

**TYÖHYVINVOINTI ALLE KOLME VUOTTA PANKISSA  
TYÖSKENNELLEIDEN NÄKÖKULMASTA**

Case: OP Etelä-Häme



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutus

Kevät, 2017

Elina Flyktman

Liiketalouden koulutus  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Elina Flyktman	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Työhyvinvointi alle kolme vuotta pankissa työskennelleiden näkökulmasta	
<b>Ohjaaja</b>	Pasi Laine	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tarkasteltiin työhyvinvointia alle kolme vuotta pankki-työtä tehneiden toimihenkilöiden näkökulmasta. Työn toimeksiantajana toimi OP Etelä-Häme. Tarkoituksena oli selvittää pankkitoimihenkilöiden toiveita työnantajan tarjoamista työhyvinvoinnin tukitoimista työtyytyväisyyden takaamiseksi. Lisäksi työssä pyrittiin selvittämään, millaista osaamista tarvitaan pankkialalla tulevaisuudessa.

Työ rakentui teoriaosuudesta sekä kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvoinnin käsitettä sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin osaamisen kehittämistä ja digitalisaatiota, joilla on vaikutus työhyvinvointiin. Teoriaosan jälkeen työssä esiteltiin tutkimuksen toteutus tuloksineen sekä lopuksi johtopäätökset.

Työn kvantitatiivinen tutkimus tehtiin kohderyhmälle sähköpostin välityksellä lähetetyn tutkimuskyselyn avulla. Tutkimuskyselyssä kartoitettiin toimihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista sekä toivomuksia tukitoimista, joita työnantajan puolesta tulisi nykyisten tukitoimien lisäksi tarjota. Kyselyssä kartoitettiin myös toimihenkilöiden osaamista ja osaamistarpeiden muuttumista digitalisaation seurauksena.

Tutkimuksen tuloksien mukaan toimihenkilöt toivoivat työnantajan tarjoavan kaikille mahdollisuuden sähköpöytänsä, enemmän tukea liikkumiseen sekä nykyisten tukitoimien ylläpitoa. Toimihenkilöt uskoivat, että tulevaisuudessa pankkialalla on oltava moniosaaja sekä muutoskykyinen. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset työn tutkimusongelmiin ja lisäksi kartoitettua toimihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista.

**Avainsanat** Työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, digitalisaatio.

**Sivut** 35 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Elina Flyktman	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Well-being at work from a perspective of bank officers who have worked under three years in the banking industry	
<b>Director</b>	Pasi Laine	

---

ABSTRACT

This thesis deals with well-being at work from a perspective of recently employed bank officers who have worked under three years in the banking industry. The client of this thesis was OP Etelä-Häme and the main purpose of the thesis was to figure out bank officers' wishes about the supporting measures offered by the employer for assuring job satisfaction. Another aim was to find out what kind of competence will be needed in the banking field in the future to support job satisfaction.

This thesis consists of a theory part and a quantitative study. The theoretical part discusses the concept of well-being at work itself and the factors affecting well-being at work as well as knowledge management and digitalization, which are related to well-being at work. After the theoretical part, the thesis presents the results and conclusions.

Qualitative research was carried out to the target group with a research survey sent by email. The survey charted the bank officers' experiences and wishes about the supporting measures that should be offered by the employer in addition to the existing supporting measures. The research survey also charted the bank officers' competence and its changes in consequence of digitalization.

According to the results of the research, the employees hoped for a chance to get an electric table for everyone, more support for the physical training and upkeep existing supporting measures. The employees believed that they have to be multiply skilled persons and able to change in their work in the future. The research gave the answers for the research problems and charted also the bank officers' experiences about well-being at work.

**Keywords** Well-being at work, competency management, digitalization.

**Pages** 35 pages including appendices 3 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely, aiheen valinta ja rajaus.....	2
2	TYÖHYVINVOINTI.....	4
2.1	Hyvinvoiva työyhteisö työhyvinvoinnin rakentajana.....	6
2.2	Työhyvinvointipääoma.....	7
2.3	Työn kuormittavuus.....	8
2.4	Työn imu.....	10
2.5	Työympäristön turvallisuus ja ergonomia.....	12
2.6	Työelämän tulevaisuus.....	13
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN DIGITALISAATION VAIKUTUKSESTA.....	15
3.1	Henkilöstön osaamisen kartoittaminen.....	16
3.2	Suunnitelmat ja kehityskeskustelut apuna osaamisen kehittämisessä.....	18
3.3	Digitalisaation edellyttämä osaaminen finanssialalla.....	19
4	TUTKIMUS.....	21
4.1	Tutkimuksen teoriaa.....	21
4.2	Aineiston kerääminen.....	22
4.3	Tutkimustulokset.....	22
4.4	Tutkimuksen onnistumisen arviointi.....	27
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
	LÄHTEET.....	30

### Liitteet

Liite 1	Työhyvinvointikysely
Liite 2	Saatekirje

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin tukeminen on työssä jaksamisen ja työtyytyväisyyden kannalta merkittävää. Työskentelemme useita tunteja ja vuosia elämämme aikana erilaisissa tehtävissä. Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää työskennellä työpaikassa, jossa työntekijät huomioidaan tasapuolisesti ja heidän hyvinvointiaan tuetaan. Työyhteisön ilmapiiri ja työnantajan tarjoamat tukitoiminnot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta työn tuloksellisuuteen. Hyvinvoiva ja työstään innostunut työntekijä on motivoituneempi työntekoon, jolloin myös parempia tuloksia syntyy.

Tässä ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä perehdytään työhyvinvointiin alle kolme vuotta pankissa työskennelleiden näkökulmasta. Työssä selvitetään työhyvinvoinnin teoriaa ja tuodaan tutkimuksen kautta esille pankkitoimihenkilöiden näkökulmia työhyvinvoinnista. Työn ensimmäisenä osana on johdanto, jossa esitellään työn tutkimusongelma, työn tavoitteet, aihevalinta sekä toimeksiantaja. Työn toinen luku käsittelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja kertoo työhyvinvoinnin perusteista lukijalle. Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan tutkimuksesta tuloksineen, minkä jälkeen esitellään tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset.

## 1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Tämän työn päätavoitteena on tuoda vastaus työn keskeisimpään tutkimusongelmaan sekä tutkimusongelman alakysymykseen:

- Millaisia työhyvinvoinnin tukitoimenpiteitä tarvitaan, jotta työtyytyväisyys pankkialalla pysyy?
- Millaista osaamista tulevaisuudessa pankkialalla tarvitaan työhyvinvoinnin tukemiseksi?

Tutkimuksessa selvitetään pankkitoimihenkilöiden ajatuksia siitä, millaisia työhyvinvointia edistäviä, työnantajan puolesta tarjoamia toimia he kaipaavat. Lisäksi selvitetään digitalisaation aiheuttamien osaamistarpeiden vaikutusta työhyvinvoinnin kannalta.

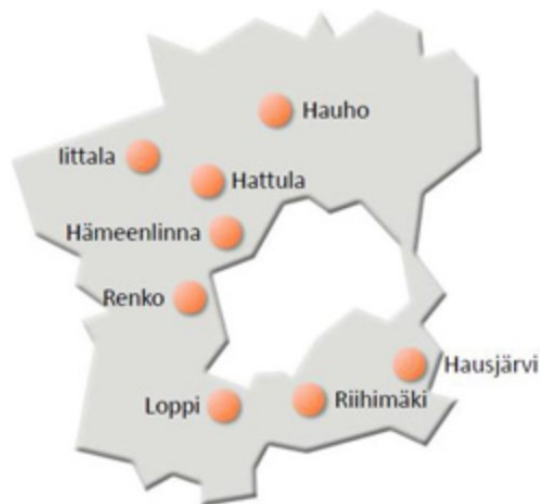
Opinnäytetyössä on tarkoituksena tuoda esille pankkiuran aloittaneiden toimihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista. Työssä pyritään tuottamaan näiden näkemyksien perusteella informaatiota, jota toimeksiantaja voi halutessaan käyttää hyödyksi toimihenkilöidensä työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin parantamiseksi. Tässä työssä ei ole tarkoitus tutkia toimihenkilöiden työperäisiä ongelmia, vaan painopiste on työntekijöiden hy-

vinvointiin vaikuttavien tarpeiden kartoittamisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä.

Tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään määrällinen tutkimus, joka toteutetaan verkkokyselynä. Kyselyn avulla kartoitetaan tutkimuksen kohde-ryhmän näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä heidän tarpeista työtyytyväisyyden edistämiseksi. Kyselytutkimuksen otantana ovat alle kolme vuotta OP Etelä-Hämeen palveluksessa toimineet työntekijät.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely, aiheen valinta ja rajaus

Työn toimeksiantajana toimii Etelä Hämeen Osuuspankki eli OP Etelä-Häme. Osana OP Ryhmää toimiva OP Etelä-Häme on paikallinen Osuuspankki, jolla on kahdeksan eri toimipistettä ympäri Hämeen. Toimipisteet sijaitsevat: Hämeenlinnassa, Riihimäellä, Hattulassa, Iittalassa, Rengossa, Hauholla, Lopella ja Hausjärvellä. (OP Etelä-Häme n.d.)



Kuva 1. OP Etelä-Häme toimipisteet (OP Etelä-Häme n.d.)

OP Etelä-Häme tarjoaa asiakkailleen päivittäiset pankkipalvelut sekä henkilö- että yritysasiakkaille, vakuutuspalvelut, kiinteistövälityspalvelut ja varallisuudenhoidon palvelut. OP Etelä-Hämeen palveluksessa työskentelee yli 140 asiantuntevaa pankkitoimihenkilöä. (OP Etelä-Häme n.d.)

Työhyvinvointi aiheena on erittäin laaja. Aiheen laajuuden vuoksi päädyimme yhdessä toimeksiantajan kanssa rajaamaan aihetta suppeammaksi, jotta työstä saadaan paras mahdollinen hyöty. Työn näkökulmana on tarkastella työhyvinvointia alle kolme vuotta pankkialalla työskennelleiden toimihenkilöiden näkökulmasta. Aiheen rajaus asettaa haasteita tutkimuksen kannalta, sillä otanta tutkimukseen ei ole erityisen suuri,

mutta tutkimuksen avulla saadaan tärkeää tietoa tärkeältä kohderyhmältä – tulevaisuuden pankkialan ammattilaisilta.

Alun perin tutkimuksessa oli tarkoitus huomioida ilmapiirin, osaamisen kehittämisen ja digitalisaation vaikutusta työhyvinvoinnille erillisinä kokonaisuuksina. Tutkimusasetelmaa rajattiin kuitenkin vielä tiiviimmäksi. Rajauksen syynä oli tutkimuskysymysten laajuus, sillä analysoitavaa olisi ollut liikaa. Yhdistämällä osaamisen kehittämisen ja digitalisaation yhteen tutkimuskysymykseen saadaan syvällisempi näkökanta tutkimukseen. Ilmapiirin käsittely päätettiin yhteistuumin toimeksiantajan kanssa jättää kokonaan pois tutkimuksesta.

Ajatus opinnäytetyön tekemisestä OP Etelä-Hämeelle syntyi kesällä 2016 oltuani heillä harjoittelussa. Tahdoin valita työn aiheeksi ajankohtaisen, työelämälähtöisen, toimeksiantajaa sekä tutkimuksen kohderyhmää hyödyttävän aiheen. Aihevalintana työhyvinvointi on mielenkiintoinen, ajankohtainen ja koskettaa jokaista työtä tekevää. Aiheen valintaan vaikutti merkittävästi mielenkiinto henkilöstöjohtamista, työhyvinvoinnin kehittämistä ja pankkialaa kohtaan.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työelämä muuttuu vauhdilla ja sen myötä myös työn vaatimukset muuttuvat ja asettavat paineita sekä työntekijöille, että johtajaportaalle. Sukupolvien vaihdos työelämässä asettaa haasteita organisaatioille, sillä työntekijät tietävät, mitä haluavat nykypäivän työelämältä. He odottavat työnantajien vastaavan tarpeisiin tarjoamalla joustavia ja nykyaikaisia ratkaisuja. Vaatimukset työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi muuttuvat työelämän kehityksen mukana ja työhyvinvoinnin kehittämiseen keskitytään nykyisin yhä enemmän.

