



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Esimies henkilöstön työhyvinvoinnin varmistajana

Case: Helmi Säästöpankki Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Annukka Annaniemi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Annaniemi Annukka:

Esimies henkilöstön työhyvinvoinnin
varmistajana
Case: Helmi Säästöpankki Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 40 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia organisaation, esimiehen sekä yksilön näkökulmasta. Työn tavoitteena on kartoittaa ensin Helmi Säästöpankki Oy:n henkilökunnan tyytyväisyyttä esimiestensä toimintaan ja sen vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Toiseksi tavoitteena on verrata saatuja tuloksia Säästöpankkiliiton tekemään työhyvinvointitutkimukseen. Työssä tutkitaan organisaation, esimiesten sekä yksilön tapoja vaikuttaa työhyvinvointiin.

Teoriaosuudessa selvitetään työhyvinvoinnin käsitettä sekä hyvää johtamista. Ensimmäisessä pääluvussa selvitetään käsitettä työhyvinvointi sekä tapoja joilla organisaatio, esimiehet ja yksilö voivat vaikuttaa työhyvinvointiin organisaatiossa. Toisessa pääluvussa käsitellään johtamista ja esimiestyötä osana työhyvinvointia. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa esitellään kohdeorganisaatio Helmi Säästöpankki Oy, tutkimus sekä tulokset ja johtopäätökset.

Työssä on käytetty määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiirisen osuuden on tarkoitus selvittää kohdeorganisaation henkilöstön tyytyväisyyttä esimiehiinsä sekä esimiesten vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimus toteutettiin kysymyslomakkeen avulla. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse 41 henkilöstön jäsenelle, joista 21 vastasi kyselyyn.

Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaation henkilöstö on suhteellisen tyytyväinen esimiestensä työskentelyyn, mutta verrattuna muihin Säästöpankkiliiton pankkien henkilöstöön, keskivertoa tyytymättömämpi. Suurimmiksi kehityskohdiksi esimiesten työskentelyssä nousivat viestintä työhön liittyvistä asioista sekä tavoitteiden oikea mitoitus.

Tuloksien perusteella muodostettiin neljän kohdan ohjeistus esimiehille kehityskohteista ja toimista henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen.

Asiasanat: hyvinvointi, työhyvinvointi, johtaminen, esimies

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in ...

ANNANIEMI, ANNUKKA:

How managers can ensure the well-being
of the staff

Case: Helmi Säästopankki Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 40 pages, 3 pages of
appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis focuses on well-being at work in the angle from the perspective of an organization, managers and individuals. This paper studies the The aim was to study how satisfied the employees of Helmi Säästopankki Oy are to their managers and how the managers affect the employee's well-being at work. The thesis then compares these results with a job satisfaction survey made by Säästopankki union at its banks.

This thesis includes two sections. The theoretical background of the study is presented first. This section discusses well-being at work, good management and the responsibilities that managers have. The empirical part of the thesis then introduces Helmi Säästopankki Oy, the execution of the survey and its results. The study was conducted in April 2014, and the data was obtained by a questionnaire sent to the staff by email.

The results indicate that the staff of Helmi Säästopankki is relatively satisfied to their managers' work, but they are less satisfied than the staff at other Säästopankki unions' banks. The results indicate that communication between managers and staff needs development. The results also indicate that the staff's goals should be reassessed. Finally, the result of the thesis was a five point guide list to the bank's managers on how to improve the staff's well-being at work.

Keywords: well-being, well-being at work, management, manager

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	TYÖHYVINVOINTI	4
2.1	Henkinen ja fyysinen hyvinvointi	5
2.1.1	Työntekijän vaikutus työhyvinvointiin	5
2.1.2	Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin	6
2.1.3	Organisaation vaikutus työhyvinvointiin	6
2.1.4	Työhyvinvointi ja kilpailukyky	8
2.2	Työturvallisuus	9
3	JOHTAMINEN JA ESIMIES TYÖ OSANA TYÖHYVINVOINTIA	10
3.1	Esimiehen vastuut työhyvinvoinnissa	10
3.1.1	Sisäinen viestintä	11
3.2	Hyvä esimies	12
4	HELMI SÄÄSTÖPANKKI OY:N TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET	16
4.1	Case-yritys Helmi Säästöpankki Oy	16
4.2	Helmi Säästöpankki Oy:n työhyvinvointikyselyn toteutus	18
4.3	Hyvinvointikyselyn tulokset	20
4.4	Johtopäätökset	31
4.5	Kehitysehdotukset	35
4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	37
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi takaa tuloksen ja siksi hyvinvointia ja tulosta on kehitettävä käsi kädessä. Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe niin maailmalla kuin Suomessa. Suomen hallitusohjelmaan on kirjattu hanke nimeltä ”Työelämä 2020” jonka tavoitteena on, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014).

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiehen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin Helmi Säästöpankki Oy:ssä. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen henkilökunnan tyytyväisyyttä esimiestensä toimintaan sekä sen vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus kehittää kymmenen kohdan lista asioista, joilla Helmi Säästöpankki Oy:n esimiehet voivat parantaa henkilöstön työhyvinvointia.

Mielestäni työhyvinvointi ja esimiesten vaikutus siihen ovat ajankohtaisia ja mielenkiintoisia aiheita. Tutkimukseni motivaatio lähti myös ajatuksesta, että organisaatio voi saavuttaa huomattavia taloudellisia säästöjä tavoittelemalla yhä parempaa työhyvinvointia työntekijöilleen sekä kasvattaa osaamis pääomaansa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää esimiestyöskentelyn vaikutusta kohdeorganisaation henkilöstön hyvinvointiin. Opinnäytetyössä selvitetään työhyvinvoinnin edellytykset sekä tarkastellaan työhyvinvointia organisaation, esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta, painottaen esimiehen roolia työhyvinvoinnissa.

Tavoitteena on tuottaa Helmi Säästöpankki Oy:lle kymmenen kohdan lista, jolla parantaa esimiesten työskentelyä ja työntekijöiden työhyvinvointia.

Opinnäytetyöni hakee vastausta seuraavaan pääkysymykseen:

- Kuinka esimies voi varmistaa työntekijöiden hyvinvoinnin?

Alakysymyksiä opinnäytetyössä ovat:

- Miten esimiehen vuorovaikutustaidot vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten esimiehen toiminta työyhteisössä vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten esimiehen johtamistapa vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta, eli tutkimuksen kohdetta kuvataan ja tulkitaan tilastoiden ja numeroiden avulla. Tavoitteena on saada yleistä ja yleistettävää tietoa tutkimuskohteesta. Tilastointia varten aineistoa kerätään yleensä niin, että mukaan saadaan erilaisia ominaispiirteitä kuvaavia muuttujia, kuten kohdehenkilöiden sukupuoli ja ikä. (Kananen 2008.)

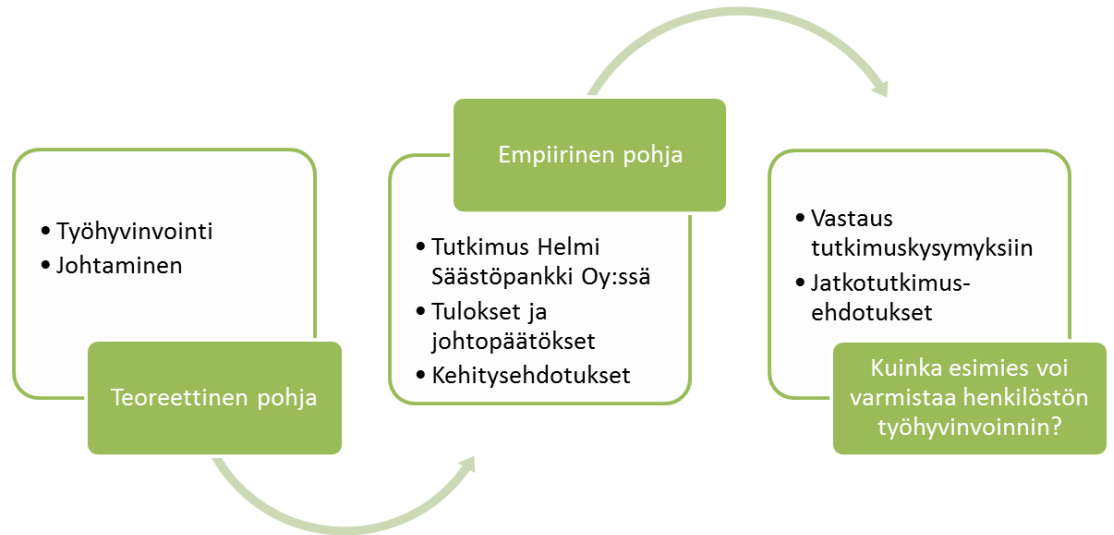
Päädyin käyttämään opinnäytetyössäni kvantitatiivista tutkimusta, koska pyrin saamaan tilastollista ja vertailtavissa olevaa tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista. Opinnäytetyössäni vertaillaan tutkimuksella saatua tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista Helmi Säästöpankki Oy:n vuonna 2013 toteuttaman työhyvinvointi-kyselyn tuloksiin.

Käytetty tieto on kerätty alan kirjoista, julkaisuista ja internetistä sekä haastattelemalla kysymyslomakkeella kohdeyrityksen työntekijöitä. Aineiston hakuun käytettiin sanoja työhyvinvointi, johtaminen, esimiestyö ja osaamisen johtaminen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 1 esitellään tämän opinnäytetyön rakenne. Työ koostuu kolmesta osiosta, jotka ovat johdanto, teoria sekä tutkimus ja sen tulokset. Toisessa pääluvussa käsitellään työhyvinvointia eri näkökulmista. Kolmannessa pääluvussa käsitellään johtamista ja esimiehen vastuita työntekijöiden työhyvinvoinnissa.

Neljännessä pääluvussa esitellään kohdeyritys sekä tutkimuksen toteutus ja tulokset. Viides pääluku on yhteenveto opinnäytetyöstä ja tutkimuksesta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 TYÖHYVINVOINTI

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijöiden terveydestä, jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2010). Näihin vaikuttavat organisaatio, työyhteistö, työ, johtaminen sekä työntekijä itse (Työterveyslaitos 2013). Kuviossa 2 esitellään oppinnäytetyön perustana oleva työhyvinvoinnin koostuminen. Tässä luvussa kerrotaan työhyvinvoinnista organisaation, esimiehen ja yksilön näkökulmasta. Oppinnäytetyössä työturvallisuus nähdään osana työhyvinvointia.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin koostuminen, mukaillen Työterveyslaitos 2010.

Kohdeorganisaatio Helmi Säästöpankki Oy:n näkemykset työhyvinvoinnista ovat saaneet perustansa Säästöpankkiliiton linjauksista. Liiton mukaan työhyvinvointi koostuu niin henkilöstön omista toimista kuin esimiehistä ja organisaatiosta. Helmi Säästöpankin liiketoimintastrategian mukaan erinomainen henkilöstö on toiminnan perusta. Strategian mukaan laadukas asiakaspalvelu on tulosta ammattitaitoisesta, vastuullisesta henkilöstöstä ja hyvinvoivasta työyhteisöstä, joka on tulosta osaavasta ja innostavasta johtamisesta. (Säästöpankkiliitto 2013.)

