



# Esimiesten työhyvinvointi: Pankki X

Jari Paananen

2020 Laurea



**Laurea-ammattikorkeakoulu**

## **Esimiesten työhyvinvointi: Pankki X**

Jari Paananen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2020

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan esimiesten työhyvinvointia. Tutkimuksessa kartoitettiin kuormittavia tekijöitä, etsittiin ratkaisuja kuormituksen vähentämiseen ja lopuksi muodostettiin konkreettisia ja yksinkertaisia ohjeita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tässä työssä haluttiin keskittyä nimenomaan esimiesten omiin voimavaroihin ja niiden hyödyntämiseen sekä työn imun parantamiseen. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin palkitsemiseen liittyvät asiat. Toimeksiantajan tulokset omista työhyvinvointitutkimuksistaan ovat olleet erinomaisia, ainoastaan työn imun osalta tulokset ovat jääneet hyvän tasoiseksi.

Toimeksiantaja oli kotimainen finanssialan yritys, joka tarjoaa sekä henkilö- että yritysasiakkaalle pankki- ja vakuutuspalveluita. Toimeksiantajan pyynnöstä yrityksen nimi pidetään salassa ja käytetään nimeä Pankki X.

Opinnäytetyön tietoperustassa käytiin läpi alan keskeisiä käsitteitä ja teoriaa sekä työhyvinvoinnin historiaa. Teorian jälkeen esiteltiin tutkimuksen tuloksia ja analysoitiin niitä. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan työhyvinvointia voisi muun muassa lisätä etätöillä sekä paremmilla palaveri- ja palautekäytännöillä. Töiden järjestely ja vastuiden selkeämpi rajaaminen voisi vähentää kognitiivista kuormitusta. Iso osa esimiehistä koki väsymystä.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kartoittamalla esimiesten voimavaroja ja käsitystä työhyvinvoinnin nykytilanteesta puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Haastateltavat toimivat pankin esimiestehtävissä, eri kontto-reissa. Haastattelut toteutettiin covid-19-pandemian vuoksi etäyhteydellä. Haastattelut toteutettiin, tallennettiin ja litteroitiin huolellisesti ja tarkasti, jotta tutkimuksen luotettavuus pystyttiin takaamaan.

Tutkimuksen perusteella saatiin käsitys toimeksiantajan esimiesten tämänhetkisestä työhyvinvoinnista ja työtä kuormittavista tekijöistä. Toimeksiantaja voi verrata tämän opinnäytetyön tuloksia niin edeltäviin kuin myös tuleviin tutkimustuloksiinsa työntekijöidensä työhyvinvoinnista.

Jari Paananen

Managers well-being at work: Bank X

Year 2020

Pages

39

The goal of this thesis was to find out the state of managers well-being at work. The study examined workload factors, searched for solutions to reduce the load and ultimately formed straightforward and simple solutions and guidelines on how to further the development of well-being at work. This study is especially focused on the good use of managers own assets and resources, and how to improve work engagement. Rewarding was ruled out from the study. The company has had excellent results in the past surveys of well-being at work, only for work engagement the results have remained at good levels.

The commissioner of this thesis was a domestic financial corporation, which provides banking and insurance services to both private and business sectors. The company requested to stay anonymous, hence the name "Bank X".

Key concepts, main theories and history of well-being at work are covered in the knowledge base of this thesis. The results are presented and analyzed after the knowledge base. According to the results of this thesis well-being at work could be improved by increasing the amount of teleworking and with better meeting and feedback practices. Cognitive burden could be lessened by reorganizing work and limiting responsibilities. Most interviewed managers felt experienced fatigue.

The thesis was carried out as a research by charting the managers personal assets and the status of work well-being at the moment by using semi-structured interviews. The study was carried out using qualitative methods. All interviewees worked as managers in the Bank X, all in different branches. The interviews were made via remote communication because of the covid-19 pandemic. With a view to guaranteeing the reliability of the thesis all interviews were carried out, saved and transcribed carefully and precisely.

This thesis gave a better understanding of the current status of managers well-being at work and their work-related stressors. Based on these results the commissioner can compare these well-being results to its own previous and potential future studies.

Keywords: well-being at work, coping at work, workload, work engagement

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantajan esittely.....	7
3	Työhyvinvointi .....	7
3.1	Työhyvinvoinnin historiaa .....	8
3.2	Työhyvinvoinnin nykytilanne .....	8
3.3	Työn imun kokemukset työhyvinvoinnin edistäjänä .....	9
4	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	11
4.1	Organisaatiotasolla .....	12
4.2	Työyhteisön tasolla .....	15
4.3	Yksilötasolla.....	15
4.4	Johtamisen tasolla .....	17
5	Opinnäytetyön menetelmät .....	18
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	18
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	19
5.3	Tutkimuksen toteutus .....	20
5.4	Analyysimenetelmät .....	22
6	Tulokset .....	22
6.1	Toimeksiantajan esimiesten työhyvinvoinnin nykyinen tila .....	23
6.2	Kehittämissuhteet .....	26
6.3	Työn arviointi, kehittäminen ja jatkotutkimuksen aiheita .....	29
7	Johtopäätökset .....	30
	Lähteet .....	33
	Kuviot .....	37
	Taulukot .....	38
	Liitteet.....	39

## 1 Johdanto

Työhyvinvointi on monisyinen ja laaja käsite. Työhyvinvointi muodostuu joka päivä työpaikan arjessa. Työhyvinvoinnista kertovat monesti pienet asiat: esimerkiksi se, että työ on mielekästä ja työpaikalle on mukava mennä. Työpaikalla työyhteisö tuntee olonsa turvalliseksi, keskenään tullaan toimeen ja tehdään yhdessä töitä päämäärien eteen. Työhyvinvointi antaa voimavaroja sekä energiaa myös muuhun elämään. Sujuva työnteko lisää työhyvinvointia, mutta sujuvakin työ kuormittaa. Työn vastapainoksi tarvitaan siis palauttavaa toimintaa, laadukasta vapaa-aikaa. (Hyvä työilmapiiri vahvistaa työhyvinvointia.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli finanssipalveluita tarjoava rahoitusalan yhtiö. Toimeksiantajan on tarkoitus verrata tutkimuksen tuloksia työhyvinvoinnin osalta aiemmin teettämäänsä laajempaan henkilöstötutkimukseensa, jonka tulokset he ovat juuri saaneet. Laajempi ja suppeampi tutkimus tehdään vuorovuosin. Näiden molempien tutkimusten pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Näitä tuloksia voidaan verrata tämän opinnäytetyön tutkimustuloksiin. Samoin tulevat tutkimukset toimivat mittarina työhyvinvoinnin edistymiselle.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä haastatteleamalla toimeksiantajan palveluksessa työskenteleviä esimiehiä. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa keinoja toimeksiantajaorganisaation käyttöön työhyvinvoinnin edistämiseksi, paitsi empirian ja teorian pohjalta, myös tutkimustulosten perusteella verrata tuloksia omiin tutkimuksiinsa. Lopputulemana muodostetaan toimeksiantajan toiveesta selkeitä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi, tutkimustulosten perusteella. Myös työhyvinvoinnin ajankohtainen tilanne tutkimuksen aikana selviää haastatteluissa.

Työ aloitettiin aiheen rajaamisella: työssä päätettiin keskittyä selvittämään esimiesten työhyvinvointia ja keinoja sen edistämiseen. Palkitseminen jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle toimeksiantajan toiveesta. Tutkimuksen rajaukseen vaikuttaa vahvasti myös se, että Jari Paananen on organisaation ulkopuolinen tekijä ja pankkialaa sitovat vahvat säännökset ja lait. Toimeksiantaja on saanut aikaisemmissa työhyvinvointia mittaavissa tutkimuksissaan erinomaisia tuloksia, ainoastaan työn imua koskevat tulokset ovat jääneet vain hyvän tasolle.

Työn tietoperusta perustuu alan kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen havainnollistetaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuen. Teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvointia erityisesti työhyvinvoinnin dosentin Marja-Liisa Mankan luoman voimavaralähtöisen mallin (Kuvio 1) kautta. Tämä Mankan malli jakaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät viiteen eri osaan: organisaatiotasoon, johtamiseen, työyhteisöön, työnhallintaan ja yksilöön. Mallissa organisaatiossa vallitsevat toimintatavat sekä

organisaatiokulttuuri luovat pohjan hyvinvoinnille (Manka & Manka 2011, 76). Teoriaosuudessa tarkastellaan myös muita työhyvinvointiin liittyviä asioita, kuten työn imua ja työhyvinvoinnin johtamista. Tavoitteena oli kartoittaa myös työn imu kokemuksia.

## 2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi finanssialan yritys. Yritys tarjoaa sekä henkilö- että yritysasiakkaille pankki- ja vakuutuspalveluita. Toimeksiantajan pyynnöstä nimi pidetään salassa ja käytetään nimeä Pankki X. Toimeksiantajan organisaatiorakenne koostuu hallinnon lisäksi toimitusjohtajasta, johtoryhmästä, konttoreiden esimiehistä sekä toimihenkilöistä. Myös haastateltavien esimiesten henkilöllisyydet pidetään salassa. Toimeksiantaja on toimialueellaan suurin yksityishenkilöiden pankki, henkilökuntaa toimeksiantajan palveluksessa on useampi kymmenen.

## 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on maailmanlaajuisesti erilainen kuin meillä Suomessa. Maailmalla työhyvinvointiin liitetään yleisesti pelkästään työkyky ja -terveys, Suomessa siihen sisältyy myös työn sujuminen osana yksilön arkea. Työhyvinvoinnin syntyyn ja olemassaoloon voidaan katsoa vaikuttavan organisaatiokulttuurin, johtamisen, yleisen ilmapiirin sekä työn ja yksilön objektiivisten kokemusten ja tulkintojen. (Manka ym. 2016, 75.)

Sosiaali- ja terveysministeriö kirjoittaa työhyvinvoinnin (2020) muodostuvan itse työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Merkittävässä osassa ovat myös työntekijän terveys ja hyvinvointi sekä turvallisuus. Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi myös johtaminen, työpaikan ilmapiiri ja työyhteisössä sekä työntekijöiden ammattitaito. Työnantajan vastuulla onkin luoda turvallinen työympäristö sekä varmistaa tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu ja johtaminen. Yksilön vastuulle jää henkilökohtainen vaikuttaminen työpaikan ja työyhteisön ilmapiiriin, samoin kuin itsestään ja elintavoistaan huolehtiminen.

Työhyvinvoinnin ydin on itse työ. Työhyvinvointijärjestelmän ja edellytykset sille muodostaa koko organisaatio ja sen eri portaat. Päivi Rauramo (2009, 1) toteaa Työturvallisuuskeskuksen julkaisemassa kirjassa työhyvinvoinnin edellytysten muodostuvan niin sanotuista työhyvinvoinnin portaista. Ensimmäinen askelma on organisaatio, organisaation on omattava omien edellytysten hyödyntäminen ja tuotettava uutta tietoa. Toinen askelma on arvot, arvojen on oltava paitsi eettiset myös kestävä. Hyvinvointia ja tuottavuutta tukemassa on oltava strategia, visio ja missio. Samoin palkkauksen pitää olla oikeudenmukaista ja läpinäkyvää ja esimiesten on kyettävä arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Kolmas askelma on työyhteisöä ja

sen yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä pitää huolehtia samalla intensiteetillä kuin huolehditaan yrityksen tuloksestakin. Organisaation sisäisen yhteistyön pitää siis olla kunnossa, mutta myös ulkoista yhteistyötä tarvitaan, esimerkiksi työterveyden kanssa. Neljännellä portaalla on työn luonne, sen pysyvyys ja riittävän toimeentulon saaminen. Myös turvallinen työympäristö, oikeudenmukainen ja yhdenvertainen sekä tasa-arvoinen työyhteisö kuuluvat tälle askelmalle. Viimeisellä, viidennellä portaalla on ihmisen perustarpeet, eli vapaa-aika, laadukas ravinto ja liikunta sekä terveys. Organisaation tulisikin varmistaa, että työntekijöillä on työn lisäksi edellytykset viettää laadukasta vapaa-aikaa. Keinoina tämän edistämiseksi on esimerkiksi oikeanlainen ja sopiva työkuorma, työ ei saisi viedä kaikkia työntekijän aikaa.

