

Emilia Aho & Anniina Hiekkämäki

ESIMIESTEN TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

ESIMIESTEN TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Emilia Aho & Anniina Hiekkämäki
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijät: Emilia Aho & Anniina Hiekkamäki

Opinnäytetyön nimi: Esimiesten työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 61 + 4

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa esimiesten työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä sekä selvittää millä tavoin esimiehet kehittäisivät työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista. Tarkoituksena on löytää työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista edistäviä toimintamalleja, joita kohdeyritys voi hyödyntää toiminnassaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja on oululainen asiantuntijapalveluja tarjoava yritys.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työkykyä ja työhyvinvointia ja niiden muodostamaa moniulotteista kokonaisuutta. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista lähestytään Elinkeinoelämän keskusliiton laatiman työkykyjohtamisen mallin pohjalta. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetään kotimaista ja ulkomaista työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta, työkyvystä ja työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia sekä verkkolähteitä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kahdessa osassa tilastollista ja laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tilastollisessa tutkimuksessa kartoitettiin esimiesten työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilaa, ja se toteutettiin maaliskuussa 2016 sähköisenä survey-tutkimuksena. Laadullinen tutkimus toteutettiin tilastollisen tutkimuksen osoittamien tulosten pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin, miten tilastollisessa tutkimuksessa heikoimmiksi osoittautuneita työhyvinvoinnin osa-alueita voitaisiin johtaa paremmin. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina toukokuussa 2016. Haastatteluteemoja olivat viestintä ja vuorovaikutus, tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet, työn kuormittavuus sekä kiireen ja stressin hallinta.

Tuloksista kävi ilmi, että esimiesten työkyvyn ja työhyvinvoinnin tila on hyvä. Erittäin positiivisia tuloksia saavuttivat työn mielekkäisyys ja merkityksellisyys, fyysinen toimintakyky, oikeudenmukainen kohtelu, työkavereilta saatu tuki sekä terveellisten elämäntapojen tukeminen työpaikalla. Kehittämistä vaativiksi tekijöiksi koettiin viestintä ja vuorovaikutus, kiireen ja stressin hallinta, kehittymismahdollisuudet, tavoitteiden selkeys sekä työn kuormittavuus. Viestintä koettiin haastavaksi ja siihen toivottiin lisää selkeyttä ja helppoutta. Työkuorma koettiin raskaaksi erityisesti sesonkiaikoina. Tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa koettiin itsensä johtaminen, johon liittyvät vahvasti oman elämän hallinta, ajankäytön suunnittelu ja omien rajojen tunnistaminen.

Asiasanat: työhyvinvointi, työkyky, johtaminen, esimiestyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Authors: Emilia Aho & Anniina Hiekkamäki

Title of thesis: Work ability management of managers

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016 Number of pages: 61 + 4

The objective of this Bachelor's thesis is to survey the present state of well-being and work ability of managers in the target company. Furthermore, the objective is to clarify how managers would improve management of ability to work and work welfare. The case company of this thesis is an Oulu-based company which offers consultancy services.

The theoretical framework deals with an ability to work and work welfare and the wholeness formed by them. The management of ability to work and work welfare is approached based on the model of the work ability management drawn up by the Confederation of Finnish Industries. Domestic and foreign literature, as well as studies related to the work welfare and network sources are utilised in the theoretical framework.

The research was carried out in two parts using statistical and qualitative research methods. In the statistical study the state of the managers' ability to work and work welfare was surveyed. The statistical study was carried out in March 2016. The qualitative study was carried out based on the results shown by the statistical study. The aim of the qualitative study was to clarify how the weakest sectors of work welfare could be better conducted. Theme interviews which were carried out in May 2016 as individual interviews were used as a data collection method. Themes of the interviews were communication and interaction, objectives and development possibilities, the control of hurry and stress and the workload.

From the results it appeared that the state of the managers' ability to work and work welfare is desirable. The most positive results were achieved by the sensibility and significance of the work, physical working ability, fair treatment, support received from the colleagues and company's support for healthy ways of life. The factors that need development were communication and interaction, the control of a hurry and stress, development possibilities, the clarity of objectives and the workload. Communication was regarded as challenging and it was wished to be more clear. The workload and stress were regarded heavy especially during the high seasons. The management of own life, control of the own use of time and the identification of own limits were strongly regarded as important factors to support work welfare and ability to work.

Keywords: welfare at work, work ability, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	9
2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	10
2.3	Työyhteisön hyvinvointi	12
2.4	Työhyvinvoinnin mittarit	13
3	TYÖKYKY	15
3.1	Työkyvyn määritelmä	15
3.2	Työkyvyn ulottuvuudet.....	16
3.3	Työkykyalomalli	17
3.4	Työkyvyn ylläpitäminen	19
3.5	Työkyvyttömyys.....	21
4	TYÖKYKYJOHTAMINEN	22
4.1	Työkykyjohtamisen malli.....	22
4.2	Työkykyjohtamisen ydinprosessit	23
4.2.1	Vuorovaikutus ja viestintä	23
4.2.2	Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta	24
4.2.3	Työkyvyttömyysriskien tunnistaminen ja hallinta	26
4.2.4	Varhainen puheeksi ottaminen.....	27
4.2.5	Työhön paluun tuki.....	28
4.2.6	Työpaikan terveellisyys ja turvallisuus	29
4.2.7	Työpaikkayhteistyö	30
4.3	Elämänhallinta on osa työkykyjohtamista	31
4.3.1	Työstä palautuminen.....	31
4.3.2	Kiireen ja stressin hallinta	32
5	TUTKIMUS	33
5.1	Tutkimusmenetelmänä tilastollinen tutkimus	33
5.1.1	Tutkimusongelma.....	34
5.1.2	Tutkimuksen toteuttaminen	34
5.2	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	35
5.2.1	Tutkimusongelma ja tutkimusprosessi	35

5.2.2	Tutkimuksen toteuttaminen	36
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	37
6	TULOKSET	39
6.1	Tilastollisen tutkimuksen tulokset	39
6.2	Laadullisen tutkimuksen tulokset.....	44
6.2.1	Viestintä ja vuorovaikutus	44
6.2.2	Tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet.....	47
6.2.3	Työn kuormittavuus.....	48
6.2.4	Kiireen ja stressin hallinta	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
8	POHDINTA.....	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen ovat viime vuosina nousseet merkittäviksi asioiksi organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa. Tähän ovat vaikuttaneet osaltaan väestön ikärakenteen muutos ja työelämää koettelevat taloudellisesti vaikeat ajat, jotka heijastuvat yritysten jokapäiväiseen toimintaan. Suuret työelämässä tapahtuvat muutokset haastavat yrityksiä ja sen henkilöstöä, jonka tulisi pärjätäkseen mukautua jatkuvasti muuttuvan työelämän uusiin toimintatapoihin ja haasteisiin. Haasteet ja vaikeat ajat voivat aiheuttaa heikentymistä työntekijöiden hyvinvoinnissa, johon yritysten tuleekin kiinnittää yhä enemmän huomiota. Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on perusedellytys yrityksen toiminnan onnistumiselle ja tuloksellisuudelle, ja työhyvinvoinnista huolehtiminen voi parhaimmillaan tuottaa merkittävää kilpailuetua yritykselle.

Ajatus opinnäytetyön tekemisestä lähti tekijöiden yhteisestä mielenkiinnosta työhyvinvointia kohtaan. Opinnäytetyössä haluttiin kiinnittää erityistä huomiota esimiesten työhyvinvointiin ja työkykyyn, jotka ovat merkittäviä tekijöitä koko organisaation hyvinvoinnin kannalta. Esimies näyttää esimerkkiä alaisilleen oman hyvinvointinsa kautta ja pystyy vaikuttamaan merkittävästi alaistensa hyvinvointiin ja sitä kautta koko organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Useissa tutkimuksissa on myös käynyt ilmi, että esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeimpiä tekijöitä, kun puhutaan henkilöstön työhyvinvoinnista. Erityisen mielenkiintoista on selvittää, kuinka työkykyä ja työhyvinvointia voidaan johtaa, ja mitkä tekijät johtamisessa ovat tärkeitä paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiesten työkykyä ja työhyvinvointia kohdeyrityksessä, joka Oulussa toimiva asiantuntijapalveluja tarjoava yritys. Yritys haluaa pysyä nimettömänä, minkä vuoksi siitä puhutaan myöhemmin kohdeyrityksenä. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen esimiesten työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilaa tällä hetkellä sekä selvittää kuinka työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä tekijöitä voitaisiin johtaa paremmin kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä lähestytään työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteitä erilaisten mallien ja näkökulmien avulla. Työhyvinvointia ja työkykyä tarkastellaan syvemmin johtamisen näkökulmasta, mukailen Elinkeinoelämän keskusliiton laatimaa työkykyjohtamisen mallia.

Opinnäytetyön empiirinen osio koostuu sekä tilastollisesta että laadullisesta tutkimuksesta. Tilastollinen tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä kohdeyrityksen esimiehille. Tilastollisen tutki-

muksen osoittamien tulosten pohjalta valittiin laadullisen tutkimuksen teemat teemahaastatteluita varten. Teemoiksi valikoituivat viestintä ja vuorovaikutus; tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet; työn kuormittavuus sekä kiireen ja stressin hallinta.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, viitattu 29.11.2015.) Työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja, ja työhyvinvointiin liittyy sekä yksilöllisiä että ulkoisia tekijöitä. Tarkkonen toteaa teoksessaan, että työhyvinvointi on yleisesti käytettynä käsitteenä suhteellisen uusi. Sen voidaan katsoa yleistyneen vasta 1990-luvun puolenvälin jälkeen. (2012, 13.)

Hyvinvointi on tasapainon löytämistä arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä, tyytyväisyyttä omaan elämään sekä mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja ympäristöön. Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta. (Suonsivu 2014, 41.) Työhyvinvointi voidaan mieltää hyvinvoinnin osa-alueeksi. Työhyvinvointi on sekä yksilö- että työyhteisötasolla ilmenevää työhön paneutumista ja yhteistyön sujuvuutta sekä organisaatiotasolla näkyvää palvelujen laatua ja toiminnan tuloksellisuutta. (Suonsivu 2014, 43.) Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siihen sisältyy yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua (Tarkkonen 2012, 13).

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi on huolehdittava työntekijöiden ja esimiehen välisestä luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet on otettava huomioon erityisesti muutostilanteissa ja niihin liittyvistä asioista on keskusteltava. Lisäksi on pidettävä huolta työntekijöiden osaamisesta ja työn mielekkyydestä. Oikeudenmukainen johtaminen edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, työsuoritusten laatua ja työssä jaksamista. Työhyvinvoinnista huolehtimisella on positiivinen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. (JHL 2015, viitattu 15.5.2016.)

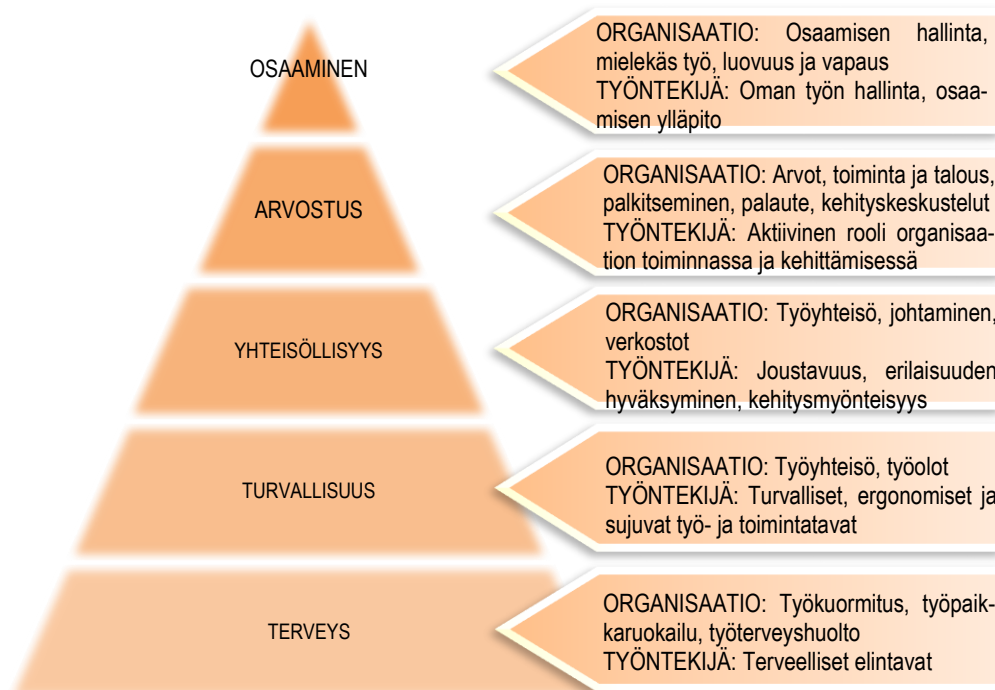
Julkisten- ja hyvinvointialojen liitto väittää, että työntekijöiden kuormitus kasvaa, jos työhyvinvoinnista ei huolehdita. Tämä aiheuttaa työperäisistä sairauksista johtuvien poissaolojen lisääntymistä, korkeaa vaihtuvuutta, tapaturmien määrän kasvua ja ennenaikaisen eläköitymisen lisääntymistä.

mistä. Poissaolot lisäävät myös työssä olevien kuormitusta ja poissaoloja vaikuttaen negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. (JHL 2015. Viitattu 15.5.2016.)

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Teoreetikko Abraham Maslow on luonut motivaatioteorian, jonka mukaan ihmisellä on perustavoitteita, joita hän haluaa hierarkkisessa järjestyksessä saavuttaa. Maslowin nimeämiä ihmisen perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että edellä mainitut tarpeet tyydyttyvät sekä työssä että yksityiselämässä. (Rauramo 2012, 8.)

