

Mirva Kautonen

TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA JA JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tulevaisuuden liiketoimintajohtaminen

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tekijä/Tekijät	Mirva Kautonen
Työn nimi	Työhyvinvoinnin nykytila ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin
Toimeksiantaja	Organisaatio X
Vuosi	2023
Sivut	119 sivua, liitteitä 9 sivua
Työn ohjaaja(t)	Piritta Parkkari

TIIVISTELMÄ

Työhyvinvointi muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Se on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työpaikalla työhyvinvointia voidaan lisätä hyvällä ja motivoivalla johtamisella, tukevalla ja myönteisellä työyhteisön ilmapiirillä ja sekä panostamalla työntekijöiden ammattitaitoiseen osaamiseen. Finanssiala elää tällä hetkellä voimakkaassa murroksessa ja perinteisten rahoituslaitosten toimintaa haastaa muuttuva toimintaympäristö. Toimintaympäristön digitalisaatio sekä kiristynyt finanssialan sääntely ovat muuttaneet finanssialan työntekijöiden työtehtäviä, työntekemisen tapoja ja osaamisvaateita. Työntekijöiltä vaaditaan toisenlaisia taitoja ja kykyjä kuin aiemmin, mutta tarvitaan myös työhyvinvointia työssä jaksamisen tueksi.

Tämän opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin nykytila ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantajan henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa sekä tutkitaan, millainen vaikutus johtamisella on työhyvinvointiin ja millaiset johtamiskäytännöt joko tukevat tai heikentävät työhyvinvointia. Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle selvitys sen työhyvinvoinnin tilasta, saada käsitys, miten johtaminen ja eri johtamistyyli vaikuttavat työhyvinvointiin sekä tuoda esille työntekijälähtöisiä kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin ja mahdollisten ongelmakohtien parantamiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tutkimuksellisenä lähestymistapana työssä on käytetty tapaustutkimusta. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka toimitettiin vastaajille sähköisesti. Toteutetun kyselytutkimuksen kysymykset jaoteltiin Päivi Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat -mallia mukaillen siten, että työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja johtamistyö tulivat tiedonkeruussa huomioiduiksi. Saaduista tutkimustuloksista on muodostettu johtopäätökset sekä koottu kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin tilan kehittämiseksi.

Tehty tutkimus osoittaa, että toimeksiantajan työntekijöiden työhyvinvointi on organisaatiossa hyvällä tasolla. Tulokset myös osoittavat, että johtamisella ja eri johtamiskäytännöllä on huomattava merkitys työhyvinvointiin. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointia voidaan organisaatiossa kehittää kiinnittämällä huomiota työn kuormituksen hallintaan ja itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen, perehdyttämisprosessiin, kehittämällä esihenkilötyötä ja esihenkilötaitoja, vuorovaikutusta sekä vahvistamalla avointa ja positiivista tahtotilaa työyhteisössä.

Asiasanat: työhyvinvointi, esihenkilötyö, johtamismenetelmät, työhyvinvoinnin kehittäminen

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Mirva Kautonen
Thesis title	The current state of well-being at work and the influence of management on well-being at work
Commissioned by	Organization X
Time	2023
Pages	119 pages, 9 pages of appendices
Supervisor	Piritta Parkkari

ABSTRACT

Well-being at work is made up of work and its meaning, health, safety, and well-being. Workplace well-being can be increased with good and motivating management, a supportive and positive working community atmosphere, and by investing in the professional skills of employees. The financial industry is currently going through a strong transition, and the operations of traditional financial institutions are challenged by the changing operating environment. The digitalization and the tightening regulation of the financial sector have changed the work tasks, working methods and competence requirements of financial sector employees.

The topic of this thesis was examining the current state of occupational well-being and the influence of management on occupational well-being. The thesis examined the state of the client's staff's well-being at work and what kind of impact management has on occupational well-being and what kind of management practices either support or weaken occupational well-being. The goal of the work was to provide the client with an explanation of the state of their staff's well-being at work, to gain an understanding of how management and different management styles affect well-being at work, and to bring forward employee-oriented development proposals to improve well-being at work and possible problem areas.

The thesis was carried out as a quantitative study and a case study was used as a research approach. The data collection of the study was carried out with a structured electronic questionnaire. The questions of the conducted survey were divided according to Päivi Rauramo's (2012) ladder of occupational well-being model, so that different aspects of occupational well-being and management work were taken into account in the data collection. Conclusions were formed from the obtained research results and development proposals were compiled for the development of the state of occupational well-being.

The research showed that the well-being of the client's employees is good. The results also showed that management and different management practices have a significant impact on well-being at work. Based on the research results, well-being at work can be developed in the organization by paying attention to the management of workload and the development of self-management skills, the orientation process, developing front-line work and front-line skills, interaction and strengthening an open and positive environment in the work community.

Keywords: well-being at work, managerial work, management methods, development of well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	7
2.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
2.2	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	8
2.3	Tutkimuksellinen lähestymistapa	9
2.4	Aineistonhankinnan menetelmät.....	10
2.5	Opinnäytetyöprosessi	11
2.6	Toimeksiantajan esittely	12
3	TYÖHYVINVOINTI	15
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	15
3.2	Työhyvinvointimallit.....	17
3.3	Työhyvinvoinnin portaat -malli	20
3.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	24
3.5	Työhyvinvoinnin haasteet	30
3.5.1	Stressi.....	31
3.5.2	Työuupumus	32
3.5.3	Epävarmuus työn jatkumisesta, epätasa-arvoisuus ja työpaikkakiusaaminen	33
3.6	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	35
4	ESIHENKILÖ TYÖHYVINVOINNIN JOHTAJANA	41
4.1	Esihenkilön rooli ja tehtävät työhyvinvoinnin johtajana	42
4.2	Esihenkilön johtamistyyli.....	48
4.2.1	Autenttinen johtamistyyli	50
4.2.2	Transformationaalinen johtamistyyli.....	50
4.2.3	Valmentava johtamistyyli	51
4.2.4	Palveleva johtamistyyli.....	52
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	54
6	TUTKIMUSTULOKSET	57

6.1	Työkyky	58
6.2	Työyhteisö	64
6.3	Työ ja osaaminen	73
6.4	Johtaminen ja esihenkilötyö.....	81
6.5	Työhyvinvointi	91
6.6	Johtamiskäytäntöjen vaikutus työhyvinvointiin.....	94
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	96
7.1	Johtopäätökset	96
7.1.1	Työkyky.....	96
7.1.2	Työyhteisö	97
7.1.3	Työ ja osaaminen	99
7.1.4	Johtaminen ja esihenkilötyö.....	100
7.1.5	Työhyvinvointi ja johtamiskäytäntöjen vaikutus hyvinvointiin	101
7.2	Kehitysehdotukset tutkimustuloksiin pohjautuen.....	103
7.2.1	Työn kuormituksen hallinta ja itsensä johtamisen taidot	104
7.2.2	Perehdyttäminen.....	107
7.2.3	Esihenkilötyön ja -taitojen kehittäminen	108
7.2.4	Vuorovaikutuksen lisääminen työyhteisössä.....	108
7.2.5	Avoimen ja positiivisen tahtotilan vahvistaminen	109
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	110
8	LOPUKSI	112
	LÄHTEET.....	114
	KUVALUETTELO	119
	LIITTEET	
	Liite 1. Saatekirje tutkimuskyselyyn	
	Liite 2. Kyselytutkimuksen tutkimuskysymykset	
	Liite 3. Tutkimuskyselyn vastausten jakaumataulukot	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa. Se on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. On hyvä huomioida, että työhyvinvointi tehdään yhdessä. Työhyvinvointia ei saavuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla. Hyvinvointia edistävän toiminnan tulee olla läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä itsellään on puolestaan suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Meistä myös itse kukin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työpaikan jäsenenä myönteiseen ilmapiiriin. (Työhyvinvointi 2022.)

Myös Manka ym. (2007, 7–14) kuvaa työhyvinvoinnin olevan monen osatekijän yhteismäärä, johon vaikuttavat niin työyhteisöön kuuluvan jäsenen kuin organisaation ominaisuudet. Työhyvinvoinnin voidaan katsoa rakentuvan hyvästä esihenkilötyöstä ja johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä työyhteisössä, työn organisoinnista, vuorovaikutuksesta työyhteisön sisällä sekä osaamisesta ja tietotaidosta. Työhyvinvointi lisääntyy silloin, kun kullakin työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja osaamiseensa, työn tekeminen koetaan mielekkääksi ja johtaminen koetaan kannustavaksi ja johdonmukaiseksi. Työntekijälle hyvä työhyvinvointi tuo elämänlaatua ja parhaimmassa tapauksessa edistää työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. Yritykselle puolestaan työhyvinvointi voi merkitä kilpailuetua ja työn tuottavuuden kasvua.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii eräs Itä-Suomessa toimiva finanssialan organisaatio ja työn aiheena on työhyvinvoinnin nykytila ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantajan henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa sekä johtamistyylien vaikutusta työhyvinvointiin. Lisäksi työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle kehittämissuhteita työhy-

vinvoinnin kehittämiseen. Tässä työssä tutkimuksen toimeksiantajasta käytetään nimitystä eräs itäsuomalainen finanssialan organisaatio, toimeksiantaja tai organisaatio, sillä toimeksiantaja ei halua tuoda nimeään julki opinnäytetyön aiheen arkaluonteisuuden vuoksi.

Finanssiala elää tällä hetkellä voimakkaassa murroksessa ja perinteisten rahoituslaitosten toimintaa haastaa muuttuva toimintaympäristö. Tutkimusaihe valikoitui opinnäytetyön aiheeksi henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden kautta ja opinnäytetyön ohessa tavoitteena on omaa osaamisen ja tietämyksen kehittäminen erityisesti työhyvinvoinnin johtamisesta. Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt toimeksiantajan palveluksessa 15 vuoden ajan ja tässä ajassa toimintaympäristön muutokset sekä kiristynyt finanssialan sääntely ovat muuttaneet finanssialan työntekijöiden työtehtäviä, työntekemisen tapoja ja osaamisvaateita. Työntekijöiltä vaaditaan toisenlaisia taitoja ja kykyjä kuin aiemmin. Osittain toimintaympäristön muutoksesta johtuen myös henkilöstön vaihtuvuus ja kuormittuneisuus ovat viime vuosina lisääntyneet. Työssä jaksamiseksi arjessa tarvitaan työhyvinvointia tukevia ja edistäviä elämäntapoja, mutta myös hyvinvoivia työyhteisöjä.

Opinnäytetyön luvussa kaksi kuvataan tarkemmin opinnäytetyön toteutusta sekä esitellään tutkimuksen toimeksiantaja. Luvussa kolme on tarkemmin kuvattu työhyvinvoinnin käsitettä ja esitellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin mittaamisen menetelmiä. Luku neljä keskittyy johtamisen ja esihenkilötyön vaikutusten kuvaamiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Luvussa 5 kuvataan tutkimuksen toteuttamista ja luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset. Johtopäätökset, kehitysehdotukset, työn toteuttamiseen liittyvät pohdinnat sekä jatkotutkimusehdotukset muodostavat opinnäytetyön viimeisen luvun seitsemän.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan tarkemmin opinnäytetyöni toteutusta. Lisäksi esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat, käydään pääpiirteittäin lävitse työn teoreettinen viitekehys rajauksineen sekä esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja.

2.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö käsittelee erään Itä-Suomessa toimivan finanssialan organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää, millainen vaikutus johtamisella on työhyvinvointiin ja millaiset johtamiskäytännöt joko tukevat tai heikentävät työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys jakaantuu päätutkimuskysymykseen sekä kahteen alatutkimuskysymykseen.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on selvittää:

- Miten työhyvinvointi koetaan organisaatiossa tällä hetkellä?

Alatutkimuskysymyksinä tutkimuksessa selvitetään:

- Millainen vaikutus johtamisella on työhyvinvointiin?

- Millaiset johtamiskäytännöt tukevat työhyvinvointia?

Työn tavoitteena on tuottaa tutkimuksen toimeksiantajalle selvitys sen henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta, saada käsitys, miten johtaminen ja eri johtamistyyli vaikuttavat työhyvinvointiin sekä tuoda esille työntekijälähtöisiä kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin ja mahdollisten ongelmakohtien parantamiseksi.

2.2 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä määritellään työhyvinvoinnin käsite sekä tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yleisellä ja yksilötasolla. Työssä pohditaan työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyttä ja työhyvinvointiin liittyviä haasteita. Koska työssä on tarkoitus selvittää myös esihenkilötyön ja eri johtamistyylien vaikutusta työhyvinvointiin, käsitellään teoreettisessa viitekehyksessä myös itse esihenkilötyötä, esihenkilön tehtäviä työhyvinvoinnin johtamisessa sekä eri johtamiskäytäntöjen välistä yhteyttä työhyvinvointiin.

Aihealueena työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, minkä vuoksi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rajattu koskemaan vain työhyvinvoinnin määritelmää yksilön näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi työssä käsitellään työhyvinvointia vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä sekä esihenkilötyön ja johtamisen

vaikutusta työhyvinvointiin. Työn ulkopuolelle on jätetty muut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten ammatillinen osaaminen ja motivaatio, tyky-toiminta, työhyvinvointistrategia sekä organisaation yrityskulttuuri ja sisäinen viestintä.

2.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimusmenetelmää valittaessa on hyvä pysähtyä pohtimaan, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen tietoa on tarkoitus käyttää, sillä eri tutkimusmenetelmät tuottavat erilaisia näkökulmia ja tietoa tehtävän kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 40). Opinnäytetyöni on tietoa tuottava tapaustutkimus, jossa tutkimusaineisto kerätään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Ojasalon ym. (2014, 52) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi tutkimuksiin, joissa työn tuotoksena tavoitellaan kehittämissuhteiden ja -ideoiden tuottamista. Tutkittava kohde voi olla, esimerkiksi yrityksen toiminta tai prosessi. Lähestymistapana tapaustutkimus auttaa tuottamaan tietoa ja lisäämään ymmärrystä ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyy kuvaus kohde yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta, työhyvinvoinnin johtamisesta ja eri johtamistyylien vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä tuodaan esille saatuja havaintoja työnhyvinvoinnin parantamiseksi. Tavoitteena on, että toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksessa tuotettua tietoa omassa toiminnassaan ja henkilöstön työhyvinvointia kehittäessään.

Tapaustutkimuksessa tavoitellaan syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottamista tutkittavasta tapauksesta. Menetelmä soveltuu hyvin tutkimuksen lähestymistavaksi, kun tavoitellaan perustavanlaatuisia ymmärrystä kehittämiskohdeesta ja tavoitellaan kehittämissuhteiden tuottamista. Tutkimuksen kohteena oleva tapaus voi olla, esimerkiksi organisaatio, ihmisryhmä tai yksilö. Usein tapaustutkimus liittyykin juuri ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. Menetelmänä tapaustutkimus liitetään hyvin usein kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, mutta sen hyödyntäminen myös määrällisissä eli kvantitatiivisissa tutkimuksissa on mahdollista. (Ojasalo ym. 2014, 52–53, 55.)

2.4 Aineistonhankinnan menetelmät

Opinnäytetyössä tutkimuksen tavoitteena on määrittää mahdollisimman kattavasti toimeksiantajan työhyvinvointitila, joten aineistonkeruu menetelmäksi on valittu kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimusote soveltuu hyvin menetelmäksi silloin, kun halutaan hahmottaa olemassa oleva tilanne tai selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Se soveltuu menetelmäksi myös silloin, kun tutkitaan määrällisesti suurta joukkoa. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimuksen kvantitatiivinen tutkimusosuus toteutettiin sähköisesti strukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake sisälsi myös avoimia kysymyksiä, jotta vastaajilta saataisiin paremmin kehitysideoita- ja ehdotuksia toiminnan kehittämisen tueksi. Kysely sopii erityisen hyvin menetelmäksi, kun itse aihealue jo tunnetaan, mutta halutaan selvittää tutkittavan kohteen lähtötilanne tai varmistua olemassa olevan tiedon paikkaansa pitävyydestä. (Ojasalo ym. 2014, 40). Sähköisen kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla pystytään keräämään kustannustehokkaasti mahdollisimman laaja aineisto suurelta lukumäärältä ihmisistä. Lisäksi se on menetelmänä nopea, sillä se tuottaa numerollista tietoa, joka voidaan käsitellä tilastollisesti. Sähköisissä kyselylomakkeissa vastaaja joutuu vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, ellei vastaajalle anneta mahdollisuutta jättää vastamaatta niihin kysymyksiin, jotka eivät koske häntä. Pakollisten kysymysten asettamisella voidaan vähentää vastaukset ja ohjaimella vastaaja hänelle kuulumattomien kysymysten ohi saadaan kyselylomaketta lyhennettyä ja samalla säästetään vastaajien kyselyyn käyttämää aikaa. (Valli 2018, 101–102.)

Kyselytutkimuksen haasteena kuitenkin on, että se saattaa tuottaa vain kovin pinnallista tietoa eikä sen perusteella välttämättä pystytä päättelemään kuinka tosissaan vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet, miten he ovat kokeneet tutkimuskysymykset ja vastausvaihtoehdot sekä kuinka perehtyneitä he ovat ylipäätään olleet tutkittavaan aiheeseen. Ihmisten motivaatio ja kiinnostus sähköiseen tutkimukseen vastaamiseen saattaa vaihdella. Sähköisesti toteutettavissa kyselyissä ei ole tiedossa perusjoukkoa, vaan otos perustuu vastaajien omaan aktiivisuuteen ja osallistumishaluun. (Ojasalo ym. 2014, 40, 121.)

Toteutetun kyselytutkimuksen kysymykset jaoteltiin Päivi Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaatt -mallia mukaillen siten, että työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja johtamistyö tulivat huomioiduiksi. Kysymysasettelussa huomioitiin myös se, että kysymykset tuottivat tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa. Kysymykset laadittiin mahdollisimman yksiselitteisiksi ja helposti vastattaviksi. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-kyselylomakkeen avulla toimeksiantajan koko henkilöstölle, liittämällä saate sekä linkki kyselyn toimeksiantajan sisäiselle intrasivustolle. Organisaation palveluksessa työskentelee 153 henkilöä ja tämä toimi kyselytutkimuksen otantana. Saatu tutkimusaineisto analysointiin tilasto-ohjelman avulla.

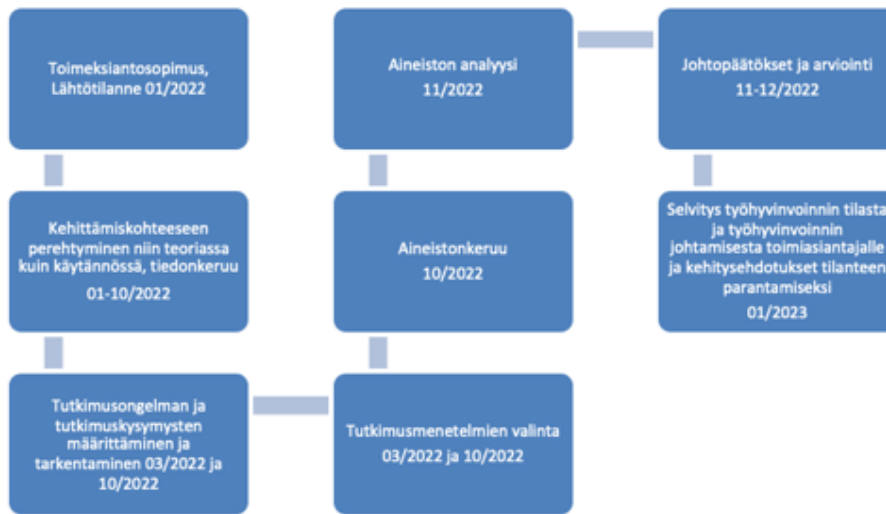
Kyselylomakkeeseen sisällytettiin avoimia kysymyksiä, jotta vastaajilta saataisiin ideoita ja kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja mahdollisten epäkohtien korjaamiseksi. Vallin (2018, 114) mukaan avointen kysymysten liittämisellä osaksi kyselytutkimusta saadaan esille vastaajien joukossa olevat hyvät ideat sekä vastaajien oikea mielipide tutkittavasta asiasta. Huonona puoleena avoimissa kysymyksissä voidaan nähdä kysymyksiin vastaamatta jättäminen sekä epätarkat vastaukset. Vastaajat voivat olla vastaamatta itse kysymykseen ja vastaavat asian vierestä, jolloin vastaus on tutkimuksen kannalta epävalidi. Avointen kysymysten analysointi, luokittelu ja tulosten laskeminen vievät myös enemmän aikaa, kuin valmiisiin vastausvaihtoehtoihin vastaaminen. (Valli 2018, 114.)

2.5 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tammikuussa 2022 opinnäytetyön aiheen kartoittamisella ja keskusteluilla tutkimuksen toimeksiantajan kanssa (kuva 1). Saman aikaisesti opinnäytetyön tekijä aloitti teoriaan perehtymisen sekä alustavan viitekehyksen hahmottelun. Opinnäytetyön suunnitelma esitettiin maaliskuussa 2022 opinnäytetyöseminaarissa.

Alkuperäisen aikataulun mukaan teoriaan perehtyminen ja viitekehyksen kirjoittaminen olisivat valmistuneet toukokuuhun 2022 mennessä ja varsinainen kyselytutkimus olisi toteutettu touko – kesäkuun aikana 2022. Opinnäytetyön suunnitellussa aikataulussa pysyminen osoittautui kuitenkin haasteelliseksi,

joten työn teoreettisen viitekehys löysi lopullisen muotonsa vasta lokakuussa 2022 ja tutkimusaineiston kerääminen tapahtui lokakuun 2022 lopussa.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

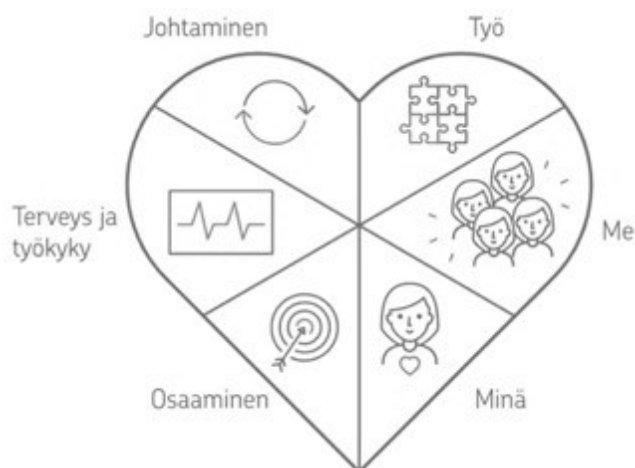
Kyselytutkimuksella saadun aineiston analysointi tehtiin marraskuussa 2022. Opinnäytetyön alkuperäisenä suunnitelmana oli kerätä tutkimusaineistoa monimenetelmällisesti sekä kyselytutkimuksen että teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut oli tarkoitus toteuttaa kyselytutkimuksen vastausten perusteella niistä aiheista, joista toivottiin saatavan vielä syvällisempää tietoa. Haastateltavat oli tarkoitus valita satunnaisotannalla erilaisissa työtehtävissä työskenteleviä työntekijöitä ja esihenkilöitä. Tutkimuksen aikana tehty kyselytutkimus osoittautui kuitenkin aineistoltaan sen verran edustavaksi, ettei teemahaastatteluille lopulta ollut tarvetta, jonka vuoksi ne päätettiin jättää toteuttamatta. Tutkimustuloksista muodostettiin johtopäätökset, jotka kirjoitettiin auki lopulliselle raportille yhdessä esiin tulleiden kehitysehdotusten ja jatkotutkimus ehdotusten kanssa. Lopullinen opinnäytetyö palautettiin joulukuussa 2022 ja työn tuotokset esiteltiin toimeksiantajalle tammikuussa 2023, 13 kuukautta työn aloittamisen jälkeen.

2.6 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii eräs Itä-Suomessa toimiva finanssi-alan organisaatio, joka harjoittaa omalla toimialueellaan paikallista vähittäispankkitoimintaa. Tutkimuksen toimeksiantaja on toimialueensa johtavia pankkeja.

Organisaation liiketoiminta koostuu pankkitoiminnasta, vahinkovakuuttamisesta sekä varallisuudenhoidosta. Organisaatio palvelee sekä henkilö- että yritysasiakkaita. Tutkimuksen toimeksiantajalla on noin 117 000 asiakasta ja se palvelee asiakkaitaan 3 konttorin voimin Itä-Suomen alueella. Henkilöstöä organisaatiossa on 153 henkilöä (09/2022).

Työyhteisön työhyvinvoinnin tärkeys on tiedostettu toimeksiantajan organisaatiossa. Työhyvinvoinnin on tiedostettu syntyvän arjessa ja työpaikalla tapahtuva työhyvinvoinnin edistäminen on sekä johdon, esihenkilöiden että työntekijöiden yhteistyön tulos (kuva 2). Organisaatiossa on viime vuosina panostettu itseohjautuvuuteen, joten myös yksilön vastuu omasta ja kollegan työhyvinvoinnista on kasvava. (Työhyvinvointi 2022.)



Kuva 2. Organisaation työhyvinvoinnin kokonaisuus (Työhyvinvointi 2022)

Hyvinvoiva työyhteisö on yksi tärkein työhyvinvoinnin tekijä ja työhyvinvoinnin johtamiseen panostetaan. Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin, panostetaan myös koko organisaation tuloksellisuuden kehittämiseen. Työhyvinvointi muodostaa ikään kuin pohjan kaikelle toiminnalle. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen ovat olennaisessa roolissa henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa. Kunkin organisaation työntekijän käytettävissä on työterveyspalveluiden lisäksi erilaisia työn kuormitukseen liittyviä kartoitustyökaluja, joiden avulla työssä jaksamista voidaan parantaa, tiimien työyhteisötaitojen kehittämiseen panostetaan sekä esihenkilöiden johtamistaitoja kehitetään erilaisin koulutuksin ja valmennuksin. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta työnohjaukseen ja coachingiin, jossa tälle nimetty valmentaja auttaa työntekijää tunnistamaan tämän voimavaroja, sekä auttaa valmennettavaa asettamaan itselleen tavoitteita

ja sovittamaan niitä yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Organisaatiossa on käytössä varhaisen tuenmalli, henkilöstökäytäntöjä ja toimintamalleja on muokattu hyvinvointia tukeviksi sekä organisaation arvot: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen, on pyritty tuomaan mahdollisimman lähelle käytäntöä. (Työhyvinvointi 2022.)

Tutkimuksen toimeksiantajan organisaatiossa on otettu toimintatavaksi laatia vuosittainen työhyvinvoinnin vuosikello, johon on koottu eri teemoja, joita vuoden aikana nostetaan esille. Organisaatiossa vietetään vuosittain työhyvinvointiviikkoja, jolloin erityisesti kiinnitetään huomioita työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin liittyviä nostoja ja vinkkejä jaetaan lisäksi aktiivisesti ympäri vuoden organisaation omissa Teams -kanavissa. Vuonna 2017 organisaatio lanseerasi *hyvinvointilähettiläät* -konseptin, johon kuka tahansa organisaation palveluksessa työskentelevä voi halutessaan ryhtyä. Hyvinvointilähettiläät ylläpitävät keskustelua hyvinvoinnista ja kannustavat kollegoitaan oman hyvinvoinnin lisäämiseen sekä terveyttä edistäviin elämäntapoihin, ovat mukana rakentamassa parempaa työntekijä kokemusta sekä levittämässä työn iloa ja kannustusta yli organisaatorajojen. (Työhyvinvointi 2022.)

Tutkimuksen toimeksiantajan henkilöstön työhyvinvointia mitataan henkilöstötutkimuksin. Tutkimuksissa kiinnitetään erityisesti huomiota draivi-indeksiin, joka kertoo työntekijäkokemuksesta. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka pitää sisällään kaikki tilanteen työsuhteen aikana koetut, havaitut ja tunnetut asiat, työpaikan tapahtumat, yrityskulttuurin, johtamisen, tilat ja teknologian. Draivi-mittaustoimeksiantaja on suorittanut vuodesta 2018 lähtien. Mittaukseen kuuluvat osa-alueet muodostuvat työn merkityksellisyydestä, työn itsenäisyydestä, innostavuudesta sekä hyvinvoinnin kokemuksesta. Mitä parempi draivi, sen osaavampi, innostuneempi ja hyvinvoivempi henkilöstö. Draivin lisäksi henkilöstötutkimuksissa kiinnitetään huomiota työnantaja mielikuvaan, sillä yksi toimeksiantajan visioista on olla vetovoimaisin työnantaja. (Draivi ja työntekijäkokemus 2022.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin käsitteen määrittäminen yksiselitteisesti on haasteellista, sillä se ei ole konkreettinen asia, kuten esimerkiksi jokin kone tai laite. Lisäksi jokainen yksilö kokee työhyvinvoinnin eri tavoin. Yksilön näkökulmasta se minkä toinen kokee oman työhyvinvoinnin kannalta olennaiseksi voi olla toisen mielestä vähemmän tärkeää. On myös huomion arvoista, mistä näkökulmasta työhyvinvointia tarkastellaan. Työ rytmittää ihmisten elämää ja sitä voidaan pitää olennaisena hyvinvoinnin lähteenä. Työ tuo toimeentuloa, se luo raamit päivittäiselle tekemisellemme, tuo mukanaan vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita sekä tekemistä, joka koetaan mielekkääksi. Toisaalta myös kunkin yksilön oma henkilökohtainen elämäntilanne, ihmissuhteet, elämäntavat ja ekonominen tilanne vaikuttavat työhön, joten hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin erottaminen toisistaan voi olla haasteellista. (Rauramo 2012, 10.)

Tässä luvussa avataan tarkemmin työhyvinvoinnin käsitettä, esitellään Päivi Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat -malli, johon opinnäytetyön kyselytutkimus osittain pohjautuu sekä nostetaan esiin muita työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaavia työhyvinvointimalleja. Luvussa kolme pohditaan työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyttä, siihen liittyviä haasteita sekä kerrotaan tarkemmin, kuinka työhyvinvointia voidaan mitata.

3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnin tarkastelulla on pitkä historia ja sitä on vuosien saatossa tarkasteltu kulloinkin voimassa olevien näkemysten kautta. Vuosien saatossa on puhuttu työviihtyvyydestä, työtyytyväisyydestä, työpaikan ilmastosta sekä työkykytoiminnasta, kunnes näistä muovaantui työhyvinvoinnin käsite. Viime vuosina työhyvinvoinnin käsitteeseen on liitetty myös työilon ja työuupumuksen käsitteet, sillä organisaation toimintaympäristöjen muuttuessa, myös itse työ, työnsisältö ja vaateet ovat muuttuneet. (Suutarinen ym. 2010, 46–47.)

Työhyvinvoinnin voidaan tiivistää olevan jokaisen yksilön kokema henkilökohtainen tunne tai vireystila, jotka yhdessä muodostavat työyhteisön yhteisen vireystilan. Kukin työyhteisön jäsen voi olla omalla toiminnallaan muokkaamassa ja kehittämässä koko työyhteisön työhyvinvointia sellaiseksi, että yhtei-

sössä koetaan työn iloa. Hyvinvoivassa työyhteisössä positiivinen vire, innostuneisuus ja sitoutuminen tarttuvat luoden hyvää energiaa työyhteisöön. (Ojala 2005, 28.)

Kun koetaan, että työ on mielekästä ja uratoiveita tukevaa ja työtä saadaan tehdä turvallisessa työympäristössä ja työyhteisössä, voidaan puhua työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi ilmenee työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä työpaikan sisällä, työhön paneutumisessa sekä työn laadukkuudessa ja tulokellisuudessa. Työhyvinvointia ei kuitenkaan tule pitää järkkymättömänä tilana, johon ei voisi mikään vaikuttaa, vaan itseasiassa työhyvinvointi on tasapainottelua työn kuormituksen ja voimavarojen välillä. Näitä voivat olla esimerkiksi työn sisältöön, työyhteisöön tai työpaikkaan liittyvät muutokset. Näiden lisäksi myös työntekijän henkilökohtainen elämä ja työ tulee sovittaa yhteen. (Puttonen ym. 2016, 6.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ, työn mielekkyys, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on yhdessä sekä työntekijällä että työnantajalla. Työhyvinvointia voidaan kasvattaa hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työyhteisössä vallitsevan hyvän ilmapiirin sekä työntekijöiden ammattitaidon vahvistamisen kautta. Työnantajan tehtävä on huolehtia hyvästä johtamisesta, työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta sekä luomalla turvallinen työympäristö, jossa työtä tehdään. Työntekijän velvollisuus on puolestaan oman ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpitämisestä. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä työhyvinvoinnilla on suora vaikutus muun muassa työntekijöiden jaksamiseen. Työhyvinvoinnin kasvaessa kasvavat työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus ja vastaavasti sairauspoissaolojen määrä vähennee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

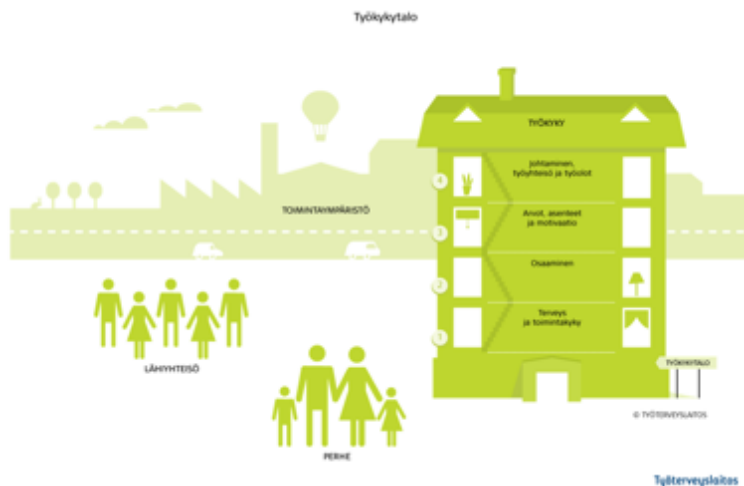
Yksilön näkökulman lisäksi työhyvinvoinnin tarkistelu tulisi tehdä myös strategisesta näkökulmasta, sillä työhyvinvoinnilla on erityisen suuri merkitys organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta. Strategisessa näkökulmassa työhyvinvointi nähdään osana johtamista ja liitetään osaksi organisaation strategiaa ja liiketoimintaa. Työhyvinvointiin pyritään vaikuttamaan muun muassa henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön kautta. (Kauhanen 2016, 26–27.)

3.2 Työhyvinvointimallit

Työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan käyttää käsitettä kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Se pitää sisällään niin yksilön fyysisen-, psyykkisen-, sosiaalisen- ja henkisen hyvinvoinnin sekä työn ja muun ympäristön. Jokainen osa-alue vaikuttaa toiseen, jonka vuoksi eri osa-alueita ei tulisi ajatella irrallisina työhyvinvoinnin tekijöinä vaan tulisi pyrkiä kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin tarkisteluun. Puute jossakin työhyvinvoinnin osa-alueessa heijastuu helposti myös muihin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 11–12.)

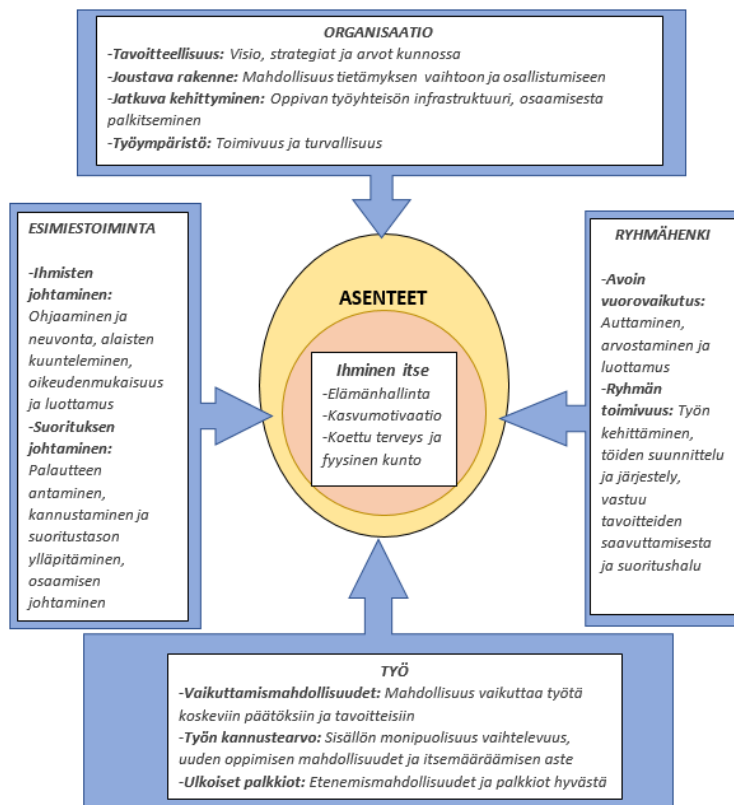
Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista käsitettä on pyritty hahmottamaan luomalla erilaisia työhyvinvointimalleja. Tunnetuimmat mallit ovat Päivi Rauramon (2012) tarvehierarkiaan pohjautuva Työhyvinvoinnin portaat -malli, professori Juhani Ilmarisen kehittämä Työkyky-talo niminen malli, professori Marja-Liisa Mankan kehittämä voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli sekä tutkimusprofessori Jari Hakasen esille tuoma työn imun käsite. Lisäksi yksilön työhyvinvointia voidaan vielä erikseen kuvata tasapainolauta -käsitteen kautta.

Juhani Ilmarisen Työturvallisuuskeskukselle kehittämä Työkyky-talo kuvaa työn ja ihmisen voimavarojen välistä tasapainoa (kuva 3). Mallissa korostuu kokonaisvaltainen käsitys työkyvystä, jota kuvataan talon muodossa. Työkyky-talon muodostavat neljä kerrosta, joista alimmat kolme keskittyvät kuvaamaan yksilön henkilökohtaisia voimavaroja, kuten työntekijän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä sekä terveyttä. Talon neljäs kerros puolestaan kuvaa itse työtä, työoloja sekä johtamista. Jotta Työkykytalo pysyy pystyssä, tulee kaikki talon kerroksia jatkuvasti kehittää. (Työturvallisuuskeskus 2012.)



Kuva 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos)

Ilmariseen tavoin myös Mankan (2008, 16–17) voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli perustuu positiiviseen psykologiaan ja mallin keskiössä on työntekijä itse (kuva 4). Mallissa keskitytään pohtimaan sitä mikä työssä on hyvin ja mitkä asiat tuottavat työntekijälle työn iloa sen sijaan, että kiinnitettäisiin vain huomio ongelmiin tai asioihin, jotka työpaikalla eivät toimi toivotusti. Voimavaralähtöisessä mallissa työhyvinvointi koostuu 5 tekijästä, joita ovat henkilö itse, organisaatio, johtaminen eli esihenkilötyö, itse työ ja organisaation ilma-
piiri.



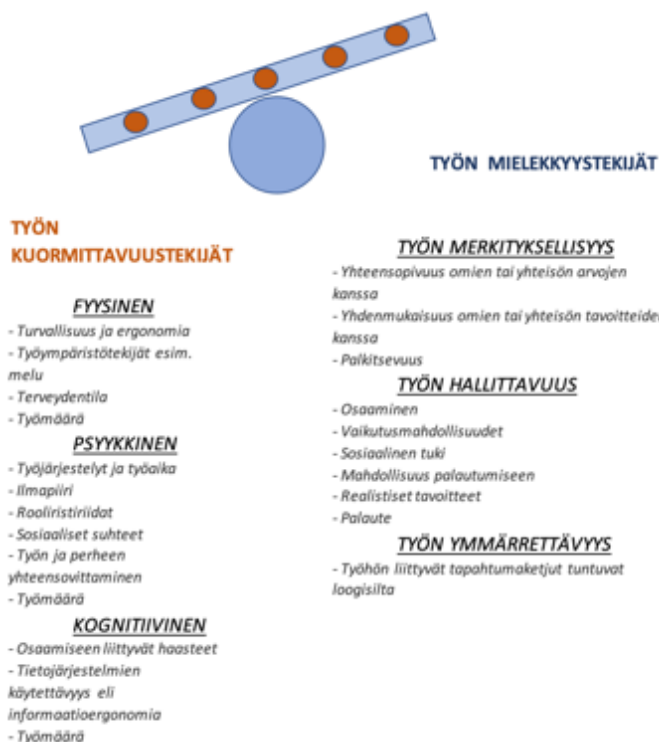
Kuva 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2008, 16)

2000-luvun alkupuolella työ- ja organisaatiopsykologiassa alettiin entistä enemmän puhua työn imusta (*work engagement*), joka nostaa esiin työhyvinvoinnin positiivista puolta. (Virolainen 2012, 90). Tutkimusprofessori Jari Hakkanen on yksi johtavista työn imun tutkijoista, ja hän on vastannut työn imun käsitteen suomenkielisestä käännöksestä. Työn imu on tunne- ja motivaatiotila, jossa työntekijä kokee työnintoa, hän nauttii työstään, kokee ylpeyttä työstään tehden samalla hyvää tulosta. Työnimu on myönteinen ilmiö sekä työntekijälle, että organisaatiolle. Työntekijälle työn imu näyttäytyy hyvinvointina, vaikka työ olisi vaativaa ja organisaatiolle parempana tuottavuutena. (Hakkanen 2011, 6–7, 42.)