### 3.1 Työhyvinvoinnin historiaa

Järjestelmällisempi työntekijöiden suojelu on saanut Suomessa alkunsa teollistumisen alussa 1800-luvun puolen välin jälkeen. Ensimmäiset lainsäädännöt aiheesta saatiin 1800-luvun loppupuolella. Työolojen systemaattinen parantaminen valtion tasolla alkoi vuonna 1889. Vuonna 1895 ensimmäiseksi pakolliseksi sosiaalivakuutuksen muodoksi tuli tapaturmavakuutus, joka sisällytettiin osaksi työsuhdetta lain avulla. Työhyvinvoinnissa tapahtui merkittävää edistystä 1940- ja 1950-luvuilla ja 1970-luvulla perustettiin ensimmäinen työsuojeluhallitus, joka sittemmin muutettiin osaksi sosiaali- ja terveysministeriötä. Työsuojelulainsäädäntöä on myöhemmin kehitetty käsi kädessä yhteiskunnan kehityksen mukana. (Kauhanen 2016,21-22.)

Manka ja Manka (2016, 65) toteavat kirjassaan *Työhyvinvointi*, että työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. Tutkimuksien painopisteet, kohteet ja ymmärrys ovat tosin muuttuneet radikaalisti tuon sadan vuoden aikana. 1920-luvulla lähdettiin liikkeelle fysiologisella stressitutkimuksella ja tutkimuksen kohteena oli enemmänkin yksilö. Alkuun tutkittiinkin pääsääntöisesti vain ulkoisia tekijöitä, kuten työn fyysistä raskautta, melua sekä kylmyyttä, ja vasta myöhemmin mukaan tulivat myös psykologiset tekijät.

1990-luvulla työhyvinvoinnin seurannassa otettiin käyttöön ns. kolmiomalli, jossa kehitettiin työkykyä ylläpitävää mallia. Kolmiomallissa kehitettiin samanaikaisesti yksilön terveyttä ja toimintakykyä sekä työyhteisöä, ja mukaan otettiin myös työympäristön turvallisuus ja terveys. Myös osaamisen kehittäminen oli osaa uutta mallia. (Manka & Manka 2016, 67.) Työturvallisuuslaki vuonna 2003 toi lisäturvaa niin fyysiseen kuin psyykkiseenkin työsuojeluun, nykyinen laki edellyttää turvallisuuden hallintaa työnantajilta (Kauhanen 2016, 21-22).

### 3.2 Työhyvinvoinnin nykytilanne

Tutkimusprofessori Jari Hakanen (2020, 14) toteaa Kauppalehden artikkelissa maailman muuttuneen 2000-luvun alusta, jolloin työntekijät nähtiin helposti korvattavissa olevina resursseina ja työkaluina voiton tekoon. Viimeisen reilun kahdenkymmenen vuoden aikana on tapahtunut



merkittäviä muutoksia ja yrityksissä on alettu ymmärtää kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijöiden henkinen pääoma saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Henkinen pääoma tuo paitsi etua ja hyötyä yritykselle, se on myös tärkeä tekijä yksilön hyvinvoinnissa.

Kauhanen (2016, 17) kirjoittaa työhyvinvoinnin vaikuttavan suoraan tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen suoriutumiseen sekä yhtenä nykypäivän tärkeimmistä tekijöistä, maineeseen. Työhyvinvointiin satsatut eurot tulevat pitkässä juoksussa moninkertaisina takaisin; työhyvinvointia lisäävät toimet tuovat sijoitettuun pääomaan nähden keskimääräisesti kuusinkertaisen tuoton.

Yleisesti ottaen muutokset tuovat suuren haasteen työhyvinvoinnille, muutos on aina arvaamaton ja tuo mukanaan uutta ja tuntematonta. Muutoksen luonteella ei ole sinällään merkitystä, positiivinen tai negatiivinen muutos tuo kuitenkin aina uutta. Ihmiset kaipaavat keskustelua työyhteisössä, kun mielessä on pelkoja ja toiveita. Muutokset ajavat koko organisaation tekemisen koetukselle, kun vanhat perustyötehtävät pitäisi hoitaa ja päälle vielä uudet kehitystehtävät. Muutoksen onkin aina oltava johdon ja esimiesten sekä henkilöstön yhteinen haaste. (Muutos haastaa työhyvinvoinnin.)

Finanssialalla haasteita työhyvinvointiin tuovat toimialan jatkuvat muutokset sekä koko maailmaa muokkaavat megatrendit. Megatrendeiksi mielletään kehityksen suuria linjoja ja selkeästi tunnistettavia kokonaisuuksia sekä trendejä. Trendejä, joilla on selkeästi tunnistettava suunta. OP-Pohjolan mukaan megatrendejä ovat globalisaatio, demografiset muutokset, digitalisaatio ja talouden tasapainottuminen sekä valvonnan ja sääntelyn lisääntyminen. Myös eettiselle ja kestäväälle kehitykselle tulee entistä suurempi painoarvo (Finanssiala on murrosvaiheessa). Sitran mukaan megatrendejä ovat muun muassa väestön ikääntyminen ja teknologian sulautuminen osaksi lähes kaikkea, mutta myös suuntaansa etsivä talousjärjestelmä (Megatrendit).

Työhyvinvoinnin nykyhaasteista yksi merkittävimmistä on etätöiden johtaminen poikkeusoloissa. Jopa ympäri maapallon tehtävä etätö tuokin uudenlaisia haasteita myös työhyvinvoinnin johtamiseen. Yritykset joutuvat miettimään ja muokkaamaan toimintaansa saavuttaakseen kilpailuetua ja säilyttääkseen osaavan henkilöstönsä. Myös joustavuus, nopeus ja innovaatiot kohtaavat muutoksia ja uudenlaisia vaatimuksia. (Manka ym. 2016, 14).

### 3.3 Työn imun kokemukset työhyvinvoinnin edistäjänä

Työn imu juontuu englanninkielisestä käsitteestä ”work engagement” ja se tarkoittaa omistautumista, uppoutumista, tarmokkuutta, sekä energisyyttä työtä kohtaan - eräänlaista motivaatiotilaa. Työn imu on suoraan yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työntekijä kokee onnistumisen tunteita ja inspiroitumista työtä tehdessään. Tässä motivaatiotilassa

työntekijä kestää pieniä vastoinkäymisiä paremmin, eikä menetä mielekkyyttä työtään kohtaan. Työn imun positiiviset vaikutukset jatkuvat usein myös työpaikan ulkopuolelle, edistäen myös yleistä hyvinvointia ja terveyttä. Tutkimusprofessori Jari Hakanen kutsuu tätä ”aktiiviseksi myönteiseksi vireystilaksi”. (Eskola 2020, B14.)

Amerikkalainen organisaatiokäyttäytymisen professori William Kahn esitteli työn imu käsitteen ensimmäisen kerran jo vuonna 1990. Kahn määritteli työn imun niin, että työn imua syntyy, kun työrooleissa voi ilmaista ja hyödyntää itseään täysivaltaisesti. Työn imua koetaan, kun työntekijä on läsnä työlleen ja tuo siihen kognitiivisen, fyysisen ja emotionaalisen energiansa. Työn imu ei ole vain hetkellinen ”huippukokemus”, vaan pysyvämpi olotila. Työtä tehdään motivoituneesti ja se koetaan tärkeäksi ja mielekkääksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 95-96.)

Hakanen (2011, 11) kirjoittaa työn imun kuuluvan positiivisen psykologian tutkimussuuntaan, joka on noussut suurempaan suosioon 2000-luvulla. Positiivinen psykologia määritellään tieteseen perustuvaksi näkökulmaksi, mitaten mitkä tekijät ja olosuhteet johtavat onnellisuuden, ja mikä tekee elämästä elämisen arvoista. Työn imua kokeva - tai ainakin usein - kokeva työntekijä omaa ylimääräisiä voimavaroja, joiden avulla hän säilyttää hyvinvointinsa, vaikka panostaakin työhönsä merkittävästi aikaa ja voimia (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 98).

Artikkelissaan Hakanen (2019) kertoo työterveyslaitoksen vuonna 2019 tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt kokevat työn imua huomattavan paljon. Tämä voi johtua esimiehen työn itsenäisestä ja monipuolisesta luonteesta, eikä mahdollisesti kertyvät ylityötkään niin haittaa. Työn imua lisääviä tekijöitä ovat vakituinen työsuhde, korkea koulutus sekä kokopäiväinen työ. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös työajan vaikutusta työn imuun. Sekä lyhyttä (<35 h), että pitkää työviikkoa (>48 h) tekevät kokivat työn imua enemmän kuin 40 tuntista viikkoa tekevät työntekijät. Selittävänä tekijänä voi olla johtajien ja asiantuntijoiden motivaatio työtä kohtaan, jolloin pidempiä päiviä tehdään helpommin. Tutkimuksen mukaan miehet kokevat työn imua vähemmän kuin naiset. Eroa ei selitä pelkästään toimialaerot. Naiset pystyvät mahdollisesti hyödyntämään voimavaransa paremmin kuin miehet.

Työn imua on Hakasen (2020, 57) mukaan mahdollista vahvistaa työyhteisön sisällä sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa. Sosiaaliset voimavarat ovat merkittävä osa työn imua, eikä ne yleensä maksa mitään ja niitä voikin kehittää talouden suhdanteista riippumatta. Työn imun syntymistä edesauttaa jokainen henkilöstön jäsen olemalla itse työyhteisölleen sosiaalinen voimavara. Haastavissa tilanteissa esimieheltä tai työtovereilta saatu tuki voi olla keskeinen voimavara ja keino selvitä hankalista ajoista ja tilanteista. Kokemukset siitä, että hädän hetkellä ei jää yksin lisäävät hyvinvointia.

Eskelinen ym. (2018) toteavat, että useammin työn imua kokevat ovat tuottavampia kuin ne, jotka kokevat työn imua harvemmin. Teknologialla on myös osansa työn imussa. Myönteinen ja positiivinen suhtautuminen teknologiaan ja sen hyödyntämiseen ovat edesauttavia tekijöitä työn imukokemuksissa. Teknologiakuormituksella oli tutkimuksen mukaan negatiivinen vaikutus työn tuottavuuteen.

Työtehtävien ja työnkuvan muokkaaminen itselleen sopivammaksi sekä mielekkäämmäksi lisäävät työn imun kokemuksia. Uusien taitojen opettelu, rutiinien rikkominen, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä saavutuksista iloitseminen ja työn päämäärien sekä merkityksen kirkastaminen ovat tehokkaita keinoja lisätä työn imua. (Tuunaa työtä - kasvata työn imua ja motivaatiota.)

#### 4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016).

Kuviossa 1 kerrotaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja ne tasot, joihin työhyvinvointi jakautuu ja joilla on siihen vaikutusta. Työnantajalla ja organisaatiolla on vastuu kehittää työkuormaa, sekä ennaltaehkäistä ja vähentää sen muodostumista haitalliseksi. Työ ei saisi olla kohtuuttoman kuormittavaa, eikä kuormitus jatkuva. Liiallinen työkuorma on tärkeää tunnistaa ja sitä pitäisi seurata, työkaluina tähän voi käyttää erilaisia seurantatietoja ja tilastoja, mutta hyödyntää myös organisaation omaa, olemassa olevaa tietoa. Myös työterveyshuoltoa

voi, ja kannattaa hyödyntää aina tarvittaessa. Työhyvinvointia voi edistää toimivilla ja tehokkailta prosesseilla sekä oikeilla työvälineillä. Työajat voivat olla joustavia, kehityskeskusteluita tulisi olla säännöllisesti ja niiden tulisi myös johtaa konkreettisiin tekoihin ja muutoksiin. Palaverikäytännöt tulisi olla toimivat, palavereita tulisi järjestää vain, jos on asiaa, ei siksi, että palavereita pitää järjestää. Esimiesten ammatillista osaamista tulisi seurata ja kehittää aktiivisesti, sekä velvoittaa kaikki hyvään käytökseen työpaikalla. (Psykososiaalinen kuormitus.)

