

Kaisu Räisänen

Työkykyjohtaminen

Työkykyä edistävät toimintamallit

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan
kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

Syyskuu 2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Kaisu Räisänen Työkykyjohtaminen. Työkykyä edistävät toimintamallit 48 sivua + 2 liitettä Syksy 2014
Tutkinto	Terveydenhoitaja Ylempi AMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja(t)	TtT, Yliopettaja Liisa Kuokkanen, Metropolia
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia työkykyä edistäviä tekijöitä ja toimintamalleja on jo käytössä ja tunnistetaan kohdeyrityksessä sekä millaisia uusia toimintamalleja työntekijät ehdottavat työkyvyn tukemiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kohdeyrityksen esimiehille toimintamalli työkyvyn johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä työkyvyn johtamista lähestytään kokonaisvaltaisen työkykykäsityksen näkökulmasta. Taustoituksessa työkyvyn moniulotteisuutta käsitellään työkyvyn, työkyvyn tuen toimintamallin ja työkykyä tukevaan yhteistoimintaan kannustavan lainsäädännön perusteella. Lisäksi taustoituksessa tuodaan esille esimiehen vastuu ja velvollisuus työkyvyn johtamisessa sekä työkyvyn seurannassa käytettäviä mittareita.</p> <p>Aineistonkeruu menetelmänä oli avoin haastattelu. Haastateltavana oli kohdeyrityksen työntekijät. Haastatteluja tehtiin 6, joista kaksi oli yksilöhaastatteluja ja neljä kahden hengen ryhmähaastatteluja. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysi -menetelmällä</p> <p>Tuloksien mukaan kohdeyrityksessä on työkykyä tukevia toimintamalleja. Yrityksessä yleisimmin tiedossa olevat toimintamallit ovat varhaisen välittämisen malli ja päihdeohjelma. Lisäksi kolmikantakeskustelut koetaan työkyvyn edistämiseen liittyvänä toimintamallina. Yrityksessä on käytössä mittareita ja kyselyitä työkyvyn seuraamiseen. Kohdeyrityksen oma HR -toiminta ja työterveyshuolto koetaan merkittävänä yhteistyökumppanina työkyvyn tukemisessa, varsinkin niissä tilanteissa, kun työkyky on jo uhattuna. Tuloksista tuli myös esille, että lähiesimiestyö ja työn organisointi ovat työkykyä edistäviä toimintamalleja ja yrityksessä on työkykyä kehittävää toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämissuositukset kohdistuvat nykyisten työkykyä edistävien toimintamallien tai työkykyä tukevien tekijöiden vahvistamiseen. Työkykyä tukevista toimintamalleista ja työterveysyhteistyöstä toivotaan lisää tietoa ja työkykytilanteen kartoittamista sekä jatkotoimenpiteiden toteuttamista tulisi kehittää. Lähiesimiesten resursseja tukea työkykyä tulisi kehittää lisäämällä mm. vuorovaikutusta ja panostaa työyhteisön toimivuuden ja yhteenkuuluvuuden lisäämiseen. Johdolta toivotaan työkyvyn tuen strategisten lähtökohtien kehittämistä ja yrityksen sisäisille työkyvyn kehittämisprosesseille jatkuvuutta.</p>	
Avainsanat	Työkyky, työkyvyn tuen toimintamalli, lähiesimiestyö, työterveyshuolto, työkykyjohtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Kaisu Räisänen Working capacity management. Work ability promotion model 48 + 2 appendices Autumn 2014
Degree	Master in Health Business Management
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership and Development in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Liisa Kuokkanen. PhD. Principal lecturer
<p>Purpose of this thesis was to find out what kind of work ability promoting factors and approaches are already known in the case company and what kind of new business models are wanted to develop and improve.</p> <p>Theoretical framework of the multi-dimensional nature of working capacity deals with ability to work, ability to work on the business model and the ability to work in support of cooperation incentive legislation. In addition, the framework highlights the manager's responsibility and obligation to work ability in managing and working capacity management metrics</p> <p>The topic was approached by first setting the study question and study methods. Qualitative study was selected as the study method. The research method is an open interview with the employees of the case company. Interviews were conducted at 6, two of which were individual interviews and four double-group interviews. The data was analyzed using inductive content analysis.</p> <p>Results of the research was that there is the ability to work in support of operational models in the case company. The most common known ability to work on business models are an early support model and substance abuse program. The company's own HR unit and occupational health care is perceived as a significant co-partners support the ability to work. The company held a tripartite talks. Management skills and work organization contribute to the ability to work. The company uses metrics and ability to track queries. The company has the ability to work in productive activities.</p> <p>Development proposals confirm the existing models. The ability to work in support of operational models is desired for more information. Occupational health services should provide more information on working capacity management. Workers' ability to work and working conditions should be measured and to explore more. Middle managers work and the workplaces should be developed. The wishes of management are to develop a strategic starting points for management of well-being and development work is desired continuity.</p>	
Keywords	Ability to work, work ability support operating model, working capacity management, leadership, occupational health care

1	Johdanto	1
2	Taustoitus	2
2.1	Näkökulmia työkykyjohtamiseen	2
2.2	Työkyky käsitteenä	5
2.3	Työkyvyn tuen toimintamalli	8
2.4	Työkyvyn toimintamallin lainsäädäntö ja yhteistyö	10
2.5	Esimies työkyvyn johtajana	13
2.6	Työkyvyn indikaattorit	15
2.7	Yhteenveto taustoituksesta	16
3	Tarkoitus ja tavoite	17
4	Empiirinen toteutus ja menetelmät	17
4.1	Menetelmä, prosessi ja aikataulu	18
4.2	Aineiston keruu	18
4.3	Aineiston analyysi	19
5	Tulokset	20
5.1	Työkykyä edistävät tekijät ja toimintamallit kohdeyrityksessä	20
5.1.1	Lähiesimiestyö	21
5.1.2	Työn organisointi	22
5.1.3	Työkyvyn seurantamittarit	22
5.1.4	Työterveyshuollon ja HR:n tuki	23
5.1.5	Työkyvyn tuen toimintamalli	23
5.1.6	Työkykyä kehittävä toiminta	23
5.2	Kehittämisehdotukset kohdeyrityksen työkyvyn tukemiseen	24
5.2.1	Lähiesimiestyö	24
5.2.2	Tiedon lisääminen	25
5.2.3	Strategiset lähtökohdat	25
5.2.4	Työyhteisötoiminta	26
5.2.5	Työkyvyn kartoittaminen ja jatkotoimenpiteet	26
5.2.6	Kehittämisprosessien jatkuvuus	27
6	Johtopäätökset ja pohdinta	27
6.1	Tuloksien tarkastelu	28
6.1.1	Työkyvyn johtamisen strategiset lähtökohdat ja lähiesimiesten rooli	28
6.1.2	Työkyvyn tuen toimintamalli ja yhteistyö	31
6.1.3	Työkykytilanteen kartoittaminen ja raportointi	32
6.1.4	Työkykyjohtamisen periaatteet	33
6.2.	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	34

Lähteet

Liitteet

Liite1. Saatekirje tutkimukseen

Liite2. Esimerkki luokitteluprosessista.

Kuvat:

Kuva 1. Työkykyyn vaikuttavat tekijät.

Kuva 2. EK:n työkykyjohtamisen mallin osa-alueet

Kuva 3. Kuva 3. Induktiivisen sisällön analyysin -prosessi

Kuva 4. Kohdeyrityksessä käytössä olevat tai tunnistettavat työkykyä edistävät tekijät tai toimintamallit

Kuva 5. Kehittämissuunnitelmia kohdeyrityksen työntekijöiden työkyvyn seurantaan ja tukemiseen

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen ovat viime vuosina nostaneet asemiaan merkittävänä yhteiskunnallisena ja organisaatiotason sijoituskohteena. Yleisesti ottaen työpaikoilla on herätty, että työkykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö kykenee vastaamaan työn jatkuviin muutoksiin ja työn moninaisiin haasteisiin sekä työskentelemään tuottavasti. Vastaavasti yhteiskuntatasolla tavoitteena on pidentää työikäisen väestön työuraa ja nostaa eläkeikää tukemalla yritysten panostuksia työkyvyn edistämiseen.

Työhyvinvointia tukevien osa-alueiden, kuten työkyvyn tuen mallin, tehostaminen kaipaa uudenlaista tarkastelua kokonaisvaltaisena työkykyjohtamisena osana yrityksen liiketoimintaa sekä uusien ongelmia ennakoivien ja voimavara-alueiden löytämistä. (Markkanen.2006:19.) Työhyvinvointia tukevan toiminnan tulisi läpäistä kaikki työtoiminta organisaatiossa, mikä tarkoittaa johdon lisäksi työntekijöiden, työyksiköiden ja esimiesten osallistumista työhyvinvoinnin edistämiseen. Keskeisintä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on, miten resursseja osataan käyttää ja miten toimenpiteet viedään jokapäiväiseen toimintaan. (Suonsivu. 2011: 63.)

Opinnäytetyössä lähestytään valtakunnallisesti toimivan, henkilömäärältä keskisuuren kohdeyrityksen työhyvinvointia työkykyjohtamisen kokonaisvaltaisesta näkökulmasta ja pohdinnassa verrataan tutkimuksen tuloksia Elinkeinoelämän keskusliiton (jatkossa EK) 2011 laatimaan ohjeistukseen työkykyjohtamisen periaatteista. EK:n työkykyjohtamisen mallin perusteella työkyvyn kokonaisvaltainen johtaminen on mahdollista, kun yrityksessä ollaan selvillä työkykytilanteesta, pystytään varautumaan mahdollisiin työkykyä uhkaaviin tilanteisiin ja työkykyjohtamisen yhteistyökumppaneiden, varsinkin työterveyshuollon kanssa, on laadittu selkeä ja yhdenmukainen yhteistyömalli työkyvyn johtamiseen.

Kohdeyritys on ollut mukana Tekesin rahoittamassa työhyvinvointihankkeessa, jonka tavoitteena on ollut tuottaa kohdeyritykselle uudistuneita prosessi- ja hyvinvointimalleja. Tämän opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää työhyvinvointihankkeen esimiestyön osa-alueella.

2 Taustoitus

Taustoituksen tarkoitus on avata työkykyjohtamisen kokonaisvaltaista käsitystä ja tarjota eri toimintanäkökulmia työkyvyn johtamiseen. Työkykyä ja sen johtamista organisatiossa selitetään työkyvyn, työkyvyn toimintamallin, esimiestyön, lainsäädännön ja yhteistyön sekä työkykyjohtamisen periaatteiden perusteella. Lisäksi teoriaosuudessa esitellään työkykyjohtamisen mittareita.

2.1 Näkökulmia työkykyjohtamiseen

Työkykyjohtaminen käsitteenä hakee vielä vakiintunutta asemaa työkyvyn käsitteen rinnalla, mutta työkykyjohtamisen aiheen ajankohtaisuutta eivät tue ainoastaan hallitusohjelma tai sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön linjaukset ja suositukset työkyvyn edistämiseksi vaan myös kansaneläkelaitoksen työterveyshuollon ennaltaehkäisevän ja työkykyä tukevien toimintojen korvaukset.

Jyrki Kataisen hallitusohjelman (Hallitusohjelma 2011) mukaan työelämän kehittämiseen ja työurien pidentämiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työelämän laadun parantamista, osaamisen kehittämistä, työssä jaksamista ja hyvää johtamista. Vuoden 2011 alusta voimaan tulleen sairausvakuutuslain 13. luvun 5 §:n mukaan ennalta ehkäisevän työterveyshuollon 60 prosentin korvaustason ehtona on, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto sopivat yhdessä käytännöistä, joilla työpäivällä toteutetaan työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea. (Viljamaa, Uitti, Kurppa, Juvonen-Posti.2012:9-11.)

Työterveyshuollon yksityiset palveluntuottajat ja vakuutusyhtiöt tarjoavat erilaisia työkykyjohtamisen tuotteita ja kokonaisvaltaisia asiakasyrityksien työkykyjohtamisen strategiaan sidottuja esimiesvalmennuksia. Vakuutusyhtiö Varma (2014) on kehittänyt työkykyjohtamisen hallintaportaalin asiakasyrityksille. Varman työkykyjohtamisen malli tarjoaa yrityksen johdolle ja esimiehille työkykyjohtamisen työkalupakin verkkopalvelussa. Kohdeyrityksen työterveyshuollon yhteistyökumppanilla on käytössä TYÖKuntoon -malli (Mehiläinen 2014). Työkykyjohtaminen nousee esille myös sosiaalisen median keskustelufoorumeilla ja tarjolla on erilaisia työkykyjohtamisen opintopolkuja ja työkykyjohtamisen ryhmiä.

Työterveyslaitos on yksi merkittävimmistä toimijoista työkyvyn edistämässä, toimintamallien kehittämisessä ja työkykytilanteen tutkimuksessa. Tuoreimmassa Työterveyslaitoksen raportissa (Työkykyjohtaminen.2014.) ”Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä” on kyse tapaustutkimuksesta käytännön johtamisenmenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Raportissa kuvataan käytännön toimintatapoja, joilla kunnallisessa liikelaitoksessa otettiin keskusteluun alkavat tai odotettavissa olevat ongelmat työssä selviytymisessä ja etsittiin ratkaisuja työtehtävien muutoksista. Toimintavoilla pyrittiin hyödyntämään jäljellä olevaa työkykyä parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Tulosten mukaan erityisesti sairauspoissaolot vähenivät neljän vuoden aikana. Raportissa todetaan, että työkyvyn tukemiseen tehdyt investoinnit näyttävät maksaneen itsensä korkojen kanssa takaisin. Raportin mukaan työkyvyn tukeminen, työhön osallistumisen lisääminen ja työurien pidentäminen ovat keskeisiä yhteiskunnallisia tavoitteita vielä pitkälle 2000-luvulle

Myös terveyden ja hyvinvoinnin laitos (jatkossa THL) on mukana työkykyjohtamisen talkoissa ja esittelee kotisivuillaan jo hyvin laajastikin työhyvinvointihankkeiden benchmark esimerkkinä tunnetun ”Lassila & Tikanoja” – yhtiön työkykyjohtamisen menestyshankkeen. Raportin mukaan Lassila & Tikanojassa on saatu hyviä tuloksia työssä jaksamiseen parantamisesta työkykyjohtamisen avulla. Yrityksen haasteina on ollut korkeat sairaus- ja tapaturmapoissaolot sekä henkilöstön suuri vaihtuvuus. Työssä jaksamisen ongelmat aiheutuivat monista syistä, joista yhdeksi haasteellisimmaksi mainitaan esimerkki työtehtävistä asiakkaiden tiloissa. Työssä jaksamista parannettiin työkykyjohtamisen projektilla vuosina 2005-2009. Toiminnalla vaikutettiin vähentävästi sairaus- ja tapaturmapoissaoloihin, työkyvyttömyys- ja tapaturmaeläkkeiden kustannuksiin, tapaturmien määrään, ennenaikaisiin eläkkeisiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Lisäksi tavoitehakisella työkykyjohtamisella tehostettiin tapaturmien hoitoa, nostettiin yhtiön keskimääräistä eläkeikää kolmella vuodella ja lisättiin esimiesten ja koko henkilöstön tietoisuus työkykyyn liittyvistä asioista. (Kaventaja.2012)