Työn imusta puhuttaessa työn vastavuoroisuuden periaate korostuu. Jos työpaikan työolot ja johtaminen ovat työn iloa tukevia, haluaa työntekijätkin suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Mitä enemmän organisaation jäsen kokee työn imua, sitä todennäköisemmin hän tartuttaa oman myönteisyytensä myös muihin työyhteisön jäseniin, joka ajaa koko yhteisöä parempiin suoriutuksiin. Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneita ja kokevat olevansa muita työkykyisempiä ja terveempiä, jolloin he kykenevät käyttämään osaamistaan ja voimavaroja työhön muita enemmän. Työn imua voidaan vahvistaa organisaatiossa vuorovaikutusta ja toimintatapoja kehittämällä sekä työn mielekkäiden puolien esiin tuonnilla. Kehitystoimien ei tarvitse olla mullistavia, vaan usein jo pienetkin teot auttavat. (Hakanen 2011, 6–7, 42.) On myös havaittu, että mitä enemmän yksilö kokee työn imua tai iloa, sitä paremmin hän kestää työolosuhteisiin liittyviä epäkohtia. (Luukkala 2011, 39).

Joskin työhyvinvointi tulee nähdä kokonaisuutena, on tärkeää kuitenkin muistaa, että työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus. Jokainen yksilö kokee työn kuormittavuuden eri tavoin ja vastaavasti saatamme mieltää työhyvinvointia tukeviksi asioiksi hyvinkin erilaisia tekijöitä. Osaaminen, yksilön henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet vaikuttavat työstä suoriutumiseen, mutta työyhteisön antaman tuen, lisäkoulutautumisen tai vaikutusmahdollisuudet työtehtävän sisältöön saattavat kannatella haasteelliselta tuntuvan tehtävän tai ongelman ylitse. (Järvensivu ym. 2011, 3.)

Järvensivu ym. (2011, 3) keskittyy omassa mallissaan vertaamaan yksilön työhyvinvointia tasapainolautaan, jossa työn mielekkyystekijät ja työn kuormittavuustekijät tulee olla tasapainossa (kuva 5). Tällöin yksilö kokee työn olevan haasteellista ja taitoja kehittävää, mutta hän kuitenkin kokee selviytyvänsä työn suorittamisesta ilman, että hän kokee voimavarojensa hiipuvan liiallisesti.



Kuva 5. Työn kuormittavuus ja mielekkyystekijät (Järvensivu ym. 2011, 4)

Työhyvinvoinnin edellytys on tasapaino ja kohtuus työn rasituksen ja yksilön voimavarojen välillä. Työhön liittyviä kuormitustekijöitä voivat olla muun muassa työtehtävien vaativuus, työmäärä, työtehtäviin käytettävissä oleva aika, työolot sekä puuttuva työyhteisön tai esihenkilön tuki. Työn kuormittavuuden seurauksena työntekijä voi uupua, mikäli tällä ei ole riittävästi voimavaroja käytettävissä kuormituksen vastapainoksi. Voimavarat voivat olla yksilön omia tai itse työhön liittyviä voimavaroja. Yksilön voimavaroiksi voidaan nähdä hyvä fyysinen kunto, vahva elämäntunne, myönteinen elämäntunne, tunneälytaidot, hyvä ammatillinen osaaminen ja itseluottamus sekä monipuoliset stressinhallintakeinot. Työhön liittyviä voimavaroja puolestaan voivat olla vaikutusmahdollisuudet itse työhön tai päätöksentekoon, työn palkitsevuus, mielekkäät työtehtävät, esihenkilön ja työtovereiden tuki, mahdollisuus oppia ja kehittää omaa osaamista sekä työn kokeminen merkitykselliseksi. Työn voimavarat luovat työn imua ja vahvistavat työhön sitoutumista. (Virtanen & Siinokki 2014, 190–191.)

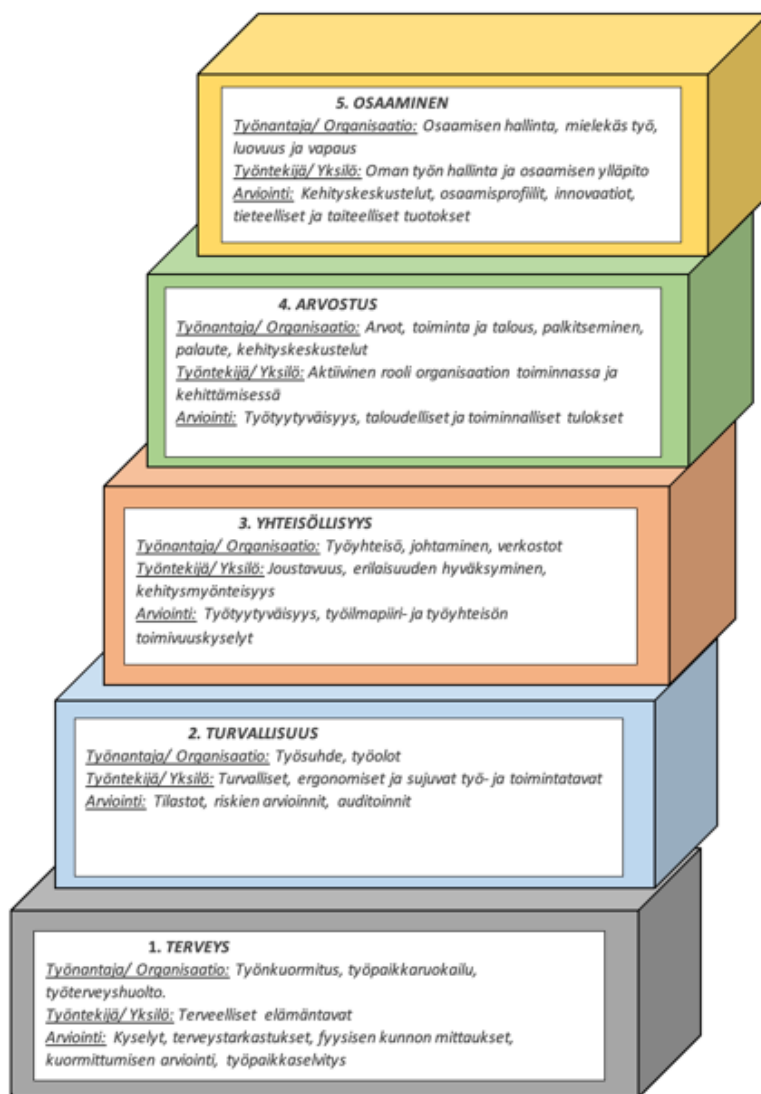
3.3 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen saaminen työhyvinvoinnista. Työssä on haluttu keskittyä yksilön voimavarojen sijaan selvittämään työhyvinvointia laajemmin sekä työntekijän, mutta

myös työyhteisön ja organisaation näkökulmista. Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat -malli sopii tämän vuoksi tämän tutkimuksen teoriapohjaan ja tutkimuksen yhteydessä toteutetun kyselytutkimuksen kysymykset on osittain jaoteltu Rauramon (2012) mallia mukaillen.

Päivi Rauramon (2012) esittelemä Työhyvinvoinnin portaat -malli pohjautuu Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, jonka mukaan jokaisella ihmisellä on 5 perustarvetta, joiden tyydyttyminen on hyvinvoinnin edellytys niin elämässä kuin työssä. Perustarpeita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Maslowin mukaan kukin tarve on riippuvainen toinen toisistaan hierarkkisesti. Kun yksi tarve tulee joko kokonaan tai melko hyvin tyydytettyä, alkaa seuraavalla portaalla oleva tarve hallita ihmisen toimintaa. (Rauramo 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa sitä, kuinka ihmisen perustarpeet vaikuttavat työhön ja motivaatioon. Portaita mallissa on 5: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen (kuva 6). Mallissa yhdistellään olemassa olevaa tietoa työkyvyn ylläpitämisestä sekä työhyvinvoinnin edistämisestä Maslowin tarvehierarkiateorian mukaisesti. Mallin tavoitteena on toimia apuvälineenä ja tukena porrastamalla yksilön, työyhteisön tai koko organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tämän vuoksi malli sisältää työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta sekä kuhunkin portaaseen liittyviä arviointimenetelmiä ja mittareita. (Rauramo 2012, 13.)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Psyko-fysiologiset perustarpeet kuten laadukas ja riittävä ravinto, liikunta, lepo, sekä sairauksien hoito ja ehkäisy eli fyysinen hyvinvointi muodostavat Työhyvinvoinnin portaiden ensimmäisen askeleen. Ensimmäisen portaan tavoitteena on hyvä terveys. Työntekijä voi itse edes auttaa fyysisen jaksamisen ja hyvinvoinnin saavuttamista terveellisillä elintavoilla. Työn ollessa tekijänsä mittainen, mahdollistaa se myös virikkeellisen vapaa-ajan. Työn kuormittavuus tulee olla sopivalla ja hallittavissa olevalla tasolla, josta huolehtiminen on työnantajan velvollisuus. Työnantaja edistää työntekijöidensä hyvinvointia järjestämällä työntekijöilleen työterveyshuollon palvelut sekä tarvittaessa myös työpaikkaruokailun. Ensimmäisen portaan tarpeiden tyydyttymisessä työterveyshuollon asiantuntijaroolilla on suuri merkitys. Psyko-fysiologisten tarpeiden tyydyttämistä voidaan arvioida terveystarkastuksilla ja mittauksilla, erilaisilla kyselyillä ja työpaikkaselvityksillä sekä tekemällä kuormittumisen arviointeja. (Rauramo 2012, 14–15.)

Toisen portaan tarpeet liittyvät turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseen, kuten turvallisiin toimintatapoihin, turvalliseen työympäristöön, riittävään palkkaukseen ja toimeentuloon, työpaikan pysyvyyteen sekä tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaisesti toimivaan työyhteisöön. Portaan tavoitteena on kaikenkattavan turvallisuuden tilan saavuttaminen. Omaksumalla turvalliset, sujuvat ja fyysisesti sopivat työ- ja toimintatavat, voi työntekijä edes auttaa tavoitteen saavuttamista. Työnantajan velvollisuutena puolestaan on huolehtia, että työolot ovat työpaikalla oikeudenmukaiset ja turvalliset, ja että organisaation työsuhteasiat ovat kunnossa. Toisen portaan tarpeiden saavuttamista voidaan mitata muun muassa arvioimalla riskejä, harjoittamalla aktiivista työsuojelutoimintaa, kuuntelemalla työntekijöitä sekä erilaisia tilastotietoja hyödyntämällä. (Rauramo 2012, 14–15.)

Kolmannen työhyvinvoinnin portaan tarpeet liittyvät sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden tarpeeseen. Tarpeet liittyvät yhteishengen ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen ja kasvattamiseen, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtimiseen sekä sisäiseen että ulkoiseen yhteistyöhön. Kolmannen portaan tarpeiden tyydyttyminen tukee työntekijän työssä jaksamista ja vahvistaa sitoutumisen tunnetta, ja tällöin myös portaan tavoitteena oleva yhteisöllisyyden tila on saavutettavissa. Työntekijä voi pyrkiä tavoitteen saavuttamiseen joustavalla asenteella muita kanssatyöntekijöitä kohtaan, hyväksymällä erilaisuutta sekä olemalla avoin kehitykselle. Työnantajan tehtävänä on huolehtia, että työpaikalla harjoitettava johtaminen on yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistävää, jolloin esimerkiksi esihenkilö-alaissuhteet koetaan toimiviksi. Viestintä ja keskustelu ovat olennainen osa yhteistyötä, joten hyvät kokouskäytännöt omalta osaltaan vahvistavat yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden tavoitteen toteutumista voidaan arvioida työpaikalla tekemällä työyhteisölle työilmapiiri-, tyytyväisyys- ja työyhteisön toimivuuskyselyitä. (Rauramo 2012, 14–15, 114, 118.)

Työhyvinvoinnin portaiden neljäs porras liittyy arvostukseen tarpeeseen. Arvostus muodostuu, kun organisaation käytännön toiminnassa näkyvät yhtäaikaaisesti sekä tuottavuutta, että hyvinvointia edistävät visio, missio ja strategia mutta myös arvot, joiden tulee olla eettisesti kestävä. Myös oikeudenmukaisella palkitsemisella ja palkkauksella, palautekäytännöillä, kehityskeskusteluilla sekä toiminnan arvioinnilla ja kehittämisellä on tärkeä vaikutus. Edellä

mainitut toimet ovat organisaation tehtäviä tavoitteen saavuttamiseksi ja näiden tulisi olla pitkäjänteinen osa organisaation osa jokapäiväistä toimintaa. Neljännen portaan tavoitteena on, että jokapäiväisessä työssä tuntuisi ja näkyisi arvostus omaa työtä mutta toisen työtä kohtaan. Työntekijän roolina tarpeen saavuttamisessa tulisi olla aktiivinen rooli organisaation toimintaa ja kehittämistä kohtaan. Tavoitteen saavuttamista voidaan arvioida taloudellisten ja toiminnallisten tulosten kautta sekä tekemällä organisaatiossa työtyytyväisyyskyselyitä. (Rauramo 2012, 14–15.)

Viidennen ja viimeisen portaan tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen tarpeista ja portaan tavoitteena on sekä yksilön että organisaation vahva ja kilpailukykyinen osaaminen. Työntekijän näkökulmasta korostuu halu uuden oppimiseen oman osaamisen ja toiminnan kehittämiseksi, jotta asetetut päämäärät saavutettaisiin. Tämä palvelee myös työnantajan tarpeita. Osaamisen ylläpidon lisäksi myös oman työn hallinnan tunteen merkityksellä on tärkeä rooli työntekijän näkökulmasta. Työnantajan tehtävänä on osata hyödyntää organisaation osaamista oikein, mutta organisaation tulee myös huolehtia, että työ on tekijöilleen mielekästä ja tarjoaa mahdollisuuksia oivalluksiin ja luovuuteen, tarjoaa tekemisen vapautta sovitussa rajoissa sekä tilaisuuden osaamisen täysipainoiseen hyödyntämiseen. Ympäristö ruokkii osaamista, joten työnantajan tulee myös kiinnittää huomiota itse työolojen ja työympäristön viihtyisyyteen. Itsensä toteuttamiseen tarpeen saavuttamista voidaan arvioida osaamisprofiileilla, kehityskeskusteluilla sekä arvioimalla tehdyn työn tuloksia ja innovaatioita. (Rauramo 2012, 14–15.)

3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Kilpailu osaavasta ja ammattitaitoisesta työvoimasta, tuottavuuspaineet sekä henkilöstön ikääntyminen lisäävät organisaatioiden tarvetta työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvoinnista on muodostunut eräänlainen kilpailutekijä organisaatioiden rekrytoidessa uusia työntekijöitä. Mielekäs työ ja kokemus hyvästä ilmapiiristä ovat nousseet entistä tärkeämmiksi kriteereiksi uutta työpaikkaa etsittäessä. Työnantaja, joka pitää huolta henkilöstöstään antaa itseltään hyvän ja myönteisen työnantajakuva ja varmistaa tarvitsemansa osaamisen saannin. (Pakka ym. 2010, 38.)

Työhyvinvointi lisää työntekijöiden motivaatiota, vähentää poissa-oloja, parantaa palvelua ja luo parempaa asiakastyytyväisyyttä. Työnantajaansa tyytyväinen työntekijä kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi, hän on innostunut, sitoutunut ja työssään tehokkaampi, kuin vastaavasti työntekijä, joka ei koe tyytyväisyyttä työhönsä. Tyytymätön työntekijä kokee, ettei saa riittävää arvostusta itselleen tai tekemälleen työlle, hän ei koe ylpeyttä työnantajastaan eikä koe tekemäänsä työtä merkitykselliseksi. Huonosti voiva työntekijä ei ole sitoutunut työnantajaansa eikä anna täyttä panosta työlleen tai työyhteisölleen ja on altis sairaspöissaoloille. Työnantajan näkökulmasta sairaspöissaolot ovat kalliita kustannuksia ja hankaloittavat töiden sujumista. Myös vaihtuvuus henkilöstössä ja ennenaikaiset eläköitymiset lisäävät rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä kustannuksia. (Pakka ym. 2010, 38.)

Hyvinvoiva työyhteisö on yksi organisaation kilpailuetu ja organisaatioissa ollaan tietoisia hyvinvoivan työyhteisön piirteistä, mutta organisaatioissa ei välttämättä ymmärretä tai osata viedä tietoa käytännön tekemisen tasolle. Pelkkä tieto ei vielä lisää työhyvinvointia. Elämme toimintaympäristössä, jossa kestävä kilpailuedun saavuttaa vain uudistamalla, ei rutiineilta toistamalla. (Manka 2008, 282.) Tyytyväisyyttä kokeva henkilöstö myötävaikuttaa organisaation menestykseen ja auttaa ylläpitämään kilpailukykyä. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä takaisin ja hyödyttävät kaikkia osapuolia niin työntekijän, organisaation kuin yhteiskunnankin näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvointi pidentää työuria, lisää kansanterveyttä ja vähentää sairaus- ja eläkekuluja. (Pakka 2010, 38.)

Kaivola ym. (2007, 133–138) tiivistää toimivan työyhteisön koostuvan elementteistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Elementtejä on seitsemän ja ne asettuvat organisaation perustehtävän ympärille. **Perustehtävä** kertoo syyn tai tarkoituksen organisaation olemassaololle. Ensimmäinen elementti on **positiivinen yhteisöllisyys**, jota leimaa hyvä ilmapiiri ja henki sekä aito auttamisen halu yhteisen jäsenten kesken. Toinen elementti puolestaan on **avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku**, jotka yhdistävät ihmiset ja organisaation eri osat toisiinsa. Tiedonkulku vaatii toimiakseen keskustelua, jolloin sekä siirtää tietoa, mutta myös opitaan, kehitytään ja luodaan uusia ideoita.

Kolmas elementti on **elävä, yhtenäinen visio ja strategia** eli minne pyritään ja millä keinoin. Työyhteisö pyrkii parhaansa mukaan ennakoimaan tulevaa ja muuttaa strategiaansa ja toimintaansa sen mukaisesti. Tehtävä työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Työyhteisössä arvostetaan itsenäistä ajattelua, ideointia, omien mielipiteiden esille tuontia sekä avointa tiedonjakoa, jolloin uusien ja kokeneempien työntekijöiden tietotaito ja kokemukset muodostuvat viisaudeksi. Työyhteisön neljäs elementti on **toimivat rakenteet ja resurssit**. Tehtävä työ on oikein mitoitettua, työjärjestelyt ovat selkeät ja työyhteisössä on selkeät pelisäännöt, vastuut, rajat ja vapaudet. Työn tekemiselle on riittävät edellytykset ja resurssit. Työnkuormitusta helpotetaan huolehtimalla, että työn lomassa on mahdollista hengähtää ja pitää riittävästi taukoja. (Kaivola ym. 2007, 133–138.)

Työyhteisön jäsenten **halu oppia ja kehittyä** muodostaa rakenteen viidennen elementin. Oppimiselle on työyhteisössä riittävästi edellytyksiä ja organisaation johto tukee osaamisen kehittämistä ja huolehtii, että työn vaatimukset vastaavat työntekijöiden osaamista ja valtuuksia. Kuudes elementti on **kyky käsitellä ristiriitoja ja ongelmia**. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus ja kommunikointi on avointa ja toimivaa, jolloin syntyneet ristiriidat ja ongelmat tulevat ratkaistuksi eikä isottelulle jää aikaa. Jokaisessa työyhteisössä tulee vastaan ristiriitoja ja ongelmia, mutta niihin tulee puuttua aikuismaisesti käyttäytyen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Riitojen selvittely ei ole vain esihenkilön tehtävä, vaan se on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Kokonaisuuden viimeinen eli seitsemäs elementti on **kyllin hyvä johtajuus**, joka pitää sisällään avoimen, oikeudenmukaisen, kannustavan ja palautetta antavan johtamistyön. Hyvässä johtajuudessa yhdistyy esihenkilö- ja alaistaitojen yhteen liittäminen. Työyhteisön johto huolehtii, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa työyhteisön perustehtävä huomioiden. Esihenkilön rohkeus ja aktiivisuus avata ja ylläpitää keskustelua työyhteisön nykytilasta, ongelmista ja tulevaisuudesta kertoo hyvästä johtamisesta kuuntelun ja läsnäolon taitojen ohella. (Kaivola ym. 2007, 133–138.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka kutsuu tiedon siirtämistä organisaation käytänteisiin tiikerinloikaksi. Termi tiikerinloikka kuvaa sitä harppausta, jonka organisaatio joutuu ottamaan kehittäessään työhyvinvointia. Menestyvät organisaatiot eivät ole menneisyytensä vankeja, jonka vuoksi kaikki vanhat

toimintatavat, kokemukset ja uskomukset tulee ravistella auki, jotta voidaan paremmin nähdä tulevaan. Tämä hyvin todennäköisesti aiheuttaa organisaatiossa sekä hämmennystä että kriisejä, mutta samalla syntyy muutosvoima uudelle. (Manka 2008, 9, 283.)

Mankan (2008, 283–284) mukaan hyvinvoiva työympäristö on sekä tavoitteellinen että rakenteeltaan matala. Organisaatiossa on selkeä tavoitetila, jonka saavuttamisen tueksi on määritelty organisaation arvot ja strategia. Jos tavoitteet luodaan yhdessä, on sitoutuminen niihin vahvempaa. Matalissa organisaatorakenteissa tieto kulkee paremmin, jolloin työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja tärkeitä työyhteisön jäseniä. Vierivä kivi ei sammaloidu, jonka vuoksi organisaatioiden tulee ymmärtää kiinnittää huomiota jatkuvaan uudistamiseen. Organisaation tulee osata pitää kiinni ydinosaamisestaan, mutta myös hankkia avarakatseisesti uutta tietoa. Jotta organisaation on mahdollista tehdä tiikerinloikkamaista oppimista, tulee myös organisaation jäsenten tarkastella omaa toimintaansa. Hyvinvoiva työyhteisön jäsen ei ole ulkopuolisen viettäessä, vaan hän itse pitelee oman elämänsä ohjauksista kiinni. Hän kokee hallinnan tunnetta sekä tietää ja tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet.

Mankan (2008) Tiikerinloikka -ajatusmallissa organisaation kyky jatkuvaan uudistamiseen luo kilpailuetua. Organisaatio kykenee tunnistamaan sille strategisesti tärkeän osaamisen ja hankkimaan sille uutta ja tärkeää tietämystä. Yhteistä osaamista voidaan pitää ikään voimavarana toimina muistivarastona, joka luo sekä turvallisuutta, mutta vaikuttaa myös omalta osaltaan organisaation tuloksellisuuteen. Yhteistä osaamista tulee vaalia ja käyttää aktiivisesti, mutta myös rakentaa pitkäkestoisten työsuhteiden kautta. (Manka 2008, 283–288.)

Työhyvinvointia kehittäessään organisaation tulee ensin miettiä tavoite, jota kohden lähdetään pyrkimään. Työhyvinvoinnin näkökulmasta se voi olla jokin tavoitetila, jonka saavuttaminen lisäisi niin työntekijöiden kuin koko työyhteisön hyvinvointia. Yhteistä tavoitetta määritettäessä voidaan esimerkiksi pohtia millaista hyötyä tavoitteen saavuttamisesta olisi kullekin osapuolelle, millaisia taitoja tai osaamista tarvittaisiin tavoitteeseen pääsemiseksi ja kuinka asiassa päästäisiin alkuun. Analysoimalla toimintaympäristöään organisaatio voi löytää

piileviä merkkejä, joiden avulla se voi olennaisesti muuttaa organisaation kehityskulkua, menestyä ja luoda organisaation jäsenille työniloa. Työntekijää arvostava organisaatio luo mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja siten edistää siten organisaation uudistumista. Leimallista tiikerinloikka -kehittämismallissa onkin harppauksellinen oppiminen. Tiikerinloikkamallin avulla on mahdollista osallistaa kaikki organisaation jäsenet ratkaisukeskeiseen ja osallistavaan työskentelyyn, joka on havaittu äärimmäisen tärkeäksi yhteistä työhyvinvointia kehitettäessä. (Manka 2008, 283–284, 288.)

Organisaation johdolla tulee olla riittävän selkeä ymmärrys sekä henkilöstöstrategiasta ja työn organisoinnista. Johdon tulee huolehtia, että jokaisella työntekijällä on ajantasainen ja mahdollisimman selkeä työnkuvaus, jossa on määritelty työtehtävät, vastuut sekä työtehtävän edellyttämä osaaminen. Riittävän perusteelliset ja selkeät työnkuvaukset auttavat jokaista perustehtävän, roolien ja vastuiden hahmottamisessa. Näiden lisäksi tarvitaan vielä hyvää johtamista sekä sovittujen tavoitteiden viestimistä koko organisaatiolle siten, että jokainen sen jäsen tietää miten henkilökohtaiset tavoitteet liittyvät tiimitavoitteisiin ja miten nämä puolestaan vaikuttavat organisaation kokonaistavoitteisiin. (Pakka ym. 2010, 30.)

Yksilöiden kokeman työstressin ja -pahoinvoinnin ja työuupumuksen aiheuttajia ovat yleensä joko itse työhön, työympäristöön tai työnorganisointiin liittyvät pitkäkestoiset epäkohdat. Näiden epäkohtien taklaamiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi organisaation tulisi pyrkiä kehittämään ja kohentamaan työn organisointia sekä parantamaan työhön liittyviä käytänteitä ja työrakenteita. Yksi konkreettinen toimenpide voi olla, esimerkiksi riittävästä resurssoinnista huolehtiminen. Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että organisaatiossa on riittävästi henkilöstöä työn suorittamiseksi ja että henkilöstön osaaminen vastaa työstä suoriutumisen asettamia vaatimuksia. Henkilöstöllä tulee myös olla käytössään riittävät ja kunnossa olevat työvälineet työn suorittamiseksi. (Pakka ym. 2010, 30.)

Henkilöstön osaamiseen liittyen työntekijöistään huolehtivassa organisaatiossa tulee olla luotuna perehdyttämis- ja työnopastusmalli, johon on koottu tärkeimmät työhön ja organisaatioon liittyvät asiat. Huolellisen perehdyttämisen ja työhön opastamisen kautta organisaatio varmistaa, että työntekijöillä on

tarvittava tieto organisaatiosta ja työtehtävistä. Perehdyttämisen ei tule koskea vain uusia työntekijöitä, vaan sen tulee ulottua myös jo olemassa oleviin työntekijöihin, jotka siirtyvät työtehtävästä toiseen organisaation sisällä. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee tarkastella millaisia tietoa ja osaamista, valmiuksia ja asenteita perehdytettävän tulisi oppia, jotta tämä pystyisi työskentelemään mahdollisimman nopeasti itsenäisesti ja vastuullisesti. Hyvä ja onnistunut perehdytys lisää henkilöstön työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. (Pakka ym. 2010, 31.)

Perehdytyksen lisäksi organisaation tulee huolehtia myös henkilöstön jatkuvasta osaamisen kehittämisestä ja työurista. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus oman osaamisen määrätietoiseen kehittämiseen, mutta kaikkien osapuolten ymmärtää työn vaatimukset ja haasteet, jotta osaamisen kehittäminen olisi mielekästä ja tavoitteellista. Osaamisen kehittämisen keinoina voivat toimia esimerkiksi työnkierto, laajennetut työtehtävät, sijaisuudet, mentorointi sekä erilaiset koulutukset. Kun työntekijällä on tunne työn hallinnasta, osaaminen on riittävällä tasolla työtehtäviin nähden ja hänellä on mahdollisuus ja halu uuden oppimiseen, lisääntyy ja vahvistuu tämän kokema työhyvinvoinnin tunne. Osaavan henkilöstön voimin myös organisaatio pystyy vahvistamaan omaa kilpailukykyään. (Pakka ym. 2010, 31.)

Työnantajan tulee huolehtia myös organisaatiokulttuurin jatkuvasta kehittämisestä sekä huolehtia tiedonkulusta ja myönteisen ilmapiirin kehittämisestä. Työpaikalla tulee olla yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä tarvittavat toimintatavat ristiriita- ja konfliktitilanteiden varalta, jotka ovat kaikkien henkilöstöön kuuluvien jäsenten tiedossa. Marja-Liisa Mankan tiikerinloikka -ajatusmallin mukaisesti myös Työturvallisuuskeskus kannustaa koko organisaation ratkaisukeskeistä osallistamista, kun puhutaan työyhteisön toiminnan, työympäristön ja työolojen kehittämisestä. Henkilöstön päästäessä vaikuttamaan heitä ja heidän hyvinvointiinsa liittyviin asioihin, on heidän sitoutumisensa työhön ja haavittuihin kehityskohteisiin korkeampi, kuin mitä se olisi, jos muutos- ja kehityskohteet sekä kehittämisen tavat saneltaisiin johdon toimesta ylhäältä käsin. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Kehittäminen edellyttää kuitenkin muutosta. Kaikki työpaikalla tehtävät toimenpiteet ja muutokset eivät aina ole työn mielekkyyttä tai hyvinvointia lisääviä,

mutta keskustelemalla asioista avoimesti ja riittävästi, on mahdollista saada työyhteisö muutoksen taakse ja toimimaan eri tavoin kuin ennen muutosta. Tutkitusti ihminen ei pidä muutoksista tai tutusta ja turvallisesta luopumisesta, ja asettuu muutoksen taakse vain, jos kokee muutoksen jollain tapaa hyödylliseksi. Työyhteisössä tulee myös vallita keskinäisen luottamuksen ilmapiiri, sillä luottamus on kivijalka, jonka varassa asiat tapahtuvat. Luottamus tuo ja pitää ihmiset yhdessä ja saa heidät ponnistelemaan yhteisten asioiden eteen. (Pakka ym. 2010, 31–33.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa hyvin usein nousee esiin työn organisointi ja työhön liittyvät rakenteet ja käytänteet, mutta myöskään tunteiden merkitystä ei saisi unohtaa. Juuti ym. (2014, 188, 191) korostavat kirjassaan tunteiden merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Heidän mukaansa on keskeistä, että työyhteisön jäsenet voivat ja uskaltavat ilmaista omia tunteitaan työhön liittyen. Tämän päivän työelämässä vaaditaan entistä enemmän vuorovaikutustaitoja ja asiakkaat hakevat elämyksiä. Jotta asiakkaiden vaatimuksiin laadukkaista tunnekokemuksista ja elämyksistä voidaan vastata tulisi työntekijöiden voida hyvin. Tunteisiin pohjautuvan työhyvinvoinnin kehittämisen haaste kuitenkin on se, että toisen tunteita on helppo satuttaa, mutta tunteita on vaikea rakentavasti kehittää. Tunteiden esiintuomisen lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan arvokeskustelua. Henkilöstön kanssa yhdessä luodut arvot toimivat ikään kuin ohjenuorana ja ihanneympäristönä johon työhyvinvoinnin kehittämisessä tähdätään.

3.5 Työhyvinvoinnin haasteet

Viime vuosikymmenien aikana työelämä on ollut radikaalien muutosten kourissa. Vielä muutama vuosikymmen sitten suurin osa työstä oli ruumiillista työtä, mutta tänä päivänä yhä useampi työskentelee työssä, jossa tarvitaan fyysisyyden sijaan henkisiä tai sosiaalisia taitoja. Tämän vuoksi työntekijöiden henkinen ja sosiaalinen kuormitus ovat kasvaneet ja vastavuoroisesti työn fyysinen kuormitus vähentynyt. (Juuti ym. 2014, 43.)

Teknologian kehitys on omalta osaltaan vauhdittanut toimintaympäristöjen muutosta. Erilaiset keksinnöt ja innovaatiot muuttavat työtä, työn tekemisen tapoja ja osaamisvaateita. Teknologian kehityksen myötä työnteko nopeutuu

ja tehostuu koko ajan ja työstä tulee muuttuvampaa. Työn muuttuessa myös paineet työntekijöitä kohtaa kasvavat, sillä tulisi kehittyä muun kehityksen mukana ja osattava entistä enemmän. Kehittynyt teknologia mahdollistaa ihmisten kanssakäymisen reaaliajassa ja mahdollistanut ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon tapoja, josta hyvänä esimerkkinä on etätyö. Samalla kuitenkin reaaliaikaisuus ja jatkuva tavoitettavissa ovat hämärtäneet yksityisen ja työelämän välistä rajaa. Sähköpostiviesteihin odotetaan vastausta heti ja päätöksiä tulisi tehdä entistä nopeammin. Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus vähentyy tuoden mukanaan vuorovaikutusongelmia, sillä vuorovaikutukselle keskeiset elementit, kuten eleet, ilmeet ja äänenpainot jäävät käyttämättä. Elämä on teknologian myötä myös nopeampaa kuin aiemmin. Nopeus ilmenee työelämässä työnteon sirpaloitumisena. Kiireessä on vaikea keskittyä, joten saamme vähemmän aikaiseksi, jolloin kasvava työmäärä lisää stressiä. (Manka ym. 2010, 21, 23, 25, 27–29.)

Jotta työyhteisö on hyvinvoiva ja työhyvinvoinnin taso koetaan organisaatiossa hyväksi, tulee osata kiinnittää huomiota myös työhyvinvointia heikentäviin vaikuttaviin tekijöihin, joita ovat kiireen tunne, stressi, työpaikkakiusaaminen sekä työn jatkuvuuteen liittyvä epävarmuus. Pitkäkestoisina tekijöinä ne aiheuttavat työn ilon tunteen katoamista, työuupumusta ja jopa loppuun palamista eli burnoutia (Virolainen 2012, 30.)

3.5.1 Stressi

Stressin merkitys työhyvinvointiin on erittäin suuri, sillä työperäisen stressin on havaittu olevan yksi yleisin sairaspöissaolojen ja työtehottomuuden aiheuttaja työpaikoilla. Työstressi kuvaa työntekijän ja työn välistä epätasapainoa, jossa työntekijän voimavarat eivät riitä täyttämään niitä odotuksia ja vaatimuksia, joita häneen kohdistuu. Stressi voidaan jakaa hyödylliseen ja haitalliseen stressiin. Hyödylliseksi stressi voidaan kokea silloin, kun se saa työntekijän ponnistelemaan kovemmin tavoitteiden tai jonkin tietyn aikarajan eteen. Stressin voidaan tällöin nähdä antavan energiaa tai lisäävän tehokkuutta työtehtävien tekemiseen. Haitalliseksi stressi muuttuu siinä kohtaa, kun työn vaatimuksista selviytyminen joko kuormittaa liikaa työntekijän voimavaroja tai ylittää ne kokonaan ja koetaan hallinnan tunteen menettämistä. Hyödyllisestä ja haitallisesta stressistä puhuttaessa, on hyvä muistaa, että jokainen työntekijä on

yksilö. Siinä missä toinen kokee stressin energisoivana, voi toinen kokea stressin lamauttavan työtehokkuutta. (Virolainen 2012, 30–31.)

Pitkäkestoinen stressi voi pahimmillaan vaikuttaa myös työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, etenkin jos työntekijä ei ehdi lepäämään tai palautumaan riittävästi. Jotta stressin haitallisilta muodoilta säästyään, tulisi organisaatioissa keskittyä entistä enemmän stressiin ennaltaehkäisyyn ja hallinnan keinoihin. Työpaikkojen tyypillisimpinä stressin aiheuttajina voidaan pitää työympäristön kuormittavuutta, roolien epäselvyyttä organisaatiossa, työhön liittyvää epävarmuutta, urakehityksen puuttumista, heikkoa ilmapiiriä organisaation sisällä johdon tai muiden työyhteisön jäsenten kesken, heikkoja vaikuttamisen ja päätöksenteon mahdollisuuksia sekä epäoikeudenmukaista kohtelua. (Virolainen 2012, 30–34.)

Sopivan työnkuormituksen on todettu edistävän työntekijöiden terveyttä ja työkykyä, mutta mikäli kuormitusta esiintyy liiallisesti, tulee siihen reagoida. Työnantajan tulee oma-aloitteisesti pyrkiä välttämään ja vähentämään työhön liittyvien kuormitustekijöiden aiheuttamaa haittaa työntekijöidensä terveydelle. Kuormitustekijöitä voidaan hallita, mutta työn vaarat tulee selvittää ja arvioida. Mikäli haittatekijöitä ei tiedosteta joko ollenkaan tai riittävällä tasolla, ei ennaltaehkäiseviä toimia pystytä toteuttamaan. Työnantajan tulisi laatia työpaikkaselvitys, jossa se pyrkii tunnistamaan kuormitustekijät ja arvioimaan mikä niiden merkitys on työntekijöiden terveyteen ja asettamaan huomattavat riskit tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen työnantajan tulee toteuttaa toimet, jotka ovat tarpeen riskien vähentämiseksi ja huolellisesti seurata kuinka toimet ovat vaikuttaneet. Tarvittaessa työnantaja voi käyttää ulkopuolista tahoa, kuten työterveyshuoltoa kuormitustekijöiden tunnistamiseen. Toiminta työterveyshuollossa perustuu työpaikkaselvitykseen, joten riittävät ja ajantasaiset tiedot ovat työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyön toimintaedellytys. (Työsuojeluhallinto 2022.)

3.5.2 Työuupumus

Pitkäkestoinen työstressi voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen, joka on vakavasti otettava tila. Työuupumuksesta kärsivän työntekijän suoriutuminen heikkenee, jolloin työntekijä kuormittuu ja kokee stressin entistä vahvemmin.

Työuupumuksen voidaan nähdä muodostuvan kolmesta eri ulottuvuudesta; uupumisesta, kyynisyydestä ja riittämättömyyden tunteesta. Näistä uupuminen voi ilmetä tilana, jossa työntekijä kokee henkisen ja fyysisen energiansa olevan vähissä, hän on väsynyt ja hän kokee antaneensa kaiken työlleen. Kyynisyys puolestaan ilmenee kyynisenä ja negatiivisena asenteena työtä, työtehtäviä tai työyhteisöä kohtaan, joka heijastuu työnteon tehokkuuteen ja laatuun. Kyynisyys on usein seurausta liian suuresta työmäärästä, jolloin työntekijä uupuu ja hänen työtehonsa vähenee. Työuupumuksen kolmantena ulottuvuutena voidaan pitää riittämättömyyden tunteen kasvua omaa ammatillista osaamista kohtaan, jolloin työntekijä alkaa suhtautua negatiivisesti henkilöön, joka hänestä on tullut. Esimerkin omaisesti, tyypillinen työuupumukseen johtava tilanne voi alkaa muodostumaan silloin, kun motivoitunut, ammatillisesti orientoitunut työntekijä kokee kärsivänsä työolosuhteista, jotka eivät tue asetettujen tavoitteiden saavuttamista, eikä avaimet tilanteen ratkaisemiseksi ole hänen käsissään. (Virolainen 2012, 35–36.)

Organisaation suunnitellessa toimenpiteitä työuupumustapausten ennalta ehkäisemiseksi, tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota työuupumuksen ensimmäisen ulottuvuuden eli uupumuksen ennaltaehkäisyyn. Varhaisen puuttumisen keinona voidaan käyttää työn vaatimusten määrän kohtuullistamista, jolloin työn määrään, kiireeseen ja työn haasteellisuuteen pyritään vaikuttamaan. Työpaikalla voidaan tehdä työjärjestelyitä työn määrän ja kuormittavuuden vähentämiseksi, lisätä yhteistyötä, tarkastella työntekijän ammatillista osaamista ja sen kehittämistä sekä lisätä työntekijän oman työnvaikutusmahdollisuuksia. (Virolainen 2012, 36–37.)

3.5.3 Epävarmuus työn jatkumisesta, epätasa-arvoisuus ja työpaikkakiusaaminen

Yksi ihmisen perustarpeista on turvallisuuden tunne. Pidämme tutustua ja turvallisuudesta ja epämuokavuusalueelle meneminen tuntuu epämieluisalle. Töiden jatkumiseen liittyvä epävarmuus lisää työntekijöiden kuormitusta ja siten vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi. Epävarmuus voi näkyä muun muassa heikkona sitoutumisena sekä psyykkisinä ja fyysisinä oireina. Työn jatkumiseen liittyvä epävarmuus heijastuu usein koko organisaatioon heikentäen tä-

män ilmapiiriä. Työhyvinvoinnin kannalta organisaatiossa tulisikin olla mahdollisimman paljon avointa viestintää, jolla omalta osaltaan pystytään vähentämään epätietoisuutta ja epävarmuuden tunnetta. (Virolainen 2012, 38–39.)

