

# **Esihenkilö ja työhyvinvointi**

Case: Etelä-Hämeen Osuuspankki



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy 2021

Anniina Vuonnelsalo

---

Jatkuva muutos haastaa työelämää ja erityisesti esihenkilöiden osalta työssäjaksaminen korostuu. Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä on huomattava. Mikäli esihenkilö ei voi hyvin, heijastuu se suoraan myös koko tiimin työhyvinvointiin hänen puutteellisten johtajuustaitojen kautta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan sekä sen johtamisesta kohdeyrityksenä toimivassa Etelä-Hämeen Osuuspankissa. Opinnäytetyön lähestymistapa pohjautuu voimavaralähtöiseen ajatteluun, jossa keskitytään enemmän myönteiseen ajatteluun, kuin epäkohtien etsimiseen. Tutkimus toteutettiin pääasiassa laadullisena tutkimuksena ja siinä selvitettiin kohdeyrityksen esihenkilöiden (n=12) kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puoliavoin verkkokyselylomake, lisäksi aineistona käytettiin esihenkilövalmennuspäivän materiaalia motivaatioon liittyen sekä työhyvinvointiarviota yrityksen työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseksi.

Tutkimustulokset osoittivat kohdeyrityksen työhyvinvointityön olleen varsin onnistunutta. Myös esihenkilövalinnoissa on onnistuttu, koska pääsääntöisesti esihenkilöt olivat hyvin tyytyväisiä työhönsä. Kiire koettiin suurimmaksi työn kuormitustekijäksi. Etätöiden koettiin lisäävän työhyvinvointia merkittävästi. Kolikon kääntöpuolella kuitenkin nähtiin sen tuomat haasteet vuorovaikutukseen liittyen. Esihenkilöiden kesken vastuut eroavat jonkin verran toisistaan ja työn kohtuullinen määrä tulisi jatkossa saada kaikille järkeviin mittoihin. Tutkimustulosten erittäin hyvästä tasosta huolimatta antoivat avoimet vastaukset arvokasta lisätietoa yritykselle ylläpidettävistä, tuettavista sekä kehitettävistä toimenpiteistä.

---

Constant change challenges working life and especially for supervisors, resilience is emphasized. The role of the supervisors in developing and maintaining well-being at work is considerable. If a supervisor is not well, it is also directly reflected in the well-being of the entire team through his or her lack of leadership skills.

The purpose of this research and development work was to find out the experiences of the target company's supervisors about their own well-being at work and its management in OP Etelä-Häme, which operates as the target company. The approach of the thesis was based on resource-based thinking with a focus on positive thinking. The thesis was carried out mainly as a qualitative study and examined the experiences of the supervisors of the target company (n=12) about their own well-being at work, the factors influencing it and the management of well-being at work. The main data collection method was a semi-open online questionnaire, in addition to which the material of the supervisor's training day related to motivation and an occupational well-being assessment were used to find out the current state of the company's occupational well-being.

The research results showed that the target company's occupational well-being work was quite successful. Also the selection of supervisors has been successful, because supervisors were very satisfied with their work. Rush was perceived as one of the biggest workload factors. Telework was felt to significantly increase well-being at work. However, the reverse side of the coin saw the challenges it posed in terms of interaction. The responsibilities of supervisors differ and a reasonable amount of work should be brought to a reasonable level in the future. Despite the very good level of research results, the open answers provided valuable additional information on the measures to be maintained, supported and developed for the company.

Keywords well-being at work, well-being management, supervisor

Pages 90 pages and appendices 7 pages

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämistyön perustelut, lähestymistapa ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Työhyvinvoinnin määritelmää .....	5
1.3	Kohdeyrityksen esittely.....	7
2	HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ.....	8
2.1	Psykologinen pääoma ja elämänhallinta .....	10
2.2	Terveys ja fyysinen kunto.....	13
2.3	Keinoja työn hallintaan .....	16
3	HYVINVOIVA ORGANISAATIO JA TYÖYHTEISÖ .....	18
3.1	Strategian avulla kohti menestystä ja tavoitteellista toimintaa .....	19
3.2	Joustava rakenne ja kulttuuri mahdollistavat jatkuvan kehittymisen .....	21
3.3	Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus .....	24
3.4	Työympäristön uudistuminen .....	25
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN .....	26
4.1	Hyvinvoiva esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä .....	29
4.2	Työhyvinvoinnin johtaminen eri elinkaaren vaiheissa.....	32
4.3	Työhyvinvointijohtamisen toimintamallit kohdeyrityksessä .....	35
4.3.1	Tavoite-, valmennus-, ja osaamiskeskustelu.....	35
4.3.2	Työkyvyn tuen toimintamallit .....	36
4.3.3	Työhön paluun tuki ja osatyökykyisyys.....	38
4.3.4	Korvaavan työn toimintamalli .....	39
4.3.5	Työsuojelun toimintamallit ja toimintaohjelma .....	39
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	40
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	41
5.2	Kysely ja sen toteuttaminen .....	42
5.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	45
6	TUTKIMUSTULOKSET - TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN .....	46
6.1	Työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä.....	47
6.2	Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen esihenkilöiden määrittelemänä.....	49

6.3	Terveys, työkyky ja elämän tasapaino .....	51
6.4	Työn hallinta ja työympäristö .....	57
6.5	Työyhteisön ilmapiiri: vuorovaikutus ja ryhmähenki.....	60
6.6	Työn edellyttämä osaaminen ja tavoitteellisuus .....	63
6.7	Esihenkilö työhyvinvoinnin johtajana ja kehittäjänä .....	66
7	YHTEENVETO .....	73
7.1	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset .....	77
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	83
7.3	Työn merkitys vastuullisuuden näkökulmasta ja sovellettavuus .....	85
	Lähteet.....	88

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1	Voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli
Kuva 2	Työkykytalo
Kuva 3	Tutkimuksen aikataulu
Kuva 4	Kyselyn aikataulu
Kuva 5	Tunnen itseni fyysisesti hyvinvoivaksi
Kuva 6	Tunnen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi
Kuva 7	Onnistun työni ja yksityiselämän yhteensovittamisessa
Kuva 8	Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtäni
Kuva 9	Esihenkilöiden mietteitä siitä mikä motivoi
Kuva 10	Työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa
Kuva 11	Voin työskennellä riittävän itsenäisesti ja vapaasti
Kuva 12	Pystyn pääsääntöisesti suoriutumaan työstäni varsinaisen työajan puitteissa
Kuva 13	Tiimissäni vallitsee hyvä ilmapiiri
Kuva 14	Voin tuoda avoimesti mielipiteeni esiin työyhteisössämme
Kuva 15	Saan helposti apua työtovereiltani
Kuva 16	Minulla on selkeät tavoitteet
Kuva 17	Minulla on riittävä osaaminen nykyiseen työtehtävääni
Kuva 18	Minulla on mahdollisuudet kehittää itseäni sekä osaamistani

- Kuva 19 Yrityksen strategia/visio ovat selkeitä ja tukevat tavoitteisiin pääsyä
- Kuva 20 Tunnen yrityksen työhyvinvoinnin johtamismallit hyvin ja se on varmistettu riittävällä koulutuksella ja perehdytyksellä
- Kuva 21 Kehitän aktiivisesti työhyvinvointia lisääviä tapoja tiimissäni/työyhteisössäni
- Kuva 22 IKÄJOHTAMINEN: Minulla on mahdollisuus työssäni ottaa huomioon eri ikäryhmien erilaiset tarpeet ja vahvuudet.
- Kuva 23 Minulla on mahdollisuus kokeilla ja löytää uusia tapoja luovasti ilman epäonnistumisen pelkoa
- Kuva 24 Saan olla tarpeeksi osallisena tärkeissä työyhteisöä koskevissa päätöksissä ja suunnitelmissa
- Kuva 25 Hyvinvoivan organisaation elementit
- Kuva 26 Yhteenveto strukturoiduista kysymyksistä
- Kuva 27 Ylläpidettävät, tuettavat ja kehitettävät toimenpiteet

## **Liitteet**

- Liite 1 Kyselyn saate
- Liite 2 Työhyvinvointiarvio
- Liite 3 Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät
- Liite 4 Työtyytyväisyyteen ja työnautintoon liittyvät tekijät
- Liite 5 Fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät
- Liite 6 Työn hallintaa lisäävät tekijät
- Liite 7 Hyvään ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavat tekijät

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin tärkeys korostuu nykypäivänä kaikissa organisaatioissa eri aloilla. Työelämän jatkuva murros ja tehokkuuden tavoittelu vaatii yrityksiä suuntaamaan katsetta myös työntekijöiden hyvinvointiin sekä osaamisen kehittämiseen. Työntekijät uupuvat helpommin ja työmäärä lisääntyy koko ajan. Hyvinvoiva työntekijä tuottaa kilpailuetua yritykselle, sillä yksinkertaisimmillaan hyvinvoiva henkilöstö tuottaa parempaa tulosta yritykselle. Lisäksi työhyvinvointi ja siihen panostettavat toimet pitävät osaavat työntekijät yrityksessä mutta myös houkuttelevat uusia kyvykkyyksiä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten kohdeyrityksen esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa, millaisia kokemuksia heillä on työhyvinvoinnin johtamisesta ja minkälaiset positiiviset seikat edesauttavat heidän työhyvinvointiaan. Tavoitteena on tunnistaa voimavaroja, jotka lisäävät esihenkilöiden työhyvinvointia sekä tunnistaa erilaisia haasteita ja toisaalta myös hyväksi koettuja käytäntöjä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen.

Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on, että tutkimuksen kohteena olevat esihenkilöt osaavat, haluavat ja ennen kaikkea voivat toimia työhyvinvoinnin kehittäjinä. Myös kustannustehokkuus huomioon ottaen olisi järkevää ajatella, ettei työhyvinvointia tuoda ulkopuolelta vaan sen kehitys tulisi lähteä sisältä päin. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on siis myös saada esihenkilö itse pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ja tapoja edistää sitä tavoitteellisesti ja innovatiivisesti työyhteisössään.

Työn toimeksiantaja on OP Ryhmään kuuluva Kanta-Hämeessä toimiva Etelä-Hämeen Osuuspankki (OP Etelä-Häme). Työhyvinvointityö on ollut yrityksessä systemaattista viimeisten vuosien ajan ja tavoitteena on kehittyä kohti taitavaa organisaatiota kaikilla työhyvinvoinnin teema-alueilla. Erityisesti työhyvinvoinnin johtamiseen ja esihenkilötyöhön halutaan yrityksessä panostaa.

## 1.1 Kehittämistyön perustelut, lähestymistapa ja tutkimuskysymykset

Kehittämistoiminnan käsite on osittain avoin ja vaikeatajuinen. Usein se kuitenkin liitetään merkittäväksi työelämän osa-alueeksi, jonka pyrkimyksenä on tuottaa myönteisiä tuloksia. Nykypäivänä työhyvinvointi ja siihen liittyvät kysymykset ovat voimakkaasti arjessa läsnä ja muodostavat tärkeän osan työtä ja sen kehittämistä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyy sekä tutkimuksen että projektitoiminnan periaatteet ja sen tavoitteena on erityisesti kiinnittää huomiota järjestelmälliseen tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 9, 128)

Tutkimuksen aihevalintaan vaikutti vahvasti oma mielenkiintoni työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tarkemmin aihe rakentui yhdessä kohdeyrityksen HR-johdon kanssa ja koettiin hyödylliseksi tutkia työhyvinvointia moniulotteisesti sekä yksilön että johtamisen tasoilla. Kohdeyritys on viimeiset vuodet tehnyt systemaattista työtä työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen. Tämän myötä työhyvinvointiasiat ovat tulleet näkyväksi osaksi esihenkilötyötä ja esihenkilön roolilla nähdään yrityksessä välitön vaikutus tiiminsä jäsenten työhyvinvoinnin edistämässä. Viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta eritellä esihenkilöiden vastauksia työhyvinvoinnin osalta eikä esihenkilöiden omia kokemuksia työhyvinvoinnin johtamiseen ole aikaisemmin kohdeyrityksessä tutkittu. Tämän takia esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin ohella haluttiin löytää vastauksia myös esihenkilöiden työhyvinvointijohtamisen taitoihin. Aiheeseen liittyvät tutkimukset ja muu teoreettinen tieto osoitti, että esihenkilön rooli on huomattava työntekijöiden työhyvinvointia rakentaessa. Näin lopulliseksi tutkimuskohteeksi valikoitui kohdeyrityksen eri myynti- ja taustayksiköiden lähiesihenkilöt (n=12). Ylempi johtotaso rajattiin pois, lisäksi myöskään Pohjola Vakuutuksen esihenkilöitä ei otettu tutkimukseen mukaan.

Keväällä 2020 alkanut maailmanlaajuinen pandemia vahvasti aihevalintani ajankohtaisuutta ja tärkeyttä entisestään. Kohdeorganisaatiossa monen muun yrityksen tavoin jouduttiin nopeasti muokkaamaan ja kehittämään toimintatapoja ja mm. etätyö lisääntyi voimakkaasti. Esihenkilön työ muuttui nopeasti lähijohtajasta etätyössä joukkojaan luotsaavaksi monitaituriksi, jolta edellytetään etenkin loistavia digitaalisia taitoja. Tässä tilanteessa



korostuu entisestään sekä tiimin että esihenkilön oma työssäjaksaminen ja hyvinvointi. Kriisipsykologi Soili Poijula korostaakin poikkeustilanteessa juuri johtajien joutuvan kovimpaan testiin. Hänen mukaansa yrityksiltä vaaditaan tilanteessa suurta luovuutta ja joustavaa yrityskulttuuria, johtajilta puolestaan enemmän ihmisten johtamista. (Vehkaoja, 2020)

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten kohdeyrityksen esihenkilöt kokevat oman työhyvinvoinnin nykytilan yrityksessä sekä johdolta saamansa tuen työhyvinvointiin liittyen?
- Miten kohdeyrityksessä voidaan johtamisen keinoin tukea henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä?
- Kuinka hyvin yrityksen esihenkilöt tuntevat työhyvinvointijohtamisen toimintamallit johtamistyön tukena ja mitä haasteita he kokevat?

Tutkimukseni lähestymistapa pohjautuu positiiviseen psykologiaan perustuvaan voimavaralähtöiseen ajatteluun. Voimavara- ja ratkaisukeskeisessä työskentelyssä tarkoituksena on löytää työntekijöiden ja koko työyhteisön mahdollisuudet toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ajattelutavassa kiinnitetään huomiota yksilöllisiin, yhteisöllisiin (vuorovaikutus) sekä myös rakenteellisiin (organisatoriset) tekijöihin (Manka 2016, ss. 68–69). Hyväri ja Vuokila-Oikkonen (2018, ss. 12,16) puhuvat onnellisuusmuurista, joka tarkoittaa vaikeutta kertoa ulkopuoliselle työyhteisön sisäisistä jännitteistä sekä halua tuoda asiat positiivisemmin esille kuin mitä ne oikeasti ovat. En ole tutkijana niinkään ulkopuolinen mutta koska työntekijänä tutkin esihenkilöitä ja heidän kokemuksiaan, koin tutkija – tutkittava -asetelman haasteelliseksi ja näin en halunnut keskittyä liikaa ongelmakohtiin, koska niitä ei välttämättä olisi tullut tarpeeksi esille.

Mankan (2011, ss. 75–76) hahmottaman voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin (Kuva 1) avulla on mahdollisuus saada uusia näkökulmia ja työkaluja työyhteisön kehittämiseen. Malli painottaa huomion kiinnittämistä työn ja yksilön voimavaroihin ja niiden lisäämiseen sen sijasta, että keskityttäisiin vaan asioihin, jotka ovat huonosti. Malli jäsentyy yrityksen

sosiaalisesta, psykologisesta sekä rakenteellisesta pääomasta. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisön kuntoa, johon liittyy johtaminen ja yhteisöllisyys. Psykologiseen pääomaan kuuluu työntekijän henkinen kunto, joka koostuu itseluottamuksesta, toiveikkudesta, optimismista sekä sitkeydestä. Rakennepääomaan puolestaan kuuluu organisaation yleinen toimivuus, oppimiskyky sekä työn hallinta. Mallissa yhdistyy eri tieteenalat ja siihen on sisällytetty yksilötason lisäksi koko organisaation, johtamisen, työyhteisön sekä työn kehittämisen osa-alueet.

Koska aihe on hyvin laaja ja monimuotoinen, siitä on tehty paljon tutkimuksia sekä siitä on myös monia erilaisia määritelmiä, teoreettisen viitekehyksen kokoaminen oli haastavaa. Lisähaasteita teoriapohjan muodostukselle toi haluni saada syvällistä tietoa tutkittavien kokemusten kautta työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta kokonaisuudessaan enkä näin halunnut keskittyä vain tiettyyn työhyvinvoinnin tai sen johtamisen osa-alueeseen. Teoriapohjaa tutkimukselle luodaan alla kuvatun voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin avulla laajasti käsitellen työhyvinvoinnin käsitettä yksilön, organisaation, johtamisen sekä työn näkökulmasta. Lisäksi käyn läpi nykypäivän työympäristöä, työtapoja finanssialalla sekä työhyvinvointijohtamisen toimintamalleja organisaatiossa.

**Kuva 1. Voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli. (Manka, 2011, s.76)**



## 1.2 Työhyvinvoinnin määritelmää

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaisesti työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ koetaan turvalliseksi, terveelliseksi sekä tuottavaksi ja että sitä tekee ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Lisäksi määritelmän mukaan työntekijöiden tulisi kokea työ mielekkääksi sekä palkitsevaksi ja työn tulisi tukea myös työntekijöiden elämänhallintaa. (Työterveyslaitos. (n.d.-a))

Työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta sen kontekstin mukaan. Salojärvi (2010) nostaa esille työhyvinvointimääritelmän monimuotoisuuden ja määritelmän riippuvuuden siitä, kenen näkökulmasta sitä tarkastellaan. Myös Virolainen (2012, ss. 11–12) korostaa käsitteen eri näkökulmia, kuten että toiselle työhyvinvointi voi tarkoittaa turvallisuutta ja toiselle taas vapautta. Työntekijöiden keskuudessa korostuvat usein

odotukset esihenkilötaidoista ja vastuullisuudesta, kun taas esihenkilöt ja johto vaativat työntekijöiltään hyviä alais- ja työyhteisötaitoja. Ongelmaksi näin voi Virolaisen mukaan muodostua se, ettei kumpikaan ryhmä koe toistensa näkökulmien liittyvän omaansa ja vastuu nähdään olevan jollakulla toisella itsensä sijasta.

Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan tarkastella fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen näkökulman kautta. Nämä eri osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat vahvasti toisiinsa, jolloin käsitettä tulisi aina tarkastella kokonaisvaltaisesti. *Fyysinen työhyvinvointi* pitää sisällään fyysiset olosuhteet, työn kuormituksen sekä työergonomian ja on näin näkyvä osa työhyvinvointia. Fyysinen kuormitus eroaa huomattavasti eri toimialoilla ja asiantuntijapainotteisessa toimistotyössä sen haaste liittyy enemmänkin kehon liikkumattomuuteen. Fyysistä työhyvinvointia voidaan lisätä esimerkiksi työkierron avulla, mutta myös erilaiset tauotukset ovat hyvin tärkeitä. *Psyykkiseen työhyvinvointiin* liittyy työn stressaavuus, työpaineet ja työilmapiiri. Viime vuosina tähän osa-alueeseen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota ja se korostuu etenkin asiantuntijatehtävissä. Yksi suurin psyykkistä kuormitusta aiheuttava tekijä on kiire ja työnantajan roolina olisikin tukea henkilöstöä huolehtien riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyy myös työn mielekkyys sekä se, että työntekijä kokee oikeuden vapaasti ilmaista omia tunteuksiaan ja mielipiteitään. Työyhteisössä toimiva vuorovaikutus liittyy *sosiaaliseen työhyvinvointiin*, jossa siinäkin kiire muodostaa yhden suurimmista haasteista, jolloin sosiaalinen kanssakäyminen työkaverin kanssa voi jäädä vähäiseksi. *Henkinen työhyvinvointi* on suhteellisen tuore ilmiö ja aiemmin se on liitetty psyykkiseen työhyvinvointiin. Henkisyys ilmenee työpaikalla monin eri tavoin; miten työkaverit kohtaavat toisensa, miten yhteistyö sujuu, miten asiakkaita kohdellaan, työnautintona ja merkityksellisyyden kokemisena sekä yhteisöllisyyden tunteena. Lisäksi henkiseen työhyvinvointiin kietoutuu vahvasti oman ja työorganisaation arvomaailman harmonisuus. (Virolainen, 2012, ss. 11–12, 17–19, 24, 26–27)

### 1.3 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii paikallisesti toimiva Etelä-Hämeen Osuuspankki, joka kuuluu osana OP Ryhmään. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnalliseen malliin, jossa painotetaan yhdessä tekemistä sekä menestyksen jakamista kaikkien kesken, myös suomalaisuus on tärkeä osa ryhmän identiteettiä. (Op-Ryhmä, 2020)

OP Etelä-Häme syntyi vuonna 2014 fuusion seurauksena, jolloin yhdistyi silloiset Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki, Riihimäen Seudun Osuuspankki, Hauhon Osuuspankki sekä Lopen Osuuspankki. Tällä hetkellä OP Etelä-Hämeellä on asiakkaita noin 84 000, joista omistaja-asiakkaita noin 51 000. Pankki toimii neljän konttorin voimin laajalla toimialueella Hämeenlinnassa, Hattulassa, Riihimäellä ja Lopella ja työntekijöitä on yhteensä noin 130. OP Etelä-Hämeen johtoryhmä koostuu 6 henkilöstä ja lähiesihenkilöitä pankkitoiminnan puolella on 12. Pankkitoiminnan lisäksi myös vakuutus muodostaa yhden segmentin, tutkimuksessani kohdeyritystä ovat kuitenkin pelkästään pankkitoiminnan lähiesihenkilöt. (OP Etelä-Häme, 2020a)

OP Ryhmän visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa ja tähän liittyy johtava ja taloudellisesti vahva markkina-asema, vetovoimainen työnantajakuva, finanssialan edelläkävijyys ja asiakkaiden ensisijainen valinta, asiakkaiden lähellä oleminen sekä asiantuntevuus, luotettavuus ja vastuullisuus (OP-Ryhmä, 2020). OP Ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen ja ne ovat osa työntekijän matkaa. Ryhmän yksi strateginen painopiste vuodelle 2021 on työhyvinvoinnin näkökulmasta erinomainen työntekijäkokemus, jolla tavoitellaan hyvinvoivaa, motivoitunutta sekä osaavaa henkilöstöä tuottamaan vetovoimaisimman asiakaskokemuksen. (OP Etelä-Häme, 2020a)

OP Johtamisen periaatteet muodostuvat työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen sekä toiminnan tehokkuuden kautta seuraavista osa-alueista:

1. Varmistan tulokset
2. Näytän suuntaa

3. Kannustan oppimaan
4. Mahdollistan menestyksen (OP Etelä-Häme, 2020a)

## 2 HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ

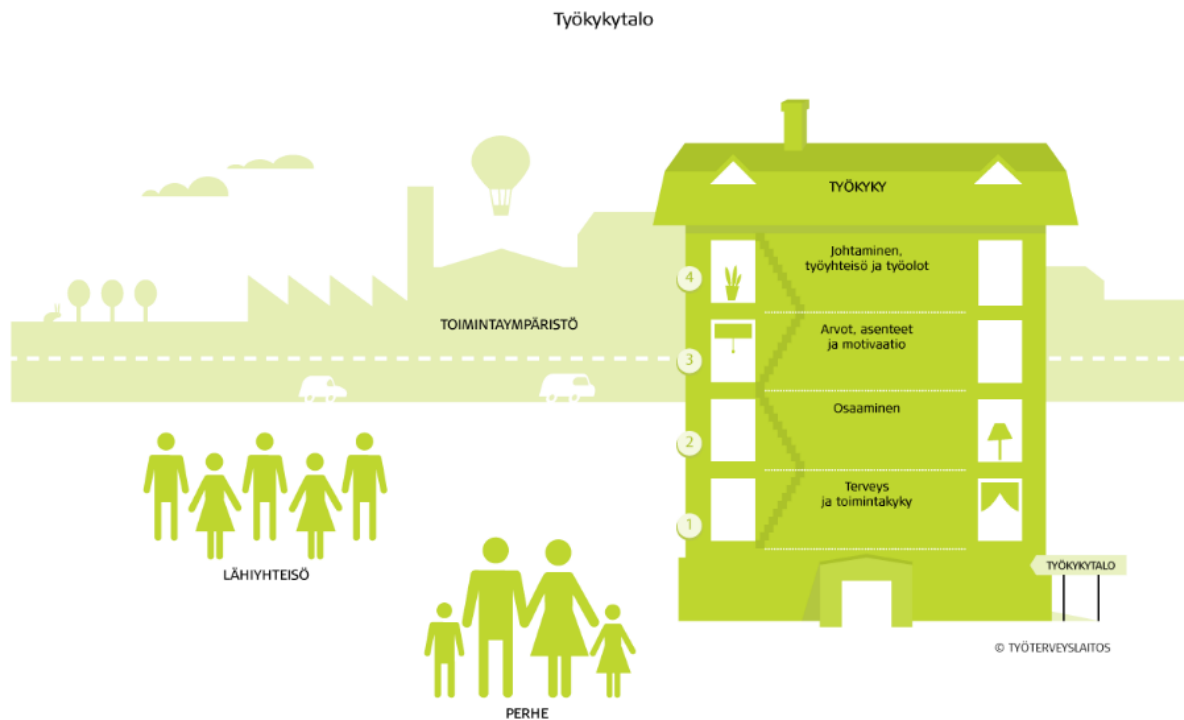
Psykologiassa ihmistä käsitellään psykofyysissosiaalisena kokonaisuutena, jonka toimintaa ohjaavat mieli (psykye), sosiaalinen tilanne sekä fyysinen minä. Ihmisen perusolemukseen liittyy syntyperäinen valmius vuorovaikutukseen, joka muodostaa suurimman osan ihmisen psyykkistä toimintaa. Sosiaalisella vuorovaikutuksella on tärkeä rooli ihmisen kehityksessä ja sen avulla ihminen kehittää sekä tunnetaitojaan että kognitiivisia taitoja. Ihmisen kognitiivisessa ja emotionaaliossa kehityksessä kulttuurilla on myös voimakas vaikutus, sen muotoja ovat esimerkiksi normit ja muoti. Ihmisen psyykkiseen toimintaan kuuluvat kognitiiviset toiminnot, kuten ajattelu, oppiminen, muisti sekä tunteet ja motiivit. Ihmisen fyysinen eli biologinen taso on myös osa ihmisen toimintaa. Biologiset toiminnot ohjaavat ihmisen mielen toimintoja mutta eivät selitä kuitenkaan psyykkisen toiminnan sisältöä. Myös perimä vaikuttaa ihmisen toimintaan. Tästä esimerkkinä vaikkapa unirytmii tai temperamentti, jotka ovat pysyviä perimän vahvasti ohjaavia ominaisuuksia. Biologiset tekijät selittävät myös ihmisen oppimisvalmiuksia sekä lahjakkuutta. (Peltomaa, ym, 2006, ss. 10,12)

Työelämässä työhyvinvoinnista puhuttaessa keskiössä on ajatus työntekijän työkyvystä, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Joissain ammateissa fyysinen toimintakyky on välttämätön, osassa taas vaaditaan enemmän psyykkistä tai sosiaalista toimintakykyä. Työterveyslaitoksen mukaan työikäisen väestön toimintakykyä heikentävät mm. liikunnan puute, epäterveellinen ruokavalio, mielenterveysongelmat, tupakointi ja liiallinen alkoholin käyttö. Viime kädessä työntekijällä itsellään on vastuu omasta hyvinvoinnistaan mutta työpaikoilla on myös paljon mahdollisuuksia. Työntekijän elintapojen kohentamiseen sekä edistämiseen tulisi panostaa, jotta myös tulevana vuosina olisi riittävästi työkykyistä työvoimaa. (Työterveyslaitos, n.d.-c)

Työkyky voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä olevan se osa yksilön toimintakyvystä, jonka työtehtävien suorittaminen vaatii. Työkykykäsitteen syntyminen ajoittuu 1990-luvulle, jolloin erityisesti työntekijöiden fyysinen kunto oli kehittämisen kohteena ja työpaikoilla kehitettiin paljon TYKY-toimintaa, joka painottui lähinnä virkistys- ja liikuntapainotteiseen toimintaan (Manka, 2011, ss. 60–61). Työkyvyn käsitettä havainnollistaa hyvin Juhani Ilmarisen ja työterveyslaitoksen työkykytalo -malli (Kuva 2), jonka mukaan vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen sekä yhteiskunnan kesken. Talo koostuu neljästä kerroksesta, alin kerros liittyy terveyteen ja toimintakykyyn ja se muodostaa työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa on osaaminen ja sen perustana on ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamisen merkitys on korostunut viime vuosina, koska uusia osaamisalueita syntyy jatkuvasti eri toimialoilla. Arvot, asenteet ja motivaatio sekä työelämän ja vapaa-ajan yhdistäminen muodostavat kolmannen kerroksen. Se kuinka mielekkäänä työ koetaan, vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Neljänteen kerrokseen kuuluu esihenkilötyö ja johtaminen sekä myös työyhteisö ja työolot. Esihenkilöillä on merkittävä vastuu ja velvollisuus kehittää työpaikan työtoimintaa. Jotta työkykytalo pysyy pystyssä, on sen kaikkien kerrosten tuettava toinen toisiaan. On myös erittäin tärkeää ymmärtää kehittää eri kerroksia ihmisen ja työn muuttuessa. Taloa ympäröi eri verkostot; perhe ja lähiyhteisöt, myös yhteiskunnan rakenteilla ja säännöillä nähdään vahva vaikutus työkykyyn.

(Työterveyslaitos, n.d.-b)

Kuva 2. Työkykytalo. (Työterveyslaitos, n.d.-b)



Työhyvinvoinnin keskiössä on aina työntekijä itse ja henkinen kunto luo perustan työhyvinvoinnille. Henkisen hyvinvoinnin ja fyysisen kunnan voidaan nähdä kulkevan käsikädessä. Lisäksi fyysinen kunto on luonnollisesti vahvasti yhteydessä myös hyvään terveyteen ja sitä kautta jaksamiseen ja hyvinvointiin. Liikunta-alan asiantuntijat puhuvat usein fyysisestä kunnosta sekä terveystalosta. Fyysisen kunnan nähdään tarkoittavan ensisijaisesti hyvää suorituskykyä, kestävyyttä ja lihasvoimaa, terveystalosta kannalta taas tärkeää on ihannepaino ja tuki- ja liikuntaelimestön terveys. Kuntoliikunnalla siis tavoitellaan parempaa fyysistä kuntoa, terveystalosta tavoitteena taas on ylläpitää terveystalosta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin hyvinvoivaa työntekijää psykologisen pääoman ja elämänhallinnan sekä terveyden ja fyysisen kunnan kautta. (Huttunen, 2018)

## 2.1 Psykologinen pääoma ja elämänhallinta

Luthans, Yousser ja Avolia (2006, s.3) määrittelevät psykologisen pääoman tarkoittavan yksilön positiivista kehitystilaa, jolle on tunnusomaista; 1) omaksua haastavat tehtävät ja



panostaa tarvittaviin ponnistuksiin menestyäkseen niissä, 2) omaksua optimistinen asenne ja luottaa omaan menestykseensä nyt ja tulevaisuudessa, 3) sinnikkyys tavoitteiden saavuttamisessa ja tarvittaessa löytää vaihtoehtoiset polut niiden saavuttamiseen sekä 4) kyky selviytyä ongelmista ja vastoinkäymisistä.

Luthansin ym. (2006, ss.3–4) mukaan psykologisen pääoman kehittämällä yritysten on mahdollisuus saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. He korostavat nykypäivän organisaatioiden suuria haasteita, jotka liittyvät jatkuviin muutoksiin, kasvuun ja tehokkuuden lisäämiseen. Yksi suuri haaste heidän mukaansa liittyy ei niinkään tarvittavien lahjakkuuksien löytämiseen, vaan inhimillisten ja henkisten voimavarojen hyödyntämiseen ja kehittämiseen, jotta pystyttäisiin saavuttamaan ja myös ylläpitämään kilpailuetua.

Psykologisen pääoman käsitteen kautta positiivinen psykologia on levittäytynyt työelämän johtamiseen. Psykologisen pääoman resurssit voidaan nähdä pysyvinä tunnetiloina, joita pystytään tutkijoiden mukaan kehittämään, muokkaamaan sekä valmentamaan (Saari & Harni, 2015). Luthans ym (2006, s.4) käsittelevät psykologista pääomaa neljän eri ominaisuuden kautta, joita ovat: **toiveikkuus, optimismi, sitkeys ja itseluottamus**.