THL:n mukaan työkykyjohtamisessa panostukset työkykyyn nähdään investointeina. Yhteisesti sovitut toimintamallit ja työkykytilannetta seuraavat mittarit työkykyjohtamisen yhteistyökumppaneiden kanssa ovat tärkeä osa työkykyjohtamista. Lähiyhteistyökumppaneita ovat esimiehen lisäksi henkilöstöhallinto, työsuojelu- ja luottamushenkilöt sekä koko työyhteisö. Tukea antavat myös työterveyshuollon tiimit yhdessä muiden tahojen, kuten kuntoutuksen, päihdehuollon ja erityissairaanhoidon asiantuntijoiden

kanssa. Mukana on myös usein eläkevakuutusyhtiö. THL:n mukaan yhteiset toimintamallit edistävät ennakoivaa työkykyjohtamisen toimintamallia. Työkykyä uhkaavissa tilanteissa tukitoimet tulisi olla tiedossa ja käytettävissä, joista valitaan kuhunkin tilanteeseen sopivat ratkaisut kuten työskentelyolosuhteiden helpottaminen, ammatillinen ja lääkinällinen kuntoutus, tuki- ja liikuntasairauksien sekä mielenterveysongelmien ehkäisy, työtehtävien muokkaaminen, työkokeilu, opiskelu tai työhön paluun tukeminen. Olennaista on, että työkykyä johdetaan yhdessä työkykyjohtamisen yhteistyökumppaneiden kanssa. (Kaventaja.2012)

Suuntaa työkykyjohtamisen käsitteelle on haettu jo pidempään aikaisemmista tutkimuksista, joissa kartoitetaan lähiesimiesten käsityksiä työkyvystä ja sen johtamisesta. Sirkka Kauppi (2008) on lähestynyt työkykyä tutkimalla lähijohtajien käsityksiä työkykykäsitteen sisällöstä Pro Gradu -tutkielmassa "Työkykykäsitteen sisältö perusterveydenhuollon lähijohtajien määrittelemänä". Tutkimuksessa selvitettiin, miten perusterveydenhuollon lähijohtajat kuvaavat yleisesti työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja työkykyä edistäviä tekijöitä työyksikössään. Kyseessä oli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto oli kerätty haastattelemalla. Haastatteluaineisto on luokiteltu sisällön analyysi ja TTL työkyvyn Tetraedri -mallin viitekehystä käyttäen. Malli sisältää yksilön terveyden ja voimavarat, työyhteisön ja työorganisaation toimivuuden, työn ja työympäristön sekä ammatillisen osaamisen osa-alueet. Tutkimuksen tuloksien mukaan yksilöön liittyvistä työkykytekijöistä painottuivat fyysinen toimintakyky, henkinen jaksaminen, henkilökohtainen elämäntilanne ja ikä. Työkyvyn tukemisessa koettiin tärkeäksi työntekijän tuntemus ja työntekijän voimavarojen sekä erilaisten työrajoitteiden huomiointi työssä. Työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen koettiin edistävän sekä yksilön että työyhteisön työkykyä. Ammatillinen osaaminen koettiin osaksi työkykyä. Työkiertomahdollisuus ja työterveydenhuollon palvelut olivat osa työnantajan järjestämään työkyvyn tukemista. Tutkimus osoitti, että lähijohtajat määrittivät työkyvyn edistämisen keinoja kaikilta työkyvyn tetraedri -mallin osa-alueilta noudattaen integroitua työkyvyn määrittelyä.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2011) julkaisi yhteiskunnallisena työelämän vaikuttajana mallin työkykyjohtamisen periaatteista, joita käytetään kuvaamaan myös tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen työkykyjohtamisen tilannetta. Jan Schuk, Elinkeinoelämän keskusliiton ylläjäkäri, on työkykyjohtamisen "sanansaattaja", jonka mukaan työkykyä voi ja pitää johtaa (Schukg. 2013).

Työkykyjohtamisen periaatteita on hyödynnetty Marja Kuusiston (2012) ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoon liittyvässä opinnäytetyössä "Työterveyshuollon asiakasyritysten työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen ja mittarit -toiveet työterveysyhteistyölle". Opinnäytetyössä selvitettiin työterveyshuollon asiakasyritysten työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista suhteessa Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malliin, sekä yrityksillä käytössä olevia työkyvyn ja työhyvinvoinnin mittareita. Aineistonkeruu menetelmänä käytettiin sähköistä strukturoitua kyselyä, joka lähetettiin työterveyden asiakasyritysten johdolle. Opinnäytetyön tulosten mukaan yrityksillä on erilaiset valmiudet toteuttaa työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista, ja se toteutuu vain osassa yrityksiä systemaattisesti. Haasteiksi nousevat johdon osallistuminen työkyky ja työhyvinvointiasioihin sekä henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen kytkeminen osaksi yrityksen strategiaa. Käytetyimmät mittarit tuloksien mukaan olivat sairauspoissaolotilastot, kehityskeskustelut ja erilaiset työtyytyväisyys ja työilmapiirikartoitukset. Yritysjohdo ei hyödyntänyt mittareita systemaattisesti päätöksenteon tukena työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa tai toimenpiteiden vaikuttavuuden seurannassa. Toiveet työterveydelle työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista helpottavista mittareista liittyivät työterveyden tuottamien raporttien sisältöön.

2.2 Työkyky käsitteenä

Työkyky on käsitteenä kompleksinen ilmiö, johon vaikuttavat monet seikat ja johon voidaan vaikuttaa monella tasolla (Viljamaa ym. 2012:5). Työkyvyn käsite on myös riippuvainen tarkastelevan toimijan lähtökohdista. Työkykyä ylläpitävää toiminta voidaan kohdistaa yksilön terveyteen ja työkykyyn, työhön tai työympäristöön ja työyhteisöön. (Matikainen.1995:49).

Suomisanakirjan (Suomisanakirja.2014) mukaan työkykyä selitetään sanalla työntekokyky, joka luokitellaan joko hyväksi tai huonoksi työkyvyksi tai työkyvyn heikentymiseksi. Sairausvakuutuslain mukaan työkykyä selitetään työkyvyttömyydellä, jolla tarkoitetaan sellaista vakuutetun työntekijän sairauden tilaa, minkä jatkuessa työntekijä on kykenemätön tekemään tavallista tai siihen rinnastettavaa työtään (Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224.8.luku.4§;).

EK:n (2011) " Johda työkykyä, pidennä työuria" työkykyjohtamisen mallin mukaan työkyvyn perusta ovat fyysinen terveys ja henkinen hyvinvointi, työn kokeminen mielekkääksi ja tarkoitukselliseksi, hyvä työympäristö sekä työn järkevä organisointi.

Toimintakykypainotteiselle työkyvyn näkökulmalle on yhteistä, että ihmisen työkyvyssä on kysymys yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisestä vastaavuudesta. Kyky tehdä työtä tai suoriutua työn asettamista vaatimuksista on monen tekijän summa. Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat lukuisine eri tasoinen työkyvyn perustan työuran kaikissa vaiheissa. (Ilmarinen.1995:31.)

Myös Ahola (2011:35) kuvaa työkykyä osana ihmisen toimintakykyä ja sitä kuinka ihminen selviytyy päivittäiseen elämäänsä kuuluvista tehtävistä. Aholan mukaan työkyvyn vaikuttavat ihmisen voimavarojen lisäksi myös työn vaatimukset ja työssä tarjolla olevat voimavarat. Myös Hyppäsen (2007:154) mukaan työkyvyssä on kyse työn ja voimavarojen tasapainosta.

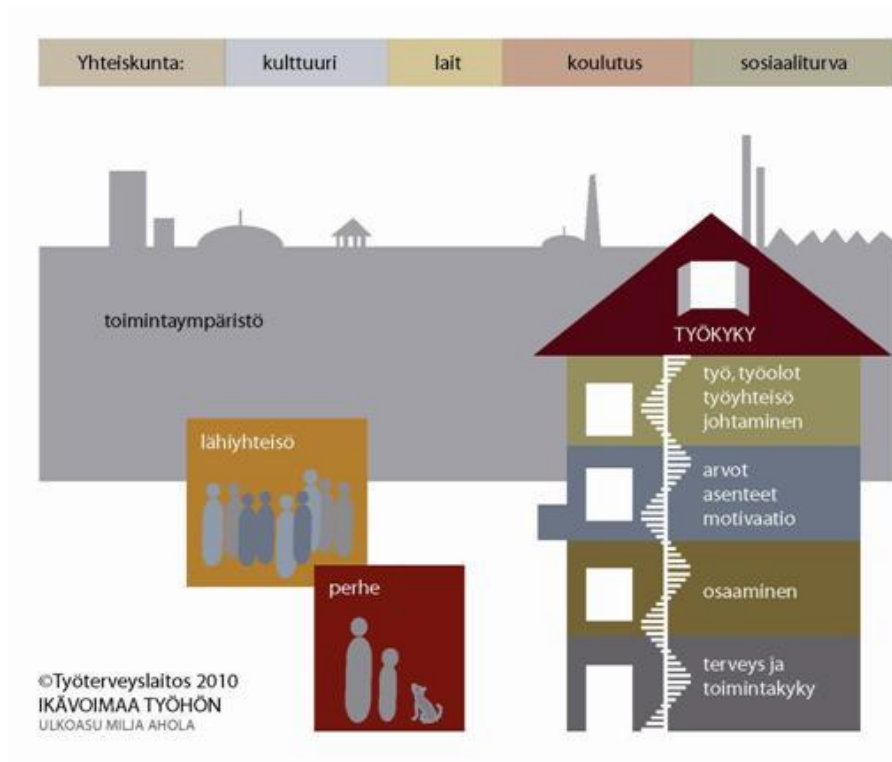
Vesterisen (2006:31) mukaan kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite määrittelee työhyvinvointitoimintaa. Työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Yksilön työkykyä ja sen säilymistä tukevat työn perusasioiden sujuminen, mutta myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö.

Kokonaisvaltaista työkyvyn näkemystä tukee myös Ilmarisen (2006:80) rakentama työkykytalo -malli, minkä mukaan työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkyky -talossa on neljä kerrosta ja taloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot.

Työkyvyn talon perustan muodostavat yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Mitä paremmassa kunnossa ne ovat, sitä isomman ja kestävämmän talon voi niiden päälle rakentaa. Toisaalta, jos perusta ei ole kunnossa, voivat työelämän muutokset heilauttaa tai kaataa talon. Seuraavassa kerroksessa on ammatillinen osaaminen. Sen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tämän kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Kolmas kerros kuvaa arvoja, asenteita ja motivaatiota, jossa työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. (Ilmarinen.2006:80)

Neljännessä kerroksessa kuvataan työn maailma ja työhön sisältöä: fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työolot, työn sisällöt ja vaatimukset, työyhteisö ja työn organisointi. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisena, se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. Esi- miehillä on vastuu nimenomaan neljännen kerroksen asioissa. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti työelämän aikana. (Aromaa& Lankinen (toim). 2010; Hyppänen. 2007:154; Ilmarinen 2006:80; Manka-Kaikkonen-Nuutinen.2007:19; Työterveyslaitos)

Työterveyslaitoksen (Viljamaa ym. 2012:5) "Työterveystoiminnan seurannan indikaattorit" väliraportin mukaan työkyky on kompleksinen ilmiö, johon vaikuttavat monet seikat ja johon voidaan vaikuttaa monella tasolla. Väliraportissa on vahvistettu Ilmarisen (2006) työkykytalo -mallia ulkopuolisilla työkykyyn vaikuttavilla tekijöillä, jotka ovat sosiaalinen ympäristö, taloudelliset olosuhteet ja yhteiskunnan säädökset sekä käytännöt. (kuva 1)



Kuva 1. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. (Lundell ym. 2011, Viljamaa ym. 2012)

2.3 Työkyvyn tuen toimintamalli

Virkistyspäiväpainotteisesta tyky -toiminnasta ja yritysten vaihtelevista pelisäännöistä on työmarkkinaohjeistuksien kautta kuljettu kohti nykyistä, yhteiskunnallista ja jopa EU-tasolta (Viitala.2013:345) ohjattua työkyvyn tuen toimintamallia, jossa lait ja ohjeistukset kannustavat ja velvoittavat yrityksiä edistämään ja seuraamaan sekä yksilön että työpaikkatason työhyvinvointia ja työkykyä (Viljamaa ym.2012:27). Työhyvinvointiosaamisen päivittämiseksi ja johdon tueksi organisaatioissa on kehitelty erilaisia toimintaohjelmia ja malleja työkyvyn edistämiseksi (Suonsivu. 2011: 63).

Työpaikoilla työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki -malleista puhutaan monilla eri nimillä. Yleisimpiä työnimiä ovat varhaisen puuttumisen, aktiivisen aikaisen puuttumisen, varhaisen tuen, varhaisen välittämisen, varhaisen reagoinnin ja tuen, sairauspoissaolo ja työhön paluu, aktiivisen tuen ja työssä selviytymisen -mallit. Termistö ei ole kymmenessä vuodessa vakiintunut vaan edelleen vaihteleva ja toisaalta myös monipuolistunut. (Viljamaa ym.2012: 3,29.)

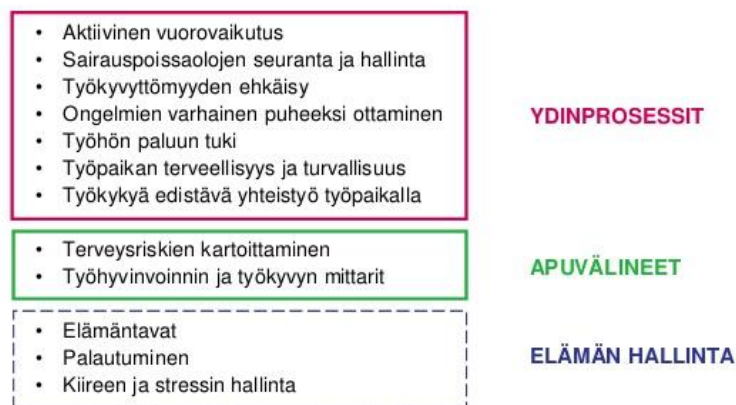
Käsite ”*työkyvyn tuen toimintamalli*” tulee esille Työterveyslaitoksen laatimassa väliraportissa, jossa työkyvyn hallintaan, seurantaan ja varhaiseen tukeen liittyvistä olemassa olevista malleista käytetään käsitettä ”*työkyvyn tuen toimintamalli*”. Käsite on pyritty saamaan yksinkertaisempaan muotoon ja raportin mukaan sana tuki on riittävä, sillä niin työkyvyn hallinta kuin seurantakin tähtäävät nimenomaan työkyvyn tukemiseen. Malli-sanaa käytetään yleensä kuvaamaan muokattavaa mallia, kun taas käytäntö kuvaa olemassa olevia menettelytapoja. (Viljamaa ym.2012:28.)