2.1 Henkinen ja fyysinen hyvinvointi

Henkinen hyvinvointi työssä tarkoittaa työntekijän henkisten voimavarojen ja työn vaativuuden sekä työympäristön kohtaamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijän työ on sopivan vaativaa hänen omiin kykyihinsä nähden, ei liian kuormittavaa eikä liian yksinkertaista. Työntekijän pitäisi kokea työnsä merkitykselliseksi sekä tarpeeksi haastavaksi, jotta on mahdollisuus kehittyä. (Helakorpi 2005.) Käytännössä yksilö oppii uutta työssään, mutta jos haasteet eivät kasva osaamisen myötä, johtaa tämä liian vähään kuormitukseen ja ikävystymiseen (Helakorpi 2005, 181).

Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti myös työympäristö ja sen viihtyisyys. Työympäristöksi lasketaan sekä työpaikan ihmiset että tilat ja laitteet. Huonosti toimivat laitteet, epämiellyttävät työtilat ja huonot ihmissuhteet työpaikalla voivat kuormittaa työntekijää sekä henkisesti että fyysisesti, jolla on huono vaikutus työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. (Viitala 2007, 178–181.)

Fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, ettei työ kuormita työntekijää liikaa tai että työntekijä on fyysisesti turvassa työssään, esimerkiksi suojassa väkivallalta. Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti työergonomia eli oikeat työasennot ja -välineet. Organisaatiolla on velvollisuus huolehtia työntekijöidensä fyysisestä ja henkisestä turvallisuudesta, eli organisaation on tarjottava esimerkiksi ohjeistusta työasennoista sekä kartoittaa työn riskit ja pitää huolta, että työntekijät käyttävät tarvittavia turva- ja suojarusteita. (Helakorpi 2005.)

2.1.1 Työntekijän vaikutus työhyvinvointiin

Yksilön työhyvinvointi koostuu kolmesta osasta: työntekijän omasta panostuksesta sekä organisaation ja esimiehen osallistumisesta. Yksilöllä itsellään on useita mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Erityisesti yksilön asenteilla on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Ihminen havainnoi ja tulkitsee ympäristönsä tapahtumia asenteidensa kautta. Yksilön onkin tärkeää ottaa organisaation tarjoamat haastavat tilanteet tai tehtävät mahdollisuutena kehittyä ja haastaa itsensä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.) Toisaalta yksilön tulee tunnistaa omat voimavaransa ja toimia niiden mukaan. Kunnioittamalla muita

työyhteisön jäseniä ja tarjoamalla tukea ja apua yksilö vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti ja hänellä on paremmat mahdollisuudet saada samankaltaista apua itse.

Yksilön oma-aloitteisuus, vastuunotto omasta toiminnasta sekä osoitus siitä, että on luotettava työntekijä, parantavat työntekijän omaa mielekkyyden ja onnellisuuden tuntoa. Yksilön keinoja vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa on tietoinen irtautuminen työstä vapaa-ajalla ja liikunnan harrastaminen jotta fyysinen kunto pysyy hyvänä. Yksilön tekemät ratkaisut auttavat palautumaan työstä, joka ehkäisee stressiä ja uupumusta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

2.1.2 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin

Esimiehen vaikutus sekä omaan että muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin on suuri. Esimiehen on varmistettava työntekijöidensä turvallisuus ja viihtyvyys työpaikalla sekä pidettävä huolta, että työntekijät voivat hyvin ja saavat äänensä kuuluviin. Etenkin muutostilanteissa on tärkeää, että esimies osaa kuunnella työntekijöitään. (Beerel 2009, 9-15.) Esimiehen on toisaalta osattava motivoida henkilöstöä organisaation tavoitteisiin. Kuuntelemalla ja kannustamalla esimies voi luoda avoimen ja turvallisen työympäristön, jolla voidaan motivoida henkilöstöä. Esimiehen ollessa kannustava ja avoin myös työympäristö on miellyttävämpi. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.) Esimies voi osoittaa olevansa luotettava paitsi hoitamalla omat työnsä, mutta myös esimerkiksi puuttumalla mahdollisiin ongelmiin työpaikalla. Välineitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, informointitilaisuudet ja selkeä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. (Viitala 2007.)

2.1.3 Organisaation vaikutus työhyvinvointiin

Organisaatiolla on laaja vastuu työhyvinvoinnista. Suomen laissa on säädetty organisaation vastuusta tarjota terveydenhuolto ja tarvittavat turvallisuusvälineet työntekijöilleen. (Ahonen 2005. Työturvallisuuslaki 2002.) Organisaation on tarjottava myös mahdolliset lisäkoulutukset ja esimiesten ohjaus, sillä

organisaation tarjoama tuki vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön ja jopa yksilöiden käyttäytymiseen. Työnantajan tarjoama koulutus henkilöstölle parantaa työsuoritusta ja voi helpottaa työn aiheuttamaa stressiä taitojen kasvaessa. (Chiang & Hsieh 2012.)

Organisaation on hyvä tukea työntekijöiden kunnon ylläpitoa ja palautumista, sillä ne ehkäisevät stressiä ja uupumusta. Esimerkiksi liikuntaseteleitä tarjoamalla organisaatio voi kannustaa työntekijöitään fyysisen kunnon ylläpitoon.

Organisaatiolta vaaditaan panostusta työhyvinvointiin, mutta työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan vähentää tiettyjä riskejä liittyen sekä henkilöstöön että tuotantoon. Henkilöstöriskeihin vaikuttavat usein useat riskit yhdessä, esimerkiksi uupuminen ja väsyminen voivat altistaa muihin riskeihin, kuten työtapaturmiin. Muita henkilöstöriskejä ovat muun muassa sairastuminen, päihteiden käyttö, henkilö- ja työsuheriidat, ammatillisen osaamisen vanhentuminen ja inhimilliset virheet, jotka kaikki voivat aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia yritykselle. (Viitala 2007, 212–213.)

Organisaatio, joka huolehtii työntekijöidensä kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista, voi tehdä merkittäviä säästöjä, sillä miellyttävä ja turvallinen työympäristö voivat lisätä ihmisen työkykyistä ikää, jolloin eläköitymisikä pitenee. Hyvinvoivassa työympäristössä myös kustannuksia aiheuttavat sairauspäivät ja muut poissaolot vähevät merkittävästi ja työtehokkuus kasvaa. (Doherty 2010.) Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin sijoittaminen voi maksaa itsensä takaisin jopa kuusinkertaisena. Työhyvinvointiin sijoittamisen hyödyt voidaan jakaa välittömiin, välillisiin sekä lopullisiin vaikutuksiin, jotka esitellään kuviossa 3 (Ahonen ja Työterveyslaitos 2013.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset (Työterveyslaitos ja Guy Ahonen 2010)

2.1.4 Työhyvinvointi ja kilpailukyky

Työhyvinvointi ja kilpailukyky vaikuttavat toisiinsa suoraan, sillä yrityksen taloudellisella menestyksellä ja henkilöstön tyytyväisyydellä on suora yhteys. Jotta yritys olisi palveluiltaan ja tuotteiltaan kilpailukykyinen, tulee sen olla myös työmarkkinoilla kilpailukykyinen. Motivoituneet, työstään innostuneet ja hyvinvoivat työntekijät pystyvät tarjoamaan parempaa palvelua ja tuotteita asiakkaille. (Ahonen 2005, 69–73.)

Työhyvinvointi parantaa yrityksen kilpailukykyä henkilöstökustannusten pienenemisenä. Työhyvinvointi näkyy sairauspoissaolo-, tapaturma-, ja työkyvyttömyyskustannusten alenemisenä sekä työntekijöiden kustannustehokkuuden kasvamisena. Tyytyväinen henkilöstö on motivoituneempaa ja tehokkaampaa, jolloin toiminnan laatu ja asiakaspalvelu paranee. Tämä puolestaan heijastuu asiakastyytyväisyytenä ja kilpailukykyyn kasvuna. Innostunut ja sitoutunut henkilökunta parantavat myös yrityksen imagoa, joka lisää kilpailukykyä uusista osaajista ja yhteistyökumppaneista. (Ahonen 2005, 69-71.)

2.2 Työturvallisuus

Esimiehen työnkuvaan kuuluu henkilöstöjohtaminen, jolla vaikutetaan työhyvinvointiin myös pitämällä huolta työlainsäädännön säädöksien toteutumisesta sekä turvallisesta työympäristöstä. Turvallisella työympäristöllä tarkoitetaan sekä fyysisesti että psyykkisesti turvallista työympäristöä. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on pidettävä huolta turvamääräyksistä ja laitteiden sekä varusteiden kunnosta mutta myös siitä, että työntekijällä on turvallinen työympäristö muiden työntekijöiden kanssa. (Työsuojeluhallinto 2009.)

Esimiehen on pidettävä huolta, että työpaikan turvallisuusohjeet ja tarvikkeet ovat ajan tasalla. Työntekijän on voitava luottaa siihen, että työpaikan palosammuttimet, poistumisreitit ja muut turvallisuusjärjestelyt ovat toiminnassa, ja jos työpaikalla on käytettävä erityisiä suojavarusteita, ne ovat turvamääräysten mukaisia ja kunnossa. Puutteet turvallisuudessa ovat sekä lainsäädäntöä vastaan että luovat huonoa ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Tunne, että työntekijöistä ei pidetä huolta, tuo epävarmuutta, tunnetta arvostuksen puutteesta sekä stressiä, jotka kaikki vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. (Työsuojeluhallinto 2013).

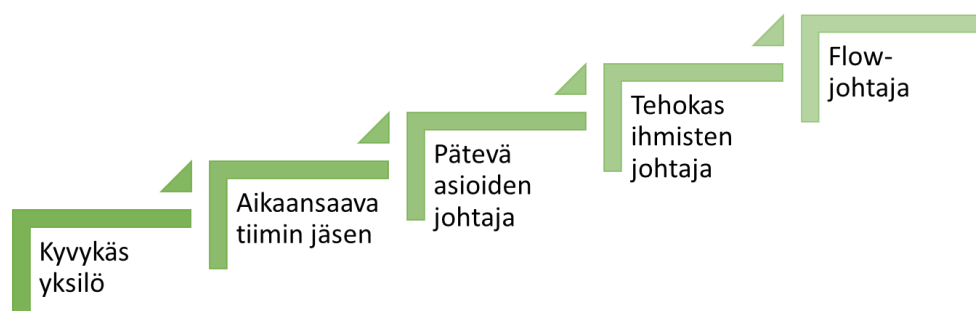
Huono työympäristö ei lisää työmotivaatiota, voi aiheuttaa lisäkuluja yritykselle sekä aiheuttaa jopa arvokkaiden voimavarojen, työntekijöiden, menetyksen kilpaileville yrityksille.

3 JOHTAMINEN JA ESIMIES TYÖ OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Esimestyö ja johtaminen voidaan määritellä työyhteisön toiminnan säätelyksi, jonka voidaan ajatella olevan osittain työntekijöiden kautta toimimista. Vaikka esimiehen kuuluu usein olla oman alansa ammattilainen, on esimestyö nykyään enemmän työntekijöiden auttamista ja tukemista parhaaseen mahdolliseen tulokseen (Jalava 2001, 14).

