

Lähiesimiestyö ja työntekijöiden psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi

Eve Lahtinen



Tekijä(t) Eve Lahtinen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Lähiesimiestyö ja työntekijöiden psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi	Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden käsityksiä lähiesimiestyöstä ja psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Työn tavoitteena oli tutkimustulosten pohjalta löytää ideoita lähiesimiestyön kehittämistyölle. Työ tehtiin toimeksiantona Nordea Bank Oyj:lle.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään yleisesti työhyvinvointia, sen kehittämistä ja strategista johtamista sekä työmotivaatiota. Tämän lisäksi teoriaosuudessa perehdytään siihen, mitä johtaminen on sekä tarkastellaan esimiestyötä ja esimiesosaamista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kokonaistutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää muutamien avointen kysymysten muodossa. Tutkimustyyppiä valikoitui kyselytutkimus, joka luotiin sähköisellä Webropol-työkalulla ja se lähetettiin sähköpostitse 27.4.2020 kaikille 93:lle Nordean pääkaupunkiseudun konttorin palveluneuvojalle. Kyselyyn vastasi kolmen arkipäivän aikana 41 henkilöä, joten kyselyn vastausprosentiksi saatiin 44 %.</p> <p>Tutkimuksessa kohderyhmälle esitettiin väittämiä, joilla kartoitettiin toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa, lähiesimiestyön toimivuutta sekä vastaajan työmotivaation ja työnteon tasoa. Tutkimuksen tuloksista huomattiin, että kohderyhmän psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi oli melko hyvällä tasolla. Työntekijät kokivat erityisesti lähiesimiestyön erittäin positiiviseksi. Lähiesimiestyössä toimivaksi koettiin vastuun jakaminen henkilöstölle, selkeiden tavoitteiden asettaminen työlle ja luottamuksen osoittaminen työntekijään. Tulokset kuitenkin osoittivat, että työhyvinvoinnissa olisi kehitettävää, sillä stressin havaittiin olevan merkittävin työhyvinvointia heikentävä tekijä.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta muodostettiin johtopäätökset ja pohdittiin kehittämisideoita lähiesimiestyölle sekä jatkotutkimusideoita toimeksiantajayritykselle. Kehittämisideoiden aiheiksi nousivat palautteen antamisen ja palkitsemisen lisääminen sekä tiedonkulun ja kommunikoinnin parantaminen. Jatkotutkimusideana olisi tutkia, kuinka lähiesimiehet kokevat oman työhyvinvointinsa ja miten heillä on aikaa ja mahdollisuuksia toteuttaa esimiestyötä ja johtamista työyhteisössä.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, johtaminen, esimiestyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	3
2.2	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi.....	4
2.3	Työkyky.....	6
2.4	Hyvinvoiva työyhteisö.....	7
2.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	9
2.6	Työmotivaatio	10
2.6.1	Maslown tarvehierarkia	12
2.7	Strategisen hyvinvoinnin johtaminen	13
2.8	Työhyvinvoinnin hyödyt.....	14
3	Johtaminen	16
3.1	Johtaminen käsitteenä	16
3.2	Esimiestyö	17
3.3	Esimiesosaaminen.....	19
3.3.1	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot.....	20
3.3.2	Muutostilanteiden hallinta.....	21
3.3.3	Palautteen antaminen ja palkitseminen	21
4	Empiirinen tutkimus.....	24
4.1	Tutkimuksen toimeksiantaja	24
4.2	Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmävalinnat	24
4.3	Tutkimuksen toteutus	25
4.4	Kyselylomakkeen rakenne	27
5	Tutkimustulokset	29
5.1	Taustatiedot	29
5.2	Työhyvinvoinnin nykytilanne.....	31
5.3	Lähiesimiestyö	34
5.4	Oma työnteko	39
6	Pohdinta.....	45
6.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	45
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
6.3	Oman oppimisen arviointi.....	50
	Lähteet	52
	Liitteet.....	55
	Liite 1. Saatekirje.....	55
	Liite 2. Työhyvinvointikysely	56

1 Johdanto

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisella luodaan perusta henkilöstön hyvinvoinnille. Johtamisen lisäksi henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijän osaaminen. Johtamisella on kuitenkin erityinen asema näiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden joukossa, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin. Hyvällä johtamisella luodaan työyhteisöön hyvä ilmapiiri. Hyvä johtaminen on myös jaettava, jolloin työyhteisössä kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja pääsevät vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia työntekijöiden käsityksiä lähiesimiestyöstä ja psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Nordea Bank Oyj:lle. Nordea on yksi Pohjoismaiden ja Euroopan suurimmista pankeista ja sillä on toimipaikkoja 20 maassa. Nordean verkostot koostuvat konttoreista, tytäryhtiöistä ja edustustoista. Oman verkoston lisäksi heillä on yhteistyöpankkeja eri puolilla maailmaa, joiden avulla he voivat tarjota laadukkaita ratkaisuja kansainvälisen liiketoiminnan tarpeisiin. (Nordea 2019a.)

Työhyvinvointi on keskeinen teema Nordeassa vuonna 2020, joten opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle hyvin ajankohtainen. Lisäksi työn aihe on toimeksiantajayritykselle tarpeellinen ja merkittävä, sillä henkilöstön hyvinvointi mahdollistaa yrityksen tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan. Toimeksiantaja kokee tärkeäksi henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin panostaminen, joten he pyrkivät tukemaan ja edistämään niitä monin tavoin. Toimeksiantajalla oli hyvä lähtötilanne työhyvinvoinnin mittaamisen suhteen, sillä he toteuttavat vuosineljänneksen välein työhyvinvointikyselyitä, joissa kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Kyselyiden tulosten pohjalta puututaan mahdollisiin epäkohtiin ja kehitetään toimintaa, jotta henkilöstö on tyytyväinen ja voi hyvin.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja sen tarkoituksena on saada selville työntekijöiden käsityksiä lähiesimiestyöstä ja psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat toimeksiantajayrityksen 93 työntekijää kuudesta pääkaupunkiseudun palvelukonttorista. Tutkimuksen tavoitteena on tulosten pohjalta löytää ideoita lähiesimiestyön kehittämistyölle. Opinnäytetyön tutkimusongelmat jakautuvat pääongelmaan ja kolmeen alaongelmaan. Tutkimuksen pääongelmana on ”Mitä käsityksiä työntekijöillä on lähiesimiestyöstä ja psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista?”. Alaongelmina

ovat ”Mikä on Nordean työhyvinvoinnin nykytila?”, ”Miten lähiesimiestyö Nordeassa toimii?”, ”Millä tasolla työntekijöiden työmotivaatio ja työnteko ovat?”.

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi ja johtaminen. **Työhyvinvoinnilla** tarkoitetaan sellaista työtä ja työyhteisöä, joka on turvallinen, terveellinen ja tuottava. Ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät työtä hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työntekijöiden mielestä työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2020a.) **Johtaminen** on sellaista toimintaa, joka edistää saavuttamaan ryhmän päämäärät. Se ei ole sidottu tiettyyn ihmiseen vaan toimintaan, jota kuka tahansa työyhteisössä voi toteuttaa osaltaan. Kun johtajuus on organisaation ja sen kulttuurin ominaisuus, on sen vaikutus kestävämpi kuin yksittäisen, hyvänkin johtajan. (Pohjanheimo 2012, 28.)

Työssä keskitytään toimeksiantajan toimeksiannon mukaisesti psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Työstä on rajattu kokonaan pois fyysinen työhyvinvointi. Toimeksiantajan fyysisen työhyvinvoinnin kehittäminen on hyvällä mallilla, sillä kehittämistyötä tehdään yhdessä työterveyden ja henkilöstöosaston toimesta. Työhyvinvointi on jokaisen vastuulla, sekä esimiehen että työntekijän. He ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia yhdessä. Tutkimusosuudessa käsitellään pääosin työntekijöiden käsityksiä lähiesimiestyöstä ja sen toimivuudesta.

Työ toteutetaan maailmanlaajuisen koronaepidemian aikaan, jolloin Suomessa eletään poikkeusaikojä. Poikkeusolot haastavat myös toimeksiantajayrityksen tekemään nopeita ja vaikeita muutoksia henkilöstön työoloissa ja työtehtävissä. Nämä normaalista toiminnasta poikkeavat työolot mahdollisesti vaikuttavat tutkimustuloksiin.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään työhyvinvointia, sen eri osa-alueita, kehittämistä, työmotivaatiota ja strategista hyvinvoinnin johtamista. Teoriaosuuden toisessa luvussa tarkastellaan johtamista ja esimiestyötä. Luvussa käsitellään esimiehen roolia, velvollisuuksia ja hyvän esimiehen ominaisuuksia sekä esimiesosaamista. Tietoperustan lähteinä käytetään erilaisia teoksia, artikkeleita ja blogeja, joiden pohjalta kootaan tutkimuksen kyselylomake. Tietoperustan lähteissä painotus on suomalaisessa kirjallisuudessa.

2 Työhyvinvointi

Tässä luvussa käsitellään yleisesti työhyvinvointia, sen kehittämistä ja strategista johtamista. Lisäksi luvussa tarkastellaan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueita, työkykyä ja hyvinvoivan työyhteisön ominaisuuksia. Viimeiseksi perehdytään työhyvinvoinnin hyötyihin niin työntekijälle kuin yritykselle.

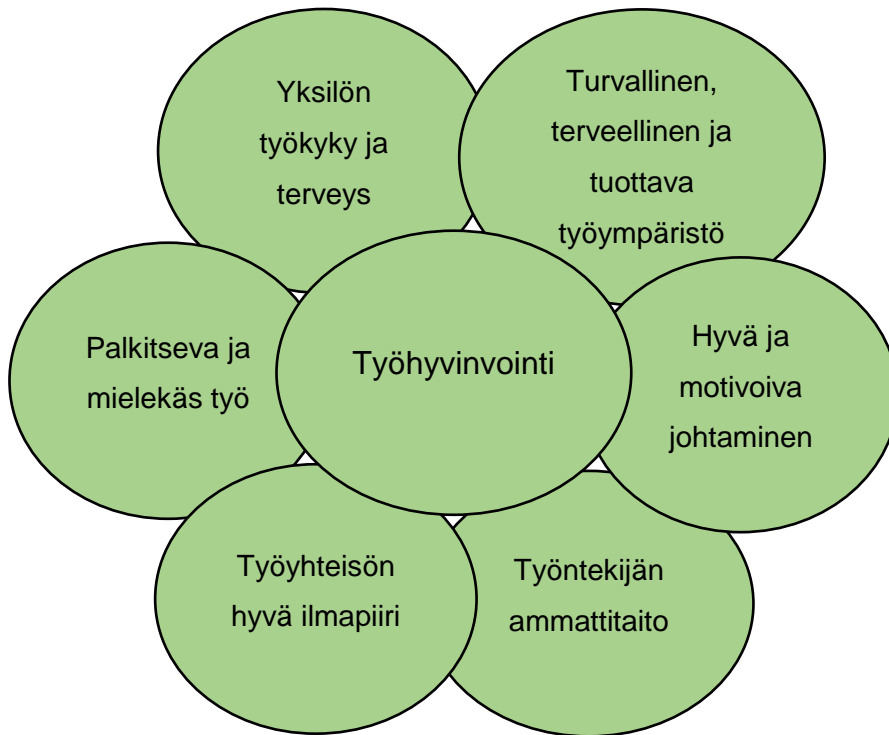
2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on käsitteenä kirjavasti määritelty, niin kirjallisuudessa kuin puhekielessäkin. Yrityksen menestyminen on kiinni henkilöstön hyvinvoinnista, mikä korostaa työhyvinvoinnin tärkeyttä. Hyvinvointi työelämässä on moniulotteinen tekijä ja siinä on kyse ihmisten, työn ja työolojen kehittämisestä. (Hult & Leskinen 2010, 79.) Rauramo (2012, 10) muistuttaa, että työhyvinvointi ei rajoitu vain työhön, vaan se muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta.

Työ on keskeinen hyvinvoinnin lähde ja oleellinen osa ihmisen elämää. Työhyvinvointia on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä työ mahdollistaa toimeentulon, rytmittää elämää, tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Toisaalta työhön heijastuvat myös yksityiselämän ihmissuhteet, taloudellinen tilanne ja elämäntavat. Hyvinvointi on henkilökohtainen asia ja kokemus, joten jokainen määrittelee hyvinvoinnin omalla tavallaan. Hyvinvointiin vaikuttavat ihmisen persoonallisuustekijät, henkilökohtaiset arvot, tarpeet ja tavoitteellinen toiminta. (Rauramo 2012, 10.)

Suomen Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen näkemysten pohjalta voidaan sanoa, että työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, hyvinvoinnista sekä turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työympäristöstä. Lisäksi henkilöstö ja työyhteisö kokevat työn palkitsevaksi ja heidän elämänhallintaansa tukevaksi. Työhyvinvointia lisäävät hyvän ja motivoivan johtamisen lisäksi työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Suomen Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. & Työterveyslaitos 2020a).

Kauhanen (2016, 25) täydentää työhyvinvoinnin muodostumista Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijoiden laatimalla määritelmällä. Määritelmän mukaan työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, jaksaa työssä ja kotona, on aktiivinen sekä sietää vastoinkäymisiä ja epävarmuutta.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin muodostuminen (mukaillen Suomen Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. & Työterveyslaitos 2020a).

Yhteenvedona voidaan todeta, että työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Olennaista työhyvinvoinnin kannalta on se, miten ihminen itse kokee työnsä. Työhyvinvointi on tärkeää niin työntekijälle kuin työnantajalle, sillä hyvinvoinnin vaikutukset näkyvät muun muassa työntekijän jaksamisessa ja yrityksen menestymisessä.

2.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnissa on huomioitava yksilöllisyys ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus. (Hult & Leskinen 2010, 81). Ihminen on kokonaisuus, jossa fyysinen terveys, mielen vireys ja sosiaalinen aktiivisuus liittyvät vahvasti toisiinsa (Juuti & Vuorela 2015, 86). Myös Jabe (2010, 184) painottaa, että terveys on kokonaisvaltainen asia, johon kuuluvat ruumiin ja sielun lisäksi ihmisen fyysinen ja psyykinen puoli. Ihmisen elintavat, tottumukset, kyvyt, fyysinen ja psyykinen terveys, toimintamallit, ihmissuhteet, perhe- ja työtilanne, käsitys omasta itsestä ja fyysisen ympäristö kuuluvat kokonaisvaltaiseen terveyskäsitteeseen. Keskeistä on se, että ihminen ottaa vastuun omasta terveydentilastaan ja edistää asioita, jotka vahvistavat terveyttä. (Jabe 2010, 184.)

Virolainen (2012, 11) jakaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin neljään eri osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena, sillä kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Jos jokin työhyvinvoinnin osa-alue on puutteellinen, heijastuu se vääjäämättä myös muihin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 11.)

Fyysinen työhyvinvointi on hyvin keskeinen ja näkyvä osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Se pitää sisällään fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormittavuuden ja työergonomian. Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työvälaineet, melu- ja lämpötilatasot sekä työympäristön siisteys. Etenkin raskaissa työtehtävissä fyysinen työhyvinvointi korostuu, sillä keho on kovassa rasituksessa. Myös istumatyö voi olla fyysisesti rankkaa, koska se kuormittaa elimistöä yksipuolisesti ja liian vähäisesti. (Virolainen 2012, 17.)

Virolaisen mukaan (2012, 18) psyykkisestä työhyvinvoinnista on tullut lähivuosina entistä merkittävämpi työhyvinvoinnin osa-alue. Sillä tarkoitetaan muun muassa työn stressaavuutta, työpaineita ja työilmapiiriä. Yleisin työstä johtuva psyykinen oire on kiire, josta kärsivät joka kolmas suomalainen nainen ja joka viides suomalainen mies. Nykypäivänä juuri psyykkistä työhyvinvointia kehittämällä pystytään vähentämään sairauspoissaoloja ja lisäämään työssä viihtymistä. Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus ilmaista tunteitaan työpaikalla työkavereilleen ja esimiehelleen. (Virolainen 2012, 18-19.)

Myös henkinen hyvinvointi on keskeinen osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja se usein yhdistetään psyykkiseen hyvinvointiin. Henkinen hyvinvointi mielletään monesti mielentilaksi, jota sävyttävät onnellisuus, ilo ja tyytyväisyys elämään. Henkinen hyvinvointi ja onnellisuus ajatellaan usein tarkoittavan lähes samaa asiaa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 105.) Työelämässä henkinen hyvinvointi liittyy myös vahvasti arvoihin, itsensä kehittämiseen ja työn merkityksellisyyteen. Henkinen työhyvinvointi on kunnossa, kun työntekijä nauttii työstään ja työn tekeminen tuntuu merkitykselliseltä. Jos ihmisen arvomaailma kohtaa organisaation arvomaailman kanssa, kasvaa henkisen työhyvinvoinnin tunne. Henkistä työhyvinvointia edistävät organisaation toiminta-ajatuksen selkeys ja työn positiivinen vaikutus koko yhteiskuntaan. (Virolainen 2012, 26-27.)

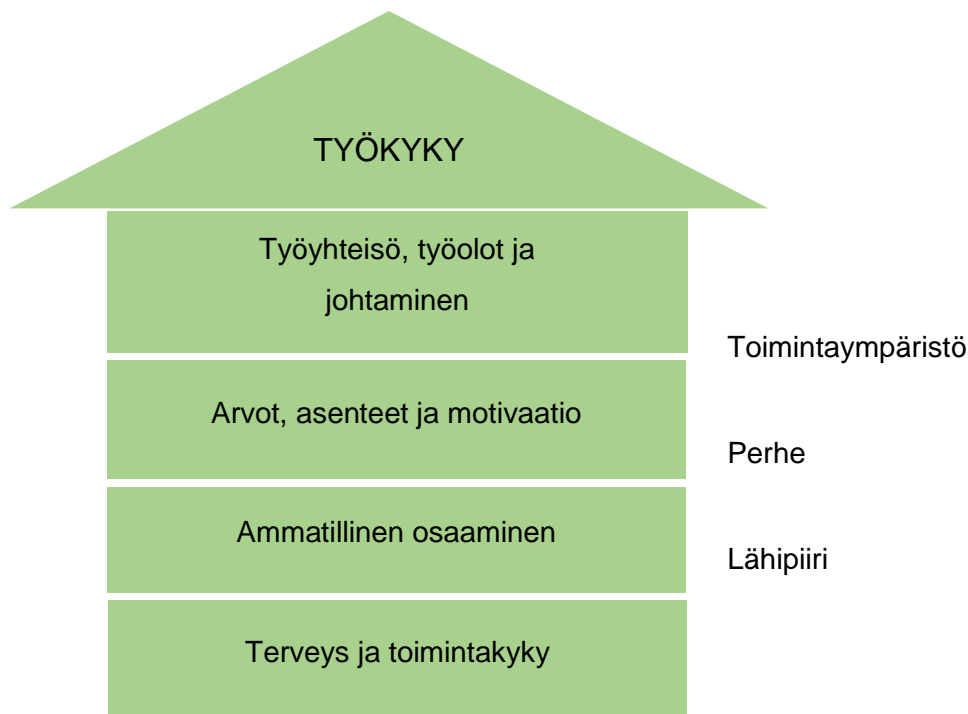
Sosiaalinen työhyvinvointi liittyy sosiaalisiin kanssakäymisiin työpaikalla työntekijöiden kesken. Työntekijöiden keskinäiset suhteet toimivat ja päivittäinen kanssakäyminen on helppoa, kun sosiaalinen työhyvinvointi on hyvällä tasolla. (Virolainen 2012, 24.) Myös

Rauramon (2012, 105) mukaan työpaikan ihmissuhteet ovat oleellinen osa työhyvinvointia ja vaikuttavat siten myös työn tuloksellisuuteen ja työmotivaatioon. Myös työssä jaksamisen kannalta sosiaalisen tuen saaminen on tärkeää. Sosiaalinen tuki lievittää työelämässä esiintyviä paineita, sillä terveyttä edistävät ja voimavaroja tukevat tekijät auttavat työn mielekkyyden kokemisessa ja työssä suoriutumisessa.