Hyvinvointiin liittyy itsemääräämisteorian mukaan psykologisia perustarpeita, joita on autonomia ja omaehtoisuus, yhteenkuuluvuus ja kyvykkyys. Näillä on merkittävä vaikutus hyvinvointiin, sisäiseen motivaatioon ja kasvuun. Autonomia ja omaehtoisuus tarkoittaa, että tekeminen ei johdu ulkoisista paineista, vaan on lähtöisin tekijästä itsestään. Kyvykkyys taas tarkoittaa asioiden ja työnsä osaamista ja hallitsemista sekä tuloksien aikaan saamista. Yhteenkuuluvuus on yksi ihmisen perustarpeista, eli kokemukset siitä, että on osa työyhteisöä ja kokee heihin yhteyttä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 83.) Itsemääräämisteorian ovat luoneet Richard M. Ryan sekä Edward L. Deci. Itsemääräämisteorian mukaan ihminen on aktiivinen toimija, pyrkien kohti päämääriään itseään toteuttaen. Teorian mukaan nämä kolme tekijää ovat hyvinvoinnin välttämättömyyksiä. (Deci & Ryan 2000.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää eri tasoilla: yksilötasolla, työyhteisötasolla, organisaatiotasolla ja johtamisen tasolla. Yksilön mahdollisuudet edistää omaa ja työyhteisönsä työhyvinvointia ovat merkittävät, ja yksilön vastuu omasta työhyvinvoinnistaan onkin ensisijainen tekijä. Organisaatio, eikä varsinkaan yhteiskunta voi ottaa kokonaisvaltaista vastuuta yksilöstä ja hänen hyvinvoinnistaan. Yksilötasolla asenteen on oltava oikea paitsi itseä, myös muita kohtaan. Yksilön tietojen ja taitojen on samoin oltava ajan tasalla. Vapaa-aika ja työelämä pitää pystyä sovittamaan yhteen mahdollisimman hyvin, ja on pyrittävä harrastamaan esimerkiksi liikuntaa sekä myös rentoutumaan. Näitä tukemassa olisi hyvä olla terveelliset elämäntavat sekä positiivinen ja rakentava asenne, joilla kehittää työyhteisöään. (Kauhanen 2016, 87-88.)

#### 4.1 Organisaatiotasolla

Organisaatiotasolla työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi psykososiaalinen kuormitus. Psykososiaalinen kuormitus muodostuu organisaation, suunnittelun, töiden järjestelyn, johtamisen, työympäristön ja -yhteisön sekä vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksesta ja ominaisuuksista. Nämä kuormittavat tekijästä riippumatta ja kuormitustekijöitä ilmenee jokaisella työpaikalla. Kuormitusta muodostuu työntekijän ja työn välisessä vuorovaikutuksessa. Psykososiaalinen kuormitus jakautuu psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Psykkinen kuormitus muodostuu työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen. Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus

psykososiaaliseen kuormitukseen ja koko organisaation työhyvinvointiin, hyvä esimiestyö vähentääkin merkittävästi haitallista työkuormaa (Psykososiaalinen kuormitus).

Työyhteisöä voi palvella monin eri tavoin, yksi keino on voimaannuttava ja tuloksellinen johtaminen. Varsinkin asiantuntijatyössä työntekijä on usein oman työnsä paras asiantuntija, ja silloin esimiehen tehtäväksi jää ihmisten kehittäminen ja työntekijöiden tehtäväksi työn kehittäminen. Palveleva johtaminen on keino kehittää työntekijöitä sekä toteuttaa heidän mahdollisuuksiaan. Tämä johtaa suoraan parempaan työn imuun ja työntekijän haluun tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Palveleva johtaminen ei perustu esimiehen oman edun tavoitteluun, vaan siinä toimitaan työyhteisön hyväksi ja ollaan roolimallina. Palveleva johtaminen on tapa olla esimiehenä, ei vain tapa tehdä asioita. (Hakanen 2020, 76.)

Työhyvinvoinnin on oltava esillä organisaatiossa jatkuvasti, kuten myös työturvallisuuden kehittämisen, asioista pitää puhua avoimesti. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen rakenteet ja menettelytavat ovat esimiehen tai esimiesten vastuulla, parhaillaan työ hyvinvoinnin eteen on ennaltaehkäisevää. Esimiesten tulisi tehdä esimerkiksi työpaikan työsuojaletuutetun kanssa suunnitelma siitä, mitä teemoja työhyvinvoinnista kehitetään ja nostetaan organisaatiotasolla esiin. Hyvä keino ottaa asioita esille, on selvittää mitkä asiat organisaatiossa on hyvin ja mitkä asiat tukevat työhyvinvointia. Tärkeää on myös muistaa, että työhyvinvointi on koko organisaation ja työyhteisön yhteinen asia. (Työhyvinvointi- ja turvallisuus yhteiseksi asiaksi.)

Organisaatiotasolla työnantajalla on merkittävä rooli henkilöstönsä hyvinvoinnin edistämisessä. Työnantajan on tarjottava mielenkiintoista ja haasteellista työtä sekä joustavia työaikoja. Sairauspoissaoloja on hyvä seurata, analysoida ja sitä kautta tarvittaessa vaikuttaa ja mahdollisesti edesauttaa työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Työnantajan tehtäviin kuuluu myös kannustavan työilmapiirin luominen samoin kuin hyvä johtaminen ja esimiestyö. Yksilön psyykkistä ja fyysistä kuntoa tulisi ylläpitää myös työnantajan taholta, esimerkiksi lakisääteistä laajemmalla työterveyshuollolla, tarjoten esimerkiksi terveysneuvontaa. Jokaiselle yksilölle olisi myös hyvä tehdä sopivat ehdot työsuhteelle. (Kauhanen 2016, 89.)

Positiivisen psykologian nousu on tuonut esiin sen, että pelkästään stressin ja työuupumuksen seuraaminen ja mittaaminen ei kerro riittävästi työhyvinvoinnin tilasta työpaikoilla. Pitää oppia ymmärtämään mikä työntekijöitä motivoi ja mikä auttaa heitä ylläpitämään terveyttään vaativinakin aikoina. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 96.)

Organisaatiot joutuvat kiinnittämään erityistä huomiota inhimilliseen pääomaansa, mutta sen mittaaminen on huomattavasti hankalampaa kuin aineellisten resurssien seuraaminen. Aineettonta pääomaa on muun muassa organisaation työntekijät sekä heidän osaamisensa. Aineettomalla pääomalla on jopa 50-90 prosentin vaikutus yrityksen tulokseen, kun aineellisen

pääoman vaikutus jää 10-50 prosenttiin. Ero on siis valtava. Työntekijöiden hyvinvointi on myös kiinteästi aineetonta pääomaa (Manka ym. 2016, 52.)

Koko organisaation työhyvinvointia on hyvä seurata sekä kehittää säännöllisesti ja aktiivisesti. Ongelmaksi monissa organisaatioissa muodostuu työn leviäminen ympäri maan, jopa koko maailman. Osa työntekijöistä voi olla paikan päällä konttorilla tai kotona, osa taas kokonaan toisessa maassa, jolloin aikaerokin voi nousta haasteeksi. Kuitenkin kaikkien näiden työntekijöiden työhyvinvoinnista olisi kyettävä pitämään huoli ja heitä olisi kyettävä johtamaan. (Työhyvinvoinnin kehittäminen.)

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä pitkällä tähtäimellä tästä syntyy kustannussäästöjä. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus muun muassa sairauspoissaoloihin, ennenaikaiseen eläköitymiseen, jo aikaisemmin mainittuun tuottavuuteen sekä luovuuteen ja asiakastyytyvyyteen. Loppujen lopuksi työhyvinvointi vaikuttaa siis koko yrityksen tulokseen. (Työhyvinvoinnin kehittäminen.) Hyvin voiva henkilöstö on organisaatiolle selkeä strateginen menestystekijä, onkin työhyvinvoinnin suunnitelmallinen johtaminen tärkeää. Tavoitteiden asettaminen ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu tavoitteiden saavuttamiseksi on olennaisessa osassa, samoin kuin käyttää tunnuslukuja, joiden avulla tehtyjen toimien vaikuttavuutta on helpompi arvioida. Tämä on strategista hyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvointi ei myöskään voi olla erillään muusta toiminnasta, vaan sitä kannattaa ja pitää kehittää alusta asti organisaation tavoitteita silmällä pitäen. (Manka ym. 2016, 75-81). Monikulttuuriset kysymykset on myös syytä ottaa huomioon työhyvinvointia arvioitaessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005).

Digitalisaation myötä organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut - ja muuttuu edelleen merkittävästi tuoden lisää haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen. Toimintaympäristöt muuttuvat aiempaa monimutkaisemmiksi, samoin yhteiskunta, ja sosiaalinen vastuu on entistä tärkeämpää. Muutosnopeus kasvaa jatkuvasti, ja asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden ymmärtäminen tuovat merkittäviä haasteita jokapäiväiseen toimintaan, samoin globalisoitunut kilpailu. Digitalisaatio ja megatrendit ovat oikein oivallettuna voimavara, mutta samalla myös massiivinen haaste. (Kauhanen 2016, 16.)

Finanssialan organisaatiot elävät siis lähes jatkuvassa murroksessa: digitalisaatio ja muut trendit muokkaavat toimialaa kovaa vauhtia. Nykyään muutkin kuin perinteiset rahoituslaitokset tarjoavat pankki- ja vakuutuspalveluita. Nämä muutokset herättävät aina paitsi positiivisia, myös kielteisiä tunteita. Muutos on aina subjektiivinen kokemus, ja se koetaan joko uhkana tai mahdollisuutena. (Rauramo 2013, 5.)

Johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan paljon, ja osaamisvaatimukset ovat aivan toiset kuin ennen digitalisaatioaikaa. Menestyminen vaatii osaavaa ja hyvinvoivaa johtoa: vain hyvinvoiva ja osaava johto voi menestyksekkäästi ja tavoitteellisesti johtaa henkilöstöään. (Kauhanen 2016, 16.)

Kauhanen (2016, 17) toteaa kirjassaan *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä* organisaation johdolla olevan päävastuu siitä, että se osaa, ja onnistuu pitkällä tähtäimellä houkuttelemaan oikeanlaista ja sopivaa henkilöstöä palvelukseensa ja pitämään parhaat tekijät organisaation palveluksessa. Oikeanlainen ja osaava henkilöstö on perusedellytys organisaation taloudelliselle menestymiselle. Tämä taas palaa henkilöstöstä huolehtimiseen, eli työhyvinvointiin. Menestyvän organisaation yksi keskeisimmistä osista, tuotteiden ja palveluiden ohella tulisivikin olla hyvä ja toimiva työhyvinvointistrategia.

#### 4.2 Työyhteisön tasolla

Hyvässä työyhteisössä työntekijä pääsee työskentelemään vahvuuksillaan kehittämällä lisää paitsi vahvuuksiaan myös heikkouksiaan, tuntee työnsä tavoitteet ja saa palautetta tekemästään työstä. Nämä seikat saavat työntekijän tuntemaan itsensä tarpeelliseksi ja kokemaan itsenäisyyttä sekä yhteenkuuluvuutta. Nämä seikat yhdessä edesauttavat työn imun kokemuksia. (Työhyvinvointi.) Työterveyslaitos määrittelee työn imu työssä tapahtuvaksi motivaatiotilaksi sekä myönteisiksi tunteiksi, joita työntekijä kokee työtä tehdessään (Työn imu). Työn imu kokemukset ovat yhteydessä työntekijän terveyteen ja on jo sen takia arvokas kokemus hyvinvoinnista. (Työn imu.)

Työturvallisuuskeskus sisällyttää toimivan työyhteisön määritelmään tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, sopivasti kuormittavat työtehtävät, toimivan työyhteisön sekä kannustavan ilmapiirin. Toimiva työyhteisö on myös turvallinen ja terveellinen, sen tavoitteet ovat selkeitä ja organisointi sekä johtaminen toimivat. Jokaisen rooli, vastuut ja valtuudet ovat selvästi jaoteltu. Työyhteisön jäsenet kokevat olevansa tervetulleita yhteisöön, ilmapiiri on vapautunut ja luottavainen. Toimivan työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan ja osaaminen jaetaan kaikkien käyttöön. (Toimiva työyhteisö).