Turvallisuuden tunteen lisäksi työntekijät odottavat työpaikoilla tasa-arvoista kohtelua. Tasa-arvoisella kohtelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että ketään ei suosita työpaikoilla, yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen kuuluu kaikille asemasta riippumatta. Tasa-arvoinen kohtelu ei suoraan paranna työhyvinvointia työyhteisössä, mutta sen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti niin yksilöön kuin koko organisaatioon. Esimerkiksi esihenkilön suosiva toiminta jotain yhteisön jäsentä kohtaan ilman perusteltua syytä, aiheuttaa nopeasti erimielisyyksiä työyhteisön jäsenten kesken. (Virolainen 2012, 39.)

Erimielisyydet voivat syntyä myös muusta kuin esihenkilön toiminnasta. Ne voivat syntyä asioista, menettelytavoista tai näkemyseroista henkilöiden kesken. Yksinkertainen asiariita voi kehittyä henkilöristiriidaksi, mikäli viestintä on tuu. Mikäli tilannetta ei kyetä ratkaisemaan voi riita eskaloitua työpaikkakiusaamiseksi. Työpaikkakiusaaminen on Suomessa kaksi kertaa yleisempää kuin monissa muissa Euroopan maissa. Valtaosassa tapauksista kiusaaja on työtoveri tai esihenkilö. Ilmenee myös tapauksia, jossa kiusaajana on koko työyhteisö. Työpaikkakiusaaminen voi ilmetä muun muassa mustamaalaamisena, nimittelynä ja muuna epäasiallisena kohteluna sekä eristämisenä muusta työyhteisöstä. (Virolainen 2012, 40–43.)

Työnantaja on velvollinen puuttumaan työpaikkakiusaamiseen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa tarkkailemaan työyhteisön tilaa ja mahdollisen epäasiallisen toiminnan tullessa ilmi, puuttumaan asiaan välittömästi. Työnantajan velvollisuus on asian esiin ottaminen osapuolten kesken ja pyrkiä avoimen keskustelun ja neuvottelun kautta saamaan tilanne ratkaistuksi. Mitä varhaisemmassa vaiheessa tilanteeseen puututaan sen parempi, sillä pitkäkestoinen työpaikkakiusaaminen voi johtaa terveydellisiin oireisiin, sairaslomiin tai työuupumukseen. Mikäli kiusaaminen, työnantajan puuttumisesta huolimatta, edelleen jatkuu voi se johtaa kiusaajan osalta varoitukseen, siirtoon muihin työtehtäviin tai työsuhteen purkamiseen. (Virolainen 2012, 41–42.)

3.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työntekijöiden parempi työhyvinvointi lisää tuottavuutta sekä luo parempaa asiakaskokemusta ja lisää innovaatioita. Työhyvinvointi voi ikään kuin toimia organisaation kasvun moottorina ja erottautumistekijänä kilpailijoihin nähden. Mutta jotta työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja puuttua mahdollisiin puutteisiin, tulee työhyvinvointia mitata. Ne organisaatiot, jotka hallitsevat työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja tekevät aktiivisia toimia työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi, selviävät parhaiten toimintaympäristön tuomista muutoksista. (Litchfield 2020.)

Johtaminen mielletään kaksisuuntaiseksi toiminnaksi, jossa johtaminen on sekä prosessien että asioiden johtamista ylhäältä alaspäin, mutta toisaalta johtaminen on myös ihmisten johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen kulmakiviä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee omalta osaltaan kantaa vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista, mutta viime kädessä organisaation johto vastaa työhyvinvoinnin edistämisestä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä organisaatiossa. (Rauramo 2012, 19–20.)

Organisaation johdon merkitys on suuri, sillä kaikki organisaatiossa toteutettavat työhyvinvoinnin kehittämis- ja edistämistoimenpiteet sekä mittaukset vaativat organisaation johdon hyväksynnän. Johto vaikuttaa myös organisaatiokulttuurin luomiseen sekä arvoihin. Jos työhyvinvointi nähdään keskeisenä tekijänä organisaation arvomaailmassa, näkyy tämä myös työhyvinvointiin panostamisessa. (Virolainen 2012, 107.) Yksikkötasolla lähiesihenkilö on tärkein toimija. Työhyvinvoinnin näkökulmasta hyvä johtaja ohjaa työntekijöitä kohti tavoitteita, valmentaa, kannustaa ja valaa tekijöihin uskoa ja tahtoa. Pahimmassa tapauksessa huono johtaja romuttaa alaiensa motivaation ja pilaa työyhteisön arjen. (Rauramo 2012, 19–20.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus rakennetaan organisaation arvoille ja strategisille valinnoille, joista johdetaan myös johtamisen toimintakäytännöt. Etiikka ja moraalit ohjaavat omalta osaltaan työhyvinvoinnin kehittämistä. Jotta organisaatioissa voidaan pureutua työhyvinvoinnin johtamis- ja kehittämistyöhön, on työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi olennaista. Erilaisia mittaamismenetelmiä on lukuisia, mutta ennen tarpeeseen soveltuvan

mittarin valintaa tulee organisaatiossa olla määriteltynä sen perustehtävän lisäksi päämäärä, arvot, tavoitteet ja keinot päämäärän saavuttamiseksi, mutta myös henkilöstön työhyvinvointia koskeva tavoitetila ja keinot siihen pääsemiseksi. Tämä on äärimmäisen tärkeää, jotta valituksi tulevat sellaiset mittarit, joiden tuottama tieto aidosti auttaa työhyvinvoinnin kehittämässä ja tukevat parhaiten työhyvinvoinnin kehittämisen seuranta. Yksistään mittarit eivät kuitenkaan auta työhyvinvoinnin kehittämässä, ellei koko organisaatio yrityksen johto mukaan lukien ole sitoutunut kehittämistyöhön. (Rauramo 2012, 20.)

Wijngaards ym. (2020) korostaa, että ennen käytettävien tutkimusmenetelmien valintaa, tulee olla päätettynä mitä halutaan tutkia ja mittausvälineen tulee olla validi mittaamaan juuri sitä mitä halutaan tutkia. Jos lähestytään mitattavaa asiaa väärällä mittarilla, voivat mittaustulosten perusteella tehtävät päätökset ja toimenpiteet olla vääriä. Fisher (2014, 44) nostaa myös esiin näkökulman eri työhyvinvoinnin mittareiden laajuudesta ja mittausten toistettavuudesta. Organisaatioissa voidaan suorittaa kertamittaus työtyytyväisyyden, sitoutumisen tai kutsumuksen mittareita hyödyntäen ja olettaa mittaustulosten pysyvän vakioina pitkänkin ajan. Vastaavasti mittauksia voidaan suorittaa lyhyemmälläkin aikavälillä, kuten viikko tai kuukausitasolla. Työntekijöiden sitoutumisen ja työtyytyväisyyden on havaittu vaihtelevan päivästä toiseen, joten organisaatioissa on hyvä ottaa huomioon myös valittujen mittareiden lisäksi mittausten toistettavuuden ja säännöllisen seuraamisen tarpeet.

Työhyvinvoinnin mittaamiseen on kehitetty lukuisia eri mittareita, joita hyödyntäen voidaan joko mitata yhtä tiettyä ilmiötä tai asiaa tai laajempaa kokonaisuutta useampaa mittaria yhtäaikaisesti hyödyntäen. Pelkkä henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei yksistään riitä, vaan organisaation johdolta vaaditaan myös säännöllistä seuranta ja aktiivista tulosten tulkintaa sekä analysointia. Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäaikaista työtä ja jotta henkilöstön hyvinvoinnintilaa ja sen kehittymistä voitaisiin aidosti seurata, tulisi yrityksellä olla käytössään mahdollisimman laaja ja monipuolinen mittaristo. Mikäli työhyvinvointimittareiden tuottama tieto saa aikaan kehittämishankkeita, tulee niiden tuloksia myös seurata. (Ojala ym. 2005, 232.)

Lähtökohta mittarin valinnassa on organisaation strategia ja kulloiset tarpeet. Tyypillisimpiä mittareilla mitattavia asioita ovat muun muassa henkilöstön

ajankäyttö, osaaminen, työsuhteeseen liittyvät asiat, sairaspöissaolat, yhteisöllisyys sekä tuloksellisuus. (Rauramo 2012, 20.) Tärkeää mittareiden valinnassa on niiden monipuolisuus. Pelkästään rahamääräiset mittarit eivät ole riittäviä henkilöstön työhyvinvoinnin tilan ja kehityksen seuraamiseksi. (Ojala ym. 2005, 232.)

Sopivan mittarin tai arviointimenetelmän löytämiseen ja valintaan tulisi kuitenkin käyttää aikaa. Karppanen (2006, 156) korostaa erityisesti henkistä hyvinvointia mittaavien mittareiden käyttämistä. Työn jatkuvuus, työn sisällön mielekkyys, henkinen turvallisuus, stressin määrä lähiympäristön ilmapiiri huomioiden sekä oma esihenkilö vaikuttavat eniten yksilön henkiseen hyvinvointiin, ja juuri näitä osatekijöitä tulisi erityisesti mitata. Yksinkertaisimmillaan mittaaminen voi tapahtua kirjoittamalla kustakin teemasta paperilapulle oma numeraalinen arvio välillä 4–10. Saaduista tuloksista voidaan laskea keskiarvo, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tarvittaessa viedä asiaa eteenpäin työstettäväksi. Toistettaessa tutkimus sovitun väliajan kuluttua uudelleen nähdään, onko tuloksissa tapahtunut parannusta tai heikennystä aiempaan.

Karppasen (2006, 157) mukaan henkisen hyvinvoinnin mittaamista tehdään valitettavan vähän. Syynä harvemmin on mittaamisen vaikeus, vaan lähinnä esihenkilöt kokevat, ettei heillä ole tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia edellä mainittuihin osatekijöihin, muiden mahdollisten johdon asettamien tuottavuuspaineiden ohella. Jos työntekijät kokevat, ettei heidän työn sisältönsä ole riittävän mielekästä tai haasteellista voidaan tilanteeseen etsiä ratkaisua työnkierro tai urasuunnittelun kautta, mutta ymmärrettävästi jokaiselle työntekijälle ei voida tehdä työn sisällön muutoksia samanaikaisesti, esimerkiksi teollisuusalan yrityksessä, jossa työ on paikkaan sidottua, spesifiä osaamista vaativaa liukuhinnatuotantoa. Jabe (2010, 198, 201) jakaa Karppasen huolenaiheen henkisen hyvinvoinnin mittaamisesta. Hänen mukaansa yritys on pulassa, mikäli se ei tunne oman henkilöstönsä työhyvinvoinnin tilaa. Organisaatioiden valitsemat mittarit usein liittyvät toiminnan tulosten mittaamiseen eikä niinkään inhimilliseen pääomaan. Yrityksen tulisi ylläpitää, vaalia ja yrittää lisätä työntekijöiden inhimillistä pääomaa.

Organisaatiossa suoritettujen mittarin valinnan jälkeen prosessi etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan varsinainen mittaus, jonka jälkeen

analysoidaan tulokset. Aineiston analysointi ja tulosten esittely organisaation sisällä tulisi tehdä mahdollisimman pian tutkimuksen tekemisestä. Tutkimustulosten käsittelyssä tulee kiinnittää sekä hyviin, että huonoihin tuloksiin sekä pyrkiä mahdollisimman avoimeen keskusteluun ja syiden pohtimiseen erityisesti heikkojen tulosten kohdalla. Tulosten esittelyn jälkeen esiin nousseista asioista tulisi valita yksi tai useampi kehittämiskohde, jota organisaatio lähtee systemaattisesti parantamaan. Kehitystyö tulisi aloittaa mahdollisimman pian, sillä heikosti käynnistyvät ja näkymättömät kehittämissuunnitelmat johtavat lähinnä henkilöstön tyytymättömyyden laskuun. (Lecklin 2006, 229–231.) Hyvinvointimittaukset voivat tuoda esille suuriakin ongelmia ja epäkohtia organisaatioissa, joiden ratkaisemiseen on organisaatioissa oltava valmius. Organisaation johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden tulisikin jo hyvissä ajoin miettiä, ennen tutkimuksen toteuttamista, onko heillä rohkeutta kohdata tutkimuksen esiin tuomat tulokset ja seuraukset. (Liukkonen 2006, 257–258.)

Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnin tutkimisen mittareina voivat toimia lyhyt ja pitkäaikaiset sairauspoissaolot, tapaturmatilastot, työntekijöiden vaihtuvuuden määrä, asiakaspalautteet sekä asiakastyytyväisyystutkimukset. Mittareiden avulla voidaan hahmotella nykyhetkeä kuvaava tilannekuva henkilöstön hyvinvoinnista, terveydentilasta ja työyhteisön toiminnasta. Mittareilla saatuja tietoja voidaan verrata haluttuun vertailuryhmään tai toimialan keskiarvoon. (Ojala ym. 2005, 233.) Saatuja numerotilastoja täydennetään erilaisten haastattelujen, kyselytutkimusten tai keskustelupalavereiden kautta pohtien millainen työhyvinvoinnin tavoitetilän tulisi olla. (Liukkonen 2006, 258).

Työyhteisössä voidaan tehdä myös kokonaisvaltaisempia kyselyitä ja haastatteluita henkilöstön tuntemusten selville saamiseksi. Mittareina voivat olla esimerkiksi työtyytyväisyys, työilmapiiri, työhön liittyvät kuormitus-, stressi ja tyytyväisyystekijät, työn muutokset ja esille tulee kehittämistarpeet, jaksaminen organisaatioissa sekä johtajuus ja johtaminen. (Ojala ym. 2005, 233.) Saadut tulokset kertovat henkilöstön tilasta, auttavat mahdollisesti esiin tulleiden epäkohtien korjaamisessa sekä toistuvasti suoritettuina tutkimustulokset toimivat pidemmän aikavälin seurannan tukena. (Rauramo 2012, 20).

Työterveyslaitos on kunnostautunut luomalla useampia erilaisia malleja hyvinvointityön kehittämisen tueksi. Seuri ym. (2010, 193) esittelee kirjassaan Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin mittariston (kuva 7). Työkykymalliin pohjautuva työhyvinvoinnin mittaristo on yksi tunnetuimmista. Malli korostaa terveyden, työympäristön, työyhteisön ja osaamisen vaikutusta yksilön työkykyyn.

<i>Tekijä</i>	<i>Edistämistapa</i>	<i>Mittaus- ja seuranta-</i> <i>seurantatapa</i>
<i>Terveys</i>	- Ennalta ehkäisevä työterveyshuolto - Kuntoutus - Elämäntapavalmennus	- Työkykyindeksi - Sairauspoissaolot - Hyvinvointikyselyt
<i>Työympäristö</i>	- Työturvallisuuden hallinta - Ergonomiset toimet - Työhygieeniset toimet	- Riskianalyysit - Sairauspoissaolot - Tapaturmatilastot
<i>Työyhteisö</i>	- Johtamisen kehittäminen - Tiimityöskentely - Työn organisointi	- Työilmapiirimittaus - Kehityskeskustelut - Vaihtuvuus, lähtöhaastattelut
<i>Osaaminen</i>	- Rekrytointi ja perehdyttäminen - Koulutus - Työnkierto	- Tulokysely- ja tyytyväisyys - Koulutuskulut - Toimessa oloaika

Kuva 7. Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin mittaristo (Seuri ym. 2010, 193)

On äärimmäisen tärkeää, että organisaatioiden tekemä hyvinvointityö on jonkin teoreettiseen viitekehykseen perustuvaa. Tällöin voidaan olettaa, että valitut toimenpiteet vaikuttavat juuri siten kuin niiden on oletettu ja organisaatiossa säästytään turhilta harha-askelilta. Teoreettisen viitekehyksen valinnan jälkeen organisaatiossa voidaan alkaa keräämään tietoa kustakin esiin tulleesta hyvinvoinnin ajurista. (Seuri ym. 2010, 192–193.)

Lapin yliopistossa on Marko Kestin johdolla kehitetty Työelämän laadun käsite (*Quality of working Life, QWL*), jossa QWL- indeksiä hyödyntäen pyritään hahmottamaan organisaation henkilöstön suorituskykyä, työhyvinvoinnin tilaa ja kehittämispotentiaalia. QWL-indeksin avulla pystytään muuttamaan työhyvinvointi tuotannontekijäksi ja tarkastelemaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä suhdetta. Menetelmä auttaa määrittelemään millainen vaikutus organisaation työhyvinvoinnilla on suorituskykyyn, minkä verran henkilöstön työajasta on tehollista ja mikä on aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä organisaatiossa. Menetelmä tarjoaa myös organisaatiolle mahdollisuuden riskien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Työhyvinvointia ei tulisi mitata tilastokeskiarvoihin verraten, vaan tulosten analysoinnissa tulee hyödyntää motivaatioteoriaa. (Hämäläinen 2018.)

Työelämän laatu (QWL) käsittää organisaation osaamisen, toimintakulttuurin, prosessien sekä johtamisen ja esihenkilötoiminnan tarkastelun. QWL-indeksi johdetaan organisaation henkilöstölle tehtävän henkilöstökyselyn tuloksista. Henkilöstökyselyn kysymykset perustuvat kolmeen motivaatiotekijään, joita ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus. Kunkin motivaatiotekijän katsotaan vaikuttavan yksilöön samanaikaisesti ja QWL-indeksin avulla voidaan johtaa näiden vaikutus yhdeksi luvuksi. QWL- indeksiluku voi saada arvon 0–100 % väliltä. Indeksillä ollessa 75 % tai yli, voidaan tulosta pitää erinomaisena ja yllä pidettävänä tasona. Työelämän laadun keskimääräinen indeksi Suomessa on noin 60 %, joten kehitettävää työhyvinvoinnissa edelleen on. (Saikkonen ym. 2021, 9–10.)

Vincent-Höper & Stein (2019) puolestaan ovat kehittäneet HDLBQ- mittarin (*health- and development-promoting leadership behavior questionnaire*), jonka avulla voidaan tutkia johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Kehitetyn johtamiskäytännön mittarin avulla voidaan arvioida johtajista ja esihenkilöistä lähteviä työnvaatimuksia ja tarjottavia työresursseja. HDLBQ- kyselyn avulla voidaan lisätä johtajien tietoisuutta roolista, joka heillä on työnominisuuksien suunnittelijoina sekä tuoda esille sellaisia työn ominaisuuksia, joita johtajat voisivat konkreettisesti kehittää. (Vincent-Höper & Stein 2019.)

Työterveyskeskuksen yksilötutka työhyvinvointikysely perustuu tässä työssä aiemmin esiteltyyn Työkykytalo-viitekehikseen. Kyselyn perusteella voidaan selvittää kunkin työntekijän henkilökohtainen arvio omasta työhyvinvoinnista ja koetusta työkyvystä. Mittarin antamia tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden työhyvinvointiin liittyvien kehittämis- ja tutkimusprojektien käynnistyksissä. (Työturvallisuuskeskus 2022a.) Yksilötutka työhyvinvointikyselyn kysymykset pohjautuvat Työkykytalon kerrokseen ja yksilön työhyvinvointia tarkastellaan terveyden ja toimintakyvyn, osaamisen, arvojen, asenteiden, motivaation, työn, työolojen ja johtamisen sekä perheen ja lähiyhteisön näkökulmista katsoen. (Työturvallisuuskeskus 2022b.)

Teknologian kehittyessä myös erilaisten hyvinvointiteknologian tuotteiden, kuten aktiivisuusrannekkeiden, sormusten ja muiden aktiivisuus sovellusten

käyttö on lisääntynyt hyvinvoinnin mittaamisessa. Niin sanottu puettava teknologia auttaa mittaamaan signaaliensa avulla käyttäjänsä henkistä ja fyysistä kuormitusta, fyysistä aktiivisuutta sekä palautumista ja työ- ja toimintakykyä. Hyvinvointiteknologiaan pohjautuvia mittauksia voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmätasolla kulloisenkin tarpeen mukaan. (Rauttola ym. 2019, 3–4.)

Yksi hyvinvointiteknologia hyödyntävistä palveluntarjoajista on terveys ja hyvinvointipalvelu yritys Firstbeat Life. Firstbeat mittauksessa kerätään sähköisten antureiden avulla tietoa muun muassa mitattavan sykevaihtelusta ja liikkeestä. Mittari kertoo stressin, palautumisen, unen ja liikunnan määrästä ja auttaa mitattavaa hahmottamaan ja ymmärtämään paremmin, kuinka löytää parempi levon ja kuormituksen välinen tasapaino. (Firstbeat 2022.)

Tutkimuksen toimeksiantajan organisaatiossa Firstbeat hyvinvointianalyysi on hyvin käytetty mittausväline ja mittauksia on tehty sekä koko organisaatiotasolla että yksittäisten työntekijöiden kesken. Henkilöstön on mahdollista osallistua Firstbeat mittaukseen kalenterivuoden aikana niin usein kuin mitattava toivoo. Mittaus antaa mitattaville tietoa, kuinka heidän kehonsa reagoi työpäivän aikaisiin tilanteisiin ja auttaa sopivien tapojen löytämiseen hyvinvoinnin edistämiseksi. Työnantaja puolestaan saa ryhmätasoisien raporttien henkilöstönsä hyvinvoinnista kvartaaleittain.

Ravantin ym. (2012, 19) tekemän tutkimuksen mukaan organisaatioissa on yleisesti selkeä tarve työhyvinvoinnin käsitteen jäsentämiseen sekä tietoisuuden lisääminen työhyvinvoinnin toteuttamisen ja kehittämisen tavoista. Organisaatiot mittaavat työhyvinvointia, mutta mittaamisen tavat ovat hajanaisia, eikä organisaatioissa välttämättä ole riittävää tuntemusta mittareista. Myös tarve uusista mittaustavoista nousi esille.

4 ESIHENKILÖ TYÖHYVINVOINNIN JOHTAJANA

Työhyvinvoinnin ja johtamisen keskinäinen ja varsin läheinen yhteys on kiistanaton. Aihepiiri on hyvin tutkittua ja on todettu, että ihmisten työhyvinvointiin vaikuttavat työn sisällön ja -olosuhteiden, työyhteisön ilmapiirin, osaamisen sekä

työntekijän henkilökohtaisten elämäntapojen lisäksi myös johtaminen. Johtamisen asema on kuitenkin erityisen tärkeä, sillä johtamisen avulla voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. (Juuti ym. 2015, 23.)

Tämän opinnäytetyön neljännen luvun alussa kuvataan johtamisen määritelmää sekä johtajuuden ja työhyvinvoinnin läheistä yhteyttä. Neljäs luku keskittyy esihenkilötyöhön työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä työhyvinvointia tukevien johtamistyylien tarkasteluun.

4.1 Esihenkilön rooli ja tehtävät työhyvinvoinnin johtajana

Johtajuus voidaan kuvata palvelutehtäväksi, jossa esihenkilön tehtävänä on oman organisaation tukeminen ja työn edellytysten luominen. Johtaminen on alaisten tukemista, valtuuttamista ja voimaannuttamista. Jokainen työntekijä kohdataan arvokkaana ja ainutlaatuisena yksilönä ja heillä jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. (Kaivola ym. 2007, 45–46.) Johtaminen on myös suunnan näyttämistä, toiminnan resursoimista, tehtävien jakamista, palautteen antamista ja tiedon välittämistä. (Luukkala 2011, 264).

Johtamisen avulla tavoitellaan sellaisten tulosten aikaan saamista, jotka synnyttävät arvoa organisaation asiakkaille mutta tärkeimpänä organisaation toiminnalle ja sen omistajille. Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin. Organisaatioissa johtaminen kohdistuu koko yhteisöön ja yksilöihin. Yksilötasolla johtaminen näkyy vallan käyttönä yksilöiden välisissä suhteissa. (Rauramo 2012, 129.)

Manka (2011, 95) jakaa esihenkilötyön kahteen ulottuvuuteen; suorituksen johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Suoritusten johtaminen käsittää tavoiteasetannan, neuvonnan ja ohjaamisen sekä palautteen annon työsuoritteista. Ihmisten johtaminen puolestaan on alaisten kuuntelua, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Aiemmin pääpaino on ollut suorituksen johtamisessa, mutta tämän työyhteisöissä kaivataan modernia johtajuutta, jossa kulminoituvat sekä ihmisten johtaminen että tilannejohtaminen sillä toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimivassa työyhteisössä tar-

vitaan hyviä vuorovaikutustaitoja esihenkilöiden ja alaisten kesken. Hyvä johtaminen saa aikaan työyhteisötaitoja ja motivoi ihmiset asetettuja tavoitteita kohti.

Työhyvinvoinnin johtamisen voidaan katsoa muodostuvan viidestä osasta. Ensimmäiseksi tarvitaan riittävän täsmällisesti määritetty tilannekuva organisaation työhyvinvoinnin nykytilasta. Toiseksi tarvitaan merkitykset ja arvot, jotka kuvaavat työhyvinvointia. Kun johtaminen työhyvinvointia tukevaa ja arvostavaa ja sanat ja teot vastaavat toisiaan, tukee johtaminen vahvan työyhteisökulttuurin muodostumista, jolloin myös työhyvinvointiin liittyvät asiat hoidetaan hyvin. Organisaatiossa, jossa arvomaailma ei ole yhtä vahva, hoidetaan työhyvinvointiin liittyvät asiat usein sattumanvaraisesti, jos ollenkaan. (Tarkkonen 2012, 75–77.)

Kolmanneksi tarvitaan johtamisen kautta luotuja edellytyksiä ja päämääriä, jota kohden työhyvinvointia viedään. Edellytykset voivat olla esimerkiksi periaatteita, keinoja, organisointia ja päämäärät puolestaan tavoitteita tai tavoitenäkymiä, jota kohden luoduilla edellytyksillä pyritään. Neljänneksi tarvitaan johdon aktiivista roolia toteuttamisessa ja seurannassa. Työhyvinvointia johdetaan olemalla joukkojen edessä, ei takana. Työyhteisön tulee tietää mikä on työnantajan työhyvinvoinnin tahtotila. Tämän lisäksi työyhteisö tarvitsee organisaation johdolta huolenpitoa kuten tukea, ohjausta, palautetta, apua ongelmanratkaisussa, myötätuntoa ja arvostusta, jotta tavoitetilaan pääseminen on mahdollista. Viides työhyvinvoinnin johtamisen palanen on arviointi. Jotta voidaan oppia ja kehittyä tulee johtamista ja tuloksia kyetä arvioimaan. (Tarkkonen 2012, 75–77.)

Työhyvinvoinnin tulee olla organisaatioissa jatkuvan ylläpidon ja kehittämisen keskiössä, eikä se tule valmiiksi missään organisaation elinkaaren vaiheessa. Arkipäivän keskusteluilla ja kohtaamisilla työyhteisön tai esihenkilön ja alaisen kesken on jo sinänsä suuri vaikutus työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 105.) Johtamiseen laatuun täytyy kuitenkin kiinnittää huomioita. Työyhteisön ilmapiiiri rakentuu ja vahvistuu hyvinvointia edistäväksi hyvällä ihmisten johtamisella. Kun kaikki yhteisön jäsenet sitoutuvat yhteisiin päämääriin ja heille an-

netaan vaikuttamisen mahdollisuus, hitsautuu työyhteisö tiiviimmäksi kokonaisuudeksi. Näin ollen hyvä johtamisen voidaan nähdä olevan ikään kuin jaettava. (Juuti ym. 2015, 23.)

Työhyvinvointi on tänä päivänä yksi keskeisimmistä esihenkilötyön osa-alueista. Johtamistaitojen kehittämisen ja vahvistamisen lisäksi esihenkilöitä tulisi myös kouluttaa yleisimpien työhyvinvointikysymysten käsittelyyn. Merkitystä on myös sillä, kuinka esihenkilö itse asennoituu työhyvinvointia kohtaan. Esihenkilön avoimella ja positiivisella suhtautumisella on työhyvinvointia tukeva vaikutus. (Virolainen 2012, 105.) Esihenkilö on myös suunnannäyttäjä, valmentaja ja edellytysten luoja ja tämän rooli työhyvinvoinnista puhuttaessa on merkittävä. Esihenkilöt usein nähdään työyhteisössä muiden yläpuolella. Tästä johtuen esihenkilön tavalla puhua ja esittää asioita tai tavalla kohdella kanssaihmiä, on suuri merkitys. (Jabe 2010, 109.)

Vuonna 2019 tekemässään tutkimuksessa Vincent- Höper & Stein havainnollistivat, että johtamisen merkitys työhyvinvointiin on keskeinen. Kannustavasti toimiva esihenkilö, joka huomioi alaistensa arvot ja tarpeet, voi kasvattaa työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista yhdessä selkeiden tavoitteiden, vastavuoroisen palautteenannon sekä työntekijöiden tukemisen kanssa. Tehdyn tutkimuksen mukaan johtamisen tulee kuitenkin olla avoimuuteen, hyvään vuorovaikutukseen ja tasapuoliseen kohteluun perustuvaa, jotta se on työhyvinvointia tukevaa. Tutkimuksessa nousi myös esiin, että esihenkilöillä tulee olla oman pätevyytensä lisäksi myös organisaation puolelta käytössään riittävät käytännön strategiat ja työkalut työntekijöiden työn ominaisuuksien muokkaamiseen heidän työhyvinvointinsa saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Vincent- Höper & Stein 2019.)

Esihenkilön keskeisin työtehtävä hyvinvoinnin näkökulmasta on työnteon edellytyksistä huolehtiminen, jotta työntekijät voivat pelkästään keskittyä työnsä tekoon. Suoriutuakseen työtehtävästään tarvitsee esihenkilö tietoa siitä, mitkä asiat ovat keskeisessä ja olennaisessa asemassa työntekijöiden työkyvyn, työhyvinvoinnin tai työterveyden kannalta, jotta tämä voi omalla toiminnallaan niitä edistää. Lisäksi esihenkilö tarvitsee rakentavan asenteen, jotta hän voi motivoida ja innostaa työntekijöitä sekä tukea tavoitteiden saavuttamisessa.

Tarvitaan myös yhdessä sovitut toimintatavat, joiden mukaisesti myös esihenkilö itse toimii. (Ahola 2011, 63.)

Jabe (2010, 113–115) korostaa, että tehtäväkenttä työhyvinvoinnin edistämisessä on laaja. Hänen mukaansa esihenkilön tulisi sisäistää organisaation asettama visio ja toimia alaisilleen esikuvana ja esimerkkinä, kyseenalaistaa jo olemassa olevia toimintatapoja ja prosesseja, delegoida, luoda pelisääntöjä, innostaa, kuunnella ja antaa palautetta, huolehtia työilmapiiristä ja ihmisten työkyvystä sekä toimia eettisesti ja oikeudenmukaisesti. Rauramon (2012, 130) mukaan sen lisäksi, että esihenkilön tulee tuntee työ ja työhön liittyvät prosessit, osata hallinnolliset asiat, tulee hänen omata kyky ihmisten johtamiseen.

Kuten aiemmin on tullut todetuksi, työhyvinvoinnin lähtökohta työntekijän henkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmasta katsottuna, on työkyvyn seurannalla ja -edistämällä sekä oikeanlaisella tuella on äärimmäisen suuri merkitys. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstään ja parhaimmillaan suoritukset luovat arvoa niin organisaatiolle, asiakkaille ja työntekijälle itselleen. (Juuti ym. 2015, 85). Tarjoamalla oikeanlaista ja oikein ajoitettua tukea työnantaja voi vähentää työntekijöidensä sairaspöissaoloja, edesauttaa työhön paluuta sekä vähentää henkilöstön ennen aikaisia eläköitymisiä. Työkyvyn seuranta on osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja esihenkilö on avainasemassa havainnoimaan mahdollisia muutoksia työntekijöiden työkyvyssä tai työsuorituksissa. (Rauramo 2012, 39.)

Hyvä esihenkilö yhdistää roolissaan sekä asijaohjauksen että ihmisten johtamisen. Esihenkilö toimii roolissaan eräänlaisena esikuvana alaisilleen, joten ammatillinen ja aikuismainen käyttäytyminen ovat esihenkilön velvollisuus, joskin samat ammatillisen ja aikuismaisen työkäyttäytymisen velvoitteet koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä. Esihenkilötyössä asijaohjauksella viitataan esihenkilön perusvelvollisuuksiin määritellä ja kertoa jokaiselle alaiselleen tämän rooli ja työtehtävä, velvollisuudet ja vastuut sekä huolehtia riittävästä resurssoinnista. Esihenkilö toteuttaa ja toimeenpanee organisaation strategioita, huolehtii työntekijöiden riittävästä osaamisesta, huolehtii turvallisuudesta työympäristöstä sekä valvoo toimintaa. Omalla työskentelyllään ja esimerkkillään esihenkilö voi vaikuttaa kaikkien työyhteisön jäsenten toimintaan organisaation

asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmistenjohtaminen puolestaan tulee esille esihenkilön ja alaisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Hyvä ihmistenjohtaja on läsnä alaistensa arjessa, hän on saavutettavissa ja helposti lähestyttävissä, hänellä on aikaa alaisilleen ja hän on aidosti kiinnostunut alaisistaan. (Pakka ym. 2010, 15–16.)

Pakka ym. (2010, 16–17) korostaa ihmisten luontaista tarvetta tulla nähdyksi ja kuulluksi. Esihenkilön osoittama kiinnostus työntekijöiden työtehtäviä kohtaan viestii siitä, kuinka merkitykselliseksi näiden tekemä työ koetaan. Kuuntelemalla ja olemalla läsnä alaistensa arjessa, esihenkilö pystyy myös nopeammin ja helpommin havaitsemaan mahdolliset muutokset ihmisten jaksamisessa kuin työyhteisön ilmapiirissä. Tuntemalla alaisensa esihenkilö pystyy hyödyntämään ihmisten erilaisuutta. Nostamalla työntekijöiden vahvuuksia esiin saa esihenkilö heidät innostumaan työstään, kun taas heikkouksia korostamalla ihmiset lannistuvat ja alkavat voida pahoin. Hyvä ihmistenjohtaja ymmärtää myös, että heikkoudet on mahdollista kääntää vahvuuksiksi, esimerkiksi koulutuksen avulla. Hän ymmärtää myös, että jokainen ihminen on erilainen, jonka vuoksi esihenkilön tulee valita johtamistyyli kunkin yksilön tarpeen mukaan.

Työyhteisön hyvinvointia edistävä ja tukeva esihenkilö luottaa alaisiinsa ja toimii myös itse luottamuksen ja sanojensa mukaisesti. Esihenkilö on rehellinen, noudattaa sovittuja pelisääntöjä huolehtii omalta osaltaan hyvän ilmapiirin rakentamisesta ja työhön liittyvästä tiedottamisesta, siltä osin, kun se on mahdollista. Avoin tiedottaminen vahvistaa henkilöstön luottamusta johtoa kohtaan ja vähentäen turhia huhupuheita. Esihenkilö kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti ja hänen päätöksentekonsa ja johtamisensa on oikeudenmukaista. Oikeiden mukaisuudella tarkoitetaan sitä, ettei esihenkilöllä ole suosikkeja vaan hän kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti ja samojen periaatteiden mukaisesti. (Pakka ym. 2010, 17.)

Juutin ym. (2015, 95) mukaan keskusteleva johtamistapaa hyödyntäen esihenkilöt voivat rakentaa omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiriä, jossa vallitsee luottamus, avoimuus, keskinäinen arvostus ja yhdessä tekemisen me-henki. Liiallisesta asiakaskeskeisyydestä ja käskyttämisestä olisi hyvä pyrkiä eroon sillä ne ovat omiaan luomaan työyhteisöön viileää, etäistä, kyräilevää ja jopa

sulkeutunutta ilmapiiriä. Keskeisin keskustelevan esihenkilötyön apuväline on kehityskeskustelut, joiden avulla pyritään kehittämään niin yksilön, esihenkilön kuin organisaation toimintaa.

Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia kahdenvälisiä keskusteluita alaisen ja esihenkilön välillä. Ne ovat tilaisuuksia, jossa yhdessä keskustellen esihenkilö ja alainen voivat vaihtaa ajatuksia työstä, työn tekemisen tavoista ja suoriutumisesta ja työmäärästä, mahdollisista epäselvyyksistä tai epäkohdista työtehtäviin tai työnjakoon liittyen. Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi kehityskeskusteluissa alainen ja esihenkilö tekevät yhdessä suunnitelmia työhön liittyvistä tavoitteista ja työssä kehitymisestä. Jotta esihenkilö voi omassa työssään menestyä, tulee tämän tietää millaisia tavoitteita, tai päämääriä hänen vastuullaan olevilla alaisilla on ja pyrkiä myönteisesti vaikuttamaan näiden saavuttamiseksi. Onnistuneet kehityskeskustelut edellyttävät kummankin osapuolen ennakoivaltautumista sekä häiriöttömiä olosuhteita keskustelulle. Kehityskeskustelut ovat paikkoja ajatuksen vaihdolle. Ne eivät ole väittelytilaisuuksia vaan tarjoavat esihenkilölle tilaisuuden kuunnella ja kuulla alaisiaan, ja tarvittaessa myös kysyä. Kehityskeskustelut ovat paikka yhteisten tavoitteiden ja näkemysten sopimiselle, joiden avulla varmistetaan niin yksilön kuin organisaation jatkuva kehittyminen. (Juuti ym. 2015, 96–97, 99, 101.)

Esihenkilön rooliin kuuluu palautteen antaminen, mutta tämän tulee osata myös ottaa palautetta vastaan omasta toiminnastaan. Palaute voi olla positiivista palautetta, kiitosta tehdystä työstä, kehittävää tai korjaavaa palautetta. Tärkeää palautteen annossa on antaa palautetta säännöllisesti eikä jättää palautteenantoa kehityskeskusteluihin. Palautteen antajan ei aina myöskään tarvitse olla esihenkilö, vaan palautteen annon tulisi olla kaikkien oikeus ja velvollisuus. Oikein annettuna saatu palaute on hyödyllistä ja ohjaa tekemistä. Valittavan usein työyhteisöissä haasteeksi koetaan se, ettei positiivista palautetta muisteta antaa ja toimintaa kehittävä palaute annetaan liian negatiivisessa muodossa, jolloin saatuun palautteeseen suhtaudutaan väärin. Työyhteisön ilmapiirin ollessa hyvä, korjaavaa palautetta uskalletaan antaa helpommin ja useammin. (Pakka ym. 2010, 17.)

4.2 Esihenkilön johtamistyyli

Yksilön näkökulmasta johtamisella ja esihenkilön johtamistyyllillä on suuri merkitys työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 106). Ihmisten johtamisessa korostuvat faktojen ja lukujen sijasta esihenkilön läsnäolo ja saavutettavuus, avoin keskusteluyhteys, luottamus, yhteisesti viestitty päämäärä sekä esihenkilön oma halua kehittyä johtajana. (Koskinen 2018). Johtamistyylin vaikutusta voidaan pitää tärkeimpänä yksittäisenä työntekijöiden työkykyyn, stressiin ja yliopäätään työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. (Virolainen 2012, 106).

Johtamistyylien vaikutus työyhteisön ilmapiiriin on keskeinen. Johtamistyyli kertovat kuinka esihenkilöt käyttäytyvät eri tilanteissa muun muassa asettaessaan tavoitteita ja kuinka he ohjaavat, kuuntelevat, antavat palautetta tai palkitsevat työyhteisönsä jäseniä. Esihenkilöiden johtamistyylien valintaan ja käyttöön vaikuttaa esihenkilön oma osaaminen sekä tämän omat kokemukset johtamisesta, sekä se millaista johtamistyyliä organisaatiossa pidetään arvossa. Oikeaa tai väärää johtamistyyliä ei ole olemassa. Esihenkilön tulisi osata ymmärtää millaista johtamista missäkin tilanteessa tarvitaan ja valita siihen sopiva johtamistyyli tai näiden yhdistelmä. (Sistonen 2008, 141, 143.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottaessa demokraattinen johtamistyyli, joka on työntekijäkeskeinen, oikeudenmukainen, riittävässä määrin vastuuta ja vapauksia antava sekä tarjoaa henkilöstölle oman työnvaikuttamisen mahdollisuuksia, on todettu työhyvinvointia ja organisaation suorituskykyä tukevaksi johtamistyyliksi. Vastaavasti auktoritaarisen eli johtajakeskeisen johtamistyylin on todettu vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti. Autoritaariselle johtamistyyliille on leimallista johtajakeskeisyyden lisäksi se, ettei työntekijöiden tarpeita huomioida riittävässä määrin ja he ikään kuin vain toteuttavat johtajien määräyksiä. (Virolainen 2012, 106.)