Työhyvinvoinnin portaat – malli on syntynyt Maslowin tarvehierarkian sekä jo olemassa olevien työhyvinvointimallien pohjalta. Malli kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja työmotivaatioon. Mallin tarkoituksena on ollut selvittää työhyvinvointiin keskeisesti liittyviä tekijöitä sekä löytää toimintamalleja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Mallissa on viisi porrasta: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Jokaiselle portaalle on koottu aihealueeseen liittyviä yksilöllisiä ja koko organisaation työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Rauramo 2012, 13.) Kuviossa 1 on havainnollistettu tarvehierarkian pohjalta syntynyttä Työhyvinvoinnin portaat – mallia.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Maailman terveysjärjestön mukaan terveys voidaan määritellä täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Fysiologisten perustarpeiden täytyminen on perusedellytys elämälle ja terveyden saavuttamiselle. Työhyvinvoinnin portaatt -mallin ensimmäisessä askelmasa tavoitellaan terveyttä oikeanlaisen ravinnon, liikunnan sekä sairauksien ehkäisyn ja hoidon avulla. Terveyden tavoittelu on tavoitteellista toimintaa, ja työpaikalla se käsittää kaiken toiminnan, jonka tavoitteena on henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn parantaminen; työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja muiden terveysongelmien vähentäminen sekä ennenaikaisen eläkkeelle jäämisen ehkäiseminen. (Rauramo 2012, 14, 26.)

Toinen askelma sekä Maslowin tarvehierarkiassa että työhyvinvoinnin portaatt – mallissa on turvallisuuden tarve, jossa on kyse tasapainon ja pysyvyyden säilyttämisestä. Turvallisuuden tarpeeseen liittyy fyysinen turvallisuus, työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuus, psykologinen ja moraalinen turvallisuus, terveyteen ja omaisuuteen liittyvä turvallisuus sekä rikollisuuden torjuntaan liittyvä turvallisuus. Turvallisuuden tunne työpaikalla muodostuu terveydestä ilman tapaturmiin, työperäisiin sairauksiin, kiusaamiseen tai muuhun epäasialliseen kohteluun liittyvää pelkoa sekä toimeentulosta ja työsuhteen pysyvyydestä. Turvallisen työpaikan takaamiseksi vaaditaan aktiivista yhteistyötä ja kaikki organisaatiotasot kattavaa osallistumista turvallisuusasioihin liittyvissä kysymyksissä. (Rauramo 2012, 70.)

Kolmas askelma tarvehierarkiassa kuvaa yhteisöllisyyttä eli sosiaalisten tarpeiden täyttymistä. Yhteisöllisyyden tarpeen saavuttamisessa korostuu läheisten ihmissuhteiden, kuten perheen ja ystävien merkitys, mutta työn kannalta ovat olennaisia myös ihmissuhteet työyhteisön sisällä. Työyhteisö, jossa vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, pääsee parempiin tuloksiin ja voi paremmin. Sosiaalisen tuen saavuttaminen on tärkeää työssä suoriutumisen ja työn mielekkyyden kannalta. (Rauramo 2012, 105.)

Neljäs tarvehierarkian porrastus on arvostuksen tarve. Maslowin mukaan arvostuksen tarpeessa voidaan erottaa kaksi tarvetta; sosiaalinen arvostus ja itsearvostus. Sosiaalinen arvostus tarkoittaa muilta ihmisiltä saatua arvostusta, ja itsearvostus tarkoittaa ylempää arvostuksen tarvetta, jota ei voi yhtä helposti menettää kuin muilta saatua arvostusta. Arvostuksen tunne työpaikoilla voi toteutua, kun jokainen työntekijä työpanoksineen huomioidaan ja jokaista kohdellaan arvostavasti ja oikeudenmukaisesti. Arvostuksen, luottamuksen ja vapauden tunne mahdollistaa tietojen ja taitojen käyttämisen työssä. (Rauramo 2012, 124-125.)

Itsensä toteuttamiseen liittyy oman potentiaalin äärimmäinen tavoittelu ja oman älykkyyden jatkuva kehittäminen. Ihmisellä on tarve päästä hyödyntämään koko olemassa olevaa potentiaaliaan, johon perustuu halu olla parempi, ylittää omat rajansa, löytää itsestään uusia puolia, oppia uutta ja kehittyä ihmisenä. Itsensä toteuttamiseen työssä liittyvät osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Jatkuva uuden tiedon luominen, oman osaamisen ylläpitäminen ja elinikäinen oppiminen niin työssä kuin kaikessa muussakin päivittäisessä toiminnassa ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Hyvinvoinnin kannalta on merkittävää, että työ on sopivan haastavaa ja työn sisällölliset tekijät vastaavat työntekijän ominaisuuksia ja osaamista. (Rauramo 2012, 145-146.)

2.3 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön työhyvinvointia voidaan kuvata muun muassa toiminnan sujumisella ja työryhmän me-henkisyydellä. Tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat tällöin työyhteisön sisällä avoimesti ja työntekijät uskaltavat puhua yhteiseksi koetuista ongelmista. Työyhteisön johtaminen on suuressa roolissa ja siihen kuuluu, että johtaminen on osallistuvaa ja tasapuolisesti työntekijää kohtelevaa. Työnjako on oikeudenmukaisesti ja selkeästi toteutettua. Henkilöstön ja esimiehen välillä kommunikaatio nousee suureen arvoon: palautteen antamisen sekä dialogin esimiehen ja työntekijän välillä on oltava rakentavaa. (Suonsivu 2014, 59.)

Työhyvinvoinnin menetelmät ovat osin erilaiset riippuen siitä, kohdentuvatko ne yksilöön vai työyhteisöön. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa jokainen ihminen, joka on osa sitä, ja esimies on kokonaisvastuussa yhteisönsä työhyvinvoinnista. (Suonsivu 2014, 60.) Jokaisella työyhteisön jäsenellä on työyhteisössä tärkeä rooli omana itsenään, ja jokaisella on oikeus tulla kohdelluksi hyvin ja oikeudenmukaisesti. Sosiaalisen tuen saaminen edistää ihmisen terveyttä ja tukee hänen voimavarojaan sekä auttaa jaksamaan työssä. Sosiaalisen tuen kokemiseen vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet, vastuullisuus, työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat sekä itse työ ja työn organisointi. Parhaimmillaan työ mahdollistaa positiivisen vuorovaikutuksen työyhteisön jäsenten välillä. (Rauramo 2012, 105.)

Työpaikalla vallitseva ilmapiiri muodostuu organisaatioilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä sekä työyhteisöstä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi sitoutua työilmapiirin kehittämiseen aktiivisesti poistamalla ongelmia ja epäkohtia. Kun ongelmat hoidetaan pois viivyttelystä, työn suju-

vuus ja laatu paranee. Samalla turvallisuus ja luottamus lisääntyvät antaen tilaa myönteisille asioille. (Rauramo 2012, 107-109.)

Työyhteisön hyvinvointia voivat horjuttaa erilaiset ristiriidat ja työilmapiirin heikentyminen, jonka taustalla voi olla monenlaisia syitä. Työyhteisössä ilmenevät konfliktit, joita aiheuttavat esimerkiksi erimielisyydet, tunteiden yhteensopimattomuus, liiallinen kilpailuhenkisyys tai näkemuserot, voivat pahimmillaan johtaa työpaikkakiusaamiseen. Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan yhteen tai useampaan henkilöön kohdistuvaa jatkuvaa tai toistuvaa epäasiallista käyttäytymistä, jonka kohde kokee loukkaavana tai häiritsevänä. Kiusaamista voi ilmetä fyysisenä tai henkisenä kiusaamisena tai sukupuolisena häirintänä. Kiusaamiseen tarttuminen koetaan usein vaikeana, sillä sen esiin tuomisen pelätään vaikuttavan negatiivisesti organisaation maineeseen. Kiusaamiseen puuttuessa on tärkeää yksittäisen ihmisen syyllistämisen sijaan etsiä syitä koko työyhteisöstä ja organisaatiosta. Ratkaisun etsiminen yhteisölliseltä tasolta auttaa kehittämään työyhteisössä vallitsevaa kulttuuria ja sen arvoja niin, etteivät samat ongelmat pääse toistumaan uudelleen. (Reinboth 2006, 15-17,23-26.)

2.4 Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen vaativat mittaamista ja arviointia. Käytössä on paljon erilaisia mittareita ja menetelmiä työhyvinvoinnin arvioimiseksi, mutta ennen arviointia on aina määriteltävä organisaation perustehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän kuuluu myös tietoisuus siitä, kuinka henkilöstön hyvinvointiin liittyvä toiminta on määritelty ja mikä on henkilöstön hyvinvoinnin tavoitetila. Määrittelemällä edellä mainitut asiat on mahdollista valita oikeanlaiset mittarit, jotka parhaiten tukevat haluttuja toimenpiteitä, ja joita voidaan hyödyntää kehityksessä. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvointia mitataan erilaisilla tavoilla, joita analysoimalla saadaan selville kriittiset parantamista ja huomiota vaativat kohdat. Mittaukset ovat tärkeitä ennaltaehkäisevien toimien kannalta, jotta työoloista, työntekijöistä ja ilmapiiristä työpaikalla saadaan mahdollisimman paljon tietoa. (Suonsivu 2014, 97.) Työhyvinvointiin liittyviä mittareita ovat taloudelliset, yksilölliset, työyhteisölliset sekä työympäristöön liittyvät mittarit. Henkilöstön kuvaaminen voi tapahtua esimerkiksi ajankäytön, työsuhteen, terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, osaamisen tai tuloksellisuuden näkökulmasta. Kun organisaatiolle rakennetaan mittaristoa, lähtökohtana on pidettävä organisaati-

tion strategiaa sekä riskienarviointia. Seurannassa on käytettävä ennakoivia ja jälkikäteisiä mittareita, joiden on hyvä olla sekä määrällisiä että laadullisia. Mittareiden avulla saatuja tunnuslukuja on seurattava ja niiden pohjalta on tehtävä toimenpiteitä puutteiden korjaamiseksi. Myös arviointimenetelmiä on mahdollista ja suotavaa kehittää. (Rauramo 2012, 20.)

3 TYÖKYKY

Menestyvä työyhteisö on toimiva ja auttaa organisaatiota onnistumaan perustehtävässään eli tuottamaan tulosta. Se vaatii jokaiselta sen jäseneltä hyvää työpanosta, vastuullisuutta sekä työn ja työympäristön kehittämistä. Menestyvässä työyhteisössä korostuu työhyvinvointi, jonka keskeinen osa ja perusta on työkyky. (Tamminen 2011, 2.) Tässä luvussa keskitytään työkyvyn käsitteen määrittelyyn, työkyvyn osatekijöihin ja työkyvyn ylläpitämiseen.

3.1 Työkyvyn määritelmä

Työkyvyn käsite on keskeinen useilla tieteenaloilla, erityisesti niillä, jotka ovat yhteydessä työelämään ja kuntoutukseen. Työkyky on myös yksi tärkeimmistä käsitteistä sairaskorvaukseen liittyvässä lainsäädännössä. Se, miten käsite on määritelty, on merkittävää tieteellisen ja käytännön työn kannalta. (Tengland 2011, 275.) Koska työkyky ei sijoitu yksittäiselle tieteenalalle ja käsitys työkyvystä on muuttunut vuosien saatossa yhä moniulotteisemmaksi, on sille haastavaa löytää sellaista määritelmää, joka yksimielisesti hyväksyttäisiin. Työkyvyn määritelmille yhteistä näyttäisi kuitenkin olevan näkemys siitä, että työkyky on yksilön, työn ja ympäristön yhteinen ominaisuus. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Järvisalo 2006, 19.)

Työkyvyn perusta on toimintakyky, jota tarkastellaan suhteessa työn vaatimuksiin. Toimintakyvylä tarkoitetaan ihmisen fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten ominaisuuksien kokonaisuutta, jota edellytetään välttämättömistä arjen toiminnoista selviytymiseen ympäristön vaikutukset huomioon ottaen (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015, viitattu 1.12.2015). Työkyky rakentuu siitä osasta toimintakykyä, jota yksilöltä edellytetään työtehtäviensä suorittamiseen. Yksilön toimintakykyä kehittämällä voidaan siis edistää työssä jaksamista ja työhyvinvointia. (Mäkitalo 2001, 29.) Työelämän kannalta on erityisen tärkeää ymmärtää, minkälaista toimintakykyä työntekijältä voidaan vaatia tietynlaisen työn suorittamiseen (Tengland 2011, 275).

3.2 Työkyvyn ulottuvuudet

Yhteiskunnan ja työelämän kehittyessä on työkyvyn määrittelyn tueksi kehitetty erilaisia malleja, joissa kuvaillaan työkykyyn liittyviä tekijöitä. Työkyvyn malleja tarkastellessa voidaan huomata, kuinka käsitys työkyvystä on tutkimuksen ja ajan myötä kehittynyt yhä moniulotteisempaan suuntaan - yksilön toimintakyvyn tarkastelusta työn sisällölliseen tarkasteluun ja ympäristön vaikutuksiin.

Työkyvyn ulottuvuuksien määrittelyssä on yksinkertaisimmillaan painotettu ainoastaan lääketieteellistä näkökulmaa, jolloin tutkimustyön kohteena ovat olleet yksilön terveydelliset ominaisuudet ja niiden vaikutus ihmisen toimintakykyyn työn ominaisuuksista riippumatta. Työkyvyn arvioinnissa on keskitytty elimistön terveydentilaan ja suorituskykyyn, joita on aikaisemmin pidetty työstä suoriutumisen pääasiallisina edellytyksinä. Yksilön terveydentilaan perustuva lääketieteellinen näkökulma työkyvyn tarkastelussa ei kuitenkaan yksin enää riitä, sillä fyysisten sairauksien rinnalle on noussut henkinen pahoinvointi, joka voi aiheutua myös ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. (Mäkitalo 2001, 31.) Sairauspoissaolot ja varhaiselle eläkkeelle jääminen voidaan yhä useammin selittää mielenterveyssyillä (Himanen 2010, 13). Terveysteen perustuva määrittely onkin saanut vierelleen laajempia työkykymalleja, joissa työkyvyn tarkastelussa otetaan huomioon yksilöllisten tekijöiden lisäksi myös ulkoisia tekijöitä (Ilmarinen 2006, 79).

