

Kristiina Häkki

ESIHENKILÖ TYÖKYKYJOHTAMISEN TOTEUTTAJANA

Tapaustutkimus työkykyjohtamisen kehittämiskohteista OP Oulussa

ESIHENKILÖ TYÖKYKYJOHTAMISEN TOTEUTTAJANA

Tapaustutkimus työkykyjohtamisen kehittämiskohteista OP Oulussa

Kristiina Häkki
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Liiketoiminnan kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Kristiina Häkki

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilö työkykyjohtamisen toteuttajana

Työn ohjaaja: Päivi Vesala & Päivi Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 86 + 3 liitettä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin OP Oululle. Aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden, kohdeyrityksen toiveen ja työn tekijän oman mielenkiinnon pohjalta. Työn tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen työntekijöiden työkyvyn nykytila ja sen kehittämiskohteet sekä laatia näiden pohjalta kehittämisehdotuksia esihenkilöiden työkykyjohtamiseen. Kehittämisehdotusten tavoitteena oli parantaa esihenkilöiden työkykyjohtamista ja näin vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin myönteisesti. Näiden asioiden myötä sairauspoissaolot vähentyisivät ja vaihtuvuus pienentyisi. Kokonaisuudessaan työn tuloksilla pyrittiin siis parantamaan yrityksen tulosta, kun henkilöstökustannukset vähenisivät ja tuottavuus lisääntyisi.

Työn tietoperusta on rakennettu työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen kotimaisesta kirjallisuudesta, tutkimuksista, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä. Joitakin kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta löytyi, mutta pääasiassa ilmiötä on tutkittu vain pohjoismaissa. Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, joka koostui kahdesta eri tiedonhankintamenetelmästä. Ensimmäinen tutkimusosio toteutettiin työntekijöille anonyyminä sähköisenä kyselynä, joka rakennettiin opinnäytetyön teorian pohjalta. Kyselyn tulokset analysoitiin ja niiden perusteella rakennettiin työn toinen tutkimusosio, esihenkilöiden työpaja. Työpajassa esihenkilöt pääsivät ryhmissä pohtimaan työntekijöiden kyselystä nousseita teemoja ja keksimään konkreettisia keinoja edistää niitä. Lopussa ryhmien tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin yhdessä. Työn tekijä keräsi kaikki ideat ylös ja loi niiden perusteella kehittämisehdotukset.

Työntekijöiden kysely paljasti, että esihenkilöiden toivottiin näyttävän enemmän arvostusta työntekijöitä kohtaan, antavan enemmän palautetta ja vähentävän työkuormaa. Lisäksi esihenkilöiltä toivottiin enemmän vapaamuotoisia kuulumistenvaihtoja sekä onnistumisten huomiointia. Työpajassa konkreettisinä keinoina nostettiin esille avoimempi vuorovaikutus, esihenkilöiden ajan priorisointi tiimiläisilleen, tiimiläisten ja heidän työnsä parempi tunteminen sekä aito kiinnostus heitä kohtaan.

Työn tekijä kehitti esihenkilöiden työpajan perusteella konkreettisia kehittämisehdotuksia työkykyjohtamiseen. Niistä tärkeimpiä olivat esihenkilöiden esimerkillä johtaminen ja halu tuntee tiimiläisensä. Esihenkilöiden olisi tärkeä priorisoida omaa ajankäyttöään ja mahdollistaa vapaamuotoisetkin kuulumistenvaihdot. Lisäksi työntekijöille tulisi järjestää koulutusta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä oman ajankäytön hallinnasta osana yhteistä koulutuspäivää. Työntekijät ovat ensisijaisesti itse vastuussa omasta työkyvystään, ja jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityksen organisaatiokulttuuriin. Esihenkilö on tukena ja esimerkkinä tällä matkalla ja pystyy näin toteuttamaan yhä toimivampaa työkykyjohtamista.

Asiasanat: työkykyjohtaminen, työkyky, esihenkilö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development (YAMK)

Author: Kristiina Häkki

Title of thesis: Supervisor as implementer of work ability management

Supervisor: Päivi Vesala & Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2022

Number of pages: 86 + 3 appendices

This thesis was commissioned by OP Oulu. The background in this thesis stemmed from the topicality, wishes from the company and the author's own interest towards the topic. The aim of this thesis was to map the employees' work ability and the related development targets. Based on these themes, the aim was to prepare development proposals for the supervisors' work ability management. The goal of the development proposals was to improve the work ability management and thus positively affect the work ability and well-being of employees. With these factors, sickness absences and turnover would decrease. The aim of the thesis results was to improve the company's result, when personnel costs would decrease, and productivity would increase.

The approach used in this thesis was case study and qualitative research methods were applied. Online anonymous survey for the employees and workshop for the supervisors were selected as data collection methods. The theoretical framework of this thesis was mainly consisted of domestic literature, surveys, articles, and electronic sources related to the topic. The survey for the employees was based on the theory of the thesis. The results were analyzed and based on these results the workshop for the supervisors was organized. In the workshop, supervisors were able to think about the themes that emerged from the employees' survey and to come up with concrete ways to promote them. At the end, the group results were presented and discussed together. So based on all the ideas collected by the author development proposals to support work ability management by supervisors were made.

The survey revealed that supervisors were expected to show more appreciation to employees, give more feedback, reduce workload, organize more regular information exchange, and acknowledge employee success. In the workshop, more open interaction, prioritization of supervisors' time for their team members, better knowledge of team members and their work, and genuine interest in them were brought up as concrete means. The author made concrete development proposals for work ability management. The most important of them was leading by example and the desire to know one's teammates. It would be important for supervisors to prioritize their own use of time and to enable informal exchange of information. In addition, employees should be provided training on giving and taking feedback and managing their own time. Employees are primarily responsible for their own ability to work, and everyone can influence the company's organizational culture through their own activities. The supervisor is a support and an example on this journey and is thus able to implement more and more effective work ability management.

Keywords: work ability, work ability management, supervisor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY	9
2.1	Työhyvinvointi.....	9
2.2	Työkyky	12
2.2.1	Työn kuormitus- ja voimavaratekijät.....	15
2.2.2	Stressi ja mielenterveysongelmat	18
2.3	Työhyvinvointia ja työkykyä tukeva johtaminen	21
3	TYÖKYKYJOHTAMINEN	28
3.1	Varhainen puuttuminen	33
3.2	Varhaisen tuen malli.....	35
3.3	Työterveyshuolto	41
3.4	Sairauspoissaolot	43
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	47
4.1	Metodologia.....	47
4.2	Tapaustutkimus	51
4.3	Tutkimusprosessin kulku ja aineistonkeruumenetelmät.....	54
5	TULOKSET.....	60
5.1	Työntekijöiden kysely	60
5.2	Esihenkilöiden työpaja.....	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	66
6.1	Arvostuksen näyttäminen	66
6.2	Säännölliset, vapaamuotoiset kuulumistenvaihdot	67
6.3	Onnistumisten huomioiminen ja palautteen antaminen	69
6.4	Työkuorman vähentäminen	70
7	POHDINTA.....	75
7.1	Luotettavuuden arviointi	75
7.2	Tutkimusetiikka.....	78
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	87

1 JOHDANTO

Työelämän jatkuvat ja lisääntyvät muutokset asettavat uusia haasteita yrityksille. Työtehtäviä tarkastellaan ja muutetaan jatkuvasti tehokkuuden lisäämiseksi. Nämä tekijät aiheuttavat työntekijöille sekä fyysistä että psyykkistä taakkaa, joka voi heikentää työkykyä ja tuottavuutta. (Kekkonen & Reiman 2018, 1.) Nykyiset uudenlaiset työt ovat tuoneet mukanaan lisää henkistä sekä vuorovaikutusta vaativaa työtä, joka kuormittaa toisella tavalla kuin ennen. Suuren vuorovaikutus- ja informaatiokuorman alla lisääntynyt kynnisyys, väsymys ja stressi ovat todellisuutta. Tutkimustulosten mukaan myös työuupumuksen oireet ovat lisääntyneet; yli puolella työssä käyvistä on työuupumuksen oireita ja kymmenesosa työssä käyvistä kärsii oireista. Tämä on seurausta nopeasti muuttuvasta työelämästä, jossa työskentelytavat eivät ole muuttuneet samaa tahtia. (Juuti & Vuorela 2015, Johdanto.) 1,5 % suomalaisista sairastuu vuosittain johonkin mielenterveyden häiriöön ja joka viides sairastaa tälläkin hetkellä jotain mielenterveyshäiriötä. Kelan tutkimuksen mukaan 2000-luvun yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy on ollut jokin mielenterveyden häiriö. Tämä kasvu näkyy voimakkaana erityisesti alle 30-vuotiaiden keskuudessa. (Kess & Seppänen 2011, 96.)

Työhyvinvoinnin lasku ja työkyvyn puute tuo yritykselle suoria ja epäsuoria kustannuksia. Suoria kustannuksia ovat työterveyshuollon kulut, sairauspoissaolot, varhaiset eläköitymiset, osaaikaeläkkeet, tapaturmat, vaihtuvuus sekä osaamisen poistuminen. Epäsuoria kustannuksia taas ovat muiden työmäärän lisääntyminen, poissaolojen aiheuttamat katkot, sijaisten kulut, uusien työntekijöiden perehdytyskulut, hiljaisen tiedon katoaminen sekä sisäiset yhteistyön ongelmat. (Joki 2018, 177.) Tutkimusten tulokset osoittavat, että henkilöstön työkyky, työmotivaatio sekä osaaminen ovat kiistatta merkittäviä sekä taloudellisina, toiminnallisina että laadullisina tuotannontekijöinä. Sairauspoissaolot ja työtapaturmat aiheuttavat taloudellisia kustannuksia, joten työyhteisön parantaminen on yritykselle tuottava investointi. (Juuti & Vuorela 2015, 6.)

Johtamiselle on kasaantunut melkoinen määrä paineita, koska sen avulla voidaan vaikuttaa keskeisesti henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen. Laadukas ihmisten johtaminen on toiminnan perusedellytys. Esihenkilön tulee olla rakentava, lämminhenkinen ja auttava sekä työntekijän työsuoritusta tukeva. Tästä onkin tullut työn keskeisin sisältö ja menestystekijä. (Juuti & Vuorela 2015, Johdanto.) Työyhteisön toimintakykyyn ja terveyteen vaikuttavat koettu ja todellinen työn hallinta, työympäristön terveellisyys ja turvallisuus sekä ihmissuhteet. Johdon ja henkilöstön

tarvittava osaaminen tukee työkykyä ja tätä kautta toiminnan laadukkuutta sekä yrityksen tuloksellisuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 6.) Vain innostuneet, terveet sekä osaavat työntekijät saavat aikaan hyviä tuloksia. Ihmisten toimintaa tukeva ja kannustava johtaminen saa aikaan innokkuuden kasvua ja osaamisen kehittymistä. (Juuti & Vuorela 2015, Johdanto.) Puutteellinen esihenkilötyö on yhteydessä työkyky- ja terveysongelmiin. (Nummelin 2008, 54–57).

Työkykyä ylläpitävä toiminta koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Ennaltaehkäisevän toiminnan tavoitteena on työkyvyn säilyttäminen mahdollisimman hyvänä koko työuran ajan. Toinen osa-alue ovat toimenpiteet, joilla voidaan auttaa työntekijöitä, joita uhkaa toiminta- ja työkyvyn aleneminen. Kolmantena osa-alueena ovat toimenpiteet henkilöille, joiden työkyky on jo heikentynyt. Tällöin tavoitteena on työkyvyttömyyden ehkäisy ja jäljellä olevan työkyvyn säilyttäminen. Kun työkykytoiminta onnistutaan kohdentamaan niihin, joilla on työkykyyn liittyviä ongelmia, voidaan heitä tukea jo varhaisessa vaiheessa. Henkilöstön hyvinvoinnin huolehtiminen osana strategista ajattelua järkevöittää työkykyä ylläpitävää toimintaa. (Nummelin 2008, 97.) Työkykyjohtaminen on tärkeä osa nykyajan johtamista ja työkyvyn ylläpitämistä. Myös strategisten toimenpiteiden ja käytännön työkalujen avulla voidaan hallita työkykyongelmista seuraavia henkilöstöriskejä sekä vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. Työterveyshuoltoyhteistyö auttaa resurssien kohdentamisessa, parantaa tuloksia ja lisää kustannustehokkuutta. Henkilöstöriskien hallinta on kokonaisvaltaista tuottavuuden parantamista inhimillisiin resursseihin keskittyen. Työkykyjohtaminen tulisivin olla osa liiketoiminnan johtamista. (Työterveyslaitos 2021b.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa työntekijöiden työkyvyn nykytilasta ja laatia kehittämissuhteita esihenkilöiden työkykyjohtamisen keinoihin ja käytänteihin. Työ toteutetaan OP Oululle, joka on Oulussa toimiva finanssialan yritys. Se on yksi OP Ryhmän 117 osuuspankista (30.4.2022 tilanne). OP Oulussa työskentelee noin 230 työntekijää. Johtoryhmään kuuluu kuusi henkilöä, joiden lisäksi OP Oulussa on esihenkilöitä 13. Pankki koostuu useista eri osa-alueista: henkilö- ja yritysliiketoiminnasta, varallisuudenhoidosta, lakipalveluista ja Private-palveluista. Lisäksi pankissa on useita taustatoimintoja kuten talousosasto, henkilöstöosasto, turvallisuusvastaavat, tietohallinto sekä myynnin tuki.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan kysymyksiin:

- Mikä on työntekijöiden työkyvyn tila tällä hetkellä?
- Mitä asioita esihenkilöiden tulisi työkykyjohtamisessa kehittää?

- Mitä uusia toimintatapoja tai käytänteitä voisi kehittää työkykyjohtamisen tueksi?

Nykytilaa kartoitetaan sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta. Työntekijöiden näkökulmaa tuodaan esille heille toteutettavan anonyymin kyselyn avulla. Kyselyn avulla saadaan selville työkyvyn nykytila sekä se, millä asioilla esihenkilöt voisivat sitä parantaa. Esihenkilöiden näkökulma ja ajatukset työkykyjohtamisesta ja sen kehittamisestä selvitetään esihenkilöille toteutettavan työpajan avulla, jossa esihenkilöt pääsevät yhdessä pohtimaan työkykyjohtamisen keinoja ja löytämään niihin kehitysideoita pienien ryhmätöiden avulla.

Työn kehittämiskohteena on esihenkilöiden työkykyjohtamisen taidot ja keinot. Kehittämiskohteiden avulla pyritään keksimään uusia ideoita, ratkaisuja sekä käytänteitä työkykyjohtamisen toteuttamiseen. Työkykyjohtamisen parantaminen vähentää työkyvyttömyysriskejä, tukee strategisia päämääriä, työn sujuvuutta ja esihenkilötyötä. Työllä pyritään saavuttamaan monenlaisia eri merkityksiä yrityksen toimintaan. Työkykyjohtamistaitojen parantaminen esihenkilöiden osalta vähentää edellä mainittuja sairauspoissaoloja, pienentää työkyvyttömyysriskejä ja lisää yrityksen työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä. Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutuneempaa ja pystyy suoriutumaan työstään paremmin. Näin säästetään myös henkilöstökuluissa, kun sairauspoissaolot vähenevät ja vaihtuvuus pienenee. Näiden asioiden kautta vaikutetaan koko yrityksen tulokseen myönteisesti paremmin voivien työntekijöiden ja henkilöstökulujen säästöjen avulla. Hyvinvoiva henkilöstö tekee tuloksellisempaa työtä ja mahdollistaa yrityksen tuloksen kasvun tulevaisuudessa. Tutkimuksen avulla laaditut kehittämissuositukset koskevat vain kohdeyritystä, mutta ne voivat olla sellaisia, että muutkin yritykset voivat ottaa niistä vinkkejä.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle työhyvinvoinnin ja työkyvyn teoriasta, josta se etenee työkykyjohtamisen teoriaan. Tähän kuuluvat varhainen puuttuminen ja varhaisen tuen malli. Lisäksi työkykyjohtamisen teoriaan on haluttu nostaa esille siihen läheisesti liittyvät työterveyshuolto ja sairauspoissaolot. Teoriaosuuksien jälkeen siirrytään opinnäytetyön toteuttamiseen ja tutkimusmenetelmiin. Näiden jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset, kerrotaan johtopäätökset ja kehittämissuositukset sekä pohditaan tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja tutkimusetiikkaa.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn olennainen osa on toimiva johtaminen ja esihenkilötyö. Työkykyyn vaikuttavat työn kuormitus- ja voimavaratekijät ja sitä uhkaavat stressi ja mielenterveysongelmat, jotka lisäävät sairauspoissaoloja. Tässä luvussa kerrotaan edellä mainittujen käsitteiden teoriaa.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen terveys, turvallisuus, mielekkyys ja hyvinvointi (Alahautala & Huhta 2018, 1.1). Siihen kuuluu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan sopusointu (Juuti & Vuorela 2015, Johdanto). Työhyvinvointia lisää motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin turvalliseksi, tuottavaksi ja terveelliseksi työksi, jota ammattitaitoiset työyhteisöt ja sen työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijöiden on tärkeää kokea työ palkitsevaksi, mielekkääksi ja elämänhallintaa tukevaksi. Työhyvinvoinnin käsite on tullut laajemmin käyttöön 2000-luvulla. Myös työkykymääritelmä on laajentunut tässä ajassa niin, että työn mielekkyys on tullut sen alle. Työn tekemisestä pitää nauttia. (Alahautala & Huhta 2018, 1.1.)



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Kuntoutussäätiö 2017.)

Hyvinvoiva työympäristö on turvallinen ja terveellinen. Työntekijän työskentely sujuu hyvässä työympäristössä. Työhyvinvoinnin tekijöitä ovat työolosuhteet, työyhteisö, johtaminen, osaaminen sekä työkykyinen työntekijä. Työturvallisuus on yksi osa-alue, joka lisää työhyvinvointia sekä työkykyä. (Mannermaa 2018, 271.) Työntekijän hyvinvointi käsittää fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen kunnon. Kun työntekijät voivat hyvin, yritys menestyy. Tämä edellyttää kuitenkin, että työntekijät tietävät yrityksen perustehtävän ja ymmärtävät oman työnsä merkityksen. Strategia, visio ja arvot on pidettävä esillä niin, että ne merkitsevät työntekijälle konkreettisesti jotain. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan sekä johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja työskentelyä palvelevaksi, jotta työyhteisö voi hyvin. (Joki 2018, 176–177.)

Kun organisaatioissa keskustellaan työhyvinvoinnista, puhutaan todellisuudessa usein työpahoinvoinnista. Sairauspoissaolojen suuntaa seurataan johtoryhmissä tarkoin ja vertaillaan niitä menneeseen aikaan sekä muihin yrityksiin. Tarkastelussa nousee esille myös yksilö- ja työyhteisöongelmat. Työpahoinvointi ilmenee henkisenä pahoinvointina esimerkiksi uupumuksena, stressinä tai masennuksena. Sillä on merkitystä myös fyysiseen terveyteen. Työpahoinvointi organisaatiotasolla lisää työtytymättömyyttä ja sairauslomia sekä heikentää työilmapiiriä. Työpahoinvointi onkin ongelmakeskeistä ajattelua, jota aiemmin vahvasti kapeasti ymmärretty työkyvyn käsite. (Suonsivu 2014, 13–14.) Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, tarvitaan siihen aina johdon sitoutumista, yhteistyötä henkilöstön kesken sekä henkilöstöasiantuntijuutta. Työhyvinvointia ei pystytä lisäämään pelkästään ylhäältä päin. (Joki 2018, 182.)

Laajemman inhimillisen pääoman sekä työhyvinvoinnin kytkeytyminen tarjoavat tuottavuutta tukevan perustan organisaation johtamiselle sekä kestäväää työelämää. Henkilöstön hyvinvointi on strateginen menestystekijä, joten sitä tulee johtaa suunnitelmallisesti asettamalla tavoitteet sekä ottamalla käyttöön tunnusluvut, joiden avulla sitä arvioidaan. Useimmiten työhyvinvointi on liitetty työkykyyn ja työterveyteen. Suomalaisten käsite sisältää kuitenkin myös työn sujumisen arjessa. Tähän kuuluvat organisaation toimintatapa, johtaminen, työ ja työntekijä itse omine tulkintoineen. Kaikki muut osatekijät voivat olla kunnossa, mutta työntekijä voi silti voida huonosti. (Manka & Manka 2016, 3.4.) Työhyvinvointia edistäviä sekä ylläpitäviä työvälineitä ja menetelmiä on kehitelty jatkuvasti. Johdon, esihenkilöiden ja muiden toimijoiden tulisi perehtyä näihin menetelmiin ja sopia yhdessä, mitkä ovat organisaation keskeisiä keinoja. Näitä keinoja ovat esimerkiksi henkilöstösuunnitelma, työhyvinvointisuunnitelma, perehdyttämissuunnitelma, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, palkitseminen sekä varhaisen puuttumisen ja tukemisen toimintamallit. Myös työkuormitusta tulisi arvioida ja edistää työn hallinnan toimenpiteitä, joita ovat

koulutus, työnohjaus, työkierto ja työn mukauttaminen. Työntekijän jaksamiseen vaikuttaa kuitenkin hänen koko elämäntilanteensa. (Suonsivu 2014, 66–67.)

Työhyvinvointi on koko työyhteisön toimivuutta. Jokainen työyhteisössä vastaa omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. (Esimiesliitto 2019, 19.) Erityisesti johdon tulee olla sitoutunut kehittämiseen, mutta se vaatii myös henkilöstölähtöisyyttä. Kehittämislle tulee varata tarpeeksi resursseja ja aikaa. Se edellyttää avointa vuorovaikutusta ja ristiriitojen sietämistä. Kehittämiseen tarvitaan myös tukea ja apua kaikilta osapuolilta. (Mannermaa 2018, 312.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessi. Työhyvinvointisuunnitelma kannattaa laatia henkilöstön kanssa vähintään vuoden ajalle. Sen pohjana tulee olla selvitys työhyvinvoinnin laadusta. Havaitut hyvinvoinnin puutteet kannattaa muuttaa euroiksi ja tuoda myös investoinnit esille. Kehittämislle tulee määritellä selkeät tavoitteet ja kehittämiskohteet, jotka edistävät työhyvinvointia. Arvioimiseen täytyy etsiä sopivat tunnusluvut. (Manka & Manka 2016, 4.2; Mannermaa 2018, 312.)

Mitä aikaisemmin voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän keinoja on käytettävissä tilanteiden ratkaisemiseksi. Myös ongelmista aiheutuvat kustannukset jäävät tällöin pienemmäksi. Ongelmien ratkaiseminen on sitä kalliimpaa, mitä myöhemmin niihin tartutaan. Proaktiivisuus on kulmakivenä, ja se tarkoittaa, että luodaan työolot, joissa työntekijöiden on helppo työskennellä. Näin henkilökohtainen hyvinvointi kasvaa ja kustannuksia säästyy. Työyhteisön toimivuus pienentää työkykyriskejä ja ehkäisee ongelmia. Vuonna 2011 voimaan tullut sairausvakuutuslain muutos kannustaakin näihin ennaltaehkäiseviin toimiin. Yritys sopii työterveyshuollon kanssa noudatettavista käytännöistä, joiden avulla työkykyä voidaan seurata ja hallinta sekä tarjota varhaista tukea. (Manka & Manka 2016, 4.2.)

Henkilökohtaisessa työhyvinvoinnin mallissa työ on jaettu neljään osa-alueeseen: työn iloon/ työn imuun, työssä viihtymiseen, stressiin sekä työuupumukseen. Esimerkiksi korkea virittyneisyys ja vähäinen mielihyvä aiheuttavat työstressiä sekä mahdollisesti työholismia. Työssä viihtyminen sekä rentoutuneisuus taas tuovat vähäistä virittyneisyyttä ja aktivaatiota. Työn imun kolme ominaisuutta; uppoutuminen, omistautuneisuus ja tarmokkuus motivoivat työntekijöitä antamaan parastaan, sitouttavat sekä kannustavat aktiiviseen toimintaan. Työn yksilöllinen muokkaaminen on yhteydessä tähän. Työssä viihtyminen on tärkeää, mutta toisaalta se voi myös pitkästytää. Vaikka työstressi koetaan usein negatiivisena, se voi olla myös positiivinen asia. Työuupumus uhkaa, kun panostukset eivät anna vastinetta ja ristiriidat ovat jatkuneet jo jonkin aikaa. (Manka & Manka 2016, 4.4)

2.2 Työkyky

Näkemykset siitä, mitä yksilön työkyvyllä tarkoitetaan, ovat monimutkaistuneet ja muuttuneet ajan myötä. Alun perin käsitettä käytettiin yksilön työkyvyttömyyttä arvioitaessa, mikä tarkoitti sairauksien, vammojen ja vikojen arviointia, jotka estivät työkykyisyyden ja työssäkäynnin. Tällöin työkykymallit painottivat vain yksilön ominaisuuksia: fyysistä terveyttä ja turvallisuutta. Kun työkyvyn määritelmä on laajentunut työkyvyn edistämisen suuntaan, siitä on tullut työssä selviytymisen mahdollisuuksia kuvaava väline. Työkykyä ylläpitävän toiminnan osatekijöitä ovat osaamisen, työn ja sen ympäristön kehittäminen, yksilön voimavarojen ja terveyden edistäminen sekä työyhteisön ja organisaation toimivuuden parantaminen. Työkyvyn laaja-alaista käsitettä haetaan yhä ja yhteiskunnallinen kehitys on vaikuttanut sen muuttumiseen. Kokonaisvaltaisuus määrittelyssä on tärkeää, mutta pitää myös muistaa, että työkyvyn kokija on aina ihminen. (Suonsivu 2014, 15–18.) Työn organisointi niin, että se on työntekijälle sopivaa ja ylläpitää hänen työkykyään, on haasteellista. Työ tulisi suunnitella niin, että se mahdollistaa työntekijän terveen ja tuottavan toiminnan sekä edistää työn merkityksen kokemusta. (Kekkonen & Reiman 2018, 1.)

Työkyky ja työhyvinvointi ovat monen tekijän summa. Ne eivät synny vain ongelmia poistamalla vaan työpaikalla on syytä vahvistaa työn voimavaratekijöitä. Olennaista tässä ovat selkeät johtamiskäytännöt, esihenkilöiden tuki, luottamus ja arvostus, palaute, työn palkitsevuus ja mielekkäisyys, hyvä tiedonkulku ja kannustava työyhteisö. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.) Työkykyyn kuuluvat yksilön toimintakyky, terveys, osaaminen, arvot ja asenteet. Siihen vaikuttavat organisaation johtamisen lisäksi työolot, työyhteisö sekä ympäröivä maailma. (Alahautala & Huhta 2018, 1.3.) Työkyky onkin kehittynyt pelkästä lääketieteellisestä merkityksestä kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi. Fyysisen työkyvyn lisäksi työntekijä tarvitsee paljon muitakin ominaisuuksia. Kun kaikkiin näihin osa-alueisiin panostetaan oikealla tavalla, tuloksellisuus paranee. Mikäli kaikki osa-alueet eivät ole kunnossa, työntekijä ei pysty parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Alahautala & Huhta 2018, 1.2.)

Työkyvystä on tullut tärkeä termi organisaatioiden psykologiassa. Se kertoo työntekijöiden kyvystä selviytyä työtehtävistä ja halusta kehittää taitojaan. Koettu työkyky on tapa, jolla työntekijät arvioivat potentiaaliaan työssä kasvamiseen kuten motivaatiota, työhön sitoutumista ja kykyä tulla toimeen työkavereiden kanssa. (Li & Kim 2018, 3.) Työntekijän työkykyyn liittyen seuraavat osa-alueet ovat tärkeitä: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä sisäinen työn imu. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluvat terveys, elämäntavat, fyysinen kunto, ravinto sekä lepo.

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat työhön sitoutuminen, selkeät tavoitteet, priorisointi, ammattitaidon ajantasaisuus, arvostuksen tunne sekä työn hallinta. Sosiaaliseen hyvinvointiin taas liitetään suhteet perheeseen, ystäviin sekä työtovereihin, erilaisiin yhteisöihin kuuluminen sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Työn imuun vaikuttavat omat arvot, motivaatio, ammattitilpeys sekä tietoisuus itselle tärkeistä asioista. (Mannermaa 2018, 273.)

Työkyvyn heikkeneminen on määritelty lääketieteessä vamman tai sairauden aiheuttamaksi haitaksi työssä. Rinnalle ovat tulleet sosiaalisen ja psyykkisen työkyvyn ongelmat. Esihenkilön kannalta haastavimpia tilanteita ovatkin ne, jossa työkyky on heikentynyt muista kuin terveydellisistä syistä. Nämä ongelmat tulevat esille työssä selviytymisessä esimerkiksi uupumus- ja stressioireina. Psyykkisten ongelmien merkitys työssä jaksamiseen onkin korostunut. Heikentyneeseen työkykykokemukseen voivat olla yhteydessä vähäiset vaikutusmahdollisuudet, vastuun ja työnjaon epäselvyydet, huono ilmapiiri sekä kiire. Työkyky voi heikentyä äkillisesti, vähitellen tai ongelmat voivat leimata koko työuraa. Yksilön työkyvyn heikkeneminen heijastuu koko työyhteisöön. Työntekijä ei aina itse huomaa alentunutta työkykyä erityisesti silloin, jos työkyky heikkenee vähitellen. Ensimmäisiä havaintoja tästä voivat tehdä kollegat tai esihenkilö. Näissä tilanteissa esihenkilön vastuulla on ongelmien tunnistaminen ja puheeksi ottaminen. Työhyvinvointikyselyjen avulla voidaan myös tunnistaa hiljalleen heikentyntä työkykyä. Monesti työkykyyn ja hyvinvointiin liittyvät ongelmat koetaan arkaluontoisiksi ja puuttuminen niihin haastavaksi. Puheeksi ottamisen kynnyistä kannattaakin madaltaa varhaista reagointia ohjaavilla toimintakäytännöillä. Kun hälytysmerkkien riskirajat sekä toimintamallit on määritelty ja kaikkien tiedossa, työkyvyn heikkeneminen on helpommin huomattavissa ja puheeksi ottamisen kynnyks madaltuu. (Nummelin 2008, 99–101.)

Työkyvyn varhaisen tuen toimintakäytännöistä, hallinnasta ja seurannasta sovitaan yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden sekä työterveyshuollon kesken. Työkyvyn heikkenemisen merkkejä ovat esimerkiksi pitkittyneet työpäivät, työn laadun heikkeneminen, virheet, runsaat poissaolot sekä muuttunut käytös. Kun työpaikalla huomataan ongelma työn turvallisuudessa tai terveydessä, on tärkeää toimia. Ongelmaan on tärkeää pyrkiä hakemaan ratkaisua ongelman todenneen tahon oman vastuun puitteissa. Jos ongelman havainneella ei ole tähän toimivaltaa, täytyy asiasta ilmoittaa esihenkilölle tai johdolle. Mikäli päätökset viipyvät tai jäävät tekemättä, pitää ottaa yhteys työsuojelu- tai työterveyshenkilöstöön. Työyhteisön työkyky ja terveys ovat monella tavoin tärkeä tavoite työyhteisön jäsenille sekä esihenkilöille. Näitä tekijöitä arvioitaessa on merkitystä sillä, millainen työympäristö on, miten työryhmät siellä toimivat, mitä työympäristössä tehdään ja

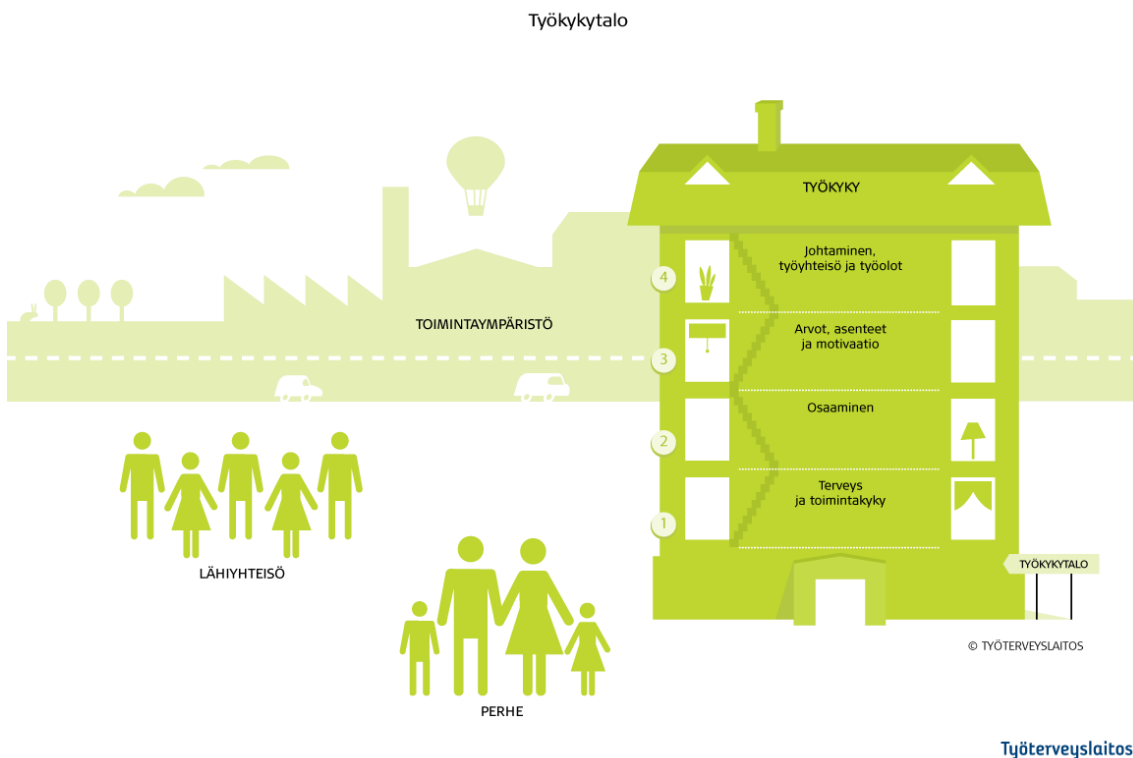
millaista johtaminen on. Esimerkiksi työpaikkakokoukset ja kehityskeskustelut ovat keskeisiä keinoja ylläpitää työkykyä ja esihenkilöiden hyvinvointia, ja ne ovat myös oppivan organisaation keskeisiä työtapoja. (Juuti & Vuorela 2015, 6.)

Yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan etu on hyvä työkyky. Työkyvylle, työllistämislle ja työurien pidentämislle luodaan hyvät edellytykset liiketoiminnan avulla. Työkykyä voidaan kehittää tehokkaasti työkykyjohtamisen keinoin ja näin vähentää työkykyriskejä sekä sairauspoissaoloja. Työkykyriski tarkoittaa yrityksen työntekijöiden keskimääräistä riskiä menettää työkykynsä ja päätyä työkyvyttömyyseläkkeelle. Yrityksen tehtävä on tunnistaa nämä riskit, poistaa ja vähentää niitä. Työkykyä täytyy johtaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti työterveyshuollon kanssa. Työntekijöiden tulisi kokea työnsä palkitsevaksi, mielekkääksi ja tärkeäksi osaksi elämää. Esihenkilöiden tehtävänä on toteuttaa tarvittavat toimenpiteet työpaikalla ja kohdistaa ne tunnettuihin riskeihin. (Ilmarinen 2021b.) Työkyvyttömyysriskien hallinta kuuluu yritystoiminnan perustaan. Olennaista on tunnistaa riskit ja niiden syntyminen, jotta ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä osataan kohdistaa oikeisiin asioihin oikeaan aikaan. Työkykyriskit voivat toteutuessaan aiheuttaa työkyvyttömyyseläkejä, jotka tuovat yritykselle kustannuksia. Riskit voivat aiheuttaa yritykselle myös muuta haittaa, jos niiden myötä menetetään osaamista ja työpanosta. Työkyky voi kuitenkin pettää, vaikka riskejä ennaltaehkäisevät toimenpiteet olisivat hyvin suunniteltu ja toteutettu. Työntekijän tulee olla itsekin aktiivinen oman työkykynsä ylläpidossa. (Varma 2021b.)

Työkykykyklit ovat työkyvyn yksilöllistä ja työyhteisössä tapahtuvaa vaihtelua suhteessa työhön sekä sen kehitykseen. Tähän vaihteluun voivat vaikuttaa esimerkiksi työn tavoitteet, työolosuhteet ja työn ulkopuoliset tekijät. Työkyky säilyy, kun työ sekä sen muutokset ovat samassa linjassa suhteessa yksilön ammatilliseen kehitykseen ja voimavaroihin. Muuttuvassa työelämässä ei ole helppoa pitää huolta työkyvystä ja sen kestäväydestä. (Varma 2021a.) Megatrendit esimerkiksi ilmastonmuutos, pandemiat ja digitalisaatio muuttavat yritysten toimintaedellytyksiä ja näin työolosuhteita, työtapoja ja johtamista. Myös työkyvyn riskit ja haasteet muuttuvat, joten tärkeää on ymmärtää, miten työkyvyttömyysriskit muuttuvat ja miten niihin voidaan vaikuttaa. (Varma 2021c.)

Työkykyä voidaan kuvata talon muodossa. Talo koostuu neljästä kerroksesta, joista kolme alakerrosta on työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros kuvaa itse työtä, johtamista ja työoloja. Talo pysyy pystyssä ainoastaan niin, että jokaista kerrosta kehitetään jatkuvasti ja ne tukevat toisiaan. Terveys ja toimintakyky ovat talon perusta; tähän kuuluvat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Osaaminen on toisessa kerroksessa, jonka perustana ovat

peruskoulutus ja ammatilliset tiedot. Elinikäinen oppiminen on tässä kerroksessa erityisen tärkeää. Kolmannessa kerroksessa ovat motivaatio, arvot ja asenteet. Tässä kerroksessa kohtaavat työelämän ja vapaa-ajan sovittaminen ja omat asenteet vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Ylimmässä, neljännessä kerroksessa tulee esille työpaikka konkreettisesti. Tässä olennainen osa on esihenkilötyö, koska esihenkilöillä ja johtajilla on olennainen vastuu organisoida ja kehittää työkykytoimintaa. Talo tuo esille sen, että työkyvyssä on kysymys ihmisten voimavarojen ja työn yhteensopivuudesta. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa kaikkien osapuolten ja tukiorganisaatioiden yhteistyö tuottaa parhaimman mahdollisen tuloksen. Työkykytaloa ympäröivät perhe, ystävät ja sukulaiset, joten vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen sekä yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2021c.)

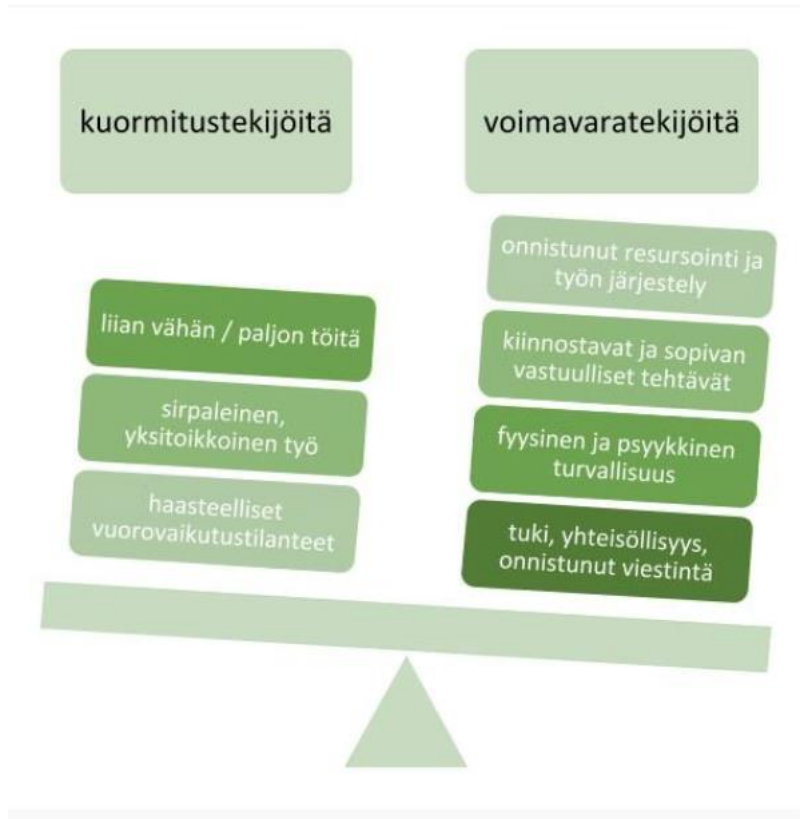


KUVIO 2. Työkykytalo. (Työterveyslaitos 2021c.)

2.2.1 Työn kuormitus- ja voimavaratekijät

Työntekijän työolotekijöihin vaikuttavat sekä voimavara-, että kuormitustekijät. Voimavaratekijät ovat yhteydessä työntekijän sitoutumiseen ja kuormitustekijät taas terveyteen. Hyvät työolosuhteet varmistavat, että työntekijä haluaa ja pystyy tehdä työtään. Voimavaratekijät auttavat lieventämään kuormitustekijöiden haitallisia vaikutuksia terveyteen. Työhyvinvointia voidaankin edistää joko

vahvistamalla voimavaratekijöitä tai vähentämällä kuormitustekijöitä. (Ahola 2011, 71.) Työn kuormittavuuden kokemukseen vaikuttavat työn laatu ja määrä. Työn tulisi sisältää sopivasti haasteita, mutta niitä tulee kuitenkin olla sen verran, että työntekijä pystyy selviytymään niistä. Sekä alikuormitus, että ylikuormitus ovat työkyvyn kannalta haitallisia. (Nummelin 2008, 29–30.)



KUVIO 3. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät. (Paldanius 2019.)

Työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset tulee ottaa huomioon työn suunnittelussa ja mitoituksessa, jotta työn kuormitustekijät voidaan huomioida asianmukaisesti työjärjestelyissä. Työnantajan tulee varmistaa, että kuormituksesta ei aiheudu työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle vaaraa tai haittaa. Jos työntekijän todetaan kuormittuneen esimerkiksi sairastumisen vuoksi, jo lainkin mukaan työnantajan tulee käytettävissä olevin keinoin ryhtyä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi. Johtamisvelvollisuuteen kuuluu henkilöresurssien mitoituksen arviointi sekä työn suunnittelu. Jos työmäärä ei ole kohtuullinen, työntekijää ei ole perehdytetty tarpeeksi tai työntekijöitä ei ole tarpeeksi, voi työntekijä kuormittua. Se, miten kuormitus ilmenee, on yksilöllistä. Työnantaja voi yhdessä työterveyshuollon kanssa seurata erilaisia hälytysmerkkejä ja mittareita. Esimerkiksi poissaolojen äkillinen kasvu ja tietyn tyyppisten sairauslomien lisääntyminen ovat tällaisia hälytysmerkkejä. Nämä merkit tunnistetaan työpaikkaselvityksen yhteydessä. Työntekijöiden kuormitusta voidaan helpottaa työhön, sen organisointiin tai työaikoihin liittyvillä järjestelyillä sekä työtä kehittämällä. Henkilöstömäärän

kehittäminen on harvoin ainoa tapa kuormituksen vähentämiseen. Työn muutokset ovat toimivampi tapa. (Alahautala & Huhta 2018, 3.9.1.)

Työantajan tulee selvittää, välttää ja vähentää työssä kuormittavia tekijöitä. Sen täytyy myös kehittää toimenpiteitä ja seurata niiden vaikutuksia. Voimavaretekijät ovat niitä, jotka auttavat työntekijää jaksamaan, sillä ne tuovat parhaimmillaan työn imun tunteen. Jokaisen työntekijän tulisi arvioida sitä, kuinka paljon työ antaa voimavaroja suhteessa kuormitukseen. Työntekijän vastuulla on kertoa tilanteestaan eteenpäin esimerkiksi esihenkilölle, noudattaa sovittuja muutoksia sekä pyytää halutessaan arviointia työterveyshuollosta. Työterveyshuollon tarkoitus on olla puolueeton asiantuntija. Se selvittää terveysriskit työpaikkaselvitysten avulla ja on esihenkilön sekä työntekijän tukena. Keinoja kuormituksen hallinnassa ovat esimerkiksi muutokset toimintatavoissa, työn organisoinnissa sekä työntekijöiden kuuleminen. (Mannermaa 2018, 284, 288.)

Kuormittuneisuuden kokemus on aina yksilöllistä. Siihen vaikuttaa ikä, työkyky, ammattitaito, terveys sekä yksityiselämä. Jos kuormituksesta palautuu hyvin, voidaan todeta, että työ ei kuormita liikaa. Jos palautumista ei tapahdu, lisää se haitallista kuormitusta ja vaikuttaa näin työn sujumiseen. Kuormitusepäilyt tulee aina käsitellä esihenkilön ja työntekijän kesken. Syyt täytyy selvittää ja sopia yhdessä toimenpiteistä niiden välttämiseksi. Kuormituksen arvioinnissa arvioidaan työntekijän fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien käyttöä työnteossa. (Mannermaa 2018, 284–286.) Työn pitäisi sisältää sen verran haasteita, että työntekijä kokee suoriutuvansa työstä ja hallitsevansa sen. Sopivasti kuormittava työ on psyykkisesti vaativaa, mutta kuitenkin sellaista, että yksilö pystyy siihen itse vaikuttamaan. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä, hän kokee ongelmatilanteet haasteellisiksi mahdollisuuksiksi. Kun työn sisältö on haasteellista ja määrä sopiva, työ ei kuormita liikaa. Työntekijöiden hallinnan tunnetta säilyttää, kun heillä on riittävästi osaamista sekä mahdollisuus säädellä työtahtia ja suunnitella työtä. Hyvässä työympäristössä ja sopivasti kuormittavassa työssä stressikin on voimavara. Kun työ on sopivasti kuormittavaa, työntekijä voivat hyvin ja työ sujuu. (Nummelin 2008, 69–70.)

Esihenkilön rooli on kuormitustekijöiden hallinnassa keskeinen. Hän vastaa työn sujuvuudesta ja mahdollistaa yhteistoimintaa. Hänen tarkoituksenaan on johtaa työntekijöitä motivoiden ja merkitystä luoden sekä toimia valmentajana. Tärkeää on kuunnella työntekijöitä ja ottaa ongelmatilanteet heti puheeksi. Esihenkilö tuo tavoitteet kaikkien tietoon ja varmistaa, että jokainen tietää oman vastuunsa omasta käyttäytymisestään. Olennaista onkin tiedostaa, miten tämä käyttäytyminen tukee ja edistää työn tekemisen tavoitteita sekä työyhteisön yhteistyötä.

(Mannermaa 2018, 290.) Työhyvinvointia on mahdollista edistää panostamalla toimenpiteisiin, joilla työn voimavaroja voidaan kehittää. Työn voimavaroissa tulee tuoda esille työn voimaannuttavat piirteet, joita ovat esihenkilön antama sosiaalinen tuki, työn hallinta ja aktiivinen työ sisältäen vaikuttamisen mahdollisuuden, innovatiivinen ilmapiiri, roolien selkeys sekä kehittymisen mahdollisuus. Ryhmän yhteisiä voimavaroja lisäävät autonomia sekä ryhmän yhtenäisyys. Voimavaroihin vaikuttaa myös se, että myönteisiä tunteita koetaan kielteisiä tunteita enemmän. Tämä vaikuttaa henkilökohtaisia voimavaroja lisäävästi, joka näkyy myös tuloksissa. Työyhteisön positiivisen ilmapiirin vaikutus on suuri ja se näkyy suoraan asiakkaille. (Manka & Manka 2016, 3.2., 3.3.)

Työmotivaatio ja osaaminen vaikuttavat työsuoritukseen. Paras tilanne on, kun henkilö haluaa ja osaa suoriutua työstään hyvin. Työn sisällön sovittaminen osaamista vastaavaksi on tärkeää, koska työmotivaatio alkaa vähitellen laskea, kun samaa työtä on tehty viiden vuoden ajan. Työ, joka vastaa työntekijän kiinnostuksen kohteita ja sopii hänelle, luo pitkän perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Päämäärien tavoittelu tuo työntekijälle energiaa. Työ mielekkäänä toimintona on hyvän elämän perusta. Kun töistä lähtee virkeämpänä kuin sinne on tullut, on työ mitoitettu oikein. Työn tulisi olla iloinen asia, joka antaa mielen elämälle. (Juuti & Vuorela 2015, 4.) Helpoin tapa lisätä hyvinvointia on työn mielekkyyden lisääminen. Työn tulee tarjota haasteita ja sen päämäärät tulee olla selvillä. Haasteet virittävät mielenkiinnon ja ylläpitävät pyrkimyksiä kokea olevansa pätevä ja osaava muiden sekä itsensä silmissä. Osuvan palautteen saaminen opettaa tarkastelemaan työtä uudella tavalla sekä korjaamaan omaa työskentelyä. Myönteinen palaute antaa voimavaroja, joiden avulla myös vaikeiden töiden kohtaaminen on helpompaa. Esihenkilön täytyy kuitenkin tuntea omien alaiensa työ ja aikaansaannokset, että voi antaa palautetta. (Juuti & Vuorela 2015, 4.)

2.2.2 Stressi ja mielenterveysongelmat

Työstä syntyvää painetta voidaan tulkita joko työhyvinvointia heikentäväksi tai haastavaksi. Näiden erottaminen toisistaan on tärkeää, koska heikentävä paine vaikuttaa työsuoritukseen negatiivisesti ja pitkään jatkuessa heikentää työntekijän voimia. Tästä seuraa työtytymättömyyttä, lopettamisaikeita sekä vaihtuvuutta. Haastava paine on yhteydessä sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Jokaisen työntekijän on tärkeää osata käsitellä työstä aiheutuvaa painetta ja varmistaa sen positiivisuus. Jokaisen tulisi myös tunnistaa oma ylikuormituspisteensä, jossa stressi

muuttuu negatiiviseksi. Tämä tila voi syntyä hyvin hitaasti ja tiedostamatta. Yleensä keho alkaa oireilla ja työsuoritus heikkenee. (Manka & Manka 2016, 6.4.)

Ihmisen itse kokema tunnetila kuormittuneessa tilanteessa on stressi. Se on prosessina vuorovaikutuksessa työntekijän ja ympäristön välillä. Stressin tehtävä on mobilisoida työntekijä toimimaan tietyssä tilanteessa. Positiivinen stressi auttaa tekemään työtä, kun taas negatiivisesta stressistä on terveydelle haittaa. Keskeistä työntekijälle on erottaa ylikuormituksen, stressin ja työuupumuksen tila. Stressitilassa työntekijän työkuormitus on suurta, mutta asiat ovat silti hallinnassa ja työt sujuvat. Oireina voi kuitenkin ilmetä tilapäisiä tunnereaktioita ja muistivaikeuksia. Ylikuormittuneessa tilassa asiat eivät ole enää hallinnassa. Oireet alkavat näkyä ulospäin ja työ ei enää suju. Tämä häiritsee myös muuta elämää. Tiettyjen sairauksien kuten sydän- ja verisuonitautien, diabeteksen, masennuksen sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien on todettu olevan yhteydessä stressiin. (Mannermaa 2018, 290, 292.)

Kiireelle ja stressille ei tulisi alistua vaan sitä tulisi lähteä kesyttämään kehittämällä työskentelymenetelmiä ja -tapoja. Työssä sopiva määrä stressiä auttaa suoriutumaan tehokkaammin. Haitallista stressiä aiheuttaa, kun haasteet tai annetut työtehtävät ovat epäsuhtaisia käytettävissä olevien voimavarojen kanssa. Stressiä voikin säädellä tasapainottamalla käytettävissä olevat voimavarat tavoitteiden kanssa. Myös yksilölliset stressinhallintakeinot voivat olla avuksi. Näitä keinoja ovat esimerkiksi työn palkitsevuuden kehittäminen, päätösvallan lisääminen oikeassa suhteessa työn vaativuuteen nähden, työyhteisön tuen lisääminen sekä stressinhallintavalmiuksien parantaminen. Valmiuksia voidaan lisätä koulutuksen ja tiedon avulla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 14.) Jos työntekijä kärsii pitkäkestoisesta stressistä, hän ärtyy, kärsii fyysisistä oireista ja univaikeuksista, muisti alkaa pätkiä ja hän on kielteinen ja etäinen työtään kohtaan. Stressiä aiheuttavat monet asiat esimerkiksi työn määrä ja vaatimukset, palkitsevuuden vähyyt, epäreilisuus, hallinnan puute ja arvostiriidat. Paras keino vaikuttaa stressiin on ongelmien kohtaaminen ja niiden ratkaiseminen. Stressiä lievittävät parhaiten omat sekä työn tuomat voimavarat, joiden käyttöönottamisella vapautuu energiaa myös ongelmien ratkaisemiseen. (Manka & Manka 2016, 6.4.)

Tutkimuksissa on todettu, että stressiä lisäävät epävarmuus, epäoikeudenmukainen kohtelu ja toiminta, muutoksesta johtuvat häiriöt sekä työntekijöiden yksilölliset käyttäytymistapaukset. Stressin on myös todettu tarttuvan, koska se siirtyy nopeasti ihmisestä toiseen. Kielteisten ajatusten on todettu siirtyvän paljon nopeammin kuin positiivisten. Myös uupumus, erityisesti

esihenkilön, voi tarttua helposti työntekijöihin. Olennaista on huolehtia, että jokainen kiinnittää huomiota työn vaatimusten ja mahdollisuuksien väliseen tasapainoon. Jokaisen työntekijän tulee myös itsenäisesti käsitellä omaa suhtautumistaan työn tekemiseen sekä etsiä keinoja työstä palautumiseen. Heistä jokainen voi hallita stressiä asettamalla työlleen selkeät rajat ja näin kuunnella itseään ja jaksamistaan. (Mannermaa 2018, 294–295.)

Esihenkilöiden ja työnantajan lakisääteisten velvollisuuksien ja oikeuksien kannalta erityisesti mielenterveysongelmat ovat haastava toimintakenttä. Työyhteisötekijöiden osallisuutta mielenterveyden häiriöiden syntyyn ei ole yksinkertaista tulkita. Myöskään ammattitaitolainsäädännön edellyttämän syy-yhteyden toteaminen yksittäisen työntekijän altistumisen ja mielenterveyshäiriön välillä ei ole yksioikoista. (Kess & Seppänen 2011, 92.) Työyhteisön sosiaalinen pääoma suojaa stressiltä ja hyvä työilmapiiri auttaa arjessa. Vuorovaikutuksen avulla voi myös suoraan estää ja poistaa stressiä. Esihenkilön vastuulla on käsitellä työyhteisön ristiriidat ja uskaltaa tarttua ajoissa ongelmiin. Heidän tulee kannustaa, antaa palautetta, osoittaa arvostusta sekä luoda keskustelukanavia ja huolehtia vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuudesta. Työstä palautuminen on osa stressinhallintaa. Pysähdykset, mikrotauot ja työvuorojen jälkeinen palautuminen auttavat tässä. Jokaisen tulisi osata irrottautua työstään ja rentoutua. (Mannermaa 2018, 295–296.)

Työuupumus on seurausta pitkittyneestä kriisistä, jolloin työntekijän voimavarat ovat lopussa. Hänen asenteensa on negatiivinen ja oireet eivät enää lieviy levolla. Pitkään jatkunutta stressiä voi seurata työuupumus, joka on vakava kroonistunut stressioireyhtymä. Oireita ovat kokonaisvaltainen väsymys, kyynistyminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Ensioireina voidaan havaita ärtyneisyyttä ja vihaisuutta. (Mannermaa 2018, 290–291.) Nykyään työuupumus määritellään työperäiseksi stressioireyhtymäksi. Suomessa omaksutun työuupumusmallin mukaan työn vaatimusten ja yksilön resurssien yhteismitattomuus johtavat työstressiin, josta mahdollisesti vähitellen kehittyä työuupumus. (Suonsivu 2014, 29.) Työuupumus on tuki- ja liikuntaelinsairauksia yleisempi syy sairauspäivärahalle Suomessa (Kela 2021). Motivoituneet ja vastuuntuntoiset työntekijät ovat alttiimpia uupumukselle. Yhteisöllisyyden katoaminen, palkitsemisen puute ja jatkuvat muutokset työssä voivat aiheuttaa työuupumusta. Työuupumuksen tilassa työntekijän voimavarat eivät palaudu. Mitä helpommin esihenkilöt kykenevät yksilöimään työntekijöihinsä kohdistuvat huolenaiheet, sitä helpommin päästään pureutumaan niihin työn osatekijöihin, jotka ovat liian kuormittavia. Näin voidaan löytää korvaavat ratkaisut ajoissa ja välttyä pitkiltä sairauslomilta. (Nummelin 2008, 80–83.)

Masennus on työuupumukseen liittyvä tila, mutta siitä kuitenkin erillinen. Yhteisiä piirteitä näille ovat keskittymisvaikeudet, voimavarojen vähyys sekä väsymys. Masennuksella on laajemmat vaikutukset ja se ulottuukin elämän kaikille osa-alueille. Se ei välttämättä johdu työstä. Pitkään jatkunut stressi voi aiheuttaa masennusta. Masentunut henkilö syyllistää itseään pienistäkin asioista ja on itseään kohtaan äärimmäisen kriittinen. Työssä suoriutuminen on hankalaa, koska aloite- ja keskittymiskyky heikkenee. Esihenkilön on tärkeää reagoida heti työntekijän muuttuneeseen käytökseen. Hänen tehtävänä on selvittää työn osuutta oireiluun. Apuna kannattaa käyttää työterveyshuollon tukea, joka voi arvioida esimerkiksi psykoterapian tarvetta. (Nummelin 2008, 83–85.) Noin puolet työkyvyttömyyseläkkeistä johtuu mielenterveyden häiriöistä. OECD on arvioinut, että suomalaiselle yhteiskunnalle koituvat kustannukset ovat vuosittain noin 11 miljardia euroa. (Lepistö 2019.) Masennuksesta johtuvaa työkyvyttömyyden lisääntymistä on selitetty muun muassa työympäristön sekä työtehtävien vaativuudella. Esihenkilön tehtävänä on nykypäivänä huolehtia työnteon edellytyksistä ja seurata työn sujumista. Hälytysmerkit tulee ottaa puheeksi työntekijän kanssa ja ohjata hänet tarvittaessa työterveyshuoltoon. Masennukselle työssä voi altistaa myös suuret, epävarmuutta aiheuttavat tekijät sekä pitkittynyt työkuormitus. Muita altistavia tekijöitä ovat jatkuva epävarmuus, epäasiallinen tai epäoikeudenmukainen kohtelu, huono ilmapiiri, vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työhön, tuen puute ja suuret vaatimukset. (Ahola 2011, 17,21.)

2.3 Työhyvinvointia ja työkykyä tukeva johtaminen

Johdon ja henkilöstön välillä oleva aktiivinen vuorovaikutus on työhyvinvoinnin johtamisen perusasioita. Henkilöstön täytyy tulla kuulluksi, jotta heidän odotuksensa ja tarpeensa voidaan määrittää. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.) Johtajan ehkäpä tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tämän perustana on hyvä itsetuntemus sekä muiden käyttäytymisen ymmärtäminen. Johtajuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Aktiivinen johtajuus suojaa työuupumukselta, kun taas passiivisten esihenkilöiden alaiset voivat olla vaarassa kokea uupumusta. Työntekijöitä innostava ja palkitseva, yksilöiden osaamista hyödyntävä muutosmyönteinen ja tulevaisuuteen suuntautunut johtajuus suojaa työuupumukselta. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisiä asioita ovat osaamisen kehittäminen, tavoitteiden asettaminen, työsuoritusten seuranta ja arviointi sekä organisointi.

Eriyisesti muutostilanteissa työhyvinvointia edistävät esihenkilön läsnäolo, rohkeus tarttua ongelmiin sekä luottamuksellinen, valmentava johtaminen. (Suonsivu 2014, 164–165.)

Johtamisen keskeinen tehtävä on luoda merkitystä toimintaan. Mielen säilyttäminen ja uudenlaisen merkityksen luominen työhön muutosmyllerryksen keskellä ovat osa johtamisen keskeisiä tehtäviä. Keskeisin foorumi merkitysten löytymiseen ovat yhteiset keskustelut. Johtaminen on yhteisen merkityksen etsimistä ja erilaisten näkökulmien avaamista. Siihen kuuluu päämäärien kirkastaminen sekä perustehtävän selventäminen. Esihenkilön tehtävänä on toimia useissa eri rooleissa tilanteen mukaan. Hyvän johtajan tulee osata asettua muiden ihmisten asemaan, olla empaattinen, kyetä tulemaan samalle aaltopituudelle työntekijöiden kanssa sekä luomaan yhteinen tunnelma työyhteisöön. Laadukas johtaminen näkyy yrityksessä yhteistyönä sekä hyvänä tuloksena. (Juuti & Vuorela 2015, 7.)

Esihenkilön tehtävänä on palvella alaisiaan heidän pyrkiessään kohti onnistumisia. Keskeinen työkalu tässä on esihenkilön suhde kyseiseen henkilöön. Myönteinen suhde kannustaa alaisia heidän työssään. Esihenkilö käyttää työssään työkaluna omaa persoonaansa. Jos hänellä on riittävästi voimavaroja, pystyy hän luomaan avoimen suhteen alaisiinsa, jolloin kumpikin saa tästä suhteesta lisää voimavaroja. Mikäli esihenkilö on liian kuormittunut, ei hän kykene vastaanottamaan alaisiltaan viestejä eikä näin reagoimaan niihin. Yksi vaadittava ominaisuus on kyky luoda turvallisuutta ja luottamusta herättävä työilmapiiri. Hyvä esihenkilö muistaa olevansa palvelutehtävässä. Työssä onnistuminen vaatii molemminpuolista arvostuksen jatkuvaa vaalimista ja esihenkilön onkin hyvä opetella näkemään jokaisessa alaisessaan myönteisiä puolia. Aina, kun esihenkilö kysyy jotain arvostavaan sävyyn, hän tulee luoneeksi kuuntelevan ja empaattisen suhteen kyseiseen henkilöön ja näyttää hänelle kunnioitusta sekä arvostusta. (Juuti & Vuorela 2015, 7.)

Laadukas esihenkilötyö on hyvä aloittaa kuuntelemalla työntekijöiden kokemuksia. Näin esihenkilö saa mielikuvan siitä, missä tilanteessa kukin ihminen on. Kun keskusteluihin paneutuu kunnan intensiteetillä, alkaa niistä pitää ja arvostaa toisen sanomisia. Esihenkilön tulee sitoutua yhteiseen ongelmanratkaisuun. Työ on myös toisten onnistumisen organisointia sekä heidän auttamistaan saavuttaa unelmia. Unelmista tulee saada puhua. Työhyvinvoinnin sydän on työn ilo ja sen edellytyksiä ovat hyvien työsuoritusten ja hyvän tuloksen syntyminen. Onnistuminen on aina tärkeää, mutta sen lisäksi ilo auttaa näkemään mahdollisuuksia, jotka ovat lymyneet pimennossa.

Esihenkilön tehtävänä on lisäksi rohkaista kokeilemaan uusia lähestymistapoja, jos entiset toimintatavat eivät ole tuottaneet tulosta. (Juuti & Vuorela 2015, 7.)

Jokaisen esihenkilön tulisi muistaa, että ongelmat liittyvät aina työhön eivätkä henkilöiden persoonaan tai ominaisuuksiin. Ongelmiin tulee hakea voimavaroja ja etsiä yhteisiä ratkaisumahdollisuuksia. Uudesta näkökulmasta tarkasteltuna ongelma ei välttämättä olekaan enää ongelma. Esihenkilö voi saada toisen parhaimmat puolet esiin korostamalla hänen voimavarojaan sekä luomalla niin hyvän yhteistyösuhteen, että vaikeistakin asioista voidaan keskustella avoimesti. Tällainen avoin keskustelu luo uusia voimavaroja. Työntekijää tulee kuunnella ja pitää hänen sanomisiaan aina lähtökohtaisesti totena. Huippusuoritusten saavuttaminen vaatii esihenkilöä, joka valmentaa ja tukee pyrkimyksiä kohti parempia suorituksia. Yhteiset unelmat ja työskenteleminen niiden saavuttamiseksi antavat perustan mielekkäälle työskentelylle. (Juuti & Vuorela 2015, 7.)

Keskeisiä oletuksia työhyvinvointia tukevassa esihenkilötyössä ovat siis kootusti seuraavat asiat:

- Esihenkilön tulee saada voimavarat esille ja suunnata ne yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen
- Esihenkilön tehtävänä on osallistaa työntekijät keskusteluihin, joissa etsitään ratkaisuja ongelmiin yhdessä. Hänen tulee luoda puitteet tällaiselle vuorovaikutukselliselle keskustelulle sekä synnyttää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä.
- Johtamisen tulee tapahtua vuorovaikutuksessa ja olla yhteinen tapahtuma.
- Esihenkilön pitää kiinnittää huomiota työntekijöiden voimavaroihin sekä ylläpitää uskoa tulevaisuuteen.
- Johtamisen tulee olla yhteisten merkitysten synnyttämistä, etsimistä sekä käyttämistä. Nämä syntyvät vain yhteisten keskustelujen tuloksena. (Juuti & Vuorela 2015, 7.)

Työhyvinvoinnin johtamisella on onnistuttu vähentämään sairauspoissaoloja, pienentämään työkyvyttömyyskustannuksia sekä nostamaan eläköitymisikää. Yrityksissä, joissa on menestyksekkäästi toteutettu työhyvinvoinnin johtamista, on yhteisiä ominaisuuksia. Organisaatiokulttuuri on terveyttä tukevaa ja työhyvinvoinnin johtaminen kytkeytyy yrityksen strategiaan. Johto tukee ja suunnittelee työhyvinvoinnin johtamista, ja työntekijät saavat osallistua tavoitteiden määrittämiseen. Työntekijöitä koulutetaan ja työhyvinvoinnin johtamisen ohjelmat suunnataan henkilöihin, joilla on korkea työkyvyttömyysriski. (Työterveyslaitos 2017, 17–18.) Työhyvinvoinnin kehittämisestä kannattaa kertoa henkilökunnalle kattavasti, koska se viestii, että

työnantaja ottaa kyseisen asian vakavasti. Uskottavuutta lisää myös se, että johto näyttää esimerkkiä johtamalla omaa työhyvinvointiaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.)

Esihenkilötyössä näkyvät työelämän vaatimukset. Esihenkilöiden tulee varmistaa, että tiimiläiset saavuttavat kasvavat tulostavoitteet. Heidän tulee myös huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista itseään unohtamatta. Työhön liittyvät paineet voivat purkautua kärjistyneinä ihmissuhdeongelmina sekä haitallisena työstressinä. Esihenkilön tulee osata sekä tunnistaa että ratkaista tällaiset tilanteet. Stressinhallinnasta on tullut keskeinen työelämätaito sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Henkilöstön hyvinvointia tukeva henkinen työsuojelu ja organisaatiokulttuuri luovat perustan toimiville työyhteisökäytännöille ja hyvälle esihenkilötyölle. (Nummelin 2008, 15–16.) Esihenkilön tulee toimia tehtävässään tasapuolisesti, avoimesti sekä rehellisesti. Hänen täytyy ymmärtää tiimiläisiään ja olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Esihenkilö käyttää työssään ammatillista roolia sekä persoonallista minuutta. Työ vaatii liikkumista henkilöstön parissa sekä kiinnostusta työntekijöiden tekemää arkista työtä kohtaan. (Järvinen 2016, Ammatillisen ja persoonallisen minän tasapaino.)

