
TYÖHYVINVOINTI ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

Etelä-Hämeen Osuuspankki



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2014

Anne-Mari Koivuniemi

Anne-Mari Koivuniemi



Hämeenlinna
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Tekijä	Anne-Mari Koivuniemi	Vuosi 2014
Työn nimi	Työhyvinvointi esimiehen näkökulmasta	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön päätehtävänä oli tutkia, kuinka esimiehet huomioivat työhyvinvoinnin jokapäiväisessä johtamisessaan. Työn toimeksiantajana toimi Etelä-Hämeen Osuuspankki, joka on yksi suurimmista pankkialan yrityksistä Kanta-Hämeen alueella. Tavoitteena oli myös selvittää Etelä-Hämeen Osuuspankin työhyvinvoinnin nykytila, haasteet sekä kehityksen kohteet.

Työn teoriassa on hyödynnetty pääosin alan kirjallisuutta, mutta myös verkkolähteitä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiehiä ja työterveyshoitajaa.

Tutkimustulosten mukaan Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiehet ottavat työhyvinvoinnin huomioon esimiestyössään havainnoimalla työntekijöitä jatkuvasti ja olemalla avoimia heille. Haastateltavat arvioivat Etelä-Hämeen Osuuspankin työyhteisön työhyvinvoinnin kohtuullisen hyväksi, mutta olivat toiveikkaita sen kohentumisesta. Haastateltavat tiedostivat omat kehitysmahdollisuutensa, joka edesauttaa kehittymään esimiestyössä.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää, miten Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiesten työhyvinvointi otetaan huomioon esimiestyössä. Usein keskitytään mittaamaan ja parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia, jolloin esimiesten työhyvinvointi jää taka-alalle.

Avainsanat työhyvinvointi, johtaminen, työterveyshuolto

Sivut 34 s. + liitteet 1 s.

Hämeenlinna
Degree programme in Business Economics
Marketing

Author	Anne-Mari Koivuniemi	Year 2014
Subject of Bachelor's thesis	Employee well-being from the superior's point of view	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out how the superiors take care of employee well-being at their every day management. The thesis was commissioned by Etelä-Hämeen Osuuspankki which is one of the largest operators in the banking business in Kanta-Häme. Another aim of this study was to find out the present state and the future goals as well as the challenges of employee well-being at Etelä-Hämeen Osuuspankki.

In this thesis the theory part contains mostly literary sources as well as websites. The qualitative research method was used in this study and it included six interviews of four superiors, the HR manager and the occupational health nurse at Etelä-Hämeen Osuuspankki.

Based on the study results the superiors took care of the well-being of their employees well. They observed their employees constantly and they wanted to be open-hearted to them. The interviewees regarded their work community's well-being as relatively good but they were confident of seeing some improvement in the near future. The interviewees were aware of their development opportunities and this helps them to become better superiors.

Usually the well-being is all about the employees and this is why it would be interesting to find out in the future how the superiors' well-being is taken care of at Etelä-Hämeen Osuuspankki.

Keywords Well-being, Management, Occupational Health Care

Pages 34 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimusongelmat ja tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimuksen toteutus.....	1
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	1
2	TYÖHYVINVOINTI	3
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	3
2.2	Työyhteisön hyvinvointi	5
2.3	Työterveyshuolto.....	6
2.4	Työkyky	6
2.5	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	7
2.6	Työhyvinvoinnin haasteita	8
2.7	Työhyvinvoinnin vaikutus työskentelyyn ja tuloksiin	9
2.8	Työntekijän terveys	10
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	13
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	13
3.2	Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin.....	14
3.3	Henkilöstöjohtaminen	16
3.4	Johtaminen työhyvinvoinnin edistämiseksi	17
3.5	Työhyvinvoinnin johtamisen apuvälineitä	18
3.6	Strategian merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa.....	20
3.7	Esimiehen toiminta työhön paluussa.....	21
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	22
4.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	22
4.2	Tutkimusaineiston keruu ja kohderyhmän esittely.....	22
4.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	23
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	24
5.1	Tutkimuksen taustatiedot	24
5.2	Esimiehen käsitys työhyvinvoinnista ja sen tilanteesta.....	24
5.3	Työhyvinvoinnin tukeminen ja heikentäminen.....	27
5.4	Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinot	28
5.5	Työhyvinvoinnin johtamisen vaikeudet ja työhyvinvoinnin tukeminen.....	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
6.1	Tulosten tarkastelu	31
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	32
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	32
6.4	Johtopäätökset	33
	LÄHTEET	34

Liite

Teemahaastattelun kysymykset

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Anttonen & Räsänen 2009). Näin määriteltynä se on keskeinen edellytys sille, että työssä saadaan aikaan sille asetetut tavoitteet. Lisäksi työhyvinvointi edistää työntekijöiden terveyttä ja hillitsee työkyvyttömyydestä aiheutuvia kuluja. (Ahola 2011, 113.)

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä niin yksilön kuin koko organisaationkin kannalta. Maailma muuttuu koko ajan ja organisaatioiden on kehityttävä jatkuvasti menestyäkseen. Muutoksien tuomat haasteet heijastuvat usein työyhteisön hyvinvointiin ja vaikuttavat sitä kautta kaikkiin työntekijöihin. Lamakauden aikana työn vaatimukset ovat kasvaneet, mikä vaikuttaa suoraan työhyvinvoinnin johtamisen tarpeeseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 50.)

1.1 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiehet huomioivat työntekijöidensä työhyvinvoinnin jokapäiväisessä johtamisessaan.

Työn pääongelmana on tutkia työhyvinvoinnin huomioimista Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiestyössä. Tutkimuksen alaongelmia on kolme: työhyvinvoinnin nykytila, työhyvinvoinnin johtamisen haasteet ja työhyvinvoinnin kehittäminen Etelä-Hämeen Osuuspankissa. Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työterveyshuolto ja esimiestyö.

1.2 Tutkimuksen toteutus

Työ toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiehiä ja työterveyshoitajaa. Tutkimuksen aiheistona käytetään alan kirjallisuutta, verkkolähteitä sekä artikkeleita.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Etelä-Hämeen Osuuspankki on Kanta-Hämeen alueella toimiva pankki. Se on osa OP-Pohjola-ryhmää ja tällä hetkellä se työllistää yli 180 työntekijää. Etelä-Hämeen Osuuspankki palvelee asiakkaita 10 konttorissa ja sen palveluihin lukeutuvat pankkipalveluiden lisäksi vakuutukset ja kiinteistövälityspalvelu. (Osuuspankki 2014.)

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssialan yritys, joka haluaa tarjota asiakkailleen kattavimmat pankki-, vakuutus- ja sijoituspalvelukokonaisuudet. Sen liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen: pankkitoimintaan, vahinkovakuutuksiin ja varallisuuden hoitoon. Ryhmän liiketoiminta

perustuu asiakasomistajuuteen ja palveluiden keskittämiseen, ja sen perustehtävänä on tuottaa hyötyä asiakkaalle taloudellisen menestyksen, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kautta. (Osuuspankki 2014.)

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi voidaan määritellä olevan sitä, kun ihminen tuntee työnsä merkitykselliseksi ja kokee toteuttavansa yrityksen strategiaa omalla työpanoksellaan. Esimiesten ja työyhteisön arvostus työntekijää ja hänen työpanosta kohtaan kasvattaa työntekijän työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 225.)

Työ on suuri osa ihmisen elämää ja yksi keskeisimmistä hyvinvoinnin lähteistä. Sen tekeminen rytmittää päivää, mahdollistaa toimeentulon ja tuo elämään uusia sosiaalisia suhteita. Yksityiselämän ihmissuhdeongelmat, taloudellinen tilanne ja elämäntavat vaikuttavat työhön ja heijastuvat hyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat tarpeet ja niiden tyydyttyminen, henkilökohtaiset arvot, tavoitteellinen toiminta, päivittäiset valinnat sekä persoonallisuustekijät. Työssä käyvien ihmisten hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvointi merkitsee työnantajalle ja työntekijälle eri asioita. Työnantajalle se on kustannusten hallintaa, sitoutumista ja parempia tuloksia, kun taas työntekijälle se on parempia työoloja, laadukasta johtamista, mukavampaa ja vaivattomampaa työtä, terveellisyttä ja turvallisuutta. Yhteiskunnalle työhyvinvointi on työurien pidentymistä, maksukykyisiä veronmaksajia, vähemmän syrjäytymiä ja työttömyyttä. (Iloranta, Räsänen & Seuri 2011, 155.)

Fyysinen kunto on yksi tärkeimmistä asioista työhyvinvoinnin saavuttamisessa. Tämän takia on selvää, että suurin osa organisaatioista panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin urheilun ja kuntoilun avulla. (Kehusmaa 2011, 38.)

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa, ja sitä voi tehdä turvallisessa, terveellisessä työympäristössä, joka tukee jokaisen omaa työuraa. (Kehusmaa 2011, 14). Se on kokonaisuus, johon vaikuttavat ihmisen fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapaino. Sitä määrittelevät myös perhe, elämäntilanne ja muut työn ulkopuoliset tekijät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24). Työhyvinvointiin liittyvät oleellisesti ihmisen osaaminen ja suorituskkyky, jotka vaikuttavat työntekijän jaksamiseen, innostukseen ja aikaansaamiseen. Nykypäivänä työhyvinvoinnista on tullut tärkeä kilpailutekijä ja osa yrityksen strategiaa. (Ojala 2003, 14.)

Työllistyminen on yksi hyvinvoinnin edellytyksistä. Työttömyys saattaa johtaa pahoinvointiin, terveysongelmiin, konflikteihin ja jopa syrjäytymiseen. Perheen vanhempien työllisyys ja hyvinvointi vaikuttavat myös lapsiin ja perhe-elämään. Työn tuottavuus, tuloksellisuus ja organisaation kilpailukyvyyn vaaliminen ovat keskeinen osa hyvinvoinnin edistämistä sekä yhteiskunnan että yksilön osalta. (Rauramo 2012, 17.)

Työntekijälle työhyvinvointi on pieniä, arkisia asioita; töihin on mukava lähteä aamuisin, siellä viihtyy ja lähtee mielellään kotiinkin. Sinne on mukavaa palata viikonlopun jälkeen, työn järjestelyt ovat toimivia ja omalle työlle on asetettu selkeät tavoitteet. Työyhteisössä on selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Työntekijä voi olla huoletta vanhempainlomalla, opinto- tai vuorotteluvapaalla tai pitkällä sairauslomalla ilman pelkoa työnsä menettämisestä tai asemansa vaarantumisesta. Oma työ on kiinnostavaa ja kehittävää, sopivan haasteellista ja sitä tehdessä koetaan enemmän onnistumisia kuin epäonnistumisia. Työ on tärkeää ja merkityksellistä ja siihen saatetaan uppoutua niin, että ajantaju katoaa. Tahattomista virheistä ei rangaista, vaan ne nähdään oppimisen ja kehittymisen tilaisuuksina. Työpaikalla on mukava työyhteisö ja tasa-arvoinen työporukka, joiden kanssa työskentely on mukavaa. Esimies johtaa tilanteen mukaan joustavasti tai tiukasti ja on työyhteisössä luotettava, kannustava ja oikeudenmukainen roolihahmo. Hän hoitaa työpaikalla havaitut ongelmat nopeasti ja pätevästi luoden työntekijöille turvallisen ja terveellisen työympäristön. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 23–25.)

Henkilöstön osaaminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Osaavilla työntekijöillä on hallinnan tunne, jolloin he kokevat työperäisen stressin myönteisenä asiana ja heidän voimavaransa aktivoituvat, mikä tuo tekemiseen rentoutta ja jaksamista. Työntekijät eivät saisi kuluttaa energiaansa jännittämiseen sen suhteen, selviytyvätkö he riittävän hyvin tehtävästään. (Luukkala 2011, 31.)

Työhyvinvoinnin luomiseen tarvitaan reilua johtamista ja kunnon olosuhteet. Näiden lisäksi työn pitäisi olla tekijälleen mielekästä ja sujuvaa. Reilu johtaminen on yhteisöllistä ja osallistavaa. Tällainen johtamistapa korostaa yhteistä tekemistä, osallistumista ja vastuun jakamista ja tuloksiin voi vaikuttaa jokainen organisaation jäsen. Yhteisöllisessä johtamisessa ihmisten näkemyksiä, ajatuksia ja organisaatioon kerääntyntä näkymätöntä tietoa hyödynnetään työpaikalla. Kunnon olosuhteilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen. Kun työn kuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti oikealla tasolla suhteessa työntekijän kykyihin, on työn onnistumiselle ja työn sujuvuudelle luotu edellytykset. Näiden asioiden takia työolosuhteet ovat työhyvinvoinnin tärkein perusta, koska niiden ympärille rakentuvat työhyvinvoinnin muut osa-alueet. Työn mielekkyyden perusedellytys on kunnon olosuhteet, koska terveyttä haittaava tai liikaa kuormittava työ ei ole mielekästä eikä sitä koeta motivoivaksi. Oman työn mielekkyyteen vaikuttaa merkittävästi se, miten henkilö kokee oman roolinsa yhteisössä ja kuinka merkittävänä kokee oman roolinsa työyhteisössä. Tukea antava työyhteisö ymmärtää yhteiset tavoitteet ja työskentelee niiden eteen. Yhteisön jäsenet luottavat toisiinsa, ilmapiiri on avoin ja ongelmiin haetaan ratkaisuja yhdessä. Työyhteisön sisällä kenenkään työtä ei vähätellä ja erilaisten roolien merkitys ymmärretään osana kokonaisuutta. Jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja ihmisten taitoja hyödynnetään. Kaikki edellä kuvatut osa-alueet vaikuttavat työhyvinvointiin ja se vaatii toteutuakseen toimenpiteitä kaikilta sen osa-alueilta. (Kehusmaa 2011, 112–118, 120.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työhyvinvoinnin huolehtimiseen liittyvät hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen yritystoiminta, työkyky, työterveys, työturvallisuus, työajat, tasa-arvo sekä työn ja perheen yhteensovittaminen. EK:n mukaan ongelmien poistaminen ei pelkästään paranna työhyvinvointia ja työelämän laatua, vaan siihen vaaditaan myös työn voimavarojen vahvistamista. Tällaisia ovat Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan hyvä tiedonkulku, palkitseminen, työn kehittävyys, esimiehen tuki ja johtamiskäytännöt, myönteiset asiakassuhteet, positiivinen palaute, luottamus ja kannustava työyhteisö. (Kehusmaa 2011, 22–23.)