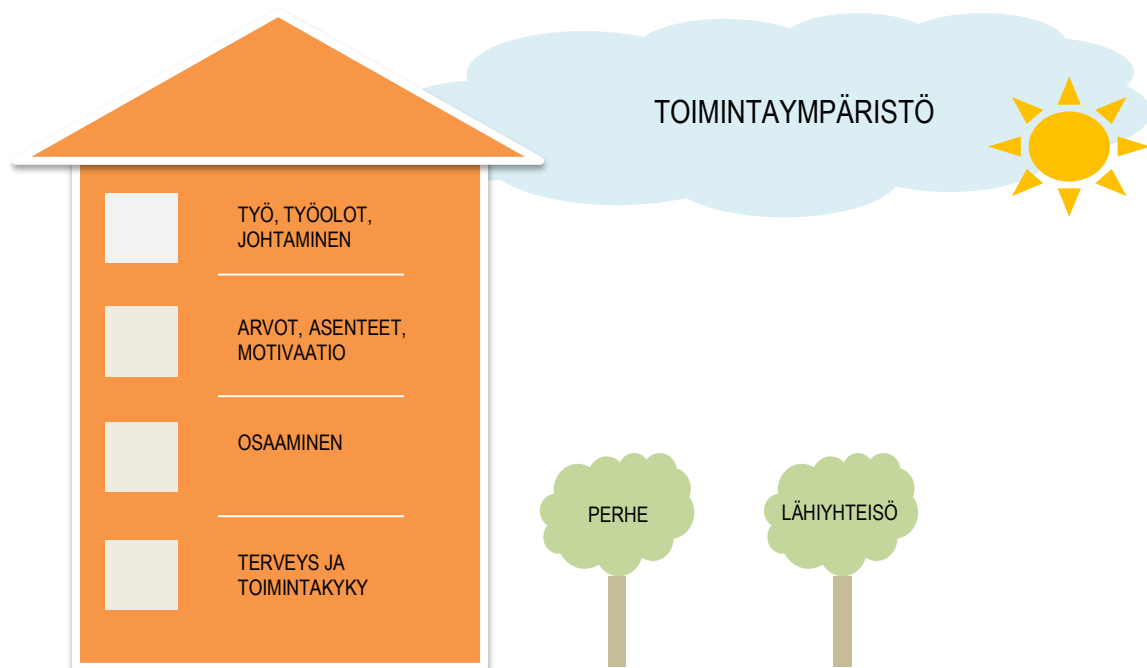
Työkyvyn tasapainomalli on lääketieteellistä näkökulmaa laajempi käsitys työkyvystä. Tasapainomallin mukaan työkyky ei perustu ainoastaan ihmisen terveydentilaan, vaan siinä tarkastellaan ihmisen koko toimintakykyä suhteessa työn vaatimuksiin. (Mäkitalo 2012, 162.) Tasapainomallin mukaan työkuormituksen on oltava kohtuullista, jotta ihmisen voimavarat voivat jakaantua tasaisesti työn ja vapaa-ajan välillä. Kuormituksen ollessa sopivaa se edistää ihmisen terveyttä ja kykyä toimia työssään. Jos työkuormitus sen sijaan on liiallista tai liian vähäistä, se voi aiheuttaa ihmisen toimintakyvyn heikentymistä. (Työturvallisuuskeskus 2015, viitattu 6.12.2015.) Optimaalinen suoritustaso voi toteutua silloin kun työn vaatimukset ja osaaminen ovat tasapainossa keskenään (Luukkala 2011, 9).

Työkyky merkitsee ensisijaisesti tasapainoa jatkuvasti muuttuvien työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välillä. Työkyvyn ylläpitämisessä on kuitenkin kyse monen eri tekijän vaikutuksesta, kuten esimiehen ja työntekijän toimivasta yhteistyöstä, työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation toimivuudesta ja työntekijää ympäröivästä elämästä. Kun tavoitteena on työssä jaksaminen,

ei voida vain ajatella, että työntekijä sopeutuu työn vaatimuksiin. Sen sijaan on tarkasteltava, kuinka työelämän täytyy muuttua, jotta työntekijät olisivat työkykyisiä pidempään. (Ilmarinen 2006, 80-81, 37.) Moniulotteisissa eli integroidussa työkykymalleissa työkykyä tarkastellaan yksilöllisten ominaisuuksien, työn sisällön ja toimintaympäristön muodostamana kokonaisuutena (Mäkitalo 2012, 162). Työkykyä tarkastellaan siis suhteessa työn vaatimuksiin, mutta huomioon otetaan myös työn sisällölliset tekijät ja ympäristön vaikutus.

3.3 Työkykytalo

Työkyvyn moniulotteisuuden ymmärtämistä selkeyttää professori Juhani Ilmarisen kehittämä, tutkimuksiin perustuva työkykytalo, joka on esitetty kuviossa 2. Työkykytalon eri kerrokset kuvaavat tekijöitä, joiden varaan työkyky rakentuu. (Työterveyslaitos 2014, viitattu 8.12.2015.) Työkykytalo on esimerkki laaja-alaisesta työkykymallista, joka ottaa huomioon yksilöllisten voimavarojen lisäksi myös työn sisällölliset tekijät sekä ympäristön vaikutukset työkykyyn (Mäkitalo 2012, 167).



KUVIO 2. Työkykytalo (mukaillen Työterveyslaitos 2014, viitattu 5.5.2016)

Terveys ja toimintakyky

Työkykytalo mallissa korostuu terveyden ja toimintakyvyn ensisijaisuus. Terveys ja toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan, jonka varaan muut työkyvyn osa-alueet rakentuvat. (Mäkitalo 2012, 167.) Jos ihmisen toimintakyky on merkittävästi heikentynyt esimerkiksi sairauden myötä, voi se olla uhka työkyvylle, työn luonteesta ja laadusta riippuen (Luukkala 2011, 42). Sen sijaan ihmisen toimintakyvyn vahvistuessa myös työkyvyn kehittyminen mahdollistuu (Ilmarinen, 2006, 79).

Osaaminen

Työkykytalon toisen kerroksen muodostaa osaaminen. Pohjan osaamiselle muodostaa koulutus, joka ei kuitenkaan ole riittävä osaamisen määrittäjä. Työntekijän on myös kehitettävä osaamistaan jatkuvasti selviytyäkseen työn haasteista ja pitääkseen yllä työkykyään (Ilmarinen 2006, 79). Erityisesti nykyajan muuttuvassa työympäristössä ja työhön kohdistuvien vaatimusten kasvaessa tietoa ja taitoa tarvitaan koko ajan lisää. Yksilön ammatillisten tietojen ja taitojen vaalimisen lisäksi osaaminen on myös hyvän suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille (Juuti & Vuorela 2010, 57).

Arvot, asenteet ja motivaatio

Talon kolmas kerros kuvaa työntekijän arvoja, asennetta ja motivaatiota. Tässä kerroksessa korostuu suhde työn ja muun elämän välillä. (Ilmarinen 2006, 79.) Terveiden, toimintakyvyn ja osaamisen lisäksi työkyky vaatii myös halua tehdä työtä. Työntekijän arvot ja asenne tekemäänsä työtä kohtaan vaikuttavat työn mielekkyyteen ja työkykyyn. Jos työn kokee tärkeänä ja haasteellisenä, työkyky vahvistuu. Sen sijaan omien arvojen vastainen työ voi heikentää työkykyä. (Työterveyslaitos 2014, viitattu 8.12.2015.)

Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Ylin kerros työkykytaloissa kuvaa johtamista, työyhteisöä ja työoloja. Kerroksessa tarkastellaan työtä ja työhön liittyvien tekijöiden moniulotteista kokonaisuutta, jonka keskeisenä osana nähdään esimiestyö ja johtaminen. (Ilmarinen 2006, 80.) Terveys 2000 – tutkimuksessa, jossa tutkittiin työn ulottuvuuksia, koettiin terveyden ohella tärkeimmäksi työkyvyn tekijäksi työ ja siihen liittyvät ominaisuudet. Työhön liittyvistä tekijöistä erityisesti esimiestyö ja työyhteisön tuki koettiin liittyvän hyvään työkykyyn. Myös itsenäisyys ja kehittävyys koettiin tärkeiksi piirteiksi työssä. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 318.)

Taustatekijät

Työkykyalomallissa kuvataan lisäksi työkyvyn taustatekijät, joita ovat toimintaympäristö, lähiyhteisö ja perhe. Taustatekijät kattavat kokonaisuudessaan yhteiskunnan rakenteet ja säännöt sekä yksilöä ympäröivät verkostot, jotka vaikuttavat osaltaan yksilön työkykyyn. (Työterveyslaitos 2014.)

3.4 Työkyvyn ylläpitäminen

Työkyky on työntekijän tärkein voimavara työelämässä. Henkilöstön hyvä työkyky johtaa tuloksiin, minkä vuoksi yrityksen on tärkeää tukea ja kehittää henkilöstönsä työkykyä. (Ilmarinen 2006, 79.) Työkykyyn liittyvistä työnantajan velvollisuuksista on säädetty laissa, minkä lisäksi yrityksiä suositellaan kehittämään työntekijöiden toimintakykyä työkykyä ylläpitävän toiminnan avulla. Työnantaja ei kuitenkaan ole yksin vastuussa työntekijän työkyvyn ylläpitämisestä ja kehittämisestä, vaan vastuu jaetaan yhdessä työnantajan, työntekijän ja muiden yhteistyötahojen kesken.

Työkyvyn yhteydessä puhutaan usein TYKY-toiminnasta, jolla tarkoitetaan työkykyä ylläpitävää toimintaa. TYKY-toiminta voidaan määritellä sellaiseksi suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jolla työnantaja, työntekijät ja työpaikan yhteistyöorganisaatiot kehittävät ja ylläpitävät työelämässä olevien työkykyä työuran aikana (Työterveyslaitos 2015, viitattu 8.12.2015). TYKY-toimintaa on harjoitettu jo 1990-luvulta lähtien, joskin siihen liittyvät menetelmät ovat tähän päivään mennessä kehittyneet ja monipuolistuneet. TYKY-toimintaan sisältyy kokonaisvaltainen työympäristön ja työyhteisön kehittäminen sekä yksilön toimintakyvyn vahvistaminen. (Ilmarinen 2006, 83.)

Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa työkyvystä ovat vastuussa työntekijä, työnantaja ja esimies sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot. Työntekijän vastuu perustuu oman toimintakyvyn ja terveyden ylläpitämiseen. Työntekijä voi ylläpitää toimintakykyään liikunnan avulla sekä vaalimalla terveellisiä elämäntapoja. Liikunnan avulla on mahdollista fyysisen toimintakyvyn parantamisen lisäksi vaikuttaa positiivisesti mielialaan ja ajattelukykyyn (Luukkala 2011, 42). Liikkumalla säännöllisesti on siis mahdollista välttää myös henkistä pahoinvointia ja pitää näin yllä psyykkistä toimintakykyä. Sosiaaliseen toimintakykyyn voidaan liittää niin ystävyysuhteet kuin perhesuhteetkin, jotka parhaimmillaan toimivat työntekijälle positiivisen energian lähteenä. Sosiaalinen, psyykinen ja fyysinen puoli ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa, ja pienetkin muutokset millä ta-

hansa osa-alueella vaikuttavat positiivisesti ihmisen koko toimintakykyyn (Juuti & Vuorela 2015, 86).

Työnantaja ja esimies ovat vastuussa työn sisällöstä ja työoloista. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden työturvallisuudesta parantamalla työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennaltaehkäisemällä ja torjumalla työstä ja työympäristöstä aiheutuvia terveydellisiä haittoja työntekijälle (Työturvallisuuslaki 738/2002 2:8 §). Esimiehellä on erityinen vastuu työn ja työhön liittyvien tekijöiden organisoinnista niin, että ne tukevat työntekijöiden työkykyä (Ilmarinen 2006, 80). Esimiehellä on usein suuri vaikutus työpaikan työilmapiiriin sekä työntekijöiden työmotivaatioon ja osaamiseen oman esimerkin, perehdyttämisen ja kannustamisen kautta. Työkyvyn edistämisen ja kehittämisen toimia ei kuitenkaan voida jättää yksittäiselle esimiehelle vaan on otettava huomioon myös organisaation toimintatavat ja – mallit sekä niiden tunnettuus esimiehelle (Ahola 2011, 11).

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään työterveyshuollon työstä johtuvien terveydellisten haittojen ja vaarojen ehkäisemiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden edistämiseksi (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 2:4 §). Työterveyshuoltolain tarkoituksena on ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden avulla ehkäistä työhön liittyviä tapaturmia ja sairauksia sekä edistää työn ja ympäristön turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 1:1 §). Työterveyshuolto osallistuu TYKY-toiminnan suunnitteluun ja on vastuussa työterveyshuollon organisoinnista, työkyvyn heikentymisen seurannasta sekä työpaikkatarkastuksista yhdessä työsuojeluorganisaation kanssa (Työterveyslaitos 2010, viitattu 14.12.2015).

Työkykyä ylläpitävän toiminnan onnistuminen vaatii kaikilta siitä vastuussa olevilta osapuolilta aktiivista sitoutumista ja osallistumista. Työterveyshuoltolaki korostaa toiminnan suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta sekä työterveyshuollon osuutta työkyvyn ylläpitämisessä. Työkykytoimintaa tulee jatkuvasti kehittää, jotta se vastaisi työelämän muutoksiin. Fyysisen työkyvyn ohella on panostettava henkiseen ja sosiaaliseen työkykyyn, työyhteisön toimivuuteen ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että onnistunut TYKY-toiminta tukee työssä jaksamista ja pitää yllä työkykyä sekä ehkäisee työkyvyttömyyttä ja syrjäytymistä. Samalla se luo edellytykset yrityksen kannattavuuden ja toimintakyvyn parantumiselle. (Työterveyslaitos 2015, viitattu 8.12.2015.)

3.5 Työkyvyttömyys

Mielenterveyden häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat tavanomaisimpia aiheuttajia pitkäaikaiseen poissaoloon työstä. Ne ovat myös työeläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkkeen yleisimpiä myöntämissyitä (Karjalainen & Vainio 2012, 22). Viime vuosina varsinkin lyhytaikaisessa työkyvyttömyydessä ovat lisääntyneet sellaiset sairaudet, joissa työkyvyn rajoitus ilmenee aikaisempaa enemmän subjektiivisena kokemuksena kuin objektiivisesti nähtävänä ja arvioitavana invaliditeettina. (Seuri, Suominen 2009, 20.)