Manka ym. (2012, 133) kirjoittavat sosiaalisen pääoman olevan merkittävässä osassa hyvinvoivassa työyhteisössä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhteisöllisyyden kokemuksista sekä työyhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Nämä ovat yhteisöllisiä tekijöitä, jotka lisäävät luottamusta, verkostoitumista sekä vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma on siis paitsi koko työyhteisön voimavara, myös yksilölle merkittävä tekijä. Työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on hyvällä tasolla, saavutetaan tavoitteet helpommin. Sosiaalinen pääoma myös lisääntyy sitä käytettäessä. Sosiaalinen pääoma voi myös kääntyä itseään vastaan, jos erilaisuutta ei siedetä yhteisön sisällä. Liian läheisistä ja tiiveistä väleistä voi syntyä sivutuotteena kuppikuntia, jopa kiusaamista ja kateutta.

#### 4.3 Yksilötasolla

Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, ottaa vastuuta ja kantaa sen. Itsensä tunteminen tarpeelliseksi on edellytys hyvinvoinnille. Riittävä itsenäisyys sekä yhteenkuuluvuuden tunne

lisää työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä on myös innostunut työstään sekä kokee onnistumisen tunteita, työn imua. (Työhyvinvointi). Yksilötasolla osaamisen merkitys, jatkuva oppiminen sekä itsensä kehittäminen korostuvat entisestään vaikuttaen suoraan työhyvinvointiin. Ilman näitä taitoja yksilö on vaarassa jäädä syrjään työelämän terävimmästä huipusta. (Manka ym. 2016, 15.) Suonsivu (2014, 7) kirjoittaa työntekijöihin kohdistuvasta alati kasvavasta vaatimustasosta, joten luonnollisesti työnantajan on entistä enemmän panostettava henkilöstönsä hyvinvointiin, osaamiseen ja jaksamiseen.

Taito organisoida työtään ja työtehtäviään on paitsi työnantajan, myös yksilön vastuulla ja sillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Deadlinet ja työkuorma ovat merkittävässä osassa yksilön hyvinvoinnissa ja esimerkiksi riittävän unen saannissa ja sitä kautta palautumisessa. Työkuormaa voi mahdollisesti olla liikaa, jos se vaikuttaa työstä palautumiseen. (Moen, Kelly, Tranby & Huang 2011).

Tunne elämänhallinnasta suojaa stressiltä. Myös energisyys ja terveys, positiivinen asenne ja myönteiset uskomukset, vuorovaikutustaidot sekä ongelmanratkaisukyky ovat stressiä vähentäviä tekijöitä. Ulkoisia voimavaroja yksilölle voi olla omat verkostot ja sosiaalinen tuki sekä muun muassa varallisuus eli aineelliset edellytykset vaikuttavat työkykyyn ylläpitävästi. (Manka ym. 2016, 65.)

Paitsi työelämässä, myös koko elämän kirjon hallinnassa tärkeässä osassa on psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma voidaan jaotella seuraavasti: itseluottamus, toiveikkuus, realistinen optimismi ja sitkeys. Pääomaa voi kasvattaa ja oppia lisää, psykologinen pääoma voi olla sitoutunut yksilön lisäksi myös ryhmään. Psykologista pääomaa voidaan kasvattaa ja kehittää työyhteisön sisällä, joskin yksilön perimällä, kasvatuksella, koulutustasolla sekä varallisuudella on vaikutuksensa. Psykologisen pääoman on todettu parantavan sitoutumista, pienentävän poissaoloja ja vähentävän lopettamisaikeita sekä olevan suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Sillä on vaikutusta myös käytökseen työpaikalla sekä työstä suoriutumiseen. (Manka ym. 2016, 158-159.)

Monipuoliset työtehtävät lisäävät tutkitusti työhyvinvointia sekä yleistä terveyttä. Monipuoliset työtehtävät tarkoittavat, että tarjolla on erilaisia taitoja vaativia työtehtäviä ja työssä voi kehittyä ja oppia uutta. Osa tätä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, eli päätäntävalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että voi itse vaikuttaa työnsä tavoitteisiin, työtapaan tai työn aikatauluttamiseen. Myös mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, eli ns. liukuva työaika vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Vastaavasti liian suuri vastuu työn tavoitteisiin ei ole yksinään työhyvinvointia lisäävä tekijä, johtuen muun muassa vastuun ja tavoitteiden muuttamisesta epäselvemmiksi, lisäten psyykkistä kuormitusta. (Duunitohtori 2019).

Haider, Jabeen ja Ahmad pakistanilaisesta COMSATS- informaatioteknologian instituutista toteavat pankkialan esimiesten työhyvinvointia käsittelevässä artikkelissaan, että henkinen



hyvinvointi on yhteydessä työelämän tasapainoon ja työstä suoriutumiseen. Samoin työntekijöiden tyytyväisyys työyhteisöön vaikuttaa vahvistavasti työelämän tasapainoon ja henkiseen hyvinvointiin. (Haider, Jabeen & Ahmad 2018.)

Ahola, Eskelinen, Heikkilä-Tammi, Kuula, Larjovuori ja Nuutinen (2018) kertovat Nordean työhyvinvointia ja tuottavuutta koskevan tutkimuksen tuloksissa, että hyvinvoiva työntekijä voi olla jopa 25% tuottavampi kuin työntekijä, joka kokee uupumuksen tunteita. Samoin aktiivinen vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä lisää työhyvinvointia sekä parantaa tuottavuutta. Myös Maslach ja Leiter (2008, 4) toteavat työuupumuksesta - yleisesti tutkitusta aiheesta, uupumuksen yhdeksi suurimmaksi syyksi ylikuormittavan työn sekä työn liian suuren määrän. Työuupumuksessa työntekijän voimavarat vähenevät pikkuhiljaa ja ilmenevät monesti kolmen oireen kautta. Näitä oireita ovat uupumuksen asteinen väsymys, kynniseksi muuttunut asenne sekä laskenut ammatillinen itsetunto. Uupuneella esiintyy myös muita yleisempiä stressioireita. Tähän tilaan päädytään yleensä, kun toimitaan pitkään ilman kunnollisia toimintaedellytyksiä, esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen aiheuttaman stressin vuoksi. (Ahola, Tuisku & Rossi 2018.)

#### 4.4 Johtamisen tasolla

Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen on esimiehen vastuulla. Hyvän ja palvelevan esimiehen tavoite on auttaa muita pääsemään tavoitteisiinsa ja onnistumaan työssään. Palvelevassa johtamisessa keskitytäänkin kokonaisuuteen. Esimieheltä palveleva johtaminen edellyttää omistautumista alaistensa palvelemiseen parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Huomiota täytyy kiinnittää yksilön tarpeisiin, ja niihin on kyettävä vastaamaan parhaansa mukaan. Työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä on syytä edistää, tämä kehittää yksilön vahvuuksia ja hyvinvointia. Ajatusten ja ideoiden on myös annettava virrata vapaasti ja niitä on nostettava esiin, nämä kasvattavat osaltaan yhteisöllisyyden tunteita ja kokemuksia. (Hakanen 2020, 76.)

Hakasen (2020, 78) mukaan hyvältä esimieheltä vaaditaan myös tietynlaista nöyryyttä; pitää tuntea omat vahvuutensa, mutta ennen kaikkea tunnustaa ja tiedostaa omat puutteensa. Näin esimies voi etsiä lisää voimavaroja ja näin kehittää itseään. Tällainen esimies voi toimia hyvin myös itseään taitavampien työntekijöiden esimiehenä ja edelleen parantaa sekä omaa että alaistensa työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin johtamisesta tulee parhaat tulokset, kun sille asetetaan selkeä strategia ja tavoitteet, sekä määritellään tarvittavat toimenpiteet ja resurssit, joilla tavoitteisiin päästään. Myös oikeanlaiset mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida, ovat tärkeässä roolissa. Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu paitsi esimiehille ja hr-ammattilaisille, myös työterveyshuollolle ja työsuojelutoiminnalle. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla osa arkea ja normaalia johtamistyötä, myös ylimmän johdon on sitouduttava. Työhyvinvoinnin

edistäminen ja ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää pankkisektorilla, jossa on meneillään jatkuvia muutoksia. Esimiesten tukeminen ja riittävästä osaamisesta huolehtiminen on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin johtamisessa. Näistä huolehtiminen edesauttaa työn hallinnan kokemuksia. Riittävän viestinnän ja tuen saaminen johdolta on varmistettava. (Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöjohtamista.)

## 5 Opinnäytetyön menetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat metodeja, joiden avulla tutkimusaineistoa kerätään ja analysoidaan. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimuksen kohteesta. Tutkimukset jaetaan usein kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. (Tutkijan ABC 2015.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, haastatteleamalla kohdehenkilöt henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisilla haastatteluilla on mahdollisuus saada monipuolisempaa ja luotettavampaa dataa kuin kyselyillä, joissa vastausvaihtoehdot voivat olla hyvinkin tarkkaan rajatut. Haastatteluilla voidaan saada myös syvempää ja arempaa tietoa. Vertaileva tutkimus, jossa tuloksia olisi verrattu muihin pankkisektorin yrityksiin, olisi ollut hankala toteuttaa, koska tutkimusten tulokset eivät useinkaan ole julkisia.

Haastattelut toteutettiin etänä syksyllä 2020. Teams-sovelluksen avulla haastateltiin viisi esimestä ja yksi haastattelu toteutettiin puhelimen välityksellä. Haastatteluun oli tarkoitus alun perin saada seitsemän toimeksiantajan esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, mutta loppujen lopuksi haastattelu suoritettiin kuuden esimiehen kanssa. Yksi jäi kiireiden vuoksi pois.

Haastattelujen aineisto peruslitteroitiin niin, että olennainen osa tuloksista säästettiin ja tuloksissa käy ilmi vastaukset, joita voidaan pitää luotettavina. Haastattelut litteroitiin sanatarvasti, täytesanat ja asiaan liittymättömät sanat jätettiin pois (Kvalitatiivisen datan käsittely).

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää toimeksiantajan esimiesten työhyvinvointia ja tutkimuksen tulosten perusteella löytää keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen. Lähestyin aihetta seuraavien tutkimuskysymysten avulla; miten ja millä keinoin esimiehet itse edesauttavat omaa työhyvinvointiaan, sekä mitä keinoja toimeksiantaja tarjoaa työhyvinvoinnin edistämiseen.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen ja tutkimiseen. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on hyvin kokonaisvaltaista.

Aineisto kootaan ja hankitaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, joten ihminen suorittaa aina tiedon keruun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160.)

Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä jokin tietty ilmiö selitettävään muotoon sekä ymmärtää sitä. Tutkimustyö etenee prosessina, aineiston hankintana, tulkintana ja luokitteluna sekä teorioiden muodostamisena. Prosessin tavoite on, että prosessissa palataan alkuun, kun ilmiöön liittyviä asioita on oivallettu. (Anttila 2000, 135.)