2.3 Työkyky

Kauhanen (2016, 22-23) toteaa, että työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta, on ihmisen työkyky. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta ja yhteensovittamisesta. Terveys ja toimintakyky, koulutus ja osaaminen sekä arvot ja asenteet muodostavat ihmisen voimavarat. Työ puolestaan kattaa työyhteisön ja työympäristön, työn sisällön ja vaatimukset sekä työn johtamisen eli esimiestyön.

Työkyky on monien asioiden summa. Työterveyslaitos on kehittänyt mallin, joka tiivistää työpaikalla työkykyyn vaikuttavat tekijät. Mallin ideana on kuvata niitä osa-alueita, joita yrityksen tulisi edistää parantaakseen henkilöstön työkykyä. Työkykyä kuvataan nelikerroksisena talona ja se on nimetty työkykytaloksi. (Viitala 2013, 213.) Talossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat ihmisen henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Kun kaikkia kerroksia kehitetään koko työelämän ajan, pysyy työkykytalo pystyssä. (Työterveyslaitos 2020c.) Viitala (2013, 214) täydentää, että kokonaistyökyvyn ratkaisee talon kerrosten vahvuus ja se, miten ne tukevat toisiaan.



Kuvio 2. Työkykytalo (mukaillen Kauhanen 2016, 24).

Työkykytalon ensimmäisessä kerroksessa ovat yksilön terveys ja toimintakyky, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Talon toisessa kerroksessa on osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä ammatillinen osaaminen. (Viitala 2013, 213.) Ammatillisten tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää. Viime vuosina kerrosten merkitys on kasvanut, sillä kaikilla toimialoilla syntyy jatkuvasti uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita. (Työterveyslaitos 2020c.)

Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Ne liittyvät vahvasti siihen, miten yksilö kokee työnsä ja mitkä ovat hänen asenteensa työtä kohtaan. Myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat tässä kerroksessa. Talon neljäs kerros koostuu varsinaisesta työstä, työyhteisöstä, työoloista ja johtamisesta. Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa tämän kerroksen toimintaa, sillä työnantaja ja esimies ovat päävastuussa työstä ja työoloista sekä työpaikan työ-toiminnan kehittämisestä. Työ-toiminnalla tarkoitetaan työkykyä ylläpitävää toimintaa, jolla työnantajat ja työntekijät yhdessä edistävät ja tukevat työ- ja toimintakykyä. (Työterveyslaitos 2020c.)

Työkykytaloa ympäröivät perhe ja lähipiiri. Perhe, sukulaiset ja ystävät voivat vaikuttaa yksilön työkykyyn monin tavoin. Myös yhteiskunnan säännöt ja rakenteet vaikuttavat työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä onkin niin yksilöllä, yrityksellä kuin yhteiskunnalla. (Kauhanen 2016, 25, Työterveyslaitos 2020c.)

2.4 Hyvinvoiva työyhteisö

Työhyvinvoinnin perusta on tasa-arvoinen ja terve työyhteisö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys ja osallistuminen. Hyvinvoivassa työyhteisössä toteutuu myös sukupuolten sekä eri-ikäisten välinen tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen. (Suonsivu 2011, 58.)

Kehusmaan (2011, 112) mukaan hyvinvoiva työyhteisö luodaan kunnon olosuhteista, tukea antavasta työyhteisöstä, reilusta johtamisesta sekä mielekkästä ja sujuvasta työstä. Työhyvinvoinnin ydin on kunnon olosuhteet, jonka ympärille rakentuvat muut hyvinvoivan työyhteisön osa-alueet. Kunnon olosuhteilla tarkoitetaan sitä, että työn kuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti oikealla tasolla suhteessa työntekijän kykyihin. Tämä toteutuu, kun työyhteisössä turvallisuus ja terveys on taattu, työolosuhteet ovat hyvät, työvälineet ovat

toimivia, eikä työn tekeminen uhkaa terveyttä. Tukea antava työyhteisö sen sijaan ymmärtää yhteiset tavoitteet ja työskentelee saavuttaakseen ne. Tämä vaatii sen, että työyhteisössä vallitsee luottamus ja jokaisen työpanoksen merkitys ymmärretään. Reilu johtaminen korostaa taas osallistumista, jaettua vastuuta ja yhteistä tekemistä. Lisäksi työn mielekkyys on arvioitava yksilötasolla, koska siihen vaikuttaa se, miten yksilö kokee oman roolinsa työyhteisön jäsenenä. Mielekkään ja sujuvan työn saavuttaminen vaatii, että yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja työyhteisön toimintaan. (Kehusmaa 2011, 112-118.)

Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, jatkuvasti kehittyvä ja turvallinen. Tavoitteellisella työyhteisöllä on selkeä visio ja sen toteuttamiseksi strateginen toimintasuunnitelma. Työyhteisön joustava rakenne mahdollistaa sen, että työntekijä voi tehdä päätöksiä itsenäisesti ja saada tietoa työnsä pohjaksi. Jatkuva osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin sen on helpompi selviytyä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä korjataan työympäristön toimivuuteen liittyvät epäkohdat, jotta työympäristö säilyy turvallisena. (Manka & Manka 2016, 80.)

Työterveyslaitoksen (2020a) mukaan hyvinvoivan työyhteisön luo seuraavat asiat:

- avoimuus ja luottamus
- innostaminen ja kannustaminen
- yhteen hiileen puhaltaminen
- myönteisen palautteen antaminen
- työmäärän pitäminen aisoissa
- mahdollisiin ongelmiin puuttuminen
- toimintakyvyn säilyttäminen muutostilanteissa

Vesterisen (2006, 41) täydentää, että hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista myös päätöksentekoon osallistuminen, mahdollisuus luovuuteen ja itsensä kehittämiseen sekä arvostuksen ja kunnioituksen saaminen. Hyvinvoivassa työyhteisössä saadaan tukea esimieheltä ja työkavereilta sekä hyväksytään erilaisuus ja sitoudutaan yhdessä määriteltyyn strategiaan ja päämääriin. Työssä on myös kehittymismahdollisuuksia ja se on oikein mitoitettu suhteessa henkilöstön määrään, osaamiseen ja aikaan. (Vesterinen 2006, 41.)

Juuti ja Vuorela (2015, 40) täydentävät, että hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista myös hyvä, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Hyvän työilmapiirin ominaisuuksia ovat hyvät käytöstavat, hyvät esimies-alaisuusuhteet, hyvä tiedonkulku sekä kehitys- ja etenemismahdollisuudet. Lisäksi oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen sekä kohtuullinen työkuormitus ovat hyvän työilmapiirin piirteitä. (Rauramo 2012, 108.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijä kokee, että hänellä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteisiin ja tuloksiin (Vesterinen 2006, 41). Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, vastuuntuntoinen ja kokee itsensä tarpeelliseksi. Hän pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, saa palautetta tekemästään työstä ja tietää työnsä tavoitteet. Hän kokee myös työssään riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä työn imua. (Työterveyslaitos 2020a.) Työn imulla tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työssä, joka ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena. Työn imua kokeva työntekijä nauttii työstään ja kokee sen mielekkääksi. (Työterveyslaitos 2020b.)

Yhteistä näissä kaikissa lähteissä oli se, että turvallinen työympäristö, kannustava ja toista kunnioittava vuorovaikutus, erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden hyväksyminen sekä hyvä ja avoin ilmapiiri ovat tärkeitä hyvinvoivan työyhteisön luomisessa. Voidaan myös todeta, että hyvinvoivat ihmiset työyhteisössä tekevät töitä sitoutuneesti ja tavoitteellisesti, pääsevät kehittymään ja toimimaan itsenäisesti työssään sekä saavat aikaan parempia tuloksia.

2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työterveyslaitoksen (2020a) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina koko henkilöstön yhteistyönä. Muita keskeisiä työhyvinvointia tukevia toimijoita ovat muun muassa luottamusmiehet ja työsuojelu sekä työterveyshuolto. Työhyvinvointia ei saavuteta työstä irrallisilla tempauksilla tai tapahtumilla, vaan sen tulisi olla osa työn arkea. Hyvinvointia edistävä toiminta työpaikoilla on pitkäjänteistä ja se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, johtamiseen, työyhteisöön, työympäristöön tai työprosesseihin. (Työterveyslaitos 2020a.)

Myös Sosiaali- ja terveysministeriön mielestä vastuu kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisestä kuuluu niin johdolle, esimiehille kuin työntekijöille. Työnantajan tehtäviin kuuluu huolehtia hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Työnantajan vastuulla on myös huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä (Virolainen 2012, 12). Lisäksi työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin luomalla kannustavan työilmapiirin, tukemalla fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpitoa sekä tarjoamalla mielenkiintoisen ja haasteellisen työn sekä lakisääteistä laajemmin työterveyshuollon. (Kauhanen 2016, 89).

Viitala (2013, 229) toteaa, että lukuisat tutkimukset osoittavat hyvän johtamisen yhteyden korkeaan työhyvinvointiin. Esimies voi ratkaisevalla tavalla luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle, muun muassa toimivien työnkuvien ja prosessien, tehokkaan yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta. Työhyvinvoinnin edistämiseksi avainasemassa ovat siis esimiehet. (Viitala 2013, 229.)

Työntekijän omalla vastuulla on ammatillisen osaamisen ja työkyvyn jatkuva ylläpitäminen sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen. Jokainen työpaikalla voi myös vaikuttaa positiivisen ilmapiirin luomiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Kauhanen (2016, 87) täydentää, että yksilötason vastuu työhyvinvoinnin edistämiseksi on suurin. Yksilö voi edistää omaa ja koko työyhteisön työhyvinvointia muun muassa avoimella suhtautumisella muihin ihmisiin, yhteen sovittamalla työn ja muun elämän, liikkumalla ja rentoutumalla riittävästi, terveellisillä elämäntavoilla sekä positiivisella ja rakentavalla asenteella työyhteisön kehittämisen suhteen. (Kauhanen 2016, 87-88.)

Virolaisen (2012, 12) mukaan yhteiskunnalla on myös oma vastuunsa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda puitteet työkyvyn ylläpitämiselle tukevilla toimilla ja säätämällä lakeja, jolla edistetään kansalaisten oppimista, terveyttä ja työssä osaamista (Virolainen 2012, 12). Kauhanen (2016, 94) täydentää, että yhteiskunta voi olla avuksi työhyvinvoinnin edistämiseksi muun muassa tarjoamalla hyvät koulutusmahdollisuudet, tasokkaan ja nopeasti tarjolla olevan terveydenhoidon sekä kehittyvään yhteiskuntaan sopivan sosiaaliturva-, työtulo- ja eläkejärjestelmän.

Työhyvinvointi yleistyy toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi, jonka johdosta työpaikoilla laaditaan työhyvinvointiohjelmia ja -suunnitelmia, perustetaan toimikuntia, kehitetään arviointimenetelmiä ja tehdään erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Rauramo 2012, 9.) Organisaation nykytilanne pitää tarkastella huolellisesti, kun työhyvinvointia lähdetään kehittämään. Ensimmäiseksi on tarkasteltava organisaation strategiaa ja kulttuuria, jonka jälkeen henkilöstörakennetta. Kolmanneksi tulisi tarkastella organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa ja neljänneksi lainsäädännön edellyttämiä suunnitelmia ja toimenpiteitä. (Kauhanen 2016, 63.)

2.6 Työmotivaatio

Sana motivaatio on alun perin johdettu latinan kielen sanasta *movere*, jolla tarkoitetaan liikkumista. Myöhemmin motivaatio on mielletty myös yksilön käyttäytymistä ohjaavien ja

virittävien tekijöiden järjestelmäksi. Motivoitunutta käyttäytymistä on päämäärähakuinen ja tarkoituksenmukainen toiminta. Ihminen on motivoitunut myös silloin, kun hän toimii vapaaehtoisesti ja kontrolloidusti sekä oman tahtonsa alaisesti kohti itseään motivoivaa päämäärää. (Lämsä & Hautala 2008, 80.)

Juuti (2006, 37) korostaa motivaation tarkoittavan motiivien, kuten tarpeiden, halujen ja viettien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. Hakonen ja Nylander (2015, 135) täydentävät, että motivaatio on mielentila, joka määrittää mitä asioita, kuinka kauan ja millä vireydetasolla yksilö kulloinkin tekee.

Viitalan (2013, 17) mukaan ihmistä motivoivat palkkiot voivat olla sisäisiä tunteuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäinen motivaatio liittyy vahvasti ihmisen itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Sisäistä motivaatiota kutsutaankin tilaksi, jossa tyydytys tulee ihmisen aikaansaannoksista ja itse työstä. Ulkoinen motivaatio taas perustuu täysin ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Palkka tai muu taloudellinen hyöty, arvostus tai turvallisuus ovat esimerkkejä ulkoisista palkkioista. Myös sosiaaliset suhteet ovat motivaatiolähteitä, jotka vaikuttavat yksilöön vahvasti työelämässä.

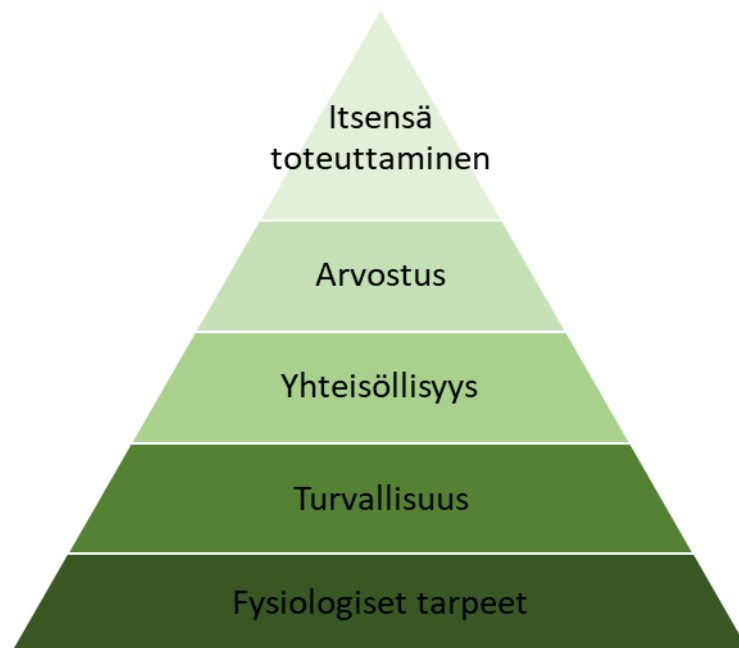
Motivaatio vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin, työn ja palvelun laatuun sekä työn tulokseen. Motivoimista on mahdollista tukea monella tapaa työyhteisössä ja tärkeää onkin selvittää mitkä keinot ja asiat motivoivat työntekijää. Motivoitunut työntekijä suhtautuu positiivisesti ja innostuneesti työhönsä. (Sinokki 2016, 11, 42-43.) Motivoitunut työntekijä myös sitoutuu työhönsä ja työyhteisöön tiukemmin, yrittää enemmän, keskittyy paremmin sekä saa aikaan parempia tuloksia. Ihmiset motivoituvat eri asioista; yhtä motivoi työtehtävät, toinen innostuu työstä saatavista palkkioista, kun kolmas taas motivoituu halusta auttaa muita. (Sinokki 2016, 80-81.) Viitala (2013, 16) muistuttaa, että ihminen ei motivoitu, jos ei itse koe tekemistään mielekkääksi. Ihminen kokee työnsä mielekkääksi ja viihtyy siellä, jos työ on riittävän haasteellista ja siinä on saavutettavissa olevat tavoitteet. Lisäksi työympäristön tulee olla mielekäs ja työstä pitää saada palkkioita.

Viitala (2013, 17-18) lisää vielä, että eri ihmisille motivoiva ja mielekäs työ merkitsee usein eri asioista. Monissa tutkimuksissa on kuitenkin määritelty yleisiä hyvän työn kriteereitä, joita ovat muun muassa kohtuullinen psyykinen ja fyysinen kuormitus, monipuolinen ja vaihteleva työn sisältö sekä työn merkityksellisyys. Lisäksi työn tulisi mahdollistaa vuorovaikutus muiden työyhteisössä olevien ihmisen kanssa ja työstä tulisi saada palautetta.

Motivaatiota hahmotetaan eri teorioiden avulla, sillä se ei ole konkreettinen, käsin koskeltava tai silmin nähtävä ilmiö. Teorioilla on pyritty selvittämään esimerkiksi keinoja työntekijöiden työmotivaation parantamiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 136). Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen pääryhmään, jotka ovat tarve- ja prosessiteoriat. Tässä työssä tarkastellaan motivaatiota vain Maslowin tarvehierarkian pohjalta.

2.6.1 Maslowin tarvehierarkia

Työelämässä sovelletaan usein Abraham Maslowin 1940-luvulla kehittämää ihmisen tarvehierarkiaan perustuvaa mallia, motivaatioteoriaa. Tarvehierarkian mukaan kaikkia ihmisiä motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. Sitä käytetään muun muassa työhyvinvoinnin arvioimisen ja kehittämisen sekä motivaation ja työmotivaation ymmärtämisen tukena. Teorian mukaan ihmisellä on ainakin viisi tavoitetta, joita kutsutaan perustarpeiksi. Ihmisen toimintaa ohjaavat hierarkkisessa järjestyksessä nämä viisi perustarvetta; fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Lisäksi ihmisellä on tarve säilyttää ja ylläpitää näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. (Hakonen & Nylander 2015, 141; Rauramo 2012, 8,12).



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Rauramo 2012).

Maslow järjesti tarvehierarkiaan kuuluvat tarpeet kaikkein tärkeimmästä vähiten tärkeimpään tarpeeseen. Hän esitti tarvehierarkian käyttäen pyramidia, jossa alimmalla portaalla ovat fysiologiset tarpeet, jotka ovat ihmisen selviytymisen kannalta tärkeimmät. Näitä tarpeita ovat muun muassa nälkä, jano, tarve hengittää ja nukkua. Seuraavalla portaalla on

turvallisuuden tarve, johon kuuluu muun muassa työhön, toimeentuloon ja terveyteen liittyvä turvallisuus. Kolmannella portaalla on yhteisöllisyyden tarve, jossa korostuvat ystävyys, rakkaus ja perhe. Neljännellä portaalla sijaitsee arvostuksen tarve, joka sisältää muun muassa yksilön itsetunnon ja itsekunnioituksen. Viimeisellä ja korkeimmalla portaalla on itsensä toteuttamisen tarve, joka sisältää kaikkein vaikeimmat tavoitteet. Ne liittyvät ihmisen moraaliseen ja henkiseen kehittymiseen. (Learning theories 2020.)