Työkyvyttömyyden määrittely ei ole yksiselitteistä ja lainsäädännöstä on löydettävissä useita erilaisia määritelmiä. Yleisesti noudatettu periaate on työntekijän eläkelain (TyEL) mukainen:

Oikeus saada työkyvyttömyyseläkettä on työntekijällä, jonka työkyvyn voidaan sairauden, vian tai vamman johdosta arvioida olevan yhdenjaksoisesti vähintään vuoden ajan alentunut vähintään kahdella viidenneksellä. Työkyvyn alentumista arvioitaessa otetaan huomioon työntekijän jäljellä oleva kyky hankkia itselleen ansiotuloja saatavissa olevalla työllä, jonka suorittamista voidaan häneltä kohtuudella edellyttää silmällä pitäen hänen koulutustaan, aikaisempaa toimintaansa, ikäänsä ja asumisolosuhteitaan sekä näihin verrattavia seikkoja. (Aro 2012, 205.)

Ihmisen jäljellä oleva työkyky ratkaisee, voiko hän suoriutua työtehtävistään. On huomattava, että sairaus ei ole sama asia kuin työkyvyttömyys. Jotta työntekijä olisi oikeutettu työkyvyttömyyden oikeuttamiin etuuksiin, on sairauden tai tapaturman on heikennettävä ihmisen työkykyä merkittävästi niin, ettei hänen ole mahdollista suoriutua työn tekemisestä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 12.)

4 TYÖKYKYJOHTAMINEN

Työkykyä tukevan toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja toteuttaminen ovat osa hyvää johtamista. Kun puhutaan työkyvystä ja työhyvinvoinnista, korostuu usein johtamisen ja esimiestyön merkitys. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen asenne ja käyttäytyminen vaikuttavat kiistatomaan alaisten työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. On myös huomioitu, että esimiehen asenne vaikuttaa ikääntyvän työntekijän halukkuuteen jatkaa työssään tai vastaavasti hakeutua eläkkeelle. (Korppoo 2012, 171.) Työhyvinvoinnista puhutaan paljon, mutta miten sitä voidaan johtaa?

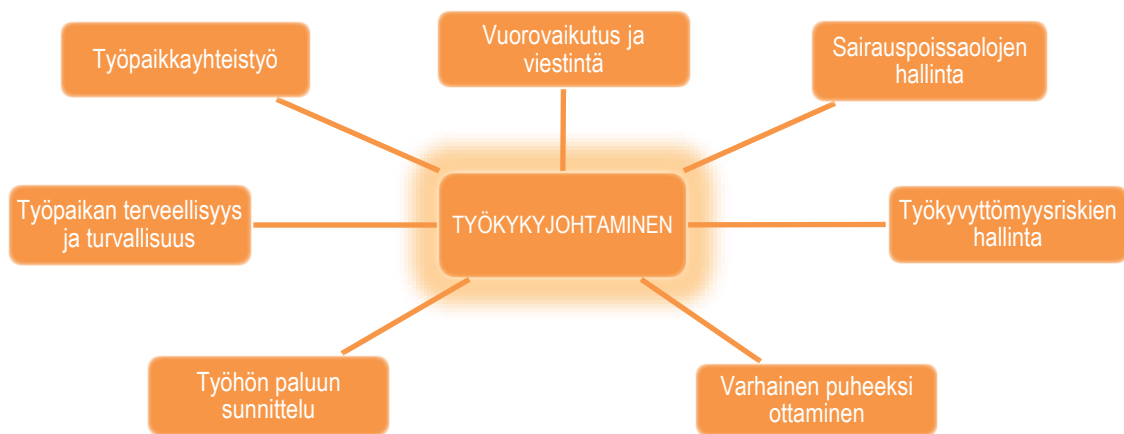
4.1 Työkykyjohtamisen malli

Elinkeinoelämän keskusliitto on kehittänyt työkykyjohtamisen mallin, jonka avulla on tarkoitus edistää työkykyä ja työhyvinvointia. Työkykyjohtamisen mallissa korostuvat johtamiskäytännöt ja esimiestyö, palautteenanto ja arvostus, työn mielekkyys, työn palkitsevuus, viestintä työpaikalla, luottamus työyhteisössä ja työyhteisön merkitys. Mallissa painotetaan työhyvinvointiin liittyvien ongelmien poistamisen lisäksi työn voimavara- ja vetovoimatekijöiden vahvistamista. Työpaikkojen toimintaa tulee mallin mukaan sopeuttaa sellaiseksi, että se tukee työntekijöiden hyvinvointia nyt ja tulevaisuudessa. Myös taloudellinen näkökulma otetaan mallissa huomioon – resurssien käyttäminen työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamiseen nähdään merkittävänä investointina, joka maksaa itsensä takaisin. Työkykyjohtamisen onnistuminen ja tuloksellisuus edellyttää toimenpiteiden seuranta ja arviointia luotettavien mittareiden ja raportoinnin avulla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

Työkykyjohtaminen vaatii tiivistä yhteistyötä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä. Yhteistyölle voidaan määrittää kolme periaatetta. Selvillä olemisen periaate käsittää tietoisuuden henkilöstön tilasta, työkykyyn ja terveyteen liittyvistä riskeistä, työn kuormittavuudesta sekä työkyvyttömyyskustannuksista. Varautumisen periaatteeseen sisältyy henkilöstöriskien hallinta, varhaisen puuttumisen malli sekä ennaltaehkäisevät toimet. Osallistumisen periaate käsittää tilannekohtaiset selvitykset työssä jatkamisen mahdollisuuksista sekä työterveysyhteistyön määrittelyyn. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

4.2 Työkykyjohtamisen ydinprosessit

Kuviossa 3 on esitetty työkykyjohtamisen mallin mukaiset työkykyjohtamisen osa-alueet. Työkykyjohtamisen kokonaisuus muodostuu toimivasta vuorovaikutuksesta henkilöstön ja johdon välillä, sairauspoissaolojen aktiivisesta seurannasta, ongelmien varhaisesta puheeksi ottamisesta, työhön paluun kokonaisvaltaisesta suunnittelusta, työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä huolehtimisesta sekä toimivasta työpaikkayhteistyöstä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.)



KUVIO 3. Työkykyjohtamisen ydinprosessit (mukailten Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5)

Johtajan tehtävä on näyttää suuntaa ja saada muut työntekijät puolelleen. Työntekijöiden tulee nähdä johtajan johtavan eli johtamisen tulee olla näkyvää kaikille työntekijöille. Hyvä johtaja on läsnä, tekee aloitteita ja tarttuu ongelmiin. Hyvä johtaja kuuntelee työyhteisön jäsenien näkemyksiä ja mielipiteitä, on kannustava ja vie kehittämisideoita eteenpäin. (Luukkala 2011, 264; 268-269) Työkykyjohtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen johto kykenee johtamaan omaa työhyvinvointiaan mahdollisimman hyvin ja toimimaan esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.)

4.2.1 Vuorovaikutus ja viestintä

Hyvinvoivassa organisaatiossa korostuvat erinomaiset viestintä- ja vuorovaikutustaidot, jotka luovat vakaan perustan työyhteisön toiminnalle. Menestyvän työyhteisön jäsenet huomioivat vuorovaikutuksen merkityksen työyhteisössä ja pyrkivät kehittämään vuorovaikutustaitojaan. Hyvien vuorovaikutustaitojen piirteitä ovat avoimuus, rehellisyys ja kunnioitus, ja menestyvässä työyhteis-

sössä vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri. (Aarnikoivu 2010, 124.) On tärkeää, että viestintä työpaikalla on aktiivista ja vuorovaikutusta tapahtuu kaikkien osapuolten välillä. Merkittävää on myös se, millaista vuorovaikutus on.

Tärkeä tekijä työpaikalla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on esimiehen taito keskustella alaisensa kanssa. Esimiehellä ja työntekijällä on usein erilainen näkemys työhön liittyvistä asioista, ja usein esimiehen näkökulma on vahvempi esimiehen korkeamman aseman vuoksi. Jos työntekijä jatkuvasti luopuu omasta näkökulmastaan alistuen esimiehen tahtoon, voi työmotivaatio ja työyhteisön ilmapiiri heiketä huomattavasti. Tämän välttämiseksi esimiehen tulee huolehtia, että keskustelut työntekijöiden kanssa johtavat aina yhteisiin sopimuksiin edistäen työntekijän sitoutumista, työmotivaatiota sekä tavoitteellista käyttäytymistä. (Juuti & Vuorela 2015, 25.) Aarnikoivun mukaan hyvä esimies omaa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja pyrkii kehittämään niitä jatkuvasti. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies tiedostaa viestinnän haasteet ja mahdollisuuden väärinymmärrysten syntymiseen. Viestiessään hän pyrkii aina varmistamaan, että yhteinen ymmärrys syntyy hänen ja työntekijän välillä keskustelun päätteeksi. (2010, 72.)

Parhaimmillaan henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus auttaa määrittämään henkilöstön tarpeita ja odotuksia, lisää työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta, auttaa työn hallinnassa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä ehkäisee työntekijöiden kokemaa epävarmuutta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5). Esimiehen, kuten muidenkin työyhteisön jäsenten on hyvä kehittää vuorovaikutustaitojaan luoden samalla vahvan pohjan työyhteisön hyvinvoinnille.

4.2.2 Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta

Työntekijä, joka on estynyt tekemästä työtään sairauden tai tapaturman vuoksi, on oikeutettu palkalliseen sairauslomaan. Työsopimuslain mukaan pelkkä sairaus ei kuitenkaan ole riittävä syy poissaoloon vaan siihen vaaditaan sairauden aiheuttama työkyvyn heikentyminen. Ei voida yleisesti määritellä, minkälainen sairaus tai tapaturma aiheuttaa työkyvyn heikentymisen, vaan sairauspoissaoloon oikeuttavaa sairautta on aina arvioitava tilannekohtaisesti määrittämällä työntekijän henkilökohtaisten työtehtävien vaatima työkyky. (Kess & Seppänen 2011, 13.)

Sairauspoissaolot eivät ole yksiselitteisiä ja niihin liittyy vaikeasti ratkaistavissa olevia ongelmia. Työnantaja kohtaa tyypillisesti kahdenlaisia poissaoloja, joissa on omat haasteensa. Useissa

maissa tehtyjen selvitysten mukaan 15-20 % sairauspoissaoloista eivät ole sairauden aiheuttamia työkyvyttömyystilanteita. On hyvinkin yleistä, että ihmiset pitävät sairauteen liittymättömiä tekijöitä, kuten stressiä, perhesyitä ja työpaikan ongelmia, sairauspoissaoloon oikeuttavina syinä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 8.) Lyhyet, toistuvat poissaolot, jotka usein johtuvat muista syistä kuin sairauden aiheuttamasta työkyvyttömyydestä, saattavat muodostua tavaksi työyhteisön keskuudessa. Tämä aiheuttaa ongelmia työyhteisölle työtehtävien epätasaisen jakaantumisen ja liiallisen kuormittavuuden muodossa. (Kess & Seppänen 2011, 66.) Noin 80-85 % sairauspoissaoloista johtuu työkyvyttömyydestä, joka on sairauden aiheuttamaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8). Pitkäaikaisissa sairauspoissaoloissa ongelmana voi olla hoitojärjestelmän toimimattomuus, mikä aiheuttaa työkyvyn hitaan palautumisen ennalleen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 10).

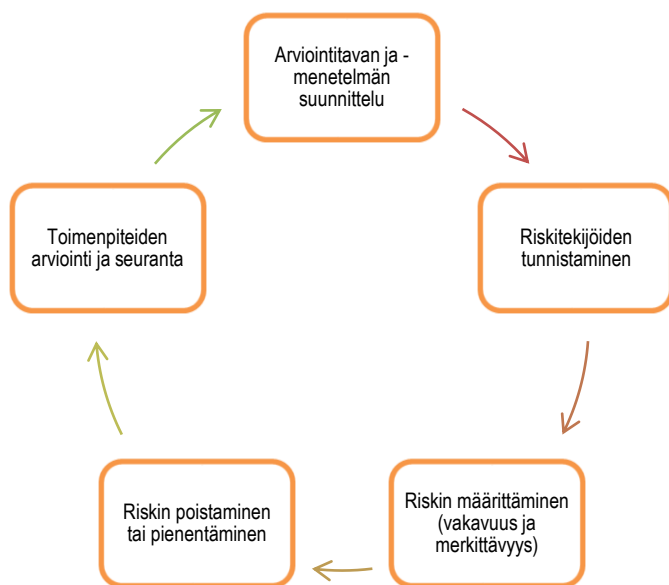
Sairauspoissaoloista koituu yritykselle ja koko yhteiskunnalle suuria kustannuksia. Sairauspoissaoloja voidaan kuitenkin hallita ja vähentää huolehtimalla siitä, että henkilöstö työskentelee terveenä ja työkykyisenä. Poissaoloja on hallittava tarkoituksenmukaisella tavalla ja niistä on puhuttava työpaikalla avoimesti ja asiallisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 5.) Sairauspoissaoloja seuraamalla saadaan tärkeää tietoa sairauksien liittyvyydestä työhön, työkuormituksesta ja työkykyä uhkaavista tekijöistä. Sairauspoissaolojen seurannasta tulee luoda työpaikalle yhteiset säännöt ja seurannan periaatteiden tulee olla kaikkien tiedossa. Työpaikalla on hyvä sopia yhteisesti, miten sairauspoissaoloista ilmoitetaan työnantajalle ja miten niihin liittyviä tietoja käsitellään. Tärkeää on myös huolehtia siitä, että työterveyshuolto saa tiedon kaikista sairauspoissaoloista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 6.)

