

**TYÖHYVINVOINTI JA YRITYKSEN TALOUDELLINEN  
TULOKSELLISUUS**  
Case Pohjolan Osuuspankki

Helmi Keloneva ja Niina Keskitalo

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

2014

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

<b>Tekijät</b>	Helmi Keloneva, Niina Keskitalo	Vuosi	2014
<b>Ohjaaja</b>	Eija Turunen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Pohjolan Osuuspankki		
<b>Työn nimi</b>	Työhyvinvointi ja yrityksen taloudellinen tuloksellisuus – Case Pohjolan Osuuspankki		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	49 + 8		

---

Opinnäytetyömme aiheena on henkilöstön työhyvinvointi, jossa näkökulmana ovat yksilön omat toimet sekä työhyvinvoinnin vaikuttavuus yrityksen talouteen. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen taloudelle on merkittävä yksilön oman hyvinvoinnin lisäksi. Tavoitteenamme on kartoittaa ja kehittää sekä ylläpitää työhyvinvointia yksilön omiin toimintapoihin keskittyen. Rajasimme tutkimuksemme Koskikadun konttorin henkilöstöön ja yksilön näkökulmaan työhyvinvoinnissa. Aihe on merkittävä itse yritykselle, koska työhyvinvointi koskettaa heitä läheisesti ja sen parantaminen on kannattavaa myös taloudellisesti. Työhyvinvointia korostetaan paljon myös yleisesti nykyisessä yritysmaailmassa ja sen kehittämistä pidetään erittäin tärkeänä.

Suoritamme opinnäytetyömme tutkimuksen tapaustutkimuksena ja toimeksiantajanamme toimii Pohjolan Osuuspankki. Teorian hankinnassa käytämme sekä kirjallisia että sähköisiä tietolähteitä. Työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamisessa käytämme tiedonhankintakeinoina kyselyä ja lisäksi toteutamme mielipidehaastattelun Pohjolan Osuuspankin henkilöstöpäälkölle. Tiedonhankinnan keräämisessä henkilöstöltä käytämme lomakekyselyä, joka koskettaa koko Koskikadun konttorin henkilöstöä pois lukien Pohjolan Osuuspankin Kiinteistökeskuksen työntekijät.

Johtopäätöksenä totesimme, että Koskikadun konttorin henkilöstön työhyvinvoinnin taso on suhteellisen hyvä ja työhyvinvoinnin kehittämisen sijaan etenkin sen ylläpitäminen on tärkeää. Henkilöstö oli tietoinen omista vaikutusmahdollisuuksistaan omaan työhyvinvointiin ja monia toimenpiteitä tehtiinkin säännöllisesti. Myös useita työhyvinvoinnin kehittämisideoita tuotiin kyselyssä esille.



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	RAJAUS JA TYÖMENETELMÄT .....	7
2.1	Pohjolan Osuuspankki työnantajana .....	7
2.2	Työmenetelmät ja tiedonhankinta .....	7
3	TYÖHYVINVOINTI .....	11
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	11
3.2	Työturvallisuus, työkyky ja henkinen hyvinvointi .....	12
3.3	Työhyvinvoinnin portaat .....	14
3.4	Työuupumus .....	16
3.5	Teoria-aineiston hyödyntäminen .....	17
4	TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUKSET TALOUDELLE .....	19
4.1	Tulosvaikutukset .....	19
4.2	Aineeton pääoma .....	21
4.3	Sairauspoissaolot työhyvinvoinnissa .....	22
4.4	Työhyvinvoinnin kannattavuuden arviointi .....	24
4.5	Talous Koskikadun konttorissa .....	27
5	YKSILÖLLINEN TYÖHYVINVOINNIN YLLÄPITO .....	29
5.1	Tykytoiminta .....	29
5.2	Lepo ja liikunta .....	29
5.3	Työpisteen ergonomia .....	30
5.4	Työyhteisöön kuuluminen .....	31
5.5	Motivaatio ja asenne .....	32
5.6	Teoria-aineiston hyödyntäminen .....	34
6	NYKYTILAN KARTOITUS .....	36
6.1	Henkilöstökyselyn toteutus ja aineiston analysointi .....	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
8	POHDINTA .....	45
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	50

## 1 JOHDANTO

Valitsimme opinnäytetyömme saamamme toimeksiannon pohjalta, jossa toimeksiantajamme toimii Pohjolan Osuuspankki. Opinnäytetyömme aihe on henkilöstön työhyvinvointi painottaen henkilöstön omia toimia ja vaikutusmahdollisuuksia sekä yrityksen taloudellista näkökulmaa. Tarkoituksena on kartoittaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen ja ylläpitämiseen taloudellisesti kannattavalla tavalla. Otamme työssämme huomioon myös nykytilanteen yrityksessä taloudellisten lukujen sekä toteuttamamme kyselyn muodossa. Tavoitteenamme on löytää parhaimmat keinot kehittää työhyvinvointia, keskittyen henkilöstön omiin toimiin niin yhden työntekijän kuin koko henkilöstön osalta. Pyrimme selvittämään, miten henkilöstö voi parantaa työhyvinvointia työyhteisössä omilla toimillaan sekä taloudellisesti kannattavimman ratkaisun löytäminen. Työhyvinvoinnilla on merkittävä rooli sekä yksilölle, työyhteisölle että itse yritykselle. Työhyvinvointiin investoiminen kannattaa kaikkien osapuolien kannalta, sillä työhyvinvointiin panostamalla saavutetaan yksilön hyvinvoinnin lisäksi myös taloudellisia kustannussäästöjä. (Pyöriä 2012, 17.)

Rajauksena tähän laajaan aiheeseen käytämme henkilöstön näkökulmaa, eli mitä työntekijät voivat tehdä itse vaikuttaakseen työhyvinvointiin. Rajasimme aiheen henkilöstön omiin toimiin, koska keskustelimme toimeksiantajamme kanssa aiheesta ja päädyimme tällaiseen rajaukseen yhdessä. Toteutimme haastattelun henkilöstöpäällikkö Teija Korkeakankaan kanssa ja keskustelimme aiheesta myös ennen työn aloittamista. Lisäksi keskityimme toimeksiantajaamme Pohjolan Osuuspankkiin, mutta tutkimuksemme toteutamme tapaustutkimuksena Koskikadun konttorissa.

Tarkastelemme ensin työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä kirjallisuuden kautta jatkaen kyselytutkimuksen toteutukseen ja analysointiin sekä näistä saatuihin johtopäätöksiin. Teoriaosio koostuu työhyvinvoinnin aineistosta, työhyvinvoinnin vaikuttavuudesta talouteen sekä henkilöstön yksilöllisistä vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvoinnin parantamiseen. Toteuttamamme

kyselyn analysoimme kyselyn rakenteen mukaisesti. Kyselyn lisäksi teimme mielipidehaastattelun rajauksiin ja Koskikadun konttorin nykytilanteeseen liittyen, jossa haastattelimme Pohjolan Osuuspankin henkilöstöpäällikköä.

Valitsimme taloudellisen näkökulman, koska olimme miettineet aihetta aikaisemmin ja haastattelu henkilöstöpäällikön kanssa vahvisti käsitystämme taloudellisen näkökulman tärkeydestä. Korkeakangas mainitsi esimerkiksi ettei työhyvinvoinnin ja talouden yhteyteen ole kiinnitetty huomiota tähän mennessä, mutta sen tärkeyteen on havahduttu viime aikoina. Opinnäytetyötämme mietittäessä taloudellinen näkökulma on hänen mielestään ajankohtainen ja merkityksellinen. Tällä hetkellä Pohjolan Osuuspankissa työhyvinvoinnin merkittävä vaikutus talouteen on ollut lähinnä keskustelun tasolla. (Korkeakangas 2014.)

## 2 RAJAUS JA TYÖMENETELMÄT

### 2.1 Pohjolan Osuuspankki työnantajana

Pohjolan Osuuspankki koostuu 12 konttorista, joissa työskentelee 134 toimihenkilöä. Asiakkaita Pohjolan Osuuspankilla on 84 360, joista 36 853 henkilöä on myös asiakasomistajia. Toimintaa on seuraavien kuntien alueella; Enontekiö, Inari, Kemijärvi, Kittilä, Kolari, Muonio, Pello, Ranua, Rovaniemi, Savukoski, Sodankylä ja Utsjoki. Arvoihin kuuluu kolme osa-alueetta, jotka ovat luotettava lappilainen toimija, eturivin asiantuntija sekä menestyksen tekijä. Toiminta-ajatukseen kuuluvat asiakkaan taloudellisen menestyksen turvaaminen ja vastuun kantaminen omistajien ja asiakkaiden hyvinvoinnista sekä Lapin kestävästä kehityksestä. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

Organisaation ylin esimies on toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa toimii neljä pankinjohtajaa, jotka vastaavat omista toimialueistaan, kuten yrityspuolesta tai myynnin ja asiakkuuksien johtamisesta. Pankinjohtajien alapuolella taas ovat eri tiimien esimiehet, jotka vastaavat omista tiimeistään, kuten yksityis- tai keskittämispalvelut, ja niiden toiminnasta. (Pohjolan Osuuspankin Opinet 2014.) Ryhmän päämääränä on olla johtava ja menestyvin finanssiryhmä Suomessa. Asiakaslupaukseen kuuluvat parhaat keskittämisedut eri palveluiden kautta ja erilaiset kokonaisratkaisut. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

### 2.2 Työmenetelmät ja tiedonhankinta

Tiedonhankinnassa käytämme kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä, joista saamme tietopohjaa työllemme. Nykytilan selvittämistä varten valitsimme tiedonhankinnan toteuttamistavaksi lomakekyselyn, joka kuuluu kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin, koska haluamme tutkia työhyvinvointia ja siihen liittyviä taloudellisia kysymyksiä koko henkilöstöstä. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimustavan rajanveto on kuitenkin vaikeaa ja tässä työssä tiedonhankinnassa hyödynnetään molempien menetelmien

ominaisuuksia. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluvat esimerkiksi tiedonhankinnan kohdistaminen satunnaisiin kohdehenkilöihin, numeraalinen kysyntätapa ja oleellisena osana aineiston totuudellisuus, joka tässä työssä tarkoittaa mahdollisimman todenmukaisen tilanteen selvittämistä. (Virsta Virtual Statistics 2014.)

Kvantitatiivisessä tutkimuksessa pyritään numeraalisen arvioinnin lisäksi saamaan yleistettävää tietoa. Vastausjoukosta tavoitteena on saada keskiarvoja ja verrata tiettyä kysymystä tai aihetta suurempaan kokonaisuuteen. Peruskysymyksillä, kuten henkilön iällä tai sukupuolella, selvitetään ja kuvataan aluksi kyselyn vastaajia, eli perusjoukkoa. Tämän jälkeen pyritään selvittämään tutkimusongelmaa ja sen ratkaisua kokonaisuutena. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007, 1.)

Koska työmme tehdään tapaustutkimuksena, eivät kaikki kvantitatiivisen tutkimusmenetelmät kriteerit täyty. Kohdistamme esimerkiksi kyselymme juuri Koskikadun henkilöstöön, joten kyse ei ole puhtaasti satunnaisista kohdehenkilöistä, vaikka yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Käytämme kvantitatiivisen tutkimuksen perusmuotoa, koska esitämme strukturoituja kysymyksiä, jotka kohdistuvat valitsemaamme näytteeseen, mutta emme valitse tiettyjä henkilöitä yksiköstä vastaamaan kyselymme. Osa kysymyksistä on luonteeltaan laadullista aineistoa tuottavaa, sillä kyselyssä on avoimia mielipidekysymyksiä. Pyrimme objektiivisuuteen kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan, jossa kysymykset esitetään ikään kuin ulkopuolisena, vaikuttamatta vastaajaan kysymysten asettelulla tai johdattelulla. Lisäksi pyrimme siihen, ettemme sekoita omia näkökulmiamme esimerkiksi avoimiin kysymyksiin ja niiden vastaamiseen kvalitatiivisen tutkimustavan mukaan. (Virsta Virtual Statistics 2014.)

Lomakkeessa käytetyt avoimet kysymykset ja suorittamamme mielipidehaastattelu kuuluvat laadullisen tutkimuksen piiriin. Käytämme laadullisen tutkimusmenetelmän piirrettä kaikissa kysymyksissä, sillä kuten aikaisemmin mainitsimme, pyrimme olemaan sekoittamatta omia näkökulmia



kysymyksiin ja haastatteluun. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tietyn kohteen, tässä tapauksessa Koskikadun konttorin henkilöstön, laatua ja ominaisuuksia. (Koppa 2014.) Tavoitteena on ymmärtää työhyvinvoinnin nykytilaa ja sitä kautta pyrkiä antamaan ylläpito- ja kehittämisehdotuksia työhyvinvointiin, joka taas vaikuttaa huomattavasti yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. (Virsta Virtual Statistics 2014.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan yleensä tiettyjä yksilöitä ja kysymykset eivät ole täysin strukturoituja, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelussa voidaan käyttää avoimia kysymyksiä tai pelkästään tiettyä teemaa. Tutkimuksen tekijä joutuu tekemään enemmän tulkintaa kysymysten vastauksissa sekä jo esimerkiksi haastattelun aikana. Aineiston totuudellisuus ei myöskään ole yhtä painotettuna, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Vastaukset ovat vastaajan omia mielipiteitä ja näkemyksiä ja tällöin oikeaa vastausta ei ole. Laadullisessa tutkimustavassa vastaukset saadaan yleensä tekstimuodossa, jolloin vastaajan on myös helpompi selittää oma näkemyksensä vapaammin. (Virsta Virtual Statistics 2014.)

Toteutamme myös vapaamuotoisen haastattelun Pohjolan Osuuspankin henkilöstöpäällikölle Teija Korkeakankaalle. Lisäksi keskustelimme Korkeakankaan kanssa ennen työn aloittamista aiheeseen ja rajauksiin sekä näkökulmaan liittyen. Haastattelussa pyrimme lähinnä saamaan toimeksiantajan näkökulmaa aiheeseen ja tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta. Korkeakankaan vastauksia työhyvinvoinnin tilasta käytämme vertailukohtana kyselyn tuloksia analysoitaessa. Haluamme myös vahvistusta kyselyn johtopäätöksiin. Samalla kysymme myös tarkkoja talouslukuja Koskikadun konttorista.

Koska valitsemme työhömme näytteeksi Koskikadun konttorin ja käytämme sekä määrällistä että laadullista tutkimustapaa, tutkimusstrategianamme on tapaustutkimus, jota kutsutaan myös case-tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa näyte on rajattu yhteen tai muutamaaan valikoituun kohteeseen, eli tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkemmin tiettyä joukkoa tai yksikköä.