Opinnäytetyö noudattaa tutkimuksellista linjaa. Tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan esiin nousseita ongelmia. Työn lopputavoitteena on muodostaa keinoja toimeksiantajan esimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi haastateltavien kokemuksen ja teorian pohjalta, myös mahdollisesti tuoda esiin piileviä ongelmia. Organisaation esimiesten työhyvinvoinnin tämän hetken tilanne selviää myös tutkimuksen haastatteluissa. Toimeksiantaja tekee suuremman työhyvinvoinnin tutkimuksen kahden vuoden välein, ja pienemmän kerran vuodessa. Kahden vuoden välein tehtävä suurempi tutkimus on toteutettu nyt syksyllä 2020, tulokset siitä tulevat loppu vuoden aikana. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia peilataan paitsi tähän suurempaan - myös myöhemmin ensi vuonna tehtävään pienempään työhyvinvoinnin seurantatutkimukseen. Nämä tutkimukset toimivat myös mittareina sille, onko edistymistä työhyvinvoinnissa tapahtunut ja kuinka luotettavia tuloksia tutkimuksissa on saatu.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin osalta siten, että onko tutkimuksen tulokset yleistettävissä ja siirrettävissä. Validiteettia voidaan tarkastella siltä kantilta, että onko tutkimus tehty perusteellisesti ja onko tulokset ja päätelmät oikeita. Eli onko tutkittu sitä mitä piti. Virheitä voi tutkimuksessa esiintyä silloin, jos tutkija ei näe suhteita tai periaatteita, tai tulkitsee niitä virheellisesti, tai kysyy vääriä kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haasteeksi tutkimuksessa voi nousta haastatteluiden tekeminen etäyhteydellä. Haastateltavista ei välttämättä näe kuin pään, joten havainnointi jäi kokonaan pois. Fyysisesti samassa tilassa suoritettuna haastattelut olisivat mahdollisesti antoisampia, mutta covid-19-pandemian takia lähikontakteja tulee välttää. Tämä on paitsi tutkijan oma toive, myös toimeksiantajan.

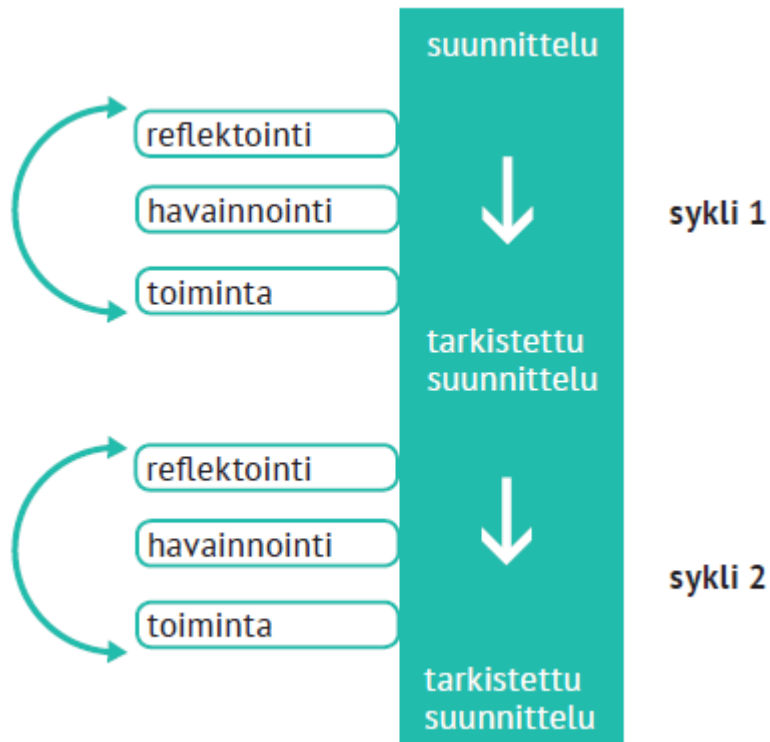
Luottamuksen syntyminen voi olla hankalaa, kun emme ole fyysisesti samassa tilassa. Tutkimuksen luonne ja sen aihe ovat myös voineen mahdollisesti vaikuttaa haastateltaviin ja siihen, miten he vastasivat. Haastateltavat ovat voineet vastata niin sanotusti sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla, eivätkä välttämättä ole kertoneet työhyvinvointinsa todellista tilaa, jos eivät ole kokeneet voivansa vastata täysin anonyymisti.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön haastattelut suoritettiin kahdessa osassa, lokakuussa 2020. Maailmalla vallitsevan covid-19-pandemiatilanteen vuoksi haastattelut toteutetaan etäyhteydellä Microsoft Teams -ohjelmaa käyttäen, yhden haastattelun kestoksi on arvioitu noin tunti. Haastattelukysymykset ovat liitteenä (Liite 1). Tutkimuksessa haastateltiin kuutta toimeksiantajan esimiestä. Yksi haastatteluista siirtyi sovitusta, joten haastattelut toteutettiin loppujen lopuksi kolmessa osassa, alkuperäisen kahden osan sijaan.

Tutkimuksen tavoite oli selvittää toimeksiantajan esimiesten työhyvinvoinnin tilaa ja muodostaa keinoja toimeksiantajan käyttöön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lopputulemana oli tarkoitus muodostaa konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi, sekä tarjota vertailukohta toimeksiantajan omiin työhyvinvoinnin tutkimuksiin. Toimeksiantajan tulevia tutkimuksia on tarkoitus käyttää mittarina työhyvinvoinnin edistämisen seurannassa, kunhan tulokset niistä ovat vertailukelpoisia, eli on tutkittu samaa asiaa. Kehittämistyössä on syytä ottaa huomioon tilanne, josta lähdetään liikkeelle, työn tavoitteet sekä keinot, jolla tavoitteeseen pyritään. Haastateltavien esimiesten vastaukset pyritään ymmärtämään niin, että tulee ymmärrys paitsi tavoitteista myös tarpeista.

Tässä opinnäytetyössä on kehittävä ote, tavoitteena on muodostaa yksinkertaisia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi haastatteluista ja tietoperustasta saadun tiedon perusteella. Kehittämisote perustuu siihen, että kehitettävästä kohteesta on ymmärrys ja tiedetään, mikä on kehittämisen tavoite ja millä keinoin tavoitteeseen päästään. Työhyvinvoinnin kehittämisen on oltava suunnitelmallista työtä alusta asti, aina tuloksiin saakka. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on opittava uutta, oltava rationaalinen ja toiminnan on oltava johdettua sekä muodostuttava ei vaiheista, joita toistetaan tarpeen mukaan. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 29.) Tätä prosessia kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 33.)

Haastateltavien esimiesten nimet ja yhteystiedot saatiin toimeksiantajan ohjaajalta. Perusjoukkona on toimeksiantajan esimiehet, jotka toimivat eri tehtävissä pankin konttoreissa. Kaikki haastateltavat esimiehet vastaavat suoraan toimeksiantajan toimitusjohtajalle. Myös toimitusjohtajaa (tai hänen ollessaan estynyt hänen sijaistaan) haastatellaan. Toimihenkilöitä ei valittu haastateltavien joukkoon, koska heiltä en olisi saanut tarvitsemaani tutkimusaineistoa (esimiesten työhyvinvointi).

Haastattelun rakenne noudattelee puolistrukturoitua mallia ja sisältää kysymyksiä henkilökohtaisista voimavaroista, työhyvinvoinnin nykytilanteesta yksilö- ja organisaatiotasolla sekä työn imusta ja sen kokemuksista. Kysymyksiä oli yhteensä 35 kappaletta. Haastattelussa kartoitetaan haastateltavien omia voimavaroja sekä keinoja edistää työhyvinvointia paitsi itselleen, myös koko työyhteisölle. Samoin selvitettiin työhyvinvointia mahdollisesti heikentäviä tekijöitä, kuten esimerkiksi vapaa-ajalla työskentelyä. Lisäksi selvitetään työnantajan tarjoamia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä työn imua ja työn imun kokemuksia. Lopuksi kysytään työhyvinvointiin ja työyhteisöön liittyviä asioita yleisemmällä tasolla. Samoja kysymyksiä, tai saman tyyppisiä kysymyksiä myöhemmin hyödyntämällä voidaan mitata työhyvinvoinnin edistymistä ja kehitystä.

Haastattelukysymyksiä pohdittaessa ja muodostettaessa kiinnitettiin huomiota kysymysten merkitykseen tutkimukseen nähden (Liite 1). Kysymyksillä oli tarkoitus saada yksityiskohtaista

tietoa esimiesten työhyvinvoinnin tilasta, sekä heidän keinoistansa työhyvinvoinnin edistämiseen, samoin organisaation tarjoamaa tukea haluttiin selvittää. Tavoitteena oli myös saada selville, onko organisaatiossa työhyvinvointia heikentävä tai heikentäviä tekijöitä. Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen ja niitä muotoillaan tarvittaessa selvemiksi haastattelujen edetessä. Haasteeksi keskustelun syntymisessä voi nähdä etäyhteyden, emme ole fyysisesti samassa tilassa.

#### 5.4 Analyysimenetelmät

Haastatteluiden tuloksia analysoitiin sekä teorialähtöisesti, että aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla, koska se sopii hyvin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla dataa voidaan pelkistää ryhmittämällä eroavaisuudet sekä yhtäläisyydet. Sisällönanalyysillä datasta saa selkeätä informaatiota tutkimuksen tulosten tulkitsemiseksi, sekä johtopäätöksiä varten. Teorialähtöisessä mallissa tuloksia verrataan olemassa olevaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99.)

Dataa pyrittiin luomaan kuva nykytilanteesta, sekä mahdollisista toiveista ja korjaustoimista. Tarkoitus oli haastatella seitsemää pankin esimiestä, lopullinen lukema oli kuusi. Tärkeää oli ymmärtää vastauksista olennaiset asiat.

Haastatteluiden aineisto tallennetaan monesti teknisiä apuvälineitä hyödyntäen, kuten äänittämällä tai videoimalla ja tämän jälkeen ne puretaan valitun litterointimenetelmän mukaisesti kirjalliseen muotoon. Tämän opinnäytetyön haastattelujen tuloksien kirjaamisessa noudatettiin peruslitteroinnin periaatteita, eli litteroimatta jätettiin täytesanat, toistot sekä kontekstiin liittymätön puhe. (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely.)

Haastattelut äänitettiin ja videoitiin erillisellä ruuduntallennusohjelmalla, näin varmistettiin, että ainakin toinen materiaaleista olisi käyttökelpoista, vaikka toinen data vahingoittuisi tai tuhoutuisi kokonaan. Myös haastateltujen äänenpainot ja ei verbaaliset-ilmaisuudet on huomioitu, arvioiden niiden luotettavuutta ja olennaisuutta tutkimukselle. Aineisto on litteroitu niin, että tuloksista olennainen osa on säästetty ja tuloksiin käytetty vastaukset, joita voidaan pitää luotettavina. Haastatteluiden data käytiin ensin läpi yksilötasolla, jotta saatiin ymmärrys siitä, miten kukin yksilö näkee ja kokee työhyvinvoinnin ja sen edistämisen keinot. Data litteroitiin perustasolla, kuten kappaleessa viisi mainittiin.

## 6 Tulokset

Haastateltavien iät vaihtelivat 30-58 vuoden välillä, yksi heistä oli mies ja viisi naisia. Haastateltavat ovat työskennelleet esimiesasemassa muutamasta kuukaudesta yli vuosikymmenen, työnantaja on voinut olla eri. Joukossa oli asiakkuusjohtaja, pankinjohtaja, tiimin

esimiehiä, sekä hr-johtaja. Kaksi haastateltavista jätti kokonaan vastaamatta yhteen kysymykseen. Aikaisemmissa työhyvinvointia mittaavissa tutkimuksissaan toimeksiantaja on siis saanut pääosin erinomaisia tuloksia, työn imun osalta tulokset ovat jääneet hyvän tasolle.

Haastatteluissa saimme selville, että toimeksiantajan esimiesasemassa työskentelevät kokevat pääasiallisesti voivansa hyvin työssään, ovat suurimmalta osin tyytyväisiä työnantajansa työhyvinvoinnin edistämisen keinoihin ja ovat tietoisia käytettävissään olevista työnantajan tarjoamista työsuhte-etuista. Myös joitain toiveita lisäkeinoista nousi kuitenkin esiin. Näitä keinoja olivat muun muassa omaehtoisen opiskelun tukeminen. Esimiehen läsnä olemisen lisääminen sekä vapaa-ajan liikkumisen laajempi edistäminen ja tukeminen nousi myös esiin vastauksista. Konkreettisina keinoina esiin nousi uuteen lajiin tutustuminen porukalla. Esiin nousi myös ajatuksia siitä, että aktiviteetteja saisi olla enemmän ja työhyvinvointiin voitaisiin satsata vieläkin nykyistä enemmän.