**Toiveikkuus** liittyy haluun asettaa ja saavuttaa tavoitteita. Toiveikas henkilö on itsenäinen ihminen, joka tarvitsee tilaa itselleen ja hänellä on usein tarve asettaa tavoitteet vaativiksi. Käskykulttuuri aiheuttaa toiveikkaalle työntekijälle voimakasta turhautumista eikä hän tällöin käytä kaikkia kykyjään työyhteisön hyödyksi. Toiveikkuutta työyhteisössä lisäävät vaikutuksen mahdollisuus realistisiin tavoitteisiin, tavoitteiden pilkkominen palasiin, vaihtoehtoiset tavat päästä tavoitteisiin, sananvalta sekä harjoittelu ja koulutus. (Manka, 2011, ss. 154–155)

**Optimistisuuteen** liittyy positiivinen ajattelutapa, kun taas pessimisti ajattelee tulevaisuuden tapahtumat negatiivisesti. Optimistisuus ei kuitenkaan tarkoita jatkuvaa iloisuutta ja uskoa kaikkeen mahdolliseen. Enemmänkin se kannustaa itsekuriin, menneisyyden analysointiin sekä tarkkaan tulevaisuuden ennakoivaan suunnitteluun. Optimistisuuteen sekä pessimistisyyteen liittyy noidankehä. Kielteiseen noidankehään pystytään vaikuttamaan

esimerkiksi lisäämällä myönteistä palautetta henkilöille, jotka käyttävät epämielekkästä mallia. Myös toimintatavan kyseenalaistaminen konkreettisessa tilanteessa voi olla hyödyllistä. Kysymys on siitä, että ihminen oppii reagoimaan eri tavoin samankaltaisten tilanteiden toistuessa. Tutkijat korostavat kuitenkin pelkän reflektion vajaata tehoa, joka korostuu tilanteissa, joissa epäonnistumisen kokemus on raskas tai kaukana menneisyydessä. Työpaikoilla olisikin hyödyllistä miettiä, miten optimistisuutta tai pessimistisyyttä ilmenee. Kun löydetään oikeanlaisia polkuja tavoitteiden saavuttamiseksi ja työntekijät saavat varmuuden tunnistaa matkalla esiintyviä esteitä ja haasteita, saadaan pohjaa positiivisten odotusten kehittymiselle. Positiivisiin odotuksiin liittyen ryhmä voi toimia vahvana resurssina palautetta antamalla. (Manka, 2011, ss. 157–161)

**Sitkeyteen** liittyy vahvasti joustavuus sekä lannistumattomuus. Epäonnistumista huolimatta sitkeä ihminen jaksaa aloittaa uudelleen alusta ja puskea kohti tavoitetta. Sitkeys ei tarkoita vahvuutta ja älykkyyttä vaan enemmänkin se tulisi liittää sopeutumiseen. (Manka, 2011, ss. 161–162)

**Itseluottamus** tarkoittaa ihmisen uskoa omaan kykyihinsä ja resursseihin saavuttaa joku tietty tehtävä menestyksekkäästi. Itseluottamukseen liittyy myös vahva hallinnan tunne. Itseluottamuksen käsite pohjautuu itsetehokkuuden käsitteeseen, jolla taas on iso rooli ihmisen toiminnassa. Hyvän itseluottamuksen omaava ihminen asettaa korkeita tavoitteita itselleen, on motivoitunut ja valmis ottamaan haasteita. Itseluottamusta tarkasteltaessa on hyvä ottaa huomioon, että se ei välttämättä toteudu kaikilla yksilön osa-alueilla; ihminen voi olla hyvin itseluottavainen puhuja mutta ei taas usko itseensä esimerkiksi työntekijöiden tunteiden tulkitsemisessa. On myös viitteitä siitä, että itseluottamusta voi kehittää harjoittelemalla ja myös positiiviset kokemukset ruokkivat sitä. Yksi tärkein osa itseluottamuksen kehittämisessä on palaute työtovereilta sekä esihenkilöltä. Lisäksi hän korostaa yksilön omaa käyttäytymistä, johon kuuluu riskien ottaminen, toisilta oppiminen, sosiaalinen vaikuttaminen ja aktiivisesti palautteen pyytäminen sekä huomioida omaa työhyvinvointia lisääviin tekijöihin. (Manka, 2011, ss. 151–152)

## 2.2 Terveys ja fyysinen kunto

Maslown motivaatioteorian mukaan ihmisen tulisi tyydyttää ensisijaisesti psykofysiologiset perustarpeensa, jotta hän voisi jatkaa muiden tarpeiden tyydyttämistä. Näihin tarpeisiin kuuluu terveellinen ravinto, lepo ja uni, liikunta sekä edellisten osa-alueiden kautta sairauksien ehkäisy ja hoito. Ensisijaisesti työntekijä tyydyttää nämä tarpeet terveellisillä elämäntavoilla, organisaation rooli on antaa tukea esimerkiksi työpaikkaliikunnan sekä työpaikkaruokailun kautta. Lisäksi terveystarkastukset sekä fyysisen kunnon mittaukset nousevat tärkeään rooliin työnantajan näkökulmasta. (Rauramo, 2004, ss. 39–40)

Terveyden ja fyysisen kunnon ylläpitäminen on viime kädessä henkilön itsensä vastuulla mutta myös työnantaja voi toimillaan edistää hyvää työkykyä (Työterveyslaitos, n.d.-c.). Työpaikoilla on aikaisemmin ajateltu, että työntekijöiden elintapoihin ei ole työnantajalla minkäänlaista velvollisuutta vaikuttaa. Nykyään liikunnan ja sairaspöissaolojen yhteys on tunnistettu ja monilla työpaikoilla on alettu edistämään terveellisten elintapojen noudattamista esimerkiksi liikuntatapojen taloudellisella tukemisella, terveelliseen ravitsemukseen liittyvien luentojen sekä painonhallintaan liittyvien ohjelmien avulla. (Virolainen, 2012, ss. 166–168)

Terveellisen ravinnon ja työhyvinvoinnin yhteys on kiistaton. Ruokavaliolla voidaan vaikuttaa erilaisiin työhyvinvoinnin osatekijöihin kuten mieleen, painonhallintaan sekä sydän- ja verisuonisairauksiin. Pääsääntöisesti yksilö vastaa itse terveellisen ruokavaliion noudattamisesta, mutta ruokailutottumusten muuttamisessa työyhteisön kulttuurilla on suuri vaikutus. Yrityksellä on mahdollisuus tukea terveellisiä elämäntapoja järjestämällä terveellinen ja ravintorikas työpaikkaruokailu sekä lisäksi järjestämällä esimerkiksi ravintoluentoja. (Rauramo, 2004, ss.49–51)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen professori Juhani Eskola (2017) pohtii artikkelissaan terveyden edistämisen vastuualueita yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Hän korostaa, että lihavuuden ehkäisy on nähty pitkään yksilöiden tehtävänä. Tähän apuna on ollut viranomaisten, terveydenhuollon ja median antama tieto terveellisestä ruoasta. Samaan

aikaan yhteiskunta on kuitenkin kehittynyt siihen suuntaan, että tiheäenergiset ruoat ja sokeripitoiset juomat ovat lisääntyneet kauppojen hyllyillä, lisäksi pakkaus- ja annoskoot ovat suurentuneet ja ruokaa on yhä enemmän ja laajemmin esillä. Eskola korostaa näkemystä, että syöminen ei useinkaan ole tietoista vaan sitä ohjaa automaattisesti runsas ja monipuolinen läsnä oleva ruoka. Näin ollen yhteiskunnan tulisi siis ottaa huomioon väestön terveys kaikessa päätöksenteossa ja tuoda terveelliset valinnat ihmisille helpoiksi sekä luonteviksi. Myös Jallinoja, Mäkelä ja Niva (2018) nostavat esiin tarjonnan runsauden, valinnan pakon ja näistä syntyvät jännitteet. Heidän mukaansa yleisiä terveysorganisaation oikeaoppisia ravintomalleja haastetaan yhä useammin ja esimerkiksi vähähiilihydraattiset ruokavaliot sekä vegaaninen ruokavalio on nähty vastauksina moniin ravintoon liittyviin ongelma-alueisiin. Lisäksi tutkijat korostavat haasteita, jotka liittyvät erilaisiin ravinto-odotuksiin ja niiden yhteensovittamiseen. Jallinoja, ym. (2018) korostavat terveydenhuollon näkökulmasta haasteellisuutta yhdistää tieteellinen viesti terveellisestä ruokavaliosta sekä yksilön muut toiveet, jotka kohdistuvat syömiseen.

FinRavinto 2017 -tutkimus osoitti työpaikkaruokailun ja terveellisten ravintotapojen yhteyden. Tutkimuksen mukaan työntekijät valitsivat mieluiten henkilöstöravintolassa syömisen, mikäli se vaan oli mahdollista valita. Lisäksi tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että henkilöstöravintoloissa syövien työntekijöiden ravinto oli terveellisempää verrattuna omia eväitä nauttiviin. Huomionarvoista on se, että henkilöstöravintolan saatavuuden lisääminen heijastuisi työntekijöiden ruokavalion laatuun sekä tasaisi myös sosioekonomisia eroja. (Valsta ym., 2018)

Palautumisen ja rasituksen terve yhteensovittaminen on ihmisen hyvinvoinnille erityisen tärkeää. Jatkuva rasitus ilman palautumista kuluttaa ihmistä sekä fyysisesti että henkisesti, työpaikoilla tämä voi näkyä esimerkiksi toimimattomina työaikajärjestelyinä. On hyvä tiedostaa, että lepo ei aina tarkoita nukkumista, vaan se tulisi nähdä enemmänkin henkisenä prosessina, johon liittyy sosiaaliset verkostot sekä perheen kanssa vietetty vapaa-aika. Uni- sekä lepovajeen vaikutukset näkyvät tarkkaavaisuudessa, luovuudessa, muistissa, oppimisessa, mielialassa sekä asioiden hallinnassa. (Työterveyslaitos, n.d.-d.) Työelämässä lisääntynyt psykososiaalinen kuormitus on lisännyt työntekijöiden väsymystä ja uupumista,

ja tämän myötä unihäiriöt ovat lisääntyneet koko 2000-luvun ajan. Terveystalon raporttien mukaan joka kolmannella asiakkaalla on unihäiriöitä. (Uniliitto, 2020, s. 4)

Palautuminen tulisi olla tehokasta vapaa-aikana mutta erityisen tärkeää se on myös työpäivän aikana. Vapaa-ajalla siitä huolehditaan riittävän unen sekä sosiaalisen elämän vaihtelujen avulla, tärkeää on myös saada ajatukset irti työstä. Työpäivän aikana palautumista tapahtuu lounas- ja kahvitauoilla, tasaisesti pidetyt mikrotauot ovat myös hyvin tärkeitä. (Työterveyslaitos, n.d.-d.)

Teknologian tuomat arkea helpottavat välineet ovat omalta osalta vähentäneet työntekijöiden fyysistä aktiivisuutta sekä työn fyysistä kuormitusta. Vaikka globaalisti puhutaan jopa liikkumattomuuden pandemiasta, on ongelmiin havahduttu ja useimmissa työtehtävissä nykypäivänä mahdollistettu säännöllinen liikkuminen tai vähintään edes seisominen. On selvää, että säännöllisellä liikunnalla on myönteisiä terveysvaikutuksia ja tämän takia keskusteluihin on noussut riittämättömän liikunnan yhteiskunnallinen hinta, joka näkyy suoraan terveydenhuoltomenoina, työn tuottavuudessa, sairauspoissaoloissa sekä ennenaikaisena eläköitymisenä. Lisäksi erilaisten tutkimusten mukaan liikunnallisesti aktiiviset työntekijät ansaitsevat enemmän vähemmän liikkuviin kollegoihinsa verrattuna sekä lapsuuden ja nuoruuden vapaa-ajan liikunnalla voidaan nähdä yhteys koulutus- ja työuriin aikuisena. (Kari, 2018)

Johtamisen kehittämistä tutkinut Päivi Mayor yhdessä Marjo Riskun kanssa käsittelevät oppaassaan yksilöllisiä motivointitekijöitä. He nostavat esiin ruumiillisen aktiivisuuden ja korostavat sen olevan yksi elämän perustarpeista. Ruumiillisesti aktiiviset ihmiset muuttuvat levottomiksi paikallaan istuessaan ja juuri nämä ihmiset ovat varmasti ensimmäisinä iloinneet sähköpöydistä tai kävelykokouksista. Tutkijat painottavat sekä vähäisten liikkujien, että ruumiillisesti aktiivisten ihmisten motivointia. Aktiivisten liikkujien johtamisessa tulisi ymmärtää heidän liikunnan tarpeesta johtuva levottomuus järjestämällä säännöllisiä jaloittelutaukoja, kävelykokouksia sekä antamalla mahdollisuus harrastaa liikuntaa myös työpäivän aikana. Tärkeää olisi myös antaa palautetta heidän hyvästä kunnostaan ja jaksamisesta. Vähän liikkuvien ihmisten motivointikeinoina eivät taas toimi liikuntasetelit ja

kuntosalikortit vaan heidän innostamiseen liikunnan pariin vaaditaan laaja-alaista ymmärrystä heidän muista motiiveistaan ja niiden avulla saada heidät huolehtimaan kunnostaan paremmin. (Mayor & Risku, 2018, ss. 132–135)

Tuottavuuden näkökulmasta työpaikkaliikuntaan panostaminen ja sen tuotokset ovat monimutkainen kokonaisuus. Auran (2015) mukaan hyvällä tuottavuuden johtamisella on selkeät vaikutukset työpaikkaliikunnan osallistumisen aktiivisuuskäyrissä. Hänen analyysinsä mukaan tapauksissa, joissa suurin osa työntekijöistä osallistuu aktiivisesti liikuntaohjelmaan, tuotokset ovat kaksinkertaiset panostuksiin nähden. Suurin haaste yrityksille on ollut heikkokuntoisten ja epäterveellisiä elintapoja noudattavien mukaan saaminen ja sitouttaminen hyvinvointiohjelmiin, yleensä vaan n. 20–30 prosenttia työntekijöistä saadaan aktiivisesti mukaan. Haasteista huolimatta heikkokuntoisten ryhmään tulisi yritysten kuitenkin panostaa ja miettiä luovasti keinoja lisätä heidän aktiivisuuttaan, sillä kyseinen ryhmä aiheuttaa eniten sairaspöissaoloja ja ennaikaiselle eläkkeelle siirtymisiä. (Virolainen, 2012, ss. 166–168, 173–174)

### **2.3 Keinoja työn hallintaan**

Työn kuormitustekijät voidaan jakaa fyysisiin ja psykososiaalisiin tekijöihin. Fyysiset kuormitustekijät liittyvät työasentoihin, liikkumiseen ja fyysisen voiman käyttöön. Psykkiset kuormitustekijät liittyvät ristiriitaan työn vaatimusten ja voimavarojen välillä ja niitä voivat olla mm. epäselvät tavoitteet työssä, jatkuvat muutokset ja epävarmuus, liikaa työtä, jatkuva kiire, ei mahdollisuutta kehittyä ja palautteen ja arvostuksen puute. Sosiaaliset kuormitustekijät ovat taas työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä asioita, kuten työyhteisöongelmat, epätasa-arvon kokeminen, tyytymättömyys esihenkilötyöhön ja työn organisoimien ongelmat. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a; Työturvallisuuskeskus, n.d.-b)

Suomalaisessa työelämässä kiire on yksi suurimmista psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Tämä havainto perustuu mm. laajaan Suomessa vuosina 2012–2014 tehdyn MEADOW-tutkimuksen (Measuring the Dynamics of Organisation and Works) tuloksiin. Tutkimuksessa havaittiin, että kolmannes työntekijöistä arvioi 75 % tai enemmän työajasta kuluvan hyvin

nopean työtahdin vallitessa. Kiirettä ei tulisi nähdä pelkästään kielteisenä asiana, sillä sopiva aikapaine voi myös auttaa tehostamaan työskentelyä. Jatkuva kiire sen sijaan lisää stressiä ja pitkittyessään heikentää työhyvinvointia ja tuottavuutta, lisäksi myös merkittävä määrä työtapaturmista tapahtuu kiireessä. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016, ss.11,27)

Kiire liittyy vahvasti ajankäytön hallintaan, joten ajanhallintakeinoilla voidaan vaikuttaa työn hallinnan kokemukseen. Kiireen taustalta löytyy myös ulkoisia tekijöitä, joihin työntekijä ei voi suoranaisesti vaikuttaa, kuten asiakkaiden asettamia aikatauluja sekä sisäisiä tekijöitä, kuten niukat resurssit suhteessa työtehtävien määrään. Kiireen hallintaa tulisi kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa organisoimalla töitä uudelleen ja rakentamalla yhteisöllisiä pelisääntöjä, joiden avulla on mahdollisuus jakaa kiiretaakkaa. Muutostilanteisiin liittyen on tärkeää huomioida töiden määrä ja osaaminen, lisäksi työntekijöiden lisääntynyt mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin auttaa muutostilanteissa. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016, s.27)

Työn hallintaan liittyy työn sisältö, työn itsenäisyys, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työroolin selkeys. Kun työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää aikatauluista ja menettelytavoista, koetaan se usein mielekkääksi. Työn mielekkyyden kokeminen edellyttää myös osaamisen käyttömahdollisuuksia, hyvin määriteltyjä tehtäväkokonaisuuksia sekä työn merkityksellisyyttä. Työn hallintaan liittyy voimakkaasti työn vaatimusten ja hallinnan tasapaino. Hyvä työn hallinta johtaa työhön sitoutumiseen ja vähäisiin poissaoloihin. Huono työn hallinta voi pitkittyessään johtaa masennukseen ja sairastumiseen. (Manka, 2006, ss.192–196) Hallitakseen työtään työntekijällä itsellään tulisi olla taito tunnistaa ja käyttää hyväkseen tarjolla olevia mahdollisuuksia vaikuttaa mutta myös esihenkilön rooli työn hallinnassa on merkittävä. Esihenkilöllä on mahdollisuus lisätä työn hallintakeinoja esimerkiksi delegoimalla vastuuta sekä aktiivisella vuorovaikuttamisella työntekijöiden kanssa. Esihenkilön aito halu tukea työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, työympäristöön sekä työolosuhteisiin edistää työn hallintaa. (Porkka, 2016)

Hyvinvoiva finanssiala hanke toteutettiin vuosien 2014–2015 välillä. Hankkeen tavoitteena oli lisätä näkemystä tulevaisuudesta, alan tulevista muutoksista sekä tarvittavista toimenpiteistä. Hankkeessa nousi esiin voimakas digitalisoituminen ja sen myötä tulevat teknologiahaasteet, jotka finanssialalla lisäävät kuormitusta. Lisäksi arkipäivää olevat jatkuvat muutoshankkeet sekä yt-neuvottelut koettiin kuormittavina. Henkilöstön näkökulmasta kysymyksiä herätti erityisesti työn hallinta sekä vaikuttamismahdollisuudet, sillä henkilöstö kokee tällä hetkellä työn aikapaineet vahvaksi työskentelyn laatua heikentäväksi tekijäksi. (Rajander-Juusti, R. 2015, ss.4, 32)

Työntekijän omat keinot työn kuormittavuuden hallintaan liittyy asenteisiin, arvoihin, vuorovaikutustaitoihin, osaamiseen ja uuden oppimiseen, työtapoihin, motivaatioon sekä kokemukseen. Työn ja työtapojen kehittäminen on yksi tärkeimmistä yksilön käytettävissä olevista kuormituksen hallintakeinoista. Yksi keino vähentää työn kuormittavuutta ja sen lisäämää stressiä on työn tuunaaminen. Käsitteenä se on suht tuore ja työterveyslaitoksen määritelmän mukaan se tarkoittaa oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi samalla haastaen perinteisen ajattelutavan, jossa työn kehittäminen olisi pelkästään työnantajan vastuulla. (Työterveyslaitos, n.d.-f; Työturvallisuuskeskus, 2018) Jalmari Eklund ja Reidar Wasenius keskustelivat 9.1.2020 webinaarissa työhyvinvoinnin sekä työn tuunaamisen ja kehittämisen yhdistämisestä. Eklund korostaa, että asioita tulisi miettiä enemmän yhdessä eikä pelkästään johtotasolla. Hän painottaa myös, että esihenkilöillä pitäisi olla yhteinen käsite työn kehittämisen ja kuormittamisen tarpeesta. Perinteiset tavat työn kehittämiseksi ovat muuttuneet ja nykyään kehittämistyö tulisi olla osa päivittäistä työtä. Työn tuunaamiseen liittyen Eklund korostaa pysähtymistä kaiken kiireen keskellä miettimään, mitä asioita tulisi tehdä paremmin, jotta työhyvinvointi ja työn tulokset kehittyisivät rintarinnan. (Parkkila, J. 2019)

### **3 HYVINVOIVA ORGANISAATIO JA TYÖYHTEISÖ**

Kirjallisuudessa hyvinvoivan organisaation määritelmiä on lukuisia. Kehusmaa (2011, ss.110-111) pohtii kirjassaan hyvän työyhteisön ominaisuuksia ja hänen mukaansa kansainvälinen yrityskulttuuria ja työntekijäkokemusta mittaava organisaatio Great Place to Work



määrittelee hyvän työpaikan sellaiseksi, jossa työntekijöiden ja johdon välillä vallitsee luottamus, lisäksi työntekijät ovat ylpeitä työstään ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä. Kehusmaa (2011, ss.110-111) nostaa esiin myös professori Juha Hakalan seuraavanlaisen kuvailun hyvän työyhteisön ominaisuuksista;

- työpaikkaan on mukava tulla
- työntekijät ovat sitoutuneita
- työpaikka sallii erilaisuuden
- poissaoloja on vähän ja vaihtuvuus on pieni
- esihenkilö-alais -suhteet ovat hyvät
- työstä saa palutetta
- työnjako on selkä ja oikeudenmukainen
- työmäärä on kohtuullinen
- työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet kehittää ammattitaitoansa
- yhteistoiminta ja sosiaalinen kanssakäyminen on luontevaa
- kiusausta ei esiinny

Kehusmaan (2011, s. 112) oman käsityksen mukaan hyvinvoiva, tuottava ja voimaantuva työyhteisö muodostuu kunnan olosuhteista, reilusta johtamisesta, mielekkästä ja sujuvasta työstä sekä tukevasta työyhteisöstä. Mankan (2006, ss. 75-77) mukaan yksi yritysten tärkein kilpailuetu muuttuvassa toimintaympäristössä on jatkuva uudistumisen kyky, joka omalta osaltaan lisää hyvinvointia. Uudistuminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, joka taas vaatii organisaatiolta rakenteiden joustavuutta ja kannustavaa sekä uudistumista tukevaa organisaatiokulttuuria. Oppimistavoitteiden tulisi kytkeytyä selkeästi yrityksen visioihin ja strategiaan ja muutoksia olisi myös osattava johtaa.

### **3.1 Strategian avulla kohti menestystä ja tavoitteellista toimintaa**

Visiolla tarkoitetaan haluttua tahtotilaa, jonka koko organisaatio ymmärtää. Strategiat puolestaan ovat konkreettisia keinoja ja tekemisiä, joilla haluttuun tavoitteeseen päästään. Jokaisen yrityksen tavoitteellinen toiminta vaatii selkeätä visiota ja strategiaa. Henkilöstö

tulisi ottaa mukaan tavoitteiden luomiseen, sillä mitä enemmän he saavat olla mukana, sitä tavoitteellisemmin he ovat myös kiinnostuneita toimimaan. Tavoitteellisuuteen liittyy vahvasti se, että jokainen työntekijä tiedostaa oman perustehtävänsä sekä sen, mitä hänen pitäisi siinä saavuttaa. (Manka, 2011, ss.79, 83; Manka, 2006, ss.78–79)

Nykyisin monet yritykset ovat siirtyneet pois perinteisestä mallista, jossa pelkästään johto vastaa strategian tuottamisesta ja ymmärtäneet tärkeäksi ottaa suunnitteluun mukaan monia eri henkilöstöryhmiä sekä organisaatiotasoja (Lindroos & Lohivesi, 2010, s.47). Op-Ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio kuvaa yhdessä Timo Vuoren kanssa kirjassaan uudenlaisen tavan tehdä strategiaa. Myös hän painottaa, että henkilöstöä pitää kuunnella ja ymmärtää, ennen kuin johto voi kuvata uuden asian niin, että se vetoaa henkilöstöön. Ritakallion mukaan johto ei voi muokata uutta strategiaa, ennen kuin se on ymmärtänyt mitä henkilöstö pitää mielekkäänä ja mitä se taas inhoaa. Johdon vastuu on suuri, samaan aikaan sen on innostettava henkilöstöä uuden strategian toteuttamiseen ja toisaalta taas opetettava heille valmius luopua tavoitteesta, mikäli organisaatio ei sitä voikaan toteuttaa. Tämä kaikki tarkoittaa henkilöstöltä jatkuvaa muutoksen tunnustamista, hyväksymistä sekä arvostamista. (Ritakallio & Vuori, 2018, ss.132, 136–137, 140)

Strategisen suunnitelman muuttaminen osaksi päivittäistä toimintaa vaatii erittäin taitavaa esihenkilötyötä. Kuten aikaisemmin jo todettiin, ei millään suurilla suunnitelmilla ole merkitystä, ellei henkilöstö pysty omaksumaan uutta strategiaa ja ryhdy myös toteuttamaan sitä. Koska esihenkilö vastaa strategian toteuttamisesta, heidän sivuuttamisella strategiaprosessista on hintansa. Ilman keskijohdon aktiivista osallistumista moni strategiahanke epäonnistuu tai esihenkilötä kuormittaa liian lennokkaiden suunnitelmien toteuttaminen käytännössä. Parhaimmissa organisaatioissa on ymmärretty, että strategiaprosessi on koko organisaation yhteinen kehityspolku, jolla hyödynnetään koko henkilöstön kehityspotentiaali. Strategian syvällisen tuntemuksen kautta esihenkilö pystyy noudattamaan strategisia linjauksia johtamistyössään ja onnistunut toimiminen strategian toteuttajana mahdollistaa menestymistä. Suurin uhka onnistuneen strategiatyön toteuttamiselle on kiire, joka pakottaa esihenkilön toistuvasti valitsemaan keskittymisen kiireellisiin asioihin tärkeiden asioiden sijaan. (Salminen, 2017, ss.101–107)

Myös yrityksen työhyvinvointityö tulisi nähdä irrallisten toimenpiteiden sijasta vahvana osana yrityksen strategiaa ja prosesseja, tällöin puhutaan strategisesta työhyvinvoinnin johtamisesta, jota käsittelem tarkemmin kappaleessa 4.

### **3.2 Joustava rakenne ja kulttuuri mahdollistavat jatkuvan kehittymisen**

Joustava rakenne mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon omalla toimialueellaan. Joustavan rakenteen toimivuuden mahdollistaa yhteiset säännöt, jotka kaikki tuntevat, tällöin myös työntekijän on mahdollista ottaa päätöksenteossaan yhteiset säännöt huomioon. Joustava rakenne tuo lisäksi vastuuta työntekijöille ja näin edelleen lisää työn mielekkyyttä sekä aloitteellisuutta. (Manka 2011: 83–84) Se kuinka korkea tai alhainen organisaatorakenne on, vaikuttaa vahvasti myös organisaatioilmapiiriin, jolla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten yhteisöllisesti tekemiä havaintoja johtamisesta, autonomiasta, luottamuksesta sekä yhteistyöstä. Matala organisaatio mahdollistaa ihmisten, ideoiden, voimavarojen sekä prosessien jatkuvan uudelleenjärjestelyn virallisen hierarkian ollessa mahdollisimman vähäistä. Korkeassa organisaatorakenteessa tyypillistä on tiukka kontrolli ja hierarkkiset päätökset ja näin se soveltuu varsin huonosti osaamisen ja tietämyksen johtamiseen. (Manka, 2006, ss. 86–87)

Matalan organisaation tunnuspiirteisiin kuuluvasta itseohjautuvuudesta puhutaan paljon ja sen avulla on monissa organisaatioissa parannettu ihmisten työmotivaatiota. Sen tavoitteena on lisätä yksilön ja tiimien päätösvaltaa sekä toimintavapauksia. Itseohjautuvuuden käyttöön viemisessä tulee kuitenkin muistaa, että yksilöiden kyky itseohjautuvuuteen eroaa toisistaan. Osa työntekijöistä vaatii apua ja tukea sekä sitä että heille kerrotaan selkeästi työtehtävät, toiset taas pystyvät helposti hyppäämään itseohjautuvaan työntekoon eivätkä tarvitse siinä suurta valmennusta. Tiimityö on yksi toiminnallisen joustavuuden mahdollistaja työpaikalla ja itseohjautuville organisaatioille onkin tyypillistä, että ne on rakennettu tiimeittäin. Puhutaan yhteisohjautuvuudesta; kaikkien jäsenten on kannettava vastuu omasta työstään, koska tuloksiin vaikuttaa kaikkien tiimin jäsenien työpanos. Esihenkilöt toimivat säännöllisesti sparraajina ja coacheina, jotka

pitävät huolta, että työt jakaantuvat tasaisesti ja että kaikki tekevät oman osuutensa yhteisten tavoitteiden eteen. (Kettunen, 27.11.2018)

Finanssialan murroksen ja asiakkaiden käyttäytymismallien muutoksen johdosta OP Ryhmä aloitti pitkäjänteisen kulttuurimuutoksen, jonka seurauksena on ollut hiljalleen siirtyminen kohti itseohjautuvaa organisaation toimintamallia. Pääjohtaja Timo Ritakallio muistuttaa, että kilpailun kiristytessä tärkeimmässä roolissa ovat työntekijät ja heidän kykynsä luoda paras asiakaskokemus. Raha ei voi enää mitata pelkästään menestystä organisaatiossa, vaan työntekijöiden on myös voitava hyvin. Tärkeää on luoda pohja työntekijän kehitykselle itseohjautuvan tiimin sekä avoimen ilmapiirin kautta. Aiemmin OP Ryhmässä toimittiin hyvin hierarkiamaisesti mutta nykyään on siirrytty kohti matalaa organisaatorakennetta, tämä näkyy mm. siinä, että pääjohtajalle raportoi enemmän ihmisiä kuin aiemmin. Ritakallio painottaa, että muutosta organisaatiossa on rakennettu erityisesti nuorten työelämää kohtaan muuttuneista odotuksista käsin. Hän kertoo myös, että tällaisen kulttuurisen muutoksen läpivieminen on kestänyt pitkään ja johdon osa muutoksen eteenpäin viemisessä, innostamisessa ja suunnan näyttämisessä on ollut hyvin suurin. (Ritakallio, 2019; Ketola, 2019)

Ei ole olemassa organisaatiota ilman kulttuuria. Organisaatiokulttuurista puhuttaessa on tärkeää ymmärtää sen määrittämisen vaikeus ja se, että määritelmiä on usein niin monta, kuin huoneessa on määrittelijöitäkin. Joidenkin mielestä kulttuuri tarkoittaa sisääntuloaulan ilmettä ja sen välittämää viestiä, toisille se taas tarkoittaa edellä kuvattua itseohjautuvaa organisaatorakennetta. Toivotunlainen yrityskulttuuri saavutetaan vain johtamalla, muuten kulttuuri tapahtuu itseksensä eikä välttämättä ole toivotunlainen. Yrityskulttuurin asiantuntija Panu Luukka määrittelee yrityskulttuurin tarkoittavan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja ajattelua sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista. Hänen mielestä yrityskulttuurista puhuttaessa on tärkeä ymmärtää seuraavat 6 keskeistä ominaisuutta:

1. Kulttuuri on ryhmään liittyvä ominaisuus

2. Kulttuuri luodaan yhdessä
3. Kulttuuri opitaan ja on opetettavissa
4. Kulttuuri on jaettu; se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä
5. Kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla
6. Kulttuuri on yksilöä vahvempi (Luukka, 2019, ss.16-18, 24-26)

Erilaisia organisaatiokulttuurin tasoja hahmottaa Edgar Scheinin klassinen organisaatiokulttuurin malli. Ensimmäinen taso liittyy näkyviin vaikeasti tulkittaviin rakenteisiin, joita voi olla erilaiset ulkoiset tunnusmerkit työpaikalla, kuten vaikkapa pukeutumissäännökset. Niiden perusteella luodaan ensinäkemys ja ne vaikuttavat vahvasti asiakkaan luomiin mielikuviin yrityksestä. Toinen taso liittyy arvoihin, periaatteisiin ja strategioihin. Yrityksen perinteiset toimintamallit ja strategiat luovat koko toiminnan perustan, on kuitenkin tärkeää pystyä muuttamaan niitä kilpailutilanteen tai ympäristötekijöiden muuttuessa. Kulttuurin ratkaisevimmat tekijät ovat yrityksen pohjimmaiset perusoletukset. Ne ovat syvällä organisaatiossa, vaikuttavat vahvasti mutta ovat samalla hyvin huomaamattomia. (Pitkänen, 2010, ss.232–233)

Yrityskulttuurin tulisi tukea jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Nopeasti muuttuvassa yrityksen toimintaympäristössä osaamisen jatkuvalla kehittämisellä on suuri merkitys auttaen sitä selviytymään muutosten keskellä (Manka, 2011, s. 84–85). Finanssialla viime vuosina huomattavat muutokset ovat olleet arkipäivää. Megatrendeistä varsinkin digitaalisuuden vaikutukset ovat olleet huomattavia ja moni organisaatio kamppaileekin pysyäksään digitalisaation kehityksessä mukana. Osaamisstrategioita on jatkuvasti uudistettava, sillä kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii henkilöstön osaamisen uudistamista sekä myös uudenlaisten osaajien houkuttelemista yritykseen. (PwC, 2018)

Pankkitoiminnan työn muuttuessa asiantuntijapainotteisemmaksi työksi henkilöstöltä vaaditaan myös yhä enemmän itsensä johtamisen taitoja. Finanssialan keskusliitto on tutkinut finanssialan meneillään sekä edessä olevia muutoksia ja niiden vaikutusta työntekijöiden osaamistarpeisiin. Tulevaisuusluotain tunnisti kolme painopistealuetta:

1. Uudenlainen työkuultuuri finanssialalle
2. Mukaan asiakkaan elämään
3. Palvelu syntyy verkossa

Raportin mukaan tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän kaksoiskyvykkyyksiä, joilla on vahvojen asiakaspalvelutaitojen ohella myös vankka tietotekninen osaaminen. (Rajander-Juusti, 2012, s.35) Tulevaisuudessa tarvittavan moniosaamisen hallinta korostui myös T-Media Oy:n toteuttaman kyselyn tuloksissa. Kyselyn mukaan finanssialan työntekijät kokevat tulevaisuudessa tarvittavan erityisesti digitaitojen hallintaa. (T-Media, 2015)