Virolaisen (2012, 106) mukaan demokraattinen johtamistyyli viestii organisaation jäsenille, että johto luottaa sekä työntekijöihin että heidän työssänsä suoriutumisen kykyihin. Jos työntekijät kokevat, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut heistä ja heidän työstään ja antaa sopivassa määrin vastuuta ja vapautta, suhtautuvat työntekijät työhönsä positiivisemmin, heidän työtyytyväi-

syytensä kasvaa ja samalla myös työntekijöiden työpanos lisääntyy. Ne esihenkilöt, jotka ovat kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista, organisaation yksiköiden toiminnan kehittämistä sekä oman esihenkilötoiminnan kehittämistä ovat usein myös hyviä työhyvinvoinnin johtamisessa. Heillä on halua toimia työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä valmiutta kehujen ja kritiikin vastaanottamiseen, kykyä reflektointiin sekä rohkeutta olla arvioitavana heidän esihenkilötoimintansa osalta. (Virolainen 2012, 107.)

Myös Mäkinieniemi ym. (2015, 20) nostaa esiin esihenkilön johtamistyylin tärkeyden omassa työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessaan. Hän mukaansa johtamistyyliä voidaan jaotella vuorovaikutteiseen, transformationaaliseen, voimaannuttavaan, autenttiseen, positiiviseen, palvelemaan ja oikeudenmukaisen johtamistyyliin. Esihenkilön johtamistyyli voi vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti työhyvinvointiin sitä kasvattaen tai heikentäen. Esimerkiksi palvelevan johtamistyylin omaava esihenkilö haluaa toimia työntekijöiden hyväksi. Hän tukee alaisiaan parhaimmalla mahdollisella tavalla ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymistä ja itsensä toteuttamista. Esihenkilö on nöyrä, aito, anteeksiantava, oppii virheistään ja antaa saavutetuista tuloksista kunnian alaisilleen. Palveleva johtamistyyli lisää työnimua, työntekijöiden sitoutumista, voimaantumista ja loppuen lopuksi parantaa työhyvinvointia.

Ahola (2011, 125) korostaa kirjassaan koko organisaation ylimmän johdon vastuuta työhyvinvoinnista. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin johtamista ei voi jättää pelkästään esihenkilöiden kyvykkyyden, valistuneisuuden ja voimavarojen varaan, vaan koko organisaation ylimmän johdon tulisi kertoa avoimesti, mikä organisaation tahtotila on työkyvyn ja työhyvinvoinnin suhteen, millaisiin tekoihin ja käytännön toimiin organisaatiossa sitoudutaan sekä purkamalla luotu hyvinvoinnin tahtotila organisaation arvoiksi.

Seuraavissa kappaleissa esitellään muutamia tällä hetkellä vallalla olevia johtamistyyliä, joilla on kuvattu olevan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin. Johtamista on tutkittu paljon ja eri johtamistyyliä on lukuisia. Eri johtamistyylien syntyyn ovat vaikuttaneet eri aikakausien työelämän tarpeet, taloudelliset ja poliittiset suhdanteet. Perusasiat johtamisessa ovat pysyneet lähes aina muuttumattomina, mutta lähinnä joidenkin asioiden painotus ja näkökulmat ovat muuttuneet.

4.2.1 Autenttinen johtamistyyli

Autenttiselle johtamistyyllille on ominaista se, että esihenkilö on tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksistaan, esihenkilö ilmaisee avoimesti ajatuksia ja tunteitaan, on voin erilaisille näkemyksille, osaa vastaanottaa ja prosessoida häneen kohdistuvaa kritiikkiä ja toimii oman moraalinsa mukaan. Autenttisen johtajuuden piirteiden katsotaan luovan voimaannuttavia työoloja ja positiivista työilmapiiriä, jotka puolestaan synnyttävät työhyvinvointia. Alaiset, jotka toimivat autenttisen johtajan alaisuudessa kokevat työolot voimaannuttaviksi. Heillä on esihenkilön riittävä tuki, resurssit, hyvä tiedonkulku ja mahdollisuus haasteisiin. (Mäkineniemi ym. 2015, 20–21.)

Manka (2011, 98–99) kuvaa autenttista johtajuutta aidoksi johtajuudeksi, joka vahvistaa positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. Aitoa johtamistyyliä edustava esihenkilö on selkeä, avoin ja antaa alaisilleen rakentavaa palautetta. Hänen toimintansa on läpinäkyvää ja rehellistä. Esihenkilö toimii omien sisäisten moraalikäsitteiden mukaisesti, eikä organisaation asettamien vaatimusten tai ulkoisten paineiden mukaisesti. Alaiset, jotka toimivat autenttisen johtajan alaisuudessa ovat tehokkaita, optimisia, toiveikkaita ja heidän luottamuksensa on korkea. Heidän ympärillään vallitsee positiivinen vuorovaikutuksen ilmapiiri ja työntekijät kokevat velvollisuudekseen auttaa toinen toisiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Aito johtajuus näkyy työyhteisössä sitoutumisena, hyvänä suoriutumisenä sekä hyvänä työtyytyväisyytenä ja työyhteisökäyttäytymisenä.

4.2.2 Transformationaalinen johtamistyyli

Transformationaliselle johtamiselle leimallista on yksilön huomiointi, älyllinen haastaminen ja motivointi. Alaiset kokevat voivansa luottaa esihenkilöön ja he kokevat oman työnsä merkitykselliseksi. Transformationaalinen johtaja pystyy viestimään organisaation vision alaisilleen ymmärrettävällä tavalla ja saa heidät tuntemaan tärkeäksi osaksi kokonaisuutta. Transformationaalinen johtamistyyli lisää alaisten kokemaa työnimua ja tukee näin työhyvinvointia. (Mäkineniemi ym. 2015, 21.)

Esihenkilö on kiinnostunut työntekijöistä ja oman toimintansa kautta kykenee vaikuttamaan näiden käyttäytymiseen ja innoittaa heitä parempiin suorituksiin

vetoamalla heidän tunteisiinsa, arvoihin ja asenteisiinsa. Transformationaaliselle johtajuudelle on tunnuksenomaista ihanteellinen vaikutus, yksilöiden huomioon ottaminen, inspiroiva vaikutus sekä älyllinen stimulointi. Ihanteellinen vaikutus näkyy esihenkilön karismaattisuutena ja luotettavuutena. Esihenkilö kykenee ikään kuin luomaan korkeampia merkityksiä ja unelmia. Yksilöllinen huomioonottaminen puolestaan näkyy sosiaalisena tukena, jolla esihenkilö alaisiaan huomioi. Esihenkilö toimii alaistensa mentorina, ottaa aktiivisesti kontaktia ja rohkaisee alaisiaan itsensä toteuttamiseen ja oma-aloitteisuuteen. Inspiroiva vaikutus ilmenee esihenkilön innostavana toimintana ja optimistisuutena, joilla haasteellisetkin tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Manka 2011, 97–98.)

Älyllinen stimulointi näkyy esihenkilön kannustavana toimintana luovaan ajatteluun, omien uskomusten kyseenalaistamiseen sekä älylliseen osallistumiseen ja riskienottoon. Transformationaalinen johtaja valaa alaisiinsa uskoa tavoitteiden saavuttamisesta ja mahdollisten esteiden poisraivaamisesta, jolloin samanaikaisesti asetetut tavoitteet tulevat saavutettua ja alaisten itsetunto koventuu. Johtamistyyleistä transformationaalisen johtajuuden on tutkittu vaikuttavan eniten työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kasvuun sekä sairaspotilaiden ja ennenaikaisten eläköitymisten vähentymisiin. (Manka 2011, 97–98.)

4.2.3 Valmentava johtamistyyli

Valmentavan johtamistyylin on tutkittu tukevan työntekijöiden suorituskykyä ja työtyytyväisyyttä ja edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. Keskeistä valmentavassa esihenkilötyössä on esihenkilön ja alaisen tasavertainen vuorovaikutus, molemmin puolinen kunnioitus sekä luottamus esihenkilön ja alaisen välillä. Näistä edellä mainituista erityisesti keskinäisen luottamuksen olemassaolo on äärimmäisen tärkeää, sillä ilman luottamusta ei valmentavasta johtamisesta ole hyötyä. (Uutela 2019, 13–14, 24, 29–30.)

Valmentava esihenkilö keskustelee alaistensa kanssa aktiivisesti ja antaa rakentavaa ja motivoivaa palautetta, jossa huomioidaan sekä vahvuudet että heikkoudet. Oikein annettuna palaute on yksi tehokkaimmista keinoista saada yksilöt motivoitumaan, sillä jokainen yksilö haluaa tulla huomioiduksi ja saada

palautetta tekemisestään. Motivoiva palaute kasvattaa työntekijöiden itsetuntemusta ja parantaa suorituksia. Keskustelutilanteet voivat olla päivittäisiä kohtaamisia tai palavereja, havainnointia tai kehitys- ja valmennuskeskusteluita. (Uutela 2019, 29.)

Valmentavaa johtamistyyliä harjoittava esihenkilö tavoittelee toiminnallaan alaistensa pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä. Esihenkilö auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä auttaa heitä määrittelemään pidemmän aikavälin kehittymistavoitteita. Esihenkilön vahvuuksia ovat empaattisuus, hyvät yhteistyötaidot, avoimuus, läpinäkyvyys sekä kyky muiden kehittämiseen. Jatkuvan tuen tarjoaminen, epäonnistumisten sietäminen, positiivisen ja korjaavan palautteen antaminen sekä taito delegoida ja jakaa haasteellisimpiakin työtehtäviä ovat tunnusomaista valmentavalle esihenkilölle. Valmentava johtamistyyli toimii erinomaisesti niiden työntekijöiden johtamisessa, jotka tiedostavan oman kehittymistarpeensa ja omaavat halua kehittyä. (Sistonen 2008, 149–150.)

Valmentavan johtajuuden ja luottamuksen rakentamisen kautta esihenkilö kasvattaa työntekijöistään entistä osaavampia ja parempia ammattilaisia ja onnistuessaan työntekijän potentiaali saadaan vapautetuksi koko yhteisön ja organisaation käyttöön. Valmentava johtaja haluaa luo alaisilleen kasvunpaikkoja ja on heistä aidosti kiinnostunut, hän tarvittaessa ohjaa työntekijöitä epä-mukavuusalueille, jos hän näkee oppimisen tai kehittymisenpaikkoja sekä kannustaa oma-aloitteisesti työntekijöitä kantamaan vastuuta sekä omasta että koko ryhmän suoriutumisesta. Valmentava johtaja ei hae kunniaa tai hyväksyntää itselleen, vaan hän haluaa toiminnallaan kehittää alaisistaan, parempia ja osaavampia työntekijöitä. (Ristikangas ym. 2014, 19–21.)

4.2.4 Palveleva johtamistyyli

Mäkinieniemi ym. (2015, 20) korostaa, että esihenkilön johtamistyyli on yksi tärkein työhyvinvoinnin lisääjä. Palvelevaa johtamistyyliä käyttävä esihenkilö mahdollistaa ja tukee alaistensa kehittymistä ja mahdollistaa itsensä toteuttamista. Hän haluaa ikään kuin palvella työntekijöitään ja samalla tulee lisänneeksi työnimua. Esihenkilö on nöyrä, aito ja rehellinen, virheistään oppiva,

anteeksiantava, työntekijöitään arvostava, sekä antaa saavutetusta menestyksestä kunnian työntekijöilleen. Palveleva johtamistyyli kasvattaa työntekijöiden työn imua sekä sitoutuneisuutta työnantajaan. Johtamistyyli antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi.

Palvelevassa johtamisessa painottuu ajatus, jossa motivoituneet ja hyvin työssään voivat työntekijät ovat johtamisen päämäärä ja tämän toteutuessa työstä suoriudutaan hyvin tuloksin. Esihenkilö tukee johtamiaan työntekijöitä parhaan osaamisensa mukaan ja antaa kaiken kunnian tehdystä työstä ja saavutuksista alaisilleen. Esihenkilö raivaa tieltä esteitä, mahdollistaa, kannustaa ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen, itsensä johtamiseen sekä itsenäiseen päätöksentekoon. Palvelevan johtamisen tavoitteena on kasvattaa työntekijöitä, jolla on vahva luottamus omaan ammattitaitoon ja osaamiseen sekä välittää heille viestiä, jossa jokainen työntekijä on tärkeä muutoinkin kuin oman työroolinsa vuoksi. Vastakohtana palvelevalle johtamiselle voidaan pitää autoritääristä, hierarkkista ja välinpitämätöntä johtamista, jossa työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella ja että he ovat korvattavissa. (Hakanen 2011, 78–81.)

Yhteenvetona eri johtamistyyleistä voidaan todeta, että työhyvinvointia tukeva esihenkilö on ominaisuuksiltaan reilu, avoin, aito, kannustava, oikeudenmukainen ja antaa alaisilleen mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Esihenkilö tarttuu nopeasti ongelmiin ja pyrkii ratkomaan ne ennen kuin ongelmat alkavat aiheuttaa harmea työyhteisön sisällä. (Mäkinieniemi ym. 2015, 21–22). Esihenkilön ei tarvitse olla yli-ihminen, sillä alaiset hänen ympärillään kompensoivat esihenkilöltä puuttuvia ominaisuuksia. Tällöin voidaankin ajatella, että johtajuus koostuu koko ryhmän toimivuudesta eikä niinkään esihenkilön ominaisuuksista. (Manka 2011, 111–112.)

Työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä on tutkittu paljon ja näistä on pystytty vetämään yhteen kullekin johtamistyyliä leimallisia tekijöitä kuten aiemmissa kappaleissa on esitetty, mutta yksilön omia ominaisuuksia ei pidä unohtaa, sillä kukin yhteisön jäsen kokee johtamisen ja tämän vaikutuksen työhyvinvointiin yksilöllisesti. Johtamisessa tulisi korostua yksilöllinen työhyvinvoinnin johtaminen ja yksilön tarpeiden huomioiminen, sillä kaikki eivät hyödy tai pidä samanlaisesta johtamisesta. (Mäkinieniemi ym. 2015, 21–22.)

Työntekijät eivät myöskään välttämättä tunne tarkemmin oman esihenkilönsä työnsisältöä. Hyvin usein kuulee henkilökunnan moittivan esihenkilöitä huonosta tavoitettavuudesta ja näkymättömyydestä työpaikalla. Esihenkilöiden olisikin hyvä tuoda enemmän esille mitä muuta heidän työtehtäviinsä kuuluu esihenkilötehtävien lisäksi, jotta myös henkilökunnan ymmärrys esihenkilön roolia kohtaan kasvaisi. Lisääntyvänä haasteena esihenkilötyölle on myös nähtävissä lisääntynyt paikasta riippumaton työ, jossa organisaation työntekijät hajautuvat maantieteellisesti eri puolille ja esihenkilötyö muuttuu virtuaalijohtamiseksi. Virtuaalijohtamisen haasteina voidaan muun muassa nähdä spontaanien vuorovaikutustilanteiden puuttuminen sekä haasteet tiimihengen luomisessa, työntekijöiden huomioinnissa ja esihenkilön läsnäolon välittymisessä, osallistamisessa ja motivoinnissa. (Manka 2011, 113.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön viides luku keskittyy kuvailemaan, kuinka työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston käsittelyä ja analysointia. Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta.

Tutkimuksen määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusosuus toteutettiin sähköisesti strukturoidulla kyselylomakkeella, joka toteutettiin Webropol-ohjelman avulla. Toteutetun kyselytutkimuksen kysymykset jaoteltiin Päivi Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat -mallia mukailleen siten, että työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja johtamistyö tulivat huomioiduiksi. Kysymysasettelussa huomioitiin myös se, että kysymykset tuottivat tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa ja huomioivat tutkimuksen alussa esitetyt tutkimuskysymykset. Kysymykset laadittiin mahdollisimman yksiselitteisiksi ja helposti vastattaviksi.

Kyselylomake luotiin lokakuussa 2022. Kysely sisälsi kaiken kaikkiaan kaksikymmentä kysymystä, joista kolme oli tutkimuksen taustakysymyksiä. Taustakysymyksinä tutkimusjoukolta kysyttiin missä asemassa he työskentelevät, tiedusteltiin vastaajien ikäluokkaa sekä vastaajien työsuhteen kestoa organisaat-

tiossa. Varsinaiset tutkimusaihetta koskevat kysymykset liittyivät työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, jotka olivat työkyky, työyhteisö, työ ja osaaminen, johtaminen ja esihenkilötyö sekä työhyvinvointi.

Työkykyyn liittyviä osio keskittyi selvittämään organisaation työntekijöiden työkykyä sekä niitä tekijöitä, joilla on merkitystä työntekijöiden työssä jaksamiseen. Tähän aihealueeseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä neljä. Työyhteisöä tutkinut osio sisälsi kolme kysymystä, joista ensimmäisessä esitettiin vastaajille työyhteisöön liittyviä väittämiä. Vastaajille esitettyjen avointen kysymysten kautta pyrittiin saamaan lisätietoa työyhteisön ilmapiiristä sekä keräämään palautetta, kehittämideoita ja muutosehdotuksia työyhteisöön ja organisaatioon liittyen.

Työn ja osaamisen teemoihin liittyen vastaajille esitettiin yksi kysymys useampine väittämineen, jotka liittyvät vastaajien osaamiseen sekä itse työtehtäviin. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa muun muassa osaamisen kehittämiseen ja urakehitysmahdollisuuksiin, nykyisen osaamisen riittävyteen, työn tavoitteisiin, perehdyttämiseen, työn palkitsevuuteen sekä työmäärään suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan. Lisäksi vastaajille esitettiin avoin kysymys, jossa heitä pyydettiin kertomaan mitä kehitettävää organisaatiossa olisi työhön ja osaamiseen liittyen ja tuomaan esille mahdollisia kehitystoimenpiteitä.

Organisaation johtamis- ja esihenkilötyöhön liittyen, vastaajille esitettiin yhteensä viisi kysymystä, joista kolme oli avoimia kysymyksiä. Vastaajille esitettiin väittämiä, joissa heitä pyydettiin ottamaan kantaa muun muassa esihenkilön tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan, esihenkilön tapaan antaa palautetta, esihenkilön lähestyttävyyteen sekä arvioimaan tyytyväisyyttä esihenkilön johtamistapaan. Lisäksi vastaajia pyydettiin valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehdoista oman esihenkilön johtamistyyliä parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vaihtoehtoiksi vastaajille annettiin transformationaalinen-, palvelleva-, autenttinen-, autoritäärinen- ja valmentava johtamistyyli. Lisäksi vastaajia pyydettiin omin sanoin kertomaan, millainen on heidän mielestään hyvä esihenkilö, mihin vastaajat ovat esihenkilötyössä tyytyväisiä, missä löytyy kehitettävää sekä kertomaan mitä kehitettävää he yleisesti näkevät organisaation johtamis- ja esihenkilötyössä.

Työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi vastaajille esitettiin kolme työhyvinvointiin liittyvää kysymystä, joiden tarkoituksena oli saada selvyys vastaajien tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tasosta, selvittää näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen sekä tuoda esiin konkreettisia kehitystoimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Avoimet kysymykset sisällytettiin kysymyslomakkeeseen mukaan, jotta vastaajilta saataisiin ideoita ja kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja mahdollisten epäkohtien korjaamiseksi. Työhyvinvointiin liittyvien väittämien vastausvaihtoehdoissa hyödynnettiin viisiportaista Likertin luokitteluasteikkoa, jossa vastaajille annettiin vastausvaihtoehdoiksi; täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin erimieltä.

Kyselylomakkeen luomisen jälkeen, lomake esitettiin lokakuussa 2022 jotta nähtiin, sisälsikö kyselylomake epäjohtannaisuuksia ja nähtiin kuinka paljon kyselyyn vastaaminen veisi aikaa. Esitestauksen jälkeen kyselylomake avattiin koko yrityksen organisaatiolle vastattavaksi 24.10.2022 liittämällä saate sekä linkki kyselyyn toimeksiantajan sisäiselle Teams-sivustolle. Mukaan liitettyssä saatteessa kerrottiin kyselyn tarkoitus ja mihin saatuja tuloksia käytetään. Lisäksi saatteessa mainittiin, että kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, siten ettei kyselyn perusteella vastaajien henkilöllisyys tule esille. Vastaajille kerrottiin myös, että kyselyn vastauksia käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön eikä saatuja vastauksia luovuteta ulkopuolisille. Vastausaikaa kyselyssä oli vajaa kaksi viikkoa, 4.11.2022 saakka. Muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta lähetettiin koko organisaatiolle 31.10.2022, hyvissä ajoin ennen vastausajan päättymistä. Vastauksia kyselytutkimukseen saatiin määräaikaan mennessä yhteensä neljäkymmentä yksi.

Saadun tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin sekä SPSS-ohjelmistoa, että Microsoft Excel-ohjelmistoa, jonne kerätty aineisto siirrettiin Webropolista. SPSS-ohjelmisto valittiin toiseksi aineiston käsittelyohjelmistoksi, sillä tutkimusaineistoa haluttiin ristiintaulukoida. Ristiintaulukoinnin avulla pyrittiin selvittämään eri muuttujien välistä riippuvuutta. Muuttujina käytettiin vastaajien asemaa sekä työsuhteenkestoa organisaatiossa, sillä haluttiin vielä tarkemmin

selvittää, eroaako esimerkiksi pitkään organisaatiossa työskennelleiden vastaajien vastaukset organisaatiossa vähemmän aikaa työskennelleiden antamista vastauksista tai onko esihenkilöiden ja työntekijän vastauksissa merkittävää hajontaa.

Kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset analysoitiin laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Vastaajien antamat vastaukset luettiin ensin lävitse, jonka jälkeen vastaukset luokiteltiin niiden sisällön perusteella eri ryhmiin. Saaduista vastauksista muodostettiin ensin pienempiä ryhmiä, jotka yhdistettiin sisältönsä mukaan suuremmiksi ryhmiksi. Ryhmät olivat töiden tasapuolinen jakautuminen ja kuormittuneisuus, resurssointi, esihenkilötyö, ilmapiiri ja me-henki ja vuorovaikutus.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön kuudes luku keskittyy tutkimustulosten esittelyyn. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset koostuvat tutkimuksen toimeksiantajan henkilöstölle osoitetusta kyselytutkimuksesta. Vastaajille esitettiin 3 taustakysymystä sekä väittämiä ja avoimia kysymyksiä liittyen organisaation henkilöstön työkykyyn, työyhteisöön, työhön ja osaamiseen sekä johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 41 organisaation henkilöstöön kuuluvaa henkilöä, joka on 27 % koko organisaation työntekijöiden määrästä tutkimuksen toteutushetkellä.

Taustakysymyksinä tutkimusjoukolta kysyttiin missä asemassa he työskentelevät, tiedusteltiin vastaajan ikäluokkaa sekä vastaajien työsuhteen kestoa organisaatiossa. Vastaajista 36 henkeä oli työntekijöitä ja 5 henkeä kertoi työskentelevänsä esihenkilöasemassa (taulukko 1). Vastaajista suurin osa (25 henkeä) oli 30–50-vuotiaita (taulukko 2). Yli 50-vuotiaita vastaajia oli 12 henkeä ja alle 30-vuotiaita 4 henkeä. Työsuhteen keston perusteella (taulukko 3) organisaatiossa työskentelee työuransa erivaiheissa olevia työntekijöitä, mutta huomattavaa on, että 10 vuotta tai pidempään organisaatiossa työskennelleitä vastaajista oli hieman yli puolet kaikista vastanneista (26 henkeä). Vastaajista 10 henkeä kertoi työskennelleensä organisaatiossa alle 5 vuotta.

6.1 Työkyky

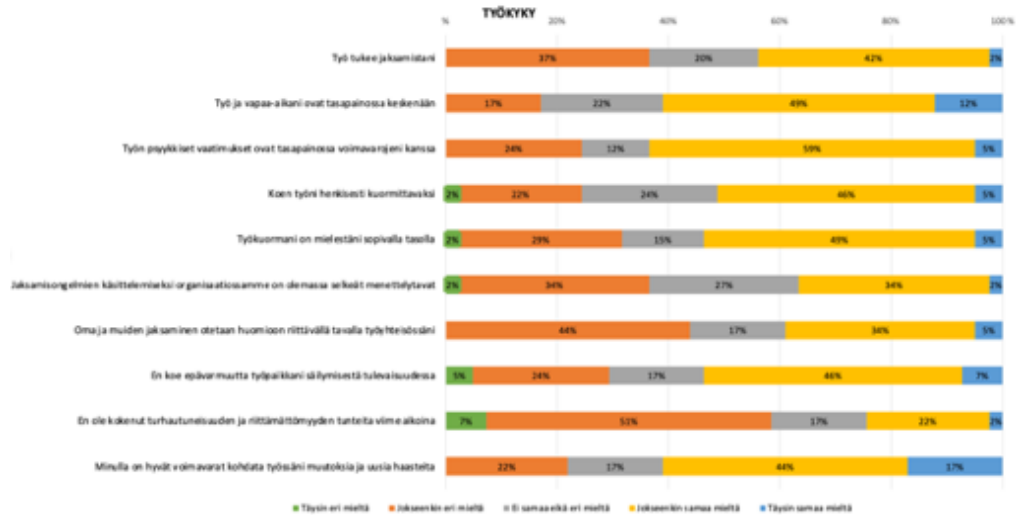
Vastaajien työkykyä tutkittiin pyytämällä heitä arvioimaan, kuinka he kokevat eri tekijöiden vaikuttavan työkykyynsä. Esitetyt väitteet koskivat muun muassa työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työn kuormittavuutta sekä vastaajan voimavaroja. Väittämistä heikoimman keskiarvon (taulukko 4) sai turhautuneisuuden ja riittämättömyyden tunteita koskenut väittämä (2,6), kun taas korkein keskiarvo muodostui vastaajien vastausten perusteella työn ja vapaa-ajan tasapainoa koskenut väittämä (3,6) sekä vastaajien voimavaroja työssä tapahtuviin muutoksiin selvittänyt väittämä (3,6).

Taulukko 4. Vastaajien työkyky



Tutkittaessa annettuja vastauksia tarkemmin (taulukko 5) toivat tulokset ilmi mielenkiintoinen seikan työssä jaksamiseen ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyen. Kysyttäessä vastaajilta kokevatko he työn tukevan jaksamista, koki vastaajista 44 % (n=18) työn tukevan jaksamista joko jokseenkin tai täysin. Vastaajista 37 % (n=15) koki kuitenkin työn vaikutukset jaksamiseen hyvinvointia jokseenkin heikentävinä. Kysyttäessä työn ja vapaa-ajan tasapainon välisestä suhteesta, koki vastaajista 61 % (n= 25) tasapainon joko jokseenkin tai täysin hyväksi. Vastaajista 17 % (n=7) koki ettei tasapaino ole jokseenkin kunnossa. Tästä voidaan päätellä, että osa niistä vastaajista, jotka kokevat työn vaikuttavan jaksamiseen heikentävästi, eivätkä niinkään koe työn ja vapaa-ajan tasapainon välisessä suhteessa olevan suurempia haasteita.

Taulukko 5. Vastaajien kokemukset työkykyä koskeneista väittämistä



Työn henkistä kuormittavuutta tutkittiin väitteellä, jossa kysyttiin kokevatko vastaajat työnsä henkisesti kuormittavaksi. Vastaajista 51 % (n= 21) koki väitteen joko jokseenkin tai täysin paikkaansa pitäväksi, eli työn henkistä kuormittavuutta koetaan esiintyvän. Vastaajista 24 % (n= 10) koki olevansa väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä, eikä liiallista henkistä kuormitusta näiden vastaajien mukaan esiinny. Selvitettäessä vastaajien voimavaroja kohdata työssä muutoksia ja uusia haasteita kävi ilmi, että vastaajista suurin osa kokee voimavaransa hyväksi. Vastaajista yli puolet, 61 % (n= 25) kertoi voimavaransa olevan joko jokseenkin tai täysin hyvät, kun taas voimavaransa jokseenkin riittämättömiksi kokevia vastaajia oli 22 % (n= 9).

Tiedusteltaessa vastaajilta organisaation jaksamisongelmiin liittyvistä menettelytavoista, koki vastaajista 36 % (n=15) menettelytapojen olevan joko jokseenkin tai täysin selkeät ja tiedossa, mutta vastaajista 36 % (n=15) koki epätietoisuutta menettelytavoista. Kysyttäessä vastaajilta otetaanko oma ja muiden jaksamisen riittävästi tavalla huomioon työyhteisössä ilmoitti vastaajista ainoastaan 39 % (n= 16) olevansa väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä eli jaksaminen huomioidaan riittävästi tavalla. Vastaajista 44 % (n= 18) koki ettei jaksamista huomioida riittävästi tavalla työyhteisössä. Näiden kahden väittämän vastaukset osoittavat, että organisaatiossa olisi hyvä kerrata koko henkilöstön kesken jaksamisongelmiin liittyvät menettelytavat sekä kiinnittää aktiivisemmin huomiota työssä jaksamiseen.

Kysyttäessä vastaajilta oman työpaikan säilymisestä tulevaisuudessa, koki vastaajista yli puolet eli 53 % (n= 22) ettei työpaikan säilymiseen liittyvää epävarmuutta ole. Vastaajista 29 % (n= 12) kuitenkin koki olevansa väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä eli työpaikan säilymiseen liittyy epävarmuutta. Väittämän antamista tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista kokee organisaation varmaksi ja pysyväksi työnantajaksi toimiympäristössään. Tiedusteltaessa vastaajilta turhautuneisuuden tai riittämättömyyden tunteiden kokemuksista, koki vastaajista vain 24 % (n= 10) koki ettei turhautuneisuuden tai riittämättömyyden tunteita ole ollut, kun taas vastaajista 59 % (n= 24) tunsi kokeneensa turhautuneisuutta ja riittämättömyyden tunteita. Organisaatiossa on suunniteltu ja osittain toteutettu toimintojen uudelleen järjestelyitä ja konttoriverkoston supistuksia viimeisen vuoden aikana, joten epävarmuutta ja turhautuneisuutta kokeneiden vastaajien vastauksia voidaan ainakin osittain selittää näillä muutoksilla.

Tutkittaessa aineistoa vielä aseman ja työsuhteen keston perusteella on havaittavissa, että asemakseen esihenkilö ilmoittaneet vastaajat kokevat oman työssä jaksamisen ja muut työkyvyn tekijät verrattain paremmaksi kuin ne vastaajat, jotka ilmoittivat asemakseen työntekijä (taulukko 6). Työntekijät suhtautuivat esihenkilöitä kriittisemmin väittämiin, jotka koskivat työn ja jaksamisen yhteyttä, jaksamisongelmien käsittelyä koskevien menettelytapojen olemassaoloa, oman ja muiden työyhteisön jaksamisongelmien puuttumista sekä turhautuneisuuden ja riittämättömyyden tunteiden kokemusta viime aikoina.

Taulukko 6. Yhteenveto työkyky asemoittain

	Missä asemassa työskentelet?		
	Kaikki	Työntekijä	Esimies
Työ tukee jaksamistani	3.1	3.0	3.6
Työ ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	3.6	3.6	3.6
Työn psyykkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	3.4	3.4	3.6
Koen työni henkisesti kuormittavaksi	3.3	3.3	3.2
Työkuormani on mielestäni sopivalla tasolla	3.2	3.2	3.6
Jaksamisongelmien käsittelemiseksi organisaatiossamme on olemassa selkeät menettelytavat	3.0	2.9	3.6
Oma ja muiden jaksaminen otetaan huomioon riittäväällä tavalla työyhteisössäni	3.0	2.9	3.6
En koe epävarmuutta työpaikkani säilymisestä tulevaisuudessa	3.3	3.2	3.6
En ole kokenut turhautuneisuuden ja riittämättömyyden tunteita viime aikoina	2.6	2.5	3.6
Minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita	3.6	3.6	3.6

Keskiarvo vastauksista asteikolla 1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

Tarkasteltaessa aineistoa vastaajien työsuhteen keston perusteella käy ilmi, että organisaatiossa alle 5 vuotta työskennelleet vastaajat suhtautuvat muita myönteisemmin työkykyä koskeneisiin väittämiin (taulukko 7). Organisaatiossa 15–20 vuotta työskennelleiden vastaajien ikäryhmässä esitettyihin väittämiin on suhtauduttu puolestaan kaikkien vastaajien keskiarvoon verrattuna kriittisemmin. Organisaatiossa 15–20 vuotta työskennelleet vastaajat muun muassa kokevat muita heikommin työn tukevan heidän jaksamistaan ja arvioivat omat voimavaransa työssä tapahtuvia muutoksia ja uusia haasteita kohtaan heikommiksi, kuin vastaavasti muiden ryhmien vastaajat.

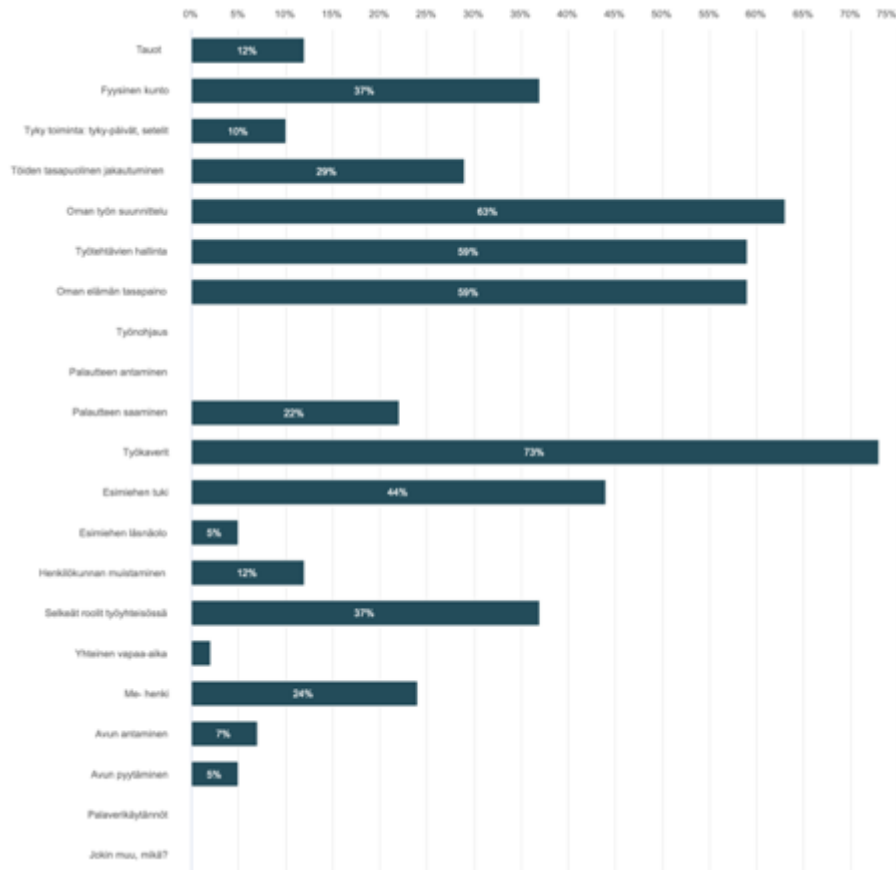
Taulukko 7. Yhteenveto työkyvystä työsuhteen keston mukaan

	Työsuhteen kesto organisaatiossa?					Kaikki
	Alle 5 vuotta	5–10 vuotta	10–15 vuotta	15–20 vuotta	yli 20 vuotta	
Työ tukee jaksamistani	3.4	2.6	3.1	2.3	3.4	3.1
Työ ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	4.0	3.6	3.3	3.3	3.6	3.6
Työn psyykkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	3.3	3.2	3.6	3.3	3.6	3.4
Koen työni henkisesti kuormittavaksi	3.6	3.0	3.4	3.3	3.0	3.3
Työkuormani on mielestäni sopivalla tasolla	3.5	2.6	2.8	3.3	3.8	3.2
Jaksamisongelmien käsittelemiseksi organisaatiossamme on olemassa selkeät menettelytavat	3.1	2.6	3.1	2.3	3.3	3.0
Oma ja muiden jaksaminen otetaan huomioon riittävällä tavalla työyhteisössäni	3.2	2.4	3.2	2.5	3.1	3.0
En koe epävarmuutta työpaikkani säilymisestä tulevaisuudessa	3.0	3.6	3.7	2.5	3.2	3.3
En ole kokenut turhautuneisuuden ja riittämättömyyden tunteita viime aikoina	2.3	2.2	2.8	2.0	3.1	2.6
Minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita	3.8	3.6	3.4	2.8	3.8	3.6

Keskiarvo vastauksista asteikolla 1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

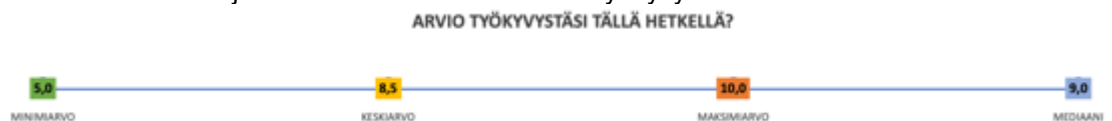
Työkyvyn tilaa tutkittiin myös pyytämällä vastaajia valitsemaan viisi (5) tärkeintä omaan työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää (taulukko 8). Vastaajista 73 % (n= 30) koki työkaverit tärkeimmäksi työhyvinvoinnin vaikuttimeksi. Oman työn suunnittelun valitsi 63 % (n= 26) vastaajaa. Työtehtävien hallinta ja oman elämän tasapaino saivat kumpikin 59 % (n= 24) vastauksista. Esihenkilön tuen valitsi vastaajista 44 % (n=18). Saaduista vastauksista voidaan päätellä, että työyhteisön yhteisöllisyys sekä yksilön mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon, vaikuttavat merkittävimmin työhyvinvointiin. Sen sijaan työnohjaus, palautteen anto ja palaverikäytännöt koettiin työhyvinvoinnin kannalta vähemmän tärkeiksi, eivätkä ne saaneet vastaajien keskuudessa kannatusta.

Taulukko 8. Tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



Vastaajien työkykyä selvitettiin myös pyytämällä vastaajia arvioimaan tämänhetkistä työkykyä asteikolla 0–10, jossa 0 oli työkyvytön ja 10 täysin työkykyinen (taulukko 9). Vastausten mediaaniksi muodostui 9, jonka perusteella voidaan päätellä henkilöstön työkyvyn olevan verrattain hyvä tällä hetkellä.

Taulukko 9. Vastaajien kokemus tämänhetkisestä työkyvystä



Luokiteltaessa kysymykseen saatuja vastauksia vastaajien aseman mukaan (taulukko 10), käy vastauksista ilmi, että kaikista vastanneista esihenkilöasemassa työskentelevät kokivat tämänhetkisen työhyvinvoinnin tason keskimääräistä paremmaksi kaikkiin vastauksiin verrattuna.

Taulukko 10. Kokemus työkyvystä asemoittain

		5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	Total
Missä asemassa työskentelet?	Työntekijä	2	1	4	10	12	7	36
	Esimies	0	0	0	0	2	3	5
Total		2	1	4	10	14	10	41

Asemakseen työntekijä ilmoittaneista vastaajista kymmenen henkeä arvioi työkykynsä olevan 8, vastaajista kaksitoista henkeä koki työkyvyn olevan 9 tasolla ja vastaajista seitsemän henkeä koki olevansa tällä hetkellä täysin työkykyinen. Työntekijöistä kaksi henkeä koki työkykynsä olevan heikentynyt, mutta olevan vielä parempi kuin täysin työkyvytön. Tämän tutkimuskysymyksen perusteella voidaan päätellä esihenkilöiden työkyvyn kokemuksen olevan erinomaisella tasolla samoin kuin työntekijöiden, joskin vastaajien joukossa oli myös työkykynsä keskivertoa heikommaksi kokeneita työntekijöitä. Suurta eroa vastauksissa ei näyttäisi olevan ammattiaseman perusteella.

Työkyvyn kokonaiskuvan selvittämiseksi vastaajilta pyydettiin myös avointa palautetta työkykyyn ja työssä jaksamiseen liittyen sekä tuomaan esille mahdollisia kehittämisideoita ja muutostarpeita. Avoimissa vastauksissa erityisesti töiden tasapuolisempi jakautuminen nousi esille ja saatujen vastausten perusteella töiden kasaantuminen lisää kuormittuneisuutta ja työkyvyn laskua.

”Työn jakautuminen tasaisemmin tiimille olisi tärkeää. Ahkerat kuormittuvat ja ahkerat yleensä ovat niitä, jotka eivät osaa sanoa ei. Ahkeruus palkitaan lisätyöllä.”

”Töiden tasapuoliseen jakautumiseen toivon esihenkilöiden kiinnittävän nykyistä paremmin huomiota. Mikäli työt eivät jakaudu tasaisesti, tilanteesta aiheutuu oikeutettu epäoikeudenmukaisuuden tunne, joka jatkuessaan aiheuttaa katkeruutta.”