Työpaikalla tulisi olla etukäteen sovittu toimintamalli työkyvyn tukemiseksi. Työkyvyn tuen malleissa kuvataan, mihin mallilla pyritään, milloin mallia käytetään ja miten mallin mukaan edetään. Lisäksi mallissa olisi hyvä määritellä eri osapuolten velvollisuudet, sopia yhteistyöstä ja tavoista, joilla mallin toimivuutta seurataan ja kehitetään. Työnantajan velvollisuutena on huolehtia, että mallien olemassaolo on kaikkien tiedossa ja malleja myös käytetään. Käytön myötä kertynyt tieto mallin toimivuudesta ja höydyllisyydestä kerryttää tietoa myös kehittämistarpeista. (Ahola 2011:37, 155-127; Kuuva.2011:18.) Myös Hyppänen (2007:154) kuvailee työkykyä ylläpitävän toiminnan kattavan kaiken sen toiminnan, jolla työnantaja ja työntekijä sisäisten ja ulkoisten yhteiskumppaneiden kanssa edistävät ja tukevat työkykyä työntekijän kaikissa työuran vaiheissa.

Aholan (2011:37,125-127) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen perustuu johdon sitoutumiseen terveyden edistämiseen organisaatiossa, minkä tulisi näkyä käytännön toiminnassa ja esimiesten tukena huolehtia työntekijöiden työkyvystä. Yhteisten käytöjen ja pelisääntöjen noudattaminen tulisi koskea tasa-arvo ohjelmaa, henkisen väkivallan ehkäisy ohjelmaa, sairauspoissaolojen hallintamallia sekä terveystietojen käsitteilyä, päihdeohjelmaa, varhaista ja työhön paluun tukea. Puhutaankin niin sanoitusta työhyvinvoinnin työvälineistä. Johdon, esimiesten ja eri työhyvinvoinnin toimijoiden tulisi perehtyä välineisiin ja yhteisesti sopia, mitkä sopisivat oman organisaatioon (Suonsivu. 2011:66).

EK (2011) kuvaa työkyvyn tukimallia työkykyjohtamisen ydinprosessina, jossa huomioidaan aktiivinen vuorovaikutusjohtaminen, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyttä ehkäisevät järjestelmälliset toimet, varhainen puheeksiottaminen, töihin paluun tuki, turvallinen ja terveellinen työpaikka sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä. EK:n ylilääkäri Schugk (2013) esittelee luentomateriaalissa ”Työkykyä voi ja pitää johtaa” Rovaniemen ”Hyvää johtamista kehittämässä” -seminaarissa Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallin osa-alueet, josta varsinkin työkykyjohtamisen ydinprosessit sekä työkykyjohtamisen apuvälineet tukevat työkyvyn tuen toimintamallia.

EK:n työkykyjohtamisen mallin osa-alueet



Kuva 2. EK:n työkykyjohtamisen mallin osa-alueet (Schugk.2013)

2.4 Työkyvyn tuen toimintamallin lainsäädäntö ja työterveysyhteistyö.

Keskeisimmät työkyvyn tuen toimintamalliin velvoittavat lait ovat työsopimuslaki ja sitä täydentävät työehtosopimukset, työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta, työterveyshuoltolaki, sairausvakuutuslaki sekä työeläkelait. (Ahonen - Ojala. 2003:25-27; Viitala. 2013:349-357; Manka ym. 2007:11; Räsänen 2010:47-53; Suutarinen & Vesterinen.2010:17; Viljamaa ym.2012:6-10.)

Työterveyshuollon toimenpiteillä ja varhaisilla toimenpiteillä on merkittävä osuus työkyvyn hallinnassa. Yksilön työkyvyn edistäminen ja tukeminen vaatii yksilön omien toimenpiteiden lisäksi kaikkien muiden toimijoiden monen tason toimintaa. Myönteisiä vaikutuksia työkykyyn aikaansaadaan työpaikan toimijoiden yhteistyöllä, joka sisältää myös työterveyshuollon toiminnan. Tämän vuoksi työterveyshuoltolainsäädännössä on korostettu yhteistoimintaa. (Viljamaa ym.2012:3; Mäkitalo.2010: 226.)

Työterveyslaitoksen väliraportissa (Viljamaa ym.2012:8) esitellään Ahtelan työelämätyöryhmän helmikuussa 2010 julkaisema raportti yhteistyön toimintamallista, jossa ehdotetaan, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto selvittävät yhteistoiminnassa menettelytavat, joilla edistetään työpaikan hyvinvointia, työterveyttä ja työturvallisuutta. Työterveysyhteistyön tavoitteena on, että kaikki edellä mainitut osapuolet tietävät oman vastuunsa seuraavissa periaatteissa, jotka työnantajan on huomioitava työterveyshuollon järjestämisessä.

Uudistettu valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta tuli voimaan 1.1.2014. Asetus täsmentää työterveyshuollon yhteistyökäytäntöjä työpaikan ja muun terveydenhuollon kanssa sekä painottaa työntekijän terveyden ja toimintakyvyn edistämisen tukemista. Työkyvyn tukemisessa korostetaan työnantajan vastuuta ja työterveyshuollon koordinoivaa roolia. Uutena käsitteenä asetus määrittelee työterveysyhteistyön jolla tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden tai heidän edustajiensa sekä työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä. (Uudistettu työterveyshuoltoasetus.)

Työterveyshuoltolaissa ”työkykyä ylläpitävällä toiminnalla” tarkoitetaan yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä (Manka ym. 2007:11; Viitala 2013:351; Viljamaa ym.2012:6). Työterveyshuoltolain 2001/1383 tarkoituksena on, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto edistävät yhteistoimin työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden työkykyä työuran eri vaiheissa. Vaikka palvelujen järjestämisvastuu on työnantajalla, toiminnan tulee tapahtua työntekijöiden ja työterveyshuollon välisenä yhteistyönä. (Viljamaa ym.2012:6). Opas työterveyshuoltolain soveltajille korostaa lisäksi työterveyshuollon toiminnan läpinäkyvyyttä työpaikalla ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa asioihin työpaikalla (Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004:12).

Suomen Hallituksen esityksessä (HE 67/2010) mainitaan, että uusien työkyvyn hallintaa tukevien käytäntöjen käyttöönotto edellyttää työpaikoilta ja työterveyshuolloilta tiivistä yhteistyötä, kirjallisen toimintamallin valmistelua ja laadintaa, henkilöstön ja esimiesten kouluttautumista sekä kaikkien osapuolten sitoutumista yhteiseen toimintaan. Perusteluissa sanotaan myös, että työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteutus ja sairauspoissaolojen hallinta koostuu työpaikan omista ja yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tehtävistä toimenpiteistä. Yhteistyötä on suunniteltu tuettavaksi kesäkuun alussa 2012 voimaan astuneella sv-lain (19/2012) niin sanotulla 30-60-90-päivän säännöllä, minkä mukaan viimeistään 90 päivää kestäneen sairausloman kohdalla työterveyshuollon tulee antaa lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työhön paluun suunnitelmasta. (Viljamaa ym.2012:9-11; Viitala. 2013:351.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta on esittänyt työkyvyn ylläpitämisen virallisen, mutta laajemman määritelmän: (Vesterinen. 2006,32; Manka ym.2007:12.)

”...työpaikkojen työkykyä ylläpitävällä tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatioiden yhteistyössä toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla tuetaan ja edistetään jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä.....”

Sairausvakuutuslain (2011) 13. luvun 5 §. muutoksen myötä ennaltaehkäisevän työterveyshuollon 60 prosentin korvaustason ehtona on, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto sopivat yhdessä käytännöistä, joilla työpaikalla toteutetaan työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhaista tukea. Lain tavoitteena on ajatus siitä, että ennaltaehkäisemällä ja varhain reagoimalla voidaan estää myöhemmät esimerkiksi työkyvyttömyysriskitapahtumat. Työpaikan ja esimiesten rooli ja tehtävät ovat ensisijaisia, ja työterveyshuolloilla on toissijainen rooli. Yhteistyön tiivistämisen tavaksi tuotiin systemaattiseen käyttöön työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon edustajan (työterveyslääkäri ja/tai -hoitaja) yhteisneuvottelu (esim. nk. kolmikantaneuvottelu, työkykyneuvottelu tai työterveysneuvottelu). (Viljamaa ym. 2012: 9,28.)

Työkyvyn tukemisen edellytyksenä on pitkäjänteinen yhteistyömalli työpaikalla, johon sitoutuvat ja osallistuvat yritysjohto, henkilöstöhallinto, esimiesporras, työterveyshuolto sekä työsuojeluorganisaatio yhdessä henkilöstöryhmien edustajien kanssa. (Ilmarinen. 1995: 45.) Yhteistyön ulkoisia osapuolia ovat kuntoutusjärjestelmä, Kansaneläkelaitos, työeläkelaitokset sekä työsuojeluhallinto (Matikainen.1995:47). Yrityksen pitää tehdä saumatonta ja reaaliaikaista yhteistyötä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön tai eläkesäätiön kanssa. Yhteistyö sekä kattava valikoima erilaisia toimenpiteitä ovat olennaisia työkyvyttömyyden hallinnassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto.2011:7.)

Elinkeinoelämän keskusliitto(2011:4) on laatinut työkykyjohtamisen periaatemallin, mikä edellyttää työhyvinvointitoimijoiden tiivistä yhteistyötä, yhdessä sovittuja työkyvyn tuen toimintamalleja sekä mittareita työkyvyn seurantaan. EK:n työkykyjohtamisen lähtökohdat ovat selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate sekä osallistumisen periaate.

Selvillä olemisen periaate kuvaa henkilöstön kokonaisvaltaista työkykytilaa (työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky), työkykyyn liittyvät riskit, terveyteen liittyvät riskit, työn psyykinen ja fyysinen kuormittavuus ja työkyvyttömyyskustannukset. Varautumisen periaate kuvaa henkilöstöriskien hallinta, varhaista puuttumista ja ennaltaehkäisevät toimitoja. Osallistumisen periaate kuvaa yhteistyötä eri työkykyjohtamisen yhteistyökumppaneiden kanssa ja työterveyden vastuuta työpaikan työturvallisuus- ja työkykyjohtamisen kumppanina. (EK.2011:4)

Työkykyjohtamisen periaatteet nousevat esille myös valtioneuvoston uudistetussa asetuksessa hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista. Työterveysyhteistyön menestyksellinen toteuttaminen edellyttää, että työpaikalla on ajantasainen tieto työpaikan vaara- ja kuormitustekijöistä sekä voimavaroista (selvillä olemisen periaate) sekä työpaikan riskien hallitsemiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi suunnitelmat (varautumisen periaate), joita toteutetaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välisessä yhteistyössä (osallistuminen). (Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. 708/2013)

Työterveyshuollon palveluja tarvitaan sekä ennakoivaan työhön että jälkityöhön. Terveyttä ei edistetä pelkällä riskien tunnistamisella ja vähentämisellä. Yhteistyö vaatii terveyden ja hyvinvoinnin kokonaisuuden ymmärtämisen, terveyttä edistävien työolojen hahmottamisen ja käsittelemisen. Työterveyshuollolla tulisi olla paljon tietoa organisaation toimintatavasta ja työterveyshuollon tulisi varmistaa, että sillä on terveysosaajia asiantuntijoina johtoryhmätasolla, jossa päätetään terveysasioiden arvosta ja työterveyshuollon roolista yrityksessä. Työterveystyöltä vaaditaan vaikuttavuutta, joka näkyy organisaation liiketoiminnan tunnuslukujen kehityksessä. Työterveyshuollon tieto organisaation kehityksen suunnasta, kilpailutilanteesta ja työn tuomista vaatimuksista mahdollistavat työhyvinvoinnin vaikutuksien kokonaisuuden hallinnan. (Liukkonen.2006:16,44). Työkyvyn tukemiseen tulisikin luoda uusia yhteistyökäytäntöjä. Niin sanottu ”case manageeraus eli työkyvyn ohjaus edellyttää tehokasta työterveyden kokonaisuuden koordinoitua, jossa tieto kulkee sujuvasti eri toimijoiden kesken. (Viljamaa ym.2012:10

2.5 Esimies työkyvyn johtajana

Onnistuneen henkilöstöjohtamisen ajatellaan usein olevan vain henkilöstötyön ammatillaisten aikaansaannosta, mutta esimiesten rooli suunniteltujen henkilöstökäytäntöjen välittäjänä päivittäisessä kanssakäymisessä on tärkeä. Esimiehen kiinnostus henkilöstöasioihin sekä kyvyt kohdata alaisia edistävät työntekijöiden hyvinvointia. (Vanhala - Von Bonsdorff. 2012:133.)

Työkyvyn johtaminen nähdään olennaisena osana esimiesten vastuuta (Parvinen-Tuominen.2011: 6). Esimiehen tulee seurata työntekijöiden työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Esimieheltä edellytetään toimenpiteitä tilanteissa, joissa työntekijän työkyvyn todetaan alentuneen tai arvioidaan lähiaikoina alentuvan. Riittävän nopea ongelmiin puuttuminen ja puheeksiottaminen on jokaisen esimiehen oikeus ja velvollisuus. (Suonsivu.2011:64.)

Aholan mukaan (2011:35-51,62-65) esimiehen on tunnettava oman organisaation sopimukset sekä työelämän ohjaamat lait ja työehtosopimukset. Esimiehen tuki ja tilanteen mahdollistamat joustot ovat tärkeitä työntekijän jaksamisen ja työkyvyn tuen kannalta.

Aron (1995:97) mukaan esimiesten on mahdollista monin eri keinoin seurata työntekijöiden työkyvyn kehitystä ja käynnistää ajoissa työkykyä tukevia prosesseja. Esimiesten ja alaisten väliset keskustelut antavat hyvät mahdollisuudet selvittää työntekijän omaa näkemystä työstä ja työkyvystä sekä työyhteisön tilanteesta. Esimiesten valmiuksia, esimiestaitoja, sekä myös toimintamalleja havainnoida ja arvioida työntekijöiden työkykyä yrityksessä tulisi kehittää systemaattisesti.

"Hyvinvointia työyhteisöön" (Manka ym.2007:8) julkaisun mukaan esimiehen rooli on lisätä ja vahvistaa työntekijöiden elämänhallinnan tunnetta kiinnittämällä huomiota työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen sekä työn epävarmuuden vähentämiseen. Työntekijöiden toiveiden ottaminen on työtä suunnitellessa tukevat myös työntekijän onnistumisen kokemuksia. Esimiehen tuki edistää työntekijän ja työyhteisöjen kehittymisen halua.

Esimiesten taitoon ja toimintakykyyn panostaminen vahvistaa työpaikalla esiintyvien haasteellisten tilanteiden ja ongelmien kohtaamista. Esimiehellä tulisi olla tietoa ja taitoa, mutta myös rohkeutta johtaa ja tehdä päätöksiä. Liukkosen mukaan esimiehet ja henkilöstöasiantuntijat ovat lähettäneet ongelmalliseksi katsotut henkilöt, työpaikan konfliktit ja kriisit samoin kuin muut työn organisoimisesta ja työn kehittämiseen liittyvät ongelmat työterveyshuollon "parannettavaksi". Työterveyshuollolla on tärkeä rooli työkykyyn ja terveyteen liittyvien uhkatilanteiden selvittelyssä työpaikan tukena, mutta pysyvät ratkaisut täytyy löytyä työpaikalta, esimiehen ja työntekijän yhteistyöstä. (Liukkonen. 2006:96,126-129,)

2.6 Työkyvyn indikaattorit

Työkykyjohtamisen seurantaan tulisi valita mittarit, jotka seuraavat yrityksen toiminnan kannalta olennaisia asioita. Mittaripaketin valinnassa tulisi kiinnittää huomiota tasapainoiseen kokonaisuutteen (EK.2011). Hyviä yksittäisiä seurantamittareita ovat sairauspoissaolot, työtaturmatilastot, vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Kokonaisvaltaiset mittarit kohdistuvat koko henkilöstön tai tietyn ryhmän hyvinvoinnin kartoittamiseen (Ojala - Ahonen.2003:163.)