3.1 Esimiehen vastuut työhyvinvoinnissa

Aiemmin esimiehen päätehtävä oli olla tehokas ja oman alansa ammattilainen sekä osata organisoida töitä, mutta nykyään on muodostunut tärkeäksi, että esimies osaa myös tunnejohtaa, olla ”flow-johtaja”. Esimiehen on osattava olla empaattinen ja lukea tunnetiloja, sekä löytää oikea kannustin työntekijöilleen. (Kaski ja Kiander 2005, 9.) Kuviossa 4 on esitelty johtamistyyppien kehitys. Esimiehen yhdeksi päätehtäväksi on muodostunut huolehtia työhyvinvoinnista, joka koostuu monesta osasta ja vaatii paljon työtä. Esimiehen on huolehdittava niin yksilön kuin yhteisön hyvinvoinnista, joihin vaikuttavat työntekijän terveys, jaksaminen, työpaikan turvallisuus, hyvä työn hallinta, työilmapiiri ja johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.)



KUVIO 4. Johtamistyyppien kehitys (Ahonen G. 2005).

Esimiehen keskeinen tehtävä on kannustaminen. Omalla esimerkillään esimies voi saada työntekijät osallistumaan työilmapiiriin ja – hyvinvoinnin parantamiseen, sillä usein työntekijöiden on helpompi lähteä mukaan esimerkiksi organisaation aloitteisiin jos esimieskin on niissä mukana. Esimiehen esimerkki itsestään ja työhyvinvoinnista huolehtimisesta antaa työntekijöille pohjan tehdä samoin. (Robison 2013.)

Esimiehen on toimittavana eettisenä johtajana. Eettinen johtajuus on esimerkin näyttämistä rehellisyydestä luotettavuudesta. Paitsi lainsäädännön mukaan, myös eettisen johtajuuden mukaan, esimiehen vastuulla on pitää huolta, että työsopimuksen teosta asti työntekijällä on vähintään työlainsäädännön määräämät vähimmäisoikeudet. Esimiehen on huolehdittava kaiken tarpeellisen olevan työsopimuksessa ja että työntekijällä on mahdollisuus kysyä epäselvyyksistä. Lain noudattaminen esimerkiksi työsopimuksessa, yhteistoimintaneuvotteluissa ja irtisanomisissa on tärkeää, jotta työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi. Tunne siitä, että esimies pitää huolta työntekijöiden oikeuksista lisää työmotivaatiota ja luottamusta organisaatioon ja esimieheen. (Feldt, Huhtala & Lämsä 2012. 137–152.)

3.1.1 Sisäinen viestintä

Esimiehen vastuulla on huolehtia, että organisaation käytännöt ja kehitysajat tulevat käytäntöön henkilöstön keskuudessa, mutta toisaalta myös välittää henkilöstöltä saatuja ideoita ja kommentteja organisaation ylemmille tasoille. Riittäväällä kommunikoinnilla niin negatiivisista kuin positiivisistakin asioista voidaan pitää huolta siitä, että tieto kulkee organisaation sisällä. Tiedon kulku auttaa varmistamaan tarvittavien muutoksien toteutumisen ja toisaalta sen, että kaikki tuntevat tullessa kuulluksi.

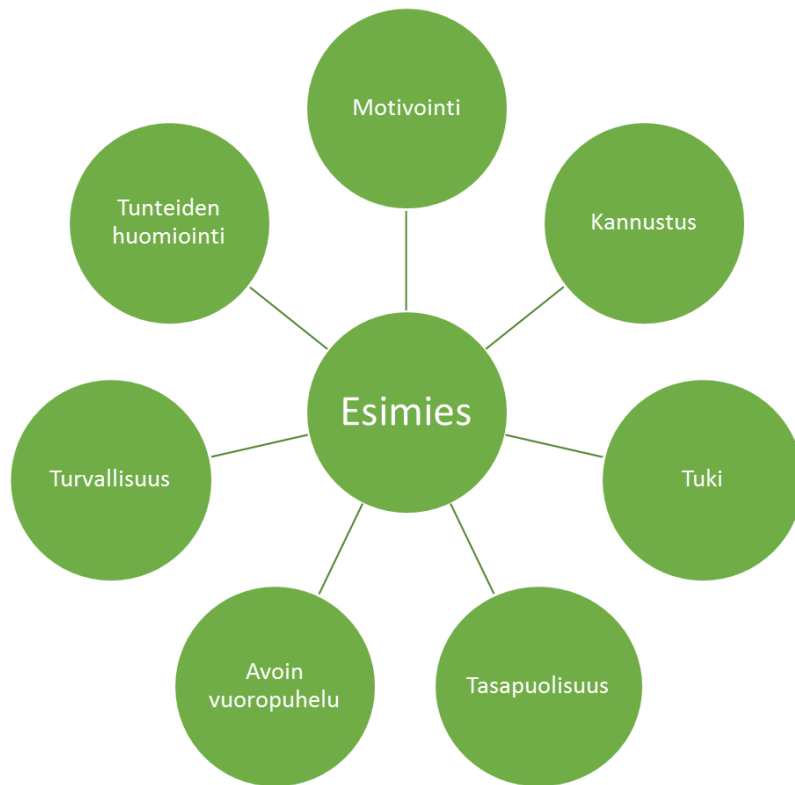
Sisäisen viestinnän voidaan katsoa pitävän organisaation koossa ja toiminnassa, sillä organisaatio ei voi toimia ilman vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Sisäinen viestintä sisältää esimerkiksi tutustumisen työtehtäviin ja organisaatioon, yleiset toimintaohjeet sekä vapaamuotoisen vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä.

(Jyväskylän yliopisto 2003.) Sisäisen viestinnän ollessa riittämätöntä, työyhteisön jäsenet eivät välttämättä tiedä, miten työssä on onnistuttu tai mitä kuuluu omaan työkuvaan (Åberg 2008, 96). Riittämätön sisäinen viestintä voi vaikuttaa negatiivisesti heikentyneenä motivaationa ja työn laatuina. Hyvä sisäinen viestintä taas vaikuttaa työhyvinvointiin esimerkiksi vahvistamalla yhteisöllisyyttä, selkeyttämällä työkuva ja yhtenäistämällä organisaation käytäntöjä.

Esimerkki vuorovaikutuksesta esimiehen ja yksilön välillä on kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on kehityssuunnitelman laatiminen sekä urakehityksen kartoitus ja parhaimmillaan työntekijän ammatillinen kasvu ja kehitys. Antamalla työntekijöille mahdollisuuden kommentoida vapaasti työpaikan positiivisia ja negatiivisia puolia, ja toisaalta negatiivisiin asioihin puuttuminen, lisää työmotivaatiota ja sitä kautta työhyvinvointia. Tämä osoittaa esimiesten arvostavan työntekijöitä ja heidän mielipiteitään. (Viitala 2009, 186–187.)

3.2 Hyvä esimies

Hyvä esimies on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, koska ymmärtää sen vaikutuksen organisaatioon. Työsuhteet ovat usein määräaikaista ja työtilanne on yleisesti epävarma, joka heijastuu myös työhyvinvointiin. (Manka 2011, 10.) Hyvä esimies pitääkin huolta monipuolisesti henkilöstön työhyvinvoinnista, jolloin vastuita on useita. Hyvä esimies kannustaa, motivoi, tukee ja kohtelee henkilöstöä tasapuolisesti. Tukemalla ja kannustamalla esimies varmistaa työntekijöiden tehokkuuden ja positiivisen asenteen (Chiang & Hsieh 2012). Hyvän esimiehen vastuut esitellään kuviossa 5.



KUVIO 5. Hyvän esimiehen vastuut.

Hyvän esimiehen määritelmä muuttuu trendien vaihdellessa ja uusien teorioiden mukana, mutta nykyisen trendin, ”flow-johtamisen”, katsotaan vaikuttavan erityisen positiivisesti työhyvinvointiin ja yrityksen tulokseen (Ahonen G. 2005). Flow-johtamisen myötä esimiehen rooli on muuttunut pelkästä auktoriteetista ja asiantuntijasta toiminnan kehittäjäksi ja tunteiden havainnoijaksi. Flow-johtaja ei ole pelkkä auktoriteetti ja oman alansa ammattilainen, vaan tiivis osa työryhmää. Flow-johtaja motivoi ja innostaa työntekijöitä. Esimiesten on osattava johtaa muutoksia työelämässä tavalla, jolla muutos ei aiheuta vastarintaa tai ongelmia työntekijöille. Hyvä esimies ei vain johda toimintaa, vaan innostaa siihen ja tukee työntekijöitä. (Helakorpi 2005, 171.) Esimiehen tehokkuudesta ei kerro enää hänen oma tehokkuutensa ja korkea ammattitaito, vaan hänen johtamiensa työntekijöiden tehokkuus ja taito (Jalava U. 2001, 14). Esimiesten tehtävänä on henkilöstön osaamisen johtaminen. Työt tulisi vastuuttaa yksilöiden taidot huomioon ottaen ja toisaalta toimia jos tehtäviin vaadittua osaamista ei löydy. (Helakorpi 2005, 171).

Tasapuolisen kohtelun ja asiallisen palautteen lisäksi esimiehellä on useita keinoja parantaa työilmapiiriä. Erilaiset virkistäytymispäivät, kuten tilinpäätösjuhlat tai ”tiimipäivät”, auttavat työntekijöitä tutustumaan sekä toisiinsa että esimiehiinsä, mikä rentouttaa ilmapiiriä myös työpaikalla. Ihmisen viihtyvyyteen työpaikalla vaikuttaa tunne siitä, että on tarpeellinen ja pätevä. Tärkeää on myös tunne siitä, että osaamista ja onnistumisia arvostetaan, jotta työmotivaatio ja työn tehokkuus säilyvät. (Viitala 2009, 178–181.) Palautteen antaminen työntekijöille säännöllisin väliajoin, sekä keskusteleminen heidän urakehityksistään auttaa siis työntekijöitä tuntemaan työnsä merkitykselliseksi.

Työilmapiirin laatu riippuu sekä työntekijöistä että esimiehestä. Kaikkien ihmisten ei voida olettaa pitävän toisistaan, mutta hyvä esimies pitää huolta, että kaikki tulevat toimeen keskenään. Ristiriitatilanteissa esimiehen on ratkaistava asiat puolueettomasti ja reilusti, jotta kaikille jäisi tunne, että heitä on kuunneltu ja heistä on välitetty. Tunnejohtamisella, omien ja työntekijöiden tuntemuksien havainnoinnilla, voidaan vaikuttaa sekä yhteisön että yksilön tunteisiin ja työmotivaatioon. Tunnistamalla negatiiviset tunteet esimies voi tukea työntekijöitä, jolloin työn tuloksellisuus ja työhyvinvointi saadaan pidettyä mahdollisimman hyvinä. (Kaski ja Kiander 2005, 13–16.) Avoimen vuoropuhelun varmistaminen on keino lisätä henkilöstön tunnetta puolueettomuudesta ja siitä, että heitä on kuunneltu. (University of Cambridge 2009.) Erityisesti muutostilanteissa tunne siitä, että henkilöstöä on kuunneltu, voi lisätä arvostuksen tunnetta ja luottamusta sekä esimieheen että organisaatioon (Beerel 2009, 9-15). Esimiesten on myös osattava itse työskennellä yhdessä muiden esimiesten kanssa luodakseen hyvinvoivan ja tukevan työympäristön työntekijöille (Doherty N. 2010).