### **3.3 Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus**

Hyvän työilmapiirin luominen ei vaadi organisaatiolta isoja taloudellisia satsauksia, mutta huono työilmapiiri synnyttää hyvin nopeasti isoja kustannuksia organisaatiolle, joista suurimmat ovat tuottavuuden lasku, organisaation palvelukyvyyn kärsiminen sekä maineriskit. Pelkkä hyvä johtaminen ei yksin varmista hyvää työilmapiiriä. Usein varsinkin suurten organisaatioiden ongelmana on, että yksittäinen työntekijä vieraantuu, eikä näin näe mahdollisuutta vaikuttaa omalla toiminnallaan työilmapiiriin. Työilmapiirin muodostaa yhdessä johto, esihenkilöt sekä työntekijät, jotka ovat kaikki loppujen lopuksi samalla yhteisellä asialla. Työilmapiiri tulisi nähdä merkittävänä tuotannontekijänä, jonka vaikutukset voidaan nähdä tuloksellisuudessa, innovatiivisuudessa, tuottavuudessa ja terveydessä. Lisäksi hyvä työilmapiiri vaikuttaa parantavasti työelämän laatuun ja lisää organisaation kykyä tuottaa arvoa sidosryhmilleen. Työilmapiiristä puhuttaessa on aikaisemmin usein käytetty ongelmakeskeistä tapaa, nykyään siinäkin on vahvistunut positiivisen psykologian suuntaus. (Aro, 2018, ss.23–28)

Keskeiseksi ongelmaksi työilmapiiristä puhuttaessa nousee siihen liittyvät tunteet ja niiden vältteleminen tai jopa pelkääminen. Tunteita ei voi valita vaan ne ovat pakottavia. Työilmapiiriä ei voi täydellisesti hallita ja tämä tuo omat haasteensa johtamisen näkökulmasta. Tunteita ei olisi siis syytä pelätä tai poissulkea väkisin vaan panostaa enemmänkin ymmärtämään niiden viesti. (Aro, 2018, ss.30–31) Tunteiden välittämistä

haastaa uudet virtuaaliset organisaatiot ja virtuaalisissa kanavissa tapahtuva vuorovaikutus. Uusien tekniikoiden myötä työntekijät työskentelevät tiimeissä, jotka ylittävät ajan ja etäisyyden. Tämä tuo monia etuja, kuten yksityiselämän ja työn tasapinottaminen, mutta vuorovaikutuksen siirtyminen virtuaalisiin kanaviin tuo omat haasteensa sekä esihenkilön, että työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan (Public Personnel Management) paras keino rakentaa luottamusta ja lujittaa ihmissuhteita olisi kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, koska kaikkia tunteita ei pystytä välittämään verkon kautta. Haasteena vuorovaikutukseen liittyen on siis se, pystytäänkö uusilla käytännöillä korvaamaan kahvipöytäkeskustelut ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. (Green & Roberts, 2010, ss.47–57)

### **3.4 Työympäristön uudistuminen**

1960- luvulta tähän päivään työympäristö on nähnyt monia eri vaiheita. Ensin muutettiin työhuoneet avokonttoreiksi, joita perusteltiin työntekijöiden vuorovaikutuksen lisääntymisellä. Todellisuudessa muutoksen myötä säästettiin kuitenkin huomattavasti rahaa, kun yhä suurempi määrä työntekijöitä pystyttiin sijoittamaan pienempään tilaan. Avokonttorien melun vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu paljon ja mm. Oxford Economics -tutkimusyhtiön vuonna 2018 julkaistun raportin mukaan avokonttoreissa vallitsee häiritsevä hälinä ja pahimmillaan se on heikentänyt työntekijöiden vuorovaikutusta, kun häiritsevää keskustelua on pyritty tiloissa välttämään. (Horelli, 2020)

Uusin vaihe konttoreiden tiloihin liittyen on ollut siirtyminen niin sanottuihin monitilaympäristöihin, jotka nekin ovat pankkien konttoreissa hyvin yleisiä. Nämä ympäristöt rakentuvat niin, että henkilöllä ei ole omaa työpistettä, vaan oma paikka on vaihdellut kulloinkin käsillä olleen tehtävän mukaan. Digitalisaation sekä teknologian kehittymisen vaikutus voidaan nähdä tässäkin. Kannattavuuden näkökulmasta ei ole järkevää pitää omia työpisteitä tyhjillään, kun kannettavia tietokoneita sekä tabletteja on mahdollisuus kantaa mukanaan ja tiedostot ovat pilvessä. (Horelli, 2020)

Strategista toimitilasuunnittelua tarjoavan Rakka Works & Spacesin perustajat keskustelevat työn tekemisen kulttuurin tuntemuksen tärkeydestä toimitilasuunnittelussa. Heidän mukaansa kulttuuri on juuri se, mistä tulisi lähteä liikenteeseen ja sen jälkeen vasta rakentaa kulttuuria tukeva työympäristö. He nostavat myös esiin monipaikkaisen työn käsitteen, joka ei ole uusi mutta maailmanlaajuinen pandemia on lisännyt käsitteen merkitystä entisestään. Monipaikkaisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä työtä paikassa, joka sopii parhaiten kuhunkin työtehtävään ja tapaan tehdä työtä. Monipaikkaisena työpaikkana voi toimia yhtä lailla koti tai toimisto sekä myös vaikkapa kirjasto, kahvila tai lenkkipolku. Tämän uudenlaisen työympäristöajattelun mahdollistaa pitkälti teknologian kehittymisen tuomat mahdollisuudet mutta myös sukupolvitrendi ja vallitseva hyvinvointitrendi. Helenius ja Ala-Heikkilä painottavat, että työelämän on muututtava trendien ja arvojen mukana ja tulevaisuudessa taloudellisen puolen lisäksi yrityksiä arvotetaan enemmän myös hyvinvoinnin ja ekologisuuden kautta. Fyysisen työympäristön vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä ja mm. vuonna 2013 tehdyn Suomen taloustutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että fyysinen työympäristö vaikuttaa toimistotyöntekijöiden työhyvinvointiin jopa palkkaa ja työn sopivaa tahtia enemmän (ARE, 2013). Monipaikkainen työ mahdollistaa myös ympäristöarvojen huomioonottamisen, kun työpaikkaliikenteen tuottamat päästöt vähenevät. (Timonen, 2020)

Monipaikkaisen työn lisääntyessä työympäristöön liittyen korostuvat varsinkin ergonomiakysymykset, mutta sen tulisi olla myös turvallinen, rauhallinen ja työhön sopiva. Työnantajan roolissa hyvin tärkeää olisikin etätyöympäristön asianmukaisuuden selvittäminen ja sen kautta työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen sekä näin liiallisen fyysisen ja psyykkisen kuormituksen vähentäminen. Etätyöympäristöön liittyen tulevaisuudessa kuuma kysymys liittyy pitkälti toimistotilojen kysynnän laskemiseen sekä siihen, jääkö tämä muutos pysyväksi. (Horelli, 2020; Työsuojelu, 2020)

#### **4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN**

Työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon liittyy työhyvinvoinnin näkeminen investointina sekä sen nitominen osaksi organisaation



arvomaailmaa ja kulttuuria. Työhyvinvointi on keskeinen osa esihenkilöiden työtä ja suositeltavaa olisi kouluttaa ja perehdyttää esihenkilöt yleisten johtamistaitojen lisäksi myös työhyvinvointiasioihin liittyen. Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä on suuri, erilaiset keskustelut ja ideoinnit henkilökunnan kanssa sekä myös arkipäivässä sovellettavat työskentelytavat vaikuttavat työhyvinvoinnin tasoon merkittävästi. (Virolainen, 2012, s.105)

Johtamistyyllillä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. On arvioita, joiden mukaan erityisesti keskitason johtamistyylin muutos on tärkein yksittäinen työhön liittyvä tekijä, joka ennustaa joko heikkenemistä tai paranemista työntekijöiden työkyvyssä. Viime kädessä organisaation ylin johto vastaa toteutettavista toimenpiteistä työhyvinvoinnin suhteen. Johto vaikuttaa myös organisaatiokulttuurin luomiseen sekä arvomaailmaan ja kun työhyvinvointi nähdään keskeisenä osana yrityksen arvomaailmaa, näkyy se myös panostuksina työhyvinvointiin. (Virolainen, 2012, ss. 106–107)

Strategisella tasolla työhyvinvoinnin johtaminen on vahva osa johdon strategiatyötä sekä operatiivista johtamista. Strategisen hyvinvoinnin ydin muodostuu henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittämisestä. Käytännössä tämä tarkoittaa motivaation, osaamisen sekä työkyvyn kehittämisen kautta ihmisten parhaan potentiaalın varmistamisen yrityksen toiminnan hyväksi. (Aura, ym, 2016) Työhyvinvoinnin näkeminen osana yrityksen strategiaa on korostunut 2010- luvulla, kun organisaatiot ovat joutuneet kohtaamaan jatkuvia muutoksia. Juuti ja Salmi (2014, s.176) peräänkuuluttavatkin työhyvinvoinnin strategista merkitystä vallitsevissa hypertodellisuuden oloissa, jotka ovat pakottaneet yritykset pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ja ottamaan ihmiset enemmän huomioon järjestelmien sijasta.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malliin liittyy hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esihenkilötyö, HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Strategiseen perustaan kuuluu hyvinvoinnin vastuut, mittarit, raportointi sekä investoinnit. Johdon toimintoihin kuuluu tavoitteet, suunnitelma sekä strategiset toimintatavat hyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvoinnin tukitoiminnot muodostuvat

työterveyshuollosta, työsuojelusta, terveellisistä elämäntavoista, työpaikkaliikunnasta, kulttuuri- ja virkistyseteleistä, henkilöstöruokailusta sekä sisäisestä viestinnästä. (Aura, ym, 2016)

Strategisen työhyvinvoinnin johtamista ohjaa vahvasti eri toimintojen kautta aikaansaatu hyvinvointi ja sitä kautta työn tuloksellisuus (Aura, ym, 2016). Juuti ja Salmi (2014, ss.173–174) kritisoivat puolestaan sitä, että liian usein ainut motiivi työhyvinvoinnin kehittämisessä on tuloksellisuuden paraneminen ja hänen mielestään pelkästään tuloksellisuuteen liittyvistä lähtökohdista luotu hyvinvointistrategia ei välttämättä toimi nykyisessä maailmassa. Puhutaan paljon työntekijöiden osallistamisesta ja heidän tunteistaan, niinpä Juuti ja Salmi korostavat ihmisten omista lähtökohdista laadittavaa työhyvinvointistrategiaa ainoana kestäväenä lähtökohtana.

Työterveyslaitoksen professori Guy Ahonen on korostanut työpahoinvoinnin konkretisoituvan huomattavina kustannuksina yhteiskunnassa. Lisäksi Ahosen mukaan puutteellisen johtamisen takia menetetään n. 20 % työn tuottavuudesta. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen yhteyden ymmärtäminen on tärkeää, jotta työelämää pystyttäisiin kehittämään. On tärkeä myös muistaa, että työpahoinvointia on mahdotonta kitkeä kokonaan. Ahonen kritisoi perinteisten yritysten keskittyvän liikaa raportointijärjestelmään, joka aiheuttaa sen, että henkilöstö nähdään vain lukuina. Lisäksi hän kritisoi yritysten ydintoiminta-ajattelua, jolloin he keskittyvät liikaa ydintoimintaan ja muut asiat jäävät sen ulkopuolelle. (Mikkonen, 2016) Myös Salojärvi (2010) nostaa esiin artikkelissaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen riippuvuusyhteyden. Yhteyden osoittaa hänen mukaansa mm. Elintarviketeollisuusliiton, Työturvallisuuskeskuksen ja Helsingin yliopiston laajan tutkimusprojektin tulokset, joissa nousi esiin työhyvinvoinnin parantuminen tuottavuuden parantuessa ja päinvastoin.

Finanssialalla työhyvinvoinnin vaikutuksia yksilötason tuottavuuteen on tutkittu Aalto-Yliopiston ja Tampereen Yliopiston toteuttamassa tutkimuksessa. Tulokset osoittivat hyvinvoivan työntekijän olevan 25 % tuottavampi työntekijä. Näin tutkimus osoitti hyvin, miksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa myös liiketaloudellisista lähtökohdista.

Tutkimuksen tulosten perusteella korostui myös se seikka, että työhyvinvoinnin järjestelmällinen johtaminen vaikuttaa parempaan työn tuottavuuteen ja tämän perusteella työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla vahva osa yrityksen strategiaa. (Sinclair, 2019)

Kasvatustieteiden tohtori Pirkko-Liisa Vesterinen puhuu luottamusjohtamisesta ja sen yhteydestä työntekijöiden hyvinvointiin ja hyvän tuloksen tekemiseen. Hän painottaa tämän yhden ihmisen elämän perusasiaan olevan vahvasti myös yksi työelämän perusasia. Luottamuksen rakentamiseen voidaan Vesterisen mukaan vaikuttaa vahvasti nimenomaan johtamisella. Luottamuksen avulla on osoitettu olevan suuri merkitys sitoutumisessa, lisäksi se mahdollistaa luovuutta, tiedon jakamista ja vähentää myös valvonnasta johtuvia kustannuksia. Työyhteisössä, jossa on vahva luottamus, uskalletaan myös paremmin tuoda esille uusia ideoita. Vesterisen mukaan luottamuspääoma liittyy työntekijöiden henkiseen tunteeseen siitä, että he voivat luottaa siihen, että päätöksissä otetaan huomioon taloudellisen hyvinvoinnin lisäksi myös ihmisen muut tarpeet. Varsinkin nykyajan dynaamisessa työelämässä luottamuksen avulla helpotetaan sopeutumista jatkuviin muutoksiin. Luottamuksen toimimattomuuden kannalta tärkeitä tekijöitä on epävarmuus, ihmisten välinen kova kilpailu, yksityiskohtainen työn seuranta ja arviointi, työkuormituksen epätasaisuus sekä erityisesti epäoikeudenmukainen johtajuus. (Juuti, 2011, ss.110–112, 114, 115) Luottamuksen merkitystä johtajuuden ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta tuo esiin myös maailmanlaajuinen Parhaat Työpaikat -konsepti (Great Place to Work). Tämän johtamistutkimuksen tulosten mukaan parhaiden työpaikkojen johtamistyyli poikkeaa radikaalisti muista ja luottamus näkyy yhtenä vahvana yhteisenä teemana. Luottamuksen rakentamisessa tutkimuksen mukaan yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi nousi johdon aito kiinnostus työntekijöitään kohtaan. (Virolainen, 2012, s.107)

#### **4.1 Hyvinvoiva esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä**

Työelämän jatkuvan muutoksen yhteydessä usein keskitytään liikaa työntekijöiden jaksamiseen ja esihenkilön oma työhyvinvointi jää vähemmälle. On hyvä muistaa, että myös esihenkilö väsyä ja tarvitsee tukea työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Esihenkilön olisi hyvin tärkeää huolehtia omasta jaksamisesta sillä se heijastuu suoraan työntekijöihin ja tätä kautta

koko työyhteisöön. Henkilöstöjohtamisen professori Liisa Mäkelä korostaa esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin tärkeyttä ja sen vaikutusta hänen johtamaan tiimiinsä. Mikäli esihenkilö ei voi hyvin, se heijastuu suoraan myös koko tiimin työhyvinvointiin hänen puutteellisten johtajuustaitojen kautta. Kun esihenkilö on energinen ja huolehtinut omasta jaksamisestaan, myös hänen tiimensä suoriutuu monesti hyvin tavoitteistaan. (Vaasan Yliopisto, 2017; Järvinen, 2001, ss.145–146)

Hyvään esihenkilötoimintaan liitetään kaksi eri ulottuvuutta; asioiden johtaminen sekä ihmisten johtaminen. Asioiden johtamista kutsutaan johtamiskirjallisuudessa managementiksi ja se koostuu mm. suunnitelmien tekemisestä, budjetoinnista, laitteiden hankinnasta ja tuotekehityksestä. Leadership puolestaan on ihmisten johtamista, joka konkretisoituu hyvin lähiesihenkilötyössä. Lähiesihenkilötyöhön liittyy kaikki päivittäinen johtamistyö sekä työntekijöiden jokapäiväisessä työssä ja elämässä mukana oleminen. (Salminen, 2017, ss.29–30) Työelämän jatkuva muutostila ja sen tuomat haasteet konkretisoituvat juuri ihmisten johtamisessa. Esihenkilöt ovat itse muutoksen kohteena mutta samanaikaisesti heidän pitäisi pystyä myös johtamaan muutosta. Haastetta lisää myös se, että keskijohto kokee usein jäävänsä tärkeiden päätösten ulkopuolelle, mutta toisaalta taas työntekijät tukeutuvat juuri heihin arjen kysymyksissään. (Järvinen, 2001, ss.97–99; Huttunen, 2018, s.57)

Esihenkilön omaan työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri seikat ja usein puhutaankin esihenkilön olevan puun ja kuoren välissä. Esihenkilö saa omalta esihenkilöltään vaatimuksia, jotka voivat olla vastakkaisia henkilöstön ajatusten kanssa. Lisäksi paine tehokkuudessa ja tuloksenteossa aiheuttaa esihenkilöille stressiä ja pitkiä työpäiviä. Toisaalta kolikon kääntöpuolella ovat vahvat oman työn vaikuttamismahdollisuudet sekä kontrolli, jotka taas vaikuttavat suoraan esihenkilöiden työhyvinvointiin positiivisesti. Esihenkilön työhyvinvoinnin edistämässä sosiaalisen pääoman eli yhteisöllisyyden merkitys voimavaroja tukevana osana on huomattava. Mikäli esihenkilö ei saa tarpeeksi tukea ylemmiltä tahoilta, saattaa hän kokea olonsa yksinäiseksi omien ajatustensa ja päätöstensä kanssa, joka heijastuu luonnollisesti hyvinvointiin. Lisäksi esihenkilö voi kokea olevansa hyvin yksin myös sen takia, että hänellä ei ole samalla tasolla olevaa kollegaa, jolle voisi puhua

luottamuksellisesti työasioista. Näitä ongelmia organisaatiot ovat ratkaisseet palkkaamalla ulkopuolisia valmentajia tai lisänneet eri yksiköiden esihenkilöiden välisiä juttutuokioita, joissa on mahdollisuus jakaa ajatuksia ja antaa toisilleen vinkkejä. (Virolainen, 2012, ss.201–202; Hakala, 2013)

Nykypäivänä työ on hyvin paljon paikasta riippumaton ja sen myötä esihenkilöiden vaatimukset työn suorittamisen ajalle ovat vähentyneet. On hyvin yksilöllistä, miten kukin esihenkilö työn suorittamisen kokee ajan suhteen. Osa kokee joustavuuden positiiviseksi asiaksi ja käyvät mielellään esimerkiksi viikonloppuisin hoitamassa rauhassa konttorilla jonkun työtehtävän. Toinen taas ei osaa vetää selkeää rajaa työn ja vapaa-ajan välille, joka pahimmassa tapauksessa johtaa loppuun palamiseen. Työn ja vapaa-ajan rytmittämiseen sekä työn hallintaan esihenkilöt tarvitsevat tukea. Suomalaisessa kulttuurissa usein koetaan kunnia-asiaksi suoriutua tehtävistään ja avunpyyntö koetaan epäonnistumiseksi. Mikäli siis töiden priorisoinnista ja delegoimisesta huolimatta kiire jatkuu ja esihenkilö väsyä liikaa, tulisi ylimmän johdon pystyä reagoimaan tähän havainnoimalla jatkuvasti esihenkilön jaksamista suhteessa hänen työkuormaansa. (Järvinen, 2001, ss. 146–150)

Hyvinvoiva Finanssiala -hanke osoitti selkeästi jatkuvien muutosten lisäävän esihenkilötyöhön kohdistuvia paineita, mikä heijastuu esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin. Tämän myötä osaamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen esihenkilötyössä tulisi jatkossa kiinnittää suurta huomiota. Kehitettävät osaamiseen liittyvät teemat kohdistuivat tulosten mukaan etenkin ikäjohtamisen sekä joustavien työmuotojen myötä lisääntyviin etäjohtamisen taitoihin. (Rajander-Juusti, 2015, s.37)

Jokainen organisaatio kehittyäkseen tarvitsee työntekijöiltään luovuutta ja innovatiivisuutta osaamisen ja jatkuvan kehittymisen lisäksi. Esihenkilön rooli innovoijana ja kehittäjänä on merkittävä. Työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen liittyen erityisen tärkeää on, että esihenkilö ymmärtää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen yhteyden sekä myös työhyvinvointitoimenpiteiden yhteyden liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Esihenkilön ottaessa kehitystyöhön mukaan koko oman tiiminsä pystytään rakentamaan dynaaminen prosessi, jossa uudet ideat kanavoidaan organisaation käyttöön. Esihenkilötyössä jatkuva kiire

vähentää vuorovaikutukseen käytettävän ajan lisäksi myös paneutumista toiminnan kehittämiseen ja uudistustyöhön. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016, ss.11,27; Ilmarinen, 2015, s.5). Työhyvinvoinnin onnistuneella johtamisella ja kehitystyöaktiivisuudella voidaan nähdä vahva yhteys. Virolaisen (2012, s.107) mukaan Hottinen (2004) havaitsi selvityksessään, että työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esihenkilöt olisivat kiinnostuneita työyhteisön, työhyvinvoinnin sekä oman esihenkilötoiminnan kehittämisestä. Tällaisilla esihenkilöillä Hottisen mukaan on myös halu toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

## **4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen eri elinkaaren vaiheissa**

Emeritusprofessori Juhani Ilmarinen on tuonut ikäjohtamisen käsitteen 1990-luvun lopulla, jolloin maassamme käynnistettiin kansallinen ikäohjelma tarkoituksena vähentää ikäsyryntää sekä tietoa lisäämällä vaikuttaa asenteisiin. Ilmarisen mukaan ikäjohtaminen on työntekijän iän ja siihen liittyvien tekijöiden huomioon ottamista päivittäisessä työssä, töiden suunnittelussa sekä organisoinnissa siten, että jokaisella työntekijällä ikään katsomatta on mahdollisuus saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Ilmarinen korostaa ihmisten odotuksien ja tarpeiden yhteyttä heidän ikäänsä ja elämäntilanteeseensa. Jokaisella eri ikäryhmällä on omat tarpeet ja vahvuudet. Iän myötä esimerkiksi kasvaa väistämättä elpymisen tarve työpaineesta, joka voidaan ottaa huomioon järjestämällä useita lyhyitä mikrotaukoja työpäivän aikana. (Seeling, 2018)

Ikäjohtamisen käsitettä voidaan tarkastella yhteiskunnallisesta, organisatorisesta sekä yksilötason näkökulmasta. Yhteiskunnalliseen näkökulmaan liittyy väestön ikääntyminen ja sen tuomat kansantaloudelliset seuraukset. Organisaationäkökulmassa ikäjohtaminen voidaan nähdä osana henkilöstöjohtamista, jolloin kiinnostuksen kohteena on yksilön uralla kehittyminen ja osaamisen hyödyntäminen. Yksilönäkökulmassa huomioidaan ikä yksilöllisinä työjärjestelyissä niin että työn kuormitus on sopiva ja työ koetaan mielekkääksi. (Pohjalainen & Talja, 2011)

Ilmarisen ja työterveyslaitoksen työuran eri vaiheiden ja työkyvyn ylläpitämisen käytäntöjä selvittävässä tuoreessa haastattelututkimuksessa nousi erityisesti esiin nuorten työelämään tulo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä osaamisen varmistaminen. Nuorten työelämään tuloa oli haastattelututkimukseen osallistuneissa yrityksissä vahvistettu perehdytysuunnitelmilla, mentoroinnilla sekä esihenkilön ja työntekijän vahvan vuorovaikutuksen kautta. Ruuhkavuosissa elävien haasteisiin oli vastattu mm. etätömahdollisuuksia laajentamalla sekä työaikajoustojen kautta. (Lalu, 28.5.2020)

Ilmarisen mukaan noin 40 prosentissa eri toimialoista ikäjohtaminen on huomioitu riittävästi, kärjessä ovat kaupan ja liike-elämän palvelut, mutta niissäkin vain n. 60 prosentissa on asiat huomioitu perusteellisesti (Seeling, 2018). Myös finanssialan kyvykkyydet – hankkeessa todettiin, että tulevaisuus tulee haastamaan työn tekemisen tapojen ja rakenteiden lisäksi erityisesti työhyvinvoinnin johtamista eri elinkaaren vaiheissa. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle uudet nuoret ikäluokat valtaavat alaa. Puhutaan x-, y-, ja z-sukupolvista. X-sukupolven edustajat ovat syntyneet 1960- ja 1970-luvuilla. Y-sukupolvi syntyi 1980-luvulla vaurauden maailmaan, tosin 90-luvun lama varjosti vahvasti heidän lapsuuttaan. Z-sukupolveksi kutsutaan 1990-luvun puolivälin jälkeen tai 2000-luvun alussa syntyneitä sukupolvea ja myös he ovat nyt siirtymässä työelämään. Määritelmiä tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että sukupolvet eivät ole täysin tarkasti ikään sidottuja vaan enemmänkin liittyvät henkiseen puoleen, asenteisiin ja elämäntapaan. (Rajander-Juusti, 2012, s.20)

Kiviranta (2010) painottaa nuorten ja kokeneiden työntekijöiden ikäryhmien eroavan toisistaan niin selkeästi, että niitä kannattaa käsitellä erikseen omina ryhminään. Finanssialalla tämä ikärakenteen kaksijakoisuus on poikkeuksellinen verrattuna muihin toimialoihin koostuen nuorista ja lähivuosina eläkkeelle jäävistä työntekijöistä. Vaikkakin digitalisaation myötä työntekijöiden määrä finanssialalla on vähentynyt, tulee se tarvitsemaan uutta osaavaa työvoimaa ikääntyvien siirtyessä eläkkeelle. (Finanssiala, 2017, s.5; Finanssialan keskusliitto, 2015, s.6) Ikäjohtaminen antaa työkaluja huomioida sekä ylläpitää työntekijän työkykyä kaikissa elämän vaiheissa, joka lisää luonnollisesti

organisaation työhyvinvointia, josta on apua kilpailussa osaavasta työvoimasta (Ilmarinen & Vainio, 2012, s.23; Kaarna, 2020).

Kärkkäinen (2002, s.53) nostaa esiin elämänkaariajattelun yhteyden ikäjohtamiseen. Elämänkaariajattelun takaa löytyy ajatus ihmisen kehittymisestä koko elinkaarensa ajan. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta työpaikalla olisi erityisen tärkeää miettiä, mitkä ovat ne toimintamallit sekä johtamiskäytännöt, jotka tukevat työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota elinkaaren eri vaiheissa. Aikanaan vuonna 2007 silloinen Sampo Pankki Oyj aloitti työterveyslaitoksen kehittämän Tuura (Työuran Uurtaja) -menetelmän mukaiset valmennukset. Jo tällöin tiedostettiin hyvin muuttuvan työelämän vaatimukset sekä kilpailun koveneminen osaavasta työvoimasta. Valmennuksen tavoitteena oli löytää keinoja yli 40-vuotiaiden työntekijöiden jaksamiseen. Valmennuksen myötä todettiin, että ikäjohtaminen on usein väärin ymmärretty tarkoittavan vain iäkkäämpien työntekijöiden johtamista ja näin elämänkaarijohtaminen koettiin paremmaksi määritelmäksi ikäjohtamiseen verrattuna. (Ilmarinen & Vainio, 2012, s.23)

Esihenkilön tapa toimia vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä suhtaudutaan eri ikäisiin työntekijöihin. Esihenkilön olisikin hyvä tarkastella omia ikäasenteitaan, koska ne ohjaavat suhtautumistamme toisiin ja myös itseemme. Hyvä ikäjohtaja luonnollisesti pystyy hyödyntämään kaikkien vahvuuksia eikä syrji ketään iän perusteella. Hyvään ikäjohtamiseen kuuluu myös pyrkimykset ehkäistä työkyvyn uhkia, puuttua niihin varhaisessa vaiheessa sekä tukea työhön paluuta pitkän poissaolon jälkeen. (Työterveyslaitos, n.d.-d)

Työturvallisuuskeskus on hahmottanut eräänlaista esihenkilön työkalupakkia ikäjohtamiseen ja sen mukaan ikäjohtamisen työkalupakkiin kuuluu neljä henkistä työkalua: Ikäasenne, sukupolvien yhteistyö, yksilöllisten erojen huomioon ottaminen sekä kommunikointikyky. Ikäasenteiden päivitys on välttämätön virheellisten myyttien ja uskomusten korjaamiseksi. Jokaisella sukupolvella on omat vahvuutensa ja lisäarvo syntyy siitä, kun nämä erilaiset vahvuudet kohtaavat työssä. Siksi myös sukupolvien välinen yhteistyö on välttämätöntä, jotta eri sukupolvet oppivat ja haluavat tehdä töitä yhdessä. Yksilöllisten erojen huomioonottaminen korostuu varsinkin työntekijöiden vanhetessa, jolloin yksilöiden erot kasvavat merkittävästi fyysisesti, psyykkisesti sekä sosiaalisesti. Työntekoon vaaditaan siis



yksilöllisiä ratkaisuja ja haasteena usein on se, kuinka työyhteisön kaikki jäsenet ymmärtävät ja myös hyväksyvät nämä ratkaisut. Haastetta voidaan helpottaa panostamalla siihen, että jokainen työyhteisön jäsen omaksuu uuden, elämänsä erilaisiin vaiheisiin ja muutoksiin liittyvän hyväksyvän ikäkulttuurin työpaikalla. (Ilmarinen & Vainio, 2012, s.7)

### **4.3 Työhyvinvointijohtamisen toimintamallit kohdeyrityksessä**

Työpaikan työhyvinvointijohtamisen toimintamallien tarkoituksena on taata kaikille työntekijöille asemasta ja muista tekijöistä riippumatta oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu (Rauramo, 2004, s.127). Seuraavissa alaluvuissa perehdytään kohdeyrityksen käytössä oleviin työhyvinvointijohtamisen toimintamalleihin, jotka käydään säännöllisesti läpi työsuojelukunnan kokouksissa:

1. Tavoite- ja tuloskeskustelu 1–2 kertaa vuodessa, osaamiskeskustelu vuosittain
2. Työkyvyn tuki ja varhaisen tuen toimintamalli
3. Työhönpaluun tuki ja osatyökykyisyys
4. Korvaavan työn toimintamalli
5. Työsuojelun toimintaohjelma

#### **4.3.1 Tavoite-, valmennus-, ja osaamiskeskustelu**

Jatkuvan palautteen, työhyvinvoinnin sekä kehittymisen näkökulmasta esihenkilön ja työntekijän on hyvä käydä erilaisia keskusteluita säännöllisesti. Eri keskustelut voidaan nimetä tulos-, tavoite-, arviointi- tai kehityskeskusteluiksi. Kohdeyrityksessä on käytössä tavoitekeskustelu 1–2 kertaa vuodessa, valmennus-/sprinttikeskustelu 2 kertaa kuukaudessa sekä osaamiskeskustelu kerran vuodessa. Vuosittain käytävissä tulos- ja kehityskeskusteluissa on kyse suorituksen johtamisesta. Keskustelut ovat esihenkilön ja työntekijän välisiä luottamuksellisia keskusteluita ja muodostavat vahvan osan johtamisjärjestelmästä. (Pakka & Rätty, 2010; OP Etelä-Häme, 2018)

Tavoitekeskustelun tarkoitus on jakaa yksikkökohtaiset tavoitteet henkilötasolle. Keskusteluissa sovitaan jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet ja keskeiset tekemiset sekä niiden aikataulut. Keskusteluissa käydään läpi palkitsemismalli ja -perusteet sekä mietitään erilaisia keinoja päästä tavoitteisiin. Yhtenä tärkeänä osana on myös tarkastella mennyttä tekemistä ja tarpeen tullen muuttaa toimintatapoja. Tavoitteena on omien henkilökohtaisten tavoitteiden hyväksyminen ja sisäistäminen sekä käsitys siitä, kuinka ne saavutetaan, myös esihenkilön on tärkeä saada käsitys myyjän tarvitsemasta tuesta tavoitteiden saavuttamiseksi. (OP Etelä-Häme, 2018)

Valmennus- ja sprinttikeskusteluissa pääpaino on tulevissa tekemisissä ja siinä, millä keinoin tavoitteet saavutetaan. Tulokortin sekä henkilökohtaisten tavoitteiden tarkastelu liittyy myös vahvasti valmennus- ja sprinttikeskusteluun. Valmennuskeskustelu on hyvin tärkeässä osassa myyjän draivin eli aktiivisen työtyytyväisyyden tilan, tuloksen, tekemisen ja osaamisen kannalta. (OP Etelä-Häme, 2018)

Osaamiskeskustelu liittyy siihen, mitä osaamista työntekijältä työtehtävässään odotetaan, vastaako hänen suoriutumisensa odotuksia sekä miten hän voi jatkossa kehittää omaa osaamistaan ja toimintatapojaan. Keskusteluissa käydään läpi kehittymistoiveita ja -tarpeita sekä laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Kehityssuunnitelma laaditaan 12 kk mittaisena ja siinä sovitaan ja dokumentoidaan kehittämistoimenpiteet sekä aikataulu. Lisäksi osaamiskeskusteluissa työntekijälle annetaan mahdollisuus kertoa hänen omista tavoitteistaan uralla pidemmällä tähtäimellä. (OP Etelä-Häme, 2018)