Tutkimuskohteiden joukkoa voidaan kutsua tapauksiksi, tai englanninkielisellä termillä case. Työssämme rajattu yksikkö on Koskikadun konttori ja sen henkilöstö. Vaikka pyrimme ymmärtämään juuri Koskikadun konttorin henkilöstöä, voidaan tuloksista tehdä johtopäätöksiä myös yleisemmällä tasolla tapaustutkimuksen mukaisesti, esimerkiksi koko Pohjolan Osuuspankissa. Tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä samanlaiseen yleistettävyyteen kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Koppa 2014.)

Haluamme ymmärtää juuri Koskikadun konttorin henkilöstöä suuren henkilöstömäärän, verrattuna maakunnan konttoreihin, takia ja haluamme ymmärtää maantieteellisesti yhtenäistä työyhteisöä, sillä muut Pohjolan Osuuspankin konttorit sijaitsevat eri kaupungeissa. Vaikka yhteistyötä tapahtuu yli konttorirajojen ja esimerkiksi henkilöstöpäiville osallistuu koko Pohjolan Osuuspankin henkilöstö, on työyhteisö silti tiiviimpi samassa konttorissa. Kanssakäyminen työkollegoiden sekä esimiesten kanssa on myös lähes jokapäiväistä, joten vuorovaikutus on erilaista näiden henkilöiden välillä verrattuna muiden kaupunkien konttoreihin.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi voidaan määritellä usealla eri tavalla, kuten siten, että aamulla on mielekästä mennä töihin tai työntekijä tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu. Työhyvinvointi voidaan myös nähdä yrityksen jatkuvan kilpailukyvyn saavuttamisena, sillä työntekijät haluavat saavuttaa asetettuja tavoitteita ja he ovat valmiita tekemään paljon töitä menestyksen takaamiseen. Hyvän työhyvinvoinnin avulla työntekijät myös jaksavat ja viihtyvät kauemmin työssään. (Ahonen & Ojala 2003, 19.) Työhyvinvointi muodostuu tekijöistä, jotka ovat jollain tavalla yhteydessä henkilöön itseensä, kuten fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto. Lisäksi työympäristöön kuuluvat tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin tasoon, kuten johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Työhyvinvointi on siis kokonaisvaltainen tila, johon työn eri ominaisuuksien lisäksi vaikuttavat yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. Se on yksilön kokemus ja tulkinta omasta tilastaan, vaikka siihen vaikuttavatkin usein myös objektiiviset asiat, kuten fyysiset sairaudet ja tapaturmat. (Viitala 2013, 212–213.)

Tarkasteltaessa työhyvinvointia tärkein mittari on se, millaiseksi ihminen kokee olonsa työpäivän aikana. Jos työpaikalla ilmapiiri on kireä ja epävarma, kaikki voimavarat ja energia menevät päivästä selviytymiseen. Tällöin vallitsevia tunnetiloja voivat olla pelko ja turhautuminen, jolloin myös yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttaminen tai yrityksen menestyminen on haasteellista. Työhyvinvointi onkin jokaisen yksilön tunnetilan arvioimista, mutta ennen kaikkea se on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittymistä sellaiseksi, että jokainen kokee mahdollisuuden olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. Henkilöstö, joka kokee omaavansa hyvän työhyvinvoinnin on tehokas, oppii nopeammin, kykenee kehittymään sekä luomaan uusia tuottavia ratkaisuja ja innovaatioita. (Ahonen & Ojala 2003, 19.)

Yksilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti peilata Maslown tarvehierarkiaan. Tässä tarvehierarkiassa alin taso on ihmisen fysiologiset perustarpeet, kuten ravinto ja neste sekä riittävän unen saanti. Näitä perustarpeita voidaan verrata ihmisen terveyteen ja fyysiseen kuntoon, jotka ovat myös työhyvinvoinnin perusta. Toisella tasolla tarvehierarkiassa on turvallisuus, jota yksilön täytyy kokea yksityiselämän lisäksi myös työelämässä. Fyysistä turvallisuutta työssä voivat olla työympäristön ja työvälineiden turvallisuus, kun taas henkistä turvallisuutta tuetaan työpaikoilla, jossa ei ole kiusaamista sekä työntekijä tietää, mitä tulee tehdä ja kuinka hän siinä onnistuu. (Ahonen & Ojala 2003, 20–22.)

Kolmannen tason tarpeet ovat läheisyys ja halu kuulua johonkin yhteisöön, joka työpaikalla voi olla esimerkiksi työ- tai ammattiyhteisö. Myös sosiaalinen hyvinvointi on tärkeää, sillä se tukee yksilön sitoutumista työhönsä tai työssä jaksamista. Neljäs taso on arvostuksen kokeminen, mikä työelämässä on hyvin riippuvainen henkilön osaamisesta ja ammattitaidosta. Arvostus koetaan tärkeäksi työelämässä, sillä se tuo turvallisuutta työntekijälle ja työn jatkuvuudelle. Korkeimman tason tarpeet ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeita. Tähän tasoon kuuluvat muun muassa luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa ja osaamistaan sekä tietynlainen tarve saavuttaa päämääriä elämässään. Maslown tarvehierarkian korkeimman tason päälle voidaan lisätä vielä ylempi taso, henkisyys ja sisäinen tahto. Tähän tasoon kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Tämä taso on tärkeä, sillä loppujen lopuksi oma hyvinvointi lähtee omasta halusta tehdä asioita sekä omista arvoista ja ihanteista. (Ahonen & Ojala 2003, 20–22.)

### 3.2 Työturvallisuus, työkyky ja henkinen hyvinvointi

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös niin, että jakaa sen kolmeen osaluokkaan eli työturvallisuuteen, työkykyyn ja henkiseen hyvinvointiin. Yksinkertaisesti työturvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työhön sisältyviin järjestelmiin ja kokonaisuuksiin (koneet, työorganisaatiot tai työpaikkarakennukset) sisältyvät riskit ja vaarat ovat hyväksyttävällä tasolla.

Huomion arvoista on kuitenkin se, että työolosuhteisiin liittyy aina riskejä inhimillisten ja teknologisten moninaisuuksien vuoksi. Tästä huolimatta on erittäin tärkeää, että riskit on tunnistettu järjestelmällisesti ja säännöllisellä tarkastustoiminnalla niitä on lievennetty tai jopa kokonaan poistettu. (Tarkkonen 2013, 34.)

Työkyky on yksilön toimintakykyä ja terveyttä, mutta lisäksi se on työyhteisön, työnhallinnan, ja fyysisen toimintaympäristön sekä työvälineiden muodostama yhteisvaikutus, joka taas on edellytys työkyvyn aikaansaannille. Nämä kaksi termiä, työturvallisuus ja työkyky, voidaan luokitella myös lakisääteisiksi tavoitteiksi, koska niiden juridinen lähtökohta kuuluu työturvallisuuslakiin, kun taas henkinen hyvinvointi ei ole lakisääteinen, vaan enemmänkin henkilöstöpoliittinen tavoite. Henkinen hyvinvointi on tärkeää, sillä se on pitkällä aikavälillä edellytys työkyvyn säilymiseen ja työssä jaksamiseen. (Tarkkonen 2013, 35.)

Työkykyä voidaan symbolisesti kuvata myös työkykytalon muodossa. Työkykytalo on jaettu neljään eri kerrokseen, jossa kaksi alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön voimavaroja, kolmas kerros yksilön ja työn suhdetta ja viimeinen, neljäs kerros, itse yksilön tekemää työtä, työoloja, työyhteisöä sekä johtamista. Talon pohjakerroksessa on siis yksilön fyysiset toimintakyvyt, mutta niiden lisäksi myös kognitiivinen toimintakyky eli perusvalmiudet tiedon vastaanottamiseen sekä käsittelyyn. Kognitiivinen toimintakyky on yksilön kyky muodostaa perusta psyykkiselle ja sosiaaliselle toimintakyvylle. Työkykytalo on dynaaminen malli, sillä kaikki talon kerrokset ovat sitoutuneita toisiinsa ja näin ollen myös vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän vuoksi yhden kerroksen muutokset heijastuvat myös muihin kerroksiin ja kerrokset yhdessä luovatkin ihmisen työkyvyn. Työkyky on hyvä silloin, kun talon kerrokset ovat tasapainossa keskenään eli työkyky syntyy, kun työn vaatimukset sekä yksilön ja työyhteisön väliset voimavarat ovat tasapainossa. (Valtionkonttori 2013.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin portaat

Työturvallisuuskeskuksen TTK:n mukaan työhyvinvointi voidaan jakaa ja sitä voidaan kehittää työhyvinvoinnin portaiden avulla. Portaita on viisi ja ne koostuvat psykofysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeista. Jokaisessa portaassa on sekä organisaation että työntekijän itsensä toteuttamat toimet. Psykofysiologisiin perustarpeisiin työntekijä voi itse vaikuttaa terveellisillä elämäntavoilla eli kohtuullisella alkoholin käytöllä, tupakoimattomuudella, liikunnalla, ravinnolla, painon hallinnalla sekä riittävällä levolla ja unella. Turvallisuuden tarvetta omalla toiminnallaan voi parantaa esimerkiksi turvallisilla ja ergonomisilla toimintatavoilla, uskalluksella tarttua epäkohtiin, hyvillä käytöstavoilla sekä vastuiden ja oikeuksien mukaan toimimisella. Lisäksi näiden vaikutus tulisi tiedostaa työyhteisössä. (Rauramo 2009, 3-4.)

Noustaessa korkeammalle porrasmallissa kolmanteen portaaseen, eli liittymisen tarpeeseen, on työyhteisön yhteishenki keskeinen osa-alue. Tätä työhyvinvoinnin porrasta yksilö voi kehittää omalla joustavuudellaan, erilaisuuden arvostamisella, kehitysmuutoksilla ja ihmissuhteiden huoltamisella sekä työ- että yksityiselämässä. Myös itselle mieluuisilla harrastuksilla voi ylläpitää liittymisen tarvetta. Arvostuksen tarvetta työntekijä voi parantaa olemalla aktiivinen organisaation kehittämisessä ja toiminnassa, arvostamalla itseään ja kehittämällä myönteistä minäkuvaa sekä lisäksi arvostamalla omaa työtään. Viimeisen portaan, itsensä toteuttamisen tarpeen, kehittämistä voi tehdä oman työn hallinnalla ja jatkuvalla osaamisen ylläpidolla, oppimisen ja oivaltamisen ylläpidolla sekä luovalla toiminnalla. (Rauramo 2009, 3-4.)

Myös organisaatio voi vaikuttaa ja parantaa eri portaiden tarkastelukohteita. Psykofysiologisiin perustarpeisiin organisaatio voi vaikuttaa työkuormituksen jakamisella sekä työpaikkaruokailun ja työterveyshuollon järjestämisellä ja niiden ylläpitämisellä. Turvallisuuden tunnetta henkilöstölle voi luoda ja vahvistaa esimerkiksi työsuhteen pysyvyydellä sekä turvallisella työympäristöllä

joka suhteessa. Liittymisen tarpeeseen organisaatio voi vastata luomalla hyvää työilmapiiriä, toteuttamalla oikeanlaisia kokouskäytäntöjä sekä parhaalla mahdollisella yhteistyöllä johdon ja alaisten välillä. Lisäksi mahdolliset konfliktitilanteet tulisi käsitellä perusteellisesti. Arvostuksen tarpeessa organisaatio voi käyttää myös näkyviä palkkioita, kuten erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Lisäksi palautteen antaminen työntekijälle on tärkeää. Arvostuksen tarpeessa on hyvä ottaa huomioon myös avoin tiedonkulku ja henkilöstön osallistaminen työhön liittyviin asioihin. Viimeisellä tasolla, itsensä toteuttamisen tarpeessa, organisaatio voi tukea henkilöstöä sekä yksilön että ryhmän oppimista edistämällä sekä työn mielekkyyttä lisäämällä. Myös tietyn vapauden antaminen työntekijälle parantaa itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä. (Rauramo 2009, 4.)

Käytännön toimien lisäksi jokaista porrasta ja sen tasoa työyhteisössä voidaan arvioida erilaisten arviointitoimenpiteiden avulla. Ensimmäisen portaan arviointi voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla, sairauspoissaolojen määrän ja laadun seurannalla sekä erilaisilla kyselyillä liittyen työilmapiiriin. Myös konkreettiset mittaukset, kuten painoindeksi tai työkykyindeksi toimivat psykofysiologisten perustarpeiden tason mittarina. Turvallisuuden tarpeen mittareina voidaan käyttää samoja keinoja kuin ensimmäisessä portaassa, kuten sairauspoissaoloja, työilmapiirikyselyjä ja terveystarkastuksia. Lisäksi myös erilaisten vaara- ja väkivaltatilanteiden seuranta sekä tapaturmatilastot kertovat turvallisuuden tasosta. (Rauramo 2009, 8,10.)

Kolmannen portaan, eli liittymisen tarpeen arviointi, vaatii työnantajalta havainnointia sekä säännöllisiä keskusteluja ja kyselyjä. Kyselyissä voi käyttää sekä yksilöhaastatteluja että suurelle joukolle tarkoitettuja kyselylomakkeita yleisen tilanteen kartoittamiseksi. Neljäs, arvostuksen tarpeeseen liittyvä, porrastus käyttää myös samoja keinoja kuin kolmannessa portaassa, mutta tärkeänä lisänä on myös tasa-arvokartoitus. Viidennen portaan arvioinnin työkaluja ovat esimerkiksi esiintyneiden innovaatioiden sekä erilaisten koulutusten määrä ja riskien arviointi. Lisäksi itsensä toteuttamisen tarpeen –porrasta voi arvioida

SWOT-analyysillä, johon kuuluu neljä eri ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhkat. (Rauramo 2009, 12,14,16.)

### 3.4 Työuupumus

Työuupumus on vakava, esimerkiksi liiallisesta työn kuormittavuudesta johtuva, stressioireyhtymä. Työuupumusta kutsutaan myös burnoutiksi, mutta burnout-tilanteessa henkilö on jo loppuun palanut. Hoitamattomana työuupumus voi aiheuttaa kokonaisvaltaista fyysistä sekä henkistä väsymystä, kyynisyyttä omaan työhön ja sen suorittamiseen sekä ammatillisen itsetunnon laskua. Työuupumus kehittyy yleensä asteittain, kun työ on liian vaativaa ja työntekijä joutuu antamaan itsestään liikaa ja työhön liittyvät paineet kasvavat liian suuriksi. Työuupumus sekoitetaan usein masennukseen tai stressiin, mutta ne ovat kuitenkin erillisiä asioita, vaikkakin osa oireista kuuluu molempiin, kuten vähäinen energisyys ja keskittymisvaikeudet. Lisäksi työuupumus johtuu selvästi työhön kuuluvista ongelmista ja riittämättömyyden tunteista, kun taas masennukselle tyypillistä on yleinen pahoinvointi, joka koskettaa kaikkia elämän osa-alueita. Työuupumus ja masennus sekä stressi koskettavat usein toisiaan, mutta ne ovat kuitenkin erillisiä tiloja. (Hakanen 2007, 22–23.)