Esihenkilön tulee huolehtia myönteisestä viestinnästä sekä positiivisesta ilmapiiristä. Jos esihenkilön on todettu olevan taitava tunteiden käyttäjä, myös työpaikan ilmapiirin on arvioitu olevan hyvä. Tunneälykäs esihenkilö aktivoi alaisiaan ja suojaa heitä näin myös stressiltä. (Manka & Manka 2016, 5.2.) Ristiriidat laskevat tekemisen intoa, lisäävät haitallisen stressin määrää ja näin myös sairauspoissaolojen määrää. Ristiriitoja voidaan ehkäistä sääntöjen avulla, joiden avulla tuetaan hyvää yhteistyötä. Hyvinvointia tukevan työyhteisön tulee olla keskusteleva, yhteistyötä tekevä sekä oppimiseen kannustava. Tuen saaminen esihenkilöltä heijastuu myönteisesti hyvinvointiin, työssä suoriutumiseen sekä itsearvostukseen. Myös johdon piittaamattomuus lisää työtytyttömyyttä, työuupumusta sekä haluttomuutta lähteä töihin. Esihenkilöt ovat avainrakentajia työyhteisön ilmapiirissä. Heistä riippuu, kuinka hyvin työntekijöiden oikeudenmukainen työnjako, yksilölliset tarpeet sekä työssä kehittyminen toteutuvat. Tietoisuus siitä, että apua saa tarvittaessa, synnyttää hallinnan tunnetta, joka puskuo stressitilanteiden vaikutuksia. Tunnustus ja kuuntelu viestii aidosta välittämisestä. (Nummelin 2008, 57–59, 67.)

Esihenkilö huolehtii, että työnneon edellytykset ovat kunnossa. Hänen velvollisuutenaan on ylläpitää selkeyttä sekä järjestystä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Työtyytyväisyyden mahdollistaminen sekä työmotivaation luominen kuuluvat myös esihenkilön tehtäviin. Kun työntekijät kokevat, että tavoitteiden saavuttaminen ja jopa ylittäminen ovat mahdollisia, syntyy ilo

ja halu tehdä työtä. Yksi keskeisimmistä keinoista vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon on kertoa, miksi työ on tärkeää. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda mahdollisuudet ja puitteet niin, että työntekijät voivat selviytyä työtehtävistään. Näin he kokevat työn sujumisen sekä onnistumisen tuomaa tyydytystä. Esihenkilö huolehtii perusedellytyksistä työssä; tavoitteiden lisäksi kaikilla on tarvittavat työkalut niiden saavuttamiseen sekä työkaluja osataan käyttää oikein. Työelämän kiihtyvä sekä muuttuva vauhti vaativat esihenkilöiltä yhä aktiivisempaa otetta toiminnan johtamiseen. (Järvinen 2016, Esimies työyhteisön palveluksessa.)

Esihenkilö käy yleensä päivittäin keskustelua alaistensa kanssa. Näin hän tukee heitä sekä ratkoo työhön liittyviä ongelmia, puutteita sekä epäselvyyksiä. Työyhteisön säännölliset ja yhteiset palaverit tapaavat kuitenkin helposti jäämään liian vähälle huomiolle. Työntekijöille on tärkeää tietää, mitä yrityksessä tapahtuu ja mitä on suunnitteilla. Palaverit pitävät yllä myös työympäristön me-henkeä ja yhteisöllisyyttä sekä kuuluvat hyvin toimivien yritysten kulttuuriin. Työyhteisön oman toiminnan tarkastelu sekä siihen perustuva kehittäminen ja arviointi vaativat sovitun ajan ja paikan. Palavereiden avulla voidaankin saada jatkuva kehittyminen osaksi normaalia käytäntöä. Esihenkilön halu hyödyntää henkilöstössään olevaa asiantuntemusta antaa työntekijöille kuvan siitä, että esihenkilö ymmärtää, ettei hän voi osata kaikkea vaan kaipaa ympärilleen erilaisuutta sekä uudistusmielisyyttä. (Järvinen 2016, Arvioivan ja keskusteleavan työkuulttuurin rakentaminen.)

Esihenkilön tulee luottaa tiimiläisiinsä sekä välttää liiallista kontrollointia ja neuvomista. Toisaalta hänen tulee kuitenkin osoittaa kiinnostusta alaistensa työtä kohtaan ja tukea heitä. Esihenkilön antama palaute on väline, jolla hän voi ohjata ja tukea tiimiläisiään toimimaan itsenäisesti ja oma-aloitteisesti työn tavoitteiden suuntaan. Palautetta annetaan usein liian vähän. Sitä tulisikin antaa yhä enemmän sekä kytkeä se työsuorituksiin. Vaikka työntekijä tietäisikin onnistuneensa, tarvitsee hän palautetta vahvistukseksi. Muuten hänestä saattaa tuntua, että yritys ei arvosta hänen työpanostaan. Erityisen paljon tukea ja neuvoja tarvitsevat kokemattomat ja uudet työntekijät. He saavat näiden avulla oppeja ja itseluottamusta. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa ne henkilöt, jotka kaipaavat tukea tavallista enemmän. Erityisesti muutostilanteiden käsittelyssä esihenkilön olisi tärkeää auttaa ja tukea tiimiläisiään. (Järvinen 2016, Tuen ja palautteen tarve.)

Esihenkilön velvollisuus on pitää huolta myös omasta jaksamisestaan. Fyysinen kunto antaa perustan henkiseen kunnolle. Nämä yhdessä luovat voimavarat, joiden avulla erilaisia ongelmia pystytään ratkaisemaan ja tekemään nopeitakin päätöksiä. Hyvän kunnan ylläpito on omalla vastuulla ja saa esihenkilön näyttämään siltä, että hänellä on voimavaroja toisten kannustamiseen

sekä hallinnan tunne asioihin. Esihenkilön kannattaa pitää huoli myös siitä, että työ ei vie koko elämää. Paineensietokyvyn kehittäminen on yksi vaatimus esihenkilönä toimivalle henkilölle. Toinen tärkeä asia on ajanhallinta ja priorisointikyky. Esihenkilö voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa pitämällä itsestään ja osaamisestaan huolta. Itselleen hyvä johtaja pitääkin huolen kehittymisestä ja asenteesta. Hän ottaa vastuun omasta ja muiden hyvinvoinnista ja kantaa vastuuta tuloksista, koska ne yhdessä luovat menestystä. Hyvänä johtajana kehittyminen auttaa myös yritystä kehittymään ja menestymään. Kun esihenkilö voi hyvin, antaa se edellytykset muillekin voida hyvin. (Esimiesliitto 2019, 19.)

Myös esihenkilöllä on oikeus hyvinvointiin sekä turvalliseen ja terveelliseen työhön sekä työympäristöön. Esihenkilötyöhön liittyy usein vaikeita tilanteita ja ristiriitojen ratkaisua. Esihenkilön tulee olla lojaali johdolle, mutta toisaalta ymmärtää alaistensa esittämän kritiikin taustat. Työnohjaus voi olla yksi keino arvioida toimintaa sekä purkaa jännitteitä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että painetekijöistä sekä ristiriidoista keskustellaan rauhassa kokeneemman kollegan tai ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. (Juuti & Vuorela 2015, 6.) Esihenkilön työssä jaksaminen on merkittävää sekä työyhteisön, että hänen itsensä kannalta. Väsynyt esihenkilö ei jaksane paneutua työyhteisön toimintaan eikä tehdä päätöksiä sen suhteen. Tämä heikentää työntekijöiden motivaatiota. Väsynyt esihenkilö on aina myös poissaoleva, mikä synnyttää kiistaa epävirallisesta vallankäytöstä. Esihenkilön jaksaminen onkin merkittävä organisatorinen kysymys. (Järvinen 2016, Esimiehen jaksaminen ja hyvinvointi.)

Esihenkilöt kokevat haittaavaa kiirettä yhä enemmän ja joutuvat tekemään yhä enemmän ylityöitä. Mitä enemmän esihenkilöllä on tiimiläisiä, sitä suurempi on riski liialliseen työkuormitukseen. Esihenkilöille kannattaakin tarjota erilaisia tukimuotoja kuten koulutusta, työnohjausta, tukea esihenkilöiltä ja kollegoilta sekä mentorointia. Kun esihenkilöt voivat hyvin, työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea. Esihenkilön uupumus taas voi viedä koko työyhteisön taantumaan. (Nummelin 2008, 22, 24–27.) Esihenkilön on tärkeää osata rajata työ- ja vapaa-aikansa. Työpaikalla on tärkeää seurata, ettei kukaan uuvuta itseään. Johto voi vaikuttaa tähän tuomalla esille, että työpaikalla arvostetaan enemmän työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon huolehtimisesta kuin siitä, että unohdetaan huolehtia itsestä sekä perheestä. Esihenkilön tulee opetella kuuntelemaan kehostaan sekä mielestään tulevia viestejä liiallisesta työkuormituksesta sekä siihen liittyvästä levon tarpeesta. Esihenkilöiden on tärkeää saada työnteon tueksi oman esihenkilönsä sekä koko organisaatio. Myös esihenkilöiden esihenkilöiden tulee havainnoida

jaksamista. Kaikkien esihenkilön tulee myös kiinnittää huomiota töiden delegointiin ja priorisointiin jatkuvasti. (Järvinen 2016, Esimiehen jaksaminen ja hyvinvointi.)

3 TYÖKYKYJOHTAMINEN

Nykyaikana toimivan työkykyjohtamisen merkitys on työelämässä korostunut. Työkyvyn hallinnan ja työkykyjohtamisen tukena on toimivan esihenkilötyön lisäksi työterveysyhteistyö sekä varhaisen tuen toiminta. Kyseiset teoreettiset lähtökohdat kietovat yhteen sen, miten yritys voi vaikuttaa esihenkilötyön kautta työntekijöiden työkykyyn, mikä on tämän opinnäytetyön yksi keskeinen tavoite. Tässä luvussa käsitellään edellä mainittujen asioiden teoriaa.

Työhyvinvoinnin johtamisen sijaan on alettu käyttää termiä työkykyjohtaminen. Se edellyttää työntekijöiden, työnantajan sekä työterveyshuollon järjestelmällistä ja tiivistä yhteistyötä. Kulmakivinä työterveyshuollon yhteistyön kanssa ovat selvillä olemisen, varautumisen sekä osallistumisen periaate. (Manka & Manka 2016, 3.2; Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.) Työkykyjohtaminen on osa esihenkilöiden, henkilöstöhallinnon ja yrityksen johdon tehtäväkenttää. Haasteet työkykyjohtamisessa voivat näkyä monella tavalla esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden kasvattamilla kustannuksilla, tuottavuuden vähenemisellä sekä esihenkilöiden keinojen ja osaamisen puutteena reagoida työkyvyn ongelmiin. (Työterveyslaitos 2021b.)

EK:n työkykyjohtamisen mallin osa-alueet



KUVIO 4. EK:n työkykyjohtamisen mallin osa-alueet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022.)

Työkykyjohtaminen pohjautuu työnantajavastuiden mukaan erityisesti työterveyshuoltolakiin ja työturvallisuuslakiin. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja vastaa työpaikan terveellisyydestä, turvallisuudesta sekä työkykyyn vaikuttavien tekijöiden hallinnasta. Työntekijöiden perehdytyksestä

on huolehdittava ja heille tulee antaa riittävät tiedot kuormitustekijöistä. Esihenkilöille tulee määritellä vastuut työkuormitusten tunnistamisessa, hoitamisessa sekä käsittelemisessä. Työterveyshuollon ja yrityksen sujuva yhteistyö on edellytys vaikuttavalle työkyvyn seuranta-, hallinta- ja varhainen tuki -malleihin tukeutuvalla toiminnalla. Erityisesti työntekijäkohtaisen yhteistoiminnan systemaattisessa toteuttamisessa on todettu vielä olevan kehitettävää. (Työterveyslaitos 2017, 18–19.) Työkykyjohtamisen perusta muodostuu työturvallisuutta ja työterveyttä edistävästä toimista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 9).

Työkykyjohtamisen keskiössä tulisi olla työn tekeminen. Se ei ole erillinen johtamisoppi vaan näkökulma. Kun henkilöstöstä pidetään hyvää huolta, tehdään myös tulosta. Työkykyjohtaminen on erityisen tärkeää, kun työtehtävät monimutkaistuvat ja työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän luovuutta. Se tähtää henkilöstön terveenä, työkykyisenä ja tuottavana pysymiseen. Työkykyä johdetaan eri tasoilla: johto antaa taustatuen sekä toimeksiannot ja HR sekä työterveyshuolto antavat esihenkilöille työkalut sen johtamiseen. Esihenkilö on hyvä työkykyjohtaja, kun on tutustunut alaisiinsa ja ottaa heidät kokonaisvaltaisesti huomioon. Esihenkilöiden on tärkeää ottaa asiat heti käsittelyyn ja muistaa ettei työkyvystä puhuminen tarkoita terveystietojen urkkimista. (Sarkkinen 2017.)

Työkykyjohtamisen tulisi olla kiinteä osa yrityksen päivittäistä ja strategista johtamista. Se hyödyttää kaikkia työyhteisössä: työnantajaa, työntekijöitä sekä esihenkilöitä. Sen toteuttaminen on taloudellisesti kannattavaa sekä yritykselle että työntekijöille. Se vaatii tavoitteiden, prosessien ja mittareiden määrittelyä, yhteistyötä sekä jatkuvaa seuraamista. (Ilmarinen 2021b.) Työkykyjohtamiseen käytetty raha ja aika on investointi, joka maksaa itsensä takaisin alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina, vähäisempinä sairaushoitokuluina sekä parantuneena tuottavuutena. Tehtyjä toimenpiteitä on kuitenkin seurattava sekä arvioitava niiden kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tämä edellyttää luotettavien mittareiden käyttöä sekä tulosten raportointia säännöllisesti yrityksen johdolle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.) Työkykyjohtaminen koostuu johtamisen toimenpiteistä, joilla tuetaan työntekijöiden työkykyä sen heiketessä sekä edistetään heidän hyvinvointiaan. Se on osa henkilöstövoimavarojen, talouden sekä palveluiden muodostamaa kokonaisuutta. (Keva 2021b.) Työkykyjohtaminen tuo hyötyjä yritykselle. Se vähentää sekä suoria henkilöstökustannuksia että epäsuoria kustannuksia. Työkykyjohtaminen parantaa tuottavuutta, kun työn sujuvuus paranee ja poissaolot vähenevät. Se parantaa vastuullisuutta, koska työnantajamaine paranee henkilöstön innovatiivisuuden ja

sitoutuneisuuden kautta. Yritys on tämän myötä hyvä yrityskansalainen, kun työurat pitenevät. Se edistää myös kestävästä kilpailukykyään. (Ilmarinen 2021b.)

Keskeinen työkalu työkykyjohtamisessa on puheeksi ottamisen toimintamalli. Työkykyjohtamista täydentävät sairauspoissaolojen, työhön paluun tukemisen sekä uudelleensijoittamisen toimenpiteet. Työkykyjohtaminen alkaa siitä, että työntekijä huolehtii aktiivisesti itsestään. Tästä se jatkuu työnantajan työkykyä edistäviin toimenpiteisiin sekä tukitoimenpiteisiin. Muita keskeisiä asioita edellä mainittujen lisäksi ovat päivittäisjohtaminen, puheeksi otto mahdollisimman varhain, pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työterveysyhteistyön kehittäminen sekä työkykyjohtaminen mittaaminen ja seuranta. Tiedolla johtaminen toimii työkykyjohtamisen tukena. (Mannermaa 2018, 272.) Työkykyjohtamisen toteutumista tulee seurata erilaisilla mittareilla. Mittariston tulee olla tasapainossa. Niiden avulla voidaan seurata työkyvyttömyyseläkkeitä ja niiden kustannuksia, sairauspoissaoloja sekä niiden syitä ja kustannuksia, työterveyshuollon käyttöä ja kustannuksia, työntekijöiden vaihtuvuutta sekä henkilöstökyselyn tuloksia. Mittareiden tuloksia tulisi raportoida säännöllisesti ylimmälle johdolle ja tehdä niiden pohjalta tarvittavia toimenpiteitä. Toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta tulisi myös seurata. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 11.)

Työntekijän vastuulla on arvioida, mikä on työn vaativuus sekä työmäärän suuruus. Tärkeitä työkykyjohtamisen keinoja ovat työn selkeys sekä kehittymismahdollisuudet. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota työn fyysisiin sekä psykososiaalisiin kuormitustekijöihin sekä työn ja vapaa-ajan sovittamiseen. Hälytysmerkkejä työkyvyn vaarantumisesta ovat esimerkiksi heikentynyt työsuoritus, jaksamisongelmat, käyttäytymisen muutokset, työajanhallinnan ongelmat sekä työkavereiden huolestuminen. (Mannermaa 2018, 273.) Tyytymättömyydellä ja kuormittuneisuudella on merkittävä yhteys työkyvyttömyyteen. Näitä ajatuksia voidaan estää huolehtimalla työn hallinnasta, mielekkyydestä ja palkitsevuudesta. Epävarmuutta voidaan parantaa myös kehittämällä ja ylläpitämällä osaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.)

Vuonna 2012 tuli voimaan sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolain muutos, joilla yritykset pyrittiin sitouttamaan yhä enemmän työkykyjohtamiseen sekä työterveys- ja kuntoutusyhteistyöhön. Lisäksi pyrkimys oli sitouttaa erityismenettelyihin puuttuttaessa pitkittyvään työkyvyttömyyteen. Nämä muutokset velvoittivat työnantajan ilmoittamaan työterveyshuoltoon vähintään 30 päivää kestäneet sairauspoissaolot. Lisäksi työnantajan tuli selvittää työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Muutokset korostivat nimenomaan työntekijän vastuuta selvittää keinoja työssä jatkamiseen.

Niillä haluttiin saada aikaan parempia mahdollisuuksia havaita pitkittyvät työkyvyttömyydet riittävän varhain sekä helpottaa työntekijöiden paluuta työhön sairauspoissaolon jälkeen. (Työterveyslaitos 2017, 20.)

Suomessa on tutkittu strategisen työhyvinvoinnin tilaa. Sen perusteella suomalaisilla yrityksillä on yhä isoja haasteita työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa, mutta kehitystä on kuitenkin todettu tapahtuneen. Strategisen hyvinvoinnin rahallisen panostuksen on todettu vaihtelevan voimakkaasti eri toimialojen välillä ja sisällä sekä yrityskoon mukaan. Terveystalon tutkimuksessa kävi ilmi, että työkyvyttömyyskustannukset olivat keskimäärin kolminkertaiset työkyvyttömyyden ehkäisyyn käytettyyn taloudelliseen panostukseen verrattuna. Yritysten sisällä ei keskitytty siihen työkyvyttömyysriskiin, josta suurimmat kustannukset aiheutuivat. Voimavaroja käytettiin tehottomasti ja kannustimet eivät olleet riittävän vahvoja. Tutkimuksessa todettiin, että työkyvyttömyyttä ehkäiseviin toimiin sijoitettu raha tuotti ajanjaksosta riippuen nettohyötyä. Isoissa yrityksissä tämä merkitsi hyötyjä sadoista tuhansista jopa miljooniin euroihin. Hyötyjä saavia yrityksiä yhdistivät monet asiat. Niissä panostettiin yhteistyön esteiden karsimiseen, työkyvyn toimintamalleihin, yhteistyöhön työterveyden kanssa sekä työkykyjohtamisen strategisten tavoitteiden konkretisoimiseen. Yrityksissä vastuut ja toimintatavat olivat selkeät, kynnys asioiden esille ottamiseen matala sekä toimenpiteet kohdistettu keskeisiin työkyvyttömyysriskeihin. Henkilöstön turvallisuuteen ja työkykyyn liittyvät asiat oli analysoitu ja vaikutuksia seurattiin. Työkykyasioiden koordinointi ja tiedonkulku tukivat työkykytoimintaa ja sen tahojen yhteistyöstä. (Työterveyslaitos 2017, 21, 88, 91.)

Yrityksissä, joissa onnistuttiin ylläpitämään työturvallisuus-, työterveys- sekä työkykytoiminnan rakenteita ja yhteistyötä sekä hallitsemaan muutosta saavutettiin nettohyötyä. Työterveyshuoltoa pidettiin näissä yrityksissä myös strategisen johtamisen kumppanina, jolla tehtiin ennaltaehkäisevää ja edistävää työtä. Tutkimuksessa todettiin, että yrityksen tulee olla tietoinen sekä työkyvyttömyyden ehkäisyyn käytetyistä investoinneista että työkyvyttömyysmenoista. Näin voimavarojen kohdentaminen saadaan paremmin näkyväksi sekä huomioiduksi johtamisessa. Tämä edellyttää yhteistyötä johdon, taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon välillä. Sairauspoissaolojen todettiin tuovan suurimman osan kustannuksista, joten puuttuminen työkyvyttömyyttä ennakoiviin tekijöihin varhaisen tuen mallin avulla on erityisen tärkeää. Kokonaisuutena voitiin todeta, että työkyvyn hallintaa tulee systematisoida ja tehostaa. Painopiste tulee olla ennakoivassa toiminnassa. Toimintamallit ja vastuut tulevat olla selkeitä ja henkilöstön sekä esihenkilöiden tulee osallistua työkyvyn hallintaan. Esihenkilöille tulee antaa tukea ja riittävästi

aikaa tähän sekä lisäksi kouluttaa heitä siihen. Tiedonkulkuun tulee myös panostaa. Yrityksen kannattaa hyödyntää ennakoivia ja taloudellisia mittareita entistä enemmän johdon sekä esihenkilöiden työn tukena, koska se auttaa ymmärtämään työkykyjohtamisen tavoitteita sekä käytäntöjä. (Työterveyslaitos 2017, 92–93, 97–99.)

Työkyvyttömyyseläkkeestä, tapaturmista, sairauspoissaoloista sekä sairaanhoitokustannuksista aiheutuvan menetetyn työpanoksen suuruus on arvioitu olevan Suomessa noin 24 miljardia euroa vuodessa (Työterveyslaitos 2017, 16). Pelkästään kunta-alalla työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset ovat vuodessa noin kaksi miljardia euroa. Näistä yksi miljardi on välittömiä kustannuksia eli työterveyshuolto-, sairauspoissaolo-, tapaturma- ja eläkekustannuksia. Toinen miljardi on välillisiä kustannuksia, joita ovat työhyvinvoinnin heikkenemisestä, tuottavuuden laskusta sekä palvelutuotannon heikkenemisestä aiheutuneet kustannukset. Suurimmissa kaupungeissa välittömät kustannukset ovat 6,7 % palkoista ja välilliset menot 13,6 % palkoista. Jos kaikki organisaatiot toimisivat tehokkaimmillaan, säästyisi pelkästään kuukaudessa 534 miljoonaa euroa. Sairauspoissaolot, erityisesti pitkät sellaiset ovat suurin kustannus. Niiden osuus on jopa 2/3 välittömistä kustannuksista. (Keva 2021c.)

Työkyvyn heikkeneminen tulee havaita ja siihen tulee reagoida hyvissä ajoin. Esihenkilön kannattaa ottaa asia heti puheeksi ja selvittää, voiko nykyistä työtä keventää työjärjestelyjen muutoksella. Mahdollisuuksia tulee kartoittaa yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa. Myös ammatillisen kuntoutuksen keinoja voi käyttää hyödyksi työkyvyn panostaessa. Näitä ovat esimerkiksi työkokeilut, työhönvalmennus sekä koulutus. Ammatillinen kuntoutus ei tuo työnantajalle kuluja, joten se on hyvä keino tukea työntekijän työhön paluuta. Osatyökyvyttömyyseläkeratkaisut tukevat työntekijöiden työssä jatkamista ja määräaikaiset kuntoutusratkaisut työntekijöiden paluuta kokoaikaiseen työhön. Nämä keinot säästävät työkyvyttömyyskustannuksia. (Keva 2021a.)

Työkykyjohtamisessa voi hyödyntää tietoa ja sen johtamista. Se antaa mahdollisuuden johtaa työkykyä paremmin. Datan jalostamista on alettu käyttää päätöksenteon tukena, ja tiedolla johtaminen onkin kolminkertaistunut Suomessa viimeisen 10 vuoden aikana. Työkykyjohtamisessa voi hyödyntää monenlaista dataa muun muassa henkilöstökyselyitä, työterveyshuollon tilastoja tai sairauspoissaolotietoja. Tiedolla johtaminen tuottaa tietoa henkilöstön työkyvystä ja antaa näin kokonaisvaltaisen ja ajantasaisen ymmärryksen henkilöstön historiasta sekä nykytilasta. Se rakentaa myös lähitulevaisuuden ennusteita henkilöstörakenteen vaikutuksista ja kehittää

prosesseja niiden mukaan. Sen tarkoituksena on saada pitkän aikavälin skenaarioita työn murroksesta ja muodostaa näin ideoita strategiatyön tueksi. (Ilmarinen 2021a.)

3.1 Varhainen puuttuminen

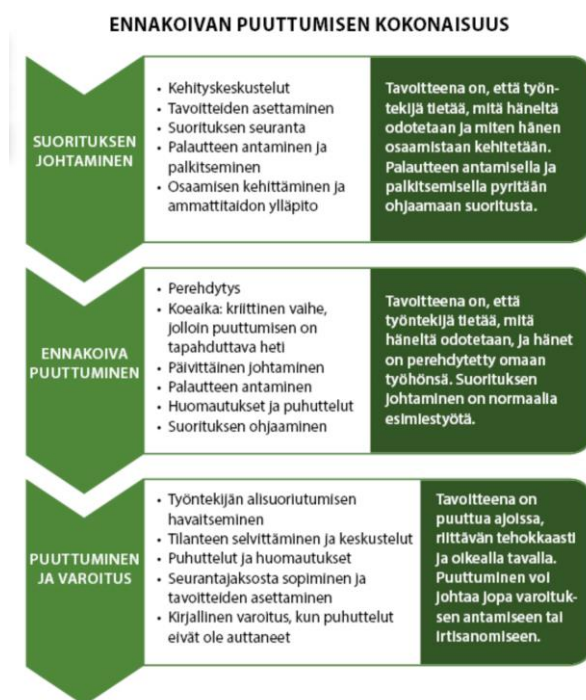
Kun työ sujuu, hyvinvoinnin tunne syntyy. Keskeinen osa työn tekemistä on yksilön näkökulmasta työkyky. Toimiva käytäntö on, että esihenkilö ottaa työntekijän kanssa ajoissa puheeksi työn sujumisen häiriötilanteet. Esimerkkejä tällaisista häiriötilanteiden signaaleista ovat työn sujumisen haasteet, lyhyiden poissaolojen lisääntyminen, työntekijän käytöksen tai työkykytilanteen muutokset ja asiakaspalautteiden laatueroavaisuudet. Myös työhyvinvointikyselyiden tulokset voivat antaa signaaleja häiriötilanteista. Muita merkkejä ovat työterveyshuoltokulujen kasvu, työilmapiiriongelmat ja keskustelujen ehtyminen. (Mannermaa 2018, 276–277.) Varhaisen välittämisen mallin tarkoitus on tuoda keinoja tukea työtä. Kun se on otettu käyttöön onnistuneesti, kaikkien tiedossa on, missä tilanteissa asioista keskustellaan. Tämä tuo työpaikalle oikeudenmukaisuutta sekä tasapuolisuutta. Se auttaa myös työntekijää puheeksi ottamisessa. (Manka & Manka 2016, 4.2)

Hyvä työ tukee työkykyä ja sisäiset toimenpiteet ovat ensisijaisia. Työterveyshuolto toimii yrityksen tukena. Työntekijöiden, johdon, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon kanssa sovitut toimintatavat kirjataan työkyvyn tuen malliin. Siinä tuodaan esille konkreettiset toimenpiteet siitä, miten työkykyä tuetaan varhain, sairauspoissaoloja hallitaan sekä työhön paluuta tuetaan. Mallissa kuvataan myös työterveysneuvottelujen ja kuntoutuksen käytäntöjä sekä toimintaohjeita epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi. Työnantajan tehtävänä on johtaa työkyvyn tukemista ja sen tulee olla osa henkilöstöstrategiaa. Sen tulee myös tiedottaa toimintatavoista. (Työterveyslaitos 2021d.)

Varhainen reagointi on työkykyä ylläpitävän toiminnan ytimessä. Se on ennaltaehkäisevää toimintaa, jossa työntekijöiden työkykyä uhkaavia tekijöitä selvitetään ja halutaan korjata mahdollisimman pian. Jos toimintatapoja ei ole tähän sovittu, voi tilanne johtaa ongelmien kieltämiseen. Välittäminen ja huolenpito ilmenevät myös konkreettisesti, kun asioihin tartutaan ajoissa. Jokaisella on työpaikalla oikeus saada tukea, mutta toisaalta velvollisuus ottaa ongelmat puheeksi. Arjen tilanteita kannattaa täydentää kehityskeskusteluilla, työhyvinvointikyselyillä sekä työpaikkaselvityksillä. Ongelmat tulee tuoda esihenkilöiden tietoon, jolloin ne pystytään

selvittämään ajoissa. Ensisijainen lähtökohta kaikissa työssä jaksamista heikentävissä tilanteissa tulisi olla se, että työntekijä pystyisi jatkamaan työntekoa. Työstä poissaoleminen lisää työkyvyttömyyden riskiä ja alentaa todennäköisyyttä työhön palaamiseen. Toistuvat sairaslomat johtavat yleensä itseään vahvistavaan prosessiin. Tämän ehkäisemiseksi tulisi ihmisen ja työn välistä suhdetta pystyä muuttamaan heti, kun epätasapainon merkkejä on havaittavissa. Useimmiten toipuminen tapahtuu nimenomaan parhaiten työn kautta, kun elämässä on säännöllinen rytmi. (Nummelin 2008, 129–131, 133–134.)

Työkykyasioissa on tärkeää havaita ja puuttua asioihin riittävän varhaisessa vaiheessa, jotta ongelmat eivät pitkittyessään tai ilman toimenpiteitä johda työkyvyn alentumaan. Tässä vaaditaan tarkkaavaisuutta ja tämä liittyykin vahvasti myös suorituksen johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Esihenkilöiden on tärkeää ottaa asioita puheeksi ja ryhtyä vaadittuihin toimenpiteisiin, jotta suorituksia voidaan korjata tai parantaa. (Alahautala & Huhta 2018, 6.2.) Esihenkilöiden tulee pystyä ottamaan asioita esille ilman, että sitä koetaan yksityisyyteen puuttumiseksi (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8). Puuttumisen muotoja puheeksi ottamisen rinnalla ovat palaute, työkykyneuvottelut, huomautukset sekä varoitukset. (Alahautala & Huhta 2018, 6.2.)



KUVIO 5. Ennakoivan puuttumisen kokonaisuus. (Alahautala & Huhta 2018.)

Esihenkilöistä voi tuntua usein vaikealta puuttua työntekijöiden asioihin, koska he pelkäävät omia sekä työntekijöiden tunnereaktioita ja epäilevät ristiriitojen hallintakykyään. Pelkona voi olla myös

yksin jääminen ilman oman esihenkilön tukea. Liian usein tullaan ajatelleeksi, että annetaan ajan hoitaa ongelmat. Puheeksi otto ajoissa kannattaa kuitenkin aina. Ratkaisukeskeinen malli on yksi keino ottaa vaikeat asiat puheeksi. Siinä lähtökohdaksi on tärkeää ottaa asia, joka toimii, suunnata huomio ratkaisuihin sekä tulevaisuuteen. Ratkaisukeskeinen malli lähtee liikkeelle siitä, että valitaan rauhallinen hetki ja kerrotaan tapaamisen aika etukäteen. Työntekijä voi ottaa halutessaan mukaan tukihenkilön. Tapaamisessa tulee ottaa huomioon sekä esihenkilön faktiset havainnot, että työntekijän omat kokemukset. Keskustelussa pitää pysyä aiheessa ja tuoda esille tavoite, johon pyritään. Tavoitteen ja sen saavuttamiseen käytettävien keinojen tulee olla konkreettisella tasolla. Lopuksi sovitaan seurannasta sekä arvioinnista. Työyhteisötasolla puheeksiottotilanteissa tuodaan esille havainnot toiminnan muutoksista ja tavoite. Ideoista täytyy valita ne, joita lähdetään yhdessä toteuttamaan. Esihenkilön tulee seurata tavoitteiden täyttymistä. Kun hän huomaa edistystä, täytyy työntekijöitä muistaa jollain tavalla palkita. (Mannermaa 2018, 278–279.)

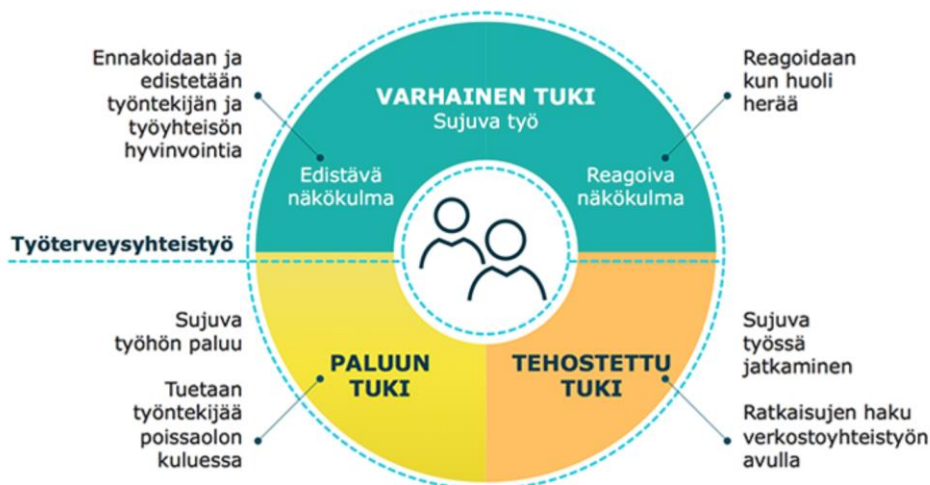
Työntekijän tehtävä on huolehtia, että esihenkilöt osaavat tunnistaa varhaisen tuen tarpeen ja tukea työkykyä. Esihenkilö tunnistaa ja havainnoi työn vaikutuksia työkyvylle. Tehtäviin kuuluu tunnistaa työkyvyn alenemisen varhaiset signaalit, seurata työssä selviytymistä sekä keskustella työkykyasioista ja dokumentoida niitä. Esihenkilöllä on mahdollisuus pyytää työterveyshuollolta työkykyarviota ja kutsua koolle työterveysneuvottelu. Hän myös suunnittelee työhön paluuta yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Esihenkilö perehdyttää, muokkaa työtä, järjestää lisäkoulutusta ja tukee työkykyä. Myös työntekijän tulee huolehtia omasta työkyvystään. (Työterveyslaitos 2021d.)