Työhyvinvointi on laaja ja useista osa-alueista rakentuva kokonaisuus. Määritelmiä työhyvinvoinnin käsitteelle on useita, mutta perusajatus näissä määritelmissä tuntuu olevan kuitenkin lähes sama. Sosiaali- ja terveysministeriö (2016) on määritellyt työhyvinvoinnin käsitteen kokonaisuutena, joka muodostuu työstä, työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Työhyvinvointia kehittävät yhdessä sekä työnantaja, että työntekijä, mutta työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuusasioista, hyvästä johtamisesta sekä kohdella työntekijöitä yhdenvertaisesti.

Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työhyvinvoinnissa on kyse turvallisuudesta, terveellisestä sekä tuottavasta työstä, jota tehdään oikein johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden sekä työyhteisöjen toimesta. Työhyvinvoinnin edistämiseksi mukana ovat johtajien sekä työntekijöiden lisäksi työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto.

Yksilön oma elämänhallinta, motivaatio kasvuun sekä terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat merkittävästi yhdessä yksilön oman asennoitumisen kanssa työhyvinvointiin. Vuorovaikutussuhde yksilön ja esimiehen välillä merkitsee työhyvinvoinnin kannalta paljon ja esimiehen kannustava sekä osallistumishaluinen johtaminen auttaa tukemaan alaisten hyvinvointia. Organisaatio pystyy tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia muun muassa asettamalla saavutettavia tavoitteita, luomalla toimivan työympäristön sekä auttamalla työntekijöitä kehittymään työssään. Ryhmähenki sekä työ itsessään ovat myös keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijän omat vaikuttamismahdollisuudet sekä uuden oppiminen työssä pitävät työntekijän tyytyväisenä ja edistävät näin ollen yksilön hyvinvointia ja työssä jaksamista. (Kehusmaa 2011, 15.)

Työntekijän näkökulmasta elämäntilanne sekä fyysiset-, psyykkiset- ja sosiaaliset tekijät rakentavat työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Yhdelläkin osa-alueella vaikuttava ongelmatekijä heijastuu muihin hyvinvointia tukeviin tekijöihin. Mikäli työntekijällä esiintyy esimerkiksi fyysisiä vaivoja, voivat niiden vaikutukset heijastua negatiivisesti sekä psyykki-



seen, että sosiaaliseen hyvinvointiin ja toisinpäin. Näin ollen myös työhyvinvointi kärsii.

Docendumin (n.d.) kuvio työhyvinvoinnin tekijöistä esittelee viisi osatekijää, jotka rakentavat työhyvinvointia. Kuvion keskellä on yksilö itse, jonka hyvinvointia rakentavat psykologinen pääoma, terveys sekä fyysinen kunto. Yksilöön itseensä vaikuttavat yhdessä organisaatio, johtaminen, työyhteisö sekä työ. Suhde yksilön itsensä sekä näiden vaikutustekijöiden välillä on vuorovaikutteinen. Lisäksi myös asenteet vaikuttavat yksilön itsensä sekä edellä mainittujen osatekijöiden välillä.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Docendum n.d.)

Abraham Maslow on määrittänyt niin kutsutun motivaatioteorian, joka muodostuu yksilön erilaisista tarpeista, joista muodostuu eräänlainen tarvehierarkia. Motiivi itsensä toteuttamisesta on korkeimpana tavoitteena tarvehierarkiassa. Yksilö voidaan pakottaa työntekoon, mutta yksilöä ei voi pakottaa tahtomaan sitä. Tarvehierarkian korkeimman portaan saavuttamiseksi on toteutettava tavoitteet alemmilla tasoilla. Nämä työhyvinvoinnin portaat, rakentuvat tasoista joissa alimmalla tasolla on yksilön psykologiset tarpeet, kuten ravinto, liikunta, lepo, vapaa-aika ja terveydenhoito. Portaiden seuraavalla tasolla on turvallisuuden tarve, jossa korostuu muun muassa työyhteisö, -ympäristö, työn pysyvyys ja ergonomiset tekijät. Portaiden keskellä kolmantena on liittymisen tarve, joka pitää sisällään esimerkiksi tiimityöskentelyn ja esimiestyön. Toiseksi ylin porras esittää yksilön arvostuksen tarvetta, johon vaikuttavat niin tavoitteet, arvot, palkitseminen kuin kehityskeskustelutkin. Korkein porras on yksilön itsensä toteuttamisen tarve, jota korostavat osaamisen hallitseminen, urakehitys ja luovuus. (Rauramo 2004, 39 – 40.)

Herzbergin (1959) kahden tekijän teorian (engl. Two-factor theory) mukaan on olemassa kaksi riippumatonta tekijää, joilla on vaikutus työntekijän motivaatioon sekä tyytyväisyyteen. Toisena tekijänä on tyytymättömyystekijät (engl. hygiene factors), jotka aiheuttavat työntekijöille tyytymättömyyttä työhön. Vastakohtana on motivaatiotekijät (engl. motivation factors), jotka saavat työntekijät tuntemaan positiivisesti työtään kohtaan. Tyytymättömyystekijöinä Herzberg on esittänyt muun muassa yrityksen politiikan, kontrollin, palkan sekä olosuhteet töissä. Tyytymättömyyden välttämiseksi ja tyytyväisyyden takaamiseksi työpaikalla on esiinnyttävä muun muassa seuraavia motivaatiotekijöitä: kunnianosoitusta ja vastuullisuutta. (Bakker & Demerouti, 2014.)

## 2.1 Hyvinvoiva työyhteisö työhyvinvoinnin rakentajana

Työyhteisön ilmapiirin merkitystä ei voi korostaa liikaa. Usealle työntekijälle työyhteisön ilmapiiri merkitsee enemmän kuin palkka. Positiivisen ilmapiirin työyhteisö auttaa jaksamaan työelämässä motivoimalla työntekijöitä tulemaan työpaikalle, vaikka töihin meneminen joskus raskaalta tuntuisi. Työyhteisön tuki ja apu ongelmatilanteissa edesauttavat työntekijöitä kehittymään ja luovat turvallisuudentunnetta, jos oma osaaminen ei tunnu riittävältä ongelmatilanteen ratkaisemiseksi.

Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi: työolosuhteiden terveellisyys ja turvallisuus, mahdollisuus olla luova, mahdollisuus osallistua päätöksiin tekemiseen sekä oman itsensä kehittämiseen ja arvostuksen, kunnioituksen, tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun saaminen. Lisäksi avoimuus, kannustavuus, innovatiivisuus sekä mahdollisuus antaa ja saada palautetta, niin esimieheltä kuin työyhteisöltä ovat myös tärkeitä piirteitä hyvinvoivalle työyhteisölle. (Vesterinen 2006, 41.)

Kehusmaa (2011, 112) kuvaa hyvinvoivaa, tuottavaa ja voimaantuvaa työyhteisöä kolmiomallilla, jossa neljä pienempää kolmiota yhdistyvät yhdeksi isommaksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuuden rakentavat tekijät ovat: kunnan olosuhteet, reilu johtaminen, tukea antava työyhteisö ja mielekäs sekä sujuva työ. Rauramon (2004, 127) mukaan hyvässä ja tasa-arvoisessa työyhteisössä esimiesten sekä alaisten väliset suhteet ovat hyvät, työ on virikkeellistä, ilmapiiri on hyvä sekä työyhteisöllä on yhteiset arvot.

Hyvinvoivassa työyhteisössä innostetaan ja kannustetaan yhdessä toisia hyviin tuloksiin. Jokaisen työyhteisön jäsenen arvostus toisen työtä kohtaan on tärkeää yksilön toiminnalle. Arvostuksenpuute lannistaa ja laskee työn tehokkuutta sekä vaikuttaa työmotivaatioon. Rauramon (2004, 123) mukaan työssä suoriutumisen sekä työn mielekkäänä kokemisen kannalta terveyttä edistävät ja voimavaroja tukevat tekijät ovat tärkeitä ja yhtenä esimerkkitekijänä niistä on sosiaalinen tuki. Sosiaalinen tuki vähentää paineita sekä auttaa jaksamaan työssä. Työyhteisössä työntekijöillä on ol-

tava jokaisella merkittävä rooli omana itsenään sekä kaikkien tulee olla oikeutettuja saamaan hyvää kohtelua toisiltaan.

Hyvinvoivassa työyhteisössä myös suhteet johtoon ovat hyvät. Mikäli esimiehet tai alaiset suhtautuvat toisiinsa kylmästi ja epäkunnioittavasti, on vaikeaa saavuttaa hyviä tuloksia. Hyvän johtamisen merkitys korostuukin työyhteisön toiminnan ohjaamisessa. Esimiehen tehtävä on ohjata alaisensa toimimaan sekä yksilöinä, että yhteisönä tuottavasti ja hyvässä yhteishengessä. Hyvin toimiva tiimi saavuttaa asetetut tavoitteet paremmin ja pystyy saamaan aikaan hyviä tuloksia. Johto on vastuussa ammattitaitoisista, johtamis- ja ihmissuhdetaitoisista esimiehistä (Rauramo 2004, 132).

Alaisten työkykyä voivat uhata työyhteisön tai työn seurauksena aiheutuneet erityiset tilanteet, kuten esimerkiksi ristiriidat, työpaikkakiusaaminen, muutokset sekä jatkuva kiireen tuntu. Vaikeimpia tilanteita ovat ne, joihin esimiehet eivät puutu sekä pitkään jatkuneet vastaavat tilanteet. Kriisitilanteiden seurauksena työyhteisöille on ammattiapu tarpeen. Ensimmäisenä apua tuovana tahona on useimmissa tilanteissa työterveyshuolto. Jotta ikävät tilanteet voidaan käsitellä, tulee mukana olla niin työterveyshuolto ja esimiehet kuin henkilöstöyksikkökin. Edellytyksenä kyseiselle yhteistyölle on keskinäinen luottamus sekä erityyppisten ammattiosaamisten arvostaminen. Työterveyshuollon tehtävänä on tuoda esiin huoli, mikäli työkyky on uhattuna sekä osoittaa tukea uhattua henkilöä kohtaan mutta työterveyshuollon on kuitenkin kohdeltava jokaista työyhteisön jäsentä tasapuolisesti. (Korppoo 2010, 177.)

Psykologinen pääoma voi olla liitännäinen myös työyhteisöön. ”Sillä tarkoitetaan ryhmän jäsenten yhteistä vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa, jonka yhteenlaskettu summa on enemmän kuin yksilöiden yhteensä. (Manka & Manka 2016, 170.)”

Ominaisuuksia, jotka liittyvät kollektiiviseen psykologiseen pääomaan ovat ryhmän jäsenten uskomukset vaikutusmahdollisuuksiin ryhmän strategioita koskevissa keskusteluissa, ryhmän uskomukset useisiin tapoihin, joiden avulla he onnistuvat saavuttamaan työtä koskevat tavoitteet, ryhmän optimistisuus työnsä tulevaisuuteen sekä ryhmän jäsenten tyyni suhtautuminen kuormittaviin tilanteisiin. (Manka & Manka 2016, 170.)

## 2.2 Työhyvinvointipääoma

Työhyvinvointipääoma rakentuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Kyseessä on strateginen resurssi ja sen sisältö, haasteet sekä tavoitteet tulisi määrittää jokaisessa organisaatiossa erikseen. Perustaa työhyvinvointipääomalle rakennetaan toimenpiteillä, jotka edistävät työkykyä, turvallista ja terveellistä työn tekemistä sekä ergonomisia

ratkaisuja. Työntekijöiden osaaminen, innostuneisuus sekä halu antaa omat taidot käyttöön ovat pohjana työhyvinvointipääomalle. (Manka & Manka 2016, 53 – 55.)

Inhimillinen pääoma rakentuu sekä selkeästä tiedosta, että epäsuorasta tiedosta. Epäsuora tieto pohjautuu kokemuksista, kun taas selkeä tieto on helposti esitettävissä. Inhimillistä pääomaa pidetään eräiden tutkijoiden mukaan jopa arvokkaampana kuin fyysistä- tai rahallista pääomaa. Inhimillisen pääoman vaatimukset ovat ainutlaatuisia ja vaikeasti hankittavissa sekä niiden matkiminen on hankalaa. (Noe & Tews 2014, 142.)