Ihmiset ovat tietoisempia omista oikeuksistaan, kyvyistään ja tarpeellisuudestaan yrityksille, joten organisaatioilla on yhä kasvavat paineet tarjota mahdollisimman hyvä ja miellyttävä työympäristö. Esimiehen on luotava johtamisellaan hyvä työympäristö, jotta yrityksen osaajat eivät vaihda toiseen yritykseen. Työntekijöiden työhyvinvointi heijastuu sitoutumisena organisaatioon ja poissaolojen vähenemisenä. Organisaation maine miellyttävänä työpaikkana auttaa myös uusien osaajien rekrytoinnissa. (Helakorpi 2005.)

Johtamisella voidaan siis vaikuttaa yksilöiden tunteeseen merkittävästä työstä ja viihtyvyydestä työpaikalla, mutta myös koko yhteisön tunteisiin kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti ja luomalla hyvää yhteishenkeä. Johtamisen vaikutusta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin voidaan sanoa työntekijöiden itseluottamuksen vahvistamiseksi; esimiehen on pidettävä huolta, että työntekijä tuntee olonsa hyödylliseksi. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

4 HELMI SÄÄSTÖPANKKI OY:N TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä pääluvussa esitellään ensin kohdeorganisaatio Helmi Säästöpankki Oy, jonka jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Tämän jälkeen analysoidaan tutkimuksen tuloksia pääteemoittain ja esitellään johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

4.1 Case-yritys Helmi Säästöpankki Oy

Helmi Säästöpankki Oy:n juuret ovat lähtöisin vuonna 1902 perustetusta Padasjoen Säästöpankista, josta muodostui vuonna 2007 itsenäinen Helmi Säästöpankki Oy. Helmi Säästöpankki Oy on itsenäinen pankki, mutta kuuluu säästöpankkien muodostamaan 29 pankin kokonaisuuteen, joka on Suomen neljänneksi suurin pankkiryhmä. Padasjoen Säästöpankkisäätiö omistaa Helmi Säästöpankista 59 999 osaketta ja Säästöpankkiliitto 1 osakkeen. (Säästöpankkiliitto 2013.)

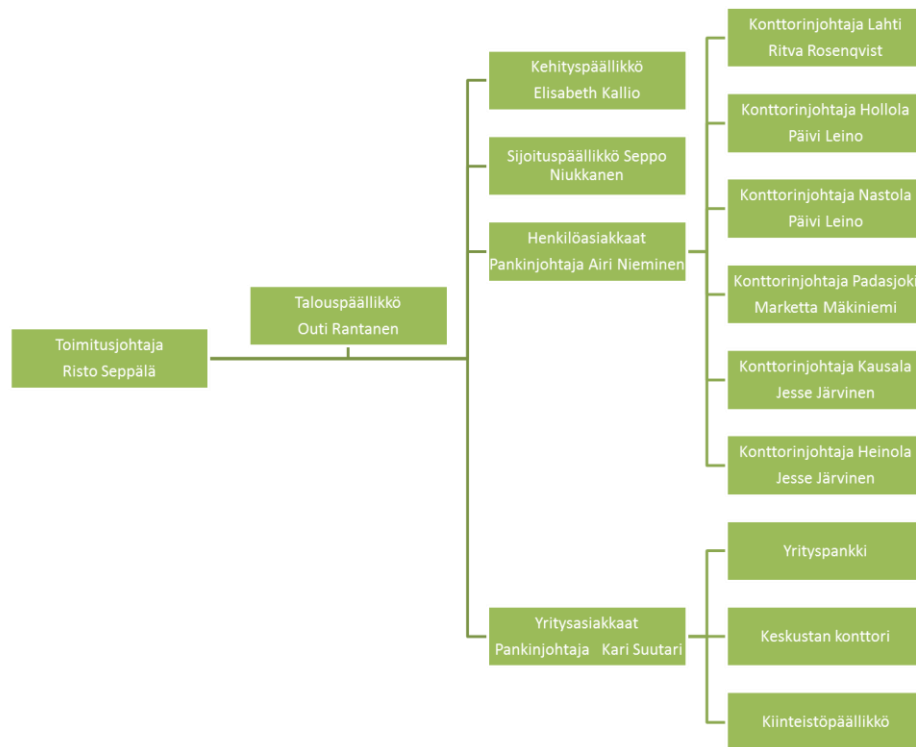
Säästöpankkien toiminta-ajatus on edistää säästämistä ja asiakkaiden taloudellista hyvinvointia. Samat periaatteet ohjaavat myös Helmi Säästöpankin palveluita ja arvoja, jotka ovat asiakaslähtöisyys, yhteistyö, luotettavuus sekä tuloksellisuus. Kohdeorganisaation arvot on kuvattu tarkemmin kuviossa 6. Padasjoen Säästöpankkisäätiön ja näin ollen Helmi Säästöpankki Oy:n tavoitteena on tukea ja kehittää Päijät-Hämeen alueen taloutta, säästäväisyyttä sekä koulutusta. Helmi Säästöpankki jakaa vuosittain avustusta eri järjestöille. (Säästöpankkiliitto 2013.)



KUVIO 6. Säästöpankkien arvot (Helmi Säästöpankin kotisivut 2014.)

Helmi Säästöpankki Oy:lla on kuusi toimipistettä, jotka sijaitsevat Lahdessa, Hollolassa, Kausalassa, Nastolassa, Padasjoella ja Heinolassa. Yrityksessä työskentelee 44 henkilöä. (Säästöpankkiliitto 2014.) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 7 esitellään Helmi Säästöpankki Oy:n organisaatiokaavio.

Organisaatiossa työskentelee esimies-asemassa 8 henkilöä, mukaan lukien toimitusjohtaja Risto Seppälä. Työntekijöiden määrä yhtä konttorinjohtajaa kohden vaihtelee riippuen konttorin koosta. Kaaviossa 7 nähdään, että yhdellä konttorinjohtajalla voi olla vastuullaan useampi konttori. (Helmi Säästöpankin kotisivut 2014.)



KUVIO 7. Helmi Säästöpankki Oy:n organisaatiokaavio

4.2 Helmi Säästöpankki Oy:n työhyvinvointikyselyn toteutus

O pinnäytetyön empiriaosuuden kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää Helmi Säästöpankki Oy:n esimiesten vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja verrata sitä Säästöpankkiliittoon kuuluvien pankkien yhteisen työhyvinvointikyselyn tuloksiin vuodelta 2013. Tutkimusprosessi alkoi aiheen valinnalla tammikuussa 2014 ja päättyi toukokuussa 2014 työn tallentamiseen Theseukseen. Ennen tutkimuksen aloittamista koottiin teoriapohja, jonka avulla muodostettiin tutkimussuunnitelma ja kysymyslomake. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2014 Webropol-verkkotyökalun avulla.

Tutkimusvälineenä käytettiin kyselylomaketta (Liite 2), jossa oli 13 väittämää liittyen esimiestyöskentelyyn ja sen vaikutukseen työhyvinvointiin. Tutkimusta varten tehty kysymyslomake muodostettiin kolmen pääteeman ympärille. Teemat johdettiin tutkimuksen alakysymyksistä ja muodostuivat seuraaviksi; esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus, esimies ja työyhteisö sekä esimies ja johtaminen. Taulukossa 1 näkyvät teemat sekä niihin liittyneet kysymykset. Linkki lomakkeelle lähetettiin sähköpostitse 41:lle Helmi Säästöpankki Oy:n

työntekijälle. Sähköposti sisälsi saatteen (Liite 1) ja linkin, joka aukesi Webropol-sivustolla olevaan kysymyslomakkeeseen. Saatteessa esiteltiin lyhyesti kyselyn aihe sekä kerrottiin vastausten olevan anonyymeja ja tulevan ainoastaan opinnäytetyön käyttöön.

TAULUKKO 1. Kysymyslomakkeen väittämät teemoittain.

Esimies ja yksilön vuorovaikutus	Esimies ja työyhteisö	Esimies ja johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Esimieheni antaa palautetta työskentelystäni • Esimieheni tukee ja opastaa minua • Esimieheni vie antamaani palautetta eteenpäin • Esimieheni on kannustava 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti • Esimieheni huolehtii työympäristön turvallisuudesta • Esimieheni puuttuu henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan • Esimieheni kehittää omaa toimintaansa saamansa palautteen pohjalta • Esimieheni tiedottaa riittävästi työhöni liittyvistä asioista • Esimieheni asettamat tavoitteet ovat realistisia • Esimieheni seuraa säännöllisesti tavoitteiden saavuttamista

Kyselylomakkeella käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa, jossa käytettiin skaalaa ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Lomakkeen täyttämiseen pyydettiin varaamaan aikaa noin kymmenen minuuttia. Lomakkeelta jätettiin pois perinteiset kvantitatiivisen tutkimuksen taustakysymykset, kuten sukupuoli ja ikä, koska niillä ei katsottu olevan oleellista merkitystä tutkimuksessa.

Ennen tutkimuksen toteuttamista kyselylomake testattiin viiden henkilön koeryhmällä, jotka vastasivat kyselyn tulostettuun versioon. Koeryhmän palautteen mukaan osa kysymyksistä muotoiltiin uudelleen, jotta niistä tulisi yksiselitteisempiä. Kysymyslomakkeen viisiportaista asteikkoa ei muutettu, vaikka koeryhmän mielestä parillinen määrä vastausvaihtoehtoja olisi tehnyt vastaamisesta helpompaa. Päädyin käyttämään viisiportaista asteikkoa koska aiemmassa Säästöpankkiliiton työhyvinvointikyselyssä, johon vertaan tutkimuksen tuloksia, on käytetty myös viisiportaista asteikkoa.

4.3 Hyvinvointikyselyn tulokset

Kyselylomakkeella saatuja vastauksia vertailtiin Säästöpankkiliittoon kuuluvien pankkien yhteisen työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Säästöpankkiliiton kysely toteutettiin vuonna 2013. Kyselylomake lähetettiin 41 henkilölle, joista 21 vastasi siihen. Vastausprosentti oli siis 51 prosenttia. Säästöpankkiliiton vuoden 2013 hyvinvointikysely (Liite 3) lähetettiin 957 henkilölle joista 841 vastasi.

Vastausprosentti oli siis 88 prosenttia. Tutkimusten vastausprosentissa on huomattava ero, mutta vastausprosentin 51 katsottiin olevan riittävä tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Vuoden 2014 tutkimuksen heikompi vastausprosentti saattoi johtua useasta eri tekijästä. Kyselyn toteutti yrityksessä työharjoittelussa oleva opiskelija, joten henkilöstö ei välttämättä katsonut tutkimusta tärkeäksi. Toisaalta vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa myös se, että viimeisin työhyvinvointi-tutkimus toteutettiin vain vuotta aiemmin. Kyselyn vastausaika oli suhteellisen lyhyt, vain viikko, mutta sitä ei pystytty pidentämään tutkimuksen aikataulusta johtuen.