Teorian mukaan ihmiset motivoituvat ensin tyydyttämään alemmilla portailla olevia tarpeita, jonka jälkeen he voivat vasta tavoitella hierarkkisesti korkeammalla olevia asioita (Hakonen & Nylander 2015, 141). Myös Learning theories (2020) korostaa, että tarvehierarkian mukaan ihmisen on ensin tyydytettävä pyramidin alempien portaiden perustarpeet siirtyäkseen korkeampien portaiden tarpeisiin. Kehusmaa kuitenkin toteaa kirjassaan ”Työhyvinvointi kilpailuetuna”, että Maslow on myöhemmin täydentänyt malliaan niin, ettei tarvehierarkian ylemmän portaan korostuminen aina vaadi alempien portaiden tarpeiden täyttymistä (Kehusmaa 2011, 17).

2.7 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on osa henkilöstöstrategiaa. Viitalan (2013, 24-25) mukaan henkilöstöstrategia on yrityksen suunnitelma siitä, miten se aikoo huolehtia, että käytössä on jatkuvasti oikeanlaista henkilöstöä toteuttamassa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategiassa määritellään, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan, millaista osaamista siltä vaaditaan ja miten henkilöstön hyvinvointi varmistetaan. Henkilöstöstrategia johdetaan siis yrityksen liiketoimintastrategiasta, jolla tarkoitetaan tietoista valintaa, jolla määritellään yrityksen keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Liiketoimintastrategiaa joudutaan kuitenkin ajoittain muuttamaan muun muassa toimintaympäristön muuttuessa. (Kauhanen 2016, 64).

Suutarisen ja Vesterisen (2010, 56) mukaan muutosten vaikutukset yrityksissä ja työyhteisöissä ovat nykypäivänä moniulotteisia, minkä johdosta työhyvinvoinnin johtamisesta on tullut tärkeä osa tuloksellista toimintaa ja menestyksellistä muutoksen hallintaa. Muun muassa tietotekniikan kehittymisen, kansainvälistymisen ja organisaatiomuutosten myötä työhyvinvoinnista on tullut yrityksen kilpailutekijä, jota täytyy ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Tämän johdosta työhyvinvoinnista on tullut osa yrityksen strategiaa.

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 59) lisäävät, että yrityksen strategia eli päämäärä sekä suunnitelma päämäärän saavuttamiseksi ovat keskeisiä asioita strategialähtöisen hyvinvoinnin johtamisen kannalta. Tärkeä ja välttämätön lähtökohta on visio eli näkemys siitä,

miten ja millä tavalla yrityksen toimintaympäristöä kehitetään tulevaisuudessa. Muutoksen tunnistaminen toimintaympäristössä määrittää ne työhyvinvoinnin alueet, joita tulee kehittää. Yrityksen oma toiminta muuttuu poikkeuksetta, jos toiminta- ja kilpailuympäristössä on muutoksia. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen peruslähtökohtana on tarkka näkemys toimintaympäristön ja yrityksen oman toiminnan muutoksesta.

Johtaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä niin työyhteisön kuin yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin tuottamisessa ja kehittämisessä (Työturvallisuuskeskus 2020a). Manka ja Manka (2016, 80) mielestä työyhteisön hyvinvointi vaatii systemaattista johtamista eli strategista suunnittelua, työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia ja toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen kasvattamiseksi.

Yrityksen strategioista johdetut tavoitteet ja resurssit sekä niiden säännöllinen arviointi ovat osa strategisen hyvinvoinnin johtamista (Manka & Manka 2016, 81). Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tehtävänä on saattaa työvoima tehokkaaseen käyttöön (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56). Työhyvinvoinnin esteiden poistaminen varhaisessa vaiheessa vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Jos strategisen hyvinvoinnin keskeiset asiat, kuten työterveyshuolto, työpaikkaliikunta, työsuojelu sekä henkilöstöruokailun järjestelyt ovat kunnossa, on luultavammin myös organisaation työhyvinvointi kunnossa. (Manka & Manka 2016, 82.)

2.8 Työhyvinvoinnin hyödyt

Työhyvinvoinnin edistämisen myötä syntyy positiivisia vaikutuksia sekä yritykselle että työntekijälle. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet ja investoinnit voivat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin (Kauhanen 2016, 17). Myös Kehusmaa toteaa kirjassaan, että työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat yrityksessä selkeästi aikaan niin välittömiä kuin välillisiä tulosvaikutuksia. Toiminnan kannattavuus lisääntyy, kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu. Useat tutkimukset osoittavat, että ihmisiin investointi tuottaa yhtä paljon voittoa kuin muutkin investoinnit yrityksessä. (Kehusmaa 2011, 81.)

Kauhanen (2016, 17) painottaa, että henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen, kilpailukykyyn ja maineeseen. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan pienentää henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. Keskeisimpinä ovat sairauspoissaoloista, työtapaturmista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvien kustannusten pieneneminen. (Kauhanen 2016, 17.) Työterveyslaitoksen

(2020a) mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä positiivinen vaikutus myös muihin yritysten tulostuloksiin, kuten voittoon ja asiakastytytyväisyyteen.

Työhyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokselliseen kasvuun, sillä työhyvinvoinnin edistämisen myötä työtytytyväisyys, työilmapiiri ja motivaatio paranevat. Henkilöstön osaaminen ja oppiminen kehittyvät, jonka myötä innovatiivisuus luo uusia mahdollisuuksia kehittää työtä ja uusia tuotteita sekä prosesseja. (Manka & Manka 2016, 62) Myös työn ilo kokeminen ja mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen, kasvattavat tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta (Viitala 2007, 229).

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvoinnilla on vaikutuksia työntekijöiden työssä jaksamiseen, minkä seurauksena sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvoinnin tason nostamisella on tutkitusti selkeitä vaikutuksia työvihtyvyyteen ja työntekijöiden vaihtuvuuden pienenemiseen, joiden seurauksena myös organisaation tuottavuus paranee. (Kauhanen 2016, 63.) Myös työpaikan vihtyvyys ja houkuttelevuus kasvavat, jolloin yrityksen on helpompi saada uusia työntekijöitä (Manka & Manka 2016, 62).

Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvoinnin edistämisen vaikutukset näkyvät positiivisesti sekä yrityksen maineessa, että tuloksessa. Hyvään työpaikkaan, jossa työvihtyvyys on hyvällä tasolla, on helpompi saada uusia työntekijöitä ja sitouttaa heidät osaksi työyhteisöä. Henkilöstön työhyvinvointia edistämällä voidaan vähentää sairauspoissaoloista, vaihtuvuudesta ja tapaturmista aiheutuvia kustannuksia yritykselle.

3 Johtaminen

Tässä luvussa käsitellään ensin sitä, mitä johtaminen on. Seuraavaksi tarkastellaan esimiestyötä, joka pitää sisällään esimiehen velvollisuudet, roolin ja hyvän esimiehen ominaisuudet. Luvussa perehdytään myös esimiesosaamiseen, johon kuuluvat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, muutostilanteiden hallinta sekä palkitseminen ja motivointi.

3.1 Johtaminen käsitteenä

Muinaisesta Egyptistä ja Kiinasta löytyvät varhaisimmat johtamista kuvaavat aineistot. Siihen aikaan johtamista ei juurikaan tutkittu vaan kuvattiin seuraaville sukupolville. (Kauhanen 2015, 27-28.) Nykypäivänä johtajuudella on monta tulkintaa ja näkökulmaa, mikä tekee siitä terminä mielenkiintoisen.

Juutin (2006, 160) mielestä johtaminen voidaan kuvata vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla johtaja tai esimies pyrkii vaikuttamaan yrityksen toimintaan niin, että asetettu päämäärä saavutetaan. Johtaminen nähdään siis jatkuvana prosessina, jonka tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja ohjata heitä toimimaan oikeaan ja haluttuun suuntaan. (Juuti 2006, 160.) Myös Pohjanheimon (2012, 28) mukaa johtajuudella tarkoitetaan sellaista toimintaa, joka edistää ryhmän päämäärien saavuttamista. Pohjanheimo kuitenkin painottaa, että johtaminen ei ole sidottu tiettyyn ihmiseen vaan toimintaan, jota kuka tahansa työyhteisössä voi toteuttaa omalta osaltaan. Kun johtajuus on yrityksen ja sen kulttuurin ominaisuus, on sen vaikutus kestävämpi kuin yksittäisen, hyvänkin johtajan. Saksi (1.2.2016) lisää, että jokainen työyhteisössä voi osoittaa johtajuutta esimerkiksi ottamalla vastuuta, jakamalla tietoa ammattitaitonsa kautta sekä tuomalla omia näkemyksiään esille.

Työturvallisuuskeskuksen (2020a) mukaan työhyvinvointia tuottava johtaminen käsittää sekä asioiden että ihmisten johtamisen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia, arviointia sekä päätöksentekoa. Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada työntekijät toimimaan halutulla tavalla ja saada tarvittavat asiat tapahtumaan, jotta yrityksen tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. (Työturvallisuuskeskus 2020a.) Työyhteisön hyvinvoinnille luodaan perusta johtamisella. Johtaminen heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin suoraan esimiehen johtamistyylin kautta sekä epäsuorasti muun muassa työpaikan ilmapiirin, osaamisen kehittämisen ja tehtävien sisältöjen kautta (Juuti & Vuorela 2015, 8, 11).

Juuti ja Vuorela (2015, 8) korostavat, että johtaminen vaikuttaa kaikkeen, mitä yrityksessä tehdään ja siitä onkin muodostunut keskeinen yrityksen kilpailutekijä. Vastuun kantaminen, luottamuksen rakentaminen, suunnan näyttäminen ja kyky tehdä päätöksiä ovat esimerkkejä johtajuudesta. Johtajuutta tarvitaan yrityksen oikeaan suuntaan viemisessä. (Saksi 1.2.2016.)

3.2 Esimiestyö

Hyppänen (2013, 12-13) toteaa, että esimiestyö on johtamista, jossa esimies pyrkii tavoitteellisesti vaikuttamaan työntekijöihinsä. Vaikuttaminen kohdistuu joko yksilöön tai ryhmään, ja se tapahtuu vuorovaikutuksellisesti. Esimieheltä vaaditaan tilanteiden ja tehtävien muuttuessa erilaisia toimintatapoja ja rooleja, kuten valmentajan, sparraajan, ongelmanratkaisijan tai tiiminvetäjän roolia. Järvisen (2012, 142) mielestä on erityisen tärkeää, että johtaminen on esimiehen rooli, eikä vain tehtävä, jonka hän suorittaa. Todellisuudessa ihmisten johtamisessa ja esimiestyön onnistumisessa on kyse siitä, miten esimies ottaa hänelle tarjotun roolin. Moni esimies pysyy vain asiantuntijan tai suorittavan työntekijän roolissa, koska ei halua, ymmärrä tai kykene ottamaan johtajuutta. (Järvinen 2012, 142.)

Esimies toimii aina työnantajana ja vastaa ryhmänsä tai yksikkönsä toiminnasta sekä toteuttaa työlainsäädäntöä käytännössä (Hyppänen 2013, 13). Esimiestyö määritellään tehtävien, vastuiden ja roolien kautta. Vastuut liittyvät ihmisten ja asioiden johtamiseen. Esimiehen vastuulla on tehdä työnteon puitteet sellaisiksi, että onnistumisista, haasteista ja työn sujumisesta keskustellaan työyhteisössä. Tällöin esimies varmistaa, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan työn ja työolojen kehittämiseen ja voivat hyvin. (Työturvallisuuskeskus 2020a.)

Hakonen ja Nylander (2015, 201) täydentävät, että esimiehellä on vastuu siitä, mitä työpaikalla saadaan aikaiseksi sekä minkälainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Esimiehen tavalla toimia on selkeä yhteys työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä lähtöaikeisiin. Hyvä esimies voi olla työntekijälle syy jäädä ja puolestaan huono esimies voi olla syy irtisanoutua työpaikalta.

Kauhanen (2015, 141) toteaa, että kaikissa yrityksissä kunkin työntekijän lähin esimies on ratkaisevassa asemassa johtamisen kannalta. Lähiesimies luo omalta osaltaan organisaation ilmapiiriin, ohjaa ja tukee työntekijöiden suoriutumista, asettaa tavoitteet, palkitsee sekä arvioi suoriutumista niin yksilö-, tiimi- että osastotasolla. Järvisen (2011, 14) mielestä

lähiesimies eroaa esimiehestä siten, että lähiesimiehen työnkuvaan sisältyy esimiestehtävien lisäksi lähes aina suorittavan työn tekeminen. Lisäksi lähiesimiehen työtehtäviin kuuluu ongelmatilanteiden selvittäminen ja ratkaiseminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiehen työnkuvaan puolestaan sisältyy usein yrityksen johtamiseen ja organisaation liiketoimintaan liittyviä tehtäviä. (Järvinen 2011, 14-15.)

Johtajuuden keskeisimmät tehtävät ovat esimerkillisyys, ammattitaitoisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Esimiehen kuuluu näyttää mallia työntekijöilleen siitä, miten työpaikalla käyttäytyään ja toimitaan. Ammattitaitoinen esimies vastaa johtamansa yksikön tuloksellisuudesta eli siitä, että ihmiset tekevät työnsä laatuvaatimusten, tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. Oikeudenmukainen esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti, eikä kohdistakaan erityisoikeuksia- tai vapauksia. Neljännellä johtajuuden ominaisuudella tarkoitetaan esimiehen aitoutta, eli kykyä ja uskallusta olla oma itsensä ja johtaa ihmisiä omalla persoonallisella tavallaan. Näiden tietojen pohjalta henkilöstö pystyy toimimaan myönteisen kehityksen vahvistamiseksi. (Järvinen 2012, 144-148.)

Jaben (2010, 184) mielestä esimiehellä on osavastuu työntekijöiden terveydestä ja siinä keskeistä on luottamus. Jos työntekijät pystyvät luottamaan esimieheensä ja esimies työntekijöihinsä, kasvaa turvallisuuden tunne työyhteisössä. Molemminpuolinen luottamus edistää yhteistyökykyä, terveyttä ja luovuutta sekä samalla myös yrityksen kannattavuutta. Juuti ja Vuorela (2015, 48) täydentävät, että esimies luo luottamusta kertomalla työntekijöille rehellisesti ja aidosti työyhteisön tapahtumista. Myös esimiehen oikeudenmukainen käyttäytyminen henkilöstä kohtaan luo työntekijöissä luottamusta esimieheen. Rakentaessa molemminpuolista luottamusta, esimiehen on annettava vastuuta ja valtaa henkilöstölle, vaikka tietäisi ottavansa siinä riskejä. Esimiehen on pyrittävä aina pitämään sanansa ja lupauksensa sekä olemaan esimerkillinen sekä toimimaan yhteisten periaatteiden mukaisesti. (Kehusmaa 2011, 118-119.)

Hakonen ja Nylander (2015, 203) lisäävät, että työyhteisö toimii optimaalisesti, kun henkilöstö luottaa toisiinsa ja uskaltaa esittää omia mielipiteitään. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että ilmapiiri työyhteisössä kannustaa mielipiteiden esiintuomiseen, uusien ideoiden testaamiseen ja oppimiseen. Hyvää esimiestyötä onkin työntekijöiden vastuuttaminen ja luottamus heidän kykyihinsä ideoida ja löytää ratkaisut mahdollisiin haasteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2020a).

Työturvallisuuskeskus (2020) mukaan hyvää johtamista ja esimiestyötä on myös henkilöstön monimuotoisuuden johtaminen. Monimuotoisuus viittaa eroavaisuuksiin iässä, sukupuolella, terveydentilassa, kielessä, etnisessä taustassa sekä henkilökohtaisissa ominaisuuksissa. Lisäksi työntekijöiden toisistaan poikkeava koulutus, taidot, kokemus, työnteon tapa ja arvot ovat monimuotoisuuden ulottuvuuksia työyhteisössä. Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu on monimuotoisen työyhteisön lähtökohta.

Jotta monimuotoisuutta voidaan hyödyntää työyhteisössä, edellyttää se erilaisuuden ymmärtämistä, hyväksymistä ja arvostusta. (Työturvallisuuskeskus 2020b). Monimuotoisuuden johtamisella on tarkoitus maksimoida monimuotoisuuden edut ja minimoida siitä aiheutuvat haitat. Monimuotoisuuden johtamisessa on myös kyse siitä, että tiedostetaan henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuuden vaikutukset ja etsitään ratkaisuja niistä tulleisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. (Männistö 2010.)

Hyvä esimies tuntee itsensä sekä ymmärtää ja hallitsee omia tunteitaan ja käyttäytymistään. Esimiehen on hyvä tietää omat vahvuutensa ja kehittymistarpeensa sekä osata säädellä stressiä ja painetta. (Järvinen 2012, 142-143.) Myös Kehusmaa (2011, 119) painottaa, että hyvä itsetuntemus on hyvän johtajuuden perusta. Hyvän itsetuntemuksen omaava esimies ymmärtää toimintansa ja päätöksensä taustalla olevia vaikuttimia ja pyytää aktiivisesti palautetta kehittyäkseen paremmaksi johtajaksi. Esimiehellä, jolla on terve itsetunto, hyvä huumorintaju ja nöyrä luonne, on kaikki mahdollisuudet kehittyä parhaaksi johtajaksi. Parhaita johtajia luonnehditaan vaatimattomiksi ja pehmeiksi, mutta myös ammatillisesti vaativiksi ja lujiksi. (Järvinen 2012, 142, 161.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että onnistuneessa johtajuudessa on kyse esimiehen ammatillisesta asenteesta, aitoudesta, vastuun kantamisesta ja roolin omaksumisesta. Esimiestyössä kukaan ei voi olla täydellinen, mutta nöyrällä ja oppivalla asenteella luodaan pohja hyvälle johtamiselle ja itsensä kehittämiseksi. Hyvää esimiestyötä on molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen ja oikeudenmukainen käyttäytyminen.

3.3 Esimiesosaaminen

Esimiesosaamista on ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtaminen, jonka avulla saavutetaan tasapaino hyvinvointi- ja tehokkuusvaatimusten välille. Esimiehen on osattava organisoida, suunnitella, kehittää ja seurata ihmisiä ja koko toimintaa sekä johtaa yksikköään. (Hyppänen 2013, 34.)

Järvisen (2012, 142-143) mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu kohtuuttoman paljon asioista ja hänen roolinsa on lähes epäinhimillinen. Esimiehen tulee tietää työntekijöidensä työn sisällöstä, työlainsäädännöstä, taloudesta, hallinnosta, tietotekniikasta ja strategioista. Lisäksi esimiehen pitää ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja omata hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiehen roolissa on erityisen tärkeää tietää, miten ihmiset reagoivat palautteenantoon ja muutoksiin sekä miten motivoida ihmisiä ja saada heidät työskentelemään yhdessä saman tavoitteen eteen.

