, oli muutamaa kuukautta myöhemmin jo vanhentunutta ja joiltakin osin lähdeaineistoa oli pakko uusia.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön aiheen rajaus oli onnistunut ja työ ei paisunut liikaa. Tässä työssä keskityttiin esimiesten työhyvinvoinnin tekijöihin, mutta tutkimuksessa ilmeni, että kollegoiden vertaistuki on esimiehille tärkeää muun muassa ongelmatilanteiden selvittämisessä. Jatkotutkimuksen esimiesten työhyvinvointiin voisikin tehdä esimerkiksi vaikeista esimiestilanteista. Millaisia ongelmatilanteita esimiehillä tulee työssä esiin ja miten ne saadaan ratkaistua niin, ettei työhyvinvointi kärsi?

Lähteet

- Ammattilaiseksi finanssialalle useita eri polkuja. 2016. Finanssialan Keskusliitto. Päivitetty 10.6.2016. [Http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/finanssialan-koulutus](http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/finanssialan-koulutus). Luettu 15.10.2016.
- Elo, Pirjo 2015. Markkinointitutkimus. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.
- Esimiehen tehtävät. Esimies.info. [Http://esimies.info/Esimiehenteht%C3%A4v%C3%A4t.php](http://esimies.info/Esimiehenteht%C3%A4v%C3%A4t.php). Luettu 28.8.2016.
- Esimiehen virallinen rooli. Esimiehen rooli. Esimies.info. [Http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php](http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php). Luettu 28.8.2016.
- Finanssialan faktat ja luvut. 2015. Keep it rolling. Päivitetty 13.8.2015. [Http://www.KEEPITROLLING.fi/tietoa-toimialasta/finanssialan-faktat-ja-luvut.html](http://www.KEEPITROLLING.fi/tietoa-toimialasta/finanssialan-faktat-ja-luvut.html). Luettu 9.3.2016.
- Finanssialan henkilöstö. 2016. [Http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_henkilosto_2016.pptx](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_henkilosto_2016.pptx). Luettu 1.10.2016.
- Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. 2016. Finanssialan Keskusliitto. Päivitetty 24.5.2016. [Http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros](http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros). Luettu 30.5.2016.
- Hakala, Liisa 2013. Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu. Akavalainen. Päivitetty 19.11.2013. [Http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu](http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu). Luettu 7.4.2016.
- Hankonen, Riitta 2015. Esimies, huolehdi itsestäsi! Tehy 10.11.2015. [Http://www.tehylehti.fi/fi/lehti/tyoelama/esimies-huolehdi-itsestasi](http://www.tehylehti.fi/fi/lehti/tyoelama/esimies-huolehdi-itsestasi). Luettu 25.3.2016.
- Harju, Kristiina & Kallasvuo, Anita 2007. Esimiehen huoltokirja. Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. [Http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf](http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf). Luettu 28.3.2016.
- Johtaminen ja esimiestyö. 2016. Työterveyslaitos. Päivitetty 20.1.2016. [Http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx). Luettu 21.8.2016.
- Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Talentum Media, Helsinki. Talentum Fokus-verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 2001. [Http://fokus.talentum.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATBFBFXHBA#kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\)\(\(20\)\)](http://fokus.talentum.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATBFBFXHBA#kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4))((20))). Saatavissa myös painettuna kirjana.

Kaistila, Maijaliisa. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. [Http://ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf](http://ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf). Luettu 17.7.2016.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat, Jyväskylä.

Kansainvälisiä haasteita. Keep it rolling. [Http://www.keepitrolling.fi/tietoa-toimialasta/kansainvalisia-haasteita.html](http://www.keepitrolling.fi/tietoa-toimialasta/kansainvalisia-haasteita.html). Luettu 9.3.2016.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum Media, Helsinki. Talentum Fokus -verkkopalvelu. [Http://verkkokirjahyly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:1.\(20\)ALUKSI\(\(20\):P\(\(e4\)iv\(\(e4\)\(\(20\)esimiehen\(\(e4\)\(\(20\). Luettu 28.3.2016. Saatavissa myös painettuna kirjana.](http://verkkokirjahyly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:1.(20)ALUKSI((20):P((e4)iv((e4)((20)esimiehen((e4)((20)

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? 2. painos. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Synergos, Tampereen Yliopisto. [Http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf). Luettu 27.3.2016.

Manka, Marja-Liisa & Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto, Tampere. [Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf). Luettu 27.3.2016.

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Synergos, Tampereen Yliopisto. [Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteisollisyydella_nettil_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteisollisyydella_nettil_sivutettu.pdf). Luettu 11.9.2016.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [Https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/.../tuvj_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/.../tuvj_3+2014.pdf). Luettu 7.4.2016.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.3. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

OP Ryhmä lyhyesti. OP. [Https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1](https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1). Luettu 11.9.2016.