Työuupumus voi kehittyä hyvinkin hitaasti, jopa yli 10 vuoden aikavälillä ja näin ollen myös työuupumuksesta palautuminen on hidaskokemus. Palautumisen voidaan ajatella kestävän puolet siitä ajasta, mitä työuupumuksen aiheutuminen on vaatinut. (Luukkala 2011, 53.) Työuupumuksen aiheutumiselle on useita eri syitä. Aikaisemmin mainitun työn kuormittavuuden, kuten kiireen ja tekemättömien töiden lisäksi, työuupumusta aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työpaikan ilmapiiriongelmat, työroolien epäselvyys organisaatiossa, liiallinen tunnekuormitus sekä palautteen ja vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyys työpaikalla ja organisaatiossa. (Hakanen 2007, 24.)

Työuupumuksesta aiheutuvien oireiden kolme pääulottuvuutta ovat väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Työuupumus ja sen kokeminen on yksilöllistä, mutta se kehittyy yleensä väsymyksestä ammatilliseen itsetunnon



laskuun ja lisäksi työuupumuksen vakavuusaste voi vaihdella. Lievä työuupumus rajoittuu yleensä henkiseen väsymykseen, kun taas kohtalaisessa työuupumuksessa myös ajattelun kyynisyys on voimakkaampaa väsymyksen lisäksi. Vakavassa työuupumuksessa myös ammatillinen itsetunto heikentyy tai jopa romahtaa. Väsymys-vaiheessa fyysinen väsymys voi ilmetä tunteena, että keho on raskas ja henkinen väsymys haluttomuutena mennä tai tehdä töitä sekä levon ja palautumisen puutteen tunteina. Tämä fyysinen väsymys voi vakavissa tilanteissa kehittyä jopa pseudohalvaantumiseksi, eli työuupumuksesta kärsivä henkilö ei hallitse kehoaan. (Luukkala 2011, 54–55.)

Kyynisyys ilmenee esimerkiksi välinpitämättömyytenä omaa työtään kohtaan. Näin ihminen pyrkii suojautumaan työhön liittyviltä liian suurilta vaatimuksilta ja paineilta. Liiallinen kyynisyys heikentää työnhyvintia merkittävästi. Jos kehittyvää työuupumusta ei hoideta, myös ammatillinen itsetunto heikkenee. Tämä heikentää työntekijän toimintakykyä ja päätöksentekoa. Työntekijän tehokkuus kärsii ja hän kokee riittämättömyyden tunteita työssään. Työntekijä saattaa lykätä päätöksiään sekä töitään ja päätöksen tehtyään tarkistella tehdyn työn oikeellisuutta. (Luukkala 2011, 54–55.)

### 3.5 Teoria-aineiston hyödyntäminen

Toteuttamamme kyselyn alkukysymykset, jotka kartoittivat työhyvinvoinnin yleistä tasoa, perustuivat Maslown tarvehierarkiaan ideatasolla. Pyrimme selvittämään yhdellä kysymyksellä jokaisesta tarvehierarkian tasosta perustietoa Koskikadun konttorin työhyvinvoinnin tasosta. Lisäksi halusimme saada tietoa teoriassa ilmenneistä työturvallisuudesta ja henkisestä hyvinvoinnista valitsemassamme kyselyn kohderyhmässä. Kyselyn vastaukset ja teorian yhdistäminen auttavat meitä analysoimaan työhyvinvoinnin tilaa sekä antamaan mahdollisia kehittämissuhteita työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen.

Työturvallisuus näkyi kyselyssä pienessä osassa, mutta sitä kautta pyrimme selvittämään, kuinka turvallinen työympäristö henkilöstön mielestä on.

Työkykytaloa käytimme pohjatietona, kun analysoimme ja vertailimme vastauksia sekä tarkastelimme työhyvinvoinnin tasapainoa Koskikadun konttorissa. Työhyvinvoinnin portaiden kautta ymmärsimme, kuinka suuri merkitys yksilöllä itsellään on työhyvinvoinnin parantamisessa ja kehittämisessä. Tämän vuoksi teimme kyselyyn kysymyksiä, jotka tarkastelivat yksilön omia toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä jo mahdollisesti tehtyjä yksilöllisiä parannusmuutoksia ja henkilöstön omia toimia työilmapiirin kehittämiseen. Haastattelussa Korkeakankaan kanssa pyrimme selvittämään, minkälaisia toimia työnantaja on tehnyt edistääkseen työntekijän mahdollisuutta kehittää omaa työhyvinvointiaan.

Jotta pystyimme luotettavammin selvittämään työhyvinvoinnin tilan, kysyimme myös muutamalla kysymyksellä mahdollisista työuupumuksen oireista. Keskityimme työuupumuksen kolmeen tasoon, mutta pyrimme pysymään hyvin yleisellä tasolla. Toivoimme, että kysymyksemme työuupumuksesta motivoisi henkilöstä myös miettimään kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja halusimme ymmärtää, mitkä tekijät tällä hetkellä heikentävät työhyvinvointia Koskikadun konttorissa.

## 4 TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUKSET TALOUDELLE

### 4.1 Tulosvaikutukset

Työhyvinvointia mietittäessä henkilöstön inhimilliset syyt tulevat päällimmäisenä mieleen, mutta on erityisen tärkeää muistaa, että myös liiketalouden näkökulmasta työhyvinvointiin panostaminen on merkittävä etu yrityksen tai organisaation taloudelle. Puutteellinen työhyvinvointi altistaa työperäisille sairauksille, vähentää henkilöstön motivaatiota sekä koko organisaation yhteishenkeä, jotka taas ovat heikentäviä tekijöitä organisaation menestyksessä. ( Pöyriä 2012, 14.) Organisaation hyvin suunniteltua ja toteutettua työhyvinvointia lisäävät toimet voivat olla taloudellisesti hyvinkin kannattavia, sillä saatu hyöty on keskimäärin kuusinkertainen yrityksen panostuksiin nähden. Rahallisesti tämä tarkoittaa yhden euron sijoituksen työhyvinvointiin tuovan kuuden euroa voittoa. (Työterveyslaitos 2014.)

Kun yritys keskittää toimia työhyvinvoinnin parantamiseen ja motivoi henkilöstöä yleisen työhyvinvoinnin ylläpitoon, vaikuttaa se myös sairauspoissaolojen lisäksi vähentämällä ennenaikaisia eläköitymisiä ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Henkilöstön hyvä työkyky ja työssäjaksaminen on yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Lisäksi henkilöstön henkisillä voimavaroilla katsotaan olevan vaikutusta yrityksen menestymiseen, koska organisaatioonsa sitoutunut henkilöstö sekä sen rinnalla laadukas esimiestyö ovat suurimpia voimavaroja kun puhutaan toimipaikan suorituskyvystä. (Jalonen & Palmgren 2009, 10–11.)

Pienyrityksissä taloudellisesti kannattavimpia panostuksia työhyvinvointiin liittyen ovat ammatillista osaamista ja esimiestyötä vahvistavat, työyhteisön toimivuutta lisäävät ja ihmisten johtamista kehittävät toimet. Työhyvinvointiin satsaamalla saadaan aikaiseksi jatkumo, joka näkyy ensin henkilöstön työtyytyväisyytenä, joka taas lisää asiakastyytyväisyyttä, yrityksen halua ja kykyä luoda uusia moderneja toimintatapoja sekä kehittää tuottavuutta. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 13.)

Työhyvinvointi ja yksilön työkyky vaikuttavat yksilön ja yrityksen lisäksi myös yhteiskunnallisella tasolla taloudellisesti. Yksilö, jonka työhyvinvointi on hyvällä tasolla eri osa-alueilla, on tuottava osa työyhteisöä ja tätä kautta vaikutus heijastuu siis yhteiskunnalliselle tasolle asti. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi terveys, sekä fyysisellä että psyykkisellä tasolla, elämän hallinta ja toimintakyky eri osa-alueilla myös työn ulkopuolella sekä sosiaalinen aktiivisuus ja riittävä toimeentulo. Yksilön työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin toimenpiteet vaikuttavat välittömän ja välillisen tulosvaikutuksen kautta lopulliseen yrityksen tulosvaikutukseen. (Kettunen 2008, 2–3.)

Työhyvinvoinnin toimenpiteiden avulla välittömän tulosvaikutuksen mittareita ovat esimerkiksi sairaus- ja tapaturmakulujen vähentyminen, yksilötuottavuus sekä työajan tehostuminen. Välillisiä tuottavuustekijöitä ovat työn tuottavuuden ja laadun parantuminen sekä mahdolliset innovaatiot esimerkiksi tuotteissa. Lopullisena tulosvaikutuksena toimenpiteet näkyvät yrityksen kannattavuudessa sekä kilpailukyvyssä. (Kettunen 2008, 2–3.) Alla olevalla kuvalla haluamme vielä visuaalisesti havainnollistaa, kuinka suuri merkitys hyvinvoivalla henkilöstöllä on työpaikan voimavarana. Lisäksi on huomioitava, että kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu, lisääntyy organisaation toiminnan kannattavuuskin. (Työterveyslaitos 2014).



Kuvio 1. Tulosvaikutukset (Työterveyslaitos 2014.)

Yhteiskunnalliselle tasolle heijastuvat työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaikutukset ovat myös merkittäviä. Yksilön työhyvinvointi parantaa kokonaisuudessaan kansanterveyttä ja alentaa terveydenhuoltokustannuksia. Tulokseen vaikuttavat sairauspoissaolot ja eläkekustannukset alenevat myös tätä kautta. Työhyvinvoinnin avulla työurien pidentyminen on mahdollista ja työvoimaa on käytettävissä enemmän, joten myös yhteiskunnan huoltosuhde paranee eli työvoiman tarjonta on parempi. Taloudellinen merkitys on siis suuri ja työhyvinvoinnin vaikutukset yksittäiselle työntekijälle näkyvät esimerkiksi työtyytyväisyydessä ja elämän laadussa sekä työeläkemaksun nousun hidastumisessa. Myös työnantajan työeläkemaksun nousu hidastuu ja yrityksen tuottavuus nousee. (Kettunen 2008, 4,13.)

Työhyvinvoinnin vaikutuksista yrityksen talouteen on tehty useita tutkimuksia ja työssä jaksaminen ja tätä kautta työn tehokkuus ovatkin suoraan yhteydessä talouteen. Esimerkiksi työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan arviolta 2–14 prosenttia palkkakustannuksista yrityksessä menevät tekemättömän työn kustannuksiin. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantamisella voidaan saavuttaa toimialasta riippuen 5–15 prosenttia tuottavuuden kasvu kustannusten alenemisen lisäksi. (Kristensen 2014. Terveystalo)

#### 4.2 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma ei ole organisaation fyysistä tai taloudellista omaisuutta, sillä sen voidaan katsoa olevan esimerkiksi henkilöstön osaamista, suhteita asiakkaisiin, liiketoimintaprosesseja tai immateriaalioikeuksia. Kun yritys onnistuu hyödyntämään näitä, näkyy se positiivisesti yrityksen taloudessa. Aineettomalla pääomalla on siis suuri merkitys lähes kaikilla toimialoilla ja siksi sen kehittäminen onkin kannattavaa. Aineeton pääoma voi muodostua esimerkiksi kolmesta osa-alueesta: inhimillinen pääoma (henkilöstön osaaminen), suhdepääoma (organisaation imago ja sidosryhmät) ja rakennepääoma (työilmapiiri, tietojärjestelmiin dokumentoitu tieto). (Antola, Kujansivu & Lönnqvist 2005, 11–12.)

Yrityksen sijoitus työhyvinvointiin lisää organisaation aineetonta pääomaa, joka muodostuu immateriaalioikeuksista, yhteisöllisyydestä ja yksilön voimavaroista. Immateriaalioikeudet ovat verrattavissa tekijänoikeuksiin ja teollisoikeuksiin, kun taas yhteisöllisyys on sosiaalinen pääoma, jonka syntymiseen tarvitaan vastavuoroisuutta, luottamusta, yhteisöllisiä arvoja ja normeja sekä aktiivista toimintaa henkilöstön yhteiseksi hyväksi. Yksilön voimavarat ovat psykologista pääomaa, joka vaatii syntyäkseen itseluottamusta, toivoa, realistista optimismia, sitkeyttä ja joustavuutta. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 13–14.)

Aineetonta pääomaa on alettu korostamaan yhä enemmän yrityksen yhtenä menestystekijänä, sillä työ muuttuu kokoajan asiakaslähtöisempään ja palvelukeskeisempään suuntaan. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 14.) Aineeton pääoma vaikuttaa yrityksen goodwill –arvoon, joka kertoo suoraan käännettynä yrityksen liikearvosta. Liikearvo on taas yritykselle laskettu hinta esimerkiksi yrityskaupan yhteydessä (Taloussanomien 2014). Aineettomalla pääomalla on vaikutusta liikearvoon, sillä esimerkiksi yrityskaupassa arvioidaan henkilöstön tilaa ja henkilöstöriskejä, jotka voivat nostaa tai laskea kauppahintaa. Osaaminen, jatkuva kehittyminen, työn tekeminen oikeilla tiedoilla ja tuotteilla ovat elinehto niin yritykselle kuin koko työyhteisöllekin. On tärkeää pysyä kilpailukykyisenä ja tarjota asiakkaille heidän tarpeisiinsa vastinetta, sillä osaamattomuus aiheuttaa työntekijöille pelkoa työn sekä asiakkaiden menettämisestä. Yritys, joka kehittyy, pysyy energisenä ja tuo turvaa henkilöstölle, koska hyvin johdetussa osaamista arvostavassa yrityksessä työntekijät ovat motivoituneita ja halukkaita jatkamaan työuraansa. Tämä takaa sen, että osaaminen ja niin sanottu hiljainen tieto säilyvät yrityksen sisällä. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 14–15.)

