



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työhyvinvointia tutkimassa pankkialan yrityksessä

Ollikainen, Kia

Pajarinen, Petra

2012 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Työhyvinvointia tutkimassa pankkialan yrityksessä

Kia Ollikainen
Petra Pajarinen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila
Liiketalous

Tiivistelmä

Kia Ollikainen
Petra Pajarinen

Työhyvinvointia tutkimassa pankkialan yrityksessä

Vuosi 2012 Sivumäärä 59

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin pankkialan yrityksen henkilöstön työhyvinvointia kolmessa eri konttorissa. Työn tavoitteena oli kerätä tietoa pankkineuvojille sekä heidän esimiehilleen ja luoda sitä kautta yritykselle hyödyllinen työkalu, jolla edistää pankkineuvojien työhyvinvointia sekä kehittää esimiesten toimintaa. Toimeksiantajaa kiinnosti, miten motivoitunut henkilöstö on, miten se kokee esimiesten työskentelyn sekä miten se yleisesti jaksaa työssään. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei mainita yrityksen nimeä.

Aineisto kerättiin sähköisellä lomakkeella, joka lähetettiin henkilöstön henkilökohtaisiin työ-sähköpostiosoitteisiin. Mahdollisimman totuudenmukaisten vastausten saamiseksi kyselyyn vastattiin anonyymisti. Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääosin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Henkilöstölle suunnattu kyselylomake koostui monivalintakysymyksistä sekä muutamista avoimista kysymyksistä. Kyselylomakkeen kysymykset oli jaettu neljään eri osioon: tausta, terveys, esimiestyö sekä työ ja työtyytyväisyys.

Kysely suoritettiin huhti-toukokuussa 2011. Kysely lähetettiin 18 pankkineuvojalle ja vastauksia saatiin yhteensä 15 kappaletta. Vastausprosentti oli 83. Vastausten perusteella tuli ilmi yrityksessä selkeitä parannuksia kaipaavia asioita. Tuloksissa korostui muun muassa ergonomian tärkeys näyttöpäätetyöskentelyssä ja se, miten se vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn. Tuloksista selvisi, että yrityksen henkilöstö kärsii huonon ergonomian aiheuttamista vaivoista jonkin verran. Perehdytys ja koulutus nousivat myös tuloksista esille. Suurin osa henkilöstöstä olisi halukas kehittämään ammattitaitoaan ja he kokivat myös, että perehdytykseen tulisi käyttää enemmän resursseja. Saatujen tulosten pohjalta toimeksiantajalle tehtiin kehitys- sekä jatkotutkimusehdotuksia. Kehitysideoina esitettiin toimeksiantajalle ergonomiaa parantavien kalusteiden ja välineiden hankintoja sekä työntekijöiden tiedon lisäämistä työasennosta ja - tavoista. Lisäksi yrityksen tulisi kehittää yhtenäinen perehdytysuunnitelma. Jatkotutkimuksena ehdotettiin henkilöstön koulutustarpeiden - ja kiinnostuksen kartoitusta.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, esimiestyö

Laurea University of Applied Sciences
Tikkurila
Liiketalous

Abstract

Kia Ollikainen
Petra Pajarinen

Examining work well-being in a banking company

Year	2012	Pages	59
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to study and analyze work wellbeing in three offices of a banking company. The main goal was to perform a questionnaire to bank advisors and their managers and to create a useful tool for the company which would help to advance the wellbeing of the bank advisors and develop the managers operations in the future. The employer was particularly interested in how motivated the personnel are; how they experience their supervisors' way of working and how do they are generally managing in their own jobs. The request by the employer was not to mention the name of the company in this thesis.

The survey was carried out as an electric questionnaire, which was sent to the personnel's private work emails. To guarantee as truthful answers as possible the respondents answered anonymously. The research method was quantitative. The survey consisted of multiple choice questions and also a few open questions. The questions were divided into four separate sections; background, health, management and job and job satisfaction.

The questionnaire was carried out in April and May in 2011. The questionnaire was sent to 18 bank advisors and 15 answers were received in total. The respond rate was 83 percent. Based on the results, it turned out there were factors that clearly needed improvement. Among other things the results emphasized ergonomics in computer work and how it affects working. It turned out that the personnel of the company suffer from different kind of symptoms caused by bad ergonomics. Orientation and education also came up in the results. Most of the personnel would like to improve their professional skills and felt that more resources should be allocated to introduction. Based on the results, improvement and further study proposals were made to the employer. As an improvement idea was suggested to the employer to purchase pieces of furniture and other materials to improve the ergonomics and also increase the knowledge about working positions and approaches. Also the employer should develop equal orientation plan. The need and interest about education of the personnel was suggested as a further study.

Keywords: Work well-being, job satisfaction, work of the managers

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tarve ja tavoitteet	6
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	7
2	Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät	8
2.1	Työyhteisö ja työympäristö.....	9
2.2	Työmotivaatio - ja tyytyväisyys.....	10
2.3	Terveys ja työkyky	12
2.4	Fyysinen ergonomia näyttöpäätetyössä	15
2.5	Perehdytys ja koulutus	17
3	Johtaminen	18
3.1	Työyhteisöviestintä	22
3.2	Palaute	24
3.3	Tuloksellisuus	25
4	Kyselytutkimuksen toteuttaminen.....	26
4.1	Kyselyn toteutus.....	26
4.2	Reabiliateetti ja validiteetti.....	26
5	Tulokset ja tulosten analysointi.....	27
5.1	Taustatiedot	27
5.2	Terveys.....	28
5.3	Esimiestyö	30
5.4	Työ ja työtyytyväisyys.....	32
6	Kehitysideat	38
7	Yhteenveto	40
	Lähteet	42
	Kuvat	45
	Liitteet.....	46

1 Johdanto

Terveiden ja työkyvyn ylläpitäminen on yksi suurimpia haasteita työelämässä tällä hetkellä ja sen merkitys lisääntyy koko ajan. Vanhempien ikäluokkien siirtyessä lähitulevaisuudessa eläkkeelle, sairauslomien lisääntyessä ja työvoimapulan uhatessa organisaatioille on tullut elintärkeäksi se, että työntekijät jaksavat tehdä työtään kohtalaisen terveinä ja työhönsä tyytyväisinä. Työnantaja, joka panostaa hyvän terveyden ylläpitoon organisaatiossaan, selviytyy muita paremmin taloudellisessa kilpajuoksussa ja uusien työntekijöiden palkkaamisessa. (Sundvik 2006, 40.)

Vesterinen (2006, 93) kuvailee työhyvinvoinnin olevan tällä hetkellä varsin ajankohtaista, sillä erityisesti työuupumus ja erilaiset ongelmat työssä viihtymisessä ovat toistuvasti esillä keskustelussa (Vesterinen 2006, 93). Työoloille on ollut viime aikoina ominaista voimakas ja puutteellisesti hallittu muutosprosessi, joka on muun muassa aiheuttanut henkilöstön vähenemistä monilla työpaikoilla. Lisäksi kiire ja paine sekä työn aiheuttama rasitus ovat lisääntyneet. Työympäristön muutokset ovat aiheuttaneet toimintahäiriöitä. Ne ilmenevät esimerkiksi yhteistyövaikeuksina ja huonontuneena työilmapiirinä. Vaikuttamalla työoloihin oikealla tavalla voidaan lisätä hallinnan tunnetta ja näin edistää ihmisten fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia, jotka ovat usein sidoksissa toisiinsa. Työn aiheuttama stressi voi ilmetä monin tavoin, kuten lisääntyneillä ristiriidoilla, työtapaturmilla ja henkilöstön sairastumisilla, jotka voivat olla seurausta liiallisesta tai sopimattomasta rasittumisesta. Taloudelliset tappiot ja laadun heikkeneminen ovat myös sen eräitä ilmenemismuotoja. Hyvä työviihtyvyys ylläpitää henkilöstön työkykyä, vähentää työtapaturmia ja sairauspoissaoloja. (Työterveyslaitos 1998, 5.)

1.1 Tutkielman tarve ja tavoitteet

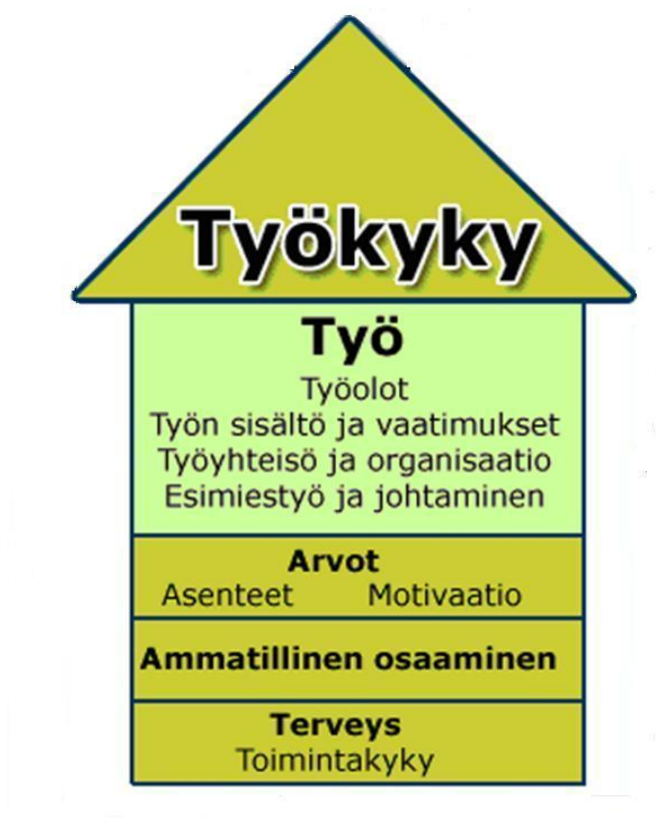
Työhyvinvointi aiheena on ajankohtainen, sillä yritykset panostavat hyvinvointiin koko ajan enemmän ja sitä käytetään nykyään myös kilpailukeinona työmarkkinoilla. Lisäksi viihtyvyys työpaikalla vaikuttaa sairauspoissaoloihin, työntekijän tehokkuuteen ja motivaatioon sekä tätä kautta myös yrityksen tuloksellisuuteen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia pankkialan yrityksessä pankkineuvojien ja esimiesten työhyvinvointia kolmessa konttorissa. Kysely keskittyy työntekijöiden omaan terveyteen sekä hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen eri osa-alueilla sekä mahdollisiin häiritseviin tekijöihin työpaikalla. Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa konttoreiden tämän hetkinen työhyvinvointitilanne sekä luoda yritykselle työkalu, jolla on mahdollista kehittää yrityksen toimintaa, henkilöstön työviihtyvyyttä - ja tyytyväisyyttä sekä esimiestoimintaa myös tulevaisuudessa. Toi-

meksiantajayrityksen esimiehet ovat vaihtuneet viimeisen vuoden aikana, joten toimeksiantajaa kiinnosti erityisesti miten henkilöstö kokee uusien esimiestensä työskentelyn.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Työhyvinvointia voidaan kuvailla esimerkiksi työkykytalon avulla, joka koostuu monesta tahosta. Työkykytalo rakentuu eri kerroksista, joista alimpana löytyy terveys ja toimintakyky, seuraavassa kerroksessa on ammatillinen osaaminen, jonka jälkeen tulevat arvot ja työn eri osa-alueet. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto.) Työhyvinvoinnin edellytyksenä on, että kyseiset osa-alueet ovat tasapainossa keskenään.



Kuva 1: Työkykytalo (Mukaillen Juhani Ilmarinen, Työterveyslaitos)

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kahteen osaan; Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät sekä johtamiseen syventävästä osiosta. Ensimmäinen osio koostuu muun muassa työyhteisöstä ja työympäristöstä sekä työmotivaatiosta - ja työtyytyväisyydestä ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Lisäksi osiossa perehdyttiin terveyden ja työkyvyn tärkeyteen sekä miten se vaikuttaa henkilöstön työssä jaksamiseen. Teoriaosuus on laadittu niin, että se on yhtenäinen kyselylomakkeen sisällön kanssa.

2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Jotta työhyvinvointia voidaan tutkia ja jotta sitä voidaan kehittää, tulisi olla jonkinlainen yksimielisyys siitä, mitä työperäinen hyvinvointi on, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mikä on näiden tekijöiden suhde toisiinsa (Blom & Hautaniemi 2009, 21). Erään määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan positiivista työelämän laatua. Kaikki työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja koko organisaatioon vaikuttavat tekijät vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Puhuttaessa työhyvinvoinnin edistämisestä, se merkitsee koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä. Hyvinvoinnin kannalta merkityksellistä on työn ja ihmisen välinen suhde. Hyvinvointi rakentuu työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

Työpaikoilla tapahtuvaa työn, työolojen ja henkilöstön kehittämisen toimintaa voidaan perustella eritavoin. Tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu ovat luonnollisesti tärkeitä näkökohtia kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään, mutta myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat hyvin tärkeä peruste. Yhteiskuntavastuulla on strategisesti tärkeä ja kasvava merkitys organisaatioissa. Työterveys ja työturvallisuus, laatu - ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuuta. Näin myös organisaation imago kiinnostavana työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee. (Rauramo 2008, 18.) Jotta yritys voisi olla kilpailukykyinen tuote - ja palvelumarkkinoilla, sen on oltava kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä voi tuottaa sellaisia palveluja, joihin yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Näihin kilpailukykytekijöihin voidaan kuhunkin vaikuttaa työhyvinvoinnilla. (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

Työhyvinvointi mm.

- pienentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia ja vaikuttaa kustannustehokkuuteen, joka puolestaan vaikuttaa myönteisesti yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen, mikä johtaa hintakilpailukyyn paranemiseen.
- parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jonka myötä palvelutaso paranee. Tämä puolestaan kehittää toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja lisää sitä kautta kilpailukykyä.
- lisää yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista, jonka seurauksena syntyy uusia palveluja ja tuotteita sekä mahdollistaa kilpailuedun säilymisen.

- tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä parantaa yrityksen imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltuna yhteistyökumppanina. Tämä puolestaan avaa uusia markkinoita ja luo mahdollisuuksia säilyttää kilpailukyky.

(Ojala & Ahonen 2005, 69 -70.)

2.1 Työyhteisö ja työympäristö

Hyvinvoiva työyhteisö on kilpailuetu yrityksille ja yhteisöille, joka lisää aloitteellisuutta, osallistuvuutta, joustavuutta ja selviytymiskykyä muutostilanteissa. Se edistää työntekijöiden luovuutta, mikä on ajan mittaan tuottavaa. Tehtäviinsä hyvin motivoituneet ihmiset käyttävät työssä kaikkia työkykyjään. Kiinnostava työ on omiaan lisäämään työviihtyvyyttä ja työtyytyväisyyttä. Työoloja ja työympäristöä kohentamalla voidaan merkittävästi lisätä työntekijöiden hyvinvointia sekä parantaa yritysten taloudellista tuottavuutta ja kannattavuutta. (Strann 2007, 10-11.)

Työyhteisön hyvinvointi koostuu monista asioista, kuten työturvallisuus ja ergonomia, työterveyshuolto, työpaikan viihtyisyys ja yhteistyö. Keskeinen osa työpaikan hyvinvointia on sen ilmapiiri, johon kuuluu myös tiedonkulku ja tiedonsaanti. Työyhteisön hyvinvointi koostuu seuraavista asioista:

- työyhteisön ilmapiiri
- tiedon saanti ja tiedottaminen
- työterveyshuolto
- työturvallisuus
- työjärjestelyt
- työpaikan viihtyisyys
- yhteistyö

(Ojala 2003, 59-60.)

Työympäristö käsittää fyysisen ja teknisen työympäristön, toiminnallisen työympäristön sekä psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön. Hyvä työympäristö tukee sekä työtä että sen tekijää mahdollistaen omalta osaltaan täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. Hyvä työympäristö on tarkoituksenmukainen, turvallinen, terveellinen ja viihtyisä. Työympäristön kehittäminen kannattaa, sillä hyvässä työympäristössä voidaan keskittyä varsinaiseen työntekoon. (Rauramo 2008, 101.)

Hyvä työympäristö ja yrityksen tulos ovat sidoksissa toisiinsa. Työympäristön kehittämiseen suuntaavat toimenpiteet vähentävät tapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja ja vaikuttavat työn ja tuotannon häiriöttömyyteen. Työterveyden ja työturvallisuuden ennaltaehkäisevä toiminta on kustannustehokkainta. Työympäristön kehittämisen peruseriaatteet ovat työhön liittyvien terveyshaittojen ja tapaturmien ehkäiseminen sekä turvallisuuden ja viihtyvyyden lisääminen. Näiden asioiden rinnalla merkityksellisiä ovat työolojen taloudelliset vaikutukset. Turvallisten ja terveellisten työolojen merkitys korostuu yhä enemmän tuottavuuden ja laadun paranemisessa. (Rauramo 2008, 19.)

Työpaikan menestyksenkäs ja tuloksellinen toiminta pohjautuu työyhteisön toimivuuteen. Tämä näkyy muun muassa yhteistyön sujumisena, työsuojelun ja työterveyshuollon aktiivisena ja osaavana toimintana sekä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksina työhön ja työoloihin. Tuloksellinen ja laadukas toiminta perustuu osaavaan ja työhönsä hyvin motivoituneeseen henkilöstöön. Työoloja kehittämällä lisätään työpaikan toimivuutta, sen valmiuksia vastata uusiin haasteisiin sekä kohdata alati muuttuvia olosuhteita. (Työterveyslaitos 1998, 5.) Mäkisalonen (2003, 13) mukaan työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Mikäli työyhteisön jäsenet eivät innostu työstään, se näkyy välittömästi organisaation toiminnassa. (Mäkisalo 2003, 13.) Työoloja kehittämällä lisätään työpaikan toimivuutta, sen valmiuksia vastata uusiin haasteisiin sekä kohdata alati muuttuvia olosuhteita (Hurme 1998, 5).

2.2 Työmotivaatio - ja tyytyväisyys

Työhyvinvointi liittyy läheisesti työmotivaatioon. Työmotivaatiota tutkittaessa on päädytty usein samaan lopputulokseen: Motivaatio syntyy työn sisällöstä. Varsinaiset motivaatiotekijät työssä liittyvät työn sisältöön, sillä työmotivaatio syntyy itse työstä. Työn tulisikin siis olla mielekästä ja haastavaa. Tärkeää on myös, että työntekijällä on sen tekemisessä riittävä osaaminen. Tämä pitäisi huomioida esimerkiksi silloin kun organisaatiota uudistettaessa rationalisoinnin yhdeksi välineeksi otetaan niin sanottu moni osaamisen tai suoranaisten moni ammattisuuden lisääminen. Näistä kumpikaan ei voi tapahtua ilman ammattitaitoa laajentavaa koulutusta tai muuta perehtymistä. Motivaatiota lisää erityisesti se, että ihminen voi vaikuttaa jollakin merkittävällä tavalla työhönsä. Niinpä johtajan valtuuttavalla johtamistyyllillä on tässä tärkeä, positiivinen vaikutus. Delegoinnin ja kyselevän johtamisotteen kautta tulisi työtehtävien muotoutuminen ja niiden kehittäminen toteuttaa työntekijäkohtaisesti. (Vesterinen 2006, 97-98.)