Mittareiden lähtökohdat tulisi löytää omasta johtamisen toimintaympäristöstä, eikä sen perusteella, mitä on tarjolla. Luotettava ja oikea mittari mukaan lukien työhyvinvoinnin ja bisneksen taloudellisten vaikutusten tarkastelu yhdessä, voisi mahdollistaa mittaus tuloksien vastauksien parhaan mahdollisen soveltamisen. (Markkanen.2006:22.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2011:7,10,11) mukaan organisaatiossa työkyvyttömyyden hallinnan lähtökohtana ovat pitkäaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen liittyvien riskitekijöiden tunnistaminen. Riskeihin kohdistettujen toimenpiteiden tuloksellisuutta olisi seurattava ja työkyvyttömyyden syistä olisi raportoitava säännöllisesti johdolle. Myös henkilöstön tilaan liittyvät terveystarkastukset nähdään hyödyllisenä välineenä kartoittaa yksilöön tai yhteisöön liittyvät terveiseriskit. Riskiprofiilien perusteella voidaan laatia yksilö tai yhteisökohtaisia terveys- ja työkyky suunnitelmia. Suunnitelmien tavoitteita, toteutusta ja vaikutusta riskitasoon tulisi seurata ja mitata säännöllisesti. Aron (1995:95) mukaan työntekijän työkykyä kuvaavan tiedon seurannan tulisi olla jatkuvaa yhteistyössä yrityksen työterveyshuollon kanssa toteutettavaa toimintaa. Tavoitteena tulisi olla riittävän aikainen työkyvyttömyyden uhan havaitseminen ja työhön, työympäristöön tai työyhteisöön liittyvien työkykyä uhkaavien tekijöiden tunnistaminen.

Liukkosen (2006:254-256) mukaan työhyvinvointia mittaavilla menetelmillä on suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyn takaajana. Mittaaminen on prosessi, joka parhaimmillaan lähtee demokraattisesta työntekijöitä kuuntelevasta päätöksenteosta. Ennen mitaustuloksia tulisi selvittää, mihin mittaria ja tuloksia käytetään. Mittareiden, mitattavan kohteen ja tavoitteiden päättämisen jälkeen käymällä ongelmaratkaisukeskeistä keskustelua nykytilanteesta ja jatkotoimenpiteistä ylläpidetään työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia.

Työterveyslaitoksen väliraportissa avataan työkyvyn hallintaan, seurantaan ja varhaiseen tukeen liittyviä työterveystoiminnan prosesseja ja kehitetään yhteistoimintoja kuvaavia prosessi-indikaattoreita. Raportin lopputuloksena valmistui työterveystoiminnan seurannan – työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen – prosessien tarkistuslistat, joita voi käyttää apuna muun muassa toiminnan arvioinnissa, kun tarkastellaan työkyvyn hallintaan liittyviä käytäntöjä. (Viljamaa ym.2012: 3,29.)

2.7 Yhteenveto taustoituksesta

Työkykyinen henkilöstö on yrityksen tuottava voimavara. Työkyvyn tuen toimintamalli tulisi kytkeä osaksi yrityksen työkyvyn johtamisen strategiaa, liittäen mukaan myös yrityksen ulkopuoliset työkykyjohtamisen toimijat, unohtamatta lainsäädännön tuntemusta ja sen noudattamista.

Taustoituksessa työkyvyn johtamisen moniulotteisuutta selitetään yksilötason työkykyinä, organisaatiotasolla työkyvyn tuen toimintamallilla ja työterveysyhteistyöllä sekä yhteiskuntatasolla lainsäädännön asettamien vaatimuksina perusteella. Lisäksi kuvataan erityisesti lähiesimiehen vastuuta työkykyjohtamisen toteuttajan ja nostetaan esille työkykytilannetta kuvaavien mittareiden merkitys työkykyjohtamisen työvälineenä. Taustoituksessa esitellään myös EK:n työkykyjohtamisen periaatemalli, jonka ajankoh-taisuutta ja käyttöä tutkimuksessa perustellaan vuoden 2014 aikana voimaan tulleella Valtioneuvoston uudistetulla asetuksella hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteis-ta.

3 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen esimiehille työvälineitä, joilla tuetaan ja seurataan systemaattisesti työntekijöiden työkykyä. Opinnäytetyössä selvitetään, mitä työkyvyn seurantavälineitä kyseisessä yrityksessä on jo laadittu sekä käytössä ja millaisia uusia toimintamalleja ehdotetaan työkyvyn tukemiseen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön yksilöidyt kysymykset ovat:

- 1) Millaisia työkykyä edistäviä tekijöitä ja toimintamalleja on jo käytössä ja tunnistetaan kohdeyrityksessä?
- 2) Millaisia uusia toimintamalleja kohdeyrityksessä tarvitaan työkyvyn seurantaan ja tukemiseen?

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia "työkalupakki" työkyvyn seuraamiseen, työkyvyn tukemiseen ja työkykytilanteen raportoimiseen. Taustoituksen ja tuloksien perusteella ehdotetaan mahdollisesti uusia työkykyä tukevia työvälineitä tai toimintamalleja.

4 Empiirinen toteutus ja menetelmät

4.1 Menetelmä, prosessi ja aikataulu

Opinnäytetyön lähtökohdat perustuvat organisaation tarpeeseen kehittää ja uudistaa toimintaa. Opinnäytetyössä tutkittavaa kohdetta lähestytään tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmällä, koska tarkoituksena kehittää ja tutkia työelämän käytäntöjä yhdistämällä sekä käytännöstä että teoriasta kerättyä tietoa. Yleisesti ottaen kehittämistyössä pyritään etsimään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedä asioita käytännössä eteenpäin. Tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen ja ns. hiljaisen tiedon saavuttamisella uudistaa työelämän osaamisperustaa. (Ojalasalo-Moilanen-Ritalahti.2009:18-20)

Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös uuden tiedon rakentumista olemassa olevan tiedon päälle. Tämän vuoksi kehittämistyössä hyödynnetään aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä muodostuvaa tietoperustaa. Saavutetut tulokset ja kehittämistyössä dokumentoitu tieto on kyettävä liittämään teoriaan ja osoitettava mihin tietoperustaan asiat liittyvät ja tuoko ne mahdollisesti uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2009:18-20)

Opinnäytetyön prosessi aloitettiin aiheen ja tavoitteiden määrittämisellä syksyllä 2013. Ensimmäinen suunnittelupalaveri oli kohdeyrityksen henkilöstöjohtajan sekä tuotantojohtajan kanssa marraskuussa 2013 ja toiveena oli, että tekisin tutkimuksen kohdeyrityksen työkyvyn tuen mallin nykytilanteesta ja löytäisin henkilökuntaa haastattelemalla mahdollisia uusia toimintamalleja työkyvyn tukemiseen. Kohdeyrityksen esimiehet johdateltiin kehittämistyön aiheeseen joulukuun 2013 infotilaisuudessa. Joulukuussa 2013 tehtiin myös yksi Työterveyslaitoksella työskentelevän asiantuntijan haastattelu edelleen aiheen täsmentämiseksi. Taustoitus laadittiin kevään 2014 aikana ja haastattelut toteutuivat maaliskuussa 2014. Haastatteluaiheiston analyysi toteutui kesän 2014 aikana ja tulokset valmistuivat syksyn 2014 kuluessa.

4.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineisto kerättiin avoimella haastattelulla. Haastatteluiden tiedonantajaksi valittiin kohdeyrityksen työntekijät. Tutkimuksessa tehtiin yksi koehaastattelu yrityksen työntekijälle, minkä perustella rajattiin haastateltavien taustaa esimies- tai muissa vastuutehtävissä työskenteleviin työntekijöihin. Lisäksi hyödynnettiin lumipallootantaa, minkä mukaan haastateltavat saivat nimetä seuraavat aiheesta tiedävät työntekijät, jotka kutsuttiin haastatteluun. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusongelmiin saadaan kerättyä ilmiötä kuvaavaa tietoa ja pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan toiminnan esiintymistä tietyssä ympäristössä. Haastatteluiden kannalta oli olennaista, että tutkittavilla henkilöillä oli tarpeeksi tietoa työkyvystä ja kokemuksia työkykyä tukevista malleista sekä mahdollisesti kehittämisideoita. (Tuomi-Sarajärvi.2013: 85-86.)

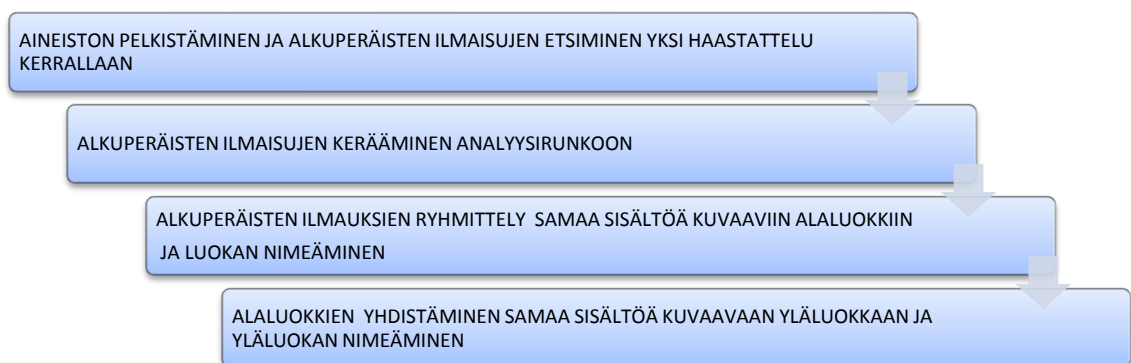
Tutkimusmetodina avoimen haastattelun etu on joustavuus. Haastattelutilanteessa oli mahdollista toistaa kysymys ja oikaista jopa väärinkäsityksiä tai pyytää selvennystä ilmaisuun. Kanasen (2008:25) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija on läsnä ja menee suoraan ilmiön pariin. Haastattelutilanteeseen liittyy suora kontakti tutkittavan ja tutkittavan välille. Haastateltavista pyritään saamaan irti mahdollisimman paljon irti.

Ryhmäkeskustelun edut tutkimusmenetelmänä perustuu siihen, että se saa keskusteluun osallistuvat tiedonantajat puhumaan asioista, jotka saattavat jäädä itsestäänselvyksinä tai muusta syystä keskustelun ulkopuolelle. Aihetta voidaan punnita monesta eri näkökulmasta. (Alasuutari.1995:155.)

Haastattelutilanteessa oli mahdollista kartoittaa keskustelemalla tiedonantajien käsityksiä työkyvyn malleista ja kehittämisideoista organisaatiossa. Keskustelu antoi mahdollisuuden esittää kysymyksiä halutussa järjestyksessä ja tiedonantajat ymmärsivät asemansa antaa mahdollisimman paljon tietoa aiheesta.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi (6). Ryhmähaastatteluja oli yhteensä neljä (4) ja yksilöhaastatteluja kaksi (2). Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kaksi yrityksen työntekijää ulkopuoliselta paikkakunnalta ja haastattelu tehtiin työntekijöiden valitsemassa rauhallisessa tilassa. Alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella vain toinen työntekijä, mutta alkukeskustelun jälkeen todettiin, että myös toisen työntekijän olisi hyvä työtehtävien vuoksi osallistua haastatteluun. Toinen haastattelu toteutettiin puhelimitse kotoa käsin puhelimen kaiuttimien kautta, jotta haastattelu pystyttiin nauhoittamaan. Seuraavat haastattelut toteutuivat yrityksessä yksityisessä neuvottelutilassa. Haastatteluiden pituus vaihteli 20 minuutista 84 minuuttiin. Ryhmähaastatteluissa käytettiin enemmän aikaa kuin yksilöhaastatteluissa.

4.3 Aineiston analyysi



Kuva 3. Induktiivisen sisällön analyysin -prosessi (Kyngäs&Vanhanen.1999)

Haastatteluaineistoa lähestyttiin induktiivisesti sisällönanalyysi -menetelmällä edeten sisällön analyysin -prosessin mukaisesti (kuva 3). Sisällön analyysilla pyritään samaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa tuottaen lopuksi tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita (Tuomi-Sarajärvi.2013:93). Haastattelut nauhoitettiin ja litterointi tehtiin sanatarkasti. Yhteensä aineistoa tuli 47 kappaletta A4 sivua. Litteroitu aineisto luettiin kertaalleen läpi. Materiaalin redusointi eli pelkistäminen tehtiin yksi haastatteluaineisto kerrallaan. Toisella lukukerralla aineistosta poimittiin molempaan tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta oleellinen tieto eli aineistosta kerättiin analyysirunkoon tutkimuskysymyksiä kuvaavat olennaiset alkuperäiset ilmaukset. Jokaiseen tutkimuskysymykseen ja alkuperäisilmaisuihin käytettiin omaa väriä selventämään aineiston käsittelyä. Luokitteluperusteena käytettiin sanaa, lausetta tai lauseparia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 101,109–110). Pelkistetyt ilmaisut kirjattiin mahdollisimman sanatarkasti samoilla termeillä kuin tekstissä ja ilmaisut kirjattiin ylös myös sivumarginaaliin (Kyngäs&Vanhanen.1999).

Pelkistämistä seurasi aineiston ryhmittely. Ryhmittelyssä on kyse pelkistettyjen ilmaisujen yhtäläisyyksien ja erojen etsimisestä. Ryhmittelyssä tehdään jo osittain aineiston käsitteellistämistä eli abstrahointia, kun tutkija päätti, mihin luokkaan pelkistetty ilmaisu kuuluu. (Kyngäs&Vanhanen.1999). Pelkistetyistä ilmauksista samaa merkitsevät ilmaisut ryhmiteltiin taulukkoon ja alaluokka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 101,109–110.) Aineiston abstrahoinnissa yläluokat muodostettiin yhdistämällä alaluokkien ilmaisut edelleen samaa käsitettä kuvaavaan taulukkoon ja taulukko nimettiin sisältöä kuvaavalla yläkäsitteellä eli sisällölle annettiin nimi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 101,109–110.) Luokitteluprosessin eteneminen on kuvattu erillisessä liitteessä (Liite 2).

5 Tulokset

5.1. Kohdeyrityksessä käytössä olevat tai tunnistettavat työkykyä edistävät tekijät tai toimintamallit

Tuloksien mukaan kohdeyrityksessä käytössä olevia tai tunnistettavia työkykyä edistämistä selittäviä yläluokkia muodostui kuusi (6) ja luokat nimettiin seuraavasti: lähiesimiestyö, työn organisointi, työkyvyn seurantamittarit, työterveyshuollon tuki, työkyvyn tuen toimintamalli ja työkykyä kehittävä toiminta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavia alaluokkia muodostui yhteensä 24. (Kuva 4).