#### **4.3.2 Työkyvyn tuen toimintamallit**

Työkyvyn tuen toimintamallien tarkoituksena on kuvata organisaation pelisäännöt, joiden kautta puututaan työkyvyn ja työssä suoriutumisen ongelmiin varhaisessa vaiheessa ja yritetään näin löytää yhdessä ratkaisuja. Mallit tunnetaan myös nimillä; varhaisen tuen malli, varhaisen välittämisen malli sekä varhaisen puuttumisen malli. Mallien sisällössä kuvataan seuraavat työkyvyn hallintaan liittyvät asiat:

- Yhteydenpito-ohjeet pitkän sairausloman ajaksi
- Ohjeet pitkältä sairauslomalta paluun tukemiseksi
- Sairaspoissaolojen ilmoitus- sekä seurantakäytäntö
- Sairaspoissaolojen hälytysrajat
- Ohjeet varhaisen tuen keskusteluun ja lomake keskustelua varten
- Esihenkilön, työsuojeluhenkilöstön, henkilöstöhallinnon, luottamushenkilön ja työterveyshuollon rooli mallin toteuttamisessa

Mallit laaditaan työntekijöiden ja johdon yhteistyönä ja niistä tiedotetaan koko organisaatiota niin, että jokainen tietää miten tilanteissa toimitaan. Toimintatavat on kuvattava erillisessä asiakirjassa, mikäli yrityksessä on yli 20 työntekijää. (Tie Työelämään, 2021)

Kohdeyrityksessä on määritelty esihenkilöllä olevan velvollisuus seurata alaistensa hyvinvointia ja työssä selviytymistä. Esihenkilön on mahdollisuus ehdottaa keskustelua, mikäli kokee työntekijällään olevan haasteita hyvinvoinnissa tai työssä selviytymisessä. Tällaisten tilanteiden tueksi on käytössä varhaisen tuen toimintamalli, joka on yhteistyössä henkilöstön edustajien ja työnantajan sopima toimintakäytäntö. Varhaisen tuen tarkoituksen on löytää ratkaisuja työntekijän työkyvyn, työssä onnistumisen, työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työmotivaation palauttamiseksi. Prosessin voi käynnistää esimerkiksi usein toistuvat lyhyet sairauspoissaolot tai jaksamiseen, työsuoritukseen tai työntekijän käyttäytymiseen liittyvät merkittävät muutokset. Myös työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten huono työilmapiiri ja erilaiset ristiriidat voivat käynnistää prosessin. Keskustelu käydään luottamuksellisesti, tavoitteellisesti ja rakentavasti, se myös dokumentoidaan ja säilytetään luottamuksellisesti. Halutessaan työntekijällä on oikeus pyytää keskusteluun mukaan luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. (OP Etelä-Häme, 2019)

Mikäli tilanne vaatii, esihenkilön lakisääteinen oikeus on pyytää tarvittaessa työntekijän työkyvynarviota. Arvion tekee työterveyslääkäri ja ennen sen tekemistä siitä ja sen perusteista tulee aina kertoa työntekijälle. Työkyvynarviosta annetaan kirjallinen lausunto sekä esihenkilölle että työntekijälle. Työkyvyn toimintamalleissa on jatkuvalla seurannalla

tärkeä merkitys. Sovittuja toimenpiteitä sekä henkilön työssä selviytymistä tulee seurata aktiivisesti, kunnes tilanne on vakiintunut. (OP Etelä-Häme, 2019)

### 4.3.3 Työhön paluun tuki ja osatyökykyisyys

Työterveyslaitoksen mukaan työhön paluun tuen tarkoituksena on edistää yhteistyössä työntekijän kanssa hänen työ- ja toimintakykyään. Tämä tapahtuu keskittymällä auttamaan työntekijää toipumaan sairausvaiheesta. Työhön paluun suunnittelu työkyvyn johtamisessa on tärkeä nähdä sisältävän pitkien sairauspoissaolojen lisäksi myös perhevapaalta, vuorotteluvapaalta tai opintovapaalta työhön paluun. Esihenkilön ja koko työyhteisön tuki ovat tärkeitä työhön paluussa. Esihenkilö olon ja työntekijän välisen aktiivisen vuorovaikutuksen kautta paluuta voi edistää mahdollisuuksien mukaan muokkaamalla työtä työntekijän toimintakyvyn mukaiseksi. Lisäksi myös aktiivinen työpaikan ja työterveyshuollon välinen yhteistyö luo onnistuneet edellytykset työhön paluulle. (Työterveyslaitos, n.d.-e)

Osatyökykyisyys tarkoittaa henkilön rajoittunutta työkykyä ja halua kyvyn käyttämiseen. Työn mukauttamisen avulla työkyvyn aiheuttamia vaikutuksia työpanokseen voidaan alentaa. Osatyökykyisyyttä voi olla esimerkiksi vakavasta sairaudesta toipuvat, elämänkriisin kokeneet tai vammaiset. Masennus ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat yleisimmät työkyvyn heikkenemistä aiheuttavat tekijät. Yhdenvertaisuuslaki määrittelee osatyökykyisyyden yksilölliseksi syrjintäperusteeksi, jonka vuoksi ihmistä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan työntekijänä. (Rauramo & Simberg, 2018)

Palkkatuki on yksi vaihtoehto, jolla voidaan madaltaa työnantajan kynnystä palkata osatyökykyinen henkilö hänen rajoitteestaan huolimatta. Palkkatukea voidaan myöntää, vaikka ammatillisessa osaamisessa ei ole puutteita, jos TE-toimisto arvioi palkkatuen olevan tarpeen vammasta tai sairaudesta johtuvan tuottavuuden alentuman kompensoimiseksi. Palkkatuen saaminen edellyttää TE-toimiston arviota, jossa todetaan että työssä suoriutuminen on olennaisesti tai pysyvästi alentunut. (Pynnä, 2020)

Palveluala kasvaa voimakkaasti ja barometrin mukaan osaavien työntekijöiden rekrytoiminen on vaikeaa n. 40 prosentille kaikista palvelualojen yrityksistä.

Palvelutoimialoilla on suuria eroja ja erilaisia osaamistarpeita. Vähittäiskaupan ala on suopeampi palkkaamaan osatyökykyisiä mutta toista ääripäätä edustaa korkeampaa ja vaativampaa osaamista tarvitseva finanssiala. Juuri julkaistun Paltan, Kaupan liiton ja Finanssialan yhteisen Palvelualojen osaajabarometrin tulosten mukaan yli puolella yrityksistä ei ole kuitenkaan tarjota sellaisia töitä, joihin on mahdollista palkata osatyökykyisiä.

Barometrin mukaan palkkatuki auttaisi ainoastaan kuutta prosenttia yrityksistä palkkaamaan kouluttamattoman. Tästä seurauksena palkkatukeen suunnitellut varat tulisi enemmänkin käyttää osaamisen kehittämiseen. (PALTA, 2020)

#### **4.3.4 Korvaavan työn toimintamalli**

Korvaavan työn toimintamallin tarkoituksena on muokata työntekijän työnkuvaa tilapäisesti tämän työkykyä vastaavaksi. Työnantajalle järjestely tuo suoria kustannussäästöjä ja lisäksi se pienentää sairauspoissaoloja. Korvaavan työn käsitettä ei tunneta laissa. Työnantaja voi kuitenkin velvoittaa työntekijänsä korvaavaan työhön, mikäli korvaavasta työstä on erikseen sovittu alan työehtosopimuksessa ja lääkäri on todennut henkilön olevan työkykyinen korvaavaan työhön. (Terveystalo, 24.2.2020)

OP Etelä-Hämeen kehitysjohtaja Tuija Lehdon mukaan korvaavan työn toteutumismalli riippuu alasta. Mikäli esimerkiksi pankissa ei tavoitteellinen asiakkuuksien hoito terveydellisistä syistä ei onnistu, on vähän tarjolla korvaava työtä, koska taustatehtäviä on nykypäivänä hyvin vähän tarjolla. Isoimmista monialaisissa yrityksissä taas korvaavaa työtä on huomattavasti helpompi järjestää. (T, Lehto, henkilökohtainen tiedonanto. 22.2.2021)

#### **4.3.5 Työsuojelun toimintamallit ja toimintaohjelma**

Työsuojelutoiminnan tavoitteena yrityksissä on ylläpitää ja edistää sekä työkykyä että turvallisia ja terveellisiä työoloja. Työsuojeluun kuuluu turvallisuusjohtaminen, työsuojelun yhteistoiminta sekä TYKY-toiminta. Työsuojelun toimintaohjelma määrittelee työpaikan

työolojen ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistavoitteet sekä toimintatavat. Lisäksi se selvittää työsuojeluvastuut sekä työsuojelutoiminnan toteutustavan. Työsuojeluohjelman laatimisvelvoite koskee kaikkia työnantajia mutta se on aina työnantajakohtainen. Ohjelman tavoitteet huomioidaan työpaikan kehittämiseen liittyvässä toiminnassa ja suunnittelussa, lisäksi niitä käsitellään yhteistoiminnassa työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Työsuojelun toimintaohjelma voidaan nähdä olevan ohjaava työkalu, jota tulisi seurata säännöllisesti ja päivittää muutostilanteissa. Pehdyttäminen on yksi tärkeä osa ennakointia työsuojelua ja sen avulla on mahdollisuus tukea myönteistä asennoitumista työturvallisuuteen ja kannustaa omatoimisuuteen. (Rauramo, 2020, ss.10,13)

Kohdeyrityksessä kehitysjohtaja/työsuojelupäällikkö vastaa pelkistetyn työsuojelun toimintaohjelman teosta hallitukselle vuosittain. Lisäksi käytössä on ollut myös työsuojelun toimintasuunnitelman teko vuosittain mutta nykyään sen tilalle on tullut enemmän työhyvinvoinnin tukeminen, kuten esimerkiksi työkykyjohtamisen hankesuunnitelma, jonka avulla on ollut mahdollista saada tukea Ilmariselta työhyvinvointitekemiseen, kuten esim. Firstbeat -mittaukseen. Kahtena viimeisenä vuotena yrityksessä on laadittu hyvinvointisuunnitelma, johon on kirjattu vuodelle suunniteltuja hyvinvointitekemisiä. Hyvinvointisuunnitelma on laadittu niin, että sen kautta on mahdollista myös viestiä tekemisiä henkilökunnalle eikä näin kahta eri suunnitelmaa ole ollut tarpeellista tehdä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma laaditaan yrityksessä vuosittain ja se tehdään erikseen molempien työterveyshuollon kumppaneiden, Mehiläisen sekä Pihlajalinnan kanssa. Toimintasuunnitelma laaditaan yhdessä työterveyslääkärin että -hoitajan kanssa. (OP Etelä-Häme, 2020b)

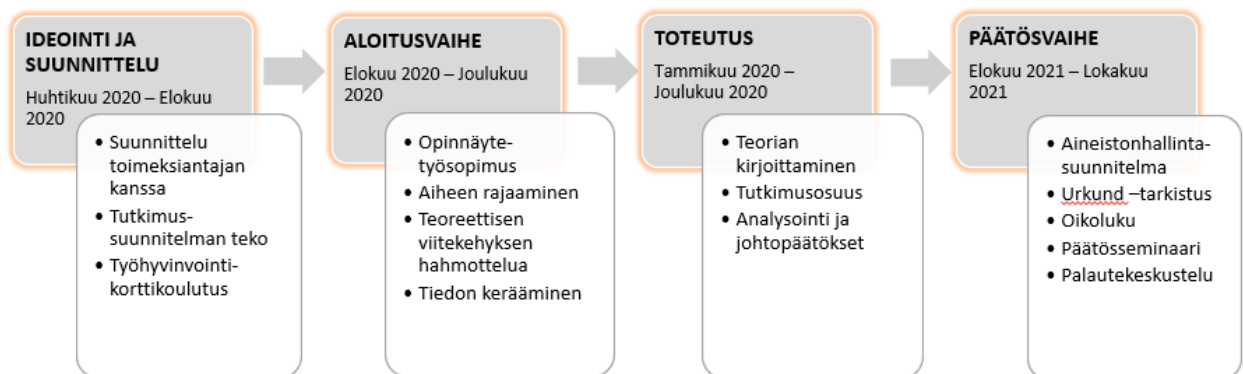
## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Aloitin tämän työn syksyllä 2020 keskustelemalla kehittämistyön aihealueesta toimeksiantajan kanssa. Samoihin aikoihin osallistuin myös työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointikorttikoulutukseen, jonka avulla lisäsin omaa osaamistani sekä tietämystäni tutkimukseni aiheesta. Aiheen rajauksen jälkeen aloitin teorianperustien perehtymisen.

Tutkimuksen empiirinen osuus eteni portaittain. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin kokonaisvaltainen kuva yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointiarvion avulla. Toisessa vaiheessa selvitettiin kyselyn avulla lähiesihenkilöiden omaa työhyvinvoinnin tilaa sekä heidän kokemuksiansa liittyen työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen taitoihin. Kolmannessa vaiheessa analysoitiin tutkimusaineisto ja peilattiin tuloksia teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kokonaisuudessaan työ valmistui lokakuussa 2021.

Koko opinnäytetyöprosessin aikataulua olen kuvannut alla olevalla kaaviolla:

**Kuva 3. Tutkimuksen aikataulu**



## 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Työni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa on pääasiassa käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja saadaan näin selville tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, s.9). Tutkimuksessani selvitän kokonaisotannon keinoin pienen kohdejoukon kokemuksia ja näkemyksiä omasta työhyvinvoinnistaan, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä työhyvinvoinnin johtamisesta, joten laadullinen tutkimusote on perusteltu lähestymistapa.

Kvalitatiivinen tutkimusote esitetään usein tapahtuvan kasvokkain mutta kyseisessä tutkimuksessa tutkija voi olla myös etäällä tutkittavistaan (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997, s.189). Tutkimusmenetelmää valitessani pohdin pitkään, millä tavalla saisin selville mahdollisimman syvällistä tietoa, todellisia kokemuksia sekä kehittämisehdotuksia. Oma ennakkokäsitykseni oli, että esihenkilöiden olisi helpompi vastata kyselyyn avoimemmin, mikäli sitä ei toteutettaisi kasvotusten. Näin varmistettaisiin myös anonyyminen, mikä tukee vastausten avoimuutta ja luotettavuutta. Näiden seikkojen pohjalta valikoitui puoliavoin verkkokyselylomake tutkimuksen pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi. Verkkokyselyn lisäksi aineistona käytettiin esihenkilövalmennuspäivän materiaalia motivointiin liittyen sekä työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointiarviota yrityksen työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseksi.

## **5.2 Kysely ja sen toteuttaminen**

Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä sekä mielipiteistä. Lisäksi lomakkeet mahdollistavat perustelujen pyytämisen joillekin tietyille mielipiteille. Kyselylomakkeen kysymykset voidaan muotoilla avoimiksi, monivalintakysymyksiksi tai skaaloihin perustuviin kysymystyyppeihin. Avointen kysymysten kautta saadaan syvempää tietoa tosiasioista. Monivalintakysymys antaa vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot, joista voi valita oikean/oikeat vaihtoehdot. Kysymys voidaan myös esittää niin, että valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin kysymys, tällöin puhutaan strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuodosta. Skaaloihin perustuvassa kysymystyypissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee käytettävän asteikon mukaisesti oikean vaihtoehdon. Asteikot ovat tavallisesti 5- tai 7-portaisia muodostaen nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi, ym, 1997, ss. 192, 194-195)

Kyselyssä käytin 5-portaista likertin asteikkoa, jossa toisena ääripäänä oli täysin samaa mieltä ja toisena täysin eri mieltä. Asteikon keskikohtana käytin en osaa sanoa, vaikkakin se saattaa olla liian houkutteleva ja siksi myös harkitsin sen pois jättämistä. Heikkilä (2014, s. 52) korostaa, että mikäli vastaajalla ei ole kokemusta kysytystä asiasta, voi hän helposti



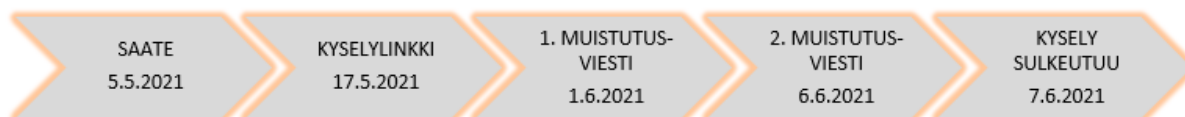
vastata en osaa sanoa. Kuitenkin tutkimuksessani kyseistä ongelmaa ei ole, koska kyselyn vastaajat tuntevat hyvin asiayhteyden ja heillä on hyvin kokemusta tutkittavasta ilmiöstä.

Koska täsmällisten, määrällisten vastausten sijaan tutkimukseni tavoitteena oli saada syvällisiä vastauksia, strukturoitujen kysymysten lisäksi kysymyslomake sisälsi paljon avoimia kysymyksiä. Lisäksi kyselylomake oli rakennettu niin, että vastaajan tuli aina perustella strukturoituun kysymykseen vastaamansa vaihtoehto. Mikäli vastaaja vastasi en osaa sanoa (3), osittain eri mieltä (2) tai täysin eri mieltä (1), avautui lisäkysymys, jossa pyydettiin vastaamaan mitä pitäisi tapahtua, jotta arvio olisi 4 tai 5. Mikäli vastaaja vastasi osittain samaa mieltä (4) tai täysin samaa mieltä (5), pyydettiin selvittämään mitkä tekijät ovat merkittävimmät, vastaukseen positiivisesti vaikuttavat tekijät. Vastaaja pääsi etenemään kyselyssä seuraavaan kysymykseen vasta perusteltuaan edellisen vastauksen. Jokaisen teeman lopuksi vastaajalta kysyttiin vielä yhtä tai useampaa avointa kysymystä teemaan liittyen. Ennen varsinaisen kyselyn alkua lomakkeella kartoitettiin esihenkilöiden käsitystä työhyvinvoinnin sekä sen johtamisen käsitteistä. Kyselyn anonyymiydestä johtuen taustatietoina ei kerätty, kuin kokemusvuodet esihenkilön työtehtävistä.

Verkkokysely toteutettiin Webropol -järjestelmällä, koska se on joustava, tutkittavassa työympäristössä tuttu järjestelmä ja se antaa mahdollisuuden toteuttaa kysely vastaajalle itselleen sopivana ajankohtana. Etuna on myös kasvottomuus, joka antaa mahdollisuuden vastaajalle olla ehdottoman rehellinen sen sijaan että haastattelutilanteessa vastaajalla esiintyisi miellyttämisen halua tai että vaikeista asioista ei haluttaisi kertoa. Webropol -järjestelmän etuna näin myös sen, että se näyttää vastausaktiivisuuden kyselyn aikana, jolloin minulla oli mahdollisuus muistuttaa vastaamattomia kyselyyn tärkeydestä. Lisäksi anonyymi verkkokysely mahdollisti myös arkaluontoisten kysymysten käyttömahdollisuuden paremmin. Kyselyn ollessa pitkäkö, annettiin vastaajille mahdollisuus tehdä kysely osissa ja tämän toivottiin lisäävän paneutumista kunnolla jokaiseen kysymykseen. Seurantavaiheessa huomattiin, että moni oli aloittanut kyselyn ja jättänyt sen kesken, eli hyödyntänyt tätä mahdollisuutta.

Lomaketta muokattiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstöjohdon kanssa. Jo alussa todettiin, että kysely on pitkä sekä vaatii keskittymistä ja aikaa, lisäksi pienen perusjoukon vuoksi oli hyvin tärkeä saada vastaajat sitoutumaan kyselyyn. Tämän takia aikataulullisesti päädyttiin saate lähettämään viikko ennen varsinaisen kyselylinkin lähettämistä. Saate kertoi tarkasti, mistä on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tuloksia tullaan käyttämään. Lisäksi saatekirjeessä painotettiin tärkeää tavoitetta, joka oli saada esihenkilöt pohtimaan syvällisesti omaa työhyvinvointiaan ja sen johtamista. Lisäksi saatekirjeessä korostettiin kyselyn anonyymiyttä, jotta vastaajat uskaltaisivat vastata todenmukaisesti varsinkin avoimiin kysymyksiin. Saatteen lähetti yrityksen henkilöstöjohtaja omien saatesanojensa kera (Liite 1). Tämä tapa mahdollisti esihenkilöiden varata hyvissä ajoin etukäteen aika kalenteristaan kyselylle. Lisäksi heidän oli mahdollista pyytää lisätietoa tai tarkentavia kysymyksiä tutkimuksesta, kukaan ei lisäkysymyksiä kuitenkaan tehnyt. Ennen lopullisen kyselylinkin lähettämistä kohdejoukolle, kyselylomaketta muokattiin ja testattiin yhdessä yrityksen henkilöstöjohtajan kanssa

#### Kuva 4. Kyselyn aikataulu



Kohdeyrityksessä on panostettu paljon työpisteiden ergonomiaan ja pyydetyt apuvälineet on aina poikkeuksetta hankittu. Tämän takia kyselyssä jätettiin fyysistä työpistettä koskevat kysymykset pois lukuun ottamatta yhtä avointa kysymystä, joka liittyi etätööhön ja työergonomian huomioon ottamiseen kotitoimistoissa. Työmotivaation osalta kysymyksiä ei kyselyssä myöskään ollut, koska pystyin hyödyntämään esihenkilövalmennuspäivän 16.2.2021 materiaalia, jossa yhtenä teemana oli pohtia ryhmissä, mikä motivoi työssä eniten.

Kyselylomakkeen teemat nousivat tutkimukseni teoreettisesta viitekehyksestä. Lisäksi hyödynsin kyselyn rakentamisessa työyhteisön tilaa moniulotteisesti kuvaavaa Mankan Tikkataulukyselyä (Manka, 2011, ss.221-223). Lopullinen kysely muodostui 5 eri teemasta,

joissa jokaisessa kysyttiin sekä strukturoituja kysymyksiä ja niiden perusteluita, että avoimia kysymyksiä:

1. Terveys, työkyky ja elämän tasapaino
2. Työn hallinta ja työympäristö
3. Työyhteisön ilmapiiri: vuorovaikutus ja ryhmähenki
4. Työn edellyttämä osaaminen ja tavoitteellisuus
5. Esihenkilö työhyvinvoinnin johtajana ja kehittäjänä

Samat kysymykset kysyttiin samassa järjestyksessä kaikilta vastaajilta.

### **5.3 Tutkimusaineiston analysointi**

Tutkimusaineiston avointen kysymysten vastaukset analysoitiin pääasiassa sisällönanalyysin kautta. Johtuen pienestä kohdejoukosta, ei strukturoitujen kysymysten vastauksia analysoitu määrällisin keinoin, vaan niitä käytettiin tukemaan avointen vastausten perusteella tehtäviä tulkintoja. Strukturoitujen kysymysten osalta tein kuitenkin taulukon, jossa kysymykset oli jaettu keskiarvojen perusteella hyvään ja erinomaiseen tasoon. Keskiarvot muodostin pisteyttämällä vastaukset; täysin eri mieltä 1 piste, osittain eri mieltä 2 pistettä, ei samaa eikä eri mieltä 3 pistettä, osittain samaa mieltä 4 pistettä ja täysin samaa mieltä 5 pistettä. Hyvän tason välin asetin 3-3,99 pisteen väliin, erinomaiselle tasolle ylsi yli 4 pisteen keskiarvolla. Kohtuullista tai sitä heikompaa tasoa ei tarvittu, koska kaikkien kysymysten osalta keskiarvot olivat yli 3. Taulukko havainnollistaa hyvin, mitkä osa-alueet ovat onnistuneet parhaiten ja missä on kehitettävää eniten, taulukkoa tulkitessa tulee kuitenkin ottaa huomioon kohdejoukon pienuus.

Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka antaa väljän teoreettisen kehyksen erilaisten kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen sisältöjen analyysiin. Laadullinen sisällönanalyysi etenee tiedon pilkkomisesta käsitteellistämisen kautta uuden kokonaisuuden luomiseen. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Nämä tavat erottaa toisistaan analyysin ja luokittelun

perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teorian tietoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, ss. 93, 100)

Tämän opinnäytetyön analyysimenetelmänä käytettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä, jossa ajattelua ohjaavat vuoroin teoria ja aineisto. Analyysiä tehdään siis aineistosta käsin mutta lopullista tulkintaa ohjaa vahvasti myös teoria. Tässä analyysitavassa tärkeintä on tutustua tarkasti teoriaan, joka taas ohjaa aineistonhankintaa. Tämän jälkeen teoriaa hyväksikäyttäen tutustutaan aineistoon varoen kuitenkin sen ylitulkitsemista. (Valli & Aaltola, 2015, ss. 188, 191) Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tietoa esihenkilöiden kokemuksista ja tämän takia teorialähtöinen analyysi ei soveltunut tulosten analysointiin, koska siinä usein päätetään alussa tutkittavat ilmiöt ja näin ollen aineistosta yllättävän esiin nousseen tiedon merkitys on toissijaista. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi olisi ollut myös ongelmallinen. Suurin ongelma siinä liittyy aineiston analyysin objektiivisuuteen ja siihen, pystyykö tutkija hallitsemaan analyysin teon ilmiön ehdoilla ilman, että omat käsitykset vaikuttavat. (Tuomi & Sarajärvi, ss.98,116)

Analyysissäni pyrin ymmärtämään paremmin tutkimaani ilmiötä ja näin laadullinen analyysi ja päätelmien teko oli perusteltua. Taustamuuttujien vähäisyyden takia tulosten analysoinnissa ei voitu ottaa huomioon esimerkiksi sitä, kuinka ikä vaikuttaa vastaajien kokemuksiin. Strukturoitujen kysymysten osalta kuvattiin kaavioilla vastausten jakaantumista asteikolla. Johtuen pienestä joukosta, ei strukturoitujen kysymysten vastauksia analysoitu määrällisin keinoin lukuunottamatta keskiarvojen perusteella tehtyä taulukkoa, vaan niitä käytettiin tukemaan avointen vastausten perusteella tehtäviä tulkintoja.

## **6 TUTKIMUSTULOKSET - TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN**

Työn tavoitteena oli selvittää, mitkä osa-alueet koetaan kohdeyrityksessä toimivien lähiesihenkilöiden työssä hyvinvointia ja voimavaroja lisäävinä tekijöinä ja toisaalta mitkä tekijät vaativat kehittämistä. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle kokonaisvaltainen näkemys esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilasta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta

lähiesihenkilön näkökulmasta. Kysely lähetettiin 12 esihenkilölle. Vastauksia saatiin 10, joten lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 83, jota voidaan pitää hyvällä tasolla.

Taustakysymykset liittyivät pelkästään kokemusvuosiin esihenkilön työssä johtuen kyselyn anonyymiydestä. Tämä jakaantui tasaisesti, puolet kyselyyn vastanneista olivat tehneet esihenkilön töitä yli 5 vuotta ja puolet alle 5 vuotta.

Työmotivaation osalta kokosin yhteenvedon esihenkilövalmennuspäivän 16.2.2021 materiaalista, joka käsitellään kappaleen 6.3 lopussa. Valmennuspäivässä esihenkilöt keskustelivat pienryhmissä seuraavista teemoista:

1. Mikä motivoi?
2. Missä on jo onnistuttu?
3. Miten voi esihenkilönä auttaa toista löytämään motivaationsa?

Tutkimustulokset käydään läpi kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisenä käydään läpi työhyvinvoinnin nykytilaa yrityksessä, toisessa osiossa käydään läpi työhyvinvoinnin sekä työhyvinvoinnin johtamisen käsitteen ymmärtämistä esihenkilöiden kesken ja kolmantena pureudutaan itse kyselyn eri osa-alueisiin. Kyselyn tulokset esitellään teemoittain samassa järjestyksessä, kuin esihenkilöille lähetetyssä kyselyssä.

## **6.1 Työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä**

Ennen kyselyn toteuttamista kartoitin laaja-alaisesti työhyvinvoinnin nykytilannetta yrityksessä työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointiarvion avulla, joka kartoittaa työpaikan työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä; mitkä asiat vaativat kehittämistä ja mitkä asiat ovat kunnossa (Työturvallisuuskeskus, n.d.-c). Työhyvinvointiarvio (Liite 2) koostui viidestä eri teemasta: johtamalla työhyvinvointia, toimiva työyhteisö, työn vaarojen ja kuormituksen hallinta, osaamisen kehittäminen sekä terveys ja työkyky. Organisaatio on kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla, kehitystyötä on tehty systemaattisesti jo vuosia ja työhyvinvointia on mitattu tasaisesti erilaisten henkilöstötutkimusten kautta. Työhyvinvointiarvion pohjalta nousi kuitenkin esiin kolme keskeisintä työhyvinvoinnin kehittämisaluetta:

1. Työhyvinvointiasioiden istuttaminen osaksi arjen päivittäistä tekemistä
2. Panostaminen lähiesihenkilötyöhön ja varhaisen puuttumisen mallin toteuttamiseen
3. Tuki henkilöille, joilla on vaikeuksia selvitä nykytyöelämän haasteista ja muutoksista

Alla pureudutaan kohdeyritykselle tehdyn työhyvinvointiarvion tuloksiin teemoittain:

#### 1. Johtamalla työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin tavoitteet ovat osa organisaation strategiaa, liiketoiminnan kehittämistä sekä tulevaisuuden suunnittelua. Vastuut ovat selkeästi määritelty johdon, esihenkilöiden, HR:n, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken. Työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen toimenpiteitä kehitetään rajatussa ryhmässä työpaikan arviointien ja tarpeiden perusteella. Tulokset käsitellään yhteistoiminnassa ja aloitteisiin vastataan mutta ei välttämättä toteuteta. Esihenkilötyötä tuetaan ja valmennetaan suunnitellusti. Työhyvinvointiasiat ovat vakioiteemana kehityskeskusteluissa ja niiden tuloksia hyödynnetään kehittämistyössä. Työhyvinvointiin liittyvät lainsäädökset ja sopimukset toteutuvat työpaikalla kattavasti myös käytännössä.

#### 2. Toimiva työyhteisö

Henkilöstön osallistumiseen ja aloitteisiin kannustetaan, kyselyihin vastataan ja henkilöstö keskustelelee toimenpiteistä. Organisaatiossa vuorovaikutus on avointa, myönteistä, kannustavaa sekä työn tekemistä tukevaa. Hyvät käytöstavat kuuluvat perusarvoihin, niitä vaalitaan ja yhteistyö toimii. Työyhteisön toimintaa ja ME- henkeä kehitetään aktiivisesti. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöt toteuttavat työsuojeluyhteistyötä suunnitelmallisesti. Luottamusmiesorganisaation rooli kehittämisessä on tiedossa ja yhteistyö toimii työpaikan muiden toimijoiden kanssa. Ohjeet epäasiallisen kohtelun tilanteissa toimimiseen ovat olemassa. Tilanteet tuodaan esille ja esihenkilöt ovat koulutettu toimimaan. Tilanteita selvitetään, ratkaistaan ja seurataan, työterveyshuolto tukee tarvittaessa.

#### 3. Työn vaarojen ja kuormituksen hallinta

Turvallisuushavaintoja ilmoitetaan ja käsitellään työsuojelun yhteistoiminnassa. Vaaroja ja kuormitustekijöitä tunnistetaan kattavasti, toistuvaksi ja ne johtavat toimenpiteisiin.

Riskinarviointi ja työpaikkaselvitys on soviteltu usein ajallisesti yhteen. Työolojen kehittäminen on käynnissä. Kuormittumistilanteita tuodaan esille, esihenkilöitä on koulutettu toimimaan niissä ja toimintaohjeet ovat niihin olemassa. Tilanteita selvitetään, ratkaistaan ja toimenpiteitä arvioidaan tarvittaessa yhdessä työterveyshuollon kanssa.

#### 4. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on kokonaisuudessaan organisaatiossa taitavalla tasolla.

Osaamiskartoitukset on tehty ja osaamista kehitetään systemaattisesti ja tulevaisuus huomioiden. Osaamista käsitellään kehityskeskusteluissa ja sen riittävyttä arvioidaan.

Perehdytys on toteutettu laaja-alaisesti ja sen riittävyttä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti tukemaan perustehtävää.

#### 5. Terveys ja työkyky

Työkyvyn ja terveyden edistäminen on monisisältöistä, tavoitteet on asetettu ja suunnitelma tehty. Työterveyshuollon toimet työkyvyn hallinnassa ovat suunnitelmallisia ja ne on sovittu yhteistoiminnassa. Johto tietää sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannukset, seuraa niitä ja keskustelee pienentämiskeinoista työterveyshuollon kanssa. Työkyvyn puheeksi ottamisen ja varhaisen tuen mallit ovat organisaatiossa aktiivisessa käytössä. Roolit ja vastuut on sovittu ja työterveyshuolto on laajasti mukana työkyvyn hallinnassa.