Sairauspoissaolakäytännöt toteutetaan usein työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyönä, ja niitä laadittaessa otetaan huomioon työsopimuslain säädökset sekä työ- ja virkaehtosopimuksissa määrätyt asiat (Kess & Seppänen 2011, 54). Työterveyshuollon tehtävänä on mahdollisimman aikaisessa vaiheessa havaita työntekijöillä esiintyvät oireet ja sairaudet sekä huolehtia siitä, että työntekijät saavat oikeanlaista hoitoa ja kuntoutusta työkyvyn palauttamiseksi mahdollistaen työhön paluun nopeasti. Sairauspoissaolojen onnistunut hallinta edellyttääkin, että työpaikka ja työterveyshuolto tekevät tehokasta yhteistyötä. Yhteistyötä helpottavat yhteiset toimintamallit, jotka ovat työnantajan ja työterveyshuollon lisäksi myös koko muun henkilöstön tiedossa. (Kess & Seppänen 2011, 54-56.)

4.2.3 Työkyvyttömyysriskien tunnistaminen ja hallinta

Työkyvyttömyysriskillä tarkoitetaan työkykyä uhkaavaa ongelmaa, jonka seurauksena työntekijä voi menettää nykyisessä työssään vaaditun työkyvyn pitkäaikaisesti tai pysyvästi. Työkykyä uhkaavia vaaratilanteita voi ilmetä työssä, työyhteisössä, työntekijän elämäntilanteessa tai työn vaatimusten ja työntekijän toimintakyvyn välisessä tasapainossa. Työhyvinvointia edistävät toimet työpaikalla auttavat hallitsemaan työkyvyttömyysriskejä, mutta tärkeää on keskittyä myös siihen, kuinka toimitaan työkyvyttömyyttä ehkäisevällä tavalla työkykyongelmien ilmaantuessa. (Antti-Poika & Martimo 2012, 210.)

Työkyvyttömyyden hallinnan avaintekijä on työkyvyttömyyteen liittyvien riskitekijöiden tunnistaminen. Riskien tunnistamisen jälkeen on suoritettava toimenpiteitä niiden pienentämiseksi, esimerkiksi parantamalla ergonomiaa ja työoloja tai järjestämällä koulutuksia. On tärkeää seurata riskejä ehkäisevien toimenpiteiden onnistumista ja raportoida johdolle työkyvyttömyyden syistä, kustannuksista ja tuloksellisuudesta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 7.) Riskien arvioinnissa ja hallinnassa on kuvion 4 mukaisesti noudatettava järjestelmällisyyttä.



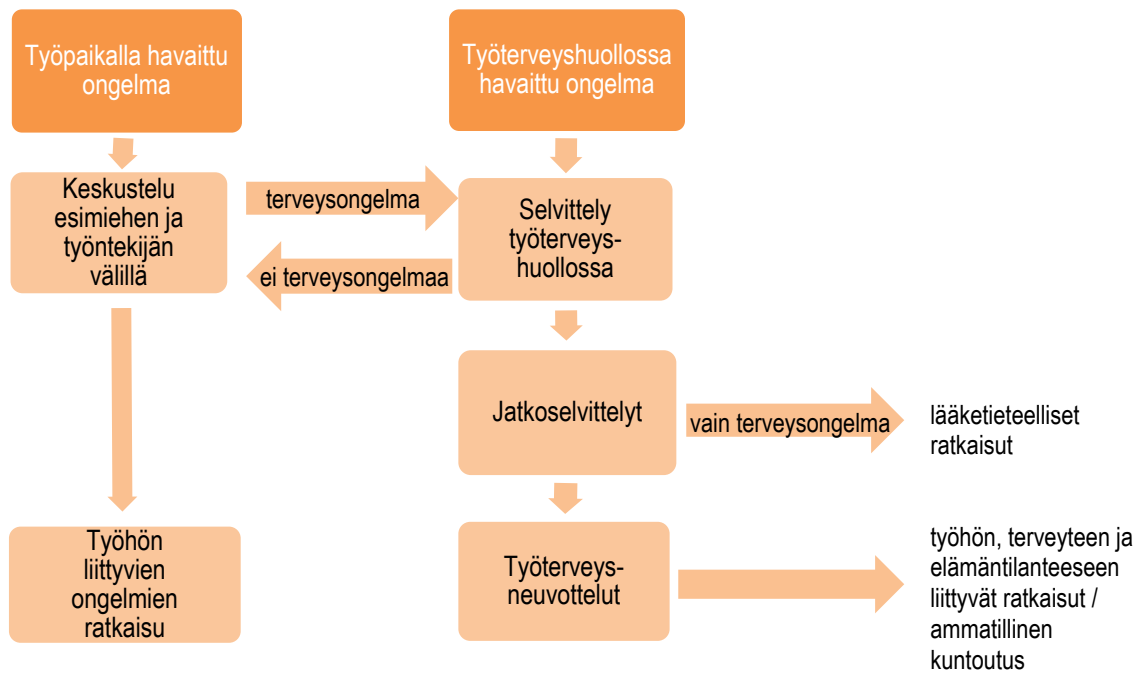
KUVIO 4. Työkyvyttömyysriskin arviointi (mukaillen Pääkkönen, Sauni & Saarinen 2012, 152)

4.2.4 Varhainen puheeksi ottaminen

Työkyky voi heikentyä kohtuuttoman työkuormituksen, huonojen työolojen tai ihmisen voimavarojen heikentymisen myötä (Ahola 2011, 35). Jos ihmisen voimavarat ja työn vaatimukset eivät ole samalla tasolla, syntyy työpahoinvointia. Sen seurauksena ihminen väsyy liikaa, tuntee itsensä riittämättömäksi, ja hänen toimintakykynsä laskee. Jos ihminen kokee työperäistä väsymystä pitkään, voi kehittyä työuupumuksen tila, jolloin ihminen kokee väsymystä, epäuskoa ja ammatillista riittämättömyyttä. Työuupumus voi kehittyä lievästä vakavaan asteeseen ja siitä toipuminen voi viedä paljon aikaa. Kun työuupumuksen merkit tunnistetaan ajoissa, voidaan kuitenkin toimia ennaltaehkäisevästi ja toipua nopeammin. (Luukkala 2011, 47, 53-55, 13.)

Työpaikalla on hyvä olla laadittuna varhaisen tuen toimintamalli, jonka avulla voidaan tunnistaa työkyvyn heikentymisen merkkejä ja reagoida niihin. Varhaisen tuen mallin laatimisesta on vastuussa organisaation ylin johto, mutta se laaditaan kuitenkin yhteistoiminnassa. Mallissa kuvataan sen tarkoitus ja ohjeet sen käyttämiseksi sekä määritellään eri osapuolten toimintavelvollisuudet ja yhteistyö. Mallissa kuvataan myös tavat, joilla mallia arvioidaan ja kehitetään edelleen. (Ahola 2011, 39.) Varhaisen tuen mallin pääasiallinen tavoite on, että työntekijä voi selviytyä työstään, ja työkyky säilyä hyvänä, kun työolosuhteita ja työtapoja muutetaan sopiviksi työkyvyn heiketessä. Varhaisen tuen malli lisää myös työyhteisön hyvinvointia, sillä sen avulla voidaan muodostaa yhteinen käsitys työkyvystä ja hyvinvoinnista. Esimies voi käyttää mallia apunaan omassa työskentelyssään, ja yhteistyötä organisaation ja työterveyshuollon välillä voidaan vahvistaa mallin avulla vastuualueita tarkentamalla. Onnistuessaan varhaisen tuen toimintamallilla saadaan vähennettyä sairauspoissaoloja ja voidaan vaikuttaa työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuviin kustannuksiin. (Hirvonen, Pohjonen, Eranti, Penttilä & Poikonen 2004, 13.)

Työpaikalla työkykyä uhkaavia ongelmia voi ilmetä lisääntyneinä poissaoloina, työtapaturmina, heikkoina työsuorituksina tai työntekijän muuttuneena käytöksenä. Työterveyshuollossa tulee seurata työntekijöiden työkyvyn tilaa jatkuvasti toteuttamalla terveystarkastuksia, työpaikkaselvityksiä, sairaanhoitoa ja sairauspoissaoloseurantaa. Työkyvyn ongelmien ilmaantuessa työpaikalla tai työterveyshuollossa tulisi toimia yhteistyössä laaditun varhaisen tuen toimintamallin mukaan. Mallin on oltava työterveyshuollon, työnantajan sekä kaikkien työntekijöiden tiedossa ja hyväksymä. (Antti-Poika & Martimo 2012, 212.)



KUVIO 5. Työkykyongelmien käsittely (Antti-Poika & Martimo 2012, 212)

Kuviossa 5 on havainnollistettu, kuinka työkykyongelmia voidaan käsitellä työpaikalla. Työkykyongelmien käsittelyssä on tärkeää noudattaa järjestelmällisyyttä ja ennalta laadittuja toimintamalleja, jotka ovat kaikkien organisaation jäsenten tiedossa. Ongelmia voidaan havaita sekä työpaikalla että työterveyshuollossa ja siksi on erityisen tärkeää, että työpaikalla tehdään tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Kaiken työkykyongelmiin liittyvän tiedon on kuljettava työpaikan ja työterveyshuollon välillä molempiin suuntiin, jotta ongelmat voidaan ratkaista tarkoituksenmukaisesti ja ehkäistä tulevaisuudessa.

4.2.5 Työhön paluun tuki

Tutkimukset ovat osoittaneet, että sairauspoissaolon pitkittyessä työhön paluu vaikeutuu, minkä seurauksena voi pahimmassa tapauksessa olla pysyvä työkyvyttömyys (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 11). Organisaation on tärkeää asennoitua sairauslomalta työhön palaavan tukemiseen myönteisesti ja hoitaa työhön paluun vaihe onnistuneesti (Ahola 2011, 95). Jotta työhön paluu voidaan suunnitella järjestelmällisesti, on sitä varten suositeltavaa laatia työhön paluu –ohjelma, joka on työpaikalla kaikkien osapuolten tiedossa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8.)

Esimiehellä on tärkeä asema työhön paluun organisoinnissa, sillä hän toimii sairauslomalta palaavan työntekijän, organisaation, työterveyshuollon ja työyhteisön välisenä viestijänä (Ahola 2011, 95). Jotta työhön paluu tukisi työhyvinvointia, on esimiehen pidettävä yhteyttä sairauslomalla olevaan henkilöön, käytävä sairauslomalta palaavan henkilön kanssa paluukeskustelu ja pehdytettävä hänet työpaikalla tapahtuneisiin muutoksiin. Jos kyseessä on pitkä sairausloma, on hyvä tiedottaa paluusta myös muille työyhteisön jäsenille. Huomioitavaa on, että tällaisissa tapauksissa on aina kysyttävä työhön palaavan henkilön lupa ennen asioiden käsittelyä muun työyhteisön kanssa. (Honkonen 2012, 85.)

4.2.6 Työpaikan terveellisyys ja turvallisuus

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja -olosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi sekä ennalta ehkäistä tapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä aiheutuvia haittoja, jotka voivat vaarantaa työntekijän fyysisen ja henkisen terveyden. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Hänen on suunniteltava ja toteutettava tarvittavat toimenpiteet työolosuhteiden parantamiseksi laissa määriteltyjen periaatteiden mukaisesti. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työympäristön, työyhteisön ja työtapojen turvallisuuden tarkkailu. Lisäksi työnantajan on huolehdittava, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon koko organisaation toiminnassa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 1:1 §, 2:8 §.)

Työn turvallisuudesta huolehtiminen ja työtapaturmien välttäminen on tärkeä johtamisen osa-alue ja työhyvinvoinnin edellytys. Yrityksen on tavoiteltava nollatavoitetta työssä tapahtuvien tapaturmien suhteen ja pyrittävä varmistamaan jokaisen työntekijän turvallisuus. Avaintekijöitä työpaikan turvallisuudessa on johdon aito halu turvallisuuden parantamiseen ja vahingoista oppiminen. Turvallisten toimintatapojen vaalimisen on toteuduttava läpi koko organisaation ja henkilöstön on opittava ilmoittamaan yrityksen johdolle kaikista sattuneista vaaratilanteista, jotta ne voitaisiin tulevaisuudessa välttää. (Aaltonen, Saari & Martimo 2012, 137.)

Työpaikan terveellisuuden ja turvallisuuden kannalta merkittävää on kuinka hyvin organisaatiossa johdetaan riskejä, jotka voivat johtaa onnettomuuksiin tai loukkaantumisiin tai mahdollisesti vaarantavat terveyden. Turvallisuuteen keskittyminen on osa nykyaikaista henkilöstöhallintoa, jossa vaaditaan työpaikkaonnettomuuksien kontrollointia. Tarve turvallisuuden ja terveellisuuden johta-

miseen on syntynyt erityisesti suurien työpaikoilla tapahtuneiden onnettomuuksien jälkeen. Isot onnettomuudet ympäri maailmaa ovat osoittaneet, että työpaikoilla on aina turvallisuusriskejä, eivätkä riskit ole sidonnaisia toimialaan tai maahan, jossa organisaatio toimii. Isot onnettomuudet ovat vahvistaneet turvallisuuden ja terveellisyuden johtamisen tärkeyttä henkilöstöhallinnon osa-alueena maailmanlaajuisesti. (Rowley & Jackson 2011, 93.)

4.2.7 Työpaikkayhteistyö

Työterveyshuoltolaki edellyttää työnantajan toimimaan yhteistyössä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa tehdessään päätöksiä liittyen työpaikan työterveyshuollon järjestämiseen ja toiminnan suunnitteluun. Ennen kuin työnantaja päättää työterveyshuollon sisältöön tai muihin terveydenhuollon palveluihin koskevan toiminnan aloittamisesta, muuttamisesta tai muusta työterveyshuollon järjestämisen kannalta olennaisesta asiasta, on asia käsiteltävä työsuojelutoimikunnassa, sen korvaavassa yhteistoimintamenettelyssä tai yhdessä työsuojeluvaltuutetun kanssa. Jollei työsuojeluvaltuutettua ole, asia voidaan käsitellä mahdollisuuksien mukaan henkilöstön kanssa. Työntekijöillä ja heidän edustajillaan on mahdollisuus osallistua myös työterveyshuollon toiminnan kehittämiseen. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 1:8 §.)