Työhyvinvointityö on pitkälti lailla säädeltyä toimintaa. Se on ollut alun perin työsuojelutyötä, mutta sen käsite ja sisältö on muuttunut vuosien saatossa. Lakien myötä pystytään kuvaamaan erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Ammattitautilaki, työterveyslaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki yksityisyssensuojasta, työeläkelaki, tasa-arvolaki, vuosilomalaki, tapaturmavakuutuslaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä ovat kaikki työhyvinvointia koskevia lakeja. Nykyään siihen sisältyy paljon myös ei-lakisäätteistä toimintaa, kuten esimerkiksi terveiden elämäntapojen edistämistä, virkistys- ja kulttuuritoimintaa, liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä. Työntekijän rooli korostuu työhyvinvointityössä työolojen kehittämisessä, vaikka päävastuu työsuojelutyöstä onkin työnantajalla. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14, 16–17.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa työterveyshuolto ja työsuojelu ovat lainsäädännössä tärkeimmät huomion kohteet. Tämän takia useimmissa organisaatioissa työterveyshuollon toimintasuunnitelma on usein tehtynä, ja ergonomiaan, altisteisiin, tapaturmiin on valmistauduttu ja niitä seurataan, jotta voidaan varautua tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin. (Rauramo 2012, 12.)

2.2 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön työhyvinvointiin katsotaan lukeutuvan ergonomia, työturvallisuus, työterveyshuolto ja yhteistyö. Työpaikan ilmapiiri on myös tärkeä osa työyhteisön hyvinvointia, koska se takaa tiedon kulun ja sen saannin. Työhyvinvoinnin lainsäädännössä keskitytään lähes kokonaan työyhteisön hyvinvointiin, joka muodostuu työyhteisön ilmapiiristä, tiedon välittämisestä ja vastaanottamisesta, työterveydenhuollosta, työjärjestelyistä, työturvallisuudesta, viihtyvyydestä ja yhteistyöstä. (Ojala 2003, 59–60.)

Työntekijöiden tarvitsee voida hyvin ennen kuin koko työyhteisö voi voida hyvin. Ihmisen hyvinvoinnin muodostavat fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, ammattitaito, arvot ja osaaminen (Ojala 2003, 15). Ihmissuhteet ovat tärkeä osa työhyvinvointia ja ne vaikuttavat työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Turvallisessa ja kannustavassa työyhteisössä tuetaan ja autetaan työtovereita sekä pyydetään apua. Erilaisuuden arvostus ja ihmisten hyväksyminen omana itsenään on tärkeää, jotta

voitaisiin luoda yhteisöllisyyttä ja kasvattaa luottamusta. Avoimessa yhteisössä uskalletaan tehdä virheitä ja ne nähdään kehittymisen mahdollisuutena. (Rauramo 2012, 86,105.)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön mukaan turvallinen työympäristö, mielekäs ja tavoitteellinen työ, koulutusta ja ammattitaitoa vastaavat työtehtävät, selkeät työnjaot, osaamisen ja ammattitaidon kehittämismahdollisuudet sekä sosiaaliset suhteet ovat lähtökohtana toimivalle, hyvinvoivalle työyhteisölle. (Kehusmaa 2011, 23–24.)

2.3 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto vastaa työntekijöiden perusterveyshuollosta ja sen tavoitteena on aikaansaada turvallinen ja terveellinen työympäristö sekä auttaa luomaan toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö. (Rauramo 2012, 78.)

Työterveyshuoltoa koskee kaikki terveydenhuollon vaatimukset ja siellä työskentelevät työntekijät ovat alan ammattilaisia. Työterveyshuollon ero normaaliin terveydenhuoltoon on se, että sen tehtävänä on tunnistaa työympäristön vaaratekijät. Se ei voi kuitenkaan poistaa niitä, vaan toimii kannustajana ja asiantuntijana työntekijöille ja työnantajalle muutoksissa. Onnistunut työhyvinvointityö tarvitsee tukea työterveyshuollolta. Vaikka panostaminen työterveyshuoltoon ei suoraan tuo lisää työhyvinvointia, tarvitsee onnistunut työhyvinvointityö työterveyshuollon tukea. (Iloranta ym. 2011, 157–158.)

Työterveyshuollon suurin tehtävä on huolehtia sairastuneista työntekijöistä. Työterveyshuoltoon tullaan usein sairaana, vaikka taustalla piilisin esimerkiksi esimiestoimintaan tai osaamiseen liittyvä ongelma. Lyhyissä, useasti toistuvissa poissaoloissa työterveyshuollolla ei ole paljoa annettavaa. (Iloranta ym. 2011, 171.)

2.4 Työkyky

Ihmisen toimintakyky on sitä, kun ihminen selviytyy päivittäisistä tehtävistään. Työkyky kuuluu toimintakykyyn ja se on toimintakyvyn yksi osa-alue. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat työn vaatimukset ja ihmisen ja työn voimavarat. Työkyky heikentyy helposti, jos työn vaatimukset ovat liian suuret, työolot ovat huonot tai ihmisen voimavarat ovat ehtyneet. (Ahola 2011, 35.)

Kiire, työn epävarmuudet, pätkätyöt, vaatimukset, muutokset, hallinnan ja sosiaalisen tuen puute, kriisit, työyhteisöongelmat ja kiusaaminen ovat asioita, jotka aiheuttavat haasteita työntekijöiden työkyvylle. Lisäksi enenaikaiset eläköitymiset, sairaudet, mielialaongelmat, uupumus, masennus ja päihderiippuvuudet ovat yleistyneet työntekijöiden keskuudessa, jotka luovat omat paineensa työntekijöiden työkyvylle. (Suonsivu 2011, 169–170.)

Aikaisemmin työkyky määriteltiin lähinnä fyysiseksi kyvyksi selviytyä työelämässä. Laajempänä käsitteenä se tarkoittaa myös psyykkisiä ja sosiaalisia kykyjä työn kuormittavuuteen suhteutettuna. Työn kuormittavuudessa osaamisen vaatimukset korostuvat, jotka luovat paineita psyykkiselle ja fyysiselle kuormitukselle. (Kehusmaa 2011, 27.)

Työkykyä voidaan edistää useilla keinoilla. Osaamisen ja terveyden kehittäminen, kuntoutus, muutokset työjärjestelyissä ja työergonomiassa, työn uudelleen organisoiminen, työkierto, ammatinvalintasuunnittelu, uudelleen koulutus, osasairauspäiväraha ja osatyöttömyyseläke ovat käytettyimpiä keinoja työkyvyn parantamiseksi. Työkyvyn tukemisessa edellytetään hyvää yhteistyötä työnantajan, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon välillä. (Rauramo 2012, 40.)

Pitkä sairausloma saattaa nostaa kynnyksen töihin paluuseen ja aiheuttaa usein pysyvää työkyvyttömyyttä. Poissaolo voi joissakin tapauksissa olla huono vaihtoehto. Sellaisissa sairauksissa, joissa työkyky ei ole menetetty, töiden muokkaus ja keventäminen voivat olla parempi vaihtoehto. Työterveyshuollon täytyy harkita muita toimenpiteitä sairausloman välttämiseksi. Esimerkiksi erilaiset joustot työajoissa ja -tehtävissä ovat suosittuja vaihtoehtoja sairauslomalle. (Ahola 2011, 54.)

2.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

Vastuullisuus, huolenpito, yhteistyö, oikeudenmukaisuus, kohtuus, tasa-arvoisuus, totuuden selvittäminen, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, järjestelmällisyys, ennakointi ja osaaminen ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia. Vastuullisuudella ja huolenpidolla tarkoitetaan huolenpitovoitteita liittyen työn turvallisuuteen, terveyteen ja olosuhteisiin. Työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä pidetään tärkeänä, koska sillä saadaan kestäviä tuloksia työolosuhteisiin ja työolosuhteiden kehittymiseen. Oikeudenmukaisuus edellyttää, että henkilöstöä kohdellaan reilusti ja että henkilöstöä koskevat päätökset ovat etukäteen tiedossa. Työn kohtuudella tarkoitetaan sitä, että työ ei kuormita tekijäänsä niin lyhyellä kuin pitkälläkään aikavälillä. Tasa-arvoisuus työpaikalla toteutuu silloin, kun ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti. Eri ammattiryhmien ja kerrostumien väliset valtasuhde-erot tulisivat olla mahdollisimman huomaamattomat. Työhyvinvoinnin onnistumiseen tarvitaan työhyvinvointitodellisuuden selvittämistä. (Suonsivu 2011, 28–32.)

Työsuojelun ja työterveyshuollon suunnitelmallinen yhteistoiminta eivät yksinään riitä työhyvinvoinnin takaamiseksi, vaan todellisen suunnitelmallisuuden täytyy keskittyä johtamisorganisaatioon. Työhyvinvoinnin näkökulmasta järjestelmällisyys on sitä, että kaikki yksiköt, työt, työpisteet, työolosuhteet ja henkilöstö ovat säännöllisesti, huolellisesti ja kattavasti tarkastelussa. Työhyvinvoinnin ennakointavuuden tulee olla tehokasta ja taloudellista toimintaa, jossa otetaan huomioon niin työolosuhteet, turvallisuus ja terveellisyys kuin työn toimivuus ja viihtyisyyskin. Johtamisen osaaminen ja tuloksellinen toiminta ovat välttämättömiä edellytyksiä työhyvinvoinnille, koska työhyvinvointi on monipuolinen ilmiö, johon liittyy monia vaatimuksia. (Suonsivu 2011, 28–32.)

Työhyvinvointi on yrityksen kilpailuvaltti. Siitä ei ole yrityksille kilpailuetua, jos organisaatio ei ota työhyvinvointia osaksi strategiaansa. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii asennemuutosta, tilanteiden tunnistamista ja tosiasioiden kohtaamista. Se vaatii koko organisaation panostusta, sekä yksilö- että yhteisötasolta. Yksilötasolla on huomioitava henkilökohtaiset tarpeet ja yhteisötasolla on tärkeää panostaa yhteenkuuluvuuden tunteeeseen ja työyhteisöllisyyteen. (Kehusmaa 2011, 121–122.)

Yrityksen päivittäiset päätökset vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla. Työhyvinvointiin liittyviä päätöksiä, kuten työn sisältö, toimintamallit, työmenetelmät, mahdollisuudet, organisointi, työolot, työnjako ja työajat, ei tehdä yhdessä päivässä, mutta pienilläkin muutoksilla on aina vaikutus yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation työhyvinvointiin pitkällä aikavälillä. (Kehusmaa 2011, 226.)

Työhyvinvointiin on kaksi tapaa, työn voimavarojen vahvistaminen ja kuormitustekijöiden ehkäiseminen, mutta työhyvinvoinnin syntymiseen vaaditaan kaikkien työolotekijöiden yhteistyötä. Voimavarojen vahvistaminen onnistuu työpaikalla usein organisaation sisällä omin avuin eikä siihen tarvita suuria investointeja. Voimavarat auttavat työntekijöitä toimimaan, selviytymään työtehtävistään ja sitouttamaan työntekijä organisaatioon. Työoloihin panostaminen korostuu kuormitustekijöiden ehkäisemisessä, koska usein ne säätelevät työntekijän kykyä taistella kuormitusta vastaan. (Ahola 2011, 71.)

2.6 Työhyvinvoinnin haasteita

Työhyvinvoinnissa on myös paljon haasteita. Haasteet voidaan jakaa terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen osiin, joihin työhyvinvoinnin haasteet yleisimmin kohdistuvat. Terveysteen kohdistuvia haittoja ovat muun muassa liiallinen työkuormitus, vähäinen uni, epäterveellinen ruokavalio, päihdeongelmat ja liikkumattomuus. Turvattomuus, muutokset, tapaturmat, uhkaavat tilanteet, väkivalta, ristiriitatilanteet, häirintä, syrjintä ja epäasiallinen kohtelu ovat turvallisuuteen liittyviä asioita, jotka luovat haasteita työhyvinvoinnille. Yhteisöllisyyden haasteisiin lukeutuvat ajanpuute, huono ilmapiiri, johtamisongelmat, tiedonkulun ja kokouskäytäntöjen puutteellisuus. Puutteet, palkkaus, palkitseminen ja ihmisten erilaisuus asettavat työhyvinvoinnille haasteita arvostuksen näkökulmasta. Osaamisen haasteita ovat osaamisen kehittäminen, kilpailukyky ja työn tuloksellisuus. (Rauramo 2012, 16.)