#### 4.3 Sairauspoissaolot työhyvinvoinnissa

Organisaatiossa selkeimmin näkyvä työhyvinvoinnin puute ja sen mittari on sairauspoissaolot. Jos henkilöstö on todella pitkään liian kovilla, jolloin heiltä vaaditaan liian suurta työpanosta, sairastavuus voi lisääntyä ja kynnyksensä jäädä

sairaslomalle madaltua. Osa työntekijöistä kuitenkin tulee sairaana töihin, jolloin sekä työn laatu että koko organisaation tehokkuus on heikompaa ja tämä myös lisää riskiä sairastua vakavasti. (Viitala 2013, 222.) Työhyvinvoinnin puutteesta johtuvia kustannuksia kertyy sairauspoissaolojen lisäksi alentuneesta työkyvystä ja työttömyydestä, masentuneisuudesta, työn tehottomuudesta, työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta sekä työn heikosta laadusta. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 13.) Pitkät sairauspoissaolot eivät kuitenkaan ole yritykselle haitallisimpia, vaan lyhyet 1–3 päivän poissaolot, jotka yritys on velvollinen kustantamaan. Tietysti pitkät sairauspoissaolot voivat lopulta johtaa edetessään jopa työkyvyttömyyseläkkeelle. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 15.) Arviolta voidaan sanoa, että keskimääräisesti sairauspoissaolojen osuus palkkakustannuksista on noin viisi prosenttia. Siispä sairauspoissaolojen puolittaminen useassa yrityksessä voisi jopa kaksinkertaistaa tuloksen. Poissaolot vaikuttavat myös koko yhteisöön, sillä ne kuormittavat työssä olevien henkilöiden työmäärää ja näin lisäävät riskiä työuupumiselle ja työpahoinvoinnille. (Pöyriä 2012, 14.)

Sairauspoissaoloista aiheutuu huomattavasti suoria kustannuksia työntajalle, koska työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijän poissaolopäivien palkkakustannukset ensimmäiseltä kymmeneltä päivältä eli sairastumispäivältä ja yhdeksältä arkipäivältä. Pitkien sairauspoissaolojen, 10–300 päivää, osalta työntekijälle tulee ansiosidonnaista sairauspäivärahaa Kelan korvaamana, mutta silti työnantajalle jää maksettavaksi osa sairausajan palkasta. Tämän lisäksi mahdollisen sijaisen palkka on myös maksettava. Esimerkkinä sairauspoissaolojen taloudellisesta menetyksestä voi havainnollistaa seuraavasti. Jos yrityksen työntekijöiden koko vuoden työaika on 1750 tuntia ja sairauspoissaolot noin kuusi prosenttia, merkitsee se 93 tunnin poissaoloja vuodessa yhtä työntekijää kohden. Jos nämä kaikki poissaolot ovat lyhyitä ja työntekijän keskimääräinen tuntipalkka 13 euroa, lopulliset kustannukset työnantajalle tulee olemaan 1209 euroa yhdestä työntekijästä. Sadan työntekijän yrityksessä tämä tarkoittaa sitä, että sairauspoissaolokustannusten osuus on 120 900 euroa vuodessa. (Viitala 2013, 223.)

Toisena esimerkkinä sairauspoissaolojen taloudellisesta vaikuttavuudesta on vuonna 2011 valtion henkilöstölle toteutettu tutkimus, jossa tutkittiin sairauspoissaolojen kustannuksia. Tutkimuksessa tuli ilmi, että sairauspoissaolot eivät jakaudu tasaisesti, vaan ne kasautuvat tietyille osalle henkilöstöä. Kolmanneksella henkilöstöstä ei ollut sairauspoissaoloja ollenkaan ja lisäksi 79 prosenttia ei ollut lainkaan sairauspoissaololla tai heillä oli enintään 10 päivää poissaoloja vuonna 2011. Nämä poissaolot olivat 21 prosenttia kaikista poissaolopäivistä. Lopulle henkilöstöstä, eli 21 prosentille, sairauspoissaolopäivien määrä oli siis 79 prosenttia. Lisäksi viisi prosenttia henkilöstöstä vastasi 45 prosenttia poissaolopäivistä, eli nämä viisi prosenttia sairastivat kaikista eniten. Vuonna 2011 valtion henkilöstön poissaolot maksoivat 173 miljoonaa euroa. Jos tähän lukuun otetaan huomioon esimerkiksi tuottavuuden menetykset, tulee poissaolojen kokonaiskustannuksiksi 284 miljoonaa euroa. (Valtiokonttori 2012.)

Aina muutosten ei tarvitse olla suuria, sillä työntekijä, joka kokee, että hänen osaamistaan arvostetaan ja hänelle luodaan mahdollisuus vaikuttaa, on havaittu sairastavan vähemmän. Säännöllisissä terveystarkastuksissa, jotka voidaan järjestää yhteistyössä työterveydenhuollon kanssa, voidaan reagoida jo varhaisessa vaiheessa riskitekijöihin, jotka voisivat olla osasyynä poissaoloihin sekä työkyvyttömyyteen. Ennaltaehkäisy on kuitenkin aina edullisempi vaihtoehto työnantajalle kuin jälkikäteen tehdyt toimenpiteet. Esimerkiksi työkyvyttömyyseläketapaukset voivat johtaa yrityksen eläkevakuutusmaksuluokan korottamiseen. Kun yritys on järjestänyt työterveydenhuollon ja tehnyt jopa työterveyshuollon toimintasuunnitelman, hyötyy yritys myös taloudellisesti, sillä se saa Kelasta kulloinkin voimassa olevien säädösten mukaiset korvaukset sairauskuluista ja ennakoivasta toiminnasta. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 15.)

#### 4.4 Työhyvinvoinnin kannattavuuden arviointi

Työhyvinvointia voi tarkastella myös laskurin avulla, jolloin organisaatio saa konkreettisesti työhyvinvointiin panostamisen taloudellisen hyödyn. Esimerkiksi



taloudelliseen tarkasteluun voidaan hyödyntää potentiaali-mallia, jonka analyysityökalu havainnollistaa ja näyttää euroina muutoksista muodostuneen hyödyn. Muutoksia voivat olla esimerkiksi jo aiemmin mainitut sairauspoissaolojen vähentymiset, henkilöstön vaihtuvuus tai muiden kulujen vähentymisen kautta saatu tuottavuuden kasvu. Tätä potentiaali-mallia voi käyttää esimerkiksi etukäteislaskelmiin, työhyvinvoinnin suunnittelun apuna ja muutosten jälkeen tapahtuvien vaikutusten tarkasteluun. (Työterveyslaitos 2014.)

Työhyvinvointilaskurilla (tyhy-laskuri) voidaan laskea työtuntien hyöty sekä tehokkuuden kasvu, mutta täytyy muistaa, että laskurin antama tulos on suuntaa antava. Hyödyn laskeminen perustuu tehokkaiden työtuntien hintaan, joka saadaan jakamalla henkilöstön kokonaiskustannukset maksettujen tehokkaiden työtuntien määrällä. Tehokas työtunti lasketaan vähentämällä maksetuista työtunneista loma- ja sairauspoissaolot sekä vaihtuvuus aika. Tehokkaiden työtuntien ja tuottavuuden lisääntymisen myötä syntyy laskennallinen hyöty. (Työterveyslaitos 2012.)

Tyhy-laskuri, jota käytimme havainnollistamaan, mitä hyötyä pienillä muutoksilla saa aikaan, käyttää potentiaali-mallin laskentalogiikkaa. Sen avulla voidaan konkreettisesti osoittaa, kuinka muuttuneet työolot vaikuttavat yrityksen tuotantokustannuksiin ja kehittävät positiivisesti työn tuottavuutta. Ensimmäisessä kohdassa syötetään laskurissa oleviin kenttiin henkilöstön lukumäärä, henkilöstön keskikuukausipalkka sekä toimenpiteiden vuosikustannukset. Valitut toimenpiteet ovat juurikin työhyvinvointia kohentavia toimia. (Työterveyslaitos 2012.)

<input type="text" value="1"/>	henkilöstön lukumäärä
<input type="text" value="1500"/>	henkilöstön keskikuukausipalkka
<input type="text" value="0"/>	toimenpiteiden vuosikustannukset

Kuvio 2. Työhyvinvointilaskuri (Työterveyslaitos 2012.)

Laskurin toisessa vaiheessa syötetään yrityksen nykyinen tilanne ja toiveet tai tavoitteet. Toiveet ja tavoitteet koskevat sairauspoissaolojen muutoksia, henkilöstön vaihtuvuutta sekä yrityksen tuottavuutta. Tuottavuuden prosentuaalisella muutoksella tarkoitetaan sitä, että henkilöt, jotka ovat ennen muutoksia tuottaneet sata yksikköä, tuottavat työhyvinvointimuutoksien jälkeen 110 yksikköä, jolloin tuottavuus kasvaa 10 prosenttiyksikköä. Tuottavuus kohdan pudotusvalikosta löytyy vaihtoehdot 0,5, 1, 2, 3 tai 4. Tuottavuusprosenttimuutoksen voi myös itse kirjoittaa, kuten kuvassa kerrotaan. (Työterveyslaitos 2012.)

The image shows a screenshot of a web form titled 'Työhyvinvointilaskuri'. It contains three main sections, each with a label and two input fields separated by a vertical line:

- Sairauspoissaolot (pv/hlö/vuosi)**: Two input fields, both containing the number '0'. The first is labeled 'Ennen' and the second 'Jälkeen'.
- Henkilöstön vaihtuvuus (vaihtoa/vuosi)**: Two input fields, both containing the number '0'. The first is labeled 'Ennen' and the second 'Jälkeen'.
- Tuottavuus (%-muutos)**: A dropdown menu with '0' selected and a small information icon (i) to its right. Below the dropdown, it says '(Kirjoita itse tai valitse pudotusvalikosta)'.

Kuvio 3. Työhyvinvointilaskuri (Työterveyslaitos 2012.)


Viimeisessä kohdassa kerrotaan työhyvinvointia parantavien toimenpiteiden vaikutus eli taloudellinen kannattavuus. Alla olevassa kuvassa on eritelty vuosihyöty, vuosikustannukset sekä nettohyöty yhden vuoden osalta. (Työterveyslaitos 2012.)

Vuosihyöty

Vuosikustannukset

**Nettohyöty / vuosi \***

\* Tyhy-laskuri noudattaa Potentiaali-mallin laskentalogiikkaa. Tulos on pyöristetty.



Kuvio 4. Työhyvinvointilaskuri (Työterveyslaitos 2012.)

#### 4.5 Talous Koskikadun konttorissa

Edellä mainittu tyhy-laskuri on suhteellisen helppo ja nopea tapa laskea työhyvinvointiin panostamisen kautta ansaittu nettohyöty. Laskuria käyttämällä yrityksen saavuttama hyöty konkretisoituu lukuina, jolloin niitä on helpompi vertailla. Pohjolan Osuuspankissa analysoidaan sairauspoissaolojen kasaantumista tietylle osalle henkilöstöä, mutta niistä ei ole tarkkoja lukuja. Yksittäisten henkilöiden poissaoloja kuitenkin seurataan ja tarvittaessa niihin puututaan. Tehokkuudesta ja muista talouteen vaikuttavista tekijöistä ei ole vielä tarkkoja taloudellisia lukuja, mutta tulevaisuudessa erilaisia indeksejä tullaan todennäköisesti kehittämään. (Korkeakangas 2014.) Talouteen vaikuttavia tekijöitä käytimme kyselymme muodostamisessa sekä tuloksien analysoinnissa sekä mahdollisissa kehittämisehdotuksissa.

Kuten alla olevassa taulukossa ilmenee, työsuhteessa olevia henkilöitä Rovaniemen alueella Koskikadun konttorissa ajalla 10.2013–09.2014 oli keskimäärin 91 henkilöä. Näistä henkilöistä 51 ilmoitti sairauspoissaoloista ja heidän sairauspoissaolopäivistä kertyi yhteensä 888,22 päivää eli yhdelle henkilölle keskimääräinen sairauspoissaolopäivien määrä oli 17,42. Sairauspoissaoloprosentti ilmoittaneiden osalta oli 7,19, kun taas sairauspoissaoloprosentti kaikista tehdyistä työtunneista oli 4,59. 56,0 prosenttia koko Koskikadun konttorin henkilöstöstä on siis ilmoittanut sairauspoissaolostaan verrattuna koko Pohjolan Osuuspankin henkilöstön

poissaoloihin eli 51,5 prosenttiin. Suurin osa Pohjolan Osuuspankin henkilöstöstä on kuitenkin Koskikadun konttorissa, joten prosenttiluku ei ole huomattavasti suurempi suhteutettuna henkilöstön määrään.

Sairauspoissaolojen kulujen määrä tällä aikavälillä oli yhteensä 99 275,00 euroa, joten kulut keskimäärin yhden henkilön osalta olivat 1 946,57 euroa. Näin ollen yksi sairauspoissaolopäivä Koskikadun konttorissa maksoi keskimäärin 111,77 euroa. Näihin kuluihin ei kuitenkaan ole otettu huomioon mahdollisia sijaisen palkkioita. Työhyvinvoinnin merkitys sairauspoissaoloihin ja näiden taloudellinen vaikuttavuus on suuri, kuten olemme aiemmin esittäneet teoriaosiossa. Tilanne Pohjolan Osuuspankissa ja taulukossa esitetyt luvut konkretisoivat vaikutuksen suuruuden.

Rovaniemen alueella ajalla 10.2013 - 09.2014			Koko pankki ajalla 10.2013 - 09.2014
työsuhteessa keskimäärin	91 henkilöä		134
heistä sairauspoissaoloja ilmoitti	51 henkilöä		69
sairauspoissaolopäiviä oli yht.	888,22	päivää	1 111,49
sairauspoissaolopäiviä oli keskim./hlö	17,42	päivää	16,11
sairauspoissaolo-% ilmoittaneiden osalta	7,19	%	6,62
sairauspoissaolo-% kaikista työtunneista	4,59	%	3,81
sairauspoissaolojen kuluista *)			
yhteensä	99 275,00	euroa	131 845,11
keskimäärin/henkilö	1 946,57	euroa	1 910,80
keskimäärin/sairauspoissaolopäivä	111,77	euroa	118,62
*) Kuluissa mukana vain palkkakulut ja sivukulut.			
Mukaan ei ole laskettu mahdollisia sijaisen palkkaamisesta aiheutuneita kuluja.			

#### Kuvio 5. Sairauspoissaolot Pohjolan Osuuspankissa (Korkeakangas 2014.)

Tuoreimmat henkilöstötutkimuksen työhyvinvointia kuvaavat indeksit ovat vuoden 2012 syksyltä. Tuolloin henkilöstötyytyväisyyden tulos oli 3,92, kun suurin mahdollinen tulos oli 5,0. Henkilöstön kuormituksen tulos taas oli 3,91 maksimituloksen ollessa sama kuin edellä. Indeksejä toteutetaan noin kahden vuoden välein ja vuoden 2014 tulokset saadaan aikaisintaan lokakuun 2014 lopussa. Pohjolan Osuuspankin henkilöstökysely on siis toteutettu tänä vuonna. (Korkeakangas 2014.)