Työhyvinvointipääoman lisäämiseksi Manka & Manka (2016, 55 – 56) ovat esittäneet useampia ratkaisuja. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointipääomaa kasvattavat esimerkiksi strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, hyvä osallistava esimiestyö, alaisten mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa, ikäjohtaminen sekä työelämän joustot. Keinoja, joilla työntekijä voi kasvattaa työhyvinvointipääomaa ovat muun muassa oman itsensä sekä työhyvinvointinsa johtaminen, jatkuva kehittäminen, myönteinen asenne sekä työyhteisötaitoisuus.

### 2.3 Työn kuormittavuus

Työ, joka on sopivasti raskasta, tukee työntekijän työkykyä mutta vastavuoroisesti haitallinen tai liika kuormittavuus heikentää työkykyä. Ruumiillisella kuormittavuudella on vaikutus muun muassa työssä jaksamiseen sekä tuki- ja liikuntaelinoireisiin. Jatkuva rasittuneisuus työssä saattaa aiheuttaa työntekijässä esimerkiksi kielteisiä tunteita, oireita tai sairauksia, mutta pahimmassa tapauksessa vaarana on työkyvyttömyys tai ammattitauti. Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat työasennot, -liikkeet, liikuminen sekä fyysinen voimankäyttö. Työn kuormittavuutta voidaan arvioida esimerkiksi haastatteleamalla työntekijöitä tai laatimalla heille kyselylomakkeita. Kuormittavuuden arviointi on tarpeen etenkin, kun uutta työtilaa suunnitellaan, työntekijät oireilevat tai työpaikkaselvityksiä tehdään. (Rauramo 2004, 98 – 99.)

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat tekijöitä, jotka liittyvät työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yksitoikkoinen työ, jatkuva valppaana olo sekä kohtuuton vastuu. Työn järjestelyihin liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä sen sijaan ovat liiallinen tai liian vähäinen työn määrä, liikkuva työ ja puutteet työvälaineissa tai työolosuhteissa. Työyhteisön sosiaalisen toimivuuden kannalta haitallisia kuormitustekijöitä ovat muun muassa työnteko yksin, huono tiedonkulku ja häirintä. Työnantajan on selvitettävä ja arvioitava kuormitustekijät (Kuva 3.), jonka jälkeen työnantaja tekee toimenpiteet riskien vähentämiseksi. Näitä toimenpiteitä ovat haitallisten kuormitustekijöiden poistaminen tai vähentäminen, hallintakeinojen tarjoaminen työntekijöille sekä tukikäytäntöjen

luominen työntekijöille, joihin haitallinen kuormitus on kohdistunut. (Työsuojelu 2017.)

Työkuormitusta ei aina koeta kielteisesti vaan stressi voidaan jakaa sekä hyvään stressiin eli eustressiin tai huonoon stressiin eli distressiin. Hyvä stressi aiheuttaa muun muassa vireystilan kohoamista, aktiivista omien kykyjen koettelua, omien rajojen testausta sekä hallinnan tunteen säilymistä. Huono stressi sen sijaan saattaa aiheuttaa huolestuttavaa tai ahdistavaa jännitystä, omien rajojen ylittämistä sekä hallinnan tunteen menetyttä. Positiivisen stressin kääntyessä negatiiviseksi elimistössä on kiihtymystila, joka voi vaarantaa psyykkisen sekä fyysisen kestävyuden, mikäli se jatkuu liian pitkään ja voimavarat alkavat kulua. (Järvinen 2008, 27 – 28.)

Stressiä heikentävät voimavarat, kuten terveys ja energisyys, vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä myönteiset uskomukset. Työntekijän mielenterveys, työkyky sekä psyykinen hyvinvointi vahvistuvat hyvän työn seurauksena edellyttäen työn aiheuttamien vaatimuksien olevan kohtuulliset esimerkiksi osaamisen näkökulmasta. Työstä syntyvän stressin, työstressin määritelmä on usein työn aiheuttamien vaatimuksien sekä yksilön edellytysten välinen ristiriita. Työstressi saattaa aiheutua esimerkiksi työhön liittyvistä liian suurista haasteista mutta myös liian vähäisistä haasteista. (Suonsivu 2014, 24 – 26.)



Kuva 3. Kuormitustekijöiden selvitys ja arviointi (Työsuojelu 2017).

Negatiivisen stressin minimointi sekä positiivisen stressin optimointi ovat vaatimuksia, kun rakennetaan onnellista sekä tervettä organisaatiota. Huomaavaiset tai strategisesti taipuiset johtajat pyrkivät ennakkoon tarjoamaan tai hallitsemaan työstä johtuvia stressitekijöitä, jotka innostavat työntekijöitä suoriutuksiin sekä osaamisen kehittämiseen yhtä hyvin kuin pyrkivät välttämään luomasta stressaavia tekijöitä, joista syntyy esteitä työelämässä. (Cambell Quick, Bennett & Hargrove 2014, 177.)

Työ aiheuttaa painetta, jolla on työhyvinvointia haastava tai heikentävä vaikutus. Haastavissa tilanteissa työntekijöille syntyy paineita, mutta se voidaan kokea positiivisena asiana. Tekijät, joissa tällainen paine ilmenee auttavat kehittämään työntekijää sekä luovat hänelle mahdollisuuksia olla aikaansaava. Työhyvinvointia haastavan paineen aiheuttavat esimerkiksi työkuormitus, aikapaineet ja merkitykselliset tavoitteet, kun taas työhyvinvointia heikentävän paineen luovat muun muassa työn epävarmuus, epäselvät tavoitteet ja hallinnan puute. Pitkittyneenä heikentävä paine vie työntekijöiltä voimat, joten on tärkeää erottaa erilaiset paineet. (Manka & Manka 2016, 174.)

Manka & Manka (2016, 175 – 177) kertovat kuormittavien tilanteiden aiheuttavan pitkään jatkuessaan hormonaalisia muutoksia, jolloin kielteiset tunteet lisääntyvät. Stressiin reagoiminen on yksilöllistä, joten on tärkeää tunnistaa, milloin ylikuormitusraja on ylittymässä tai mahdollisesti ylittynyt. Stressin ollessa positiivista työkäynnin on tuloksellista, mutta pisteessä, jossa stressi muuttuu negatiiviseksi alkavat työsuoritukset heikentyä. Oireita stressille ovat uniongelmat, lyhytjänteisyys, fyysiset oireet, muistiongelmat ja oppimisongelmat. Lisäksi aloittekyvyttömyys, eristäytyminen ja kyyninen suhtautuminen ovat myös mahdollisia stressin oireita. Pitkään jatkuneen stressin seurauksena ammatillinen itsetunto heikentyy ja näin ollen työntekijä alkaa tuntea riittämättömyyttä ja suhtautuminen työhön muuttuu liian kriittiseksi.

## 2.4 Työn imu

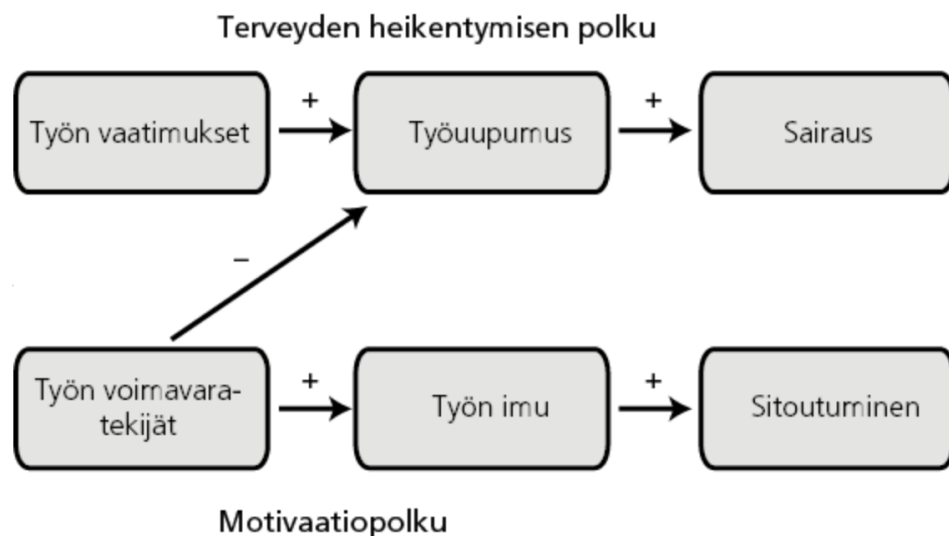
Hakanen (2011, 38) on määritellyt työn imun työhyvinvoinnin tilana, joka saavutetaan työntekijän ponnisteluilla sekä täydellä panoksella työlle määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi, jonka seurauksena työntekijä tuntee työympäristön olevan mielekäs sekä työn olevan hänelle merkityksellistä.

Työntekijän terveyden, onnellisuuden, työssä hyvän työsuorituksen saavuttamisen sekä organisaatioiden taloudellisen menestymisen kannalta työn imun kokemisella on positiivinen vaikutus. Työntekijät, jotka kokevat työn imua saattavat myös lisätä muiden työntekijöiden työn imua. Näin ollen tiimi voi saavuttaa parempia tuloksia. (Hakanen 2011, 42.)

Työn imussa on kyse työhön sitoutumisesta, syventymisestä sekä vireydestä. Positiivista työhön suhtautumista kuvailevat tekijät ovat sitoutuneisuus työhön, työtyytyväisyys ja työn imu. Lisäksi työhön halutaan panostaa ja se koetaan mielekkääksi. Työn vaatimuksia eli kuormittavia tekijöitä heikentävät työn voimavara-tekijät, jotka energisoivat ja palkitsevat työntekijää sisäisesti. (Vesterinen 2006, 8 – 9.)

Työn imun kolme tärkeää piirrettä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudessa kyse on työhön panostamisen halusta ja omistautumisessa tunnetaan ylpeyttä omasta ammatista. Uppoutuminen tai toisin sanoen niin kutsuttu flow-tila kuvastaa työhön keskittymistä voimakkaasti. On mahdollista, että työntekijä kokee samanaikaisesti työn imua sekä voimavarojen hiipumista. Tällainen tilanne on tyypillinen esimerkiksi silloin, kun työn tuloksista nauttimiselle ei ole aikaa. Työn imun kokemisessa positiivinen vaikuttaja on työn yksilöllinen muokkaaminen, sillä työtään muokkaavat työntekijät eivät puudu työhönsä yhtä todennäköisesti. (Manka & Manka 2016, 109 – 111.)

Työuupumuksen seurauksena ilmenee terveysongelmia, kun taas työn imu myönteisenä voimavarana lisää sitoutumista työhön. Työn aiheuttamat liialliset vaatimukset johtavat työuupumukseen. Työn vaatimuksiin vaikuttaminen on mahdollista muun muassa uudelleenmuotoilun, aika-auluttamisen sekä tavoitteiden asettamisen avulla. Työn myönteiset kokemukset johtavat työhyvinvointiin, joten työn kielteisiin ominaisuuksiin keskittyminen ei pelkästään synnytä työtyytyväisyyttä. Näin ollen työhön liittyvien myönteisten tekijöiden tarkkailu on tärkeää. (Manka 2012.)



Kuva 4. Työuupumuksen ja työnimmun kaksoismalli (Manka 2012.)

## 2.5 Työympäristön turvallisuus ja ergonomia

Työturvallisuuslaki määrää työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla. Työympäristön vaaratekijöihin puuttuminen ennaltaehkäisee työperäisiä tapaturmia ja näin ollen vähentää sairauspoissaoloja. Työnantaja on velvoitettu seuraamaan työympäristön turvallisuutta jatkuvasti ja myös työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa työnantajalle huomaamistaan vaaratekijöistä työpaikalla. Tarkoituksenmukaisuus, turvallisuus, terveellisyys sekä viihtyvyys ovat hyvää työympäristöä kuvaavia ominaisuuksia (Rauramo 2004, 114).