Työntekijän oma motivaatio voi olla myös esteenä työhyvinvoinnin toteutumiselle. Jos työntekijälle työllä ei ole mitään merkitystä, motivaatio kääntyy ja mielenkiinto työtä kohtaan katoaa. Usein pitkissä lomautuksissa ja työn vähentyessä työntekijän oma motivaatio saattaa kärsiä vaikuttaen samalla työhyvinvointiin. (Iloranta ym. 2011, 153.)

Sekä työhyvinvoinnin toteuttaminen että laiminlyönti tuovat kustannuksia organisaatiolle. Sen puutteen aiheuttamia kustannuksia ovat erityisesti lyhyet sairauspoissaolot, työtapaturmat ja työkyvyttömyydet. Huono ilma-

piiri ajaa helposti hyvien työntekijöiden lähtemiseen, mikä aiheuttaa lisäkustannuksia ja tietotappioita organisaatiolle. (Ojala 2003, 86.)

2.7 Työhyvinvoinnin vaikutus työskentelyyn ja tuloksiin

Työhyvinvointi on yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä, joka vaikuttaa tulokselliseen toimintaan ja onnistumisen kokemukseen. Voimavarat ovat työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä, jotka auttavat henkilöstöä selviytymään työpaikan päivittäisistä haasteista. Voimavaroja on sekä yksilöllisiä, joista tärkein on terveys, että työyhteisöllisiä organisaatiovoimavaroja. Sellaisia ovat esimerkiksi selkeät tavoitteet ja roolit työyhteisössä. Kaikilla työhyvinvoinnin osatekijöillä on suuri merkitys työhyvinvoinnin toteutumiselle. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 57.)

Työhyvinvoinnin voidaan sanoa parantavan tuottavuutta, koska se vaikuttaa suoraan henkilökustannuksiin sairauspoissaolojen ja tapaturmien vähennyttä. Tämä lisää yrityksen kustannustehokkuutta. Laatu on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnista puhuttaessa, koska tyytyväinen henkilöstö ja hyvä työilmapiiri ovat suoraan verrattavissa asiakastyytyväisyyteen, mikä vaikuttaa organisaation markkina-asemaan. (Ojala 2003, 14.)

Yksi yrityksen tulokseen vaikuttavista tekijöistä on hyvä työympäristö. Sen kehittämisellä voidaan vähentää työtapaturmia, sairauspoissaoloista koituvia kustannuksia ja vaikuttaa työn häiriöttömyyteen. Kustannustehokkain tapa hyvään työympäristöön on työterveyden ja työturvallisuuden ennaltaehkäisevä toiminta. Usein työhyvinvointiin panostettu euro tuottaa itsensä takaisin moninkertaisena. (Rauramo 2012, 19.)

Koko organisaation terveys on tärkeää, sillä se lisää työtyytyväisyyttä, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen ja sen kehitykseen. On tärkeää, että työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat kommunikoivat. Näin mahdollistetaan hyvä työelämä ja yrityksen menestys kilpailijoitaan paremmin. Henkilöstötyöllä, kehittämis- ja hyvinvointipalveluilla on tärkeä rooli tuloksentekijänä ja voimavarojen hyödyntäjänä. (Liukkonen 2008, 63–64.)

Koko organisaation terveys on keskeinen tekijä työhyvinvoinnille. Organisaation hyvinvointia uhkaa töiden epävarmuus, jatkuvat muutokset, nopealiikkeisyys ja tilapäisyys. Jatkuva kilpailu organisaatioiden välillä on ajanut organisaatiot muutoskykynsä rajoille. Organisaation on jatkuvasti muututtava, kehityttävä ja haastettava itsensä, jos se aikoo menestyä. Jatkuva paine aiheuttaa ahdistusta ja se saattaa heijastua organisaation sisäiseen tunnelmaan. Lama-aika ja lyhyen aikavälin tavoitteet luovat organisaatiolle paineita selviytyä, jolloin yksittäisen henkilön työhyvinvointi ja terveys kärsivät, kun oma työpaikka on kokoajan uhattuna tai jatkuvan muutoksen alla. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 50.)

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että organisaation henkilöstö on motivoitunut. Työ, joka haastaa tekijänsä ja tarjoaa uusia oppimismahdollisuuksia, edistää tuloksellisuutta, hyvinvointia ja kehittymistä motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Motivaatio mahdollistaa uuden oppimisen, jota tukevat työn ominaisuudet, arvot ja tavoitteet.

Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työntekijä on itse halukas oppimaan ja kehittämään omaa työtään, työtapojaan ja -ympäristöään sekä hallitsee työhön tarvittavien koneiden ja työvälineiden käytön. (Rauramo 2012, 156.)

Terveys, työkyky, toimintakyky ja kilpailukyky muodostavat yhtenäisen, joustavan ketjun, jonka jokaisen osan on oltava toisiaan tukevia ja mahdollistavia. Ilman terveyttä ei ole työkykyä, joka puolestaan vaikuttaa toimintakykyyn ja se auttaa tuottamaan kilpailukykyä. Kilpailukyky muodostuu tuotteista, palveluista ja organisaation kyvystä motivoida työntekijöitä ja ylläpitää työkykyä. Nykypäivänä ei riitä, että luodaan mielikuva vastuuntuntoisesta, terveestä organisaatiosta, vaan organisaation on oltava sitä, mitä se lupaa olevansa. (Liukkonen 2008, 70.)

On tutkittu, että ihmisiin ja työhyvinvointiin sijoitettu raha ja aika voi tuottaa jopa kymmenkertaisesti. Sairauspoissaolojen, ammattitautien ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentyessä kustannuksetkin laskevat. Näiden lisäksi parantunut tuottavuus ja hyvä työhyvinvointi edistävät jaksamista ja uudistumista organisaatiossa, mikä on yksi parhaimmista kilpailukeinoista. (Kehusmaa 2011, 81.)

Jatkuvat työpaikan vaihdot, aikaiset eläköitymiset ja pitkät sairauslomat ovat hyviä perusteita organisaatiolle kiinnittää huomiota yksilön ja koko henkilöstön hyvinvointiin. Usein työhyvinvointiin kulutettuja investointeja ja niiden tuloksia mitataan vain välittömien tulosvaikutusten näkökulmasta eläköitymisten ja sairauspoissaolojen ollessa organisaatiossa suurennuslasin alla. (Kehusmaa 2011, 34, 82.)

2.8 Työntekijän terveys

Työ ja terveys kulkevat usein käsi kädessä. Yleensä työhön liittyvät tekijät ovat yhteydessä työntekijän terveydentilaan aiheuttaen sairauden. Jo olemassa olevaa sairautta työ saattaa hillitä tai pahimmassa tapauksessa jopa pahentaa sitä. Työoloilla on myös yhteys ihmisen elämäntapoihin, joko edistäen tai heikentäen yksilön terveyttä. Kun työ on haitallisesti kuormittavaa, yksilön voimavarat ehtyvät ja hän on alttiimpi sairauksille. Yksilön on helpompi vastustaa haitallista kuormitusta, kun työolosuhteet ja vuorovaikutus työpaikalla ovat kunnossa. (Ahola 2011, 64–65.)

Välillä on vaikeaa sanoa, mihin kaikkeen työntekijä on tyytymätön, koska työelämä ja yksityiselämä kietoutuvat yhteen. Työnantajan kuuluu kuunnella tyytymätöntä yksilöä, vaikka ongelma ei olisikaan työpaikalla. Työnantaja voi omalta osaltaan helpottaa työntekijän tyytymättömyyttä esimerkiksi tekemällä hetkellisiä muutoksia työjärjestelyihin ja työolosuhteisiin. (Kehusmaa 2011, 33.)

On yleistä, että työympäristön ja työn fyysisiin ongelmiin suhtaudutaan vakavammin kuin henkisiin. Työpaikalla panostetaan työtapaturmien ja ammattitautiriskien ehkäisyyn, vaikka nykyään on yleisempää jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle masennuksen kuin työvamman takia. Tämä saattaa johtua siitä, että esimies ei välttämättä koe vastuuntuntoa ihmisen henki-

sestä hyvinvoinnista, vaikka ongelma olisikin työperäinen. (Kehusmaa 2011, 34.)

Stressi on hyvin yleinen tunne ihmisen elämässä. Se kuuluu normaaliin arkeen ja on ohimenevänä joskus jopa hyödyllistä. Stressi aiheutuu yleensä liiallisesta työkuormituksesta, mutta pitkittyessään se voi johtaa voimavarojen ehtymiseen, työuupumiseen ja jopa vakaviin terveysongelmiin. Jatkuva stressi onkin merkki siitä, että työoloihin tarvitaan muutoksia ja korjauksia stressin poistamiseksi. (Ahola 2011, 73.)

Kokonaiskuormitus on tasapainossa työn ja vapaa-ajan kanssa, jos työntekijä ehtii toipua työpäivän rasituksesta ja pystyy nauttimaan vapaa-ajastaan virikkeellisesti ja aktiivisesti. Jos ihminen ei pysty palautumaan työpäivästään, joutuu hän ponnistelemaan selviytyäkseen työstään. Liiallinen kuormittuneisuus aiheuttaa pitkällä aikavälillä yksilöllisiä oireita ja pahimmassa tapauksessa työuupumista. Väsymystä ja kuormitusta voidaan ehkäistä tauottamalla ja monipuolistamalla työtehtäviä. Työvireen ylläpitäminen ja riittävä uni ovat tärkeitä kokonaiskuormituksen tasapainottamisessa. (Rauramo 2012, 43.)

Poissaolot tuovat lisäkustannuksia työnantajalle ja kuormittavat työyhteisöä. Poissaolo voi johtua esimerkiksi lääkärikäynnistä, kuntoutuksesta tai tapaturmasta, mutta sairauspoissaolo eroaa muista poissaoloista sillä, että silloin työntekijä on menettänyt työkykynsä ainakin hetkellisesti. Työnantajan on tärkeätä kiinnittää huomiota poissaolojen määriin ja kestoisiin, koska pidemmät poissaolot enteilevät työkyvyttömyyseläköitymistä, jotka tuovat lisää kustannuksia organisaatiolle ja paineita korottaa työeläkemaksuja. Tämän takia organisaatiossa on tärkeää seurata työntekijöiden poissaoloja, jotta ongelmat nähtäisiin tarpeeksi ajoissa. (Rauramo 2012, 41.)

Poissaolot eivät ole ainut organisaation ongelma, sillä viime vuosina sairauspoissaolokäyttäytyminen on muuttunut. Ilmiötä kutsutaan näkymättömäksi sairauspoissaoloksi ja sillä tarkoitetaan, että yksilö on töissä, vaikka hänellä olisi oikeus sairauspoissaoloon. Sairauslomalla ei haluta olla, koska kannetaan vastuuta töistä, työtehtävistä tai työyhteisön kuormituksesta. (Liukkonen 2008, 202.)

Pitkäaikainen, jatkuva stressi aiheuttaa useissa tapauksissa työuupumuksen. Sille ominaisia oireita ovat jatkuva väsymyksen tunne, kyyninen asenne töihin ja heikentynyt ammatillinen osaaminen. Stressi ei ole ainoa syy uupumukseen, vaan sen voi laukaista jokin traumaattinen, psyykkinen kriisi, joka ylittää henkilön voimavarat. Tietotulva, vaatimukset, kiire, puutteellinen palaute ja unen vähäisyys lisäävät henkisen työn rasittavuutta ja sitä kautta työuupumusta. Uupumisen kehittyminen on yksilöllistä ja sen oireet ovat erilaisia jokaisella. Työuupumuksen ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi vaaditaan intensiivistä yhteistyötä työpaikalta ja työterveyshuololta, jotta sairastunut henkilö saa varhaista tukea, hoitoa ja kuntoutusta ongelmien ilmaannuttua. (Rauramo 2012, 57–58.)

On todettu, että epäsäännöllisellä työajalla, vuoro- ja yötyöllä on vaikutuksia hyvinvointiin ja terveyteen. Ne saattavat hankaloittaa työn ja vapaa-

ajan yhteensovittamista. Niillä on myös todettu olevan yhteyttä fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin ja ne saattavat lisätä työtapaturmariskiä. (Kehusmaa 2011, 195.)

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Yksi johtamisen merkittävimmistä osista on työhyvinvoinnin johtaminen. Johtaminen on sekä asioiden että ihmisen johtamista, ja hyvinvoinnin näkökulmasta se on parhaimmillaan työntekijän kannustamista, valmentamista ja työn innostamista. Pahimmillaan johtaminen voi olla nöyryyttämistä, kutistamista ja lannistamista. (Rauramo 2012, 19–20.)