### **6.2 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen esihenkilöiden määrittelemänä**

Ennen varsinaista kyselyosuutta esihenkilöitä pyydettiin määrittelemään sekä työhyvinvoinnin käsite että työhyvinvoinnin johtamisen käsite. Kysymysten tavoitteena oli toisaalta herätellä esihenkilöiden ajatuksia hyvinvoinnista mutta myös kerätä tietoa siitä, millaiset asiat heidän mielestään henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen vaikuttavat. Työhyvinvoinnin käsitteen osalta yleisimmät vastaukset liittyivät työssä

jaksamiseen sekä työn mielekkyyden kokemiseen, lisäksi vastauksista nousi selkeästi esille käsitteen laajan ja kokonaisvaltaisen merkityksen ymmärtäminen. Esihenkilöiden vastausten perusteella loin määritelmän työhyvinvoinnista heidän kokemanaan:

*”Työhyvinvointi tarkoittaa työssä jaksamista ja siihen liittyy työntekijän kokemus työn kuormittavuudesta sekä työn tekemisen olosuhteista. Työhyvinvointi kuvastaa siinä sitä, kuinka työntekijä voi arjessa ja se luo pohjan työssä suoriutumiselle sekä kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Hyvinvoiva työntekijä pystyy suorittamaan työn laadukkaasti ja tehokkaasti itseään johtaen tinkimättä kuitenkaan jaksamisesta, palautumisesta ja vapaa-ajastaan. Työhyvinvointi muodostuu fyysisestä ja henkisestä suorituskyvystä, joka ei rajoitu pelkästään työhön.*

*Esihenkilön rooli ja tuki työhyvinvoinnissa on huomattava ja esihenkilön toimintatavat vaikuttavat vahvasti työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöltä odotetaan tukea, kannustusta ja kiittämistä sekä työhyvinvointia tukevia toimintatapoja. Myös oma asenne vaikuttaa ja myös työntekijällä itsellään on suuri vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja terveydestään.*

*Työhyvinvointia edistää selkeä, motivoiva ja mielekäs työ sekä oman työn vaikuttamismahdollisuus. Työssä on kivaa, nauru ja ilo ovat vahva osa työpäiviä. Myös työkavereiden ja koko työyhteisön hyvä ilmapiiri lisää työntekijöiden voimavaroja ja edistää näin työhyvinvointia. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus olla oma itsensä ja nauttia arvostuksen ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössään. Avoin keskustelukulttuuri sekä rehellinen ja aktiivinen palaute kuuluvat myös vahvasti hyvinvoivaan työyhteisöön.*

*Toimivan ja kannustavan työyhteisön lisäksi työvälineet tulisi olla ajan tasalla sekä myös työergonomiaan ja työturvallisuuteen liittyvät asiat kunnossa.”*

Työhyvinvoinnin johtamisen käsitteeseen esihenkilöt liittivät vahvasti kiinnostuksen työntekijöitä kohtaan; kuulumisten kyselyn, palautteen annon sekä avun antamisen,



tukemisen ja sparrauksen. Alla määritelmä työhyvoinnin johtamisesta esihenkilöiden kokemana:

*”Työhyvinvoinnin johtaminen on kiteytettynä työntekijöiden jaksamisesta huolehtimista, johon kuuluu myös huolehtiminen osaamisesta, motivaatiosta, työyhteisön toimivuudesta, työvälisestä sekä työoloista ja työn sujuvuudesta. Esihenkilön tulee myös tukea, auttaa, sparrata, kannustaa, kuunnella sekä kysellä kuulumisia. Aktiivisen vuorovaikuttamisen ja havainnoinnin kautta esihenkilö osaa tunnistaa huolia ja puuttua asianmukaisella tavalla havaitsemiinsa epäkohtiin ohjaten tarvittaessa työntekijää käyttämään työterveyden palveluita.*

*Esihenkilön tehtävänä on resurssisuunnittelun ja työmäärän tasaisen jakaantumisen kautta varmistaa työn kuormituksen ja motivoivien haasteiden sopiva suhte ja tasapaino. Aktiivinen palautteen antaminen sekä hyvistä suorituksista palkitseminen kuuluu työhyvinvoinnin johtamiseen. Aktiivisen havainnoinnin kautta esihenkilön tulee huolehtia, että kaikki tiimin jäsenet voivat hyvin. Omalla esimerkillä kannustetaan työpäivän rytmittämiseen niin, että palautumiselle jää aikaa ja liikkumaan vapaa-ajalla sekä huolehtimaan omasta jaksamisesta. Myös hyvän yhteishengen ja fiiliksen sekä avoimen kulttuurin luominen on osittain esihenkilön vastuulla.”*

### **6.3 Terveys, työkyky ja elämän tasapaino**

Kyselyn ensimmäinen osio koostui 4 strukturoidusta kysymyksestä, näiden vastausten perusteluista sekä lisäksi 3 avoimesta kysymyksestä. Strukturoidut kysymykset käsittelivät fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä työn tuottamaa nautintoa ja yleistä tyytyväisyyttä työssä. Avointen kysymysten kautta selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat eniten positiivisesti esihenkilöiden työhyvinvointiin. Lisäksi pyydettiin kertomaan mitä tekisi oman työhyvinvoinnin eteen, jos siihen olisi joka työpäivä aikaa 15 minuuttia. Viimeisenä pyydettiin kertomaan, minkälaisia keinoja käyttää palautumiseen sekä työpäivän aikana että vapaa-aikana.

Suurin osa esihenkilöistä koki fyysisen ja psyykkisen hyvinvointinsa olevan hyvällä tai erinomaisella tasolla (Kuva 5 ja Kuva 6). Fyysiseen hyvinvointiin liittyvien vastausten perusteluista nousi esiin terveellisen ravinnon, liikunnan ja riittävän laadukkaan yönun merkitys fyysisessä hyvinvoinnissa. Yhteensä 7 vastaajan perusteluissa oli mainittu aktiivinen liikkuminen, ravintoasiat sekä riittävä uni.

*”Hyvä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä (kohtuullinen työskentelyaika), hyvä uni, ravintoasiat kunnossa, mahdollisuus ulkoilla ja liikkua.”*

*”Kohtuullisen terveellinen ja monipuolinen ruokavalio. Säännöllinen edes lyhytkin ulkoilu tai porrastreeni 3 kertaa viikossa lisää jaksamista ja tuo hyvää fiilistä. Elämän eri osa-alueiden tasapaino. Perheen kanssa puuhastelut, ystävien kanssa yhdessäoloa ja mukavia ihmisiä työyhteisössä ympärillä lisää energiaa päivään. Kesän valo ja kaunis luonto.”*

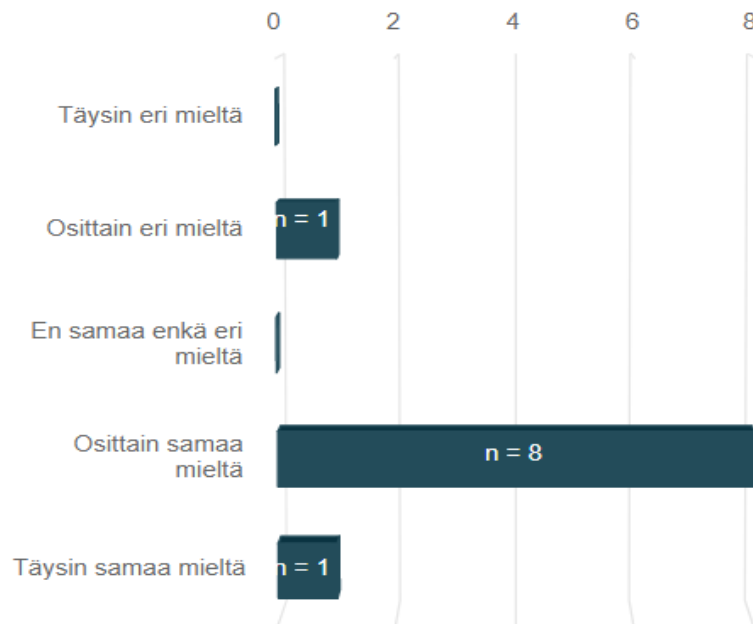
Psyykkiseen hyvinvointiin liittyvien vastausten perusteluissa korostui etätyön mahdollisuus, hyvä työilmapiiri, liikunta sekä vapaa-ajan ja työn ulkopuolisten suhteiden merkitys. Vastauksissa näkyi myös vapaa-ajan sekä työn erottamisen onnistumisen tärkeys.

*”Työilmapiiri on todella hyvä ja se auttaa työstä palautumiseeni sekä toki on hyvänlaatuista stressiä. Joskus ei ehdi palautua niin hyvin kuin toisinaan, mutta tietä siitä, että tämä kiire ei ole vakio vaan aaltoilee niin sekin auttaa. On omasta itsestä kiinni huolehtia tauoista ja työn määrään voi vaikuttaa delegoimalla ja antamalla vastuuta myös muille.”*

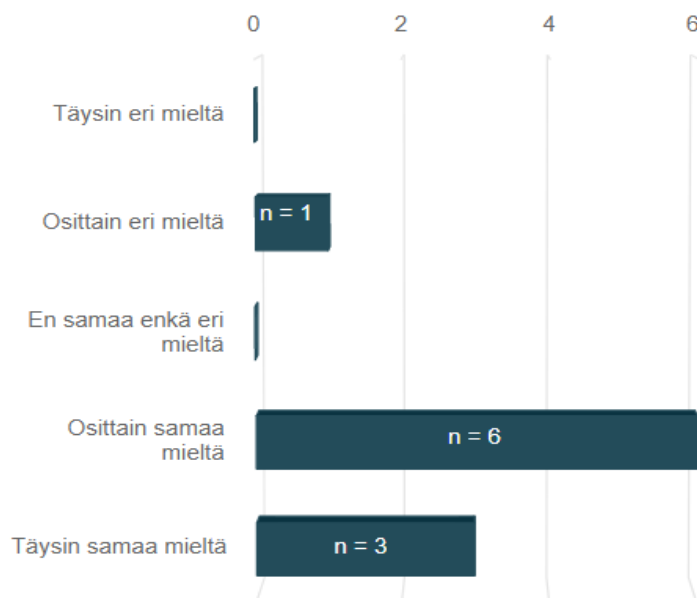
*”Harrastukset, ystävät ja perheen avulla saa etäisyyttä työhön ja lisää palautumista. Kohtuullisen hyvät yöunet myös auttavat palautumisessa. Työyhteisössä pystyn hyvin keskustelemaan eri aiheista kollegoiden tai HR:n tai esihenkilön kanssa.”*

*”Terveenlainen työstressi on hyväksi ylläpitämään sopivaa vireystilaa, hyvä ja kannustava työyhteisö ovat työssäjaksamisen tärkeitä tekijöitä.”*

**Kuva 5. Tunnen itseni fyysisesti hyvinvoivaksi**



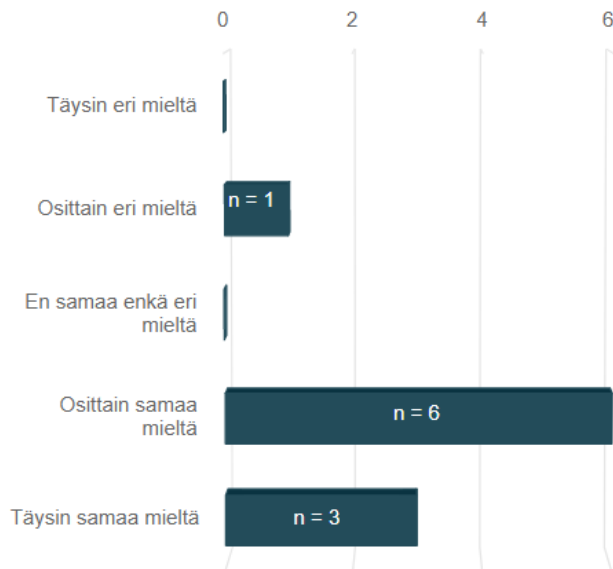
**Kuva 6. Tunnen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi**



Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen koettiin suurimmalta osin olevan joko osittain tai täysin onnistunutta (Kuva 7). Vastaajat korostivat perusteluissaan etenkin omaa työnjohtamista ja mahdollisuutta vaikuttaa itse työmäärään ja työaikoihin sekä oman ajankäytön suunnittelua ja hallintaa. Lisäksi perheen tuki, kokemus, etätöiden mahdollisuus,

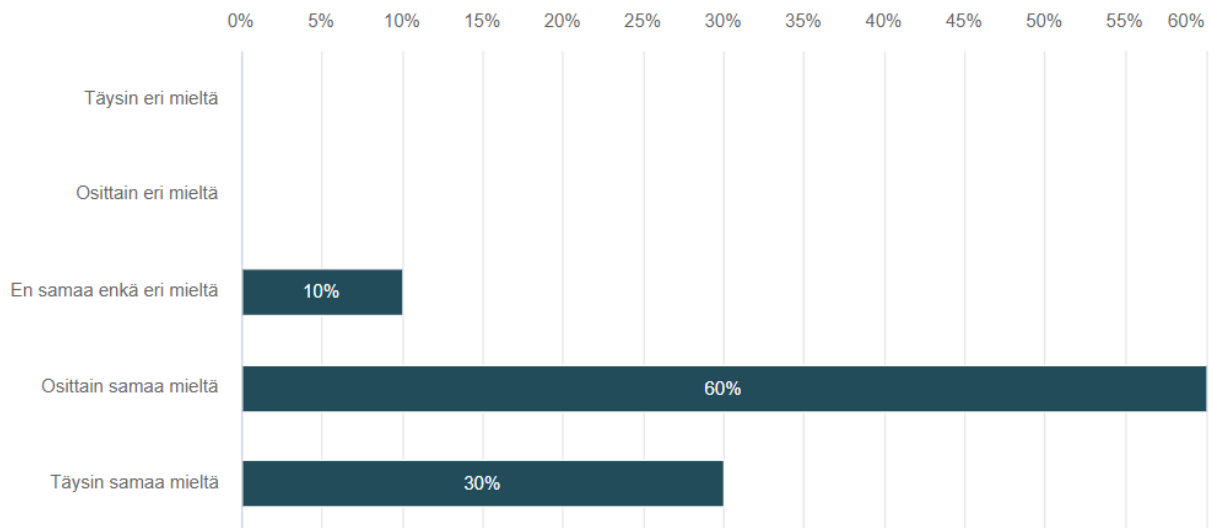
joustavuus ja oma suhtautuminen mainittiin. Vastausten perusteella hahmotettiin työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja ne löytyvät työn liitteistä (Liite 3).

**Kuva 7. Onnistun työni ja yksityiselämän yhteensovittamisessa**



Suurin osa esihenkilöistä kokee tällä hetkellä nautintoa ja tyytyväisyyttä työssään (Kuva 8). Vastausten perusteluissa korostui tarpeeksi motivoiva ja mielenkiintoinen työ, luonnollisesti mielekkäällä työroolilla ja intohimoisella suhtautumisella työhön koettiin myös olevan suuri merkitys. Lisäksi perusteluissa mainittiin mahdollisuus auttaa muita, arvostuksen saaminen, etätö sekä uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen. Myös iloitseminen työnsä tuloksen näkymisestä muiden onnistumisien kautta nostettiin esiin. Vastauksissa korostui selkeästi halu panostaa enemmän työntekijöiden valmentamiseen. Vastausten perusteella olen hahmottanut työtyytyväisyyteen ja nautintoon liittyviä tekijöitä (Liite 4).

**Kuva 8. Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtäni**



Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi (Liite 5) vastauksista nousi erityisesti työn kohtuullinen määrä ja siihen liittyvä hallittavuus, toimivan yhteistyön merkitys sekä työn mielekkyys. Lisäksi vastauksissa näkyi selkeästi ymmärrys myös omasta vastuusta työhyvinvointinsa eteen sekä itsensä huolehtimisesta; hyvät yöunet, liikunta, harrastukset ja perhe mainittiin. Oman työhyvinvoinnin kehittämiseen työpäivän aikana suurin osa vastaajista nosti esiin jaloittelutauot ja happihypyt. Myös rentoutuminen, hengitysharjoitus ja hyvän musiikin kuunteleminen mainittiin. Yksi vastaajista kertoi voivansa käyttää tämän tauon lyhyisiin tehouniin, mikäli nukahtaminen nopeasti olisi mahdollista. 2 vastaajista oli maininnut pitävänsä mieluummin tauon yhdessä työkaverin kanssa.

Palautumisen keinoja oli monenlaisia. Työpäivän aikana moni vastaajista kertoi yrittävänsä pitää pikkupauseja ja vaihtaa ajatuksia muiden työkavereiden kanssa. Kolme vastaajista kertoi, että työpäivän aikana palautumisesta tulee huolehdittua vaihtelevasti tai ei juuri koskaan. Rauhallinen ruokatauko nousi myös vastauksista esiin ja lähes kaikkien vastaajien pyrkimys oli siihen, että vähintään lounas nautitaan rauhassa. Vapaa-ajan palautumiseen liittyen nousi useasta vastauksesta esiin ulkoilu ja liikunta.

Esihenkilöpäivän materiaaliin pohjautuen, esihenkilöt kokevat, että heidän työnsä osalta on onnistuttu. Tavoitteet ovat selkeät, niistä on viestitty hyvin ja lisäksi seuranta on selkeää.

Esihenkilöt korostivat onnistumisissa myös yhdessä tekemistä, työkaverin auttamista sekä yhteistä innostumista. Perehdytysohjelmasta on saatu kiitosta, lisäksi tapa kohdata asiakas - toimintamallia on kehitetty. Esihenkilöiden keskusteluista nousi esiin myös työpaikan hyvä yhteishenki ja ilmapiiri sekä huolenpito henkilökunnasta. Esihenkilöiden mietteitä siitä, mikä motivoi, olen kuvannut alla olevalla Wordart sanapilvityökalulla, joka kokoaa tiiviisti ja visuaalisesti hyvin yhteen ryhmän ajatuksia:

**Kuva 9. Esihenkilöiden mietteitä siitä, mikä motivoi.**



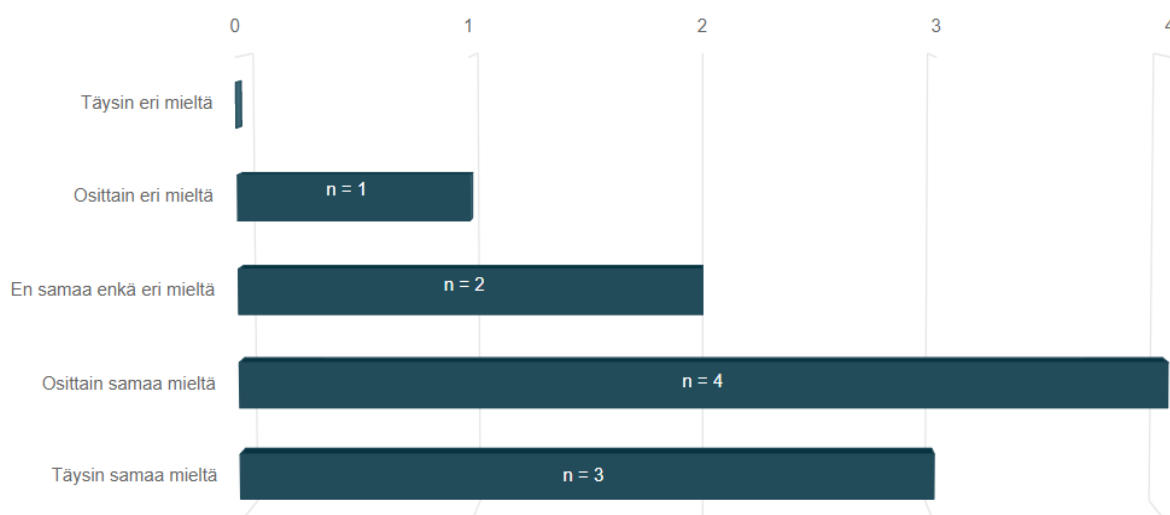
Esihenkilöt uskoivat, että keskustelu, sparraus, kannustus sekä avoin ja rohkea palaute auttaa työntekijöitä löytämään motivaationsa. Myös vastuun antamista sekä luottamuksen osoittamista korostettiin. Työntekijöiden on tärkeää kokea esihenkilön läsnäolo ja välittäminen, lisäksi heillä pitää olla mahdollisuus oppia myös epäonnistumisten kautta. Useampi esihenkilö oli lisäksi nostanut esiin onnistumistarinoista viestimisen yhtenä motivaation lisäämiskeinona.

## 6.4 Työn hallinta ja työympäristö

Kyselyn toinen osio koostui 3 strukturoidusta kysymyksestä perusteluineen sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä. Strukturoitujen kysymysten avulla selvitettiin työn vaatimusten ja hallinnan tasapainoa, kuinka itsenäisesti ja vapaasti esihenkilö kokee voivansa työskennellä sekä pystykö työstä suoriutumaan varsinaisen työajan puitteissa.

Vastaajista yhteensä 7 koki työn vaatimusten ja hallinnan olevan joko osittain tai täydellisesti tasapainossa, kun taas kolme vastaajaa oli osittain tyytymättömiä työn vaatimusten ja hallinnan tasapainoon (Kuva 10). Ei samaa eikä eri mieltä, sekä osittain eri mieltä vastanneiden perusteluista nousi esiin liika työmäärä ja se että työpäivä ei riitä kaikkiin hoidettaviin asioihin. Positiivisesti vaikuttavien tekijöiden osalta nousi se, että työtä ei koeta henkisesti haastavaksi. Lisäksi esiin nousi avun saanti kollegoilta, halu kehittyä ja oppia uutta sekä mahdollisuus itse vaikuttaa työmäärään ja työskentelyaikoihin.

**Kuva 10. Työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa**



Suurin osa vastaajista koki voivansa työskennellä riittävän itsenäisesti ja vapaasti (Kuva 11). Perusteluiden osalta nousi kuitenkin esiin hallinnollisten tehtävien rajoittaminen itsenäistä ja vapaata työskentelyä sekä sparraamista, valmentamista ja saatavalla olemista. Lisäksi toisen kollegan ajatukset ja ideat koettiin rajoittavan itsenäistä työskentelyä. Myös osan asioista

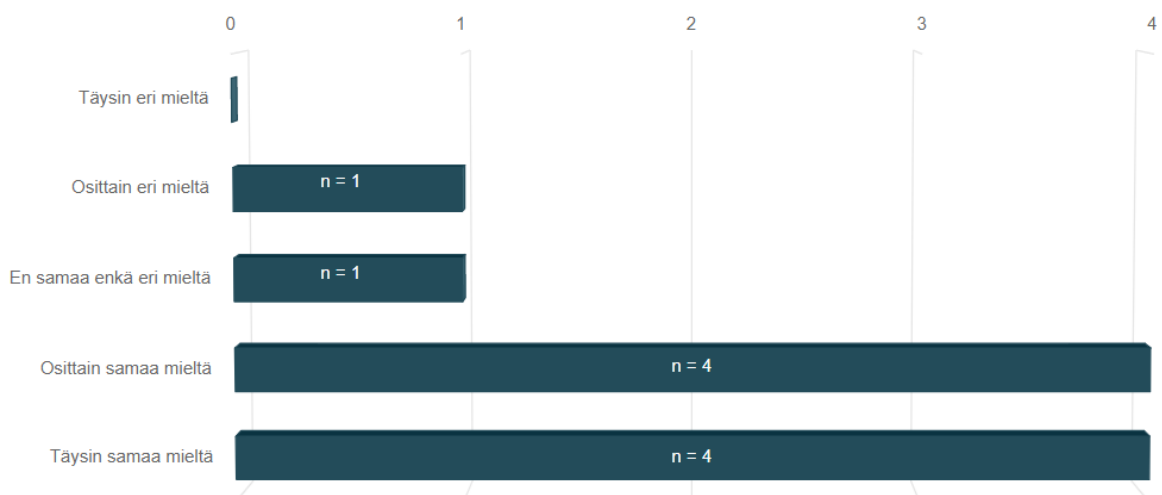
koettiin menevän turhaan päätettäväksi ylemmille tasoille ja tähän toivottiin muutosta esihenkilöiden vastuuta lisäämällä. Positiivisesti vaikuttavien tekijöiden osalta korostui vastauksissa mahdollisuus suunnitella itse ajankäyttöä, myös kulttuurin koettiin ohjaavan itsenäiseen työntekoon. Yksi vastaajista korosti innovoinnin olevan työympäristössä sallittua ja jopa toivottua. Lisäksi etätyön mahdollisuuden koettiin vaikuttavan positiivisesti itsenäisen ja vapaan työskentelyn kokemukseen.

*”Saan päättää osasta tiimin asioista, saan vaikuttaa työn määrään ja delegoida työtä, saan osittain määrittää työskentelyaikani.”*

*”Asiat tulee annettuina, mutta itse huolehdin ja aikataulutun, että asiat tulee hoidettua ja tehtyä. ”*

*”Oma tehtäväkenttä on hyvin pitkälti itsenäinen ja kulttuuri ohjaa samaan suuntaan.  
”*

**Kuva 11. Voin työskennellä riittävän itsenäisesti ja vapaasti**

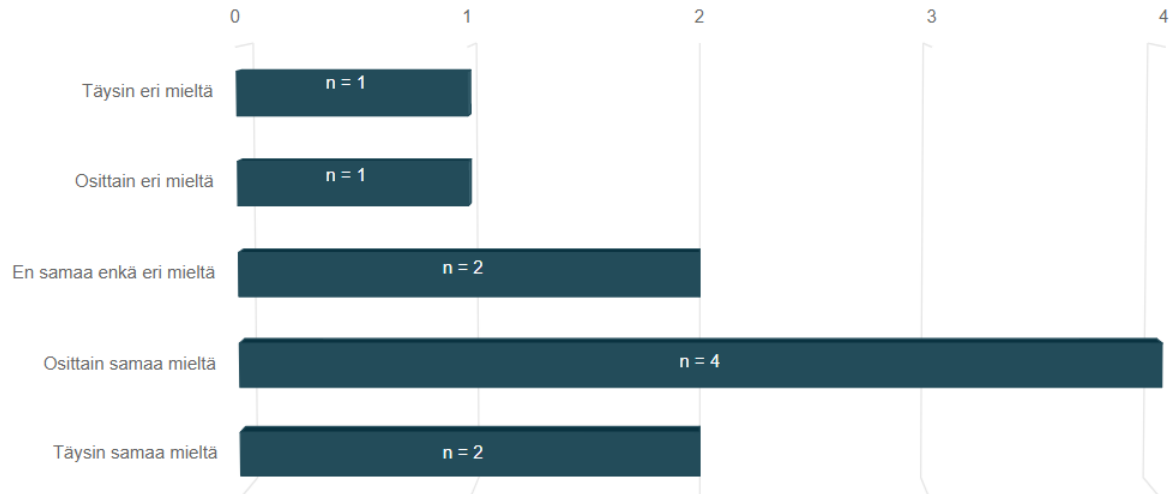


Yhteensä 6 vastaajaa koki pääsääntöisesti suoriutuvan työstään varsinaisen työajan puitteissa ja 4 vastaajan kohdalla korostui liiallinen työmäärä (Kuva 12). Perusteluissa korostui esihenkilöiden keskinäisten vastuiden jakaantuminen epätasaisesti sekä tarve saada enemmän aikaa omien alaisten valmentamiselle. Positiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat



etätyö ja oman työn johtaminen, delegoiminen sekä priorisointi. Myös työajan tasoittamisen mahdollisuutta korostettiin.

**Kuva 12. Psytyyn pääsääntöisesti suoriutumaan työstäni varsinaisen työajan puitteissa**



Toisen osion avointen kysymysten kautta selvitettiin tekijöitä, jotka lisäävät työn hallintaa sekä miten esihenkilöt ovat voimakkaasti etätyön lisääntyttä ottaneet huomioon kotona työergonomian ja työympäristön. Työn hallintaa lisäävissä tekijöissä (Liite 6) korostui voimakkaasti omaan työpäivään ja työaikaan liittyvät vaikuttamismahdollisuudet sekä oman kalenterin hallinta ja töiden suunnittelu. Myös rutiinit, delegoiminen ja töiden priorisointitaidot nähtiin tärkeinä. Lisäksi taustapalveluiden apu, digiajan tuomat mahdollisuudet, kollegoiden apu ja tuki, etätyö ja paremmat työntekeksen järjestelmät mainittiin.

Työergonomian järjestämiseen liittyen suurin osa vastaajista oli jollain tavalla kotona järjestänyt ja uudistanut omaa työpistettä ja näin kiinnittänyt huomiota pääasiassa hyvään istumisen ergonomiaan. Työympäristön osalta kukaan vastaajista ei nostanut esiin rauhattomuutta, yksi vastaaja korostikin nimenomaan etätyössä työrauhan olevan välillä parempi, kuin työpaikalla.

*”Kotonani on erillinen työskentelytila, jossa työpöytä, jonka ääressä voi joko istua tai seistä. Pidän taukoja ja käyn juomassa vettä.”*

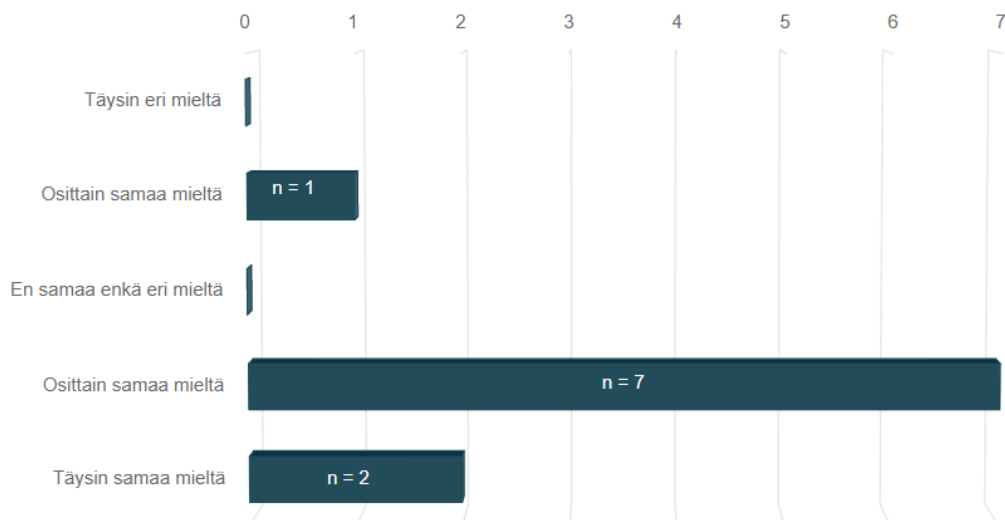
*”Kotona on oma työpiste ja kaksi erilaista tuolia, joita tarvittaessa vaihtelen, mutta rehellisesti sanoen oli sitten etänä tai konttorilla niin työasennossa olisi korjattavaa.”*

*”Työergonomian olen ottanut vähän huonosti, mutta ympäristö toimii kotona tilassa, jossa ei ole muita eivätkä esim. puhelinkeskustelut tai Teams -palaveri kuulu muiden korviin.”*

## 6.5 Työyhteisön ilmapiiri: vuorovaikutus ja ryhmähenki

Työyhteisön ilmapiiriä ja vuorovaikutusta selvitettiin 3 eri strukturoidun kysymyksen sekä yhden avoimen kysymyksen kautta. Avoin kysymys liittyi tavoitteiden saavuttamiseen yhteistyön avulla, strukturoidut kysymykset käsitelivät tarkemmin ilmapiiriä, avointa mielipidekulttuuria sekä avun saamista työtoverilta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä siitä, että tiimin ilmapiiri on hyvällä tai erinomaisella tasolla (Kuva 13).

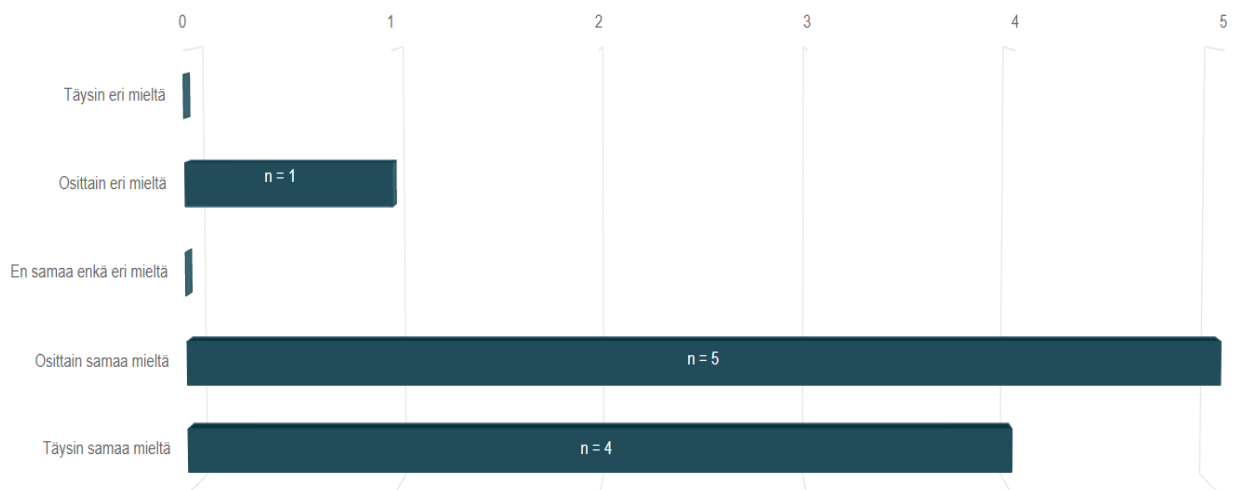
**Kuva 13. Tiimissäni vallitsee hyvä ilmapiiri**



Tiimin hyvään ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä (Liite 7) nousi esiin avoimuus, auttaminen sekä arvostus tiimikavereita kohtaan. Lisäksi erilaiset persoonat oli nostettu esiin ja painotettu että jokaisen olisi tärkeä saada olla oma itsensä ja siihen tulisi kannustaa.