Työsuojelun toimintaohjelma on oltava jokaisella työnantajalla. Toimintaohjelmassa esitetään työolojen kehittämistarpeet sekä vaikutukset, jotka johtuvat työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Tavoitteet, jotka toimintaohjelmasta tulevat esille, on huomioitava kehittämistoiminnan yhteydessä ja niiden käsittely tapahtuu yhdessä työntekijöiden sekä heitä edustavien henkilöiden kanssa. Työntekijän velvollisuutena on toimia yhteistyökykyisesti työnantajan sekä työntekijöitä edustavien tahojen kanssa pyrkien saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Manka & Manka 2016, 90 – 91.)

Vaaroja, joita eri organisaatioiden työympäristössä voi esiintyä ovat: tapaturmavaarat, fyysiset-, kemialliset-, ja biologiset vaaratekijät, fyysiset kuormitustekijät sekä psykososiaaliset kuormitustekijät. Organisaatioiden tulee tunnistaa kaikki vaaratekijät sekä selvittää ketkä ovat alttiita vaaratekijöille. Lisäksi on selvitettävä millaisissa tilanteissa tunnistetut vaaratekijät ilmenevät. Apuna riskien suuruuksien arvioinnissa voidaan hyödyntää BS8800-standardia, jolla määritellään negatiivisten seuraamuksien vakavuus. Tämän jälkeen arvioidaan, kuinka suuri todennäköisyys haitallisten tapahtumien syntyyn on. (Pääkkönen, Sauni & Saarinen 2010, 152 – 153.)

Työympäristöä kehitettäessä yhteistyö kannattaa. Kehittämistyö kuuluu niin työpisteessä toimiville työntekijöille, siivoojille, kunnossapidon henkilöstölle kuin työnjohdollekin. Heistä, jokainen omaa mielipiteitä tavoista kehittää työympäristöä sekä ratkaisuja omien kokemusten ja ammattitaitonsa kautta. Ratkaisujen ja suunnittelun yhteydessä on järkevää hyödyntää kaikkien kehittämistyöhön osallistuvien ryhmien asiantuntemusta, jolloin kehittämistyö sujuu parhaimmalla tavalla. Ongelman tunnistaminen, hyväksyminen ja tarkka määrittely ovat lähtökohtina työympäristön kehittämistyölle. Tunnistamisvaiheen jälkeen on selvillä ongelman aiheuttaneet tekijät, keitä ongelma koskee, miten sitä voisi hallita ja mistä saadaan tietoa ongelmanratkaisuun. Lopuksi on määriteltävä toteutuksesta aiheutuvat vaikutukset sekä tutkittava onko ongelma saatu poistettua ilman uusia tilalle tulleita ongelmia. (Pääkkönen, Sauni & Saarinen 2010, 155.)



Rauramon (2004, 96) mukaan työkuormitus voi edistää niin työkykyä kuin terveyttäkin, jos työkuormituksen määrä on sopiva. Ruumista kuormittavat esimerkiksi työasennot ja -liikkeet, liikkuminen sekä fyysisen voiman käyttäminen. Fyysistä kuormitusta vähentävät apuvälineet, niiden käytön opastus sekä työtilojen suunnittelu. Työhön opastuksen avulla voidaan auttaa työntekijöitä työskentelemään oikeissa asennoissa ja työn sisällön kehittämällä pystytään vaikuttamaan yksipuolisiin ja toistuviin liikkeisiin työtä tehdessä.

Pankkityö on tietotyötä ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että käytössä on oikeanlaisia apuvälineitä työntekoon. Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan piirteitä toimivalle työasemalle ovat muun muassa näkyvyys tarvittavaan kohteeseen vaivattomasti, esteetön liikkuminen, riittävä valaistus, tietokoneen näytön kirkkauden ja kontrastin sopivuus, työtason korkeuden säätömahdollisuus, käyttäjälleen sopiva työtuoli, jota on helppo säätää sekä ranteita tukeva näppäimistö ja hiiren sopivuus työntekijälle.

## 2.6 Työelämän tulevaisuus

Kehusmaan (2011, 55 – 56) mukaan työelämä muuttuu ja työtä ei tarvitse tehdä enää tiettyssä paikassa tai tiettyyn aikaan. Toimintatavat ja työssä käytettävät menetelmät ovat kehittyneet. Lisäksi teknologinen kehitys tarjoaa uusia työvälineitä käyttöömmee. Määräaikaisten työsuhteiden sijasta ovat lisääntyneet työelämässä ja projektimaisuus sekä väliaikaisuus vaikuttavat työsuhteiden kestoon. Töiden henkinen kuormittavuus on lisääntynyt kiirekulttuurin takia.

Vuoteen 2020 mennessä Manka & Manka (2016, 14 – 17) ovat esittäneet tapahtuvan muutoksia, joilla on vaikutuksia työntekijöiden elämään sekä hyvinvointiin. Näitä muutoksia ovat teknologian kehittyminen, jolloin esimerkiksi palvelut digitalisoituvat, globalisoituminen, verkottuminen ja kumppanuus, resurssien uusjako, työvoiman rakennemuutos sekä työ- ja kulttuurillinen muutos. Globalisoitumisen seurauksena yhteiskunnat jakautuvat kahtia, uudistumiskykyisiksi menestyjiksi ja taantuviksi häviäjiksi. Työ- ja kulttuurin muutos ilmenee esimerkiksi työsuhteiden keston lyhenemisenä ja epävarmuutena sekä työntekijöiden uudenlaisten työelämäntaitojen vaatimuksina.

Työelämän pelisäännöt luotiin 1960 - 1970-lukujen saatossa suuren murroksen sukupolven toimesta, kun sodan ja pulan sukupolvi lähti työelämästä. Tämän jälkeen työelämään hiljaisen vallankumouksen aikana 1975 - 2005-luvulla astuivat lähiöiden sukupolvi sekä X-sukupolvi, jolloin osaminen kasvoi sekä tiimi- ja prosessiajattelu korostui. Y-sukupolvi valloitti työelämän 2005 vuodesta alkaen. Y-sukupolveksi kutsutaan 1980-luvun alun jälkeen syntyneitä ja he ovat vaativia, itsekeskeisiä sekä rakastavat vapautta. Lisäksi he osaavat hyödyntää uutta teknologiaa ja ovat yhteistyökykyisiä. (Kehusmaa 2011, 96 – 97.)

Y-sukupolvelle on tärkeää työn merkityksellisyys sekä työssä viihtyminen. Lisäksi tuore sukupolvi odottaa uudenlaista johtamista, joka rakentuu raameista, itsenäisyydestä, palautteesta sekä luottamuksesta. Raameilla tarkoitetaan, että työllä halutaan olevan selkeät, määritellyt ja sovitut puitteet. Omaa työtä koskevat päätökset halutaan tehdä itsenäisesti ja työstä halutaan saada palautetta. Luottamusta voidaan pitää johtamisen perustana ja avoimuutta toimivan työyhteisön lähtökohtana. Valmentamista pidetään johtajan yhtenä tärkeimmistä tehtävistä, sillä työ tullaan räätälöimään työntekijän mukaisesti tulevaisuudessa. Johtamisen kannalta on luotava mahdollisuuksia ja edellytyksiä työn tekemiseksi, mutta on otettava kuitenkin huomioon työntekijöiden vahvuuksia sekä odotuksia. (Kehusmaa 2011, 97 – 99; Klemetti & Lyly 2016, 9.)

### 3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN DIGITALISAATION VAIKUTUKSESTA

Osaamisen kehittämisen merkityksellisyys korostuu nykypäivän työelämässä yhä enemmän muun muassa työelämän kehityksen ja digitalisaation vaikutuksesta. Työntekijöiden tulee pysyä mukana työelämän kehityksessä oppimalla käyttämään uudenlaisia järjestelmiä, ohjelmia ja tietoteknisiä laitteita. Lisäksi omaa osaamista kaikkine osa-alueineen on kehitettävä koko ajan, jotta pystyy työskentelemään tehokkaasti ja tuottavasti.

Osaamisen voi ajatella koostuvan taidoista, tiedoista ja kokemuksista. Taidot karttuvat tiedon ja kokemusten avulla sekä tietoa kerääntyy kokemusten kautta. Nämä osaamisen määrittelevät tekijät vaikuttavat toisiinsa ja rakentavat yksilöiden osaamista yhdessä. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän (2015, 14) mukaan työntekijöiden osaaminen ilmenee muun muassa onnistumisena, kehittymisenä sekä selviytymisenä. Rauramon (2004, 151) mukaan käytännön kautta opitaan osa-alueita ja osa-ammattillisista tiedoista rakentuu myös metakognitiivista tiedoista sekä taidoista. Metakognitiivisessa on kyse omien kognitiivisten toimintojen, ajattelun, oppimisen tai tietämyksen tiedostamisesta. Se, kuinka osaajat pystyvät jakamaan toisilleen hiljaista tietoa on osaamisen kehittymiseen vaikuttava tekijä.

Yritysten kilpailukykyisyyteen vaikuttaa osaaminen, jota täytyy pitää yllä oppimalla ja luomalla uutta tietoa koko ajan. Yritysten on mahdollista saavuttaa tavoitteet sekä säilyttää kilpailukyky kehittämällä henkilöstönsä osaamista. Ikääntyvät sukupolvet omaavat tietoja, taitoja sekä kokemuksia, joiden jakamisella on suuri rooli osaamista ylläpidettäessä ja kehitettäessä. Osaaminen on tärkein resurssi niin yksilöllisesti kuin organisatorisestikin. Kollektiivinen tapa toimia yhdessä sekä luoda uutta muodostaa organisaation osaamisen ja organisaation menestykselle edellytyksenä on, että yksilöt omaavat toiminnan kannalta merkittävää tietoa, taitoa sekä osaamista. (Rauramo 2004, 165; Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 16.)

Osaaminen on mahdollista jaotella seuraaviin kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat ammattiosaaminen, sosiaalinen osaaminen sekä henkilökohtainen osaaminen. Ammattiosaaminen mahdollistaa työtehtävien tekemisestä syntyvän lisäarvon. Sosiaalinen osaaminen tarkoittaa taitoa viestiä sekä kykeneväisyyttä vuorovaikutustaitoihin eri keinojen, kuten kielen tai tunteiden ilmaisemisen kautta. Henkilökohtainen osaaminen sen sijaan rakentaa pohjaa sosiaalisen osaamisen kehitykselle, joka taas rakentuu työntekijän itsetuntemuksesta. (Suonsivu 2014, 49.)

Työntekijän työmotivaation ja työssä viihtyvyyden kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat osaavansa ja kehittyvänsä työssä. Työssä osaaminen kasvattaa itseluottamusta sekä vähentää virheitä, jolloin voidaan

työnteon odottaa tuottavan parempia tuloksia ja työ tuntuu sujuvammalta. Salojärven (2006, 51) mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet ihmisten pelkäävän työelämässä eniten työtehtävien hallitsemattomuutta tasolla, jota heidän mielestään organisaatio odottaa.

Delegoiva johtajuusmalli odottaa vastuuta johtamisesta alaisiltakin. Tämän delegoivan johtamismallin käytön seurauksena työelämäosaaminen lähentelee nykypäivänä sellaista osaamista, joka aikaisemmin oli vain johtajien vastuulla. Työssä oppimisen tukeminen, täydennyskoulutus, yhteisöllinen oppiminen sekä osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin luominen rakentavat yhdessä kattavaa ja ennakoivaa osaamisen kehittämistä. (Salojärvi 2006, 52.)

### 3.1 Henkilöstön osaamisen kartoittaminen

Osaamisen kartoittamisella pyritään saamaan informaatiota henkilöstön sen hetken osaamisen tasoista, jotta heidän osaamistaan voidaan lähteä jatkossa kehittämään. Osaamista kartoitetaan useimmiten yhdessä esimiesten kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kartoittamisen avulla on mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa työntekijöiden kehitettävistä osaamisalueista sekä osaamisen kehittämisen tavoitteista.