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • TIIMIN VÄLISET SUHTEET • ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLISET KESKUSTELUT • ESIMIEHEN LÄSNÄOLO • ESIMIESKOULUTUKSET • ESIMIESTEN PALAVERIT 	<ul style="list-style-type: none"> • LÄHIESIMIESTYÖ
<ul style="list-style-type: none"> • TYÖMÄÄRIEN SEURANTA • TYÖSUORITUKSEN SEURANTA • OSAAMINEN TYÖSSÄ • TYÖJÄRJESTELYT • AVUN SAANTI KEIKALLE 	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖN ORGANISOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • HENKILÖSTÖKYSELYT • GRAAFIT • KUSTANNUSPAIKKARAPORTIT • ASIKASPALAUTTEET • POISSAOLOJEN SEURANTA 	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖKYVYN SEURANTAMITTARIT
<ul style="list-style-type: none"> • OLOSUHTEIDEN KARTOITTAMINEN TYÖTERVEYSHUOLLON KANSSA • TYÖTERVEYSHUOLLON TUKITOIMET • HR:N TUKI 	<ul style="list-style-type: none"> • YHTEISTYÖ TYÖTERVEYSHUOLLON JA HR:N KANSSA
<ul style="list-style-type: none"> • VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLI • KOLMIKANTAKESKUSTELUT • PÄIHDEOHJELMA 	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖKYVYN TUEN TOIMINTAMALLIT
<ul style="list-style-type: none"> • TYÖHYVINVOINTIHANKE • KEHITTÄMISEN TOIMIKUNTA 	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖKYKYÄ KEHITTÄVÄ TOIMINTA

Kuva 4. Kohdeyrityksessä käytössä olevat tai tunnistettavat työkykyä edistävät tekijät tai toimintamallit

5.1.1 Lähiesimiestyö

Lähiesimiestyötä kuvaavia alakäsitteitä ovat tiimin väliset suhteet, esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut, esimiehen läsnäolo, esimieskoulutukset sekä esimiesten palaverit. Erityisen tärkeän osa-alueen työkyvyn seurannassa muodostavat työntekijän ja esimiehen väliset päivittäiset keskustelut ja esimiehen fyysinen läsnäolo erityisesti pääkonttoritiloissa. ”...Pärjää ilman ihmeellisimpiäkin työkaluja, jos tiimi on siinä lähellä ja pystyy avointa kanssakäymistä...” Maakunnissa ja asiakkaan tiloissa työskentelevien työntekijöiden kanssa viestintä tapahtuu pääosin puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Myös kehityskeskustelut toteutuvat lähes vuosittain. Työntekijöiden ja esimiehen sekä tiimin jäsenten väliset suhteet ja keskeinen luottamus koetaan työkykyä edistäväksi tekijäksi.

Lähiesimiehille on järjestetty koulutusta työkyvyn tukemisesta mm. varhaisen tuen mallista ja esimiesten yhteiset palaverit koetaan tärkeänä keinona jakaa kokemuksia työkykyyn liittyvistä asioista. Koulutuksissa ja kokouksissa on vahvistettu esimiehen roolia ja vastuuta seurata ja tukea työkykyä. ”...*Esimiehen vastuulla on niitten tiimiläisten jaksaminen ja sen valvominen...*”

5.1.2 Työn organisointi

Esimiehet tukevat työkykyä organisoimalla työtä. Työn organisointia kuvaavat alaluokat ovat työmäärien seuranta, työsuorituksen seuranta, osaaminen työssä, työjärjestelyt ja avun saanti keikalle. Esimiesten ja työntekijöiden välinen avoin kommunikointi sekä erilaiset työnseurantajärjestelmät mahdollistavat työmäärien seuraamisen. ”...*Yrittää sit etukäteen tasata sitä työmäärää ja katsoa missä menee parhaiten hommat...*” Esimiehet kokevat työntekijöiden työsuorituksen seurannan olennaiseksi, jopa helpoksi, osaksi esimiestyötä. Esimiesten vastuulla on huolehtia työntekijöiden osaamisesta. Yksi vastaajista nimesi osaamistaulukot ja lisäksi vastuksista tuli yksittäin esille myös työnkierto osaamista lisäävän tekijänä. Osaamisen lisäksi työkykyä edistää avun saanti keikalle. Esimiehet luottavat työntekijän osaamiseen ja omaan arvioon lisäävun tarpeesta työkohteessa, mutta työmäärien seurannan perustella esimiehillä on tavoitteena järjestää lisäapuja mm. ruuhkahuippuihin. Useampi vastaajista tunnisti eri mahdollisuuksia tehdä työjärjestelyitä työkyvyn eri tilanteissa ”... *Löytyykö sieltä semmoisia tehtäviä, mitä se henkilö pystyy tekemään...*”.

5.1.3 Työkyvyn seurantamittarit

Yläkäsite työkyvyn seurantamittarit kuvaa yleisesti nimettyjä esimiestyössä käytössä olevia raportteja tai mittareita seurata työkykyä. Alakäsitteitä ovat henkilöstökyselyt, graafit, sairauspoissaolot ja kustannuspaikkaraportit työterveyshuollon kustannuksista. Lisäksi työkykyä voidaan seurata asiakaspalautteiden perusteella. Esimiestyössä työkyvyn mittareiden ja raporttien seuranta sekä käyttö on vaihtelevaa. Yleisimmät vastaajilla tiedossa olevat raportti työkykytilanteen kartoittamiseen ovat henkilöstökyselyt ja poissaolojen seuranta palkkahallinnosta saatavien raporttien perusteella.

5.1.4 Yhteistyö työterveyshuollon ja HR:n kanssa

Keskeisimmät esimiehen yhteistyökumppanit työkyvyn tukemisessa ovat yrityksen HR ja työterveyshuolto. *”...Työterveyshuolto ja meidän oma HR...sitä vartenhan ne on, esimiesten tukena nimenomaan tällaisissa työkykyasioissa...”* Työkyvyn tuen yhteistyötä kuvaava yläluokkaa muodostettiin seuraavista alaluokista: olosuhteiden kartoittaminen yhdessä työterveyshuollon kanssa, työterveyshuollon tukitoimet ja HR:n tuki. Työterveyshuollon työkykyä tukevassa yhteistyössä koetaan tärkeäksi erityisesti työolosuhteiden selvittäminen ja ergonomiakäynnit sekä terveystarkastukset. Työntekijöiden työkykyyn liittyvissä ongelmatilanteissa esimiehet kääntyvät HR:n puoleen ja luottavat työterveyshuollon vastuuseen selvittää työkyvyn tilannetta. *”...HR:n pakeillehan heti mennään, kun semmonen asia huomataan ja esiin nousee...”; ”...Enemmän ollu sen työterveyshuollon ohjaama...”*

5.1.5 Työkyvyn tuen toimintamallit

Varhaisen välittämisen malli, kolmikantakeskustelut ja päihdeohjelma kuvaavat toimintamalleja tilanteessa, kun työkyky vaatii korjaavia toimenpiteitä. Näille alaluokille annettiin sisältöä yhdistävä yläluokkaa työkyvyn tuen toimintamalli. Varhaisen tuen malli on kirjattu yrityksen intranettiin, mutta käytäntö koetaan irrallisena *”...Varhaisen välittämisen mallia käytetään semmoisessa tapauksessa kun työntekijältä on ongelmaa havaittu...”* Vastauksista tulee esille myös työntekijöiden kokemuksia kolmikantakeskusteluista tai kuulopuheen perusteella tieto kolmikantakeskusteluiden käytöstä. *”...Kolmikantakeskusteluista kovasti puhutaan...”* Myös hoitoonohjausmalli on osittain tiedossa oleva toimintamalli puuttua työkykyongelmiin, mutta mallista ei juurikaan ole vastaajien kesken käytännön kokemuksia *”...Hoitoonohjausmalli koskettaa semmoisissa tapauksissa, että tulee tämä ongelma esiin...”*

5.1.6 Työkykyä kehittävä toiminta

Kohdeyrityksen sisäinen hyvinvointihanke ja kehittämisetoimikunnat kuvaavat yläluokkaa työkykyä kehittävä toiminta. Vastauksien perusteella työhyvinvointihankkeessa on kehitetty muun muassa kehityskeskustelumateriaalia ja työajanseurantavälineitä ja projektin on lisännyt kokemusta tiedottamisen lisääntymisestä. Kehittämisen toimikunta on selvittänyt työntekijöiden toiveita työkykyä edistävälle toiminnalle

5.2 Kehittämisehdotuksia kohdeyrityksen työntekijöiden työkyvyn seurantaan ja tukemiseen

Kohdeyrityksen työkyvyn kehittämiskohteita selittäviä yläluokkia muodostui kuusi (6) ja luokat nimettiin seuraavasti: lähiesimiestyö, tiedon lisääminen, strategiset lähtökohdat, työyhteisötoiminta, työkyvyn kartoittaminen ja jatkotoimenpiteet sekä kehittämisprosessien jatkuvuus. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavia alaluokkia muodostui yhteensä 19. (Kuva 5).

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • VÄHÄN TAPAAMISIA • VÄHÄN AIKA • TYÖMÄÄRÄT SUURIA 	➤ LÄHIESIMIESTYÖ
<ul style="list-style-type: none"> • TIETOA TYÖTERVEYSHUOLLOSTA • TIETOA VARHAISEN TUEN MALLISTA • OHJEITA ESIMIEHILLE • PUHEEKSIOTTAMISEEN • KOULUTUKSET UUSISTA TOIMINTAMALLEISTA 	➤ TIEDON LISÄÄMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • ORGANISAATION ARVOT • JOHDON TAVOITTEET • TYÖN EPÄVARMUUS 	➤ STRATEGISET LÄHTÖKOHDAT
<ul style="list-style-type: none"> • SISÄINEN VUOROVAIKUTUS • YHTEENKUULUVUUS 	➤ TYÖYHTEISÖTOIMINTA
<ul style="list-style-type: none"> • OLOSUHTEET • TYÖSSÄ JAKSAMINEN • TYÖN ONGELMAT • JATKOTOIMENPITEET 	➤ TYÖKYVYN KARTOITTAMINEN JA JATKOTOIMENPITEET
<ul style="list-style-type: none"> • TYÖHYVINVOINTIHANKE • TEHTÄVÄNKUVAT • KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI 	➤ KEHITTÄMISPROSESSIEN JATKUVUUS

Kuva 5. Kehittämisehdotuksia Kohdeyritys:n työntekijöiden työkyvyn seurantaan ja tukemiseen

5.2.1 Lähiesimiestyö

Alaluokat vähän tapaamisia, vähän aikaa ja työmäärät suuria kuvaavat lähiesimiestyön yläluokkaa. Työkyvyn tukeminen ja seuranta ovat olennainen osa esimiestyötä, mutta esimiehet toivovat lisää aikaa sekä mahdollisuuksia tavata varsinkin maakunnissa ja asiakkaan tiloissa työskenteleviä työntekijöitä säännöllisemmin. Esimiehet kokevat myös itse kuormittuvansa työn vastuun ja työtehtävien lisääntyessä. Useampi vastaajista koki esimiesten työmäärät suuriksi.

Kehittämiskohteena koetaan esimiesten kokonaisvaltaisen työkuormituksen selvittäminen ja resurssien lisääminen työkyvyn seurantaan. ”...*Se on semmosta kauhun tasapainoilua päivittäin...työkyky ja jaksaminen on tärkeitä ja niiden edesauttaminen, mutta työ tuntuu olevan kaukana sellasesta, että semmoseen pystyis edes uraamaan ajatusta...*”

5.2.2 Tiedon lisääminen

Alaluokat tietoa työterveyshuollosta, tietoa varhaisen tuen mallista, ohjeita puheeksiottamiseen ja koulutukset uusista toimintamalleista kuvaavat lisätiedon tarvetta työkyvyn tuen toimintamallista ja toimintaprosessista. Työkyvyn tuen toimintamalleista kehittämis ehdotukset kohdistuvat erityisesti varhaisen tuen malliin, mallin käytäntöön viemiseen ja ohjeiden selkeyttämiseen. Esimiehet kokevat varhaisen tuen mallin vain yhtenä intraan kirjattuna mallina yksittäisistä tapauskokemuksista huolimatta ja varsinkin varhaisen tuen keskusteluihin toivotaan lisää valmentavia koulutuksia. ”...*Onko meillä systemaattista ohjeistusta esimiehille annettu että niiden pitäis enemmän välittää niistä tiimiläisistä...*” Varhaisen tuen mallin kouluttamista ehdotetaan koko henkilökunnalle ja mallin käsittelemistä henkilökunnan kesken esimerkiksi esimiesten ja työntekijöiden välisissä palavereissa sekä keskusteluissa. ”...*Varhaisen välittämisen mallin varmaan pitäis olla meidän esimiesten työkalupakissa että se käydään säännöllisin väliajoin jossain tiimipalstussa läpi...*” Lisätietoa toivotaan myös varhaisen tuen prosessin toiminnasta, jatkotoimenpiteiden etenemisestä ja käyttökokemuksista. ”...*En tiedä onko se varhaisen välittämisen mallin kautta oikeesti lähdetty niitä asioita viemään eteenpäin...*” Työterveyshuolto koetaan yrityksen HR:n lisäksi keskeisenä yhteistyökumppanina ja asiantuntijana työkykyä uhkaavien tilanteiden selvittelyssä, mutta työterveyden osuutta kokonaisvaltaisessa työkyvyn tuen mallissa toivotaan näkyvämmäksi. Esimiehet toivovat saavansa lisätietoja työterveyshuollon prosesseista ja yksittäisten työkykyprosessien etenemisestä.

5.2.3 Strategiset lähtökohdat

Yläluokalla strategiset lähtökohdat kuvataan alaluokkia: organisaation arvot, johdon tavoitteet ja työn epävarmuus. Tutkimuksen tuloksien mukaan työkyvyn tuen toimintamalli tulisi sijoittaa osaksi yrityksen liiketoimintaan, kulttuuria ja strategista työkyvyn johtamista. Johdolta toivotaan selkeiden tavoitteiden asettamista sekä nykyistä enemmän viestiä, että työntekijöitä arvostetaan ja työhyvinvoinnista halutaan huolehtia.

"...Työntekijän pitäisi oikeesti saada se käsitys että johto kuuntelee , välittää ja haluaa auttaa..." Johdolta toivotaan myös yrityksen arvojen selkeyttämistä. *"...Voidaan katkoa meidän yhtiön arvot noista vanhoista julisteista..."* Olennaista työkyvyn johtamisessa on työntekijöiden sitouttaminen yrityksen toiminnan strategiaan lähtökohtiin. Tiedetään, mitä työltä odotetaan ja mihin suuntaan ollaan menossa. Vastauksien perusteella johdon tulisi omalla toiminnallaan edistää toimintamallien toteutumista ja antaa tukea päivittäiseen työkyvyn johtamiseen. *"...Saataisi johto osallistumaan siihen ihan vaikka pikkuasoilla..."* Yrityksen sisäiset sopeuttamistoiminnot ja henkilökuntaa koskettavat vähennykset aiheuttavat epävarmuutta työn tulevaisuutta kohtaan. Yrityksen toimintalinjauksille toivotaan perusteluita ja lisää ymmärryksen lisäämistä työntekijöiden keskuudessa.