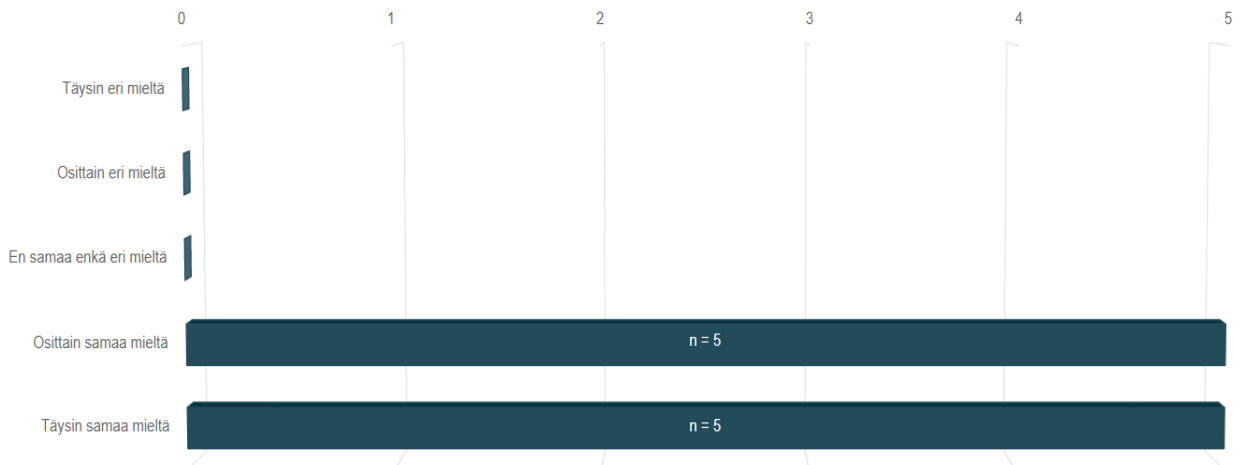
Esihenkilöt kokivat että, heillä on mahdollisuus tuoda avoimesti mielipiteensä esiin (Kuva 14). Perusteluissa kehitettävänä asiana mainittiin avoimepi yhteys johtoryhmän ja esihenkilöiden välillä. Positiivisesti vaikuttavia tekijöitä oli kokemus avoimesta keskustelukulttuurista sekä siitä, että erilaisetkin mielipiteet otetaan huomioon. Myös oman rohkeuden merkitys mielipiteiden ilmaisemisessa nousi perusteluissa esiin.

**Kuva 14. Voin tuoda avoimesti mielipiteeni esiin työyhteisössämme**



Esihenkilöt kokivat saavansa helposti apua työtovereilta, ja yhteistyö on tässä mielessä hyvin onnistunutta (Kuva 15). Perusteluissa korostuivat hyvä Me-henki sekä vahva auttamisen kulttuuri. Yksi vastaajista painotti persoonallisuuksien eroja ja sen ymmärtämistä, että kaikki eivät toimi samanlailla.

**Kuva 15. Saan helposti apua työtovereiltani**



Tämän osion avoimessa kysymyksessä selvitettiin minkälaista yhteistyötä esihenkilöt hyödyntävät työtovereiden kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastauksissa korostui yhteistyö yli tiimirajojen, yhteistyöhön kannustaminen sekä perehdyttäminen arjessa. Vastausten perusteella yhteistyö on hyvin aktiivista ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi mietitään yhdessä säännöllisesti. Myös yksiköiden välistä kummitoimintaa, vaikuttaja-aamuja sekä erilaisia yhteistyörooleja yksiköissä hyödynnetään. Myös TEAMS -sovelluksen käyttäminen ”tsemppivälineenä” nousi esiin. Kehitettävänä teemana oli nostettu esiin toive lisätä entisestään tsemppausta tavoitteiden ympärillä kollegoiden kanssa.

*”Mietimme keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi säännöllisesti yksikköpalavereissa sekä yksilötasolla kk-keskusteluissa. Lisäksi pohdimme kaksi kertaa vuodessa MHS toimintasuunnitelmia aina koko yksikön voimin.”*

*”Esihenkilöiden yhteishetket, AL-ohjausryhmä. Vieläkin nykyistä enemmän voisi olla tsemppausta tavoitteiden ympärillä kollegoiden kanssa.”*

*”Monella tavalla, perehdyttäminen arjessa koko ajan läsnä. Tuloksia seurataan aktiivisesti, pidetään vaikuttaja-aamuja, kummitoimintaa ja vaikka mitä. Otetaan onnistujien puheenvuoroja palavereissa.”*

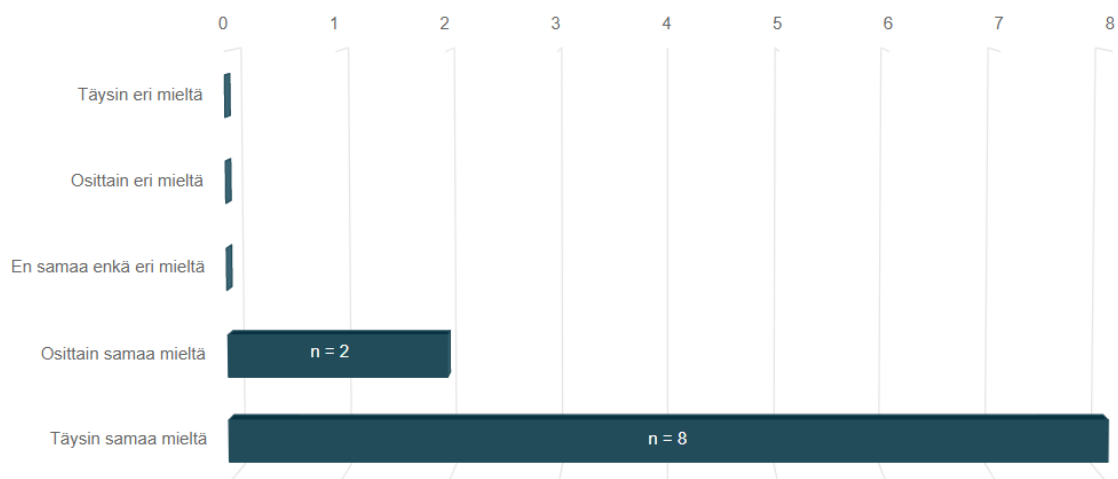
*”Kaikilla tieto missä mennään useamman kerran viikossa yksikötasolla sekä aina kk-keskusteluissa esillä yksilötasolla ja tarvittaessa useamminkin. Tsemppiä teamsin kautta.”*

## 6.6 Työn edellyttämä osaaminen ja tavoitteellisuus

Työn edellyttämää osaamista ja tavoitteellisuutta selvitettiin 4 strukturoidulla kysymyksellä sekä kahdella avoimella kysymyksellä. Strukturoidut kysymykset liittyivät tavoitteiden selkeyteen, osaamiseen työtehtävässä, kehittämismahdollisuuksiin sekä yrityksen strategian ja vision tuntemiseen. Avoimien kysymysten kautta annettiin esihenkilöille mahdollisuus tuoda esiin muutostarpeita omassa roolissaan sekä lisäksi toiveita työhyvinvointiin liittyvistä teemoista, joita jatkossa haluttaisiin käsiteltävän esihenkilövalmennuksissa.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heillä on joko osittain tai täysin selkeät tavoitteet työssään (Kuva 16). Perusteluissa korostui onnistunut tavoiteasetanta sekä selkeä ymmärrys siitä mitä esihenkilöltä odotetaan ja miten tavoitteita seurataan. Erityisesti selkeys korostui useissa perusteluissa.

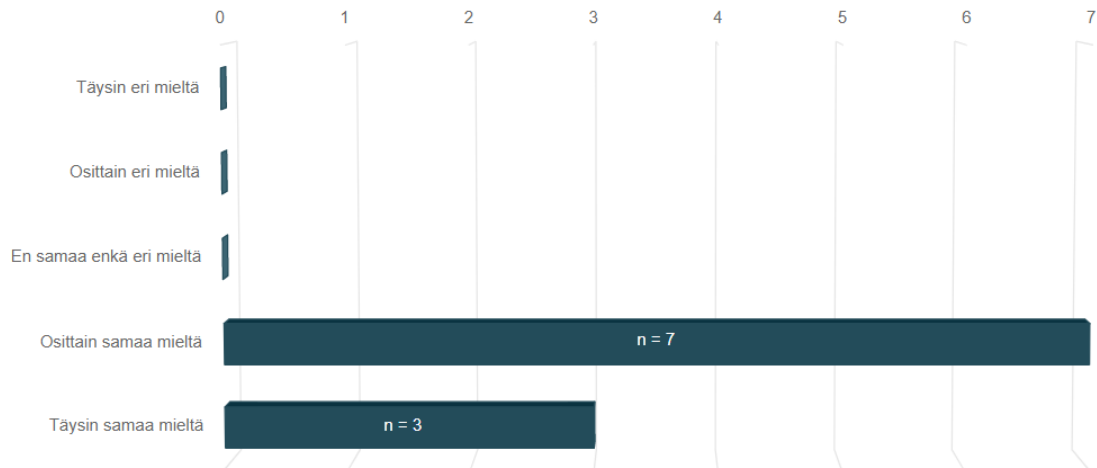
**Kuva 16. Minulla on selkeät tavoitteet**



Myös osaamiseen oltiin hyvin tyytyväisiä (Kuva 17). Perusteluista nousi esiin työvuosien kautta tullut kokemus ja hyvä osaaminen mutta myös ymmärrys siitä, että opittavaa on aina

eikä ikinä ole täysin valmis ja riittävää osaamista. Hyvä osaaminen rinnastettiin selkeästi työvuosien kautta tulleeseen kokemukseen sekä myös oma-aloitteiseen kouluttautumiseen.

**Kuva 17. Minulla on riittävä osaaminen nykyiseen työtehtävääni**

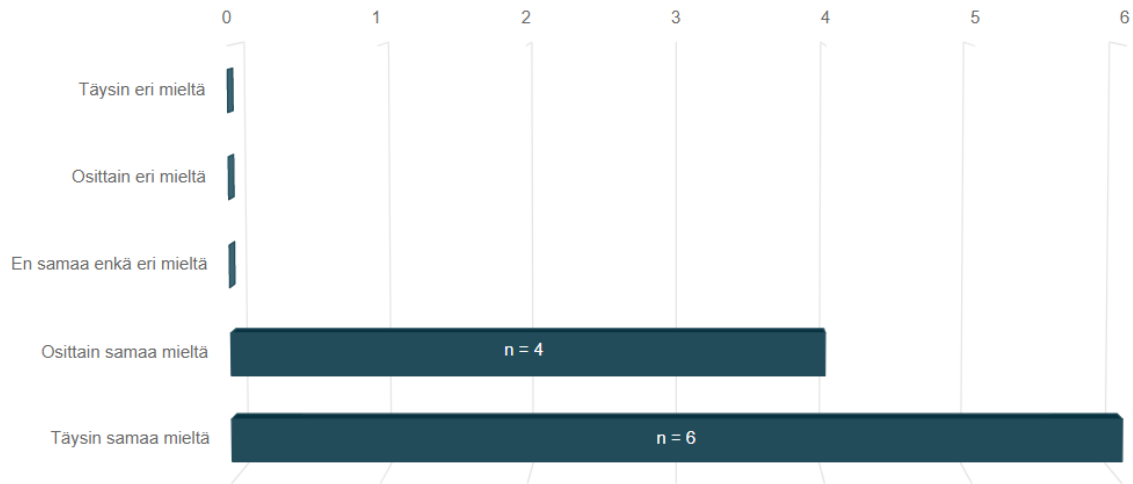


Kaikki vastaajat kokivat, että heillä on joko hyvät tai erinomaiset mahdollisuudet kehittää itseään ja osaamistaan (Kuva 18). Vastausten perusteluissa näkyi työnantajan positiivinen suhtautuminen, tuki ja kannustaminen osaamisen kehittämiseen. Myös mahdollisuus osallistua erilaisiin valmennuksiin ja koulutuksiin tuotiin esille monessa eri perustelussa.

*”Yrityksessä tuetaan hienosti itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ja arjessa jatkuvan osaamisen kehittämistä. Myös ryhmän järjestämiä koulutuksia ja valmennuksia voi hyödyntää.”*

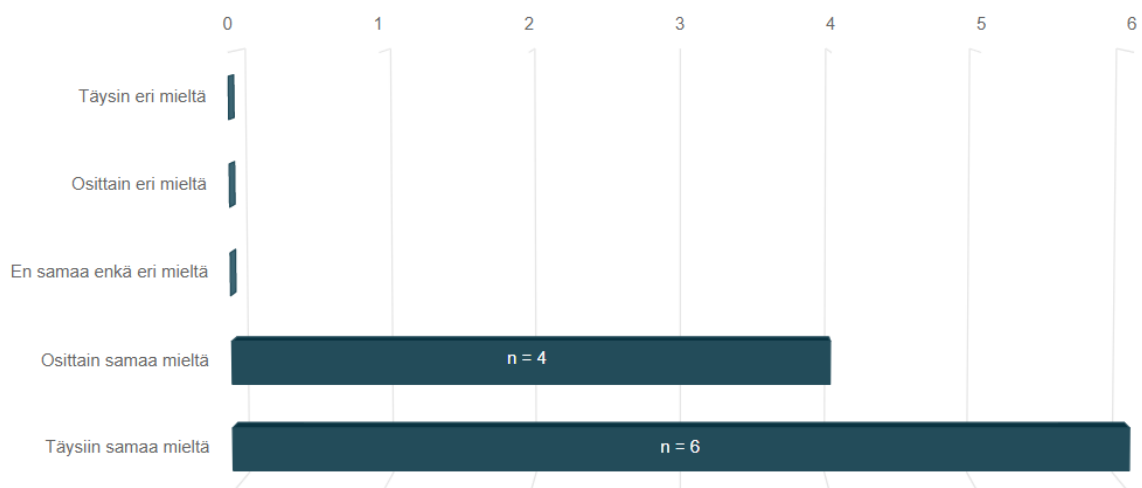
*”Osaamisen kehittäminen on vain itsestä ja omasta halusta kiinni, mahdollisuus on ja sitä kyllä tuetaan.”*

**Kuva 18. Minulla on mahdollisuudet kehittää itseäni sekä osaamistani**



Kaikki vastaajat kokivat, että yrityksen strategia ja visio ovat osittain tai täysin selkeitä ja tukeva näin tavoitteisiin pääsyä (Kuva 19). Kehitettävää ilmeni siinä, kuinka niistä viestisi tukevammin itse eteenpäin, koska ne koettiin näkyvän arjessa hyvinkin häilyvinä.

**Kuva 19. Yrityksen strategia/visio ovat selkeitä ja tukevat tavoitteisiin pääsyä**



Osa esihenkilöistä toivoi nykytehtävänsä muuttuvan siihen suuntaan, että aikaa olisi enemmän ja byrokraattisia valvontatehtäviä vähemmän. Osa toivoi enemmän

päätäntävaltaa sekä mahdollisuuksia vaikuttaa työn kannalta olennaisiin asioihin. Myös itseohjautuvuus sekä hybridityön toimivat käytännöt ja pelisäännöt nousivat esiin. Kysyttäessä työhyvinvointiin liittyvistä teemoista, joita toivottaisiin käytävän läpi esihenkilövalmennuksissa, nousi esiin seuraavat teemat:

- Jaksaminen ja sparraus, silloin kun porukassa on yksi vastarannankiiski – miten selvittää ja koittaa kääntää hänen silmissään asioita positiiviseksi.
- Liikunnan ja ravinnon vaikutus jaksamiseen
- Työergonomia
- Arkeen liittyvät asiat – halu olla ahkera mutta tunnit loppuvat kesken
- Hybridityön teemat ja itseohjautuvuuden yksilö ja tiimi
- Työhyvinvoinnin tukeminen etätyön lisääntyttä
- Palautuminen
- Tietoa eri teemoista
- Tietoa kaikesta mahdollisesta työhyvinvointiin liittyen

## **6.7 Esihenkilö työhyvinvoinnin johtajana ja kehittäjänä**

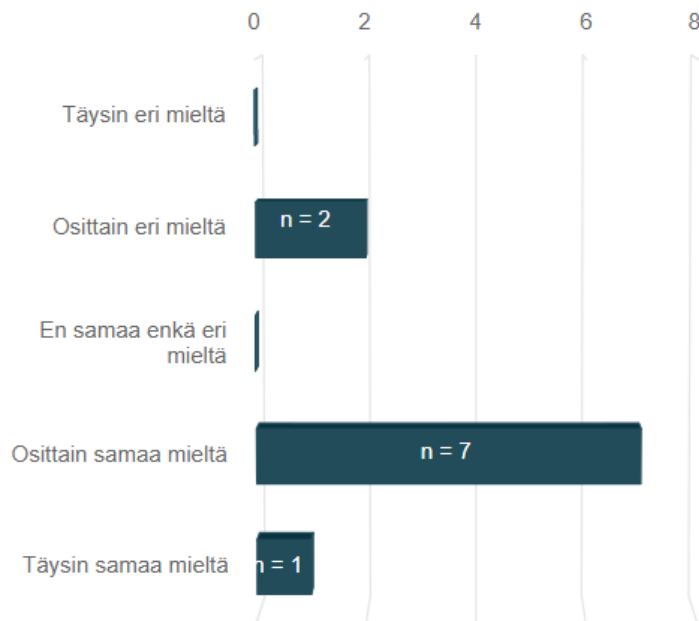
Kyselyn viimeisessä osiossa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä esihenkilön näkökulmasta. Osio koostui 5 strukturoidusta kysymyksestä sekä 2 avoimesta kysymyksestä. Strukturoiduilla kysymyksillä selvitettiin yrityksen työhyvinvoinnin johtamismallien tuntemusta, aktiivisuutta työhyvinvointia lisäävien tapojen kehittämisessä, ikäjohtamista, kokemusta luovasta toiminnasta ilman epäonnistumisen pelkoa sekä mukanaoloa tärkeissä päätöksissä. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin etäjohtamisen tuomia haasteita ja mahdollisuuksia sekä pyydettiin miettimään yksi organisaation työhyvinvoinnin kehittämisidea.

Lähes kaikki esihenkilöt kokivat tuntevansa yrityksen työhyvinvoinnin johtamismallit hyvin (Kuva 20). Heidän mielestään säännöllinen koulutus asioiden ympärillä on ollut riittävällä tasolla varsinkin tavoite- ja tuloskeskusteluihin sekä työkyvyn tukemiseen liittyen. Muut mallit koettiin olleen vähemmällä huomiolla esihenkilövalmennuksissa. Vaikka pääasiassa



mallien tuntemus oli hyvällä tasolla, monissa vastauksissa kuitenkin korostui lisäkoulutuksen ja säännöllisen kertaamisen tarve.

**Kuva 20. Tunnen yrityksen työhyvinvoinnin johtamismallit hyvin ja sen on varmistettu riittävällä koulutuksella ja perehdytyksellä**



Työhyvinvointia lisäävien tapojen aktiiviseen kehittämiseen liittyen vastauksissa oli jonkin verran hajontaa (Kuva 21). Vastausten perusteluista tuli esiin kehittämistyön olevan osittain hyvin vaikeaa johtuen tiukoista säännöistä ja talon linjauksista, lisäksi myös kiire haastaa panostamista tähän osa-alueeseen.

*”Osittain se on hyvin vaikeaa, kun yksikössä on tiukat säännöt ja talon linjaukset...”*

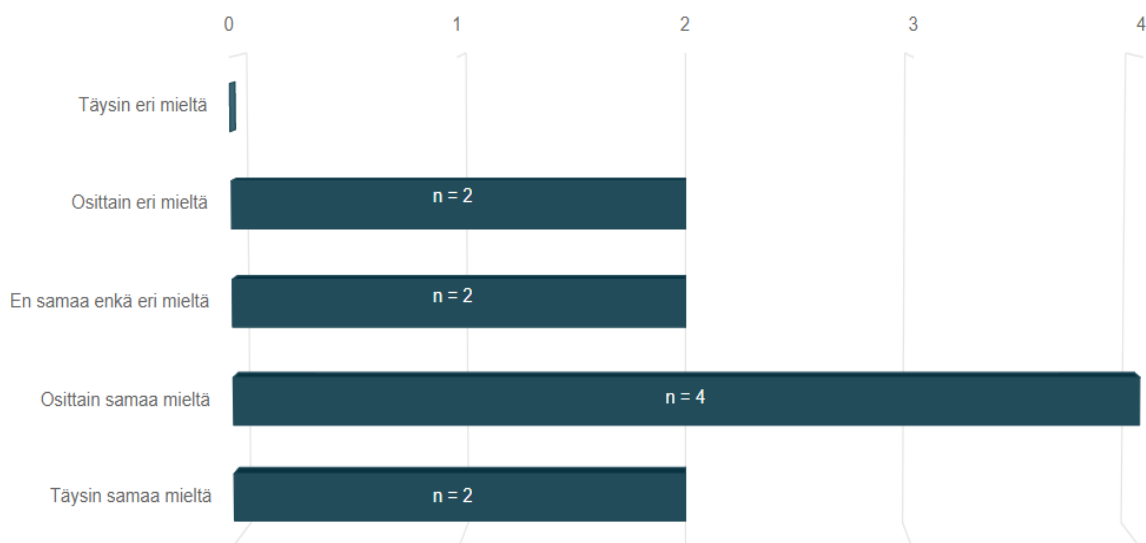
*”En ole ehtinyt keskittymään tähän niin, että tekemistäni voisi kuvata aktiiviseksi ja ennakoivaksi.”*

Vastauksissa korostui tarve olla vielä enemmän tietoinen siitä, minkälaisia eri työhyvinvointia lisääviä tapoja on, myös tiimiläisiltä toivottiin avoimempaa asennetta ja enemmän palautetta siitä, mitä toivottaisiin tehtävän työhyvinvoinnin eteen. Aktiivisimpien kehittäjien

perusteluissa näkyi oman työnjohtamisen sparraus, osallistaminen, kannustaminen ja aktiivinen yhteinen pohdinta sekä tekeminen tiimin kanssa.

*”Näin yritän toimia, kun vaan saisi porukalta enemmän palautetta siitä mitä toivotaan. Pitäisi olla ensin tietoinen, mitä työhyvinvointia lisäävät tavat ovat. Tiimiläisten tulisi olla avoimempia, mikäli kokevat tarvetta työhyvinvoinnin lisäämiseen. Todennäköisesti tehdään jo oikeita asioita, vaikka en kehitä aktiivisesti.”*

**Kuva 21. Kehitän aktiivisesti työhyvinvointia lisääviä tapoja tiimissäni/työyhteisössäni**

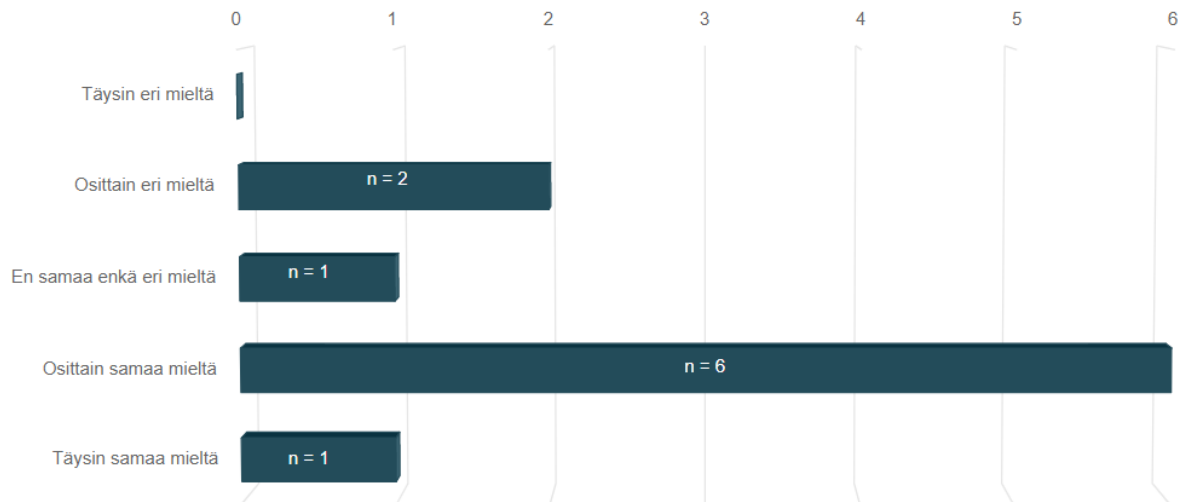


Ikäjohtamisen liittyen koettiin pääsääntöisesti mahdollisuus ottaa huomioon eri ikäryhmien erilaiset tarpeet ja vahvuudet (Kuva 22). Positiivisissa vastauksissa korostui erilaisten persoonien huomiointi sekä varsinkin osaamisen ja soveltuvuuden kannalta asian ymmärtämisen tärkeys. Kehitettävää ilmeni siinä, että tukea aiheesta toivottiin vielä enemmän. Mainittu oli myös se, että työtehtävät ja odotukset ovat kaikille samat. Osa jätti vastauksen kokonaan perustelematta.

*”Toki ikä vaikuttaa jonkin verran, mutta en näe sillä olevan isoa merkitystä varsinaisesti työssä menestymiseen. Nuoremmilta puuttuu iän tuomaa elämäkokemusta, varttuneemmilta saattaa olla aika ajoitin haastetta jaksamisen*

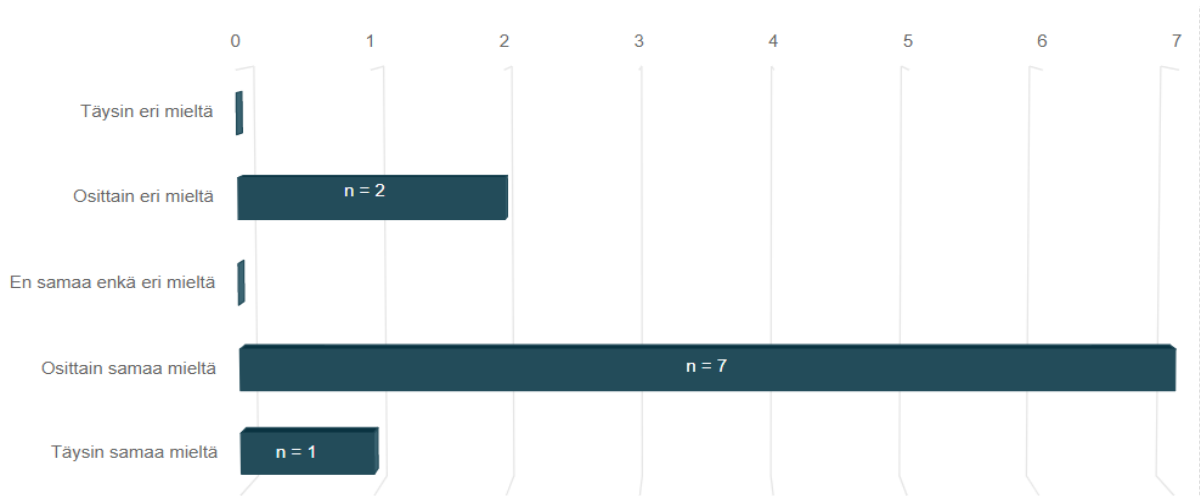
*kanssa. Kiinnostunut esihenkilö pystyy tukemaan ja tsemppaamaan eri tilanteissa olevia henkilöitä.”*

**Kuva 22. IKÄJOHTAMINEN: Minulla on mahdollisuus työssäni ottaa huomioon eri ikäryhmien erilaiset tarpeet ja vahvuudet.**



Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on pääsääntöisesti hyvät mahdollisuudet kokeilla ja löytää uusia tapoja luovasti ilman epäonnistumisen pelkoa (Kuva 23). Vastausten perusteluissa oli kuitenkin hajontaa. Osa toivoi enemmän kannustusta kokeilevaan kulttuuriin sekä nykyisestä varovaisuudesta luopumista. Osa taas koki, että nykyinen kulttuuri ja työyhteisö kannustaa kokeilemiseen ja kehittämiseen sekä että omalle esihenkilölle voi ehdottaa rohkeasti mitä tahansa ilman pelkoa epäonnistumisesta. Lisäksi perusteluista nousi esiin ymmärrys tietyistä reunaehdoista, jotka osittain sitovat esihenkilöiden käsiä ja vaikuttavat omalta osaltaan mahdollisuuksiin kokeilla uutta.

**Kuva 23. Minulla on mahdollisuus kokeilla ja löytää uusia tapoja luovasti ilman epäonnistumisen pelkoa**

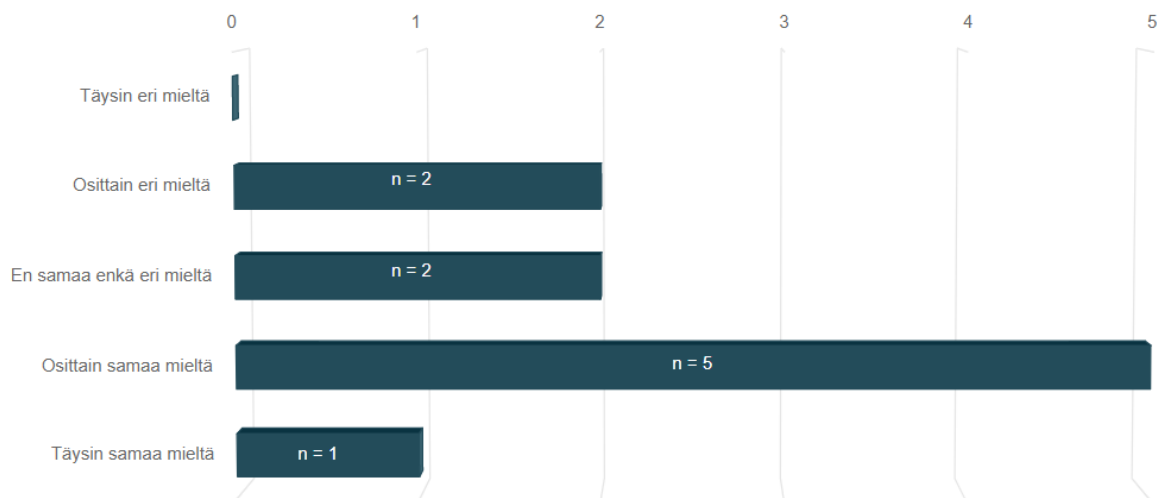


Osa esihenkilöistä oli tyytymättömiä siihen, kuinka paljon he saavat olla osallisena tärkeissä päätöksissä ja suunnitelmissa. Kuitenkin yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa osallistua päätöksentekoon (Kuva 24). Vastausten perusteluiden mukaan kehitettävää ilmeni mm. tavoitteisiin liittyvässä päätöksenteossa, lisäksi toivottiin avoimempaa tietoa tulevista suunnitelmista sekä mahdollisuutta osallistua suunnitteluvaiheeseen.

*”Paljon saan olla mukana mutta on myös asioita, jotka vain tulevat annettuna ja niiden kanssa on elettävä.”*

*”Pääsääntöisesti eli joskus ehkä olisin halunnut olla jossain kehityksessä tai muutoksessa jo aiemmin mukana, eli ihan suunnitteluvaiheessa.”*

**Kuva 24. Saan olla tarpeeksi osallisena tärkeissä työyhteisöä koskevissa päätöksissä ja suunnitelmissa**



Tämän osion avointen kysymysten osalta etäjohtaminen koettiin jokseenkin haasteelliseksi. Etäjohtamisen haasteet koettiin liittyvän vuorovaikutukseen sekä hankaluuksiin olla tietoinen tiimiläisten työmäärästä ja ajankäytön tehokkuudesta. Esiin nostettiin myös etätöissä korostunut puheluiden kuunteluiden ja erilaisten valvontaraporttien kautta valvominen, joka saattaa johtaa siihen, että työntekijät kokevat joutuvansa ”kyttäyksen” kohteeksi.

*”Etätyössä korostunut esim. puheluiden kuuntelut ja erilaisten valvontaraporttien kautta valvominen. Se on tietyllä tavalla haaste, koska lähijohtamisessa pystyy näyttämään myös itse tekemisen meininkiä ja nähdä tekemistä. Nyt saatetaan kokea kyttäämiseksi.”*

Moni vastaajista korosti aktiivisen vuorovaikutuksen tärkeyttä; säännöllisiä tiimipalavereita, kahdenkeskisiä keskusteluita sekä matalalla kynnyksellä tapahtuvia satunnaisia yhteydenottoja. Myös uuden henkilön vastaanotto ja tutustuttaminen uusiin työkavereihin etäpalavereiden keinoin koettiin hankalaksi.

Positiiviseksi esihenkilöt kokivat etätyön muuttumisen osaksi arkea ja tätä kautta uusien tapojen omaksumisen ja hyväksymisen. Alkuun on esihenkilöiden mukaan ollut haasteita

vuorovaikuttamisessa ja moni on ollut hiljaa palavereissa mutta aktiivisen osallistamisen kautta on nyt jo aika hyvin opittu vuorovaikuttamaan sähköisten kanavien kautta ja aktiivisuus on lisääntynyt.

*”Näen enemmän mahdollisuuksia, etätyö säästää aikaa työmatkoista, sekä kustannuksista. On jo opittu vuorovaikuttamaan sähköisten kanavien kautta. Alkuun osa oli hiljaa palavereissa mutta olen pyrkinyt osallistamaan ja kysyn kaikilta ajatuksia ja mielipiteitä.”*

Viimeisenä vastaajilta kysyttiin kehitysideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Osa ei vastannut kysymykseen ollenkaan ja lisäksi yksi vastaaja totesi kysymyksen olevan vaikea. Vastaajista vain muutamalla oli konkreettinen kehitysidea, loput vastauksista koskivat enemmänkin sitä, mitä toivottaisiin eikä niinkään konkreettisia toimenpiteitä. Alla olen kerännyt vastaajien ehdotukset tiivistettynä:

- Keskusteleavan avoimen kulttuurin ylläpitäminen
- Omien mielipiteiden esiin tuomisen rohkaiseminen
- Toistemme arvostaminen ja hyväksyminen erilaisina
- Mukava tekeminen porukalla
- Onnistumisista ”hypettäminen”
- Etätyön mahdollisuuden säilyttäminen ja kehittäminen
- Työajalla ulkoilun (esim. kävelypalaveri), salilla tai lenkillä käymisen mahdollisuus
- Häiriöttömät sovellukset, jotka keskustelisivat toistensa kanssa
- Hybridimalli työskentelyyn
- Itseohjautuvuus
- Esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin varmistaminen ja tukeminen esimerkiksi kerran puolessa vuodessa tapahtuvien kokemustenvaihtojen ja koulutusten kautta ilman johtoryhmän jäseniä.

## 7 YHTEENVETO

Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia yksilön, organisaation ja työyhteisön sekä johtamisen näkökulmasta (Kuva 25). Myös kohdeyrityksen toimialan erityispiirteet huomioitiin.