Tekijät, joista työhyvinvointi muodostuu, ovat esimiehillä hyvin tiedossa. Kuitenkin töitä viedään kotiin ja tehdään myös viikonloppuisin, myös ylitöitä kertyy säännöllisesti. Työhyvinvointia ja yleistä jaksamista tukevaa ja edistävää vapaa-aikaa ei vietetä kovin laajasti vastaajien keskuudessa. Esiin nousikin työn ja vapaa-ajan toisistaan erottamisen vaikeus.

Vapaa-aika on vähissä.

Konkreettisina keinoina edistää omaa hyvinvointiaan ja jaksamistaan, nousi liikkuminen luonnossa, harrastukset sekä se, että töitä ei viedä kotiin. Joskin esiin nousi vahvasti myös ajatus, että iso työkuorma käytännössä estää harrastamisen koska tunneille ja kurseille ei uskalleta ilmoittautua, kun ei tiedetä, ehtiikö osallistumaan. Sama koski vapaa-ajan sosiaalista elämää, kavereita ei ehditä välttämättä tavata työkiireiden vuoksi.

#### 6.1 Toimeksiantajan esimiesten työhyvinvoinnin nykyinen tila

Tämän hetken työhyvinvoinnin tilaa selvitettiin muun muassa kysymällä kysymyksiä työkuormasta, työpaikan ilmapiiristä, kiireestä ja työn imun kokemuksista. Vastaajat kuvailivat työpaikan ilmapiiriä pääasiallisesti hyväksi, jopa erinomaiseksi. Hyvän työporukan koettiin olevan merkittävä tekijä hyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpidossa.

Vastuun jakautumiseen ja vastuualueiden rajoihin liittyvät vastaukset olivat hajanaisempia. Psykkistä kuormitusta selvitettiin kysymyksillä vastuun jakautumisesta ja työtä häiritsevästä sekä keskeyttävistä tekijöistä. Vastauksissa tuli esiin, että roolit, vastuut ja niiden rajat ovat epäselviä sekä jakautuvat epätasaisesti. Myös työkuorman koettiin jakautuvan epätasaisesti esimiesten kesken.

Kiireen koettiin pääasiallisesti olevan kausittaista ja ohi menevää, kuitenkin osa koki kiireen olevan jatkuvasti läsnä. Työpaikan ilmapiiri koettiin vastaajien kesken pääasiallisesti hyväksi,

jopa erinomaiseksi. Tosin esiin nousi myös tuntemuksia kuppikuntaisuudesta ja klikkien muodostumisesta. Myös covid19-pandemian todettiin lisänneen kiirettä.

Stressin oireet esimiesten keskuudessa tunnistetaan pääsääntöisesti hyvin ja kokemukset stressin oireista olivat samankaltaisia; osa vastaajista kertoi kokeneensa univaikeuksia ja muistiongelmia, myös työasiat jäivät toisinaan pyörimään päähän lähes kaikilla vastaajilla. Stressin ja kiireen vaikutukset työssä näkyvät muun muassa huolellisuus- ja kirjoitusvirheinä. Pääasiallisesti pieni stressi ja paine koettiin työtehoa lisäävänä tekijänä.

Uupumuksen oireita kukaan vastaajista ei ainakaan tunnustanut kokeneensa, mutta väsymystä ovat kokeneet lähes kaikki.

Väsymyksen oireita, totta kai on ollut.

Esimiehen oma rooli yleisen työhyvinvoinnin ja ilmapiirin edistämässä ja ylläpidossa on vastaajien kesken selvää, kaikki olivat sitä mieltä, että heillä on merkittävä rooli työpaikan ilmapiirille sekä yleiselle työhyvinvoinnille. Vastaajat pyrkivät työssään olemaan positiivisia, kannustavia, oikeudenmukaisia ja pyrkivät keskustelemaan sekä olemaan läsnä työyhteisössään, oli suoria alaisia tai ei.

Työyhteisössä koen, että mun kuuluu tehdä tiimiläisille mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja tsempata.

Erittäin tärkeä rooli, lähiesimiehellähän on ihan äärimmäisen tärkeä rooli. johtaminen on tutkimustenkin mukaan se, minkä takia työntekijät niinku lähtee työpaikasta.

Työyhteisössä koen, että mun kuuluu tehdä tiimiläisille mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja tsempata.

Erittäin tärkeä rooli, lähiesimiehellähän on ihan äärimmäisen tärkeä rooli. johtaminen on tutkimustenkin mukaan se, minkä takia työntekijät niinku lähtee työpaikasta.

Kuormitusta koettiin muodostuvan muun muassa päällekkäisistä työtehtävistä. Moni koki myös liian suureksi kasvavan työkuorman merkittäväksi psyykkistä kuormitusta lisääväksi tekijäksi. Henkinen kuormituskin nousi esiin, samoin kommunikoinnin haasteet ja ihmissuhteet työyhteisön sisällä.

Oman työn ja työtapojen kehittämistä selvitettiin työkuorman hallinnan ja keventämisen näkökulmasta. Työkuorman hallinnan ja keventämisen keinoina vastaajien kesken yleisesti



käytössä olivat muun muassa aikatauluttaminen, kalenterointi, delegointi ja priorisointi. Näitä keinoja hyödynsi vastaajista kaikki. Ulkoisiakin keinoja nousi esiin, kuten lounaan hakeminen kävellen työpaikan ulkopuolelta. Esiin nousi myös asiakkaiden huomiointi kalenteroimisessa, tätä kautta asiakkaille haluttiin siis enemmän aikaa. Esiin nousivat myös työpäivän aikana tulevat mikrotauot osana työkuorman keventämistä ja hallintaa.

Koko ajan kehitän, tulee ahaa-elämyksiä, että tee enemmän näin. Tehdessä oppii.

Työn imua ja työn imun kokemuksia kartoitettiin, koska toimeksiantajan tulokset tältä sektorilta olivat jääneet aikaisemmissa työhyvinvointia selvittävissä tutkimuksissa hyvän tasolle. Pääasiallisesti työn imua koetaan säännöllisesti, osa kokee sitä toisinaan. Keinoja työn imun edistämiseen oli tiedossa ainoastaan puolella vastaajista. Tehtävien priorisointi ja yhteen tehtävään kerrallaan keskittyminen olivat keinoja, jotka mainittiin työn imua edistävinä keinoina. Myös työn ja vapaa-ajan balanssissa pitäminen nousi esiin.

En tiedä onko nyt varsinaisia keinoja. Koitan jakaa positiivisia kokemuksia ja olla positiivinen, se ehkä parantaa muiden työnimua.

Väsyneenä tai huonolla fiiliksellä ei tekisi luovuutta vaativia tehtäviä.

Työn imua heikentäviä tekijöitä löydettiin muun muassa kiireestä, työtehtävien liiallisesta määrästä sekä töiden huonosta organisoinnista. Rutiininomaiset työtehtävät ovat myös työn imua heikentäviä, samoin henkilökohtainen elämäntilanne.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa haastatelluista koki, että heidän työnantajansa tai esimiehensä ei ohjeista heitä priorisoimaan työtehtäviään. Vain yksi oli siis sitä mieltä, että ohjeistusta tulee jonkin verran. Tosin vastaajista kaikki priorisoivat itse omia työtehtäviään, joskin osa heistä oli sitä mieltä, että tehtäviä pitäisi delegoida muille enemmän.

Niin kauan, kun asiat hoituvat niin kukaan ei kauheasti puutu

Vähän enemmänkin pitäisi delegoida.

Tutkimuksessa pyrittiin myös tunnistamaan, onko organisaatiossa havaittavissa jokin tietty työhyvinvointia heikentävä tekijä. Vastauksissa heikentävinä tekijöinä nousi esiin henkilökunnan vaihtuvuus, kiire ja jatkuvat muutokset sekä tiukat säännöstelyt. Kaksi jätti kokonaan vastaamatta pienen mietinnän jälkeen.

Vastaavasti pyrittiin myös tunnistamaan, onko organisaatiossa työhyvinvointia edistävä tekijä. Kaikki haastateltavat nostivat esiin hyvän henkilökunnan ja työkaverit. Muita esiin nousseita tekijöitä olivat etätyöt ja mahdollisuus siihen. Haastatelluista puolet tekee säännöllisesti

etätöitä ja osa silloin tällöin. Etätöiden työhyvinvointia lisäävänä tekijänä esiin nousi pois jäävät pitkät työmatkat ja sitä kautta esimerkiksi lisääntyvä unen määrä, kun aikaset herätykset vähenevät. Toisaalta esille nousi myös, että työskentely kotona voidaan kokea haastavaksi ja keskittyminen konttorilla on parempaa ja helpompaa.

Meillä on tosi hyvä tekemisen meininki ja yhteen hiileen puhaltamisen meininki. Toisilta saadaan tukea, se on keskeinen voimavara.

Palautteen saamista selvitettiin myös ja palautteen saaminen työstään olikin haastateltavien keskuudessa melko harvinaista. Vastauksissa nousi esiin faktat, että työ on itsenäistä ja palautteen saaminen omalta esimieheltä voi olla sinällään hankalaa. Eniten palautetta koettiin tulevan asiakkailta ja omilta alaisilta.

Palautteen saamisen kysymyksellä pyrittiin selvittämään saavatko haastateltavat palautetta työstään, positiivista, rakentavaa tai negatiivista. Positiivinen ja myönteinen palaute on merkittävässä roolissa työn imun kokemuksissa.

Palautekulttuurissa olisi paljon kehitettävää, ihan semmoista jokapäiväistä kommunikaatiota ja keskustelua oman ja muiden esimiesten kanssa pitäisi olla enemmän. Esimiehillä ei hirveästi ole palautekulttuuria.

Esimieheltä ei varsinaisesti tule palautetta.

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvointia edistävinä toimina toimeksiantajaorganisaatiossa voitaisiin kiinnittää huomiota esimiesten työkuormaan ja vastuiden jakautumiseen, riittävään ja laadukkaaseen vapaa-aikaan kannustamiseen ja sen edesauttamiseen. Esimerkiksi töiden viemistä kotiin voisi koittaa järkeistää ja vähentää. Näillä keinoilla työ- ja vapaa-aikaa saisi rajattua entistä tehokkaammin.

Työhyvinvointia voisi seurata entistä aktiivisemmin, sekä järjestää säännöllisemmin palaveri esimiesten kesken, muun muassa palautteen ja ajantasaisen tiedon jaksamiseksi. Palaverit saattaisivat lisätä myös esimiesten yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kunhan palaveri pidetään silloin kun on asiaa, ei siksi, että palaveri täytyy pitää. Myös etätöitä mahdollisuuksien mukaan lisäämällä voitaisiin saavuttaa työhyvinvoinnin paranemista, muun muassa kognitiivisen kuormituksen vähenemisen kautta. Etätöissä ainakin ulkoinen kuormitus voisi vähentyä merkittävästi, eli häiriötekijät vähentyisivät. Tällä voisi olla positiivinen vaikutus myös työn imun kokemuksiin.

Työn imun osalta keskeytykset ja päällekkäiset työtehtävät nousivatkin merkittävästi esiin. Kun työntekijä voi olla täysin läsnä työtä tehdessään kokee hän työn imua, he myös

suoriutuvat työstään parhaiten, koska energia suuntautuu työhön eikä sitä häiritse jatkuvat keskeytykset tai liiallinen työmäärä tai muut ristiriidat (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 95). Toimeksiantajan olisi mahdollisesti mietittävä keinoja karsia ja vähentää esimiesten työn keskeytyksiä. Näitä keinoja voisi olla, esimerkiksi toimihenkilöiden avun hakeminen ensin kollegoilta tai muutoin omatoimisesti, kuitenkin niin, ettei se vie kohtuuttomasti aikaa, ja vasta näiden toimenpiteiden jälkeen hakea apua esimieheltä. Tai jo aikaisemmin mainittu etätyön lisääminen, niiltä osin kuin se on mahdollista. Ongelmaksi toki nousee esimiesten halu olla saavutettavissa ja läsnä, mutta ongelmaksi työhyvinvoinnin kannalta nousee myös heidän kasaantuvat työt ja tästä lisääntyvä stressi sekä mahdolliset ylityöt. Tämä vaatii asiaan paneutumista ja ratkaisujen löytämistä arjessa.