## 5 YKSILÖLLINEN TYÖHYVINVOINNIN YLLÄPITO

### 5.1 Tykytoiminta

Tykytoiminta on lyhenne sanoista työkykyä ylläpitävä toiminta ja sillä tarkoitetaan sellaista toimintaa, jolla työnantaja yhdessä työntekijän sekä yhteistyöorganisaatioiden kanssa edistää ja tukee jokaisen työelämässä olevan henkilön työ- ja toimintakykyä hänen koko työuransa aikana. Tutkimuksilla on voitu osoittaa tykytoiminnan merkityksen tärkeys, sillä oikein toteutettuna se kehittää henkilöstön työkykyä ja terveyttä, mutta lisäksi työpaikan toimivuutta, työilmapiiriä sekä työmotivaatiota. (Työterveyslaitos 2014.)

Toiminnan edistäminen on sekä työntekijän että työnantajan yhteistoimintaa, jolloin tykytoiminta kuuluu työpaikan oman toiminnan piiriin. Työterveydenhuolto voi kuitenkin olla yhteistyössä kehittämässä ja käynnistämässä työpaikan tykytoimintaa. Tykytoiminta voi käytännössä olla esimerkiksi työn ja työilmapiirin kehittämistä, työyhteisön ja työorganisaation parantamista sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistämistä. Tykytoiminnasta hyötyy sekä työnantaja että työntekijä, sillä sen voimavaroja ovat terveys ja toimintakyky, koulutus ja osaaminen, arvot ja asenteet sekä motivaatio ja työtyytyväisyys. Lisäksi työkyky parantaa yrityksen tehokkuutta, kannattavuutta ja toimintakykyä pitkällä ja kestäväällä tavalla. (Työterveyslaitos 2014.)

### 5.2 Lepo ja liikunta

Levon riittävä saanti on tärkeää ihmisen hyvinvoinnille. Useasti levon tärkeys unohtetaan työaikajärjestelyjen, työn kuormittuvuuden ja työperäisen stressin vuoksi. Työntehtävät kasaantuvat, jolloin helposti sorrutaan vähentämään levon ja palautumisen aikaa. Työntekijän tulisikin aina laittaa oma hyvinvointi työpaikan menestymisen sijaan. Vain todella harvassa tilanteessa yksittäisen työntekijän merkitys on niin suuri organisaatiolle, ettei hän olisi korvattavissa. Riittävästi unta saava onkin virkeä ja tehokas, ja hänen on helpompi pitää asiat

tärkeysjärjestyksessä sekä hoitaa työtehtävänsä aikataulussa. Univaje vaikuttaa myös työn laatuun, sillä se heikentää luovuutta ja saa ihmisen ajattelemaan hyvin urautuneesti. (Työterveyslaitos 2013.)

Levon lisäksi liikunnalla on keskeinen ja tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, joka myös ennaltaehkäisee työ- ja toimintakykyä heikentävien sairauksien puhkeamista. Liikunnan myötä sekä yksilön fyysinen että psyykinen olo paranee ja työpaikalla sairauspoissaolojen määrä vähenee. Säännöllinen liikkuminen näkyy vähentyvien sairauspoissaolojen lisäksi työkyvyn paranemisena, työntekijän tyytyväisyytenä omaan elämäänsä sekä se auttaa hallitsemaan työperäistä stressiä, mutta myös rentoutumaan vapaa-ajalla. Liikunnalla on osoitettu olevan suuri vaikutus unettomuuden vähentämiseen, parempaan itsetuntoon sekä elämänhallintaan. Useissa organisaatioissa tuetaan esimerkiksi yhdessä työterveyshuollon kanssa liikunnan harrastamista. Kuitenkin lopulta päätös omasta aktiivisuudesta on työntekijällä itsellään, sillä työnantaja voi motivoida ja rohkaista työntekijöitään, muttei kuitenkaan pakottaa ketään liikkumaan. (Työterveyslaitos 2011.)

### 5.3 Työpisteen ergonomia

Ergonomialla tarkoitetaan yleisesti työpisteen rakennevalintoja, työvälineiden, kalusteiden ja työmenetelmien kehittämistä niin, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän työntekoa turvallisilla menetelmin. Ergonomisilla valinnoilla pyritään turvaamaan henkilöstön terveydellinen tila sekä välttämään mahdolliset kuormitukset ja tapaturmien vaara. Jotta työpiste on ergonomisesti oikein rakennettu, tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet. Suurin vaara näyttöpäätetyössä on tuki- ja liikuntaelinten liiallinen kuormitus, joka voi aiheutua toistotyöstä, yksipuolisista työliikkeistä sekä huonosta työasennosta. (Työsuojeluhallinto 2013.)

Ergonomisesti toimiva työympäristö ja oma työpiste edistävät työn sujuvuutta sekä auttavat löytämään terveellisiä työasentoja ja -liikkeitä. Kun työympäristön ergonomiaa on suunniteltu, voidaan vähentää muun muassa turhaa nostamista

ja toistoliikkeitä sekä huonoa työasentoa. Työpisteiden kehittäminen on hyvä tehdä yhteistyössä, sillä useat muutokset voidaan toteuttaa vain sopimalla niistä esimiehen ja työtovereiden kanssa. Yhdellä työntekijälläkin on suuri vaikutus omaan työpisteeseensä ja sen ergonomiaan, sillä liiallista kuormitusta on helppo vähentää työympäristön arvioimisella ja sen järjestämisellä. Kun löytää työympäristöstä työntekoon liittyvät pahimmat ongelmat, niitä on sen jälkeen helpompi muuttaa toimivimmiksi ja näin sujuvoittaa työntekoa. (Ahola, Hakanen, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 67–70.)

#### 5.4 Työyhteisöön kuuluminen

Työyhteisö on parhaimmillaan sellainen, että jokaisella siihen kuuluvalla jäsenellä on hyvä olla ja tuntee olevansa arvostettu. Aina näin ei kuitenkaan valitettavasti ole, sillä erimielisyydet ovat työyhteisöjen arkea. Suurin osa näistä kyetään kuitenkin hoitamaan niin, etteivät ne yksilöidy tai laajene. Pitkittyessään ristiriita voi kuitenkin johtaa yhteistyöongelmiin, puolien valitsemaan, syrjintään sekä mustavalkoajatteluun. Ristiriidat voivat pahimmillaan synnyttää ikävää kohtelua ja kiusaamista työssä. Pitkään työyhteisössä kulkeutuvat ristiriidat ovat myös taloudellinen haitta organisaatiolle, sillä kaikkine selvittelykuluineen kiusaamistilanteet voivat maksaa useita kymmeniä tuhansia euroja. (Työterveyslaitos 2014.)

Klemelän mukaan tutkimuksissa ollaan useaan kertaan havaittu, että työilmasto, suhteet työtovereihin ja esimiehiin, mainitaan ensimmäisenä ja jopa tärkeimpänä tekijänä luoda yhteisöllistä työhyvinvointia. Tällöin työntekijä mieltää oman työnsä osana työyhteisön kokonaisuutta ja henkilöstöllä on yhteinen perustehtävä, jolla pyritään saavuttamaan laaditut tavoitteet. Työtehtävien tulee olla oikeudenmukaisia ja jaettu niin, että niitä voidaan myös tarvittaessa vaihtaa yhteisesti sopien. Onnistuneella ja tasapuolisella jaolla sekä selkeillä roolivalinnoilla mahdollistetaan yhteishengen syntyminen. (Klemelä 2006, 13.)

Hyvinvoinnin tukeminen onnistuu jokaiselta työyhteisön henkilöltä, sillä ne eivät ole useinkaan suuria tekoja tai muutoksia käyttäytymisessä. Työntekijän tulisi ottaa vastuu tekemisistään ja siitä, kuinka hän käyttäytyy kollegoitaan kohtaan. Hänen tulisi kunnioittaa jokaista yhteisöön kuuluvaa henkilöä ja arvostaa muiden työpanosta sekä tarjota tukea ja ohjausta työtehtävissä, sillä hyvä vuorovaikutus työpaikalla on rakentavaa ja edistää työn tavoitteiden etenemistä. (Ahola, Hakanen, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 99–101.) Toisin sanoen jokaisella on oltava tilaa työyhteisössä. Ei ole kenenkään edun mukaista, jos työyhteisössä osa yhteisön henkilöistä suljetaan ulkopuolelle tai heitä kohdellaan epäasiallisesti. Tällainen käytös kertoo ongelmista työhyvinvoinnissa, joihin tulee puuttua työhyvinvoinnin parantamiseksi jo työsuojelulainsäädännön vuoksi. (Klemelä 2006, 13.)

## 5.5 Motivaatio ja asenne

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaavaa tilaa. Motiiveiksi luokitellaan ihmisen tarpeet sekä halut, ja ne ylläpitävät ihmisen yleistä käyttäytymisen suuntaa sekä ohjaavat toimintoja kohti tiettyjä päämääriä. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nämä kaksi motivaation aluetta eroavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaa antavien kannusteiden puolesta. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Sisäisessä motivaatiossa usein palkkiot ja kannusteet katsotaan olevan työn sisältöön liittyviä, kuten työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys sekä itsenäisyyden ja onnistumisen kokemukset. Toisin sanoen sisäisen motivaation kannusteet ovat subjektiivisia asioita, jotka esiintyvät tunteiden muodossa ja siksi tyydyttävätkin Maslown tarvehierarkian ylimmän tason tarpeita, joita ovat muun muassa itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Ulkoisessa motivaatiossa palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä, jotka ovat objektiivisia ja esiintyvät tapahtumien ja esineiden muodossa. Palkkiot voivat olla esimerkiksi työstä saatu palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus. Tällaiset palkkiot tyydyttävät Maslown tarvehierarkian ensimmäisen tason tarpeita, joita ovat siis jo aiemmin mainitut yhteenkuuluvuuden tunne sekä



turvallisuuden ja ravinnon tarve. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan tule luokitella erillisiksi, sillä ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät useimmiten yhtäaikaaisesti. (Ruohotie 1998, 36–38.)

Asennetta ja motivaatiota ei tule käsitellä yhtenä asiana, sillä niiden välillä on eroja. Asenne on pysyvä, sisäistetty ja hitaasti muuttuva tila. Kun taas motivaatio on lyhytaikainen ja yleensä liittyy yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenteella katsotaan olevan enemmän merkitystä toiminnan laatuun, koska asenne kertoo yksilön tavasta toimia, tuntea ja ajatella. Ne kertovat yksilön tavasta käsitellä ja arvioida ympäristössä tapahtuvia asioita, kuten esimerkiksi joitakin asioita kohtaan voi kokea arvostusta ja toisia kohtaan väheksymistä. Asenne siis ilmaisee joko avoimesti tai peitellysti yksilön positiivisesti tai negatiivisesti kokemia reaktioita joitakin objekteja, henkilöitä tai tilanteita kohtaan. Se, kuinka voimakkaasti yksilö kokee asenteensa, riippuu asioiden sisäistämistäasteesta sekä aiemmin koetuista kokemuksista ja taipumuksista. Työpaikalla asenteiden merkitys näkyy esimerkiksi silloin, kun työntekijä on kokenut onnistumisen tunteen jollakin osa-alueella. Sen seurauksena työntekijä asennoituu entistäkin myönteisemmin, motivoituu ponnistelemaan enemmän sekä kehittää itseään alalla tarvittavia suoritusvalmiuksia varten. (Ruohotie 1998, 41–42.)

Työntekijöiden asenteilla on suuri merkitys työhyvinvointiin, sillä esimerkiksi useat työntekijät tulevat sairaana töihin, koska on tärkeä olla läsnä ja näyttäytyä. Motivaatio on tällöin liian korkealla ja työntekijä ajattelee olevansa korvaamaton yritykselle. Seurauksena tämän tyylisestä ajattelutavasta on työtehon heikkeneminen ja vääränlaisen työkuulttuurin ruokkiminen. Vääränlaiset asenteet vaikuttavat myös työtapaturmiin, sillä useat tapaturmat olisi ehkäistävissä todella pienillä muutoksilla. Muutoksia voivat olla siisteydestä huolehtiminen, järjestyksen parantaminen sekä turhan kiireen välttäminen. (Pöyriä 2012, 15.)

Työn täytyy olla mielekästä, jolloin työ on sopivan haastavaa ja tarjoaa työntekijälle onnistumisen kokemuksia. Työn sisällön mielekkyys on yksi

keskeisin arvo työelämässä. Kun työ koetaan omaksi ja siinä viihdytään, se palkitsee jopa enemmän kuin rahallinen korvaus. Laadukkaasti ja määrällisesti hyvin organisoidut työtehtävät lisäävät työssä viihtymistä, haastavat sopivasti työntekijää ja luovat onnistumista työssä. Työpaikan tehtävä on motivoida ja kannustaa työntekijöitään ammattitaidon ylläpitämiseen ja uusien taitojen sekä työtehtävien kehittämiseen. Työntekijälle jää vastuu omasta asenteesta ja siitä kuinka vastata esimiehen tarjoamiin haasteisiin. Työntekijän tulisi olla avoin uusien asioiden oppimiseen, mikä myös luo valmiudet siirtyä helposti uusien tehtävien pariin. Työmotivaation kannalta olisi hyvä, jos tavoitteet asetetaan hieman yläkanttiin, jolloin työntekijä kokee voivansa saavuttaa ne ahkeralla työllä. Tavoitteita ei tule kuitenkaan asettaa liian korkealle, jolloin niitä on mahdotonta saavuttaa. (Klemelä 2006, 11.)

Työntekijällä on aina mahdollisuus vaikuttaa omaan asenteeseensa ja motivaatioonsa, mutta joskus oma tavoitetaso voi olla hukassa. Silloin on hyvä pysähtyä hetkeksi ja miettiä mitkä ovat omat tavoitteet. Tulisiko pyrkiä uuden ennätyksen luomiseen, vai riittäisikö vain, että hoitaisi hyvin työnsä ja samalla ylläpitäisi omaa jaksamisen tasoa. Oman työmotivaation ruokkimiseen työntekijät tarvitsevat jonkun ”oman jutun” niin, että itseään ja ajatuksiaan voi toteuttaa ilman lopputuloksen kärsimistä. Työelämässä työhön tarvittavat tiedot ja taidot muuttuvat ja uudistuvat nopeasti, jolloin motivoituneet työntekijät huomataan joukosta, sillä he ovat aktiivisia ja halukkaita osallistumaan koulutuksiin. Koulutuksiin osallistuminen kertoo myös työntekijän vastuullisuudesta omaan työhönsä. Ajoittain työntekijä voi kokea työnsä liian kuormittavaksi, jolloin olisi syytä heti keskustella asiasta työtovereiden ja esimiehen kanssa. Näin ehkäistään jo alkuvaiheessa mahdollisesti syntyvä työuupumus, joka voi pahimmillaan aiheuttaa pitkiäkin sairauspoissaolojaksoja. (Klemelä 2006, 12.)