OP Ryhmän osavuosikatsaus 1.1.–30.6.2016. OP. [Https://www.op.fi/op/op-ryhma/media/aineistopalvelu/op-ryhman-julkaisut?id=86002&srcpl=8](https://www.op.fi/op/op-ryhma/media/aineistopalvelu/op-ryhman-julkaisut?id=86002&srcpl=8). Luettu 11.9.2016.

OP Yrityspankki Oyj lyhyesti. OP. [Https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/pohjola-lyhyesti?id=80104&srcpl=3](https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/pohjola-lyhyesti?id=80104&srcpl=3). Luettu 11.9.2016.

Pankit merkittäviä kansantaloudelle. 2016. Finanssiala. Päivitetty 10.2.2016. [Http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/pankit-ja-rahoitus/Sivut/default.aspx](http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/pankit-ja-rahoitus/Sivut/default.aspx). Luettu 9.3.2016.

Pankkivuosi 2015. 2016. Pankkien tulokatsaus. Finanssiala. Julkaisut 8.6.2016. [Http://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/julkaisut/Sivut/default.aspx](http://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/julkaisut/Sivut/default.aspx). Luettu 13.9.2016.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosana, Jyväskylä.

Pohjola, Matti. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. [Http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf). Luettu 15.10.2016.

Pääomamarkkinapalvelut numerot 7/2016. 2016. Sisäinen muistio 1.7.2016. OP Yrityspankki Oyj, Helsinki.

Pääomamarkkinapalvelut osana liiketoimintaprosessia. 2016. Sisäinen muistio 26.8.2016. OP Yrityspankki Oyj, Helsinki.

Rajander-Juusti, Ritva 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. Finanssialan Keskusliitto. [Http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf). Luettu 7.3.2016.

Rajander-Juusti, Ritva 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015 -hankkeen loppuraportti. Finanssialan Keskusliitto. [Http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf). Luettu 8.3.2016.

Repo, Marja 2016. Sisäisesti motivoitunut ihminen etenee urallaan. Helsingin Sanomat 3.4.2016, D 4.

Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet. Esimiehen tehtävät. Esimies.info. [Http://esimies.info/Strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet.php](http://esimies.info/Strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet.php). Luettu 28.8.2016.

Suutarinen, Marjaana 2011. Suomalaisen pörssiyritysten johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO, Helsinki, 17–41.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö, Tampere.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työhyvinvoinnin kehittäminen. Työturvallisuuskeskus. [Http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kehittaminen](http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kehittaminen). Luettu 5.3.2016.

Työhyvinvoinnin tekijät. Työturvallisuuskeskus. [Http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_tekijat](http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_tekijat). Luettu 12.4.2016.

Työhyvinvointia yhteistyöllä. 2011. Työturvallisuuskeskus. [Https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/.../Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/.../Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf). Luettu 5.3.2016.

Työyhteisötaidot. Työturvallisuuskeskus. [Http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot](http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot). Luettu 10.9.2016.

Töissä finanssialalla. 2015. Finanssialan Keskusliitto. Päivitetty 2.3.2015. [Http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Toissa_finanssialalla_2015.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Toissa_finanssialalla_2015.pdf). Luettu 25.3.2016.

Yhteiskuntavastuu OPssa. OP. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/vastuullisuus?id=80400-&srcpl=1>. Luettu 7.3.2016.

Well-being at work 2014. A review of the literature. New Economics Foundation. Päivitetty 26.3.2014. http://www.neweconomics.org/page/-/publications/WELLBEING%20AT%20WORK_WEB.pdf. Luettu 3.4.2016.

Haastattelukysymykset

Esimiehen työhyvinvoinnin tekijät

Teema 1: Työhyvinvointi yleisesti

1. Kerro omin sanoin, mitä työhyvinvointi tarkoittaa mielestäsi?
2. Kenen vastuulla työhyvinvointi on?

Teema 2: Esimiehen työhyvinvoinnin tekijät

1. Mitkä eri tekijät vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?
2. Mitkä tekijät heikentävät työhyvinvointiasi?
3. Millä tavalla työnantajasi tukee esimiesten työhyvinvointia?

Teema 3: Tulevaisuuden näkymät

1. Miten näet, että työsi muuttuu tulevaisuudessa?
2. Miten muutokset vaikuttavat työhyvinvointiisi ja sen tekijöihin?
3. Miten työhyvinvointia pitäisi mielestäsi kehittää, jotta se säilyisi tulevaisuuden muutoksissa?