3.2 Varhaisen tuen malli

Varhainen tuki on koko työyhteisön työn sujumisen sekä hyvinvoinnin varmistamista. Sen avulla voidaan ennaltaehkäistä työkykyongelmia vähentäen kustannuksia. Varhainen tuki tulisi käynnistyä jo rekrytoinnin yhteydessä. Se on osa esihenkilön päivittäisjohtamista, toiminnan suunnittelua ja ennakkointia. Varhaiseen tukeen sisältyvät kehityskeskustelut, joissa keskustellaan työkyvystä ja sovitaan työn tavoitteista. Varhainen tuki varmistaa tuloksellisen työn, kun työntekijän tavoitteita peilataan työyhteisön tavoitteisiin. Tukea tarvitaan eniten, kun työntekijä alkaa oireilla. Työyhteisön ja esihenkilön tulee tunnistaa työkykyongelmat ja hakea keinoja niiden ratkaisemiseksi. Suuri osa työssä selviytymisen ongelmista voidaan ratkaista työpaikan omin keinoin. On todettu, että kolmasosa sairauspoissaoloista johtuu työpaikan toimintakulttuurista. (Keva 2021b.)

Varhainen tuki ovat ne toimenpiteet, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään sen heikkenemistä. Sen edellytyksenä on kaikkien sitoutuminen edistämään toimivaa työyhteisöä, mielekästä työtä sekä turvallista työympäristöä, joiden avulla ylläpidetään työkykyä. Toimenpiteet varhaiseen tukemiseen sovitaan työntekijöiden, työnantajan sekä työterveyden kesken ja ne kuvataan työkyvyn tuen mallissa, joka tulee aina laatia. (Työterveyslaitos 2021e.) Parhaimmat tulokset saadaankin, kun kaikki edellä mainitut osapuolet osallistuvat toimintamallin laadintaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8). Työkykyä tulee johtaa ja tuen keinot tulee määritellä ja laatia tavoitteille mittarit. Työkyvyn tukemisen toimintatapaan tarvitaan johdon sitoutuminen sekä perehdytystä henkilöstölle ja esihenkilöille. (Työterveyslaitos 2021e.)

Varhaisen tuen mallin tavoitteena on puuttua ennakolta sellaisiin poissaoloihin tai häiriötekijöihin, jotka saattavat johtaa työkyvyn olennaiseen heikentymiseen. Mallin tavoitteena on pitää työntekijät työssä sekä työkykyisenä mahdollisimman pitkään. Yli 20 henkilön työpaikalla on määritelty, että varhaisen tuen malli tulee olla erillinen toimenpideohjelma. Siinä täytyy kuvata, miten havaitaan työkykyä uhkaavat ongelmat varhaisessa vaiheessa, miten työkykyä tuetaan sekä miten sairauspoissaoloja seurataan. (Alahautala & Huhta 2018, 6.2.2.) Tehostettua tukea tarvitaan, kun työyhteisön omat keinot eivät auta ratkaisemaan ongelmia työssä selviytymisessä. Ratkaisujen etsimisessä voivat auttaa työterveys, henkilöstöpalvelut tai muut toimijat. Esihenkilö selvittää yhdessä työntekijän kanssa nykytilanteen sekä jo tehdyt toimenpiteet varhaisen tuen vaiheessa. Tarkoituksena on päästä selville siitä, mitä mahdollisuuksia työssä jatkamiseen on sekä sopia etenemistavasta. (Keva 2021b.)



KUVIO 6. Aktiivinen tuki rakentui yhteiskehittämisessä (Gardemeister 2018.)

Esihenkilön tulee olla selvillä työkykyyn vaikuttavista asioista, koska se mahdollistaa varhaisen tuen tarpeen havaitsemisen. Kun työntekijän työkyvyssä havaitaan ongelmia, tulee selvittää työmäärän sopivuus, työnkuvan selkeys ja osaamisen, motivaation sekä terveyden riittävyys. Työkyvyn tukemisen tarpeen voi havaita sekä ottaa esille joko esihenkilö, työntekijä, työtoveri, työterveyshuolto tai vaikkapa työsuojelu. Huolestuttavia signaaleja ovat esimerkiksi vetäytyminen, ärtyneisyys, ristiriidat, yhteistyövaikeudet, keskittymisvaikeudet, pidentyneet työpäivät, motivaation puute, töiden laiminlyönti, suorituksen heikkeneminen sekä pitkittyneet tai toistuvat sairauspoissaolot. (Työterveyslaitos 2021e; Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8.) Merkkejä voivat olla myös vaikeudet olla osa työyhteisöä sekä esimerkiksi päihteiden väärinkäytön epäilyt.

Mielenterveyden häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat nykyisin iso uhka työntekijöiden työkyvylle sekä näin työnantajille. Ne kannattaa siksi ottaa yhdeksi kriteeriksi varhaisen tuen malliin sekä osaksi keskusteluja. Jo yksi poissaolo näiden takia voi johtaa keskusteluun. Esihenkilön velvollisuus on ottaa havaittuja asioita puheeksi varhaisessa vaiheessa. Tässä keskustelussa on tarkoitus keskustella työntekijän työkyvystä ja tilanteesta. Keskustelussa tulee sopia toimenpiteistä, seurannasta sekä seuraavasta keskustelusta. Työntekijän on annettava suostumus keskusteluun, mutta kieltäytyminen voi kuitenkin johtaa esimerkiksi huomautukseen. Työntekijä voi myös itse ehdottaa keskustelua tai aloite voi tulla työterveyshuollolta. Keskustelun avulla halutaan varmistua siitä, että työntekijä todella on työkykyinen. Keskusteluun osallistuu työpaikalla ensisijaisesti esihenkilö, mutta myös muu työnantajan edustaja voi osallistua keskusteluun. Työntekijä voi pyytää keskusteluun tuekseen luottamusmiehen halutessaan. (Alahautala & Huhta 2018, 6.2.2.)

Työntekijän ja esihenkilön tulee valmistautua keskusteluun käytäntöjen mukaisesti. Keskustelulle täytyy löytää rauhallinen paikka ja siihen tulee varata riittävästi aikaa. Keskustelussa käydään läpi työolot, työn mielekkyys, toimintakyky, ammatillinen osaaminen sekä mahdollisesti näihin vaikuttavat työelämän ulkopuoliset tekijät. Työolojen kohdalla käsitellään kuormittavat tekijät sekä voimavaratekijät. Näihin kuuluvat esimerkiksi työmäärä ja -aika, työvälit, ilmapiiri sekä tuki ja palaute. Työn mielekkyydessä käy ilmi arvot, asenteet ja motivaatio. Oppimista tarkastellaan suhteessa tavoitteisiin. Keskustelusta laaditaan muistio, jossa tuodaan esille kehittämiskohteet sekä niiden toimenpiteet ja seuranta. (Työterveyslaitos 2021e.) Työnantajan tulee huolehtia, että esihenkilöt on koulutettu varhaisen tuen keskustelujen käymiseen. Niihin tulee olla myös luotuna selkeät ohjeet. Keskustelu täytyy käydä heti, kun esihenkilö huomaa sellaiselle tarvetta tai yhdessä sovitut rajat ylittyvät. Työnantajan olisikin hyvä luoda rajojen seurantaan automaattinen hälytysjärjestelmä. Esihenkilöiden tulee keskustelussa osata johtaa keskustelua oikeaan suuntaan

ja tukea työntekijää. Heitä tulisi valmentaa erilaisten varomerkkien tunnistamiseen sekä mielenterveysongelmien kohtaamiseen. Esihenkilön velvollisuus on myös ilmoittaa työterveyshuoltoon, jos hän huolestuu työntekijöiden sairauspoissaoloista. Esihenkilöllä on mahdollisuus keskustelun perusteella lisäksi ohjata työntekijä työterveyshuoltoon, jossa työntekijälle tehdään työkykyarviointi. Sen yhteydessä käydään keskustelu työntekijät, työnantajan edustajan sekä työterveyshuollon kesken. (Alahautala & Huhta 2018, 6.2.3.)

Työkykyneuvottelu

Työkykyneuvottelu kuuluu osaksi varhaisen tuen mallia. Se eroaa puheeksiottokeskustelusta kolmikantaisuudellaan; Neuvottelussa on läsnä työnantajan edustaja, työntekijä ja työterveyshuollon edustaja. Siihen voi osallistua myös luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu, jos työntekijä näin haluaa. Neuvottelua voi pyytää työntekijän lisäksi esihenkilö tai työterveyshuolto. Neuvottelu on kuitenkin aina tarpeen, jos sairauspoissaolo kestää yli 30 päivää. Työnantajan tehtävä on ilmoittaa työterveyteen, jos työntekijän poissaolo on yli kuukauden. Tällöin työterveyshuolto pyytää työntekijän käymään työterveyslääkärillä tai kutsuu koolle työkykyneuvottelun. (Alahautala & Huhta 2018, 6.2.4.)

Työkykyneuvottelun tärkein tavoite on keskustella työntekijän työkyvystä sekä sen edellyttämistä toimenpiteistä. Neuvottelussa ei saa kuitenkaan tuoda julki työntekijän terveydentilan yksityiskohtaisia tietoja. Tärkeää on luottamuksellinen ilmapiiri –Neuvottelun ei ole tarkoitus olla kurinpidollinen. Siellä pohditaan yhdessä tarvittavia toimenpiteitä ja sovitaan myös seurannasta. (Alahautala & Huhta 2018, 6.2.4.) Tehostettuun tukeen sisältyvät työterveysneuvottelut, joihin osallistuu ainakin esihenkilö, työntekijä sekä työterveyshuolto. Tavoitteena on päästä parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Neuvottelussa tehdään tilanearvio, mietitään keinoja työssä jatkamiseen sekä työkyvyn palauttamiseen ja sovitaan etenemisestä. (Keva 2021b.)

Työhön paluu

Työkykyjohtamisen tärkeä osa-alue on työhön paluu. Työntekijän poissaolon aikana esihenkilön tulee olla säännöllisesti yhteydessä häneen. Työterveyshuollon kanssa sovitaan yhdessä siitä, miten työhön palataan. Työterveyshuolto antaa työnantajalle tietoa siitä, mikä on kunkin työntekijän jäljellä oleva työkyky. Työn muokkaamisella voidaan saada keinoja työhön paluuseen. Tällaisia

keinoja ovat tiettyjen työtehtävien valinta ja poisrajaus, työtahdin hiljentäminen, työn tauottaminen, avun lisääminen, työpäivän lyhentäminen, ympäristön rauhoittamien tai osittainen etätyö. (Mannermaa 2018, 279.) Paluun tuki auttaa palaamaan sairauslomalta takaisin töihin. Sen avulla lyhennetään sairauspoissaolojen kestoja ja ehkäistään niiden uusiutumista. Paluun tuen tulisi olla osa esihenkilötyötä. Sujuva työhön paluu vaatii esihenkilön hyvää valmistautumista sekä suunnittelua, mutta myös muu työyhteisö vaikuttaa sen onnistumiseen. (Keva 2021b.) Poissaolijan ajatukset tulee saada työhön paluuseen. Tärkeää on, että työhön paluun ohjelma on laadittu. Se sisältää yhteydenpidon tavat, työtehtävien sovittamisen muuttuneen työkyvyn kanssa sekä työkyvyn palautumisen seurannan ja arvioinnin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8.)

Työhön paluuseen sairausloman jälkeen tulee suhtautua myönteisellä asenteella. Esihenkilö toimii tässä tärkeänä linkkinä. Työhön palaava työntekijä kokee, että hänen toivotaan palaavan työhön ja että hän saa tukea tarvittaessa. Poissaolon aikaisen yhteydenpidon tulee olla kannustavaa ja myönteistä. Varsinkin pidemmän poissaolon jälkeen työhön paluu kannattaa hoitaa asteittain esimerkiksi osasairauspäivärahan turvin. Työtä voidaan tehdä myös osa-aikaisesti tai muuten kevennetysti. Työntekijällä on hyvä olla tukihenkilö työhön paluussa, joka perehdyttää poissaolon aikaisista muutoksista sekä seuraa paluun sujumista. Esihenkilön vastuulla on työhön paluussa tarpeellisten työjärjestelyjen toteuttaminen. (Ahola 2011, 95, 97, 100–101, 103.)

Korvaava työ

Työkyvyttömyydeksi kutsutaan sairaudesta johtuvaa tilaa, jonka jatkuessa työntekijä ei kykene tekemään normaalia työtään. Aina työkyvyttömyys ei estä tekemästä osaa työstä terveyttä vaarantamatta. Tällöin puhutaan osittaisesta työkyvyttömyydestä. Tällöin työnantajan kannattaa tarjota korvaavan tai muokatun työn mahdollisuuksia. Tällä pyritään ehkäisemään pitkittyneitä sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä. Korvaavan työn käytössä on tärkeää kuitenkin laatia pelisäännöt, joita noudatetaan tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kohdalla. (Alahautala & Huhta 2018, 6.4.) Korvaava työ voi olla sairauspoissaolon vaihtoehto. Sen käyttöönotto edellyttää kuitenkin huolellista suunnittelua. (Keva 2021b.) Siitä tulee sopia yhdessä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Työn on kuitenkin vastattava työntekijän koulutusta tai normaaleja työtehtäviä sekä oltava mielekästä. Työ ei saa haitata työntekijän toipumista tai aiheuttaa lisää terveysongelmia. (Alahautala & Huhta 2018, 6.4.)

Korvaavan työn on perustuttava lääketieteelliseen kannanottoon. Työnantajan tulee tämän perusteella arvioida, onko työntekijälle mahdollista järjestää sellaista työtä, jota hän pystyy rajallisen työkyvyn puitteissa tekemään. Korvaava työ voi olla esimerkiksi normaali työ kevennettynä tai muu mahdollinen työ. Muun työn kohdalla on kuitenkin tärkeää huolehtia perehdytyksestä sekä suorituksen seurannasta. Korvaavan työn lähtökohtana on, että se on väliaikaista ja tavoitteena on, että työntekijä palaa jossain vaiheessa takaisin omaan työhönsä. Kun sitä käytetään, on työnantajan tärkeää huolehtia hyvästä yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa ja pitää se mukana suunnitelmissa. (Alahautala & Huhta 2018, 6.4.)

Työnantaja voi järjestää myös työkokeiluja, joissa työntekijä pääsee tutustumaan selvästi mukautettuihin työtehtäviin tai työtehtävien tekemiseen erityisjärjestelyin. Tätä kannattaa kokeilla työkykyongelmien varhaisessa vaiheessa. Työterveyshuolto vastaa kokeilusta yhdessä työnantajan kanssa. Esihenkilötyön merkitys tässä on kuitenkin suuri, koska hän on se, joka havaitsee työkokeilun tarpeen. Työkokeilu on edullisempi keino verrattuna sairauspoissaolon jatkumiseen. Se edistää myös nopeampaa työhön paluuta. Onkin todettu, että sairauspoissaolot ovat vähentyneet työkokeilujen myötä. Myös motivaatio on noussut ja kuormittavuuden tunne vähentynyt, joten työkokeilut ovat lisänneet työtyytyväisyyttä. (Kela 2021.)

Työsuhteen päätyminen

Viimeinen vaihtoehto puuttumisen keinoissa on työsuhteen päätyminen työkyvyn perusteella. Tätä keinoa käytettäessä on kuitenkin täytynyt käyttää kaikki muut mahdolliset keinot työssä jatkamisen puolesta. Työnantajan velvollisuus on ollut huolehtia, että tilannetta on pyritty ennaltaehkäisemään, työkykyneuvotteluja on järjestetty ja työntekijän työkykyä on arvioitu asianmukaisesti. Irtisanominen edellyttää aina painavaa ja asiallista syytä ja vaatii tapauskohtaista kokonaisharkintaa. Työnantajan on pystyttävä osoittamaan, että työkyky on alentunut olennaisesti ja pitkäaikaisesti. Tähän vaatimuksena on vähintään yli vuoden yhtäjaksoisesti kestänyt sairausloma. Osoittamiseen vaaditaan myös lääketieteellinen arvio. Tällaisessa tilanteessa on aina keskusteltava kaikkien osapuolien kanssa työkykyneuvottelussa. (Alahautala & Huhta 2018, 8.)

3.3 Työterveyshuolto

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon työstä tai työolosuhteista johtuvien terveyshaittojen ja -vaarojen ehkäisemiseksi sekä torjumiseksi. Työterveyshuollon tulee myös suojella ja edistää työntekijän terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä. Työnantajan tulee toimia yhteistyössä työntekijöiden ja heidän edustajien kanssa valmistellessaan työterveyshuollon päätöksien toteuttamista. Sillä täytyy olla kirjallinen toimintasuunnitelma, joka sisältää työterveyshuollon tavoitteet, olosuhteisiin perustuvat tarpeet sekä tarvittavat toimenpiteet. (Joki 2018, 175–176.) Toimintasuunnitelmassa olennaista on, miten nopeasti palveluja tarjotaan, kuinka laadukasta palvelu on sekä miten hyvin työkykyongelmaisten hoito sekä työhön paluu onnistuu. Suunnitelman tulee olla työpaikalle sopiva sen erityispiirteet huomioiden. Täytyy myös sopia siitä, millaisilla mittareilla palvelun laatua ja tehokkuutta voidaan mitata ja seurata. (Mannermaa 2018, 340.)

Työterveyshuollon painopisteen ei tulisi olla sairauksien hoitamisessa vaan tavoitteellisessa terveyteen investoimisessa. Nykyisin noin 36 % työterveyden kustannuksista ohjautuu ennakoivaan työterveyshuoltoon. (Keva 2021c.) On tärkeää varmistaa, että työterveyshuolto pystyy toteuttamaan työnantajan kanssa ennaltaehkäisevää työterveystyötä. Keskeinen tehtävä työterveyshuollolla on selvittää, millaisia riskejä työpaikalla on ja mitkä selvitetty riskit liittyvät työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen tai työkykyyn. (Mannermaa 2018, 337.) Työterveysyhteistyö on työnantajan, työntekijöiden, esihenkilöiden sekä työterveyshuollon yhteistä huolehtimista työntekijöiden työkyvystä. Sen tarkoituksena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia sekä tapaturmia. Se edistää työympäristön turvallisuutta, terveellisyyttä sekä toimintaa. Sen avulla tuetaan työntekijöiden työkykyä ja terveyttä.

Hyvä yhteistyö vaatii aktiivista toimintaa yhdessä ja vastuunjakoja työterveyshuollon ja yrityksen kesken. Jotta tämä yhteistyö olisi hedelmällistä ja tuloksellista tulee työnantajan olla kiinnostunut työterveyshuollosta ja sen toiminnasta. Suunnitelmia tulee tehdä yhdessä ja myös työterveyshuollon tulee olla kiinnostunut yrityksen tavoista ja käytännöistä. Yhteistyöhön on käytettävä aikaa ja luoda yhdessä suunnitelma, joka tukee yrityksen työkykyjohtamista. (Ilmarinen 2021c.) Keskeinen osa yhteistyötä ovat säännölliset palaverit työterveyshuollon ja työnantajan välillä. Niissä arvioidaan toimenpiteiden toteutumista ja yhteistyön onnistumista sekä suunnitellaan uusia toimenpiteitä mittareiden ja muiden tunnuslukujen avulla. (Mannermaa 2018, 343.)

Työterveyshuollon tavoitteena on ennakoida työkyvyttömyysriskejä ennaltaehkäisevällä toiminnalla. Tähän kuuluvat terveystarkastukset, terveysneuvonta sekä työpaikkaselvitykset. Sähköisten terveystarkastusten avulla etsitään sairastumisriskissä olevia työntekijöitä. (Alahautala & Huhta 2018, 6.1.) Työterveyshuolto sekä työsuojelu tukevat esihenkilötyötä sekä arvioivat monitieteellisesti ihmisen ja työn välistä suhdetta. Näiden toiminta-ajatuksena on kehittää ja toteuttaa yrityksen työturvallisuutta ja työterveyttä sekä tukea henkilöstön hyvinvointia työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2015, 6.) Erityisesti työperäinen masennus ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet vaativat työterveyden huomiota, koska niiden hallinnalla on suuri vaikutus sairauspoissaoloihin (Mannermaa 2018, 338).

Työpaikkaselvitysten avulla työterveyshuolto kartoittaa työpaikan olosuhteet, psykososiaaliset ja fyysiset kuormitustekijät sekä niiden terveydelliset merkitykset. Työpaikkaselvitykset ovat perustana muulle toiminnalle ja niitä tulee tehdä säännöllisesti. Terveystarkastuksien avulla kartoitetaan työntekijöiden työkykyä ja mahdollisia kuntoutustarpeita. Työterveyshuolto tekee myös toimenpide-ehdotuksia turvallisuuden ja terveellisyyden varmistamiseksi sekä työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi. Se seuraa työssä selviämistä, ylläpitää työkykyä asiantuntija-avulla sekä seuraa ja arvioi laatua ja vaikuttavuutta. Yksi keskeinen tavoite yhteistyölle on työurien pidentäminen. (Mannermaa 2018, 339–340, 343.)

Työterveyshuollon rooli on keskeinen työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpidossa sekä tukemisessa. Sen on oltava selvillä riskien lisäksi organisaation ja työntekijöiden tilanteesta, toimintaympäristöstä sekä kuormittavuustekijöistä. Työterveyshuolto, joka onnistuu hyödyntämään työkyvyttömyyskustannuksien säästöjä ennaltaehkäisevällä ja tehokkaalla hoidolla menestyy ja hyödyttää asiakasyritystä. (Mannermaa 2018, 342.) Työterveyshuolto kannustaa ja tukee esihenkilöä sekä työntekijää toimimaan varhaisen tuen käytäntöjen mukaisesti. Työterveyshuollon tehtävä on selvittää mahdollisia terveysongelmia ja niiden vaikutuksia työn suorittamiseen. Se koordinoi sairauksien hoitoa ja ohjaa työntekijän tarvittaessa kuntoutukseen. Se ottaa myös kantaa terveyden ja työn yhteensovittamiseen, jossa tärkeänä keinona on työterveysneuvottelut. (Työterveyslaitos 2021e.)

3.4 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolo tarkoittaa, että työn tekeminen estyy ja sen tarkoituksena on mahdollistaa hoito, lepo sekä kuntoutus. Työnantajan veloitteena on vähentää työn kuormitustekijöitä, jossa työterveyshuolto on apuna. (Mannermaa 2018, 273–274.) Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet selvästi vuodesta 1997. Syitä ovat fyysisten oireiden lisäksi psyykkiset stressioireet, työtyytymättömyys sekä kiusaaminen. Yksi iso riskitekijä on työn huono hallinta, joka altistaa työuupumukselle, mielenterveysongelmille sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksille. Seurauksen näkyvät juuri sairauspoissaoloina. (Suonvieri 2014, 18–21.) Työelämässä sairauspoissaolojen suhteen on noussut erityisesti kaksi huolenaihetta. Tällaisia ovat toistuvat, lyhyet poissaolot, jotka eivät johdu vammasta, sairaudesta tai muusta haitasta. Pahimmillaan nämä sairauspoissaolot voivat levitä koko työpaikan tavaksi. Toinen huolenaihe ovat uupumukset, jotka johtuvat epätasaisesta kuormittavuudesta. Nämä johtavat usein pitkäaikaisiin sairauspoissaoloihin. Näiden osatekijänä voi olla myös se, että sitoutuneet työntekijät kantavat sellaistenkin henkilöiden työkuormaa, jotka käyttävät sairauspoissaoloja väärin. (Kess & Seppänen 2011, 68.)

Mielenterveydenhäiriöt ovat keskeinen syy sairauslomille ja työkyvyttömyyseläkkeille, koska ne heikentävät työkykyä. Näistä johtuvat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovatkin voimakkaasti lisääntyneet 1990-luvun lopulta eteenpäin. Kelan selvitysten mukaan joka viides sairauspoissaolo johtuu mielenterveysongelmista, joten niiden taloudelliset vaikutukset ovat suuria. (Suonvieri 2014, 18–21.) Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sairauspoissaolon hinta päivässä on keskimäärin 370 euroa. Lyhyiden sairauslomien kulut ovat vuodessa noin 10 miljoonaa työpäivää. Työpanosta menetetään noin 3,6 miljardia euroa. (Tanskanen 2022.) Kuluja syntyy kuitenkin myös siitä, että työntekijä on puolikuntoisena töissä. On arvioitu, että masentuneen työntekijän kohdalla menetetään kaksi työpäivää kuukausittain työtehoon nähden. (Ahola 2011, 121.)

Monet yksilön työhön, terveyteen, työympäristöön sekä työterveydenhuollon toimintaan liittyvät tekijät vaikuttavat työtapaturmiin, ennenaikaiseen työstä pois jäämiseen sekä sairauspoissaoloihin. Pitkät sairauspoissaolot ennustavat yleensä varhaista työkyvyttömyysriskiä erityisesti mielenterveysongelmissa sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksissa. Myös fyysisesti raskas työ, huonot elintavat ja stressi lisäävät poissaoloja. Työpaikan haittatekijät ovat suorassa yhteydessä työtyytymättömyyteen ja sitä kautta sairauspoissaoloihin. Työsuhteen laadunkin on todettu vaikuttavan sairauspoissaoloihin; lyhytaikaisessa työsuhteessa olevat jäävät herkemmin pois töistä

sairauden vuoksi. (Työterveyslaitos 2017, 16–17.) Myös häirintätilanteet voivat aiheuttaa erityisesti lyhyitä sairauspoissaoloja. Näissä poissaoloissa syyt yleensä vaihtelevat tai ovat vaikeasti mitattavissa, esimerkkinä vatsakipu ja päänsärky. Työnantajan velvollisuus onkin ehkäistä häirintätilanteita ja tarvittaessa puuttua niihin. (Kess & Seppänen 2011, 105.)

Poissaolot ovat tärkeää kirjata järjestelmään, jotta sairauspoissaoloraportit ovat ajan tasalla. Sairauspoissaolojen syy, kesto ja toistuvuus vaikuttavat toimenpiteisiin. (Alahautala & Huhta 2018, 6.3.) Terveiden johtamisen toimenpiteisiin vaikuttavat erityisesti sairauspoissaolojen pituudet. Lyhyitä poissaolojakin on seurattava varsinkin, jos ne ovat samalla työntekijällä ja tiettyinä aikoina. Näiden lisääntyminen onkin yksi varhaisen tuen mallin kriteeri. Jos poissaolot ajoittuvat viikonloppujen tai pyhien yhteyteen, kannattaa niissä ottaa huomioon päihteiden käyttö. Näiden kautta voi löytyä myös ensioireita antava vakava sairaus. Toki sairauspoissaolojen väärinkäyttökkin on mahdollista. (Alahautala & Huhta 2018, 6.3.1.)

Jos työntekijälle kertyy pitkiä poissaoloja, työnantajan on tärkeää ymmärtää mistä on kyse ja voiko hän auttaa työkyvyn palautumisessa. Työnantajan tai esihenkilön tulee olla yhteydessä työntekijään sairauspoissaolon aikana, koska se viestittää työntekijälle välittämistä. Esihenkilö on tärkeää valmentaa tällaiseen toimintaan, koska tällä tavoin hän on perillä sairauden etenemisestä, pystyy suunnittelemaan työtehtävien delegoimista sekä arvioimaan työhön paluuta yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijä pidetään näin mukana työpaikan arjessa sekä madalletaan töihin paluun kynnyksiä. (Alahautala & Huhta 2018, 6.3.1., 6.5.) Työntekijän palatessa töihin, esihenkilön tulee käydä hänen kanssaan läpi mahdolliset muutokset tehtävissä. Hänen tulee myös selvittää tarvetta kevennetylle työlle alussa sekä kartoittaa, ovatko muutokset työvälineisiin, työaikoihin tai ympäristöön tarpeellisia. (Alahautala & Huhta 2018, 6.6.)

Työpaikalla tulee olla selkeät menettelytavat ja sovitut käytännöt siihen, miten työntekijä toimii sairastuessaan ja miten työnantaja tukee töihin paluuta. Nämä asiat tukevat työkykyä. Poissaolotietoja tulee käsitellä ja seurata kattavasti ja menettelytavoissa tulee noudattaa tietosuojalainsäädäntöä. Kaikkien tulee tietää, miksi ja miten tietoja hallinnoidaan ja seurataan. Käytännöt menettelytapoihin sovitaan työterveyshuollon kanssa ja niiden tulee olla työpaikalle sopivat. Käytäntöjä suunnitellessa tulee ratkaista, kuka vastaa hallinnasta ja seurannasta, keiden työtehtäviin käsittely kuuluu, ketkä käytäntöjä suunnittelevat, miten ja mihin periaatteet ja toimintatavat kirjataan sekä miten käytännöistä tiedotetaan. (Työterveyslaitos 2021a.) Kun halutaan hallita sairauspoissaoloja, korostuu erityisesti varhainen puuttuminen ja ennakoivuus

(Kess & Seppänen 2011, 88). Sairauspoissaolo voi olla joskus huonompi vaihtoehto tai jopa turhaa työkyvyn näkökulmasta. Työn muokkaus tai väliaikainen keventäminen voivat mahdollisesti olla parempia vaihtoehtoja. Erityisesti pitkät sairauslomamat yleensä nostavat kynnyksen palata takaisin työhön. Jos sairaus ei vie työntekijän työkykyä täysin, voi työterveyshuollon olla hyvä harkita muita tukimuotoja, erilaisia joustoja työssä sekä tehtävien mukauttamista. (Ahola 2011, 54.)

Sairauspoissaolojen toimenpiteet kannattaa kohdentaa oikein -yleensä vain muutama prosentti aiheuttaa poissaolot. Tällaiset erityisen tuen ja hoidon tarpeessa olevat henkilöt kannattaa käydä läpi työterveyshuollon kanssa säännöllisesti. (Alahautala & Huhta 2018, 6.3.1.) Sairauspoissaoloja tulisi luokitella työntekijöittäin, sairauskategorioiden mukaan sekä keston mukaan. Kansaneläkelaitoksen mukaan suurin osa sairauspoissaoloista johtuu mielenterveyshäiriöistä sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Kaikista yli 10 päivää kestäneistä sairauspoissaoloista nämä aiheuttavat 2/3. Sairauspoissaolot jakaantuvat työntekijöiden kesken hyvin epätasaisesti. 40 % ei ole lainkaan sairauspoissaoloja vuoden aikana. (Alahautala & Huhta 2018, 4.1.1.) Jokaisen työnantajan tulisi olla perillä sairauspoissaolojen määrästä, jakautumisesta sekä laadusta. Tähän auttaa raporttien syvälinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Alahautala & Huhta 2018, 6.3.2.)

Tällä hetkellä monet yritykset tekevät kansanterveystyötä ennaltaehkäistäkseen diabetesta sekä sydän- ja verisuonitauteja. Näin ollen työterveystarkastuksissa mielenterveyden häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet jäävät liian vähälle huomiolle. Työnantajan pitäisikin keskittyä ennaltaehkäisemään näitä ja keskittää sairaanhoidon erityistoimenpiteet juuri niihin sairauksiin, jotka aiheuttavat eniten sairauspoissaoloja ja suurimpia työkyvyttömyysriskejä. (Alahautala & Huhta 2018, 4.1.1.) Sairauspoissaoloja tulee seurata ja mitata. Mittareiden tulee olla selkeitä ja niitä ovat esimerkiksi sairauspoissaoloprosentti, sairauspoissaoloaika per henkilö/henkilötyövuosi, syyjakaumat sekä kustannukset. (Mannermaa 2018, 275–276.) Tuloksista tulee raportoida johdolle säännöllisesti. Sairauspoissaolojen seurantaan tulee olla selkeät pelisäännöt. Poissaoloja seuraamalla saa tärkeää tietoa työssä koetusta kuormituksesta, sairauksien työperäisyydestä sekä työkykyä uhkaavista tilanteista. Jotta tieto on kattavaa, tulee sopia siitä, miten sairauspoissaolot ilmoitetaan ja käsitellään. Lisäksi tulee sopia, miten työterveyshuolto saa tiedon poissaoloista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 6.)

Työpaikalla voidaan sopia omailmoituskäytännöstä, johon tulee määritellä kesto ja soveltaminen (Työterveyslaitos 2021a). Omailmoituskäytännön avulla pyritään vähentämään poissaolopäiviä, koska työhön palataan heti parannuttua ja lääkärissä ei käydä ”turhaan”. Ne lisäävät myös

luottamusta työpaikalla. Tätä käytäntöä voidaan kuitenkin tarvittaessa rajata pois niiltä, joilla on esimerkiksi alkoholi-ongelmia tai muita työkykyongelmia. (Mannermaa 2018, 273–274.) Terveystilaa koskevia tietoja saavat käsitellä vain ne henkilöt, jotka työnantaja on tähän nimennyt. Työnantajan tulee kouluttaa nämä henkilöt ja huolehtia, että he noudattavat asetettuja velvoitteita. Työkyvyn varhaisen tuen näkökulmasta on hyvä sopia sairauspoissaoloihin liittyviä raja-arvoja ja toimenpiteitä. Nämä ovat osa henkilöstön työkyvyn tukemista ja varhaiseen työkykyyn liittyvien uhkien tunnistamista sekä hyvää lähijohtamista. Raja-arvojen kriteerien täytyessä tulee järjestää varhaisen tuen keskustelu tarvittavien toimenpiteiden aloittamiseksi. Myös sairauspoissaolotilastojen säännöllinen tarkastelu työterveyshuollon kanssa on tarpeen. (Työterveyslaitos 2021a.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön toteutukseen liittyvää teoriaa ja metodologiaa sekä tuodaan esille käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.