5.2.4 Työyhteisötoiminta

Työyhteisötoiminnan kehittämistä kuvataan alaluokilla sisäisen vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuus. Tuloksien mukaan sisäistä viestintää on kehitetty, mutta edelleen toivotaan keinoja varsinkin siihen miten työn kehittämisen kannalta saataisiin lisättyä vuorovaikutusta ja kaikkien työntekijöiden mielipiteet esille. *"... Pitäisi saada suunnilleen kaikkien mielipiteet ja ideat esille..."*. Myös "Hukka-putki" nimellä toimiva viestintäväline kaipaa vielä kehittämistä. Vastauksien perusteella työkykyä tukevana kehittämiskohteena on yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen kehittämällä yhteistä tekemistä sekä työajan sisällä että vapaa-ajalla. Erityisesti tiimi-illat on koettu tärkeäksi keinoksi vahvistaa työyhteisöön kuulumisen tunnetta ja työkykyä sekä edistää työntekijöiden välisiä suhteita. *"...Tulee sellainen fiilis, et sä oot (kohdeyrityksessä) töissä..."*

5.2.5 Työkyvyn kartoittaminen ja jatkotoimenpiteet

Yrityksen esimiehillä on käytössä erilaisia työkyvyn ja työn suorituksen seurantamittareita, mutta mittareiden käyttö on yksittäistä, vaihtelevaa ja esimieskohtaista. Alaluokilla työolosuhteet, työssä jaksaminen, työn ongelmat ja jatkotoimenpiteet kuvattiin työkyvyn kartoittamista.

Kehittämiskohteeksi koetaan säännöllisen ja johdonmukaisen työkykytilanteen raportoinnin kehittäminen sekä työterveyshuollon yhteistyön kehittäminen osana työkyvyn tuen johtamista ja raportointia. Työkyvyn mittareihin kohdistuvat kehittämisehdotukset kohdistuvat pääasiassa erilaisiin työtyytyväisyyden, toimivien työolosuhteiden, työtur-

vallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviin säännöllisiin kyselytutkimuksiin. *”...saatais selville millä tahansa kyselytekniikalla mikä tila on tällä hetkellä, miten ihmiset kokee että ne pärjää töissä, onko niillä kaikki hyvin ja missä ne näkee niitä ongelmia...”* Työterveyshuollosta toivotaan raportteja ja näkemystä tiimin työkykytilanteesta esimiestyön tueksi. Työkykytilanteen säännöllisen raportoinnin kehittämiskohteena koetaan myös sairauspoissaoloseurannan kehittäminen systemaattiseksi työkyvyn seurannan tueksi.

5.2.6 Kehittämisprosessien jatkuvuus

Yläluokkaa kehittämisspessien jatkuvuus selittävät yrityksen kehittämistyöhön liittyvät alaluokat työhyvinvointihanke, tehtävänkuvat sekä kehityskeskusteluprosesi. Kohdeyrityksessä on työkykyä kehittävää toimintaa, mutta kehittämisspesselle toivotaan jatkuvuutta. Analyysistä nousi erityisesti työhyvinvointihankkeen jatkotoimenpiteiden kehittäminen ja konkretiaan vieminen sekä kehityskeskusteluprosessiin jatkuvuuteen liit-tyvä kehittämistyö. Vastauksien perusteella hyvinvointihankkeen kehittämistyö tulisi koskea koko henkilökuntaa. Kehityskeskustelun osa-alueiden kehittämistä ehdotetaan toistuvampaan, päivittäiseen työkyvyn seurantaan esimiesten työvälineeksi. *”...Miksi sitä osaa (uusi kehityskeskustelulomake) ei vois irrottaa ja työstää tämmöiseen jatkuvampaankin seurantaan...”* Esimiesten ja työntekijöiden kehityskeskustelu- ja työajan-seuranta lomakkeita on kehitetty ja erityisesti toivotaan, että kehittämistä jatkettaisiin lomakkeiden toiminnallisuuden osalta. Vastauksien perusteella kohdeyrityksessä on kehitetty myös tehtävänkuvia tarkoituksena selkeyttää vastuurajoja työssä ja työtehtävien sisältöä, mutta uudistukset eivät ole vielä saavuttaneet käytäntöä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Työkykyä pitäisi johtaa työntekijän työelämänkaaren kaikissa eri työkyvyn tilanteissa. Työkyvyn tuen toimintamallin laatiminen, ylläpitäminen ja kehittäminen nähdään merkittävänä keinona työhyvinvoinnin edistämässä (Mäkitalo.2010:168). Olennaista on sitoa työkyky ja sen toimintamallin johtaminen osaksi yrityksen liiketoimintaa ja työhyvinvointistrategiaa. Liukkosen mukaan (2006: 82) on puhuttu myös paljon osakkeiden omistajan näkökulmasta ja sijoituskohteiden valinnasta vastuuntuntoisesti toimiviin yrityksiin, joilla on samanlainen arvomaailma kuin sijoittajilla. Vastuulliset työnantajat kantavat " Best place to work " vastuun, josta saatu arvo näkyy tyytyväisten ja työkykyisten työntekijöiden ja tyytyväisten asiakkaiden kautta aina osakekurssien kehittymiseen.

Opinnäytetyössä on keskitytty työkykyä tukevaan toimintaan ja jätetty vähemmälle tarkastelulle työhyvinvoinnin näkökulma, vaikka kehittämistyön teoreettisessa osuudessa on alkuperäisen lähdetiedon vuoksi käytetty työkyvyn lähikäsitettä työhyvinvointia. Olennaisen osan opinnäytetyön laadullisesta sisällöstä tuottivat haastatteluihin osallistuneet työntekijät, joita ilman olisin jäänyt yrityksen kohdeyrityksen sisäisen intranetin tiedon ja kirjallisuuskatsauksen varaan. Haastatteluissa pääsin syvällisesti keskustelemaan työntekijöiden kokemuksista työkyvyn tuen toimintamallista ja kokemusten pohjalta ehkä hiukan myös haastamaan uusien toimintamallien ideoinnissa. Kohdeyrityksen työntekijät osoittivat tuloksien suunnan, mutta tieteelliseksi tämän tutkimuksen ohjasi opinnäytetyön ohjaajani, jolle osoitan suuret kiitokset kärsivällisyydestä suuripiirteisyyttäni kohtaan.

6.1 Tuloksien tarkastelu

Tutkimuksen tuloksien mukaan kohdeyrityksessä on laadittu toimintamalleja työkyvyn eri tilanteisiin ja työkykyä tuetaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, mutta esille tuli myös olennaisia kehittämisideoita, joiden toteuttamisella on mahdollisuus edistyä kokonaisvaltaiseen työkyvyn johtamisen toimintamalliin.

Tutkimuksen tulokset ovat hyvin samankaltaiset viitaten aikaisempaan tutkimukseen työkyvyn johtamisesta (Kuusisto.2012) sekä näkökulmiin työkyvyn johtamisesta. Yrityksiin tulisi laatia tai on jo laadittu toimintamalleja työhyvinvointiosaamisen päivittämiseksi ja johdon tueksi, mutta toiminta kaipaa vielä kehittämistä sekä yhteistyökumppaneiden osaamisen hyödyntämistä (Hallitusohjelma.2011; Työkykyjohtaminen.2014; Kaventaja 2012; Schuk.2013). Kohdeyrityksen nykyinen työkykyjohtaminen vaatii vielä strategian juurruttamista, vastuiden jakoa yhteistyökumppaneiden kanssa, tiedon keräämistä nykytilanteesta, työyhteisön toiminnan sekä lähiesimiestyön kehittämistä.

6.1.1 Työkyvyn johtamisen strategiset lähtökohdat ja lähiesimiesten rooli

Opinnäytetyön taustoituksen mukaan työkyvyn johtamisen tavoitteet ja arvot johdetaan yrityksen strategiasta (Ahola 2011:37, 155-127; Kuuva.2011:18; Hyppänen.2007:154; EK.2011). Tutkimuksen tuloksien mukaan johdolta toivotaan tavoitteiden asettamista sekä selkeää viestintää työkyvyn johtamisesta. Strategisten lähtökohtien kehittämällä toivotaan johdon sitoutumista yhdessä sovittuihin työkykyä tukeviin toimintoihin ja myös johdon tukea lähiesimiehille työkyvyn seurantaan. Taustoituksen mukaan työhyvinvoin-

nin johtaminen perustuu johdon sitoutumiseen terveyden edistämiseen organisaatiossa, minkä tulisi näkyä käytännön toiminnassa, vuorovaikutuksessa ja esimiesten tukena huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työkyvystä (Ahola: 2011:37,125-127).

Työkyvyn johtamisen lähtökohtia ohjaa käsitys kokonaisvaltaisesta työkyvystä ja työkyvyn eri osa-alueisiin vaikuttavista tekijöistä. Taustoituksessa kokonaisvaltaista työkyvyn käsitystä selitettiin työntekijän työtehtävistä selviytymisen (Ahola 2011:35), työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainolla (Hyppänen 2007:154 sekä Ilmarisen (2006:80) työkykytalo -mallin avulla. Lähiesimiesten roolia työkyvyn johtamisessa vahvistaa työkykytalon neljännen kerroksen johtamisen tekijät, joita olivat työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö sekä työn organisointi. Tuloksien perusteella vastaajat arvioivat työntekijöiden työkykyä sekä fyysisestä että psyykkisestä näkökulmasta. Eri-tyisesti työkykyä ylläpitävänä toimintana koetaan työkykytalon johtamisen tasoa vastaavat lähiesimiesten taidot organisoida töitä sisältäen työmäärien ja työsuorituksen seuranta, osaamisen varmistamista, työjärjestelyihin vaikuttamista sekä työn kuormitustekijöiden arvioimista. Esimiehillä on kokemusta erilaisista työtä keventävistä työjärjestelyistä, mutta vastaajat kuitenkin kokevat tarvitsevat tukea tilanteisiin, kun työkyky vaatii arviointia tai korjaavia toimenpiteitä.

Esimiesten rooli koetaan merkittävänä työkyvyn seurannassa ja tukemisessa taustoituksen lisäksi myös kohdeyrityksessä (Parvinen- Tuominen.2011:6; Suonsivu.2011: 64; Manka ym. 2007: 8; Liukkonen.2006:96,126-129). Tuloksien mukaan kohdeyrityksen lähiesimiehet kartoittavat työntekijöiden työkuulumisia ja ovat kiinnostuneita työn sujuvuuden lisäämisestä. Yrityksessä on käytössä ja tarjolla esimiehille eri mittareita ja raportteja työkyvyn seurantaan. Esimiehet ovat arjen työssä läsnä ja toisaalta toivovat varsinkin maakunnissa lisää aikaa ja mahdollisuuksia tavata työntekijöitä. Vuorovaikutusjohtaminen (EK 2011) koetaan tärkeäksi toimintamalliksi tukea työkykyä. Tuloksien mukaan esimiesten ja työntekijöiden väliset keskustelut ovat tärkein keino kartoittaa työkykytilannetta, mutta keskustelun määrä ja sisältö vaihtelevat. Työntekijän ja esimiehen One-to-One keskusteluja tukee myös taustoituksessa esitelty Aron (1995: 97) näkökanta esimiesten ja alisten keskusteluista. Systemaattinen keskustelu tapahtuu tällä hetkellä vain kehityskeskustelussa, jotka taas koetaan lähes turhauttavana lomakkeiden epäkäytännöllisyyden ja esimiesten ajanpuutteen vuoksi. Aron (1995: 97) mukaan esimiesten ja alaisten väliset keskustelut antavat hyvät mahdollisuudet selvittää työntekijän omaa näkemystä työstä ja työkyvystä sekä työyhteisön tilanteesta.

Työterveyslaitoksen (2014) ”Työkykyjohtaminen – Johdettua yhdessä tekemistä” raportissa kuvattiin toimintamalli, jolla otetaan keskusteluun alkavat tai odotettavissa olevat ongelmat työssä selviytymisessä ja etsittiin ratkaisuja työtehtävien muutoksista. Toimintavoilla pyrittiin hyödyntämään jäljellä olevaa työkykyä parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Esimiesten valmiuksia, esimiestaitoja, sekä myös toimintamalleja havainnoida ja arvioida työntekijöiden työkykyä yrityksessä tulisi kehittää systemaattisesti (Aro.1995:97). Tuloksien mukaan esimiehille toivotaankin lisää valmiuksia puheeksiottamiseen. Suonsivun (2011) mukaan esimieheltä edellytetään toimenpiteitä tilanteissa, joissa työntekijän työkyvyn todetaan alentuneen tai arvioidaan lähiaikoina alentuvan. Riittävän nopea ongelmiin puuttuminen ja puheeksiottaminen on jokaisen esimiehen oikeus ja velvollisuus. Työkyvyn tuen toimintamallin työvälineitä tulisi käsitellä kohdeyrityksessä systemaattisemmin osana eri esimiestyönprosesseja, kuten työhöntulovaiheessa, kehityskeskusteluissa, palavereissa ja arjen vuorovaikutustilanteissa.

Tuloksien mukaan työyhteisön toiminta koetaan merkittävänä työkykyä ylläpitävänä tekijänä. Lähiesimiesten vastuu sekä rooli korostuvat myös työolojen sekä työyhteisöjen työkyvyn kannattelijana. Työhyvinvointiajattelun tulisi läpäistä koko yrityksen henkilökunta ja tuloksien mukaan johdolta toivotaan viestiä aidosta henkilökunnasta välittämisestä sekä tavoitteista edistää työkykyä ja työhyvinvointia kuuntelemalla työntekijöiden toiveita. Taustoituksen mukaan (Vanhala&Von Bonsdorff.2012:133.) esimiehet toimivat työnantajan edustajina myös hyvinvointistrategiassa sovittujen toimintamallien välittäjänä päivittäisessä kanssakäymisessä. Johdon tulisikin tarjota esimiehille työvälineitä tukea työyhteisöjen yhteenkuuluvuuden ja kehittymisen halua sekä toimenpiteitä vähentää kokemusta työn epävarmuudesta. (Manka ym.2007:8.)

6.1.2 Työkyvyn tuen toimintamalli ja yhteistyö

Tutkimuksen tuloksien mukaan vastaajat kokevat tarvitsevansa lisää tietoa työkyvyn tuen toimintamallista ja toivovat koko henkilökunnan kouluttamista mallin käyttöön. Työkyvyn johtamisessa olennaista on avoimen läsnäolon ja keskustelun lisäksi selkeiden pelisääntöjen, toimintaohjeiden sekä työkyvyn tuen vastuiden määrittäminen. Esimiehillä tulisi olla käytössä työkyvyn tukemiseen, hallintaan ja seurantaan toimiva työkykyjohtamisen työkalupakki sisältäen kuvauksen työkyvyn tuen toimintamallista. (Viljamaa ym.2012:3,29; EK.2011; Schukg.2013.) Työkyvyn tuen toimintamallissa tulisi kuvata, mihin mallilla pyritään, milloin mallia käytetään ja miten mallin mukaan edetään.

Lisäksi mallissa olisi hyvä määritellä eri osapuolten velvollisuudet, sopia yhteistyöstä ja tavoista, joilla mallin toimivuutta seurataan ja kehitetään. Työnantajan velvollisuutena on huolehtia, että mallien olemassaolo on kaikkien tiedossa ja että koko henkilökunta on koulutettu malliin ja malleja myös käytetään (Ahola 2011:37,125-127; Kuuva.2011:18.)