**Kuva 25. Hyvinvoivan organisaation elementit**



Tässä työssä työhyvinvoinnin käsitettä tarkastellaan laaja-alaisena modernista näkökulmasta, joka ottaa huomioon myös työntekijöiden yksilölliset erot. Moderniin ajattelutapaan liittyy positiiviseen psykologiaan perustuva voimavaralähtöinen ajattelutapa, joka on vahvasti levittäytynyt myös työelämän johtamiseen. Tärkeintä ajattelutavassa on kiinnittää huomiota työyhteisön voimavaroja kuluttavien tekijöiden sijaan työn ja yksilön voimavaroihin sekä niiden lisäämiseen. Ajattelutavassa keskeistä on nimenomaan löytää koko työyhteisön mahdollisuudet toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja edistämiseksi.

Yksi haastavimmista työhyvinvoinnin osa-alueista on työntekijä itse. Työhyvinvointi on aina yksilön subjektiivinen kokemus ja jokainen työntekijä näkee työpaikkansa eri tavoin omien asenteidensa kautta. Työntekijän persoonallisuus, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto

vaikuttavat vahvasti työhyvinvoinnin kokemukseen. Psykologinen pääoma kuvaa työntekijän henkistä kuntoa, lisää tutkitusti tuottavuutta ja mahdollistaa kilpailuetua. Psykologinen pääoma auttaa työntekijää myös hallitsemaan paremmin muutostilanteita ja selviytymään työn haasteista. Työhyvinvoinnin näkökulmasta jokaisen työntekijän on erittäin tärkeää itse tunnistaa omat voimavarat ja työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät, eikä vain olettaa, että työnantajan tehtävä on luoda täydelliset puitteet työhyvinvoinnille. Paljon on siis yksilön omalla vastuulla mutta lakisääteisten velvollisuuksien lisäksi myös yrityksillä on omilla toimillaan hyvin paljon mahdollisuuksia edistää työkykyä ja työhyvinvointia.

Nykypäivän työelämän haasteet on tunnistettu ja yhä useamman yrityksen johdon ensisijaisena tavoitteena on hyvinvoivan organisaation rakentaminen. Hyvinvoivasta organisaatiosta puhuttaessa se tarkoittaa paljon muutakin kuin pelkän työkykyäkökulman. Laajan tarkastelun kautta siihen liittyy kaikki ne tekijät, jotka mahdollistaa organisaation kestävä ja tuloksellisen kasvun ja kehittymisen. Hyvinvoiva organisaatio tuottaa lisäarvoa ja hyvinvointia omistajilleen sekä työntekijöilleen ja tätä kautta myös asiakkaille. Hyvinvoiva organisaatio voidaan nähdä koostuvan ainakin hyvästä ja osaavasta johtamisesta, yrityskulttuurin ja joustavan rakenteen mahdollistavasta jatkuvasta kehittämisestä, turvallisesta ja toimivasta työympäristöstä, hyvästä ilmapiiristä ja aktiivisesta vuorovaikuttamisesta sekä itse työhön liittyvistä tekijöistä. Lisäksi organisaation työhyvinvoinnin toimet ja kehittäminen tulisi olla vahva osa yrityksen strategiaa. Lähtökohdat kehittämistyölle luovat yrityskulttuuri, strategiset päämäärät, lainsäädäntö sekä työhyvinvoinnin nykytilan analyysi. Pelkkä terve työskentely ei automaattisesti synnytä hyvää työhyvinvointia vaan sitä on myös osattava johtaa erikseen.

Nykypäivän työelämä on vaativaa ja esihenkilöiden vastuut laajat. Työelämän haasteet liittyvät jatkuviin muutoksiin, kasvuun ja tehokkuuden lisäämiseen. Finanssialalla erityisesti voimakas digitalisoituminen ja sen myötä tulevat teknologiahaasteet lisäävät kuormitusta, arkipäivää ovat myös jatkuvat muutoshankkeet sekä yt-neuvottelut. Kiire on tunnistettu yhdeksi suomalaisen työelämän suurimmista psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja työn aikapaineet nähdään myös finanssialalla työskentelyn laatua heikentävänä tekijänä. Lisäksi jatkuva muutostilanne vaatii osaamistarpeiden lisäämistä ja jatkuvaa kehittymistä. Jatkuvien



muutosten keskellä myös johtamisen tulee uudistua. Finanssialan konservatiiviseen johtamiskulttuuriin kohdistuu paineita, kun joustavat työmuodot ja monimuotoiset tiimit lisäävät vaatimuksia johtamiseen sekä valmentava- ja ikäjohtaminen korostuvat. Lisäksi esihenkilöiden roolissa yksi tärkeä osa on omaksua yrityksen työhyvinvointijohtamisen toimintamallit. Esihenkilön on tunnistettava varhaiset signaalit, jotka ennustavat varsinaisia ongelmia ja osattava toimia näissä tilanteissa ohjeiden ja normien mukaisesti. Vaikka työntekijät toimivat koko ajan enenevässä määrin itseohjautuvasti, kaipaavat he esihenkilöltään vahvaa tukea. Säännöllinen kuulumisten kysely ja keskustelut ilman erityistä huolta synnyttävät luottamusta ja helpottavat jatkossa hankalistakin asioista keskustelemista.

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys on viime vuosina tunnistettu. Usein työhyvinvoinnin kehittämistä perustellaankin sillä, että hyvinvoivat työntekijät lisäävät tuloksellisuutta ja näin kehittämistyöhön laitettavat panostukset maksavat itsensä moninkertaisina takaisin. Työhyvinvoinnin edistäminen on siis olennainen osa tuloksellista johtamista. Työhyvinvoinnin edistämistyö vaatii tiedon lisäksi taitoa tunnistaa voimavaroja lisäävät sekä kuormittavat tekijät. Esihenkilöiden rooli tässä on huomattava ja hyviin johtamistaitoihin liittyy aina luonnollisesti halu kehittyä ja kehittää. Kun esihenkilöt osaavat ja ennen kaikkea voivat toimia työhyvinvoinnin kehittäjinä, on se myös yritykselle kustannustehokkaampaa kehitystyön lähtiessä sisältäpäin. Kehitystyössä esihenkilö voidaan nähdä vahvana suunnannäyttäjänä ja aktiivinen vuorovaikutus ja yhteistyö työntekijöiden kanssa on myös hyvin tärkeässä roolissa.

Tämä tutkimus vahvisti monta teoriasta nousutta teemaa sekä aikaisempien tutkimusten tuloksia. Hyvään ilmapiiriin ja yhteishengen liittyen tulokset vahvistivat sitä, ettei niiden merkitystä voi työhyvinvoinnissa väheksyä. Kohdeyrityksen esihenkilöillä on vahva yhteistyökulttuuri ja sitä halutaan vaalia. Lisäksi ME-hengen rakentamisen sekä ylläpitämisen tärkeys tuli esiin tuloksista toistuvasti. Myös kiireen kokemus puolsi aikaisempien tutkimusten havaintoja siitä, että se on yksi suurimmista työhön liittyvistä kuormitustekijöistä. Kiire haastaa niin kohdeyrityksen esihenkilöiden aktiivista kehitystyötä, kuin myös heidän ajanhallinnan taitojaan. Teoriaosuus painotti työn hallintaa lisäävien

keinojen liittyvän yksilön omalta osalta vastuuseen taidoistaan tunnistaa ja käyttää hyväkseen tarjolla olevia mahdollisuuksiaan vaikuttaa. Tähän liittyi onnistunut ajanhallinta, töiden organisointi, pelisääntöjen rakentaminen sekä muutostilanteisiin liittyvän osaamisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Tämän tutkimuksen tulokset liittyivät pitkälle samoihin asioihin, kehitettävänä teemana toivottiin yksinkertaisesti työtehtävien vähentämistä sekä byrokraattisten valvontatehtävien vähentämistä ja ulkoistamista.

Tutkimuksessa palautuminen tunnistettiin vapaa-ajalla tehokkaammaksi kuin työajalla. Palautumisen yksilöllisyyttä korostaa mm. työterveyspsykologi Lotta Lunnela. Hänen mukaansa olisi tärkeää tehdä sellaisia asioita, mistä itse nauttii ja tekeminen tulisi ennen kaikkea olla vapaaehtoista (Lunnela, 2020). Kiireen hallinnan lisäksi yksilöllisten palautumiskeinojen korostaminen ja tunnistaminen esihenkilöiden keskuudessa olisi yksi mahdollisuus parantaa työpäivän aikana tapahtuvaa palautumista kohdeyrityksessä.

Osaamisen merkitys korostui tuloksissa voimakkaasti ja vahvisti teorian näkemystä siitä, kuinka osaamisen merkitys ja siihen kannustava yrityskulttuuri on korostunut viime vuosina uusien osaamisalueiden jatkuvan lisääntymisen myötä sekä toisaalta myös uusien kyvykkyyksien palkkaamistarpeiden myötä. Manka (2006) korostaa muuttuvassa toimintaympäristössä yhden tärkeimmän kilpailuedun olevan yrityskulttuurin ja joustavan rakenteen mahdollistama jatkuva uudistumisen kyky, joka edellyttää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kohdeyrityksen kulttuuri ja rakenne tukee erinomaisesti osaamisen kehittämistä. Esihenkilöillä on selkeä halu kehittyä ja he kokevat yrityksen antavan loistavat mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. Myös Hyvinvoiva Finanssiala -hanke osoitti jatkuvien muutosten lisäävän esihenkilötyöhön ja osaamiseen kohdistuvia paineita, mikä heijastuu luonnollisesti esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin. Hankkeen osalta osaamiseen liittyvät kehitettävät teemat kohdistuivat tarkemmin etenkin ikäjohtamiseen sekä joustavien työmuotojen myötä etäjohtamisen taitoihin. Samoihin taitoihin tulisi myös tämän tutkimusten tulosten perusteella keskittyä tulevaisuudessa enemmän. Tässä tutkimuksessa teoriaosuus käsitteli eri johtamismuodoista tarkemmin etäjohtamista ja ikäjohtamista. Valmentavaa johtamista ei käsitelty mutta se nousi vahvana teemana esiin tutkimustuloksista. Esihenkilöiden toivoessa selkeästi lisää aikaa

työntekijöiden valmennukseen, voidaan olettaa heillä olevan ymmärrys sen positiivisista vaikutuksista niin työntekijän osaamiseen ja kehittymiseen sekä myös positiiviseen vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin.

Etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin on viime aikoina tutkittu paljon. Teoriaosuudessa nousi esiin etätyömahdollisuuksia laajentamalla mahdollisuus vastata esimerkiksi ruuhkavuosissa elävien haasteisiin ja lisätä näin työhyvinvointia. Työterveyslaitoksen Miten Suomi Voi? - tutkimuksen tulokset osoittivat etätyön lisääntymisen olleen pääasiassa positiivista työntekijöiden mielestä mutta myös esihenkilöiden vastuun lisääntymisen töiden järjestelemiseen, tiedonkulkuun ja yhteydenpitoon liittyen (Työterveyslaitos, 12.8.2020). Myös tämä tutkimus vahvistaa etätyön lisänneen hyvinvointia huomattavasti esihenkilöiden joukossa ja esihenkilöt kokevat saaneensa joustavat työntekomahdollisuudet ja kannustusta omaan työnjohtamiseen. Kolikon kääntöpuolella ilmeni etätyön lisääntyä tulleet muut esihenkilötyön haasteet, jotka liittyvät pääasiassa vuorovaikuttamiseen tiimiläisten kanssa. Etätyön ja monipaikkaisen työn lisääntymiseen liittyy myös vahvasti ergonomiakysymykset ja työnantajan rooli etätyöympäristön asianmukaisuuden selvittäjänä korostuu. Esihenkilöllä on vastuu muistuttaa tiimiään työergonomia-asioista tasaisesti, lisäksi oma vastuu kotikonttoreiden ergonomian järjestämiseen on myös suuri. Jatkossa varmasti keskustelu työnantajan ja työntekijän vastuista kotikonttoreiden ergonomiakysymyksiin liittyen tulee lisääntymään.

## **7.1 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset**

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Miten kohdeyrityksen esihenkilöt kokevat oman työhyvinvoinnin nykytilan yrityksessä sekä johdolta saamansa tuen työhyvinvointiin liittyen?
- Miten kohdeyrityksessä voidaan johtamisen keinoin tukea henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä?
- Kuinka hyvin yrityksen esihenkilöt tuntevat työhyvinvointijohtamisen toimintamallit johtamistyön tukena ja mitä haasteita he kokevat?

Strukturoitujen kysymysten perusteella tehty yhteenveto (Kuva 26), jossa näkyy vastausten pisteetyt keskiarvot, osoittaa yrityksessä tähän mennessä tehdyn työhyvinvointityön esihenkilöiden näkökulmasta olleen hyvin onnistunutta.

**Kuva 26. Yhteenveto strukturoiduista kysymyksistä**

		HYVÄ	ERINOMAINEN
1. Terveys, työkyky ja elämän tasapaino	Psyykinen hyvinvointi		4,1
	Fyysinen hyvinvointi	3,9	
	Työn ja yksityiselämän sovittaminen		4,1
	Työnautinto ja työtyytyväisyys		4,2
2. Työn hallinta ja työympäristö		HYVÄ	ERINOMAINEN
	Työn hallinta/työajan riittävyys töiden hoitamiseen	3,7	
	Työn itsenäisyys		4,1
3. Työyhteisön ilmapiiri		HYVÄ	ERINOMAINEN
	Työyhteisön ilmapiiri		4,0
	Avoimuus ja mielipiteet		4,2
	Apu ja tuki työkavereilta		4,5
4. Työn edellyttämä osaaminen ja tavoitteellisuus		HYVÄ	ERINOMAINEN
	Tavoitteiden selkeys		4,8
	Oma rooli ja osaaminen		4,3
	Itsensä kehittäminen		4,6
	Strategian ja vision selkeys		4,6
5. Esihenkilö työhyvinvoinnin johtajana ja kehittäjänä		HYVÄ	ERINOMAINEN
	Työhyvinvointimallien tunteminen	3,7	
	Työhyvinvoinnin kehittäminen	3,6	
	Ikäjohtamisen huomioonottamisen mahdollisuus	3,6	
	Kokeileva kulttuuri	3,7	
	Osallistumisen mahdollisuus päätöksentekoon/vaikutusmahdollisuudet	3,5	

Fyysisestä työhyvinvoinnista huolehtimiseen liittyen esihenkilöt tiedostavat hyvin oman vastuun merkityksen sekä toimet, joilla fyysistä hyvinvointia on mahdollista parantaa ja pitää yllä. Tulosten valossa esihenkilöiden liikkumista tulisi jatkossa tukea edelleen eikä heidän kohdallaan panostukset asenteen muutokseen tässä asiassa ole tarpeellista. Psykkisen

hyvinvoinnin kokemukseen liittyen huomionarvoista oli sen erinomainen taso kiireen kokemuksesta huolimatta. Huomionarvoista vastausten perusteella oli myös se, että esihenkilöiden kesken vastuut eroavat jonkin verran toisistaan ja töiden jakaantuminen on näin epätasaista. Työn kohtuullinen määrä tulisi siis jatkossa saada kaikille esihenkilöille järkeviin mittoihin. Työroolin esihenkilöt kokivat pääsääntöisesti itsenäiseksi, mutta työn hallintaan liittyen jatkossa voisi kiinnittää huomiota siihen, että esihenkilöitä valmennettaisiin entistä enemmän itsenäisempään rooliin ja hallitsemaan omaa ajankäyttöään tehokkaamin.

Tulokset osoittivat palautumisen olevan vapaa-ajalla onnistunutta mutta työpäivän aikana siinä koettiin haasteita. Myös palautumistapojen yksilöllisyyden merkitys korostui vastauksissa. Erityisen tärkeää yrityksen olisikin tukea jokaisen vapautta päättää, mitä tauoilla tekee tai millä tavalla palautumista tapahtuisi. Jatkossa yritys voisikin panostaa enemmän erilaisten palautumiskeinojen läpikäyntiin ja lisätä esihenkilöiden tietoutta vaikkapa erilaisista rentoutumisharjoituksista tai mikrointerventioista.

Esihenkilöiden kokiessa erinomaiset mahdollisuudet itsenä kehittämiseen ja jatkuvaan uudistumiseen, voidaan todeta että yrityskulttuuri on tässä onnistunut. Osittain epäselväksi tutkimuksessa kuitenkin jäi se, kuinka aktiivisesti esihenkilöt omatoimisesti kouluttavat itseään tai osallistuvat erilaisiin työnantajan tarjoamiin koulutuksiin. Huomionarvoista esihenkilöiden osaamiseen liittyen oli se, ettei kokemuksen perusteella konkreettisia eroja esiintynyt, joka taas osoitti sen, että uusien esihenkilöiden perehdytys ja osaamisesta huolehtiminen on kohdeyrityksessä ollut hyvin onnistunutta.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta etätyötä ja työn hybridimallia tulisi kehittää entisestään kohdeyrityksessä. Vaikka pandemian myötä etätyöhön liittyvät johtamishaasteet nähtiin kohdistuvan etenkin vuorovaikuttamiseen, koettiin kuitenkin siinäkin onnistuneen ja että tiimi on hyvin oppinut vuorovaikuttamaan sähköisissä kanavissa. Etätyön lisääntyä digiajan tuomat mahdollisuudet nähtiin hyvänä ja positiivisena asiana työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen ja esihenkilöt ovat hyvin omalla esimerkillään ja käyttäytymisellään mahdollistaneet sen, että työkaluja on tiimitasolla opittu käyttämään. Yleisesti

koronapandemian vaikutukset nähtiin yllättävän vähäisinä, vain kerran nousi esille koronaväsytys ja kaipuu kohtaamisiin. Tässä tulee muistaa se, että tutkittaville lähetetyssä saatekirjeessä korostettiin, että vastaukset tulisi antaa yleisemmällä tasolla eikä pelkästään nykyisen poikkeustilanteen näkökulmasta, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että perusteluissa osaksi sivuutettiin pelkästään pandemiaan liittyvät vaikutukset.

Tutkimuksen tulokset osoittivat esihenkilöiden kokevan työympäristön kotona rauhallisemmaksi, myös ergonomian osalta moni esihenkilö oli panostanut omaan kotikonttoriin, mikä kertoo sen, että etätömahdollisuutta arvostetaan ja halutaan vaalia. Jatkossa, mikäli etätö lisääntyy entisestään, kohdeyrityksen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota kotikonttoreiden ergonomiaan. Muuten työergonomiaan liittyvät asiat on yrityksessä hoidettu erinomaisesti, pääasiassa jokainen työntekijä saa haluamansa apuvälineet ja sähköpöytämahdollisuus on kaikilla. Lisäksi työtuoliasennot käydään osaavan fysioterapeutin kanssa konttorilla läpi tarvittaessa. Tulevaisuudessa tulisikin miettiä, millaisia panostuksia ja missä suhteessa (työntekijä – työnantaja) niitä tarvitaan kotikonttoreiden työergonomian osalta.

Kohdeyritys on selkeästi onnistunut esihenkilövalinnoissaan, sillä pääsääntöisesti esihenkilöt ovat hyvin tyytyväisiä työhönsä ja nauttivat siitä. Työtyytyväisyyteen vaikutti suuresti tavoitteiden selkeä viestiminen, esihenkilöt tietävät hyvin mitä heiltä työssään odotetaan ja mitä työnkuvaan kuuluu. Ylin johto on siis onnistunut tavoiteasetannassa esihenkilöiden osalta erityisen hyvin. Myös yrityksen strategian osalta on viestintä esihenkilöille ollut onnistunutta. Kehitettävää ilmeni siinä, kuinka esihenkilö viestisi siitä tukevammin itse eteenpäin, koska sen näkyminen arjessa koettiin usein hyvinkin häilyvänä. Vaikkakin esihenkilöt kokivat työn suhteellisen itsenäiseksi ja heidän oman päätäntävällän olevan hyvällä tolalla, mahdollisuuksia toivottiin entistä enemmän vaikuttaa työn kannalta olennaisiin asioihin. Kehittämisehdotuksena esitettiin entistä vahvempaa kokemusten vaihtoa ja koulutuksia ilman johtoryhmän jäseniä.

Yhteistyön osalta esihenkilöt toivovat sen korostamista jatkossakin ja kokevat sen erityisen tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi voimavaraksi. Huomionarvoinen positiivinen seikka

vastausten perusteella on se, että esihenkilöiden työssä vahvasti läsnä oleva kiire ei ole vaikuttanut juurikaan ME-hengen ylläpitämiseen.

Esihenkilöiden määrittelemä työhyvinvoinnin johtamisen käsite osoitti heidän olevan kohtuullisen hyvin perillä siitä kaikesta, mitä heidän rooliinsa liitty työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Asioita on selkeästi käyty yrityksessä läpi ja näin ollaan oikealla polulla. Myös työhyvinvointiarviosta ilmeni, että työhyvinvointiasiat ovat yrityksessä olleet vakioiteemana kehityskeskusteluissa jo pitkään ja perehdytysohjelmissa työhyvinvointi kulkee vahvana teemana mukana.

Esihenkilöt toivoivat enemmän aikaa työntekijöiden valmentamiseen ja he kokivat tämän selkeästi edesauttavan sekä esihenkilöiden että työntekijöiden työhyvinvointia. Tällä hetkellä hallinnolliset työt kuitenkin vievät aikaa liikaa pois valmentamiselta, mikä koettiin vahvana kehittämisen teemana tulevaisuudessa. Valmentaminen koettiin siinäkin mielessä tärkeäksi, että esihenkilön rooliin liitettiin vahvasti iloitseminen siitä, kun näkee työnsä tulosta muiden onnistumisien kautta. Ikäjohtamista tulisi kohdeyrityksessä vastauksien perusteella kehittää ja käsitteen ymmärrystä esihenkilöiden kesken lisätä. Mikäli se siis koetaan kohdeyrityksen strategiassa tärkeäksi, tulisi käsite konkretisoida ja ottaa mukaan seuraaviin esihenkilövalmennuksiin.

Vastauksissa usein esiintynyt kiire osoittautui suurimmaksi työhyvinvoinnin kehittämistyötä rajoittavaksi tekijäksi. Yrityskulttuurin koettiin pääosin kannustavan kyllä kehitystyöhön mutta kiireen lisäksi osittain yrityksen tiukat linjat ja alaan liittyvät säännöt ja määräykset koettiin rajoitustekijöinä. Lisäksi toivottiin enemmän päätäntävaltaa esihenkilöille ja koettiin että osa päätöksistä tulee liian valmiina ja suunnitteluun mukaan pääsyä toivottiin enemmän. Kun esihenkilöiltä kysyttiin yhtä konkreettista kehittämissuositusta työhyvinvoinnin edistämiseksi, vastaukset jäivät osittain laimeiksi ja konkreettiset kehitysideat vähäisiksi. Myös tämä osoittaa sen, että esihenkilöiden aktiivinen kehittämissuositus työhyvinvointiin liittyen ei tällä hetkellä ole täysin onnistunutta. Lisäksi esihenkilöt toivoivat tiimiläisiltä enemmän ehdotuksia ja kokivat haasteeksi rohkeuden lisäämisen työntekijöille, jotta heidän äänensä saataisiin entistä paremmin kuuluville.

Työhyvinvointiarvion kolmesta kehitettävästä teemasta kaksi liittyi työhyvinvoinnin johtamisen toimintamalleihin. Varhaisen puuttumisen mallin toteuttamiseen panostaminen nähtiin yhtenä kehitettävänä teemana ja toisena tuki henkilöille, joilla on vaikeuksia selvitä nykytyöelämän haasteista ja muutoksista. Esihenkilöt kokivat tuntevansa mallit pääsääntöisesti hyvin. Vastausten perusteella esihenkilöt selkeästi kokivat asiat tärkeiksi mutta omatoimista malleihin tutustumista haastaa usein kiire. Haasteena koettiin myös mallien monimuotoisuus ja sekavuus. Esihenkilöt siis tiedostavat hyvin vastuunsa malleihin liittyen mutta syvällistä tietämystä tulisi jatkossa lisättävän. Varhaisen puuttumisen mallia tukee usein pidettävät keskustelut. Etätyön lisääntyä spontaanit kohtaamiset ovat kuitenkin vähentyneet, mikä haastaa kehittämään uusia toimintatapoja.

Kohdeyrityksen ylimmän johdon mukaan työhyvinvointiarviossa ilmennyt kolmas kehitettävä teema oli työhyvinvointiasioiden istuttaminen osaksi arjen päivittäistä tekemistä.

Tutkimustuloksia laajemmin tarkastellessa voidaan todeta, että esihenkilöiden ajatukset olivat samansuuntaisia. Tulosten valossa esihenkilöiden osaaminen ei ole este. Suurin este on kiire ja muut pakolliset työtehtävät, joita ei välttämättä koeta tärkeämmiksi, mutta jotka on ensisijaisesti hoidettava. Tämä rajoittaa esihenkilöiden ”luovaa työtä” työhyvinvointiasioiden parissa. Myös tiimiltä odotettiin enemmän osallistumista arjen kehitystyöhön ja tähän toivottiin keinoja. Jatkossa työhyvinvointilähteiläät voisivat entistä voimakkaammin viedä viestiä tiimissään eteenpäin ja kannustaa yhdessä esihenkilön kanssa koko tiimiä avoimempaan keskusteluun. Tämä asia olisi nähtävä jatkossa yrityksessä todella tärkeänä, koska työhyvinvoinnin kehitystyölle merkittävimmät lähtökohdat luo juurikin johdon ja työntekijöiden välinen avoin vuorovaikuttaminen. Arjen työhyvinvointityötä edesauttaisi myös erilaisten persoonallisuuksien ymmärrys. Tuloksista nousi esiin persoonien johtaminen ja sen tärkeys. Esihenkilöt korostivat sitä, että jokaisen tulisi saada olla oma itsensä, siihen tulisi myös kannustaa ja tätä kautta mahdollistaa kaikille omanlainen oppimistyyli. Myös tilanteisiin, joissa tiimissä on yksi vastarannan kiiski toivottiin apuja; miten tällaisesta selvittäisiin ja ymmärrettäisiin paremmin perimmäiset syyt negatiiviseen käyttäytymiseen.



Vaikkakin tutkimuksen tulokset olivat pääosin hyvällä ja erinomaisella tasolla strukturoitujen kysymysten vastausten perusteella, antoivat avoimet vastaukset ja perustelut paljon arvokasta lisätietoa ylläpidettäviin ja tuettaviin sekä kehitettäviin toimenpiteisiin liittyen. Alla olen koonnut ehdotuksia näistä toimenpiteistä yritykselle (Kuva 27).

**Kuva 27. Ylläpidettävät, tuettavat ja kehitettävät toimenpiteet**

YLLÄPIDETTÄVÄÄ/TUETTAVAA	KEHITETTÄVÄÄ
• Esihenkilöiden fyysinen hyvinvointi	• Työhyvinvointimallien syvälinen tuntemus
• Työn itsenäisyys	• Esihenkilöiden työroolien/työmäärän tasapuolistaminen
• Osaaminen ja jatkuva kehittyminen	• Työergonomia etätyöympäristössä
• Tavoiteasetanta	• Ajankäytön hallinnan keinot
• Joustavat työntekotavat	• Työpäivän aikana tapahtuva palautuminen/Erilaiset yksilölliset palautumisen keinot
• Strategian ja vision selkeys/Strategiasta viestiminen esihenkilöille	• Byrokraattisten valvontatehtävien vähentäminen/ulkoistaminen
• Avoin keskustelukulttuuri	• Esihenkilöiden keinot viestiä strategiasta eteenpäin omalle tiimilleen
• ME- henki ja apu työtovereilta	• Vaikutusmahdollisuudet suunnitteluun/päätöksiin
• Työhyvinvoinnin tukeminen etätyön lisääntyessä	• Työhyvinvoinnin kehittäminen (esihenkilöiden ja tiimin aktiivinen osallistuminen)
• Yrityskulttuurin kannustaminen kehittämistyöhön	• Ikäjohtaminen, etäjohtaminen, valmentava johtaminen
	• Hybridityömalli
	• Itseohjautuvuus
	• Persoonallisuksien johtaminen

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisesti hyvän tutkimuksen pohjana ovat hyvät tieteelliset käytännöt. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeet tieteellisten menettelytapojen noudattamiseen, joihin kuuluu mm. toimintatapojen rehellisyys, eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, tutkimustulosten avoimuus, sekä lähteiden oikeaoppinen käyttö (Hirsjärvi ym. 2007, ss. 23–24). Tässä työssä edellä mainittuja käytäntöjä toteutetaan

noudattamalla Hämeen Ammattikorkeakoulun lähdemerkintäohjetta, pitämällä tutkimustieto läpinäkyvänä ja saavutettavana sekä noudattamalla hyvän tutkimuskäytännön periaatteita.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin (pätevyys) ja reliabiliteetin (luotettavuus) kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, validiteetti puolestaan sitä, että tulkitaan oikeita asioita. Kokonaisuudessaan luotettavuustarkastelu tarkoittaa sitä, että tutkimusprosessin eri vaiheissa on tehty oikeita sekä perusteltuja valintoja. Luotettavuustarkastelu ja laadukriteeristö eroavat määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa. Määrällisen tutkimuksen osalta kriteeristöt ovat hyvinkin vakiintuneita, kun taas laadullisen tutkimuksen kriteereistä on paljon eri näkemyksiä. (Kananen, 2015, s. 343) Tässä työssä aineisto oli pääasiassa laadullista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteuttamisesta, johon kuuluu tutkimusprosessin tarkka kuvaileminen, tehtyjen valintojen perusteleminen sekä tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttaminen teoreettiseen viitekehykseen (Hirsjärvi, ym, 1997, s.227). Olen kuvannut tarkasti tutkimusprosessin kulun luvussa 5.

Luotettavuutta alentavat erilaiset aineistonhankintavaiheessa ilmenneet virheet, kuten käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. Peittovirhe syntyy, mikäli tutkimusjoukosta ei ole tarkkaa tietoa tai ajantasaista rekisteriä. Otantavirheet liittyvät aina otantatutkimuksiin, lisäksi niihin liittyy vahvasti myös kadon aiheuttamat vääristymät. Mittausvirheet puolestaan liittyvät mm. mittausvälineiden epätarkkuuteen sekä mittaukseen vaikuttaviin häiriötekijöihin. Jotta tutkimus olisi luotettava, tulisi otoksen olla edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti korkea ja lisäksi kysymysten tulisi mitata oikeita asioita niin että niiden avulla löydetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä, 2014, ss.176-178) Tutkimukseni oli kokonaistutkimus, eli kyselyllä kartoitettiin koko perusjoukko. Tällöin siis otantaan liittyviä virheitä työssäni ei esiintynyt. Puutteellisia hylkäämistä vaativia lomakkeita ei palautunut. Muutamit vastaajat olivat jättäneet perustelematta osan kysymyksistä. Tämä ei kuitenkaan johtanut siihen, että heidän lomakkeet olisi pitänyt virheellisinä hylätä.

Tutkimukseni suurin luotettavuusriski liittyi vastaajien vastausten todenmukaisuuteen sekä siihen, että osa avoimista kysymyksistä saatettiin ymmärtää eri tavoin. Lisäksi kysely oli suhteellisen pitkä ja raskas, joten riskinä oli myös huono vastausprosentti, mutta tämä riski ei loppujen lopuksi realisoitunut vastausprosentin ollessa 83 %, joka on hyvällä tasolla. Nämä edellä mainitut riskit otettiin huomioon sillä, että aikataulutukseen sekä perusteelliseen vastaajien informointiin kiinnitettiin hyvin tarkkaa huomiota.

Vastausprosentin ollessa hyvä sekä kun virheitä ei esiintynyt, voidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia pitää hyvänä. Lisäksi tähän vaikuttaa myös se, että kysymysten avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, jolloin tutkimus pystyy antamaan luotettavan kuvan kohdeyrityksen esihenkilöiden kokemuksista ja kehittämisehdotuksista liittyen omaan työhyvinvointiinsa sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksen tuloksia ei pysty vertailemaan aikaisempien tutkimusten kanssa, koska aikaisemmat tutkimukset ovat koskeneet koko kohdeyrityksen henkilökuntaa, eikä niiden tuloksista pysty erittelemään pelkästään esihenkilöiden vastauksia. Lisäksi huomionarvoista on se että, tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut saada yleistettävää tietoa vaan enemmänkin tutkia ilmiötä monipuolisesti sekä syvällisesti.

Tutkimusprosessi oli erittäin mielenkiintoinen ja tuki omaa ammatillista kasvuani, joka pitkän opiskelutauon ja perheen perustamisen jälkeen tuli ajankohtaiseksi. Löysin kattavia vastauksia tutkimuskysymyksiini ja samalla kehitin itseäni oppimalla uutta aiheesta, joka henkilökohtaisesti oli erittäin kiinnostava ja on nykypäivän työelämässä hyvin yleinen ja läsnä. Tutkittava kokonaisuus muodostui haasteelliseksi, johtuen teoreettisen viitekehyksen laajuudesta ja monista aikaisemmista tutkimuksista. Toisaalta taas tutkimusaiheen ajankohtaisuus varmisti sen, että tietoa aiheesta on riittävästi saatavilla. Vaikka aihe oli laaja, en kuitenkaan koe sen rajoittavan oppimani soveltamista käytäntöön.