4.1 Metodologia

Metodologia määrittelee kehittämistoiminnan periaatteet. Se sisältää neljä eri kysymystä, johon kehittämistyössä pyritään vastaamaan. Ensimmäinen kysymys on, millainen on kehittämistoiminnan todellisuus eli ontologia. Toinen kysymys on, millaista tietoa pyritään tuottamaan. Tätä kutsutaan epistemologiaksi. Kolmantena pyritään vastaamaan siihen, millaisesta intressistä kehittämistoimintaa toteutetaan ja neljäntenä pohditaan sitä, millainen on kehittämistoiminnan luonne. Näihin kysymyksiin on kehittämistyössä tärkeää löytää vastaukset, sillä niillä voidaan perustella käytännön kehittämismenetelmät ja niiden käyttötavat. (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

Ensimmäinen kysymys siis pohtii kehittämistoiminnan todellisuutta. Tutkimuksellinen kehittäminen edellyttää todellisuuskäsityksen määrittelyä. Kehittämistoimintaan kuuluu tulkinnallisen näkökulman ja faktanäkökulman välinen jännite. Ontologia ei ole kehittämistoiminnassa yhtä keskeinen asia kuin tieteessä, mutta silti kysymys realismin ja konstruktionismin välisestä suhteesta on ollut keskeinen asia kehittämistoiminnan metodologisessa keskustelussa. Realismin mukaan on olemassa objektiivinen, ihmisestä riippumaton todellisuus. Konstruktionismi taas korostaa, että todellisuus rakentuu sosiaalisissa prosesseissa ja se on ihmisten luoma. Kehittämistoiminnassa konstruktionismin suhteen ei yleensä pitäydytä pelkästään kielenkäytön analysoinnissa. Silti sillä voi olla annettavaa myös käytännön kehittämistoimintaan ja sen avulla voidaan nähdä kehittämistoiminnan kompleksinen luonne. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaation työntekijät, asiakkaat ja johto voivat elää erilaisessa kehittämistodellisuudessa. Lisäksi todellisuus työyhteisössä on jatkuvasti muuttuva: erilaiset tulkinnat, keskustelut ja linjaukset muuntuvat jatkuvasti. Tämä asettaa kehittäjälle haasteellisen tehtävän. (Toikko & Rantanen 2009, 36–37.)

Kehittämistoiminnan todellisuutta voidaan lähestyä myös kehittämistoiminnan kohteen kautta. Kohde voi liittyä havaittavaan reaalityodellisuuteen eli esimerkiksi taloudellisen tuloksen parantumiseen tai vaikkapa asiakaskäyntien määrään. Näissä tapauksissa kohteen määrittely lähtee faktanäkökulmasta eli pyrkimyksenä on reaalityodellisuuden muuttaminen jollakin konkreettisella tavalla. Kehittämistodellisuus voi perustua myös ei-näkyvään kohteeseen esimerkiksi nuorten asenteisiin tai työyhteisön organisaatiokulttuuriin. Tällöin haasteeksi nousee tavoitteiden saavuttamisen arviointi, koska tulokset eivät ole todennettavissa. Tavoitteiden asettelua lähestytään näin ontologisen oletuksen käsitettä käyttäen. (Toikko & Rantanen 2009, 37–38.)

Tämän opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin realistisen todellisuuden kautta –sairauspoissaolot ovat lisääntyneet erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa ja työkykyjohtaminen on edellä mainitun asian sekä koronan vuoksi noussut pinnalle nyky-yhteiskunnassa. Sairauspoissaolojen kasvu on voitu mitata ja näin se perustuu ihmisestä riippumattomaan todellisuuteen. Kun tämänhetkistä todellisuutta alettiin tarkastella, sieltä paljastui kuitenkin monia eri todellisuuksia – työntekijöillä oli oma näkemyksensä työkyvyn todellisesta luonteesta ja esihenkilöillä omansa. Tarkoituksena oli tutkia, miten nämä todellisuudet vastasivat toisiaan ja mitkä asiat nousivat kehittämistyön keskeisiksi osa-alueiksi. Erilaiset ja jatkuvasti muuttuvat uudet säädökset, ohjeet ja toimintatavat muovasivat kohdeyrityksen todellisuutta jatkuvasti, mikä lisäsi työn tekemisen haasteellisuutta.

Tutkimuksen tavoitteita voitiin tarkastella sekä faktanäkökulmasta, että tulkinnallisesta näkökulmasta. Sairauspoissaolojen vähentäminen oli yksi tavoite, joka liittyi havaittavaan reaalityodellisuuteen, koska se on mitattavissa oleva asia. Tähän tavoitteeseen voitiin kuitenkin päästä ei-näkyvien tavoitteiden avulla, jotka olivat esihenkilöiden työkykyjohtamisen keinojen sekä taitojen parantaminen. Näiden taitojen kehittymistä ei pystytty konkreettisesti mittaamaan ja arvioimaan eikä tuloksia näin ollen pystytty tutkimuksessa todentamaan. Tulokset nähdään vasta myöhemmin mittaamalla sairauspoissaolojen kehitystä ja analysoimalla työtyytyväisyyskyselyn tuloksia, jolloin voidaan todeta, ovatko esihenkilöiden työkykyjohtamisen taidot kehittyneet työntekijöiden tarvitsemalla tavalla.

Toinen kysymys koskee epistemologiaa eli sitä, mikä on pätevää tietoa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan osalta olennaista on, millaista tietoa ja tiedon tuotantotapaa tavoitellaan. Tällaisessa toiminnassa tavoitellaan empiirisesti pätevää tietoa, mutta pätevän tiedon lajeja on

kuitenkin useita. Epistemologiaan liittyy induktiivinen ja deduktiivinen ajattelu. Induktiivinen etenee yksityistapauksista kokonaisuuksiin ja deduktiivinen taas laajoista kokonaisuuksista yksityistapauksiin. Epistemologiassa pyritään ottamaan kantaa myös tutkijan ja tutkittavan kohteen väliseen suhteeseen. Tästä on ristiriitaisia mielipiteitä –toiset sanovat, että tutkija ei saa olla vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa, toisten mielestä se on jopa suotavaa. Näiden lisäksi epistemologia vastaa käsitykseen totuuden luonteesta. (Toikko & Rantanen 2009, 39.)

Tähän toiseen kysymykseen liittyy vahvasti myös hiljainen tieto. Ammattilaisilla voi olla käsitys, että jokin toiminta tuottaa tulosta, mutta hän ei pysty määrittelemään, mihin tieto perustuu. Hiljainen tieto on kuitenkin aina sosiaalisesti ankkuroitunutta ja sillä on sosiaalinen konteksti, jossa toiminta tapahtuu. Tietoa hyödynnetään usein intuition varassa. Kokemustiedolla ja hiljaisella tiedolla on tärkeä merkitys kehittämisen yhteydessä. Kehittämistieto on kuitenkin yleensä enemmän kuin pelkästään arkitieto. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyy ja hyödynnetään monenlaista eri tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 41.)

Tässä opinnäytetyössä oli tärkeää arvioida, mikä on pätevää tietoa. Tietoa lähdettiin tarkastelemaan induktiivisesta näkökulmasta eli yksityiskohtaisista tiedoista edettiin kokonaisuuksiin. Yksityiskohtaista tietoa saatiin työntekijöille toteutetusta sähköisestä kyselystä sekä esihenkilöille toteutetusta työpajasta. Näiden tietojen toivottiin paljastavan kehittämiskohteita työkykyjohtamisessa esihenkilöiden toiminnan osalta ja tuovan uusia ideoita siihen. Paljastuneiden seikkojen avulla saatiin muodostettua kokonaiskuva työkykyjohtamisen tilasta ja näin esittämään kehittämisehdotuksia. Pätevänä voitiin pitää tietoja, jotka nousivat esille useampien työntekijöiden ja esihenkilöiden keskuudessa. Tutkimuksessa havaittu totuus perustui työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään myös esihenkilöillä olevaa hiljaista tietoa, joka ei ole aikaisemmin tullut esille. Hiljainen tieto voisi tuoda esimerkiksi esille sen, mitkä asiat toimivat työkykyjohtamisessa ja miksi. Näin ollen tutkimuksessa pystyttiin selvittämään myös se, mihin tämä tieto perustui ja hyödyntämään sitä kehityskohteisiin. Totuuden luonne oli tutkimuksessa vahva, koska se perustui monien eri henkilöiden todellisuuteen työkykyjohtamisen tilanteesta. Työn tutkija työskentelee itse yrityksessä, johon opinnäytetyö toteutettiin. Näin ollen hän oli suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Tutkijan oma esihenkilö ei osallistunut esihenkilöille järjestettävään työpajaan muuta kuin tarkkailijana, jottei tutkija olisi liian lähellä tutkittavaa aihetta eivätkä hänen asenteensa ja mielipiteensä pääsisi vaikuttamaan liikaa tutkittavaan aiheeseen. Tutkija pyrki osallistumaan esihenkilöiden työpajamenetelmään neutraalisti ja jättämään omat oletukset ja mielipiteet pois tutkimuksesta. Suhde tutkittavaan yritykseen myös

auttoi tutkimuksen toteuttamisessa, koska tutkijalla oli hyvät lähtökohdat ja tietoperusta lähteä tutkimaan aihetta.

Metodologian kolmantena kysymyksenä pohditaan kehittämistoiminnan intressejä, jotka ovat keskeinen metodologinen seikka. Kehittämällä tavoitellaan muutosta, joten on tärkeää määrittellä, kenen intressiä muutos palvelee ja kuka asettaa organisaation kehittämistoiminnan tavoitteet. Intressit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen. Tekninen perustuu ilmiöiden selittämiseen ja todellisuuden hallintaan. Praktinen pyrkii siirtämään ja ymmärtämään maailman yhteisöllisiä piirteitä ja näin välittämään traditioita sekä tulkitsemaan ilmiöitä. Emansipatorinen tutkimuksen päämääränä on todellisuuden muuttaminen, jossa muutoksen lähtökohtana ovat tietoiset ristiriidat. Kehittämistoiminta tapahtuu yleensä monitasoisessa eri intressien sävyttämässä ympäristössä. Se ei ole koskaan intresseistä vapaa vaan pyrkii aina edustamaan jonkun päämäärää. (Toikko & Rantanen 2009, 44–45.) Praktinen lähestymistapa sopi parhaiten tähän opinnäytetyöhön. Tutkija ja yhteisö tunnistivat yhdessä ongelmat, sen taustalla olevat tekijät sekä toimenpiteet ratkaisuun (Toikko & Rantanen 2009, 46). Tutkija laati näiden perusteella toimenpiteitä ratkaisuksi ongelmiin.

Kriittistä lähestymistapaa hyödynnettiin työkykyjohtamisen prosesseihin. Tarkoituksena oli suhtautua niihin arvioiden ja etsiä aktiivisesti toisin tekemisen tapoja. (Toikko & Rantanen 2009, 47–48.) Kehittämistyö palveli monia eri intressejä: työntekijöiden, esihenkilöiden, HR:n sekä tätä kautta myös ylimmän johdon. Työntekijät saavat toivottavasti entistä paremmin tukea työkyvyn ylläpitämiseen, esihenkilöt oppivat parempia tapoja työkykyjohtamiseen toteuttamiseen, HR tunnistaa työkykyjohtamisen ongelmakohdat ja pystyy tukemaan esihenkilöitä paremmin sekä ylin johto hyötyy kokonaisuudessaan paremmin hyvinvoivasta henkilökunnasta ja vähentyneistä sairaspotilaista.

Neljäntenä metodologiassa pohditaan kehittämistoiminnan luonnetta ja millaisena se nähdään. Tähän käytetään kahdenlaista näkökulmaa: suunnitteluorientoitunutta ja prosessorientoitunutta toimintaa. Suunnitteluorientoituneessa toiminnassa kehittämisen eri prosessien vaiheet pyritään rajaamaan ja määrittelemään mahdollisimman tarkasti. Tavoitteena on stabiili ja ennakoitavissa oleva toiminta. Prosessorientoituneessa toiminnassa uutta tietoa taas syntyy koko ajan toiminnan kuluessa ja siinä hyväksytään toiminnan muuntuvuus. (Toikko & Rantanen 2009, 49–51.) Prosessorientoitunutta toimintaa käytetään hyödyksi kehittämistyössä. Kehittäminen etenee tutkimuksen vaiheissa saatavien tietojen ja kokemusten perusteella. Tutkimuksen toimijoilla on

runsaasti näkymätöntä ja näkyvää tietoa, jota pyritään keräämään. Uutta aineistoa ja tietoa syntyy kehittämistoiminnan kuluessa ja uusi tieto ohjaa toimintaa. Näin työssä edetään prosessimaisesti tavoitteita ja suunnitelmia jatkuvasti arvioiden ja tarvittaessa muokaten. (Toikko & Rantanen 2009, 49–51.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyi vahvasti reflektion käsite. Todellisuus on alati muuttuva, monimuotoinen ja -tasoinen. Sitä koskevaa tietoa päivitetään joka hetki. Kehittämistoiminnassa arvioidaan jatkuvasti menetelmiä, toimintatapoja, kehittämisen perusteluita ja organisaatiota uudelleen. (Toikko & Rantanen 2009, 51–53.) Näin tehtiin myös tässä kehittämistyössä –uusi tieto muovasi jatkuvasti laadittuja menetelmiä ja toimintatapoja. Lisäksi kehittämistoiminta oli sosiaalista ja vuorovaikutuksessa sekä työntekijöiden että esihenkilöiden kanssa.

4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkittua, syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Siinä tutkitaan kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapauksen voi muodostaa koko yritys tai sen osa tai esimerkiksi vaikka prosessi. Tapaustutkimuksessa käytetään monia erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Tämä tutkimusmuoto sopii kehittämistyöhön silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta, ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma sekä tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Tapaustutkimuksen keskeisin tavoite on tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu. Siinä ei ole yhdentekevää, miten tapaukset rajataan, valitaan ja perustellaan. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Jo tapaustutkimuksen lähtökohdat sopivat hyvin tähän opinnäytetyöhön. Tutkimuksen kohde oli työkykyjohtamisen prosessi esihenkilöiden osalta. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös työntekijöitä ja työnantajaa esihenkilöiden lisäksi. Tarkoituksena oli tutkia esihenkilöiden työkykyjohtamisen keinoja työympäristössä niin kuin tapaustutkimuksessa kuuluukin. Työssä käytettiin useampaa eri tiedonhankintamenetelmää.

Tapaustutkimus pohjautuu teoreettisiin ja metodologisiin näkökulmiin sekä erilaisiin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Se antaa kehittämistyöhön moninaisuuden ymmärrystä ja syvällisyyttä. Näin ollen se mahdollistaa tilan antamisen ilmiön monipuolisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Tapaustutkimus pyrkii

vastaamaan kysymyksiin ”Miten” ja ”Miksi”. Sen tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen vaan siinä huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. Tällainen tutkimus haluaa tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi ja auttaa ymmärtämään esimerkiksi työntekijöiden välisiä suhteita tai toimintaa yrityksessä. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavan tapauksen määrittäminen on kriittinen vaihe. Tutkijalla on oltava perustelu syy sille, miksi juuri tietty tapa määritellä tapaus on järkevä ja hyödyllinen. Tapausta määrittäessä pitää miettiä, minkälainen kokonaisuus on mahdollista yhdessä hankkeessa tutkia. Tässä tulee huomioida myös käytössä oleva rajallinen aika. Yleensä esimerkiksi koko yrityksen määrittäminen tapaukseksi on liian laaja. Tarkemmin rajattuna tapauksena onkin yleensä yrityksen yksikkö, ryhmä, ilmiö tai prosessi. Tutkimuksen kohteita on tapaustutkimuksessa yleensä vähän. Oleellista on ymmärtää, että kohde on tietty kokonaisuus. Se valitaan käytännön tarpeen ja työlle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. Tutkijan on tärkeää valita tapaus, joka häntä eniten kiinnostaa. (Ojasalo ym. 2014, 52–53; Eriksson & Koistinen 2005, 6, 23.) Selittävä tapaustutkimus pyrkii selittämään tapausta ja vastaamaan siihen, miksi tapaus on sellainen kuin se on. Teoria on selittävässä tapaustutkimuksessa hyödyllinen, mikäli se auttaa tuomaan pätevän selityksen havaituille käytännöille. Eksploraatiivinen ja uutta teoriaa kehittävä tapaustutkimus tuottaa uusia teoreettisia ideoita, jotka tuottavat tiettyjä käytäntöjä. Kehitettyjä ideoita voidaan kehittämisen jälkeen käyttää uusissa tutkimuksissa. Tapaustutkimus voi siis toimia esitutkimuksena myös laajempaa tutkimusta varten. (Eriksson & Koistinen 2005, 12–13.)

Tutkimuskysymysten määrittely on tärkeää tapaustutkimuksessa, koska hyvät tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta ja analyysin tekemistä. Tutkimuskysymykset eivät ole välttämättä heti tiedossa kovin täsmällisesti, ja ne voivat muuttua tutkimuksen aikana. (Eriksson & Koistinen 2005, 20.) Näin kävi myös tämän opinnäytetyön prosessissa. Tutkijan on tärkeää tehdä tutkimusta ennakkoluulottomasti eikä rynnätä johtopäätöksiin liian aikaisin. Monenlaiset aineistot ovat tapaustutkimuksessa käyttökelpoisia ja niitä käytetään rinnakkain. Tätä nimitetään aineiston triangulaatioksi. Näin tutkija voi rikastaa tietämystään tapauksesta ja saavuttaa mahdollisimman hyvän lopputuloksen. Analysointivaiheessa tutkija joutuu jälleen miettimään tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen. Aineistoa ja analyysin tuloksia pitää jollain tavoin tulkita eli antaa tehdyille havainnoille jokin merkitys. Havainnoille tarjotaan selityksiä, niiden välille luodaan yhteyksiä sekä vedetään johtopäätöksiä. (Eriksson & Koistinen 2005, 25, 27, 29–30.)

Tapaustutkimus nojautuu teorioihin, aiempiin tutkimuksiin ja metodeihin. Taustat ja menetelmät tulevat kirjallisuudesta, joiden pohjalta samantapaisia ongelmia on käsitelty. Tutkimuksessa aloitetaan tutkittavasta tapauksesta ja se pohjautuu kehittäjän aiempaan tietoon asiasta sekä perehtymisestä aiheeseen. Tutkimuksen edetessä kehitetään täsmentäviä kysymyksiä ja itse kehittämistyö yleensä tarkentuu prosessin edetessä. Monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä. Sen aineistoja kerätään luonnollisissa tilanteissa esimerkiksi analysoimalla kirjallisia aineistoja tai havainnoimalla. Tutkimuksessa käytetään tyypillisesti myös erilaisia haastatteluja, joiden avulla voidaan tutkia ihmisten toimintaa eri vaiheissa. Tapaustutkimukseen soveltuu hyvin myös esimerkiksi benchmarking tai vaikkapa aivoriihityöskentely. (Ojasalo ym. 2014, 53–55.) Tapaustutkimuksen tulee olla huolellisesti suunniteltu ja toteutettu. Tapaus on rajattu perustellulla tavalla ja tutkimuskysymykset ovat kiinnostavia sekä yhteiskunnallisesti merkittäviä. Lukija tulee vakuuttaa siitä, että kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto on käsitelty. Tutkijan tulee rakentaa raportissaan polku aineiston analyysin kautta johtopäätöksiin. Loppujen lopuksi hyvä tapaustutkimus on raportoitu luotettavasti, uskottavasti, mielenkiintoisesti ja vakuuttavasti. (Eriksson & Koistinen 2005, 41–41.)

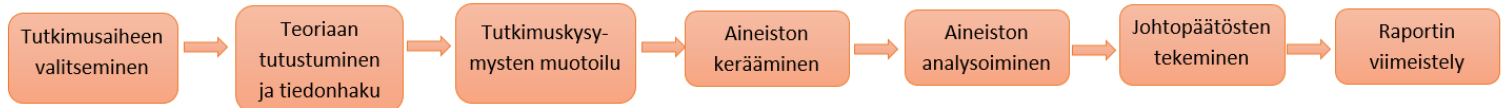
Tämä opinnäytetyö nojautui teoriaan, jota etsittiin sekä kirjallisista että sähköisistä lähteistä. Työhön kartoitettiin sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä. Kirjaston informaattikolle varatun ajan perusteella kuitenkin todettiin, että kyseiseen aiheeseen ei löytynyt juurikaan kansainvälisiä lähteitä, koska aiheen tutkimisessa ollaan paljon pidemmällä Suomessa ja Pohjoismaissa kuin muualla maailmassa. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet olivat kuitenkin laadukkaita ja monipuolisia, vaikka ne koostuivatkin pääasiassa kotimaisista lähteistä. Työssä hyödynnettiin myös tutkijan omaa osaamista esihenkilötyöstä yleisesti. Se oli huolellisesti toteutettu ja tutkimuskysymykset olivat kiinnostavia. Työssä käytettiin sekä anonyymia sähköistä kyselyä, että esihenkilöiden työpajaa, joka on verrattavissa aivoriihityöskentelyyn. Näiden avulla saatiin kokonaisvaltainen ymmärrys aiheeseen ja rakennettiin johdonmukainen polku aineiston analysoinnin kautta johtopäätöksiin ja kehittämis ehdotuksiin.

4.3 Tutkimusprosessin kulku ja aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa. Se on sosiaalinen ja ihmisten välinen ja ilmenee suhteina sekä niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Nämä kokonaisuudet ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina sekä ihmisiin päättyvinä tapahtumina. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Siihen sisältyy aina kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan ja ovatko nämä merkitykset käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä. Tutkimuksessa on tavoitteena ottaa heuristinen työote ja kysymykset asetetaan niin, että tutkija luopuu omista asenteista ja ennakkokäsityksistä ja pyrkii näin ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tavoitteena ei ole tutkittavan ilmiön totuuden löytäminen. Tutkittavien kuvaamien käsitysten ja kokemusten avulla luodaan johtolankoja, joiden avulla tehdään tulkintoja ja ratkaistaan ongelmia. Näin tehdään erilaisia ohjeita, malleja, toimintaperiaatteita sekä kuvauksia tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021, Menetelmän erityispiirteet.)

Laadullisen tutkimuksen viitekehys on väljempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Sitä ei yleensä kirjoiteta täysin valmiiksi etukäteen. Tutkimustehtävät voivat myös muotoutua tutkimuksen edetessä. Tarkoitus ja tavoitteet tulee kuitenkin ilmaista selkeästi, mutta ongelmat voi ilmaista väljemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimusraportissa pitää ilmetä tarkasti, miten aineisto on kerätty ja analysoitu sekä miten tutkittavat on valittu. Kulku tulee kuvata vaiheittain ja aineiston pitää edetä tarkasti sekä analyysin jokainen vaihe tulee tuoda esille selkeästi. Ennen tuloksien kirjoittamista tulee varmistaa, että tutkimusongelmiin on saatu vastaus. Tulosa rakennetaan tutkimuksen tulosten ja aiemmin tiedetyn dialogilla. Tutkijan tarkoituksen on sovitaa kirjallisuudesta tekemiä synteesejä omaan tekstiinsä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 7.)

Kyseisen opinnäytetyön suunnittelu alkoi jo syksyllä 2020, kun tutkinnon suorittaminen alkoi. Teoriaan alettiin tutustua jo tässä vaiheessa, mutta varsinaisesti opinnäytetyön tekeminen käynnistyi kesällä 2021. Tällöin alettiin kartoittaa työhön lähteitä, kirjoittaa tietoperustaa sekä muodostaa tutkimuskysymyksiä. Kun teoriaa saatiin kerättyä tarpeeksi, alettiin tutkimusaineistoa kerätä valittujen, alla kerrottujen tutkimusmenetelmien avulla. Aineisto saatiin kerättyä alkusyksyllä 2022, jonka jälkeen sen analysointi alkoi. Analyysin perusteella tehtiin johtopäätökset ja luotiin kehittämissuhteet. Raporttia luonnollisesti tehtiin koko matkan aikana, mutta raportti viimeisteltiin johtopäätösten jälkeen. Alla olevan kuvion avulla on havainnollistettu tutkimusprosessin vaiheita.



KUVIO 7. Tutkimusprosessin vaiheet. (Mukaillen Kehittämiskeskus Opinkirjo 2022.)

Lomakekysely on tyypillinen määrällinen tutkimusmenetelmä. Määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien ero on nykyiseltään hämärtynyt ja menetelmät ovat enemmälti välinearvon roolissa. Ne auttavat kehittämistyössä parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin ja menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain. Lomakekyselyssä tutkija on tutkittavista erillään, ja se on yleensä kohdistettu isolle joukolla vastaajia. Kyselyyn vastannut joukko muodostaa otoksen perusjoukosta, joille kysely on lähetetty. Kyselyn avulla saatu data analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot yleistetään koskemaan koko tutkimuksen perusjoukkoa. Lomakekyselyn avulla voidaan tuottaa määrällistä sekä laadullista dataa. Usein painopiste on määrällisessä datassa. Määrällisen tiedon käsittely ja analysointi ovat laajoja aiheita. Perustavat menetelmät ovat aineiston kuvailuun kohdistuvia menetelmiä. Niitä ovat esimerkiksi keskiluvut (moodi, keskiarvo, mediaani), hajontaluvut tai vaikkapa ristiintaulukointi. (Ojasalo ym. 2014, 104–105, 134.)

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, erilaisesta dokumenteista koottu tieto sekä havainnointi. Näitä voidaan käyttää rinnakkain, vaihtoehtoisesti tai yhdistettynä. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan yleensä tietää, miksi ihminen toimii kuten toimii tai mitä hän ajattelee. Haastattelun ja kyselyn ero on tiedonantajan toiminnassa tiedonkeruuvaiheessa. Lomakehaastattelua kutsutaankin myös lomakekyselyksi. Vaikka lomakehaastattelu on usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, voidaan sitä käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa niin kuin ylläkin todettiin. Lomakekyselyssä kysytään tutkimuksen ongelmien ja tarkoitusten kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle tulee olla perustelu tutkittavan ilmiön ja viitekehityksen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3, 3.1., 3.1.1.) Lomakehaastattelussa tutkija laatii ennalta kysymysten muodon ja esittämisjärjestyksen. Sitä käytetään, kun tavoitteena on rajattua asiaa koskevien mielipiteiden tai näkemysten kuvaaminen ja tutkimusongelma ei ole kovin laaja. Yleensä asia on purettavissa kolmesta kuuteen tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2021, Tutkimushaastattelu aineistona.) Lomakkeen pituus on avainasemassa; liian pitkä kysely heikentää vastaamishalukkuutta. Kysymysten tulee olla helppotajuisia ja yksinkertaisia. Tulee myös muistaa, että vastaajajoukko ei

yleensä tunne tutkittavaa aihealuetta niin hyvin kuin tutkija. Kysymysten laadinnassa tulee käyttää yksinkertaista ja täsmällistä kieltä. (Ojasalo ym. 2014, 131.)

Ennen kuin kyselylomaketta aletaan suunnitella, tulee teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet olla pohjalla valmiina (Vilka 2021, Kyselylomakkeen valmistaminen). Myös tietoperusta kannattaa koota ja kohdeilmioon perehtyä. Lisäksi aiheesta tulee olla aiempaa tietoa. Kyselyn suunnittelun yhteydessä tulee määritellä havaintoyksiköt, jotka kyseisessä opinnäytetyössä olivat kaikki paikalla olevat työntekijät. Kyselyyn tulee sisällyttää kaikki ja vain sellaiset kysymykset, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 122, 130–131.) Kyselylomakkeen on tärkeää mitata juuri sitä, mitä sen teoreettisilla käsitteillä kerrotaan mitaavan. Tähän vaaditaan kysymysten testaamista sekä riittävästi aikaa. Tutkijan on tunnettava kohderyhmä ja siirryttävä tarkastelemaan asioita tutkittavien näkökulmasta. Kyselylomakkeen suunnittelussa ja testauksessa on tärkeää, että tutkija tiedostaa tavoitteet eli mihin kysymyksiin ollaan etsimässä vastauksia. Kysymykset on tärkeää muotoilla vastaajille tutulla tavalla ja jokaisen kysymyksen kohdalla on tärkeää tarkastella sitä, mitä juuri kyseisellä kysymyksellä mitataan. Kyselyn tulee vastata tutkimustehtävää eli olla tutkimuksen kannalta validi. Tutkimuskysymyksissä tulee huolehtia, että samassa kysymyksessä ei kysytä kahta eri asiaa eivätkä kysymykset saisi sisältää kuvailevia sanoja. Onkin hyvä, että muutama henkilö testaa lomakkeen ja arvioi sitä kriittisesti, jotta varmistutaan siitä, että lomake on selkeä ja siinä on kaikki tarvittava tieto. (Vilka 2021, Kyselylomakkeen valmistaminen.)

Kun käytetään sanoja, ne sisältävät aina riskin tulkintaongelmista. Yhdessä kysymyksessä tulee olla vain yksi asiasisältö ja käytetyt käsitteet tulevat olla yksiselitteisiä. Jos kohderyhmän tuntemus on heikkoa, tulkintaan voi jäädä aukkoja ja se voi vääristää näin tutkittavaa asiaa. Tällöin tutkimus ei ole luotettava. Tutkimusongelma säätelee sitä, millaisia taustakysymyksiä haastateltavista tarvitaan. Haastateltavilla tulee olla tiedossa tutkimuksen tarkoitus ja heidän tulee suostua haastatteluun. (Vilka 2021, Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut.) Erityisesti sähköiset kyselyt ovat yleistyneet, koska tarjolla on monenlaisia Internetsovelluksia kyselyiden toteuttamiseen. Sovellusten avulla saadaan helposti kerättyä vastaukset sekä raportoitua tulokset. Sähköinen kysely lähetetään tyyppillisesti sähköpostin välityksellä. Etuna on myös reaaliaikainen seuranta ja nopeus. Ongelmaksi sähköisissä kyselyissä voi muodostua aineiston edustavuus eli aineisto ei edusta haluttua joukkoa. Sähköisissä kyselyissä saatekirje on kyselyn onnistumisen kannalta erittäin tärkeä elementti. Sen avulla vastaaja ymmärtää, mistä on kyse ja päättää, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. (Ojasalo ym. 2014, 128, 133.)

Opinnäytetyössä käytetty kyselylomake (liite 1) oli ensimmäinen aineistonkeruumenetelmä ja se rakennettiin edellä mainitut teoriat huomioiden. Kysely lähetettiin kaikille OP Oulun paikalla oleville työntekijöille sähköpostitse kyselylinkin kera. Kyselyä testattiin ennen lähetystä ohjaavan opettajan, opinnäytetyön toimeksiantajan sekä vertaisarvioijien toimesta. Kysely tehtiin sähköisenä kyselynä ja toteutettiin Internetissä olevalla Lyyti-sovelluksella. Sovelluksen avulla laadittiin kyselylomake, joka lähetettiin sähköpostina saatekirjeen kera, mihin kyselylinkki oli sisällytetty. Myös saatekirje lähetettiin etukäteen kommentoitavaksi ja sitä muokattiin vielä kehittämissuhteiden pohjalta. Lyyti-sovelluksen käytön etuna oli vastausten helppo kerääminen ja raportointi sekä kyselyn helppo täyttäminen.

Kyselyn vastausaika oli 10.-24.5.2022 ja vastausajan aikana lähetettiin sähköpostitse kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Kysely itsessään oli hyvin lyhyt ja koostui vain kolmesta kysymyksestä. Yksi kysymyksistä oli taustakysymys, jossa haluttiin tietää vastaajan ikähaarukka, jonka todettiin olevan yhteydessä työntekijöiden työkykyyn. Siksi haluttiin, että vastauksia voidaan vertailla ikäluokittain. Toisessa kysymyksessä arvioitiin oman työkyvyn tilaa numeroarvioinnilla (1-5) ja kolmannessa kysymyksessä pyydettiin valitsemaan vaihtoehtoista ne keinot, joilla esihenkilö voisi vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn myönteisesti. Vaihtoehtoista pyydettiin valitsemaan enintään viisi. Vaihtoehdot muodostettiin opinnäytetyön teorian perusteella. Vastaajille tuotiin esille, että vastauksia käsitellään luottamuksella ja anonyymisti. Lyyti keräsi vastaukset yhteen Excel-raportille ja loi myös erilaisia diagrammeja vastauksista, joita työssä hyödynnettiin. Kysely saatiin lähetettyä vastaajille nopeasti ja vastaamista pystyttiin koko ajan seuraamaan. Aineiston edustavuus ei muodostunut ongelmaksi, koska kysely lähetettiin kaikille paikalla oleville työntekijöille, jolloin kyselyn voitiin todeta edustavan haluttua joukkoa.

Tutkimushaastattelun muotoja ovat avoin haastattelu, teemahaastattelu sekä lomakehaastattelu. Ryhmähaastattelun avulla voidaan tutkia yhteisön käsityksiä ja se on tyypillinen laadullinen menetelmä. Sitä on mielekästä käyttää tutkimusaineiston keräämiseen, kun tavoitteena on yhteisen kielen, keskustelun ja toimintatapojen ymmärtäminen ja luominen. Ryhmähaastatteluun kutsutaan 6-8 henkilöä, joilla on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan, kyky luoda muutoksia sekä saada dynamiikan avulla vietyä käsiteltäviä asioita uudelle tasolle. Tutkittavia on siis määrällisesti vähemmän. Ryhmälle asetetaan tavoite esimerkiksi tarpeiden ja asenteiden paljastaminen, ideoiden keksiminen tai toiminnan kehittäminen. Haastattelun kesto on enintään yksi tunti. Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että halutut aihepiirit käydään läpi. Ryhmähaastattelun ohessa voidaan hyödyntää aineiston keruun tapoina työpajaa, aivoriittä tai

oppimiskahvilamenetelmää. Ryhmähaastattelun tuloksena analysoitavaa aineistoa syntyy paljon. (Vilka 2021, Tutkimushaastattelu aineistona; Ojasalo ym. 2014, 105, 111-112.) Ryhmähaastattelu voidaan rinnastaa opinnäytetyössä käytettyyn esihenkilöiden työpajamenetelmään, joka oli toinen käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä.

Tutkimuksen tulee olla emansipatorinen, mikä tarkoittaa, että haastatteluun osallistuvat eivät ole vain välineitä saada tietoa vaan tutkimuksen tulisi lisätä myös heidän ymmärrystään asiasta. Näin tavoitteena olisi vaikuttaa myönteisesti tutkittavien toiminta- ja ajattelutapoihin tutkittavasta asiasta. Tätä voidaan vahvistaa ryhmähaastattelun aikana siten, että ryhmällä on mahdollisuus luoda yhteinen kanta keskusteluissa, vaikka tämä ei olisi tutkijan ensisijainen tavoite. Näin he saavat mahdollisuuden luoda omaa keskustelukulttuuria ja yhteisiä käytäntöjä. Heille jää tunne siitä, että ymmärrys tutkittavasta asiasta on haastattelun aikana kasvanut. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun ja että keskustelu pysyy annetuissa teemoissa. (Vilka 2021, Tutkimushaastattelu aineistona.) Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa ideoita, lähestymistapoja ja ratkaisuja ryhmässä. Ryhmän vetäjän tehtävänä on kertoa kokouksen toimintaperiaatteet. Ideointivaihe on vapaa osio, jossa ei perustella eikä arvioida ideoita. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja pyritään arvioimaan. Ryhmän vetäjä vaikuttaa tuloksellisuuteen pitämällä huolta sääntöjen noudattamisesta sekä prosessin kiihdyttämisestä ja rytmittämisestä tarvittaessa. (Ojasalo ym. 2014, 160-162.) Esihenkilöiden työpajassa nämä nimenomaiset asia ovat olleet keskiössä ja työpajaa voisi verrata myös aivoriihiyöskentelyyn.