Tulokset käydään seuraavaksi läpi teemoittain väittämä kerrallaan vertaamalla vuoden 2013 ja 2014 vastauksia.

Teema 1. Esimiehen ja yksilön vuorovaikutus

Esimieheni on kannustava

Tutkimuksen mukaan Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstö tuntee saavansa hyvin kannustusta esimiehiltään. Taulukossa 2 nähdään, että kohdeorganisaation vastausten keskiarvoksi muodostui 3,90 ja kaikkien Säästöpankkiliiton pankkien vastausten keskiarvo oli 3,99 vuonna 2013. Taulukossa keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Huomattavaa eroa henkilöstöjen kokeman tuen suhteen ei ole. Molemmissa tutkimuksissa väittämistä eniten kannustusta keräsi vastaus 4, eli ”jokseenkin samaa mieltä”. Henkilöstön kannustaminen ja motivointi parantavat työhyvinvointia joten on positiivista, että myös vastauksia 5, eli ”täysin samaa mieltä”, oli molemmissa tutkimuksissa suhteellisen runsaasti.

TAULUKKO 2. Esimieheni on kannustava

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	1%	4%	20%	43%	30%	Täysin samaa mieltä		3,99
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	0%	9,5%	14,2%	52,3%	23,8%	Täysin samaa mieltä		3,90

Esimieheni antaa palautetta työskentelystäni

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että kohdeorganisaation henkilöstö tuntee saavansa palautetta työskentelystään. Vastausten keskiarvo oli 4,05 eli suhteellisen korkea, kun taas kaikkien Säästöpankkiliiton kuuluvien pankkien henkilöstöjen vastausten keskiarvo oli 3,94. Taulukossa keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Kohdeorganisaation henkilöstön palautteen saaminen työskentelystään on siis keskimääräistä parempaa. Kuten taulukossa 3 näkyy, vuoden 2013 Säästöpankkiliiton kyselyssä oli valittu myös vaihtoehdot 1 ja 2, mutta Helmi Säästöpankissa toteutetussa kyselyssä kyseiset vastausvaihtoehdot ei valittu lainkaan, joka on positiivista. Suurin osa henkilöstöstä niin muissa Säästöpankkiliiton pankeissa kuin Helmi Säästöpankki Oy:ssäkin kokee saavansa palautetta työskentelystään, sillä lähes 50 prosenttia kyselyyn vastanneista valitsi vastausvaihtoehdon 4, ”jokseenkin samaa mieltä”.

TAULUKKO 3. Esimieheni antaa palautetta työskentelystäni

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	1%	5%	20%	44%	27%	Täysin samaa mieltä		3,94
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	0%	0%	23,8%	47,6%	28,6%	Täysin samaa mieltä		4,05

Esimieheni tukee ja opastaa minua

Suuri osa työssä jaksamista ja työhyvinvointia on yksilön saama tuki ja sopivasti mitoitettut työtehtävät. Tutkimus osoittaa, että kohdeorganisaation henkilöstön mielestä heidän esimiehensä tukee ja opastaa heitä suhteellisen hyvin, sillä keskiarvoksi väittämään saatiin 3,86. Taulukossa 4 keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Verrattuna Säästöpankkeihin yleensä luku jää pienemmäksi, sillä Säästöpankkien keskiarvo väittämään oli 4,01. Tämä osoittaa että Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstö kokee saavansa vähemmän tukea ja opastusta esimiehiltään kuin Säästöpankeissa keskimäärin. Kohdeorganisaation luku on kuitenkin suhteellisen hyvä, sillä väittäjä ei saanut yhtään ”täysin eri mieltä”-vastausta. Koska tuki ja selkeät ohjeistukset parantavat työhyvinvointia ja näin ollen työn tehokkuutta olisi toivottavaa, että vastausten keskiarvo olisi korkeampi. Taulukossa 4 on esitelty vastausten jakautuminen prosenttein.

TAULUKKO 4. Esimieheni tukee ja opastaa minua

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	2%	5%	17%	43%	32%	Täysin samaa mieltä		4,01
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	0%	4,8%	23,8%	52,3%	19,1%	Täysin samaa mieltä		3,86

Esimieheni vie antamaani palautetta eteenpäin

Säästöpankkiliiton vuoden 2013 tutkimuksessa ei ollut tässä tutkimuksessa käytettyä väittämää ”esimieheni vie antamaani palautetta eteenpäin”, mutta väittämän katsottiin olevan tärkeä. Väittämä on tärkeä tutkimuksen kannalta, sillä avoimuus ja kuunnelluksi tuleminen tunne vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja esimies on vastuussa avoimen ilmapiirin luomisesta. Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstön vastausten keskiarvo väittämään oli 3,81, jonka voidaan katsoa olevan hyvä. Taulukossa 5 keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Yksikään kyselyyn vastanneista ei vastannut vaihtoehtoa 1, eli ”täysin eri mieltä”, joka on hyvä. Kuten taulukossa 5 nähdään, 9,5 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa, joka on huolestuttavaa kun ottaa huomioon, että vastaajia oli vain 21. Myös vastausvaihtoehto 3 sai huomattavasti vastauksia, eli 23,8 prosenttia. Helmi Säästöpankin kokoisessa organisaatiossa tämä tarkoittaa, että osa henkilöstöstä on jokseenkin tyytymättömiä esimiestensä palautteen viemiseen eteenpäin. Kokonaisuudessaan tutkimus kuitenkin näyttää, että Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstö on tyytyväinen esimiestensä palautteen välittämiseen.

TAULUKKO 5. Esimieheni vie antamaani palautetta eteenpäin.

2014 (n=21)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	0%	9,5%	23,8%	42,9%	23,8%	Täysin samaa mieltä		3,81

Teema 2. Esimies ja työyhteisö

Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti

Tunne tasapuolisesta kohtelusta on tärkeää henkilöstölle. Se motivoi ja tekee työilmapiiristä miellyttävämmän, joka heijastuu työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. Tutkimuksessa ilmeni, että kohdeorganisaatiossa oltiin keskimääräistä tyytymättömämpiä tasapuoliseen kohteluun kuin Säästöpankkiliiton pankeissa yhteensä. Kuten taulukossa 6 on esitelty, Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstön vastausten keskiarvoksi muodostui 3,71 ja Säästöpankkiliittoon kuuluvien pankkien 3,95. Taulukossa keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Ero on huomattava varsinkin jos otetaan huomioon, että vastausvaihtoehdot 1 ja 2, ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä”, keräsivät 4,8 ja 9,5 prosenttia vastauksista. Vuoden 2013 tutkimuksessa prosentit olivat 2 ja 5. Prosentuaalisesti erot eivät ole suuria, mutta on huomion arvoista, jos yksi henkilö oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja kaksi jokseenkin eri mieltä, kun vastaajia oli vain 21 ja organisaatiossa työskentelee 45 henkilöä.

TAULUKKO 6. Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	2%	5%	18%	39%	31%	Täysin samaa mieltä		3,95
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	4,8%	9,5%	19,0%	42,9%	23,8%	Täysin samaa mieltä		3,71

Esimieheni puuttuu henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation henkilöstö on muihin Säästöpankkiliiton pankkeihin verrattuna tyytyväisempiä esimiehensä puuttumiseen henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin. Helmi Säästöpankki Oy:n vastausten keskiarvoksi muodostui 3,81 kun Säästöpankkiliiton kyselyn keskiarvoksi tuli 3,68. Taulukossa keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Kuten teoriaosuudessa todettiin, luottamus ja ongelmiin puuttuminen työpaikalla ovat tärkeitä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Kohdeorganisaatiossa esimiehet puuttuvat mahdollisiin ongelmiin suhteessa paremmin kuin Säästöpankkiliittoon kuuluvissa pankeissa, mutta toisaalta vastauksissa oli myös hajontaa. Vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä keräsivät 14,28 prosenttia vastauksista. Osa henkilöstöstä ei siis ole lainkaan tyytyväinen esimiehensä puuttumiseen henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin. Taulukossa 7 on esitelty vastausten jakautuminen prosenttein.

TAULUKKO 7. Esimieheni puuttuu henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	2%	6%	27%	33%	18%	Täysin samaa mieltä		3,68
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	4,8%	9,5%	14,3%	42,8%	28,6%	Täysin samaa mieltä		3,81

Esimieheni huolehtii työympäristön turvallisuudesta

Säästöpankkiliiton vuoden 2013 tutkimuksessa ei ollut tässä tutkimuksessa käytettyä väittämää ”esimieheni huolehtii työympäristön turvallisuudesta”, mutta väittämän katsottiin olevan tärkeä tämän tutkimuksen kannalta. Väittämä on tärkeä, koska työympäristön turvallisuus on niin henkisen kuin fyysisenkin työhyvinvoinnin takia tärkeää ja esimiehen vastuisiin kuuluu huolehtia työympäristön turvallisuudesta. Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstön vastausten keskiarvo väittämään oli 3,86. Taulukossa 8 keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Keskiarvo on suhteellisen pieni, jos otetaan huomioon kuinka suuri merkitys työturvallisuudella on työhyvinvoinnissa ja kuinka tärkeää se on erityisesti pankkialalla. Kuten taulukossa 8 nähdään, yksikään vastaaja ei ollut kuitenkaan täysin eri mieltä väittämän kanssa, joka on positiivista. Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että 9,5 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä siitä, että oma esimies huolehtii työympäristön turvallisuudesta.

TAULUKKO 8. Esimieheni huolehtii työympäristön turvallisuudesta.

2014 (n=21)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	0%	9,5%	23,8%	38,0%	28,6%	Täysin samaa mieltä		3,86

Teema 3. Esimies ja johtaminen

Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan

Tutkimuksen mukaan tyytyväisyys esimiehen johtamistapaan on hieman korkeampi Helmi Säästöpankki Oy:ssä vuonna 2014, kuin Säästöpankkiliiton pankeissa oli yleisesti vuonna 2013. Keskiarvoksi vuonna 2014 saatiin 3,9 kun vuonna 2013 se oli 3,86. Taulukossa 9 keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Helmi Säästöpankin henkilöstön voidaan sanoa olevan yleisesti tyytyväisiä esimiestensä johtamistapaan, sillä vastaukset jakaantuivat lähes kokonaan asteikon yläpään arvoille 4-5. On kuitenkin huomattava, että myös vastaukset 1 ja 2 eli ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” saivat ääniä, eli osa henkilöstöstä ei ole lainkaan tyytyväisiä esimiehensä johtamistapaan. Taulukossa 9 on esitelty vastausten jakautuminen prosenttein.

TAULUKKO 9. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	2%	5%	21%	42%	22%	Täysin samaa mieltä		3,86
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	4,8%	4,8%	14,2%	47,6%	28,6%	Täysin samaa mieltä		3,90

Esimieheni tiedottaa riittävästi työhöni liittyvistä asioista

Tutkimuksen väittämässä ”Esimieheni tiedottaa riittävästi työhöni liittyvistä asioista” oli huomattavin ero Säästöpankkiliiton vuonna 2013 tekemään tutkimukseen. Säästöpankkiliitton kuuluvien pankkien henkilöstön mielestä tiedotus työhön liittyvistä asioista oli hyvää, sillä vastauksien keskiarvo oli 3,89. Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstön vastauksien keskiarvoksi tuli 3,57, joka oli samalla huonoin kaikista väittämien keskiarvoista. Taulukossa keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Verrattuna muihin väittämiin, esimiehen tiedotus tarvitsee eniten kehittämistä.