Kehitysehdotuksina esitettiin vastaajien toimesta tietoisuuden lisäämistä oman jaksamisen hallinnan keinoista ja varhaisesta puuttumisesta sekä työparitoimintaa, jossa samaa työtehtävää tekevät voisivat tarvittaessa auttaa toinen toisiaan, mikäli työtilanne on kuormittunut.

”Itselläni työssä jaksamista ja viihtymistä edes auttaa eniten se, että työmäärän suhteen pysyy hallinnan tunne eikä tule fiilistä, että hautautuu työkuorman alle.”

Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös organisaation resurssointiin liittyvät asiat. Työmäärä voidaan kokea työkykyä heikentävänä, mikäli kuormitus on pitkäkestoisista. Vastaajat toivoivat, että organisaation resurssointiin kiinnitettäisiin enemmän huomioita.

”Normaalin työajan pitäisi riittää työpäivän pituudeksi pääsääntöisesti. Joskus toki tilapäisesti tehdään pidempää päivää, mutta ei jatkuvasti.”

”Kyllähän sitä voisi välillä palkata uusia henkilöitä tiimiin eikä vain jakaa poislähtijöiden hommia jäljelle jääville.”

Myös esihenkilötyön merkitystä työkykyyn ja työssä jaksamiseen korostettiin vastaajien toimesta. Esihenkilöiltä toivotaan enemmän palautetta sekä jämäkämpää esihenkilötoimintaa erityisesti, mikäli työnkuormitusta havaitaan.

”Esihenkilön tulee olla kiinnostunut johdettavistaan ja minusta esihenkilön velvollisuus on kuunnella tekijää ja kuulostella jaksamisen tasoa. Esihenkilö on vastuussa työnjohdollisin toimenpitein siitä, että yksittäisen työntekijän työkuorma on asiallisella tasolla. Työpäivä ei voi jatkuvasti jatkua aamusta tai illasta.”

6.2 Työyhteisö

Vastaajien kokemusta työyhteisöstä tutkittiin pyytämällä heitä arvioimaan, kuinka he kokevat eri tekijöiden vaikuttavan työyhteisöönsä. Esitetyt väitteet koskivat muun muassa organisaation arvoja ja vuorovaikutusta, yhteisten pelisääntöjen noudattamista, ristiriitatilanteita, organisaation johdon ja henkilöstön välistä kommunikointia, viestintää sekä työyhteisön ilmapiiriä.

Esitetyistä väittämistä (taulukko 11) korkeimman keskiarvot saivat väittämät, jotka koskivat omien työtehtävien liittymistä organisaation kokonaistavoitteisiin (4,2), työyhteisön myönteistä ilmapiiriä (4,1) sekä ymmärrystä organisaation visiosta, strategiasta ja arvoista (4,0). Väittämistä heikoimman keskiarvon sai neljä (4) väittämää, joita olivat epäkohtiin puuttuminen riittävällä vakavuudella (3,1), ristiriitatilanteiden avoin puheeksi otto (3,1) ja käsittely, organisaation riittävä tiedottaminen (3,1) sekä työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu.

Taulukko 11. Työyhteisö



Tulosten tarkempi tutkimus osoittaa (taulukko 12), että vastaajien kokemus organisaation vision, strategian ja arvojen ymmärrettävyydestä on hyvällä tasolla. Vastaajista peräti 83 % (n= 34) piti organisaation arvoja, strategiaa ja arvoja joko jokseenkin tai täysin ymmärrettävinä. Myös omien työtehtävien yhteys organisaation kokonaistavoitteisiin koetaan selkeäksi, sillä vastaajista 84 % (n= 34) vastasi ymmärtävänsä joko jokseenkin tai täysin kuinka omat työtehtävät liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin. Osa vastaajista kuitenkin toivoo organisaation arvojen näkyvän enemmän päivittäisessä työnteossa, sillä kysyttäessä vastaajilta organisaation arvojen näkymisestä päivittäisessä työnteossa, koki vastaajista 24 % (n= 10), etteivät organisaation arvot näy päivittäisessä työssä joko olleenkaan tai näkyvät vain vähän.

Taulukko 12. Vastaajien kokemukset työyhteisöä koskeneista väittämistä



Kysyttäessä vastaajilta puututaanko epäkohtiin työyhteisössä riittävällä vakavuudella vastasi tutkimukseen osallistuneista 29 % (n= 12) väitteen pitävän joko jokseenkin tai täysin paikkaansa. Vastaajista kuitenkin 27 % (n= 11) koki olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa eli epäkohtiin ei puututa työyhteisössä riittävän vakavasti. Tämän kysymyksen kriittisiä vastauksia voidaan osittain selittää myös osion avointen kysymysten vastauksilla, joissa korostettiin, että esihenkilötoiminnalta odotetaan enemmän jämäkkyyttä ja suoraviivaisuutta. Myös työkykyosion avoimista palautteista saadut kommentit tukevat tätä päätelmää.

Kysyttäessä vastaajilta kokevatko he pelisäännöt selkeiksi ja niitä noudatettavan koki vastaajista 53 % (n= 22) väittämän joko jokseenkin tai täysin paikkaansa pitäväksi. Vastaajista 22 % (n= 9) koki olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa eli pelisääntöjen selkeydessä ja noudattamisessa on puutteita. Toinen vastaajille esitetty, samaan aihepiiriin liittyvä väittäjä, koski ristiriitatilanteiden avointa puheeksi ottoa ja selvittämistä. Vastaajista 29 % (n=12) koki väittämän pitävän jokseenkin paikkaansa, kun taas vastaajista 22 % (n= 9) koki olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, eikä näiden vastaajien mukaan ristiriitatilanteita oteta puheeksi tai selvitetä riittävällä tavalla.

Vastaajien antamista vastauksista käy ilmi, että kriittisten vastausten määrä kasvoi erityisesti tiedottamiseen ja henkilöstön ja johdon väliseen kommunikointiin liittyvissä kysymyksissä. Kysyttäessä vastaajilta organisaation tiedottamisen tehokkuudesta ja riittävydestä, koki vastaajista 34 % (n= 14) ettei tiedottaminen ole jokseenkin tai ollenkaan riittävää. Tiedottamisen tehokkaaksi ja riittäväksi kokeneita vastaajia oli 44 % (n= 18). Kysyttäessä vastaajilta huomioiko organisaation johto riittävästi henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita, koki 31 % (n= 13) vastaajista olevansa väittämän kanssa täysin tai jokseenkin erimieltä. Tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen oli tulosten perusteella vajaa puolet kaikista vastaajista eli 47 % (n= 19).

Näiden kahden kysymyksen tuloksista voidaan päätellä, että tiedottaminen ja henkilöstön ja johdon välinen kommunikointi osittain toimii organisaatiossa, mutta myös parannettavaa löytyy sekä tiedottamisessa ja ihmisläheisenjohtajuuden osa-alueissa, jotta työntekijät voisivat kommunikoida johdon kanssa

entistä avoimemmin ja matalalla kynnyksellä sekä kokea saavansa oman äänensä organisaatiossa kuuluville.

Selvitettäessä vastaajilta kokevatko he oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua työyhteisössä, ilmoitti vastaajista 39 % (n= 16) pitävänsä kohtelua joko osittain tai täysin oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Vastaajista kuitenkin 31 % (n= 13) koki ettei oikeuden mukainen ja tasapuolinen kohtelu toteudu heidän kohdallaan kuten on toivottua. Myös vastaajien antamat avoimet palautteet vahvistavat tätä tulosta.

Pyydettyäessä vastaajia ottamaan kantaa väittämään, joka koski erilaisuuden ja erilaisten näkemysten hyväksymistä työpaikalla, vastasi yli puolet vastaajista, 61 % (n= 25) olevansa väittämän kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, eli erilaisuus ja erilaiset näkemykset hyväksytään työyhteisössä. Vastaajista kuitenkin 15 % (n= 6) koki olevansa jokseenkin eri mieltä esitetyn väittämän kanssa ja 2 % (n= 1) koki olevansa täysin eri mieltä. Esitettäessä vastaajille työpaikkakiusaamista ja epäasiallista kohtelua koskeva väite, ilmoitti vastaajista 61 % (n= 25) olevansa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä, ettei kiusaamista tai epäasiallista kohtelua esiinny työyhteisössä. Huomattavaa vastauksissa kuitenkin on, että vastaajista 12 % (n= 5) oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä eli työpaikalla esiintyy jossain muodossa kiusaamista tai epäasiallista kohtelua. Saatujen tulosten perusteella ilmapiiri kuitenkin koetaan hyväksi sekä koko organisaatiossa että yksittäisissä tiimeissä. Vastaajista suurin osa, eli 76 % (n= 31) koki koko organisaation yhteisen ilmapiirin joko täysin tai jokseenkin hyväksi ja 76 % (n= 31) vastaajista piti oman tiiminsä ilmapiiriä hyvänä.

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia vielä kokonaisuutena vastaajien aseman perusteella (taulukko 13), käy tuloksista ilmi mielenkiintoinen eroavaisuus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä koskien organisaation vision, strategian ja arvojen ymmärrettävyyttä ja kuinka tietoisia vastaajat ovat omien työtehtävien liittymisestä organisaation kokonaistavoitteisiin.

Taulukko 13. Yhteenveto työyhteisö asemoittain

	Missä asemassa työskentelet?		
	Kaikki	Työntekijä	Esimies
Organisaation visiot, strategiat ja arvot ovat ymmärrettäviä	4.0	4.0	3.6
Ymmärrän miten omat työtehtäväni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin	4.2	4.3	3.6
Organisaation arvot näkyvät päivittäisessä työnteossämme	3.4	3.3	3.6
Organisaation vuorovaikutus on avointa ja rehellistä, voimme keskustella avoimesti erilaisista asioista työyhteisössämme	3.2	3.1	3.6
Epäkohtiin puututaan työyhteisössäni riittävällä vakavuudella	3.1	3.0	3.6
Työpaikallani on selkeät pelisäännöt ja niitä noudatetaan	3.3	3.3	3.6
Ristiriitatilanteet otetaan avoimesti puheeksi ja selvitetään	3.1	3.0	3.6
Tiedottaminen on organisaatiossa tehokasta ja riittävää	3.1	3.1	3.6
Organisaation johto huomioi henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita	3.2	3.1	3.4
Tekemääni työtäni arvostetaan	3.5	3.5	3.6
Työyhteisössäni pyydetään ja annetaan apua toisille	3.8	3.8	3.6
Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	3.1	3.1	3.6
Työpaikallani hyväksytään erilaisuus ja erilaiset näkemykset	3.5	3.5	3.6
Työyhteisössäni ei esiinny työpaikkakiusaamista tai epäasiallista kohtelua	3.8	3.8	3.6
Koen työyhteisön ilmapiirin hyväksi koko talossa	3.7	3.7	3.6
Koen työyhteisön ilmapiirin hyväksi omassa tiimissäni	4.1	4.1	3.6

Keskiarvo vastauksista asteikolla 1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

Tulosten perusteella työntekijät suhtautuvat esihenkilöitä myönteisemmin siihen, kuinka nämä edellä mainitut väittämät toteutuvat työyhteisössä. Mielenkiintoiseksi tulokset tekevät juuri sen vuoksi, että yksi esihenkilön työtehtävistä on johdon asettamien strategisten tavoitteiden, vision ja arvojen viestiminen työntekijöille sekä käytännötoiminnan ohjaaminen organisaation sisällä kohti johdon asettamia tavoitteita. Tuloksista voitaneen päätellä, että esihenkilöt osittain toivovat organisaation johdolta selkeämpää viestintää oman toimintansa tueksi. Tulosten perusteella on myös havaittavissa, että työntekijät kokevat myös oman tiimensä sisäisen ilmapiirin esihenkilöitä myönteisemmäksi, kun taas koko työyhteisön yhteisessä ilmapiirissä kokemuksessa ei ole vastaajien aseman perusteella havaittavissa mielipide eroja.

Tutkittaessa aineistoa vastaajien työsuhteen keston mukaan (taulukko 14) käy ilmi, että kriittisimpiä vastaajia löytyy niiden vastaajien joukosta, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa alle 5 vuotta sekä 15–20 vuotta organisaatiossa työskennelleiden vastaajien ryhmistä. Tulosten perusteella organisaatiossa 15–20 vuotta työskennelleet suhtautuvat muita selkeästi kriittisemmin

siihen, kuinka organisaation arvot näkyvät päivittäisessä työnteossa. Muita ryhmiä suurempaa kriittisyyttä on myös havaittavissa niiden väittämien yhteydessä, jotka koskivat tehdyn työn arvostusta sekä työntekijöiden oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua. Alle 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet vastaajat puolestaan suhtautuivat muita kriittisemmin organisaation avointa ja rehellistä vuorovaikutusta koskeneeseen väittämään sekä väittämään, joka koski epäkohtiin puuttumista riittävällä vakavuudella.

Taulukko 14. Yhteenveto työyhteisö työsuhteen keston mukaan

	Työsuhteen kesto organisaatiossa?					Kaikki
	Alle 5 vuotta	5-10 vuotta	10-15 vuotta	15-20 vuotta	yli 20 vuotta	
Organisaation visiot, strategiat ja arvot ovat ymmärrettäviä ¹	4.1	3.6	4.0	3.8	4.0	4.0
Ymmärrän miten omat työtehtäväni liittyvät organisaation kokonaisuutteeniin	4.4	4.4	4.1	3.8	4.3	4.2
Organisaation arvot näkyvät päivittäisessä työnteossämme	3.6	3.6	3.7	2.3	3.1	3.4
Organisaation vuorovaikutus on avointa ja rehellistä, voimme keskustella avoimesti erilaisista asioista työyhteisössämme	2.9	3.4	3.2	2.8	3.5	3.2
Epäkohtiin puututaan työyhteisössäni riittävällä vakavuudella	2.7	3.2	3.3	2.5	3.3	3.1
Työpaikallani on selkeät pelisäännöt ja niitä noudatetaan	3.1	3.8	3.5	3.3	3.2	3.3
Ristiriititilanteet otetaan avoimesti puheeksi ja selvitetään	2.9	3.2	3.1	2.8	3.1	3.1
Tiedottaminen on organisaatiossa tehokasta ja riittävää	3.1	3.4	3.2	2.8	3.1	3.1
Organisaation johto huomioi henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita	2.9	3.2	3.3	2.8	3.4	3.2
Tekemääni työtäni arvostetaan	3.6	3.0	3.8	2.8	3.8	3.5
Työyhteisössäni pyydetään ja annetaan apua toisille	3.9	3.8	3.9	3.8	3.5	3.8
Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	3.2	3.0	3.6	2.0	3.0	3.1
Työpaikallani hyväksytään erilaisuus ja erilaiset näkemykset	3.9	3.2	3.7	2.8	3.4	3.5
Työyhteisössäni ei esiinny työpaikkakiusaamista tai epäasiallista kohtelua	3.7	4.2	3.8	3.0	3.9	3.8
Koen työyhteisön ilmapiirin hyväksi koko talossa	3.6	3.6	3.8	3.3	3.8	3.7
Koen työyhteisön ilmapiirin hyväksi omassa tiimissäni	3.9	4.4	3.9	4.0	4.3	4.1

Keskiarvo vastauksista asteikolla 1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

Työyhteisön tilaa tutkittiin myös pyytämällä vastaajia omin sanoin kertomaan, millainen näkemys heillä on työyhteisön ilmapiiristä. Saaduista vastauksista nousee esiin, että suurin osa vastaajista kokee työyhteisön ilmapiirin ystävälliseksi, välittömäksi ja kanssatyöntekijöitä arvostavaksi.

”Ilmapiiri on avoin, apua ja tukea antava, hyvällä huumorilla varustettu, päivän pelastavat työkaverit, iloa pursuava ja murinatkin ovat sallittua. Kaikki hyväksyvät toisensa sellaisena kuin ollaan ja ei tarvitse olla enempiä tai vähempiä kuin on.”

Saaduissa avoimissa vastauksissa näkyy kuitenkin se, että työtä organisaatiossa tehdään eri tiimeissä. Ilmapiiri oman tiimin sisällä voi olla hyvä, mutta

toisessa tiimissä työskentelevät kollegat voidaan kokea etäisiksi ja vaikeasti lähestyttäviksi.

”Erot tiimien välillä ovat todella suuret, toisessa tiimissä ilmapiiri on tukeva kuin taas toisessa tiimissä ollaan enemmän yksilöitä.”

Saaduissa avoimissa vastauksissa nousi esiin myös tietynlainen me-hengen puute. Työ finanssialalla on hektistä ja työmäärä voi olla hetkittäin suuri. Työtä tehdään hyvin itsenäisesti ja kullakin työntekijällä on omat tulostavoitteensa, joita kohden pyrkii. Tämä varmasti osittain selittää miksi vastaajat kokevat ilmapiirin olevan enemmän yksilösuoriutumista kuin tiimipelaamista.

”Teennäisen ystävällinen, keskittyy yksilöiden oman itsensä korostamiseen ja virheiden hakemiseen sekä niiden osoittamiseen. Ei kuulu mulle -ilmiö on vahva ja osaamattomuudella voidaan perustella asioiden siirtämistä eteenpäin. Ilmapiiri ei ole hyvä, se vaan leijuu!”

”En edelleenkään esim. koe, että kaikki työntekijämme olisivat helposti lähestyttäviä. Tämä tietysti vaikuttaa koko ilmapiiriin, jos osa työntekijöistä kokee olevansa ”parempia” työntekijöitä, esim. sen takia, että he palvelevat isompia asiakkaitamme tai ovat olleet talossa kauemmin töissä.”

Työyhteisöä koskevat tutkimustulokset osoittavat vastaajien osittaista tyytymättömyyttä oikeuden mukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun sekä tyytymättömyyttä siihen, ettei organisaation johto riittävästi huomioi työntekijöiden mielipiteitä. Nämä tekijät nousivat esille myös avoimissa palautteissa. Osa vastaajista kokee johdon etäiseksi ja organisaatiossa tapahtuneet toistuvat muutokset tätä mielikuvaa varmasti lisäävät.

”Johto tuntuu vähän saavuttamattomalta.”

”Sekava. Koko ajan tehdään muutosta muutoksen perään ilman, että pysähdytään miettimään, onko suunta oikea. Tehdyille muutokselle ei anneta aikaa toteutua, kun sitä jo muutetaan. Odottava, pysähtynyt. Suunta näyttää olevan hieman hukassa. Ainakin osa henkilöstöstä on odottavalla kannalla, mitä seuraavaksi.”

”Jatkuvat muutokset syövät välillä itse kutakin ...Välillä tuntuu, että olisipa hetki, ettei tulisi muutoksia...”

Organisaatiossa on tehty muutoksia kuluneen vuoden aikana sekä suunniteltu suurempia rakenteellisia organisaatiomuutoksia, jotka eivät ole sittemmin

toteutuneet. Organisaation henkilöstö ei ole päässyt osalliseksi muutosten suunnitteluun tai ole tullut kuulluksi, joten nämä tekijät varmasti osittain selittävät annettuja avoimia vastauksia.

Myös tyytymättömyys esihenkilötyötä kohtaan toistuu. Vastaajien antamissa vastauksissa nousee esiin puute tiukemmasta esihenkilötyöstä erityisesti tilanteissa, jotka muun muassa koskevat henkilöstön jäsenten välisiä ristiriitoja.

”Konfliktitilanteet ovat jääneet itseohjautuvassa työyhteisössä ilmaan leijumaan. Ei ole selkeästi määritelty, että esimies ne hoitaisi. Jämäkkyys puheeksi ottamiseen ja selvittämiseen puuttuu esihenkilöiltä ja osallistetaan konfliktien ratkaisu henkilöstölle ja tiimeille keskenään, joka heikentää ilmapiiriä”

Esihenkilöiltä toivotaan myös entistä aktiivisempaa puuttumista siihen, kuinka työntekijät työssään voivat. Tyytymättömyys ja negatiivisuus tarttuvat työyhteisössä, joten esihenkilöiden tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota siihen, että keskusteluyhteys kunkin alaisen kanssa on avoin ja välitön. Tällöin pystytään jo varhaisessa vaiheessa puuttumaan mahdollisiin epäkohtiin ja negatiivisuutta viljelevä käyttäytyminen saadaan työyhteisössä vähentymään.

”Ilmapiiri on suhteellisen negatiivinen ja tuntuu, että tosi moni on epätyytyväinen tilanteeseensa. Tämä näkyy käytöksessä ja avoimena valituksena.”

Pyydettyäessä vastaajia omin sanoin kommentoimaan missä asioissa heidän mielestään olisi kehitettävää työyhteisöön ja organisaatioon liittyen, ja millaisia kehitystoimenpiteitä vastaajat toivoisivat tehtävän, nousi annetuissa vastauksissa esiin vuorovaikutus, organisaation johdon ja henkilöstön välinen keskusteluyhteys sekä esihenkilötyö. Vastaajat toivoivat muun muassa vuorovaikutuksen, viestinnän ja tiedottamisen olevan entistä läpinäkyvämpää ja aktiivisempaa organisaation johdolta koko työyhteisölle.

”Tiedottaminen ja viestintä saisi olla läpinäkyvämpää ja toiminta muutoinkin johdonmukaisempaa. Nyt tuntuu, että yhtenä hetkenä puhutaan yhtä ja toisena toista.”

Viestintään toivottiin myös kaikkien työyhteisön jäsenten aktiivista osallistumista erityisesti niissä asioissa, joiden on hyvä olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Myös Teams -keskusteluihin toivottiin samanlaista interaktiivisuutta,

kuin kasvokkainkin tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, esimerkiksi peukutus viestien lukemisen merkiksi.

”Paljon viestitään, mutta usein viestin lähettäjälle jää epävarma olo viestin perillemenosta. Esim. Teamsissa voisi enemmän kommentoida yksittäisiä nostoja tai peukuttaa huomaamisen merkiksi.”

Organisaation johdon ja henkilöstön välinen keskusteluyhteys oli toinen teema, joka nousi tutkimustuloksissa esiin. Vastauksista voidaan havaita, että työyhteisössä toivotaan organisaation johdon kuuntelevan entistä enemmän henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita.

”Johtoryhmä kuuntelisi vielä matalammalla kynnyksellä tekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia, esim. isoihin muutoksiin liittyen.”

Toimeksiantajan organisaatiossa on otettu kesällä 2022 käyttöön *sparraa jotia*-konsepti, jossa organisaation jokaisesta tiimistä valitaan yksi edustaja viemään henkilöstön näkemyksiä johtoryhmän tietoisuuteen ennakkoon sovitusta teemasta. Konseptin tarkoituksena on avoimen keskustelun lisääminen henkilöstön ja organisaation johdon. Oletettavasti, koska toimintamalli on uusi, ei se vielä näy henkilöstölle toivotulla tavalla vastauksista päätellen.

”Painopisteet painottuvat nyt liiketoiminnoittain, tuntuu edelleen siltä, että työtä/työntekijää ei kohdella samanarvoisesti ristikkäin liiketoiminnoittain (henkilö- yritys- varallisuuden hoitopalvelut, hallintotiimi) Johtotiimin työskentely ei ole yhdessä tekemistä, vaan liiketoiminnoittain mennään. Toisinaan havaittavissa jopa piikittelyä muusta, kun omasta liiketoiminnan alla olevasta toiminnasta.”

Esihenkilötyö nousi jälleen esiin vastaajien antamissa avoimissa vastauksissa ja vastauksissa korostuu erityisesti itseohjautuvan organisaation ja esihenkilötyön välinen suhde. Tilanteet, jotka kuuluvat esihenkilötyöhön ja esihenkilötehtäviin jäävät nyt annettujen vastausten perusteella työntekijöiden ratkottavaksi.

”Itseohjautuvuus on todella hyvästä, mutta johdon tulisi myös tunnistaa tilanteet, joissa kaivataan ja tarvitaan johdon linjauksia.”

”Konfliktitilanteiden hoitamiseen selkeä prosessi, napakkauutta esimiestyöhön”

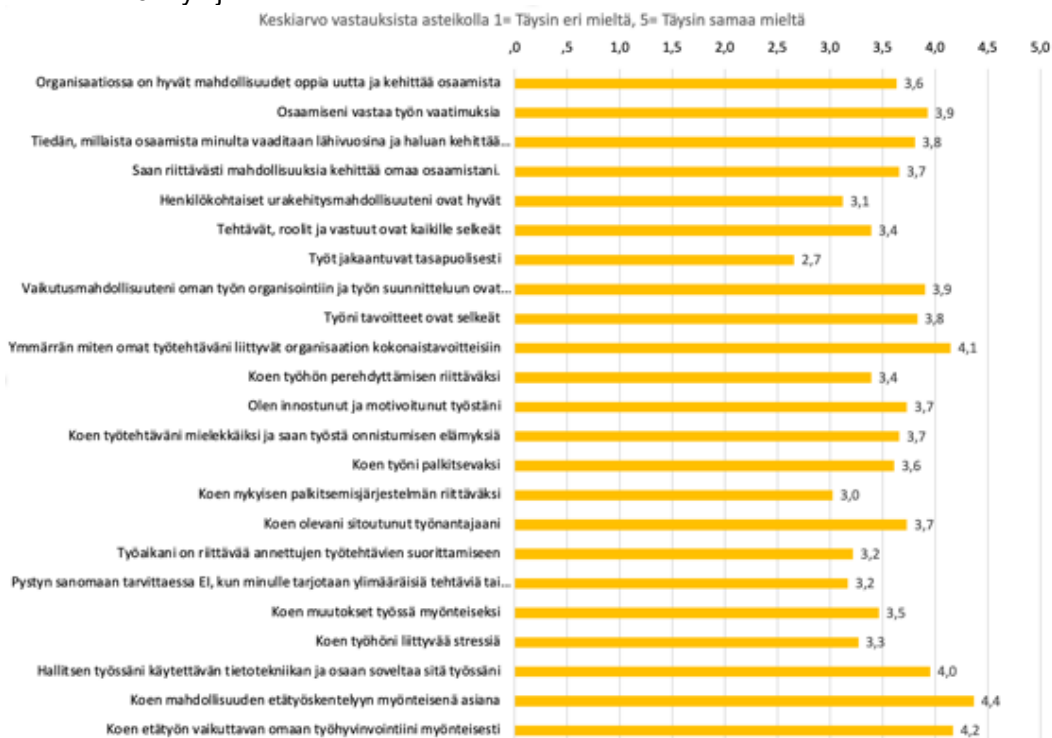
Tuloksista voidaan myös päätellä, että organisaatiossa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota esihenkilötyöhön ja esihenkilötaitoihin liittyvään koulutukseen.

6.3 Työ ja osaaminen

Vastaajien suhtautumista itse työhön ja osaamiseen tutkittiin pyytämällä heitä ottamaan kantaa väittämiin, jotka liittyivät muun muassa osaamisen kehittämiseen ja urakehitysmahdollisuuksiin, nykyisen osaamisen riittävyyteen, työn tavoitteisiin, perehdyttämiseen, työn palkitsevuuteen sekä työmäärään suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan.

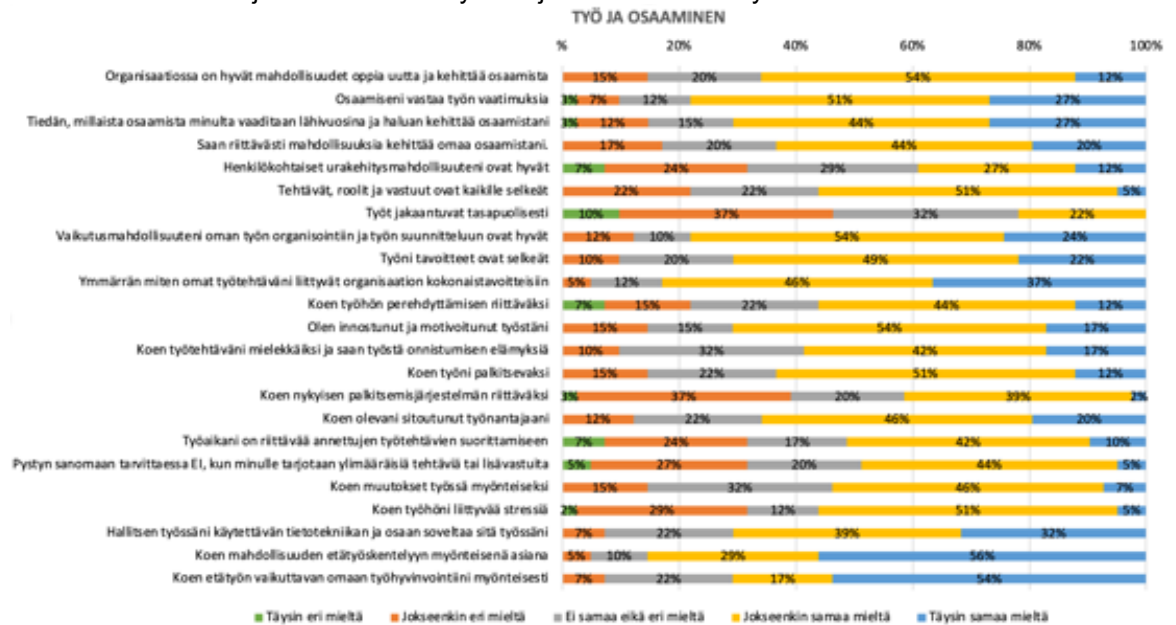
Esitetyistä väittämistä (taulukko 15) korkeimman keskiarvot saivat väittämät, jotka selvittivät suhtautumista etätyötä kohtaan (4,2), etätyön myönteistä vaikutusta vastaajien työhyvinvointiin (4,1), ymmärrystä kuinka vastaajien työtehtävät liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin (4,1) ja tietoteknisen osaamisen tasoa (4,0). Väittämistä heikoimman keskiarvon sai neljä (4) väittämää, joita olivat töiden tasapuolinen jakaantuminen (2,7), nykyisen palkitsemisjärjestelmän riittävyys (3,0), työajan riittävyys annettujen työtehtävien suorittamiseen (3,2) sekä mahdollisuus kieltäytyä annetuista ylimääräisistä työtehtävistä (3,2)

Taulukko 15. Työ ja osaaminen



Tulosten lähempi tarkastelu osoittaa (taulukko 16), että vastaajien osaamisen taso ja suhtautuminen oman osaamisen kehittämiseen ovat verrattain hyvällä tasolla. Kysyttäessä vastaajilta onko organisaatiossa hyvät mahdollisuudet uuden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, piti peräti vastaajista 66 % (n= 27) väittämää joko täysin tai jokseenkin paikkaansa pitävänä. Vastaajista myös valtaosa eli 78 % (n= 32) koki oman osaamisen vastaavan joko jokseenkin tai täysin työn vaatimuksia. Kaikista vastanneista vain 10 % (n= 4) koki ettei väittämä oma osaaminen ole joko jokseenkin tai ollenkaan riittävää suhteessa työnvaatimukseen. Tulosta voitaneen selittää sillä, että vastaajien joukossa oli vastaajia, joiden työsuhteen kesto asettui 0–5 vuoden välille eikä kokemusta työtehtävistä välttämättä vielä ole ehtinyt kertymään.

Taulukko 16. Vastaajien kokemukset työhön ja osaamiseen liittyneistä väittämistä



Kysyttäessä vastaajilta tietävätkö he millaista osaamista heiltä vaaditaan lähivuosina ja haluavatko he kehittää omaa osaamistaan, ilmoitti vastaajista 56 % (n= 29) väitteen pitävän paikkaansa joko jokseenkin tai täysin. Vastaajista vain 15 % (n= 6) koki olevansa joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa eivät täysin tiedä millaista osaamista heiltä tulevaisuudessa vaaditaan eivätkä ole täysin halukkaita osaamistaan kehittämään.

Saatujen tulosten perusteella oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia organisaatiossa kuitenkin on, sillä vastaajista peräti 64 % (n= 26) koki, että heillä on joko jokseenkin tai täysin riittävästi mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Vastaajista 17 % (n= 7) vastaajaa suhtautui

kriittisesti oman osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tutkineeseen väittämään, vastaten olevansa jokseenkin eri mieltä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista.

Kysyttäessä vastaajilta heidän henkilökohtaisista urakehitysmahdollisuuksista organisaatiossa, koki vastaajista 39 % (n= 16) väitteen joko täysin tai osittain paikkaansa pitäväksi. Vastaajista 24 % (n= 10) koki olevansa väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja 7 % (n= 3) vastasi olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa eikä täten nähnyt organisaatiossa mahdollisuutta urakehitykseen. Kysymyksen vastauksista voitaneekin päätellä, että organisaation henkilöstössä olisi tarvetta ottaa henkilökohtaiset urakehitykseen liittyvät asiat useammin esille, esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai laatia jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen urasuunnitelma, johon osaamisen kehittäminen tähtää.

Eniten tutkimustuloksissa hajontaa aiheuttanut väittämä koski töiden tasapuolista jakaantumista. Vastaajista ainoastaan 22 % (n= 9) koki, että työt jakaantuvat jokseenkin tasapuolisesti, kun taas vastaajista 37 % (n= 15) ilmoitti olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä olevia vastaajia oli 10 % (n= 4) kaikista vastaajista. Tutkittaessa aineistoa tarkemmin (taulukko 17) näyttäisi sille, että asemakseen työntekijä ilmoittaneet vastaajat kokivat erityisesti töiden jakaantuvan epätasapuolisesti.

Taulukko 17. Töiden tasapuolinen jakaantuminen asemoittain

		Täysin eri mieltä	Työt jakaantuvat tasapuolisesti			Total
			Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	
Missä asemassa työskentelet?	Työntekijä	4	15	11	6	36
	Esimies	0	0	2	3	5
Total		4	15	13	9	41

Tutkittaessa aineistoa työsuhteen keston perusteella (taulukko 18) näyttäisi sille, että tyytymättömyyttä töiden tasapuoliseen jakaantumiseen löytyy organisaatiossa erityisesti 10–15 vuotta työskennelleiden keskuudesta. Organisaatiossa alle 5 vuotta työskennelleistä ja yli 20 vuotta työskennelleistä vastaajista 1 henkilö kumpaisestakin ryhmästä, ilmoitti olevansa tyytymätön töiden tasapuoliseen jakautumiseen.

Taulukko 18. Töiden tasapuolinen jakaantuminen työsuhteen keston mukaan

		Työt jakaantuvat tasapuolisesti				Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	
Työsuhteen kesto organisaatiossa?	Alle 5 vuotta	1	3	2	4	10
	5-10 vuotta	0	3	1	1	5
	10-15 vuotta	2	4	4	2	12
	15-20 vuotta	0	1	2	1	4
	yli 20 vuotta	1	4	4	1	10
Total		4	15	13	9	41

Tutkittaessa kuinka vastaajat kokevat voivansa vaikuttaa oman työn organisointiin ja suunnitteluun, koki vastaajista 78 % (n= 32) omat vaikutusmahdollisuutensa joko täysin tai jokseenkin hyväksi. Vastaajista ainoastaan 12 % (n=5) koki ettei omat vaikutusmahdollisuudet ole jokseenkin hyvät. Tästä voitaneen päätellä, että töiden epätasapuolisen jakautumisen kokemuksen taustalla ei ole omien vaikutusmahdollisuuksien puute, suurimman osan vastaajista koikiessa omat vaikutusmahdollisuutensa hyväksi.

Toinen tuloksissa hajontaa aiheuttanut väittämä koski perehdyttämistä. Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin vastaamaan kuinka paikkaansa pitäväksi he kokevat väittämän työhön perehdyttämisen riittävydestä. Vastaajista 56 % (n= 23) koki väittämän joko täysin tai jokseenkin paikkaansa pitäväksi. Vastaajista kuitenkin perehdytyksen jokseenkin riittämättömäksi koki 15 % (n= 6) ja täysin riittämättömäksi kokeneita vastaajia oli kaikista vastaajista 7 % (n= 3).

Aineiston tarkempi tutkimus osoittaa (taulukko 19), että perehdytyksen joko täysin tai jokseenkin riittämättömäksi kokeita vastaajia löytyy organisaatiossa alle 5 vuotta työskennelleistä, mutta myös 10 vuotta tai ylitse organisaatiossa työskennelleiden joukosta. Tuloksista voidaan päätellä, että organisaation olisi hyvä tarkistaa perehdyttämiseen liittyvä ohjeistus sekä itse perehdytysprosessi olipa kyse sitten uusista työntekijöistä tai työtehtäviä organisaation sisällä vaihtavista työntekijöistä.

Taulukko 19. Perehdyttämiseen riittävyys työsuhteen keston mukaan

		Koen työhön perehdyttämisen riittäväksi				Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	
Työsuhteen kesto organisaatiossa?	Alle 5 vuotta	1	1	1	4	3
	5-10 vuotta	0	1	1	2	1
	10-15 vuotta	1	2	5	4	0
	15-20 vuotta	1	0	2	1	0
	yli 20 vuotta	0	2	0	7	1
Total		3	6	9	18	5

Selvitettäessä vastaajien kokemusta työajan riittävydestä annettujen työtehtävien suorittamiseen sekä mahdollisuutta kieltäytyä ylimääräisistä työtehtävistä ja lisävastuista, käy tuloksista ilmi selkeää hajontaa. Kaikista vastaajista vain 7 % (n= 4) koki työaikansa olevan täysin riittävää töiden suorittamiseen ja työajan jokseenkin riittäväksi koki 42 % (n= 17) vastaajista. Työajan jokseenkin riittämättömäksi joki vastaajista 24 % (n= 10) ja työajan täysin riittämättömäksi kokeneita oli 7 % (n= 3) vastaajista. Kysyttäessä vastaajilta voivatko he kieltäytyä ylimääräisestä työtehtävistä tai lisävastuista, ilmoitti vastaajista hie-man alle puolet eli 49 % (n= 20) pystyvänsä joko täysin tai jokseenkin kieltäytymään ylimääräisistä työtehtävistä ja lisävastuista. Huolestuttavaa on, että vastaajista 27 % (n= 11) koki väittämän jokseenkin paikkaansa pitämättömäksi ja vastaajista 5 % (n= 2) koki, etteivät he voi ollenkaan kieltäytyä heille tarjotusta ylimääräisestä työstä.

Tarkasteltaessa aineistoa tarkemmin (taulukko 20) tutkimuksen taustamuuttujien kautta käy ilmi, että esihenkilö asemassa työskentelevät vastaajat kokevat oman työtehtäviin käytettävän työajan olevan jokseenkin riittävää. Pääsääntöisesti esihenkilöt myös pystyvät kieltäytymään heille tarjotuista ylimääräisistä työtehtävistä. Aineisto myös osoittaa, että asemakseen työntekijä ilmoittaneiden vastaajien joukossa on vastaajia, joiden työaika ei riitä tai on vain jokseenkin riittävää kaikkien työtehtävien suorittamiseen. Näiden vastaajien joukossa on myös vastaajia, jotka eivät pysty joko ollenkaan tai jokseenkin heikosti kieltäytymään tarjotusta lisätyöstä.

Taulukko 20. Työajan riittävyys ja työtehtävistä kieltäytyminen aseman mukaan

		Työaikani on riittävä annettujen työtehtävien suorittamiseen					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Missä asemassa työskentelet?	Työntekijä	3	10	5	14	4	36
	Esimies	0	0	2	3	0	5
Total		3	10	7	17	4	41

		Pystyn sanomaan tarvittaessa Ei, kun minulle tarjotaan ylimääräisiä tehtäviä tai lisävastuita					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Missä asemassa työskentelet?	Työntekijä	2	10	7	15	2	36
	Esimies	0	1	1	3	0	5
Total		2	11	8	18	2	41

Työsuhteen keston perusteella aineistoa tutkittaessa (taulukko 21) käy ilmi, että työaikansa täysin riittämättömäksi kokeneet vastaajat löytyvät 10–15

vuotta organisaatiossa työskennelleistä. Työaikansa jokseenkin riittämättömäksi kokeneita vastaajia löytyy miltei kaikista työvuosiluokista. Ne vastaajat, jotka kokivat, etteivät voi kieltäytyä heille tarjotuista ylimääräisistä työtehtävistä joko ollenkaan tai vai osittain, kuuluivat työsuhteen keston perusteella suuremalla osin yli 10 vuotta tai ylitse organisaatiossa työskennelleisiin vastaajiin. Näiden vastaajien voidaan katsoa olevan kokeneita työntekijöitä työsuhteen keston perusteella, jonka vuoksi ylimääräisten työtehtävien tarjoaminen voidaan kokea luontevaksi jo pelkästään heidän kokemuksensa mukanaan tuoman ammattitaidon vuoksi.