Motivoitunut työntekijä on innostunut työstään ja haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet. Esi- miestyössä on tärkeää tietää, mitkä asiat energisoivat työntekijöitä, mikä saa heidät toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti ja miten tätä oikeansuuntaista toimintaa voidaan

ylläpitää. Työmotivaatio koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö ja kiinnostavuus, työhön liittyvä päätöksenteko sekä osaamisen hyödyntäminen. Työn merkitykselliseksi kokeminen ja kehittyminen lisäävät sisäistä motivaatiota. Työn ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät työn välinearvoon eli työstä saatuihin aineellisiin palkkioihin. (Nummelin 2008, 37.)

Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde. (Rauramo 2008.) Otalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan yksilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan. Siinä alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet, kuten ravinnon ja nesteen saannin sekä riittävän unen tarpeet. Näihin perustarpeisiin voidaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Myös työssä tarvitaan sekä fyysistä turvallisuutta, että henkistä turvallisuutta, kuten turvallista työilmapiiriä, johon ei kuulu kiusaamista ja jossa ei tarvitse pelätä, jossa tietää, mitä pitää tehdä ja miten tekemisissään onnistuu. Turvallisuutta on myös luottamus siihen, että työ jatkuu. Monilla nuorilla on tämä työn jatkuvuuden tuoma turvallisuuden tarve tosin menettänyt merkitystä psyykkisen hyvinvoinnin luojana; sen korvaa usko omaan osaamiseen ja osaamisen markkina-arvoon. Psyykinen hyvinvointi on yksilön toinen työhyvinvoinnin osa-alue. Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön kuten työ - tai ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. Neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet. Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaaminen liittyy myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo turvallisuutta tämän päivän työelämässä. Se tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaamisen perusteella ihminen valitaan tiimeihin, työryhmiin ja työhön. Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joihin kuuluvat muun muassa luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. Maslowin portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi porras, henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Kyse on pitkälti henkisestä hyvinvoinnista. Aiemmat yhteiskunnan ja työelämän turvarakenteet ovat murtuneet ja ihmisten on otettava yhä enemmän vastuuta itsestään. Viime kädessä oma hyvinvointikin lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta. Jos se pettää, seuraa helposti pahoinvointia muillakin alueilla (terveys pettää, lähipiirin ihmissuhteet huononevat, osaaminen jää jälkeen, jolloin ihmisen henkinen hyvinvointi heikkenee entisestään). (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Useimmiten motivaatiota tavoitellumpaa on saada työntekijät kokemaan työn imua. Työn imu kuvastaa jatkuvaa tilaa, joka koostuu muun muassa tarmokkuudesta, omistautumisesta ja syventymisestä. Työn imua syntyy kun työnvoimavarat tyydyttävät työntekijän perustarpeet. On tutkittu, että henkilöstöllä, joka kokee työnimua, on myönteisempi asenne työpaikalla, mielenkiintoa kehittää asioita, tehokkaampi työskentelytapa sekä motivaatiota uuden tiedon oppimiseen ja omaksumiseen. (Työstressi hallintaan)

2.3 Terveys ja työkyky

Nykäsen (2007, 33) mukaan sairauspoissaoloja yritetään usein selittää ihmisten elintavoilla. Muun muassa suomalaistutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että suurempi syy on yleensä työelämän laatu. Huonot vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet työssä sekä huono työtoverituki lisäävät etenkin miesten riskiä joutua sairauslomalle enemmän kuin elämäntapariskit. (Nykänen 2007, 33.) Vähentämällä sairauspoissaoloja niin yritys kuin koko yhteiskuntakin voi merkittävästi lisätä tuottavan työn määrää. Kuitenkin sairauspoissaoloja tulisi vähentää terveyteen vaikuttavien toimenpiteiden tuloksena. Jos sairauspoissaoloja vähennetään muilla keinoilla, kuten kontrollia lisäämällä tai läsnäoloa lisääviä taloudellisia kannustimia käyttäen, on olemassa riski, että vähentyneet sairauspoissaolot heikentävät työvoiman elinikäistä tuottavuutta. Tällaisen riskin olemassaoloon viittaa Pohjoismaiden sairauskuluja vertaileva tutkimus. Tutkimuksessa vertailtiin Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan välittömiä ja välillisiä sairauskuluja. Tutkimus osoitti, että kokonaissairauskulut ovat noin 20 % eri maiden bruttokansantuotteesta ja että valtaosa kustannuksista aiheutuu menetetyistä työpanoksesta, erityisesti sairauspoissaoloista ja ennenaikaisista eläkkeistä. (Ojala & Ahonen 2005, 51.)

Sekä työnantajalle että työntekijälle on edullista, että myös työkyvyn heikkenemiseen tai työyhteisön pulmiin tartutaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Pitkittyessään kaikilla ongelmilla on taipumus kasvaa, mikä lisää myös niistä aiheutuvia kustannuksia ja inhimillisiä kärsimyksiä. Sairastaminen poissaoloineen on merkittävä taloudellinen rasite aluksi yritykselle, mutta pitkittyessään myös työntekijälle. Aktiivinen ja varhainen puuttuminen on osa terveyttä edistävää työtapaa. Avarasti ajatellen terveyttä edistää kaikki se, mitä työnantaja tarjoaa ja järjestää työntekijöilleen terveyden ja työhyvinvoinnin ylläpitoon, parantamiseen ja työkyvyn alenemisen välttämiseen. (Sundvik 2006, 40 -41.)

Henkilökunnan hyvä työkyky lisää niin työn sujuvuutta, laatua kuin vaikuttavuuttakin. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpitäminen tulee nähdä osana organisaation jatkuvaa toimintaa, mutta sitä voidaan kohentaa myös erillisillä henkilöstön motivaatiota kohottavilla hankkeilla. Työkykyä ylläpitävän ja työelämää kehittävän toiminnan vaikuttavuutta on kyettävä arvioimaan. Jotta tavoitteita voidaan arvioida, niitä täytyy pystyä järjestelmällisesti mit-

taamaan. Säännöllinen seuranta antaa kuvan henkilöstön kokonaistilanteesta. (Rauramo 2008, 25.) Työkykyä ylläpitävän toimintaan kuuluvat kaikki työssä olevat ilman ikä- tai ammattiharjoitusta. Toimintaan kuuluu sekä työperäisten ja muiden sairauksien ehkäisy että terveyden ja toimintakyvyn edistäminen parantamalla työympäristöä ja kehittämällä työyhteisöä sekä tukemalla työntekijöiden ammattitaidon ja fyysisen kunnon ylläpitoa. Seurannan kannalta on hyödyllistä laatia työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnitelma erilliseksi ohjelmaksi, joka voidaan liittää osaksi työsuojelun toimintaohjelmaa, työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa tai henkilöstöpoliittista ohjelmaa.

Työkykyä ylläpitävä toiminta koostuu kolmesta tasosta:

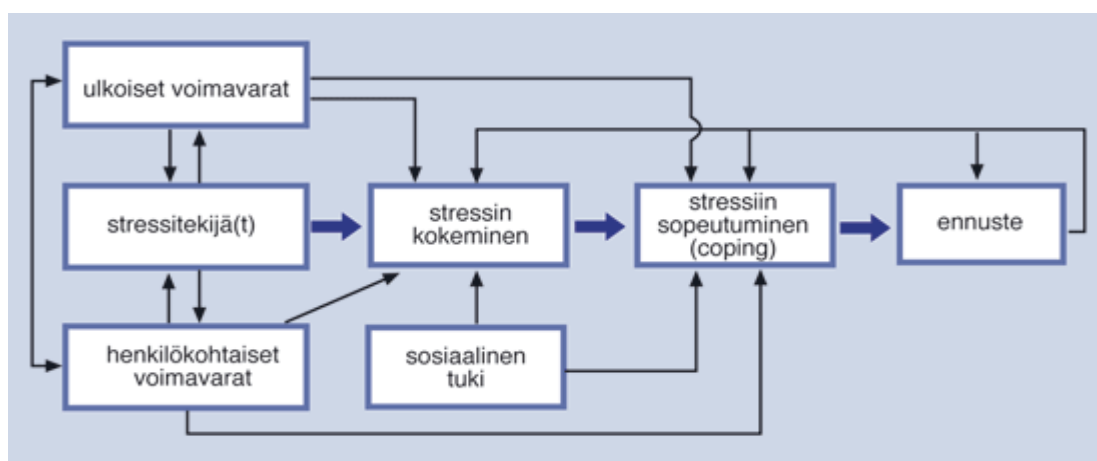
- Ensimmäisen tason muodostaa ennaltaehkäisevä toiminta, jolla turvataan jokaisen työntekijän työ- ja toimintakyky mahdollisimman hyvänä koko työuran ajan.
- Toisen tason muodostavat ne toimenpiteet, jotka kohdistuvat työntekijöihin ja työyhteisöihin, joita uhkaa työ- ja toimintakyvyn aleneminen.
- Kolmannen tason toimenpiteet kohdistuvat jo heikentyneen työkyvyn omaaviin henkilöihin, jolloin tavoitteena on työkyvyttömyyden ehkäiseminen.

(Strann 2007, 32.)

Jatkuva muutos ja epävarmuus aiheuttavat stressiä. Kilpailun kiristyminen ja tietotekniikan kehittyminen lisäävät tehokkuus - ja joustavuuspaineita. Samalla kun vaatimukset lisääntyvät, on monissa organisaatioissa vähennetty työntekijöiden määrää. Henkilöstöön kohdistuvat supistukset ja työyhteisöjen muutokset ovat lisänneet ihmisten kiireisyyttä ja työmäärää. Stressistä ja kiireestä on tullut jokapäiväinen ilmiö. Stressin seurauksena syntyy yksilöille erilaisia fysiologisia, psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä oireita. Stressin aiheuttamat psykologiset oireet ilmenevät erilaisina tunne-elämän häiriöinä. Tyypillisiä oireita ovat ahdistus, apaattisuus, tylsyys, masennus, jännitys, syyllisyys ja pettymyksen tunne. Stressin aiheuttamat fysiologiset oireet ilmenevät muun muassa päänsärkinä, korkeana verenpaineena, niska- ja hartia-seudun kipuina, sydäntautina, maha- ja suolistongelmina, unihäiriöinä ja lisääntyneenä syöpäriskinä. Käyttäytymiseen liittyvät oireet ilmenevät työntekijöiden toistuvina poissaoloina töistä, motivaation puuttumisena, virheiden määrän lisääntymisenä, keskittymisvaikeuksina, tuottavuuden ja työsuoritusten heikkenemisenä, henkilöstön lisääntyneenä vaihtuvuutena ja syrjään vetäytymisenä. Stressistä kärsivä työntekijä tekee työpaikallaan useimmiten äkkinäisiä päätöksiä ja on haluttomampi kokeilemaan uusia ideoita ja menetelmiä. (Lämsä & Hautala 2005, 68-71.) Kiireen ja stressin kokemukset ovatkin lisääntyneet suomalaisessa työelämässä sekä muissa EU-maissa. Joka toinen työntekijä EU-alueella sanoo kiireen haittaavan työtään.

Suomessa havaittiin stressin kokemisen lisääntyneen jo 1990-luvulla. Hoitamattomana ja pitkittyneenä työperäinen stressi voi johtaa työuupumukseen. (Nykänen 2007, 40.)

Stressi voi olla seurausta useista eri tekijöistä, joiden myötä saattaa syntyä haitallisia muutoksia, kuten tunteiden, käyttäytymisen ja myös fysiologian tasolla. Stressaantunut henkilö on epävarma tulevaisuudesta, joka näkyy hänen käyttäytymisessään. Stressitilannetta voidaan kuvata prosessina (kuva 2), mitä mitataan esimerkiksi seuraavien asioiden avulla: elämäntapahtumat, mielikuvat, tunteet, käyttäytyminen sekä erilaiset biologiset mittarit ja fysiologiset toiminnot. Kansanterveyslaitos selvittää vuosittain aikuisten stressioireita (AVTK2007), jossa viidesosa sekä miehistä että naisista koki olevansa stressaantuneempi kuin muut. Työttömät sekä johtavassa asemassa olevat kokivat enemmän stressiä muihin verrattuna. Kansalaiset kokivat stressin olevan myös eräs suurimmista syistä sairastavuuteen yleensä. (Stressi ja depressio)



Kuva 2: Psykososiaalinen stressi prosessina 2009 (Stressi ja depressio)

Viime aikoina tehdyistä tutkimuksista on käynyt ilmi, että työntekijöistä 10-30 % kärsii stressioireista. Lisäksi voimattomuudesta ja väsymyksestä kärsii 5 - 15 % sekä pitkittyneestä stressistä johtuvaa työuupumusta sairastaa 5 % työikäisistä. (Työuupumus) Tila kehittyy usein työuupumukseksi silloin, kun tilanteeseen ei ole löytynyt ulospäisyä työntekijän tai työyhteisön vajavaisten selviytymiskeinojen vuoksi. Työuupumukseen johtavat tekijät voivat johtua yleensä niin työstä kuin työntekijästäkin. Työuupumukseen liittyvät työolosuhteet ovat usein liialliset työn vaatimukset liitettyinä liian heikkoihin resursseihin (esimerkiksi joustavuus tai esimiehen tuki). Työuupumisen kehittymiseen vaikuttaa muun muassa kasaantuneet työt, ristiriidat, vaikuttamismahdollisuuksien ja tuen vähyys. Myös eräät työntekijän ominaisuudet voivat altistaa työuupumukselle. Näitä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi liian suuret vaatimukset ja työntekijän liiallinen velvollisuudentunto. Edellä mainittuja ovat muun muassa liian vähäiset tauot sekä jatkuvat ylityöt. Työolosuhteita tulisi arvioida säännöllisesti, jotta työ-

uupumusta voitaisiin ehkäistä. Kun tilanteeseen puututaan varhain, ratkaisut ongelmiin löytyvät usein sieltä, mistä ne ovat alkaneet. Esimerkiksi työpaikan epäselvyydet henkilöstön välillä tulisi selvittää esimiehen avustuksella ja mahdollisesti myös työterveyshuollon avulla ennen stressioireiden syntymistä. (Työuupumus (burnout))

2.4 Fyysinen ergonomia näyttöpäätetyössä

Ergonomian tavoitteena on poistaa kitka työn ja työntekijän väliltä, jolloin työ sujuu helpommin, nopeammin ja terveellisemmin. Ergonomista tietoa ja toimintaa tarvitaan sovitettaessa työ, työpaikat, työvälineet, tuotteet ja työympäristö ihmisen edellytysten ja vaatimusten mukaisiksi. Ergonomisessa toiminnassa korostuu kokonaisvaltaisuus ja sen sovellusalueena on kaikki inhimillinen toiminta. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa suunnittelemaan ennalta hyvän työympäristön ja työmenetelmät. Suunniteltaessa on otettava huomioon työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttava tekijät. (Strann 2007, 121.) Huono ergonomia on eräs tavallisimmista ammattitautien aiheuttajista. Se voi olla syyllinen tai osasyllinen työvälineiden tai työolosuhteiden aiheuttamiin vammoihin ja muihin terveysongelmiin huonon välineen tai laitteen käytettävyyden vuoksi. (Hänninen, Koskelo, Kankaanpää & Airaksinen 2005, 17.)

Tietokoneita käytetään lähes jokaisella työpaikalla, kuitenkin näyttöpäätetyöpisteiden ergonomiassa on edelleen puutteita, vaikka laitteet ja kalusteet ovatkin viime vuosina monilta osin uudistuneet. Muutosten pohjaksi tarvitaan työntekijän omaa aktiivisuutta, työnantajan panostusta sekä työsuojelu- ja työterveyshenkilöstön tukea. Monet näyttöpäätetyötä tekevät ihmiset kokevat yleistä epämukavuuden tunnetta ja rasittuneisuutta työpäivän jälkeen. Tunteukset ovat usein ohimeneviä ja häviävät vapaa-aikana. Osa vaivoista erityisesti niskahartia-seudussa, käsissä ja silmissä voi jäädä pysyvämmiksi sekä haitata työntekijän vointia ja työtä. Moni vaiva voidaan välttää tai sitä voidaan helpottaa parantamalla näyttöpäätetyön ergonomiaa. (Rasa & Ketola 2002, 3.)