Osaamiskartoituksen laatiminen yksilökohtaisesti voidaan aloittaa osaamisen nykytilan sekä tulevaisuuden tarpeiden määrittämisen jälkeen. Osaamiskartoituksia tehdessä voidaan esimerkiksi tarkastella henkilöstön ammattitaitoa, tietoteknisiä taitoja, sosiaalisia kykyjä sekä kielitaitoa, joita verrataan yritysten osaamisvaatimukseen. Tulevaisuuden osaamisvaatimukset pohjautuvat organisaatioiden johtoportaiden laatiin tulevaisuuden liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Aluksi on määriteltävä tavoitetasot koskien jokaista mitattavaa kompetenssia. Lisäksi nykytasojen sekä tavoitetasojen välisten erojen tasoittamiseksi on pohdittava toteutettavia toimia. (Österberg 2009, 137.)



Kuva 5. Osaamiskartoituksen vaiheet (AEL n.d.)

Tavoitteena osaamisen kartoittamisessa on tuoda esille yritysten sen hetken osaaminen, jonka pohjalta voidaan laatia osaamiskartta. Osaamiskartta kuvaa olemassa olevaa osaamista sekä osaamista, jota tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Sen avulla voidaan kuvata niin koko organisaation osaaminen kuin tietyn ryhmänkin osaaminen. Lisäksi se voidaan laatia kuvaamaan jotakin tiettyä osaamisaluetta. Osaamiskartan apuna käyttäminen on mahdollista muun muassa rekrytoinnissa, perehdytyksessä sekä kehityskeskusteluissa. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 31 – 32.)

Osaamiskarttojen pohjalta on mahdollista tehdä osaamisprofiileja, joissa valitaan osaamisalueet ja -tasot. Osaamisprofiilit selventävät työntekijöille helpommin heiltä vaadittavat osaamiset. Osaamispyyrällä voidaan esittää organisaation olemassa olevaa sekä tarvittavaa osaamista ja niiden tasoja. Se esittää kaiken yrityksissä tarvittavan ja olemassa olevan osaamisen. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 35, 42.)

Osaamisalue Osaamistaso	Organisaation ydinosaaminen	Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen	Eriytyvä ammatillinen osaaminen (ns. substanssiosaaminen)	Työelämäosaaminen	Tieto- ja viestintätekniikkaosaaminen	Vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen
0	Ei osaamista	Ei osaamista	Ei osaamista	Ei osaamista	Ei osaamista	Ei osaamista
1	Perusosaaminen	Perusosaaminen	Perusosaaminen	Perusosaaminen	Perusosaaminen	Perusosaaminen
2	Tyydyttävä osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Tyydyttävä osaaminen
3	Hyvä osaaminen	Hyvä osaaminen	Hyvä osaaminen	Hyvä osaaminen	Hyvä osaaminen	Hyvä osaaminen
4	Erinomainen osaaminen	Erinomainen osaaminen	Erinomainen osaaminen	Erinomainen osaaminen	Erinomainen osaaminen	Erinomainen osaaminen
5	Huippuasiantuntijan osaaminen	Huippuasiantuntijan osaaminen	Huippuasiantuntijan osaaminen	Huippuasiantuntijan osaaminen	Huippuasiantuntijan osaaminen	Huippuasiantuntijan osaaminen

Kuva 6. Taulukko osaamisten osaamistasojen laadullisesta arvioinnista. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 40.)

### 3.2 Suunnitelmat ja kehityskeskustelut apuna osaamisen kehittämisessä

Österbergin (2009, 140) mukaan alaisille voidaan tehdä henkilökohtainen ansioluettelo tai kehityssuunnitelma, jota alaisen olisi suotavaa pitää yllä itse. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla voidaan pohtia nykyisten tehtävien asettamia vaatimuksia, joita varten täytyy kehittyä sekä alaisten urasuunnittelua ja sen vaatimaa osaamista. Kehityssuunnitelmien sekä ansioluetteloiden olisi hyvä olla esillä henkilöstöasiantuntijoille sekä esimiehille, jotta he voivat löytää tarvittavaa, oikeaa osaamista vattomammin.

Kehityssuunnitelma voi olla laadittu ryhmätasolla esimerkiksi tiimikohtaisesti tai yksilötasolla työntekijäkohtaisesti. Kehitettävät osaamisalueet esitetään henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa tärkeysjärjestyksessä. Kehityssuunnitelmasta ilmenevät jokaisen osaamisalueen tämän hetkinen osaaminen, tavoiteosaaminen, tavoitteet kehittämiselle, käytettävät menetelmät, aikataulu, arviointi ja viimeisenä seuranta. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 42.)

Kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää organisaatioiden sekä ihmisten kehittämisessä. Kehityskeskustelut ovat ennalta suunniteltuja, säännöllisiä ja esimiehen sekä alaisen välisiä keskusteluja, jotka pyrkivät tiettyyn päämäärään. Yksilöt toivovat saavansa uusia tietoja ja palautetta tukemaan suunnitelmiaan. Kehityskeskusteluissa esimies on suurimmassa vastuussa, sillä hänen persoonallaan on vaikutus keskustelujen sisällön tunteellisuuteen. Työntekijät puhuvat helpommin hyvinvoinnista ja jaksamisesta, jos molemmat osapuolet voivat puhua toisilleen tuntemuksistaan, arvoistaan, asenteistaan ja ihmissuhteistaan. (Wink 2006, 141 – 144.)

Tarkoituksena kehityskeskusteluissa on perehtyä syvällisemmin alaisen työhön ja selventää työntekijöiden toiveita, odotuksia sekä motivaatiotehtäviä. Hyvä kehityskeskustelu auttaa työntekijää ymmärtämään häneltä odotettavat tulokset ja lisäksi mahdollistaa työhönsä liittyvien näkemyksien, toiveiden ja parannusehdotusten esille tuomisen. Näin ollen työntekijälle annetaan mahdollisuus työhönsä vaikuttamiseen. (Österberg 2009, 120.)

Järvisen (2008, 110 – 111) mukaan ydinasia tavoite- sekä kehityskeskusteluille on alaista koskevien työtehtävien, vastuiden ja tavoitteiden asettaminen. Lisäksi näitä asetettuja työtehtäviä, vastuita ja tavoitteiden saavuttamista on seurattava ja arvioitava. Kehityskeskusteluissa on hyvä tilaisuus käydä myös läpi kysymyksiä työn haastavuudesta sekä keskustella motivaatiosta ja työn mielekkyydestä.

### 3.3 Digitalisaation edellyttämä osaaminen finanssialalla

Teknologian kehitys ja sen myötä digitalisoituneet palvelut ovat vallanneet työelämän. Tietotekninen osaaminen nuorilla ja suurimmalla osalla keski-ikäisistä on sujuvaa, ellei jopa huippuluokkaa. Esimerkiksi rahoitus- ja vakuutuslalla lähes kaikki investoinnit on tehty tietoteknisiä hankintoja varten (Pohjola 2015, 5). Nykypäivänä verkkopankkien käyttö on vähenemässä ja pankkien tarjoamat mobiilisovellukset kasvattavat suosiotaan. Useimmat pankkiasiat voidaan hoitaa kätevästi mobiilipankkien välityksellä ja neuvotteluja pankkivirkailijoiden kanssa voidaan käydä verkon välityksellä. Näin ollen fyysinen pankkikonttoreissa asioiminen tulee vähenemään ja sen myötä myös henkilöstön osaamistarpeet tulevat muuttumaan. Digitalisaation takia on syntynyt uusia osaamistarpeita, jolloin digitaalisen alan osaajat syrjäyttävät vanhoja työntekijöitä (Ilmarinen & Koskela 2015, 25).

Digitalisaatio perustuu digitalisoitumiseen eli asioiden, esineiden sekä prosessien osittaiseen tai kokonaan digitalisoimiseen. Lisäksi digitalisoitumisen kohteena ovat liiketoimintaprosessit. Digitalisoitumisen seurauksena ihmisten käyttäytyminen, markkinoiden dynamiikka sekä yritysten ydintoiminta muuttuvat ja näin ollen voidaan puhua digitalisaatiosta. Syynä digitalisaatiolle ovat enemmänkin sen mahdollistamat toimintatavat kuin teknologia itsessään. Digitalisaation tulkitseminen mikrotasolla on mahdollista yksittäisten yritysten näkökulmasta, jolloin tarkastellaan miten esimerkiksi strategiat, tuotteet ja palvelut muuttuvat sen seurauksena. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22 – 23.)

Diginatiiveista puhuttaessa tarkoitetaan Y- ja Z-sukupolviin kuuluvia henkilöitä, joiden elämässä tietokoneet, älypuhelimet sekä internet ovat esiintyneet lähes aina. Heille ominaista on muun muassa uudenlaisten käyttötapojen nopea oppiminen. Digi-immigrantit sen sijaan ovat vasta aikuisiällä opetelleet käyttämään tietokoneita. Lisäksi heille on hankalaa omaksua uusia digipalveluita nopealla tahdilla. Kolmantena digisukupol-

vena on digiresistentit eli henkilöt, jotka ovat joko jättäytyneet omasta tahdosta tai jääneet ulkopuolelle digitalisaatiosta, johon yksi syy voi olla esimerkiksi puutteellinen osaaminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57 – 58.)

Pohjolan (2015, 8) mukaan finanssiala on jo pidemmän aikaa valmistautunut teknologisen kehityksen seurauksena tulevaan murrokseen hankkimalla korvaavia tietoteknisiä välineitä, jotka ovat syrjäyttäneet henkilökuntaa ja konttoreita. Sähköisen asiointin suosion seurauksena 1990-luvulla muutos henkilöstön ja konttorien vähentämisessä on ollut huomattavan nopeatempoista ja nyt jälleen on uusi laskukausi käynnissä.

Työtehtävien digitalisoitumisen vaikutus on tutkimusten yhteydessä jaettu kahtia. Jakoon vaikuttavat työn rutiininomaisuus sekä manuaalisuus. Rutiininomainen työ voidaan automatisoida helposti, kun taas ei-rutiininomaisen työn automatisointi on vaikeaa. Työtehtävät, jotka vaativat esimerkiksi sosiaalista vuorovaikutusta, ihmisten aisteja sekä luovuutta tulevat lisääntymään, joten kannattavaa olisikin tähdätä tehtäviin, jotka ovat tietokoneille ja roboteille mahdottomia. Tulevaisuudessa teknologian kehityksen seurauksena kaikki finanssipalvelut ovat verkossa. Tämän digitaalisen muutoksen seurauksena tulevaisuudessa esimerkiksi laskujen maksaminen, joka on rutiininomaista, tulee katoamaan. (Pohjola 2015, 15 – 17.)

Organisaatioiden työntekijöiden on ymmärrettävä vaikutukset asiakkaisiin, liiketoimintaan sekä omiin työtehtäviinsä, jotka digitalisaatio aiheuttaa. Osaamisia, joita tarvitaan digitalisaation toteuttamisessa ovat muun muassa asiakaskokemuksen kehitys, data ja analytiikka, digitaalinen markkinointi, liiketoimintamallit, prosessi- sekä lean-osaaminen, uudet kehittämismenetelmät ja viimeisenä verkostoituminen ja kumppaninhallinta. Keinoja, joita voidaan uuden tarvittavat osaamisen hankkimiseksi hyödyntää ovat uusien osaajien hankinta, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä kumppaneiden hyödyntäminen. Näiden kolmen yhdistelmää voidaan myös hyödyntää. (Ilmarinen & Koskela 2015, 221 – 223.)

Pohjolan (2015, 19) mukaan työhyvinvoinnin edistämisen ja työpaikkojen pysyvyyden kannalta apukeinoja on kolme: jatkuva palveluiden kehittäminen, henkilöstön osaamisen sekä toimintatapojen kehitys sekä yrityskulttuurin luominen.

Henkilöstön on opittava pois vanhasta nopeasti sekä opittava uutta. On myös osattava yhdistää digitalisaation vaatimia osaamistarpeita ja omat taidot hyvät kommunikointi-, vuorovaikutus- ja tiimitaidot, joiden hyödyntämistä tarvitaan esimerkiksi verkostomaisessa toiminnassa. Diginatiiveille ovat nopeus, käytettävyys ja räätälöiminen arvoina itsestään selviä ja organisaation kannalta on tärkeää hankkia vastaavaa asenteellista osaamista, mikäli organisaation asiakaskunta koostuu diginatiiveista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 223.)