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointijohtaminen sisältää kaiken työhyvinvoinnin käsitteeseen kuuluvat asiat ja sen lisäksi myös työn sujuvuus ja tulevaisuuteen liittyvät luottamukset. Usein osaamisen ei katsota olevan työhyvinvoinnin johtamisen asia, vaikka sillä onkin merkittävä rooli työkyvyssä. (Iloranta ym. 2011, 196.)

Työhyvinvointijohtamiseen voidaan katsoa kuuluvan yrityksen työsuojelutoiminta, työterveyshuollon toiminta, työkykyä ylläpitävä toiminta, hyvinvointikyselyt ja erilaiset tukitoiminnot, kuten liikuntasetelit, työpaikkaruokailu ja muut henkilöstöedut. Työhyvinvointijohtamista ei pidetä yhtenäisenä kokonaisuutena, vaan sen katsotaan olevan pirstaleista. Tästä syystä esimerkiksi työilmapiirin ongelmia voidaan ratkoa työsuojelun, työhyvinvointikyselyiden ja työterveyshuollon avulla. (Iloranta ym. 2011, 196–197.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Sen perusta luodaan arvojen, strategian ja toiminnan avulla. Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat moraaliset ja eettiset periaatteet ja käytännöt, ja se on osa sekä organisaation osaamista että työyhteisön laajaa, sosiaalista yhteistyötä (Rauramo 2012, 20). Hyvä johtamismalli on tavoitteellinen, selkeä, kehittävä ja mahdollistava, jossa erityisesti johtamistaidot ovat ihmisläheisiä. (Ojala 2003, 46.)

Organisaation sitouttava strategiatyö on työhyvinvoinnin perusta, koska se tuo voimaa ja luo arkipäivän tekemiselle merkityksen. Strategia ei ole vain hallituksen ja johtoryhmän asia, koska se koskettaa kaikkien työpäiviä ja työtehtäviä. Organisaation tehtävänä on toteuttaa yrityksen strategiaa ja on reilua johtamista, että jokaisen oma työrooli on tärkeässä asemassa työyhteisössä. Kaikki organisaation päätökset perustuvat strategiaan, joten sen on oltava selkeä ja linjakas. Kun strategia ohjaa tekemään oikeita asioita, aikaa vievä ja motivaatiota laskeva puuhastelu vähenee. (Kehusmaa 2011, 225.)

Työhyvinvointityö on kaikkien asia, mutta ylimmän johdon tuki on edellytys sen onnistumiselle. Se on integroitava johtamiseen ja nostettava esille strategiatyössä. Organisaatiossa tulee olla yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, sen tavoitteista, seurannasta ja arvioinnista. On tärkeää tietää, mitä organisaatio tavoittelee työhyvinvointityöllä ja miten se tukisi liiketoiminnan tavoitteita. Ennen strategiatyötä on tärkeää kerätä ja analysoida organisaation työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja mittareita. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21.)

Itsetuntemus on johtajuuden perusta. Johtajan täytyy tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, arvioida omia kehityksen kohteitaan ja käyttäytymistään. Hän ei saa antaa omien, henkilökohtaisten asioiden vaikuttaa johtamiseensa ja hänen täytyy tarkastella johtajuuttaan objektiivisesti. Hän on avoin palautteelle ja ymmärtää, että ei voi koskaan tulla valmiiksi johtajaksi, vaan aina on jotain uutta opittavaa. Hyvä johtaja luottaa työntekijöihinsä ja antaa sopivasti vastuuta. Hän arvostaa ihmisten yksilöllisyyttä ja osaamista sekä hyödyntää eri henkilöiden asiantuntemusta joustavasti. (Kehusmaa 2011, 119.)

Esimiehillä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja työn mielekkyyteen. Esimiehellä tarvitsee olla aito kiinnostus auttaa ja tukea alaisiaan työtehtävissään. Hän auttaa alaisiaan ymmärtämään työn perustehtävät ja motivoi heitä tavoitteidensa toteuttamisessa. Turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen ovat myös tärkeää johtamisessa. (Rauramo 2012, 126.)

On tärkeää, että työyhteisön ongelmiin suhtaudutaan vakavasti ja niihin puututaan mahdollisimman ripeästi. Työyhteisön tulehtuneet ihmissuhteet aiheuttavat usein sairauksia ja lisäävät jännitteitä sosiaalisiin suhteisiin. Työpaikan ongelmat vaikuttavat myös yksityiselämään ja työpäivästä palautumiseen, joten työuupumisen riski kasvaa. (Rauramo 2012, 63.)

Johtajan perustehtävänä on johtaa, valvoa ja jakaa työtehtävät työntekijöille sopiviin kokonaisuuksiin. Johtajan täytyy luoda työntekijöille rutiineja, kohdella kaikkia yhdenmukaisesti ja rohkaista osallistumaan yhteisön tapahtumiin. Jokaisen tarvitsee tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi, ja on tärkeää että henkilöstölle sallitaan enemmän vapauksia työtehtäviinsä ja itsensä toteuttamiseen. Johtajan on luotava ympäristö, jossa kaikki voivat hyödyntää kykyjään ja kaikilla on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa. Kyky tarttua ongelmiin, itsensä likoon laittaminen, luottamuksen rakentaminen ja henkilöstön informointi ja kuunteleminen ovat olennainen osa läsnä olevaa johtamista. (Suonsivu 2011, 140.)

3.2 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin

Kun työhyvinvoinnin johtaminen on onnistunutta, esimiehillä on kyky arvioida työyksikön kokonaisuutta ja omaa esimiestoimintaansa. Esimiehet ovat kiinnostuneita toiminnan kehittämisestä, oman itsensä kehittämisestä, osaamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Esimiehellä on valmiudet ottaa vastaan myönteistä palautetta, rakentavaa kritiikkiä ja toimia henkilöstön etujen mukaisesti. (Rauramo 2012, 121.)

Hyvä esimiessuhde on yksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn avaintekijöistä. Ihanteellinen esimies-alaissuhde on oikeudenmukainen, arvostava, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen. Esimiehen täytyy kyetä vuorovaikutukselliseen johtamiseen, tuntea ja osata työn sisältö. (Rauramo 2012, 130.)

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu aina työnantajalle ja työjohdolle. Jos esimies ei vastaa työhyvinvoinnista, sen puutteet alkavat näkyä negatiivi-

sina ilmiöinä, joista yleisimpiä ovat sairauspoissaolot ja heikko sitoutuminen töihin. Sairauspoissaolojen vähentäminen ei ole työterveyshuollon tehtävä, koska poissaolojen syy ei suurimmilta osin johdu työkyvyn menettämisestä. Yleisimpiä syitä poissaoloihin vaikuttavat muutokset, työmäärän lisääntyminen, lomautukset ja ristiriitatilanteet. (Iloranta ym. 2011, 158–159.)

Työhyvinvoinnissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Esimies on yksikön tärkein vaikuttaja, mutta yhdessä työyhteisön tuen kanssa on mahdollista löytää ongelmiin ratkaisut ja kehittämismahdollisuudet. Työhyvinvoinnin onnistumiseen vaikuttavat esimiehen ja työyhteisön vuorovaikutus, koska esimiehen jaksaminen heijastuu koko yhteisöön (Rauramo 2012, 130–131). Esimies huolehtii haitallisten kuormitusten ehkäisemisestä, tunnistamisesta ja hoitamisesta. Hänen tarvitsee huolehtia, että jokaisen työntekijän työ on tekijälleen sopivaa. Esimies vastaa työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä. (Rauramo 2012, 63, 130–131.)

Esimiehellä on työyhteisössä useita rooleja. Hän vastaa vaikeista päätöksistä, luo hyvän tiimihengen ja tiimin sisäisen rakenteen. Hän huolehtii alaistensa hyvinvoinnista ja päättää kenellä on arvovaltaa. Hän on linkki tiimin ja muun työyhteisön välillä ja toimii tiimensä keulakuvana asiakkaiden näkökulmasta. (Peeling 2006, 42.)

Hyvään esimiestyöhön kuuluu työsuoritusten ja työkyvyn jatkuva seuranta ja työntekijöistä välittäminen. Varhaisen tuen malli on yleinen työhyvinvoinnin johtamisen malli, jota hyödynnetään useissa organisaatioissa. Siinä keskeisimpiä työvälineitä ovat työkykykeskustelut, työkyvyn ylläpitäminen ja kuntoutus, joilla mahdollistetaan yksilöllistä tukea työhyvinvointiin. (Suonsivu 2011, 137.)

Esimiehenä oleminen voidaan määritellä olevan sitä, että on uskottava alaistensa keskuudessa, alaiset seuraavat häntä ja hän tietää mihin haluaa alaistensa tähtäävän. Esimiehellä tarvitsee olla moraalinen puoli, jota tarvitaan alaisten luottamuksen ansaitsemiseen. Esimiehen vahvat ja heikot puolet tarttuvat helposti yksikköön. Esimiehen on tärkeää tietää omat heikkoutensa, jotta hän voi organisoida ne jollekin yksikön jäsenelle. (Peeling 2006, 55.)

Esimieheltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, koska työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä. Ihmiset ilmaisevat asiat eri tavoilla ja esimiehen pitäisi huomata asioiden merkityksellisyys. Toiset ihmiset tyytyvät vähempään, kun taas toiset purnaavat kaikesta vieden esimiehen huomion täysin. Virheisiin, väärinkäytöksiin ja heikkoihin tuloksiin puuttuminen sekä ongelmien selvittäminen, muutosjohtaminen, irtisanomiset sekä sairastumiset ovat epämiellyttävä osa esimiehen työtä, ja ne vaativatkin johtamiselta erityisiä taitoja. (Ahola 2011, 50.)

Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirin tulkitsijana, koska usein työyhteisön ongelmat johtuvat ilmapiiriasioista. Esimiehen tarvitsee siis ymmärtää, kuunnella ja säädellä omia ja muiden tunteita. (Rauramo 2012, 131.)

Esimiehen pitää olla jatkuvasti ajan tasalla yksikön tilanteesta. Hänen täytyy jatkuvasti seurata asioiden sujumista, puuttua tilanteisiin jämäkästi ja seurata tavoitteiden saavuttamista. Puuttumistilanteissa esimies ei saa asettua toisen yläpuolelle, vaan hänen on aina säilytettävä asiallinen ja neutraali asenne. Ihmettelevä asenne on aina tuomitsevaa parempi, vaikka joskus se olisikin oikeutettua. (Ahola 2011, 75.)

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää esimiehelle, koska hyvinvoinnilla esimiehellä on parhaimmat mahdollisuudet onnistua työhyvinvoinnin johtamisessa. Toimintamallit, työhyvinvoinnin lait ja eri tahojen kanssa toteutettu monipuolinen yhteistyö antavat tukea johtamiseen. (Ahola 2011, 61.)

Yhä useampi työntekijä haluaa uudistaa työtehtäviään, pohtia uusia tapoja lisätä työn kiinnostavuutta ja vähentää työkuormitusta. On tärkeää, että esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja että hän edesauttaa työntekijöitä näissä asioissa, koska työntekijät arvostavat työpaikan autonomisuutta. (Suonsivu 2009, 191.)

Työtapaturmien vähentämiseksi työpaikoilla tulee soveltaa nollan tapaturman ajattelumallia yrityksen kaikilla tasoilla. Jokainen tapaturma on ehkäistävissä, kun ihmisiä kannustetaan turvallisiin toimintatapoihin, vaaratilanteet havainnoidaan perusteellisesti, niistä raportoidaan ja tehdään tarvittavat korjaukset ripeästi. Vaarallisten tilanteiden pohjalta voidaan laatia kehityssuunnitelmia työolojen parantamiseksi. (Rauramo 2012, 73–74.)

Työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvien riskien arviointi ja tunnistaminen ovat tärkeitä ihmisten terveyden kannalta. Tunnistamisen jälkeen selvitetään vaarojen todennäköisyys ja tapaturmien seuraamukset. Vaarojen arviointi, priorisointi ja toimenpidesuunnitelma vaativat vahvaa näkemystä organisaation toiminnasta. (Rauramo 2012, 74.)

3.3 Henkilöstöjohtaminen

Ihmisten johtaminen on työntekijöiden auttamista ja toiminnan kehittämistä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on todettu olevan suora vaikutus työhyvinvointiin. Johtamisessa on tärkeää hyvä ihmiskäsitys, joka vaikuttaa yleisesti johtamistyyliin, kielenkäyttöön ja vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Pessimistisen ihmiskäsityksen omaava ihminen on usein määreilevä, epäitsenäinen, auktoriteetista pitävä johtaja. Hän näkee ihmiset epäluotettavana ja laiskoina objekteina. Optimistisen ihmiskäsityksen omaavan johtajan mielestä jokainen yksilö on tärkeä ja ainutlaatuinen, aktiivinen toimija. Tällainen johtaja kannustaa kehittymään, neuvoa ja arvostaa työntekijöiden panosta. Hänellä on realistinen kuva itsestään johtajana, ja tietää, että täydellistä johtajaa ei ole olemassa. Oikeudenmukaisuutta pidetään yhtenä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Sellainen johtaja kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti ja tekee päätökset työyhteisön etujen mukaisesti, kohtelee työntekijöitä tasavertaisesti ja myöntää virheensä. (Suonsivu 2011, 143.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on saada aikaan tasapaino työntekijöiden osaamisen ja työn vaatimusten välillä. Se on toimintaa työvoiman saamisen, ylläpitämisen ja kehittämisen välillä. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstötarpeen suunnittelu, rekrytointi, perehdytys, koulutus, urasuunnittelu, työsuhteasiat ja irtisanomiset. Henkilöstöjohtaminen vaatii johtajalta objektiivista näkökulmaa ihmisten ja asioiden kesken. Se on vuorovaikutuksellista toimimista ihmisten kanssa ja kaikki tilanteet määräytyvät jokaisen työntekijän ja tilanteen mukaan. (Suonsivu 2011, 144, 146.)