Myös laadullisen tutkimuksen ongelmana on, kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, että tutkimus on edustava, tieteellinen ja tietyllä tavalla yleistettävissä. Aineiston koko ei ole laadullisen opinnäytetyön merkittävin kriteeri, ja aineiston koko onkin pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää toimintaa, kuvata ilmiötä tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta asialle. Tutkimuksessa käytetään apuna henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta asiasta tai heillä on kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4.) Tärkeämpää tutkimuksessa on laatu kuin se, kuinka iso tutkimusaineisto on. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tavoitella yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tärkeintä on vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiöiden selittäminen ymmärrettävästi niin, että on mahdollisuus ajatella myös toisin. Analyysi on tärkeää tehdä perusteellisesti ja miettiä, millaisella tutkimusaineistolla saadaan kattava kuvaus tutkimusongelmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei ole tehdä tulkintoja yksistään

haastatteluiden perusteella vaan siinä yhdistetään erilaisia aineistoja ja etsitään niiden välille yhteyksiä. (Vilkkä 2021, Tutkimusaineiston määrä: koolla ei ole väliä.)

Laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä käytetään sitä enemmän, mitä avoimempi haastattelu on. Analysointi alkaa käsitellyn aineiston lukemisella useaan kertaan. Sen jälkeen sitä pyritään luokittelemaan ja selvittämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Näiden asioiden jälkeen tutkija palaa taaksepäin kokonaisuuteen, tulkintaan sekä ilmiön kytkeytymiseen hyödynnettyihin teorioihin. Aineiston analyysissä määrä ei korvaa laatua tai edes vaikuta siihen. Analysointitapa riippuu tehtävän luonteesta ja tavoitteista. Haastattelusta saatu aineisto kannattaa analysoida pian haastattelujen jälkeen. Tällöin tieto on vielä hyvin haastattelijan muistissa ja tuoretta. (Ojasalo ym. 2014, 110–111.)

Esihenkilöt osallistuivat siis työpajamenettelyyn, joka toi esille esihenkilöiden näkökulmaa ja omia havainnoita työkykyjohtamisesta sekä kehittämideoita siihen. Työpajan pohjana käytettiin työntekijöille järjestetyn kyselyn tuloksia. Näiden tutkimusmenetelmien kautta löydettiin kehittämiskohteet esihenkilöiden työkykyjohtamisessa ja niiden pohjalta luotiin kehittämissuhteita. Esihenkilöiden työpajasta saadun aineiston analysointi aloitettiin heti seuraavana päivänä toimeksiantajan kanssa. Kirjatut asiat käytiin yhdessä läpi ja työn tekijä täydensi omia muistiinpanojaan toimeksiantajan muistiinpanojen perusteella. Lisäksi käytiin läpi työpajan pienryhmien omat muistiinpanot vielä toimeksiantajan kanssa yhdessä ja pohdittiin niitä konkreettisesti sekä ideoitiin jo hieman tapoja ja käytänteitä työkykyjohtamisen kehittämiseksi. Lopuksi tekijä laati koottujen materiaalien perusteella kehittämissuhteita esihenkilöiden työkykyjohtamiseen.

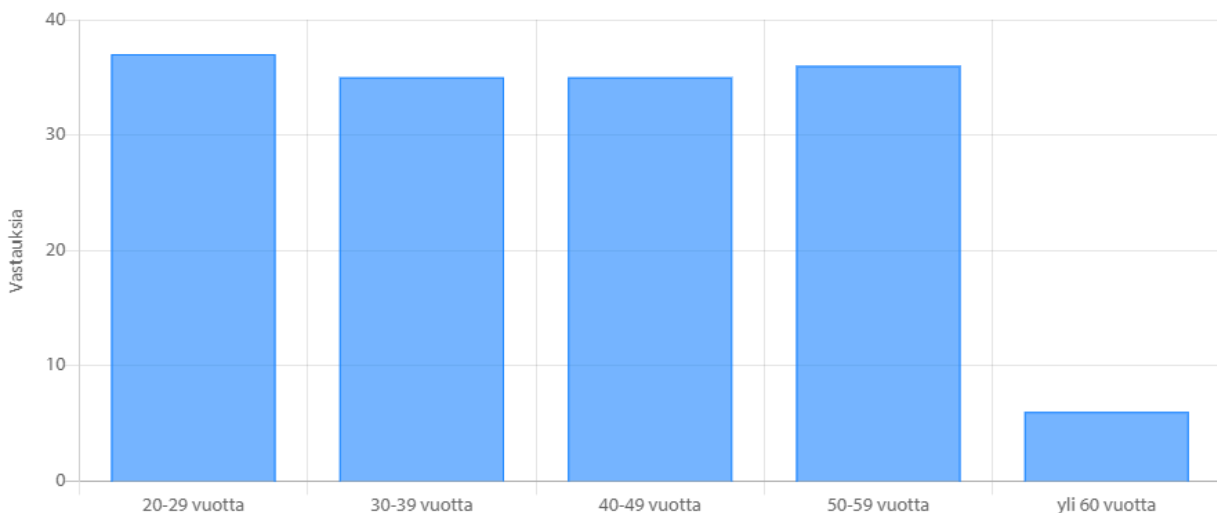
Työssä pyrittiin ymmärtämään työkykyjohtamisen nykytilaa erityisesti työntekijöiden näkökulmasta ja löytämään siinä ilmenneisiin ongelmiin ratkaisuja esihenkilöitä apuna käyttäen. Kaiken kaikkiaan yllä olevan teorian perusteella voidaankin siis todeta, että opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa käytettiin myös määrällistä menetelmää eli sähköistä kyselyä. Sekä prosessin vaiheet, tavoitteet ja menetelmät sopivat opinnäytetyöhön. Kehittämissuhteiden luominen oli työn tärkein tavoite, mutta niiden toteutumista ja toimivuutta ei kuitenkaan enää pystytty seuraamaan.

5 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi työntekijöille lähetetyn sähköpostikyselyn ja esihenkilöille järjestetyn työpajan tulokset.

5.1 Työntekijöiden kysely

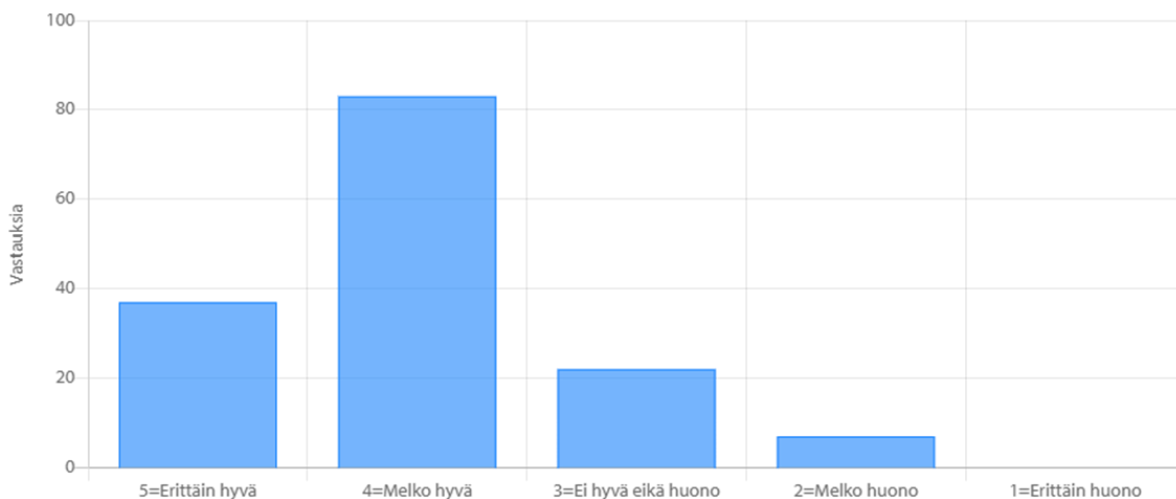
Työntekijöille toteutettu kysely lähetettiin yhteensä 204 henkilölle eli kaikille OP Oulun paikalla oleville työntekijöille. Kyselyyn vastasi 149 henkilöä, joten vastausprosentti kyselyssä oli 73 %. Kyselyn tulokset edustivat siis valtaosaa työntekijöistä, joten kyselyn tuloksia voitiin pitää luotettavana. Kyselyyn käytetty Lyyti-palvelu keräsi vastaukset automaattisesti ja loi niistä yhteenvetoraportin sekä kuviot. Kyselyn vastaukset (liite 2) jakaantuivat tasaisesti eri ikäluokissa, lukuun ottamatta yli 60-vuotiaita vastaajia. Vastaajista 20–29-vuotiaita oli 37 henkilöä, 30–39-vuotiaita 35 henkilöä, 40–49-vuotiaita 35 henkilöä, 50–59-vuotiaita 36 henkilöä ja yli 60-vuotiaita 6 henkilöä. Vastauksien voitiin siis todeta edustavan tasaisesti eri ikäluokkia, koska yli 60-vuotiaita on työyhteisössä huomattavasti vähemmän kuin muita ikäluokkia. Alla olevalla kuviolla on havainnollistettu vastaajia ikäryhmittäin. Taulukko on Lyyti-sovelluksen tuottama.



KUVIO 8. Vastaajat ikäryhmittäin

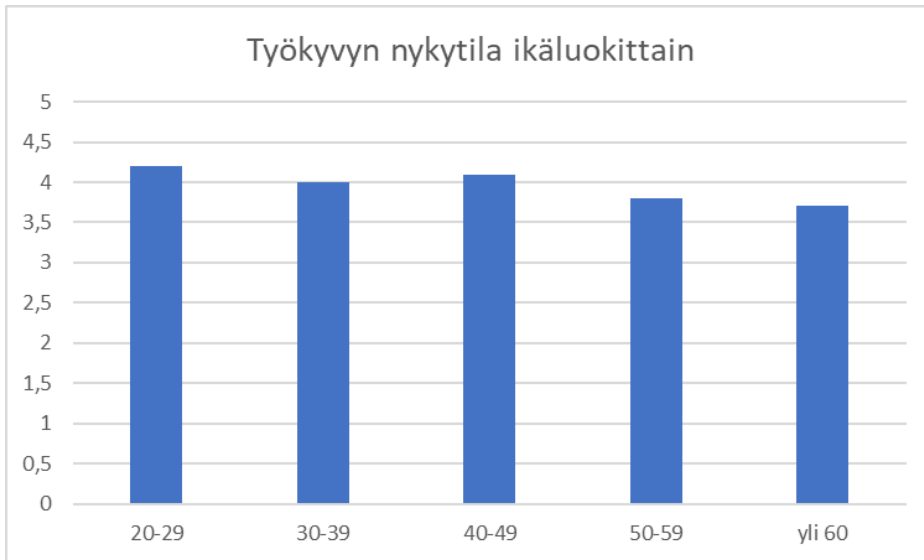
Kyselyn toinen kysymys koski työntekijöiden työkyvyn nykytilaa. Sitä työntekijät arvioivat asteikolla 1–5. Numero 5 edusti erittäin hyvän työkyvyn nykytilaa, numero 4 melko hyvän työkyvyn nykytilaa,

numero 3 ei hyvän eikä huonon työkyvyn nykytilaa, numero 2 melko huonon työkyvyn nykytilaa ja numero 1 erittäin huonon työkyvyn nykytilaa. Vastaajista 37 (25 %) henkilöä koki työkykynsä erittäin hyväksi, 83 (56 %) henkilöä melko hyväksi, 22 (15 %) henkilöä ei hyväksi eikä huonoksi ja 7 (5 %) henkilöä melko huonoksi. Kukaan ei kokenut työkykyään erittäin huonoksi, mikä oli positiivinen asia. Toinen positiivinen asia tuloksissa oli, että jopa 81 % koki työkykynsä joko erittäin hyväksi tai melko hyväksi. Alla oleva kuvio havainnollistaa työkyvyn nykytilan jakaumaa ja sekin on Lyytin tuottama kuvio.



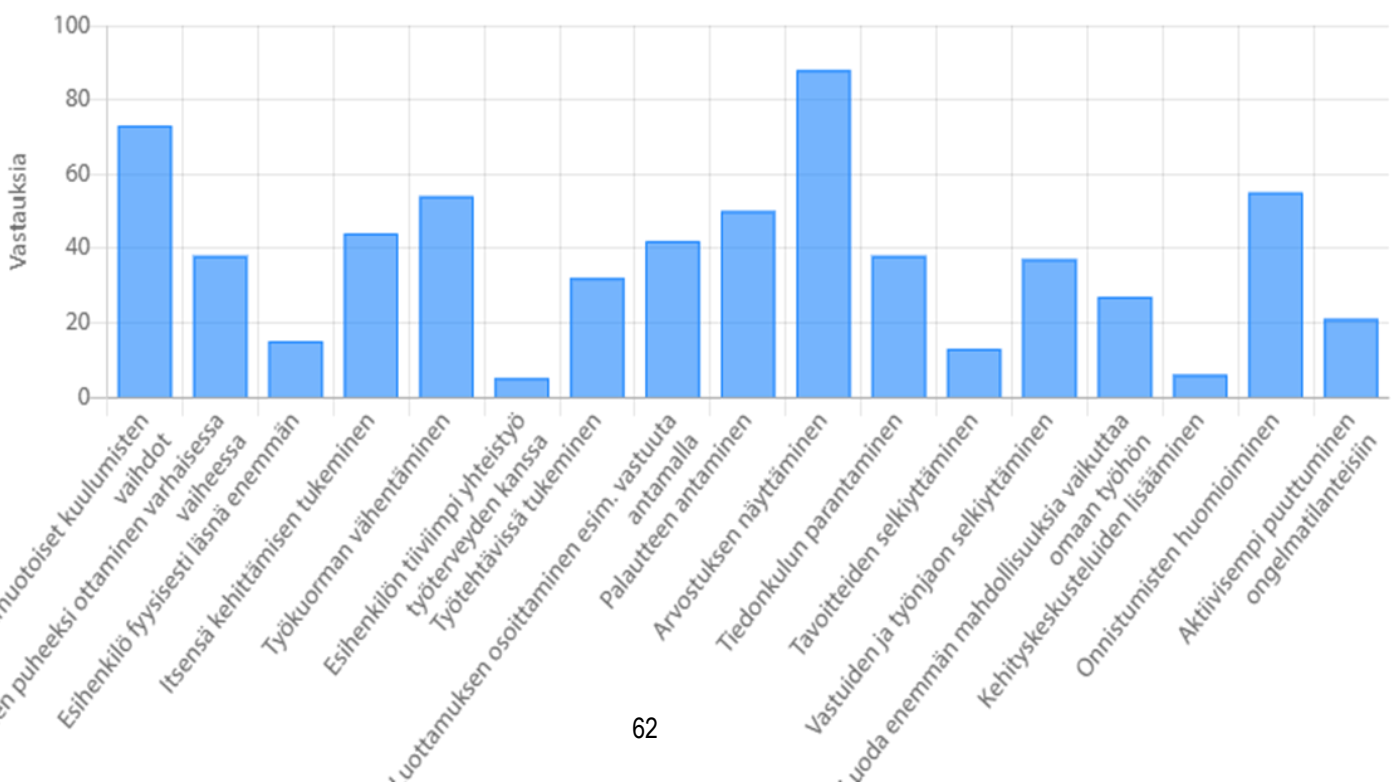
KUVIO 9. Vastaajien työkyvyn nykytila

20–29-vuotiaiden vastaajien työkyvyn nykytilan keskiarvo oli 4,2, joka oli ikäluokista paras tulos. Toiseksi paras tulos oli 40–49-vuotiaiden ikäluokassa, joiden nykytilan keskiarvo oli 4,1. Kolmanneksi paras tulos oli 30–39-vuotiaiden ikäluokassa, joiden tulos oli 4,0. 50–59-vuotiaiden keskiarvo oli 3,8 ja yli 60-vuotiaiden 3,7. Erot eivät siis olleet huomattavia, mutta voitiin kuitenkin todeta, että ikä vaikuttaa työntekijöiden työkyvyn nykytilaan. Mitä vanhempi työntekijä oli, sitä huonommaksi hän keskimäärin työkykynsä tunsu. Tämä asia on toki luonnollista vanhempien työntekijöiden keskuudessa, joilla iän myötä myös fyysiset työkyvyn ongelmat yleensä lisääntyvät. Alla olevasta taulukosta nähdään työkyvyn nykytilaa ikäluokittain. Taulukko on tehty itse Excel-sovelluksessa ja tiedot on kerätty Lyytistä saatujen tietojen perusteella.



KUVIO 10. Työkyvyn nykytila ikäluokittain

Kolmas kysymys kartoitti keinoja, joilla työntekijöiden esihenkilö voisi vaikuttaa heidän työkykyynsä myönteisesti. Vaihtoehtoja oli yhteensä 17 kappaletta, joista jokaisen vastaajan pyydettiin valitsemaan enintään viisi. Vaihtoehdot muodostettiin opinnäytetyön teorian pohjalta niistä keinoista, joilla esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn. Vaihtoehdoista tärkeimmäksi nousi Arvostuksen näyttäminen, jonka oli valinnut jopa 88 henkilöä vastanneista. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi nousi Säännölliset, vapaamuotoiset kuulumisten vaihdot, jonka valitsi 73 vastaajista. Kolmanneksi tärkein asia oli Onnistumisten huomioiminen, jonka valitsi 55 henkilöä vastanneista ja neljänneksi tärkein Työkuorman vähentäminen, jonka valitsi 54 vastanneista. Viidenneksi tärkeimmäksi nousi Palautteen antaminen, jonka valitsi 50 vastanneista. Muut vastausvaihtoehdot ja niiden valintojen määrät löytyvät Lyytin tuottamasta, olla olevasta kuvioista.



KUVIO 11. Esihenkilöiden vaikuttamismahdollisuuksien jakauma

Kyselyn perusteella voidaan siis todeta, että työntekijöiden työkyvyn nykytila on suhteellisen hyvä, koska vastaajista jopa yli 80% koki työkykynsä erittäin hyväksi tai melko hyväksi. Vajaa 20% vastanneista kuitenkin toi ilmi sen, että työkykyjohtamisen kehittämiskohteitakin löytyy. Nämä tulokset vastasivat siis tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Esihenkilöiden tulisi kyselyn perusteella näyttää arvostusta enemmän ja jutella tiimiläistensä kanssa enemmän vapaamuotoisesti. Lisäksi esihenkilöiden tulisi huomioida onnistumisia yhä enemmän ja antaa tiimiläisilleen enemmän palautetta. Työkuorman vähentäminen lisäisi työntekijöiden mielestä työkyvyn tunnetta. Nämä asiat siis nousivat kyselyn perusteella suurimmiksi esihenkilöiden kehittämiskohteiksi työkykyjohtamisessa. Tulos vastaa tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen.

5.2 Esihenkilöiden työpaja

Esihenkilöiden työpaja järjestettiin keskiviikkona 17.8.2022 klo 15.30-16.30 esihenkilöiden kokouksen päätteeksi. Työpajaan osallistui yhteensä 15 esihenkilöä, joista 11 olivat lähiesimiehiä ja 4 johtoryhmän jäseniä, jotka toimivat myös esihenkilöinä. Työpajan tuloksia oli dokumentoimassa opinnäytetyön tekijän lisäksi työnantajan yhteyshenkilö, henkilöstöpäällikkö Eija Helala. Näin haluttiin varmistaa, että kaikki huomiot ja tulokset saatiin työpajasta kirjattua ylös ja muistiin. Lisäksi ryhmiä pyydettiin tekemään työskentelystään muistiinpanot, jotka he luovuttivat työn tekijälle työpajan jälkeen. Kaikki tekivät muistiinpanot sähköpostiin, josta ne oli helppo lähettää työn tekijälle. Työpajan tulokset kerättiin ja analysoitiin ryhmien lähettämien muistiinpanojen sekä omien ja henkilöstöpäällikön muistiinpanojen perusteella. Työpaja aloitettiin Powerpoint-esityksellä (liite 3), jonka alussa käytiin läpi opinnäytetyön taustaa ja työntekijöille järjestetyn kyselyn toteutusta. Tämän jälkeen esihenkilöille näytettiin kyselyn tulokset, joiden perusteella heille oli luotu neljä erilaista kehittämistehtävää kyselyn kolmannesta kysymyksestä nousseiden asioiden perusteella. Esihenkilöt jakaantuivat 3-4 henkilön ryhmiin, jolloin ryhmiä tuli yhteensä neljä ja jokainen ryhmä sai pohdittavakseen yhden osa-alueen.

Ryhmä 1 pohti konkreettisia keinoja näyttää työntekijöille arvostusta. Ryhmä 2 pohti konkreettisia keinoja lisätä säännöllisiä, vapaamuotoisia kuulumistenvaihtoja. Ryhmä 3 pohti konkreettisia keinoja huomioida työntekijöiden onnistumisia ja antaa heille enemmän palautetta työstään. Ryhmä 4 pohti konkreettisia keinoja vähentää työntekijöiden työkuormaa. Ryhmillä oli 15 minuuttia

aikaa pohtia asioita ja luoda konkreettisia kehittämissuhteita. He saivat kirjata asioita ylös haluamallaan tavalla, sähköisesti tai paperille, joista kaikki valitsivat sähköisen vaihtoehdon. Vastausten kirjaamisessa painotettiin ainoastaan sitä, että opinnäytetyön tekijän tuli saada muistiinpanot työpajan jälkeen itselleen. Työpajan lopuksi käytiin jokaisen ryhmän ideat läpi ja keskusteltiin niistä yhdessä. Tässä yhteydessä myös muut ryhmät saivat tuoda kyseiseen asiaan omia ehdotuksiaan. Näin pyrittiin saamaan kaikki mahdolliset ideat esille. Vastausten läpikäymiseen ja keskusteluun käytettiin aikaa 40 minuuttia.

Ryhmä 1 oli lähestynyt asiaa pohtimalla, mitä arvostus on. He totesivat, että se on toisten kunnioittamista ja työn arvostamista tasapuolisesti. He toivat esille myös sen, että monille arvostuksen mittari on palkka tai muut rahalliset palkkiot. Ryhmässä todettiin, että arvostuksen näyttämisen tulee olla säännönmukaista. Jokaisen tulee ymmärtää tiimiläistensä rooli, että arvostusta pystytään näyttämään. Hyviä suorituksia tulee nostaa esille yhteisössä. Myös luottamuksen näyttäminen lisää arvostusta. Tärkeää on olla läsnä ja käyttää oikeita sanoja: arvostan, luotan, kiitos ja niin edelleen. Asioiden esittämiseen oikealla tavalla tulee myös kiinnittää huomiota. Todettiin, että arvostuksen näyttämiseksi tulee olla myös aikaa.

Ryhmä 2 totesi, että säännölliset, vapaamuotoiset kuulumistenvaihdot ovat hyödyllisiä, mutta ongelmana on ajan riittävyys. Keskustelu jää yleensä kahvipöytäkeskusteluun tai valmennuskeskusteluiden yhteyteen. Ryhmä totesi myös, että spontaanien keskusteluiden tulisi olla tasapuolisia, että kukaan ei jäisi paitsioon. He esittivät, että esihenkilöillä tulisi olla kalenteroituna aikaa vapaamuotoisiin keskusteluhetkiin, että niitä tulisi pidettyä. Soittaminen olisi myös helppo keino kysellä kuulumisia nopeastikin. Myös ruokailuiden ja kahvitaukojen yhteydessä voisi hyödyntää vapaamuotoisia keskusteluhetkiä. Ryhmä kuitenkin painotti, että tasapuolisuudesta näiden hetkien järjestämisessä on tärkeää pitää huolta.

Ryhmä 3 pohti, että kun on aikaa ihmisille, saa kuulla onnistumisista ja voi tarttua niihin sekä antaa palautetta. Kaikki onnistumiset eivät nimittäin näy pelkästään raportointipalvelussa. Palautteen antamisen olisi tärkeää tulla osaksi yrityskulttuuria tiimirajat ylittäen. Myös vertaispalautte on tärkeää, ei pelkästään esihenkilön antama. Ryhmä ehdottikin, että pankin omaa Teams-kanavaa hyödynnettäisiin enemmän palautteen antamiseen. Onnistumisia voitaisiin jakaa myös viikkopalaverien yhteydessä. He pohtivat lisäksi palavereita pelkästään kehityssuunnitelman tarkasteluun. Ryhmä totesi, että tiimiläisten on tärkeää kertoa onnistumisista esihenkilöille, ja tästä asiasta esihenkilöiden olisi hyvä tiimiläisiään muistuttaa. Onnistumisten jakaminen voi olla

vapaamuotoista, mutta myös vakiomuotoista. Yksi esihenkilö kertoi, että käyttää vakiomuotoista lomakepohjaa, jolla antaa viikoittain palautetta tiimiläisilleen.

Ryhmä 4 toi esille, että työkuorman tunne on suhteellinen käsite ja hyvin henkilökohtainen tunne. Esihenkilön tehtävä on selvittää, mistä kuormituksen tunne tulee, aina itse työ ei ole siihen syytä. Hänen täytyy ymmärtää taustalla olevat syyt ja ottaa asia tosissaan. Esihenkilö voi auttaa ajankäytön hallinnassa ja hankkia vertaistukea tarvitsijalle esimerkiksi kollegalta tai mentorilta. Tiimeissä on tärkeää keskustella, että vastuunjako on tasapuolista ja tehtävät ovat kaikille selkeitä. Työtapoja olisi hyvä kehittää havainnoinnin avulla ja niistä kannattaisi keskustella toisten kanssa. Ryhmä totesi, että mentorointi on hyvä keino keskustella työtavoista ja työn hallinnasta. Paljon on myös kiinni henkilön kalenterin ja ajankäytön hallinnasta. Tässä asiassa esihenkilö voi toimia esimerkkinä. Työajan joustavuudella voidaan helpottaa työkuorman hallintaa. Työtavoista ja parhaista käytännöistä tulee keskustella yhdessä. Asiat kannattaa tehdä kerralla kuntoon tai sitten kalenteroida tietylle aikaa. Työssä tulisi hyväksyä se, että pöytä ei ole koskaan täysin puhdas.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa pohditaan esihenkilöiden työpajan tuloksien pohjalta keinoja kehittää työkykyjohtamista yllä olevien teemojen osalta ja tuodaan esille uusia toimintatapoja, ideoita sekä käytänteitä kehittämiskohteiden tueksi.

6.1 Arvostuksen näyttäminen

Ensimmäinen osa-alue työpajassa oli arvostuksen näyttäminen. Vaikka arvostus monille merkitsee palkkaa ja palkkiota, se ei kuitenkaan ole pysyvä pohja arvostuksen näyttämiseksi. Toki esihenkilö voi hakea tiimiläiselleen hyvästä suorituksesta esimerkiksi pikapalkkion, mutta tärkeämpää on kuitenkin näyttää arvotus sanallisesti. Arvostuksen pohja lähtee siitä, että tiimi on yhtenäinen joukkue, jossa tiedetään toisten roolit ja tehdään ne näkyväksi. Manka & Manka (2016, 3.2., 3.3.) toteavatkin, että roolien selkeys on työn voimaannuttava piirre, joka vahvistaa työn voimavaratekijöitä. Jokaisen tulee olla aidosti kiinnostunut työkavereistaan sekä esihenkilön tiimiläisistään. Niin kuin työpajassakin todettiin, arvostuksen näyttäminen tulisi olla säännöllistä ja toistuvaa. Arvostus myös lisää Elinkeinoelämän keskusliiton (2011, 4) mukaan työn voimavaratekijöitä. Aikaa kohtaamisille ja ihmisille tulisi siis olla tarpeeksi. Esihenkilö voi pitää huolta siitä, että tiimiläiset tietävät toistensa tekemiset järjestämällä yhteisiä tapaamisia ja kannustamalla yhteisiin keskusteluihin. Hän voi omalla esimerkillään näyttää, että on kiinnostunut jokaisesta tiimiläisestään. Tämä lisää samanlaista henkeä myös tiimiläisiin. Esihenkilön kannattaa tarkastella omaa ajankäyttöään siitä näkökulmasta, että mikä on tärkeintä tekemistä ja onko joku tekeminen jopa turhaa. Myös priorisointia kannattaa miettiä; voiko jotain tekemistä ulkoistaa muille toimijoille tai kollegoille?

Jos joku esihenkilön tiimiläisistä ei arvosta omaa työtään itse, on esihenkilön hyvin vaikeaa pelkästään omalla toiminnallaan luoda arvostuksen tunnetta. Arvostus lähtee aina siitä, että itse arvostaa omaa tekemistään. Sen jälkeen on vaikutusta sillä, näyttävätkö muut arvostusta henkilön työtä kohtaan. Esihenkilön on hyvä tuoda tätäkin seikkaa esille tiimissään esimerkiksi yhteisissä palavereissa tai kahdenkeskisissä tapaamisissa. Juutin ja Vuorelan (2015, 7, 22) mukaan keskeisin foorumi työn merkityksen löytymiselle ovatkin yhteiset keskustelut, joita kannattaa säännöllisesti järjestää. Esihenkilö voi näyttää arvostusta myös kysymällä työntekijöiltä asioista arvostavaan

sävyyn. Jokaista tiimiläistä voisi haastaa pohtimaan sitä, että mitä tapahtuu, jos oma työ jääkin tekemättä. Mihin kaikkeen se vaikuttaa? Kenen kaikkien työtä se vaikeuttaa? Yleensä tässä kohtaa henkilö itsekkin huomaa, että omalla työllä on oikeasti merkitystä. Työssä on kuitenkin loppuviimein kyse yhdessä tekemisestä ja onnistumisesta. Yhden henkilön onnistuminen on kaikkien yhteinen ilonaihe. Tiimeihin kannattaa valaa myötäilypeuden tunnetta; ollaan onnellisia myös kavereiden onnistumisista ja tuodaan niitä esille. Arvostetaan kaikki toisten työtä ja muistetaan kiittää siitä.

Arvostuksen kulttuurin luominen ei ole pelkästään esihenkilöiden asia. Arvostuksen näyttämisen suhteen on tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, miten asiat esitetään. Tietyt sanavalinnat tai esimerkiksi käskymuotoiset pyynnöt voivat loukata osaa työntekijöistä. On hyvä tuntee tiimiläisensä kunnolla, että tietää, miten heille kannattaa puhua ja kommunikoida. Juuti ja Vuorelakin toteaa (2015, 4), että esihenkilöiden tulee tuntee alaisensa, että he pystyvät antamaan heille palautetta. Jos esihenkilö tietää, että joku tiimiläisistä on hyvin herkkä, asiat kannattaa esittää hänelle pehmeämmin. Toinen taas saattaa tykätä huumorista, jolloin asioita voi esittää ”ronskimminkin” huumorilla höystettynä. Sanavalinnoissa kannattaa kuitenkin aina olla varovainen, ja jos henkilöä ei tunne kunnolla, kannattaa olla mahdollisimman asiallinen, ettei vahingossakaan loukkaa ketään. Arvostuksen näyttäminen julkisesti voi olla jollekin henkilölle vaivaannuttavaa ja osaa ei halua olla esillä. Näille henkilöille arvotusta kannattaa siis osoittaa mieluummin kahdenkeskisissä tapaamisissa kuin tiimin kesken. Nämä asiat ovat hyvin haastavia toteuttaa, koska kaikki ihmiset ovat erilaisia. Hyvä perusta tälle lähtee kuitenkin siitä, että esihenkilöllä on aikaa tutustua tiimiläisiinsä kunnolla ja luoda tiimiinsä kulttuuria, jossa asioista voidaan keskustella ääneen ja jossa kehuminen on luonteva osa tiimin kulttuuria.

6.2 Säännölliset, vapaamuotoiset kuulumistenvaihdot

Säännölliset, vapaamuotoiset kuulumistenvaihdot olivat työpajan toinen osa-alue. Kuulumistenvaihdot tulisi tuoda osaksi työpaikan normaalia arkea. Esihenkilön tulee Järvisen (2016, Ammatillisen ja persoonallisen minän tasapaino) mukaan olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja kiinnostunut heidän arkisesta työstään. Jo uuden työntekijän aloituksen yhteydessä olisi hyvä sopia yhteinen tapaaminen esihenkilön kanssa pelkästään tutustumiseen ja yleiseen kuulumisten vaihtoon ilman muuta agenda. Näin esihenkilö tutustuisi jo alussa tiimiläisiinsä paremmin. Sarkkisen mukaan (2017) esihenkilö onkin hyvä työkykyjohtaja silloin, kun on tutustunut alaisiinsa ja ottaa heidät kokonaisvaltaisesti huomioon.

Ensimmäisessä keskustelussa olisi hyvä tuoda ilmi, että tällaisia kuulumistenvaihtoja tehdään säännöllisesti, jotta henkilö osaa sitten niihin varautua. Kun nämä tulevat säännöllisesti osaksi tiimin ja työpaikan toimintaa, kaikki tietävät, että oma vuoro tulee säännöllisesti, eikä epätasa-arvon tunnetta synny. Kuulumistenvaihtoa voidaan tehdä kasvotusten tai puhelimen välityksellä. Esihenkilön on tärkeää kalenteroida itselleen hetkiä, kun hän tätä kuulumistenvaihtoa toteuttaa ja olla kartalla siitä, että kaikkia jututetaan tasapuolisesti. Kuulumistenvaihto ja tiimiläistensä tunteminen edistää esihenkilön kykyä toteuttaa myös varhaista puuttumista, jos ongelmia alkaa syntyä. Näin hän huomaa käyttäytymisen muutoksia toivottavasti yhä varhaisemmassa vaiheessa ja vähentää näin riskiä asian etenemisestä liian pitkälle ja pitkiin sairauslomiin.