### **7.3 Työn merkitys vastuullisuuden näkökulmasta ja sovellettavuus**

Vastuullisuusnäkökulmat ovat viime vuosina korostuneet yritysten toiminnassa, yrityksiltä vaaditaan koko ajan enenevässä määrin toimintansa taloudellisten, ekologisten sekä

sosiaalisten vaikutusten tuntemista. Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan sitä, kun organisaatio kykenee samanaikaisesti hallitsemaan sekä taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun. Yrityksen omalla henkilöstöllä on merkittävä rooli yhteiskuntavastuun kentässä, se asettaa odotuksia mutta myös toteuttaa yrityksen vastuullista strategiaa. Henkilökunnan hyvinvointiin panostaminen etenkin sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta tuo yleensä laajimmat ja syvimät vaikutukset hyvinvoinnin sektorille. Kiteytettynä yhteiskuntavastuu sekä sisältää työhyvinvoinnin edistämisen ja kehittämisen. Organisaatioissa, joissa aktiivisesti kehitetään yhteiskuntavastuuta, näkyy myös huolenpito työntekijöistään. (Vesterinen, 2006, s.11)

Tutkimus olisi sellaisenaan tai pienin muokkauksin toteutettavissa toisissa samankokoisissa myynnillisissä asiantuntijaorganisaatioissa samalle kohdejoukolle. Mielenkiintoista olisi jatkossa selvittää, miten henkilöstö kokee työhyvinvoinnin johtamisen ja miten heidän tarpeensa ja odotuksensa kohtaavat esihenkilöiden ja ylimmän johdon ajatusten sekä toimintatapojen kanssa. Tutkimuksessa nousi esiin etäjohtamiseen liittyvät ongelmat, valmentava johtaminen koettiin selkeästi tärkeäksi ja siihen toivottiin lisää aikaa, ikäjohtamisen käsite puolestaan oli osittain epäselvä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista myös selvittää tarkemmin vielä erilaisia nykypäivän ja tulevaisuuden johtajuusmuotoja ja niiden yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin.

Työ oli kohdeyritykselle erittäin tärkeä ja merkityksellinen ja tulosten pohjalta tehdyt kehittämissuositukset tukevat yrityksen vastuullista johtamista. Koska esihenkilöt ovat kohdeyrityksen sydän ja eteenpäin vievä voima, työnantajalle on erittäin tärkeää kuulla, miten esihenkilöiden työhyvinvointia voisi tukea ja auttaa heitä näin menestymään työssään entistä paremmin. Lisäksi tulosten pohjalta yrityksen johdon on mahdollista suunnitella työhyvinvoinnin valmennuspäiviä tulevaisuudessa vastaamaan entistä paremmin teemoja, joista esihenkilöt kaipaavat lisäoppia. Tutkimuksen tulosten pohjalta toimeksiantaja sai myös vahvistuksen sille, että ylimmän johdon työhyvinvointiarviossa nousseet ajatukset kehitettävistä teemoista olivat linjassa esihenkilöiden ajatusten kanssa.

Työn yhtenä tarkoituksena oli kannustaa esihenkilöitä entistä aktiivisempaan työhyvinvoinnin kehitystyöhön jatkossa ja myös mahdollistaa se paremmin.

Tutkimustulokset antavat nyt eväitä työnantajalle, kuinka jatkossa voisi entisestään parantaa esihenkilöiden mahdollisuuksia osallistua aktiivisemmin työhyvinvoinnin kehitystyöhön ja lisätä näin onnistumisia työhyvinvoinnin johtamisessa. Jatkossa ehdotan yrityksen kartoittavan säännöllisesti esihenkilöiden työhyvinvointia sekä työhyvinvoinnin johtamisen taitoja.

## Lähteet

ARE. (2013). Työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin enemmän kuin palkka.

<https://www.are.fi/ajankohtaista/tyoymparisto-vaikuttaa-tyohyvinvointiin-enemman-kuin-palkka/>.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T & Ilmarinen, J. (2016) *Strateginen hyvinvointi 2016*. Ossi Aura Consulting Oy.

[https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf)

Aura, O. (8.10.2015) Tukeeko liikunta tuottavuutta? *Ossi Aura – human productivity*.

<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/tukeeko-liikunta-tuottavuutta>

Eskola, J. (2017). *Kumpi vastuussa terveyden edistämisestä, yksilö vai yhteiskunta?*

Lääketieteellinen aikakausikirja DUODECIM. 2017;133(10):974–6 [Kumpi vastuussa terveyden edistämisestä, yksilö vai yhteiskunta? \(duodecimlehti.fi\)](https://www.duodecimlehti.fi/kumpi-vastuussa-terveyden-edistamisesta-yksilo-vai-yhteiskunta/)

Finanssiala. (2017). *Töissä finanssialalla*. Julkaisut ja tutkimukset 2017.

<https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2017/07/FA-Toissa-finanssialalla-2017.pdf>

Finanssialan keskusliitto. (2015). *Töissä finanssialalla*. [https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/03/Toissa\\_finanssialalla\\_2015.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/03/Toissa_finanssialalla_2015.pdf)

Green, D. D., & Roberts, G. E. (2010). Personnel implications of public sector virtual organizations. *Public Personnel Management*.

<http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-21020.pdf>

Hakala, L. (2013). *Esihenkilön hyvinvointi on kaikkien etu*. Akavalainen – verkkolehti.

19.11.2013.

[https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ariessa/esihenkilöverkosto/esihenkilön\\_hyvinvointi\\_on\\_kaikkien\\_etu](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ariessa/esihenkiloverkosto/esihenkilön_hyvinvointi_on_kaikkien_etu)

Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus*. 9.uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. 13. uudistettu painos.

Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Horelli, M. (2020). MustRead: Korona söi lähes kolmanneksen toimistotilojen kysynnästä – kuuma kysymys on, jääkö muutos pysyväksi. MustRead. 1.6.2020.

<https://www.finanssiala.fi/uutiset/mustread-korona-soi-lahes-kolmanneksen-toimistotilojen-kysynnasta-kuuma-kysymys-on-jaako-muutos-pysyvaksi/>

Hottinen, V. (2004). *Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen*.

Työterveyslaitos. Helsinki.

Huttunen, T. 2018. *Johdetaan Yhdessä*. Kauppakamari.

Huttunen, J. (2018). *Terveysliikunta – kuntoa, terveyttä ja elämänlaatua*. Lääkärikirja

Duodecim. 26.1.2018. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00934>

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. (2018). *Voimavaralähtöinen työhyvinvointi ja sen kehittäminen*. Teoksessa Tuomi, J. & Tarnanen P. (toim.) *Työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi: Kuusi tulokulmaa*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 11–26

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153968/Hyvari\\_Vuokila\\_Oikkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153968/Hyvari_Vuokila_Oikkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ilmarinen, (2015). *Johda työhyvinvointia tuloksellisesti*. <https://docplayer.fi/798698-Johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.html>

Ilmarinen, J & Vainio, V. (2012). *Työhyvinvointia kaikille sukupolville*. Työturvallisuuskeskus.

[https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)

Jallinoja, P., Mäkelä, J. & Niva, M. (2018). *Ruuan yltäkylläisyys ja rajat – sosiologisia havainntoja Suomesta*. Lääketieteellinen aikakauskirja DUODECIM.

2018;134(15):1501–7 <https://www.duodecimlehti.fi/duo14432>

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon*. PS-Kustannus.

Juuti, P. (2011) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Hansaprint. Vantaa.

Järvensivu, A., Kervinen, H & Syrjä, S. (2011) *Esihenkilön työhyvinvointi*. Tampereen yliopisto,

Työelämän tutkimuskeskus. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esihenkilön-työhyvinvointi.pdf>

Järvinen, P. (2001). *Onnistu esihenkilönä*. Toinen painos. WS Bookwell Oy.

Kaarna, J. (2020). *Henkilöstön hyvinvointi on kilpailuetu ja rekrytointivaltti*. HR-Viesti,

Hyvinvointi. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2275/henkiloston-hyvinvointi-on-kilpailuetu-ja-rekrytointivaltti>

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö.

- Kari, J. (2018) *Liikunta elämäkulussa ja työurat*. Liikunta ja tiede 55 1/2018  
[https://www.lts.fi/media/liikunta-tiede-lehden-artikkelit/1\\_2018/lt\\_1-18\\_9-13\\_lowres.pdf](https://www.lts.fi/media/liikunta-tiede-lehden-artikkelit/1_2018/lt_1-18_9-13_lowres.pdf)
- Ketola, S. (2019). *Ylimmän johdon aamiainen: tulevaisuuden johtajuus*. Laatu keskus  
10.9.2019. <https://www.laatu keskus.fi/laatumedia/ylimman-johdon-aamiainen-tulevaisuuden-johtajuus.html>
- Kettunen, S. (27.11.2018). Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esihenkilöitä. *Viivan Alla*. Kauppalehti?  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia/22a1f730-687b-5e01-b7f8-fc8aecf2df8c>
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri ikäisten johtamisessa*. Alma Talent Oy.
- Kärkkäinen, M. (2002). *Menesty Innolla. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet*. Talentum.
- Lalu, A. (28.5.2020). Nuoret, ruuhkavuosissa elävät ja konkarit – miten tukea työkykyä työuran eri vaiheissa? *Muuttuva työelämä*. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2020/tyourajohtaminen/>
- Leino, S. (2019). *Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota*. Turku AMK.  
27.3.2019. <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/2105/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota/>
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2010) *Onnistu Strategiassa*. 3. uudistettu painos. Talentum. E-kirja.
- Lunnela, L. (29.10.2020). *Palautuminen työpäivän aikana*. Lifeworks.  
<https://www.lifeworks.fi/blogit/palautuminen-tyopaivan-aikana/>
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford university press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=3052113>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Alma Talent. E-kirja
- Manka, M-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. (2011). *Työn Ilo*. (1.-2. painos) WSOYpro Oy.
- Mayor, P. & Risku, Marjo. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin*. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.



- Mikkonen, M. (2016). *Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista*. Yle Uutiset. 29.4.2016. [Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista | Yle Uutiset | yle.fi](#)
- OP Etelä-Häme. (2018). *Myyntin johtamisen vuosikello*. Haettu 28.6.2021 OP Etelä-Hämeen sisäisistä aineistoista.
- OP Etelä-Häme. (2019). *Valmennuspäivän 3.9.2019 materiaali*. Haettu 9.11.2020 OP Etelä-Hämeen sisäisistä aineistoista.
- Op-Ryhmä (2020). *Tietoa ryhmästä*. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>
- OP Etelä-Häme. (2020a). *OP Etelä-Häme 11.2020*. Haettu 15.1.2021 OP Etelä-Hämeen sisäisistä aineistoista.
- OP Etelä-Häme. (2020b). *Ajankohtaisia henkilöstöasioita liittyen työhyvinvointiin ja työsuojeluun*. Haettu OP Etelä-Hämeen sisäisistä aineistoista. 9.11.2020.
- Pakka, J & Rätty, T. (2010). *Työstä hyvinvointia*. 1.painos. Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)
- PALTA. (2020). *Palvelualojen osaajabarometri: Jatkuva oppiminen palkkatukea parempi apu työllisyyteen*. Tiedote 28.2.2020. <https://www.palta.fi/tiedotteet/palvelualojen-osaajabarometri-jatkuva-oppiminen-palkkatukea-parempi-apu-tyollisyyteen/>
- Parkkila, J. (2019). *Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. [webinaari]. MIF OY. <https://mif.fi/maksuton-webinaari-9-1-2020-tyohyvinvointia-tyota-kehittamalla-tyohyvinvointi-kasvuun-tyota-tuunaamalla/>
- Peltomaa, H., Mattila, A., Ahlqvist, S., Ahokas, A., Apponen, O., Hedman, A., Rytönen, O., Seitola, T. (2006). *Psykologian verkot – lukion johdantokurssi. Psykologian keskeiset aihepiirit*. 1. painos. Opintoverkko Oy. Karisto Oy:n kirjapaino. Hämeenlinna.
- Pitkänen, R. (2010). *Johtamisen suurenmoinen keveys*. Infor Oy.
- Pohjalainen, M., & Talja, S. (2011). *Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkasitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta*. Informaatiotutkimus, 30(1). [Ikaejohdaminen-yleisissae-kirjastoissa-ikaekaesitysten-tarkastelua-osaamisen-johtamisen-naekoekulmasta.pdf \(researchgate.net\)](#)

- Porkka, S-T. (2.6.2016). *Työn hallinta ja työn hallinnan tunne*.  
<https://www.teemanatyo.fi/blogi/tyon-hallinta-ja-tyon-hallinnan-tunne/>
- Puttonen, S., Hasu, M, & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. <https://core.ac.uk/download/pdf/43026193.pdf>
- Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki. E-kirja.
- PwC, (2018). *Finanssialan toimija. Onko työvoimasi valmis tulevaan?* Uutishuone PwC. 1.11.2018. <https://uutishuone.pwc.fi/finanssialan-toimija-onko-tyovoimasi-valmis-tulevaan>
- Pynnä, M. (2020). *Osatyökykyisen palkkatuki inhimillisyyden kannattavuuden tukena*. Satakunnan työ- ja elinkeinotoimisto. Kakkattavuutta kestäväällä kehityksellä - seminaari. 22.1.2020. [https://projects.tuni.fi/uploads/2020/02/a7c0b729-matti-pynna-osatyokykyisen-palkkatuki-inhimillisyyden kannattavuuden tukena 22.1.2020-1.pdf](https://projects.tuni.fi/uploads/2020/02/a7c0b729-matti-pynna-osatyokykyisen-palkkatuki-inhimillisyyden-kannattavuuden_tukena_22.1.2020-1.pdf)
- Rajander-Juusti, R. (2012) *Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luottamus tulevaisuuteen*. Finanssialan keskusliitto. [https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan\\_kyvykkyydet.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf)
- Rajander-Juusti, R. (2015). *Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015-hankkeen loppuraportti*. Hyvinvoiva finanssiala – hanke. <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/hyvinvoiva-finanssiala-hankkeen-loppuraportti/>
- Rauramo, P & Simberg, S. (2018). *Osatyökykyisyys työyhteisössä*. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja kuntaryhmä. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/osatyokykyisyys\\_toyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/osatyokykyisyys_toyhteisossa)
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. (2020). *Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä*. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/files/7540/Tyosuojelu\\_ja\\_tyohyvinvointi\\_asiantuntija-ja\\_toimistotyossa\\_22122.pdf](https://ttk.fi/files/7540/Tyosuojelu_ja_tyohyvinvointi_asiantuntija-ja_toimistotyossa_22122.pdf)
- Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). *Elävä Strategia: Kyky nähdä, Taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma Talent 2018. E-kirja.

- Ritakallio, T. (2019). *Itseohjautuvuus muuttaa johtamista*. OP Media 15.2.2019.  
<https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/>
- Saari, A. & Harni, E. (2015). *Onnellisuuden Hermes – positiivisen psykologian hegemoniapyrkimykset*. Agon. 18.8.2015. <http://agon.fi/article/onnellisuuden-hermes-positiivisen-psykologian-hegemoniapyrkimykset/>
- Salminen, J. (2017). *Uuden esihenkilön kirja tulevaisuuden johtajalle*. 2. painos. J-IMPACT.
- Salojärvi, S. (2010). *Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä*. Talouselämä. 4.3.2010.  
<https://www.talouselama-fi.ezproxy.hamk.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19>
- Seeling, M. (2018). *Tuottavuus ei ole iästä kiinni*. Telma. 14.2.2018. <https://telma-lehti.fi/tuottavuus-ei-ole-iasta-kiinni>
- Sinclair, J. (2019) *Työhyvinvointi lisää finanssialan työntekijöiden tuottavuutta*. Tiedon Silta. 14.1.2019. <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/tyohyvinvointi-lisaa-finanssialan-tyontekijoiden-tuottavuutta/>
- Terveystalo. (24.2.2020). *Korvaava työ pienentää sairauspoissaoloja*.  
<https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Korvaava-tyo-pienentaa-sairauspoissaoloja/>
- Tie Työelämään. (2021). *Työkyvyn tuen mallit*. Sivua päivitetty 1.4.2021.  
<https://tietyoelamaan.fi/keinot-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/tyokyvyn-tuen-mallit/>
- Timonen, V. (2020). *Enemmän kuin fyysinen tila*. Työympäristö 10/2020. Helsingin Sanomat 14.10.2020 – mainosliite – Content House Oy.  
[https://issuu.com/contenthouseoy/docs/content\\_house\\_tyo\\_ympa\\_riisto](https://issuu.com/contenthouseoy/docs/content_house_tyo_ympa_riisto)
- T-Media. (2015) *Muuttuva työ finanssialalla*. [https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/03/Muuttuva\\_tyo\\_finanssialalla.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/03/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf)
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Tuomi, J & Sarajarvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsuojelu. (2020). *Etätyö*. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>
- Työterveyslaitos. (12.8.2020). *Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani*. [Tiedote]. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2020/08/MSV\\_kesan-2021-tilanne\\_v22.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2020/08/MSV_kesan-2021-tilanne_v22.pdf)
- Työterveyslaitos. (n.d.-a). *Työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (n.d.-b). *Työkykytalo*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos. (n.d.-c.) *Elintavat ja työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (n.d.-d). *Ikäjohtaminen*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>
- Työterveyslaitos. (n.d.-e). *Työhön paluun tuki*. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyohon-paluun-tuki/>
- Työterveyslaitos (n.d.-f). *Työn tuunaaminen*. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>
- Työturvallisuuskeskus (2018). *Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan*. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/keinoja\\_tyon\\_kuormittavuuden\\_hallintaan#tyontekija\\_1](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan#tyontekija_1)
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.-a). *Fyysiset kuormitustekijät*. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoymparisto/fyysiset\\_kuormitustekijat#c12d0f70](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoymparisto/fyysiset_kuormitustekijat#c12d0f70)
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.-b). *Psykososiaalinen kuormitus*. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus#c12d0f70](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#c12d0f70)
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.-c). *Työhyvinvointiarvio*. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ ja\\_tyosuojelu/tyokalut\\_ ja\\_ kehittaminen/tyohyvinvointiarvio#c12d0f70](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_tyosuojelu/tyokalut_ ja_ kehittaminen/tyohyvinvointiarvio#c12d0f70)
- Uniliitto, (2020). *Uniuutiset*. Uniliitto ry:n jäsen- ja tiedotuslehti. 1/2020. <https://www.uniliitto.fi/wp-content/uploads/2020/03/Uniuutiset-1-2020.pdf>

- Vaasan Yliopisto. (2017). *Uusi henkilöstöjohtamisen professori Liisa Mäkelä: Jos esihenkilö ei voi hyvin, kaikkien työhyvinvointi kärsii*. Tiedote, 21.12.2017.  
<https://www.epressi.com/tiedotteet/tiede-ja-tutkimus/uusi-henkilostojohtamisen-professori-liisa-makela-jos-esihenkilö-ei-voi-hyvin-kaikkien-tyohyvinvointi-karsii.html>
- Valli, R & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. uudistettu painos*. Ps-Kusannus.
- Valsta, L., Kaartinen, N., Tapanainen, H., Männistö, S & Sääksjärvi, K (toim.). (2018). *Ravitsemus Suomessa – FinRavinto 2017 -tutkimus*. Raportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. Verkkodokumentti.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137433/Raportti\\_12\\_2018\\_nettti%20uusi%202.4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137433/Raportti_12_2018_nettti%20uusi%202.4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vehkaoja, M. (14.4.2020). *Kriisi mittaa johtajan resilienssin – näin poikkeustilasta selviää*. *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kriisi-mittaa-johtajan-resilienssin-nain-poikkeustilasta-selviaa/79254198-60eb-47e4-b5bd-d122096b8449>
- Vesterinen, P. (2006). *Työhyvinvointi ja esihenkilötyö*. Sanoma Pro Oy.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD (Books of Demand)

## Liite 1. Kyselyn saate

Hei kaikki työkaverini,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa liiketalouden kehittämisen koulutusohjelmassa (ylempi AMK) MBA-tutkintoa. Opinnot ovat hyvin työelämälähtöisiä ja niihin liittyy vahvasti opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni käsittelee lähiesihenkilöiden työhyvinvointia sekä heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää teidän lähiesihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä omasta työhyvinvoinnista, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä sen johtamisesta. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaista tukea te esihenkilöt koette saavanne työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen, kuinka hyvin tunnette työpaikan työhyvinvoinnin johtamisen eri toimintamallit (tavoite- ja tuloskeskustelu, työkyvyn tuki ja varhaisen tuen toimintamalli, työhönpaluun tuki ja osatyökykyisyys) sekä miten kehittäisitte työhyvinvointia.

Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin kehittäjänä on merkittävä, yhtenä vahvana ajatuksena läpi koko tutkimuksen minulla onkin herättää teidät pohtimaan syvällisesti omaa työhyvinvointianne sekä roolianne sen kehittäjänä. Nyt teillä on loistava mahdollisuus tuoda erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia esille. Vastausten avulla työnantaja saa erittäin arvokasta tietoa pystyäkseen kehittämään työhyvinvointia ja sen johtamista entistä paremmalle tasolle.

Maailmanlaajuisen pandemian vaikutukset ovat nähtävillä, mutta kyselyssä toivon arviotasi yleisemmällä tasolla, ei siis pelkästään nykyisen poikkeustilanteen näkökulmasta. Ennen virallista kyselyosuutta on kaksi aloituskysymystä, joiden avulla selvitetään omaa näkemystäsi työhyvinvoinnin määritelmästä. Itse kysely koostuu sekä strukturoiduista kysymyksistä asteikolla 1–5, että avoimista kysymyksistä.

5 = Täysin samaa mieltä

4 = Lähes samaa mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

2 = Lähes eri mieltä

1 = Täysin eri mieltä

**HUOM:** Mikäli vastauksesi on 3 tai alle, avautuu lisäkysymys: Mitä pitäisi tapahtua, jotta arvio olisi 4 tai 5?

**Mikäli vastaus on 4 tai 5, avautuu lisäkysymys:** Mikä/mitkä ovat merkittävimmät, vastaukseesi positiivisesti vaikuttavat tekijät?

Kysely lähetetään kaikille teille 12 lähiesihenkilölle viikon päästä maanantaina 17.5 ja vastausaikaa on 7.6 maanantaihin asti. Kysely toteutetaan anonyymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaaminen vie sinulta aikaa n. 30–45 minuuttia. Olen kuitenkin palastellut kyselyn eri osioihin, jotta voit halutessasi tehdä sen osio kerrallaan.

Mikäli sinulle tulee jotain kysyttävää tai tarvitset tarkennusta kyselyyn, autan ja annan lisätietoja oikein mielelläni. Alta näet yhteystietoni. Kiitän jo etukäteen suunnattomasti vastauksista ja arvokkaasta ajastanne!

Keväisin terveisin

*Anniina*

## Liite 2. Työhyvinvointiarvio

1. Johtamalla työhyvinvointia	Aloittava	Kehittyvä	Taitava
Työhyvinvoinnin tavoitteet, vastuut ja roolit	<input type="radio"/> Työhyvinvoinnista on keskusteltu, mutta tavoitteet ja vastuut ovat epäselvät. Työhyvinvointi nähdään yksilön asiana.	<input type="radio"/> Tavoitteet on asetettu, mutta kokonaisuus ja sen yhteys strategiaan ja liiketoimintaan ovat osin epäselviä. Vastuut on määritetty, mutta ne eivät ole kaikkien tiedossa.	<input checked="" type="radio"/> Tavoitteet ovat osa organisaation strategiaa, liiketoiminnan kehittämistä ja tulevaisuuden suunnittelua. Vastuut ovat selvät (johto, esimiehet, hr, työntekijät, työterveyshuolto).
Työhyvinvoinnin seuranta ja kehittäminen	<input type="radio"/> Satunnaisia kyselyjä ja arvioiteja on käytössä. Tulosten käsitellyssä työyhteisön kanssa on puutteita, samoin toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.	<input checked="" type="radio"/> Toimenpiteitä kehitetään työpaikan arviointien ja tarpeiden perusteella rajatussa ryhmässä. Tuloksia käsitellään useimmiten yhteistoiminnassa. Aloitteisiin vastataan.	<input type="radio"/> Käsitys nykytilasta, tavoitteista ja resurssitarpeesta on selkeä. Aloitteista johtuvat parannukset toteutetaan. Kehittämisen vaikutusta arvioidaan säännöllisesti yhteistoiminnassa. Viestintä on aktiivista.
Esimiestyön kehittäminen	<input type="radio"/> Yksittäisiä johtamisen kehittämistoimenpiteitä on tehty.	<input type="radio"/> Päivittäisjohtamista kehitetään. Työhyvinvointi ja sen haasteet käsitellään kehityskeskusteluissa. Tarvittavista muutoksista työssä sovitaan.	<input checked="" type="radio"/> Esimiestyötä tuetaan ja siihen valmennetaan suunnitellusti. Työhyvinvointi, sen haasteet ja voimavarat ovat vakioiteemana kehityskeskustelussa, tuloksia hyödynnetään kehittämisessä.
Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö ja sopimukset	<input type="radio"/> Lainsäädäntö ja sopimukset ovat tiedossa työpaikalla.	<input type="radio"/> Lainsäädännön ja sopimusten tunteminen ohjaa kehittämistä.	<input checked="" type="radio"/> Säädökset ja sopimukset toteutuvat työpaikalla kattavasti myös käytännössä.
2. Toimiva työyhteisö	Aloittava	Kehittyvä	Taitava
Henkilöstön osallistuminen	<input type="radio"/> Osallistuminen on satunnaista, työyhteisökyselyihin vastataan huonosti. Aloitteet ovat vähäisiä.	<input checked="" type="radio"/> Osallistumiseen ja aloitteisiin kannustetaan. Kyselyihin vastataan. Henkilöstö keskustelee toimenpiteistä.	<input type="radio"/> Osallistuminen ja aloitteiden tekeminen on aktiivista. Kyselyihin vastataan aktiivisesti, henkilöstö suunnittelee toimenpiteitä.
Vuorovaikutus ja yhteishenki	<input type="radio"/> Hyvästä työkäyttäytymisestä ei ole yhteistä käsitystä. Joitain pelisääntöjä on tehty. Yhteishengen edistäminen on satunnaista.	<input type="radio"/> Vuorovaikutus on toimivaa. Hyvästä työkäyttäytymisestä on keskusteltu. Väärinkäsitykset käsitellään ajoissa. Pelisääntöt ja toimintamallit auttavat arkiytöä. Yhteishenkeä edistetään.	<input checked="" type="radio"/> Vuorovaikutus on avointa, myönteistä, kannustavaa ja työn tekemistä tukevaa. Yhteistyö toimii ja hyviä käyttäytymistapoja vaalitaan. Työyhteisön toimintaa ja mehenkeä kehitetään aktiivisesti.
Työsuojelun yhteistoiminta kehittämisessä	<input type="radio"/> Työsuojeluvaihtuudet on valittu ja työsuojelupäällikkö on nimetty. Työsuojeluyhteistyö on vähäistä.	<input checked="" type="radio"/> Työsuojelun yhteistoimintahenkilöt toteuttavat työsuojeluyhteistyötä suunnitelmallisesti.	<input type="radio"/> Työsuojeluyhteistoiminta on aktiivista ja suunnitelmallista, koko organisaatio on mukana yhteistoiminnassa.
Luottamusmiehen rooli kehittämisessä	<input type="radio"/> Henkilöt on valittu, mutta rooli kehittämisessä on epäselvä.	<input checked="" type="radio"/> Kehittämisrooli on tiedossa ja yhteistyö toimii työpaikan muiden toimijoiden kanssa.	<input type="radio"/> Kehittäminen ja yhteistyö työpaikan muiden toimijoiden kanssa on aktiivista ja tavoitteellista.
Epäasiallisen kohtelun tilanteissa toimiminen	<input type="radio"/> Epäasiallisen kohtelun tiedetään olevan kiellettyä, tilanteisiin puututaan, mutta seuranta on satunnaista. Ohjeita epäasiallisen kohtelun tilanteissa toimimiseen ei ole. Esimiesten vastuu on tiedossa.	<input checked="" type="radio"/> Ohjeet epäasiallisen kohtelun tilanteissa toimimiseen ovat olemassa. Tilanteet tuodaan esille. Esimiehet on koulutettu toimimaan. Tilanteita selvitetään, ratkaistaan ja seurataan. Työterveyshuollosta saa apua ja tukea.	<input type="radio"/> Hyvä vuorovaikutuskulttuuri ja ristiriitojen käsitellyt ehdokasvastaajat useimmiten epäasiallisen kohtelun. Tarvittaessa kaikki toimivat ohjeiden mukaan ja tilanteet ratkaistaan viipymättä.

3. Työn vaarojen ja kuormituksen hallinta	Aloittava	Kehittyvä	Taitava
Riskienarviointi ja työpaikkaselvitys	<input type="radio"/> Läheistä piti -tilanteita tai muita turvallisuushavaintoja ei seurata systemaattisesti. Vaaroja ja kuormitustekijöitä osataan tunnistaa. Työpaikkaselvitys on tehty. Työolojen puutteita korjataan niiden tullessa ilmi.	<input checked="" type="radio"/> Turvallisuushavaintoja ilmoitetaan ja käsitellään työsuojelun yhteistoiminnassa. Vaarojen ja kuormitustekijöiden tunnistaminen on kattavaa, toistuvaa ja johtaa toimenpiteisiin. Riskienarviointi ja työpaikkaselvitys on sovitettu usein ajallisesti yhteen. Työolojen kehittäminen on käynnissä.	<input type="radio"/> Turvallisuushavainnot ovat säännöllisiä ja työoloja tarkkailaan päivittäin. Työolojen vaaroja ja kuormitusta hallitaan ennalta prosessimaisesti riskienarvioinnin ja työpaikkaselvitysten avulla. Koko organisaatio kehittää työoloja jatkuvasti. Toimenpiteiden riittävyyttä arvioidaan säännöllisesti yhteistoiminnassa.
Työkuormituksen hallinta	<input type="radio"/> Esille tulevia kuormitustilanteita selvitetään. Työterveyshuolto on niissä satunnaisesti mukana. Esimiehet tuntevat vastuunsa puuttua kuormitukseen.	<input checked="" type="radio"/> Kuormitustilanteita tuodaan esille. Toimintaohjeet ovat olemassa. Esimiehiä on koulutettu toimimaan kuormitustilanteissa. Tilanteita selvitetään, ratkaistaan ja toimenpiteitä arvioidaan. Työterveyshuolto on tarvittaessa mukana.	<input type="radio"/> Käytännön kuormitusta käsitellään esimiehen ja työntekijän keskusteluissa. Esimiehet ryhtyvät toimiin varhain. Haitallisen kuormituksen ehkäisyssä onnistuttu. Kaikki toimivat sovitujen ohjeiden mukaisesti. Työterveyshuolto on aktiivisesti ja suunnitellusti mukana.
4. Osaamisen kehittäminen	Aloittava	Kehittyvä	Taitava
Osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/> Osaamisen kehittäminen nähdään tarpeellisuena, mutta se jää yksilön vastuulle.	<input type="radio"/> Organisaatiolla on käytössä osaamisen kehittämiskeinoja. Osaamista arvioidaan, tuetaan ja seurataan.	<input checked="" type="radio"/> Osaamiskartoitukset on tehty. Osaamista kehitetään systemaattisesti ja tulevaisuus huomioiden. Osaamista käsitellään kehityskeskusteluissa ja sen riittävyyttä arvioidaan.
Työhön ja työpaikkaan perehdyttäminen	<input type="radio"/> Perehdyttäminen ja työnopastus on satunnaista. Joitain kirjallisia ohjeita löytyy.	<input type="radio"/> Sovitut perehdytyskäytännöt ja materiaalit ovat olemassa. Perehdyttäminen ja työnopastus on suunnitelmallista ja palvellee perustehtävää. Vaarojen välttämisen otetaan huomioon.	<input checked="" type="radio"/> Perehdytys toteutetaan laaja-alaisesti. Perehdytyksen ja työnopastuksen riittävyyttä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti tukemaan perustehtävää.
5. Terveys ja työkyky	Aloittava	Kehittyvä	Taitava
Työkyvyn ja terveyden edistäminen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa	<input type="radio"/> Työkyvyn edistäminen painottuu yksittäisiin tapahtumiin. Työterveysyhteistyössä hoidetaan vain välttämätön.	<input checked="" type="radio"/> Työkyvyn ja terveyden edistäminen on monisäisöistä, tavoitteet on asetettu ja suunnitelma tehty. Työterveyshuollon toimet työkyvyn hallinnassa ovat suunnitelmallisia ja ne on sovitettu yhteistoiminnassa.	<input type="radio"/> Työkyvyn ja terveyden edistäminen on osa kokonaiskehittämistä. Tavoitteet, toteutus, mittarit ja resurssit on sovitettu. Johto, esimiehet, työsuojelu ja työterveyshuolto arvioivat työterveysyhteistyön vaikuttavuutta.
Sairauspoissaolojen seuranta	<input type="radio"/> Työpaikan johto saa tiedoksi sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyystilastoja sekä kuntoutustapahtumia.	<input checked="" type="radio"/> Johto tietää sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannukset, seuraa niitä ja keskustelee pienentämiskeinoista työterveyshuollon kanssa.	<input type="radio"/> Toiminta sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden uhan vähentämiseksi on tietoon perustuvaa, tavoitteellista ja ennalta ehkäisevää kaikilla organisaatiotasolla.
Työkyvyn varhainen tuki	<input type="radio"/> Työpaikalla puututaan työkyvyn alenemiseen tapauskohtaisesti.	<input type="radio"/> Varhaisen tuen malli on tehty. Esimiehiä on koulutettu puheeksi ottamiseen. Työterveyshuolto on mukana varhaisen tuen toteutuksessa.	<input checked="" type="radio"/> Työkyvyn puheeksiottamisen ja varhaisen tuen mallit ovat aktiivisessa käytössä. Roolit ja vastuut on sovitettu. Työterveyshuolto on laajasti mukana työkyvyn hallinnassa.

**Liite 3. Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät**





#### Liite 4. Työtyytyväisyyteen ja työnautintoon liittyvät tekijät



Liite 5. Fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



## Liite 6. Työn hallintaa lisäävät tekijät



**Liite 7. Hyvään ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavat tekijät**