## 4 TUTKIMUS

Tämä luku kertoo tutkimuksen teoriasta, toteutuksesta ja tutkimuksen tuloksista. Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää pankkiuralle tulleiden työntekijöiden odotuksia siitä, millaisia työhyvinvointia tukevia toimia toimeksiantajan tulisi heille tarjota, jotta heidän työtyytyväisyytensä alalla pysyy. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään millaisia ajatuksia pankkipalveluiden digitalisoituminen ja sen myötä muuttuvat osaamistarpeet herättävät sekä miten se vaikuttaa työhyvinvointiin.

### 4.1 Tutkimuksen teoriaa

Tutkimus on määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus. Määrällistä tutkimusta kuvaavia piirteitä ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, tutkimustiedon esittäminen numeerisesti, objektiivisuus sekä vastaajien runsas määrä. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on antaa yleinen kuva mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista sekä eroista. Tutkimuksen objektiivisuus tarkoittaa, että tutkija on puolueeton ja saatavat tutkimustulokset eivät ole riippuvaisia tutkijasta. Tiedon tarkasteleminen määrällisessä tutkimuksessa tapahtuu muun muassa esittämällä tulokset numeroina, kuten tunnuslukuina. (Vilka 2007, 13 – 14.)

Määrällisen tutkimuksen tarkoitus voi olla selittävä, kuvaileva, kartoittava, vertaileva tai ennakoiva tutkimus. Selittävässä tutkimuksessa tutkija antaa lisätietoa tutkittavasta asiasta tai esittelee vaikuttavia syitä. Tavoite selittävässä tutkimuksessa on tuoda esille syy-seuraus-suhteita. Kuvailevassa tutkimuksessa esitetään esimerkiksi tilanteen, toiminnan tai henkilön keskeisimpiä piirteitä. Kartoittavassa tutkimuksessa pyrkimyksenä on etsiä uusia näkökulmia. Vertailevassa tutkimuksessa vertaillaan asioita tai ilmiöitä eri aikoihin tai eri paikoissa ja ennustavan tutkimuksen avulla etsitään tietoa arvioinnin tai ennustamisen tueksi. (Vilka 2007, 19 – 22.)

Tutkimus on kartoittava tutkimus, sillä tutkimuskyselyn tarkoituksena on toimihenkilöiden ajatusten ja näkemysten kartoittaminen työhyvinvoinnista. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa siitä, miten työuransa alussa olevat pankkitoimihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin ja mitä tukitoimia työnantajan puolesta heille tulee tarjota työtyytyväisyyden takaamiseksi.

Vilkan (2007, 149 – 150) mukaan tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Mikäli toistetussa mittauksessa, tutkijasta riippumatta päästään täysin samoihin tuloksiin, voidaan tutkimusta pitää luotettavana ja tarkkana. Tutkimuksen reliabiliteetin arviointia olisi tarpeen tehdä jo tutkimuksen aikana mutta reliabiliteettia voidaan arvioida myös tutkimuksen suorittamisen jälkeen. Tarkastelun kohteena ovat etenkin tarkkuus tutkimuksen toteuttamisessa sekä mittaukseen liittyvät seikat, kuten mittausvirheiden ja vastausprosentin arviointi.

Tutkimuksen validius tarkoittaa Vilkan (2007, 150) mukaan sitä, kuinka tutkija on onnistunut siirtämään tutkimusteorian käsitteet sekä ajatukset kokonaisuudessaan lomakkeeseen. Tutkimuksen validiutta arvioitaessa keskitytään tarkastelemaan muun muassa valitun asteikon toimivuutta ja mittariin sisältyviä mahdollisia epätarkkuuksia.

#### 4.2 Aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen tapahtui internetkyselyn avulla. Kysely lähetettiin kohderyhmälle sähköpostin välityksellä ja vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa aikavälillä 27.3. – 10.4.2017. Kyselyn lähetettiin 26:lle henkilölle ja siihen vastasi 16 henkilöä. Kyselyn vastausaste näin ollen oli 61,5 prosenttia. Kyselylomakkeen luominen sekä vastausten kokoaminen tehtiin Webropol-palvelun avulla. Kysymysten analysoinnissa apuna käytettiin Exceliä. Kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtui anonyymisti.

Tutkimuskysymykset oli jaettu kyselylomakkeessa kahteen teemaan, joista ensimmäisenä keskityttiin toimihenkilöiden työhyvinvointiin ja tämän jälkeen keskityttiin tarkastelemaan osaamista ja sen kehittämistä tulevaisuuden pankkialan työtehtävien muuttumista varten. Kahteen teemaan jakamisen tarkoituksena oli helpottaa sekä vastaajien vastaamista, että tutkimustulosten analysointia.

Kyselylomake koostui 17 kysymyksestä, joista osa oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimen sanan kysymyksiä. Monivalintakysymysten tarkoituksena oli antaa taustatietoa avoimen sanan kysymysten analysointiin. Avoimen sanan kysymysten tarkoituksena sen sijaan oli antaa syvällisempää kuvaa vastaajien ajatuksista, vaikka niihin saatujen vastausten analysoiminen olikin työläämpää. Avoimen sanan kysymyksien määrää pyrittiin rajoittamaan lomaketta luodessa, jotta vastaajat antaisivat mahdollisimman paljon todenmukaisia vastauksia ja kyselyyn vastaamista ei koettaisi liian raskaana.

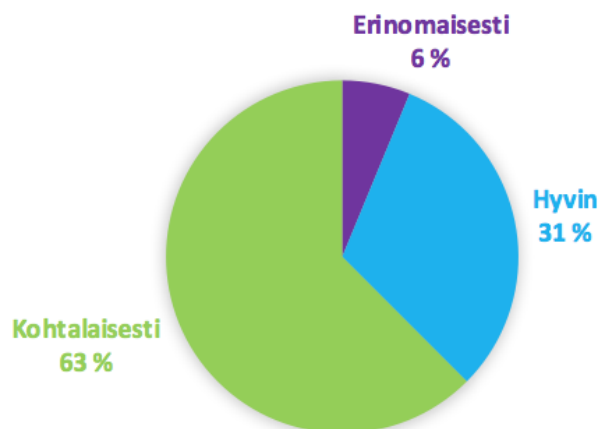
#### 4.3 Tutkimustulokset

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet OP Etelä-Hämeellä. Kysymykseen vastasi kaikki 16 henkilöä. Alle vuoden OP Etelä-Hämeellä työskennelleitä vastaajia oli 25 %, 1-2 vuotta työskennelleitä 31,25 % ja 2-3 vuotta työskennelleitä 43,75 %. Näin ollen kyselyn vastaajista enemmistö on työskennellyt OP Etelä-Hämeellä kahdesta kolmeen vuotta.

Toisessa kyselyn kysymyksessä kartoitettiin, miten toimihenkilöt kokivat työnantajansa tukevan heidän työhyvinvointiaan kyselyn vastaushetkellä. Vastaajista suurin osa, 62,5 % koki työnantajan tukevan työhyvinvointia kohtalaisesti, kun taas 31,25 % koki työhyvinvoinnin tukemisen hyväksi ja

6,25 % erinomaiseksi. Kysymykseen vastasivat kaikki vastanneista. Seuraava kaavio havainnollistaa vastausten jakautumista.

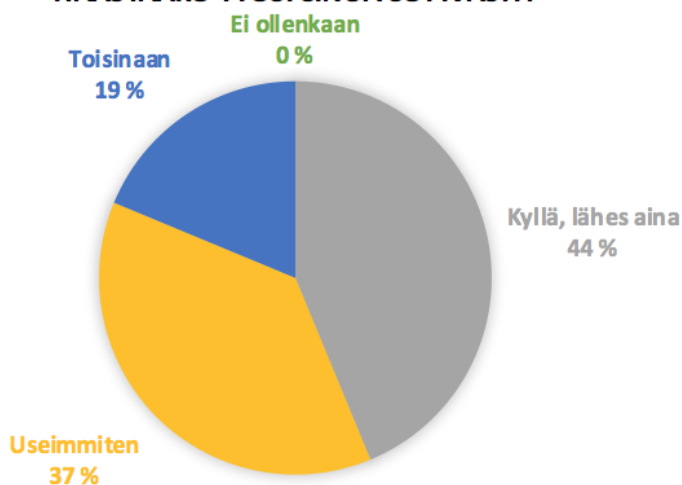
### MITEN KOET TYÖNANTAJASI TUKEVAN TÄLLÄ HETKELLÄ TYÖHYVINVOINTIASI?



Kuva 7. Toimihenkilöiden tuntemukset työhyvinvoinnin tukemisesta.

Kolmas kysymys kartoitti toimihenkilöiden viihtyvyyttä työtehtävissään. Vastaajista 50 % koki viihtyvänsä työtehtävissään useimmiten. 37,5 % vastaajista koki viihtyvänsä työtehtävissään lähes aina ja 12,5 % koki viihtyvänsä toisinaan. Lomakkeen neljäs kysymys sen sijaan kartoitti, kuinka usein työ haastaa heitä sopivasti. Suurin osa, 43,75 % koki työtehtävänsä haastaviksi lähes aina ja 37,5 % koki työtehtävien haastavan heitä useimmiten. Loput vastaajista kokivat työn haastavan sopivasti toisinaan.

### HAASTAAKO TYÖSI SINUA SOPIVASTI?

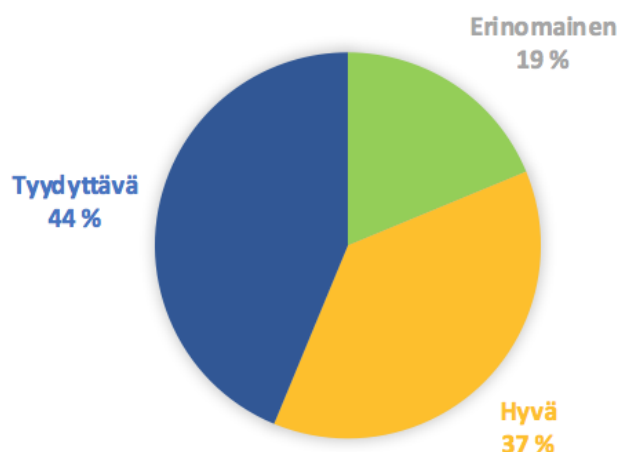


Kuva 8. Toimihenkilöiden kokemukset työn haastavuudesta.

Kyselylomakkeen viidennessä kysymyksessä tutkittiin, kuinka usein toimihenkilöt kokivat työnsä kuormittavan heitä henkisesti liikaa. Vastaajista 75 % koki työn kuormittavan henkisesti liikaa toisinaan ja loput vastaajista eivät kokeneet työn kuormittavan heitä henkisesti koskaan. Lomakkeen kuudes kysymys tutki sen sijaan toimihenkilöiden kokemuksia siitä, kuinka usein he kokivat työn kuormittavan fyysisesti liikaa. Vastausluke- mat jakautuivat tasan puoliksi. Toinen vastaajapuolikas (50 %) koki työn rasittavan fyysisesti liikaa toisinaan ja toinen puolikas (50 %) ei koskaan.

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin, millainen toimihenkilöiden motivaatiotaso työntekoa kohtaan kyselyn vastaushetkellä oli. Vastaajista enemmistö, 43,75 % koki motivaatiotasonsa olevan tyydyttävä, 37,5 % vastaajista hyvä ja 18,75 % erinomainen. Seuraava kaavio esittää kysymyksen vastausjakauman.

### MILLAINEN ON MOTIVAATIOTASOSI TYÖNTEKOA KOHTAAN TÄLLÄ HETKELLÄ?



Kuva 9. Toimihenkilöiden tuntemukset motivaatiotasosta kyselyn vastaushetkellä.