Tuloksista esille tullut kohdeyrityksen keskustelukulttuuri työntekijöiden ja esimiesten välillä luo toimivat edellytykset työkyvyn tuen toimintamallille. Nykyinen malli sisältää kuvauksen varhaisen välittämisen mallista, kolmikantakeskusteluista ja päihdeohjelmasta. Taustoitukseen viitaten mallin tulisi sisältää kuvaus myös tasa-arvo-ohjelmasta, sairauspoissaolojen hallinnasta ja terveystietojen käsittelystä (Ahola.2011,37,125-127). Lisäksi työkyvyn tuen mallia voi vahvistaa laatimalla ohjeistus työkyvyttömyyttä ehkäisevistä toiminnoista, terveellisen ja turvallisen työn lähtökohdista ja menetelmistä sekä sopia työpaikkayhteistyöstä (EK.2011). Työkyvyn tuen toimintamalli on mahdollista sitoa myös yrityksen työsuojelun toimintaohjelmaan, jolloin malliin sisältyy systemaattinen työn riskien arviointi ja seuranta.

Tuloksien mukaan vastaajat kaipaavat esimiehille lisää tietoa työterveyshuollon toimintaprosesseista ja lisää vuorovaikutusta työterveyshuollon yhteistyöhön. Tutkimusten mukaan työkykyä tuetaan yhdessä HR:n ja työterveyshuollon kanssa. Yrityksen sisäinen HR koetaan helposti lähestyttävänä ja ensisijaisena tiedon välittäjänä työterveyshuoltoon työkykytilanteesta. Työolosuhteiden selvitykset ns. työpaikkakäynnit ja ergonomiaselvitykset ovat toteutuneet suunnitellusti ja varsinkin työn fyysisten kuormitustekijöiden vuoksi työterveyshuolto on painottanut ergonomiakäyntejä. Asiakkaiden tiloissa työskentelevien työntekijöiden ergonomiakartoitukset koetaan haasteellisena ja toivotaan tarvittaessa myös työsuojelun puuttumista tilanteeseen. Vastauksien mukaan työterveyshuollon rooli työntekijöiden työkyvyn tuessa näyttäisi työolosuhdeselvityksien lisäksi toteutuvan työterveystarkastuksina ja kolmikantakeskusteluiden koordinoijana. Työterveyshuolto on ollut pitämässä myös varhaisen tuen koulutuksia esimiehille. Kehittämisehdotuksissa työterveyshuollosta toivotaan lisää tietoa, raportteja ja näkemystä työkykytilanteesta esimiestyön tueksi. Tämä vaatisi yhteisten toimintamallien sopimisen ja HR -palavereiden lisäksi esimiesten ja työterveyshuollon säännöllisiä tapaamisia.

Taustoituksen mukaan työkyvyn yhteistyö vaatii työterveyshuollon aktiivista toimintaa ja raportointia, mutta myös mahdollisuuksia saada työterveyteen ajankohtaista tietoa organisaation toimintatavasta ja varmistaa, että työterveysasiantuntijat tekevät tiivistä yhteistyötä esimiesten lisäksi yrityksen liiketoimintajohdon ja HR:n kanssa (Liukkonen (2006:16,44; Viljamaa ym.2012:3; Mäkitalo.2010: 226). Taustoituksessa tuodaan esille myös työkyvyn ylläpitämiseen ja tukemisen liittyvän yhteistyön lainsäädäntö, mutta vastauksista ei noussut suoraan esille kokemusta lain tuomista vaatimuksista. Esimiesten tulisi kuitenkin tuntea työkykyä ohjaava lainsäädäntö (Ahola.2011:35-51,62-65) Johtopäätöksenä yrityksen esimieskoulutuksissa voisi hyödyntää esimerkiksi työterveyshuollon osaamista työkykyä ohjaavasta lainsäädännöstä ja tutustua esimerkiksi 30-60-90 päivän sairausvakuutuslakiin (Viljamaa ym.2012, 9-11).

6.1.3 Työkykytilanteen kartoittaminen ja raportointi

Tutkimuksen tuloksien mukaan vastaajat toivoisivat lisää tietoa yrityksen työkykytilanteesta. Nykytilannetta kuvaavat raportit ja jatkotoimenpiteet toteutuvat vaihtelevasti, mutta vastaajien kesken nähdään myös kyselyiden ja raporttien hyödyt työkykyä tukevien toimintojen suuntaamisessa ja toiminnan arvioimisessa. Sairauspoissaolotietojen lisäksi työn suorituksen seurannassa hyödynnetään työajanseurannasta saatavia raportteja ja asiakaspalautteita sekä tehdään henkilöstökyselyjä. Osa vastaajista koki, että henkilöstökyselyt tehdään parin vuoden välein, kun toisten mielestä henkilöstökyselyt tehdään vuosittain, mutta kysymysten sisältö saattaa vaihdella. Yrityksessä ei ole erikseen sovittu, miten esimiesten toteuttamasta työkykytilanteen seurannasta kertyneet tiedot raportoidaan johdolle, mutta yrityksen työkyvyn kehittämistoiminnan tavoitteena on laatia yrityksen esimiehille toimintamallia, jonka mukaan esimiehet raportoivat tiedot eteenpäin HR -raportointiin. Erityisesti kartoituksia toivottiin työolosuhteista ja työn henkisestä kuormittavuudesta sekä työn ongelmista.

Taustoituksessa kuvataan raportoinnin tehokkuutta ja eri työkyvyn mittareita sekä mittareiden valintaa yrityksen tarpeiden mukaan (EK.2011; Ojala - Ahonen.2006: 163; Liukkonen:2006:254-256). Yhteistyössä eri toimijoiden välillä ja vertailemalla eri mittareita voidaan vaikuttaa raportointia koskevaan päätöksentekoon. Selvitetäväksi jää, mitä mittareita ja raportteja yritys valitsee työkykytilanteen systemaattiseen kartoittamiseen, ongelmien selvittämisen ja miten tulokset halutaan hyödyntää osana esimiestyötä ja työkyvyn johtamista.

Raportointivälineiden ja kyselyjen tuloksien hyödyntäminen esimiestyön työvälineenä koetaan turhauttavaksi, mikäli raportoinnin jatkotoimenpiteisiin sitoutuminen, jatkotoimenpiteistä sopiminen ja seuranta jää toteutumatta. Tuloksien perusteella yrityksessä toivotaan jatkoa työhyvinvointihankkeelle, johon voidaan sitouttaa koko henkilökunta.

6.1.4 Työkykyjohtamisen periaatteet

EK:n (2011) työkykyjohtamisen mallissa sekä valtioneuvoston uusimassa hyvä työterveyshuoltokäytäntöoppaassa (2014) työkykyjohtamista lähestytään selvillä olemisen, varautumisen ja osallistumisen periaatteista. Kohdeyrityksessä selvillä olemisen tilaa henkilöstön työkykytilanteesta ja varhaista reagointia kuvaavat parhaiten lähiesimiestyö ja työkyvyn seurantamittarit. Varautumisen periaatetta kuvaavat mahdollisuus organisoida työtä ja työkyvyn tuen toimintamallit. Osallistumisen periaatteita kuvaavat yhteistyö työterveyshuollon ja HR:n kanssa. Alkuperäisessä työkykyjohtamisen periaatemallissa ei tule esille työkyvyn ylläpitämiseen kohdistuvia kehittämistoimintoja, joten selvillä olemisen, varautumisen ja osallistumisen lisäksi opinnäytetyön tuloksista muodostui myös kohdeyrityksessä käytössä oleva työkyvyn kehittämisen periaate.

Selvillä olemisen tilaan liittyvä kehittämistoiminta kohdistuu lähiesimiestyön resurssien kehittämiseen työkyvyn seurannassa ja strategisten lähtökohtien kehittämiseen. Selvillä olemista työkykytilanteesta vahvistavat myös työkykytilanteen kartoittamisen ja mittareiden kehittäminen sekä jatkotoimenpiteiden toteutuminen. Varautumisen periaatteen kehittämistä kuvaavat työyhteisön toiminnan kehittäminen ja tiedon lisääminen työkyvyn tuen toimintamallista. Osallistumisen periaatteen kehittämistä kuvaa yhteistyön lisääminen ja yhteistyömallien vakiinnuttaminen työterveyshuollon kanssa. Yrityksen työkykyä kehittäväälle toiminnalle toivotaan jatkuvuutta, mikä tukee kohdeyrityksen työkyvyn kehittämisen periaatetta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustoiminnan eettisyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla haastateltavien tiedottamista, aineiston keräämis- ja analyysimenetelmää sekä anonymiteettiä. Lisäksi luotettavuutta voidaan arvioida tuloksien tulkinnan sekä tutkimuksen yleistettävyyden perusteella. (Tuomi-Sarajärvi.2013: 128; Vilkkä.2005:157.)

Hyvän tieteellisen käytännön edellytyksiä noudattaen, tutkittaville pyrittiin antamaan mahdollisimman kattavasti tietoa tutkimuksesta erikseen järjestetyssä info-tilaisuudessa sekä tutkimuksen saatekirjeessä (Vilkkä.2005:153). Haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen sähköpostilla toimitetussa saatekirjeessä esiteltiin tutkimuskysymyksien lisäksi opinnäytetyön tarkoitus, haastattelun vapaaehtoisuus, haastattelussa syntyvän aineiston käyttötarkoitus sekä tulosten raportointi. (Liite1). Suostumus haastatteluun saatiin sähköpostiviestillä. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua aiheeseen etukäteen ja myös kieltäytyä haastattelusta, mikäli aihepiiri ei ollut tuttu. Haastattelussa käytettiin tarkentavia apukysymyksiä mukaillen etukäteen teoriasta valittuja EK:n työkykyjohtamisen selvillä olemisen, varautumisen ja osallistumisen periaatteita. Haastateltavilla ei ollut etukäteen tiedossa apukysymyksiä. Haastattelun yhteydessä apukysymysten sisältö vaihteli sallien haastattelutilanteen keskustelunomaisuuden ja haastateltavien kokemukseräistä tarkastelua aiheesta. (Tuomi-Sarajärvi.2013:74-75.) Tutkimuksen luotettavuuden kannalta haastateltavien määrä olisi voinut olla laajempi, mutta toisaalta haastatteluissa tapahtui saturaatiota eli samojen asioiden toistoistuvuutta varsinkin ensimmäisen (1.) tutkimuskysymyksen kohdalla (Vilkkä.2005:127) Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla, missä pyydettiin nimeämään uusia toimintamalleja tai toiveita työkyvyn ylläpitämiseen, tuli enemmän vaihtelua vastauksissa.

Tutkimusmetodina avoin haastattelu oli joustava ja keskustelutyylin vuoksi sopi haastattelutilanteeseen, jossa haluttiin syvällisesti selvittää, mitä ihmiset todella ajattelevat. Avoin haastattelu vaatii aikaa sekä olennaista oli myös haastattelijan taitoja kuunnella, tulkita ja viedä keskustelua eteenpäin. Ryhmähaastattelussa saatiin nopeasti tietoa usealta henkilöltä. Ryhmähaastatteluissa päästiin kehittämisideoinnissa syvemmälle tasolle kuin yksilöhaastattelussa ja ryhmän jäsenet pystyivät auttamaan toisiaan muistamaan jotain asioita sekä perustelemaan toistensa mielipiteitä.(Ojasalo-Moilanen-Ritalahti.2009:42)

Opinnäyteyön laadullisessa tutkimusotteessa korostuu intuition merkityksen hyväksyminen osana tutkimusta ja aineistoanalyysia. Analyysissa aineisto jaettiin eri merkityskokonaisuuksiin ja aineistosta pyrittiin nostamaan keskeisimmät merkitykset. Aineistoa lähestyttiin sen omilla ehdoilla ja analyysin edetessä luokat yhdistetään tiettyyn teemaan sopivaksi. (Tuomi-Sarajärvi.2013:102:117) Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa luokitteluiden tekeminen ja analyysin tarkka kuvaaminen. Tuloksien esittämisessä lukijalle on pyritty perustelemaan luokittelun alkujuuret ja luokittelun perusteet (Hirsjärvi ym.2010: 232).

Aineiston luokittelu tehtiin kahteen kertaan. Ensimmäisellä kerralla aineistoa lähestyttiin deduktiivisesti tavoitteena yhdistää alaluokat etukäteen taustoituksesta nimettyjen EK:n työkykyjohtamisen periaatteita kuvaavien yläluokkien alle. Etukäteen analyysiin valittuja yläluokkia ei kuitenkaan käytetty toistuvasti ja systemaattisesti kaikissa haastattelussa, mikä tulisi vaikuttamaan sekä tuloksien luottavuuteen että tutkimuksen tavoitteisiin uuden tiedon tuottamisesta. Haastattelurunkona käytettiin tutkimuskysymyksiä, joten aineistosta haluttiin löytää mahdollisimman kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin. Deduktiivisessa lähestymistavassa aineistoa lähestyttiin aluksi induktiivisesti, joten siirtyminen Induktiiviseen sisällön analyysiin tapahtui luontevasti. Induktiivisessa lähestymistavassa aineistosta jo valittuihin alkuperäisiin ilmaisuihin tuli muutamia yksittäisiä muutoksia ja tutkimuskysymysten kannalta epäolennaisia ilmaisuja karsittiin pois. Aineistoa luettiin läpi useaan kertaan kysyen aineistolta tutkimuskysymyksiä, mikä vahvisti pelkistettyjen ilmaisujen valintaa ja toistettavuutta. Aineistosta etsittiin vain työkykyä edistäviä tekijöitä tai toimintamalleja sekä niiden kehittämiseen liittyviä lauseita, sanapareja tai sanoja. Luokittelussa tutkija päätti tulkintansa mukaan, millä perustella ilmaisut jaetaan eri luokkiin, mutta riittävä aineistoon paneutuminen herätti huomamaan aineistosta keskeisimmät merkityskokonaisuudet (Tuomi-Sarajärvi.2013:102,117.)

Haastattelutilanteessa painotettiin luotettavuutta ja haastaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksen ja toteuttamistavan lisäksi, miten tulokset julkaistaan ja miten suojataan anonymiteettiä. Ennen nauhurin käynnistämistä haastateltavien kesken sovittiin vaitiolovelvollisuudesta. Lumipallo-otanta antaa mahdollisuuden tunnistaa, ketkä ovat toimineet haastateltavana, mutta toisaalta haastatteluun kutsutuilla oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta, joten vain ryhmähaastatteluun osallistuneilla on tieto toisistaan ja toistensa vastauksista eli mahdollisuus tunnistaa tuloksissa käytettävien lainauksien alkuperää.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työkykyä edistävien tekijöiden tai toimintamallien nykytilannetta kohdeyrityksessä. Tutkimusmenetelmänä haastattelu ja aineiston induktiivinen sisällön analyysi vaativat aikaa sekä tutkijalta että kohdeyritykseltä, mutta tuovat esille informaatiota kohdeyrityksen nykytilanteesta ja haastateltavien ”hiljaisen” näkökulman jo laadittuihin toimintamalleihin. Nykytilanteen kartoittamisen lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa kohdeyritykselle työkyvyn tukemiseen ja kehittämiseen. Tuloksien perusteella on mahdollista vahvistaa kohdeyrityksen työkyvyn strategista ajattelua ja kohdentaa selvityksiä esimiestyön resursseihin. Lisäksi tuloksien perusteella voidaan kehittää toimenpiteitä, joilla lisätään tietoa työkykyä tukevista toimintamalleista sekä sopia työkyvyn johtamisen yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa. Organisaatioiden erilaisuuden vuoksi tuloksien tulkinnan yleistettävyyys toisen organisaation toimintaan on kyseenalainen (Vilka.2005:157). Yhteiskunnan työn tuottavuus- ja hyvinvointikeskustelun aiheena työkyvyn johtaminen on kuitenkin erittäin ajankohtainen, yrityksen koosta tai toimialasta riippumaton aihe. Työkyvyn johtamisella kannustetaan työnantajia, työntekijöitä sekä työkyvyn toimijoita yhtenäiseen ajattelumalliin, jossa työkyky ja sen toiminnan edistäminen nähdään kaikkien yhteisenä etuna.