Työterveysyhteistyön perusta on työkyvyn hallinnasta ja seurannasta sekä varhaisen tuen periaatteista sopiminen yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken. Tärkeää on sopeuttaa työterveyshuollon sisältö ja vuosittainen toimintasuunnitelma aina työpaikan tarpeiden mukaisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 9.) Työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyölle voidaan asettaa monenlaisia tavoitteita, joita voivat olla työnantajaa velvoittavien lakien täyttäminen, henkilöstön työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen lisääminen, työpaikan turvallisuuden ylläpitäminen tai henkilöstökustannusten hallinta. Toimiva työterveyshuolto ja sujuva yhteistyö voivat myös tuottaa merkittävää lisäarvoa liiketoiminnalle, joten siihen kannattaa panostaa. Parhaimmillaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyössä molemmat osapuolet hyötyvät toistensa osaamisesta. Luottamukseen perustuva yhteistyö auttaa käsittelemään sekä onnistumisia että epäonnistumisia. (Martimo 2012, 231.)

4.3 Elämänhallinta on osa työkykyjohtamista

Jokaisella ihmisellä on vastuu elintavoistaan ja oman elämänsä hallinnasta. Organisaatio voi tukea henkilöstönsä terveellisiä elämäntapoja luomalla työpaikalle sellaisia toimintatapoja, jotka kannustavat henkilöstöä tekemään terveydelle edullisia valintoja. Suurien muutosten sijaan organisaatiossa kannattaa keskittyä työpaikan arjen rakentamiseen terveellisempään suuntaan. Pieniä työpaikan arkeen liittyviä asioita joiden terveellisyyteen ja turvallisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota ovat ainakin työmatkajärjestelyt, ruokailut, kokoustarjoilut ja päihteisiin suhtautuminen. Elämäntapojen edistämässä on tärkeää myös johdon näyttämä esimerkki työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 12.)

4.3.1 Työstä palautuminen

Omaa jaksamistaan on mahdollista oppia havainnoimaan. Väsymyksen merkkejä tunnistamalla tietää milloin on syytä panostaa palautumiseen. Työstä aiheutuva uupumus voi ilmetä ainakin väsymyksen, epävarmuuden ja ärtymyksen tunteena tai ihmissuhteista vetäytymisenä. Väsyneenä työskentely on haitallista sekä itselle että koko työyhteisölle – päätöksenteko hankaloituu, muistaminen vaikeutuu, tavoitteellisuus heikentyy, eikä tilanteisiin sopivia sanoja aina löydy. (Luukkala 2011, 56-57.)

Työn vaatimusten ja kuormittavuuden kasvaessa työstä palautuminen nousee entistä tärkeämmäksi tekijäksi hyvinvoinnin edistäjänä. Työntekijälle on tärkeää saada riittävästi aikaa työstä palautumiselle töiden jälkeen, vapaapäivinä, viikonloppuisin tai loma-aikoina. Palautuminen vaatii työaikajärjestelyjä sekä toimivat pelisäännöt koskien sähköistä viestintää, kuten selkeät ohjeistukset siitä kuinka nopeasti sähköposteihin ja viesteihin tulee reagoida. Työaikajärjestelyt, työtavat ja pelisäännöt tulee suunnitella niin, että ne tukevat työntekijöiden palautumista. Työntekijän vastuulla on palautumisen aikana saatu lepo ja uni sekä vapaa-ajan laadusta huolehtiminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 13.)

4.3.2 Kiireen ja stressin hallinta

Sopiva määrä stressiä auttaa työntekijöitä saavuttamaan parempia tuloja. Jos stressiä sen sijaan on liikaa, tulokset huononevat. Jos kiireen tunne on merkittävä, on selvitetävä, mistä kiire johtuu. Kiireen syiden selvittäminen auttaa kehittämään sekä yksilöllisiä että työyhteisön yhteisiä työskentely- ja toimintatapoja niin, että kiirettä ja stressiä saadaan lievennettyä. Stressiä voidaan hallita tasapainottamalla työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välistä suhdetta tai harjoittamalla yksilöllisiä stressinhallintataitoja. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 14.)

Työstä aiheutuvaa stressiä on mahdollista lieventää vähentämällä työn kuormittavuutta, lisäämällä ammattitaitoa, vähentämällä stressireaktioita tai muuttamalla elintapoja. Työn kuormittavuuden vähentäminen tapahtuu työmäärän pienentämisellä tai vaativuuden vähentämisellä. Ammattitaitoa saadaan lisää päivittämällä osaamista sekä panostamalla perehdyttämiseen. Stressireaktioiden lieventämiseksi on hyvä harjoittaa rentoutumista. Rentoutumista tukee taukojen pitäminen työpäivän aikana, mutta tärkeää on osata rentoutua myös työpäivän päätteeksi, ettei stressi heijastuisi vapaa-aikaan. Terveelliset elämäntavat vaikuttavat positiivisesti työn tekemiseen ja parantavat elämänlaatua. (Luukkala 2011, 64-65.)

Stressinhallinnan ensimmäinen keino on ongelman kohtaaminen. Se tarkoittaa asian puheeksi ottamista, työasioiden eteenpäin viemistä, työn kehittämistä ja epäkohtiin puuttumista. Jos ongelman puheeksi ottaminen on mahdotonta eikä ongelmaa näin ollen voida ratkaista, ongelma on hyväksyttävä ottamalla siihen henkistä etäisyyttä. Jos ongelmaan sopeutuminen tuntuu mahdotomalta, stressinhallintakeinona toimii fyysisen etäisyyden ottaminen. Se voi tarkoittaa ongelmas- ta riippuen esimerkiksi työn toimenkuvan muutoksia, työryhmän tai työparin vaihtamista tai työvälineiden uusimista. Ääri- ratkaisuna voi toimia työpaikan vaihtaminen, kun muut keinot ovat osoit- tautuneet toimimattomiksi. (Luukkala 2011, 66-67.)

5 TUTKIMUS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten työkyvyn ja työhyvinvoinnin nykytilaa kohdeyrityksessä sekä tuoda esiin kehittämisehdotuksia työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Erityisesti syvennytään työkykyjohtamiseen ja sen keinoihin työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimus koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä tutkitaan esimiesten työhyvinvoinnin nykytilaa kohdeyrityksessä tilastollisen tutkimuksen keinoin, ja toisessa syvennytään laadullisen tutkimuksen avulla työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamiseen tilastollisen tutkimuksen osoittamien tulosten perusteella.

5.1 Tutkimusmenetelmänä tilastollinen tutkimus

Tilastollisella tutkimuksella voidaan kartoittaa tutkittavan ilmiön nykytilannetta lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyvien kysymysten avulla. Tilastollisella tutkimuksella voidaan selvittää myös mahdollisia muutoksia ilmiössä tai riippuvuuksia eri tekijöiden välillä. Tilastollinen tutkimus toteutetaan usein kyselylomakkeella, jossa on valmiiksi standardoidut vastausvaihtoehdot. Tilastollinen tutkimus vaatii tutkimuksen kohderyhmästä edustavan otoksen, jotta vastaukset olisivat luotettavia. (Heikkilä 2014, 15.)

Tilastollisen tutkimuksen tiedot voidaan kerätä valmiista aineistosta tai vaihtoehtoisesti aineisto voidaan kerätä itse. Kun aineisto kerätään itse, on kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä päätettävä tilannekohtaisesti. Tutkimukseen valitaan aina siihen parhaiten soveltuva tiedonkeruumenetelmä, ja valintaan vaikuttavat muun muassa budjetti, aikataulu, tutkittava ilmiö ja tutkimuksen tavoite. (Heikkilä 2014, 16-17.)

Tutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuksena, jolloin tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Kokonaistutkimuksessa perusjoukko eli populaatio on yleensä pieni, tilastollisessa tutkimuksessa usein alle 100 yksikköä. Jos perusjoukko on hyvin suuri tai koko perusjoukon tutkiminen olisi liian haasteellista, voidaan kokonaistutkimuksen sijaan tehdä otantatutkimus. Otantatutkimuksessa perusjoukosta valitaan edustava otos, joka tutkitaan. Otoksen täytyy kuitenkin vastata perusjoukkoa niin, että tulokset voidaan yleistää koko populaatioon. (Heikkilä 2014, 31.)

5.1.1 Tutkimusongelma

Tilastollisella tutkimuksella kartoitettiin esimiesten työhyvinvoinnin ja työkyvyn nykytilaa. Tutkimuksessa syvennyttiin viiteen työhyvinvoinnin osa-alueeseen, joita ovat terveys ja toimintakyky; osaaminen; arvot, asenteet ja motivaatio; johtaminen sekä työyhteisö ja työolot. Lisäksi kartoitettiin sairauspoissaolojen määrää, terveyttä heikentäviä tekijöitä sekä tutkittavan perusjoukon avoimia tuntemuksia työkykyä ja työhyvinvointia kohtaan.

Tutkimuksessa haluttiin siis selvittää:

- Mikä on esimiesten työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä?
- Mikä on esimiesten työkyvyn tila tällä hetkellä?
- Mitkä asiat heikentävät työkykyä/työhyvinvointia työpaikalla esimiesten näkökulmasta?

5.1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin aikavälillä 21.3.2016-29.3.2016 tilastollista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena eli suunnitelmallisena kyselytutkimuksena sähköisesti Webropol-ohjelmaa käyttäen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin Internet-kysely, jotta vältettäisiin haastattelijan vaikutus ja toisaalta saataisiin vastauksia nopeasti ja helposti. Sähköisen ja anonyymien kyselyn ajateltiin mahdollistavan myös mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset. Tutkimusta varten laadittiin strukturoitu kyselylomake valmiine vastausvaihtoehtoineen. Jokaiselle tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluvalle lähetettiin sähköpostitse henkilökohtainen linkki, josta he pääsivät vastaamaan kyselyyn.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, mikä tarkoittaa että siinä tutkittiin jokainen perusjoukon jäsen. Kokonaistutkimus toteutettiin, koska perusjoukko oli pieni, ja otoksesta haluttiin mahdollisimman edustava luotettavien tulosten saamiseksi. Kysely lähetettiin kaikille 28:lle esimiehelle ja vastauksia saatiin 24, jolloin vastausprosentiksi muodostui 86 %. Vastausprosenttia yritettiin kasvattaa lähettämällä kaksi muistutusviestiä henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn sekä pidentämällä vastausaikaa alun perin suunnitellusta.

5.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

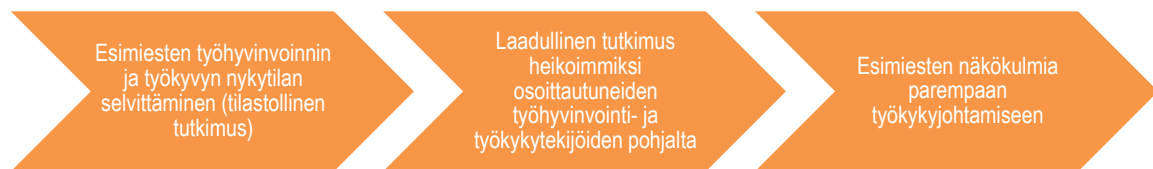
Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellista elämää kokonaisvaltaisesti. Jo olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään ja paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuksen kohdetta ja selittää syitä sen käyttäytymiselle. Laadullinen tutkimus keskittyy usein pieneen määrään tapauksia, joita pyritään tutkimaan ja analysoimaan tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmät ovat vähemmän strukturoituja tilastollisen tutkimuksen menetelmiin verrattuna (Heikkilä 2010, 16). Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien omat näkökulmat pääsevät hyvin esille. Aineisto kerätään todellisissa tilanteissa ja ihmistä käytetään tiedon keruun välineenä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Laadullisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelun etuna on, että aineiston keruuta voidaan muokata joustavasti haastattelun edetessä niin, että se etenee johdonmukaisesti ja vastaajaa myötäillen. Vastaajalla on tällöin mahdollisuus tuoda esille haluttuihin asioihin hyvin vapaasti ja aktiivisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

5.2.1 Tutkimusongelma ja tutkimusprosessi

Laadullisessa tutkimuksessa keskityttiin erityisesti niihin työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviin tekijöihin, jotka aiemmin toteutetussa tilastollisessa tutkimuksessa nousivat esiin heikoimpina. Laadullisella tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka heikoimmiksi osoittautuneita työhyvinvointi- ja työkykytekijöitä voitaisiin johtaa yrityksessä paremmin esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli tuoda ilmi mahdollisimman paljon esimiesten näkemyksiä ongelmakohtien parantamiseksi sekä konkreettisia kehittämissuhteita työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Tutkimustuloksia tarkasteltiin erityisesti työkykyjohtamisen näkökulmasta.



KUVIO 6. Tutkimusprosessin eteneminen

Kuvio 6 esittää opinnäytetyön tutkimusprosessin etenemistä. Laadullinen tutkimus muodostui tilastollisen tutkimuksen osoittamien tulosten pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa käsiteltävät aihepiirit liittyivät vahvasti tilastollisen tutkimuksen tuloksiin, erityisesti heikoimmat keskiarvot saavuttaneisiin työhyvinvointi- ja työkykytekijöihin. Laadullisessa tutkimuksessa heikoimpia tekijöitä käsiteltiin esimiesnäkökulmasta – haluttiin selvittää kuinka esimiehet johtaisivat kyseisiä asioita paremmin.

5.2.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Laadullinen tutkimus toteutettiin aikavälillä 11.5.2016-17.5.2016. Laadullinen tutkimus toteutettiin tilastollisen tutkimuksen osoittamien tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayrityksen tiloissa, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman luonnollinen haastateltavia ajatellen. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi esimiestä ja yksi haastattelu kesti 20-40 minuuttia.

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen päämenetelmää, haastattelua. Haastattelujen tavoitteena oli, että esimiehet toisivat mahdollisimman vapaasti esille näkemyksiään työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen kehittämiseksi. Haastattelutyypinä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelulle muodostetaan aihepiirit eli teemat, jotka ohjaavat haastattelua. Kysymysten tarkka järjestys ja muoto kuitenkin puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209.) Tutkimuksen teemoiksi valittiin tilastollisen tutkimuksen osoittamien tulosten perusteella viestintä ja vuorovaikutus, tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet, työn kuormittavuus sekä kiireen ja stressin hallinta. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Haastattelujen jälkeen jokainen haastattelu litteroitiin. Haastattelut käytiin läpi teemoittain ja niitä pyrittiin analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tulosten pohjalta muodostettiin johtopäätökset, joita tarkasteltiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen valossa.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231). Pätevyydellä tarkoitetaan, että tutkimus mittaa niitä asioita, joita sen on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validius on varmistettava tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja oikeanlaisella tiedonkeruulla, sillä validiutta on vaikeaa tarkastella jälkikäteen. Validi tutkimus voi toteutua, kun perusjoukko määritellään tarkkaan, korkeasta vastausprosentista huolehditaan ja kysymykset suunnitellaan huolellisesti niin, että ne mittaavat oikeita asioita. (Heikkilä 2014, 27.)