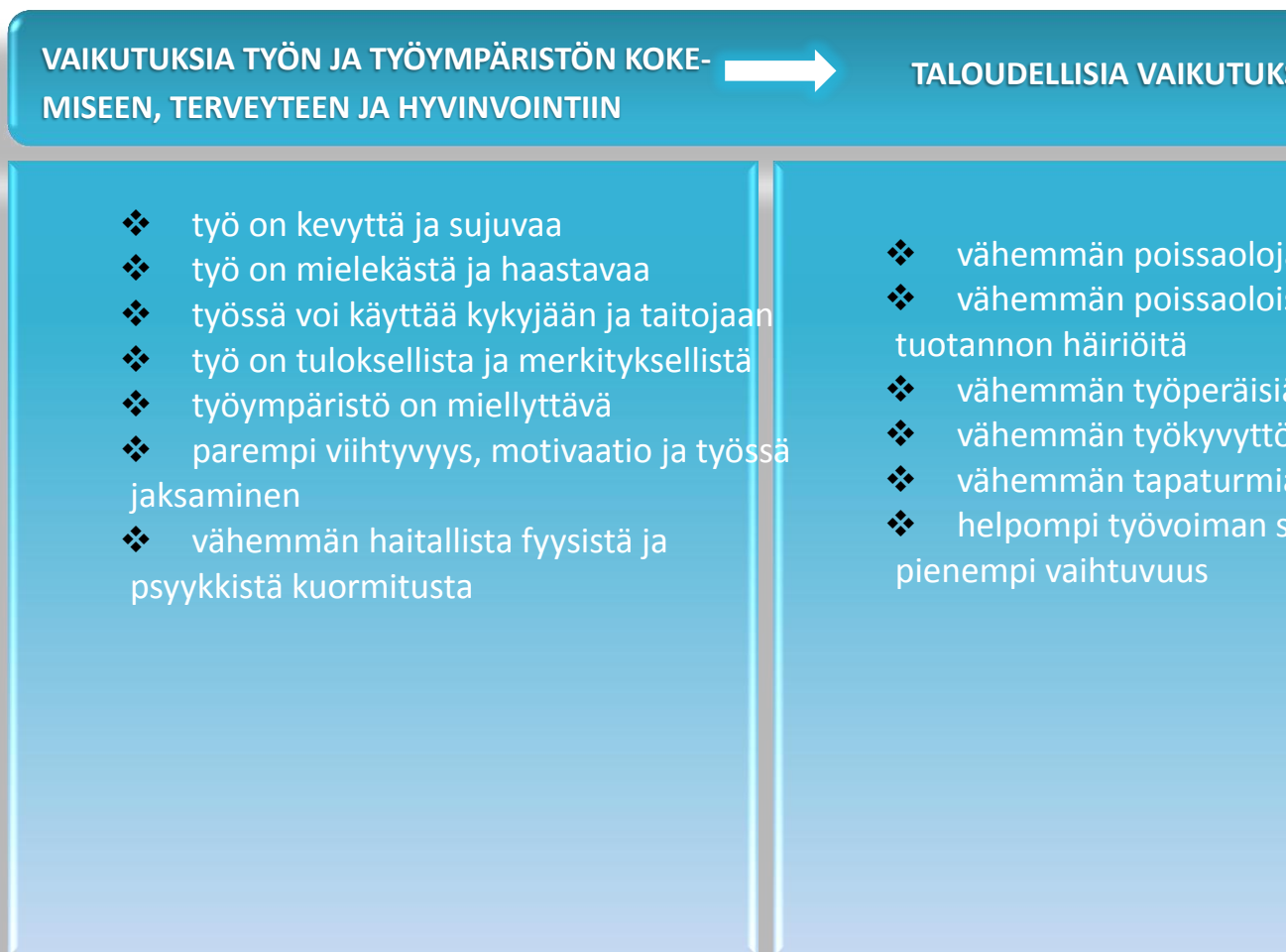
Ergonominen työpiste luo edellytykset sujuvalle työskentelylle ja ohjaa työntekijää mahdollisimman rentoihin ja luonteviin työasentoihin ja liikkeisiin (kuva 3). Suunnittelun lähtökohtana on työn sisältö, työasentoa ja työliikkeitä koskevat suositukset sekä tiedot hyvistä katse- ja kuuloedellytyksistä ja ihmisten mitoista. Työpisteen hyvä sopivuus yksittäisen työntekijän tarpeisiin saadaan aikaan tiettyä käyttöä tai käyttäjää varten rakennetuilla kalusteilla. (Ketola 2007, 44.)



Kuva 3: Työtuolin säädöt käyttöön (Työterveyslaitos)

Näyttöpäätetyötä arvioitaessa kalusteiden ja välittömän työympäristön lisäksi tarkastelun kohteena tulee olla myös oheislaitteet ja käytettävät ohjelmistot. Työpisteen ergonomiaa on arvioitava yksittäisen työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin kannalta. Näkövaatimukset sekä haitallinen fyysinen ja henkinen kuormitus tulee erityisesti ottaa huomioon. Työtä on tarpeen mukaan tauotettava. Jos epäkohtia havaitaan, työnantajan on ryhdyttävä tarvittaviin toimiin epäkohtien korjaamiseksi. Toimet voivat koskea laitteiden ja välineiden mitoitus, sijoittelua ja työjärjestelyjä. Työnantajan tulee tarvittaessa turvautua työterveyshuollon ammattilaisiin, kun selvitetään näyttöpäätetyön aiheuttamia terveydellisiä haittoja. Työterveyshenkilöstö kartoittaa yhteistyössä työsuojeluhenkilöstön kanssa näyttöpäätetyöpisteet työpaikkaselvitysten avulla, ja esittää arvioinnin perusteella parannusehdotuksia. (Strann 2007, 125.)

Kuvassa 4 kuvataan ergonomian myönteisiä vaikutuksia, jotka voivat olla välittömästi todettavia ja koettavia parannuksia ihmisten työssä ja työn sujuvuudessa. Ne ilmenevät lisääntyneenä hyvinvointina ja tuotannon tehostumisena. Ergonomisen suunnittelun toimintatavat voivat parantaa myös koko organisaation toimintaa. Näillä seikoilla on myös laskettavissa olevia taloudellisia vaikutuksia. (Launis & Lehtelä 2011, 36.)



Kuva 4: Ergonomian tietojen, menetelmien ja toimintatapojen soveltamisen vaikutuksia (Mukaiillen Launis & Lehtelä 2011, 36).

2.5 Perehdytys ja koulutus

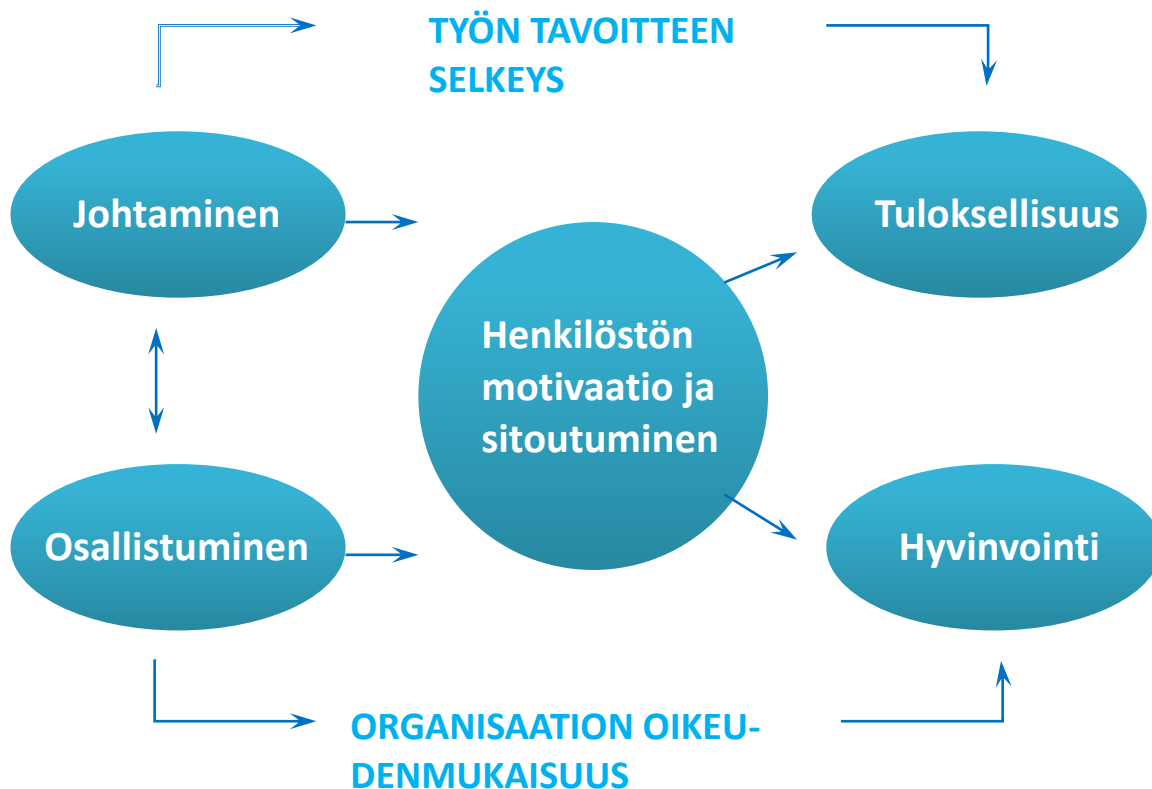
Uuden tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön perehdyttäminen ja työpastus jatkavat jo työhönottovaiheessa aloitettua työn hallintaan tähtäävää hyvää kierrettä. Kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja ne tukevat ihmisen työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne ovat investointeja, joilla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään poissaoloja. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat organisaation prosesseja, joita tarvitaan työpaikan koosta ja toimialasta riippumatta. Niitä myös kehitetään jatkuvasti henkilöstön ja työpaikan tarpeiden muuttuessa. Perehdytys - ja opastussuunnittelu on parhaillaan yhteistyötä esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnan edustajien sekä

työterveyshuollon ja työsuojeluasiantuntijoiden välillä. Osaava henkilöstö sitoutuu työhönsä, tietää vastuunsa ja velvollisuutensa ja rohkenee tuoda kehittämisajatuksiaan esille. Kun työelämän muutokset ovat nopeita, perehdyttämisen ja opastuksen merkitys työhyvinvoinnin edistäjinä kasvavat. Mikäli töitä joutuu tekemään kylmiltään, ilman perehtymisen aikaa, se synnyttää haitallista työstressiä ja altistaa uupumiselle myös kokeneen työntekijän. Työhön perehtymiseen ei järjestetä aikaa, vaan työntekijöiden oletetaan itsestään selvästi hallitsevan tulevat haasteet. Aina, kun työtehtävät vaihtuvat, olisi muistettava kysyä, mitä muutos merkitsee työntekijän kannalta. Onko osaaminen riittävää? Tarvitaanko täydennyskoulutusta, opastusta tai itsenäistä perehtymisaikaa, jotta tehtävistä voisi onnistuneesti suoriutua? Tämä on ainoa tapa ennaltaehkäistä haitallista työstressiä työtehtävien muuttuessa. Perehdyttäminen ja työopastus ovat tärkeä osa ennalta ehkäisevää työsuojelua. (Nummelin 2008, 103-104.)

3 Johtaminen

Henkilöstön osallistumista ja keskinäistä vuorovaikutusta suosivalla johtamistyyllillä voidaan luoda edellytyksiä työyhteisön toimivuudelle. Hyvälle johtamiselle on tunnusomaista henkilöstöstä välittäminen. Tämä voi yleensä ilmetä muun muassa ihmisten asiallisena, oikeudenmukaisena ja tasa-arvoisena kohteluna. Myös yksilölliset ominaisuudet tulisi ottaa huomioon työn mitoituksena ja tehtävien jaossa. (Hurme 1998, 8.)



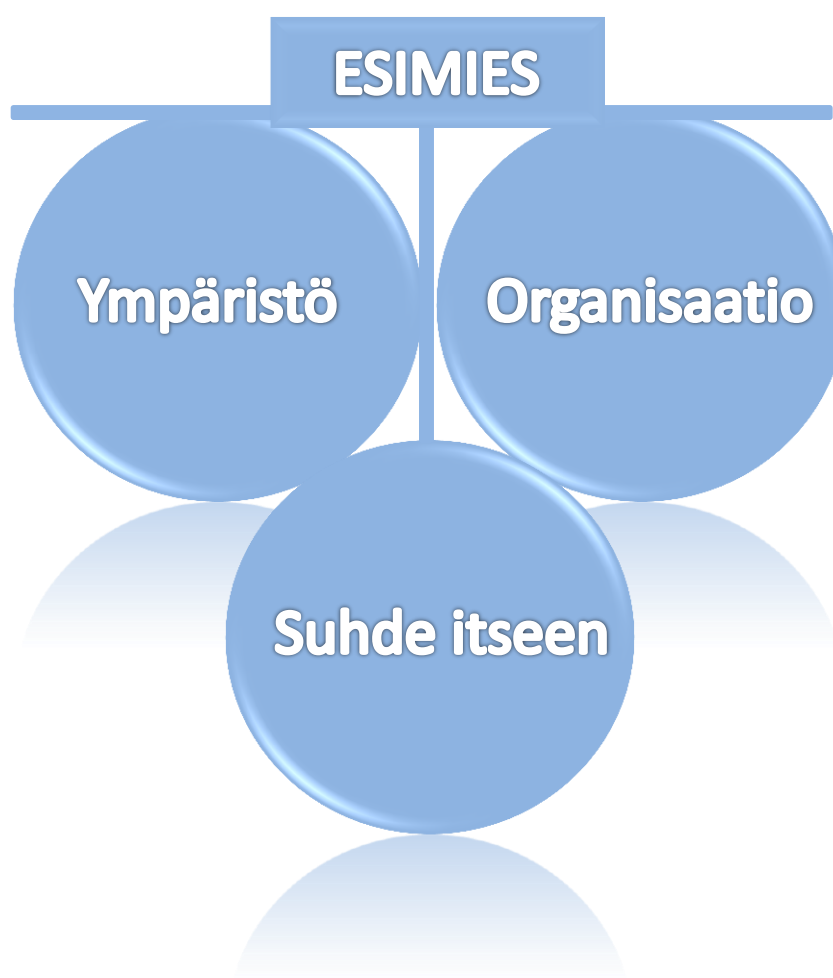
Kuva 5: Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Mukaiillen Blom & Hautaniemi 2009,52)

Lukuisissa tutkimuksissa onkin todettu, että johtamisella ja esimiestyöllä on suurin merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen. Ihmiset haluavat tulla kuulluiksi ja tuntea voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Esimiehiltä odotetaan johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Ojala 2003, 45.) Avainasemassa työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat siis esimiehet. He vastaavat työntekijöiden henkisistä ja aineellisesti toimintaedellytyksistä. Arvot ovat myös tärkeä osa johtamista. Esimiehen arvot heijastuvat hänen toimintatavoissaan ja näkyvät hänen erilaisissa reaktioissaan päivittäisjohtamisessa. Johtamisen etiikka taas ilmenee siinä, miten esimies suhtautuu alaisiinsa, mikä on hänen ihmiskuvansa ja kuvansa ihmisiä työntekijöinä. (Vesterinen 2006, 140.)

Organisaatioiden kehitystyössä on alettu vähitellen oivaltaa, että johtaminen on viime kädessä ihmisten johtamista. Tämä ajatus korostuu erityisesti ns. inhimillisen voimavaran johtamisen (strategic human resource management) näkökulmassa, jossa henkilöstön nähdään olevan hyvin keskeisellä sijalla organisaation toiminnassa. Samasta näkökulmasta on puhuttu myös ”ihmisjohtamisena”. Johtamisen tarkasteluun tuli 1980-luvulla keskustelu osallistuvuudesta ja ihmisten johtamisesta. Inhimillisten voimavarojen korostaminen oli johtamiskeskustelussa tärkeä suunta kohti sosiaalipsykologista johtamiskäsitystä, jossa johtajuutta katsotaan koko yhteisön toiminnan ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Henkilöstöjohtamisen käsite on yleistynyt 2000-luvulla ja sitä on tutkittu omana erityisenä kokonaisuutena, jossa korostetaan henkilöstöjohtamisen ja tuotantostrategian yhteensopivuutta. (Mönkkönen & Roos 2009, 116.)

Esimiehen suhde yksilöihin ja ryhmiin muodostaa hyvinvoinnin ytimen. Sujuva yhteistyö synnyttää työtyytyväisyyttä ja lisää työn tehokkuutta. Tämä yhteys näkyy myös päinvastoin. Kun yhteistyö kangertalee, se heijastuu herkästi työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Esimiehet ovat avainhenkilöitä ottamaan vastaan myös työhön kohdistuvat ulkoiset muutospainat. Tällöin heidän suhtautumistapansa paineisiin ja sen myötä syntynyt käyttäytyminen vaikuttavat siihen, millaisena paine välittyy työyhteisöön. Esimiehet ovat suodattajia, jotka omalla tulkinnallaan vaikuttavat siihen, miten muutoshasteet työyhteisössä koetaan. Esimiehen myönteinen kehittämisasenne edistää ympäristön taholta tulevia kehittämistarpeita, ja kielteinen asenne ehkäisee sitä. Jotta esimies voisi synnyttää hyvinvoivan ilmapiirin yhteisöönsä, on hänen suhteensa itseensä ja työhönsä oltava tasapainossa. Työyhteisön hyvinvoinnin ydin on esimiehen hyvinvointi. Kun esimies voi hyvin, hänen on helpompi käyttää työssään osallistavia toimintatapoja, joilla on todettu olevan suuri vaikutus sosiaaliseen tuen kokemukseen yhteisössä. Vastaavasti, jos esimies on ylikuormittunut työssään, hänen johtamistyyliinsä muuttuu autoritaarisemmaksi tai jopa ei-johtamisen-tyyliksi. Mikäli esimies ei pysty täyt-

tämään rooliaan, se altistaa yhteisön ongelmatilanteille. Kun esimiehellä on tasapainoinen suhde toimintaympäristöönsä, työyhteisöönsä ja itseensä, hän on osannut ottaa paikkansa oikein. Tällöin hän ei ole liian upoksissa missään näistä toimintajärjestelmistä, vaan työskentelee näiden järjestelmien rajapinnoilla (kuva 3). Näin esimies pystyy säilyttämään kokonaisnäkemyksen työssään. Tämä on se ihannetilanne, johon esimiehen tulisi pyrkiä. Jotta esimies pystyisi säilyttämään vireytensä, on hänen huolehdittava jatkuvasti siitä, ettei hän kuormitu työssään liikaa. Hyvät stressinhallintakeinot, kuten mahdollisuus keskustella säännöllisesti omaan työhön liittyvistä asioista kollegojen tai työnohjaajan kanssa, ennaltaehkäisevät liiallista kuormittumista. (Nummelin 2008, 45.)



Kuva 6: Esimies kolmen toimintajärjestelmän rajapinnoilla (Nummelin 2008, 45).

Johtamisella on myös suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Henkilöstön osallistumista ja keskinäistä vuorovaikutusta suosivalla johtamistyyllillä voidaan luoda edellytyksiä työyhteisön toimivuudelle. Hyvälle johtamiselle on tunnusomaista henkilöstöstä välittäminen. Tämä ilmenee muun muassa ihmisten asiallisenä, oikeudenmukaisena ja tasa-arvoa suosivana kohteluna; oikeana - myös yksilölliset ominaisuudet huomioon ottavana työn mitoituksena ja tehtävien an-

tamisenä; tulostavoitteiden järkevänä sopimisena perustehtävän määrittelynä. (Työterveyslaitos 1998, 8.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi esimiehen tulisi:

- varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen
- tukea ihmisten kehittymistä
- arvioida ja kehittää osaamista
- huolehtia motivaatiosta
- kannustaa ja antaa palautetta (arvioida suorituksia)
- hyödyntää erilaisuutta
- huolehtia jaksamisesta
- varmistaa henkilöstön sitoutuminen
- kehittää toimintaa
- varmistaa toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku
- seurata tuloksia
- huolehtia ilmapiiristä
- olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen
- auttaa ja tukea henkilöstöä ristiriitojen ratkaisemisessa

(Hyppänen 2007, 11-12.)