Kuten Salmela-Aro & Nurmi (2017, 99) toteavat, työn imun edistämistä voi edesauttaa myös sisäisillä ja ulkoisilla tekijöillä. Tämä mahdollistaa työntekijän oppimisen ja kehittymisen työssään, sekä edesauttaa henkilökohtaista kasvua. Ulkoisina keinoina voi käyttää työn voimavaroja, eli psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä, näillä voidaan vähentää koettuja työn vaatimuksia, jolloin myös tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Työn voimavarat motivoivat myös sisäisesti tyydyttäen tarpeet yhteisöllisyydestä, itsenäisyydestä sekä kyvykkyydestä. Sisäisen ja ulkoisen motiivoinnin avulla voidaan ylläpitää ja lisätä työn imua.

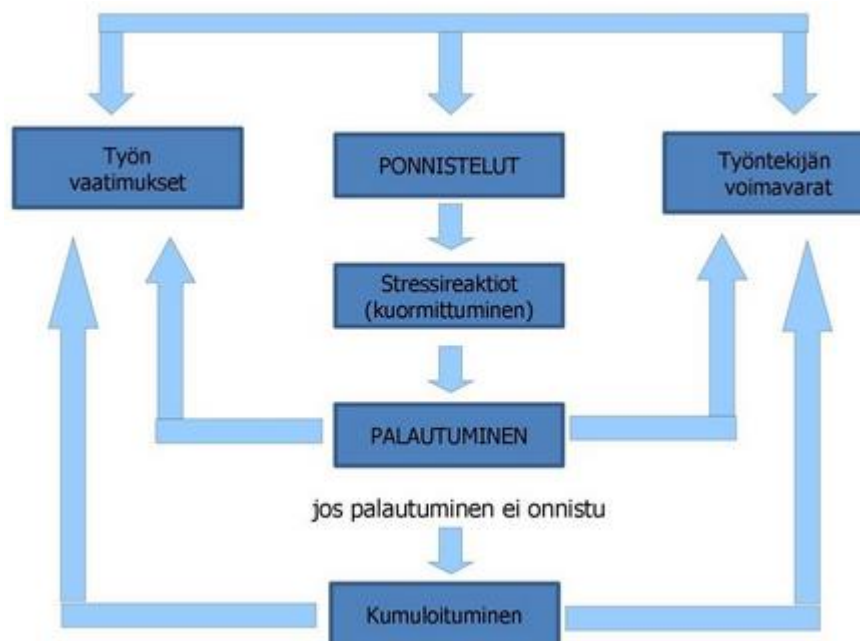
Covid-19-pandemian aikana etätyötä tehneet esimiehet kokivat etätyön ehdottomasti työhyvinvointia parantavana ja työkuormitusta vähentävänä tekijänä. Kenties entistä aktiivisempi kannustaminen etätyöskentelyyn voisi tuoda helpotusta stressiin, kiireeseen ja työn keskeytyksiin. Tätä näkemystä tukee myös Akava Worksin juuri valmistunut tutkimus koronatilanteesta ja työelämästä syksyllä 2020, tutkimukseen osallistui 14 200 ihmistä syyskuun 2020 kahden ensimmäisen viikon aikana. Tutkimuksessa selvisi etätyön vähentävän kognitiivista kuormitusta, eli mm. keskeytyksiä, stressiä ja ärsykeitä tulee vähemmän. Tätä mieltä oli tutkimuksessa lähes puolet vastaajista, joiden etätyöpäivät olivat lisääntyneet. Tutkimuksen mukaan finanssialan työntekijät ovat kokeneet koronan aikana myös kiirettä noin 20% tavallista enemmän. (Miettinen 2020.) Taulukossa 1 havainnollistetaan työn ja vapaa-ajan keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työ	Vapaa-aika
Etätöiden mahdollistaminen	Virkistys
Töiden priorisointi	Harrastukset
Töiden delegointi	Kulttuuri, musiikki, taiteet
Tauot työpäivän aikana	Luonto
Henkiset voimavarat	Henkiset voimavarat
Tavoitteet	Ei töitä kotiin
Työn organisointi	Ystävät

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja.

Tutkimuksen perusteella väsymys on esimiesten keskuudessa yleistä, jossain määrin jopa hyväksyttävä tila. Pitkittyessään väsymys kuitenkin pahenee jopa työuupumukseksi. Kehitettävää on siis laadukkaassa ja mielekkäässä vapaa-ajassa, sekä siihen panostamisessa, samoin kuin jo mainitussa työn järjestelyssä ja organisoinnissa. Työtä on ainakin hetkittäin niin paljon, että se vaikuttaa palautumiseen, tähän johtaa taas laadukas ja riittävä vapaa-aika. Terveyttä ja työhyvinvointia edistävässä organisaatiossa otetaan huomioon esimiesten osaaminen ja voimavarat, töiden organisointi sekä oikeanlaiset ja riittävät johtamiskäytännöt. (Terveyden edistäminen.)

Palautuminen työstä alkaa, kun työhön liittyvät vaatimukset poistuvat. Palautuminen ja työponnistelut ovat tasapainossa, mikäli niiden välissä ehtii palautumaan. Tätä käsitellään kuviossa 6i. Riskitekijöitä muodostuu, kun työponnistelut ja palautuminen eivät ole tasapainossa. Työntekijän terveys ja hyvinvointi alkaa kärsiä tilanteen pitkittyessä. Pitkittynyt epäsuhta aiheuttaa erilaisia oireita eri yksilöillä. Oireita ovat tutkimuksessakin esiin nousseet univaikeudet, väsymys ja muut oireet, pahimmillaan seurauksena on jopa työuupumus. (Manka 2015.)



Kuvio 6: Työn ponnistelun ja palautumisen malli (Manka 2015).

Työhyvinvointi ja sen edistäminen on oltava strateginen tavoite, ja organisaation kehittäminen tulisi muodostua työhyvinvointiin ja sen ympärille. Työhyvinvointia ja keinoja sen edistämiseen tulisi miettiä ja suunnitella yhdessä esimiesten kanssa - mistä tekijöistä työhyvinvointi nimenomaan toimeksiantajan organisaatiossa muodostuu. Myös tauot ja yhteiset lounaat edesauttavat jaksamista ja sitä kautta työhyvinvointia. Myös Manka (2016) korostaa selkeitä ja yhteisiä taukoja työpäivän lomaan, näihinkin tulisi kiinnittää huomiota. Tauot virkistävät mieltä ja työkavereiden kesken voi vaihtaa ajatuksia ja saada myös palautetta, vaikka omasta työstään.

Uusien lajien ja harrastusten kokeileminen esimiesten kesken tarjoaisi uudenlaisia virikkeitä ja veisi ajatukset pois työstä. Yhtenä konkreettisena keinona voisi pitää myös aiempaa selvempää ja konkreettisempaa töiden järjestelyä ja rutiinien poistamista niiltä osin kuin se on mahdollista. Työnantaja voi kuitenkin vaikuttaa päivittäisten rutiinien hoitamiseen ja palautteen antamiseen. Näillä keinoilla myös työn hallinnan tunne paranee ja väsymyksen oireet voisivat vähentyä. (Pidä huolta työntekijöistä - Asiantuntijan 5 vinkkiä työhyvinvoinnin edistämiseen.)

### 6.3 Työn arviointi, kehittäminen ja jatkotutkimuksen aiheita

Työhyvinvointi on hyvin moni syinen käsite ja näkökulmia siihen on useita. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää pankkialalla toimivien esimiesten työhyvinvointia ja löytää yksinkertaisia keinoja sen edistämiseen. Toimeksiantaja esitti, että palkitseminen jätetään kokonaan pois, vaikka taloudellisten tekijöiden tiedetään olevan tärkeä tekijä työhyvinvoinnille.

Myös moni muu työhyvinvointiin oleellisesti liittyvä kulma jätettiin tutkimuksesta pois. Työn tuloksena syntyi hyvin yksinkertaisia keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Haastatteluiden osalta kysymykset olisivat voineet olla tarkempia ja laajempia, sekä eri asemassa toimiville hieman erilaisia sisällöltään, mutta toisaalta haastattelujen ei haluttu venyvän liian pitkiksi. Haastatteluissa ei selvitetty heidän taustojaan sen tarkemmin, se olisi voinut tuoda lisää perspektiiviä työhyvinvoinnin nykytilaan. Toisaalta tähänkään ei välttämättä olisi saatu todenmukaisia vastauksia. Haastatteluiden tavoite oli kuitenkin saada kuva kokonaistilanteesta, joten sen tarkempaan yksityiskohtiin ei paneuduttu.

Työssä esitetyt toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat tutkijan omia ajatuksia, jotka ovat muodostuneet kerätyn datan perusteella. Jatkotutkimuksen aiheita toimeksiantajalle voisi olla esimerkiksi työn imun seuraaminen ja mittaaminen. sekä itseohjautuvan työn muokkaaminen työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

## 7 Johtopäätökset

Tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan esimiesten työhyvinvoinnin tilaa, sekä keinoja, joita he itse käyttävät työhyvinvointinsa edistämiseen ja ylläpitoon. Sekä löytää ratkaisuja esiintulleisiin epäkohtiin ja selvittää työnantajan keinot työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti paitsi henkilökohtainen elämä, myös työyhteisö, sen ilmapiiri ja kulttuuri. Haastatteluun osallistuneet esimiehet viihtyivät työssään pääsääntöisesti hyvin.

Pieni stressi koettiin pääasiallisesti työtehoa lisäävänä tekijänä, joskin haasteeksi nousi stressin pitäminen siedettävällä tasolla, eli tasolla, jolla se vielä toimii työtehoa lisäävänä tekijänä. Haastateltavat olivat myös hyvin tietoisia työnantajansa heille tarjoamista työhyvinvointia edistävästä keinoista, joskin lisäkeinoja ja monipuolisuutta kaivataan.

Stressin oireet olivat hyvin samankaltaisia vastaajien kesken, univaikeudet, muistiongelmat ja fyysisistä oireista muun muassa vatsakipu ja päänsärky. Nämä oireet ovat olleet covid-19-pandemian vuoksi yleisiä, myös toimeksiantajalla meneillään oleva työtilanne on lisännyt työkuormaa, kiirettä ja stressiä.

Stressin, työkuorman ja kiireen kokemukset ja sen tuomat seuraukset ovat hyvin yksilöllisiä. Työuupumuksen oireita ei ole haastateltavien keskuudessa koettu, mutta väsymystä on koettu laajalla rintamalla. Työstä johtuva väsymys tuntui olevan hyväksyttävä tekijä, jopa jonkinlainen normi.

Hyvinvoinnin tekijät olivat haastatelluilla hyvin tiedossa. Kunnosta huolehtiminen, riittävä uni ja vapaa-aika, sekä fyysiset tekijät kuten asialliset työtilat olivat tekijöitä, joita haastatellut

arvostivat. Haastatellut käyvät luonnossa, harrastavat joukkuelajeja sekä erilaisia ryhmälii-kuntalajeja, myös konserteissa ja elokuvissa käydään, joskin covid-19-pandemia on ymmärret-tävästi hankaloittanut harrastamista. Vaikka keinoja työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämi-seen ovat tiedossa, ei näitä keinoja aina noudateta. Töitä viedään kotiin ja tehdään iltaisin sekä viikonloppuisin, työkuorma on paikoin niin suuri, että se rasittaa myös sosiaalista elä-mää. Kiire ja työkuorma syövät siis merkittävästi hyvinvointia.

Työn imun kokemuksia koetaan laajasti ja tiedetään tekijöitä, joilla työn imun kokemuksia voi lisätä. Toisaalta myös esiin nousi ajatus siitä, että onko asia kuitenkaan niin tunnettu, vaikka-kin pintapuolisesti asiasta jotain tiedettiin. Työ itsessään koetaan mielekkääksi työyhteisön ja asiakkaiden takia. Mahdollisuudet kunnallisella tasolla vaikuttamiseen koettiin erittäin merkittäväksi, samoin asiakkaiden unelmien toteutumiset ja niissä avustaminen.

Psyykkistä kuormitusta työssä lisää jatkuvat ja useat keskeytykset, keskeytyksiä tulee paitsi kollegoilta myös ulkopuolelta puheluiden ja sähköpostien muodossa. Etätyöt koettiin keinoksi vähentää stressiä ja keskeytyksiä, etätyön positiiviset vaikutukset lisäävät myös työn imua.