3.3.1 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Esimiehet ovat avainasemassa yrityksen sisäisessä viestinnässä. Kun viestintä on onnistunutta, koko henkilöstö tuntee yrityksen vision, strategian ja tavoitteet, yrityksen taloudellisen tilanteen ja tuloksellisuuden sekä tulevaisuuden toiminnalliset muutokset. Henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeitä ovat myös tuotteita, palveluita ja asiakkaita koskevat hyvät uutiset, uudet innovaatiot sekä saadut tunnustukset. Tehokkaita käytäntöjä, jotka tukevat esimiehen viestintää ovat viikko- ja kuukausipalaverit, suunnittelupalaverit, keskustelutuokiot, kuten epämuodolliset lounas- ja kahvitauot, esimies-alaiskeskustelut sekä esimiehen sähköposti ja intranet (Viitala 2013, 269).

Juutin ja Vuorelan (2015, 24) mielestä ammattitaitoiselle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle keskeistä on se, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä ja tarpeensa. Uusien ideoiden tuottamista, työmotivaatiota, ja sitoutumista lisää mahdollisuus osallistua työyhteisön asioihin. Esimiehen työ on erilaisten näkökulmien yhteensovittamista niin, että työhön liittyvät tavoitteet ja päämäärät pystytään saavuttamaan. Mikäli esimies haluaa käyttää ja kehittää työntekijän osaamista, on hänen oltava herkkä vuorovaikuttaja ja aistia myös toisen näkökulmia.

Juuti ja Vuorela (2015, 25) myös muistuttavat, että esimiehen ja työntekijän näkökulmat ja mielipiteet voivat usein erota toisistaan, kun keskustellaan työhön liittyvistä asioista. On yleistä, että kumpikin osapuoli pitää omaa näkökulmaansa oikeana. Keskustelun päätyttyä esimiehen näkökulma jää usein voimaan, hänen korkeamman asemansa vuoksi. Jos näin käy, keskustelu on epäonnistunut. Työntekijä, joka on hyväksynyt esimiehen näkökulmat ja luopunut omista mielipiteistään, ei välttämättä koe enää suurta työmotivaatiota ja alistuneisuus voi heikentää koko yhteisön ilmapiiriä. Kun esimies käy keskusteluja työntekijän kanssa, esimiehen on mietittävä edistääkö keskustelu työntekijän työmotivaatiota, sitoutumista työhön ja päämäärähakuista käyttäytymistä.

Työssä onnistumisen kannalta on tärkeää luoda selkeä mielikuva omasta ammatillisesta identiteetistä. Ei kuitenkaan riitä, että ihminen tiedostaa nämä asiat vaan hänen on pystyttävä kommunikoida ja viestiä niin, että tulee ymmärretyksi. Esimiehen rooli on luoda mahdollisuuksia ja kanavia kommunikoinnille. (Hult & Leskinen 2010, 72.)

3.3.2 Muutostilanteiden hallinta

Yrityksen johdolla ja esimiehillä on merkittävä rooli muutosten hallinnassa. Viitala (2013, 268) toteaa, että vaikeat muutostilanteet, kuten vaikeat henkilöstöön liittyvät toimenpiteet ovat johtajuuden ja esimiestyön kovimpia paikkoja. Tällöin esimiehen tulisi olla mahdollisimman lähellä henkilöstöä, myös fyysisesti. Esimiehen olisi tärkeää puhua, kuunnella ja olla läsnä niin paljon kuin mahdollista. Vain se osoittaa henkilöstölle, että he voivat edelleen luottaa siihen, että esimies on avoin, kantaa vastuunsa ja haluaa selvittää asioita.

Esimiehen on varmistettava muutostilanteiden ilmentyessä, että työntekijöille ilmoitetaan muutoksista selkeästi ja oikeaan aikaan. Muuten työntekijät saattavat tuntea itsensä voimattomiksi, uupuneiksi ja stressaantuneiksi. Kun muutoksista ilmoitetaan oikeaan aikaan, voivat työntekijät mukautua ja sopeutua vallitseviin muutoksiin sekä tuntea hallinnan tunnetta uusia tehtäviä ja vastuita kohtaan. (Batz 20.8. 2018.) Lisäksi muutoksen aiheuttama turvattomuutta vähentää työntekijän tunne ja tietoisuus siitä, että hänellä on mahdollisuus itse vaikuttaa muutoksen toteutumiseen. Muutostilanteissa erityisen tärkeää on avoin tiedottaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen miettiminen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Rauramo 2012, 98-99)

Viitala (2013, 268) täydentää, että muutostilanteissa henkilöstö odottaa, että esimies luo järjestystä sekavalta tuntuvaan tilanteeseen, auttaa selkeyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita. Esimieheltä odotetaan myös kykyä luoda asioille tärkeysjärjestyksiä. Tämä onnistuu vain, jos esimiehet tietävät miten heidän odotetaan toimivan ja saavat lisäksi riittävästi tietoa vallitsevasta tilanteesta.

3.3.3 Palautteen antaminen ja palkitseminen

Hyvää esimiestyötä ja johtamista on työtä koskevan palautteen antaminen ja tunnustukset hyvästä työsuorituksesta. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palaute auttaa työntekijän oman työn arvioinnissa, työn kehittämisessä, virheiden korjaamisessa

sekä työn mielekkyyden ja onnistumisten kokemisessa. Paras tunnustus hyvästä työsuorituksesta on esimiehen antama välitön, oikeudenmukainen, tilannekohtainen ja saajan arvostama palaute. (Rauramo 2012, 135-136).

Palkitseminen liittyy olennaisesti myös hyvään esimiestyöskentelyyn. Palkitseminen on usein liitetty virallisesti tai epävirallisesti hyviin ja onnistuneisiin työsuorituksiin. Esimiehen keskeinen tehtävä onkin mahdollistaa työntekijöiden hyvät työsuoritukset. Palkitseminen ja esimiestyöskentely liittyvät vahvasti toisiinsa myös sen takia, että onnistunut esimiestyöskentely ja hyvä tapa johtaa, koetaan usein itsessään jo palkitsevana. (Hakonen & Nylander 2015, 199-200.)

Hakonen ja Nylander (2015, 200) ovat sitä mieltä, että nykyään esimiestyössä painopiste on siirtynyt toimintaprosessien kokonaisvaltaisen sujuvuuden mahdollistamiseen ja varmistamiseen, jotta toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuisivat. Aiemmin esimiestyössä keskityttiin yksittäisten työsuoritusten valvontaan, nykyään esimiehen työnkuva on selkeästi monipuolistunut. Esimiehen tehtävänä on luoda työntekijöille perusedellytykset työssä onnistumiselle. Näitä perusedellytyksiä esimies luo päivittäisjohtamisellaan, kuten ohjamalla, seuraamalla, organisoimalla, motivoimalla, kannustamalla ja arvioimalla henkilöstön työsuorituksia.

Kauhanen (2015, 106) määrittää palkitsemisen johtamisvälineeksi, jolla tuetaan yrityksen tuloksellisuutta, motivoidaan ja kannustetaan työntekijöitä. Palkitsemisen avulla työntekijöitä kannustetaan toimimaan yrityksen strategian, tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Palkitseminen tulisi nähdä panostuksena, jolla saavutetaan tuotos ja kehitetään toimintaa. Hult ja Leskinen (2010, 107) lisäävät, että palkitseminen on tehokas tapa ohjata työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan.

Kauhasen (2015, 119-120) mukaan palkitsemisen keinoja on useita. Esimies voi palkita työntekijöitään aineettomasti ja taloudellisesti. Aineetonta palkitsemista on muun muassa työntekijän urapolkujen ja kasvupolkujen mahdollistaminen, itsensä kehittämisen mahdollisuus sekä sosiaaliset palkinnot, kuten palaute ja julkinen tunnustus. Usein esimiehen antamat aineettomat palkinnot ovat paljon motivoivampia kuin taloudelliset palkkiot.

Esimiehen on oltava oikeudenmukainen arvioidessaan ja palkitessaan työntekijöitään. Lisäksi esimiehen työskentelyn tulee olla perusteltua ja läpinäkyvää. Palkitessaan työntekijöitään, esimiehen täytyy rohkeasti käyttää tarjolla olevia palkitsemisen keinoja. Esimiehen

on myös tärkeää muistaa, että jokainen työntekijä on yrityksen voimavara ja myös vaatimattomasti suoriutuneita työntekijöitä on ohjattava ja kannustettava parempiin tuloksiin. (Kauhanen 2015, 141-142.)

Esimies toimii omalta osaltaan yrityksen ilmapiirin luojana, suoriutumisen tukena ja ohjaajana, tavoitteiden asettajana sekä suoriutumisen arvioijana ja palkitsijana. Esimiehen on siis tunnettava työntekijänsä hyvin, jotta pystyy palkitsemaan ja ohjaamaan heitä tasapuolisesti ja parhaalla mahdollisella tavalla. (Kauhanen 2015, 141.) Esimiehen tehtäviin kuuluu organisoida työyhteisön tehtävät niin, että työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja suoritettavat tehtävät kohtaavat. Esimiehen on jalkautettava yrityksen strategiasta johdetut mielekkäät ja toteuttamiskelpoiset tavoitteet työyhteisö- ja työntekijätasolle sekä sitoa ne palkitsemiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 203.)

4 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään työn toimeksiantaja, perehdytään valittuihin tutkimusmenetelmiin sekä kuvataan tutkimuksen toteuttamista ja kyselylomakkeen rakennetta. Lisäksi kerrotaan, miten tutkimuksen aineistoa on lähdetty analysoimaan.

4.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Nordea Bank Oyj:lle, joka on yksi Pohjoismaiden ja Euroopan suurimmista pankeista. Nordealla on toimipaikkoja 20 maassa ja sen verkostot koostuvat konttoreista, tytäryhtiöistä ja edustustoista. Oman verkoston lisäksi heillä on yhteistyöpankkeja eri puolilla maailmaa, joiden avulla he voivat tarjota laadukkaita ratkaisuja kansainvälisen liiketoiminnan tarpeisiin. Nordean liiketoiminnan tuotot vuonna 2019 olivat 8,6 miljardia euroa ja taseen loppusumma oli 554,8 miljardia euroa. Markkina-arvolla mitattuna Nordea on Euroopan kymmenen suurimman finanssipalveluyrityksen joukossa. (Nordea 2019a.)

Nordea kokee tärkeäksi panostaa henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn, ja he pyrkivätkin tukemaan ja edistämään hyvinvointia työyhteisöissä monin tavoin. Nordea toteuttaa vuosineljänneksen välein työhyvinvointikyselyitä, joissa kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Kyselyiden tulosten pohjalta puututaan mahdollisiin epäkohtiin ja kehitetään toimintaa, jotta henkilöstö on tyytyväinen ja voi hyvin.

Työ toteutettiin maailmanlaajuisen koronaepidemian aikaan, jolloin Suomessa elettiin poikkeusaikoja. Poikkeusolot haastoivat myös toimeksiantajayrityksen tekemään nopeita ja vaikeita muutoksia henkilöstön työoloissa ja työtehtävissä. Nämä normaalista toiminnasta poikkeavat työolot mahdollisesti vaikuttivat tutkimustuloksiin.

4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmävalinnat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden käsityksiä lähiesimiestyöstä ja psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tutkimuksen pääongelmana oli ”Mitä käsityksiä työntekijöillä on lähiesimiestyöstä ja psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista?”. Alaongelmina olivat ”Mikä on Nordean työhyvinvoinnin nykytila?”, ”Miten lähiesimiestyö Nordeassa toimii?”, ”Millä tasolla työntekijöiden työmotivaatio ja työnteko ovat?”. Kyseisiin tutkimusongelmiin päädyttiin, koska lähdeaineiston perusteella työyh-

teisö, johtaminen ja esimiestyö sekä työntekijän motivaatio ja osaaminen nousivat päällimmäisiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi. Tutkimuksen tavoitteena oli tulosten pohjalta löytää ideoita lähiesimiestyön kehittämistyölle.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen, koska haluttiin saada laajempi käsitys kohderyhmän työhyvinvoinnin nykytilasta sekä lähiesimiestyön toimivuudesta. Tutkimuksessa käytettiin myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää muutamien avointen kysymysten muodossa, jotta saatiin syventävää ja täydentävää tietoa tutkimuskohteesta.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin ja prosentiosuuksiin. Yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisessä käytetään standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tyypillisiä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt, surveyt, internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin Mikä? Missä? ja Kuinka usein? (Heikkilä 2014.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja syitä sen käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Laadullisen tutkimus sopii erityisen hyvin muun muassa toiminnan kehittämiseen ja eri vaihtoehtojen etsimiseen. Tutkimustietoa kerätään usein henkilökohtaisten haastatteluiden tai syvähaastatteluiden avulla. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin Miksi? Miten? ja Millainen? (Heikkilä 2014.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kohderyhmänä olivat toimeksiantajayrityksen 93 palveluneuvojaa, jotka työskentelivät neuvontakonttoreissa pääkaupunkiseudulla. Toimipaikoissa työskentelevät esimiehet eivät vastanneet kyselyyn. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, koska ideana oli tutkia koko perusjoukko (Heikkilä 2014.) Tässä tutkimuksessa oli tärkeää saada luotettavaa ja rehellistä palautetta, joten kyselyyn osallistuminen tapahtui täysin anonyymisti.

Kyselylomake luotiin sähköisellä Webropol- työkalulla ja linkki kyselyyn lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Sähköpostin yhteyteen kirjoitettiin saatekirje (Liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tekijästä. Saatekirjeessä vastaajia informoitiin myös ky-

selyn nimettömyydestä ja vastausajasta, joka oli kolme arkipäivää. Kohderyhmän työskentelyvälineenä oli tietokone ja sähköposti, joten kaikkien oli mahdollista vastata kyselyyn helposti ja vaivattomasti.

Tutkimuksen kyselylomake suunniteltiin työn tietoperustan sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden ja toiveiden pohjalta. Kyselylomake sisälsi yhteensä 24 kysymystä, joista 21 oli suljettua eli strukturoitua kysymystä. Suljettujen kysymysten tarkoituksena oli saada tietoa rajatusta aiheesta niin, ettei kohderyhmälle annettu liian suuria vapauksia vastata. Kyselylomakkeen loppuun sijoitettiin myös kolme avointa kysymystä, joiden avulla pyrittiin saamaan lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä ymmärtämään sitä syvällisemmin.

Kyselylomakkeen suljetuissa kysymyksissä hyödynnettiin pääosin Likertin asteikkoa, jotta saatiin selvitettyä vastaajien käsityksiä kysymyksissä esitettyihin väittämiin. Likertin asteikolla tarkoitetaan tavallisesti 4- tai 5 portaista järjestysasteikkoa, jossa toisena ääripäänä on täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. (Heikkilä 2014.) Tässä tutkimuksessa käytetty asteikko oli 4-portainen. Vastausvaihtoehto ”En osaa sanoa” jätettiin tarkoituksella pois, jotta vastaajan oli otettava kantaa suuntaan tai toiseen. Kysymykset oli muotoiltu mielipideväittäviksi, joihin vastaajat valitsivat heidän käsitystään eniten vastaavan vaihtoehdon.

Kyselylomakkeen toimivuus ja ymmärrettävyys testattiin lähettämällä se toimeksiantajalle ja neljälle opinnäytetyöntekijän lähipiiriin kuuluvalla henkilöllä. Koevastaajat vastasivat kyselyyn, jotta varmistuttiin, että lomake toimii suunnitellusti. Testauksen jälkeen testivastauksen poistettiin ja kyselylomake palautettiin alkutilaan. Lisäksi kyselylomakkeen kysymyksiä muokattiin toimeksiantajan toiveiden ja ehdotusten mukaisesti.

Kysely lähetettiin kohderyhmälle 27.4.2020 ja linkki suljettiin 29.4.2020 kello 17. Kyselyajan viimeisenä päivänä lähetettiin muistutusviesti kaikille niille vastaajille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Muistutusviestin lähettämisen jälkeen saatiin noin 20 vastausta lisää. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 41 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 44 %.

Kyselylomakkeen suljetut kysymykset analysoitiin Webropolin raportointiosiossa, josta saatiin suorat jakaumat vastauksista. Vastauksia analysoitiin myös ristiintaulukoimalla ja lisäksi avoimien kysymysten vastauksista tehtiin sisältöanalyysi, jonka avulla avattiin tutkimustuloksia.

4.4 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomake jaettiin neljään osioon, joiden otsikot olivat taustatiedot, työhyvinvoinnin nykytilanne Nordeassa, lähiesimiestyö ja oma työntekoni. Otsikoinnilla oli tarkoitus selkeyttää kyselylomakkeen rakennetta ja ohjata vastaajia tarkastelemaan kysymyksiä oikeasta näkökulmasta. Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset kartoittivat vastaajien taustatietoja. Vastaajien ikäjakaumaa kartoitettiin laajasti, jotta tutkimuksessa saatiin selvitettyä, miten eri sukupolvien odotukset ja käsitykset johtamisesta eroavat toisistaan. Taustatiedoissa kartoitettiin myös vastaajan sukupuolta ja työssäoloaika toimeksiantajayrityksessä. Työssäoloaika kysyttiin, koska haluttiin selvittää, onko käsitys tutkittavasta asiasta erilainen riippuen siitä, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä.

Jotta tässä tutkimuksessa voidaan tutkia työntekijöiden käsityksiä lähiesimiestyöstä, oli selvitettävä kohderyhmän psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin taso. Kohderyhmän työhyvinvoinnin nykytilaa kartoitettiin kyselylomakkeen toisessa osiossa, jossa esitettiin väittämiä toimeksiantajayrityksen tiedonkulun avoimuudesta, mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon sekä kehittymis- ja etenemismahdollisuuksista.

Kyselylomakkeen kolmas osio sisälsi kahdeksan lähiesimiestyötä koskevaa väittämää, joilla haluttiin selvittää lähiesimiestyön toimivuutta kohdeyrityksessä sekä kohderyhmän suhdetta omaan lähiesimieheensä. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kohtelee ko lähiesimies kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Kysymys koettiin tärkeäksi, sillä Suonsivun (2011, 58) mukaan tasa-arvoinen työyhteisö on työhyvinvoinnin perusta. Seuraavat kysymykset selvittivät luoko lähiesimies innostavan työilmapiirin, jakaako lähiesimies vastuuta henkilöstölle, osoittaako lähiesimies luottamusta vastaajaan, saako lähiesimies työn tuntuun merkityksellisestä sekä asettaako lähiesimies selkeät tavoitteet työlle. Osion viimeiset kaksi kysymystä koskivat lähiesimiehen palautteenantoa. Vastaajilta kysyttiin antaako lähiesimies riittävästi palautetta ja onko palaute kehittävää.

Kyselyn kohdat 17-21 oli koottu otsikon "Oma työntekoni" alle. Osion ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin sitä, kuinka motivoituneita työntekijät ovat työhönsä. Tämän selvittäminen oli tutkimuksessa tärkeää, sillä lähiesimies ei yksin pysty pitämään työntekijän työmotivaatiota yllä, vaan se vaatii myös yksilöltä aktiivisuutta. Virolaisen mukaan (2012, 18) psyykkisestä työhyvinvoinnista on tullut lähivuosina entistä merkittävämpi työhyvinvoinnin osa-alue, joten kyselylomakkeessa selvitettiin myös työn stressaavuutta ja luoko lähiesimies innostavan työilmapiirin. Lisäksi Juutin ja Vuorelan (2015, 15) mukaan yksilön

työhyvinvointiin vaikuttaa myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, joten kyselylomake sisälsi kysymyksen, kokeeko vastaaja työnsä ja vapaa-aikansa olevan tasapainossa.