Lomakkeen ensimmäinen avoimen sanan kysymys oli: Mitkä asiat saavat sinut innostumaan työstäsi? Kysymykseen vastasi 15 henkilöä 16 henkilöstä. Esille nousivat suurimpina teemoina työyhteisö, onnistumiset muun muassa asiakastapaamisissa sekä tavoitteiden saavuttamisessa, asiakaskohtaamiset sekä haasteet. Lisäksi vastauksissa innostavina asioina mainittiin myös uuden oppiminen, työnkuvaan kuuluvat tehtävät, hyvä palaute sekä päivien erilaisuus.

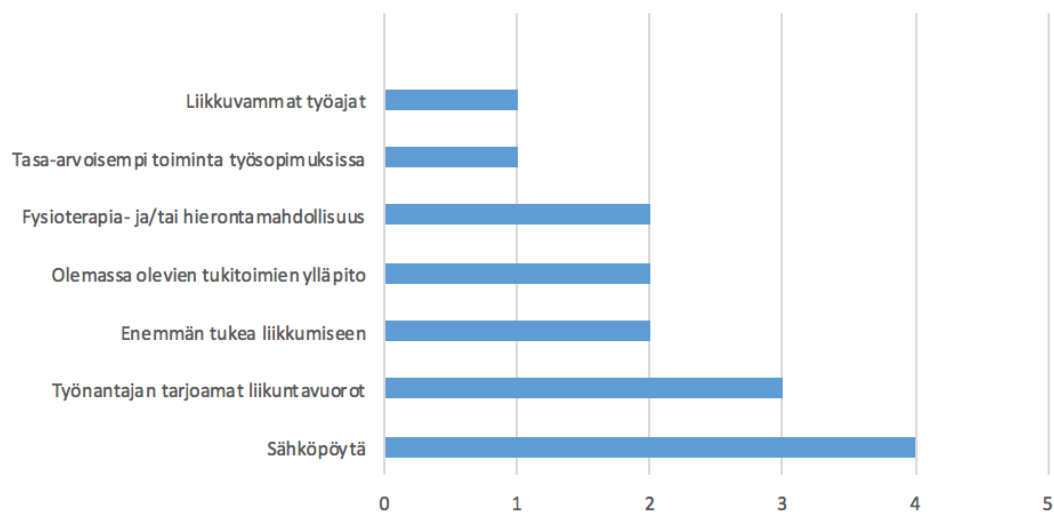
Seuraavassa avoimen sanan kysymyksessä tutkittiin, mitä hyvinvointia tukevia toimia, välineitä sekä mahdollisuuksia työnantaja työntekijöilleen tarjoaa. Kysymykseen vastasi 15 henkilöä 16 henkilöstä. Eniten esille nousivat liikuntasetelit, jotka nykyisin ovat E-passin muodossa. 60 % vastauksista sisälsi maininnan liikuntaseteleistä tai E-passista. Lisäksi monet vas-

taajista mainitsivat säädettävän työpisteen, kuukausikeskustelut, jump-pakepit ja henkilökuntakerhon järjestämisen toiminnan. Yksi vastaajista mainitsi työnantajan tarjoaman terveystakuun ja yksi ruokaedun.

Tämän jälkeen kartoitettiin vastaajien näkemyksiä ja toiveita siitä, mitä muita hyvinvointia tukevia toimintoja he toivovat työnantajan tarjoavan. Kysymys oli avoimen sanan kysymys ja siihen vastasi vain 13 henkilöä 16 henkilöstä. Vastauksista eniten esiin nousi mahdollisuus sähköpöytään, sillä kaikilla toimihenkilöillä ei ole mahdollisuutta saada sähköpöytää. Kaksi vastaajaa toivoi, ettei olemassa olevista tukitoimista karsittaisi. Kaksi toivoi työnantajan tarjoavan suuremman määrän liikuntaseteleitä sekä kolme vastaajaa työnantajan järjestämiä liikuntavuoroja. Lisäksi esiin nousivat toiveet muun muassa fysioterapiasta, hierontamahdollisuudesta sekä työn rasittavien tekijöiden yhteisestä läpikäynnistä ja niiden ennaltaehkäisystä. Yksi vastaajista toivoi tasa-arvoisempaa toimintaa työsuojelun kannalta ja yksi liikkuvampia työaikoja.

Seuraavassa havainnollistavassa kaaviossa on esitetty vastaajien mainitsemien toiveiden jakautuminen. Osa vastaajista oli maininnut useamman kuin yhden vaihtoehdon, joten kaaviossa on huomioitu kaikki vastaajien toiveet. Vaaka-akseli esittää vastanneiden henkilöiden määrää.

#### MITÄ MUITA HYVINVOINTIASIA TUKEVIA TOIMINTOJA TOIVOISIT TYÖNANTAJASI TARJOAVAN SINULLE?



Kuva 10. Toimihenkilöiden toiveet työnantajan tarjoamista tukitoimista.

Tässä vaiheessa tutkimuskyselyn kysymykset keskittyivät osaamisen kehittämisen näkökulmaan. Seuraava kysymys tutki toimihenkilöiden kokemuksia siitä, miten he kokivat oman osaamisensa vastaavan työtehtäviensä asettamia vaatimuksia. Kysymykseen vastasi kaikki 16 vastaajaa. Suurin osa, 68,75 % vastaajista koki oman osaamisen vastaavan työtehtävien asettamia vaatimuksia hyvin. Vastaajista 18,75 % koki osaamisen

vastaavan vaatimuksia erinomaisesti ja loput 12,5 % tyydyttävästi. Kuva 11 havainnollistaa kysymyksen vastausten jakautumista. Seuraavana lomakkeessa tutkittiin, miten vastaajat kokivat työnantajan tukevan heidän osaamisensa kehittämistä. Vastaajista suurin osa, 43,75 % vastasi tyydyttävästi, 37,5 % hyvin ja loput erinomaisesti.

#### KUINKA KOET OMAN OSAAMISESI VASTAAVAN TYÖTEHTÄVIESI VAATIMUKSIA?



Kuva 11. Toimihenkilöiden kokemukset osaamisen vastaavuudesta työtehtävien asettamiin vaatimuksiin.

Seuraavassa avoimen sanan kysymyksessä kartoitettiin millaisin keinoin työnantaja kehittää vastaajien osaamista. Kahtena suurimpana teemana esiin nousivat verkkokurssit sekä koulutukset. Lisäksi osa vastaajista mainitsi työnantajan tukevan heidän osaamistaan muun muassa tarjoamalla mahdollisuuden osallistua työtehtäviä tukevaan tutkintoon, perehdyttämällä sekä ohjeistamalla työntekijöitä Intran kautta jatkuvasti ohjeiden avulla.

Tämän jälkeen tutkittiin millaisten keinojen avulla työnantaja voisi tukea vastaajien osaamisen kehittämistä enemmän. Kysymykseen vastasi 12 henkilöä 16 henkilöstä. Vastaajien toiveena oli muun muassa saada enemmän perehdytystä ja koulutuksia, aikaa oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi sekä mahdollisuus osallistua useammin seuraamaan neuvotteluita, joiden kautta voisi poimia vinkkejä omaan työhön. Perehdytystä toivottiin muun muassa haastavien työtehtävien laajemman läpikäymisen sekä yksilöopetuksen muodossa, jotta asioiden oppimiselle jäisi enemmän aikaa. Yhden vastaajan mielestä työnantajan puolesta tulisi olla riittävästi aikaa viikoittain osaamisen ylläpitoon.

Tutkimuksessa tutkittiin myös, miten toimihenkilöt kokivat pankkipalveluiden digitalisoitumisen muuttavan osaamistarpeitaan. Kysymykseen vastasi 15 henkilöä 16 henkilöstä. Vastauksista esiin nousivat asiantunti-

juuden syventäminen sekä moniosaamisen korostuminen. Aikaisempi prosessiosaaminen tulee muuttumaan enemmän asiakaskokemusta tuottavaan osaamiseen eli asiakaspalveluosaaminen korostuu entisestään. Lisäksi useiden vastaajien mielestä oman osaamisen on pysyttävä ajan tasalla, älylaitteet on hallittava sekä osaamisen on oltava laajempaa esimerkiksi IT-taitojen suhteen. Vastauksista esille nousi myös muutосkykyisyys.

Lomakkeen toiseksi viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli tutkia millaisia ajatuksia pankkipalveluiden digitalisoituminen ja sen myötä muuttuva työ toimihenkilöissä herättää. Kysymykseen vastasi 15 henkilöä 16:sta. Osa vastaajista koki digitalisoitumisen myötä muuttuvan työn helpottavan toimintaa sekä olevan kiinnostavaa. Jotkut vastaajista kokivat digitalisoitumisen aiheuttavat ristiriitaisia tunteita. Yksi vastaajista pohti, pysyykö hän muutoksen mukana. Esiin nousi myös huoli työpaikkojen säilymisestä.

Lomakkeen viimeinen kysymys tutki vastaajien ajatuksia, siitä millaista osaamista he uskovat tulevaisuudessa pankkialan työtehtävissä tarvittavan. Eniten esiin nousi moniosaaminen. Lisäksi vastauksista nousi esille myyntiosaaminen, digiosaaminen, asiakaspalveluosaamisen korostuminen sekä uusien asioiden nopea omaksuminen ja vanhojen tapojen poisoppiminen.

#### 4.4 Tutkimuksen onnistumisen arviointi

Tutkimus onnistui hyvin, sillä tutkimuksen avulla saatiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkijalla itsellään ei ollut aikaisempaa kokemusta kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisesta, joka vaikutti jonkin verran tutkimuksen toteutukseen esimerkiksi kysymysten asettelun kannalta.

Tutkimuksen vastausaste oli 61,5 prosenttia, joka on tutkimuksen reliabiliteetin kannalta hyvä. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina sillä, tutkimustulokset pohjautuvat valitun kohderyhmän vastauksiin, joten näin ollen saadut tulokset eivät perustu sattumaan. Tutkimus on myös mahdollista toteuttaa uudelleen. Reliabiliteetin kannalta olisi ollut kuitenkin hyvä tarkentaa muutamia kysymyksiä enemmän, jotta vastauksista olisi mahdollisesti saatu vielä enemmän syvällisiä näkökulmia.

Tutkimuksen validius oli hyvä, sillä kyselyn vastaukset vastasivat kysyttävään asiaan. Kyselylomakkeen laadinnassa huomioitiin kysymysten sanallinen asettelu, jotta vastaajat ymmärsivät, mitä milloinkin kysytään. Kysymysten runko pyrittiin pitämään selkeänä ja loogisena. Tutkimustulokset antoivat vastaukset tutkittaviin ongelmiin.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön alussa perehdyttiin työhyvinvointiin käsitteenä ja siihen vaikuttaviin osa-alueisiin. Lisäksi työssä perehdyttiin osaamisen kehittämiseen ja digitalisaatioon, jotka ovat molemmat merkittävästi kytköksissä toisiinsa sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Työn teoreettisen viitekehyksen jälkeen perehdyttiin tutkimuksen teoriaan ja tutkimuksen toteutukseen, jonka jälkeen esiteltiin tutkimuksen tulokset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda vastaukset työn alussa esitettyihin keskeisiin tutkimusongelmiin. Työn tutkimusongelmat olivat:

- Millaisia työhyvinvoinnin tukitoimenpiteitä tarvitaan, jotta työtyytyväisyys pankkialalla pysyy?
- Millaista osaamista tulevaisuudessa pankkialalla tarvitaan työhyvinvoinnin tukemiseksi?

Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset edellä mainittuihin tutkimusongelmiin. Tutkimus toi esille selkeitä vastauksia, siitä millaisia tukitoimia toimihenkilöt työnantajansa puolesta toivoisivat heille tarjoavan. Vastusten avulla saatiin myös selville alle kolme vuotta OP Etelä-Hämeellä työskennelleiden toimihenkilöiden työhyvinvoinnin tila ja ajatukset siitä, millaisiksi he kokevat osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuuden pankkialan työtehtävissä. Yllättävää oli, että useat vastaajat toivoivat ja esittivät hyvinkin paljon samoja asioita.

Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 16 henkilöä mutta osa jätti vastaamatta muutamaan avoimen sanan kysymykseen. On kuitenkin huomioitava, että esimerkiksi kysymykseen, jossa kartoitettiin toiveita, siitä mitä hyvinvointia tukevia toimintoja työnantaja voisi tarjota, ei välttämättä kaikilla vastaajilla ollut lisättävää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että alle kolme vuotta OP Etelä-Hämeellä työskennelleet toimihenkilöt pitävät työyhteisöä, onnistumisia, haasteita sopivissa määrin sekä kohtaamisia asiakkaiden kanssa työssä innostavina tekijöinä. Innostavalla työllä on positiivinen vaikutus toimihenkilöiden viihtyvyyteen työssä ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Suurin osa toimihenkilöistä oli kyselyn alussa, kolmannessa kysymyksessä vastannut viihtyvänsä työssä useimmiten ja toiseksi suurin osa lähes aina. Työssä viihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä on monia. Mielenkiintoista on huomata, että kyselyn toisen kysymyksen vastaukset siitä, miten toimihenkilöt kokivat työnantajan tukevan heidän työhyvinvointiaan eivät täysin korreloineet toimihenkilöiden vastauksiin työssä viihtyvyyden kanssa. Vastaajista suurin osa nimittäin koki työnantajan tukevan työhyvinvointia kohtalaisesti. Tästä voidaan todeta, että työssä viihtymiseen vaikuttavat monet muutkin tekijät, kuin työnantajan tarjoamat tukitoimet.



Tutkimustuloksista saatiin selville toimihenkilöiden toivomuksia, siitä millaisia tukitoimia työnantajan puolesta heille tulisi tarjota. Toimihenkilöt toivoivat eniten mahdollisuutta sähköpöytään, sillä sähköpöytää ei ole tarjolla kaikille työntekijöille. Esille nousi vahvasti myös toiveet siitä, ettei olemassa olevista tukitoimista karsittaisi sekä työnantajan puolesta tarjottavien liikuntaseteleiden määrän olevan suurempi. Lisäksi toiveena oli työnantajan järjestämät liikuntavuorot. Yllättävää oli, kuinka moni toimihenkilöistä toivoi mahdollisuutta sähköpöytään. Näin ollen voidaan todeta, että toimihenkilöt arvostavat säädettävän työpisteen mahdollisuutta.

Sähköpöytä työpisteessä mahdollistaa työasennon muuttamisen, jolloin työn fyysinen kuormittavuus on vähäisempää. Kyselyn kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin toimihenkilöiden kokemuksia työn fyysisestä kuormittavuudesta. Vastajaista 50% koki työn rasittavan heitä fyysisesti liikaa toisinaan, joten työnantajan tarjoaman sähköpöydän avulla tämä luku voisi olla mahdollisesti pienempi. Positiivista on, että kysymykseen vastanneista kukaan ei vastannut työn kuormittavan fyysisesti liikaa useimpina päivinä tai joka päivä.

Mielenkiintoisia olivat työntekijöiden näkökulmat tulevaisuuden pankki-työssä tarvittavasta osaamisesta. Tutkimustulosten mukaan moniosaamista pidettiin tärkeänä tulevaisuuden työtehtävien kannalta. Tärkeänä pidettiin myös muun muassa myyntiosaamista, digiosaamista sekä asiakaspalveluosaamisen korostumista entisestään. Näin ollen voidaan toimihenkilöiden vastauksista päätellä, että tulevaisuudessa osaaminen tulee olemaan laajempaa ja monialaisempaa. Lisäksi tulevaisuuden pankkialan työtehtäviä ajatellen on oltava muutoskykyinen.

OP Etelä-Hämeellä on aikaisemmin tutkittu työhyvinvointia esimiesnäkökulmasta sekä kartoitettu työhyvinvointia muun muassa henkilöstökyselyiden avulla. Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin pankkialalle lähivuosina tulleiden toimihenkilöiden näkemyksiin työhyvinvoinnista. Työn avulla toimeksiantaja sai ajankohtaista informaatiota suoraan rajatulta kohderyhmältä. Tätä tietoa on toimeksiantajan mahdollista hyödyntää tulevaisuuden työhyvinvoinnin tukitoimia määritellessään ja toimihenkilöiden työhyvinvointia rakentaessaan.

Tämän opinnäytetyön tekeminen opetti paljon työhyvinvoinnin eri osa-alueista, osaamisen kehittämisestä, digitalisaatiosta ja havainnollisti, kuinka laaja kokonaisuus työhyvinvointi on. Tutkimuksen laatiminen ja toteuttaminen olivat opettavaisia kokemuksia, sillä aikaisempaa kokemusta tutkimuksien toteuttamisesta ei ollut. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö lisäsi kattavasti tietämystäni työhyvinvoinnista ja täytti opinnäytetyölle asetetut tavoitteet.

## LÄHTEET

AEL. (n.d.). *Henkilöstön osaamisen varmistaminen*. Haettu 31.1.2017 osoitteesta <https://www.ael.fi/yrityksen-kehittaminen/henkiloston-osaamisen-varmistaminen>

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job demands - resources theory. Teoksessa Chen, P. Y. & Cooper, C.L. *Wellbeing: a Complete Reference Guide, Work and Wellbeing*. John Wiley & Sons, Incorporated. 37-64. Haettu 1.5.2017. Saatavilla ProQuest-tietokannassa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=1629245>

Cambell Quick, J. Bennet, J. & Hargrove, M.B. (2014). Stress, Health and Wellbeing in Practice. Teoksessa Chen, P.Y. & Cooper, C.L. *Wellbeing: a Complete Reference Gide, Work and Wellbeing*. John Wiley & Sons, Incorporated. 175-204. Haettu 7.5.2017. Saatavilla ProQuest-tietokannassa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=1629245>

Docendum. (n.d.). *Työhyvinvoinnin tekijät*. Haettu 28.12.2016 osoitteesta <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio, yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum media.

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: WSOYpro.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsingin seudun kauppakamari. Helsingin kamari Oy.

Klemetti, M & Lyly, P. (2016). Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. Teoksessa Vartiainen, M. Kirjavainen, A. Viitala, R. Mäkelä, K. Eino-Pekkinen, V. Sydänmaanlakka, P. Salo, M (toim.) *Työn tuuli*. HENRY ry. 7 – 13. Haettu 27.1.2017 osoitteesta [http://www.henry.fi/files/2030/TyonTuuli\\_012016\\_net.pdf#page=7](http://www.henry.fi/files/2030/TyonTuuli_012016_net.pdf#page=7)

Korppoo, L. (2010). Esimiestyön mahdollisuudet ja henkilöstöyksikön rooli. Teoksessa K, Martimo, M, Antti-Poika & J, Uitti (toim.) *Työstä terveyttä*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 170 – 178.

Manka, M. (2012). *Työnilo*. Talentum media Oy. Haettu 26.3.2017. Saatavilla AlmaTalent verkkotietokannassa.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:Ty\(\(f6\)nilon\(\(20\)k\(\(e4\)site\(\(20\):Voimavaramallit\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:Ty((f6)nilon((20)k((e4)site((20):Voimavaramallit((20)))

Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum media.

Noe, R & Tews, M. (2014). Employee Development and Growth. Teoksessa A. Day, K.Kelloway & J.Hurrell (toim.) *Well-being: How to build psychologically healthy workplaces*. Malden, Oxford & West Sussex: Wiley Blackwell. 142 – 160. Haettu 26.1.2017. Saatavilla ProQuest tietokannassa.

<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk/reader.action?docID=10868204&ppg=95>

Pääkkönen, R. Sauni, R. Saarinen, K. (2010). Riskinarviointi ja -hallinta työpaikalla, Teoksessa K, Martimo, M, Antti-Poika & J, Uitti (toim.) *Työstä terveyttä*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 150 – 159.

Op.fi. (n.d.). *OP Etelä-Häme*. Haettu 12.1.2017 ja 11.5.2017 osoitteesta <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/op-etelahaame?cid=151147203&srcpl=3>

Pohjola, M. (2015). *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Haettu 27.1.2017 osoitteesta [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)

Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. (2015). *Osaamisen johtaminen – osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen*. Haettu 30.1.2017 osoitteesta <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Salojärvi, S. (2006). Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WSOY, 49 – 60.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2016). *Työhyvinvointi*. Haettu 9.12.2016 osoitteesta <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIPress.

Työsuojelu. (2017). *Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla*. Haettu 23.1.2017 osoitteesta

[http://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Psykososiaalinen\\_kuormitus\\_022017/b83f9573-49d0-4b3a-8d75-4c3c1485bec5](http://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Psykososiaalinen_kuormitus_022017/b83f9573-49d0-4b3a-8d75-4c3c1485bec5)

Työterveyslaitos. (2016). *Työhyvinvointi*. Haettu 9.12.2016 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Toimisto- ja tietotyö*. Haettu 12.3.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/toimisto-ja-tietotyö/>

Vesterinen, P. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WSOY.

Vesterinen, P. (2006). Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WSOY, 29 – 48.

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Haettu 12.3.2017 osoitteesta <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Wink, H. (2006). Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WSOY, 139 – 153.

Österberg, M. (2009). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Helsingin kamari Oy

## TYÖHYVINVOINTIKYSELY

1. Kuinka kauan olet työskennellyt OP Etelä-Hämeessä?

Alle 1 vuosi  
1-2 vuotta  
2-3 vuotta

2. Miten koet työnantajasi tukevan tällä hetkellä työhyvinvointiasi?

Heikosti  
Kohtalaisesti  
Hyvin  
Erinomaisesti

3. Koetko viihtyväsi työtehtävissäsi hyvin?

Kyllä, lähes aina  
Useimmiten  
Toisinaan  
En koskaan. Miksi?

4. Haastaako työsi sinua sopivasti?

Kyllä, lähes aina  
Useimmiten  
Toisinaan  
Ei ollenkaan

5. Koetko työsi kuormittavan henkisesti sinua liikaa?

Kyllä, joka päivä  
Useimpina päivinä  
Toisinaan  
En koskaan

6. Koetko työsi kuormittavan fyysisesti sinua liikaa?

Kyllä, joka päivä  
Useimpina päivinä  
Toisinaan  
En koskaan

7. Millainen on motivaatiotasosi työntekoa kohtaan tällä hetkellä?

Erinomainen

Hyvä

Tyydyttävä

Kohtalainen, Miksi?

Huono, Miksi?

8. Mitkä asiat saavat sinut innostumaan työstäsi?

9. Mitä hyvinvointiasi tukevia toimia, välineitä ja mahdollisuuksia työnantajasi sinulle tällä hetkellä tarjoaa?

10. Mitä muita hyvinvointiasi tukevia toimintoja toivoisit työnantajasi tarjoavan sinulle?

11. Kuinka koet oman osaamisesi vastaavan työtehtäviesi vaatimuksia?

Erinomaisesti

Hyvin

Tyydyttävästi

Kohtalaisesti

Heikosti

12. Miten koet työnantajasi tukevan osaamisesi kehittämistä?

Erinomaisesti

Hyvin

Tyydyttävästi

Kohtalaisesti

Heikosti

13. Millaisin keinoin työnantajasi kehittää osaamistasi?

14. Millaisin keinoin työnantajasi voisi tukea osaamisesi kehittämistä enemmän?

15. Miten koet pankkipalveluiden digitalisoitumisen muuttavan osaamistarpeitasi?

16. Millaisia ajatuksia pankkipalveluiden digitalisoituminen ja sen myötä muuttuva työ sinussa herättää?

17. Millaista osaamista uskot tulevaisuuden pankkialan työtehtävissä tarvittavan?

## SAATEKIRJE

Hyvä kyselyn vastaanottaja,

Teen tradenomiopintojeni opinnäytetyötä OP Etelä-Hämeelle. Opinnäytetyöni aiheena on: Työhyvinvointi pankkiuran aloittaneiden näkökulmasta ja tutkimukseeni kohderyhmänä on alle kolme vuotta OP Etelä-Hämeessä työskennelleet toimihenkilöt. Olet osa kohderyhmääni, joten toivoisin saavani vastauksesi oheiseen kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 10 minuuttia.

Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä avoimen sanan kysymyksistä. Mikäli sinulla herää kysymyksiä kyselyyn liittyen, olethan yhteydessä minuun.

Vastausaikaa on kaksi viikkoa 10.4.2017 asti.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/36BC01E95285F518>

Ystävällisin terveisin,  
Elina Flyktman