Voidaan sanoa, että osa Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstöstä on erittäin tyytymättömiä tiedotukseen, sillä 4,76 prosenttia ilmaisi olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa, kun Säästöpankkiliiton pankkien henkilöstöstä vain 2 prosenttia oli tätä mieltä. Jopa 28,57 prosenttia vastasi 2 tai 3, eli jokseenkin eri mieltä vuoden 2014 tutkimuksessa. Taulukossa 10 on esitelty vastausten jakautuminen prosenttein.

TAULUKKO 10. Esimieheni tiedottaa riittävästi työhöni liittyvistä asioista

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	2%	6%	20%	44%	26%	Täysin samaa mieltä		3,89
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	4,8%	14,3%	14,3%	52,3%	14,3%	Täysin samaa mieltä		3,57

Esimieheni asettamat tavoitteet ovat realistisia

Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstön mielestä heidän esimiestensä asettamat tavoitteet ovat jokseenkin realistisia, sillä väittämän keskiarvoksi muodostui 3,71. Keskiarvo on kuitenkin pienempi kuin muissa väittämissä keskimäärin, joten tavoitteiden mitoitus näyttäisi olevan hieman heikompaa kuin muissa esimiestyön osissa. Taulukossa 11 keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa.

14,3 prosenttia vastaajista vastasi väittämään asteikkolla 2, eli jokseenkin eri mieltä, ja 19 prosenttia vastasi 3. Kuten teoriaosuudessa todettiin, työ ei saisi olla liian haastavaa, jottei työhyvinvointi ja jaksaminen kärsisi. Tavoitteiden ollessa liian korkeita, voi työntekijä stressaantua ja menettää mielenkiintoaan työhön, joka vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Vastaukset antavat viitettä, että osa henkilöstöstä tuntee tavoitteiden olevan epärealistisia, jonka voidaan katsoa vaikuttavan negatiivisesti jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Taulukossa 11 on esitelty vastausten jakautuminen prosentein.

Vertailukohtaa Säästöpankkien yleiseen näkemykseen tavoitteiden realistisuudesta ei ole, sillä Säästöpankkiliiton hyvinvointikyselyssä ei ollut vastaavaa väittämää.

TAULUKKO 11. Esimieheni asettamat tavoitteet ovat realistisia

2014 (n=21)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	0%	14,3%	19,0%	47,7%	19,0%	Täysin samaa mieltä		3,71

Esimieheni seuraa säännöllisesti tavoitteiden saavuttamista

Tutkimus osoitti, että esimiehet seuraavat hyvin työntekijöilleen asettamien tavoitteiden saavuttamista. Kohdeorganisaation keskiarvoksi väittämälle tuli 4,05, jonka voidaan katsoa olevan hyvä. Taulukossa 12 keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Verrattuna Säästöpankkiliiton vuoden 2013 tutkimukseen Helmi Säästöpankki Oy jäi hieman alle vastausten keskiarvon, mutta merkittävää oli, että 47,61 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Tämä osoittaa, että suurin osa henkilöstöstä on tyytyväisiä heille asetettujen tavoitteiden seurantaan. Taulukossa 12 on esitelty vastausten jakautuminen prosenttein.

TAULUKKO 12. Esimieheni seuraa säännöllisesti tavoitteiden saavuttamista

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	1%	3%	13%	34%	45%	Täysin samaa mieltä		4,24
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	4,8%	9,5%	9,5%	28,6%	47,6%	Täysin samaa mieltä		4,05

Esimieheni kehittää omaa toimintaansa saamansa palautteen pohjalta

Kuten taulukossa 13 nähdään, Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstö antoi keskimäärin saman keskiarvon väittämälle, että oma esimies kehittää toimintaansa

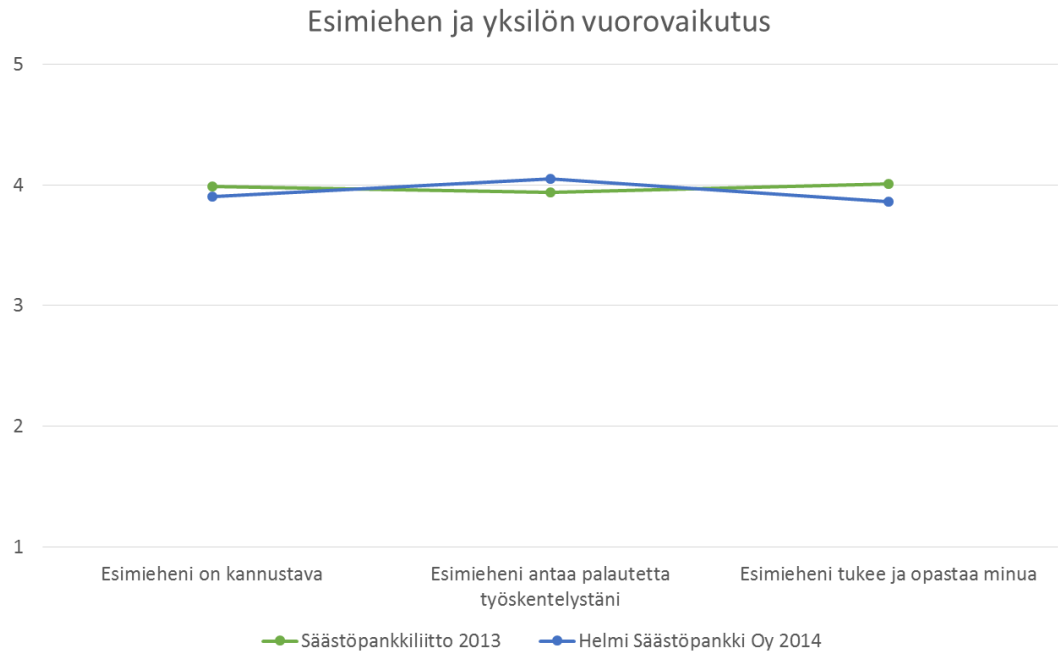
saamansa palautteen pohjalta, kuin muut Säästöpankkiliittoon kuuluvien pankkien henkilöt. Kohdeorganisaatiossa keskiarvoksi muodostui 3,81 ja Säästöpankkiliiton pankeissa 3,88. Taulukossa keskiarvolla tarkoitetaan keskimääräistä vastausta, ei prosenttien keskiarvoa. Keskiarvo kohdeorganisaatiossa on suhteellisen hyvä, mutta taulukon 13 osoittama hajonta vastausten kesken on huomioitava. Jopa 14,3 prosenttia vastaajista vastasi olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Säästöpankkiliiton tutkimuksessa samalla kannalla oli vain 7 prosenttia. Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstö siis tuntee suurimmaksi osaksi, että esimiehet kehittävät omaa toimintaansa palautteen pohjalta, mutta huomattava osa oli kuitenkin myös eri mieltä.

TAULUKKO 13. Esimieheni kehittää toimintaansa saamansa palautteen pohjalta

2013 (n=841)	1	2	3	4	5			Vastausten keskiarvo
Täysin eri mieltä	2%	5%	17%	42%	22%	Täysin samaa mieltä		3,88
2014 (n=21)								
Täysin eri mieltä	4,8%	9,5%	9,5%	52,4%	23,8%	Täysin samaa mieltä		3,81

4.4 Johtopäätökset

Kaavioissa 1, 2 ja 3 esitellään kolmen teeman kysymysten keskiarvot vuosilta 2013 ja 2014. Kaavioiden perusteella voidaan todeta, että muissa Säästöpankkiliittoon kuuluvissa pankeissa ollaan hieman keskimääräistä tyytyväisempiä esimiehen toimintaan kuin Helmi Säästöpankki Oy:ssä. Kaaviossa 1 esitellään teemaan ”esimies ja yksilön vuorovaikutus” kuuluvien kysymyslomakkeen väittämien keskiarvot verrattuna Säästöpankkiliiton vuoden 2013 tutkimukseen.

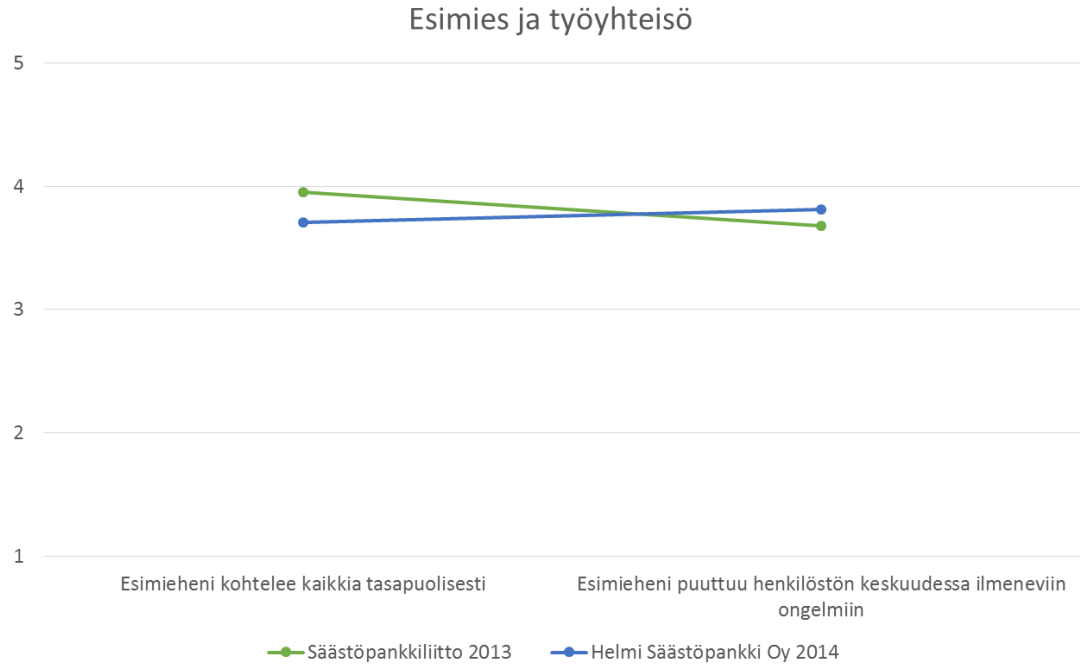


KAAVIO 1. Esimiehen ja yksilön vuorovaikutus

Kaaviosta 1 nähdään, että Säästöpankkiliiton vuoden 2013 tutkimuksen tulokset eivät eroa suuresti Helmi Säästöpankin vuoden 2014 tutkimustuloksista.