Taulukko 21. Työajan riittävyys ja työtehtävistä kieltäytyminen työsuhteen keston mukaan

		Työaikani on riittävä annettujen työtehtävien suorittamiseen					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työsuhteen kesto organisaatiossa?	Alle 5 vuotta	0	3	1	4	2	10
	5–10 vuotta	0	3	1	1	0	5
	10–15 vuotta	3	3	2	3	1	12
	15–20 vuotta	0	1	1	2	0	4
	yli 20 vuotta	0	0	2	7	1	10
Total		3	10	7	17	4	41

		Pystyn sanomaan tarvittaessa EI, kun minulle tarjotaan ylimääräisiä tehtäviä tai lisävastuita					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työsuhteen kesto organisaatiossa?	Alle 5 vuotta	0	4	1	4	1	10
	5–10 vuotta	0	0	3	2	0	5
	10–15 vuotta	1	3	2	5	1	12
	15–20 vuotta	1	1	0	2	0	4
	yli 20 vuotta	0	3	2	5	0	10
Total		2	11	8	18	2	41

Tuloksista voidaan myös päätellä, että henkilöstön käytössä oleva työaika ei ole täysin optimaalinen suhteessa työmäärään. Organisaatiossa olisi hyvä aika ajoin uudelleen tarkastella henkilöstön resurssointia ja tehdä aktiivisempaa henkilöstön työajanseurantaa. Jos työaika ei ole riittävää työtehtävien suorittamiseen, tulee organisaation ryhtyä toimiin epäkohtien poistamiseksi.

Etätyön vastaajat puolestaan kokivat erittäin myönteisenä asiana. Vastausten perusteella vastaajista peräti 85 % (n= 35) koki etätyön joko täysin tai jokseenkin myönteisenä asiana. Kysyttäessä vastaajilta vaikuttaako etätyö vastaajien työhyvinvointiin myönteisesti, ilmoitti vastaajista 71 % (n= 29) olevan väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista ainoastaan 7 % (n= 3) koki etätyön vaikuttavan jokseenkin negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa.

Tutkittaessa työhön jo osaamiseen liittyviä vastauksia kokonaisuutena taustamuuttujana olleen työsuhteen keston mukaan (taulukko 22), osoittavat tulokset, että kriittisimmät vastaajat löytyvät organisaatiossa 15–20 vuotta työskennelleiden ryhmästä. Organisaatiossa alle 5 vuotta työskennelleet vastaajat ovat puolestaan kaikista tyytyväisimpiä.

Taulukko 22. Työyhteisö työsuhteen keston mukaan

	Työsuhteen kesto organisaatiossa?						Kaikki
	Alle 5 vuotta	5–10 vuotta	10–15 vuotta	15–20 vuotta	yli 20 vuotta		
Organisaatiossa on hyvät mahdollisuudet oppia uutta ja kehittää osaamista	3.9	3.6	3.7	2.8	3.7	3.6	
Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia	4.1	4.2	3.8	3.3	4.1	3.9	
Tiedän, millaista osaamista minulta vaaditaan lähivuosina ja haluan kehittää osaamistani	4.0	4.0	3.8	2.8	3.9	3.8	
Saan riittävästi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistani.	4.2	3.6	3.4	2.8	3.8	3.7	
Henkilökohtaiset urakehitysmahdollisuuteni ovat hyvät	3.7	3.2	3.0	2.0	3.1	3.1	
Tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät	3.2	3.4	3.5	3.8	3.3	3.4	
Työt jakaantuvat tasapuolisesti	2.9	2.6	2.5	3.0	2.5	2.7	
Vaikutusmahdollisuuteni oman työn organisointiin ja työn suunnitteluun ovat hyvät	4.3	3.0	4.1	3.3	4.0	3.9	
Työni tavoitteet ovat selkeät	3.7	3.6	3.9	3.8	4.0	3.8	
Ymmärrän miten omat työtehtäväni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin	4.1	4.2	4.2	4.0	4.2	4.1	
Koen työhön perehdyttämisen riittäväksi	3.7	3.6	3.0	2.8	3.7	3.4	
Olen innostunut ja motivoitunut työstäni	3.9	3.2	3.7	3.3	4.1	3.7	
Koen työtehtäväni mielekkäiksi ja saan työstä onnistumisen elämyksiä	3.7	3.2	3.8	3.0	3.9	3.7	
Koen työni palkitsevaksi	3.6	3.2	3.7	3.3	3.9	3.6	
Koen nykyisen palkitsemisjärjestelmän riittäväksi	2.5	2.8	3.3	3.3	3.2	3.0	
Koen olevani sitoutunut työnantajaani	3.9	3.6	3.4	3.5	4.1	3.7	
Työaikani on riittävä annettujen työtehtävien suorittamiseen	3.5	2.6	2.7	3.3	3.9	3.2	
Pystyn sanomaan tarvittaessa Ei, kun minulle tarjotaan ylimääräisiä tehtäviä tai lisävastuita	3.2	3.4	3.2	2.8	3.2	3.2	
Koen muutokset työssä myönteiseksi	3.6	3.0	3.7	2.8	3.6	3.5	
Koen työhöni liittyvää stressiä	3.5	3.4	3.5	3.0	2.8	3.3	
Hallitsen työssäni käytettävän tietotekniikan ja osaan soveltaa sitä työssäni	4.3	3.6	4.0	4.0	3.7	4.0	
Koen mahdollisuuden etätyöskentelyyn myönteisenä asiana	4.8	4.4	4.2	4.8	4.0	4.4	
Koen etätöni vaikuttavan omaan työhyvinvointini myönteisesti	4.6	4.0	4.3	4.3	3.6	4.2	

Keskiarvo vastauksista asteikolla 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

Tulosten perusteella näyttää sille, että organisaatiossa 15–20 työskennelleet vastaajat ovat olleet erityisen kriittisiä väitteisiin, jotka liittyivät henkilökohtaisiin urakehitysmahdollisuuksiin, työn riittävään perehdyttämiseen, ylimääräisistä työtehtävistä kieltäytymisen mahdollisuuksiin sekä työssä tapahtuvien muutosten myönteiseen kokemukseen. Organisaatiossa 15–20 vuotta työskennelleet työntekijät ovat osaamiseltaan ja ammattitaidoltaan organisaatiolle erittäin arvokkaita työntekijöitä, joten organisaation olisi hyvä tarttua havaittuihin epäkohtiin, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota henkilökohtaisten urakehitysmahdollisuuksien lisäämiseen ja urakehityssuunnitelmien aktiivisempaan luomi-

seen ja päivittämiseen, tarkistamalla perehdytykseen liittyvä ohjeistus ja toimintamallit sekä kiinnittämällä huomiota muutosjohtamiseen mahdollisissa muutostilanteissa sekä ottamalla organisaation henkilöstöä aktiivisemmin mukaan muutostilanteiden suunnitteluun jo niiden alkuvaiheessa. Saatujen tulosten perusteella muiden ryhmien välillä ei ole tutkimustuloksissa suurta eroa.

Osaamisen ja työn kokemuksen tilaa tutkittiin myös pyytämällä vastaajia omin sanoin kertomaan, missä asioissa heidän mielestään olisi kehitettävää työhön ja osaamiseen liittyen ja millaisia kehitystoimenpiteitä vastaajat toivoisivat tehtävän. Vastaajien antaminen avointen palautteiden perusteella käytettävissä olevan työajan riittävyys sekä työn kuormittavuuteen liittyvät epäkohdat ovat yksi kehityskohde, johon organisaatiossa olisi hyvä kiinnittää huomiota.

”Työmäärä on suuri suhteessa käytettävään työaikaan.”

”Työn kuormittavuuden parantamiseen tulisi kiinnittää huomiota.”

Kehitysehdotuksina kuormituksen vähentämiseen nähtiin resurssointi, töiden tasapuolisempi jakaminen sekä työnkierrot. Työnkiertojen avulla organisaatiossa voitaisiin lisätä resursseja siellä missä nähdään tarvetta ja samalla tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen.

”Työkiertopaikkoja saisi olla enemmän oman talon sisällä.”

”Toivoisin ehkä enemmän mahdollisuuksia työnkiertoon, joka mahdollistaisi uudenlaisen oppimisen.”

Toinen vastaajien antamissa avoimissa palautteissa esiinnoussut kehittämiskohde oli perehdyttäminen. Vastaajat näkivät huolellisen perehdyttämisen tärkeäksi sekä uusille työntekijöille, mutta organisaatiossa jo pidempään työskennelleille. Vastauksissa korostettiin erityisesti huolellisen perehdyttämisen tärkeyttä.

”Kunnollinen perehdytys uusille työntekijöille. Ohjeistus/lait ja säädökset muuttuvat koko ajan finanssialalla, joka tekee oppimisesta haastavaa. Ajoittain kertausta myös vanhoille työntekijöille.”

Perehdyttäjän roolissa toimivan henkilön toivottiin olevan ammattitaitoinen ja kokenut, mutta myös perehdyttäjän tehtävästä aidosti kiinnostunut, sillä rooli koetaan tärkeäksi. Perehdyttämiselle toivottiin myös riittävää rauhaa ja aikaa.

”Oma kokemukseni on se, että perehdytys on monesti hyvin pirstaleista, joku opettaa sitä ja toinen tätä. Joskus olisi ehkä viisaampaa, että alkuun olisi vain yksi mentori, jolla on aikaa ja taitoa opettaa. Kun on monta eri neuvojaa, joista jokainen tekee vähän omalla tavallaan asioita, se voi sekoittaa omaa tekemistä, jos on juuri aloittanut uudessa tehtävässä.”

”Yleisellä tasolla perehdytykseen pitäisi kiinnittää huomiota. Perehdyttäjän tulisi olla rautainen osaja, jolle annetaan aikaa olla perehdyttäjänä. Perehdyttäjän tulee olla kiinnostunut perehdytystehtävästään. Kaikista ei ole perehdyttäjäksi. Hyvän perehdytyksen kautta saamme sitoutuneita työntekijöitä.”

Kolmas esiinnousut tekijä oli oman osaamisen vapaaehtoinen kehittäminen sekä sen arvostuksen kasvattaminen. Osaamisen kehittäminen koetaan vastausten perusteella tärkeäksi. Vastauksissa korostui jokaisen yksilön henkilökohtainen vastuu omasta osaamisesta. Osaamisen kehittämiselle ja ylläpidolle toivottiin myös enemmän aikaa käytettäväksi työpäivän aikana.

”Osaamisen ylläpito on pitkälti jokaisen omissa käsissä ja vaatii omaa aktiivisuutta, mikä on vain hyvä asia.”

”Jokaisella oppimisesta oma vastuu.”

”Aikaa kouluttautumiselle ja siihen kannustava ilmapiiri. Osaamisen kehittäminen kunniaan, myös työajalla, ei vaan sen ulkopuolella ylimääräisenä kuormituksena.”

6.4 Johtaminen ja esihenkilötyö

Vastaajien kokemusta johtamisesta ja esihenkilötyöstä tutkittiin pyytämällä heitä arvioimaan, kuinka paikkaansa pitäviksi he kokevat heille esitetyt johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät väittämät. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa muun muassa esihenkilön tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan, esihenkilön tapaan antaa palautetta, esihenkilön lähestyttävyyteen sekä arvioimaan tyytyväisyyttä esihenkilön johtamistapaan.

Esitetyistä väittämistä (taulukko 23) korkeimman keskiarvot saivat väittämät, jotka olivat esihenkilön luotettavuus ja rehellisyys (4,2), esihenkilön helppo lähestyttävyyys ja helppous puhua vaikeistakin asioista tullen kuulluksi (4,0), tietoisuus esihenkilön odotuksista työntekijää kohtaa (4,0) ja kokemus, että esihenkilö kuuntelee työntekijöitä (4,0). Väittämistä heikoimman keskiarvon sai kaksi

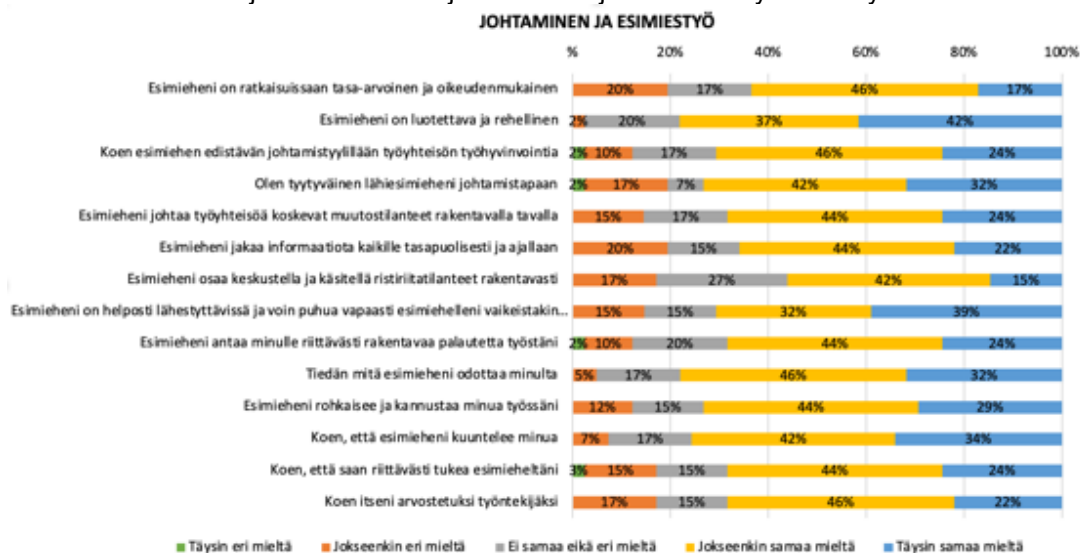
(2) väittämää, joita olivat esihenkilön tapa keskustella ja käsitellä ristiriitatilanteet rakentavasti (3,5) sekä esihenkilön tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen toiminta ratkaisuisaan (3,6).

Taulukko 23. Johtaminen ja esihenkilötyö



Tarkasteltaessa tuloksia tarkemmin kävi ilmi, että suurin osa vastaajista kokee esihenkilöiden toiminnan tasa-arvoiseksi ja oikeudenmukaiseksi sekä luotettavaksi ja rehelliseksi (taulukko 24). Vastaajista yli puolet eli 63 % (n= 26) vastasi kokevansa oman lähiesimiehensä toimivan ratkaisuisaan joko jokseenkin tai täysin tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Hieman alle neljännes vastaajista eli 20 % (n= 8) sen sijaan koki olevansa jokseenkin eri mieltä esihenkilön tasa-arvoisesta tai oikeudenmukaisesta toiminnasta. Kysyttäessä vastaajilta toimiiko esihenkilö luotettavasti ja rehellisesti, koki vastaajista 79 % (n= 32) väittämän pitävän paikkaansa joko täysin tai osittain. Kaikista vastanneista vain 1 vastaaja (2 %) koki olevansa eri mieltä.

Taulukko 24. Vastaajien kokemukset johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyneistä väittämistä



Kysyttäessä edistääkö esihenkilö omalla johtamistyyllillään työyhteisön työhyvinvointia, koki vastaajista 24 % (n= 10) väitteen pitävän täysin paikkaansa ja jokseenkin samaa mieltä vastanneita oli 46 % (n= 19). Sen sijaan vastaajista 10 % (n= 4) koki olevansa jokseenkin eri mieltä esitetyn väitteen suhteen ja 1 vastaaja (2 %) ilmoitti olevan täysin eri mieltä esihenkilön työhyvinvointia tukevista toiminnasta. Kysyttäessä vastaajien tyytyväisyydestä lähiesihenkilön johtamistapaa kohtaan ilmoitti vastaajista 74 % (n= 30) olevansa joko jokseenkin tai täysin tyytyväinen johtamistyyliin. Huomattavaa on, että vastaajista 19 % (n= 8) ilmoitti olevansa joko jokseenkin tai täysin tyytymätön esihenkilön johtamistapaan.

Tutkittaessa tuloksia tarkemmin (taulukko 25), kävi ilmi, että eniten tyytymättömyyttä esiintyi niissä vastaajissa, jotka ilmoittivat asemakseen työntekijä. Esihenkilö asemassa työskennelleet näyttävät olevan verrattain tyytyväisiä oman lähiesihenkilönsä johtamistyyliin.

Taulukko 25. Tyytyväisyys lähiesihenkilön johtamistapaan asemoittain

		Olen tyytyväinen lähiesimieheni johtamistapaan				Täysin samaa mieltä	Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä		
Missä asemassa työskentelet?	Työntekijä	1	7	2	13	13	36
	Esimies	0	0	1	4	0	5
Total		1	7	3	17	13	41

Selvitettäessä kokevatko vastaajat oman esihenkilönsä johtavan muutostilanteet rakentavalla tavalla, koki vastaajista 68 % (n= 28) olevansa joko täysin tai jokseenkin tyytyväinen esihenkilön toimintaan. Vastaajista 15 % (n= 6) koki olevansa jokseenkin tyytymätön esihenkilön toimintaan koskien muutostilanteita. Organisaatiossa on ollut viime vuosina useita tilanteita, joissa on tarvittu esihenkilöiltä muutosjohtajuutta. Joko täysin tai jokseenkin tyytyväisten vastaajien määrä kertoo, että esihenkilöt ovat tältä osin onnistuneet toiminnassaan.

Selvitettäessä vastaajien suhtautumista esihenkilön tapaan keskustella ja käsitellä riitatilanteita koki vastaajista 56 % (n= 23) olevansa joko jokseenkin tai täysin tyytyväinen esihenkilön toimintaan. Vastaajista kuitenkin 17 % (n= 7) koki olevansa jokseenkin tyytymätön tapaan, kuinka ristiriitatilanteista keskustellaan ja kuinka ne käsitellään. Kysyttäessä vastaajilta pitävätkö he esihenkilöä helposti lähestyttävänä ja kokevatko he voivansa puhua tälle vaikeistakin

asioista tullen kuulluksi, koki vastaajista 71 % (n= 29) olevansa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 15 % (n= 6) koki kuitenkin olevansa väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä eikä esihenkilö pidetä kovinkaan helposti lähestyttävänä, jotta tälle voisi kertoa asioista avoimesti tai kokea tulleensa kuulluksi. Tähän esihenkilötyössä tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, sillä esihenkilöiden riittämätön läsnäolo ja heikko tavoitettavuus nousivat esiin myös vastaajien antamissa avoimissa palautteissa.

Kysyttäessä vastaajilta antaako esihenkilö heille riittävästi rakentavaa palautetta tehdystä työstä, koki vastaajista 68 % (n= 28) saavansa palautetta joko jokseenkin tai täysin riittävästi. Vastaajista kuitenkin 12 % (n= 5) koki olevansa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tutkimusaineiston tarkempi tutkimus osoittaa (taulukko 26), että esihenkilö asemassa toimivat vastaajat kokevat saavansa jokseenkin riittävästi palautetta omilta esihenkilöiltään, mutta asemakseen työntekijä ilmoittaneiden vastaajien joukosta yksi vastaajaa koki, ettei saa ollenkaan riittävästi esihenkilöiltään palautetta ja neljä vastaajaa koki saavansa palautetta, mutta eivät ole täysin tyytyväisiä saadun palautteen rakentavuuteen tai määrään.

Taulukko 26. Tyytyväisyys rakentavan palautteen määrään asemoittain

		Esimieheni antaa minulle riittävästi rakentavaa palautetta työstäni					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Missä asemassa työskentelet?	Työntekijä	1	4	6	15	10	36
	Esimies	0	0	2	3	0	5
Total		1	4	8	18	10	41

Tulokset osoittavat, että esihenkilötyössä tulisi tarkemmin kiinnittää huomiota rakentavan palautteen antoon, joskin suurin osa vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta. Rakentavan palautteen annossa tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka palautetta annetaan ja mistä asioista palautetta annetaan. Palautte tulee myös osata vastaanottaa oikein, jotta se koetaan myönteisenä asiana ja omaa tekemistä tukevana palautteena.

Kysyttäessä vastaajilta kokevatko he saavansa riittävästi tukea esihenkilöiltään selvisi, että vastaajista 68 % (24) koki esihenkilöltä saadun tuen joko jokseenkin tai täysin riittäväksi. Kaikista vastaajista kuitenkin 18 % (n= 7) koki ettei saa haluamassaan määrin tai ollenkaan tukea esihenkilöiltään. Tutkitta-

essa aineistoa tarkemmin taustakysymysten mukaan (taulukko 27) käy tulok-
sista ilmi, että asemakseen työntekijäksi ilmoittaneista vastaajista yksi on täy-
sin tyytymätön saamaansa tukeen ja kuusi vastaajaa kokee olevansa jokseen-
kin eri mieltä tuen riittävydestä. Tulosten perusteella esihenkilö asemassa
työskentelevät ovat jokseenkin tyytyväisiä saamaansa tukeen.

Taulukko 27. Esihenkilön tuki asemoittain

Missä asemassa työskentelet?		Koen, että saan riittävästi tukea esimieheiltäni					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Missä asemassa työskentelet?	Työntekijä	1	6	4	15	10	36
	Esimies	0	0	2	3	0	5
Total		1	6	6	18	10	41

Analysoitaessa vielä johtamis- ja esihenkilötyöhön liittyviä tuloksia kokonai-
suutena taustamuuttujien kautta, voidaan tutkimustuloksista havaita muutama
mielenkiintoinen eroavaisuus vastaajien aseman perusteella (taulukko 28).
Työntekijä asemassa toimivat vastaajat näyttäisivät suhtautuvan esihenkilöitä
kriittisemmin tapaan, kuinka oman lähiesihenkilön kanssa voidaan keskustella
ja kuinka ristiriitatilanteet käsitellään. Vastaavasti taas esihenkilö asemassa
työskentelevät vastaajat kokevat työntekijöitä kriittisemmin oman lähiesihenki-
lönsä johtamistavan vaikuttavan edistävasti työyhteisön työhyvinvointiin. Työn-
tekijöiden vastauksiin verrattuna, esihenkilöt ovat myös suhtautuneet kriitti-
semmin väittämiin, jotka koskivat rakentavan palautteen saamista tehdystä
työstä sekä lähiesihenkilön riittävää tukea. Tästä voidaan päätellä, että myös
esihenkilö asemassa toimivat tarvitsevat nykyistä enemmän tukea ja pa-
lautetta oman toimintansa tueksi.

Taulukko 28. Yhteenveto johtaminen ja esihenkilötyö asemoittain

Missä asemassa työskentelet?	Keskiaika		
	Työntekijä	Esimies	Kaikki
Esimieheni on ratkaisuisaan tasa- arvoinen ja oikeudenmukainen	3.6	3.6	3.6
Esimieheni on luotettava ja rehellinen	4.2	3.8	4.2
Koen esimiehen edistävän johtamistyyliään työyhteisön työhyvinvointia	3.8	3.6	3.8
Olen tyytyväinen lähiesimieheni johtamistapaan	3.8	3.8	3.8
Esimieheni johtaa työyhteisöä koskevat muutostilanteet rakentavalla tavalla	3.8	3.8	3.8
Esimieheni jakaa informaatiota kaikille tasapuolisesti ja ajallaan	3.7	3.8	3.7
Esimieheni osaa keskustella ja käsitellä ristiriitatilanteet rakentavasti	3.5	3.8	3.5
Esimieheni on helposti lähestyttävissä ja voin puhua vapaasti esimiehelleni vaikeistakin asioista ja tullen kuulluksi	3.9	4.0	4.0
Esimieheni antaa minulle riittävästi rakentavaa palautetta työstäni	3.8	3.6	3.8
Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta	4.1	3.8	4.0
Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	3.9	3.6	3.9
Koen, että esimieheni kuuntelee minua	4.1	3.8	4.0
Koen, että saan riittävästi tukea esimieheiltäni	3.8	3.6	3.7
Koen itseni arvostetuksi työntekijäksi	3.7	3.8	3.7

Keskiaikavastauksista asteikolla 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

Tutkittaessa ainestoa työsuhteen keston mukaan (taulukko 29), osoittavat tulokset, että erityisen tyytyväisiä vastaajia johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyen löytyy organisaatossa yli 20 vuotta työskennelleiden vastaajien ryhmästä. Tähän ryhmään kuuluneet vastaajat ovat vastausten perusteella erityisen tyytyväisiä esihenkilön tapaan kuunnella ja kokevat esihenkilöiltä saamansa tuen riittäväksi muita ryhmiä enemmän.

Taulukko 29. Yhteenveto johtaminen ja esihenkilötyö työsuhteen keston mukaan

	Työsuhteen kesto organisaatiossa?					Kaikki
	Alle 5 vuotta	5–10 vuotta	10–15 vuotta	15–20 vuotta	yli 20 vuotta	
Esimeheni on ratkaisussaan tasa-arvoisen ja oikeudenmukainen	3.7	3.2	3.6	3.0	4.0	3.6
Esimeheni on luotettava ja rehellinen	4.5	4.2	4.0	4.0	4.1	4.2
Koen esimehen edistävän johtamistyyliään työyhteisön työhyvinvointia	4.0	3.4	3.7	3.3	4.2	3.8
Olen tyytyväinen lähiesimeheni johtamistapaan	3.8	3.6	3.7	3.5	4.3	3.8
Esimeheni johtaa työyhteisöä koskevat muutostilanteet rakentavalla tavalla	3.9	3.6	3.7	3.3	4.1	3.8
Esimeheni jakaa informaatiota kaikille tasapuolisesti ja ajallaan	3.6	3.6	3.8	3.3	3.8	3.7
Esimeheni osaa keskustella ja käsitellä ristiriitalanteet rakentavasti	3.5	3.2	3.7	2.8	3.9	3.5
Esimeheni on helposti lähestyttävissä ja voin puhua vapaasti esimeheni väikestikin asioista ja tullen kuulluksi	4.1	3.8	3.8	3.5	4.2	4.0
Esimeheni antaa minulle riittävästi rakentavaa palautetta työstäni	3.7	3.8	3.8	3.0	4.1	3.8
Tiedän mitä esimeheni odottaa minulta	4.2	4.0	3.9	4.3	4.0	4.0
Esimeheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	4.3	3.8	3.8	3.3	3.9	3.9
Koen, että esimeheni kuuntelee minua	4.1	4.0	3.8	3.5	4.4	4.0
Koen, että saan riittävästi tukea esimeheltäni	3.7	3.6	3.7	2.8	4.3	3.7
Koen itseni arvostetuksi työntekijäksi	3.8	3.8	3.7	3.0	3.9	3.7

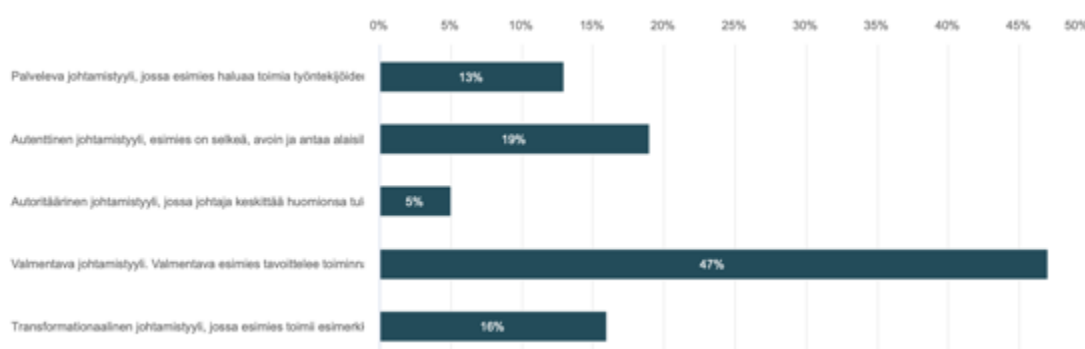
Keskiarvo vastauksista asteikolla 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

Ryhmiä vertailtaessa on huomattavissa, että kriittisimmät vastaajat sen sijaan löytyvät organisaatiossa 15–20 vuotta työskennelleiden vastaajien ryhmästä. Ryhmään kuuluvat vastaajat suhtautuvat muita ryhmiä kriittisemmin väitteisiin, jotka koskivat esihenkilön tapaa keskustella ja käsitellä ristiriitalanteet, esihenkilön riittävää tuen antoa sekä kokevat muita ryhmiä heikommin olevansa arvostettuja työntekijöitä.

Organisaatiossa 15–20 vuotta työskennelleillä vastaajilla on takanaan pitkä työura tutkimuksen toimeksiantajan palveluksessa. Pitkä työsuhteen kesto kertoo vahvasta kokemuksesta ja työn mukanaan tuomasta ammattitaidosta sekä hiljaisesta tietotaidosta. Työtä toimeksiantajan organisaatiossa tehdään tiimeissä ja hyvin jokainen tiimi koostuu työuransa eri vaiheissa olevista työntekijöistä, jotka tarvitsevat esihenkilöiltään eri tavoin tukea. Esihenkilötyössä on tärkeää huolehtia, että kukin työntekijä saa tasapuolisesti esihenkilön aikaa ja tukea olipa sitten kyseessä työssä vasta aloittanut työntekijä tai urallaan jo pidemmälle ehtinyt konkari.

Organisaation johtamista ja esihenkilötyötä tutkittiin myös pyytämällä vastaajia valitsemaan viidestä eri johtamistyyliä kuvaavasta vaihtoehdosta se, joka kuvaa parhaiten vastaajan lähiesihenkilön johtamistyyliä. Vastausvaihtoehdoiksi vastaajille oli annettu; palveleva-, autenttinen-, autoritääriinen-, valmentava- ja transformationaalinen johtamistyyli. Saaduista tuloksista (taulukko 30) on havaittavissa selkeää hajontaa ja tulosten perusteella voidaan todeta jokaista johtamistyyliä esiintyvän organisaatiossa. Kyselyyn osallistuneista neljästäkymmenestä yhdestä vastaajasta, kysymykseen vastasi kolmekymmentäkahdeksan vastaajaa.

Taulukko 30. Vastaajien kokemus lähiesihenkilön johtamistyylistä



Vastaajista 47 % (n= 18) koki lähiesihenkilönsä johtamistyylin olevan valmentava johtamistyyli, jossa esihenkilö tavoittelee toiminnallaan alaisensa osaamisen pitkäjänteistä kehittämistä ja auttaa heitä löytämään omat vahvuudet ja heikkoudet, sekä tukee niiden kehittämisessä. Vastaajista 19 % (n= 7) puolestaan koki oman lähiesihenkilönsä johtamistyylin olevan autenttinen johtamistyyli, jossa esihenkilön toiminta on rehellistä, läpinäkyvää ja esihenkilö antaa palautetta alaisilleen rakentavasti. Vastaajista 16 % (n= 6) koki transformationaalinen johtamistyylin, kuvaavan parhaiten omaa lähiesihenkilöään. Johtamistyyllissä esihenkilö toimii esimerkinä saaden alaisena motivoitumaan työntekoon ja sitoutumaan yhteisiin päämääriin. Vastaajista 13 % (n= 5) puolestaan valitsi palvelevan johtamistyylin, jossa esihenkilö tukee alaisiaan parhaalla mahdollisella tavalla mahdollistaen samalla työntekijöiden kehittymistä ja itsensä toteuttamista. Vastaajista 5 % (n= 2) koki autoritäärisen johtamistyylin kuvaavan parhaiten omaa lähiesihenkilöään. Autoritäärisessä johtamistyyllissä esihenkilö keskittää huomion tulostuloksiin alaisensa sijaan.

Tutkittaessa aineistoa taustamuuttajana olevan aseman kautta (taulukko 31), on havaittavissa, että tutkimukseen osallistuneet esihenkilö asemassa työskentelevät vastaajat kokevat oman lähiesihenkilönsä johtamistyylin joko palvelevaksi-, valmentavaksi- tai transformationaaliseksi johtamistyyliksi, jotka kaikki voidaan mieltää erityisesti työhyvinvointia tukeviksi. Mäkinieni ym. (2015, 20) toteaa, että erityisesti palveleva, transformationaalinen, vuorovaihteellinen, autenttinen, palveleva, positiivinen ja oikeudenmukainen johtamistyyli vaikuttaa myönteisesti parempaan työhyvinvointiin ja vastaavasti vähentää työpahoinvointia. Työhyvinvointia tukevalle johtamiselle on tyypillistä, se että esihenkilö kannustaa alaisiaan itsenäiseen työskentelyyn ja antaa näiden osallistua päätöksentekoon.

Taulukko 31. Yhteenveto lähiesihenkilön johtamistyyli asemoittain

		Missä asemassa työskentelet?		
		Kaikki	Työntekijä	Esimies
Mikä alla olevista vaihtoehdoista kuvaa lähiesimiehesi johtamistyyliä parhaiten?	Palveleva johtamistyyli, jossa esimies haluaa toimia työntekijöiden hyväksi. Hän tukee alaisiaan parhaimmalla mahdollisella	5	4	1
	Autenttinen johtamistyyli, esimies on selkeä, avoin ja antaa alaisilleen rakentavaa palautetta. Hänen toimintansa on läp	7	7	0
	Autoritäärinen johtamistyyli, jossa johtaja keskittää huomionsa tulostavoitteisiin alaisensa sijaan. Alaisten tarpeita ei	2	2	0
	Valmentava johtamistyyli. Valmentava esimies tavoittelee toiminnallaan alaisensa pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä.	18	16	2
	Transformationaalinen johtamistyyli, jossa esimies toimii esimerkkinä saaden työntekijät motivoitumaan työhön ja sitoutuu	6	4	2
Kaikki		38	33	5

Asemakseen työntekijä ilmoittaneista vastaajista suurin osa eli 16 vastaajaa pitää valmentavan johtajuuden kuvaavan parhaiten oman lähiesihenkilönsä toimintaa. Kaikista kysymykseen vastanneista vastaajista, 2 vastaajaa piti esihenkilön johtamistyyliä autoritäärisenä johtamistyylinä, jossa huomio on enemmänkin tuloksissa kuin työhyvinvoinnissa. Nämä vastaajat kuuluivat asemakseen työntekijä ilmoittaneiden ryhmään.

Tutkimustulokset osoittavat vaihtelua lähiesihenkilöiden johtamistyyliessä. Organisaation sisällä olisi hyvä pysähtyä miettimään, että millaista johtamista organisaatiossa toivotaan harjoitettavan. Toki eri tilanteissa tarvitaan johtajilta erilaista reagoitua, mutta organisaation ylimmän johdon tulee määrittellä suuntaviivat esihenkilötyölle, jolla kuitenkin loppu peleissä on suuri merkitys sekä

organisaation menestykseen että henkilöstön hyvinvointiin. Myös itse esihenkilöasemassa toimivien olisi hyvä pohtia millaisena johtajana häntä halutaan pidettävän ja kuinka hänen toimensa muihin työyhteisön jäseniin vaikuttavat.

Organisaation johtamista ja esihenkilötyötä tutkittiin myös pyytämällä vastaajia kertomaan omin sanoin millainen, millainen on heidän mielestään hyvä esihenkilö. Vastaajien vastauksissa korostuivat kuunteleminen, läsnäolo, työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen. Esihenkilö osoittaa tekemisellään ja käytöksellään olevansa alaisistaan kiinnostunut.

”Hyvä esimies kuuntelee ja on läsnä. Esimies on tavoitettavissa ja kiinnostunut minusta työntekijänä.”

”Antaa vapautta ja itsenäisyyttä (ei vahdi ylhäältäpäin), mutta kysykin joskus, miten menee. Luottaa, että työt hoituvat. On luotettava, tasapuolinen eikä anna joillekin eri vapauksia. Muistaa hoitaa esimiestyöhön liittyvät tehtävät ajallaan ja infoaa tiedotettavista asioista. On kiinnostunut työntekijöistä ja heidän mielipiteistään. Ei jyrää, vaikka olisikin eri mieltä.”

Vastauksissa nousee esiin vaatimus esihenkilön substanssiosaamisesta, jotta tällä on oikea ymmärrys asioista, joita esihenkilö johtaa. Lisäksi vastaajat nostivat esiin työntekijöiden tasapuolisen kohtelu esihenkilön toimesta. Esihenkilön toivotaan olevan aidosti oma itsensä, eikä esitä mitään roolia. Hyvä esihenkilö on ihmiselle ihminen.

”Sellainen, joka kuuntelee ja kuulee. Antaa tilaa ja luottaa. Kantaa vastuunsa ja uskaltaa käyttää esimiehelle kuuluvaa työnohjauksellista valtaa. Esimies ei myöskään suosi ketään ja kunnioittaa kaikkia.”

”Esimiehen pitää tietää mitä johdettavansa tekee, pitää olla substanssiosaamista, mutta ennen kaikkea tulee olla ihmisten johtaja.”

Johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyen kerättiin myös tietoa pyytämällä vastaajia kertomaan mihin he ovat esihenkilötyössä tyytyväisiä ja missä he näkevät kehittämistä. Vastaajien antamissa vastauksissa nousivat esiin esihenkilön läsnäolo ja esihenkilön osoittama luottamus alaisiaan kohtaan. Esihenkilöt antavat vastuuta ja vapautta työn suorittamiseen luottaen siihen, että työt tulevat suoritetuksi.

"Saamani vastuu ja vapaus. Vastuu omasta toiminnasta yhteisen tavoitteen eteen ja vapaus "hoitaa hommani".

"Siihen olen tyytyväinen, että luotetaan ja annetaan työrauha. Uskoon, että hommat hoidetaan."

Kehittämiskohteina vastaajat nostivat esiin esihenkilön tavoitettavuuden ja avoimen keskusteluyhteyden puutteen. Vastaajat toivoivat esihenkilöiltä vahvempaa läsnäoloa ja tavoitettavuutta. Annettujen vastausten perusteella vastaajat kokevat, etteivät esihenkilöt ole riittävästi läsnä alaisilleen.

"Toivoisin, että keskusteluyhteys esimiehen kanssa olisi avoimempi ja esimies olisi enemmän läsnä."

"Esimies ei puutu työtehtävien tekemiseen, on hyvää. Hänestä ei kuulu, hän ei tunne meitä, ei käy moikkaamassa, ei kysy, pitää pakolliset palaverit ja keskustelut, ei ohjaa, ehdota, tue, kannusta, voi vastata tuimasti (ei kuulu työpaikalle)."

"Siihen en ole oikein tyytyväinen, ettei esimiestä oikein ikinä tahdo saada kiinni, varsinkin kun asiaa olisi harvoin, niin siltikään kysymystä ei tahdo päästä esittämään, ellei ole erikseen varattu aikaa. Tulee tunne, että häiritsee toista, kun kysyy."

Substanssiosaamisen puutteet nousivat myös esiin vastaajien antamissa avoimissa palautteissa. Esihenkilöiltä toivottiin enemmän ammattiosaamista ja kiinnostusta alaistensa työroolien sisällöistä, jotta nämä aidosti pystyisivät olemaan alaistensa tukena silloin, kun tuelle on tarvetta.

"Isoin heikkous tämän hetken esimiestyössä on ehdottomasti se, että esimiehelläni ei voi mitenkään olla käsitystä, että miten juuri minä teen työni."

"Esimieheni on hyvä tyyppi, helposti lähestyttävä, mutta en saa häneltä tukea siihen päivittäiseen tekemiseen, koska hän ei oikein tiedä mitä minä teen. Ihmettelen, että voi olla esimiehenä, kun ei oikein tiedä mitä johdettavat tekevät. Sinänsä voin luottaa esimieheeni ja sen kait on riittävä tässä vaiheessa."

Vastaajilta pyydettiin myös kehitysideoita ja kommentteja johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyen. Kantaviksi teemoiksi vastaajien antamissa vastauksissa nousivat ihmisläheisyyden ja työntekijöiden arvostuksen lisääminen sekä esihenkilöiden parempi läsnäolo ja tavoitettavuus.

"Yleisellä tasolla esimiehiä on talossa monenlaisia. Osalle työntekijät tuntuvat olevan korvattavissa eikä sellaisen esimiehen tiimiin"

mielellään halua joutua, vaikka tiimissä olisikin muutoin olisikin kiinnostavia työtehtäviä. Toivoisin enemmän ihmisläheisyyttä ja työntekijöiden arvostamista.”

Vastaajien antamissa vastauksissa toivottiin esihenkilötyötä laadukkuutta sekä aitoa läsnäoloa. Tarvittavan tuen saaminen esihenkilöiltä koettiin haasteelliseksi, sillä vastaajien mukaan esihenkilöillä ei ole aikaa alaisilleen, esihenkilötehtävien laadukkaaseen hoitoon ja aito kiinnostus alaisten hyvinvoinnista koettiin osittain puuttuvan.

”Aikaa esimiestyölle. Ettei juttutuokiota olisi kerran vuodessa tunnin ajan, johon sitten on ladattu kaikki mahdolliset asiat kehityssuunnitelmasta palkkaukseen ja myynneistä osaamiskeskusteluun. Jos jotain oikeasti oleellista ja tärkeää tarvitsee kysyä, ei tarvitsisi kokea, että vie esimiehen aikaa.”

”Esimiehellä pitää olla aikaa olla esimies. Ei voi olla kalenteri tukittuna täyteen teams palavereita. Esimiehen pitää olla kiinnostunut ihmisistä ja heidän hyvinvoinnista.”