Kyselylomakkeen viimeinen suljettu kysymys koski työntekijöiden palkitsemista. Toimeksiantaja halusi erityisesti selvittää, miten työntekijät toivovat lähiesimiehen palkitsevan hyvästä työstä. Kysymyksellä ”Mitkä seuraavista palkitsemisen muodoista motivoi sinua eniten työssäsi” haettiin vastaus tähän kysymykseen. Vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, jotka sisälsivät yleisimpiä aineettomia ja aineellisia palkitsemisen muotoja. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus valita kohta ”jokin muu, mikä?”.

Kyselyn avoimet kysymykset sijoitettiin lomakkeen loppuun. Ensimmäisellä avoimella kysymyksellä kartoitettiin, mitkä asiat koetaan eniten vaikuttavat omaan työhyvinvointiin. Lisäksi avoimilla kysymyksillä selvitettiin, mitä lähiesimiehen ominaisuuksia arvostetaan eniten työhyvinvoinnin kannalta ja miten lähiesimies voisi parantaa vastaajan työhyvinvointia.

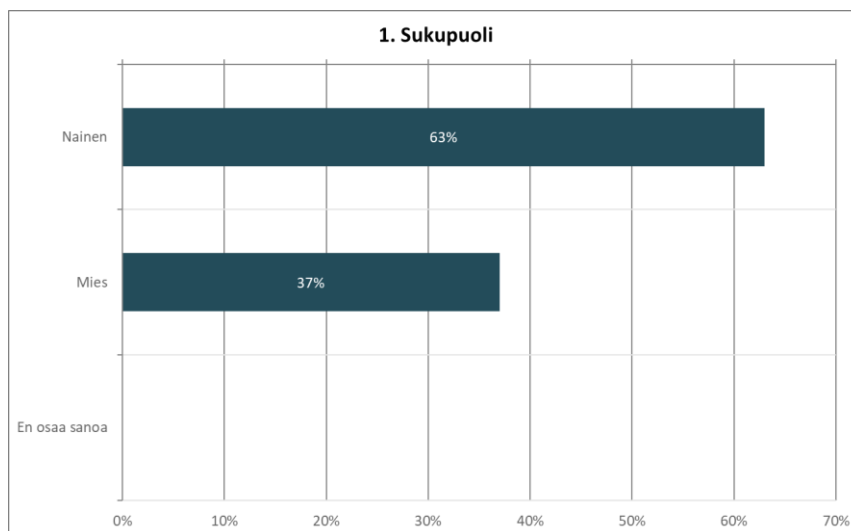
5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen tuloksia, joita havainnollistetaan kuvioin. Kuvioissa on käytetty prosenttiosuuksia, koska ne ovat mielestäni kuvaavampia ja tuovat vastausten jakaumat selkeämmin esille. Kysely lähetettiin huhtikuussa 2020 sähköpostin välityksellä 93:lle Nordean pääkaupunkiseudun konttorin palveluneuvojalle. Vastaamisaikaa kyselylle oli 3 arkipäivää, 29.4.2020 saakka. Kyselyyn vastasi yhteensä 41 henkilöä, joten kyselyn vastausprosentiksi saatiin 44.

Luvussa esitellään ensin taustatekijöitä eli demografisia tekijöitä eli ikäjakaumaa, sukupuolijakaumaa ja työssäoloaika kohdeyrityksessä. Tulosten analysoinnin lisäksi luvussa vertaillaan vastausten eroavaisuutta taustamuuttujan, eli ikäjakauman kanssa. Taustamuuttuja oli jaettu alle 30-vuotiaisiin, joita oli 21, ja yli 30-vuotiaisiin, joita oli 20. Vertailu tuodaan esille vain tietyissä kysymyksissä, joissa taustamuuttujalla oli selkeästi tuloksiin vaikutusta.

5.1 Taustatiedot

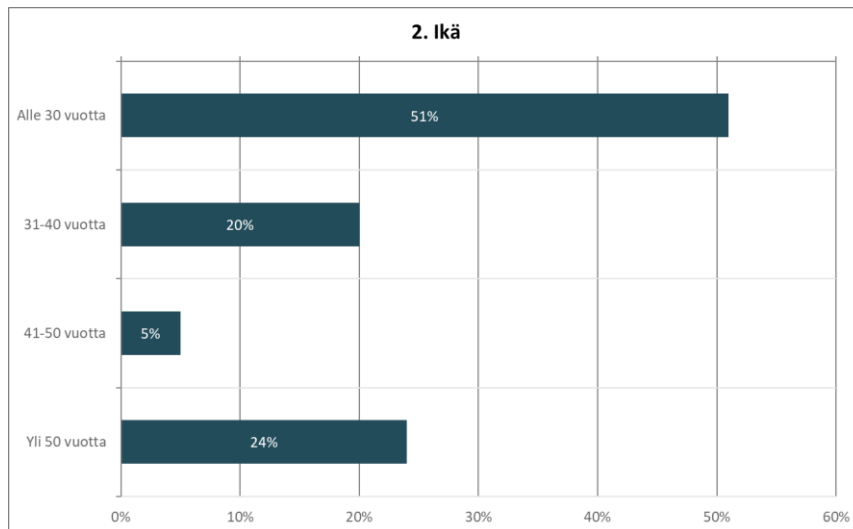
Kyselylomakkeen taustatiedoissa kartoitettiin vastaajien sukupuoli, ikä ja työssäoloaika kohdeyrityksessä. Vastaajien sukupuolijakauma näkyy alla olevassa kuviossa (kuvio 4). Reilu puolet vastaajista oli naisia eli 63 % ja vastaavasti miehiä oli 37 % vastaajista.



Kuvio 4. Vastaajien sukupuolijakauma (n=41)

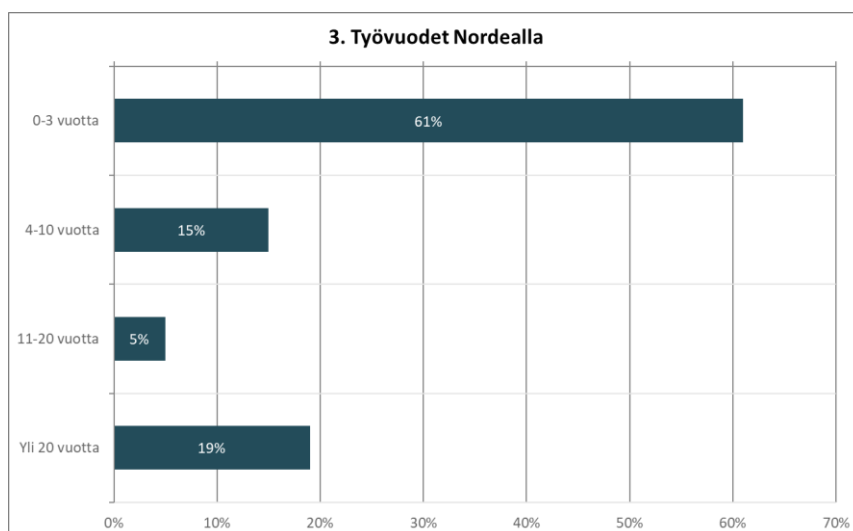
Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin ikää. Alla oleva kuvio (kuvio 5) osoittaa, että jokaiseen ikäryhmään saatiin vastaajia. Yli puolet (51 %) vastaajista kuului alle 30-vuotiaiden ikäryhmään, eli heitä osallistui selkeästi eniten tutkimukseen. Seuraavaksi eniten tutkimukseen

osallistui yli 50-vuotiaita, joita oli 24 % vastanneista. Vastanneista 20 % oli 31-40-vuotiaita ja vähiten vastaajia kuului 41-50-vuotiaiden ikäryhmään, joita oli vain 5 % vastaajista.



Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma (n=41)

Viimeisenä taustakysymyksenä kysyttiin työssäoloaikaa yrityksessä. Vastausten prosenttijakauma näkyy alla olevassa kuviossa (kuvio 5). Vastaajista selkeästi yli puolet (61 %) oli työskennellyt yrityksessä 0-3 vuotta. Seuraavaksi eniten vastaajista oli työskennellyt yrityksessä yli 20 vuotta. Heitä oli vastaajista 19 %. 4-10 vuotta yrityksessä työskennelleistä oli 15 % ja vähiten vastanneista oli 11-20 vuotta työskennelleitä, joita oli vain 5 % vastaajista. Vastanneista siis valtaosa oli työskennellyt yrityksessä joko alle kolme vuotta tai jo hyvin kauan.



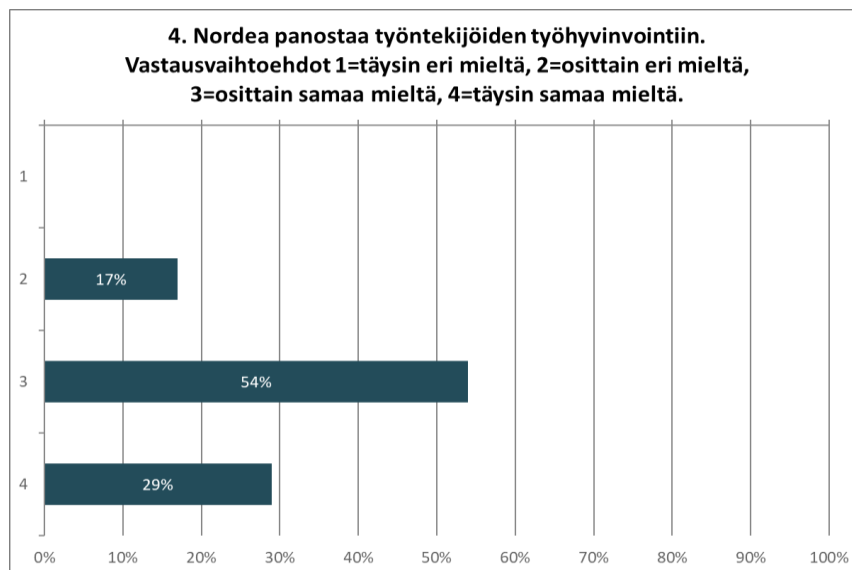
Kuvio 5. Vastaajien työssäoloaika Nordeassa (n=41)

Taustakysymyksistä selvisi, että yrityksessä 0-3 vuotta työskennelleistä lähes kaikki (95 %) kuului alle 30-vuotiaiden ikäryhmään. Kaikki yli 20 vuotta yrityksessä työskennelleistä kuuluivat taas yli 50-vuotiaiden ikäryhmään.

5.2 Työhyvinvoinnin nykytilanne

Seuraavat kysymykset selvittivät vastaajien käsityksiä siitä, panostaako Nordea työntekijöidensä työhyvinvointiin, onko tiedonkulku avointa ja onko työntekijöillä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Näiden lisäksi selvitettiin työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia ja uralla etenemisen mahdollisuuksia.

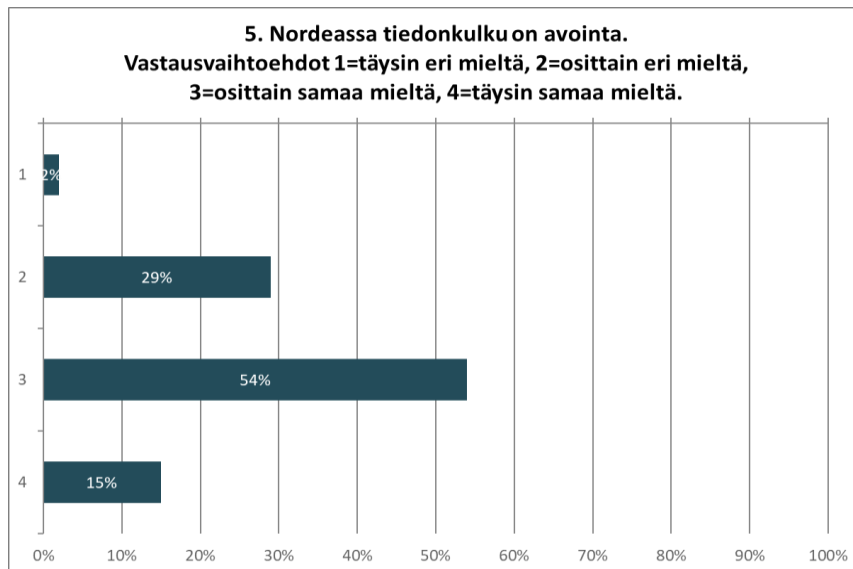
Ensimmäisenä kysyttiin, panostaako Nordea työntekijöiden työhyvinvointiin. Vastaajista suurin osa (54 %) oli osittain samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olevia oli 29 % vastaajista. Vastaajista 17 % oli osittain eri mieltä ja kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä kysymyksen kanssa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,12, joten suurin osa vastaajista kokee Nordean panostavan työntekijöidensä työhyvinvointiin. Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on esitetty vastausten prosenttijakauma.



Kuvio 6. Nordea panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin (n=41)

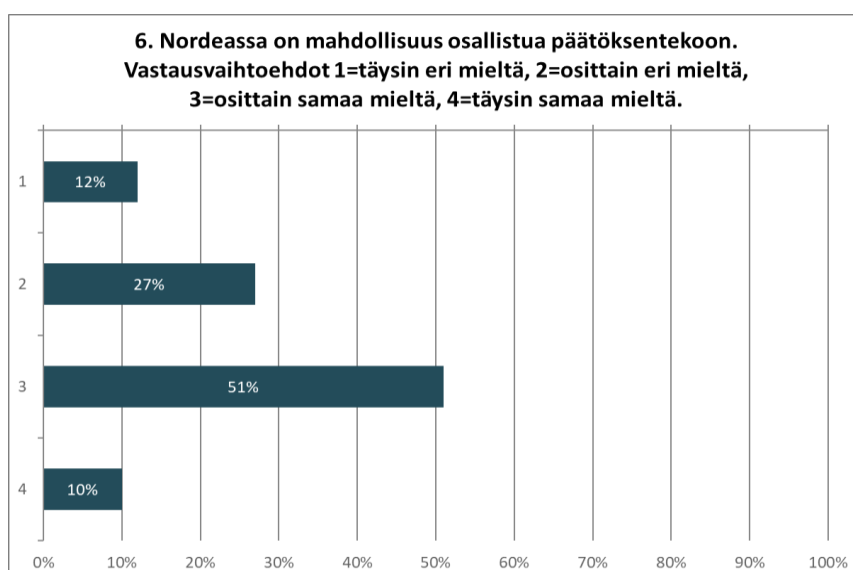
Nordean tiedonkulun avoimuudesta kysyttäessä tuloksissa oli edeltävää kysymystä enemmän hajontaa. Suurin osa (54 %) vastaajista oli osittain samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olevia oli vain 15 % vastaajista. Tiedonkulun avoimuudesta oltiin myös erimielisiä, sillä vastaajista 29 % oli osittain eri mieltä ja 2 % vastaajista oli täysin eri mieltä kysymyksen kanssa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,8, joten vastaajista useampi oli sitä

mieltä, että tiedonkulku Nordeassa on avointa ainakin jossakin määrin. Kuviossa 7 on esitetty prosenttijakauma vastauksista.



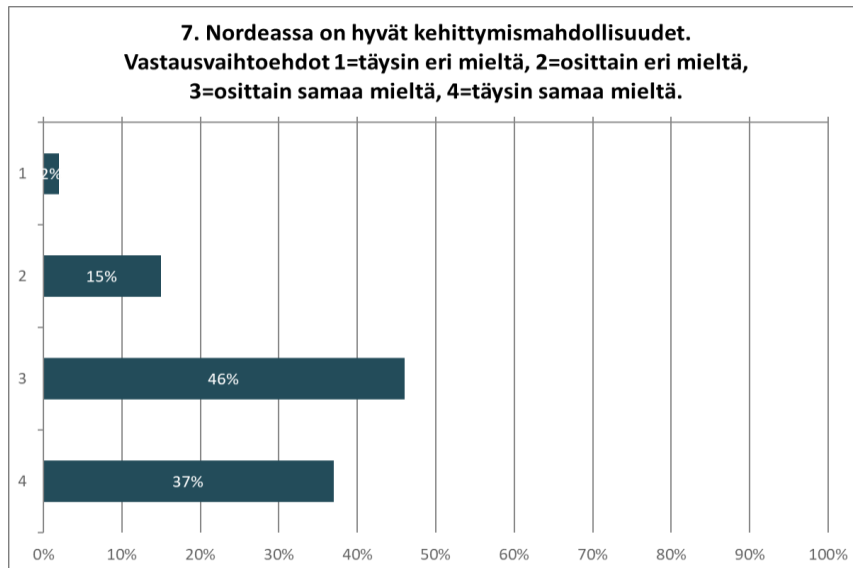
Kuvio 7. Nordeassa tiedonkulku on avointa (n=41)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on esitetty vastausten prosenttijakauma, kun kysyttiin mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon Nordeassa. Yli puolet vastaajista (51 %) oli osittain samaa mieltä. Vastauksissa oltiin myös erimielisiä, sillä vastaajista 27 % oli osittain eri mieltä ja 12 % oli täysin eri mieltä. Täysin samaa mieltä kysymyksen kanssa oli kuitenkin 10 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 2,59, joten vastanneiden kanta oli hieman enemmän sen puolella, että päätöksentekoon on mahdollista osallistua Nordeassa.



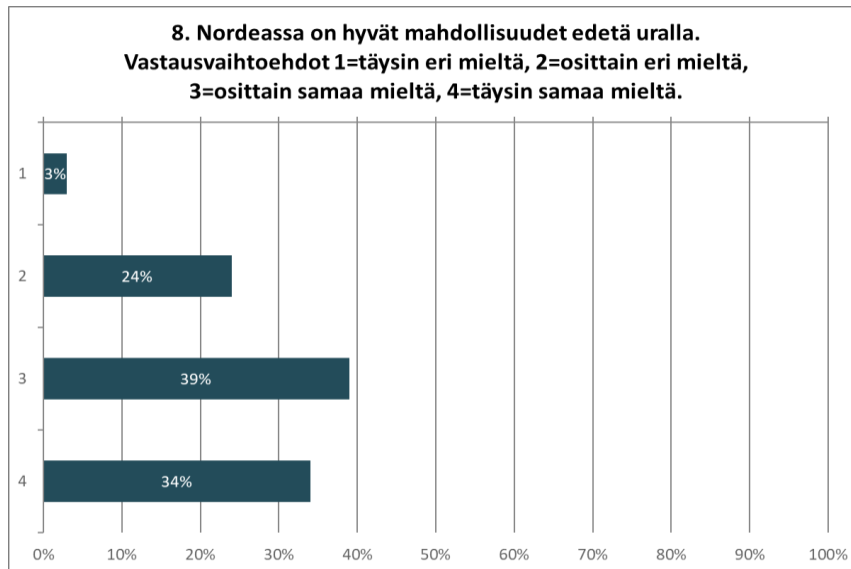
Kuvio 8. Nordeassa on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (n=41)

Kun kysyttiin, koetaanko Nordean kehittymismahdollisuudet hyväksi, vastaajista 46 % oli osittain samaa mieltä ja 37 % vastaajista oli täysin samaa mieltä asian kanssa. Vastaajista 15 % oli osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä olevia oli 2 %. Vastausten prosenttijakauma on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 9). Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,17, minkä perusteella voidaan sanoa, että vastaajat kokevat Nordean kehittymismahdollisuudet kohtuullisen hyväksi.