Henkilöstöhallinto vastaa usein työhyvinvointiasioista. Sillä on usein muitakin velvollisuuksia, kuten tiivis yhteistyö työterveyshuollon ja eläke- ja vakuutusyhtiöiden kanssa ja se vastaa liikunta- ja kulttuuriseteleistä sekä työpaikkaruokailujen järjestämisestä. Henkilöstöhallinto järjestää ilmapii-ritutkimuksia kerran vuodessa, mutta suuremmissa organisaatioissa aika ei välttämättä riitä tutkimustulosten läpikäyntiin ja jatkotyöstämiseen. (Kehusmaa 2011, 35.)

Onnistuneen työhyvinvointijohtamisen takana on usein onnistunut henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötyö. Sen ajatellaan usein olevan vain ammattilaisten aikaansaannosta, mutta sitä kuitenkin tekevät kaikki esimiehet, työterveyshuolto ja työntekijät yhdessä ja erikseen. Jotta hyvällä henkilöstötyöllä voidaan vaikuttaa samaan aikaan sekä hyvinvointiin että organisaation tulokseen samaan aikaan, käytäntöjen ja muutosten tarvitsee olla työntekijöiden arkeen ja työoloihin sopivia. (Pyöriä 2012, 133.)

Toinen tärkeä tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksen parantamiseen ovat oikeudenmukaiset esimiehet. Esimiehen pitää arvostaa ja kunnioittaa alaisiaan sekä tuoda se esille jokapäiväisessä työelämässä. Erityisesti oikeudenmukaisuudesta on tullut tärkeä kriteeri hyvässä esimiestyössä. (Pyöriä 2012, 133–134.)

Henkilöstöhallinto on harmillisen usein myös se paikka, johon lykätään epäselvät tehtävät, koska lähes kaikki asiat voidaan luokitella henkilöstöasioiksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi puhelinten hankinta, toimistoasiat ja tapahtumien järjestämiset. Tämä ilmiö on usein haitallinen ja vie aikaa hallinnon tärkeimmältä tehtävältä, hyvinvointityöltä, koska ylimääräiset tehtävät tuovat lisää uusia kumppaneita ja käytännön ongelmia. (Kehusmaa 2011, 36–37.)

Hieno henkilöstöjärjestelmä ei itsessään riitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, henkilöstön jaksamiseen, viihtymiseen ja tehokkuuteen. Vaikutus riippuu suoraan siitä, kuinka henkilöstö kokee käytännöt ja kuinka ne tavoittavat koko henkilöstön. Käytännöillä on oltava yhteys henkilöstön hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työskentelyn tehokkuuteen, jotka heijastuvat koko organisaation tulokseen. (Pyöriä 2012, 129.)

3.4 Johtaminen työhyvinvoinnin edistämiseksi

Jos yritys haluaa menestyä pitkällä aikavälillä, toiminnan perusasiat ja arvot on käytävä läpi koko organisaation kanssa. Henkilöstö- ja työhyvin-

vointiasioiden mukaan ottaminen ja yhteensovittaminen liikeidean kanssa tarvitsee ottaa mukaan jo suunnittelun alkuvaiheessa. (Liukkonen 2008, 66.)

Työorganisaation tuloksellisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin samanaikainen ylläpitäminen ja edistäminen ovat perusta työhyvinvoinnille. Organisaation voimavarana voidaan pitää henkilöstöä, joka on motivoitunut, innovatiivinen ja hyvinvoiva (Suutarinen & Vesterinen 2010, 59). Työhyvinvointi ja tuloksetko kasvavat, kun työnantaja ottaa huomioon liiketalouden, henkilöstön ja asiakkaat tasapuolisesti. Jos työnantaja keskittyy ainoastaan yhteen tekijään kolmen sijasta, jossain vaiheessa toiminta ajautuu väärään suuntaan. (Luukkala 2011, 21.)

Niin kauan kun organisaatiossa kehitetään huonoa työhyvinvointijohtamista, organisaation kilpailuetu kärsii. Esimiestehtävissä saattaa toimia sellaisia henkilöitä, jotka eivät ikinä tule omaksumaan työhyvinvointia omaan johtamistyöhönsä. Erityisesti ylimmän johdon välinpitämättömyys esimiesten työhyvinvointia haittaavaan toimintaan kohtaan on erityisen haitallista työhyvinvoinnille. Harmillista on, että etenkin tulostavoitteiden paineessa saatetaan esimiehelle antaa anteeksi monenlaisia virheitä. (Kehusmaa 2011, 176–177.)

Erityisesti oikeudenmukaisuudesta on tullut esimiesten henkilökohtainen kriteeri. Oikeudenmukainen esimies kykenee epäoikeudenmukaista esimiestä paremmin välittämään muutokset ja suunnitelmat henkilöstölle ja saada ne toimimaan työyhteisössä. (Pöyriä 2012, 134.)

Varhaisen tuen käynnistäminen ongelmatilanteissa ja työkyvyn seuranta ovat työpaikalla hyvää esimiestoimintaa ja henkilöstöjohtamista. Ne ovat osa toimintatapoja ja periaatteita, ja ne edellyttävät yhteistyötä, periaatteisiin sitoutumista, vuorovaikutustaitoja ja rohkeutta puuttua vaikeisiin tilanteisiin. (Rauramo 2012, 39.)

Työpaikkakiusaamisen, häirinnän ja huonon kohtelun ehkäisyssä on tärkeää tunnistaa tekijät niiden taustalta. Epäselvät tavoitteet ja työtehtävät, tiedonkulun puute, palautteen ja päätöksien ongelmat, työsuhteen epävarmuus ja yksityiselämän ristiriidat ovat yleisimpiä tekijöitä. (Rauramo 2012, 86.)

3.5 Työhyvinvoinnin johtamisen apuvälineitä

Esimiehet ovat päävastuussa yksikön oppimisesta, osaamisen kehittämisestä, toiminnan ohjaamisesta ja resurssien suunnittelusta. Esimiehellä on vastuu henkilöstön kehittämisestä, jolloin kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa. Ne toimivat välineenä osaamisen ja kehittämisen suunnittelussa. Vaikka esimies on vastuussa osaamisen ja osaamisen kehittämisestä, ovat työntekijät itse vastuussa omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. (Rauramo 2012, 149.)

Rakentava palaute, sen saaminen ja antaminen, on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin näkökulmasta. Paras palaute on välitön, tilannekohtainen, oi-

keudenmukainen ja arvostava. Palaute auttaa kokemaan työn mielekkäämmäksi ja onnistuneeksi, arvioimaan omaa työtä ja kehittämään työtä eteenpäin. Huonoin tilanne työhyvinvoinnin näkökulmasta on sellainen, että palautetta ei saa ollenkaan. Silloin työntekijä kokee itsensä merkityksettömäksi ja tarpeettomaksi. (Rauramo 2012, 135–136.)

Rakentavalla tavalla annettu palaute tuo ihmiselle tyydytystä. Asiakkaan antama välitön palaute on kannustavaa ja tuntuu merkitykselliseltä. Se ohjaa työntekijän toimintaa ja auttaa kehittymään omassa työssä. Toistuva palaute auttaa saamaan varmuutta kehittää työtä oikeaan suuntaan. (Luukkala 2011, 34–35.)

Myönteinen palaute antaa toiminnalle oikean suunnan. Kiitokset ja kehut ovat parempi tapa ohjata ihmisiä tehokkaammin kuin haukut ja kiellot. Myönteinen asenne on tehokas, koska tunteet tarttuvat ja leviävät helposti työyhteisöön mikä vahvistaa suhtautumalla muihinkin asioihin myönteisesti. Kielteinen palaute ruokkii negatiivista ilmapiiriä. (Ahola 2011, 75.)

On tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus saada oma osansa yhtiön menestyksestä. Henkilökohtaiset tai tiimikohtaiset tavoitteet ja muut lyhyen aikavälin ohjelmat mahdollistavat ansaitun palkkion hyvin tehdystä työstä. (Rauramo 2012, 138.)

Hyvät suoritukset, osaamisen kehitys ja koko yhtiön menestys ovat hyviä syitä palkita työntekijöitä. Se auttaa kannustamaan työntekijöitä parempiin tuloksiin ja luo positiivisen ilmapiirin työyhteisössä. Palkitseminen antaa myös työntekijöille mahdollisuuden hyödyntää taitojaan sekä saada työstään korvausta. (Rauramo 2012, 138.)

Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden huolehtia työhyvinvoinnin edellytyksistä. Sen avulla työntekijä tietää, mikä hänen roolinsa ja merkityksensä organisaatiossa on, mitkä ovat hänen työtehtäviään, hänelle asetetut tavoitteet, kuinka hyvin hän on suoriutunut tavoitteessaan ja mitkä ovat esimiehen odotukset jatkossa. Esimiehelle kehityskeskustelu on tärkeä, koska sen avulla voidaan selvittää, kuinka työntekijä on viihtynyt työpaikallaan, mitkä ovat hänen odotuksensa ja toiveensa tulevaisuudelta ja minkälaisia ehdotuksia ja ideoita hänellä on toimintatapojen ja työtehtävien kehittämiseksi. Kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää kerran vuodessa, minkä lisäksi kuulumisten vaihdot ja muu vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on oleellista työhyvinvoinnin kannalta. (Ahola 2011, 83.)

Kehityskeskusteluista hyötyvät koko organisaatio, työyhteisö ja työntekijä ja niistä on hyötyä vain, jos ne edistävät työpaikan ja työntekijän tavoitteita. Kehityskeskustelun tärkein tavoite on mahdollistaa hyvä, sujuva, häiriötön työ ja henkilökohtainen kehittyminen. On tärkeää, että ne ovat osa johtamista, ja että kehityskeskustelua johdetaan yrityksen tavoitteista ja visioista. Keskusteluissa on tärkeää korostaa perustehtäviä, päämäärää ja kartoittaa tärkeimmät tukitoimet. (Rauramo 2012, 140.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan puuttumaan terveydelle haittaavaan tilanteeseen, kuten häirintään ja epäasialliseen kohteluun. Tällaisia ovat esimerkiksi uhkailu, pelottelu, pilkkaaminen, vihjailu, vähättely, ahdistelu ja syrjintä. (Rauramo 2012, 87.)

Työsuojelun ja työterveyshuollon lisäksi työhyvinvointityössä on muitakin kehittämiskohteita, joista tärkeimpinä voitaisiin pitää ikäjohtamista, terveiden elämäntapojen edistämistä ja viestinnän tehokkuuden seuraamista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 39.)

3.6 Strategian merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa

Työhyvinvoinnin johtaminen muodostuu erilaisista prosesseista. Se lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, strategian tunnistamisesta, tavoitteista ja muutoksista työympäristössä. Tehokas työ, tuottavuus ja työhyvinvointi ovat prosessien tavoitteita ja ne perustuvat organisaation strategiaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 63.)

Strategian näkökulmasta työhyvinvoinnin johtaminen perustuu yrityksen profilointiin. Se kuvaa yrityksen strategiaa, joka määrittelee henkilöstöstrategian ja työhyvinvoinnin edistämisen päämäärät, ja kuvaa kuinka tavoitteet saavutetaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 60.)

Työhyvinvoinnin johtaminen ja tarpeet voidaan määritellä neljän eri osa-alueen kautta; yrityksen ja organisaation profiloinnin, kuten esimerkiksi strategia, tulostavoitteet ja henkilöstön käytettävyyden, yksilö- ja organisaation voimavarojen, kuten esimerkiksi työkyvyn, terveyden, työn organisoimisen ja työnmerkityksen, työympäristön turvallisuuden, esimerkiksi vaarojen tunnistamisen, riskien hallinnan ja turvallisuusriskin sekä muutoksen hallinnan, kuten yksilöiden, työyhteisön ja organisaation kykyjen ja mahdollisuuksien kautta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 60–61.)

Organisaation perustehtävä on aina tärkein tekijä työhyvinvointityötä suunniteltaessa. Organisaation perustehtävä, visio ja arvot määrittelevät työhyvinvoinnin, johon työterveyshuolto ja työsuojelu, kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt ja asiakaspalautteet tuovat lisää näkökulmia. Organisaation tasoa hyödyntäen työhyvinvointityön sisältö jaetaan sekä pitkän että lyhyen ajan tavoitteiksi. Työhyvinvointityöhön on tärkeää nimittää myös työryhmä, joka on työssä keskeinen toimija. Erityisesti johdon ja esimiesten tuki hyvinvointityössä parantaa toiminnan ja suunnitelmien rakentamista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 32.)