Vaikkakin työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, se on viime kädessä organisaation ylimmän johdon vastuulla. Lähiesimies on kuitenkin työyksikötasolla tärkein vaikuttaja. Työhyvinvoinnin johtaminen on kiinteä osa kokonaisjohtamista ja henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjaus on perusta, jolle työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan. Eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä. Esimies vastaa työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä. Hän huolehtii siitä, että kuormittuminen työyhteisössä on kullekin työntekijälle sopivaa. Esimiehen rooli on tärkeä myös kuormittumisen ennaltaehkäisemisessä ja siitä selviytymisessä. Esimiehen tulee yhdessä työntekijöiden kanssa tunnistaa kuormitustekijöitä, olla selvillä työyhteisön kuormittuneisuudesta ja puuttua tarvittaessa tilanteeseen. Esimieheltä edellytetään töiden sisällön tuntemuksen ja hallinnollisten tietojen ja taitojen osaamisen lisäksi kykyä vuorovaikutukselliseen ihmisten johtamiseen. (Rauramo 2008, 146.)

Tutkimustulosten ja työelämän kokemustiedon pohjalta on perusteltua väittää, että työssä jaksaminen on hyvän henkilöstöjohtamisen lopputulos. Työstressiä ja jaksamista koskevat tutkimukset osoittavat kiistattomasti, että työorganisaation johdon arvot, asenteet ja sitoutuminen ratkaisevat, miten ihmiset työssään voivat. Kaikkein ei tarvita edes suuria rahasummia, eikä kaikkea saa rahallakaan. (Nykänen 2007,15.)

Jalava (2001,60) kuvailee esimies-työntekijäsuhteen olevan eräs työyhteisön perussuhteista ja se pohjautuu vuorovaikutukseen. Johtajuus vaikuttamisena ja vuorovaikutussuhteena on aina kaksisuuntaista. Tällaisessa suhteessa esimies vaikuttaa työntekijään ja tämän vaikutuksen seurauksena työntekijä kykenee esimerkiksi selviämään paremmin työssään ja tuottamaan parempia tuloksia. Vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden pohjalta myös esimies tulee vaikutetuksi vaikkakaan ei samalla tavalla kuin työntekijä. Esimieskään ei jää entiselleen, vähintäänkin hänen tietonsa ja ymmärryksensä työyhteisönsä toiminnasta vähitellen lisääntyy ja tarkentuu. Esimerkkinä voidaan myös ajatella tilannetta, jossa esimies antaa työntekijälle positiivista palautetta. Tästä seuraa usein, että työntekijä tietää, millainen toiminta on toivottavaa esimiehen mielestä. Lisäksi työntekijä saattaa alkaa suhtautua tunnetasolla esimieheen aikaisempaa positiivisemmin, mikä taas tuottaa esimiehen taholla myönteisyyttä. Positiivinen vuorovaikutuskehä on syntynyt. Luottamuksesta lähtevä vuorovaikutus suuntautuu eri tavoin kuin epäluottamuksesta lähtevä. Realistinen ja molempien osapuolten tiedostama luottamus korostaa työntekijän vahvuuksia, kun taas epäluottamus painottaa heikkouksia. Vahvuuksien painotus auttaa ratkaisemaan ongelmia, kehittää resursseja, sitouttaa ja aktivoi. (Jalava 2001, 60.)

Esimiehen tehtävänä pidetään huolehtimista sekä työryhmänsä tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista. Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) liittyvät aina väistämättä yhteen. Ei ole olemassa sellaista työryhmää, joka pidemmän päälle voisi hyvin, vaikka työ ei sujuisi tai olisi huonosti tuottavaa. Samoin ei ole olemassa työryhmää, jonka tuloksellisuus tai tuottavuus olisi kovinkaan kauan hyvä ilmapiirin ollessa huono. (Sundvik 2006, 41.)Taitavaan esimiestyöhön liittyy oleellisena osana paitsi hyvien ja toimivien työongelmien asettaminen ja niiden ratkaisuun liittyvien työprosessien hallinta, myös reflektiivinen osaaminen. Reflektio tarkoittaa heijastamista ja esimiestyön kehittämisen yhteydessä sillä tarkoitetaan sitä, että esimies arvioi itse omaa toimintaansa tarkoituksenaan kehittää sitä. Tavallisesti esimiehen toiminta suuntautuu hänestä itsestään pois päin, mutta tässä tarkastelun kohteena on jokin puoli hänessä itsessään. (Jalava 2001, 176.)

3.1 Työyhteisöviestintä

Ensisijaisena tiedottamisen tarkoitus on helpottaa työtä, kehittää yhteistyötä ja ylläpitää myönteinen kuva työyhteisössä. Työntekijät, joita informoidaan tärkeistä muutoksista organi-

saatiossa, ovat yleensä tyytyväisempiä työhönsä. Nykypäivänä tiedottamiseen on monia erilaisia viestintävälineitä kuten tekstiviestit, kirjalliset muistiot ja raportit, sähköpostiviestit, ilmoitustaulut, uutisartikkelit, tiedotustilaisuudet tai yrityksen sisäiset intra -palvelut. (Yukl 1998, 83.)

Viestintää on monenlaista; se voi olla virallista tai epävirallista, suunniteltua tai spontaania. Työyhteisön toimintaan, suunnitelmiin ja muutoksiin liittyvä viestintä on usein virallista ja suunnitelmallista. Viestintään osallistuvat kaikki työyhteisöön kuuluvat osapuolet, kuten johto, esimiehet, tiiminvetäjät ja henkilöstö kokonaisuudessaan. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi hallita viestintätaidot ja etsiä aktiivisesti tietoa sekä välittää sitä työyhteisön sisällä. Viestintä vaikuttaa henkilöstön väliseen kommunikaatioon, toimintaan, arvoihin ja asenteisiin. Lisäksi sillä on todettu olevan vaikutusta myös sairauspoissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. (Viestintä työyhteisössä.)

Työyhteisöviestintään kannattaa kiinnittää huomiota, sillä tutkimusten mukaan sillä on vaikutusta henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa sekä sairauspoissaoloihin. Viestintä työyhteisössä on vaihtunut verkostomaiseksi ja virtuaaliseksi viestinnäksi. Tietoa tulisi olla saatavilla jatkuvasti, jotta sitä pystytään käyttämään hyväksi päivittäisessä työskentelyssä. Toimivassa työyhteisössä jokaisella tulisi olla vapaus ilmaista kantansa ja näkemyksensä työpaikan asioihin. Avoimella vuoropuhelulla on mahdollista vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti ja lisätä henkilöstön motivaatiota, sekä työviihtyvyyttä. (Viestinnällä työhyvinvointia)

Vaikka jokaisella tiimin jäsenellä on velvollisuus välittää tietoa työyhteisössä, on päävastuu tiedottamisesta kuitenkin esimiehillä. Helsingin yliopiston professori Elisa Juholin selventää: ”Omalta tiimiltä voi suoraan kysyä, millaista viestintää kaivataan, näin löydetään hyviä, usein pieniä ja yksinkertaisia asioista viestinnän ja vuorovaikutuksen parantamiseksi”. (Töissä tarvitaan keskustelua ja vuorovaikutusta) Esimies on myös merkittävä tiedonvälittäjä henkilöstön ja johdon välillä. Sen lisäksi, että esimies välittää tietoa ylemmiltä tahoilta työntekijöille, olisi tärkeää, että tieto kulkisi myös toisinpäin. Vaikkakin esimiehellä on tärkeä rooli tiedonvälittäjänä, työntekijät arvostavat kuitenkin esimiehen läsnäoloa sekä kuuntelemisen taitoa ja halua. Esimiehellä on nykypäivänä monia erilaisia viestintäkanavia. Esimiehen pitäisi kuitenkin osata arvioida millaista viestintäkeinoa tulisi käyttää millaisessakin tilanteessa. Päivittäiset asiat on helppo hoitaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä, kun taas suuremmissa muutoksissa palaverit ja kokoukset ovat toimivampi ratkaisu. (Opas: Esimiesviestintä)

Selkeä viestintä onkin tärkein avain myös esimiehen menestykseen. Kehittyäkseen johtajana, esimiehen pitää tietää miten toimia tehokkaana viestijänä. Ja jotta yritys voi menestyä esimiehen ja henkilöstön pitää taitaa selkeä viestintä yhdessä. (Communication: The most important key to leadership success.)

3.2 Palaute

Rauramo (2008, 152) kuvailee rakentavan palautteen antamisen ja saamisen olevan työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Hyvään johtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen ja palkitseminen sekä tunnustukset hyvästä työsuorituksesta. (Rauramo 2008, 152.)

Esimies ohjaa palautteella konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoi henkilöstöä sekä antaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Lisäksi palautteen antaminen tulkitaan myös välittämisenä. Palaute toimii kokonaisuudessaan merkityksen luomisen työkaluna. Jotta palautteen antamisen hyödyt konkretisoituvat käytännössä, esimiehen tulee antaa palautetta sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Jompaankumpaan palautelajiin keskittyminen ei edistä hyvän palautekulttuurin syntymistä. Valitettavan usein työyhteisöissä annetaan palautetta pelkästään epäonnistumisista tai heikoista suorituksista. Jos esimies ei anna lainkaan palautetta, hänet koetaan poissaolevana ja välinpitämättömänä. Poissaolevuus ja välinpitämättömyys ovat puolestaan seurausta kiinnostuksen ja arvostuksen puutteesta. (Aarnikoivu 2008, 142-143.)

Palaute sinänsä ei sisällä jonkin toimintatavan arvottamista paremmaksi kuin jokin toinen, neuvoja, ohjeita tai määräyksiä. Palautteen avulla henkilö voi ohjata omaa toimintaansa, kun taas ilman palautetta toiminnan itseohjaus käy lähes mahdottomaksi. Palautteen avulla esimies voi kertoa työntekijän toiminnasta ja käyttäytymisestä, kertoa sen vaikutuksesta toisiin työntekijöihin tai työryhmään tai työyhteisön tuloksiin. Tavallinen ongelma, jonka kanssa varsin monet - varsinkin aloittelevat työntekijät - kamppailevat, on tietämättömyys omien suoritusten suhteen. Palaute, erityisesti kun sitä käytetään avun antamiseen tai henkilön kyvykkyden kehittämisen tarkoituksessa, on voimakas esimiestyön väline. Hyvä palaute on tärkeätä, koska se vähentää suoritukseen liittyvää epävarmuutta. Palautteen ja toiminnan arvioinnin keskeinen tehtävä on auttaa yksittäisiä ihmisiä ja työyhteisöä parempaan suoritukseen. Palaute auttaa arvioimaan ja kehittämään omaa osaamista. Realistisen palautteen avulla henkilö voi luoda omasta toiminnastaan realistisen kuvan, mikä tarkoittaa myös itsetuntemuksen parantamista. Osaamisen kehittämisen kannalta palaute on keskeinen tekijä. Ihmisen tulee tuntea omat vahvat ja myös heikommat alueensa, jotta hän pystyy realistisesti vaikuttamaan ja viemään omaa kehitystään eteenpäin. (Jalava 2001, 101.)

3.3 Tuloksellisuus

Suomessa on viime aikoina keskusteltu työhyvinvoinnin ja työpaikkojen menestyksen välisestä suhteesta. Suurimmassa osassa etenkin liikkeenjohdon piirissä käytyä keskustelua näkökulma on enemmän tai vähemmän välineellinen. Ajatellaan, että henkilöstön hyvinvointi voi edistää tuottavuutta (tai tuottavuuden kasvua). Toiminnan päämäärää, taloudellisen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamista, ei mitenkään kyseenalaisteta, vaan hyvinvointi nähdään ainoastaan välineenä näiden päämäärien saavuttamiseksi. Toinen taloustieteiden näkökulma, jolla tuottavuuden kasvattamiseen tähtäviä toimia pyritään oikeuttamaan, esittää tuottavuuden kasvun synnyttävän hyvinvointia. Kun vain kasvulla ja tehokkuudella olisi mahdollista parantaa hyvinvointia, tehokkuuden edistäminen keinolla millä hyvänsä olisi hyväksyttävää. Molemmat edelliset näkökulmat ovat vähintään eettisesti harhapoluilla. Työvoiman hyvinvoinnista huolehtiminen tulisi nähdä taloudellisen tuloksen tekemiselle rinnakkaisena tavoitteena, eikä vain sen ehtona tai seurauksena. (Blom & Hautaniemi 2009, 20.)

Osaaminen ja ihmisten suorituskyky liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin, jaksamiseen, innostukseen, haluun saada aikaan. Työhyvinvoinnista on tullut jopa ratkaiseva kilpailukykytekijä ja keskeinen osa strategiaa. Se vaikuttaa suoraan henkilökustannuksiin vähentämällä sairauspoissaoloja ja tapaturmia, jolloin yrityksen kustannustehokkuus lisääntyy. Työhyvinvointi liittyy laatuun: Työhönsä tyytyväinen henkilöstö ja hyvä työyhteisön ilmapiiri heijastuvat suoraan asiakastyytyväisyyteen, jolloin työhyvinvointi turvaa markkina-aseman säilymisen. Kasvuun ja uuden luomiseen tarvitaan innovatiivisuutta ja innostusta ja uusiutumista edistävää ilmapiiriä. Hyvinvoivan työpaikan imago houkuttelee uusia osajia ja yhteistyökumppaneita. Työhyvinvointi on siis tärkeä osa kasvustrategiaa. (Ojala 2003, 14.)

Työn tehostaminen ja kovat tulostavoitteet asettavat esimiehet ristipaineeseen. Heidän tulisi pitää alaiensa puolia liiallisia ulkoisia vaatimuksia vastaan, mutta samalla olisi pystyttävä saavuttamaan asetetut tulostavoitteet. Kun luvatut aikataulut ovat liian tiukkoja ja henkilöstöä on liian vähän se näkyy väijäämättä lisääntyneinä stressioireina. Nämä ovat nykyisin työelämän stressiloukkoja, joihin työntekijät joutuvat. (Nummelin 2008, 25.)

Tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. On laskettu, että yritykset voivat saada 10 - 20 - kertaisina takaisin sen rahan, jonka ne ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä eli sen avulla voidaan uusiutua ja jaksetaan tehdä hyvää tulosta tulevinakin vuosina. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa laskettiin, että yritys voi säästää 1000-2500 euroa vuodessa työntekijää kohti panostamalla eri tavoin työhyvinvoinnin edistämiseen. Säästöt kertyivät sairauspoissaolojen vähenemisestä ja tuottavuuden kasvusta. Kannattavinta oli kehittää esimiestyötä ja ammatillista osaamista. Hyvällä

esimiestyöllä ja henkilöstön tyytyväisyydellä todettiin olevan yhteyttä yrityksen tehokkuuteen. Myös työpaikan ilmapiirin parantamisesta saatiin taloudellista hyötyä. Pientyöpaikkatutkimuksessa havaittiin myös, että jotkut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet lisäsivät yrityksen kannattavuutta, vaikka välitön tuottavuus ei parantunutkaan. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että parantunut työhyvinvointi johti parempaan asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakkaiden suurempaan maksuhalukkuuteen. Työhyvinvoinnin paraneminen saattoi myös johtaa toimintatapojen kehittymiseen ja sitä kautta virheiden vähenemiseen ja laadun paranemiseen mikä ei aina näy tuottavuustilastoissa. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

4 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

4.1 Kyselyn toteutus

Tämän opinnäytetyön aineiston keruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu kyselylomake, joka siis koostui monivalintaisista sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyssä käytettiin viisiportaista asteikkoa, jonka vastausvaihtoehdot sovellettiin kysymysten mukaan. Viisiportainen asteikko valittiin kriittisen nollapisteen saamiseksi. Esimerkiksi kysymyksessä ”Miten tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?” vastausvaihtoehdot olivat erittäin tyytyväinen, melko tyytyväinen, en tyytyväinen enkä tyytymätön, melko tyytymätön ja erittäin tyytymätön. Kyselyn kysymykset jaettiin neljään eri kategoriaan: taustatiedot, terveys, työ ja työtyytyväisyys. Kyselylomake testattiin opinnäytetyöryhmän opiskelijoilla ennen kyselyn lähettämistä toimeksiantajalle. Lomake testattiin mahdollisten väärinkäsitysten sekä muiden epäselvyyksien havainnoimiseksi.

Kysely suoritettiin huhti- toukokuun 2011 välisenä aikana. Kysely lähetettiin 18 työntekijälle, joista 15 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi tuli 83. Pankkineuvojia oli kussakin yrityksessä yhteensä kuusi. Kysely toteutettiin e-lomakkeella, joka lähetettiin linkkinä pankkineuvojien sekä esimiesten henkilökohtaisiin työsähköposteihin varmistaaksemme, että jokainen kyselyn kohderyhmästä vastaanottaa kyselyn. Linkin lähettämisestä pankkineuvojille vastasi yhteyshenkilömme toimeksiantajayrityksestä. Noin puolessa välissä vastausaikaa vastajille lähetettiin muistutusviestin mahdollisimman kattavan vastausprosentin saavuttamiseksi.

4.2 Reabiliteetti ja validiteetti

”Luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä: Reabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta rehabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Mikäli mitattaisiin samaa ilmiötä monta kertaa samalla mittarilla, kuinka samanlaisia tai toisistaan poikkeavia vastauksia saataisiin? Mikäli mittari on reliaabeli, olisivat vastaukset eri mittauskerroilla melko samanlaisia. Validiteetin keskeinen luotettavuussisältö puolestaan on se, mitataanko sitä mitä on tarkoitus mitata”. (Metsämuuronen 2000, 11.)

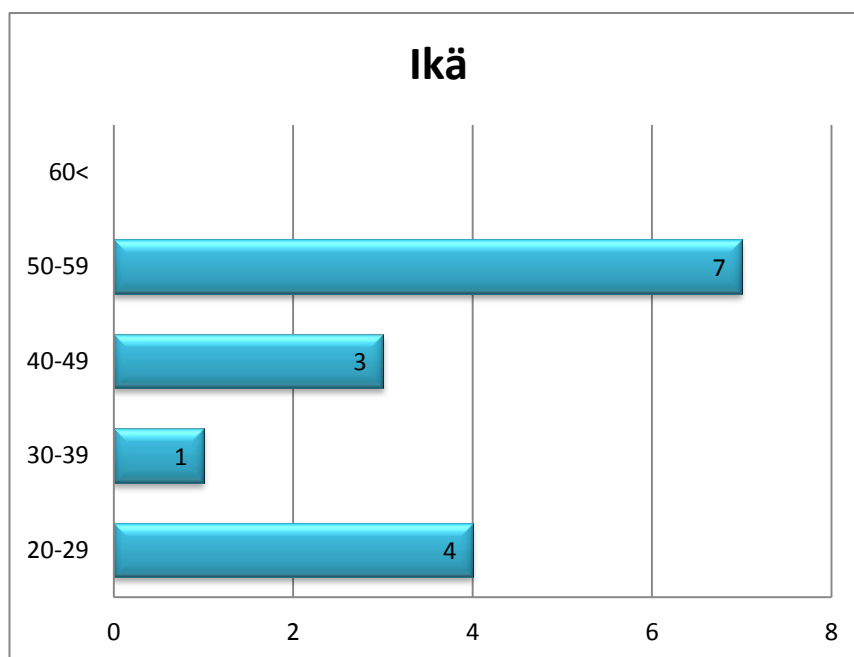
Konttoreissa A ja B kaikki kyselyn vastaanottaneet vastasivat kyselyyn, mutta konttorista C vastasivat vain puolet. Tästä johtuen konttorin C tulokset eivät ole yhtä yleistettäviä verrattuna toisiin konttoreihin. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, joka lisää saatujen vastausten luotettavuutta. Luotettavuuden lisäämiseksi, lomake testattiin opinnäytetyöryhmän opiskelijoilla varmistaaksemme kyselylomakkeen kysymysten ymmärrettävyyden.