Kuvio 9. Nordeassa on hyvät kehittymismahdollisuudet (n=41)

Seuraavaksi kysyttiin, koetaanko uralla etenemismahdollisuudet hyväksi Nordeassa. Kuviossa 10 on esitetty vastausten prosenttijakauma. Vastaajista 39 % oli osittain samaa mieltä ja 34 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Vastauksissa oltiin myös erimielisiä, sillä vastaajista 24 % oli osittain eri mieltä ja loput 2 % vastanneista oli täysin eri mieltä asian kanssa. Vastausten keskiarvo oli 3,05, joten vastaajat olivat enemmän samaa mieltä siitä, että Nordeassa etenemismahdollisuudet uralla ovat hyvät.

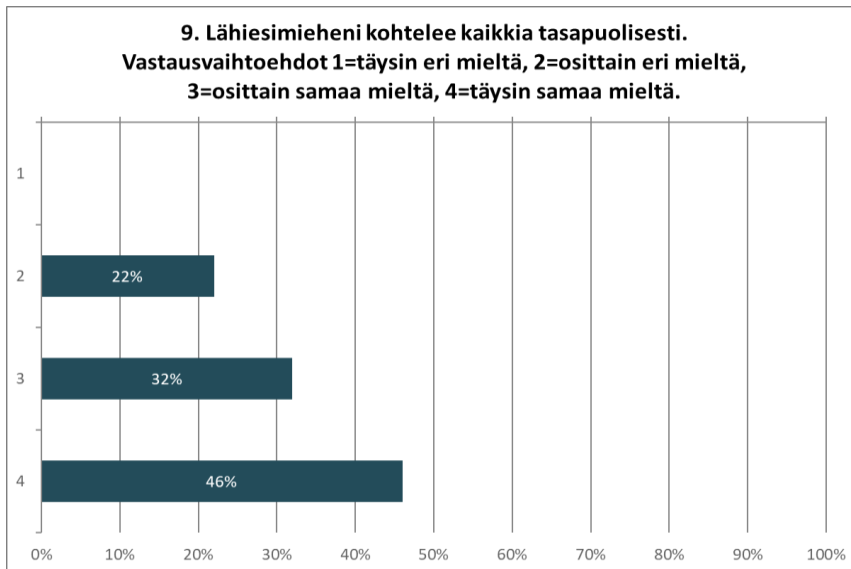


Kuvio 10. Nordeassa on hyvät mahdollisuudet edetä uralla (n=41)

5.3 Lähiesimiestyö

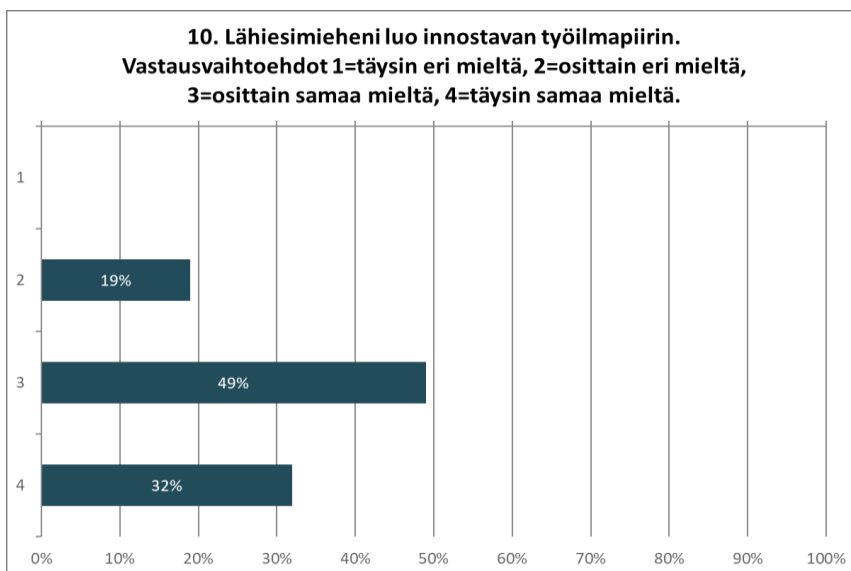
Seuraavat kysymykset selvittivät lähiesimiestyön toimivuutta Nordean pääkaupunkiseudun neuvontakonttoreissa. Kysymyksissä selvitettiin lähiesimiehen tasapuolista kohtelua, innostavan työilmapiirin luomista, vastuun jakamista henkilöstölle, luottamuksen osoittamista, työn merkityksellisyyden lisäämistä, selkeiden tavoitteiden asettamista ja palautteen antamista.

Ensimmäisenä kysyttiin, kohtelee lähiesimies kaikkia tasapuolisesti. Vastaajista suuri osa (46 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti. Vastaajista 32 % oli osittain samaa mieltä ja 22 % vastaajista oli osittain eri mieltä asian kanssa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,24, minkä perusteella vastaajat kokevat, että lähiesimiehet kohtelevat kaikkia tasapuolisesti. Vastausten prosenttijakauma on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 11).



Kuvio 11. Lähiesimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti (n=41)

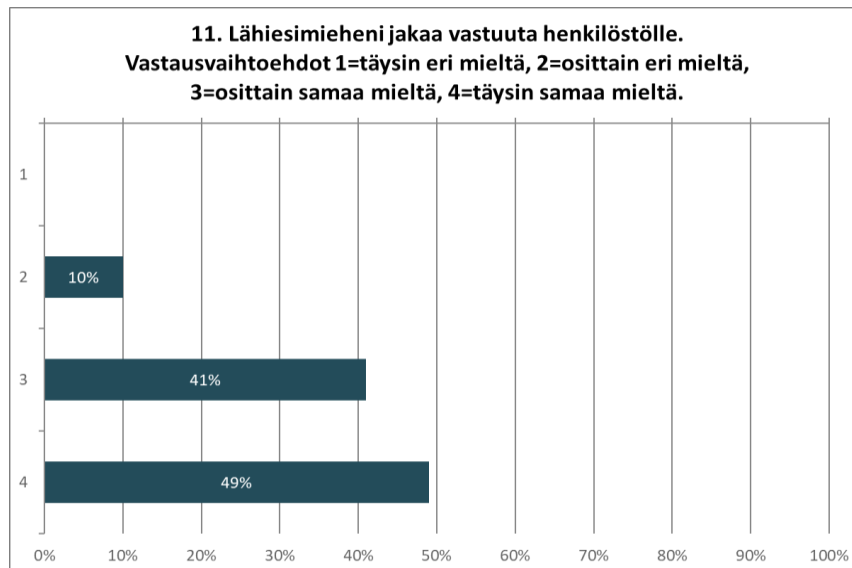
Seuraavaksi kysyttiin, luoko lähiesimies innostavan työilmapiirin. Vastausten prosenttija-kauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 12). Vastaajista suuri osa (49 %) oli osittain samaa mieltä ja 32 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies luo innostavan työilmapiirin. Myös osittain eri mieltä olevia oli, sillä näin koki 19 % vastaajista. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,12, minkä perusteella voidaan sanoa, että lähiesimiehet luovat innostavan työilmapiirin.



Kuvio 12. Lähiesimieheni luo innostavan työilmapiirin (n=41)

Kohderyhmältä kysyttiin myös, jakaako lähiesimies vastuuta henkilöstölle. Lähes puolet vastanneista (49 %) oli täysin samaa mieltä asian kanssa. Osittain samaa mieltä oli 41 %

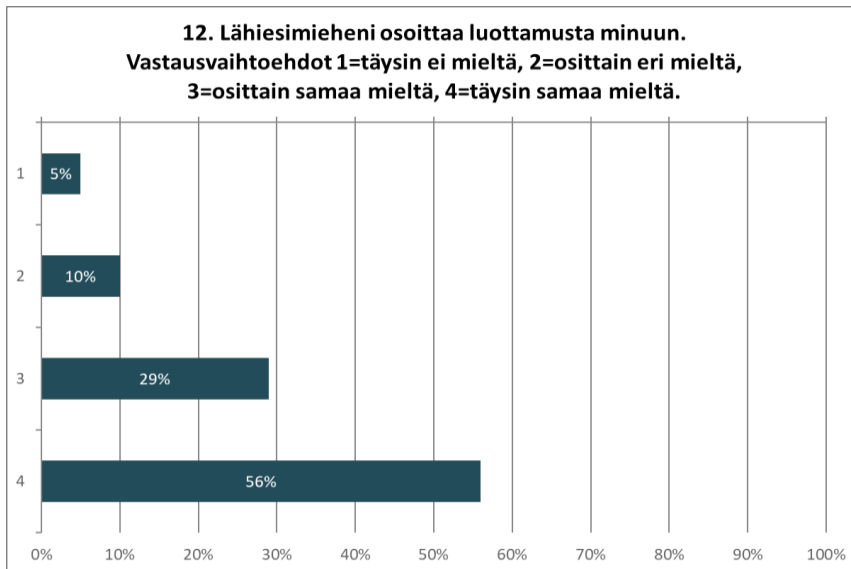
vastaajista ja 10 % oli osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että lähiesimies ei jakaisi lainkaan vastuuta henkilöstölle. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,39, minkä perusteella voidaan sanoa, että vastaajat kokevat lähiesimiehen jakavan vastuuta henkilöstölle. Vastausten prosenttijakauma on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 13).



Kuvio 13. Lähiesimieheni jakaa vastuuta henkilöstölle (n=41)

Lähiesimiehen vastuun jakamista henkilöstölle vertailtiin vastaajien ikäjakaumaan vastausten eroavaisuuksien vuoksi. Alle 30-vuotiaat olivat enemmän eri mieltä väitteen kanssa (keskiarvo 3,2) kuin yli 30-vuotiaat (keskiarvo 3,6). Alle 30-vuotiaista 86 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä olevia, kun taas yli 30-vuotiaista jopa 95 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että lähiesimies jakaa vastuuta henkilöstölle. Alle 30-vuotiaista 14 % vastaajista oli osittain sitä mieltä, ettei lähiesimies jaa vastuuta henkilöstölle. Vastaavasti yli 30-vuotiaista vastaajista vain 5 % oli osittain samaa mieltä asian kanssa.

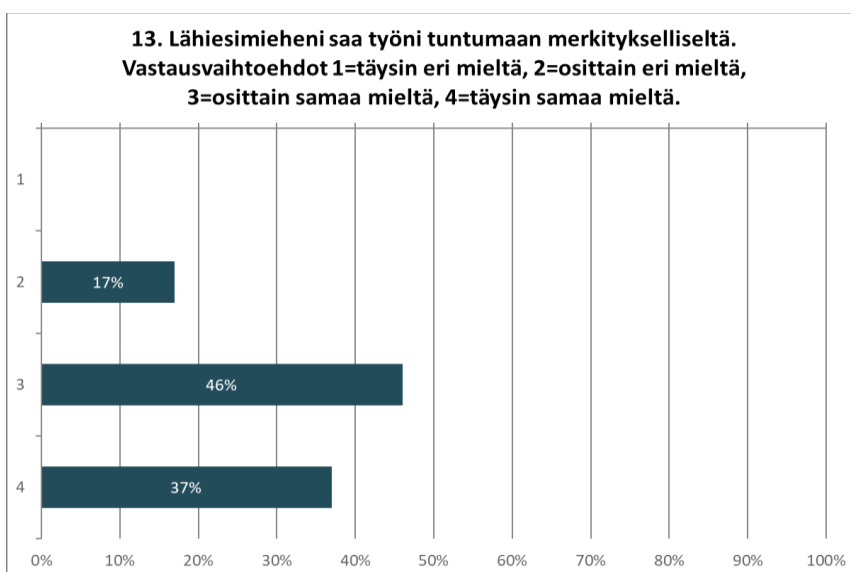
Vastauksissa oli hajontaa, kun kysyttiin, osoittaako lähiesimies luottamusta vastaajaan. Eniten (56 %) oli kuitenkin täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies osoittaa luottamusta työntekijään. Osittain samaa mieltä olevia oli 29 % vastaajista. Vastaajista 10 % oli osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä olevia oli 5 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 3,37, joten vastanneiden kanta oli huomattavasti enemmän sen puolella, että lähiesimiehet osoittavat luottamusta vastaajiin. Seuraavassa kuviossa on esitetty vastausten prosenttijakauma (kuvio 14).



Kuvio 14. Lähiesimieheni osoittaa luottamusta minuun (n=41)

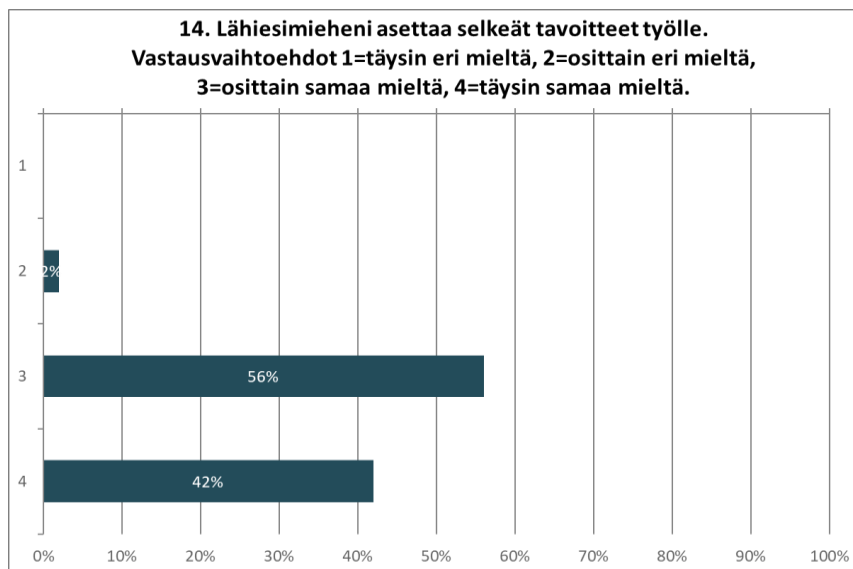
Lähiesimiehen luottamuksen osoittamista työntekijään vertailtiin vastaajien ikäjakaumaan. Selvästi suurin ero vastauksissa alle 30-vuotiaissa ja yli 30-vuotiaissa näkyi siinä, että alle 30-vuotiaista 38 % oli täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies osoittaa luottamusta työntekijään, kun taas yli 30-vuotiasta suurin osa (75 %) oli tätä mieltä. Alle 30-vuotiaiden vastausten keskiarvo oli 3,1 ja yli 30-vuotiaiden 3,7.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 15) on esitetty vastausten prosenttijakauma, kun kysyttiin, saako lähiesimies työn tuntumaan merkitykselliseltä. Vastaajista suurin osa 46 % oli osittain samaa mieltä olevia ja 37 % vastaajista oli täysin samaa mieltä asian kanssa. Osittain eri mieltä olevia oli 17 % vastanneista. Vastausten keskiarvo oli 3,2, joten vastaajista useampi oli sitä mieltä, että lähiesimies saa työn tuntumaan merkitykselliseltä.



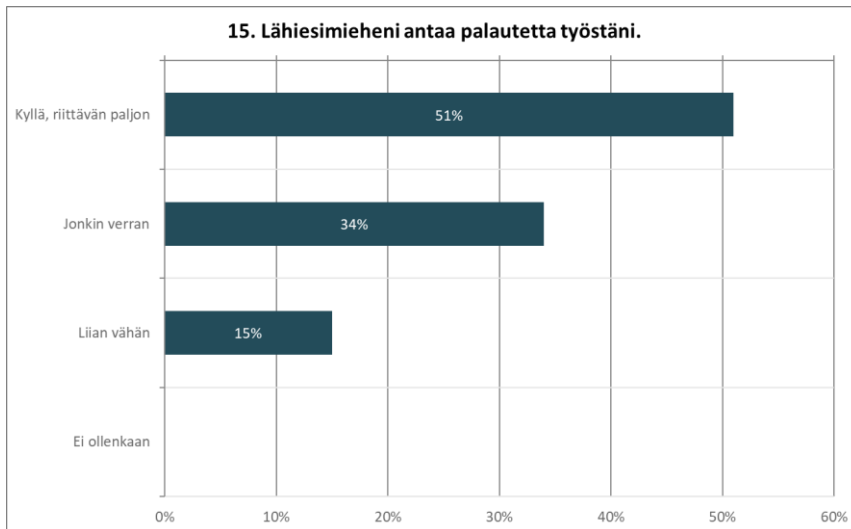
Kuvio 15. Lähiesimieheni saa työni tuntumaan merkitykselliseltä (n=41)

Vastaajista suurin osa oli täysin tai osittain samaa mieltä, kun kysyttiin asettaako lähiesimies selkeät tavoitteet työlle: vastaajista 56 % oli osittain samaa mieltä olevia ja 41 % vastaajista oli täysin samaa mieltä olevia. Vain 2 % vastaajista oli osittain eri mieltä kysymyksen kanssa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,39, joten voidaan sanoa, että vastaajat kokevat lähiesimiehen asettavan selkeät tavoitteet työlle. Vastausten prosenttijakauma on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 16).



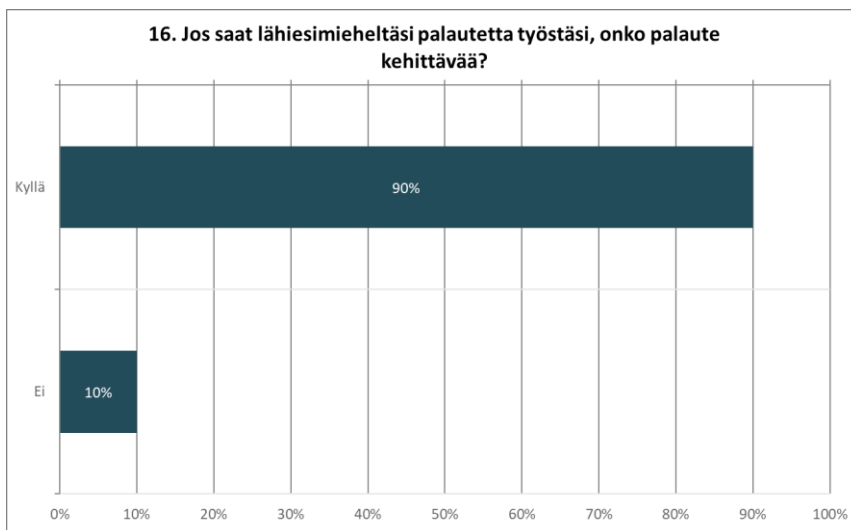
Kuvio 16. Lähiesimieheni asettaa selkeät tavoitteet työlle (n=41)

Seuraavaksi kysyttiin, antaako lähiesimies vastaajalle palautetta työstään. Vastaajista yli puolet (51 %) oli sitä mieltä, että saavat riittävästi palautetta lähiesimieheltään. 34 % vastanneista kertoi saavansa jonkin verran palautetta työstään ja 15 % vastanneista arvioi saavansa palautetta liian vähän. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että vastaajat saavat palautetta lähiesimieheltään ainakin jonkin verran. Lähiesimiehen palautteenannon vastausten prosenttijakauma on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 17).



Kuvio 17. Lähiesimieheni antaa palautetta työstäni (n=41)

Kohderyhmältä kysyttiin myös, onko lähiesimieheltä saatu palaute kehittävää. Prosentti-kauma vastauksista on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 18). Suurin osa (90 %) vastaajista koki saavansa kehittävää palautetta työstään. Vastaajista vain 10 % koki, ettei lähiesimieheltä saatu palaute ole kehittävää.