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tilastollisen tutkimuksen pätevyyttä lisää tutkimuksen toteuttaminen kokonaistutkimuksena, jolloin mahdolliset otannan muodostamiseen liittyvät virheet pystyttiin välttämään. Kysymykset suunniteltiin huolellisesti, ja niitä testattiin etukäteen, jotta varmistettaisiin oikeiden asioiden mittaaminen. Laadullisen tutkimuksen pätevyys pyrittiin varmistamaan huolellisella tutkimusongelman rajaamisella ja oikeanlaisella tutkimustyyppin valinnalla. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu valikoitui parhaaksi tutkimusmetodiksi sen kannalta, että tutkimuksella tuotaisiin esiin mahdollisimman paljon ja vapaasti esimiesten omia ajatuksia, näkemyksiä ja kehittämisehdotuksia.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli sitä, että tutkimuksen tulokset ovat tarkkoja, eivät sattumanvaraisia. Luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi on huolehdittava erityisesti siitä, että otoskoko on riittävän suuri, ja otos edustaa koko tutkimuksen kohteena olevaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.) Tilastollisen tutkimuksen luotettavuutta lisää korkea vastausprosentti, joka tässä tutkimuksessa oli 86 %. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin tutkimus edustaa varmasti koko tutkimuksen kohteena olevaa perusjoukkoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta huolehdittiin riittävällä haastattelujen määrällä, ja tarkoin rajatuilla teemoilla.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös triangulaatiolla, jolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmätriangulaatiota, eli tilastollista ja laadullista tutkimusotetta on käytetty yhtäaikaaisesti. Menetelmätriangulaation käytöllä voidaan kuvata tutkittavaa kohdetta monesta näkökulmasta ja se antaa mahdollisuuden laajentaa ja syventää tietoa, jota tutkimuskohteesta saadaan. Useiden tutkimusmenetelmien yhtäaikaisella käytöllä voidaan myös poistaa tutkimuksen ristiriitaisuuksia ja virhelähteitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016, hakupäivä 15.5.2016.) Tässä tutkimuksessa menetelmätriangulaation käytöllä haluttiin saada laajempaa näkemystä

tutkittavaan aiheeseen tarkastelemalla tutkimuskohdetta eri näkökulmista. Tilastollisella tutkimuksella haluttiin ensin selvittää esimiesten työhyvinvoinnin ja työkyvyn nykytilaa kohdeyrityksessä, ja tuoda esiin mahdolliset ongelmakohdat aiheeseen liittyen. Laadullisella tutkimuksella haluttiin selvittää esimiesten omia näkemyksiä siitä, kuinka työhyvinvointia ja työkykyä voitaisiin paremmin johtaa niissä asioissa, jotka tilastollisessa tutkimuksessa saavuttivat heikoimmat tulokset.

6 TULOKSET

6.1 Tilastollisen tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin sähköisesti Webropol-ohjelman avulla 28 henkilölle ja vastauksia saatiin 24 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 86 %. Kyselylomake koostui peruskysymyksistä, viidestä erillisestä osiosta sekä täydentävistä kysymyksistä (LIITE 1). Peruskysymyksiä olivat ikä ja sukupuoli. Erilliset osiot tutkimuksessa olivat:

- Terveys ja toimintakyky
- Osaaminen
- Arvot, asenteet ja motivaatio
- Johtaminen
- Työyhteisö ja työolot

Osiot sisälsivät kysymyksiä, joissa arvioitiin Likertin asteikolla väittämän paikkansapitävyyttä (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Lisäksi kyselylomakkeen lopussa oli täydentäviä kysymyksiä, joilla haluttiin tarkentavia tietoja kohdeyrityksen esimiesten työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyen. Näitä olivat esimiesten sairauspoissaolojen määrä viimeisen kuuden kuukauden aikana ja terveyttä heikentävät tekijät työpaikalla. Lisäksi selvitettiin tutkittavan perusjoukon avoimia tuntemuksia työkykyä ja työhyvinvointia kohtaan.

TAULUKKO 1. Terveys ja toimintakyky –osion keskiarvot kysymyksittäin

	Keskiarvo
Harrastan liikuntaa säännöllisesti	3,96
Minulla on riittävästi aikaa palautua työstäni	3,79
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa	3,88
Koen, että fyysiset voimavarani riittävät nykyisessä tehtävässäni	4,46
Koen, että henkiset voimavarani riittävät nykyisessä tehtävässäni	3,90

Ensimmäinen osio käsitteli terveyttä ja toimintakykyä. Kuten Taulukosta 1 nähdään, parhaan tuloksen sai kysymys liittyen fyysisten voimavarojen riittämiseen nykyisessä tehtävässä. Esimiehet kokivat myös, että heidän henkiset voimavarat riittävät nykyisessä työtehtävässä. Lisäksi tuloksista voi todeta, että esimiehet harrastavat liikuntaa säännöllisesti. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että Terveys ja toimintakyky –osion tulokset olivat suhteellisen hyviä. Heikoimmin menestynyt kysymys liittyi työstä palautumiseen jäävään aikaan. Kysymyksen saama keskiarvo oli kuitenkin hyvä verrattuna tilastollisen tutkimuksen absoluuttisesti heikoimpien kysymysten keskiarvoihin.

TAULUKKO 2. Osaaminen–osion keskiarvot kysymyksittäin

	Keskiarvo
Osaamiseni on riittävää suhteessa työni vaatimuksiin	4,13
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	4
Tavoitteet työssäni ovat selkeät	3,79
Minulla on mahdollisuus oppia uutta työssäni	3,96

Taulukossa 2 on esitetty Osaaminen–osion tulokset kysymyksittäin. Parhaiten osiossa menestyi kysymys, jossa pyydettiin arvioimaan väittämää ”Osaamiseni on riittävää suhteessa työni vaatimuksiin”. Esimiehet siis kokivat, että heidän osaaminen riittää työtehtävien suorittamiseen. Kohdeyrityksen esimiehet olivat myös tutkimuksen perusteella tietoisia, mitä heiltä odotetaan työssään. Lisäksi esimiehet kokivat, että heillä on mahdollisuus oppia uutta työssään. Heikoimmin tässä osiossa menestyi kysymys tavoitteisiin liittyen. Tutkimuksen mukaan tavoitteet eivät ole kaikille selkeitä kohdeyrityksessä.

TAULUKKO 3. Arvot, asenteet ja motivaatio –osion keskiarvot kysymyksittäin

	Keskiarvo
Koen, että työlläni on merkitystä	4,33
Työni on minulle mielekästä	4,38
Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita	4,21
Minulla on työssäni hyvät kehittymismahdollisuudet	3,63

Taulukossa 3 esitetyt Arvot, asenteet ja motivaatio –osion vastaukset olivat koko tutkimuksen parhaat. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat oman työnsä on merkityksellisenä, mielekkäänä sekä sopivasti haasteita tarjoavana. Ainoastaan kysymys kehittymismahdollisuuksista sai heikkomman tuloksen (keskiarvo 3,63). Kyselyn mukaan esimiehet ovat motivoituneita työhönsä ja työllä on heille merkitystä. Vastaavasti työ tarjoaa heille sopivasti uusia haasteita, joka on tärkeää mielenkiinnon ja motivaation säilyttämisen kannalta.

TAULUKKO 4. Johtaminen–osion keskiarvot kysymyksittäin

	Keskiarvo
Saan työstäni positiivista palautetta esimieheltäni	3,29
Saan työstäni rakentavaa palautetta esimieheltäni	3,25
Viestintä työpaikallani on sujuvaa	2,79
Viestintä työpaikallani on riittävää	2,71
Työpaikallani tiedotetaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista	3,17
Minua kohdellaan työssäni oikeudenmukaisesti	4,04
Koen, että työpanostani arvostetaan työpaikallani	3,75

Taulukossa 4 on esitetty johtamiseen liittyvät kysymykset. Tilastollisen tutkimuksen absoluuttisesti viisi heikointa keskiarvoa saaneet kysymykset olivat tässä osiossa. Niitä olivat viestintään, tiedotukseen sekä palautteenantoon liittyvät kysymykset. Viestintään liittyvät kysymykset olivat ainoita, joiden keskiarvo oli alle kolme. Yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin erimielisiä viestinnän sujuvuudesta tai riittävydestä. Lisäksi työhyvinvointiin liittyvässä tiedottamisessa oli kyselyn mukaan parantamisen varaa. Osioista löytyi myös hyvin menestyneitä kysymyksiä. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat, että heitä kohdellaan työssä oikeudenmukaisesti. Lisäksi esimiehet kokivat, että heidän työpanostaan arvostetaan työpaikalla.

TAULUKKO 5. Työyhteisö ja työolot –osion keskiarvot kysymyksittäin

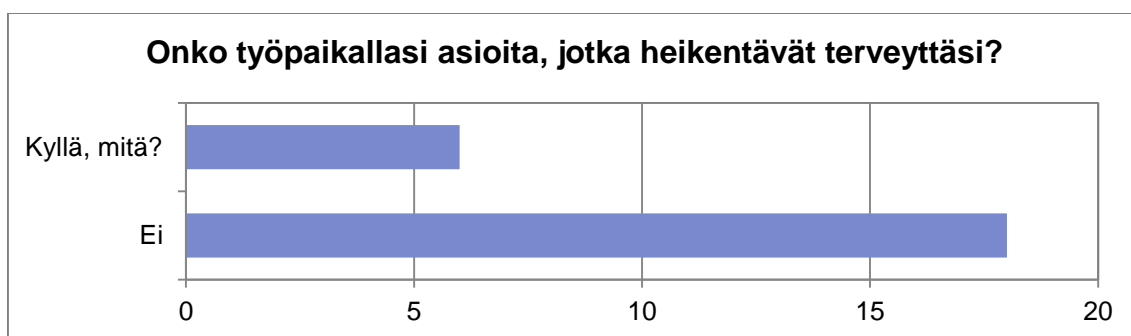
	Keskiarvo
Työpaikallani tuetaan terveellisiä elämäntapoja	4,29
Työpaikallani huolehditaan turvallisuudesta	4,13
Työpaikallani tuetaan kiireen ja stressin hallintaa	3,04
Saan työkavereiltani tukea tarvittaessa	4,38
Työpaikallani on hyvä työilmapiiri	4,04
Fyysinen ergonomia on huomioitu työpaikallani	3,75

Taulukossa 5 on esitetty työyhteisöön ja työoloihin liittyvien kysymysten tulokset. Tulosten mukaan työpaikalla tuetaan terveellisiä elämäntapoja sekä huolehditaan turvallisuudesta. Tulokset osoittavat myös, että työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri. Kohdeyrityksessä on tulosten perusteella myös huomioitu fyysinen ergonomia. Erityisen hyvän tuloksen sai kysymys liittyen työkaverin tukemiseen työyhteisössä. Osiossa heikoiten menestyi kysymys kiireen ja stressin hallinnasta työpaikalla.

Tutkimuksessa absoluuttisesti parhaat tulokset saivat kysymykset liittyen fyysisten voimavarojen riittämiseen työpaikalla, työkaverin tukemiseen sekä työn mielekkyyteen. Lisäksi esimiehet kokivat työnsä merkitykselliseksi. Tutkimuksen mukaan työpaikalla myös tuetaan terveellisiä elämäntapoja. Absoluuttisesti heikoimmat tulokset saivat viestintään sekä kiireen ja stressin hallintaan liittyvät kysymykset. Myös työhyvinvoinnista tiedottamisessa sekä palautteenannossa on tutkimustulosten mukaan parannettavaa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko kohdeyrityksessä terveyttä heikentäviä asioita. Taulukosta 7 voidaan nähdä, että neljäsosa (25%) kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että työpaikalla on asioita, jotka heikentävät työntekijöiden terveyttä. Kyselylomakkeella oli avoin kohta, mihin vastaajat pystyivät kirjoittamaan vapaasti, mitkä asiat kokivat työpaikalla terveyttä heikentäviksi tekijöiksi. Suurin osa avoimista vastauksista liittyi sisäilmaan sekä päätetyöskentelyyn. Kohdeyrityksessä on kuitenkin tehty korjaavia toimenpiteitä sisäilmaan liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi tutkimuksen toteuttamisen jälkeen.

TAULUKKO 7. Kysymys terveyttä heikentävistä tekijöistä työpaikalla



Tilastollisen tutkimuksen yhdessä kysymyksessä käsiteltiin työpaikkakiusaamista. Kysymyksen saavuttamat tulokset eivät ole kuitenkaan merkityksellisiä kokonaistutkimuksen kannalta, joten niitä ei käsitellä.

Viimeisessä kysymyksessä selvitettiin kohdeyrityksen esimiesten sairauspoissaolokertojen määrää viimeisen kuuden kuukauden aikana. Yli kolmannes (37,5 %) vastanneista ei ollut kertaakaan pois sairauden vuoksi poissa töistä viimeisen puolen vuoden aikana. Yksikään tutkimukseen vastanneista ei ollut yli kolmea kertaa sairaslomalla oman sairastumisen vuoksi viimeisen puolen vuoden aikana. Tuloksista voidaan siis päätellä, etteivät esimiehet ole usein pois töistä oman sairastumisen vuoksi.

TAULUKKO 8. Esimiesten sairauspoissaolokerrat viimeisen kuuden kuukauden aikana



Tutkimuksen tuloksista voidaan yhteenvedona todeta, että kohdeyrityksen esimiesten työhyvinvoinnin ja työkyvyn tila tällä hetkellä on hyvä. Tietyt työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät tekijät

nousivat kuitenkin esille tuloksista saaden heikompia arvioita. Näihin asioihin paneudutaan laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisella tutkimuksella halutaan selvittää, miten esimiehet parantaisivat kyseisiä asioita kohdeyrityksessä sekä miten näitä asioita voitaisiin johtaa paremmin.