Kehittämisehdotuksina vastaajat nostivat esiin johtamiskoulutuksen lisäämisen, hyvien toimintatapojen jakamisen esihenkilöiden kesken, ajankäytön priorisoinnin alaisyöille muusta tekemisestä sekä esihenkilöpaikkojen kierrättämisen aika ajoittain.

”Esimiehet tiimiläisiä varten, hengenluojina ja eteenpäin vievinä kuuntelijoina. Tuntevat myös tekemistä ja asioita, joiden kanssa toimitaan. Ei liikaa muita töitä ja aito kiinnostusta esimiestyöhön. Esimiespaikat kiertoön sopivin väliajoin!”

”Koulutusta, yhteisiä suunnitteluja johtamisasiassa. Avoimuutta keskenään, miten kukakin toimii omalla sarallaan.”

6.5 Työhyvinvointi

Vastaajien työhyvinvointia tutkittiin pyytämällä heitä arvioimaan tämänhetkistä työhyvinvoinnin tasoaan, pyytämällä vastaajia omin sanoin kertomaan näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä tuomaan esiin konkreettisia kehitystoimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Työhyvinvointia selvitettiin pyytämällä vastaajia arvioimaan omaa työhyvinvoinnin tasoa asteikolla 0–10, jossa 0 oli erittäin heikko / ei työhyvinvointia ja

10 erinomainen (taulukko 32). Vastausten mediaaniksi muodostui 8, jonka perusteella voidaan päätellä työntekijöiden työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla tällä, mutta työhyvinvoinnissa on vielä parannettavaa, jotta työhyvinvointi koetaisiin olevan erinomaisella tasolla.

Taulukko 32. Vastaajien kokemus tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tasosta



Kaikista vastanneista esihenkilöasemassa työskentelevät kokivat tämänhetkisen työhyvinvoinnin tason keskimääräistä paremmaksi muihin verrattuna (taulukko 33). Asemakseen työntekijä ilmoittaneista vastaajista kaksi henkeä arvioi työhyvinvointinsa olevan 10, vastaajista kolmetoista henkeä koki työhyvinvoinnin olevan 9 tasolla, vastaajista kymmenen henkeä valitsi tasoksi 8 ja vastaajista kuusi henkeä koki tämänhetkisen työhyvinvoinnin olevan 7 tasolla. Työntekijöistä kolme henkeä arvioi työhyvinvoinnin tasokseen 6 ja vastaajista kaksi henkeä näki tason 5 vastaavan parhaiten tämän hetken tilannetta. Tämän tutkimuskysymyksen perusteella voidaan päätellä esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemuksen olevan erinomaisella tasolla, kun taas työntekijöiden työhyvinvoinnin taso oli hyvän ja erinomaisen rajalla, joskin vastaajien joukossa oli myös työkykyä keskivertoa heikommaksi kokeneita työntekijöitä.

Taulukko 33. Vastaajien kokemus tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tasosta asemoittain

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ, työn mielekkäisyys, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Työhyvinvointia voidaan kasvattaa hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työyhteisössä vallitsevan hyvän ilmapiirin sekä työntekijöiden ammattitaid

		5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	Total
Missä asemassa työskentelet?	Työntekijä	2	3	6	10	13	2	36
	Esimies	0	0	0	1	2	2	5
Total		2	3	6	11	15	4	41

Vertailtaessa tutkimustuloksia työsuhteen keston perusteella nousee esiin mielenkiintoinen eroavaisuus tuloksissa (taulukko 34). Annettujen vastausten perusteella näyttäisi sille, että kaikista laajinta vaihteluväliä työhyvinvoinnin arvioinnissa ovat käyttäneet organisaatiossa alle 5 vuotta työskennelleet työntekijät. Heidän joukostaan löytyvät heikoimpia arvosanoja antaneet vastaajat. Saatuja tuloksia voitaneen ainakin osittain selittää kyselytutkimuksen esiin tuomilla haasteilla riittävään perehdyttämiseen liittyen.

Taulukko 34. Vastaajien kokemus tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tasosta työsuhteen keston mukaan

		Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ, työn mielekkyys, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Työhyvinvointia voidaan kasvattaa hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työyhteisössä vallitsevan hyvän ilmapiirin sekä työntekijöiden ammattitaid						
		5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	Total
Työsuhteen kesto organisaatiossa?	Alle 5 vuotta	1	1	1	1	4	2	10
	5-10 vuotta	0	0	1	4	0	0	5
	10-15 vuotta	1	0	1	4	6	0	12
	15-20 vuotta	0	2	0	0	1	1	4
	yli 20 vuotta	0	0	3	2	4	1	10
Total		2	3	6	11	15	4	41

Vastaajien kokemusta työhyvinvoinnin kehittämisestä selvitettiin pyytämällä vastaajia kommentoimaan kokevatko he voivansa vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla ja millä tavoin. Annetuista avoimista vastauksista käy ilmi, että valtaosa vastaajista kokee voivansa vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen oman käyttäytymisensä kautta. Vastauksissa korostuu oman asenteen ja omien valintojen merkitys sekä avoimen ja positiivisen ilmapiirin luonti ja tukeminen.

”Omalla esimerkillä. Huolehtimalla työkaverista ja auttamalla työtehtävissä.”

”Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen, oivalsipa sitä itse tai ei. Tuon omalta osaltani iloa ja valoa työyhteisöön parhaani mukaan. Kuuntelen ja olen läsnä työkavereilleni. Ongelmien ilmetessä etsin ratkaisua. Tervehdin ja kohtaan. Luon myönteistä ilmapiiriä omalla olemuksellani.”

Osassa vastaajien antamissa avoimissa vastauksissa nostetaan esiin työhyvinvoinnin kehittämisen haasteiksi yhteisen tahtotilan puute ja oma asenne sekä työnkuormittavuuden mukanaan tuomat haasteet, jotka olemassaolollaan estävät työhyvinvoinnin kehittämisen.

”Voin itse omalta osaltani vaikuttaa tsemppaamalla työkavereitani ja yllä pitämällä hyvää tiimihenkeä, mutta muutoin vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset. Jos esiintyy esimerkiksi työn kuormittavuutta ja asia on organisaation johdossa tiedostettu, mutta silti asiaan ei oikeastaan puututa millään konkreettisella tavalla.”

”Voin vaikuttaa - osallistumalla, jos jaksan.”

Vastaajia pyydettiin myös kertomaan missä asioissa työhyvinvoinnissa olisi vielä kehitettävää ja mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä tulisi tehdä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kantavaksi teemaksi vastaajien antamissa vastauksissa nousi työn kuormittavuuden vähentäminen sekä resurssoinnit.

”Henkilöstön jaksamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Resurssit ovat liian ohuet tällä hetkellä. Uusia työntekijöitä ei ole helppo saada, joten nykyisistä pitäisi pitää parempaa huolta. Hyville työntekijöille on myös muualla ottajia. Johtamistyöhön tulisi kiinnittää huomiota. Esimiehillä pitäisi olla jonkinlainen vastuu toimensa hoidosta tuulosvastuun lisäksi.”

”Työn kuormittavuus ehdottomasti, työmäärän tasainen jakautuminen. Työn hallinnan tunne, vaikka on kiirettä, on myös tunne, että työtaakasta selviää eikä tarvitse venyttää päivää loputtomiin tai tehdä huolimattomasti.”

6.6 Johtamiskäytäntöjen vaikutus työhyvinvointiin

Johtamiskäytäntöjen vaikutusta työhyvinvointiin tutkittiin vertaamalla keskenään vastaajien antamia vastauksia työhyvinvoinnintason kokemuksesta ja lähiesihenkilön johtamistyylistä (taulukko 35). Tuloksista korkeimman keskiarvon saivat palveleva johtamistyyli (8,4) ja autenttinen johtamistyyli (8,3) joten tuloksista voidaan päätellä, että näillä johtamistyyleillä on myönteisin vaikutus vastaajien työhyvinvoinnin tasoon. Heikoimman keskiarvon autoritäärisen johtamistyyli (7,5), joten tämän johtamistyylin voidaan nähdä vaikuttavan vastaajien työhyvinvointiin vähiten tukevasti.

Taulukko 35. Vastaajien työhyvinvoinnin taso verrattuna johtamistyyliihin

Mikä alla olevista vaihtoehdoista kuvaa lähiesimiehesi johtamistyyliä parhaiten?	Vastaajien kokemus työhyvinvoinnin tasosta asteikoilla 0–10
Transformationaalinen johtamistyyli, jossa esimies toimii esimerkkinä saaden työntekijät motivoitumaan työhön ja sitoutumaan yhteisiin päämääriin.	7.8
Palveleva johtamistyyli, jossa esimies haluaa toimia työntekijöiden hyväksi. Hän tukee alaisiaan parhaimmalla mahdollisella tavalla ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymistä ja itsensä toteuttamista.	8.4
Autenttinen johtamistyyli, esimies on selkeä, avoin ja antaa alaisilleen rakentavaa palautetta. Hänen toimintansa on läpinäkyvää ja rehellistä.	8.3
Autoritäärinen johtamistyyli, jossa johtaja keskittää huomionsa tulostavoitteisiin alaisensa sijaan. Alaisten tarpeita ei huomioida riittävässä määrin ja he ikään kuin toteuttavat johtajien määräyksiä.	7.5
Valmentava johtamistyyli. Valmentava esimies tavoittelee toiminnallaan alaisensa pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä.	8.1
Kaikki	8.1

Keskiarvo vastauksista asteikolla 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

Taulukossa 31 esitettiin, kuinka vastaajista 47 % (n= 18) koki oman lähiesihenkilönsä toiminnan valmentavaksi johtamistyyliksi. Mielenkiintoista tuloksissa on huomata, että valmentavan johtamistyylin vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen on kuitenkin vasta kolmanneksi suurin.

Tutkittaessa, kuinka esihenkilön toiminta vaikuttaa vastaajien työhyvinvoinnin kokemukseen (taulukko 36) on havaittavissa, että korkeimman keskiarvon ja siten vastaajien työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavat esihenkilön luotettava ja rehellinen toiminta (4,2), esihenkilön helppo lähestyttävyyys ja mahdollisuus puhua vaikeistakin asioista tullen kuulluksi (4,0), tieto esihenkilön odotuksista vastaajaa kohtaan (4,0) sekä kokemus, että esihenkilö kuuntelee (4,0). Vastaajien tämänhetkiseen työhyvinvoinnin kokemukseen heikentävästi puolestaan vaikuttavat esihenkilön tapa keskustella ja käsitellä riitatilanteet (3,5), esihenkilön tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen toiminta tekemissään ratkaisuissa (3,6), esihenkilön riittävä tuki (3,7), arvostuksen kokemus (3,7) sekä esihenkilön tapa jakaa informaatiota tasapuolisesti ja ajallaan (3,7).

Taulukko 36. Esihenkilön toiminnan vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen

	Vastaajien kokemus työhyvinvoinnintasosta asteikolla 0-10						Kaikki
	5	6	7	8	9	10	
Esimieheni on ratkaisuisaan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen	3.0	2.7	3.3	3.5	4.0	3.8	3.6
Esimieheni on luotettava ja rehellinen	4.5	4.0	3.8	4.2	4.3	4.3	4.2
Koen esimiehen edistävän johtamistyyllillään työyhteisön työhyvinvointia	4.5	3.0	3.8	3.7	4.1	3.3	3.8
Olen tyytyväinen lähiesimieheni johtamistapaan	4.5	3.0	3.3	3.7	4.2	3.8	3.8
Esimieheni johtaa työyhteisöä koskevat muutostilanteet rakentavalla tavalla	4.5	2.7	3.3	3.6	4.1	4.0	3.8
Esimieheni jakaa informaatiota kaikille tasapuolisesti ja ajallaan	3.5	3.0	3.7	3.4	4.1	3.8	3.7
Esimieheni osaa keskustella ja käsitellä ristiriitatilanteet rakentavasti	3.5	2.7	3.0	3.5	3.9	3.8	3.5
Esimieheni on helpposti lähestyttävissä ja voin puhua vapaasti esimiehelleni vaikeistakin asioista ja tullen kuulluksi	4.5	3.7	3.2	3.8	4.3	4.3	4.0
Esimieheni antaa minulle riittävästi rakentavaa palautetta työstäni	4.5	3.0	4.0	3.5	4.1	3.5	3.8
Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta	4.5	4.3	3.7	3.9	4.2	4.0	4.0
Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni	4.5	3.7	3.5	3.8	4.1	3.8	3.9
Koen, että esimieheni kuuntelee minua	4.5	3.0	4.0	3.8	4.3	4.3	4.0
Koen, että saan riittävästi tukea esimiehelläni	4.5	2.7	3.8	3.5	4.1	3.3	3.7
Koen itseni arvostetuksi työntekijäksi	3.0	3.0	3.8	3.5	4.0	4.0	3.7

Keskiarvo vastauksista asteikolla 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa, selvittää millainen vaikutus johtamisella on työhyvinvointiin ja millaiset johtamiskäytännöt koetaan joko työhyvinvointia tukevina tai sitä heikentävinä. Työn tavoitteena oli myös työntekijälähtöisten kehitysehdotusten esiintuominen mahdollisten ongelmakohtien parantamiseksi. Työn viimeisessä luvussa seitsemän, käsitellään tutkimustuloksista muodostettuja johtopäätöksiä, esitetään kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä pohditaan työn luotettavuutta ja pätevyyttä.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen toimeksiantajan henkilöstölle esitetty kyselytutkimus avoimine kysymyksineen tuotti paljon tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista, työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista, työhyvinvoinnin johtamisesta sekä toi esiin kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Tutkimustulosten perusteella joissain työhyvinvoinnin osa-alueissa henkilöstö voi hyvin, kun taas joissain osa-alueissa havaittiin kehitettävää.

7.1.1 Työkyky

Työhyvinvoinnin lähtökohta ja yksi keskeinen tekijä on työkyky, joka rakentuu yksilön voimavarojen ja työn asettaminen vaatimusten välisestä tasapainosta. (Kauhanen 2016, 23). Tehdyn tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastaajien tämänhetkinen työkyvyn taso koetaan olevan hyvän ja erinomaisen tason välillä. Vastaajat kokivat, että työn ja vapaa-ajan tasapainon olevan suuremmilta osin tasapainossa ja että heillä on voimavaroja kohdata muutoksia ja omak-sua uusia toimintamalleja.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella vastaajat kuitenkin toivoisivat töiden tasapuolisempaa jakaantumista ja esihenkilötyöltä aktiivisempaa otetta. Osa vastaajista ilmoitti kokeneensa turhautuneisuuden ja riittämättömyyden tunteita, joiden aiheuttajina voivat olla työmäärän aiheuttama kuormittuminen ja puutteet riittävässä resurssoinnissa, jotka vastaajat mainitsivat tutkimuksen avoimissa palautteissa. Kauhasen (2016, 25) mukaan työkykyyn vaikuttavat voimavarojen ja työn vaatimusten välillä tapahtuu jatkuvaa tasapainottelua ja

yhteensovittamista. Yksilön työkyvyn ylläpitäminen ja edelleen kehittäminen ei onnistu yksipuolisesti vaan se edellyttää panostuksia sekä yksilöltä itseltään, mutta myös organisaatiolta ja erityisesti tämän lähiesihenkilöltä.

Tutkimuksen työkykyosion tulokset tuovat ilmi sen, etteivät organisaation jakamisongelmien käsittelyyn liittyvät menettelytavat ole täysin henkilöstön tiedossa. Vastaajat kokivat myös, etteivät ole täysin tyytyväisiä tapaan kuinka oma ja muiden jaksaminen otetaan työyhteisössä huomioon. Organisaation henkilöstön työkyvyn ollessa hyvä, koetaan työnteko sujuvaksi, tehty on laadukkaampaa ja vaikuttavampaa. Työkyky vaikuttaa siis myös organisaation liiketoiminnan menestykseen ja kustannuksiin. (Rauramo 2008, 25.)

Antamalla nykyistä enemmän aikaa organisaation esihenkilötyölle ja keskinäiselle vuorovaikutukselle, voidaan työkyvyn tasapainoon vaikuttaa myös organisaation puolelta. Johtaminen on vuorovaikusta ja kommunikointia arjessa, ihmisten keskuudessa. Esihenkilön tehtävänä on luoda tarvittavat työolot ja resurssit, jotta työtehtävät hoituvat toivotulla tavalla. Esihenkilöiltä vaaditaan riittävää läsnäoloa, matalalla kynnyksellä toimivaa, avointa vuorovaikutusta, jotta esiin tulleisiin tilanteisiin voidaan reagoida ja tarvittaessa tehdä päätöksiä nopeallakin aikataululla. Organisaation omien käytänteiden mukaan päätösvaltaa voidaan myös jakaa, sillä ei ole tehokasta kuljettaa kaikkia päätöksiä esihenkilöiden kautta, mutta tulee huomioida, ettei kaikkia päätöksiä voida siirtää muualle tehtäväksi. (Manka ym. 2016, 135–137.)

7.1.2 Työyhteisö

Työilmapiiriin voidaan sanoa olevan yksilön henkilökohtainen kokemus tämän työympäristöstä. Myönteiseen työilmapiiriin vaikuttavat työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet, selkeät toimenkuvat, yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen, varmuus tulevaisuudesta sekä työyhteisön halu ja tahtotila oppia ja kehittyä. Negatiivista työilmapiiriä ruokkii puutteet organisaation sisäisissä toimintatavoissa kuten heikko tiedonjako, epäselvät pelisäännöt, sääntöjen noudattamatta jättäminen, ”ei kuulu mulle”-asenne, yleinen negatiivisyys ja kielteisyys sekä puutteet organisaation johtamiskäytännöissä. Työilmapiiriin kehittäminen vaatii ponnisteluja ja yhteisen köydenvetoa sekä johdolta että henkilöstöltä. (Ilmapiiri 2013.)

Tutkimustulokset osoittivat, että yksi organisaation vahvuuksista on sen ilmapiiri, jonka koetaan olevan pääsääntöisesti hyvä niin organisaatio kuin tiimitasolla. Kukin henkilöstön jäsen hyväksytään omana itsenään ja kanssa työntekijöiden apuun voidaan luottaa. Hyvä ilmapiiri vaatii kuitenkin työtä ja sitä tulee muistaa vaalia ja kehittää.

Työilmapiiriä voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota henkilöstön työyhteisötaitoihin. Ammatillinen työkäyttäytyminen, vastuullinen toiminta sekä myönteinen suhtautuminen niin itse työtä ja työnantajaa sekä muita työyhteisön jäseniä ja esihenkilöitä kohtaan ovat työyhteisötaitoja. Työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot ei jää negatiivisuuteen vellomaan, vaan hän pyrkii näkemään myös sen mikä asioissa on hyvää ja toimivaa sekä näkee muutoksen mahdollisuutena oppimiseen. (Työturvallisuuskeskus 2022c.)

Tutkimustulokset toivat myös esiin, että työyhteisön toimintaan liittyviä kehittämiskohteita ovat sisäinen viestintä, riitatilanteiden selvittäminen ja epäkohtiin puuttuminen sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Työyhteisössä esihenkilöllä ja organisaation johdolla on tärkeä rooli. Toimivassa työyhteisössä esihenkilö käy jatkuvaa vuoropuhelua alaistensa kanssa arjen sujuvoittamiseksi. Hän osallistaa, mahdollistaa, raivaa esteitä ja ylläpitää omalta osaltaan avointa ilmapiiriä, jossa hyväksytään kaikki näkökulmat työn kehittämiseksi. Organisaation johto puolestaan huolehtii terveellisten ja turvallisten työolojen tarjoamisesta. (Työturvallisuuskeskus 2022c.)

Vastaajilta saaduissa avoimissa palautteissa nostettiin esiin esihenkilötyön näkymättömyys ja liiallinen itseohjautuvuuteen siirtyminen, jossa osa esihenkilötyön ydintekemisestä jää työntekijöiden itsensä selvitettäväksi. Itseohjautuvaan organisaation kuuluu, että jokaisella organisaation jäsenellä on vastuu asioiden hoitamisesta eikä esihenkilön rooli ole enää ohjeiden sanelua ylhäältä alaspäin. Organisaatiossa olisi kuitenkin hyvä pysähtyä miettimään itseohjautuvuuden rajoja, missä kohtaa esihenkilön päätäntävalta alkaa ja mitkä tekemiset edelleenkin ovat esihenkilötyöhön kuuluvaa. Itse ohjautuva organisaatio tarvitsee itseohjautuvia työntekijöitä, joten koulutuksen lisääminen itsensä johtamisen taidoista koetaan äärimmäisen tärkeäksi. (Työturvallisuuskeskus 2022d, 1–2.)

7.1.3 Työ ja osaaminen

Digitalisaation muovatessa finanssialaa ja robotiikan yleistyessä, voitaisiin ajatella, että entistä useampi työntekijä tarvitsisi tukea osaamiseensa, mutta saadut tulokset osoittavat, että vastaajista suurin osa kokee omien tietoteknisten valmiuksien sekä muun ammatillisen osaamisen olevan verrattain jopa erinomaisella tasolla. Hyvät tulokset kertovat organisaation harjoittamasta systemaattisesta suorituksen johtamisesta, jossa keskeistä on kannustaminen hyvään suoritukseen sekä vastuunotto omasta toiminnasta ja kehittymisestä. Suorituksen johtaminen on organisaation strategiaan perustuva ja kehittymiseen kannustava johtamistapa, jossa jokaisen henkilöstön jäsenen kanssa pohditaan yhdessä, millaisia ammatillisia tavoitteita yksilöillä on ja millaista osaamista tarvitaan, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Osaamisen kehittämisessä otetaan huomioon sekä lyhyen että pidemmän tähtäimen tavoitteet. (Työhyvinvointi 2022.)

Finanssialan kasvanut sääntely on tuonut mukanaan lisää osaamisvaateita jotka muun muassa liittyvät dokumentointiin, asiakkaiden tuntemiseen sekä asiakkaiden informointiin, esimerkiksi sijoituspalveluiden myynnin osalta. Pankki- ja vakuutusalaan liittyvät valvonta on huomattavasti lisääntynyt ja toimialan valvojana toimii Finanssivalvonta. Finanssivalvonta valvoo, että pankit ja muut luottoyhteisöt noudattavat lainsäädännössä ja Finanssivalvonnan määräyksissä annettuja ohjeita ja vaatimuksia sekä toimivat sääntelyvaateiden mukaisesti, esimerkiksi vakavaraisuuden ja riskienhallinnan osalta. Finanssivalvonnan lisäksi pankeissa tehdään valvontaa pankkien omissa riskien- ja laadunhallintayksiköissä. (Pankkivalvonnan tehtävät 2022.)

Suoritettu tutkimus osoittaa, että osaaminen on yksi organisaation vahvuus, mutta samanaikaisesti saadut tulokset myös kertoivat, että vapaaehtoisessa osaamisen kehittämisessä nähtiin kehittämistarvetta, erityisesti sen arvostuksen osalta. Osaamisen kehittämiselle ja ylläpidolle toivottiin enemmän aikaa työpäivien aikana sekä vapaaehtoisen opiskelun arvostuksen toivottiin lisääntyvän. Tutkimustulokset osoittavat myös sen, että organisaation perehdyttämiseen liittyvät käytänteet olisi hyvä tarkistaa. Työtä organisaatiossa tehdään pankkiliiketoiminnan eri osa-alueissa, eri tiimeissä ja eri esihenkilöiden

alaisuudessa, joten kunkin tiimin perehdytyskäytännöt olisi hyvä käydä lävitse, jotta ne ovat yhteneväiset ja ovat lähtökohta laadukkaalle perehdytystyölle.

Perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joiden turvin uusi työntekijä oppii organisaation tavat, ihmiset ja työn odotukset. Työhön opastus puolestaan pitää sisällään kaikki ne asiat, jotka kuuluvat itse työn tekemiseen kuten mistä työ koostuu, mitä vaiheita työ pitää sisällään ja millaista osaamista tai tietoa työn suorittamiseksi tarvitaan. Vastuu perehdyttämisestä on esihenkilöllä ja organisaation johdolla, mutta tarvittaessa perehdyttämistä voidaan jakaa myös organisaation muille jäsenille. Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista, dokumentoitua ja perehdyttämisen tuloksia tulee aktiivisesti arvioida ja kehittää, jotta havaitaan mahdolliset puutteet sekä saadaan itse perehdyttävältä mielipiteitä siitä, mikä toimii ja mitä tulisi vielä perehdytyksessä korjata. Organisaatiossa on hyvä myös muistaa, että perehdytys ei koske vain uusia työntekijöitä, vaan myös vanhoilla työntekijöillä on oikeus riittävään perehdyttämiseen työtehtävien muuttuessa. (Ahokas ym. 2013.)

7.1.4 Johtaminen ja esihenkilötyö

Työhyvinvoinnin luomisen, ylläpidon ja kehittämisen kannalta johtamista ja esihenkilötyötä voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä organisaation toiminnoista. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen vaativat tahtoa, vaikutusvaltaa, riittävää osaamista sekä kosketuspintaa kaikkiin työyhteisön osiin. Johtamistyö on ikään kuin työyhteisön keskiössä oman roolinsa kautta ja juuri vuoksi sen vaikutusta työhyvinvointiin voidaan pitää suurena. Tavat, joilla johtajat ajattelevat, kuinka he toimivat ja suhtautuvat asioihin olipa sitten kyse merkityksellisistä tai vähemmän tärkeistä asioista, välittyvät aina työyhteisöön vaikuttaen sen ominaisuuksiin ja arvomaailmaan. (Tarkkonen 2012, 75.)

Tutkimustulokset kertovat, että organisaation esihenkilöitä pidetään rehellisinä ja luotettavina ja vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa koetaan olevan sillä tasolla, että vaikeatkin asiat voidaan ottaa puheeksi. Tärkeimmäksi kehityskohdeksi vastaajat nostivat tutkimuksessa esihenkilöiden tavoitettavuuden ja läsnäolon parantamisen, aktiivisemmän arvostuksen osoittamisen työntekijöitä kohtaan sekä esihenkilöiden substanssiosaamisen. Esihenkilöiden toivottiin

olevan enemmän läsnä työntekijöille, jolloin keskinäistä, esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta saataisiin lisättyä. Vastaajat toivoivat myös, että esihenkilöt hoitaisivat aktiivisemmin omat roolinsa mukaiset velvoitteet, jotka liittyvät muun muassa töiden tasapuoliseen jakautumiseen ja henkilöiden välisiin ristiriitoihin. Työ organisaatiossa on itseohjautuvaa, mutta tietyissä tilanteissa myös johtajan auktoriteetille on tarvetta. Haasteena esihenkilön roolissa on usein se, että esihenkilöllä on esihenkilön roolin lisäksi usein hoidettavanaan muita rooleja ja työtehtäviä. Esihenkilöiden tehtäväkenttää selkeyttämällä on mahdollista löytää alastyölle riittävä aika ja esihenkilö pystyy riittävässä määrin olemaan alaistensa tukena arjen työtilanteissa. (Laukkanen 2020.)

Esihenkilörooliin liittyvien haasteiden lisäksi myös esihenkilöiden substanssi-osaamisen puute nousi esiin. Yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on päätösten tekeminen sekä vastuunkanto organisaation tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Esihenkilön ei tarvitse olla tiiminsä työtehtävien paras ammattilainen tai asiantuntija, mutta jonkinlainen tietotaito tehtävistä on hyvä olla. Kysymällä ja osoittamalla kiinnostusta ihmisten työtä kohtaan esihenkilö vahvistaa itsensä ja alaistensa välistä luottamusta ja vuorovaikutusta. Alaiset kokevat tulevansa kuulluksi ja nähdyksi sekä heidän kokemuksensa vaikuttamisen mahdollisuudesta ja päätöksentekoon osallistumisesta vahvistuvat. (Laukkanen 2020.)

7.1.5 Työhyvinvointi ja johtamiskäytäntöjen vaikutus hyvinvointiin

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa selvitys toimeksiantajalle sen henkilöstön työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tilasta sekä saada selvyyttä, miten johtaminen ja eri johtamistyyli vaikuttavat työnhyvinvointiin. Työhyvinvointi on jokaisen yksilön henkilökohtainen tunne- ja vireystila, mutta samalla se on myös koko työyhteisön vireystila. Työhyvinvoinnin kehittämisellä puolestaan tarkoitetaan ihmisten ja työyhteisön työhyvinvoinnin jalostamista sellaiseksi, että työssä koetaan onnistumisia, iloa ja yhteisössä syntyy energiaa, joka siivittää menestyksen. (Ojala ym. 2005, 28.)

Saaduista tuloksista johtopäätöksenä voitaneenkin todeta, että työhyvinvointi on organisaatiossa hyvällä tasolla, mutta myös työhyvinvoinnin kehittämistoimia tarvitaan, vähintäänkin työhyvinvoinnin nykytilan säilyttämiseksi, mutta myös työhyvinvoinnin tilan nostamiseksi erinomaiselle tasolle.

Tutkimustulokset korostavat oman asenteen merkitystä työhyvinvointiin sekä avoimen ja positiivisen ilmapiirin luontia ja tukemisen tärkeyttä. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan siis molempia yksilöä, että työyhteisöä. Työyhteisössä voidaan tehdä monenlaisia työhyvinvoinnin kehittämistoimia, mutta jos yksilö ei ole halukas hyvinvoinnin vaalimiseen tai kehittämiseen, ei kehittämistoimilla ole merkitystä. Hyvin toimiva työyhteisö saa aikaan hyviä tuloksia ja pärjää myös toimintaympäristön tuomissa muutoksissa. Työyhteisö vaikuttaa myös yksilön työhyvinvointiin edistämällä henkilöstönsä hyvinvointia ja jaksamista. Mutta jos jokin osa ei toimi, vaikuttaa se koko työyhteisön toimivuuteen. Toimivaa työyhteisöä ei saa koskaan pitää itsestään selvyytenä. Se vaatii panostusta, aikaa sekä vaivannäköä kaikilta työyhteisön jäseniltä. (Kaivola ym. 2007, 128–129.)

Suurin kehityskohde vastaajien työhyvinvoinnin kokemukseen liittyen, tutkimustulosten perusteella, oli työn kuormittavuuden mukanaan tuomat haasteet. Myös oman asenteen ja yhteisen tahtotilan merkitystä korostettiin. Työhyvinvointia ei voida lisätä organisaatiossa yhteisillä koulutuspäivillä, teatterimatkoilla, organisaation johdon päätöksestä, sitä ei voi ostaa rahalla ja sitä harvemmin voidaan lisätä resursseja kasvattamalla. Työhyvinvointi muodostuu työstä ja organisaation jokapäiväisestä arjesta, johon kaikki organisaation jäsenet osallistuvat. Työhyvinvoinnin voi siis tiivistää muodostuvan työntekijästä, työstä, työyhteisöstä ja organisaatiosta ja johtamisesta. Kun työhyvinvoinnin palaset sopivat yhteen ja vuorovaikutus niiden kesken on hyvää, kestää sekä yksilö, että organisaatio paremmin myös vastoinkäymisiä. (Kaivola ym. 2007, 128–129.)

Tutkimustulokset myös osoittavat, että yleisellä vastaajat ovat suuremmalti osin tyytyväisiä johtamiseen ja esihenkilötyöhön organisaatiossa. Organisaation esihenkilöiden johtamistyylyissä voidaan todeta olevan eroavaisuuksia, mutta tulosten perusteella suurin osa esihenkilöistä johtaa valmentavaa johta-

mistyylillä noudattaen. Verrattaessa työhyvinvoinnin kokemusta johtamistyylihin osoittivat tulokset, että erityisesti palvelevalla- ja autenttisella johtamistyyllillä on yhteys parempaan työhyvinvointiin. Johtamiskäytännöistä erityisesti esihenkilön luotettava ja rehellinen toiminta helppo lähestyttävyyden, avoin vuorovaikutus sekä kokemus, että esihenkilö kuuntelee, koettiin työhyvinvointia tukeviksi käytänteiksi. Työhyvinvointia heikentävinä nähtiin organisaation esihenkilön tapa keskustella ja käsitellä riitatilanteet, esihenkilön tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen toiminta tekemissään ratkaisuihin, esihenkilön tuen riittämättömyys, riittämätön arvostuksen kokemus sekä esihenkilön tapa jakaa informaatiota tasapuolisesti ja ajallaan. Näitä johtamiskäytänteitä tarkistamalla on organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin kokemusta mahdollista parantaa.

Uutela (2019, 39) toteaa tekemässään valmentavaa esihenkilötyötä koskevassa väitöskirjassaan, että työhyvinvoinnin ja johtamistyylin rinnakkain asetelu on oikeutettua, sillä työhyvinvointiin vaikuttaa fyysisten ja rakenteellisten tekijöiden ohella myös ympäröivä psykososiaalinen ympäristö. Esihenkilön johtamistyyliä voidaan pitää yhtenä merkittävimpiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, sillä esihenkilö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan joko positiivisesti tai negatiivisesti alaistensa elämään työn hallinnan, työedellytysten ja sosiaalisen tuen kautta. Esihenkilö työllä voidaan myös vaikuttaa työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen, jotka muodostuvat jaksamisesta, motivaatiosta, sitoutumisesta sekä halukkuudesta jatkaa työssä. Myös kokemus esihenkilön oikeudenmukaisesta toiminnasta päätöksenteon yhteydessä vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen.

7.2 Kehitysehdotukset tutkimustuloksiin pohjautuen

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli tiedon tuottaminen sellaisista kehityskohdeista, joita parantamalla toimeksiantaja voi omalta osaltaan vaikuttaa organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan kehittämiskohteiksi nostaa viisi tekijää, joita kehittämällä organisaation työhyvinvoinnin tilaa voitaisiin entisestään kohentaa (kuva 8).

<i>Havaitut kehittämiskohteet</i>	<i>Kehittämisehdotukset</i>
Työn kuormituksen hallinta ja itsensä johtamisen taidot	Resurssoinnin tarkastelu Työnkiertotehtävien lisääminen, urakehitys Työparitoiminta Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja arviointikeskustelut
Perehdyttäminen	Perehdyttämisprosessin ajantasaisuuden ja toimivuuden tarkistaminen
Esihenkilötyön ja -taitojen kehittäminen	Ajan rahoittaminen esihenkilötyölle Johtajakoulutuksen lisääminen esihenkilöille Hyvin toimintatapojen jakaminen esimiesten kesken Aktiivisempi palautekulttuuri ja avoimempi keskusteluyhteys
Vuorovaikutuksen lisääminen työyhteisössä	Aktiivisempi tiedottaminen Henkilöstö mukaan suunniteluun mahdollisissa muutostilanteissa Tiimipäivät useamman tiimin kesken
Avoimen ja positiivisen tahtotilan vahvistaminen	Oma asenne

Kuva 8. Kehittämisehdotukset tutkimustuloksiin pohjautuen

7.2.1 Työn kuormituksen hallinta ja itsensä johtamisen taidot

Vastaajat kokivat työssä esiintyvän työnkuormitusta ja töiden epätasapuolista jakaantumista, jotka molemmat vaikuttavat työhyvinvointiin heikentävästi. Kehitysehdotuksena nostettiin esiin resurssoinnin kasvattaminen ja työnkiertotehtävien lisääminen sekä aktiivisempi työparitoiminnan käyttöönotto.

Finanssiala ry:n julkaiseman raportin mukaan finanssialalla, pankkiliiketoiminnassa, työskenteli 20 317 henkilöä vuonna 2020. (Finanssialan henkilöstö 2020). Vastaavasti vuonna 2015 pankkiliiketoiminnassa työskenteli 27 044 henkilöä. (Pankkikonsernien henkilöstö 2015). Pankkiliiketoiminnassa työskentelevän henkilöstön määrä on pienentynyt viidessä vuodessa noin 7,5 %. Syinä henkilöstömäärän vähentymiseen nähdään finanssialan digitalisaatio ja asiakaspalvelun siirtyminen sähköisiin kanaviin, automaation kasvu, toimintojen tehostaminen sekä pankkifuusiot. (Pankkivuosi 2021.) Uusia työntekijöitä alalle tulee vuosittain, mutta haasteena on, että alalle ei ole tällä hetkellä yhtä ja ainoaa koulutusta, sillä finanssialan eri tehtävissä tarvitaan usein hyvin erilaista osaamista ja monesti itse työ opitaan käytännön tekemisen kautta.

Uusien työntekijöiden rekrytointi ei siis ole helppoa. Tutkimuksen toimeksiantaja toimii Itä-Suomen alueella, jossa yhtenä haasteena on myös Itä-Suomen alueen väestönkehitys, jossa ikääntyvän väestön määrä kasvaa ja työikäiset muuttavat suurempiin kasvukeskuksiin. Työntekijöitä eläköityy nykyisistä työtehtävistään eikä uusia työikäisiä saada palkattua eläköityvien tilalle. (Itä-Suomen väestönlaskenta 2019.)

Organisaation olisi hyvä tehdä selvitys onko resurssointi riittävä tehtävään työmäärään nähden, mutta tämän yhteydessä olisi myös hyvä tarkastella olisiko työn organisointia parantamalla mahdollista vaikuttaa työnkuormituksen tunteeseen ja töiden epätasapainoiseen jakautumiseen. Resurssointiin liittyviä haasteita organisaation on mahdollista taklata panostamalla nykyisen henkilöstön työhyvinvointiin entistä enemmän. Huolehtimalla nykyisen henkilöstönsä hyvinvoinnista vahvistetaan nykyisen henkilökunnan sitoutuneisuutta työnantajaan ja vältetään ennen aikaiset eläköitymiset ja muut henkilövaihdokset. Myös työnkiertopaikkoja lisäämällä organisaation olisi mahdollista siirtää resursseja sinne missä kulloinkin niille nähdään olevan tarvetta. Samalla myös henkilöstölle mahdollistetaan oman osaamisen kehittäminen sekä urakehitysmahdollisuuksia.

Tutkimustulosten perusteella omat henkilökohtaiset urakehitysmahdollisuudet koetaan rajallisiksi, jonka vuoksi henkilöstön keskuudessa olisi hyvä nostattaa ilmapiiriä, joka on positiivinen ja kannustava oman osaamisen kehittämistä kohtaan. Organisaatiossa kullakin jäsenellä on omat lyhyen ja pidemmän aikavälin osaamistavoitteet, joita käydään lävitse säännöllisesti kehitys- ja sparrauskeskusteluissa, mutta tämän lisäksi positiivinen ilmapiiri tukee ja motivoi oman osaamisen vapaaehtoisen kehittämiseen, joka puolestaan mahdollistaa henkilökunnan urakehitystä.

Henkilöstön kokemaan työn kuormittavuuden kokemukseen voitaisiin vaikuttaa myös aktiivisemmalla työparitoiminnalla, jossa samaa työtehtävää tekevät työntekijät toimisivat työpareina ja yhdessä huolehtisivat, ettei yksilöitä rasittavaa töiden liiallista kasaantumista ei pääsisi tapahtumaan. Tämä edellyttää kuitenkin työpareilta vastuunkantoa, tasavertaisuutta ja yhteistä tahtotilaa. Organisaation toiminnassa on erityisesti viime vuosina entistä enemmän koros-

tunut itseohjautuvuus, jossa yksilön tulisi ottaa vastuu oman työnsä suunnittelusta ja organisoinnista. Heikoilla itsensä johtamisen taidoilla voidaan osittain selittää sitä, miksi tutkimustulokset osoittavat henkilöstön kokevan työn aiheuttavan kuormitusta. Lisäämällä henkilöstön koulutusta itsensä johtamisen taidoista ja antamalla konkreettisia esimerkkejä työntekijöiden käyttöön, voidaan ainakin osittain vaikuttaa työn kuormituksen kokemukseen.

Henkilöstön itsensä johtamisen taidot ovat merkittävässä asemassa vaikuttaen sekä yksilöön itseensä, mutta myös koko työyhteisöön. Työturvallisuuskeskuksen (2022) mukaan työyhteisötaitoihin liittyy olennaisesti myös itsensä johtamisen taidot. Itsensä johtamisen taidot ovat kunkin yksilön taitoja suunnitella, ohjata, seurata ja muuttaa omaa toimintaansa. Se on myös taitoa säädellä omia ajatuksia ja tunteita. Itseään johtava yksilö osaa ottaa huomioon organisaation yhteiset tavoitteet ja perustehtävän omia työnsä tavoitteita tarkastellessaan. Hän osaa suunnitella omia tekemisiä ennakkoon ja kykenee tekemään valintoja sekä priorisoimaan tekemisiä ja hallitsee sujuvan työskentelyn toimintatavat. Hyvä itsensä johtaja osaa myös säännöllisin väliajoin pysähtyä arvioimaan onnistumistaan ja onnistumisia sekä omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Palautetta uskalletaan pyytää, vastaanottaa ja hyödyntää kehittämisessä. Hyvinvoinnin kannalta palautumisen merkitys on äärimmäisen tärkeä. Yksilön voimavarojen tulisi palautua päivittäin sillä palautumista ei voi varastoida. Hyviin itsensä johtamisen taitoihin kuuluukin omasta palautumisesta huolehtiminen sekä riittämättömästä palautumisesta kertovien hälytysmerkkien tunnistaminen. (Työturvallisuuskeskus 2022d, 1–2.)