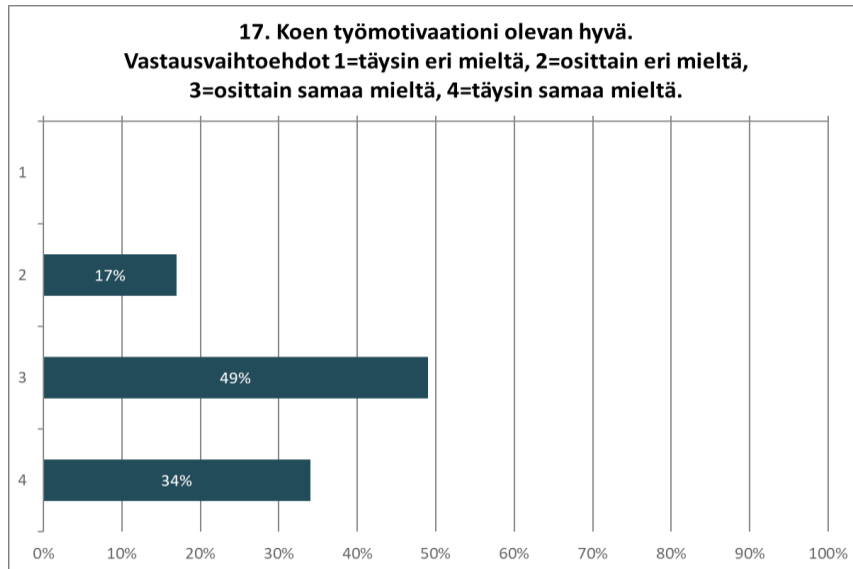


Kuvio 18. Jos saat lähiesimieheltä palautetta työstäsi, onko palaute kehittävää? (n=41)

5.4 Oma työnteko

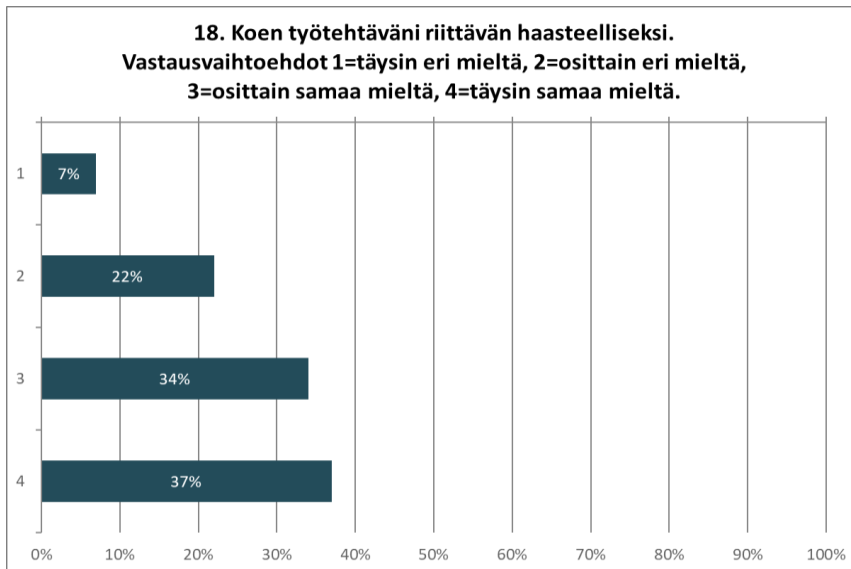
Tutkimuksen viimeisessä osiossa selvitettiin vastaajan omaan työntekoon liittyviä asioista. Kysymyksissä selvitettiin vastaajan työmotivaatiota, työtehtävien haasteellisuutta ja työn stressaavuutta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Lisäksi selvitettiin, mitkä palkitsemisen muodoista motivoivat vastaajaa eniten.

Kun kysyttiin, kokeeko vastaaja työmotivaationsa hyväksi, vastaajista lähes puolet (49 %) oli osittain samaa mieltä. Vastaajista täysin samaa mieltä olevia oli 34 % ja osittain eri mieltä olevia oli 17 %. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kokenut työmotivaationsa olevan huono. Vastausten prosenttijakauma on esitetty seuraavassa kuviossa 19. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,17, minkä perusteella voidaan sanoa, että vastaajien työmotivaatio on hyvällä tasolla.



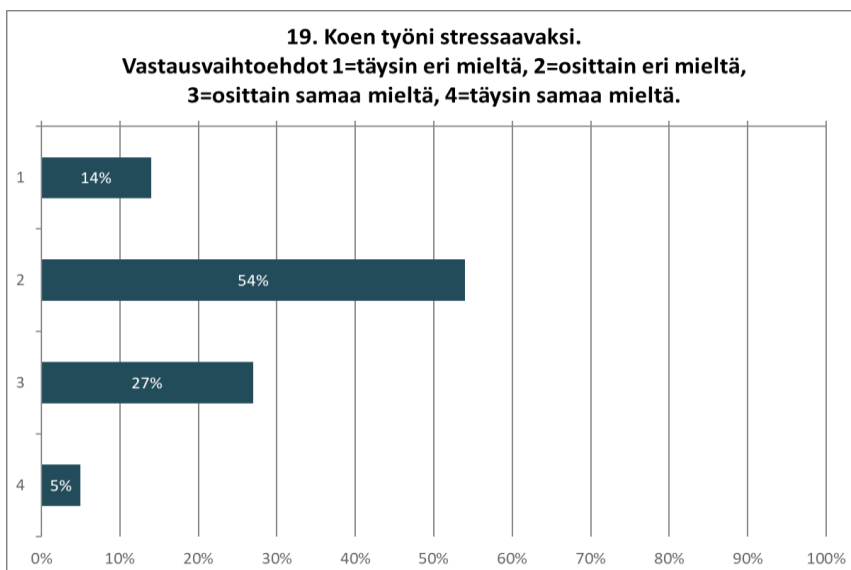
Kuvio 19. Koen työmotivaationi olevan hyvä (n=41)

Vastauksissa oli hajontaa puolesta ja vastaan, kun kohderyhmältä kysyttiin työtehtävien riittävää haasteellisuutta. Vastaajista 35 % oli täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävät ovat riittävän haasteellisia. 34 % vastaajista oli osittain samaa mieltä olevia. Kuitenkin, osittain eri mieltä olevia oli 22 % vastaajista ja 7 % vastaajista oli täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui tasan 3, joten vastausten painopiste on enemmän sen puolella, että työtehtävät koetaan riittävän haasteellisiksi. Prosenttijakauma vastauksista on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 20).



Kuvio 20. Koen työtehtäväni riittävän haasteelliseksi (n=41)

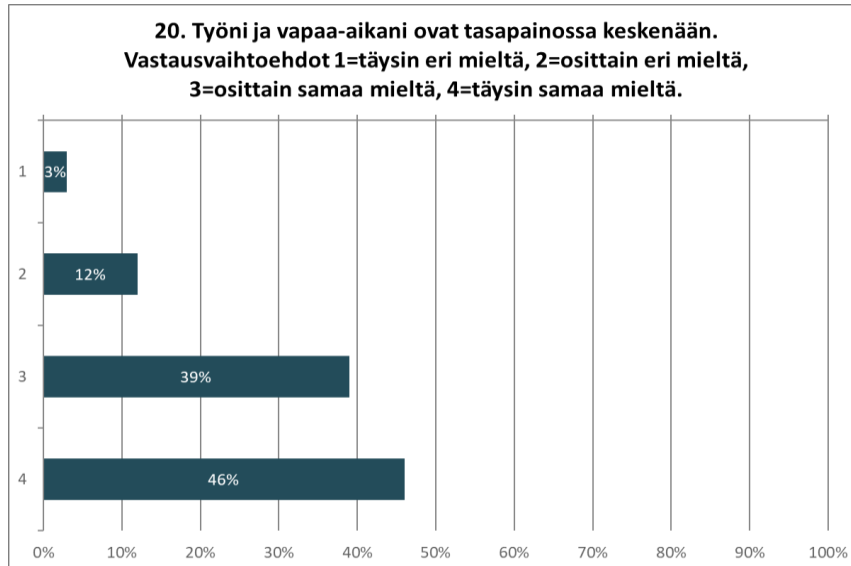
Seuraavassa kuviossa (kuvio 21) on esitetty vastausten prosenttijakauma kysymykseen, kokeeko vastaaja työn stressaavaksi. Vastaajista yli puolet (54 %) oli osittain eri mieltä olevia. Täysin eri mieltä olevia oli 15 % vastaajista. Vastaajista 27% oli kuitenkin osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä olevia 5 % vastaajista. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,22, minkä perusteella työ koetaan jokseenkin stressaavaksi.



Kuvio 21. Koen työni stressaavaksi (n=41)

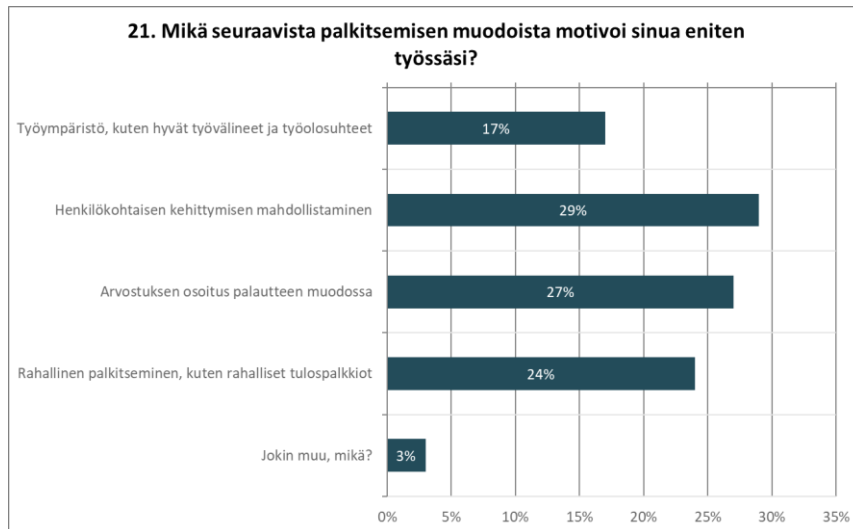
Vastaajista suurin osa oli täysin tai osittain samaa mieltä, kun kysyttiin, kokeeko vastaaja työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa keskenään. Vastaajista 46 % oli täysin samaa mieltä ja 39 % vastaajista oli osittain samaa mieltä asian kanssa. Osittain eri mieltä olevia

oli 12 % ja täysin eri mieltä olevia oli vain 2% vastaajista. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,29, minkä perusteella voidaan sanoa, että vastaajien työ ja vapaa-aika ovat hyvässä tasapainossa keskenään. Kuviossa 22 on esitetty työn ja vapaa-ajan tasapainoa koskeva prosenttijakauma vastauksista.



Kuvio 22. Työni ja vapaa-aikani on tasapainossa keskenään (n=41)

Viimeinen strukturoitu kysymys selvitti, mikä palkitsemisen muodoista koetaan motivoivan eniten työssä. Vastaajista 29 % oli sitä mieltä, että eniten työssä motivoi mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen. 27 % vastanneista koki taas arvostuksen osoituksen palautteen muodossa motivoivan eniten. 24 % vastaajista piti rahallista palkitsemista, kuten rahallista tulospalkkiota ja 17 % työympäristöä, kuten hyviä työvälineitä ja työolosuhteita palkitsevimpana. 2 % vastanneista vastasi palkitsemista koskevaan avoimeen kenttään, että kaikkein motivoivin palkitsemisen muoto olisi, että pääsisi etenemään uralla. Seuraavassa kuviossa (kuvio 23) on esitetty vastausten prosenttijakauma.



Kuvio 23. Mikä seuraavista palkitsemisen muodoista motivoi sinua eniten työssäsi? (n=41)

Kyselylomakkeen viimeiset kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai vapaasti kertoa mielipiteensä. Kysymyksissä selvitettiin, mitkä asiat koetaan eniten vaikuttavan työhyvinvointiin, mitä lähiesimiehen ominaisuuksia arvostetaan eniten työhyvinvoinnin kannalta ja miten lähiesimies voisi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat koetaan eniten vaikuttavan työhyvinvointiin. Kysymykseen vastasi 41 henkilöä. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä, sillä työkavereiden merkityksen mainitsi jopa 22 vastaajaa eli yli puolet vastaajista. Vastauksissa toistui myös hyvä työilmapiiri ja työympäristö. Lisäksi 12 vastaajaa vastasi lähiesimiehen vaikuttavan eniten työhyvinvointiinsa, ja erityisesti lähiesimiehen tuen, arvostuksen ja luottamuksen osoittamisen. Kaksi vastaajista mainitsi myös työhyvinvointiin vaikuttavan negatiivisesti stressin määrän ja vaativat tavoitteet.

Seuraava avoin kysymys selvitti, mitä lähiesimiehen ominaisuuksia vastaaja arvostaa eniten työhyvinvointinsa kannalta. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 41. Vastaajat kokivat tärkeimmäksi lähiesimiehen ominaisuudeksi luottamuksen, niin esimiehen luotettavuuden kuin luottamuksen osoittamisen työntekijään, sillä sen vastasi kaiken kaikkiaan 10 henkilöä. Lisäksi useassa vastauksessa tärkeiksi lähiesimiehen ominaisuuksiksi mainittiin kannustaminen, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, palautteenanto sekä avoin tiedottaminen. Myös lähiesimiehen helposti lähestyttävyyttä koettiin arvokkaaksi ominaisuudeksi.

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä vastaajilta kerättiin kehitysideoita siihen, miten lähiesimies voisi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Kysymykseen saatiin vastauksia yhteensä 41 kappaletta. Kuusi henkilöä mainitsi vastauksissaan palautteenannon.

Heidän työhyvinvointinsa parantuisi, jos lähiesimies antaisi enemmän palautetta, ja kahdessa vastauksessa korostui erityisesti positiivisen palautteen saaminen. Yhtäläisiä vastauksia tuli myös siitä, että lähiesimiehen avoimempi kommunikointi, työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu sekä palkkakehityksen ja palkitsemisen parantaminen kehittäisi työhyvinvointia. Lisäksi vastauksissa toistui lähiesimiehen tuen tärkeys, sillä kannustaminen ja kuulumisten kyseleminen toistuivat neljässä vastauksessa.

Kahdessa vastauksessa mainittiin lähiesimiehen onnistumisia kehitysideoiden sijaan. Lähiesimiehen toimintaa keuhuttiin reiluksi. Lisäksi yhdessä vastauksessa mainittiin työhyvinvointia parantavaksi se, että hänen lähiesimiehensä tervehtii aamuisin ystävällisesti ja kyselee kuulumisia.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia. Työn tutkimusongelmana oli saada selville, mitä käsityksiä työntekijöillä on lähiesimiestyöstä ja psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Päättökäsimusongelman tueksi selvitettiin, mikä on Nordean työhyvinvoinnin nykytila ja miten lähiesimiestyö Nordeassa toimii sekä millä tasolla työntekijöiden työmotivaatio ja työnteko ovat.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan laadittujen alaongelmien kautta ja peilataan työn tietoperustaan. Tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja kehitysideoita lähiesimiestyön kehittämistyölle. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia.

6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että jokainen työyhteisössä kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti. Osassa tutkimuksen tuloksissa havaittiin suurtakin hajontaa. Vertailemalla vastauksia taustamuuttujan, eli ikäjakauman kanssa, ei havaittu kuitenkaan suurempia eroavaisuuksia. Kuten Rauramo toteaa, jokainen määrittelee hyvinvoinnin omalla tavallaan, sillä hyvinvointi on henkilökohtainen asia ja kokemus (Rauramo 2012, 10).

Tutkimustuloksista voidaan huomata, että kohderyhmän psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi oli melko hyvällä tasolla, sillä kokonaisarvosanaksi muodostui 2,9. Suurin osa kohderyhmästä myös koki, että toimeksiantajayritys panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin. Tulokset osoittavat, että kohderyhmä koki toimeksiantajayrityksen vahvuuksiin kuuluvan henkilöstön kehittymismahdollisuudet ja uralla etenemismahdollisuudet, sillä ne saivat tuloksissa korkeimmat arvosanat. Kuten Vesterinen mainitsee, hyvinvoivassa työyhteisössä on mahdollisuus itsensä kehittämiseen (Vesterinen 2006, 41).

Toimeksiantajayrityksen päätöksentekoon osallistuminen ja tiedonkulun avoimuus koettiin työhyvinvoinnin nykytilassa heikoimmiksi, vaikka nekin saivat melko hyvät arvosanat. Tutkimus tehtiin maailmanlaajuisen koronaepidemian aikaan, jolloin Suomessa elettiin poikkeusoloja. Poikkeusolot haastoivat myös toimeksiantajayrityksen tekemään nopeita ja vaikeita muutoksia henkilöstön työoloissa ja työtehtävissä. Muutokset saattoivat vaikuttaa tutkimustuloksiin, sillä muutosjohtamisessa viestintä usein kärsii. Kuten Viitala mainitsee,

henkilöstö odottaa, että lähiesimies luo järjestystä sekavalta tuntuvaan tilanteeseen ja auttaa selkeyttämään toiminnan periaatteita (Viitala 2013, 268). Tämä ilmenee myös tutkimustuloksista, sillä tulosten mukaan tutkimukseen vastanneet työntekijät kaipasivat lähiesimieheltä enemmän avointa kommunikointia ja tiedottamista. Lisäksi heidän mielestään avoin tiedottaminen on yksi lähiesimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Viitala kuitenkin muistuttaa, että avoin tiedottaminen muutostilanteissa onnistuu vain, jos esimiehet saavat riittävästi tietoa vallitsevasta tilanteesta (Viitala 2013, 268).

Lähiesimiestyö koettiin kohderyhmässä hyvin positiivisesti. Kuten Kauhanen toteaa, lähiesimies luo omalta osaltaan työyhteisön ilmapiirin, ohjaa ja tukee työntekijöiden suoriutumista, asettaa tavoitteet ja palkitsee hyvästä työstä. (Kauhanen 2016, 141.) Lähiesimiestyön toimivuus Nordeassa sai kokonaisarvosanaksi 3,29, joka on Likertin asteikolla erittäin hyvä arvosana. Onnistuneimmaksi koettiin lähiesimiehen vastuun jakaminen henkilöstölle, selkeiden tavoitteiden asettaminen, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja luottamuksen osoittaminen. Kuten Kehusmaa toteaa, yksi perusedellytys hyvinvoivalle työyhteisölle on reilu johtaminen, joka korostaa jaettua vastuuta (Kehusmaan 2011, 112).

Tutkimustulosten perusteella suurin osa vastaajista koki työmotivaationsa olevan hyvä, työtehtävänsä riittävän haasteellisina sekä työnsä ja vapaa-aikansa olevan tasapainossa keskenään. Kuten Viitala toteaa ihminen ei motivoitu, jos ei itse koe tekemistään mielekkääksi. Ihminen kokee työnsä mielekkääksi ja viihtyy siellä, jos työ on riittävän haasteellista, siinä on saavutettavissa olevat tavoitteet, työympäristö on mielekäs ja työstä saa palkkioita. (Viitala 2013, 16.) Tuloksista kuitenkin huomattiin, että kohderyhmän työhyvinvoinnissa olisi kehitettävää, sillä stressin havaittiin olevan tällä hetkellä merkittävin työhyvinvointia heikentävä tekijä. Muutostilanteissa työntekijät saattavat tuntea itsensä voimattomiksi, uupuneiksi ja stressaantuneiksi (Batz 20.8. 2018). Koronaepidemian johdosta muuttuneet työtehtävät ja työolot saattavat aiheuttaa stressiä, joten lähiesimiesten olisi tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden jaksamiseen kyselemällä kuulumisia ja ottamalla huomioon työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä.