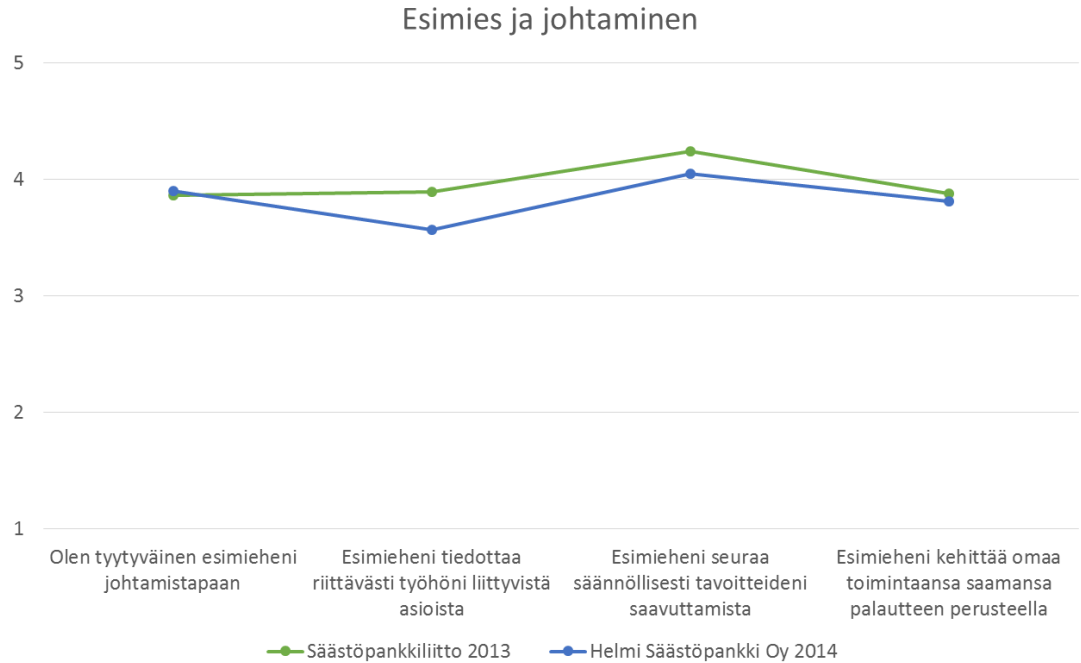
Esimiehen ja yksilön vuorovaikutuksen voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla kohdeorganisaatiossa, sillä teemaan kuuluvien väittämien keskiarvoksi muodostui 3,94. Säästöpankkiliiton henkilöstön keskimääräiseksi vastaukseksi muodostui 3,98. Molemmissa kyselyissä henkilökunta oli siis jokseenkin samaa mieltä teeman väittämien kanssa.

Kaaviossa 2 esitellään teemaan ”esimies ja työyhteisö” kuuluvien kysymyslomakkeen väittämien keskiarvot verrattuna Säästöpankkiliiton vuonna 2013 tekemän kyselyn tuloksiin. Kuten kaaviosta nähdään, vastausten keskiarvot olivat teemassa lähellä toisiaan. Väittämän ”esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti” sai kohdeorganisaatiossa hieman heikomman keskiarvon kuin Säästöpankkiliittoon kuuluvissa pankeissa keskimäärin. Toisaalta kyselyn mukaan Helmi Säästöpankki Oy:ssä esimiehet puuttuvat enemmän henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin.



KAAVIO 2. Esimies ja työyhteisö

Kaaviossa 3 esitellään kolmannen teeman, ”esimies ja johtaminen” väittämien keskiarvot verrattuna vuoden 2013 tutkimustuloksiin. Kaaviosta nähdään, että myös kolmannen teeman vastausten keskiarvot ovat lähellä toisiaan. Huomattavin ero, joka on nähtävissä kaaviossa, on väittämä ”esimieheni tiedottaa riittävästi työhöni liittyvistä asioista”. Kyseisen väittämän keskiarvot Säästöpankkiliiton ja Helmi Säästöpankki Oy:n välillä eroavat toisistaan eniten.



KAAVIO 3. Esimies ja johtaminen

Vähiten tyytyväisiä oltiin esimiesten tiedottamiseen työhön liittyvistä asioista sekä esimiesten asettamien tavoitteiden realistisuuteen.

Helmi Säästöpankki Oy:n kaikkien vastausten keskiarvot olivat hieman pienempiä kuin vuonna 2013 tehdyssä hyvinvointitutkimuksessa. Kaikkien vastausten keskiarvoksi saatiin Säästöpankkiliiton henkilöstölle tehdyssä kyselyssä 3,94. Helmi Säästöpankille tehdyn kyselyn kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli 3,86. Erot vastausten välillä eivät olleet suuria muutamaa kysymystä lukuun ottamatta, mutta johtopäätöksenä voidaan todeta Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstön olevan keskimääräistä tyytymättömämpiä esimiestensä työskentelyyn kuin muissa Säästöpankkiliittoon kuuluvissa pankeissa. Vastausten ollessa keskiarvoltaan lähes 4 voidaan todeta, että Helmi Säästöpankin henkilöstö on kuitenkin keskimäärin tyytyväinen esimiesten työskentelyyn.

Tutkimuksen perusteella voidaan vetää johtopäätös, että Helmi Säästöpankki Oy:n esimiehet voivat varmistaa henkilöstön työhyvinvoinnin ja parantaa sitä tarkastelemalla erityisesti tavoitteiden oikeaa mitoitusta ja parantamalla sisäistä viestintää.

4.5 Kehitysehdotukset

Kyselyn tuloksien perusteella nostan suurimmiksi kehityskohteiksi viestinnän ja tavoitteiden oikein mitoituksen. Kohdeorganisaatio Helmi Säästöpankki Oy:n henkilöstö antoi keskiarvon 3,57 väittämälle ”Esimies tiedottaa työhön liittyvistä asioista”. Esimies on avainasemassa työntekijöiden työohjauksessa sekä organisaation ohjeiden ja tiedotuksien välittämisessä henkilöstölle. Huono ohjeistus ja epäselvyys työtehtävissä voi heikentää työn laatua sekä työhyvinvointia. Kehitysehdotukseni Helmi Säästöpankki Oy:lle olisi, että tehtäisiin kysely henkilöstölle sisäisen viestinnän tehokkuudesta. Kyselyllä voitaisiin kartoittaa mistä asioista henkilöstö tarvitsisi enemmän tietotusta ja toisaalta esimiehiltä voitaisiin kysyä mitä kanavaa he käyttävät tiedottamisessaan ja tavoittaako se henkilöstön. Kyselyn perusteella voitaisiin tehdä sisäisen viestinnän suunnitelma tai yhteinen ohjeistus esimiehille viestinnästä henkilöstölle. Kysely mahdollistaisi myös tiedotuskanavan uudelleen arvioinnin ja muuttaminen tehokkaammaksi.

Tutkimuksessa ilmi tullut toinen suuri kehityskohde Helmi Säästöpankki Oy:ssä on esimiesten asettamien tavoitteiden realistisuus. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että tavoitteet ja työtehtävät ovat mitoitettu oikein. Koska väittämän vastaukset olivat jakaantuneet, voidaan todeta, että vain osan henkilöstön jäsenten tavoitteet ovat oikein mitotettuja. Kehitysehdotuksena kohdeorganisaatiolle olisi, että henkilöstölle asetetut tavoitteet arvioitaisiin uudelleen konttori- tai yksilötasolla. Yksilötasolla tarkastelu mahdollistaisi lisäkoulutuksen tarpeen huomaamisen, sillä tuloksien perusteella ei voida päätellä ovatko tavoitteet yleisesti liian korkeita vai korkeita verrattuna yksilön osaamiseen. On tärkeää pohtia myös kuinka esimiehet voivat auttaa henkilöstöä pääsemään tavoitteisiin. Keino auttaa henkilöstöä parempiin tuloksiin on esimerkiksi lisäkoulutuksen tarjoaminen, jos tavoitteisiin pääsemiseen vaikuttaa henkilöstön vaillinen osaaminen. Esimiehen tehtävänä on myös kannustaminen, ja oikean kannustimen löytäminen kullekin yksilölle.

Kuten taulukossa 14 nähdään, kehityskohteiksi nousivat myös esimiehen oman toiminnan kehittäminen hänen saamansa palautteen pohjalta ja henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin puuttuminen. Tutkimuksen väittämän

”esimieheni kehittää omaa toimintaansa saamansa palautteen pohjalta” vastausten keskiarvo oli 3,81. Keskiarvo oli suhteellisen hyvä ja vain hieman alle Säästöpankkiliiton pankkien antaman keskiarvon, joka oli 3,88. Esimiesten toiminnan kehitys vaatii kuitenkin huomiota, koska vastauksissa oli suurta hajontaa. Jopa 14,3 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajia oli vain 21, joten 14,3 prosenttia on verrattaen pieni joukko. Helmi Säästöpankki Oy:n työyhteisöt ovat suhteellisen pieniä, jolloin muutamankin henkilön tyytymättömyys esimieheen voi heijastua suurena ongelmana. Esimiehen toiminnan kehitystä palautteen pohjalta voitaisiin tukea antamalla henkilöstölle mahdollisuus kertoa omia kehitysehdotuksiaan esimiehille joko anonyymisti tai avoimesti. Kommenttien perusteella esimiehet voisivat keskustella työntekijöiden kanssa muutoksista jotka ovat mahdollisia ja keksiä yhdessä miten esimies voisi pyrkiä kehitykseen. Esimiehen kehitystä voitaisiin seurata yhdessä työntekijöiden kanssa sovituin aikavälein.

Neljäs kehityskohde on esimiehen puuttuminen henkilösten keskuudessa ilmeneviin ongelmiin. Väittämän ”Esimieheni puuttuu henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin” saama keskiarvo oli 3,81. Keskiarvo on suhteellisen hyvä, mutta myös kyseisessä väittämässä oli suurta hajontaa. 14,3 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. Tuloksista ei voida päätellä jättävätkö esimiehet puuttumatta ongelmiin vai eivätkö he huomaa niitä. Kehitysehdotuksena olisi siis toteuttaa mahdollisesti anonyymi kysely, jossa selvitettäisiin onko esimies jättänyt puuttumatta ongelmiin vai onko esimiehen havainnointi puutteellista. Esimiehet voisivat yhdessä purkaa vastauksia ja vertaistuen avulla kehittää omaa toimintaansa esimerkiksi ongelmien havaitsemisen suhteen.

TAULUKKO 14. Kehitysehdotukset

Kehityskohde	Kehitysehdotus
Tiedotus	<ul style="list-style-type: none"> Selvitetään tarkemmin: <ul style="list-style-type: none"> Miksi tiedotus ei toimi? Onko tiedotus-kanava oikea? Suunnitelma tiedotuksen parantamiseksi
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> Tarkastetaan asetetut tavoitteet uudelleen Tarjotaan koulutusta, jotta paremmat mahdollisuudet selvitä tavoitteista
Esimiesten toiminnan kehitys palautteen pohjalta	<ul style="list-style-type: none"> Esimiehille palautetta konttoreiden sisältä Esimiesten oma toiminta: pyrkimys kehitykseen Seuranta; toteutuuko?
Puuttuminen henkilöstön kesken ilmeneviin ongelmiin	<ul style="list-style-type: none"> Anonyymi kysely henkilöstölle, mitkä asiat ovat tuntuneet epäreiluilta Keskustelu esimiesten kesken miten asioita voidaan parantaa

Työn tavoitteena oli luoda kymmenen kohdan lista asioista, joilla esimiehet voivat parantaa työhyvinvointia kohdeorganisaatio Helmi Säästöpankki Oy:ssä. Kuten taulukossa 14 näkyy, tutkimuksen perusteella nostettiin neljä tärkeintä asiaa, joihin kiinnittämällä huomiota esimiehet voivat parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuksen perusteella neljä tärkeää kehityskohdetta ovat tiedotus, tavoitteiden oikea mitoitus, esimiesten oma kehitys ja työympäristön ongelmien havainnointi ja mahdollisiin ongelmiin puuttuminen.