## 5.6 Teoria-aineiston hyödyntäminen

Tällä teoriaosiolla pyrimme ymmärtään vastauksissa ilmenneitä ehdotuksia työhyvinvointiin liittyen sekä kartoittamaan työhyvinvoinnin ylläpito- ja

parantamiskeinoja. Jokainen yksilöllinen toimintatapa on tärkeä huomioida työhyvinvoinnista puhuttaessa yksilön näkökulmasta. Käytännön toimenpiteet ovat suhteellisen arkipäiväisiä, mutta vasta kiinnitettäessä niihin aktiivista huomiota, konkretisoituu niiden vaikutus.

Kuten jo aiemmin mainitsimme havahduimme työhyvinvoinnin portaiden myötä siihen, kuinka suuri merkitys työntekijällä itsellään on hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tästä syystä halusimme eritellä yksilön mahdolliset vaikutustoimet, jotta voisimme selvittää, onko kyselyn vastauksissa ilmennyt kaikki yksilön käytännön toimet työhyvinvoinnin parantamiseksi. Jos Koskikadun konttorin henkilöstö on huomioinut teoriassa mainittuja toimia ja on myös käyttänyt näitä, voimme johtopäätöksenä todeta henkilöstön olevan tietoinen vaikutusmahdollisuuksistaan. Jos kuitenkin löydämme puutteita henkilöstön tietämyksestä, voimme tehdä parannusehdotuksia ja kehittämisideoita Koskikadun konttorin henkilöstön työskentelytottumuksiin ja näin tulevaisuudessa pystymme takaamaan paremman työhyvinvoinnin tason, niin yksilö kuin koko henkilöstön osalta.

## 6 NYKYTILAN KARTOITUS

### 6.1 Henkilöstökyselyn toteutus ja aineiston analysointi

Toteutimme tutkimuksen Pohjolan Osuuspankkiin Koskikadun henkilöstölle. Tutkimuksen toteutustapa oli kysely, joka koostui 20 kysymyksestä. Suurin osa kysymyksistämme oli muodoltaan positiivisiksi, mutta saadaksemme syvyyttä ja laajempaa näkökulmaa käytimme myös avoimia kysymyksiä. Kyselylinkki oli avoinna noin kaksi kuukautta riittävän vastausmäärän takaamiseksi muun muassa kesälomien vuoksi. Muotoilimme kyselymme työhyvinvoinnin pohjustuskysymykset Maslowin tarvehierarkian pohjalta käyttäen yhtä kysymystä jokaista hierarkian tasoa kohden. Peruskysymysten jälkeen pyrimme kartoittamaan työhyvinvointia ja sen tasoa Koskikadun konttorissa kokonaisuudessaan. Lisäksi selvitimme henkilöstön mielipiteitä heidän omista vaikutusmahdollisuuksistaan työhyvinvointiin käytännön teoilla sekä sitä, kuinka suuret vaikutusmahdollisuudet heille annetaan. Puramme kyselyn kysymyskerrallaan ja pohdimme ratkaisuja sekä analysoimme vastauksia kyselyn rakenteen mukaan.

Kyselyn taustamuuttujien valinnassa Koskikadun konttorille halusimme saada tietoa työntekijän iän, koulutuksen ja työuran pituuden merkityksestä työhyvinvointiin. Kyselyyn vastanneiden perusteella työurat Pohjolan Osuuspankin tai koko Osuuspankki-ryhmän sisällä ovat olleet pitkiä ja kokeneita työntekijöitä on huomattava määrä. Naiset olivat aktiivisempia kyselyyn vastaamisessa, mikä oli oletettavaa sillä suurempi osa henkilöstöstä on naisia. 57 vastaajasta naisia oli 45 ja miehiä 12. Ikäjakaumassa suurin osa oli ikähaarukassa 41–55 -vuotiaita ja toisena erottuvana joukkona olivat alle 30 -vuotiaat. Vastaajien koulutus jakaantui suhteellisen tasaisesti, mutta ammatillinen koulutus oli kuitenkin suurimmalla osalla koulutustaustana. Korkeakouluista ammattikorke- ja yliopistotutkinto jakaantuivat myös tasaisesti. Vastaajien työkokemus oli pitkäaikaista, sillä suurimpana ryhmänä olivat yli 15 vuotta Pohjola-ryhmässä työskennelleet. Myös lyhyemmän aikaa

ryhmässä työskennelleitä toimihenkilöitä oli vastausjoukossa mukana, sillä esimerkiksi 1–5 vuotta organisaatiossa työskennelleitä vastaajia oli 17.

Työhyvinvointia kartoittavat kysymykset selvittivät fyysistä työkuntoa, työympäristön turvallisuutta, työyhteisöön kuulumista sekä ammatillista arvostusta. Näiden kysymysten osalta työhyvinvoinnin taso oli hyvä tai jopa erittäin hyvä, kuten fyysisen työkunnon keskiarvo 3,93. Vaikka työturvallisuuden taso koettiin hyväksi keskiarvolla 4,26, voi siihen kiinnittää vielä huomiota esimerkiksi riskien pienentämisellä rakennuksissa, käytössä olevissa koneissa ja henkilökunnan toimintatavoissa. Vastaajat kokivat myös, että he pystyvät asettamaan päämääriä ja kehittymään työssään, kuten alla olevassa taulukossa ilmenee. Suora kysymys työhyvinvoinnin tasosta antoi tuloksen 3,7 vastausvaihtoehtojen ollessa 1–5 erittäin huonosta erittäin hyvään. Useat vastaajat olivat kuitenkin kokeneet muun muassa väsymystä, kyynisyyttä tai jopa haluttomuutta tehdä työtään. Myös monia ongelmakohtia työstä tuli esille vastauksissa.

Vastaajien määrä: 57

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
En lainkaan	0	2	16	35	4	Erittäin hyvin	57	3,72

Kuvio 6. Työssä kehittyminen ja päämäärien saavuttaminen (Liite 1, 3.)

Kysymys työyhteisöön kuulumisesta oli kyllä – ei –kysymys, mutta annoimme tilaa myös avoimelle pohdinnalle. Suurin osa vastaajista, eli 46 vastaajaa, tunsi kuuluvansa työyhteisöön. Positiiviseksi koettiin esimerkiksi sekä työkokemuksen arvostus että nuori innokkuus. Avoimeen kohtaan he olivat kuitenkin kommentoineet myös työyhteisössä ilmenevistä ongelmakohdista. Vaikka vastaajat itse kokivat kuuluvansa työyhteisöön, he olivat huomioineet erilaisia negatiivisia asioita, kuten piikittelyä, kateutta tai aliarvostusta, jonka useampi vastaaja oli maininnut. Lievempänä ilmiönä nähtiin esimerkiksi uuden työntekijän vaikeus päästä mukaan sisäpiirin asioihin. Vastaajista seitsemän ei kokenut kuuluvansa työyhteisöön. Yksi vastaajista selitti tunnetta sillä, että toimihenkilöitä kohtaan ollaan alentuvaisia.

Työyhteisöön kuuluminen tuli esille useassa kyselyn kysymyksissä, mutta käytännön ehdotuksena suoraan vastaajilta sitä ei juurikaan tullut. Vastaajat tunsivat kuitenkin kuuluvansa työyhteisöön kysymysten perusteella, joten sen parantamiseen ei ehkä kiinnitetty niin paljon huomiota yksittäisenä asiana. Tähän liittyviä käytännön toimenpiteitä oli kuitenkin muutamia, kuten ajanvietto työkollegoiden kanssa myös vapaa-ajalla. Kunnioittava käytös kollegoita kohtaan koettiin tärkeäksi ja siihen tulisikin kiinnittää huomiota. Vastauksissa ongelmakohtina huomautettiin esimerkiksi piikittelystä ja alentavasta käytöksestä toisia kohtaan, kuten aiemmin mainittiin, joten tämän parantamiseen tulisikin panostaa omalla käytöksellään. Myös avun tarjoamisella toisille on huomattava positiivinen vaikutus, ja muutamassa vastauksessa avun tarjoaminen tulikin ilmi. Pahin tilanne huonossa työyhteisössä ovat esimerkiksi kiusaamistilanteet, joilla voi olla suurikin vaikutus talouteen ja työyhteisön toimimiseen, kuten teoriaosiossa kävi ilmi.

Työuupumukseen ja väsymykseen liittyvä kysymys oli seuraava, mihin annettiin mahdollisuus vastata myös sanallisesti. 55 vastaajasta 41 vastasi kyllä, eli he olivat kokeneet kysymyksessä mainittuja oireita, ja 14 vastasi ei ilman perusteluja. Kyllä vaihtoehdon valinneista suurin osa oli kokenut lähinnä vain väsymystä, mutta lisäksi kyynisyys mainittiin useassa vastauksessa. Yksi vastaajista oli kokenut myös määrittelemättömän kriisitilanteen, jonka hän koki vaikuttavan negatiivisesti hyvinkin pitkän ajan tapahtuman jälkeen. Painostuksen ja liiallisen työmäärän koettiin vaikuttavan suuresti sekä fyysisesti että henkisesti. Työstä ja työtehtävistä aiheutui joillekin myös riittämättömyyden ja aliarvostuksen tunteita. Useampi vastaaja mainitsi työtehtäviin kyllästymisen ja samankaltaisuuden, kun taas osa tunsii työtehtäviä olevan liikaa ja liian vaativia osaamiseen nähden. Väsymyksen lisäksi myös unettomuus mainittiin eli työn ongelmakohdat vaikuttivat myös vapaa-ajalla. Osalla palkka ja sen riittämättömyys työtehtävien vaativuuden nähden vaikutti työmotivaatioon. Eräs vastaajista kommentoi sanallisesti kysymykseen seuraavasti: *"Toistuvien ruuhkapäivien aiheuttama fyysinen väsymys. "Riittämättömyyden" tunne, pysyykö ajan tasalla jatkuvien muutosten vuoksi"*.

Edellisen kysymyksen oireiden aiheuttajiksi koettiin asioita, jotka mainittiin jo edellisessä kappaleessa kysymysten vastauksissa. Edellisten lisäksi aiheuttajia olivat epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta, matkustus ja pitkät päivät, oma tai läheisen sairastuminen sekä työympäristössä esimerkiksi ilmastoinnin puuttuminen. Hallitseva ongelma oli kiire ja ajan puute sekä tekemättömät työt, joihin ei riitä aika. Lisäksi tavoitteet ja tuloshakuisuus koettiin hyvin negatiiviseksi ja epärealistiseksi. Epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta tuli esille lähinnä nuorehkojen työntekijöiden osalta ja heillä on oletettavasti määräaikainen työsopimus. Samoja ongelmakohtia, kuten kiire ja tuloshakuisuus, tuli esille kaikista ikäryhmistä työkokemuksesta riippumatta. Useampaa ongelmakohtaa samassa vastauksessa kommentoitiin näin: *”liian suuri työmäärä suhteessa käytävissä olevaan aikaan, jos ei ole vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä tekemiseen, työtehtävät liian helppoja/liian vaikeita, puuttuu kehittymisen/etenemisen mahdollisuus, tavoitteiden saavuttamista vaaditaan hampaat irvessä sen sijaan että tavoitteita yritettäisiin saavuttaa yhdessä tekemällä ja positiivisella otteella”*.

Vastaajilla oli konkreettisia käytännön toimia työhyvinvoinnin parantamiseen, joita teoriamme tukee, ja lisäksi he tunsivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen omilla teoillaan. Kyselyn perusteella henkilöstö oli toiminut aktiivisesti oman ja työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseksi. Kuten alla olevasta taulukosta ilmenee, 47 vastaajaa oli jo omilla toimillaan pyrkinyt parantamaan työyhteisöä ja kahdeksan vastaajaa ei ollut aktiivisesti pyrkinyt siihen ollenkaan. Parannuskeinoiksi mainittiin esimerkiksi yhdessä tekeminen, yhteistyö sekä positiivisuus. Keskustelun tärkeys tiedostettiin usean eri vastaajan toimesta. Keskustelussa haluttiin tuoda esille ongelmakohtat sekä työkollegoiden että esimiesten kanssa. Useat vastaajat korostivat levon merkitystä ja sen puutteesta aiheutuvia haittoja. Monet olivat myös huomanneet, että lepo jäi välillä vähemmälle työkuormituksen vuoksi. Käytännön toimenomalle hyvinvoinnille ehdotettiin levon lisäämistä, minkä hyötyvaikutuksia teoriaosiossamme mainitaan, kuten tehokkaampi työnteko.

Yksittäisen työntekijän tehokkuus ja aikatauluissa pysyminen parantaa kerroinvaikutuksena myös koko yrityksen taloutta.

Vastaajien määrä: 56

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
En lainkaan	0	0	25	29	2	Erittäin aktiivisesti	56	3,59

Kuvio 7. Henkilöstön oma aktiivisuus työhyvinvoinnin parantamiseksi (Liite 1, 4.)

Toinen yleinen käytännön parannusehdotus oli liikunta tai liikunnan lisääminen. Liikunnan tärkeyden tiedostaminen työntekijöiden osalta onkin tärkeää, sillä työntekijä on itse vastuussa omasta liikkumisestaan ja se on tehokas tapa parantaa sekä työhyvinvointia että kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työnantajan järjestämiin liikuntakursseihin osallistuminen onkin tärkeää ja jokainen voi valita itselleen sopivan kurssin. Esimerkiksi Pohjolan Osuuspankissa järjestetty Lempeästi Liikkeelle –kurssi sopii vähemmän liikuntaa yleensä harrastavalle ja siihen on helpompi lähteä mukaan (Korkeakangas 2014). Hyvä peruskunto ja liikunta vähentävät omalta osaltaan sairauspoissaoloja, mikä taas parantaa yrityksen taloudellista tilannetta.

Yksi tärkeistä työhyvinvointia lisäävistä käytännöistä on huomion kiinnittäminen ergonomiaan. Ergonomia omana toimena ei tullut esille vastauksissa, mutta siihen voi vaikuttaa huomattavasti pienilläkin teoilla. Suurempiin ergonomisiin toimiin, kuten sähköpöytien hankkimiseen, tarvitaan tietysti esimiestä ja taloudellista panostusta, mutta jo oman työpisteen järjestämisellä voi parantaa työergonomiaa ja se mahdollistaa tehokkaamman työnteon. Lisäksi kiinnittämällä aktiivisesti huomiota työasentoon, työntekijä vähentää turhaa työkuormitusta ja räsytystä.

Myös asenteen vaikutus tiedostettiin, mikä on positiivinen asia myös työnantajan kannalta, ja se tuli esiin monelta eri vastaajalta. Lisäksi positiivisella asenteella pyrittiin vaikuttamaan työmotivaatioon ja työviihtyvyyteen. Monet olivat sitä mieltä, että omat rajansa täytyy tuntea ja itseään ei saa kuormittaa liikaa kiireestä huolimatta. Tähän liitettiin myös työtehtävien priorisointi ja



ajanhallinta kalenterin avulla. Lisäksi avun pyytäminen ja antaminen sekä vapaa-ajan tärkeys korostui vastauksissa.