5 Tulokset ja tulosten analysointi

Kyselytutkimuksen tulokset esitetään vertailemalla kolmen eri konttorin vastauksia. Lisäksi tuloksia on analysoitu ikäjakauman perusteella. Konttoreissa A ja B kaikki kyselyn vastaanottaneet vastasivat kyselyyn. Ainoastaan konttorissa C puolet vastaajista vastasi kyselyyn. Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt olivat naispuolisia. Tuloksissa tarkastellaan erityisesti niitä kohtia, joiden vastauksissa oli havaittavissa vaihtelua tai huomattavia eroavaisuuksia. Tarkoitus on pohtia mistä tekijöistä eroavaisuudet johtuvat ja lisäksi tarkastella niitä kohtia, joissa oli henkilöstön mielestä parannettavaa tai kehitettävää.

5.1 Taustatiedot

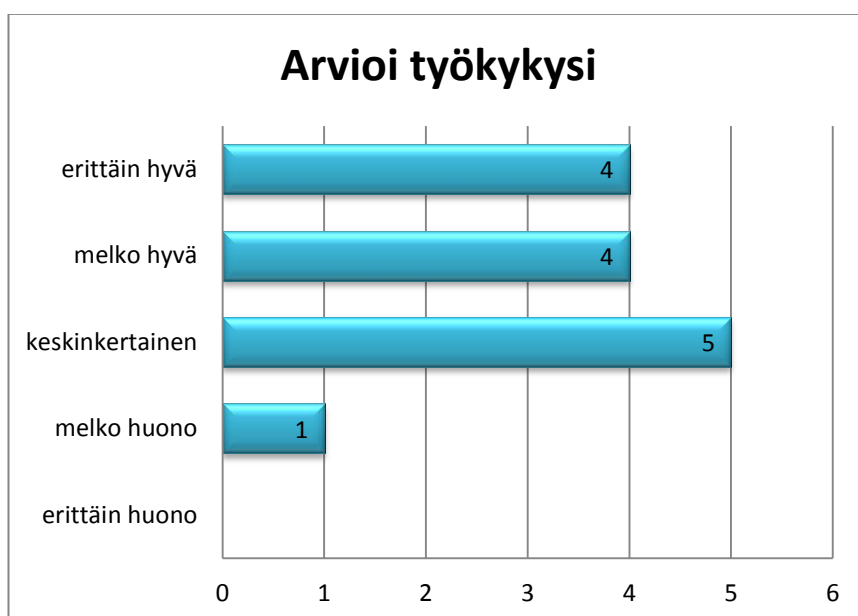
Kyselyn ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan ikää sekä toimipaikkaa. Ikähaarauma painottui selkeästi kaikissa konttoreissa vanhempaan ikäluokkaan 50 -59. Toiseksi eniten oli 20-29 -vuotiaita työntekijöitä.



Kuvio 1: Ikä

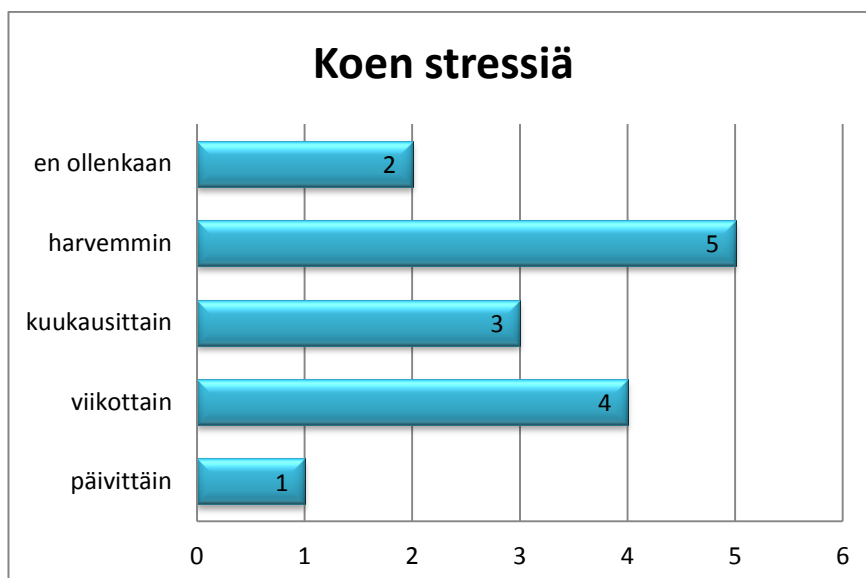
5.2 Terveys

Toisen osion kysymykset keskittyivät kartoittamaan vastaajien terveydentilaa ja työssä jaksamista. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajien tuli arvioida oma työkykynsä vaihtoehdoista erittäin hyvä, melko hyvä, keskinkertainen, melko huono ja erittäin huono. Enemmistö vastaajista arvioi oman työkykynsä keskinkertaiseksi tai paremmaksi. A konttorissa enemmistö koki työkykynsä keskinkertaiseksi, kun taas konttorissa B suurin osa arvioi työkykynsä melko hyväksi tai erittäin hyväksi. Eniten keskinkertaiseksi työkykynsä kokevia oli ikäryhmissä 20-29 sekä 50-59.



Kuvio 2: Työkyky

Valtaosa vastaajista koki stressiä viikoittain tai harvemmin kuin kuukausittain. Vastaajilta kysyttiin myös mitä stressioireita he kokevat. Vaihtoehtoina olivat nukkumisvaikeudet, keskittymisvaikeudet, ahdistuneisuus, levottomuus ja jännittyneisyys. Eniten henkilöstö koki päivittäin ja viikoittain keskittymisvaikeuksia sekä jännittyneisyyden oireita. Lyhytaikainen stressi voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän tehokkuuteen, mutta stressin pitkittyessä se ei ole enää työntekijälle eduksi ja saattaa johtaa työuupumukseen. Edellä mainitut oireet ovat tyyppisiä pitkittyneen stressin oireita. Työntekijöiden olisikin tärkeää oppia tunnistamaan erilaiset oireet, jotta stressi voitaisiin hoitaa ajoissa.



Kuvio 3: Kuinka usein vastaajat kokevat stressiä

Kohdassa neljä vastaajilta kysyttiin kuinka usein he tuntevat olonsa uupuneeksi työpäivän jälkeen. Tuloksista kävi ilmi, että yli puolet vastanneista tuntee olonsa uupuneeksi viikottain. Viikottain uupuneisuutta kokivat kaikki 40- 49 ikäryhmän vastaajat. Loput vastauksista jakautuivat melko tasaisesti eri-ikäisten kesken. Työnantajan kannattaisi selvittää, mistä tällainen jatkuva uupumus johtuu, jotta siihen voidaan vaikuttaa ajoissa. Jos työntekijä kärsii jatkuvasta uupumuksesta, vaikuttaa se silloin työntekijän omaan jaksamiseen ja suorituskykyyn. Pitkittänyt uupuminen saattaa aiheuttaa terveydellisiä haittoja ja johtaa jatkuviin sairauspoissaoloihin.



Kuvio 4: Uupumus työpäivän jälkeen

Vastaajista yli puolet oli ollut sairauslomalla viimeisen vuoden aikana. Konttorikohtaisista vastauksista ilmeni, että konttorissa A on huomattavasti enemmän ollut sairauslomalla viimeisen vuoden aikana verrattuna muihin konttoreihin. Oli myös huomattavaa, että verrattuna muihin ikäryhmiin nuorimmat vastaajat olivat olleet enemmän sairauslomalla viimeisen vuoden aikana. Jatkokysymyksenä selvitettiin millaisten vaivojen, vammojen tai sairauksien takia vastaajat olivat olleet sairauslomalla. Noin kolmasosa vastaajista oli ollut sairauslomalla kausitautien vuoksi. Sairauslomalla oli paljon myös käsivaivojen sekä erilaisten niska- tai selkävaivojen takia. Pankkineuvojen työ on päätetyöskentelyä, jossa erityisesti hyvä ergonomia on tärkeä tekijä työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin kannalta. Kuitenkin kaikki sairauslomalla niska- tai selkävaivojen takia olleet olivat melko tai erittäin tyytymättömiä työtilansa ergonomiaan. Edellä mainitut vaivat voivat olla seurausta huonosta ergonomiasta, joka yleensä päätetyöskentelyssä edesauttaa juuri tällaisten vaivojen syntyä.



Kuvio 5: Sairausloma viimeisen vuoden aikana

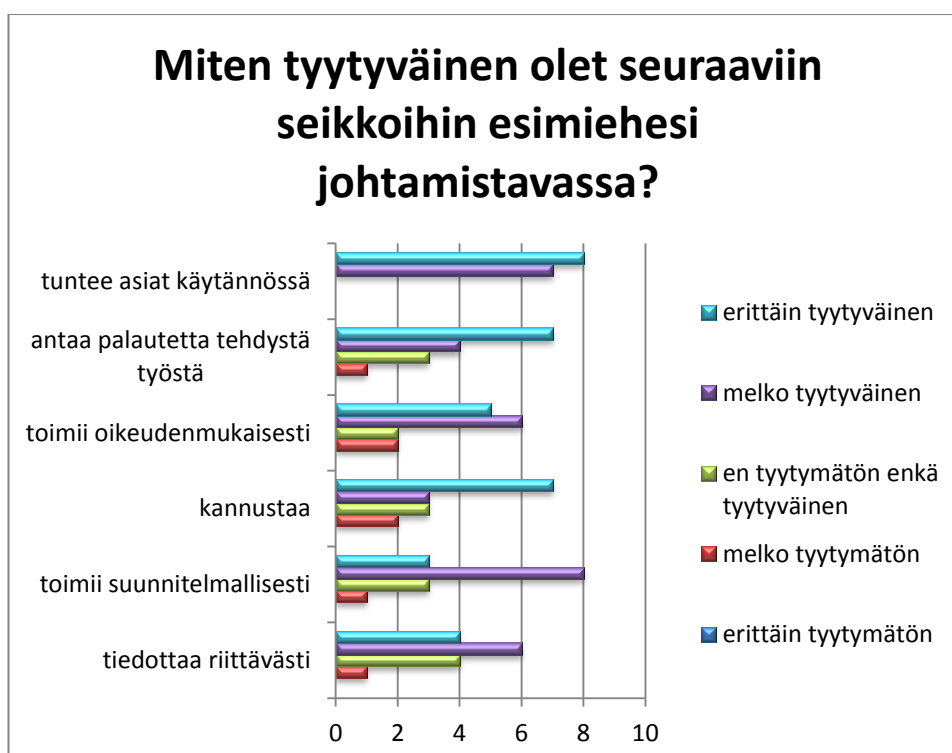
5.3 Esimiestyö

Kolmannessa osiossa arvioitiin esimiehen johtamista eri osa-alueilla. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa kehitysideoita avoimessa kohdassa siitä, miten esimies voisi kehittää toimintaansa. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin miten tyytyväinen henkilöstö on esimiehensä johtamistapaan. Valtaosa vastaajista oli melko tai erittäin tyytyväinen esimiehensä johtamiseen. Eniten erittäin tyytyväisiä vastaajia oli konttorissa A.



Kuvio 6: Tyytyväisyys esimiehen johtamistapaan

Seuraavassa kohdassa selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä seuraaviin osa-alueisiin esimiehen johtamisessa: tuntee asiat käytännössä, antaa palautetta tehdystä työstä, toimii oikeudenmukaisesti, kannustaa, toimii suunnitelmallisesti ja tiedottaa riittävästi. Henkilöstö oli erityisesti tyytyväinen esimiestensä käytännön tuntemukseen sekä palautteen antoon. Kaiken kaikkiaan henkilöstö oli melko tyytyväinen kaikkiin seikkoihin, mutta tuloksista kävi ilmi, että esimiehen riittävässä tiedottamisessa ja suunnitelmallisessa toiminnassa olisi kehitettävää.



Kuvio 7: Tyytyväisyys eri seikkoihin esimiehen johtamistavassa

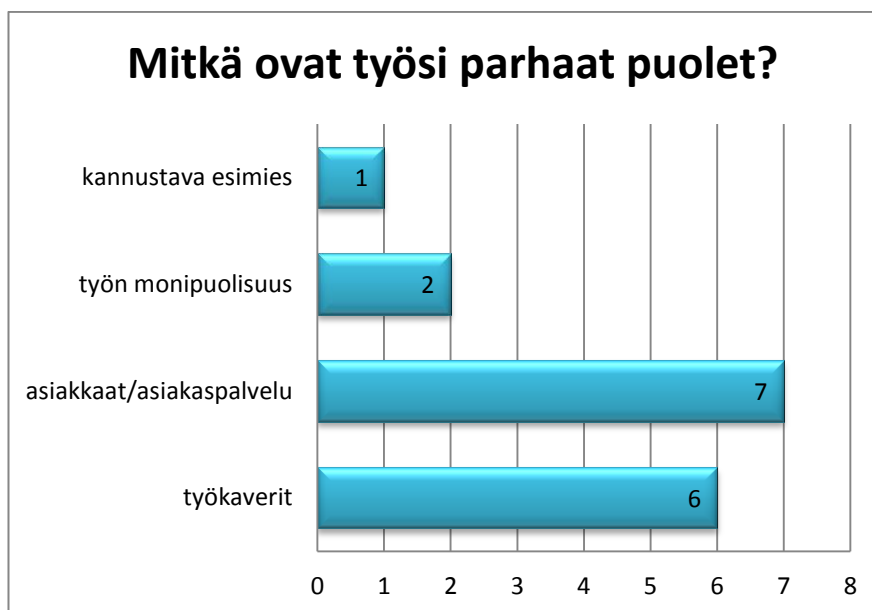
5.4 Työ ja työtyytyväisyys

Seuraavassa osiossa selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä asioihin työpaikalla. Valtaosa vastaajista oli melko tyytyväinen nykyiseen työhönsä, joka on erittäin tärkeää sillä tyytyväinen henkilöstö on motivoitunut suorittamaan työnsä hyvin. Asiakaspalvelutyössä henkilöstön hyvä työilmapiiri heijastuu myös yrityksen asiakkaille ja tämän kautta parantaa palvelua.



Kuvio 8: Työtyytyväisyys

Kyselylomakkeessa oli mahdollisuus kertoa avoimessa kohdassa työn parhaista puolista, joita selkeästi olivat asiakkaat ja asiakaspalvelu sekä työkaverit. Vastauksista nousi esille, että nuorimmat vastaajat kokivat työkaverit työnsä parhaimmaksi puoleksi. Kun taas 50-59 ikäiset vastaajat pitivät asiakkaita sekä asiakaspalvelua työnsä parhaana puolena.



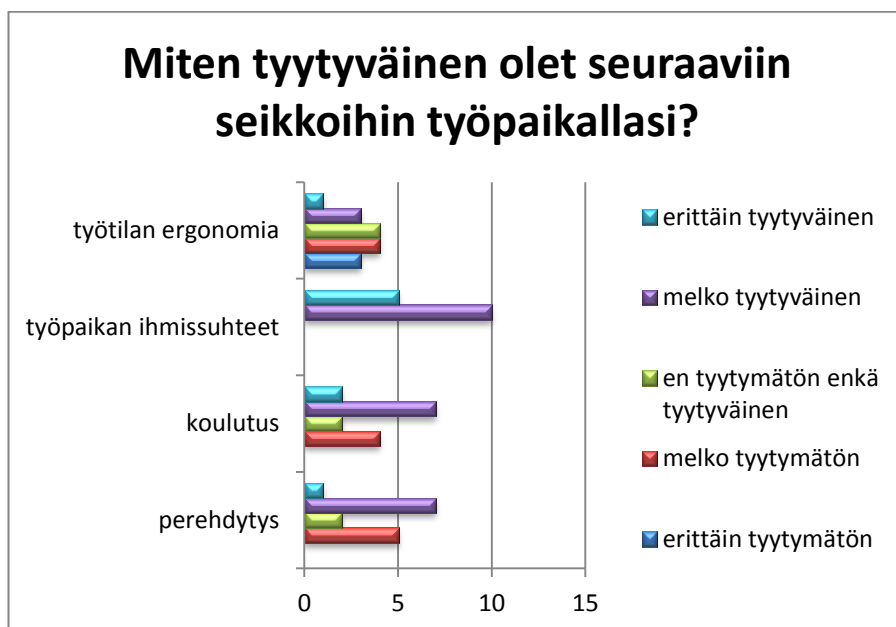
Kuvio 9: Työn parhaan puolet

Melko moni vastaaja oli tyytymätön työtilansa ergonomiaan, mutta erityisesti A konttorissa nuorimmat vastaajat olivat erittäin tyytymättömiä. Tuloksia analysoidessa ilmeni, että nuorimmat vastaajat olivat olleet sairauslomalla viimeisen vuoden aikana eniten erilaisen niska- tai selkävaivojen takia. Niska- ja selkävaivat, erityisesti päätetyöskentelyssä, ovat useimmiten seurausta huonosta ergonomiasta, joka ohjaa työntekijän väärin työasentoihin. Ideaali tilanne näyttöpäätetyöskentelyssä, jossa istutaan suuri osa työajasta, olisi että työpisteen kalusteet olisi säädettävissä työntekijän omien tarpeiden mukaan.

Työpaikan ihmissuhteista kysyttäessä kaikki vastaajat vastasivat olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä. Hyvät ihmissuhteet työpaikalla on iso osa työhyvinvointia ja se auttaa jaksamaan jokapäiväisessä työskentelyssä. Hyvin toimivat sosiaaliset suhteet voivat vaikuttaa viihtyvyyden lisäksi kuitenkin myös työn tuloksellisuuteen: kun sosiaaliset suhteet toimivat, myös tieto kulkee, ja ongelmatilanteissa on helppo pyytää ja saada apua työtovereilta tai esimiehiltä sekä tarjota myös itse apua ja tukea. Tutkitusti hyvinvoivalla henkilöstöllä on vähemmän sairauspoissaoloja ja se myös vaikuttaa positiivisesti yrityksen koko tulokseen.

Yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen sekä koulutukseen, mutta tuloksista nousi myös esille, että osa vastaajista oli tyytymättömiä. Perehdytykseen sekä koulutukseen tyytymättömiä olivat erityisesti 51-59- vuotiaat. Tämä voi johtua siitä, että jatkuvat muutokset tuovat mukanaan paljon uutta tietoa ja opittavaa, mihin vanhemmat työntekijät suhtautuvat varauksellisemmin. Nuoremmat työntekijät suhtautuvat positiivisemmin muutokseen ja omaksuvat uutta tietoa paremmin. Perehdytys luo pohjan työntekijän osaamiselle ja antaa ensivaikutelman työpaikasta. Henkilöstön jatkuva kouluttaminen pitää työntekijän mielenkiintoa sekä osaamista yllä ja on osa henkilökunnan kehittämistä. Vastaajat, jotka oli-

vat tyytymättömiä, ovat ehkä kokeneet, että perehdytys ja koulutus ovat olleet riittämättömiä työnkuvan kannalta. Riittämätön perehdytys uusiin tehtäviin siirtyessä saattaa aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta.



Kuvio 10: Tyytyväisyys työtilan ergonomiaan, työpaikan ihmissuhteisiin, koulutukseen ja perehdytykseen

Seuraavassa kohdassa selvitettiin häiritsevätkö tai aiheuttavatko seuraavat tekijät työssä ongelmia. Tuloksista selvisi, että uuden tiedon omaksuminen sekä työn organisointi olivat kaikista häiritsevimpiä tekijöitä työssä. Niin kuin edellä mainitut tulokset osoittivat, myös tästä selviää, että koulutukseen tulisi panostaa, jotta henkilöstö omaksuisi uuden tiedon paremmin. Myös huonosti toimiva viestintä voi vaikeuttaa uuden tiedon löytämistä ja omaksumista. Lisäksi arvostuksen sekä kehittymismahdollisuuksien vähyys häiritsivät henkilöstöä jonkin verran. Kehittymismahdollisuuksia kaivattaisiin enemmän ja se koettiin selkeästi tärkeämmäksi kuin etenemismahdollisuudet. Työn ja vapaa-ajan sovittaminen voi osoittautua joskus haasteelliseksi ja vapaa-aika voi jäädä melko vähäiseksi. Noin puolet vastaajista toivoisi enemmän vapaa-aikaa työnsä rinnalle jonkin verran tai melko paljon. Henkilöstö ei kokenut epävarmuutta työn jatkumisesta eikä epäasiallista kohteluakaan ilmennyt.



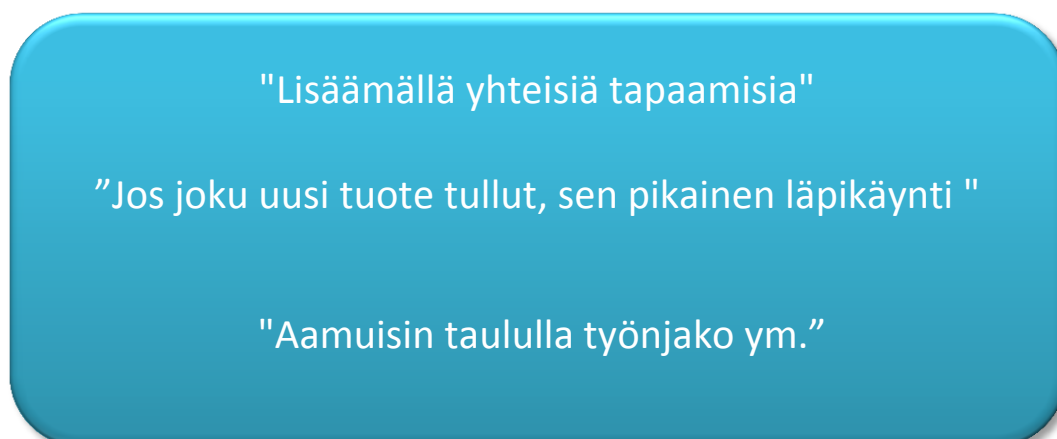
Kuvio 11: Häiritsevät ja ongelmia aiheuttavat tekijät työssä

Kysimme vastaajilta miten hyvin tiedonkulku sujuu työpaikalla johdon ja henkilöstön sekä osastojen ja oman työyksikön sisällä. Tiedonkulku näytti toimivan selkeästi parhaiten oman työyksikön sisällä ja eniten parantamiseen varaa oli osastojen välisessä tiedonkulussa. suurin osa vastaajista oli melko tyytyväisiä johdon ja henkilöstön väliseen tiedonkulkuun lukuun ottamatta B konttoria, jossa jopa puolet vastaajista vastasi olevansa melko tyytymätön.



Kuvio 12: Tiedonkulku

Tiedonkulku-aiheista kysymystä seurasi avoin kysymys, johon oli mahdollista kertoa kehitysideoita ja omia ajatuksia siitä, miten tiedonkulkua voisi parantaa. Saadut kehitysehdotukset ovat koottu alla olevaan taulukkoon:



Kuvio 13: Henkilöstön kehitysideat tiedonkulun parantamiseksi

Seuraavissa kohdissa kysyttiin vastaajien tulevaisuuden suunnitelmia. Melkein kaikki vastaajat muutamaa vastaajaa 50-59 ikäluokasta lukuun ottamatta, eivät ole ajatelleet lähteä ennenaikaisesti eläkkeelle. Ammattitaidon kehittämistä taas olikin ajatellut yli puolet vastaajista. Kaikki 20-29 -vuotiaat vastaajat olivat ajatelleet joskus tai usein ammattitaidon kehittämistä. Yllättävää kyseisessä kohdassa oli se, että suurin osa 50-59 vuotiaista on ajatellut myös am-

mattitaidon kehittämistä. Enemmistö vastaajista oli ajatellut ammatin- tai työpaikanvaihtoa joskus tai usein.



Kuvio 14: Tulevaisuuden suunnitelmat

6 Kehitysideat

Tutkielmassa keskityttiin tutkimaan kohdeyrityksen henkilöstön hyvinvointia usealta eri kanalta. Kyselytulosten perusteella ilmeni muutamia kehityskohtia, joihin työnantajan kannattaisi kiinnittää erityistä huomiota.

Saatujen tulosten perusteella suurin osa sairauslomalla olleista työntekijöistä oli ollut poissa erilaisten selkä-, niska- ja käsivaivojen sekä migreenin takia. Kyseiset työntekijät olivat melko tyytymättömiä työpisteensä ergonomiaan. Tässä on selvä yhteys, sillä edellä mainitut oireet ovat usein seurausta huonoista työasunnoista. Erityisesti pankkineuvojilla hyvä ergonomia on tärkeää, sillä he työskentelevät pääosin päätteellä, jossa työasento pysyy melko samana koko työpäivän ajan. Jotta tällaisia työperäisiä vaivoja voitaisiin vähentää, tulisi työpisteiden ergonomia tarkastaa. Jo pienillä parannuksilla voidaan saada helpottavia muutoksia työntekijän arkeen. Selkä- ja niskavaivoihin on helppo esimerkiksi vaikuttaa työtuolin valinnalla, sillä työtuoli on merkittävässä asemassa näyttöpäätetyössä hyvän työasennon saamiseksi. Hyvässä työasennossa hartiat tulisi olla rentoina. Jotta työasento olisi mahdollisimman luonteva, tulisi työpisteen kalusteiden olla säädettävissä, esimerkiksi pöydän korkeus, työntekijän omien mittojen mukaisesti. Päivittäinen hiirenkäyttö rasittaa rannetta ja siihen voi auttaa erilaiset rannetuet, mutta tärkeintä on kuitenkin kiinnittää huomiota omaan työskentelytapaan. Työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työskentelytapansa helpoilla ohjeilla esimerkiksi vaihtelemalla työskentelykättä ja käyttämään työskentelyssä eri sormia. Markkinoilla on myös tarjolla erilaisia ergonomisia hiiriä, jotka helpottavat työskentelyä ja vähentävät hiirenkäytöstä aiheutuvaa rasitusta. Jatkuva työskentely tietokoneen äärellä saattaa ärsyttää silmiä ja aiheuttaa migreeniä, tämän vuoksi myös valaistus pitäisi olla kunnossa.

Työntekijöiden tietoisuuteen voisi tuoda erilaisia tapoja, jolla voi ehkäistä työperäisiä vaivoja ja pitää vireystaso yllä. Tärkeintä olisi pitää riittävästi taukoja, toistaa muutamia lyhyitä venyttelyliikkeitä päivän aikana sekä vaihdella työasentoa säännöllisesti. Lisäksi työnantajan olisi hyvä tuoda henkilöstön tietoisuuteen ohjeistuksia hyvästä työasennosta ja työtavoista. Jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla esimerkiksi omalla työpisteellään venyttelyohjeita, joita jokainen voisi toistaa muutamia kertoja päivittäin. Tällainen toiminta ei vaadi rahallisesti tai ajallisesti suurtakaan panostusta ja se on helppo tapa ennaltaehkäistä istumatyöstä aiheutuvia vaivoja. Puolet vastanneista kertoi olevansa viikoittain työpäivän jälkeen uupuneita sekä kokivat päivittäin ja viikoittain jännittyneisyyttä ja keskittymisvaikeuksia. Edellä mainitut ehdotukset vähentäisivät myös tällaisia oireita. Jatkuva uupumus voi olla myös seurausta jatkuvasta työkiireestä, johon voidaan vaikuttaa varaamalla riittävästi henkilökuntaa. Henkilökunnan tiedot ja taidot olisi myös tärkeä pitää ajan tasalla, jolloin työt jakautuvat tasaisemmin henkilöstön kesken. Kun kaikilla työntekijöillä on sama osaaminen, työt eivät kasaan-

nu vain osalle työntekijöistä. Vastaaajista noin kolmasosa oli melko tyytymätön saamaansa perehdytykseen sekä koulutukseen. On työntekijän sekä koko yrityksen eduksi, että koulutukseen varataan riittävästi aikaa sekä resursseja ja uusille työntekijöille olisi selkeä perehdytysuunnitelma. Enemmistö vastaaajista kertoi ajatelleensa usein tai joskus kehittävänsä ammatitaitoaan. Olisikin hyvä tehdä jatkotutkimus, jossa selvitettäisiin työntekijöiden toiveita koulutuksen suhteen; haluavatko he siirtyä mahdollisesti toisiin tehtäviin vai syventävää nykyistä osaamista?

Yrityksen esimiehet olivat vaihtuneet juuri ennen kyselylomakkeen toteutusta ja siksi haluttiin selvittää miten henkilöstö kokee esimiestensä työskentelyn. Henkilöstö oli tyytyväinen uusien esimiestensä johtamistapoihin, mutta joillain osa-alueilla oli parannettavaa. Eniten kehitettävää henkilöstön mielestä esimiehellä olisi oikeudenmukaisuudessa sekä kannustamisessa. Kun tuloksissa on eriäviä mielipiteitä siitä onko esimies oikeudenmukainen, kannattaisi esimiehen kiinnittää erityistä huomiota tasapuoliseen kohteluun ja mahdollisesti selvittää mistä eriävät mielipiteet johtuvat. Työntekijät voivat kokea oikeudenmukaisuuden myös eri tavalla, eikä esimies välttämättä ole tietoinen työntekijöiden tuntemuksista. Erityisesti uusille esimiehille on hyvin tärkeää saada palautetta henkilöstöltä, tämän vuoksi olisikin hyvä säännöllisesti esimerkiksi suorittaa kysely henkilöstölle anonymisti, jossa selvitettäisiin henkilöstön tyytyväisyyttä esimiehen johtamistapaan. Kehityskeskustelut ovat myös tärkeä ja hyödyllinen menetelmä kerätä tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä sekä mahdollisista kehitysideoista, mutta harva kuitenkin antaa kasvotusten täysin suoraa palautetta, jolloin kysely kehityskeskusteluiden ohella auttaisi saamaan kattavammat tiedot esimiehen työskentelystä.

Viestintä näytti vastausten perusteella toimivan melko hyvin oman työyksikön sisällä, mutta johdon ja henkilöstön sekä osastojen välisessä viestinnässä on kehitettävää. Viestinnän toimivuus johdon ja henkilöstön välillä on oleellinen osa esimiehen työtä. On tärkeää, että tieto kulkee kaikkien eri yksiköiden välillä, joten olisikin syytä selvittää, miksi viestintä on vajaavaista johdon ja henkilöstön välillä. Esimiehen olisi hyvä selvittää suoraan henkilöstöltä, mikälainen viestintä olisi tehokkain ja parhain ratkaisu heidän työyhteisössään. Viestintä on oleellinen osa henkilöstön työviihtyvyyttä ja se välttää mahdolliset sekaannukset ja huhuheet. Se vaikuttaa myös vähentävästi henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. Henkilöstöltä tuli muutamia ehdotuksia tiedonkulun parantamiseksi, joita olivat muun muassa tapaamisten lisääminen, uusien tuotteiden pikainen läpikäynti ja aamuisin taululla oleva lista työnjaosta. Uudet tuotteet olisi esimerkiksi hyvä käydä yhdessä läpi, jolloin henkilöstöllä on mahdollista esittää kysymyksiä ja selvittää mahdolliset epäselvyydet. Tällä tavalla säästettäisiin myös aikaa, sillä esimiehen ei tarvitse vastata samoihin kysymyksiin useita kertoja. Henkilöstölle tulisi myös varmasti itsevarmempi olo, kun tuotteet ovat tuttuja ja heille välittyisi tunne, että heistä välitetään ja heidän tekemää työtä arvostetaan sekä se lisäisi yhtenäisyyden tunnetta. Aamuisin esimerkiksi taukotilassa oleva lista työnjaoista olisi varmasti myös

toimiva ratkaisu. Listan tulisi olla paikassa, jossa se on selkeästi kaikkien nähtävillä, jolloin kaikki työntekijät olisivat tietoisia omista päivän tehtävistään.

7 Yhteenveto

Työurat pitenevät jatkuvasti ja siksi onkin tärkeää, että ihmiset viihtyvät työssään, sillä työsään viihtyvä työntekijä jaksaa paremmin, on motivoituneempi ja tekee työnsä tehokkaammin. Yrityksen henkilöstön hyvinvointi on myös edellytys koko yrityksen parempaan tulokseen. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi vaaditaan kuitenkin tietynlaisia toimia sekä esimiehen että henkilöstön puolesta. Jokaisen työntekijän tulisi edistää osaltaan työhyvinvointia, jotta työelämänlaatu säilyisi hyvänä ja koko työyhteisö olisi hyvinvoiva. Jokaisen työyhteisön jäsenen panostus auttaa yritystä luomaan terveellisen ja yhtenäisen työympäristön.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostui työhyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista, kuten työpaikan ergonomiasta, työtyytyväisyydestä ja työyhteisöviestinnästä sekä johtamisesta keskeisenä osana työhyvinvointia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen henkilöstön hyvinvointia, työntekijöiden terveyttä ja jaksamista, työtyytyväisyyttä sekä tyytyväisyyttä uusin esimiesten johtamistapaan. Kyselyn avulla saatujen vastausten perusteella yrityksellä on mahdollista tehdä jatkoselvityksiä yrityksen työhyvinvointitilanteesta ja käyttää sitä hyödyllisenä välineenä myös tulevaisuudessa. Jotta työhyvinvointia voidaan parantaa ja siihen voidaan vaikuttaa, olisi sitä syytä tutkia säännöllisin väliajoin.

Henkilöstölle suoritetun kyselyn perusteella ilmeni muutamia selkeitä asioita, joihin tarvittaisiin kehitystä tai muutosta. Näitä ilmeni esimerkiksi työpisteiden ergonomiassa, viestinnässä, perehdytyksessä ja koulutuksessa sekä joltain osin myös esimiehen johtamistavoissa. Sairauslomien syissä oli selkeä yhteys työpisteiden ergonomian kanssa. Työntekijät, jotka olivat olleet sairauslomalla erilaisten selkä-, niska- ja käsivaivojen takia olivat tyytymättömiä työpisteidensä ergonomiaan. Tällaiset edellä mainitut oireet olisivat mahdollista välttää työpisteiden ergonomiaa kohentamalla ja sen myötä myös pystyttäisiin välttämään turhat sairauspoissaolot.

Viestintä osoittautui myös yhdeksi osa-alueeksi, jota tulisi kehittää yrityksessä. Vaikkakin oman työyksikön sisällä viestintä vaikutti vastausten perusteella toimivan, oli johdon ja henkilöstön sekä osastojen välisessä viestinnässä parantamisen varaa. Tähän henkilöstöllä oli muutamia ehdotuksia, miten viestintää voitaisiin parantaa. Helpointa olisivat keskustella avoimesti työyhteisössä ja ottaa asia esille esimerkiksi palaverissa. Perehdytykseen ja koulutukseen tyytymättömiä työntekijöitä oli melko paljon, joten siihen kannattaisi jatkossa panostaa enemmän. Hyvin laadittu ja toteutettu perehdytysuunnitelma vaikuttaa erityisesti uusilla työntekijöillä paljon työviihtyvyyteen ja positiivisesti sopeutumiseen työyhteisöön. Huolella

tehty perehdytys antaa paremmat valmiudet työntekijälle suoriutua työstä tehokkaammin ja antaa itsevarmuutta itse työhön.

Kohdeyritys tahtoi selvittää kuinka tyytyväinen henkilöstö on uusien esimiestensä työskentelyyn, jotka olivat vaihtuneet viimeisen vuoden aikana. Kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät olivat tyytyväisiä esimiehensä johtamistapaan. Kuitenkin nousi esiin muutamia asioita, kuten kannustaminen ja oikeudenmukaisuus, joissa olisi parannettavaa työntekijöiden mielestä.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten hyvinvoiva henkilöstö on kohdeyrityksessä ja min-kälaiset asiat mahdollisesti ovat häiritseviä tekijöitä työyhteisössä tai työympäristössä. Kyselyn avulla saatiin selville henkilöstön ja sen esimiesten tämänhetkinen työhyvinvointitilanne ja myös asioita, joita tulisi kehittää tai parantaa. Vastauksien pohjalta syntyi myös jatkotutkimus- sekä kehitysideoita, joita yrityksessä voitaisiin toteuttaa tulevaisuudessa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Blom, R., Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Haka-paino.

Communication: The most important key to leadership success. Viitattu 7.1.2012.

<http://www.reliableplant.com/Read/12675/communication-most-important-key-to-leadership-success>

Hurme, M. 1998 Toimiva ja kehittyvä työyhteisö luo henkistä hyvinvointia. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hänninen, O., Koskelo, R., Kankaanpää, M., Airaksinen, O. 2005. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaivola, T., Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Ketola, R., 2007. Toimiva toimisto. Tampere: Tammer-paino Oy.

Launis, M., Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Tampere: Tammerprint Oy.