4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan, että tutkimus on luotettava ja tutkimuksesta saataisiin sama tulos jos toinen tutkija toteuttaisi saman tutkimuksen. Reliabiliteettiin vaikuttavat aineiston huolellinen käsittely, mittareiden tarkkuus ja johdonmukaisuus. Tarkkuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi esitestaamisella, vastauksien anonyymiteetillä, mittarien tarkkuudella ja selittämisellä. (Kananen 2008, 79.)

Tutkimuksen voidaan katsoa olevan reliabiliteetiltaan hyvä, sillä tutkimuksessa käytetty kysely testattiin ennen varsinaista toteutusta viiden henkilön

testiryhmällä. Testiryhmän palautteen perusteella osaa kysymyksistä muutettiin selkeämmiksi. Lisäksi koeryhmälle tehtiin selväksi, että tutkimus on täysin anonymi, jonka voidaan katsoa nostavan tutkimuksen reliabiliteettiä.

Tutkimuksissa, joita verrattiin keskenään, käytettiin samaa viisiportaista Likert-asteikkoa, joten tutkimuksien vertailu voidaan nähdä luotettavana.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkiemustulosten tarkkuutta ja sitä, tutkittiinko sitä, mitä alun perin oli tarkoitus tutkia. Validiteetilla tarkoitetaan myös johtopäätösten realisuutta eli kuinka hyvin ne vastaavat todellisuutta. Tähän vaikuttavat esimerkiksi käytettävän mittariston huolellinen laadinta kuten sana- tai kysymysmuodot, käsitteiden määrittely ennen mittaamista, kysymysten kattavuus ja mitataanko sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Kananen 2011, 121.)

Opinnäytetyön teoria-osuuden tieto on kerätty työhyvinvointia, esimiestyöskentelyä ja osaamisen johtamista käsittelevistä alan kirjoista sekä internet-lähteistä. Katson kirja-lähteiden olevan luotettavia, sillä ne ovat alan ammattilaisten kirjoittamia. Katson, että työssä käytetyt internet-lähteet ovat myös luotettavia, sillä kaikki lähteet on arvioitu tarkasti ennen niiden hyödyntämistä työssä.

Näen työn tutkimuksen olevan validi, sillä ennen tutkimuksen suunnittelua rakennettiin teoriaosuus ja määriteltiin asiat, joita haluttiin mitata. Lisäksi kysymyslomake esitettiin, jolloin sanamuodot saatiin yksinkertaisemmiksi ja neutraaleiksi ennen varsinaista tutkimusta. Validiutta olisi lisännyt useamman tutkimusmenetelmän käyttö, mutta se ei ollut mahdollista valitussa aikataulussa. Tutkimustuloksia vertaillessa huomattiin, että yhdessä kysymyksessä käytettiin vain neljäportaista asteikkoa. Kysymys jätettiin pois vertailusta, jotta tutkimuksen validiteetti ei kärsisi. Työn tarkoituksena oli selvittää kuinka esimies voi varmistaa henkilöstön työhyvinvoinnin. Tutkimuksessa tutkittiin henkilöstön tyytyväisyyttä esimiehen työskentelyyn ja yhdistämällä tutkimustulokset ja teoria, saatiin vastaus tutkimuskysymykseen. Mielestäni tutkimus siis vastasi kokonaisuudessaan kysymykseen jota haluttiin tutkia.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön pääkysymys oli kuinka esimies voi varmistaa henkilöstön työhyvinvoinnin. Tavoitteena oli tehdä työhyvinvointikysely valittujen teemojen perusteella kohdeorganisaatio Helmi Säästöpankki Oy:ssä. Kyselyn tulosten perusteella oli tarkoitus tuottaa kymmenen kohdan lista asioista, joilla Helmi Säästöpankki Oy:n esimiehet voivat parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja omaa esimiestyöskentelyään. Työ onnistui pääasiassa hyvin, mutta tavoitteeseen kymmenen kohdan ohjelistasta esimiehille ei päästy. Lista saatiin muodostettua, mutta se jäi neljän kohdan listaksi. Kymmenen kohdan lista oli ylimitoitettu ja aliarvioi kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin laadun. Neljän kohdan lista on käytännöllisempi ja helpompi ottaa käyttöön työhyvinvointia ja esimiestyöskentelyä kehittäessä.

Vähiten tyytyväisiä oltiin esimiesten tiedottamiseen työhön liittyvistä asioista sekä esimiesten asettamien tavoitteiden realistisuuteen. Työhyvinvoinnin kannalta väittämien ”Esimieheni tiedottaa työhöni liittyvistä asioista” ja ”Esimieheni asettamat tavoitteet ovat realistisia” keskimääräistä heikommat tulokset ja suuri hajonta vastausten välillä ovat huomionarvoisia. Henkilöstölle asetetut tavoitteet tulisi tarkastaa uudelleen yksilötasolla ja pohtia tarvitseeko henkilöstö lisäkoulutusta tavoitteisiin pääsemiseen, tai miten lähin esimies voisi auttaa näihin tavoitteisiin pääsemiseen. Toinen kehitysehdotus on esimiesten tiedotus. Kohdeorganisaation tulisi tutkia mistä asioista henkilöstö haluaisi saada lisää informaatiota ja toisaalta on esimiesten tällä hetkellä käyttämä tiedotuskanava tarpeeksi tehokas. Tutkimuksen perusteella voitaisiin tehdä myös ohjeistus esimiehille tiedotuksesta. Tutkimuksen perusteella kehityskohteiksi nousivat myös esimiehen oman toiminnan kehittäminen hänen saamansa palautteen pohjalta ja henkilöstön keskuudessa ilmeneviin ongelmiin puuttuminen.

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation henkilöstö on tyytyväinen esimiesten palautteen antamiseen. Kuten teoriaosuudessa todettiin, henkiseen työhyvinvointiin vaikuttaa esimiehen antama palaute työskentelystä, koska se motivoi työntekijää ja antaa onnistumisen tunteita. Toisaalta palautetta antamalla työntekijä saa mahdollisuuden kehittyä ja oppia, joka antaa positiivista haastetta.

Tutkija oppi työtä tehdessään kuinka monimuotoista työhyvinvointi on ja kuinka monet asiat vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa kävi ilmi myös kuinka monipuolisesti vastauksia on tutkittava. Ainoastaan keskiarvon katsominen ei riitä, vaan on huomioitava myös vastauksien jakautuminen, joka voi tuoda yllättäviä tuloksia.

Tutkimus selvitti kohdeorganisaation henkilöstön tyytyväisyyttä esimiesten työskentelyyn, jonka tuloksena tehtyä neljän kohdan listaa voidaan käyttää organisaation esimiesten koulutuksessa. Tutkimus osoitti suurimmat kehityskohdat esimiesten työskentelystä, jolloin esimiehet voivat tutkailla omaa työskentelyään. Näen tutkimuksen toimivan myös keskustelunavaajana esimiehen vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Työ toteutettiin Helmi Säästöpankki Oy:n toimeksiannosta. Seuraavaksi olisi mielenkiintoista tutkia kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tehokkuutta ja viestintäkanavien toimivuutta. Olisi myös mielenkiintoista tutkia esimiesten työhyvinvointia sekä sitä onko heillä tunne, että pystyvät vaikuttamaan omaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Beerel, A. 2009. Leadership and change management. Great Britain: TJ International.

Chiang, C-F. & Hsieh, T-S. 2011. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior [Viitattu 24.04.2014]. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0278431911000685>

Feldt T. Huhtala M ja Lämsä A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Ylioppilaskustannus.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä

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

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaski S. ja Kiander T. 2005. Tunnejohtajuus- Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki. Edita Prima Oy.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön.

Tampereen yliopisto. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Otala M. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Åberg, L. 1997. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari

ELEKTRONISET LÄHTEET

Dr. Doherty N. Well-Being at Work. 2010. Cranfield University School of Management. [Viitattu 27.3.2014] Saatavissa:

<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p14790/Think-Cranfield/2010/July-2010/Well-being-in-the-Workplace>

Finlex. Työturvallisuuslaki 2002. [Viitattu 11.5.2014] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Jyväskylän yliopisto. 2003. Organisaatioiden viestintä. Jyväskylän yliopisto.

[Viitattu 20.5.2014]. Saatavissa:

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/1_polku1.html

Robison J. Small Shifts in Wellbeing Have a Big Impact on Performance. 2013.

[Viitattu 27.3.2014] Saatavissa:

<http://businessjournal.gallup.com/content/160511/small-shifts-wellbeing-big-impact-performance.aspx>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Työsuojaus. [Viitattu 28.3.2014] Saatavissa:

<http://www.stm.fi/tyosuojaus/tyohyvinvointi>

Säästöpankki. 2014. Henkilöstö. [Viitattu 20.5.2014] Saatavissa:

<https://www.saastopankki.fi/helmipankki/henkilosto>

Säästöpankki. 2014. Säästöpankkien toiminta-ajatus ja arvot. [Viitattu 3.4.2014]

Saatavissa: <https://www.saastopankki.fi/helmipankki/toiminta-ajatus-ja-arvot>

Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020. 2014. Työ- ja

elinkeinoministeriö. [Viitattu 23.4.2014] Saatavissa:

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=4698>

Työsuojeluhallinto. 2013. Henkinen hyvinvointi työssä. 2013. [Viitattu 27.3.2014]
Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>

Työterveyslaitos. 2013. Esimies tarvitsee uudet työkalut. [Viitattu 24.3.2014]
Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote22_2013.aspx

Työterveyslaitos. 2013. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. [Viitattu 24.3.2014] Saatavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

University of Cambridge. Human Resources Division. 2009. [Viitattu 27.3.2014]
Saatavissa: <https://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/policy/stress/wellbeing.html>

LIITTEET

LIITE 1. Saate

LIITE 2. Kysymyslomake

LIITE 3. Säästöpankkiliiton työhyvinvointikysely 2013

LIITE 1. Saate.

Hei,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja olen työharjoittelussa Helmi Säästöpankki Oy:n Hollolan konttorissa. Teen opinnäytetyöni aiheesta Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin. Osana opinnäytetyötäni teen tutkimuksen esimiesten vaikutuksesta Helmi Sp:n henkilöstön työhyvinvointiin. Ohessa on linkki kyselyyn, johon toivoisin mahdollisimman monen vastaavan. Kyselyyn vastaaminen vie noin kymmenen minuuttia. Vastaukset ovat anonyymejä ja materiaalia käytetään vain opinnäytetyössäni.

Linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/S/7299EF1813CDE159.par>

Kysely sulkeutuu maanantaina 14.4.2014 klo 16.30

Kiitos paljon ajastasi!

Annukka Annaniemi

LIITE 3. Säästöpankkiliiton työhyvinvointikyselyn tulokset 2013.

Esimiestyö ja johtaminen