Tutkimuskysymyksinä oli miten ja millä keinoin esimiehet itse edesauttavat omaa työhyvin-vointiaan, sekä mitä keinoja toimeksiantaja tarjoaa työhyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimuk-sella saatiin hyvä kuva toimeksiantajan työhyvinvoinnin nykytilasta ja niistä keinoista, joita paitsi yksilö, myös työnantaja käyttää edistääkseen työhyvinvointia. Pääasiallisesti työhyvin-vointi on hyvällä tasolla, merkittävä syy tähän oli tutkimuksen mukaan organisaation henkilö-kunta. Vaikkakin kehitettävää ja muutoksen tarpeitakin nousi esille.

Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista menetelmää, data kerättiin puolistrukturoidulla haas-tattelulla. Kysymysten asettelua ja muotoilua muutettiin sitä mukaa kun haastattelijan tietä-mys aiheesta lisääntyi.

Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta kiinnostuksesta paitsi esimiestyötä, myös työhyvinvoin-tia kohtaan. Aihe on myös toimeksiantajalle tärkeä, joten lisädata siitä on aina tarpeellista. Myös pankkialan tarkat säädökset ja lait rajoittivat työn aihetta. Opinnäytetyötä aloin suunni-tella keväällä 2020, viivästystä toimeksiantajan löytymiseen tuli kuitenkin työssäkin maini-tusta covid-19-pandemiasta.

Työ aloitettiin perehtymällä työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen. Tietoperusta kirjai-tettiin elo-lokakuussa 2020, tämän perusteella laadittiin haastattelut. Haastattelut toteutet-tiin lokakuussa 2020. Lokakuun lopulla 2020 haastattelut oli litteroitu ja analysoitu.

Toimeksiantaja oli etukäteen varmistanut esimiestensä halukkuuden osallistua tutkimukseen, kaikki olivat suostuvaisia ja tiesivät tutkimuksen aiheen. Kysymyksiä ei toimitettu etukäteen, koska epäiltiin, että vastauksista ei tule todenmukaisia vaan valmiiksi mietittyjä.

Haastatteluissa kaksi esimiehistä jätti tarkemmin vastamatta kysymykseen työhyvinvointia laskevasta tekijästä. He kuitenkin vastasivat heikentävän tekijän olevan olemassa, mutta eivät halunneet tarkentaa vastaustaan. Tämä voidaan tulkita niin, että työhyvinvointia laskeva tekijä on olemassa, mutta he kokivat kynnyksen totuuden mukaiseen vastaukseen liian korkeaksi.

Työ eteni suunnittelun ja toteutuksen jälkeen datan analysointiin ja siitä johtopäätöksiin. Aiheen valinta osoittautui mielenkiintoiseksi ja oikeaksi. Aikataulussa pysyminen tuotti hetimitäin hankaluuksia, monestakin syystä, joita en tässä nyt lähde avaamaan sen tarkemmin.

Kokonaisuutena ja käytettävissä olevilla resursseilla tutkimus onnistui hyvin, tutkimuksella saatiin vastattua työn tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Tutkimuskysymyksiin vastattiin varsin kattavasti. Tietämykseni ja ymmärrykseni työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä on kasvanut merkittävästi prosessin aikana ja matka on ollut todella opettavainen.

Toimeksiantaja osallistui kiitettävällä aktiivisuudella opinnäytetyön edistämiseen, antaen vinkkejä ja ohjeita parempaan lopputulokseen pääsemiseksi. Toki työssä on jätetty hyvin monia osioita työhyvinvointiin liittyen pois, mutta nämä on tehty osittain yhteisen sopimuksen sanelemana, mutta myös siitä syystä, että rajaus tehtiin hyvin tarkkaan.



## Lähteet

### Painetut

- Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S. 2018. Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Akatiimi oy.
- Deci, E. L. & Ryan M. R. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. University of Rochester, department of psychology.
- Haider, S., Jabeen, S. & Ahmad, J. 2018. Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaatioin menestystekijänä - kehittämisohjelman laa-  
timinen. Viro: Printon.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja, mistä virtaa? 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. 2008. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. Journal of applied psychology.
- Moen, P., Kelly, E.L., Tranby, E. & Huang, Q. 2011. Changing work, changing health can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? Journal of Health and Social Behavior.
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salonen, K., Eloranta, S. & Hautala., Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointi Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIpress.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

### Sähköiset

Duunitohtori. 2019. ”Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön” - mitä ne tarkoittavat? Verkkolehti Työpiste. Viitattu 26.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarkoittavat/>

Eskola, H. 2020. ”Työn imu suojaa uupumukselta” Kuvamme työelämästä on muuttunut hyvin lyhyessä ajassa, sanoo professori Jari Hakanen. Kauppalehti. Viitattu 3.9.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyoelamaguru-innostaa-puhumaan-tyon-hyvista-vaikutuksista-silla-tyon-imu-suojaa-uupumukselta-kaikessa-tyossa-voi-kokea-tyon-imua/8f13a57d-fc6c-4e8f-92c4-528c4659d671>

Finanssiala on murrosvaiheessa. 2017. OP-Pohjola. Viitattu 11.9.2020. <https://op-year2017.fi/strategia/toimintaymparisto>

Hakanen, J. 2019. Opetus- ja sote-aloilla koetaan työn imua useammin kuin muilla aloilla. Työterveyslaitos. Viitattu 3.9.2020. <https://www.ttl.fi/opetus-ja-sote-alalla-koetaan-tyon-imua-useammin-kuin-muilla-aloilla/>

Hyvä työilmapiiri vahvistaa työhyvinvointia. 2020. Mieli, Suomen mielenterveys ry. Viitattu 1.11.2020 <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>

Miettinen, J. 2020. Koronapandemia ja Akavalaisten työelämä syksyllä 2020. Akava Works. Viitattu 3.11.2020. <https://akavaworks.fi/julkaisut/muut-julkaisut/koronaselvitys/>

Megatrendit. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Viitattu 11.9.2020. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>

Muutos haastaa työhyvinvoinnin. 2018. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Pidä huolta työntekijöistä - Asiantuntijan 5 vinkkiä työhyvinvoinnin edistämiseen. Edenred. 2018. Viitattu 1.11.2020. <https://edenred.fi/fi/pida-huolta-tyontekijoista-asiantuntijan-5-vinkkia-tyohyvinvoinnin-edistamiseen/#>

Psykososiaalinen kuormitus. Työturvallisuus ja työsuojelu. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 25.10.2020 [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)

RajatOn. 2015. Tutkijan ABC. Viitattu 26.9.2020. <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/#KIRJALLISUUSKATSAUS>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 7.9.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Työhyvinvointi. Viitattu 24.10.20 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Terveyden edistäminen. Työterveyslaitos. 2019. Viitattu 1.1.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/>

Toimiva työyhteisö. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 26.9.2020. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso)

Tuunaa työtä - kasvata työn imua ja motivaatiota. 2018. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.9.2020 [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa\\_tyota\\_kasvata\\_tyon\\_imua\\_ja\\_motivaatiota.8231.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa_tyota_kasvata_tyon_imua_ja_motivaatiota.8231.news)

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöjohtamista. Kuntatyöntantajat. 2017. Viitattu 1.11.2020 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Työhyvinvoinnin kehittäminen - näin pääset alkuun. Pohjola Vakuutus. Viitattu 11.8.2020. <https://www.op.fi/yritykset/vakuutukset/riskienhallinta/henkiloriskit/tyohyvinvoinnin-kehittaminen>

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 4.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työhyvinvointi- ja turvallisuus yhteiseksi puheeksi. OAJ. Viitattu 20.10.20 <https://www.oaj.fi/arjessa/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi-ja-turvallisuus-yhteiseksi-puheeksi/>

Työn imu. Työn imu on työhön liittyvää innostusta ja iloa. Sitä voi kokea kaikissa ammateissa. Työterveyslaitos. Viitattu 20.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Ahola, K., Tuisku, K., Rossi, H. 2018. Työuupumus (burnout). Terveyskirjasto Duodecim. Viitattu 24.10.2020. [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681)

## Kuviot

Kuvio 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2016). .....	11
Kuvio 2 Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 33.) .....	21
Kuvio 6 Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja. ....	28
Kuvio 7 Työn ponnistelun ja palautumisen malli (Manka 2015). .....	29
Taulukko 1: Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja. ....	28

## Taulukot

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja. ....	28
---	----

## Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset .....	40
-------------------------------------	----

## Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Ikä?
2. Missä asemassa toimit, eli minkä tason esimies olet ja kauanko olet ko. asemassa toiminut?
3. Mistä tekijöistä työhyvinvointi mielestäsi koostuu, ja mitä se sinulle merkitsee?
4. Millä keinoilla voisit parantaa omaa työhyvinvointiasi? Millaista on vapaa-aikasi, edistääkö se työhyvinvointiasi?
5. Teetkö vapaa-ajalla työasioita?
6. Millaisia keinoja työnantajasi tarjoaa hyvinvoinnin tueksi?
7. Edistääkö työnantaja yleistä hyvinvointianne riittävästi?
8. Voisiko työnantajasi tukea työhyvinvointia vielä jotenkin paremmin, tai enemmän henkilökohtaisella tavalla?
9. Millaiseksi koet oman roolisi työyhteisön tai tiimin ja koko organisaation hyvinvoinnille?
10. Millaiseksi koet työpaikkanne ilmapiirin?
11. Millä keinoin voisit/pyrit vaikuttaa työyhteisön ja organisaation hyvinvointiin ja sen kehittämiseen?
12. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä keinoja? Mikäli et pyri vaikuttamaan - miksi?
13. Nimeä kolme sinua eniten kuormittavaa tekijää työssäsi?
14. Miksi koet juuri nämä kuormittaviksi?
15. Millaisia ovat stressin oireesi? Tunnistatko ne?
16. Miten kiire ja/tai stressi vaikuttaa työhösi?
17. Koetko, että työssäsi on jatkuva kiire? Jos koet, mistä uskot sen johtuvan?
18. Oletko kokenut uupumuksen tai väsymyksen oireita työssäsi?
19. Oletko kehittänyt työtä ja työtapojasi hallitaksesi tai keventääksesi työn kuormitusta?
20. Miten kiire ja/tai stressi vaikuttaa vapaa-aikaasi?
21. Tunnetko kokevasi työn imua?
22. Mitä keinoja käytät parantaaksesi työn imun kokemuksia?
23. Koetko jotain työn imua heikentäviä tekijöitä?
24. Ohjeistaako työnantaja/esimies priorisoimaan työtehtäviä, jos ja kun, miten?



25. Priorisoitko työtehtäviäsi (Kun emme priorisoi työtehtäviämme, on meidän vaikeaa myös keskittyä niiden tekemiseen kunnolla, mikä taas lisää stressiä ja vähentää työn mielekkyyttä.)
26. Koetko hallitsevasi ajan käyttöösi työ päivän aikana?
27. Miten vastuu jakautuu työpaikallanne, jakautuuko se tasaisesti? Onko kaikilla omat roolit?
28. Koetko työsi merkitykselliseksi, ja mitkä asiat tekevät työstäsi merkityksellistä? (Tukee motivaatiota)
29. Nimeä kolme asiaa, jotka useimmiten keskeyttävät työsi työpäivän aikana? (Psyykinen kuormitus)
30. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi, niin rakentavaa kuin positiivistakin?
31. Miten mahdolliset etätyöt ovat vaikuttaneet hyvinvointiisi?
32. Millaista tukea kaipaisit lisää mahdollisesti haastavassakin etätyöskentelyssä?
33. Kuinka tiiminne on toiminut etätyössä? Onko ollut esim. yhteisiä skypekahvihetkiä/palavereita?
34. Onko organisaatiossanne jokin tietty tekijä tai asia, joka heikentää sinun tai tiimisi/organisaation työhyvinvointia?
35. Onko organisaatiossanne jokin tietty tekijä tai asia, joka merkittävästi parantaa sinun tai tiimin/organisaation työhyvinvointia?