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan kohderyhmää motivoi enemmän työstä saatavat aineettomat palkkiot, taloudellisten palkkioiden sijasta. Myös Kauhanen toteaa, että usein esimiehen antamat aineettomat palkkiot ovat paljon motivoivampia kuin taloudelliset palkkiot. Tällaisia aineettomia palkkioita ovat muun muassa työntekijän urapolkujen ja kasvu-
polkujen mahdollistaminen, itsensä kehittämisen mahdollisuus sekä sosiaaliset palkinnot, kuten palaute ja julkinen tunnustus. (Kauhanen 2015, 119-120). Tulosten perusteella työntekijöitä eniten motivoivia tekijöitä ovat mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja

arvostuksen saaminen palautteen muodossa. Työntekijöitä luonnollisesti motivoi myös työstä saatavat rahalliset palkkiot, joten myös taloudellisella palkitsemisella on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta.

Palautteen saaminen lähiesimieheltä koettiin kohderyhmässä tärkeänä, oli palaute sitten kehittävää tai positiivista. Kuten Rauramo toteaa, työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Paras tunnustus hyvästä työsuorituksesta on esimiehen antama välitön, oikeudenmukainen, tilannekohtainen ja saajan arvostama palaute. (Rauramo 2012, 135-136). Kohderyhmästä puolet koki saavansa riittävästi palautetta. Kuitenkin avointen kysymysten vastauksissa nousi toistuvasti esille se, että työntekijät haluavat saada enemmän palautetta lähiesimieheltään ja erityisesti positiivista sellaista.

Työn tavoitteena oli löytää ideoita lähiesimiestyön kehittämistyölle. Suljettujen kysymysten analysoinnin ja avointen kysymysten vastausten pohjalta on mietitty kehittämisideat toimeksiantajaryitykselle. Lisäksi oma työkokemukseni Nordeassa ja omat havaintoni työkokemukseni pohjalta näkyvät pääkaupunkiseudun lähiesimiestyön kehittämisideoissa. Lähiesimiestyössä kehittäviksi asioiksi voitiin tunnistaa avoimen kommunikoinnin ja tiedonkulun parantaminen sekä palautteen antamisen ja palkitsemisen lisääminen. Kuten Rauramo mainitsee, hyvän työilmapiiriin ominaisuuksia ovat hyvät esimies-alaisuhteet, hyvä tiedonkulku sekä oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen. (Rauramo 2012, 108).

Tutkimuksen tuloksissa näkyi kohderyhmän toiveet tiedonkulun ja viestinnän sekä avoimen kommunikoinnin edistämisestä lähiesimiehen ja työntekijän välillä. Kuten Rauramo toteaa, muutostilanteissa erityisen tärkeää on avoin tiedottaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen miettiminen yhdessä työntekijöiden kanssa (Rauramo 2012, 98-99). Ensimmäisenä kehittämisideana on lähiesimiehen avoimen kommunikoinnin ja tiedonkulun parantaminen. Viitalan mukaan tehokkaita käytäntöjä, jotka tukevat esimiehen viestintää ovat muun muassa viikko- ja kuukausipalaverit, suunnittelupalaverit, keskustelutuokiot ja esimies-alaiskeskustelut (Viitala 2013, 269). Tiimin ollessa hajautettuna mahdollisesti eri toimipaikkoihin koronaepidemian johdosta, kasvokkain tapahtuva viestintä lähiesimiehen kanssa ei välttämättä ole mahdollista. Tämän johdosta avoimempaa kommunikointia ja tiedottamista voitaisiin lisätä viikoittaisilla koko tiimin kesken käydyillä palavereilla esimerkiksi Teamsin välityksellä. Näin työntekijät pysyisivät ajan tasalla vallitsevasta tilanteesta ja kokisivat lähiesimiehen antavan tukea sekä olevan läsnä heidän työssään myös poikkeuksellisina aikoina.

Kehittämissideaksi nousi myös palautteenannon ja palkitsemisen lisääminen. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella kohderyhmässä kaivataan lähiesimieheltä entistä enemmän palautetta tehdystä työstä, ja heidän mielestään yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista on palautteenanto ja kannustaminen. Lähiesimiesten on tärkeää muistaa huomata työntekijöiden saavutukset ja hyvät työsuoritukset antamalla positiivista palautetta rakentavan palautteen rinnalla. Positiivinen palaute lähiesimiehen antamana saa työntekijän tuntemaan itsensä arvokkaaksi työyhteisössä. Arvostuksen osoitus palautteen muodossa oli myös yksi kohderyhmää eniten motivoiva palkitsemiskeino. Palaute- ja palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää antamalla useammin palautetta, kiittämällä tehdystä työstä sekä lisäämällä yksilöllistä kannustamista.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kohderyhmän psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila oli hyvä. Lisäksi työntekijöiden työmotivaatio ja työnteko olivat hyvällä tasolla. Kohderyhmän työhyvinvoinnissa olisi kuitenkin kehitettävää, sillä stressin havaittiin olevan merkittävin työhyvinvointia heikentävä tekijä. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen vastanneilla työntekijöillä oli erittäin positiivinen käsitys lähiesimiestyöstä ja sen toimivuudesta. Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät kokivat lähiesimiestyössä erityisen hyväksi lähiesimiehen innostavan työilmapiirin luomisen, luottamuksen osoittamisen työntekijään, vastuun jakamisen henkilöstölle ja työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun.

Tämä tutkimus olisi hyvä uusiksi esimerkiksi vuoden päästä ja mahdollisuuksien mukaan ottaa kohderyhmäksi kaikki Suomen Nordeassa työskentelevät palveluneuvojat. Näin saataisiin kokonaisvaltaisempi näkemys siitä, miten lähiesimiestyö Nordeassa toimii ja mitä käsityksiä työntekijöillä on psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että lähiesimiestyö on Nordean vahvuus, johon yrityksen kannattaa panostaa. Nordeassa lähiesimiestyö on toimivaa ja lähiesimiehellä on tärkeä rooli psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. Myös lukuisat tutkimukset osoittavat hyvän ja toimivan johtamisen yhteyden korkeaan työhyvinvointiin (Viitala 2013, 229). Yksi potentiaalinen jatkotutkimusaihe voisi olla tutkia, kuinka lähiesimiehet kokevat oman työhyvinvointinsa ja miten heillä on aikaa ja mahdollisuuksia toteuttaa esimiestyötä ja johtamista työyhteisössä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin täytyy kiinnittää huomiota, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja tuloksia sellaisina, että ne vastaavat totuutta. Tutkimuksen ollessa validi, mittaa se oikeita asioita. Eli tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset on pitänyt muotoilla niin, että niillä saadut vastaukset vastaavat tutkimusongelmaan. Reliabiliteetilla taas viitataan siihen, onko tutkimuksella saadut vastaukset tilastollisesti yleistettävissä. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan varmistaa toistamalla tutkimus ja vertailemalla saatuja tuloksia toisiinsa. Reliabiliteettia voi heikentää tilanteet, joissa vastaaja ymmärtää kysymyksen eri tavoin kuin se on tarkoitettu, vastaaja ei vastaa kysymyksiin rehellisesti tai vastaus kirjataan väärin. (Taanila 31.3.2019.)

Tutkimuksen kyselylomakkeesta laadittiin ensin luonnos ja se esitettiin toimeksiantajalle, jotta tutkimus olisi mahdollisimman validi. Tämän jälkeen kyselylomaketta muokattiin toimeksiantajalta saatujen ehdotusten mukaisesti, jotta kysymyksillä saataisi selvitettyä juuri toimeksiantajan toivomia asioita. Lomakkeen kysymykset suunniteltiin huolellisesti ja esitetyt vastausvaihtoehdot pohdittiin tarkkaan, jotta annetut vastaukset vastaisivat mahdollisimman hyvin todellisuutta. Lopuksi kyselylomaketta vielä testattiin validiteetin ja reliabiliteetin vahvistamiseksi, lähettämällä se toimeksiantajalle ja neljälle opinnäytetyöntekijän lähipiiriin kuuluvalla henkilöllä. Testauksen jälkeen kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja muokattiin vielä yksiselitteisemmiksi, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä.

Tietosuoja velvoittaa huolehtimaan, että tutkittavien yksityisyyden suoja säilyy ja henkilötiedot suojataan muuttamalla ne esimerkiksi tunnistamattomaksi (Vilkkä 2007). Tutkimuksen tietosuoja varmistettiin niin, että vastaaminen kyselytutkimukseen toteutettiin täysin anonymisti. Tutkimuksen anonymiys lisäsi varmasti osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Vastaajien voidaan olettaa vastanneen pääosin tutkimuksen kysymyksiin totuudenmukaisesti, koska heitä ei voida jälkikäteen yhdistää henkilökohtaisesti tutkimukseen tai yhteenkään tiettyyn vastaukseen.

Kyselylomakkeen vastaamiseen annettiin selkeät ja yksiselitteiset ohjeet Webropol-kyselylomakkeen aloitussivulla. Kyselylomake oli myös sopivan lyhyt ja sisälsi kolme avointa kysymystä, joilla saatiin täydentäviä vastauksia asioihin, joita ei muuten tutkimuksessa kysytty. Kyselylomakkeen samaa aihetta koskevat kysymykset oli ryhmitelty selkeästi omiin kokonaisuuksiin ja kysymykset etenivät loogisessa järjestyksessä. Kyselylomakkeen validiteettia olisi kuitenkin parantanut, jos kysymykset olisi muodostettu vahvemmin teorian ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta.

Jotta tutkimuksesta saadaan luotettavia tuloksia, on varmistettava, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava. Edustava otos on mahdollisimman samanlainen kuin tutkimuksen perusjoukko. (Heikkilä 2014.) Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, jonka kohderyhmänä olivat kaikki Nordean kuuden pääkaupunkiseudun konttorin palveluneuvojat. Kyselyyn vastasi yhteensä 41 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 44 %. Suhteutettuna tutkimuksen kohderyhmään, johon kuului yhteensä 93 henkilöä, olisi vastaajamäärä saanut olla luotettavuuden kannalta suurempi.

Opinnäytetyöni tutkimustulokset ovat vain suuntaa antavia, eikä niitä voida yleistää perusjoukkoon, koska aineiston edustavuutta ei ollut mahdollista tarkastella. Tämän johdosta tutkimukseen vastanneiden vertailu perusjoukkoon perustuu omaan näkemykseeni kohderyhmän ikäjakaumasta. Tutkimukseen vastanneista yli puolet kuuluivat alle 30-vuotiaiden ikäryhmään, joten tutkimuksessa korostuivat nuorten käsitykset tutkittavista asioista. Vaikka tutkimuksen otos ei ole täysin edustava ja tutkimustulokset ovat suuntaa antavia, uskon, että niistä on hyötyä toimeksiantajalle ja minulle itselleni. Tutkimustuloksista saatiin koottua eri kehittämideoita sekä jatkotutkimusideoita, joten tutkimuksen avulla toimeksiantajan on mahdollista kehittää pääkaupunkiseudun toimipaikkojen toimintaa ja työntekijöiden hyvinvointia.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen. Toteutin ensimmäistä kertaa itse kyselytutkimuksen tietoperustoineen alusta loppuun. Opin etsimään tietoa, laatimaan tutkimuksen ja käyttämään uudenlaisia työkaluja, kuten sähköistä Webropol-ohjelmaa. Kokemuksen puutteen vuoksi, tunsin kuitenkin hieman epävarmuutta, kuinka toteuttaa laadukas kyselytutkimus. Lisäksi työhyvinvointi on aiheena laaja, joten aluksi oli hankalaa päättää tärkeimmät osa-alueet työhöni. Tietoperustan edetessä sekä työhyvinvointiin ja johtamiseen tutustumisen myötä luottamukseni tutkimuksen tekemiseen kasvoi.

Kohtasin kuitenkin haasteita tutkimuksen kyselylomakkeen tekemisessä, mutta käytyäni keskusteluja opinnäytetyöohjaajan ja toimeksiantajan kanssa, selkeentyi kyselyn rakenne. Kyselytutkimukseen vastaamisaika jäi hyvin lyhyeksi, sillä kohderyhmällä oli aikaa vastata kyselyyn vain 3 arkipäivää. Siitä huolimatta sain kyselyn vastausprosentiksi 44 % ja kohderyhmältä paljon arvokasta tietoa tutkimukseeni.

Webropol- työkalu oli minulle ennestään tuntematon, mutta osoittautui erittäin hyväksi valinnaksi kyselytutkimusta toteuttamiseen. Kyseisen työkalun valitseminen säästi mielestäni paljon aikaa, sillä kyselylomakkeen tekeminen ja tutkimuksen analysoiminen ohjelmalla oli kätevää ja suhteellisen nopeaa. Mikäli tulevaisuudessa tulee tarve toteuttaa jonkinlainen tutkimus, voisin ehdottomasti käyttää Webropol-työkalua.

Aloitin opinnäytetyön teon helmikuussa 2020, ja se valmistui suunnitellusti toukokuuhun 2020 mennessä. Opinnäytetyöprosessin aikataulutusta osoittautui kuitenkin hieman ongelmalliseksi. En pysynyt täysin aikataulussa suunnitelmani mukaisesti, sillä esimerkiksi kyselylomakkeen tekeminen vei huomattavasti kauemmin aikaa kuin osasin odottaa. Motivaatiota työn tekemiseen oli paljon, joten kiireestä huolimatta sain prosessin onnistuneesti päätökseen.

Opinnäytetyön tekeminen ja tutkimuksen toteuttaminen antoivat minulle erittäin hyviä valmiuksia tulevaisuudessa toteuttaa vastaavanlainen työ. Opinnäytetyöprosessin myötä tunnistan osa-alueet, joissa minulla on kehitettävää suoriutuakseni vastaavasta prosessista vieläkin paremmin. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi järjestelmällisyys työn kirjoittamisessa ja parempi aikataulutusta.

Lähteet

- Batz, C. 20.8.2018. How leadership behaviors impact employee well-being. Luettavissa: <https://www.hrdiver.com/news/how-leadership-behaviors-impact-employee-well-being/530390/>. Luettu: 10.4.2020.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 29.4.2020.
- Hult, H. & Leskinen, T. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Tammi. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2011. Onnistu esimiehenä. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Helsinki.

- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.
- Learning theories 2020. Maslow's Hierarchy Of Needs. Luettavissa: <https://www.learning-theories.com/maslows-hierarchy-of-needs.html>. Luettu: 5.4.2020.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.
- Männistö, L. 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>. Luettu: 8.5.2020.
- Nordea 2019. Yhteenveto Nordeasta. Luettavissa: <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/Yhteenveto-Nordeasta/>. Luettu: 29.2.2020.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä - Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.
- Saksi, J. 1.2.2016. Johtajuus kuuluu kaikille. Luettavissa: <https://www.ttlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/>. Luettu: 4.4.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 10.3.2020.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress. Kuopio.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Taanila, A. 31.3.2019. Kyselytutkimuksen luotettavuus, Akin menetelmä blogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>. Luettu: 1.5.2020.

Työterveyslaitos 2020a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 1.3.2020.

Työterveyslaitos 2020b. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu: 14.3.2020.

Työterveyslaitos 2020c. Työkykytalo. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu: 6.4.2020.

Työturvallisuuskeskus 2020a. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. Luettu: 29.2.2020.

Työturvallisuuskeskus 2020b. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo. Luettu: 9.5.2020.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu: 20.5.2020.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei Kollega,

Olen tekemässä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä toimeksiantona Nordealle. Työni käsittelee lähiesimiestyön vaikutusta työntekijän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Tutkimukseni tarkoituksena on saada selville henkilöstökyselyn avulla Nordean tämänhetkinen työhyvinvoinnin tilanne sekä mitä positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia lähiesimiestyöllä on työntekijöiden työhyvinvointiin.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa korkeintaan 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti.

Linkki kyselyyn löytyy tämän sähköpostin lopussa. Vastausaikaa on 29.4.2020 klo 17 asti. Vastausaika on lyhyt, joten vastaathan niin pian kuin mahdollista. Kiitos paljon jo etukäteen avustasi!

Ystävällisin terveisin,
Eve Lahtinen

Liite 2. Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely

Olen tekemässä opinnäytetyötä toimeksiantona Nordealle. Työni käsittelee lähiesimiestyön vaikutusta työntekijän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Tutkimukseni tarkoituksena on saada selville henkilöstökyselyn avulla Nordean tämänhetkinen työhyvinvoinnin tilanne sekä mitä positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia lähiesimiestyöllä on työntekijöiden työhyvinvointiin.

Kyselyyn vastaaminen vie korkeintaan 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään huolellisesti ja luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti.

Taustatiedot

1. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- En osaa sanoa

2. Ikä *

- Alle 30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- Yli 50 vuotta

3. Työvuodet Nordealla *

- 0-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

Työhyvinvoinnin nykytilanne Nordeassa

Valitse sopivin vaihtoehto

- 1) Täysin eri mieltä
- 2) Osittain eri mieltä
- 3) Osittain samaa mieltä
- 4) Täysin samaa mieltä

4. Nordea panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

5. Nordeassa tiedonkulku on avointa *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

6. Nordeassa on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

7. Nordeassa on hyvät kehittymismahdollisuudet *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

8. Nordeassa on hyvät mahdollisuudet edetä uralla *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Lähiesimiestyö

9. Lähiesimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

10. Lähiesimieheni luo innostavan työilmapiirin *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

11. Lähiesimieheni jakaa vastuuta henkilöstölle *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

12. Lähiesimieheni osoittaa luottamusta minuun *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

13. Lähiesimieheni saa työni tuntumaan merkitykselliseltä *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

14. Lähiesimieheni asettaa selkeät tavoitteet työlle *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

15. Lähiesimieheni antaa palautetta työstäni *

- Kyllä, riittävän paljon
- Jonkin verran
- Liian vähän

Ei ollenkaan

16. Jos saat lähiesimieheltäsi palautetta työstäsi, onko palaute kehittävää?

Kyllä

Ei

Oma työntekoni

17. Koen työmotivaationi olevan hyvä *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

18. Koen työntekäväni riittävän haasteelliseksi *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

19. Koen työni stressaavaksi *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

20. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään *

1 2 3 4

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

21. Mikä seuraavista palkitsemisen muodoista motivoi sinua eniten työssäsi? *

Työympäristö, kuten hyvät työvälineet ja työolosuhteet

- Henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen
- Arvostuksen osoitus palautteen muodossa
- Rahallinen palkitseminen, kuten rahalliset tulospalkkiot
- Jokin muu, mikä?

22. Mitkä asiat koet eniten vaikuttavan työhyvinvointiisi? *

23. Mitä lähiesimiehen ominaisuuksia arvostat työhyvinvointisi kannalta eniten? *

24. Miten lähiesimiehesi voisi parantaa työhyvinvointiasi? *