Hyvä asenne ja sen merkityksen tiedostaminen parantavat työhyvinvointia ja työssä jaksamista, millä on taas parantava vaikutus yrityksen taloudelle. Esimies voi tarjota sopivan vaativia haasteita työntekijälle ja mielekkyyttä työhön, mutta työntekijällä jää vastuu niihin vastaamisesta. Lisäksi asennoitumalla positiivisesti muutoksiin työntekijä voi itse vaikuttaa työssä jaksamiseen. Myös avoimuus mahdollistaa paremmin uusien asioiden oppimisen. Kuten teoriaosiossa mainitsimme, omat tavoitteet kannattaa asettaa tarvittavan korkealle, jotta motivaatio niiden saavuttamiseen säilyy, mutta aika ajoin tavoitteita tulisi laskea oman työhyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen turvaamiseksi. Tutkimuksen kyselyvastauksissa oli esimerkiksi useasti mainittu työn priorisointi, jolloin vain välttämättömät työtehtävät hoidetaan. Näin ollen tavoitetaso jää matalammalle kuin tilanteessa, jossa aikaa on riittävästi myyntitavoitteiden saavuttamiseen sekä kehittämiseen.

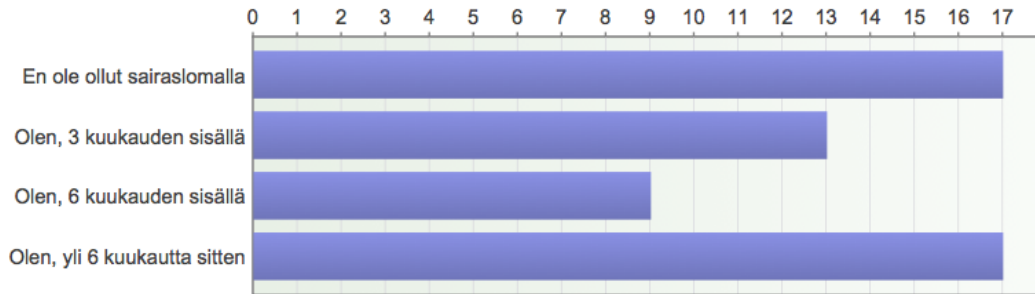
Tärkeää, myös teoriaosiossa ilmi käynyt, tapa parantaa omaa jaksamista ja työhyvinvointia on keskustelu sekä työkollegoiden että esimiesten kanssa. Keskustelu on tärkeää ja hyödyllisintä silloin, kun huomaa oman asenteen ja työmotivaation heikentyneen. Varhainen puuttuminen antaa parhaan hyödyn positiivisen asenteen ylläpitämiseen sekä se ennaltaehkäisee työväsymystä. Eräs vastaajista kommentoi keskustelun tärkeyttä seuraavasti: *"Pitänyt yllä keskusteluyhteyden ja tarkkaillut ilmapiiriä, jos huomaa siinä muutosta, yritän keskusteluin saada asian esille."*

Sairauspoissaoloja oli suhteellisen paljon, mutta 17 vastaajaa ei ollut ollut sairauslomalla kuuden kuukauden sisällä lainkaan. Lisäksi 17 vastaajalla sairauspoissaolosta oli pidemmän aikaa, yli kuusi kuukautta. Poissaolojen merkitys sekä tiimin työskentelyyn että organisaation talouteen tiedostettiin vahvasti. Erityisesti taloudellinen vaikutus koettiin suureksi keskiarvolla 4,1. Sairauspoissaolojen merkityksen tiedostaminen henkilöstön toimesta on

positiivinen asia, sillä ne ovat selkeimmin näkyvä osa työhyvinvoinnin tason vaikutuksesta taloudelle.

### 17. Oletko ollut sairauslomalla nykyisessä työpaikassasi?

Vastaajien määrä: 56



Kuvio 8. Sairauspoissaolot Koskikadun konttorissa (Liite 1, 5.)

Kuten teoriaosiossa mainitsimme, ovat 1–3 päivän poissaolot usein taloudellisesti raskaimpia, sillä kulut jäävät työnantajan maksettavaksi. Pitkät sairauspoissaolot voivat kuitenkin edetä työtyökyvyttömyyseläkkeeksi, jolloin myös näiden poissaolojen merkitys yrityksen taloudelle on suuri. Pitemmissä sairauspoissaoloissa Kela kuitenkin korvaa osan kustannuksista. Haastattelumme henkilöstöpäällikön kanssa tuki tätä ja lyhyisiin poissaoloihin voidaan vaikuttaa suuresti työhyvinvointia lisäävillä toimilla. Korkeakangas mainitsi esimerkiksi väsymyksestä johtuvien lyhyiden poissaolojen merkityksen. (Korkeakangas 2014.) Sairauspoissaolojen merkityksen tiedostaminen ja niiden vaikutus talouteen ja tiimin toimintaan on positiivinen merkki. Kuten teoriassa kerroimme voi työhyvinvoinnin parantamisesta saavutettu hyöty olla kuusinkertainen panostukseen verrattuna.

Myös aktiivinen kouluttautuminen on tärkeää vastaajille keskiarvolla 4,1 asteikolla 1–5 vastausvaihtoehdon viisi ollessa aina. Kouluttautumisen kautta hankitun tietotaidon lisäksi, voi tällä tyydyttää teoriassa mainittujen työhyvinvoinnin portaiden viidennen tason eli itsensä toteuttamisen tarvetta. Kouluttautuminen oli mainittu tämän kysymyksen lisäksi myös käytännön toimenä työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päätelmänä tulimme siihen tulokseen, että Koskikadun konttorin henkilöstön työhyvinvointi on pääsääntöisesti suhteellisen hyvä, mutta myös ongelmakohtia ilmenee. Suurin osa mainituista ongelmakohtista on kuitenkin yleisiä työelämässä monella eri alalla. Olemme itse huomanneet samankaltaisia ongelmia monissa eri työyhteisöissä ja haastattelumme henkilöstöpäällikön kanssa vahvisti tätä käsitystä. Korkeakankaan mukaan esimerkiksi kiire ja ajanpuute kuuluvat finanssialaan yleisesti, vaikka asiaan pyritäänkin kiinnittämään huomiota. (Korkekangas 2014.)

Saimme paljon henkilöstön mielipiteitä avoimissa kysymyksissä, joihin saimme useita kattavia vastauksia. Vastauksien perusteella henkilöstö oli tietoinen omista vaikutusmahdollisuuksistaan työhyvinvointiin, mutta osa vastaajista suuntasi kehittämissuhteensa johdolle. Omien toimien merkityksen suuruutta kannattaa siis korostaa jatkossakin koulutettaessa henkilöstöä työhyvinvoinnin osalta. Huomasimme tutkimusprosessin aikana, että työnantaja tarjoaa useita teoriassa mainittuja henkilöstön omia toimia tukevia palveluita ja näihin henkilöstön olisikin kannattavaa osallistua. Esimerkiksi liikuntasetelit, kuntoremontit ja kattava työterveyshuolto ovat saatavilla henkilöstön käyttöön. Myös keskustelua johdon ja työntekijöiden välillä on tärkeää ylläpitää. Ajan ja kalenterin hallinnan tärkeyttä kannattaa korostaa työntekijöille, jotta he voivat itse toimillaan vaikuttaa ylimääräisen kiiren välttämiseen ja töiden kasaantumiseen, sillä ajankäytön ongelmat nousivat esille useissa vastauksissa. Jo saavutettua työhyvinvoinnin tasoa kannattaa ylläpitää samoilla toimilla kuin aiemmin. (Korkekangas 2014.)

Työhyvinvoinnin näkyvin osa Koskikadun konttorin, ja näin ollen Pohjolan Osuuspankin taloudessa, ovat sairauspoissaolot. Teoriaosiossa erittelemme sairauspoissaololukuja ja näistä luvuista ilmenee, että yli puolet henkilöstöstä on ollut sairaslomalla, joten taloudellinen merkittävyys on suuri. Työhyvinvoinnin jatkuvalla ylläpitämisellä ja kehittämisellä voidaan pitää sairauspoissaolot samalla tasolla tai jopa vähentää poissaolopäivien määrää. Kiinnittämällä

huomiota työhyvinvointiin voidaan myös henkilöstön tehokkuutta ja tuloksellisuutta ylläpitää ja parantaa. Työhyvinvointiin keskittyminen myös taloudellisen näkökulman vuoksi on tärkeää, sillä Korkeakangas mainitsi esimerkiksi TyEL-maksujen noususuhdanteisuuden Pohjolan Osuuspankissa.

Tavoitteenamme oli löytää kannattavin keino työhyvinvoinnin parantamiseksi Koskikadun konttorissa, mutta tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tasosta johtuen tulisi nykyisiä työyhteisössä tehtäviä toimia jatkaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kiinnittää niihin aktiivisemmin huomiota jokaisen työntekijän toimesta. Työhyvinvoinnin parantaminen tulee kysymykseen osalla työntekijöistä, mutta hyvän yleisen työhyvinvoinnin tason johdosta hyvinvoinnin ylläpitäminen nousee tärkeämmäksi kuin itse kehittäminen. Alkuperäisessä tavoitteessa pyrimme löytämään kannattavimmat keinot kehittää työhyvinvointia yksilön omien toimien näkökulmasta, mutta kuten aikaisemmin totesimme, nousee työhyvinvoinnin ylläpitäminen tärkeämmäksi. Lisäksi vastauksien perusteella henkilöstö oli tietoinen omista vaikutusmahdollisuuksistaan ja suuria konkreettisia kehittämiskeinoja ei noussut esiin myöskään teoria-aineiston pohjalta. Mielestämme alkuperäinen tavoitteemme ei täysin täyttynyt, mutta olemme tyytyväisiä saavuttamaamme lopputulokseen määrittelemiemme rajausten puitteissa.

## 8 POHDINTA

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut viime vuosina ja sen vaikutuksen suuruus talouteen on tiedostettu, joten aihe on yritykselle ajankohtainen ja tämä onkin tärkeä syy sille, että valitsimme aiheen ja juuri taloudellisen katsonta kannan. Koska valitsimme henkilöstön näkökulman, rajasi myös se aiheitamme huomattavasti. Kirjallisuudessa ja muissa tietolähteissä keskitytään paljon työnantajan vaikutusmahdollisuuksiin ja nämä mahdollisuudet ovat useimmiten konkreettisempia kuin henkilöstön omat toimet, koska työhyvinvointia tukevat toimet ovat suhteellisen samankaltaisia kuin yksilön omaa hyvinvointia ylläpitävät toimet. Tutkimuksen edetessä esimerkiksi työhyvinvoinnin suuri merkitys yrityksen talouteen tuli osittain yllätyksenä, etenkin kulujen suuruuden osalta. Käytimme teoriaa kyselyä tehdessä, jotta pystyimme ottamaan huomioon työhyvinvoinnin eri osa-alueet, kuten fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi. Teoriasta saamamme tietopohja myös tuki kyselyssä saatuja vastauksia ja vastausten analysointia.

Tietomme opinnäytetyömme aiheesta ennen työn aloittamista olivat yleisiä. Monet yksilölliset käytännötoimet työhyvinvoinnin parantamiseksi olivat tiedossamme ennen aiheeseen keskittymistä, mutta saimme vahvistuksen aiemmille tiedoillemme teorian pohjalta. Koimme henkilöstön omien käytännön toimien löytämisen osittain haastavaksi, sillä suurin osan löytämistämme aineistosta keskittyi yleisessä tiedossa oleviin tekijöihin, kuten liikunta, lepo ja työntekijän asenne. Kyselyn analysointi oli mielenkiintoista, sillä saimme kyselyyn vastauksia kattavasti ja avoimesti, joten mielestämme tulokset ovat totuudenmukaisia ja ne vastaavat henkilöstön näkemystä työhyvinvoinnin tasosta Koskikadun konttorissa. Koimme myös, että teoriaineistomme kirjalliset ja sähköiset lähteet olivat luotettavia, sillä ne olivat uudehkoja ja sähköiset aineistot olivat useimmiten tunnettujen toimijoiden sivustoja, kuten Työterveyslaitoksen lähteet. Kysely yhdistettynä teoriaan sekä henkilöstöpäällikön haastatteluun antoi meille kattavan kokonaiskuvan valitsemastamme aiheesta ja näin ollen saavutimme tavoittelemamme lopputuloksen.

Aiheen merkittävyys on suuri itse yritykselle, mutta tuloksia ei voida yleistää koko finanssialaan. Tiettyä yleistettävyyttä voi silti tehdä esimerkiksi Pohjolan Osuuspankin tasolla. Työhyvinvointi aihealueena on kuitenkin merkittävä alasta riippumatta esimerkiksi pitenevien työurien vuoksi, joten myös henkilöstön omaan toimintaan tulee kiinnittää huomiota. Aihe myös kiinnosti meitä henkilökohtaisesti, sillä työhyvinvointi vaikuttaa suuresti esimerkiksi työssä jaksamiseen ja näin ollen se tulee koskettamaan meitä koko työuramme ajan. Tulevaisuudessa aiheestamme voi tehdä jatkotutkimuksia erityisesti työhyvinvoinnin seurannassa Koskikadun konttorissa ja tutkimuksia henkilöstön työhyvinvoinnista tehdäänkin säännöllisesti. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voivat olla myös esimerkiksi tiettyyn yksilön toimeen, kuten ergonomiaan, keskittyminen. Toivomme, että suorittamastamme opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajallemme etenkin tutkimuksen osalta työhyvinvoinnin yleistä tilaa arvioitaessa.

## LÄHTEET

- Ahola, K., Hakanen, J., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Antola, J., Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki : JTO-palvelut.
- Hakala, L., Harju, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 4.7.2014 [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf).
- Hakunen, J. 2007. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla (toim. Vainio, H). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jalonen, P. & Palmgren, H. 2009. Työhyvinvointi ja tuottavuus. Sosiaali- ja terveysalan toimialapäivät 16.9.2009. Viitattu 3.9.2014 [http://www.tem.fi/files/24500/Tyoterveyslaitos\\_Jalonen\\_Palmgren\\_Tyohyvinvointi.pdf](http://www.tem.fi/files/24500/Tyoterveyslaitos_Jalonen_Palmgren_Tyohyvinvointi.pdf).
- Kettunen, S. 2008. Työkyky ja työhyvinvointi – yhteiskunnan, yrityksen ja työntekijän kannalta. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Viitattu 15.8.2014 [http://www.metso.com/corporation/info\\_eng.nsf/WebWID/WTB-080829-2256F-EE9CA/\\$File/20080515Kettunen.pdf](http://www.metso.com/corporation/info_eng.nsf/WebWID/WTB-080829-2256F-EE9CA/$File/20080515Kettunen.pdf).
- Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Yhteinen etu. Helsinki: Suomen mielenterveysseura. Viitattu 2.10.2014 [http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen\\_hyvinvointi\\_tyopaikalla.pdf](http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen_hyvinvointi_tyopaikalla.pdf).
- Koppa 2014. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 27.9.2014 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.
- Koppa 2014. Tapaustutkimus. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 27.9.2014 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.
- Korkeakangas, T. 2014. Pohjolan Osuuspankki. Henkilöstöpäällikön haastattelu 1.10.2014 ja 18.3.2014.
- Kristensen, J. 2014. Työterveydellä ja työhyvinvoinnilla taklataan isoja haasteita. Terveystalo. Viitattu 6.9.2014 <http://www.terveystalo.com/fi/References/Terveystalon-uutiskirje/Tyoterveydella-ja-tyohyvinvoinnilla-taklataan-isoja-haasteita/>.

- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... –työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- OP-Pohjola-ryhmä 2012. Strategian perustekijät. Viitattu 20.8.2014  
<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/strategia/strategian-perustekijat?id=80120&srcpl=8>.
- Pohjolan Osuuspankin Opinet 2014. Pohjolan OP:n intranet. PowerPoint-esitys. 11.4.2014.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy. Viitattu 6.9.2014 [http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf).
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Talusanomat 2014. Viitattu 4.9.2014  
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/goodwill/>.
- Työterveyslaitos 2014. Lepo ja palautuminen. Viitattu 10.9.2014  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/lepo\\_ja\\_palautuminen/Sivut/default.aspx?snb\\_adname=poim7](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/lepo_ja_palautuminen/Sivut/default.aspx?snb_adname=poim7).
- Työterveyslaitos 2014. Tykytoiminta. Viitattu 8.9.2014  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/sivut/default.aspx>.
- Työterveyslaitos 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Viitattu 10.9.2014 <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>.
- Työterveyslaitos 2014. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Viitattu 12.9.2014  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_ristiriidat\\_ja\\_ratkaisut/sivut/default.aspx?snb\\_adname=poim6](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx?snb_adname=poim6).
- Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvointi. Työhyvinvointilaskuri. Viitattu 24.9.2014  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/tyohyvinvointilaskuri/sivut/default.aspx>.
- Työterveyslaitos 2011. Liikunta työhyvinvoinnin tukena. Viitattu 2.10.2014  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx).
- Työsuojeluhallinto 2013. Ergonomia. Viitattu 1.10.2014  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/ergonomia>.
- Valtiokonttori 2012. Mitä sairaudet tai työkyvyttömyys maksavat työnantajalle? Veli-Matti Lehtosen tutkimus Ihmisten johtamisen ja työhyvinvoinnin tila



valtiolla vuonna 2011 ja kehitys vuodesta 2006 alkaen >. Viitattu 8.9.2014  
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi\\_tuottavuustekijana/Mitaa\\_sairaudet\\_tai\\_tyokyvyttomyys\\_maksav\(43457\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mitaa_sairaudet_tai_tyokyvyttomyys_maksav(43457)).

Valtiokonttori 2013. Työkykytalo. Viitattu 2.10.2014 [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/lkajohtaminen/Kunnossa\\_kaiken\\_ikaa\\_\\_Tyokyky/Tyokykytalo\(45447\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/lkajohtaminen/Kunnossa_kaiken_ikaa__Tyokyky/Tyokykytalo(45447)).

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

Virsta Virtual Statistics 2014. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.  
Viitattu 17.8.2014 <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Viitattu 11.9.2014  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>.

## LIITTEET

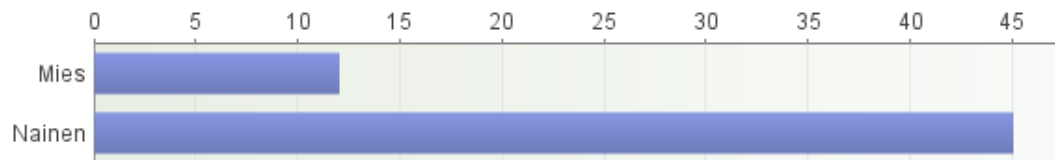
- Liite 1. Kyselyn perusraportti: Kysymykset ja positiokysymysten vastaukset  
(avoimet vastaukset kokonaisuudessaan julkaisematon lähde)
- Liite 2. Teija Korkeakankaan haastattelun kysymykset

## Liite 1 1(6)

## Pohjolan Osuuspankki-ROI

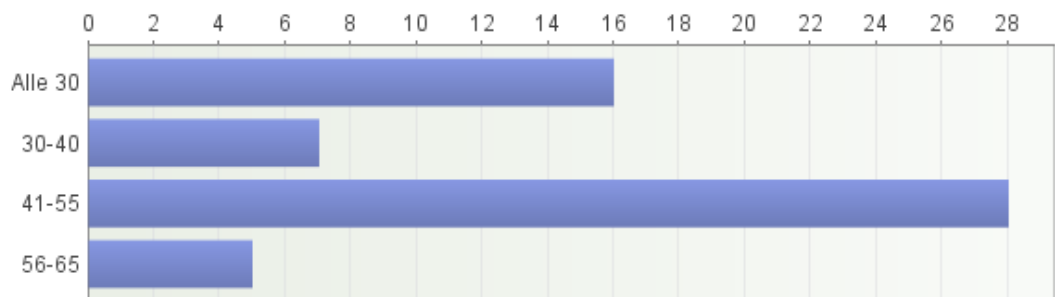
## 1. Sukupuoli

Vastaajien määrä: 57



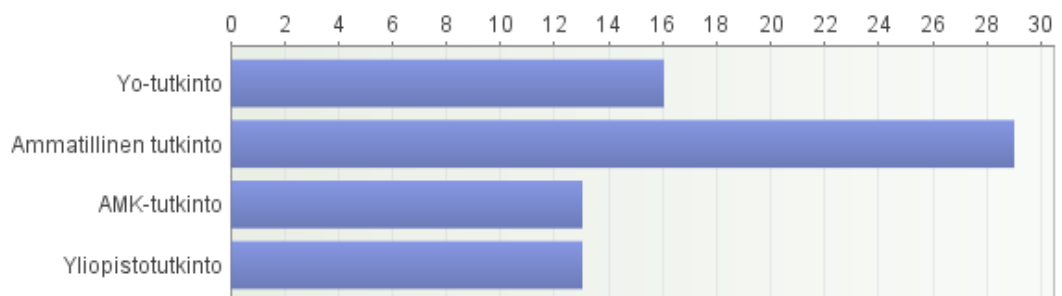
## 2. Ikä

Vastaajien määrä: 56



## 3. Koulutus

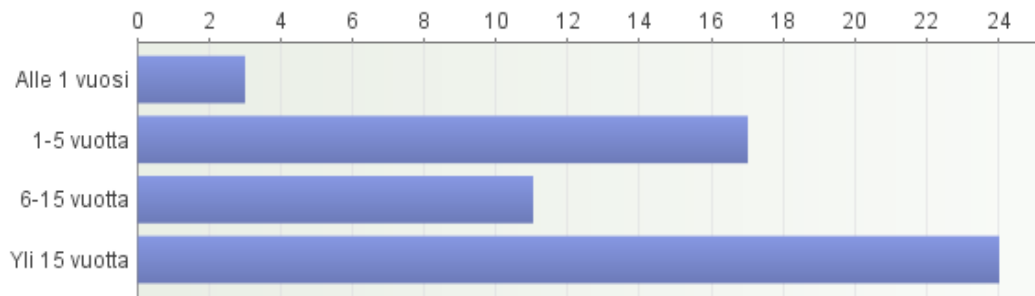
Vastaajien määrä: 56



## Liite 1 2(6)

## 4. Kuinka pitkä työkokemuksesi on OP-ryhmässä?

Vastaajien määrä: 55



## 5. Tukeeko fyysinen kuntosi työntekoasi?

Vastaajien määrä: 56

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Ei lainaan	0	2	12	30	12	Erittäin hyvin	56	3,93

## 6. Koetko, että työympäristösi ja työilmapiiri on turvallinen?

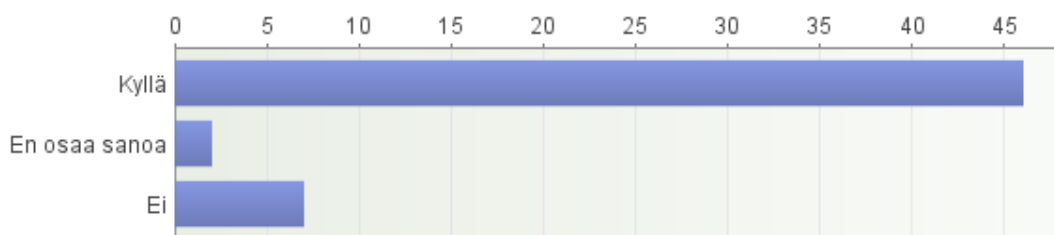
Vastaajien määrä: 57

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Ei lainkaan turvallinen	0	0	5	32	20	Erittäin turvallinen	57	4,26

## 7. Tunnetko kuuluvasi työyhteisöön? Jos et, mitä ongelmakohtia olet kokenut/huomannut?

Vastaajien määrä: 55

## Liite 1 3(6)



## Avoimet vastaukset

## 8. Arvostetaanko ammattitaitoasi ja saavutuksiasi?

Vastaajien määrä: 57

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Ei lainkaan	0	1	25	28	3	Erittäin paljon	57	3,58

## 9. Pystytkö kehittymään työssäsi ja saavuttamaan asettamiasi päämääriä?

Vastaajien määrä: 57

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
En lainkaan	0	2	16	35	4	Erittäin hyvin	57	3,72

## 10. Kuinka hyväksi koet työhyvinvointiasi?

Vastaajien määrä: 57

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin huono	0	2	16	34	5	Erittäin hyvä	57	3,74

## 11. Oletko koskaan kokenut työhösi liittyvää väsymystä, kynnisyttä (esim. haluttomuutta tehdä työtä) tai oletko alkanut epäillä ammatillista osaamistasi? Jos olet, mitä näistä ja kuinka voimakkaasti?

Vastaajien määrä: 55

## Liite 1 4(6)

**Avoimet vastaukset**

12. Mitkä tekijät työssäsi voisivat mielestäsi aiheuttaa edellisen kysymyksen kaltaisia oireita?

Vastaajien määrä: 48

**Avoimet vastaukset**

13. Miten voit omilla teoillasi mielestäsi parantaa/kehittää työhyvinvointiasi?

Vastaajien määrä: 44

**Avoimet vastaukset**

14. Oletko omilla toimillasi parantanut työhyvinvointia?

Vastaajien määrä: 56

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
En lainkaan	0	0	25	29	2	Erittäin aktiivisesti	56	3,59

15. Tunnetko, että sinulla on mahdollisuus kehittää työhyvinvointia omilla teoillasi?

Vastaajien määrä: 56

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Ei ollenkaan	0	0	16	34	6	Suuret vaikutusmahdollisuudet	56	3,82

16. Oletko yrittänyt parantaa tiimisi työilmapiiriä? Jos olet, miten?

Vastaajien määrä: 55

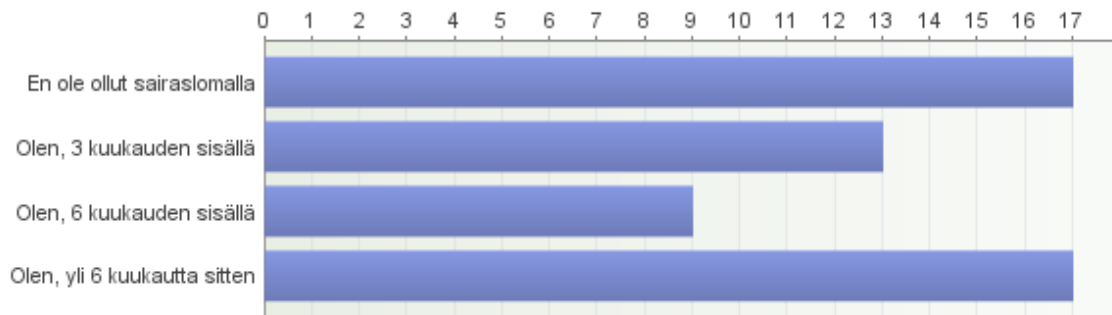
## Liite 1 5(6)



## Avoimet vastaukset

## 17. Oletko ollut sairaslomalla nykyisessä työpaikassasi?

Vastaajien määrä: 56



## 18. Kuinka paljon työtovereiden sairauspoissaolot vaikuttavat tiimin työskentelyyn?

Vastaajien määrä: 56

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Ei yhtään	1	9	14	18	14	Huomattavasti	56	3,63

## 19. Onko mielestäsi työhyvoinnilla ja siihen liittyvillä sairauspoissaoloilla suuri merkitys organisaatioon taloudellisesti?

Vastaajien määrä: 56

## Liite 1 6(6)

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Ei lainkaan	0	2	10	26	18	Suuri taloudellinen merkitys	56	4,07

20. Pyritkö aktiivisesti kouluttautumaan kehitystä vaativissa osa-alueissa ammatilliseen osaamiseesi liittyen?

Vastaajien määrä: 57

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
En koskaan	0	1	15	20	21	Aina	57	4,07



## Liite 2

Teija Korkeakankaan haastattelukysymykset:

1. Minkälainen taso mielestäsi työhyvinvoinnilla on tällä hetkellä?
2. Miksi juuri henkilöstön näkökulma on tärkeä Pohjolan Osuuspankille?
3. Minkälaisia toimia jo aiemmin on tehty työhyvinvoinnin parantamiseksi ja onko niistä ollut merkittävää hyötyä?
4. Kuinka tärkeää työhyvinvointi on yrityksen taloudelle?
5. Kuinka tärkeä taloudellinen näkökulma on mielestäsi opinnäytetyöhömme?
6. Kuinka tietoisia henkilöstö yleensäkin on omista vaikutusmahdollisuuksistaan työhyvinvointiin?
7. Kuinka paljon Koskikadun konttorissa on ollut sairauspoissaoloja ja kuinka paljon yksi päivä maksaa?
8. Kuinka paljon sijainen maksaa? Kuinka vaikea on hankkia sijaisia?
9. Työhyvinvoinnin vaikutus poissaoloihin (lukuja)?
10. Muiden työhyvinvoinnista johtuvien syiden (tehokkuus, ajankäyttö) vaikutus talouteen (lukuja)?
11. Kasaantuvatko poissaolot tietyille osalle henkilöstöä?
12. Onko työeläkemaksujen suuruus ollut nousu- vai laskusuhdanteinen?