Johtamisella on suuri vaikutus niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Strategialähtöisen johtamisen päätehtävänä on työntekijöiden osaamisen tehokas hyödyntäminen. Työn tuloksellisuus on täysin riippuvainen organisaation työhyvinvoinnin tilanteesta. Organisaation tulevaisuuden haasteet, voimavarojen tunnistaminen, innovatiivisuus ja kannustava ilmapiiri ovat avain strategialähtöiseen työhyvinvointityöhön. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää aina muutosjohtajuutta riippumatta siitä, ollaanko tilanteessa, missä sitä vaaditaan vai ei. Yrityksen strategia ohjaa työhyvinvoinnin johtamista menestykselliseen tulokseen ja

se asettaa tavoitteita työhyvinvoinnin toteutumiselle. Tärkeintä on ymmärtää työhyvinvointiin vaikuttavat kokonaisuudet ja asiat ja välttää toimenpiteiden kohdistamista yksittäisiin tekijöihin. Niiden korjaamiseen ei riitä pelkästään työhyvinvoinnin johtaminen, vaan se vaatii useamman tekijän yhteisvaikutuksen sekä rohkeaa, analyysoivaa näkemystä ratkaisusta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56–57.)

Yrityksen valmistuneisuus tulevaan riippuu siitä, kuinka hyvin se on strategiassa määritellyt kilpailukykyä ylläpidon ja kehittämisen. Nämä tekijät vaativat yritystä miettimään henkilöstön, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden merkitystä tuloksiin. Kilpailukyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat henkilöstön panostuksia ja niitä on vaikea saada, jos henkilöstö ei ole motivoitunut ja sitoutunut työtehtäviinsä. Motivaatio ja sitoutuminen lisäävät myös ymmärrystä roolien, eri organisaation osien ja jäsenien merkityksen kilpailuedun edistämisessä. (Kehusmaa 2011, 145.)

3.7 Esimiehen toiminta työhön paluussa

Vaikka sairauspoissaoloon johtava prosessi, sen alkuunpanija ja poissaolon määrät saadaan selvitettyä seurannalla, mittaaminen ei riitä poissaolon todellisen syyn selvittämiseen. Yksi keino tähän on poissaolojen seuranta jo aikaisessa vaiheessa, jolloin seurataan työkykyä ja yritetään minimoida sairauspoissaolot jo varhaisessa vaiheessa. Tähän toimii parhaiten yhdistämällä työterveyshuolto, henkilöstöpalvelut, työsuojelu ja kehityskeskustelut. (Liukkonen 2008, 206.)

Ne ihmiset, jotka ovat terveydellisistä syistä pois töistä, haluavat usein palata mahdollisimman pian takaisin. On kuitenkin huomattu, että mitä pidemmälle poissaolo venyy, sitä vaikeampaa paluu takaisin on. Pitkään poissaolevan työntekijän tärkein tuki on esimies, jonka tulee tukea alaista jo varhaisessa vaiheessa. Kun tukivaiheet ja työhön paluu hoidetaan kunnon, työntekijällä on paremmat mahdollisuudet onnistua työhön paluussa. Vaikka esimies toimii työhön paluussa yhdistävänä linkkinä, tuen lisäksi organisaatiossa on asennoiduttava myönteisesti työhön palaajaa kohtaan. On tärkeää, että toipilas aistii työyhteisön ilmapiiristä, että hänen toivotaan palaavan töihin. Esimies saa tarvitsemansa tuen paluuprosessin hoitamiseen ylimmältä johdolta, henkilöstöhallinnolta ja työterveyshuoltolta. Työhön paluuseen on hyvä laatia aina yksilökohtainen suunnitelma heti, kun tiedetään sairausloman kesto. Tämä antaa mahdollisuuden tehdä muutoksia työjärjestelyihin. (Ahola 2011, 95.)

Esimiehen on hyvä osoittaa poissaolevalle työntekijälle tukihenkilö, joka voi olla esimiehen sijasta myös joku työyhteisön jäsenistä. Tukihenkilön tehtävänä on perehdyttää palaaja muutoksiin, joita on tapahtunut poissaolon aikana, seurata paluun edistymistä sekä keskustella ja olla tukena palaajalle. (Ahola 2011, 95.)

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta henkilöä Etelä-Hämeen Osuuspankin työhyvinvointiin liittyen.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan laadullista tutkimusta, joka on joukko erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Sitä on vaikea määritellä selkeästi, koska sillä ei ole teoriaa (Metsämuuronen 2006, 83). Kvalitatiivisen tutkimuksen otanta on yleensä pienempi kuin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ja sen tutkimusote soveltuu tutkimukseen hyvin silloin, kun tutkitaan esimerkiksi yksityiskohtaisia rakenteita, yksittäisten toimijoiden merkitysrakennetta, luonnollisia tilanteita tai jotakin, mitä ei voi tutkia kokeen avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä havainnoin, tekstianalyysin ja haastattelun avulla. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa avointen kysymysten esittämistä yksilöille tai ryhmille. Tutkimuksessa käytetään usein litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista apuna vastauksien ymmärtämiseen (Metsämuuronen 2006, 88). Hyvälle haastattelulle on luuteenomaista hyvä valmistautuminen, motivoiva ja johtava haastattelija ja luottamuksellisuus (Metsämuuronen 2006, 113). Haastatteluja on kolmenlaisia; strukturoituja, puolistrukturoituja eli teemahaastatteluja ja ei-strukturoituja. Tämän tutkimuksen aineistonkeruuseen käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua (LIITE 1). Se käy hyvin tilanteissa, joissa halutaan selvittää arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Teemahaastattelussa kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritelty. (Metsämuuronen 2006, 114–115.)

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja kohderyhmän esittely

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiehet, joita oli yhteensä neljä. Saadakseni erilaisia näkökulmia, haastattelin lisäksi Etelä-Hämeen Osuuspankin henkilöstöjohtajaa ja johtavaa työterveyshoitajaa. Haastateltavat esimiehet valittiin yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa ja valitsimme esimiehet yksikön koon ja esimieskokemuksen perusteella. Toukokuussa lähetin haastateltaville sähköpostin, jossa kerroin haastattelusta ja pyysin sopimaan haastatteluajan kanssani. Sähköpostin liitteeksi lähetin teemahaastattelurungon.

Haastatteluajat sovittiin samalle viikolle ja haastattelut suoritettiin kasvotusten työpaikalla, esimiesten omissa työhuoneissa. Haastattelu nauhoitettiin, jotta sen litterointi ja tutkimuksen analysointi olisi helpompaa. Kerroin nauhoituksesta ennen haastattelun aloittamista ja kaikki haastateltavat antoivat hyväksyntänsä sille. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2014. Haastattelut kestivät 13 minuutista 38 minuuttiin.

4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Ennen kuin varsinaista aineiston analyysia voidaan alkaa toteuttamaan, on aineisto saatava sellaiseen muotoon, että analysointi on mahdollista. Tämä tarkoittaa litterointia, jolloin haastattelut ja muistiinpanot kirjoitetaan puhtaaksi (Metsämuuronen 2006, 122). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto kuunneltiin ja kirjoitettiin sanatarkasti Word-tiedostoon haastatteluja seuraavana viikonloppuna, ja aineistoa kertyi yhteensä 22 sivua. Aineiston analysoimisen ja tunnistamisen helpottamiseksi haastattelut numeroitiin ja haastateltavat profiloitiin.

On olemassa neljä tapaa analysoida teemahaastattelun aineisto: sisällönanalyysi, henkilösuhteiden analyysi, analyysi sosiaalisten tyyppien mukaan ja sosiaalisen rakenteen kuvausten muodostaminen (Metsämuuronen 2006, 122). Tämän opinnäytetyön analyysiksi valittiin sisällönanalyysi. Analysoinnin helpottamiseksi sisällönanalyysi voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen: aineistoon tutustumiseen, aineiston sisäistämiseen ja teoriointiin, aineiston karkeaan luokitteluun, tutkimustehtävän täsmennykseen, aineiston tarkempaan luokitteluun, aineiston horjuttamiseen ja johtopäätöksiin. Aineiston analysoinnin helpottamiseksi apuna voidaan käyttää myös miellekarttaa. (Metsämuuronen 2006, 124–125.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltavien joukko oli pieni ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin hyvin erityyppisesti. Näiden asioiden takia aineiston analyysia ei voitu toteuttaa aineistolähtöisesti, vaan tutkimuksen sisältö eriteltiin ja sen avulla tehtiin tutkimuksen johtopäätökset.

Et ei se työhyvinvointi ole mitään erillistä, vaan se on sitä ihan normaalia arkipäivää et sä tiät mitä tavoitteita sun työssä on ja et sä tiät mitä sun täytyy tehdä, et mitä sulta odotetaan. Et sä et oo niinku epävarma et pitääköhän mun niinku tehdä tässä näin vai odotetaanko et mä teen jotain muuta. Et ne pitää olla selvillä et mitä sä teet.” (Haastattelu 1, 16.5.2014.)

”Et ainoastaan semmonen ihminen, joka viihtyy työssään niin hänellä on niinku parhaat mahdollisuudet onnistua. Et tota kylhän se työhyvinvointi on hyvin laaja se kenttä. Mut se on niinku semmonen et siihenhän liittyy hyvin monet asiat niinku liittyy tähän työhyvinvointiin, et se oma rooli pitää olla selkeä ja se sitten versus tavoiteasetanta ja pitää pystyä niinku vaikuttamaan omaan työhön ja sitte tietenkin se et pitää viihtyy siin työyhteisössä et tota kokee siinä olevansa työyhteisön jäsen. Ja niin kun tavallaan mun mielestä semmoset ikään kun suurimmat pahoinvointiin liittyvät asiat tulee niinku niistä et se rooli ei oo kohillaan ja tavoitteet on niinku erit mitä sult niinku odotetaan. Ja tietenkin myös tämmöset ku omat pätevyudet on paikallaan et se osaaminen vastaa niinku sitä roolia. Se on mun mielestä niinku tärkeä asia et jos sult niinku edellytetään jotain semmosta et sul ei oo siihen eväitä tai sulle ei anneta mahdollisuuksia, niin varmastikaan se työhyvinvointi ei oo se paras mahdollinen.” (Haastattelu 2, 15.5.2014.)

”Sitten mun mielestä sekin on työhyvinvointia et miten me niin kun sisäisesti toinen toistamme kohdellaan täällä. Sillä on niin kun iso merkitys että kun sä apua tarviit niin mitä sulle työkaveri sanoo tai on sanomatta. Niin tota se työhyvinvointi lähtee ihan perusasioista.” (Haastattelu 4, 15.5.2014.)

”Että työssä pystyy olemaan, ettei fyysisesti romutu siinä työpisteellään. Mutta sitten se työhyvinvointi, mikä tulee sitten työyhteisön yhteen hiileen puhaltamisesta ja miten työkavereiden kanssa yhteistyö toimii, ja asiakkaat siihen vaikuttavat tietysti, miten asiakkaiden kanssa menee ja minkälaiset ohjeet on annettu ja tietääkö mitä odotetaan hänen työltä ja tietää miten suorituksia mitataan ja että saa palautetta siitä ja muuta tällaista. Niin nämä ovat sellaisia, mistä se varsinainen työhyvinvointi mun nähdäkseni koostuu. Ja tulee vielä sellainen asia mieleen, että se on niin kuin äärettömän tärkeä, jos ajattelee vaikka omasta roolista, niin mun tehtävä on myynnin johtaminen eli yritän auttaa yksikön jäseniä siihen, että ne pääsisivät tavoitteisiin ja että meidän yksikön tavoitteet toteutuisivat.” (Haastattelu 3, 14.5.2014.)

Seuraavaksi haastateltuja pyydettiin arvioimaan oman työyhteisönsä eli työyksikkönsä työhyvinvoinnin tilaa. Kaikki arvioivat työhyvinvoinnin tilan hyväksi tai kohtalaiseksi hyväksi. Kiitettävää arvosanaa ei uskallettu antaa, koska he ovat huomanneet uuden pankin tuoneen paljon kuormittavia tekijöitä, jotka huonontavat työhyvinvointia ainakin hetkellisesti.

”Kyl mä nyt arvioisin kohtalaiseksi hyväksi tän työhyvinvoinnin, en mä varmaan sitä kiitettävää arvosanaa uskalla antaa et tällä hetkellä mä nään sen mikä mua hieman huolestuttaa on epätasasta kuormittumista, että on niin kun tiettyjä yksiköitä tai tiettyjä henkilöitä, tiettyjä rooleja, ehkä enemmänkin niit rooleja, missä sitä työtä on siihen käytettävissä olevaan

aikaan niin liikaa. Ja se minuu huolettaa et se ei oo tasanen se työkuorma.” (Haastattelu 1, 16.5.2014.)

”No tota sanotaanko niin että mulla on 12 alaista tässä ja tota noin niin ja tavallaan toivon että niistä kenestä mä en niinku tiedä niin tota mulla on aavistus että se on ihan hyvällä tasolla, et kuitenkin niinkun heitä tapaan ihan säännöllisesti ja jutellaan asioista ja koittanu luoda sellaiset puitteet että jos on semmosia asioita mitkä vaikuttaa siihen työkykyyn et niistä myöskin sit puhutaan ja keskustellaan, mutta tota se jää paljon sen henkilön omalle vastuulle tietysti koska mä en koko aika oo siinä niinku hengittämässä niskaan. Mulla on semmonen käsitys et se on ihan hyvällä tasolla mut sitten mullla on yksikössä henkilöitä kenen kanssa me ollaan puhuttu niinkun sellaisista asioista mitkä liittyy siihen hänen omaan työhyvinvointiin et haasteitakin on kyllä.” (Haastattelu 5, 16.5.2014.)