On tärkeää painottaa sitä, että myös tiimiläiset saavat lähestyä omaa esihenkilöään. Esihenkilö voisi tuoda tätä asiaa esille esimerkiksi tiimipalavereissa. Yhteisten palavereiden avulla myös jatkuva kehittyminen voidaan Järvisen (2016, Arvioivan ja keskustelevan työkuulttuurin rakentaminen) mukaan saada osaksi normaalia käytäntöä, joten yhteiset tiimipalaverit säännöllisesti ovat kuulumisten vaihdon lisäksi myös kehittymisen kannalta tärkeitä. Esihenkilön kannattaa tuoda palavereissa esille, että myös häntä saa lähestyä pelkästään sillä kärjellä, että vaihdetaan kuulumisia. Jos jokin asia ahdistaa, jännittää tai vaikka pelottaa, aina saa soittaa esihenkilölle. Tämä lisää myös arvostuksen tunnetta tiimiläisissä, kun esihenkilö tuo aidosti esille sen, että hänellä on aikaa tiimiläisilleen ja häntä kiinnostaa, mitä heille kuuluu. Nummelinkin (2008, 57–59, 67) toteaa, että tunnustus ja kuuntelu viestii aidosta välittämisestä. Tässä yhteydessä voi tuoda esille myös sen, että esihenkilökin ottaa yhteyttä tiimiläisiinsä silloin tällöin ja kyselee kuulumisia. Näin kuulumistenvaihdosta tulee molemmin suuntaista ja normaali osa työpaikan arkea. Jotta tässä päästään alkuun, työntekijöitä voisi haastaa kertomaan kuulumisia esihenkilölleen jonkin kampanjan avulla. ”Kerro kuulumisistasi esihenkilölle” -viikko voisi olla hauska tapa saada asiaa alkuun. Toki tämä vaatisi sitten esihenkilöiden aikaa kyseisellä viikolla hieman enemmän.

Säännöllisten kuulumistenvaihdon suurimpana haasteena on luonnollisesti aika, sitä ei ole rajattomasti. Etenkin esihenkilöiden työ on hyvin kiireistä. Edellä mainittiinkin, että esihenkilöiden olisi tärkeää tarkastella omaa kalenteriaan ja työtehtäviään; voiko jotain ulkoistaa tai jättää jopa pois? Yksi aikaa säästävä keino kuulumistenvaihtoon olisi hyödyntää kahvi- ja lounastaukoja. Esihenkilö voisi pyytää mukaansa tiimiläisiään lounaalle tai kahville, jossa vapaamuotoinen kuulumistenvaihto tulisi kuin itsestään. Työpäivän aikana on kuitenkin jokaisen pakko pitää taukoja, ja näin nekin tulisivat hyötykäyttöön. Tavoitteena toki olisi, että näiden taukojen aikana ei puhuttaisi työstä, vaan henkilön kuulumisista ja siitä, mistä hän haluaisi itse kertoa. Tällaiset tapaamiset

olisivat varmasti esihenkilöllekin antoisia tilanteita oppia tiimiläisistään lisää ja kertoa myös itsestään. Esihenkilö tulisi näin lähemmäksi omia tiimiläisiään ja heille tulisi myös tunne siitä, että esihenkilö arvostaa heitä, koska haluaa viettää heidän kanssaan aikaa. Lisäksi esihenkilö kannustaisi siihen, että työpäivän aikana tulee pitää taukoja ja huolehtisi, että kukaan ei ”unohdu” työn pariin koko päiväksi. Myös tiimiläisiä voisi kannustaa vastavuoroisesti siihen, että hekin voivat käydä pyytämässä esihenkilöä lounaalle tai kahville.

6.3 Onnistumisten huomioiminen ja palautteen antaminen

Onnistumisten huomioiminen ja palautteen antaminen on esihenkilön, mutta myös tiimiläisten vastuulla. Järvinen (2016, Tuen ja palautteen tarve) toteaa, että palautetta annetaan usein liian vähän, vaikka työntekijät tarvitsisivat palautetta onnistumisten vahvistamiseksi ja arvostuksen tunteen lisääntymiseksi. Juuti ja Vuorela (2015, 4, 7) lisäävät, että myönteinen palaute auttaa työntekijöitä kohtaamaan vaikeita töitä ja myönteinen suhde kannustaa alaisia heidän työssään. Joskus vertaispalaute omalta tiimiläiseltä voi olla jopa arvokkaampaa, kuin esihenkilön antama. Sen vuoksi palautteen antaminen tulisi olla osa organisaatiokulttuuria. Tätä asiaa on OP Oulussa tarkoitus alkaa pilotoimaan yhdessä tiimissä, jonka jälkeen se voisi tulla osaksi jokaisen tiimin arkea. Palautetta voi antaa jokainen jopa tiimirajojen yli. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on taito, jota jokainen voi harjoitella. Esihenkilö voi tuoda omalla toiminnallaan ja esimerkillään palautteen antamisen kulttuuria työyhteisöön, mutta paljon on myös työntekijöiden vastuulla. OP Oulussa on tapana pitää kerran vuodessa yhteinen henkilöstön koulutuspäivä, johon yhtenä aihealueena voisi olla palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Näin koko henkilöstö oppisi palautekulttuuriin ja osaisi antaa myös toinen toisilleen palautetta. Onnistumisten huomioimisen ei tarvitse olla pelkästään esihenkilön vastuulla, vaan työkaverit voivat huomioida toistensa onnistumisia ja antaa niistä palautetta, jolloin työhyvinvointi lisääntyisi ja työkyky paranisi.

Palautteen antamisessa ja onnistumisten huomioimisessa voidaan hyödyntää myös sähköisiä kanavia. OP Oulussa on käytössä yhteinen ”Pankkielämää”-kanava, johon onnistumisia voitaisiin jakaa entistä säännöllisemmin ja myös työkaverilta työkaverille. Lisäksi palautetta voisi antaa työpaikan käyttämällä JoPo-alustalla. Yhteisissä palaverieissakin voitaisiin tuoda esille kavereiden onnistumisia ja jopa jakaa omiakin onnistumistarinoita sekä kannustaa palautteen antamiseen. Näiden avulla työkaverit saisivat vinkkejä omaan tekemiseensä. Tiimiläiset voisivat vinkata toistensa onnistumisista myös suoraan esihenkilölle, koska esihenkilö ei aina onnistumisia voi itse

edes huomata. Kun kulttuuri on avointa, palautetta voidaan ylipäättään antaa enemmän. Myös työntekijä itse voi kertoa onnistumisistaan esihenkilölle. Tästä kannattaa muistuttaa tiimiläisiä henkilökohtaisissa ja yhteisissä tapaamisissa. Mitä enemmän näitä ehditään pitää, sitä säännöllisemmäksi palautteen antaminen ja onnistumisten huomioiminen tulee. Tämä opettaa myös työntekijöitä refleктоimaan omaa tekemistään ja kertomaan siitä aktiivisemmin muillekin. Myös epäonnistumisia kannattaa jakaa työkavereille, koska kaikki oppivat niistä. Epäonnistumisia ei tarvitse hävetä. Esihenkilö voi omalla esimerkillään tuoda tätäkin puolta esille ja kannustaa tiimiläisiään avoimeen keskusteluun myös näiden tilanteiden osalta ja esimerkiksi jakaa myös omia epäonnistumisiaan, jolloin siitä tulee normaali osa työarkea.

Esihenkilön on tärkeää tuntea tiimiläisensä, että osaa antaa palautetta oikein. Esihenkilö voi itsekin kehittyä palautteen antamisessa erilaisten koulutuksien ja vertaistuen avulla. Tässä asiassa esihenkilöt voisivat sparrailla toisiaan. OP Oulussa jokainen työntekijä tekee itselleen kehityssuunnitelman kerran vuodessa. Tätä suunnitelmaa olisi hyvä tarkastella säännöllisesti vuoden aikana esihenkilön kanssa, jolloin palautteen antaminen tulisi osana suunnitelman tarkastelua. Esihenkilö ja työntekijä olisivat ajan tasalla siitä, missä nyt mennään ja mitä pitäisi vielä tehdä, että suunnitelma toteutuisi. Tällöin myös työntekijä voisivat antaa palautetta esihenkilölle siitä, miten hän voisi mahdollistaa kehityssuunnitelman toteutumisen ja missä hän voisi erityisesti työntekijää tukea. Yksi esihenkilöistä toi esille, että käyttää määrämuotoista pohjaa palautteen antamisen tueksi. Tätä käytäntöä kannattaisi jakaa myös muille esihenkilöille. Palautteen antamisen olisi tärkeää olla säännöllistä ja tällaisella pohjalla sitä voisi antaa jokaiselle tiimiläiselle esimerkiksi kerran kuukaudessa tai vaikkapa kerran kahdessa kuukaudessa riippuen siitä, mikä esihenkilölle on paras aikataulu. Näin palautteen antamisesta tulisi kuitenkin säännöllinen osa esihenkilön arkea.

6.4 Työkuorman vähentäminen

Neljäntenä osa-alueena työpajassa pohdittiin työkuorman vähentämistä. Pohjana tälle on ymmärrys siitä, mistä henkilön kuormituksen tunne johtuu. Manka & Manka (2016, 4.4., 6.4.) toteaa myös, että henkilöt voivat kokea työstä syntyvää painetta joko työhyvinvointia heikentäväksi tai haastavaksi. Näiden ero on tärkeää tunnistaa. He lisäävät, että työstressi voi olla myös positiivinen asia. Jokaisen työntekijän olisi tärkeää osata käsitellä työstä aiheutuva paine. Esihenkilön siis tulee tuntea tiimiläisensä ja keskustella heidän kanssaan asiasta avoimesti ja haastaa ajattelemaan

stressiä myös positiivisesta näkökulmasta. Pohjana näille keskusteluille on, että esihenkilö on keskustellut tiimiläistensä kanssa säännöllisesti ja vaihtanut myös kuulumisia. Näin esihenkilöllä on parempi ymmärrys henkilön vapaa-ajan tilanteesta, koska kuormituksen tunne voi tulla myös vapaa-ajan haasteista. Keskusteluissa on hyvä tuoda esille, että sopiva määrä stressiä mahdollistaa parempiin työsuorituksiin ja stressin puuttuminen voi johtaa jopa työssä tylsistymiseen. Stressinhallintavalmiuksien parantaminen koulutuksen avulla on Elinkeinoelämän keskusliiton (2011, 14) mukaan tärkeää ja siihen liittyvää koulutusta voisi harkita työntekijöille myös OP Oulussa.

Suonsivun (2014, 66–67) ja Nummelinin (2008, 69–70) mukaan työn hallinnan toimenpiteitä edistämällä voidaan hallita työn kuormitusta. Näitä keinoja ovat esimerkiksi koulutus, työnohjaus, työkierrot sekä työn mukauttaminen ja suunnittelu. Kun esihenkilö on perillä siitä, mistä kuormitus johtuu, hän pystyy omilla toimenpiteillään puuttua siihen. Esihenkilön tulee ottaa työntekijän tunne tosissaan eikä vähätellä sitä. Työaikojen joustavuudella ja esimerkiksi lyhennetyllä työajalla voi olla vaikutusta kuormituksen tunteeseen myönteisesti. Myös työtehtävien keventäminen voi auttaa kuormituksen tunteeseen. Alahautala ja Huhta (2018, 3.9.1) toteavatkin, että työntekijöiden kuormitusta voidaan helpottaa työhön, sen organisointiin tai työaikoihin liittyvillä järjestelyillä eli erilaisilla työn muutoksilla, jotka ovat tehokkaampi tapa työn kuormituksen vähentämiseen kuin henkilöstömäärän kehittäminen. Tarvittaessa tueksi kannattaa ottaa työterveyshuolto. Mielestäni työn sisällön pohtiminen sekä sen kehittäminen ja mukauttaminen on tärkeämpää ja siihen kannattaisi esihenkilöiden näissä tilanteissa keskittyä enemmän kuin pelkästään työaikoihin liittyvillä järjestelyillä, koska ne eivät yksinkertaisesti ole kaikissa tilanteissa mahdollisia tai toteutettavissa olevia kaikille. Myös työnohjaus ja mentorointi ovat keinoja, joita yrityksen ja esihenkilöiden kannattaisi ehdottomasti jatkossa hyödyntää.

Kuormituksen tunne voi johtua siitä, että työntekijän osaaminen ei ole vaaditulla tasolla, mikä on Alahautalan ja Huhtan (2018, 1.3.) yksi työkykyyn olennaisesti kuuluva osa-alue. Myös Työterveyslaitoksen työkykytalon toisena kerroksena on oppiminen. Elinikäinen oppiminen on työelämässä erittäin tärkeää. Jos osaaminen ei ole vaaditulla tasolla, aiheuttaa se myös virheitä, jotka kuormittavat työntekijöitä entisestään. Esihenkilöiden tulisi järjestää työntekijöille tarvittaessa lisää koulutusta tai vertaistukea työtehtävien suorittamiseen ja pitää huolta siitä, että osaaminen on työntekijöillä vaaditulla tasolla. Osaamisalueiden ylläpitoon olisi järkevää mieltä erillistä järjestelmää tai Excel-kirjanpitoa, jolla osaamista pystyttäisiin seuraamaan yksilötasolla.

Jos osaamisen kehittäminen ei pidemmällä tähtäimellä auta, tulisi harkita työntekijän siirtymistä erilaisiin tehtäviin. Myös korvaava työ on Kevan (2021b) mukaan yksi vaihtoehtoinen keino kuormituksen hallintaan ja vaihtoehto sairauspoissaoloille. Tärkeää on kannustaa jokaista tiimiläistä pyytämään apua, kun sitä tarvitsee. Yksin asioiden kanssa painiskelu vain lisää kuormituksen tunnetta ja vie resursseja. Myös oman kalenterin hallinta ja priorisointi ovat tärkeä osa kuormituksen tunteen hallintaa. Tehtäviä ei kannata loputtomasti siirtää eteenpäin vaan ne kannattaa tehdä mahdollisimman pian pois alta. Jos ja kun asioita jää tekemättä, ne kannattaa listata ylös tai vaikka kalenteroida seuraaville päiville. Oman kalenterin hallinta ja priorisointi ovat taitoja, joita jokainen voi opetella. Tämä aihealue voisikin olla henkilöstön koulutuspäivän yksi aiheista. Työntekijöille on tärkeää tuoda esille myös se, että kaikkia asioita ei koskaan saa tehtyä ja se on täysin normaalia. Kun asiat ovat kuitenkin ylhäällä tai kalenteroituna, niistä on helppo jatkaa seuraavana päivänä eivätkä ne kuormita muistia.

Mannermaa (2018, 284, 288) toteaa, että työntekijöiden vastuulla on kertoa kuormittavista tilanteista. Ensisijainen vastuu siis on aina henkilöillä itsellään. Nummelin (2008, 99–101) painottaa myös sitä, että myös kollegat voivat tehdä ensimmäisiä havaintoja henkilön työkyvyn heikkenemisestä. Tällöin asia on tärkeä ottaa puheeksi heti ja myös kollegat voivat ilmaista huolta toisistaan esihenkilölle. Mielestäni tämä asia kannattaa ottaa puheeksi tiimien yhteisissä palaverissa ja kannustaa kaikkia kertomaan havainnoista esihenkilöille. Kess ja Seppänen (2011, 68) tuovat esille, että uupumukset johtuvat yleensä epätasaisesta kuormittavuudesta. Jos joku tiimiläisistä kokee kuormituksen tunnetta, olisi hyvä pohtia asioita myös tiimin kesken. Tärkeää olisi varmistaa, että vastuunjako ja tehtävät ovat kaikille selkeitä. Myös Nummelin (2008, 99–101) toteaa, että vastuun ja työnjaon epäselvyydet voivat olla yhteydessä heikentyneeseen työkykykokemukseen. Yhdessä kannattaisi pohtia myös sitä, voitaisiinko tehtäviä jakaa uudelleen tai esimerkiksi kierrättää tiimiläisten kesken. Tämä lisäisi päivien vaihtelevuutta ja mielekkyyttä työn tekemiseen. Myös työtapojen jakaminen olisi tämän myötä helpompaa ja jokainen oppisi tehokkaimmat tavat tehdä työtä. Havainnointia tai tehtäväkiertoja kannattaisi hyödyntää kuormituksen tunteen hallinnassa. Omista työskentelytavoista kannattaisi puhua ääneen esimerkiksi tiimin yhteisissä palaverissa. Uusien työtapojen myötä kuormituksen tunne voisi vähentyä merkittävästi. Myös mentoroinnin avulla kokeneemmat työntekijät voisivat jakaa keinoja kuormituksen hallintaan ja tehokkaampiin työtapoihin. Mentorointia kannattaa siis OP Oulussa edelleen jatkaa ja siihen kannattaa kannustaa erityisesti tuoreita työntekijöitä tai sellaisia, joilla kuormituksen kanssa on haasteita.

Työ on lähes kaikille varmasti välillä kuormittavaa. Toisille tunne on yleisempi kuin toisille. Kun yrityksessä, niin kuin OP Oulussa, ihmiset tekevät monenlaisia työtehtäviä, olisi hyvä tuoda esille jokaisen tekemisiä. Näin työntekijät huomaisivat, että muillakin on paljon tehtävää ja se kuuluu työhön. Kuormituksen tunteen hallinnassa on tärkeää, että työpaikalla tiedetään ihmisten työn sisältö ja tehtävät. Tätä olisi hyvä avata entisestään. OP Oulussa on oma Viestintä-osasto, joka tekee paljon uutisia erilaisista aiheista. Viestintä voisikin alkaa tekemään yhä enemmän uutisia siitä, mitä eri työtehtävissä työskentelevät ihmiset oikeasti arjessa tekevät. Näin työntekijät ymmärtäisivät paremmin, miten oma tekeminen mihinkin vaikuttaa ja kuormituksen tunne muuttuisi ehkä suhteellisemmaksi. Myös tiimin ulkopuolisilta henkilöiltä voi oppia tehokkaampia työtapoja sekä tapoja hallita kuormituksen tunnetta. Lisäksi avun pyytäminen helpottuisi, kun jokainen tietäisi, mitä työkaveri tekee ja mikä hänen erityistä osaamistaan on. Avun saamisen helpottuminen vähentäisi varmasti kuormituksen tunnetta entisestään.

Pohdittujen osa-alueiden yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilöitä vaaditaan paljon, mutta keinoja työkykyjohtamisen kehittämiseen on. Työterveyslaitoksen (2021d) mukaan työnantajan tulee huolehtia, että esihenkilöt osaavat tunnistaa varhaisen tuen tarpeen ja tukea työkykyä. Tätä asiaa kannattaa yrityksessä tarkastella, koska se on esihenkilöiden työkykyjohtamisen perusta ja edellytys toimivalle työkykyjohtamiselle. Asioiden tueksi kannattaa tarvittaessa järjestää koulutusta. Ajan puute on isoin haaste toteuttaa työkykyjohtamista. Yhtenäisten toimintatapojen ja kulttuurin luominen on kuitenkin tärkeässä roolissa toimivan työkykyjohtamisen kokemukseen. Esihenkilöiden tulee tuntea tiimiläisensä ja käyttää tutustumiseen sekä kuulumistenvaihtoon aikaa. Tällöin varhainen puuttuminenkin on helpompaa. Nämä keinot vastaavat tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen siitä, mitä keinoja ja käytänteitä esihenkilöt voisivat työkykyjohtamisen tueksi saada.

Vaikka esihenkilöllä on tärkeä rooli työkykyjohtamisessa, ei hän kuitenkaan yksin pysty olemaan siitä vastuussa. Jokainen työntekijä on lähtökohtaisesti itse vastuussa omasta työkyvystään ja sen kokemuksesta. Kun omalla toiminnalla haluaa vaikuttaa myönteisesti avoimeen yrityskulttuuriin ja vuorovaikutukseen, päästään työkyvyn edistämiseksi jo pitkälle. Esihenkilö on tukena tällä matkalla ja kannustaa tiimiläisiä tähän. Esihenkilöiden työkykyjohtamista voidaan tukea myös kouluttamalla työntekijöitä edellä mainittujen osa-alueiden osalta. Tiimiläisiä kannattaa kannustaa huomioimaan muita ja tarvittaessa puuttumaan hälytysmerkkeihin. Esihenkilön kannattaa hyödyntää muiden osaamista ja kannustaa työyhteisössä tarkastelemaan toisten tekemistä sekä

hyödyntää mentorointia ja tehtäväkiertoja. Myös nämä keinot tukevat esihenkilön työkykyjohtamista.

Jos esihenkilön omat keinot eivät enää riitä, kannustaa Keva (2021a) hyödyntämään myös ammatillisen kuntoutuksen keinoja työkyvyn parantamiseksi. Näitä ovat työkokeilut, työhönvalmennus ja koulutukset, jotka ovat jo edelläkin tulleet esille. Vaikka työkyky on pitkään mielletty enemmän fyysiseksi asiaksi, voidaan tämän opinnäytetyön perusteella todeta, että suurempi merkitys on psyykkisillä asioilla. Kun työpaikalla on avoin, innostava ja välittävä kulttuuri, työntekijät kokevat työkykynsä paremmaksi. Näihin asioihin panostaminen on varmasti jokaisen yrityksen tulevaisuuden tekemisen keskiössä ja esihenkilöillä tulisi olla näihin asioihin riittävästi aikaa. Lopuksi voidaan todeta, että esihenkilöiden työkykyjohtamiseen löytyi tutkimuksen myötä useita uusia toimintatapoja ja käytänteitä, joita hyödyntämällä työkykyjohtaminen voi olla entistä toimivampaa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyö ratkaisi sille asetetut tutkimusongelmat hyvin ja tuloksista saatiin muodostettua kehittämissuhteita esihenkilöiden työkykyjohtamisen tueksi. Valitut tutkimusmenetelmät tukivat tutkimusprosessia ja niiden avulla saatiin halutut tiedot esiin. Työntekijöiden kyselyyn saatiin todella hyvä vastausprosentti, jonka johdosta voitiin todeta, että kyselyn tulokset olivat luotettavia. Esihenkilöiden työpajaan osallistuivat aktiivisesti lähes kaikki esihenkilöt ja konkreettisia kehittämissuhteita ideoitiin runsaasti sekä onnistuttiin jakamaan käytänteitä muiden kanssa. Tulokset tukivat OP Oulun esihenkilöiden työkykyjohtamista, mutta voivat yleisesti olla hyödynnettävissä myös muissa yrityksissä. Kokonaisuutena työn tekijä oli hyvin tyytyväinen tutkimusmenetelmien onnistumiseen sekä tuloksiin. Jatkotutkimusaiheena voisi olla, että onko ideoita saatu käytäntöön ja ovatko ne tuottaneet haluttuja tuloksia esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisen ja tuloksellisuuden lisääntymisen osalta. Alla olevissa luvuissa pohditaan vielä tarkemmin opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä.

7.1 Luotettavuuden arviointi

Yksi keskeinen tunnusmerkki tieteellisessä tiedossa on luotettavuus. Se kohdistuu sekä tutkimusmenetelmiin, -prosesseihin sekä -tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan vakuuttavuuden käsitteestä. Kehittämistoiminnassa tärkeää on tiedon käyttökelpoisuus ja näin hyödyllisyys. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetti tarkoittaa suoraan luotettavuutta eli mittarien ja tutkimusmenetelmien toimivuutta. Tarkoituksena on saada tilanne, jos tutkimustulokset ovat yhdensuuntaisia ja eri kantilta kuvatut väittämät kuvaavat samaa asiaa. Tärkeää on myös validius eli toistettavuus -toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen ja saada näin samoja tuloksia aikaan. Tämä on kuitenkin vaativaa erityisesti sosiaalisissa tilanteissa, koska eri tilanteissa ei voida saada täysin samanlaista ryhmätyöskentelyä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.) Näitä käsitteitä käytetään enemmän määrällisen tutkimuksen puolella, koska käsitteet perustuvat vain yhteen konkreettiseen todellisuuteen. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä sosiaalista todellisuutta. Näitä käsitteitä on tämän vuoksi hylätty tai korvattu laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.2.)

Laadullisen tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava, kun tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia eivätkä teorian muodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tekijät. Luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijaa itseään sekä hänen rehellisyyttään, koska arvioinnin kohteena ovat hänen valintansa, ratkaisut ja teot. Luotettavuutta tulee arvioida jokaisen valinnan kohdalla. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan tutkimustekstissään mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä ratkaisuja on tehty ja miksi sekä arvioida näitä ratkaisuja tavoitteiden kannalta. Jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen, joten toistettavuus ei ole luotettavuuden kriteeri. Laadullisen tutkimuksen tulee kuitenkin olla teoreettisesti toistettava, joka tarkoittaa sitä, että lukija päätyy tutkimustekstissään samaan lopputulokseen kuin tekijä. Tämä edellyttää käytettyjen periaatteiden ja kulun tarkkaa kuvaamista sekä päättelyn havainnollistamista. Tutkimuksen tulee olla myös puolueeton. Tarkastelussa tulee pohtia tutkijan roolin merkitystä tutkittavaan yhteisöön ja sen läpinäkyvyyttä. (Vilka 2021, Tutkimuksen luotettavuus.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta on tärkeää arvioida kokonaisuutena, jolloin sisäisen johdonmukaisuus korostuu. Tutkimuksen tarkoitus on tärkeää eli se, mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Myös tutkijan oma sitoumus on tärkeää. Tutkimuksen on oltava tutkijalle tärkeä ja hänen tulee tunnistaa omat odotukset. Aineiston keruuta tulee arvioida: miten se on tapahtunut, millaisia menetelmiä on käytetty ja millaisia ongelmia on havaittu. Tutkimuksen tiedonantajia tulee myös arvioida ja todeta, millä perusteella heidät on valittu. Aineistoa kannattaa analysoida ja arvioida, miten johtopäätöksiin ja tuloksiin tultiin. Tutkimuksen luotettavuudessa tulee todeta, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja raportti luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3.) Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkijalla on tarpeeksi aikaa tehdä tutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.4).

Laadullisen tutkimuksen validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Sisäinen validiteetti painottaa, että tutkimus ei perustu keskenään ristiriitaisiin lähtöoletuksiin. Ulkoinen validiteetti taas varmistaa, että tehdyt tulokset vastaavat aineistoa. Myös tätä näkökulmaa voidaan siis hyödyntää tutkimuksellisessa kehittämisessä. Vakuuttavuuden käsite tarkoittaa sitä, että tutkijan on pystyttävä vakuuttamaan tiedeyhteisö tutkimusta koskevien valintojen ja tulkintojen näkyvyydestä. Näytettävä aineisto ja siihen perustuva argumentaatio tulee olla avointa ja näin vakuuttaa tutkimuksen pätevyydestä. Myös johdonmukaisuus on tärkeää. Tutkimusaineiston kerääminen ja analyysi tulee olla huolellista ja kuvattuna läpinäkyvästi. Tärkeää on tuoda esiin analyysin epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät tekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 122–124.)

Yksi kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnin näkökulma on myös kysymys toimijoiden sitoutumisesta. Toiminta on sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Heidän sitoutumisensa vaikuttaa aineistojen, tuotosten ja metodien luotettavuuteen. On tärkeää tietää, missä vaiheessa toimijat eivät ole aktiivisesti osallistuneet kehittämiseen, koska tutkimuksen virhemarginaali kasvaa, jos toimijat eivät osallistu kaikkiin vaiheisiin. Tutkimuksesta saatujen tietojen tulee olla käyttökelpoista ja siirrettävissä. Pragmaattinen käsitys todellisuudesta tarkoittaa kysymystä tiedon käyttökelpoisuudesta. On todettu, että tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. Käytäntö on siis aina totuuden kriteeri ja näin tiedolla on sosiaalinen konteksti. Kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten tulee olla hyödynnettävissä. Arviointiaineistojen pohjalta on tavoitteena saada selkeitä toimintasuosituksia. Tutkimustulosten tulee olla yleistettävissä käytännön toiminnassa ja niiden tulee pystyä leviämään toimintajärjestelmässä. (Toikko & Rantanen 2009, 123–125.)

Laadullisen tutkimuksen yleisyys voidaan tuoda esille monella eri tavalla. Se voi olla esimerkiksi yleispätevä eettinen periaate, ohje tai väite. Yleistäminen tulee tehdä aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. Tulkinta syntyy tutkijan, teorian ja tutkimusaineiston vuoropuhelulla. Tutkimustulosten yleistettävyydestä ei laadullisessa tutkimuksessa tule olla huolissaan. Tavoitteen on enemmän mielenkiinnon herättäminen ja yleisen ymmärryksen lisääminen. Tutkija osoittaa kykynsä tarkastella tutkittavaa asiaa yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Tähän liittyy taito yhdistää eri havaintoja. Tulkintojen tulee olla tarpeeksi syvällisiä ja kestäviä. Tutkimustulosten tulee vastata tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. (Vilka 2021, Tulkinnan yleistäminen.)

Reliabiliteetin käsite näkyi tässä opinnäytetyössä, vaikka se ei ollutkaan määrällinen tutkimus. Tutkimustuloksien haluttiin olevan yhdensuuntaisia ja ristiriidattomia. Toistettavuus taas oli tässä tutkimuksessa hieman haasteellinen luotettavuuden arviointimenetelmä, koska tutkimustulokset koostuivat työpajatyöskentelyssä havaituista asioista. Myös validiteetti liittyi tutkimustyöhön, koska tutkimusta haluttiin lähteä toteuttamaan tilanteesta, jossa alkuoletamat eivät olleet ristiriidassa keskenään. Lisäksi tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen oli hyvin tärkeää vastata aineistoa, josta ne on koostettu, että tutkimusta voitiin pitää luotettavana. Tutkijan mielestä nämä asiat onnistuivat opinnäytetyössä hyvin.

Opinnäytetyö oli pääasiassa laadullinen tutkimus, joten luotettavuuden arvioinnissa oli tärkeää käyttää vakuuttavuuden käsitettä. Aineiston ja argumentaation haluttiin vakuuttavan tutkimuksen

pätevyydestä. Tutkimusaineisto pyrittiin keräämään huolellisesti ja monipuolisesti –hyväksi käytettiin sekä henkilöstölle toteutettua kyselyä että esihenkilöille toteutettua työpajamenettelyä. Tutkimusprosessi toteutettiin johdonmukaisesti ja kuvattiin läpinäkyvästi. Haasteena oli se, että esihenkilöt saatiin työpajamenettelyssä vastaamaan avoimesti ja luottamuksella niin, että tulokset olivat todenmukaisia. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi tutkijan oma sitoutuminen kehittämistyöhön. Hän oli mukana tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja varmisti näin, että virhemarginaali ei kasva. Tärkeintä tutkimustuloksissa oli niiden käyttökelpoisuus. Pyrkimyksenä oli, että saatujen tietojen perusteella pystytään luomaan konkreettisia kehittämissuhteita yritykselle esihenkilöiden työkykyjohtamisen tueksi. Näin tutkimuksen tärkein tavoite oli, että tulokset ovat konkreettisia ja kohdeyrityksen hyödynnettävissä. Näiden seikkojen vuoksi voidaankin todeta, että tärkein osa luotettavuuden arviointia oli tässä työssä juuri käyttökelpoisuus. Tuloksien tuli olla käytännön toiminnassa yleistettävissä niin, että niistä oli konkreettista hyötyä yritykselle. Tutkija oli tuloksiin tyytyväinen ja uskoi, että niistä olisi konkreettista hyötyä.

7.2 Tutkimusetiikka

Tutkimuksen tekeminen kietoutuu usealla tavalla tutkimusetiikkaan ja näin ollen hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Sen tulisi kulkea mukana aina ideointivaiheesta tutkimustulosten julkaisuun. Kaikki ovat velvoitettuja noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin sekä rahoittajiin. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija noudattaa eettisiä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. Tällaisia ovat menetelmät, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tutkijan tulee osoittaa, että on tutkimuksessa hallinnut johdonmukaisesti tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulokset. Tulosten tulee antaa uutta tietoa tai esittää, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää uudella tavalla. Lisäksi tutkijan tulee noudattaa vilpittömyyttä, rehellisyyttä, tarkkuutta sekä huolellisuutta. (Vilka 2021, Tutkimusetiikka.) Merkittävä hyvän tutkimuksen kriteeri on sisäisen johdonmukaisuus. Argumentaatio eli miten ja millaisia lähteitä tutkija käyttää, on myös tärkeää. Tutkijan tulee tietää, mitä on tekemässä. Tutkimuksen on oltava eettisesti kestävä eli laadukas ja luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5.2.)

Tutkimusetiikan mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa eettisesti oikeita ja vastuullisia toimintatapoja. Epärehellisyys ja tieteeseen kohdistuvat loukkaukset on tunnistettava ja niitä tulee torjua kaikilla tieteenaloilla. Tutkijan eettisiä ratkaisuja ja uskottavuutta ei voi erottaa toisistaan.

Hänen tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja. Tutkimus-, arviointi- sekä tiedonhankintamenetelmien on oltava eettisesti kestäviä. Myös muiden tutkijoiden työ tulee ottaa huomioon. Loukkauksia voivat olla esimerkiksi puutteellinen viittaaminen aiempiin tutkimustuloksiin, tulosten puutteellinen kirjaaminen, samojen tulosten julkaiseminen uusina tai tutkimusmenetelmien huolimaton raportointi. Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä tulee informoida kattavasti tutkimuksesta. Aineiston keräämiseen käytettyjen menetelmien tulee olla luotettavia ja tutkimustulosten esittämistapaan tulee kiinnittää huomiota. Myös mahdolliset anonymiteetti-ongelmat tulee ottaa huomioon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5.3., 5.4.1.)

Anonymiteetti oli yksi tärkeimmistä eettisistä kysymyksistä tässä työssä. Oli tärkeää varmistaa, että osallistujien anonymiteetti säilyi. Työpajamenettelyssä esille tulleita havaintoja ei yksilöity vaan ne esitettiin tutkimuksessa yleisesti. Lisäksi työntekijöille toteutettu kysely toteutettiin anonymistia ja taustakysymyksenä kysyttiin pelkästään vastaajan ikää. Työskentelyn alussa osallistujille kerrottiin, että kenenkään havaintoja/kommentteja ei tulla nostamaan esille yksilötasolla, vaan ne olivat koko haastateltavan ryhmän mielipiteitä yleisesti. Tulosten käsittelyssä ja julkaisussa pidettiin huolta siitä, ettei kenenkään nimi nouse esille. Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkija oli työssään huolellinen, tarkka ja rehellinen. Käytetyt menetelmät olivat eettisesti kestäviä ja luotettavia.