Yksilön taitojen lisäksi, myös organisaatiolla on oma vastuunsa huolehtia, että työ sisältää riittävästi mahdollisuuksia taukoihin ja hengähtämiseen. Hyvä itsensä johtaja ymmärtää, että tarvitaan kokonaisvaltaista hyvinvoinnista huolehtimista, omien rajojen ja kuormituksen tunnistamista ja niihin reagoimista. Palautumisen ohella ei myöskään tunteiden ja ajatusten merkitystä voi poissulkea. Itsensä johtamiseen kuuluu omien tunteiden ja ajatusten johtaminen, joka näkyy muun muassa kyvyssä motivoida itsensä suorittamaan myös vähemmän miellyttäviä työtehtäviä, epävarmuudensieto kykyinä, kärsivällisyytenä sekä kykyinä päästä ylitse epäonnistumisista ja haluna yrittää uudelleen. (Työturvallisuuskeskus 2022d, 1–2.)

Koulutuksen lisäksi tarvitaan myös lisää avointa keskustelua niistä asioista, joissa koetaan olevan kehittämisen tarvetta. Avoimen keskustelun avulla voidaan puuttua ajoissa ongelmiin ennen kuin ne ehtivät levitä myös niihin asioihin, jotka ovat nyt hyvin. Organisaatiossa voitaisiin esimerkiksi käydä arviointikeskusteluja, kuukauden tai kahden välein, joissa tarkastellaan mitä epäkohtia on havaittu, kuinka havaittuihin epäkohtiin on päästy vaikuttamaan ja missä tilanteessa organisaatiossa nyt ollaan. Organisaation on tärkeää näyttää jäsenilleen, että kukin yhteisön jäsen on tärkeä ja, että halu ja riittävä tahtotila epäkohtien korjaamiseen on olemassa. Luonnollisesti myös organisaation jäsenen tulee olla valmiit sitoutumaan yhteisen tavoitteen taakse. Ilman yksilöiden vilpittömää halua muutokseen, ei työyhteisöä voi kehittää.

7.2.2 Perehdyttäminen

Tutkimuksen tuottamista tuloksista on havaittavissa, että perehdyttäminen koetaan yhdeksi kehittämiskohteeksi. Vastaajat näkivät huolellisen perehdyttämisen tärkeäksi sekä uusille työntekijöille, mutta organisaatiossa jo pidempään työskennelleille. Perehdyttäjän odotetaan olevan luonnollisesti ammattitaitoinen ja kokenut, mutta myös perehdyttäjän tehtävästä aidosti kiinnostunut, jotta perehdyttäminen tulee tehtyä huolella ja siinä laajuudessa, kun on tarvetta.

Organisaatiossa tehdään perehdyttämistä esihenkilöiden toimesta ja varsinaista osaamisen kehittämistä tuetaan *koutsaus* -menetelmällä, jossa yksi tai useampi kokenut työntekijä käyttää osan omasta työajastaan muiden kollegoiden opastamiseen ja auttaa työtehtäviin liittyvien ongelmien ratkaisussa. Opastusta tehdään kuitenkin omien työtehtävien ohessa, jolloin käytettävissä oleva aika on rajallinen eikä opastuksesta saatu palkkio välttämättä motivoi tekemään opastusta niin laadukkaasti kuin sen soisi tehtävän. Palkkio opastuksesta voi olla esimerkiksi muita hieman pienemmät vuosittaiset tulostavoitteet, joiden katsotaan kompensoivan ajankäyttöä, joka opastukseen menee. Kehitysehdotuksena organisaation olisi hyvä tarkistaa perehdyttämisprosessin ajantasaisuus, huolehtia entistä tarkemmin, että perehdytykselle ja opastamiselle on käytössä riittävä rauha ja, että muiden opastaminen on myös tekijälleen motivoivaa.

7.2.3 Esihenkilötyön ja -taitojen kehittäminen

Tutkimustulokset toivat esiin, että esihenkilötyön merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin on suuri. Itseohjautuvuus korostuu organisaatiossa, mutta esihenkilöiltä toivotaan jämäkämpää puuttumista niissä tilanteissa, jotka selkeästi kuuluvat esihenkilötyöhön ja esihenkilötehtäviin. Vastaajat kokevat, että nyt osa esihenkilötyöhön kuuluvista tehtävistä jäävät työntekijöiden itsensä hoitettaviksi. Vastaajat nostivat esimerkinomaisesti esiin ristiriitatilanteiden selvittämisen sekä aktiivisemmän puuttumisen konkreettisin keinoin, mikäli työssä jaksamisessa havaitaan puutteita.

Myös konkreettiselle esihenkilötyölle tulisi saada lisää aikaa. Esihenkilöiden tavoitettavuus koettiin haasteeksi ja esihenkilöä koettiin häiritävän, jos tarvittiin esihenkilön apua tai mielipidettä jonkin ongelman ratkaisemisessa. Tuloksissa nousi esiin myös esihenkilöiden substanssiosaamisen puute, jotta esihenkilöillä olisi riittävä ymmärrys asioista, joita tämä johtaa. On kuitenkin nähtävissä, että ongelma ei ole niinkään esihenkilön substanssiosaamisessa vaan enemmänkin avoimen keskusteluyhteyden puutteessa esihenkilön ja alaisten kesken. Esihenkilöillä tulee olla aitoa kiinnostusta ja riittävä aika ottaa selvää mitä alaisten työ pitää sisällään ja millaisia asioita he arjessaan kohtaavat, jotta tämä osaa tarvittaessa olla alaisilleen tukena. Tulee osata kuulla ja kuunnella sekä kysyä.

Käytännön kehittämis ehdotuksina tuloksista nousee esiin esihenkilötyöhön ja esihenkilötaitoihin liittyvän johtamiskoulutuksen lisäämisen, hyvien toimintatapojen jakamisen esihenkilöiden kesken korostaen, että hyvä esihenkilö on ihmiselle ihminen. Lisäksi tarvitaan aktiivisemmän palautekulttuurin vaalimista, jossa rakentavaa palautetta annetaan puolin ja toisin. Hyvä ja rakentava palaute motivoi, innostaa ja lisää positiivisuutta. Oikein annettuna myös tekemistä korjaava palaute osataan ottaa oikein vastaan.

7.2.4 Vuorovaikutuksen lisääminen työyhteisössä

Työtä organisaatiossa tehdään tiimeittäin. Tutkimustulokset osoittavat vastaajien kokevan oman tiimin jäsenet tutuiksi, mutta muiden tiimien jäsenet voidaan puolestaan kokea etäisinä ja vaikeasti lähestyttävänä. Organisaation il-

mapiiri koetaan tulosten perusteella vahvaksi, mutta tutkimustuloksissa vahvemman ilmapiirin ja koko työyhteisön yhteishengen kehittäminen nostettiin kehittämiskohteiksi. Tutkimustulokset toivat esiin myös sen, että keskinäistä vuorovaikutusta tarvitaan lisää organisaation ylimmän johdon ja henkilöstön välille. Tiedottaminen organisaation sisällä koettiin tehottomaksi ja vastaajat kokivat, ettei organisaation johto riittävästi huomioi työntekijöiden mielipiteitä tai kuuntele heitä. Organisaation johto koettiin myös osittain etäiseksi eikä johdon tekemille päätöksille löydy tukea tai ymmärrystä tämän vuoksi.

Vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tulisi organisaatiossa kehittää aktiivisilla toimilla kuten ottamalla henkilöstö mukaan suunnitteluun esimerkiksi niissä tilanteissa, kun on tarvetta tehdä heidän työtään koskevia muutoksia. Tiimipäiviä ja muita koko organisaation yhteisiä tilaisuuksia organisaatiossa on vietetty vuosittain, mutta jos oman tiimin ulkopuoliset jäsenet koetaan tuntemattomiksi, voisi organisaatiossa kokeilla toimintatapaa, jossa tiimipäivät vietettäisiin oman tiimin sijasta useamman tiimin kanssa yhdessä. Tällöin tiimien jäsenet väistämättäkin tutustuvat toisiinsa ja verkostoituvat keskenään.

7.2.5 Avoimen ja positiivisen tahtotilan vahvistaminen

Työhyvinvoinnin kehittämisessä oman asenteen merkitys on huomattava. Kielteinen asennoituminen ja epäilevä suhtautuminen vaikuttavat ilmapiiriin ja yhteiseen tahtotilaan. On ymmärrettävää, että negatiivisuus tarttuu, jos työ kuormittaa tekijäänsä liikaa, eikä oma asennoituminen ole kohdillaan. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvointi syntyy useamman tekijän yhteisvaikutuksesta, työstä ja sen tekijästä. Jotta eteenpäin vievää muutosta organisaatiossa tapahtuu, tarvitaan toimia sekä jokaiselta työyhteisön jäseneltä että organisaatiolta. Kunkin jäsenen oman asenne ja tahtotila tulee olla kehitysmyönteinen, sillä mitkään työhyvinvoinnin kehitystoimet eivät auta, jos oma asennoituminen on heikko. Oman asenteen lisäksi myös organisaation ja sen johdon tulee olla valmiita myös muutoksiin ja niiden toteuttamiseen.

Työhyvinvointi kokonaisvaltaisena ja ainaisesti jatkuvana ilmiönä ei ole realistinen päämäärä. On hetkiä ja ajanjaksoja, jolloin työpaikalla esiintyy eri syistä ristiriitoja, pettymystä ja ahdistusta. Jokapäiväinen, ponnekas toiminta työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi kuitenkin kannattelee huonojenkin

hetkien kohdatessa. (Tarkkonen 2012, 10.) Tämä jos mikä tulisi pitää mielessä työhyvinvointia kehitettäessä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Yhdessä luotettavuus ja pätevyys muodostavat tutkimustulosten kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2021, 194.) Tässä opinnäytetyössä oli kyse tapaustudkimuksesta, jossa tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin sähköistä kyselytutkimuslomaketta, joka annettiin vastattavaksi toimeksiantajan koko henkilöstölle.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitettukin mitattavan. (Vilka 2021, 193). Tutkimuksen pätevyyteen voidaan vaikuttaa jo varsinaista tutkimusta suunniteltaessa määrittelemällä muuttujat, tutkimuksen perusjoukko, aineiston keräystapa sekä mittarit mahdollisimman huolellisesti. Lisäksi tulisi varmistaa, että valittavat mittarit kattavat koko tutkimusongelman. (Vilka 2021, 193–194.) Tutkijan käyttämät mittarit ja menetelmät eivät aina kuitenkaan vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkimuksessaan tutkivansa. Vastaajat voivat esimerkiksi ymmärtää kyselytutkimuksen kysymykset eri tavoin. Tällöin tutkimustulokset vääristyvät, jos vastaajat ajattelevat jotenkin muutoin kuin mitä tutkija on oletanut eikä saatuja tuloksia ei voida pitää pätevinä ja tosina. (Hirsjärvi ym. 2010, 231 ja Vilka 2021, 193.)

Tutkimukseen osallistuville vastaajille esitettiin kyselylomake, joka sisälsi sekä strukturoituja, avoimia kysymyksiä että taustamuuttujia selvittäviä kysymyksiä. Vallin (2018, 94) mukaan kyselytutkimuksen taustamuuttujiksi tulee valita sellaiset muuttujat, joiden suhteen tutkimuksen kohteen olevaa asiaa tarkastellaan. Tässä kyselyssä taustamuuttujiksi valittiin vastaajien asema; työntekijä vai esihenkilö, vastaajien ikä sekä työsuhteen kesto organisaatiossa. Avoimilla kysymyksillä puolestaan haluttiin saada vastaajilta lisätietoa tutkittavista asioista. Yhtenä avointen kysymysten etuna voidaan pitää sitä, että niiden avulla vastaajilta on mahdollista saada ideoita ja perusteellisia mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Haasteena kuitenkin on, että vastaajat vastaavat kysymyksiin

asian vierestä, vastaukset ovat epätarkkoja tai niihin jätetään vastaamatta kokonaan. (Valli 2018, 114.)

Tehty tutkimus huomioi työn alussa esitetyt tutkimuskysymykset, joten validiteetin osalta suoritettua tutkimusta voidaan pitää pätevänä. Vastaajille tutkimuksessa esitetyt kysymykset tuottivat tietoa tutkimuskysymyksiin, joiden perusteella pystyttiin muodostamaan tutkimuksen johtopäätökset ja tuottamaan kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä ei-sattumanvaraisten tulosten antamiseen. Tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava, jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samaan tutkimustulokseen tai suoritettaessa tutkimusta uudelleen samalle henkilölle, päädytään uudelleen samoihin tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Tehty tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella ja on toistettavissa samanmuotoisena uudelleen organisaation henkilöstölle. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimus on reliabeli aina paikassa ja ajassa, eikä saatuja tutkimustuloksia tulisi yleistää niiden pätevyysalueiden ulkopuolelle, esimerkiksi toiseen yhteiskuntaan tai aikaan. Vilka (2021, 194.)

Kyselytutkimukseen osallistui 41 vastaajaa, organisaation 153 henkilöstön edustajasta. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui näin ollen 27 prosenttia. Kaikista vastanneista 88 prosenttia oli työntekijöitä ja 12 prosenttia esihenkilöitä. Vallin (2018, 102) mukaan määrällisen tutkimuksen onnistumisen kannalta otannalla on keskeinen merkitys, jotta tutkimustuloksia pystyttäisiin yleistämään koko perusjoukkoon. Otannan koolle ei ole yleispätevää määrää, vaan oikea otannan määrä on aina tutkittavasta asiasta ja perusjoukon koosta riippuvainen. Vallin mukaan otoksen koko on yleensä alle 20 prosenttia koko perusjoukosta.

Vastausprosentti jäi tutkimuksessa alhaiseksi, joten tutkimuksessa saatu aineisto ei täysin anna kattavaa kuvaa koko perusjoukosta. Erityisesti asemakseen esihenkilöiden ilmoittaneiden vastaajien osuus tutkimuksessa on alhainen. Kyselyn avoimet kysymykset tuottivat kuitenkin paljon tietoa, jotka omalta osaltaan kompensoivat pientä vastaajamäärää. Kyselytutkimus avattiin koko

organisaation henkilöstölle vastattavaksi ja henkilöstöä muistutettiin tutkimukseen osallistumisesta. Heikkoa vastausprosenttia osittain selittää se, että organisaatiossa on ollut paljon erilaisia kyselyitä, jonka takia henkilöstöä on haasteellista saada motivoituneeksi ja osallistumaan.

Opinnäytetyön tulosten raportoinnissa on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen tuottamat tulokset ja tutkimustulosten käsittelyssä on hyödynnetty suoria lainauksia vastaajien antamista avoimista palautteista. Suorat lainaukset omalta osaltaan tukevat ja näyttävät toteen tutkimusaineistosta vedettyjä johtopäätöksiä.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyö prosessi käynnistyi aiheen hahmottelulla tammikuussa 2022. Tavoitteena oli löytää aihe, joka kiinnosti opinnäytetyöntekijää ja josta olisi hyötyä työn toimeksiantajalle. Työhyvinvointi aihealueena vaikutti kiinnostavalta ja alustavasti teoriaperustaan tutustuttaessa aiheen valinta tuntui yhä varmemmalta. Koska johtaminen linkittyi opiskeluun vahvasti, haluttiin se liittää myös osaksi opinnäytetyötä ja toimeksiantajalle tehtävää tutkimusta. Lopullisen aiheen muotoutumisen jälkeen opinnäytetyöntekijä jatkoi teoriaan tutustumista ja samalla muotoiltiin opinnäytetyönsuunnitelma, käytettävä tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen toteutuksen tavat.

Teoriapohjaan tutustuttaessa kävi ilmi työhyvinvoinnin laajuus aihealueena, joten heti alkuun oli tarve tehdä työlle riittävät rajaukset työhyvinvoinnin tekijöistä, joita opinnäytetyöhön haluttiin sisällyttää. Aiheenalueen laajuuden takia rajausten tekeminen tuntui kuitenkin haastavalta ja valittuja rajoituksia piti muistutella mieleen useampaankin otteeseen kirjoitusprosessin aikana, sillä aiheesta kirjoitettua tutkimustietoa ja kirjallisuutta löytyy runsaasti.

Alun perin opinnäytetyön valmistumista oli kaavailtu elokuulle 2022, mutta suunniteltu aikataulu osoittautui liian haasteelliseksi. Opinnäytetyö valmistui lopulta vajaa kuusi kuukautta alkuperäistä aikataulua myöhemmin, mutta väljempi aikataulu antoi mahdollisuuden kirjoittaa työtä oman jaksamisen ja

omien aikataulujen mukaisesti, jolloin myös työn viimeistelylle jäi enemmän aikaa. Näkisin, että lopputulos työn alussa asetettujen tavoitteiden mukainen ja työnkirjoittajana olen tyytyväinen suoritukseeni. Itse opinnäytetyöprosessia voisi kuvailla adjektiiveilla mielenkiintoinen, innostava, herättelevä ja opettava. Toisaalta prosessi oli kuitenkin myös pitkä, haastava, aikaa vievä ja eräällä tapaa myös uuvuttava.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa esitetyt tutkimuskysymykset saatiin ratkaistua valitun tutkimusmenetelmän avulla ja uskoisin työn tuotoksen olevan toimeksiantajalle hyödyllinen ja saatua tietoa voidaan hyödyntää lähtölaukauksena organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi, joten saadut tulokset eivät täysin anna kattavaa kuvaa koko perusjoukosta, mutta mielestäni tutkimus kuitenkin tuotti toimeksiantajalle arvokasta tietoa työhyvinvointia kehittämisen pohjaksi. Avoimia vastauksia työhön saatiin ilahduttavan paljon ja niiden antamaa tietoa pitäisi erityisen arvokkaana työn toimeksiantajalle.

Opinnäytetyöprosessin aikana etätyö on lisääntynyt merkittävästi ja näkisinkin etätyön yhdeksi hyväksi keinoksi myönteisen työntekijäkokemuksen rakentamisessa. Lisääntynyt etätyö kuitenkin haastaa työntekijöiden työhyvinvointia. Jatkotutkimusajatuksena ehdottaisin toimeksiantajalle tutkimusta, jossa selvitetään etätyön vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Etätyössä vastuu omasta työhyvinvoinnista, työkyvystä ja yhteisöllisyydestä jää hyvin pitkälti työntekijälle itselleen, jonka vuoksi henkilöstöllä tulisikin olla hyvät oman työn johtamiset taidot. Etätyö työn tekemisen muotona ei tule poistumaan, vaan näkisin sen enemmänkin kasvavana trendinä, jonka vuoksi etätyön ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä olisi hyvä selvittää.

Toisena jatkotutkimus ehdotuksena toimeksiantaja voisi vielä tarkemmin selvittää valmentavan johtamistyylin vaikutusta työhyvinvointiin. Vastaajista suurin osa koki esihenkilöiden hyödyntävän johtamisessaan valmentavaa johtamistyyliä. Tutkimuksen yhtenä kehitysehdotuksena tuotiin esille esihenkilöiden johtamiskoulutuksen lisäämisen, joten toimeksiantajan olisi hyvä tehdä seuranta, kuinka esihenkilöiden johtamiskoulutuksen lisääminen on vaikuttanut organisaation työhyvinvoinnin tasoon.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perekdyttäminen ja työnopastus – ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus 2013. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/> [viitattu 21.11.2022].

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Draivi ja työntekijäkokemus 2022. Organisaatio X. Moniste.

Finanssialan henkilöstö 2020. Finanssiala ry. 6.5.2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/tilasto-finanssialan-henkilosto-2020/> [viitattu 17.11.2022].

Firstbeat hyvinvointianalyysi. 2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/hyvinvoinnin-ammattilaiset/hyvinvointianalyysi/> [viitattu 3.11.2022].

Fisher, C.D. 2014. Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In the work Chen, P & Cooper C. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III, Work and Wellbeing. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=1629245> [viitattu 31.10.2022].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-Kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1> [viitattu 11.10.2022].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen A-K. 2018. Työelämän laatu on tuotannontekijä. *KT-Lehti*. 22.3.2018. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2018/2/tyoelaman-laatu-on-tuotantotekijä> [viitattu 3.11.2022]

Ilmapiiri 2013. Työhyvinvoinninarvio. 11.9.2013. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://työhyvinvoinninarvio.fi/yrityksen-työhyvinvoinnin-info/tyoyhteiso/6-ilmapiiri/> [viitattu 18.11.2022]

Itä-Suomen väestönlaskenta 2019. Julkaistu 13.2.2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10644883> [viitattu 17.11.2022].

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto, Työelämäntutkimuskeskus. E-kirja. Saatavissa: <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimehen-ty%C3%B6hyvinvointi.pdf> [viitattu 29.3.2022].

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 155–162.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä -kehittämishojelman laatiminen. 1., painos. Kauppakamari.

Koskinen, S. 2018. Onnistu ihmisten johtamisessa -kuuntele, ole läsnä ja huolehdi luottamuksesta. Ilmarinen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2018/onnistu-ihmisten-johtamisessa/> [viitattu 27.3.2022].

Laukkanen, L. 2020. Uusi esimies, luo auktoriteettisi oikein. Blogi. Päivitetty 15.10.2020. Saatavissa: <https://www.johtajatilmanrajoja.fi/blogi/tag/substanssi-osaaminen> [viitattu 17.11.2022].

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Litchfield, P. 2020. Workplace wellbeing. Perspectives in public health. *Perspectives in public health* 141, 11–12. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.xamk.fi/doi/epub/10.1177/1757913920951388> [viitattu 1.11.2022].

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus: miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, S. 2010. Työn iloa ja imua- työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavilla: http://lato.pouta-pilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf [viitattu 12.4.2022].

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.

Mäkiniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka-M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? KAKS- Kunnallisalan kehittämissätiö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/miten-kunta-esimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf> [viitattu 10.4.2022].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät –Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Pankkikonsernien henkilöstö 2015. Finanssiala ry. 26.4.2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/pankkikonsernien-henki-losto-ja-konttorit-2015-2/> [viitattu 17.11.2022].

Pankkivalvonnan tehtävät 2022. Finanssivalvonta 2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finanssivalvonta.fi/pankki/luottolaitokset/> [viitattu 21.11.2022].

Pankkivuosi 2021. Finanssiala ry. 21.4.2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/pankkivuosi-2021/> [viitattu 17.11.2022].

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 15.3.2022].

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauttola, A., Halonen, J., Lukander, K., Passi, T., Uusitalo, A., Rauhamaa, S. & Virkkala, J. 2019. Puettavan teknologian hyödyntäminen työterveyshuolloissa ja työpaikoilla. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139009/TTL-978-952-261-911-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 3.11.2022].

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot

toimintaan. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131698/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 3.11.2022].

Saikkonen, S., Ruokoski, E., Kesti, M. & Mälkki, K. 2021. Opas henkilöstötuotavuuden kehittämiseksi. LAB Ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19. Lahti: LAB Ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495430/LAB_2021_19.pdf?sequence=5&is%20Allowed=y [viitattu 3.11.2022].

Seuri, M. & Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi#:~:text=Työhyvinvointi%20on%20koko-naisuus%2C%20jonka%20muodostavat,työyhteisön%20ilma-piiri%20ja%20työntekijöiden%20ammattitaito.> [viitattu 3.10.2022].

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä – periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Helsinki: Unipress.

Työhyvinvointi 2022. Organisaatio X. Moniste.

Työsuojeluhallinto 2022. Psykososiaalinen kuormitus. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.8.2022. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus> [viitattu 6.10.2022].

Työterveyslaitos. Työkyky. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> [viitattu 4.10.2022].

Työturvallisuuskeskus 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville, TTK. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf> [viitattu 28.3.2022].

Työturvallisuuskeskus 2022a. Yksilötutka. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/yksilotutka/> [viitattu 3.11.2022].

Työturvallisuuskeskus 2022b. Ota yksilötutka käyttöön. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tyokalut.ttk.fi/entries/demo.aspx?id=yksilotutka> [viitattu 3.11.2022].

Työturvallisuuskeskus 2022c. Työyhteisö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/> [viitattu 18.11.2022].

Työturvallisuuskeskus 2022d. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turva-tuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf> [viitattu 18.11.2022].

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf> [viitattu 23.11.2022].

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.10.2022].

Vincent-Höper, S. & Stein, M. 2019. The Role of Leaders in Designing Employees' Work Characteristics: Validation of the Health- and Development-Promoting Leadership Behavior Questionnaire. *Frontiers in Psychology* 10, 1049. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/ezproxy.xamk.fi/pmc/articles/PMC6534042/> [viitattu 1.11.2022].

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD- Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Wijngaards, I., King, O.C., Burger, M. J. & Van Exel, J. 2020. Worker Well-Being: What it Is, and how it should be measured. *Quality of life* 17, 795–832. Verkkolehti. Saatavissa: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11482-021-09930-w.pdf> [viitattu 31.10.2022].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.

Kuva 2. Työhyvinvoinnin kokonaisuus. Lähteen referoiva ja suora lainaaminen. Organisaatio X. Työhyvinvointi 2022. Moniste.

Kuva 3. Työkykytalo. Lähteen referoiva ja suora lainaaminen. Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://ttl.imagebank.fi/#/category/117/product/2095> [viitattu 4.10.2022].

Kuva 4. Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli. Lähteen referoiva ja suora lainaaminen. Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Kuva 5. Työn kuormittavuus ja mielekkyystekijät. Lähteen referoiva ja suora lainaaminen. Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto, Työelämäntutkimuskeskus. E-kirja. Saatavissa: <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimiehen-ty%C3%B6hyvinvointi.pdf> [viitattu 29.3.2022].

Kuva 6. Työhyvinvoinnin portaat. Lähteen referoiva ja suora lainaaminen. Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuva 7. Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin mittaristo. Lähteen referoiva ja suora lainaaminen. Seuri, M. & Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Kuva 8. Kehittämissuhteet tutkimustuloksiin pohjautuen.

LIITTEET

Saatekirje tutkimuskyselyyn

Hei!

Suoritan parhaillaan Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa YAMK Tradenomin tutkintoa tulevaisuuden liiketoimintajohtamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta henkilöstön työhyvinvointiin liittyen.

Opinnäytetyössäni selvitetään henkilöstön työhyvinvointia sekä selvitetään millainen vaikutus johtamisella, on työhyvinvointiin ja millaiset johtamiskäytännöt joko tukevat tai heikentävät työhyvinvointia. Lisäksi kartoitetaan kehittämismahdollisuuksia.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksen avulla. Tutkimukseen osallistumalla henkilöstö pääsee tuomaan esille omia ajatuksia työyhteisön työhyvinvoinnista ja mahdollisista kehittämiskohteista. Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, siten ettei kyselyn perusteella vastaajien henkilöllisyys tule esille. Kyselyn vastauksia käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön eikä saatuja vastauksia luovuteta ulkopuolisille. Kyselytutkimukseen vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia.

Toivon kaikkien työntekijöiden vastaavan kyselyyn mahdollisimman todenmukaisen kuvan saamiseksi. Vastaamalla voit olla omalta osaltasi vaikuttamassa työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Vastausaikaa kyselyyn on 4.11.2022 asti.

Vastaamaan pääset [tästä](#)

Jos sinulla on kysyttävää kyselytutkimukseeni liittyen voit olla minuun yhteydessä bmika009@edu.xamk.fi

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Yhteistyöterveisin, Mirva Kautonen

Kyselytutkimuksen tutkimuskysymykset

Taustakysymykset:

1. Missä asemassa työskentelet

työntekijä
esimies

2. Oletko

Alle 30-vuotias
30–50-vuotias
Yli 50-vuotias

3. Työsuhteen kesto organisaatiossa:

alle 5 vuotta
5–10
10–15
15–20
yli 20

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–5, miten hyvin seuraavat työtäsi ja työyhteisösi kuvaat väittämät pitävät paikkaansa.

- 1= Täysin eri mieltä
2= Jokseenkin eri mieltä
3= Ei samaa eikä eri mieltä
4= Jokseenkin samaa mieltä
5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työ tukee jaksamistani					
Työ ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään					
Työn psyykkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa					
Koen työni henkisesti kuormittavaksi					
Työkuormani on mielestäni sopivalla tasolla					
Jaksamisongelmien käsittelemiseksi organisaatiossamme on olemassa selkeät menettelytavat					
Oma ja muiden jaksaminen otetaan huomioon riittäväällä tavalla työyhteisössäni					
En koe epävarmuutta työpaikkani säilymisestä tulevaisuudessa					
En ole kokenut turhautuneisuuden ja riittämättömyyden tunteita viime aikoina					

Kysymys:

Mitkä asiat vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi, valitse 5 tärkeintä

- Tauot
- Fyysinen kunto
- Tyky toiminta: tyky-päivät, setelit
- Töiden tasapuolinen jakautuminen
- Oman työn suunnittelu
- Työtehtävien hallinta
- Oman elämän tasapaino
- Työnohjaus
- Palautteen antaminen
- Palautteen saaminen
- Työkaverit
- Esimiehen tuki
- Esimiehen läsnäolo
- Henkilökunnan muistaminen
- Selkeät roolit työyhteisössä
- Yhteinen vapaa-aika
- Me- henki
- Avun antaminen
- Avun pyytäminen
- Palaverikäytännöt
- Jokin muu, mikä?

Kysymys:

Oma arviot työkyvystäsi tällä hetkellä?
0=täysin työkyvytön, 10=täysin työkykyinen

Avoimet kysymykset:

Kehittämisisideasi/ muutostarpeet työkykyyn ja työssä jaksamiseen liittyen?

TYÖYHTEISÖ:

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–5, miten hyvin seuraavat työtäsi ja työyhteisösi kuvaat väittämät pitävät paikkaansa.

- 1= Täysin eri mieltä
 2= Jokseenkin eri mieltä
 3= Ei samaa eikä eri mieltä
 4= Jokseenkin samaa mieltä
 5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaation visiot, strategiat ja arvot ovat ymmärrettäviä					
Ymmärrän miten omat työtehtäväni liittyvät organisaation kokonaistavoitteeniin					
Organisaation arvot näkyvät päivittäisessä työntössämme					
Organisaation vuorovaikutus on avointa ja rehellistä					
Epäkohtiin puututaan työyhteisössäni riittävällä vakavuudella					
Työpaikallani on selkeät pelisäännöt ja niitä noudatetaan					
Ristiriittilanteet otetaan avoimesti puheeksi ja selvitetään					
Tiedottaminen on organisaatiossa tehokasta ja riittävää					
Voimme keskustella avoimesti erilaisista asioista työyhteisössämme					
Organisaation johto huomioi henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita					
Tekemääni työtäni arvostetaan					
Työyhteisössäni pyydetään ja annetaan apua toisille					
Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti					
Työpaikallani hyväksytään erilaisuus ja erilaiset näkemykset					
Työyhteisössäni ei esiinny työpaikkakiusaamista tai epäasiallista kohtelua					
Koen työyhteisön ilmapiirin hyväksi koko talossa					
Koen työyhteisön ilmapiirin hyväksi omassa tiimissäni					

Avoimet kysymykset:

Millainen on mielestäsi työyhteisösi ilmapiiri, perustele?
 Missä asioissa organisaatioon liittyen olisi kehitettävää ja mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä pitäisi tehdä?

TYÖ JA OSAAMINEN

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–5, miten hyvin seuraavat työtäsi ja työyhteisösi kuvaat väittämät pitävät paikkaansa.

- 1= Täysin eri mieltä
 2= Jokseenkin eri mieltä
 3= Ei samaa eikä eri mieltä
 4= Jokseenkin samaa mieltä
 5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiossa on hyvät mahdollisuudet oppia uutta ja kehittää osaamista					
Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia					
Tiedän, millaista osaamista minulta vaaditaan lähivuosina ja haluan kehittää osaamistani					
Saan riittävästi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistani.					
Henkilökohtaiset urakehitysmahdollisuuteni ovat hyvät					
Tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät					
Työt jakaantuvat tasapuolisesti					
Vaikutusmahdollisuuteni oman työn organisointiin ja työn suunnitteluun ovat hyvät					
Työni tavoitteet ovat selkeät					
Ymmärrän miten omat työtehtäväni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin					
Koen työhön perehdyttämisen riittäväksi					
Olen innostunut ja motivoitunut työstäni					
Koen työtehtäväni mielekkäiksi ja saan työstä onnistumisen elämyksiä					
Koen työni palkitsevaksi					
Koen nykyisen palkitsemisjärjestelmän riittäväksi					
Koen olevani sitoutunut työnantajaani					
Työaikani on riittävä annettujen työtehtävien suorittamiseen					
Pystyn sanomaan tarvittaessa EI, kun minulle tarjotaan ylimääräisiä tehtäviä tai lisävastuita					
Koen muutokset työssä myönteiseksi					
Koen työhöni liittyvää stressiä					
Hallitsen työssäni käytettävän tietotekniikan ja osaan soveltaa sitä työssäni					

Avoimet kysymykset

Missä asioissa työhön ja osaamiseen liittyen olisi kehitettävää ja mitä konkreettisia kehitystoimenpiteitä pitäisi tehdä?

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ:

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–5, miten hyvin seuraavat työtäsi ja työyhteisösi kuvaat väittämät pitävät paikkaansa.

- 1= Täysin eri mieltä
 2= Jokseenkin eri mieltä
 3= Ei samaa eikä eri mieltä
 4= Jokseenkin samaa mieltä
 5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni on ratkaisuisissaan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen					
Esimieheni on luotettava ja rehellinen					
Koen esimiehen edistävän työyhteisön työhyvinvointia					
Esimieheni johtaa työyhteisöä koskevat muutostilanteet rakentavalla tavalla					
Esimieheni jakaa informaatiota kaikille tasapuolisesti ja ajallaan					
Esimieheni osaa keskustella ja käsitellä risitilanteet rakentavasti					
Esimieheni on helposti lähestyttävissä ja voin puhua vapaasti esimiehelleni vaikeistakin asioista ja tullen kuuluksi					
Esimieheni antaa minulle riittävästi rakentavaa palautetta työstäni					
Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta					
Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni					
Koen, että esimieheni kuuntelee minua					
Koen, että saan riittävästi tukea esimieheltäni					
Koen itseni arvostetuksi työntekijäksi					

Kysymys:

Mikä alla olevista vaihtoehtoista kuvaa lähiesimiehesi johtamistyyliä parhaiten?

Transformationaalinen johtamistyyli, jossa esimies toimii esimerkiksi saaden työntekijät motivoitumaan työhön ja sitoutumaan yhteisiin päämääriin. Leimallista johtamistyyliä on yksilön huomiointi, älyllinen haastaminen ja motivointi. Alaiset kokevat voivansa luottaa esimieheen ja he kokevat oman työnsä merkitykselliseksi. Transformationaalinen johtaja pystyy viestimään organisaation vision alaisilleen ymmärrettävällä tavalla ja saa heidät tuntemaan tärkeäksi osaksi kokonaisuutta.

Palveleva johtamistyyli, jossa esimies haluaa toimia työntekijöiden hyväksi. Hän tukee alaisiaan parhaimmalla mahdollisella tavalla ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymistä ja itsensä toteuttamista. Esimies on nöyrä, aito, anteeksiantava, oppii virheistään ja antaa saavuteista tuloksista kunnian alaisilleen.

Autenttinen johtamistyyli, esimies on selkeä, avoin ja antaa alaisilleen rakentavaa palautetta. Hänen toimintansa on läpinäkyvää ja rehellistä. Esimies toimii omien sisäisten moraalikäsitysten mukaisesti, eikä organisaation asettamien vaatimusten tai ulkoisten paineiden mukaisesti.

Autoritäärinen johtamistyyli, jossa johtaja keskittää huomionsa tulostavoitteisiin alaistensa sijaan. Alaisten tarpeita ei huomioida riittävässä määrin ja he ikään kuin vain toteuttavat johtajien määräyksiä. Esimiehen mukaan työntekijät ovat korvattavissa.

Valmentava johtamistyyli. Valmentava esimies tavoittelee toiminnallaan alaistensa pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä. Esimies auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä auttaa heitä määrittelemään pidemmän aikavälin kehittämistavoitteita. Esimiehen vahvuuksia ovat empaattisuus, hyvät yhteistyötaidot, avoimuus, läpinäkyvyys sekä kyky muiden kehittämiseen. Jatkuvan tuen tarjoaminen, epäonnistumisten sietäminen, positiivisen ja korjaavan palautteen antaminen sekä taito delegoida ja jakaa haasteellisimpiakin työtehtäviä ovat tunnusomaista valmentavalle esimiehelle.

Avoimet kysymykset

Millainen on sinun mielestäsi hyvä esimies?

Mihin olet esimiestyössä erityisen tyytyväinen ja mihin et? Miksi?

Kehitysideoita ja kommentteja johtamiseen ja esimiestoimintaan liittyen?

TYÖHYVINVOINTI:

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ, työn mielekkyys, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Työhyvinvointia voidaan kasvattaa hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työyhteisössä vallitsevan hyvän ilmapiirin sekä työntekijöiden ammattitaidon vahvistamisen kautta. Työnantajan tehtävä on huolehtia hyvästä johtamisesta, työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta sekä luomalla turvallinen työympäristö, jossa työtä tehdään. Työntekijän velvollisuus on puolestaan oman ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpitämisestä.

Työhyvinvointi voidaan tiivistää olevan jokaisen yksilön kokema henkilökohtainen tunne tai vireystila ja yhdessä ne muodostavat työyhteisön yhteisen vireystilan. Kukin työyhteisön jäsen voi olla omalla toiminnallaan muokkaamassa ja kehittämässä koko työyhteisön työhyvinvointia sellaiseksi, että yhteisössä koetaan työn iloa. Hyvinvoivassa työyhteisössä positiivinen vire, innostuneisuus ja sitoutuminen tarttuvat luoden hyvää energiaa työyhteisöön.

Kysymys:

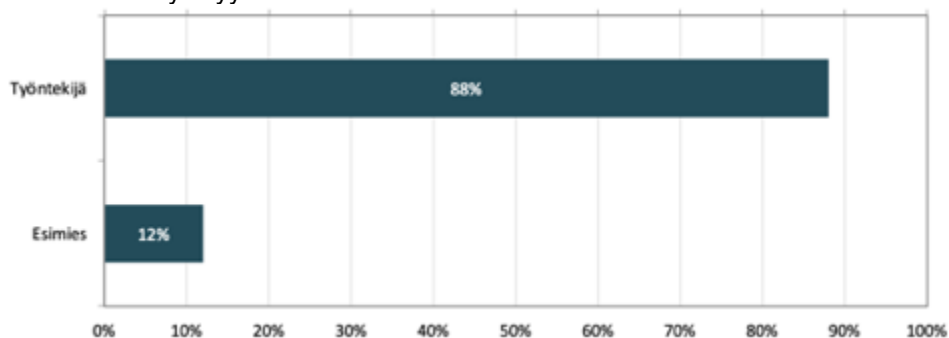
Asteikolla 1–10 millaiseksi koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä? 10= erinomainen 0= erittäin heikko/ ei työhyvinvointia

Avoimet kysymykset

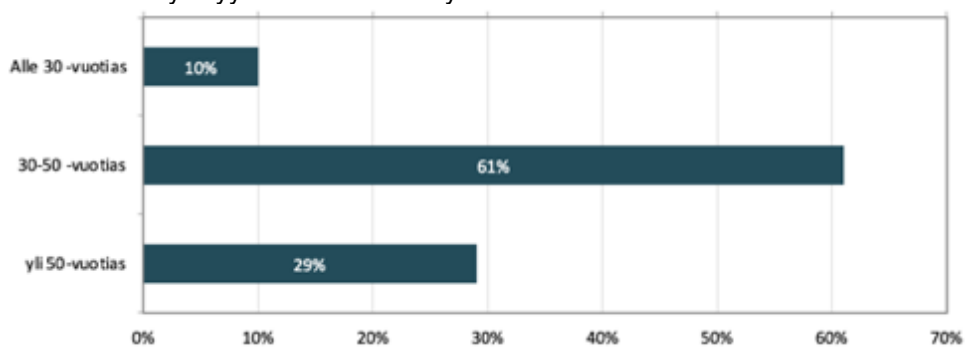
Koetko voivasi vaikuttaa työpaikallasi työhyvinvoinnin kehittämiseen? Miten? Missä asioissa olisi kehitettävää työhyvinvointiin liittyen ja mitä konkreettisia kehitys toimenpiteitä pitäisi tehdä?

Tutkimuskyselyyn vastausten jakaumataulukot

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneet asemoittain



Taulukko 2. Kyselyyn vastanneet ikäryhmittäin



Taulukko 3. Kyselyyn vastanneet työsuhteen keston mukaan