”Me kun ollaan myynnin tuen kanssa niin kun tän EHOP:n aikana vois sanoa kaikista suurimmassa myllerryksessä kun meitä muutokset koskee kaikista eniten niin siihen nähden mun mielestä meillä on ihan sanotaanko ok tilanne, se voisi olla ihan niin kun erilainenkin. Me puhutaan siitä paljon yksikköpalavereissa, me puhutaan siitä yksilöiden kanssa ja mikä on oma fiilis, mikä on oma tuntemus. Me tunnistetaan ne asiat, mitkä vaikuttaa siihen meidän hyvinvointiin, mut siel on niin paljon sellasia juttuja että me ei niin kun voida niille mitään kun ne tulee tavallaan annettuina teijoina ja me niin kun luodaan uskoo toisillemme siitä että tavallaan me tiedetään että tää on nyt tässä kohtaa näin mut tää ei oo ikuisesti näin. Et me ollaan tehty tällöinen suunnitelma et tän vuoden aikana me nähdään et mikä se meidän työkenttä on ja ens vuonna tilanteen täytyy olla sitten toisenlainen.” (Haastattelu 4, 15.5.2014.)

”Mä arvioisin, että se on melko hyvällä tolalla. Tietysti kaikki ei ole aina omaan rooliinsa niin tyytyväisiä kuin vois olla. Mutta varmaan sellaista täydellistä maailmaa ei siinäkään koskaan saavuteta. Mun työyhteisössä on joitakin sellaisia haastavia tekijöitä, jotka vaikuttaa työhyvinvointiin ja se on se, että kun me ollaan niin kun hajallaan ympäri tätä pohjoista toimialuetta, elikkä kuudessa konttorissa ja 20 ihmistä, niin konttorithan on meillä tosi pieniä, niin monestihan työhyvinvointiin vaikuttavat sellaiset asiat, että jos kaikki ei tahdo mennä ihan putkeen, niin tulee heti se ajatus mieleen, että meistä konttorilaisista ei välitetä, kun me ollaan niin pieniä täällä. Ja sitten se on henkilöstä kiinni se, kun jollekin voi tulla sellaisia tuntemuksia, että on yksinäinen olo, että meidät on unohdettu tänne johonkin. Tuntuu, että ei saa ketään kiinni, jos täytyy kysyä jotakin. Ja yleensä ne vaikuttaa, kun kulminoituu sellaisiin tilanteisiin, kun on muutenkin jotenkin hankalaa, ja sit jos ei osaa vaikka jotakin ja ei saa jotakin asiantuntijaa heti kiinni pääkonttorilta, niin se on jotenkin saman tien negatiivinen juttu, mikä taas vaikuttaa työhyvinvointiin.” (Haastattelu 3, 14.5.2014.)

5.3 Työhyvinvoinnin tukeminen ja heikentäminen

Haastateltuja pyydettiin kertomaan, miten esimies voisi tukea työhyvinvointia Etelä-Hämeen Osuuspankissa. Keskeisimmiksi asioiksi listattiin esimiehen vuorovaikutustaidot, kuunteleminen, läsnäolo ja oikeudenmukainen kohtelu. Esimiehillä on paljon vaikutusvaltaa työyhteisön ilmapiiriin, joka vaikuttaa työhyvinvointiin.

”No oikeastaan siitähän se lähtee, että esimiehen pitäis olla läsnä. Elikkä jotenkin itse näen, kun tänä päivänä tehdään paljon etätöitä ja esimiehet ei välttämättä oo siellä työpaikallakaan läsnä vaan paljon reissataan ja ollaan poissa, että sen näkee kyllä heti siitä että ne työntekijät ei voi hyvin, että ne tarvitsee sen esimiehen läsnäolon. Et vaikka varmaan sellaiset perusasiat ja työt sujuu, siinä ei työntekijät tartte sitä et se esimies puhalttaa koko aika niskaan, mut sit ku jos tulee joku juttu niin sit se esimiehen läsnäolo ja tuki on hirveen tärkeessä roolissa.” (Haastattelu 6, 14.5.2014.)

”Että tota tietenkin siinä mun mielestä ihan keskeinen on nää valmennuskeskustelut mitkä meil pyörii niinku kahden viikon välein ja ne on semmosia noin puolen tunnin juttuja ja tota sil taval et niissä on aina sit ihmisillä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Et mä niinku kyselen heiltä, kuuntele mimmonen heiän työtilanne niinku on ja me pyritään niinku kattoon yhdes mahdollisimman paljon eteenpäin sitä tilannetta et mikä se työtilanne on ja se työtaakka et mimmoset ne tulevat työpäivät ja tulevat viikot niinku on et onko ajanvarauksia niinku liikaa, onko liian vähän ja sitte tietenkin mä pyrin niinku tsemppaamaan et millä tavalla he pääsevät sitten niinku taas lähemmäs sitä tavoitetta.” (Haastattelu 2, 15.5.2014.)

”Se että esimies kuuntelee, on tärkeätä. Ihmisen täytyy tulla kuulluksi ja saada oman mielipiteensä sanottua. Esimiehen täytyy olla helposti lähestyttävä että sille uskaltaa tulla sanomaan kriittisiä asioita. Tietysti se, että esimies on läsnä päivittäisessä työssä ja tietää, mitä ne tekee ja kysyy miten menee, miten sä voit ja miten jaksat ja mitä sulle kuuluu. Pieniä juttuja, mutta täytyy välittää yksikön jäsenistä.” (Haastattelu 3, 14.5.2014.)

”Mun mielestä työhyvinvointi, mihin esimies voi vaikuttaa on juuri se että semmonen avoin keskustelu on se millä me pärjätään ja millä me luodaan just sitä työhyvinvointia. Et sit kun asiat rupeis meneen siihen malliin että itse ahdistaa ja tulee semmonen patouma niin se puhuminen auttaa aina ja se on mun mielestä esimiehen tärkeä tehtävä niin kun huomioida niitä tilanteita ja seurata ihmisiä että miltä näyttää.” (Haastattelu 4, 15.5.2014.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten esimies voi heikentää työhyvinvointia Etelä-Hämeen Osuuspankissa. Heikentävinä tekijöinä pidettiin epäoikeudenmukaista kohtelua, vähättelyä, poissaoloja ja välinpitämättömyyttä. Puutteellisten vuorovaikutustaitojen ja negatiivisen palautteen antaminen koettiin myös heikentävän työhyvinvointia.

”No oikeastaan juuri näillä asioilla. Et jos hän ei oo läsnä eikä kuuntele, jos esimies vähättelee niitä asioita, joita ihmiset yrittää julkituoda, niin silloin ollaan kyllä väärässä suunnassa. Et se on aina se, et kun se ihminen aukasee sen suunsa ja sanoo jonkun epäkohdan, et tää ei oo vaik oo hyvin

niin jotain sille täytyy tehdä. Se täytyy jossain foorumissa aukasta ja miettiä et miten se voitais tehdä toisin et tilanne ois parempi.” (Haastattelu 6, 14.5.2014.)

”Oikeudenmukaisuus ei ole aina tasapuolisuutta, vaan jotkut ratkaisut voidaan kokea sillä tavalla, vaikka suurimmalle osalle asia on ok, niin voi olla että joku ei ole omaan rooliinsa täysin tyytyväisiä. Joku kokee sen niin, että siltä vietiin jotain pois tai ei tee sellaista työtä mitä haluaisi tehdä. Ihan pakostikin joutuu joskus heikentämään joidenkin yksilöiden kokemaan työhyvinvointia niillä ratkaisuilla, jotka on vaan pakko tehdä. Muutenkin siis ylipäättään sellaiset niin kuin kohtelee epäreilusti, ei kuuntele, ei ole tavoitettavissa, tulee sellainen olo että ei välitetä tai ei pidä sen oman porukan puolia.” (Haastattelu 3, 14.5.2014.)

”No sit tietysti sellanen et sä oot koko aika naputtamassa ja kertomassa pelkkiä epäkohtia ja miks näin ja mikset sä noin ja tää ei vielkään suju-tyyppisesti niin kyllähän sä saat niin kun aikamoisen tilanteen aikaseen. Itseasiassa se voi tulla hyvinkin pienestä et sitä työhyvinvointia ei oo.” (Haastattelu 4, 15.5.2014.)

5.4 Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen keinot

Haastateltavilta kysyttiin, millainen vaikutus esimiehellä on työhyvinvointiin. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehen vaikutus on suuri, sillä esimies on tärkeä tunnelmanluoja työyhteisössä. Lisäksi kerrottiin, että esimiehen poissaolot ja vähäinen tuki vaikuttavat työhyvinvointiin laskevasti.

”No kyl se varmaan on niin ku mä veikkaisin et kyl se esimies vaikuttaa eniten. Et se lähiesimies vaikuttaa eniten siihen työhyvinvointiin. Et kyl mä koen et se mun rooli on niinku hyvin tärkeä siinä et jos tota tavallaan ihmiset kokee mut tavallaan niinku negatiivisena tai semmosena, et mä uskon et mä hyvin nopeesti saisin ikään kun sen paketin sekasin tai näin.” (Haastattelu 2, 15.5.2014.)

”Jos puhutaan vaan henkisen puolen niin kun oletetaan että tuolit on säädetty oikein ja kaikilla on sellaiset asiat kunnossa, niin mä väittäisin että esimiehen vaikutus on aika suuri. Jos asiakkaalta tulee huonoa palautetta taikka joku juttu menee muuten pieleen, niin se tapa jolla esimies siihen suhtautuu on tosi tärkeä juttu. Miten se homma käydään yhdessä läpi ja mietitään kuinka se voisi jatkossa toimia ja sitä täytyy tukea ja tietysti niitä omia yksikön jäseniä. Vaikka mikä olisi niin esimiehen täytyy olla tukena.” (Haastattelu 3, 14.5.2014.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Keinoiksi mainittiin jatkuva arviointi, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, valmennuskeskustelut, kehityskeskustelut, yksilön huomioiminen ja havainnointi.

”Se henkilön rooli on niinku tasapainossa hänen osaamisen ja hänen pätevyyksien kanssa, et hänellä on niin kun kaikki pelimerkit tehdä sitä työtä.

Ja tota sit tietenkä myös se et se tavoteasetanta on niin kun kohdallaan sen roolin kanssa ja et hän pystyy itte vaikuttaan siihen hänen omaan työhönsä, et hän pystyy tavallaan itte suunnittelevaan ja vaikuttamaan niinku siihen.” (Haastattelu 2, 15.5.2014.)

”Ne keinot on just sitä että on sitä aikaa niinku jokaiselle, että sitä kautta pääsee sitten kiinni just sen havaintojen tekemiseen siellä että huomais mahdollisimman varhain semmosia asioita mitkä on niinku muuttuneet ja sitten pystyis sitä kautta puuttumaan.” (Haastattelu 5, 16.5.2014.)

”Siinä kehityskeskustelussa tulee paljon asioita, et se yksilö pystyy niitä epäkohtia tuomaan, et mitkä hänen mielestä ei oo hyvin. Ja siinä voidaan yhdessä keskustella, et miten niitä voitais parantaa. Et tää on tietysti yksilötasolla tapahtuvaa juttua, mut kehityskeskustelustahan tehdään yleensä semmonen koostekin, et sitten kun on kaikki kehityskeskustelut käyty, niin yhdessä mietitään niitä asioita, et nää asiat on nyt ilmitullu ja näille asioille ois sitten hyvä tehdä jotain.” (Haastattelu 6, 14.5.2014.)

5.5 Työhyvinvoinnin johtamisen vaikeudet ja työhyvinvoinnin tukeminen

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat työhyvinvoinnin tukemisen vaikeuksia. Haastatellut kertoivat, että suuret odotukset esimiestä kohtaan, ajanpuute, kiire, huono resurssitilanne ja ihmisten erilaisuus vaikeuttavat työhyvinvoinnin tukemista.

”Mä en oo aivan varma et ymmärtääkö kaikki, et kuinka suuret odotukset siihen esimiestyöhön ladataan. Et välillä tuntuu et ne odotukset on aika epärealistiset et välillä tuntuu et esimiesten odotetaan olevan niinku ikäänku heillä ei olisi niinku omia tunteita tai omia vaikeuksia ollenkaan et niitten pitäis niinku aina olla se joka on saavutettavissa ja joka jaksaa ja antaa voimaa ja antaa energiaa et välillä mua jotenkin oikeen pelottaa kuinka suuret vaatimukset sille esimiestyölle tulee.” (Haastattelu 1, 16.5.2014.)

”Mä luulen että esimiehillä suurin vaikeus on ajanpuute monessa asiassa. Ja luulen et hekin kokevat ja tuntevat tuskaa siitä, että on niin paljon asioita mitä pitää niinku hallita ja mitä pitää hoitaa, et yksinkertaisesti aika ei tunnu riittävän siihen. Et mä luulen et se on se suurin vaikeus. Et mä ite uskon, et jokainen esimies haluais olla mahdollisimman hyvä esimies ja haluais et ois aikaa siihen, et vois kuunnella sitä mun alaista kun sillä on mulle asiaa.” (Haastattelu 6, 14.5.2014.)