Lämsä, A., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkisälo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Mönkkönen, K., Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Suomi.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOY.

Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Saarijärvi: Offset Oy.

Opas: Esimiesviestintä. Viitattu 12.5.2012.

<http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Esimesviestintaopas.pdf>

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Juva: WSOY.

Otala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WSOY.

Rasa, P-L., Ketola, R. 2002. Työterveyslaitos. Helsinki:Yliopistokirjapaino.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Strann, L. 2007. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. Edita Prima Oy.

Stressi ja depressio. Terveyskirjasto. Viitattu 12.1.2012.

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=seh00020

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työhyvinvointi osana tuloksellisuutta. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. Viitattu 28.12.2011.

http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_osa-alueet/tyohyvinvointi_osana_tuloksellisuutta/

Työstressihallintaan. Työturva. Viitattu 12.1.2012.

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan

Työterveyslaitos, 1998. Helsinki.

Työuupumus (burnout). Terveyskirjasto. Viitattu 12.1.2012.

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681#s1

Työuupumus. Tohtori. Viitattu 12.1.2012.

<http://www.tohtori.fi/?page=2442205&id=9079822>

Töissä tarvitaan keskustelua ja vuorovaikutusta. Viitattu 12.5.2012.

<http://www.digipaper.fi/assa/77748/index.php?pgnumb=22>

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.

Viestinnällä työhyvinvointia. Viitattu 12.5.2012.

<http://www.digipaper.fi/assa/77748/index.php?pgnumb=22>

Viestintä työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.1.2012.

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html

Yukl, G. 1998. Leadership in organizations. 4. painos. New Jersey: A Simon & Schuster Company.

Kuvat

Kuva 1: Työkykytalo (Mukaillen Juhani Ilmarinen, Työterveyslaitos)

Kuva 2: Psykososiaalinen stressi prosessina 2009 (Stressi ja depressio)

Kuva 3: Työtuolin säädöt käyttöön (Työterveyslaitos)

Kuva 4: Ergonomian tietojen, menetelmien ja toimintatapojen soveltamisen vaikutuksia (Mukaillen Launis & Lehtelä 2011, 36).

Kuva 5: Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Mukaillen Blom & Hautaniemi 2009,52)

Kuva 6: Esimies kolmen toimintajärjestelmän rajapinnalla (Nummelin 2008, 45).

Kuviot

Kuvio 1: Ikä

Kuvio 2: Työkyky

Kuvio 3: Kuinka usein vastaajat kokevat stressiä

Kuvio 4: Uupumus työpäivän jälkeen

Kuvio 5: Sairausloma viimeisen vuoden aikana

Kuvio 6: Tyytyväisyys esimiehen johtamistapaan

Kuvio 7: Tyytyväisyys eri seikkoihin esimiehen johtamistavassa

Kuvio 8: Työtyytyväisyys

Kuvio 9: Työn parhaan puolet

Kuvio 10: Tyytyväisyys työtilan ergonomiaan, työpaikan ihmissuhteisiin, koulutukseen ja perehdytykseen

Kuvio 11: Häiritsevät ja ongelmia aiheuttavat tekijät työssä

Kuvio 12: Tiedonkulku

Kuvio 13: Henkilöstön kehitysideat tiedonkulun parantamiseksi

Kuvio 14: Tulevaisuuden suunnitelmat

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

Liite 2: Tulokset

Liite 3: Venytysohjeita (UKK-instituutti)

Liitteet

Liite1: Kyselylomake

Työhyvinvointikysely

Hyvä työntekijä,
antamasi tiedot ovat luottamuksellisia. Tietoja käytetään vain tutkimustarkoituksiin. Tutkimustulokset esitetään ryhmätasolla, eikä vastaajan henkilöllisyys tule esille.

Tausta

1. Ikä

20-29	30-39	40-49	50-59	60<
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Toimipaikka

A	B	C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Terveys

3. Kuinka usein tunnet työpäiväsi jälkeen olevasi uupunut?

päivittäin	viikottain	kuukausittain	harvemmin	en ollenkaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Koen stressiä

päivittäin	viikottain	kuukausittain	harvemmin	en ollenkaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Stressillä tarkoitetaan tilaa, jossa ihmisen voi olla vaikea nukkua ja muitakin oireita voi ilmetä. Missä määrin sinä koet seuraavanlaisia oireita?

	päivittäin	viikottain	kuukausittain	harvemmin	en ollenkaan
jännittyneisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
levottomuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ahdistuneisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keskittymisvaikeudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nukkumisvaikeudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Joitain muita oireita, mitä?

6. Oletko ollut viimeisen vuoden aikana sairauslomalla?

en kyllä

Jos vastasit kyllä, niin millaisten vaivojen, vammojen tai sairauksien takia?

Työ ja tyytyväisyys

7. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?

erittäin tyytymätön melko tyytymätön en tyytymätön enkä tyytyväinen melko tyytyväinen erittäin tyytyväinen

8. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin seikkoihin työpaikallasi?

	erittäin tyytymätön	melko tyytymätön	en tyytymätön enkä tyytyväinen	melko tyytyväinen	erittäin tyytyväinen
perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikan ihmissuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työtilan ergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten tyytyväinen olet esimiehesi johtamistapaan?

erittäin tyytymätön melko tyytymätön en tyytymätön enkä tyytyväinen melko tyytyväinen erittäin tyytyväinen

10. Miten tyytyväinen olet seuraaviin seikkoihin esimiehesi johtamistavassa:

	erittäin tyytymätön	melko tyytymätön	en tyytymätön enkä tyytyväinen	melko tyytyväinen	erittäin tyytyväinen
tiedottaa riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimii suunnitelmallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kannustaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimii oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
antaa palautetta tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuntee asiat käytännössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten esimiehesi voisi kehittää toimintaansa?

12. Miten hyvin tiedonkulku sujuu työpaikallasi?

	erittäin huonosti	melko huonosti	keskinkertaisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
työyksikkösi sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osastojen välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johdon ja henkilöstön välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten parantaisit tiedonkulkua työpaikallasi?

14. Kuinka paljon voit työssäsi vaikuttaa

	en lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	paljon
työtahtiisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työmäärääsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn monipuolisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työmenetelmiin ja työtapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työhön kohdistuviin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Häiritsevätkö tai aiheuttavatko seuraavat tekijät työssäsi ongelmia?

	ei lain- kaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	paljon
työn organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uuden tiedon omaksuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vaikutusmahdollisuuksien puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehittymismahdollisuuksien vähyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvostuksen vähyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
epäasiallinen kohtelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
epävarmuus työn jatkumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vapaa-ajan puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etenemismahdollisuuksien vähyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Arvioi työkykysi

erittäin huono	melko huono	keskinkertainen	melko hyvä	erittäin hyvä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Oletko vakavissasi ajatellut lähiaikoina

	en ole ajatellut	olen ajatellut joskus	olen ajatellut usein
vaihtaa työpaikkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vaihtaa ammattia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehittää ammattitaitoa (mm. opiskelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lähteä ennen aikaisesti eläkkeelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

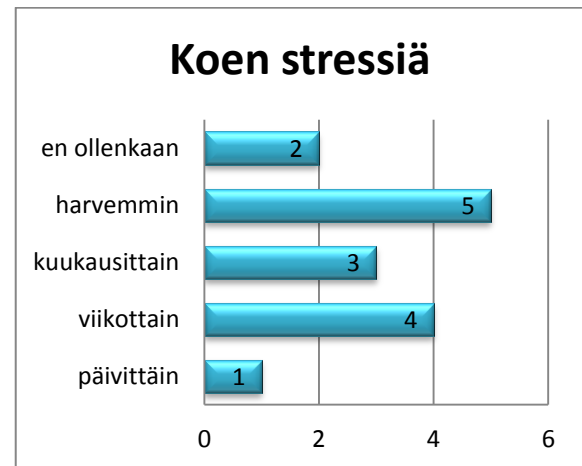
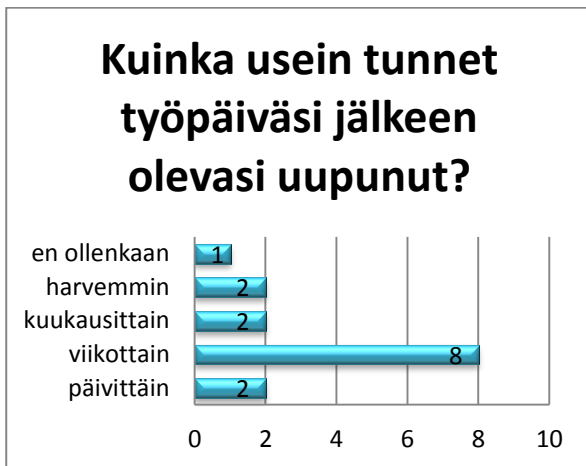
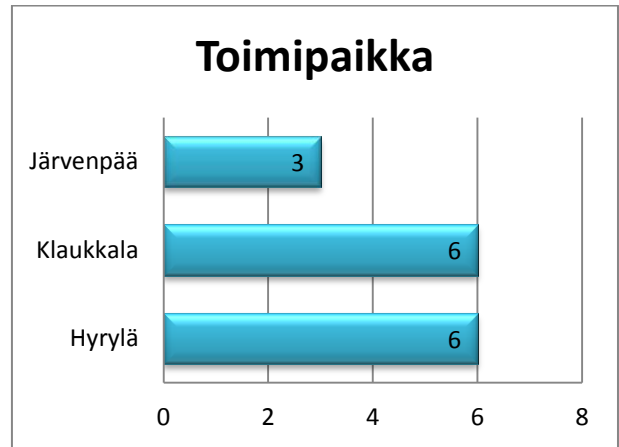
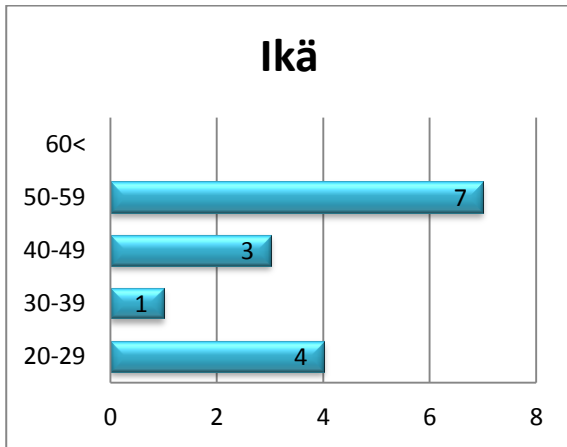
18. Jos olet ajatellut lähiaikoina vaihtaa työpaikkaa tai ammattia, mitkä tekijät vaikuttavat päätökseesi?

19. Jos olet ajatellut kehittää ammattitaitoasi (mm. opiskelu), niin miten kehittäisit sitä?

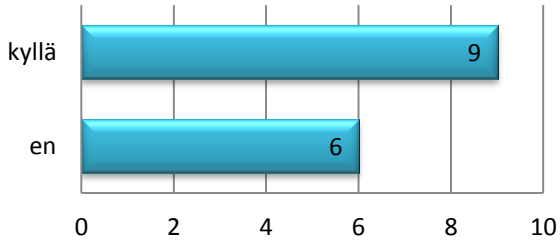
20. Jos olet ajatellut lähteä ennen aikaisesti eläkkeelle, mitkä tekijät vaikuttavat päätökseesi?

21. Mitkä ovat työsi parhaat puolet?

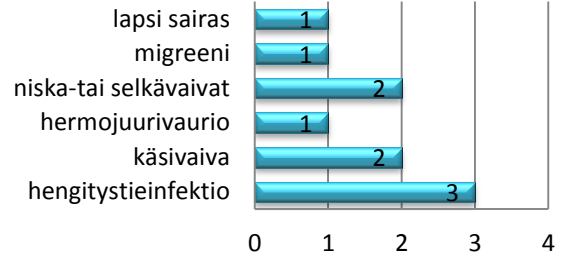
22. Miten kehittäisit työyhteisöäsi?
Liite 2: Tulokset



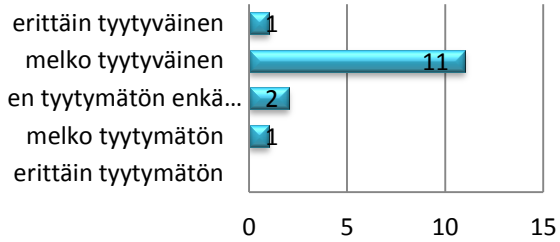
Oletko ollut viimeisen vuoden aikana sairauslomalla?



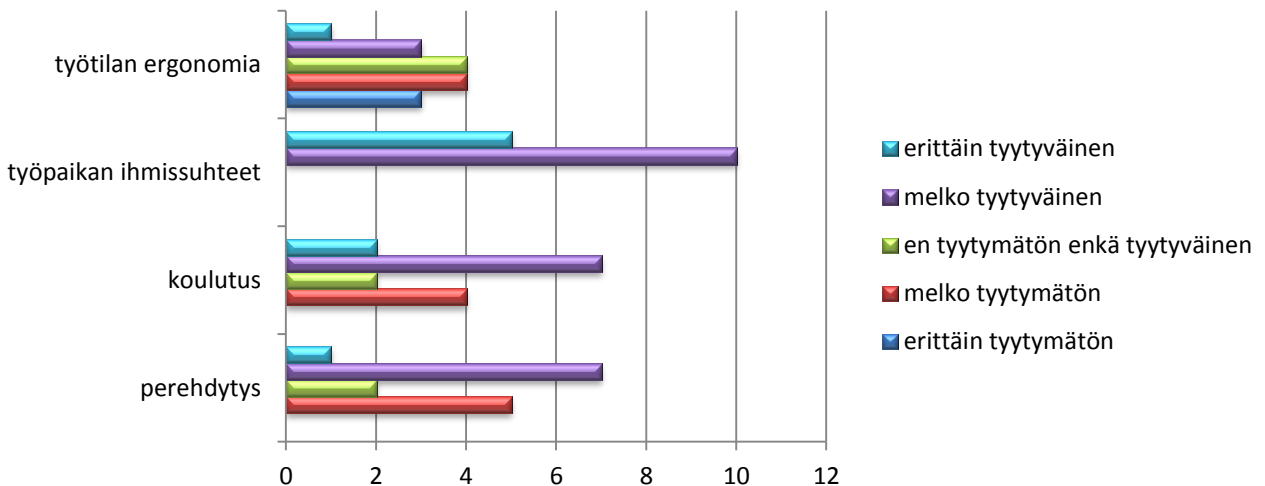
Millaisten vaivojen, vammojen tai sairauksien takia?



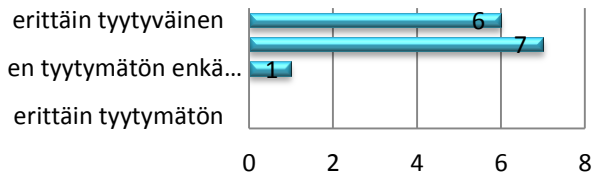
Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?



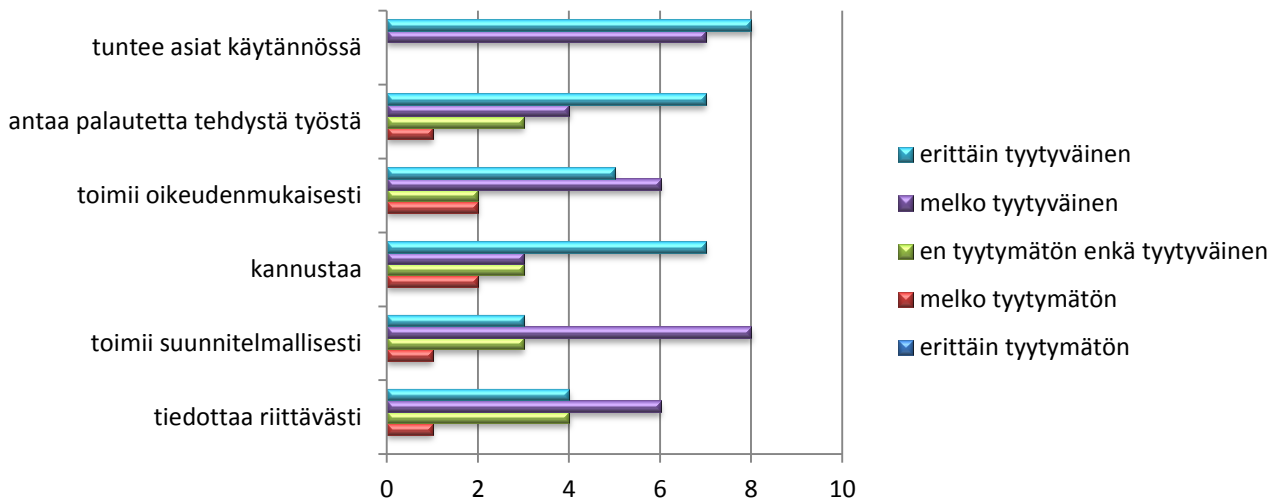
Miten tyytyväinen olet seuraaviin seikkoihin työpaikallasi?



Miten tyytyväinen olet esimiehesi johtamistapaan?



Miten tyytyväinen olet seuraaviin seikkoihin esimiehesi johtamistavassa?

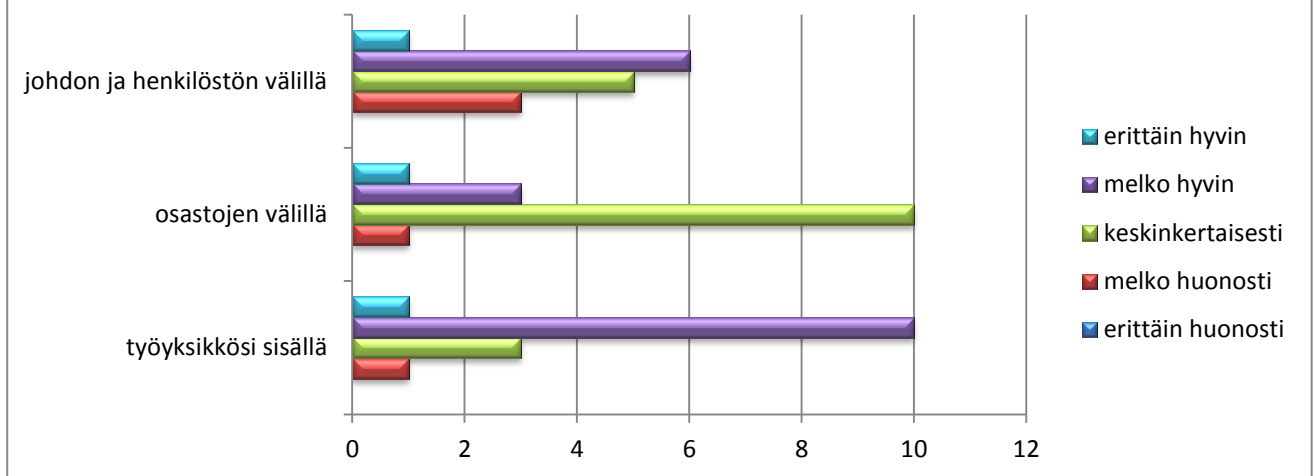


Avoin kysymys: Miten esimiehesi voisi kehittää toimintaansa?