Epärehellinen toiminta voidaan jakaa vilppiin ja piittaamattomuuteen. Vilpillä tarkoitetaan tiedon vääristelyä, sepittelyä ja plagiointia. Piittaamattomuus taas viittaa tutkijan puutteellisiin taitoihin ja tietoihin. Mitä huolellisemmin ja tarkemmin tutkimuksessa on käytetty lähdeviitteitä, sitä paremmin tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Lisäksi edellytetään, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu sekä raportoitu laadukkaasti. Tutkimuksessa tulee kunnioittaa toimeksiantajaa ja tutkittavia ja tuoda esille tutkijan suhde tutkittavaan asiaan. Parhaimmillaan työelämän tutkimus on emansipatorinen, joka tarkoittaa, että se edistää eri ammatti- ja toimialojen sekä muiden sidosryhmien ajattelu- ja toimintatapoja sekä yhteistoimintaa. Se kyseenalaistaa olemassa olevaa tietoa sekä ajattelutapoja ja tuottaa uusia ideoita sekä näkökulmia. Tutkimuksella on tärkeää olla käytännön merkitys ja sen tulee ratkaista sille asetettu tehtävä. (Vilkkä 2021, Tutkimusetiikka.) Tutkimuksessa käytettiin tarkasti lähdeviitteitä ja se toteutettiin laadukkaasti. Tutkimus toi uusia näkökulmia ja ideoita työkykyjohtamiseen, joten sillä oli käytännön merkitys yrityksen toimintaan. Tutkimus ratkaisi sille asetetun tavoitteen, koska tutkimusmenetelmien avulla pystyttiin esittämään haluttuja kehittämissuhteita.

Kehittämistyössä tavoitteiden täytyy olla korkean moraalien mukaisia. Kehittämistyössä on aina kyse inhimillisestä toiminnasta, joten työssä toimivien rajoitukset ja vajavaisuudet ovat myös työn itsensä rajoituksia ja vajavaisuuksia. Työelämälähtöisien kehittämistöiden tutkimusetiikassa pätevät samat normit kuin tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien on tiedettävä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet, mitä tutkija on tekemässä sekä mikä tutkittavien rooli työssä on. Luotettavimmat tulokset saadaan, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä voidaan taata. Osallistujille on tärkeää kertoa tämä seikka ja varmistaa, että he ymmärtävät oman osansa tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen ongelman tarkastelussa on totuuskysymysten lisäksi tärkeää erottaa toisistaan havaintojen puolueettomuus ja luotettavuus. Tärkeää on tarkastella, vaikuttaako tutkijan ikä, uskonto, sukupuoli tai kulttuuri siihen, mitä hän havainnoi ja kuulee. Mikäli näin on, se kannattaa tutkimuksessa myöntää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.1.)

Yksi tärkeä eettinen kysymys on myös suostuttelun ja pakottamisen raja. Yleensä kehittämistyössä pidetään oletuksena sitä, että yrityksen henkilökunta osallistuu toimintojen kehittämiseen. Kehittämistyön eettisyyden kannalta tärkeää on myös epärehellisuuden välttäminen. Tähän kuuluu plagioinnin välttäminen sekä muiden tekstien, että omien tutkimusten kohdalla. Toisten tutkijoiden osallisuutta tutkimukseen ei saa myöskään vähätellä. Tuloksia ei voida yleistää kriittikittömästi ja raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. Määrärahoja ei saa käyttää kehittämistyössä väärin. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Tässä opinnäytetyössä oletettiin, että esihenkilöt tulevat suostumaan ryhmätyöskentelyyn, koska sen oli tarkoitus kehittää yrityksen työkykyjohtamista. Ketään ei kuitenkaan pakotettu osallistumaan, halukkaat saivat jäädä ryhmätyöskentelystä pois. Työssä pyrittiin olemaan täysin rehellinen. Työhön ei plagioitu toisten tekstejä tai tutkimuksia. Tuloksia arvioitiin kriittisesti ja tehtiin yleistyksiä vasta arvioinnin jälkeen. Yleistyksiä tehtiin vain yrityksen toimintatapojen osalta, ei yleisesti valtakunnallisella tasolla. Raportointia pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman täydellisesti ja oikeanlaisesti. Määrärahoja kehittämistyöhön ei saatu.

Eettisessä tarkastelussa on myös tärkeää tiedostaa, kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja miksi siihen ylipäätään ryhdytään. Lisäksi tulee tunnistaa, kuka päättää lopullisen aiheen. Alkuperäinen aihe voi myös täsmentyä prosessin edetessä. (Ojasalo ym. 2014, 49.) Opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön kanssa. Perusteluina valinnalle oli aiheen ajankohtaisuus ja yrityksen osalta tarve kehittää sitä. Tutkimuksen kohde valittiin siis sekä tutkijan että tutkittavan yrityksen ehdoilla. Yhteiskunnallisestikin työllä voisi olla merkitystä, sillä

työkykyjohtamisen tärkeys on korostunut parin viimeisen vuoden aikana koronaviruspandemian vuoksi. Muut yritykset voisivat saada tutkimuksesta hyviä vinkkejä omaan työkykyjohtamiseensa, vaikka tuloksia ei yleisesti voitukaan yleistää.

Kehittämistyön eettisyyteen kuuluu myös selvittää oikeudelliset kysymykset ja tarvittavien sopimusten luonne, tekijöiden oikeudet sekä työn tulosten omistusoikeudet. Kerätty tieto pidetään luottamuksellisena ja säilytetään huolellisesti. Tutkittaville kerrotaan avoimesti, miksi tietoa kerätään, miten sitä käytetään ja säilytetään. Tuloksia ei vääristellä vaan ne tuodaan julki kriittisen arvioinnin jälkeen sellaisenaan. Teksteihin, jotka ovat lainattu muiden teoksista, merkitään aina lähteet. Tutkimuksen suhteen ei anneta turhia lupauksia, vaan luvataan tehdä työ parhaan kyvyn mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 49.) Oikeudelliset kysymykset eivät olleet tämän työn eettisyyden kannalta niin keskeisiä, koska työ ei ollut niin salassa pidettäviin aiheisiin sitoutunut. Tulosten omistusoikeudet säilyivät tekijällä. Kohdeorganisaation eettiset säännöt otettiin myös työn tekemisessä huomioon esimerkiksi anonyymiteetin osalta. Tutkimuksesta syntyneet kehitysehdotukset pyrkivät auttamaan yrityksen työkykyjohtamisen kehittämistä, mutta lupauksia niiden toimivuudesta ei voitu antaa.

LÄHTEET

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alahautala, Tiina & Huhta, Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä -työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 19.6.2021. Alma Talent -verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria -EK:n työkykyjohtamisen malli. Hakupäivä 1.11.2021. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. Työkykyjohtamisen malli. Hakupäivä 20.5.2022. https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisen_malli.pdf.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustudkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Hakupäivä 12.10.2022.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Esimiesliitto 2019. Hyvä esimies pitää huolta omasta jaksamisestaan. Hakupäivä 15.11.2021. <http://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe20153/files/assets/common/downloads/page0019.pdf>.

Gardemeister, Susanna 2018. Aktiivinen tuki rakentui yhteiskehittämisessä. Hakupäivä 20.5.2022. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/aktiivinen-tuki-rakentui-yhteiskehittamisessa/>.

Ilmarinen 2021a. Johda työkykyä tiedolla. Hakupäivä 15.9.2021. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tiedolla-johtaminen/>.

Ilmarinen 2021b. Työkykyjohtaminen. Hakupäivä 19.6.2021. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/>.

Ilmarinen 2021c. Työterveysyhteistyö. Hakupäivä 28.8.2021. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyoterveysyhteistyo/>.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy. Hakupäivä 17.10.2021. Kauppakamari Ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 26.6.2021. Ellibs (amk) -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Järvinen, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 28.6.2021. Alma Talent -verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kehittämiskeskus Opinkirjo 2022. Tieteellinen tutkimus ja tutkimusstrategiat. Hakupäivä 21.11.2022. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/tutkimusprosessi/>.

Kekkonen, Päivi & Reiman, Arto 2018. Schools and kindergartens as shared workplaces: An analysis of the work ability management challenges of the meal and cleaning service employees. Work 64 (2019), 161-173. Hakupäivä 20.5.2022. <https://web-p-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=17a817bc-43dd-4daa-ba4f-64247f3f5f92%40redis>.

Kela 2021. Työkyvyn tukemisen ja kuntoutuksen työkalupakki. Webinaari 25.8.2021.

Kess, Kaija & Seppänen, Elina 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Keva 2021a. Jos työntekijäsi työkyky heikkenee. Hakupäivä 28.9.2021. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/jos-tyontekijasi-tyokyky-heikkenee/>

Keva 2021b. Työkykyjohtaminen. Hakupäivä 28.9.2021. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/johda-tyohyvinvointia/>.

Keva 2021c. Työkyvyttömyyskustannukset. Hakupäivä 28.9.2021. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/hallitse-tyokyvyttömyyskustannuksia/>.

Kuntoutussäätiö 2017. Työhyvinvointia tukevat työolot ja työn tuunaus. Hakupäivä 20.5.2022. https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2017/02/Heikkila-Tammi_-30.5.2017.pdf.

Lepistö, Joonas 2019. Mielenterveyden häiriöt tarkoittavat Suomessa 11 miljardin euron kustannuksia joka vuosi – "Lääkitys on usein ainoa ja ensisijainen hoitomuoto". Hakupäivä 22.11.2022. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/mielenterveyden-hairiot-tarkoittavat-suomessa-11-miljardin-euron-kustannuksia-joka-vuosi-laakitys-on-usein-ainoa-ja-ensisijainen-hoitomuoto/7599768#gs.iw95b2>.

Li, Jun & Kim, Jong-Hyeong 2018. A cross-level analysis of management commitment and work ability among senior casino dealers in Macau. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31 (5), 2095-2113. Hakupäivä 20.5.2022. <https://www.emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2018-0212/full/pdf?title=a-cross-level-analysis-of-management-commitment-and-work-ability-among-senior-casino-dealers-in-macau>.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 8.7.2021. Alma Talent -verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Mannermaa, Katri 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 12.6.2021. Alma Talent -verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Paldanius, Kirsi 2019. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät. Hakupäivä 20.5.2022. <https://www.sepontytar.fi/uutta/tyon-kuormitus-ja-voimavaratekijat>.

Sarkkinen, Marja 2017. Työkyvystä saa ja pitää voida puhua. Verkkolehti Työpiste 1.6.2017. Hakupäivä 15.6.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyokyvysta-saa-ja-pitaa-voida-puhua/>.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: UNIPress.

Tanskanen, Antti 2022. Sairauspoissaolo maksaa työnantajalle jopa kaksi euroa minuutilta. Hakupäivä 22.11.2022. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/sairauspoissaolo-maksaa-tyonantajalle-jopa-kaksi-euroa-minuutilta/>.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Tampere: Juvenes Print. Hakupäivä 8.7.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1>.

Työterveyslaitos 2021a. Sairauspoissaolot. Hakupäivä 7.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/sairauspoissaolot/>.

Työterveyslaitos 2021b. Työkykyjohtamisen konsultointi. Hakupäivä 7.10.2021. <https://www.ttl.fi/palvelu/tyokykyjohtaminen/>.

Työterveyslaitos 2021c. Työkykytalo. Hakupäivä 7.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.

Työterveyslaitos 2021d. Työkyvyn tuki. Hakupäivä 7.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/>.

Työterveyslaitos 2021e. Työkyvyn varhainen tuki. Hakupäivä 7.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>.

Varma 2021a. Työkykyjohtaminen. Hakupäivä 13.9.2021. <https://www.varma.fi/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/>.

Varma 2021b. Työkyvyttömyysriskien hallinta. Hakupäivä 13.9.2021.
<https://www.varma.fi/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/tyokyvyttömyysriskien-hallinta/>.

Varma 2021c. Työkyvyttömyysriskien tunnistaminen. Hakupäivä 13.9.2021.
<https://www.varma.fi/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/tyokyvyttömyysriskien-tunnistaminen/>.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

”Hei,

Tervetuloa vastaamaan lyhyeen kyselyyn, jossa kartoitetaan OP Oulun henkilöstön työkyvyn nykytilaa sekä esihenkilöiden keinoja vaikuttaa siihen. Kyselyn tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä, jonka aiheena on Esihenkilö työkykyjohtamisen toteuttajana. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden työkyvyn nykytilaa ja luoda sen perusteella kehittämisehdotuksia esihenkilöiden työkykyjohtamisen käytäntöihin sekä keinoihin. Opinnäytetyön toteuttaa YAMK-opiskelija Kristiina Häkki eli allekirjoittanut Oulun ammattikorkeakoulusta Liiketoiminnan kehittämisen opintolinjalta.

Kysely on hyvin lyhyt ja koostuu ainoastaan kolmesta kysymyksestä. Vastaamiseen menee aikaa vain muutama minuutti. Vastaukset käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti. Pyydän vastausta jokaiselta, jotta kyselyn tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Vastaathan kyselyyn viimeistään tiistaina 24.5. Lisätietoja saat tarvittaessa allekirjoittaneelta. 😊

Vastaamaan pääset tästä linkistä: <https://www.lyyti.fi/questions/af7f2d3e80>

Suuri kiitos ajastasi!

Terkuin,
Kristiina

Kristiina Häkki
henkilöstöassistentti
OP Oulu
Henkilöstöpalvelut
Isokatu 14, 90100 Oulu
010 2535175”

Kysely henkilöstön työkyvystä

Tervetuloa vastaamaan henkilöstön työkykyyn liittyvään kyselyyn. Kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Vastauksien avulla pyritään kehittämään esihenkilöiden työkykyjohtamisen keinoja. Kiitos ajastasi!

- Ikä: *
- 20-29 vuotta
 - 30-39 vuotta
 - 40-49 vuotta
 - 50-59 vuotta
 - yli 60 vuotta

- Millaiseksi arvioit työkykysi tällä hetkellä? *
- 5=Erittäin hyvä
 - 4=Melko hyvä
 - 3=EI hyvä eikä huono
 - 2=Melko huono
 - 1=Erittäin huono

Millä asioilla esihenkilösi voisi vaikuttaa työkykyysi myönteisesti? Valitsethan enintään viisi (5) vaihtoehtoa. *

- Säännölliset, vapaamuotoiset kuulumisten vaihdot
- Asioiden puheeksi ottaminen varhaisessa vaiheessa
- Esihenkilö fyysisesti läsnä enemmän
- Itsensä kehittämisen tukeminen
- Työkuorman vähentäminen
- Esihenkilön tiiviimpi yhteistyö työterveyden kanssa
- Työtehtävissä tukeminen
- Luottamuksen osoittaminen esim. vastuuta antamalla
- Palautteen antaminen
- Arvostuksen näyttäminen
- Tiedonkulun parantaminen
- Tavoitteiden selkiyttäminen
- Vastuiden ja työnjaon selkiyttäminen
- Luoda enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön
- Kehityskeskusteluiden lisääminen
- Onnistumisten huomioiminen
- Aktiivisempi puuttuminen ongelmatilanteisiin

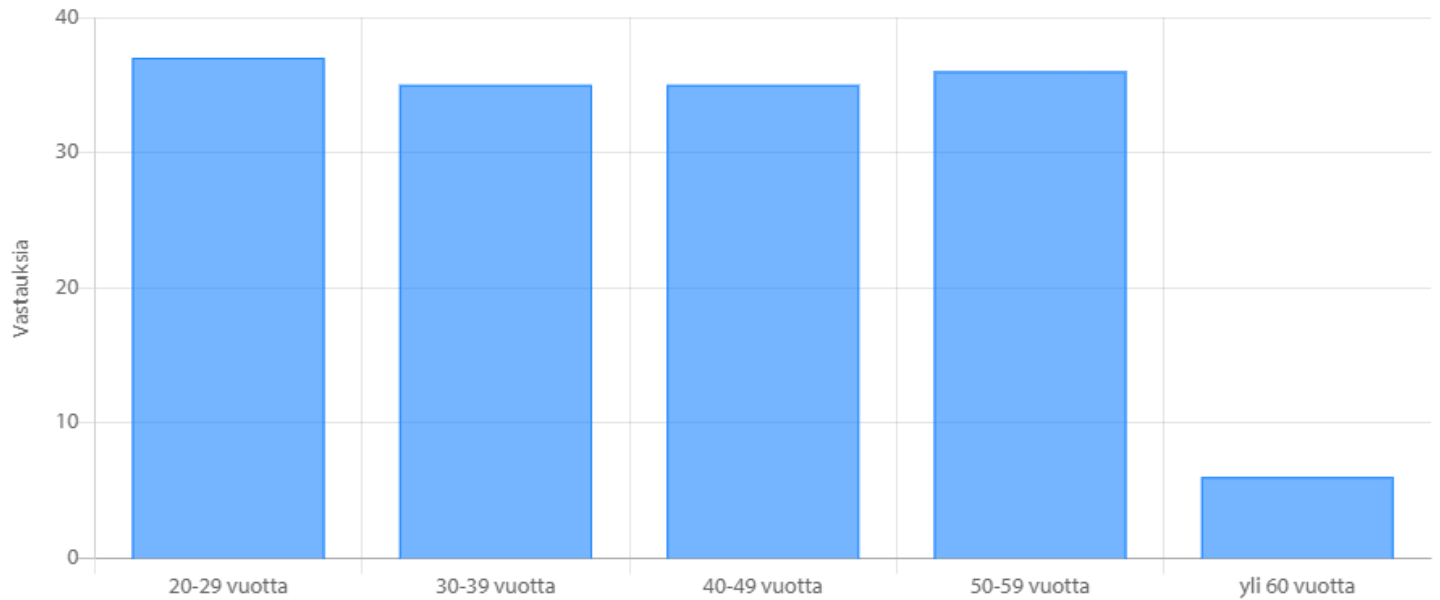
Lähetä vastaukset

TYÖNTEKIJÖIDEN KYSELYN VASTAUKSET

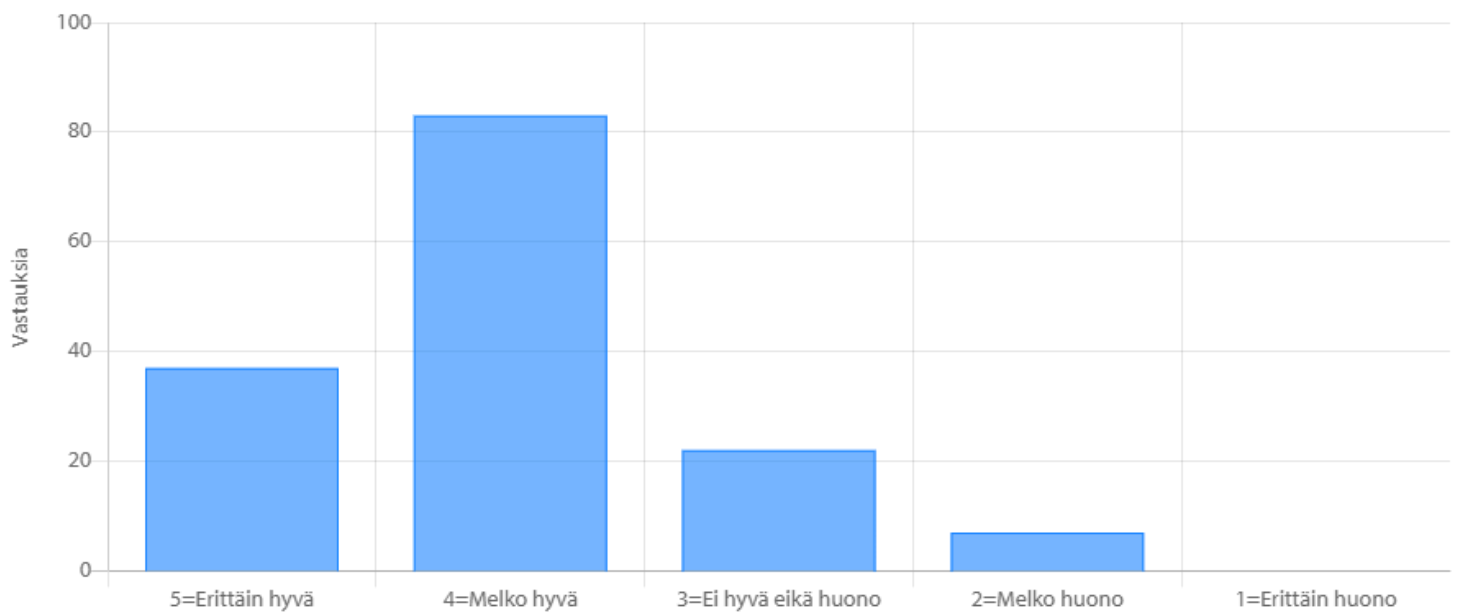
LIITE 2

Vastaajia yhteensä 149

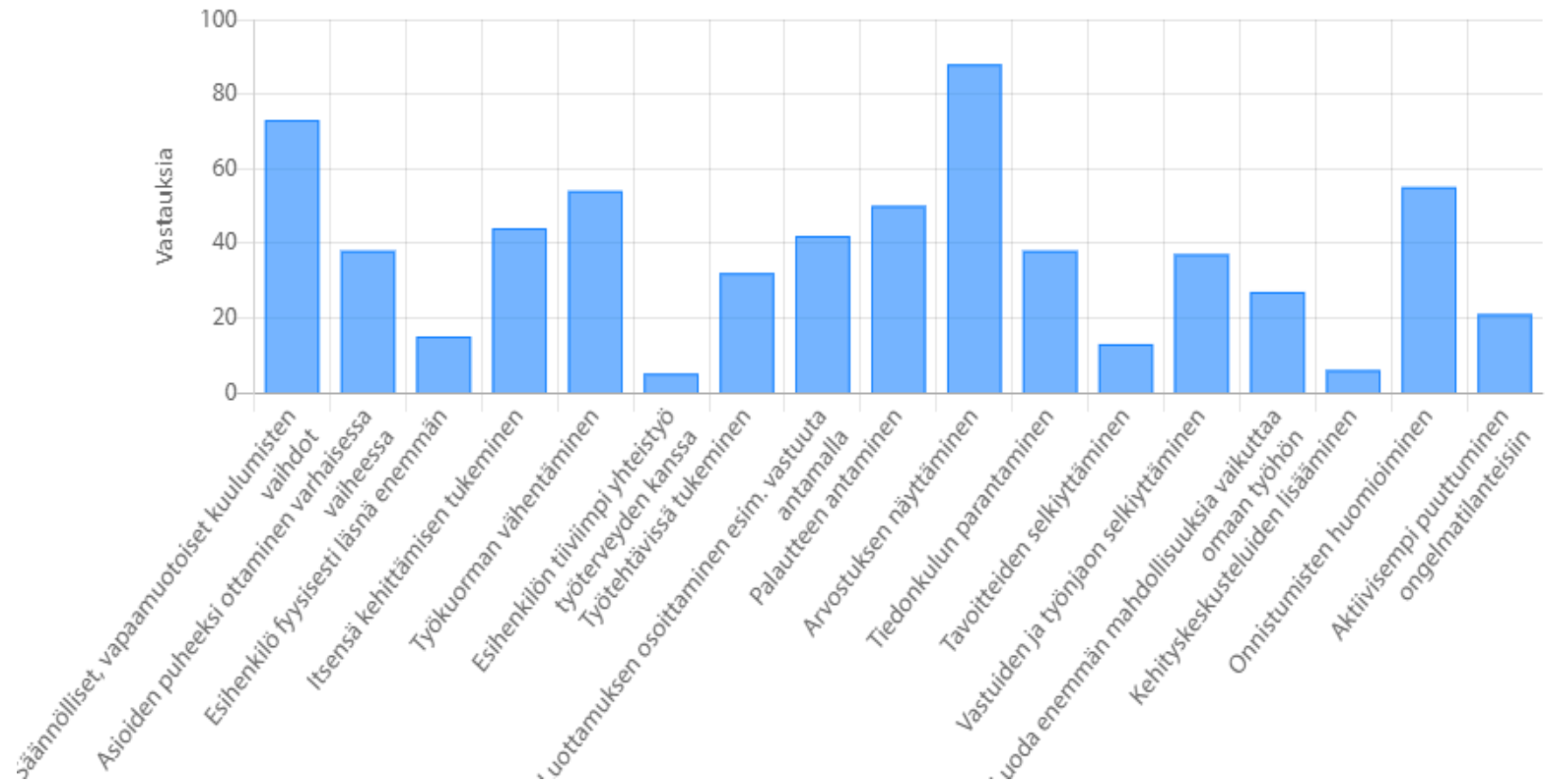
Ikäjakauma

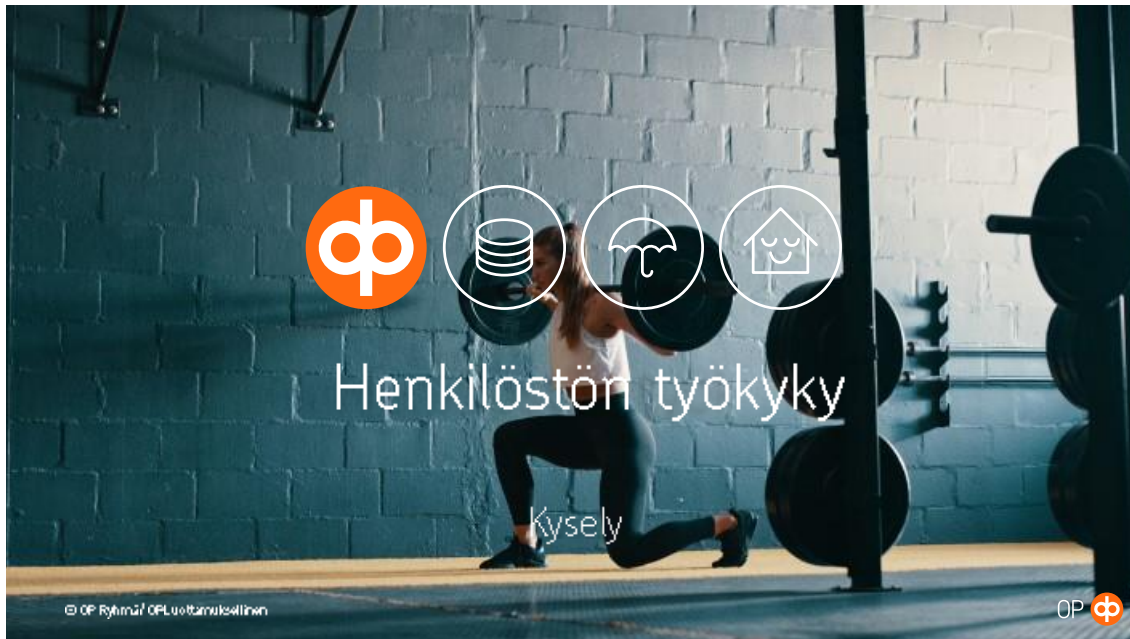


Millaiseksi arvioit työkykyäsi tällä hetkellä?



Millä asioilla esihenkilösi voisi vaikuttaa työkykyysi myönteisesti? Valitsethan enintään viisi (5) vaihtoehtoa.





Taustaa

- "Esihenkilö työkykyjohtamisen toteuttajana"
- Ylempi amk, liiketoiminnan kehittäminen
- Työnantajan tarve ja tekijän oma kiinnostus aiheeseen
 - Korona
 - Sairauspoissaolot ja niiden lisääntyminen erityisesti nuorempien työntekijöiden keskuudessa, mielenterveysongelmat
 - Aihe yhteiskunnallisestikin pinnalla
- Tavoitteet:
 - Kartoittaa työntekijöiden työkyvyn nykytila ja mahdollisuudet vaikuttaa siihen
 - Esihenkilöiden työkykyjohtamisen keinojen ja taitojen kehittäminen
 - Työkyky paranee → Sairauspoissaolot vähenevät → Työhyvinvointi paranee → Vaikutus yrityksen tulokseen

© OP Ryhmä / OP-Luottamuksellinen

OP

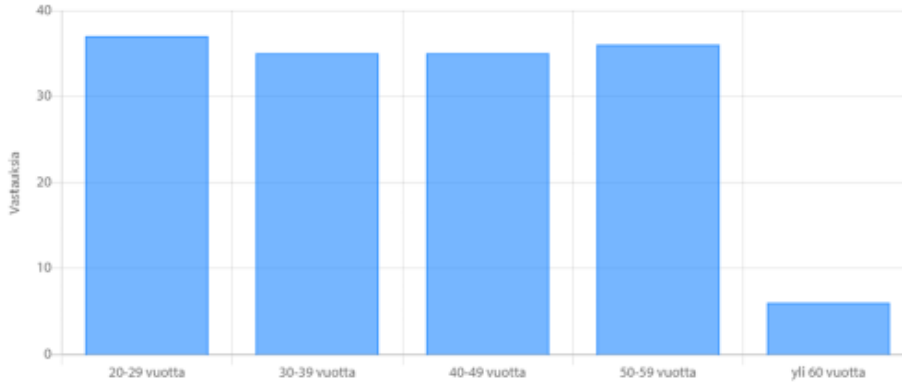
Kyselyn toteutus

- Kysely lähetettiin kaikille paikallaoleville työntekijöille (pl. Esihenkilöt ja johtoryhmä), yhteensä 204 henkilölle.
- Ennen kyselyn lähetystä sen testasivat ohjaava opettaja, vertaisarvioijat sekä työpaikan vastuhenkilö
- Kysely koostui yhdestä taustakysymyksestä sekä kahdesta monivalintakysymyksestä. Kysely toteutettiin Lyytin avulla. Lyhyen kyselyn tavoite oli saada vastausprosentti mahdollisimman korkeaksi.
- Vastausaika oli 10.-24.5. Tämän aikana lähetettiin kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta.
- Kyselyyn vastattiin nimettömästi.
- Vastauksia saatiin **149 kappaletta**, joten vastausprosentti oli **73%**.
 - Kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavana

© OP Ryhmä / OP-Luottamuksellinen

OP

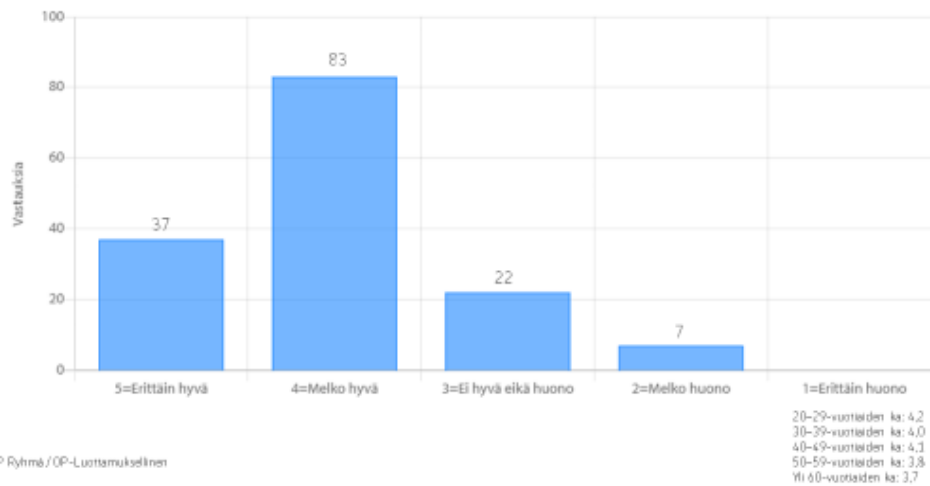
Vastanneiden ikäjakauma



© OP Ryhmä / OP-Luottamuksellinen



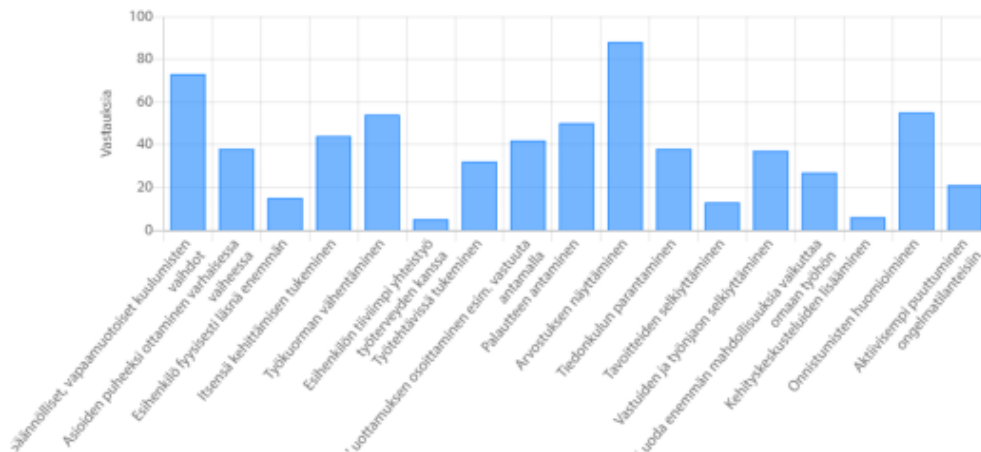
Millaiseksi arvioit työkykyysi tällä hetkellä?



© OP Ryhmä / OP-Luottamuksellinen



Millä asioilla esihenkilösi voisi vaikuttaa työkykyysi myönteisesti? Valitsethan enintään viisi (5) vaihtoehtoa



© OP Ryhmä / OP-Luottamuksellinen



Millä asioilla esihenkilösi voisi vaikuttaa työkykyysi myönteisesti? TOP5

1. Arvostuksen näyttäminen (88 valinnut)
2. Säännölliset, vapaamuotoiset kuulumisten vaihdot (73 valinnut)
3. Onnistumisten huomioiminen (55 valinnut)
4. Työkuorman vähentäminen (54 valinnut)
5. Palautteen antaminen (50 valinnut)

© OP Ryhmä / OP-Luottamuksellinen

OP 

TEHTÄVÄ

- Jakaantuminen 4-5 henkilön ryhmiin
- Jokaiselle ryhmälle tehtävä pohdittavaksi, aikaa 15 min
 - Ryhmä 1: Arvostuksen näyttäminen
 - Ryhmä 2: Säännölliset, vapaamuotoiset kuulumistenvaihdot
 - Ryhmä 3: Onnistumisten huomioiminen & Palautteen antaminen
 - Ryhmä 4: Työkuorman vähentäminen
- Lopuksi käydään kaikkien ryhmien ideat läpi, kommentoidaan ja täydennetään (30-40 min)

© OP Ryhmä / OP-Luottamuksellinen

OP 