Lopuksi esimiehiltä kysyttiin, miten työhyvinvointia voitaisiin vielä kehittää Etelä-Hämeen Osuuspankissa. Haastateltavat listasivat asioihin vaikuttamisen, palautteen antamisen kehittämisen, paremman yhteistyön työterveyshuollon kanssa, riittävät resurssit, vaihtuvuuden pienentäminen, ajankäytön tehostamisen ja päivittäiset jumppahetket.

”Ja sit ollaan monta kertaa puhuttu että keskellä päivää pidetään sellasia jumppahetkiä et ku meillähän tää työ on useesti sitä et mehän ei tästä päivän aikana poistuta työpisteeltä mihinkään et käydään tosi harvoin tossa tulostimella et kyl melkein koko päivä istutaan täs samassa paikassa ja

muuta niin tota et semmosia kesken päivää olevia pieniä et hei nyt kaikki ylös ja kaks minuuttia ja kaikki pyörittelee hartioita ja roikutaan jossain vaikka ja muuta niin musta ois kauheen kiva toteuttaa joku sellanen juttu.” (Haastattelu 5, 16.5.2014)

”Varmistamalla riittävä resurssointi, se on ensimmäinen juttu. Ei tarvitsisi käydä selvitysmistaisteluja. Vaihtuvuuden pienentäminen, sitä on ollut liikaa yksikössä. Toisaalta vaihtuvuus on hyvä juttu, tuo uusia työkavereita, mutta toisaalta taas joudutaan opastamaan ja se voi aiheuttaa väsymystä ja stressiä ihmisille.” (Haastattelu 3, 14.5.2014.)

”No tällä hetkellä omasta yksiköstä on selvästi se, että kun meillä on paljon vielä epäselvyyttä tässä uudessa pankissa niin kun asioista mitkä tulee meille annettuina tekijöinä. Niin me selvästi kaivataan sitä että me saadaan normalisoitumaan tää meidän maailma eli henkilöt jotka täällä meillä toimii osa uusissakin rooleissa että muodostuu se kokonaiskäsite että mikä oikeesti se mun tonttini on.” (Haastattelu 4, 15.5.2014.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiehet huomioivat työhyvinvoinnin jokapäiväisessä johtamisessaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa esimiesten johtamisen vaikutuksesta työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvointiin.

6.1 Tulosten tarkastelu

Pääongelmana oli selvittää, miten esimiehet ottavat työhyvinvoinnin huomioon johtamisessaan. Jotta voitiin tutkia työhyvinvoinnin huomioimista johtamisessa, oli tärkeää selvittää, miten esimiehet määrittelevät työhyvinvoinnin. Haastateltujen mukaan työhyvinvointi ei ole erillistä tekemistä, vaan normaalia arkea, jossa työntekijät viihtyvät. Työhyvinvointiin liittyi vahvasti hyvät työolot, työergonomia, avoin ilmapiiri, hyvä yhteistyö, tasapainoinen kuormitus, riittävä osaaminen ja oikeanlaiset tavoitteet.

Työhyvinvointia ylläpitäviksi ja kehittäviksi keinoiksi haastateltavat mainitsivat avoimuuden, jatkuvan arvioinnin, kahden viikon välein pidettävät valmennuskeskustelut, kehityskeskustelut, yksilön huomioiminen, työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työrooliinsa ja tilanteiden havainnointi. Tärkeimmiksi työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi listattiin keskittyminen omaan rooliinsa, läsnäolo, kuunteleminen, aito välittäminen, avoimuus, palautteen antaminen, epäkohtiin puuttuminen, hyvien työolojen varmistaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot. Tärkeäksi koettiin myös se, että pitää omiensa puolta ja käy avointa keskustelua vaikeistakin asioista. Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi kaksi haastateltavaa mainitsi esimiehen epäoikeudenmukaisen kohtelun ja vähäisen läsnäolon. Muita heikentäviä tekijöitä olivat itsensä asettaminen muiden yläpuolelle, alaisten vähättely, asioiden unohtelu, piittaamattomuus ja tuloksiin tuijottaminen. Jos esimies on vaikeasti lähestyttävä tai ei puutu ongelmatilanteisiin, heikentää se työhyvinvointia. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehen vaikutus työhyvinvointiin on merkittävän suuri. Esimiehen katsotaan olevan tunnelman luoja, jonka täytyy näyttää esimerkkiä muille yksikön jäsenille.

Opinnäytetyöllä oli kolme alaongelmaa; mitkä ovat työhyvinvoinnin nykytila, haasteet ja kehittämisen kohteet Etelä-Hämeen Osuuspankissa. Haastateltavat arvioivat työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilan olevan kohtalaisen hyvä. Kaksi vastaajaa kertoi uuden pankin perustamisen vaikuttaneen työyhteisön työhyvinvointiin laskevasti, mutta uskovat sen olevan hetkellistä. Muita työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat epätasainen työkuormitus tietyissä rooleissa, työyhteisön jakautuminen eri konttoreihin ja hetkellinen osaamattomuuden kokeminen.

Kolme haastateltavista kertoi kiireen olevan suurin työhyvinvoinnin haaste. Muiksi työhyvinvoinnin haasteiksi mainittiin uuden pankin tuomat muutokset, työntekijöiden väliset riitatilanteet, erilaiset ihmistyytit, ongelmat vapaa-ajalla ja kotona, epätietoisuuden, palautteen antamisen arasteleminen, hetkelliset muutokset resurssitilanteessa ja muutoskykyisyyden puuttuminen. Puhumattomuus ja asioiden ennalta oletaminen koettiin

haastaviksi, koska ongelmien ratkaiseminen onnistuu aina parhaiten puhumalla asioista suoraan esimiehen kanssa. Myös se, että esimies ei tunne yksikkönsä jäseniä tarpeeksi hyvin, koettiin yhdeksi työhyvinvoinnin toteutumisen haasteeksi Etelä-Hämeen Osuuspankissa.

Kaksi haastateltavista kertoi työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeimmäksi asiaksi riittävät resurssit ja mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. Muita kehittämisen kohteita olivat esimiehen roolin keskittäminen myyjän roolista esimiestyöhön, koko pankin yhteishenkeen panostaminen ja laajempi muutosvalmentaminen. Vaihtuvuuden vähentäminen, yhteiset virkistysillat, mieltä piristävät ”jumppahetket” ja palautteen antamisen harjoittelu koettiin myös tärkeiksi kehittämisen kohteiksi Etelä-Hämeen Osuuspankissa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan yleensä kahdella termillä: reabilititeetilla ja validiteetilla. Molemmat termit tarkoittaa luotettavuutta, mutta niiden sisältö eroaa. Reabilitteen sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetin sisältö on se, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoituskun mitata (Metsämuuronen 2006, 56). Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen luotettavuus on oleellisempi asia kuin tutkimusasetelma (Metsämuuronen 2006, 48). Tutkimuksen ja tulosten kriittinen tarkastelu, kattava teoria ja riittävä esitutkimus ovat oleellisia vaiheita tutkimuksen luotettavuuden mittaamisessa. (Metsämuuronen 2006, 55.)

Työn reabilitettiin ja validiteetti varmistettiin paneutumalla teoriaan ja aiempiin aihetta käsitteleviin opinnäytetöihin. Tämän jälkeen laadittiin haastattelun runko ja pohdittiin kysymysten riittävää syventämistä. Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin ja nauhoittimen toiminta tarkistettiin haastattelun jälkeen. Haastattelut litteroitiin haastattelujen jälkeisenä viikonloppuna. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja niihin oli varattu tarpeeksi aikaa. Kaksi haastattelua keskeytyi ja haastattelua jatkettiin, kun haastateltava tuns olevansa valmis jatkamaan. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat neljä Etelä-Hämeen Osuuspankin esimestä, henkilöstöpäällikkö ja työterveydenhoitaja, yhteensä siis kuusi. Tutkimukseen suostui osallistumaan kaikki kohdejoukon henkilöt. Henkilöstöpäällikköä ja työterveydenhoitajaa haastatteleamalla tutkimusongelmiin tuotiin erilaisia näkökulmia.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää, miten Etelä-Hämeen Osuuspankin esimesten työhyvinvointi otetaan huomioon esimiestyössä. Usein keskitytään mittaamaan ja parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia, jolloin esimesten työhyvinvointi jää taka-alalle. Kiinnostavaa olisi myös tehdä uusi tutkimus vuoden päästä, kun uuden pankin avaamisesta olisi kulunut enemmän aikaa. Silloin olisi mielenkiintoista verrata tuloksia ja katsoa, kuinka paljon uusi pankki on vaikuttanut työhyvinvointiin.

6.4 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön idea muodostui Etelä-Hämeen Osuuspankin henkilöstöpäälliköltä saadun lomakkeen kautta. Lomakkeelle oli listattu mahdollisia opinnäytetyön aiheita, joka on lähinnä laadittu opinnäytetyön aiheen muodostumisen avuksi. Yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa sovimme haastateltavista esimiehistä ja kaikki haastateltavat suostuivat osallistumaan tutkimukseen. Otin kaikkiin haastateltaviin henkilöihin yhteyttä sähköpostitse ja sovimme haastatteluajan. Pyysin varaamaan aikaa haastattelulle noin 30–45 minuuttia, jotta aikaa jäisi myös vapaalle keskustelulle.

Haastateltujen määrä suhteessa Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiesten määrään ovat kuitenkin suppeat. Kaikkien haastateltavien esimiesten yksiköt erosivat paljon toisistaan, joten haastateltavat vastasivat kysymyksiin hyvin erilaisista näkökulmista. Tämän takia aineistopohjainen analyysi oli hyvin vaikea toteuttaa ja päädyin lähinnä erittelemään tutkimusaineistoa.

Koska esimiesten määrä oli suppea verrattuna Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiesten kokonaismäärään, tutkimustuloksia ei voida yleistää koko Etelä-Hämeen Osuuspankkia koskeviksi. Haastattelemani esimiehet toimivat lähinnä Etelä-Hämeen Osuuspankin pääkonttorilla ja pohjoisen alueen konttoreissa. Jos olisin lisännyt haastateltavien määrää ja laajentanut haastateltavien esimiesten toimipaikkoja eteläiseen alueeseen, olisivat tutkimustulokset olleet luotettavimpia koko pankkitasolla. Saatuja tutkimustuloksia pystytään kuitenkin hyödyntämään paikallisesti Etelä-Hämeen Osuuspankin pohjoisella alueella.

Aihevalintani oli hyvin ajankohtainen ja haastattelemani henkilöt pitivät sitä tärkeänä aiheena. Esimiestyö koetaan haastavana, mutta palkitsevana työnä. Yleensä työhyvinvointia ei pysähdytä miettimään, vaan se on osa esimiehen arkipäivää ja tulee usein luonnostaan. Muutama haastateltava koki haastattelun itselleen hyödylliseksi, pysähtyessään miettimään asioita työhyvinvoinnin näkökulmasta. Arjen kiireissä usein sellaiseen ei ole aikaa.

Tutkimuksen perusteella haastatellut kokivat, että esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia parhaansa mukaan. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta esimiesten ottavan työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioon esimiestyössään jatkuvan arvioinnin, aidon välittämisen ja avoimuuden avulla.

Haastateltavat arvioivat Etelä-Hämeen Osuuspankin työyhteisön työhyvinvoinnin kohtuullisen hyväksi. Haastateltavat tiedostivat kehitysmahdollisuudet, mikä tietenkin edesauttaa esimiehiä kehittymään työssään. Esimies vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin ja tutkimustuloksien mukaan he tekevätkin parhaansa, jotta työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisimman mukava tulla aamuisin töihin.

LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä –käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.
- Iloranta, K., Seuri, M. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina Työterveyshuolto. Tietosanoma ja kirjoittajat.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -Työhyvinvointitaitojen kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Otala, L-M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. WSOY.
- Peeling, N. 2006. Loistopomo. Suom. Mari Hyypiä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.
- OP-Pohjolaryhmä lyhyesti. Osuuspankki. 2014. Viitattu 11.5.2014.
<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma?id=80100&srcpl=1>
- Etelä-Hämeen Osuuspankki. Osuuspankki. 2014. Viitattu 11.05.2014.
<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit/etela-hameen-osuuspankki?cid=151147203&srcpl=3>

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. Kauanko olet toiminut esimiesroolissa?
2. Mikä on työtehtäviesi sisältö?
3. Mikä on oma näkemyksesi työhyvinvoinnista?
4. Miten arvioisit oman yhteisösi työhyvinvoinnin?
5. Miten esimies voi tukea työhyvinvointia Etelä-Hämeen Osuuspankissa?
6. Miten esimies voi heikentää työhyvinvointia Etelä-Hämeen Osuuspankissa?
7. Mikä vaikutus esimiehellä on työhyvinvointiin?
8. Mitkä keinot esimiehenä koet olevan tärkeitä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä?
9. Mitkä ovat työhyvinvoinnin tukemisen vaikeudet?
10. Miten oman yhteisösi työhyvinvointia voitaisiin kehittää Etelä-Hämeen Osuuspankissa?