Lähteet

Ahonen, Gey; Ojala, Leenamajja. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijää. WSOY. Porvoo.

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

Alasuutari, Pertti. 1999. Laadullinen tutkimus. Kolmas uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Aro, Timo. 1995. Yksilön työkyvyn arviointi. Teoksessa Aro, Kalimo, Ilmarinen, Torstila: Hyvä työkyky. 47-58. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Painotalo Miktor Helsinki

Aromaa, Arpo; Lankinen, Seppo (toim): 2010. Suomalainen työ, työkyky ja terveys 2000 luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle. Työhyvinvointilaitos (THL)

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. Työkykyjohtamisen malli. EK.

Ilmarinen, Juhani. 1995. Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa Aro, Kalimo, Ilmarinen, Torstila: Hyvä työkyky. 31- 45. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Painotalo Miktor . Helsinki

Ilmarinen, Juhani. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Hyppänen, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen. Edita Prima Oy. Helsinki

Kanananen, Jorma 2008. KVALI -kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toimittaja Eva Ijäs.

Kauppi, Sirkka. 2008. Työkyky- käsitteen sisältö perusterveydenhuollon lähijohtajien määrittelemänä. Pro Gradu -tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto

Kaventaja. 2012.

><http://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/keinot/esimerkkeja/tyokykyjohtaminen><viitattu 13.4.2014

Kuiva, Niina. 05/2011. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita. Takaisin työhön vai työkyvyttömyyseläkkeelle? Työkykyä palauttavat prosessit. Verkkojulkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kuusisto, Marja. 2012. "Työterveyshuollon asiakasyritysten työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen ja mittarit -toiveet työterveysyhteistyölle". Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö. Löytyy myös verkkojulkaisuna. ><https://www.theseus.fi/handle/10024/50221><. Viitattu 30.10.2014

Kyngäs, Helvi; Vanhanen, Liisa. 1999. Sisällön analyysi. Julkaisu. Hoitotiede Vol. 11-nro. 1/-99.

Liukkonen, Paula. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Talentum. Helsinki

Manka, Kaikkonen, Nuutinen. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön.

Markkanen, Tuula- Riitta. 2006. Johtaminen haaste. Näkemyksiä työssä jaksamisesta ja jatkamisesta. STM selvityksiä 2006: 68. Helsinki.

Matikainen, Esko. 1995. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Teoksessa Aro, Kalimo, Ilmarinen, Torstila: Hyvä työkyky. 47-58. Työterveyslaitos. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Painotalo Miktör . Helsinki

Mehilainen.

><http://www.mehilainen.fi/yrityksille/ty%C3%B6kyky/ty%C3%B6kuntoon-malli?loc=40><. Viitattu 13.5. 2014

Mäkitalo, Jorma. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa Martimo, Kari-Pekka; Antti-Poika, mari; Uitti, Jukka (toim.). 2010 Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Duodecim. Porvoo. 2010.

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu. Ritalahti, Jarmo. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Parvinen, Arvi ; Tuominen, Kari 2011. Työhyvinvoinnin johtaminen. Itsearvoinnin työkirja. CMP kirjasarja.

Räsänen, Kimmo. 2010. Työterveyteen liittyvää lainsäädäntöä. Teoksessa Martimo, Kari-Pekka; Antti-Poika, Mari; Uitti, Jukka (toim.). 2010. Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Duodecim. Porvoo. 2010.

Salo, Paula; Linna, Anne; Oksanen, Tuula. 2012. Kunta-alan työhyvinvointi ja työolot 2000-luvulla. Teoksessa Oksanen, Tuula (toim). 2012. Hyvinvointihavainnot. Tutkimustietoa kunta-alalta.

Sairausvakuutuslaki. 21.12.2004/1224. >www.Finlex.fi< -tietokanta. Viitattu 6.11.2014

Schugk, Jan. 2013. Työkykyä voi ja pitää johtaa. Elinkeinoelämän keskusliitto. Verkko-
luennot.<<http://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/schugk-johda-tykyky><Viitattu
31.10.2014

Sosiaali ja terveystieteiden ministeriön oppaita. 2004:12. Opas työterveyshuoltolain soveltajille.
Helsinki. 2004. Verkkojulkaisu. Viitattu 30.10.2014.
>http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3830.pdf<

Suomisanakirja
><http://www.suomisanakirja.fi/ty%C3%B6kyky><. viitattu 13.4.2014)

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista.

Suutarinen, Marjaana; Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen.
Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu
laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli.2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10 uu-
distettu laitos. Tammi. 2009.

Työterveyslaitos. 2014. Työkykyjohtaminen. Johdettua yhdessä tekemistä.
(><http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/Tyokykyjohtaminen.aspx>.viitattu< 13.4.2013)

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuol-
lon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. 708/2013.
Annettu Helsingissä 10 päivänä lokakuuta 2013.

Hallitusohjelma. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma. 22.6. 2011.
><http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>< viitattu 19.1.2014

Vanhala, Sinikka; Monica von Bonsdorff. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teok-
sessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. 2012. Pasi Pyöriä (toim.) Oy Yliopis-
tokustannus. Helsinki.

Varma. Työkykyjohtamisen portaali. 2014
><https://www.varma.fi/fi/yritykset/tyokykyjohtaminen/pages/default.aspx>< Viitattu
30.10.2014

Vesterinen, Pirkko (toim.). 2006. Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin
ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva.

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Porvoo.

Viljamaa, Mervi; Uitti Jukka; Kurppa Kari; Juvonen-Posti, Pirjo. 2012. Työterveystoiminnan seurannan indikaattorit – työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen prosessien indikaattorit. Väliraportti. Työterveyslaitos. Saatavilla myös sähköisesti. >http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyoterveystoiminnan_seurannan_indikaattorit.pdf>. Viitattu 13.5.2014.

Vilka, Hanna. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.

Hyvä tutkimukseen osallistuja,

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa kohdeyrityksen esimiehille työvälaineitä työntekijöiden työkyvyn seuraamiseen ja edistämiseen. Työssä selvitetään, mitä työkyvyn seuranta- ja tukimalleja kohdeyrityksessä on jo laadittu sekä käytössä. Selvityksen tuloksien ja kirjallisuudesta saadun tiedon perusteella valitaan uusia työvälaineitä esimiehille työkyvyn seuraamiseen, työkyvyn tukemiseen ja työkykytilanteen raportoimiseen. Tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen esimiestyön "työkalupakki" yhteistyössä esimiesten ja yrityksen johdon kanssa.

Aineiston saamiseksi haastatellaan kohdeyrityksen työntekijöitä, esimiehiä ja johtoa. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus ja otos on pieni, haastateltavien valinnassa on olennaista haastateltavan riittävä perehtyneisyys asiaan. Näin ollen jokaisen haastateltavan panos tutkimuksessa on hyvin merkittävä. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja säilytetään tutkimuksen tekoajan ainoastaan tutkijan käytössä. Tuloksien valmistumisen jälkeen aineisto tuhoetaan. Tuloksista ei voi yhdistää yksittäisiä vastaajia. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit keskeyttää osallistumisen haastattelussa tai jättää vastaamatta johonkin sinulle epämiellyttävään kysymykseen. Haastattelut ovat avoimia ja toivon osallistuvaa, luottamuksellista ja avointa keskustelua työkyvyn aiheesta. Haastattelukysymykset ovat:

- 1) Millaisia työkykyä edistäviä tekijöitä ja toimintamalleja on jo käytössä kohdeyrityksessä?
- 2) Millaisia uusia toimintamalleja kehittäisit työkyvyn seurantaan ja tukemiseen.

Kehittämistyö on Metropolia AMK:n ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvä opinnäytetyöni ja sitä ohjaa Metropoliaassa TtT Liisa Kuokkanen ja kohdeyrityksestä henkilöstöpäällikkö. Tutkimuksen arvioidaan valmistuvan syksyllä 2014. Allekirjoittanut tulee kertomaan tuloksista kohdeyrityksen työntekijöille niiden valmistuttua.

Toivon, että voit varata haastatteluun ainakin tunnin ajan ja rauhallisen tilan yrityksestä.

Yhteistyöstä kiittäen,

(Kuva)

Kaisu Räisänen

Työelämän ohjaajan yhteystiedot:

Henkilöstöpäällikkö (kohdeyritys)

Metropolia YAMK opinnäytetyön ohjaajan yhteystiedot:

TtT, Yliopettaja Liisa Kuokkanen.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
MULLA ON HYVÄ TIIMI LOJAALISUUS TIIMIÄ KOHTAAN MOLEMMINPUOLISTA KUNNIOITUSTA ESIMIEHILTÄ JA TIIMILTÄ	HYVÄ TIIMI LUOTTAMUS TIIMIIN KUNNIOITUS TIIMILÄISTEN KESKEN	TIIMIN VÄLISET SUHTEET	LÄHIESIMIESTYÖ
ESIMIES KÄY KYSELEMÄSSÄ JA SANANSA PITUI- NEN MIES ESIMIES TULEE JUTTELEMAAN MULLE LÄHES PÄIVITTÄIN KESKUSTELUN KAUTTA VOIT ONKIA NIITÄ TIETOJA ET MITEN VOIDAAN MEEN JUTTELEEN IHAN NIITÄ NÄITÄ KESKUSTELUA JOKA PÄIVÄ KÄYDÄ KYSYMÄSSÄ ETÄ ONKO KAIKKI OK JATKUVA KANSSAKÄYMINEN PÄIVITTÄINEN KANSSAKÄYMINEN JÄTKÄT SOITTAAN MULLE JA HOMMA TOIMII SOITAN MITÄ KUULUU JA MITEN MENEÄ SIELLÄ PUHELIMITSE NYT OLLAAN YHTEYDESSÄ. YLEENSÄ SOITAN ONHAN PUHELIMET , SÄHKÖPOSTIT. TEKNIKKO ON SOITELLUT MULLE TEKNIKKO SOITTAAN YLEENSÄ 99 % JOKIN TYÖ- HÖN LIITTYVÄ VOIT KESKUSTELLA KAIKESTA SOITAN JA OHJAAN ENEMPI SITÄ TYÖNTEKOO SOITTELU JA KYSELY ETTÄ PÄRJÄÄKS SÄ JA TARVIITKO SÄ APUA KESHITYSKESKUSTELUT KÄYTY HENKILÖSTÖKESKUSTELUSSA LÄPI JOS SE EI JOSTAIN SYYSTÄ PYSTY TEKEMÄÄN... HOMMAA KÄYDÄÄN KESKUSTELLEN TEKNIKON KANSSA ESIMIEHEN PITÄÄ OLLA SE JOKA KYSELEE SITÄ TYÖKYKYÄ JOS JOKU ASIA MENEÄ PIELEEN, KESKUSTELLAAN MIKSI NÄIN ON TAPAHTUNUT. KESKUSTELTU ALISUORIUTUJEN KANSSA HETI OTTAA PUHEEKSI JA KESKUSTELLAAN JÄMÄKKÄ PUUTTUMINEN HETI ALKUVAIHEESSA JA AVOIN KESKUSTELU RIITTÄÄ YLEENSÄ.	ESIMIES KYSELEE ESIMIES JUTTELEE PÄIVITTÄIN KESKUSTELLAAN MITEN VOIDAAN JUTELLAAN KESKUSTELUA JOKA PÄIVÄ KYSYTÄÄN ONKO KAIKKI OK JATKUVASTI KESKUSTELLAAN PÄIVITTÄIN KESKUSTELLAAN TYÖNTEKIJÄ SOITTAAN ESIMIES SOITTAAN, MITÄ KUULUU PUHELINYHTEYS ESIMIES SOITTAAN PUHELIMET JA SÄHKÖPOSTIT KÄYTETTÄ- VISSÄ TEKNIKKO SOITTAAN SOITAN TYÖOHJEITA SOITTAMALLA SELVITETÄÄN AVUN TAR- VETTA KEHITYSKESKUSTELUT HENKILÖSTÖKESKUSTELU KESKUSTELLAAN, JOS EI PYSTY TEKEMÄÄN TÖITÄ ESIMIEHEN TEHTÄVÄ KYSELLÄ TÖIDEN SUJUMISESTA KESKUSTELUA, JOS TYÖT MENEÄ PIELEEN KESKUSTELUA TYÖSUORITUKSESTA OTETAAN PUHEEKSI PUUTUTAAN HETI JA KESKUSTELLAAN AVOIMESTI	ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLISET KESKUSTELUT	
ETÄISYYS ON NÄIN LYHYT,NÄKEE SEN TILANTEEN PAREMMIN ESIMIES KOKOA AJAN LÄSNÄ ... PYSTYY NÄKEMÄÄN JOS JONKUN KÄYTÖS YHTÄKKIÄ MUUTTUU ESIMIEHEN TEHTÄVÄ ON OLLA AINA LÄSNÄ ISTUU KESKELLÄ TIIMIÄ, NIIN KAIKKIEN ON HELPPO TULLA JA NÄKEE TIIMI ON SIINÄ LÄHELLÄ JA PYSTYY AVOINTA KANSSAKÄYMIÄ. KÄY NIITTEN LUONA OOT LÄSNÄ ON PALJON PAIKALLA VAISTOO JOS IHAN KAIKKI EI OO KUNNOSSA PITÄÄ VÄHÄN TUNNUSTELLA KÄYDÄÄN SIELLÄ VÄHÄN TUNNUSTELUSSA ETTÄ MITEN VOIDAAN. YRITTÄÄ OLLA JONKIN NÄKÖINEN VALMENTAJA. ESIMIEHEN VASTUULLA ON NIITTEN TIIMILÄIS- TEN HENKINEN JAKSAMINEN VARSINKIN JA SEN VALVOMINEN	LYHYT ETÄISYYS TYÖTEKIJOIHIN ESIMIEHEN LÄSNÄOLO NÄKEMÄLLÄ HUOMAA MUUTOKSET KÄYTÖKSESSÄ ESIMIEHEN LÄSNÄOLO ESIMIEHEN LÄSNÄOLO EDISTÄÄ AVOINTA KANSSAKÄYMIÄ ESIMIES KÄY LUONA LÄSNÄOLO ESIMIES PALJON PAIKALLA VAISTOTA KÄYDÄ SIELLÄ TUNNUSTELLA VALMENTAA ESIMIES VALVON JAKSAMISTA	ESIMIEHEN LÄSNÄOLO	
ESIMIESPÄIVILLÄ JOKU OLI JOSTAIN KERTOMAS- SA... ESIMIESPÄIVÄT, MISSÄ ON OLLU PIENIMUOTOI- SII KOULUTUKSII	ESIMIESPÄIVILLÄ JOKU KERTOMASSA ESIMIESPÄIVIEN KOULUTUS	ESIMIESKOULUTUKSET	
PERJANTAI PALAVERIT...ON PYRITTY VAIKUT- TAA ESIMIESTEN TYÖTYTYVÄISYYTEEN.. ESIMIESTEN PERJANTAI PÖRINÄT	PALAVERIT PÖRINÄT	ESIMIESTEN PALAVERIT	