"Kehumalla onnistumisista, palkita hyvästä työstä mahdollisuuksiensa mukaan"

"Selkeyttää tehtävien jakoa"

Miten hyvin tiedonkulku sujuu työpaikallasi?



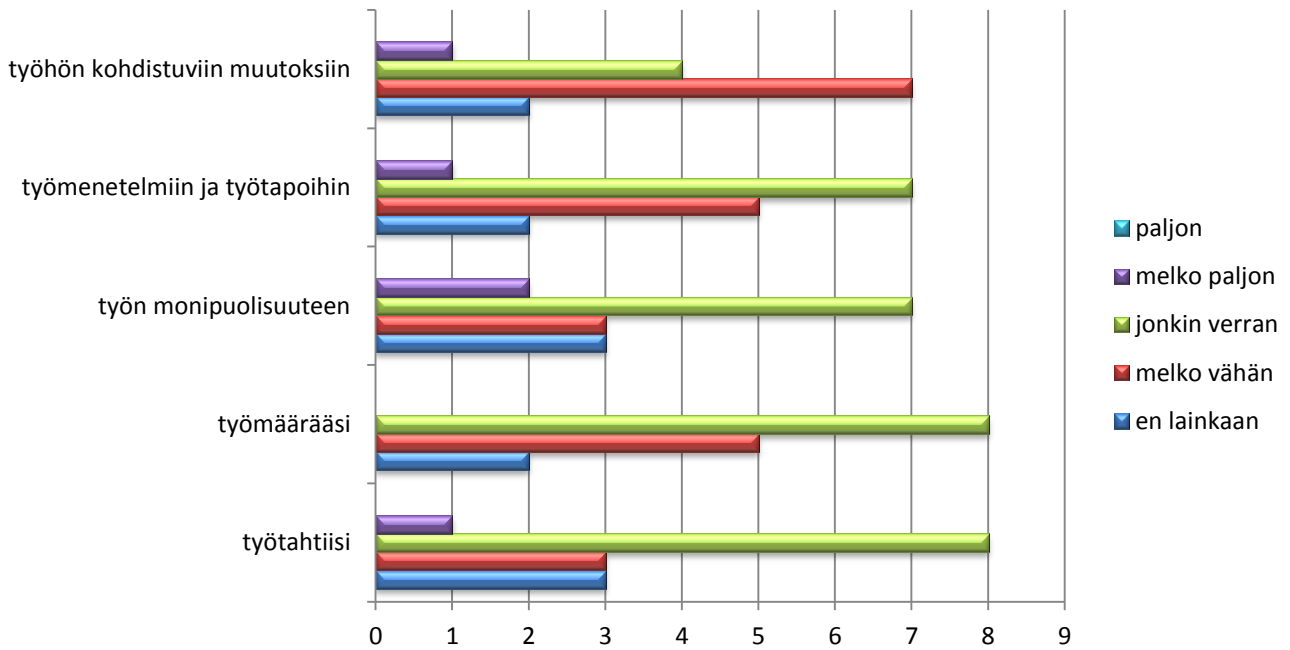
Avoin kysymys: Miten parantaisit tiedonkulkua työpaikallasi?

"Lisäämällä yhteisiä tapaamisia"

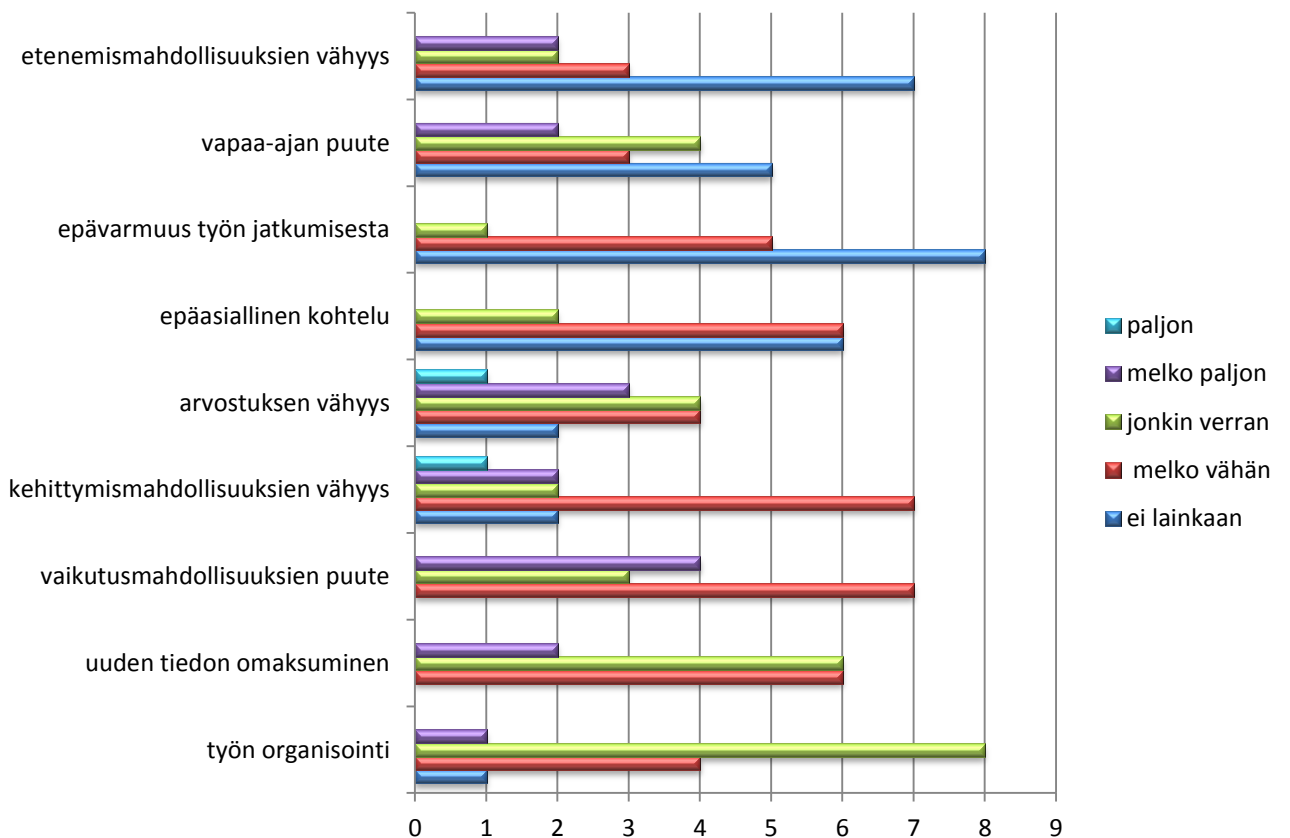
"Jos joku uusi tuote tullut, sen pikainen läpikäynti "

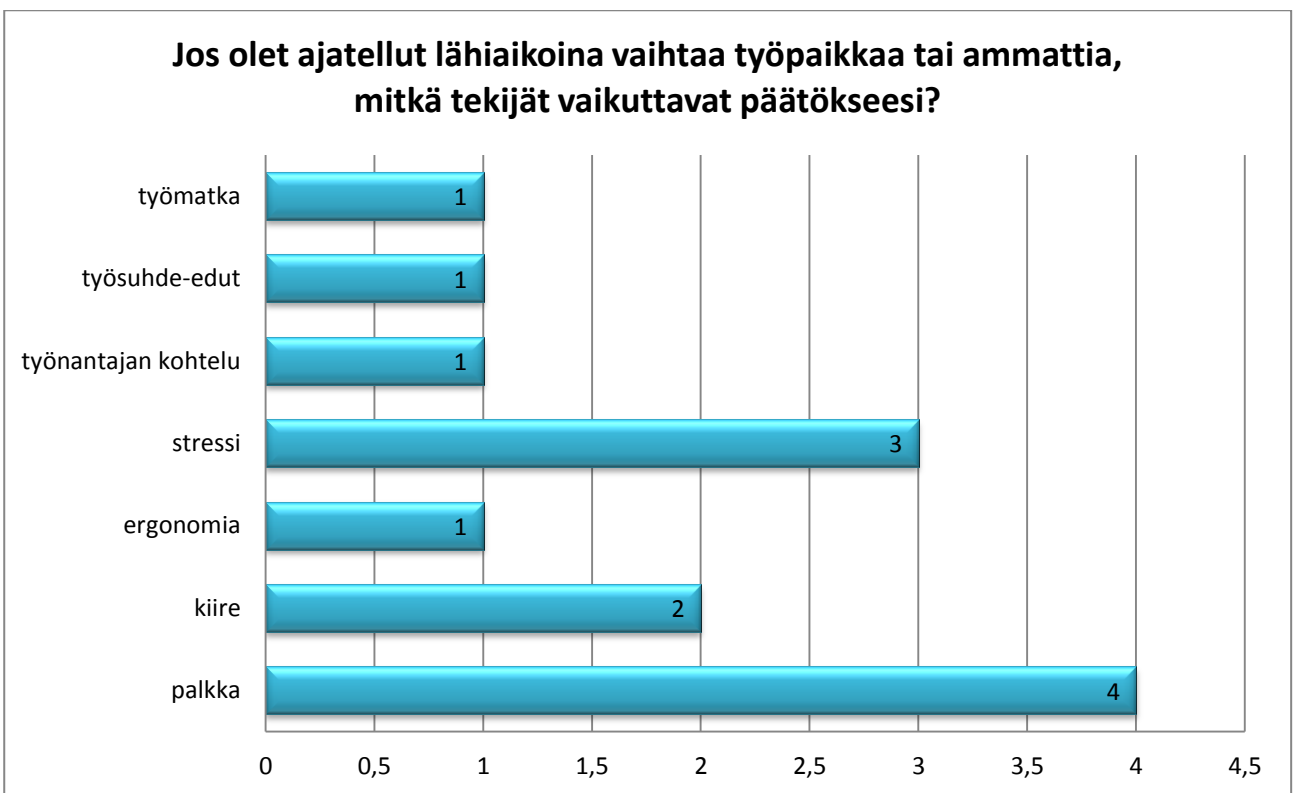
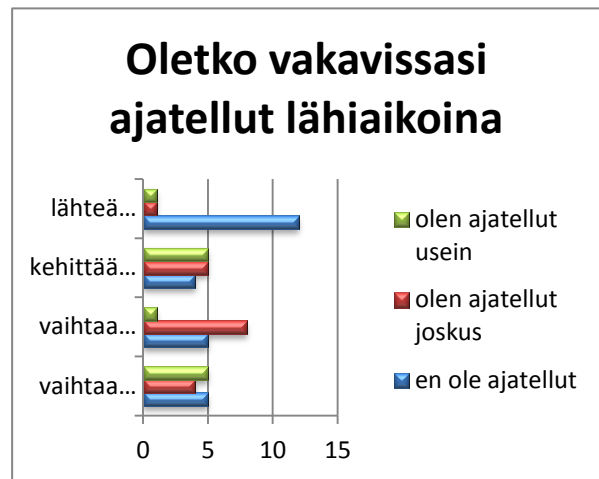
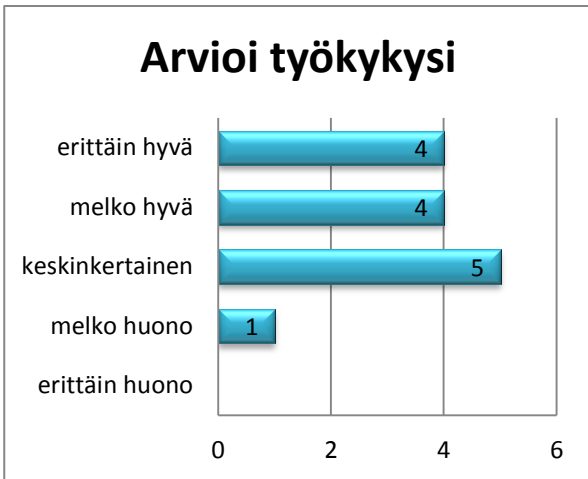
"Aamuisin taululla työnjako ym."

Kuinka paljon voit työssäsi vaikuttaa



Häiritsevätkö tai aiheuttavatko seuraavat tekijät työssäsi ongelmia?





Avoin kysymys: Jos olet ajatellut kehittää ammattitaitoasi (mm.opiskelu), niin miten kehittäisit sitä?

"Opiskelu ja itsensä haastaminen"

"Tässä konttorissa en aloittaisi opiskelua. Työnantajalla ei ole resursseja antaa aikaa opiskeluun"

"Suorittaisin ylemmän amk- tutkinnon tai vaihtaisin kokonaan alaa oppisopimuksella. Yksi vaihtoehto on myös lähteä kokopäiväiseksi opiskelijaksi."

"Tällä hetkellä käyn ravaa"

"Olen tehnyt jo suunnitelman koulutukseen. Sijoitus ja rahoitus"

"Korkeakoulututkinto"

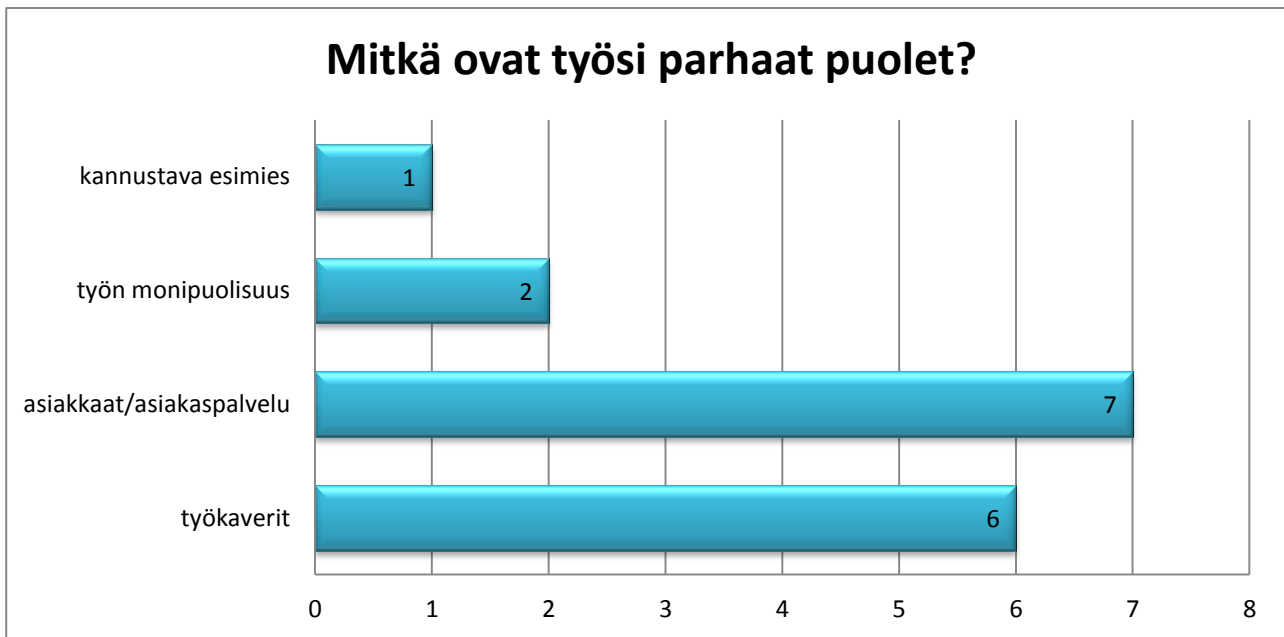
"Syventävää koulutusta"

Avoin kysymys: Jos olet ajatellut lähteä ennenaikaisesti eläkkeelle, mitkä tekijät vaikuttavat päätökseesi?

"Jaksaminen"

"Jos kunto ei hyvä, pyrin todennäköisesti aikaisemmin eläkkeelle"

"Tulot"



Avoin kysymys: Miten kehittäisit työyhteisöäsi?

"Tällä hetkellä en näe tarvetta kehittää työyhteisöä.
Olen erittäin tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen"

"Avoimuutta lisäten, vanhempien työntekijöiden
opettaminen suostuvammiksi muutoksiin ja suo-
peammaksi esimiehiä kohtaan"

"Enemmän yhdessäoloa vapaa-aikana"

"Osaamisen lisäämistä"

"Osaamisen lisäämistä"

"Enemmän yhdessäoloa vapaa-aikana"

Liite 3: Venytysohjeita (UKK-instituutti)

Hartiat

Käsivarren ojennus ylös

- Tee liike seisten tai istuen, tasapainosi mukaan
- Ojenna käsivarret vuorotellen suoriksi ylös reippaaseen tahtiin olkanivelen korkeudelta
- Kämmenselkä ja kyynärpää ovat suoraan eteenpäin
- Tee 3x10 toistoa



Hartialihaksen venytys

- Tee liike ilman painoja, seisten
- Aseta vasen käsi oikealle olkapäälle ja kallista päätä vasemmalle. Käden paino venyttää oikeata hartialihasta.
- Toista liike toiselle puolelle: oikea käsi vasemmalle olkapäälle ja kallista päätä oikealle
- Venytä 30 sekuntia kumpaakin puolta



Hartioiden kohotus

- Tee liike painot käsissä, seisten tai istuen
- Nosta ja laske hartioita yhtä aikaa reippaaseen tahtiin kädet suorina
- Tee 3x10 toistoa



Hartialihasten venytyksiä

Venytyks 1

- Tee venytys seisten
- Laita kädet selän taakse ja ota toisella kädellä kiinni venytettävän puolen ranteesta
- Kallista päätä toiselle puolelle kohti kainaloa ja venytä 30 sekuntia
- Toista venytys toiselle puolelle



Venytyks 2

- Koukista käsivarsi, laita kämmen niskan taa (peukalon hanka niskan takana) ja nosta kyynärpää kohti kattoa
- Kierrä leuka vastakkaista kainaloa kohti, ja anna pään painon venyttää hartiaa
- Venytä kummallekin puolelle 30 sekuntia kerrallaan
- Venytyksen voi tehdä myös kyynärpää seinää vasten, kylki kohti seinää (hieman irti seinästä), jos se tuntuu helpommalta



Venytyks 3

- Istu tuolilla, hyväryhtisenä, selkä suorana.
- Pidä käsillä kiinni tuolin reunoista.
- Venytä hartialihakset viemällä pää rauhallisesti sivulle, kasvot eteenpäin.
- Hengitä rauhallisesti, venytä 30 sekuntia kerrallaan.