6.2 Laadullisen tutkimuksen tulokset

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka järjestettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut pidettiin yrityksen tiloissa 11.5.2016 ja 17.5.2016. Tutkimuksessa haastateltiin kuusi esimiestä, jotka ilmoittivat sähköpostilla halukkuudesta osallistua haastatteluun. Haastattelu sisälsi neljä teemaa, joita olivat viestintä ja vuorovaikutus; tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet; työn kuormittavuus sekä kiireen ja stressin hallinta. Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten esimiehet parantaisivat kyseisiä asioita yrityksessä ja miten niitä voitaisiin johtaa paremmin. Lisäksi haastateltavia kannustettiin tuomaan esille konkreettisia parannusehdotuksia aihepiireihin liittyen. Haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluiden aineisto litteroitiin ja analysoitiin. Tutkimustulokset esitetään selkeyden vuoksi teema kerrallaan.

6.2.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Ensimmäisenä teemana käsiteltiin viestintää ja vuorovaikutusta. Teema valittiin siksi, että siihen liittyvät kysymykset saivat selkeästi heikoimmat tulokset tilastollisen tutkimuksen kyselyssä. Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita, joita tutkimuksessa käsiteltiin, olivat viestinnän keinot ja välineet, työhyvinvointiin liittyvä tiedottaminen sekä palautteenanto. Haastatteluilla pyrittiin etsimään keinoja selkeyttää sekä parantaa viestintää ja vuorovaikutusta kohdeyrityksen sisällä.

Yleisesti ottaen viestintä koettiin haastavaksi asiaksi kohdeyrityksen sisällä. Moni haastateltava kuitenkin totesi, että yrityksen sisäisessä viestinnässä on tapahtunut kehitystä parempaan suuntaan viime vuosien aikana. Yrityksessä järjestettävät viikoittaiset infotilaisuudet saivat erityisesti kiitosta. Lisäksi kohdeyrityksessä käytössä oleva sisäinen tietokanava Intra sai positiivista palautetta siellä olevien uutisten osalta. Muutama haastateltava kuitenkin totesi, että Intrasta on aika ajoin haastavaa etsiä tietoa. Sisältö saattaa olla esimerkiksi vaikeasti löydettävissä tai osittain vanhentunutta. Tiedon löytymiseen erityisesti Intrasta toivottiin lisää selkeyttä. Lisäksi toivottiin, että tietoa löytyisi keskitetymin eikä sitä olisi ripoteltu useaan paikkaan, mikä vaikeuttaa tiedon löytämistä.

Haastateltava A: ”Musta tuntuu että meillä siellä on paljon ylimääräistä, siellä on vanhentunutta tietoa, siellä on: ’tämä on uusi versio, tämä on uusi versio kakkonen’. Ni sitä sitten ko arvot, että mikä näistä nyt on se.”

Esimiehet toivoivat viestinnältä lisää avoimuutta. Haastatteluissa kävi ilmi, että jotkut asiat tiedotetaan suhteellisen myöhäisessä vaiheessa yrityksen sisällä. Lisäksi haastavaksi koettiin ne tilanteet, kun tiedotus tapahtuu myöhään ja asia kerrotaan usealle portaalle samaan aikaan. Tällaisissa tilanteissa koettiin, että lähiesimiehillä ei ole tarpeeksi aikaa valmistautua mahdollisiin työntekijöiden kysymyksiin, koska myös lähiesimiehet saavat tiedon samaan aikaan. Tämän vuoksi muutama haastateltava toivoi, että lähiesimiehillä olisi enemmän tietoa suunnitteluasteella olevista asioista. Viestinnän toivottiin olevan myös entistä kohdennetumpaa. Toisaalta eräs haastateltava totesi, että mikäli tietty viesti halutaan tuoda ylemmältä johdolta työntekijätasolle, tieto kulkee melko nopeasti ja tehokkaasti. Viestinnän osalta koettiin myös tärkeäksi, että tiedotettavista asioista kerrottaisiin myös niiden taustoja ja niihin johtavia syitä.

Haastateltava B: ”[...] mutta se mikä me monesti unohetaan on, että ihmiset joille me tiedotetaan jotaki varsinki virtuaalisesti, nii meidän pitäis olla hirveen tarkkoja siinä. Sen pitäis olla tosi tarkasti kerrottu että miksi, mikä on tavoite ja mihin ja miten me sinne päästään [...] monesti me vaan ilmoitetaan, se että mitä pitää tehdä eikä kerrota että miksi me tätä tehdään tai miten me sitä tehdään.”

Haastateltava C: ”[...] varmaan se avoimuus, se että ei hirveesti pimitetä sitä tietoa, että sanottas kaikki avoimesti.”

Työhyvinvointiin liittyvä tiedotus sai haastatteluissa enimmäkseen positiivista palautetta. Esimiehet olivat tietoisia kohdeyrityksen kehittämishankkeista. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi myös, että työhyvinvointiin liittyvä tiedotus jää vähemmälle painotukselle kiireisempinä aikoina. Työhyvinvointiin liittyvää tietoa on olemassa, mutta siitä ei voimakkaasti tiedoteta yrityksessä varsinkin kiireisten sesonkikausien aikana.

Haastateltava B: ”Ja sekin että jos me otettas vaikka yks asia viikossa teemaksi työhyvinvoinnista ja niinkö ilolla tekemisestä, positiivisuudesta tai jostaki, nii mehän päästäs paljo pitemmälle.”

Esimiehet pyrkivät antamaan palautetta työntekijöille viikoittain. Lisäksi työntekijät voivat antaa palautetta esimiehille ja esimiehet vievät palautetta eteenpäin. Näin yleensä toimitaan, mikäli toiminnassa havaitaan ongelmakohtia tai keksitään parannusehdotuksia. Lisäksi haastatteluissa selvisi, että työntekijöiden mielipiteitä ja palautetta kysellään esimerkiksi nopealla sähköisellä kyselyllä. Sähköisiä kyselyitä toteutetaan kuitenkin suhteellisen harvoin ja yleensä silloin, kun yrityksen sisällä on tehty uudistuksia. Sähköinen kysely koettiin helpoksi ja nopeaksi tavaksi kerätä palautetta työntekijätasolta.

Haastateltava D: "Kasvotusten, ihan ehtomasti, kasvotusten. Ja silloin siitä asiasta pystyy keskustelemaan sitte saman tien, oli se sitte positiivista tai jotaki rakentavaa nii siitä voi heti sitte keskustella. Mutta tietenki on myös tietenki semmosta palautetta mitä ei kaikki välttämättä kehtaa antaa kasvotusten nii siks on hyvä just tehä kyselyitä anonyymisti [...]"

Haastatteluiden mukaan esimiehet saavat palautetta huomattavasti harvemmin kuin työntekijät. Kun esimiehet saavat palautetta omasta työstään, tarkasteltava ajanjakso on huomattavasti pidempi. Tämä saattaa johtaa siihen, että käsiteltävät asiat eivät ole enää niin tuoreessa muistissa. Sen vuoksi esimiehet toivoivat enemmän palautetta omasta työstään.

Haastateltava E: "Tietyn lailla että mitä ylempänä on niin tavallaan vähemmän ja keskitymmin sitä palautetta sitten tulee. Että tuolla työntekijätasolla sitä palautetta tulee ihan päivä- ja viikkotasolla ja esimiestasolla sitä ei tule edes viikkotasolla [...] Ainahan se ois hyödyllistä niinku omankin työn kannalta, että sais sitä tiheemmin tai se tulis heti onnistumisen tai epäonnistumisen jälkeen että sitä käytäis läpi. Sillai se palautteenantoväli on suhteellisen pitkä niinku esimiestasolla."

Osa haastateltavista nosti esiin myös sparrauksen palautteenannosta keskusteltaessa. Heidän mukaansa sparraus on hyvä keino antaa palautetta esimieheltä alaisille. Tässä yhteydessä nousi esiin kuitenkin, että palautteenanto luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa on parempi vaihtoehto kuin muodollisempi sparraustilanne.

6.2.2 Tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet

Toisena teemana käsiteltiin tavoitteita ja kehittymismahdollisuuksia kohdeyrityksessä. Lähes kaikki haastatelluista esimiehistä kokivat, että tavoitteet ovat selkeästi asetettuja. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöille asetetut tavoitteet ovat määrällisesti vaativia. Tavoitteiden asettamisessa korostettiin sitä, että työntekijöille asetetut tavoitteet ovat yhteenlaskettuna myös esimiehen ja koko yrityksen yhteisiä tavoitteita. Lisäksi eräs haastateltavista toivoi, että tiimitavoitteiden kasvaessa myös käytettävissä olevien resurssien määrä kasvaisi. Haastateltava koki, että tällä hetkellä kohdeyrityksessä on tilanne, jossa tiimitavoitteet kasvavat, mutta työntekijämäärä ei. Tähän toivottiin parannusta joko työntekijämäärän kasvattamisella tai automatisoinnilla.

Kohdeyrityksen esimiehet olivat haastatteluissa sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuudet asetettuihin tavoitteisiin ovat tällä hetkellä melko vähäisiä. Tavoitteet asetetaan yleensä ylemmän johdon toimesta. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöille asetetut tavoitteet ovat enemmän määrällisiä kuin laadullisia. Moni esimies kertoi haastatteluissa, että työntekijä saattaa turhautua mahdottomilta tuntuvista tavoitteista, joihin ei voi itse vaikuttaa. Yksi esimiehistä toi haastattelussa esiin asiakassegmentoinnin keinona helpottaa alaisten pääsyä tavoitteisiin. Asiakassegmentoinnilla hän tarkoitti sitä, että pyrkii valitsemaan tiimin sisällä työntekijöille sellaisia asiakkaita, joita he tekevät mielellään. Tämä edellyttää esimieheltä sitä, että tuntee alaisen ja tietää, minkälaisista työtehtävistä alainen pitää.

Haastateltava B: ”Ne on kovat, ja ehkä ne ne tuodaan tällä hetkellä, vaan niinku puoteetaan ylhäältä alaspäin ja ei oo tarpeeksi niitä perusteita ja ihmiset aattelee että no enhän mä nuihin pääse mutta just se että ku me voitais kertoa että mitä tässä taustalla on enemmän. [...] ehkä jos sais ite antaa palautetta siitä ennen sitä tavoitteiden antamista, nii se ois helpompi hyväksyä. Että ennenku tavoitteet jalkautetaan, niin siellä vois olla joku, joku vaikka kahen tunnin mindstorming-sessio siitä, että mitä meiltä odotetaan, miten me sinne päästään, mitkä siihen vaikuttaa, ja silloin ne jo kokis sen että joo että tämmöset tavoitteet on tulossa ja ku ne keskustelis keskenään niistä ja yhdessä me tiiminä niin ne ei tuntus niin pahalta ku ne sitte on.”

Haastateltava C: ”No, toivoisin, että ois enemmän mahdollisuutta, että kyllähän ne pitkälti sieltä ylhäältä tulee ja sitteku ne on sanottu niin ne on ne ja niihin pyritään päästiin tai ei.”

Haastateltava A: "[...] ja sit taas toisaalta et kyllähän mä aina kyselen että mitä ne haluaa tehdä ja mistä ne tykkää, et silloin kun ne tykkää tehdä ni silloinhan ne tekkee parasta tulostaki ni silloinhan se toimii."

Kehittymismahdollisuudet kohdeyrityksessä koettiin yleisesti ottaen melko hyviksi. Kehittymismahdollisuuksia edesauttaa kohdeyrityksen koko. Yritys on kohtuullisen suuri, joten mahdollisuuksia kehittää omaa ammatillista osaamistaan on useita. Esimiesten mielestä työntekijöillä on hyviä mahdollisuuksia edetä urallaan, mikäli motivaatiota ja osaamista on riittävästi. Tärkeäksi tekijäksi nousi myös työntekijän oma viestintä kehittymismahdollisuuksiin liittyen. Esimiehien mielestä on tärkeää, että työntekijät tuovat esiin omaa halua kehittyä yrityksen sisällä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Myös saman työnimikkeen puitteissa on mahdollisuus kehittyä, sillä asiakkaista löytyy paljon vaihtelua. Esimiesten omia kehittymismahdollisuuksia ei pidetty yhtä hyvinä kuin työntekijöiden. Moni esimies nosti esille tehtävänkierotyypiset kehittymismahdollisuudet.

6.2.3 Työn kuormittavuus

Kolmantena teemana käytiin läpi työn kuormittavuutta. Suurimpana haasteena kaikki esimiehet kokivat työn kausiluonteisuuden. Kausiluonteisuus nousi vahvasti esille kaikissa haastatteluissa. Esimiehet eivät kuitenkaan osanneet ehdottaa valmiita parannuskeinoja tai kehitysehdotuksia tähän aiheeseen liittyen. Kohdeyrityksessä on esimiesten mukaan todella kiireisiä ajanjaksoja, jolloin työntekijöiden odotetaan tekevän vähintään työsopimukseen merkitty viikkotuntimäärä. Kiireisimpinä kausina moni työntekijä tekee myös ylitoita.

Muutamassa haastattelussa kävi ilmi, että työn kuormittavuutta voi helpottaa sillä, että työntekijä oppii tekemään oman työnsä mahdollisimman sujuvasti. Myös esimiehillä on useita keinoja helpottaa työntekijöiden työn kuormittavuutta. Näistä esimerkkeinä ovat muun muassa työtehtävien tasaaminen tiimiläisten kesken, työntekijöiden asiakaslistojen tasaaminen sekä mahdollisuuksien mukaan työtehtävien siirtäminen esimiesten tehtäväksi. Kohdeyrityksen esimiehet kokivat tiimeissä työskentelyn hyödylliseksi. Tiimin sisällä kaikki tekevät samankaltaisia työtehtäviä, jonka vuoksi työtehtäviä on helppo jakaa tiimin sisällä. Esimies voi myös työntekijätasolla helpottaa yksittäisen työntekijän työn kuormittavuutta karsimalla hänen tekemää asiakaslistaa, mikäli vaikuttaa, että työntekijä on jatkuvasti ylikuormittunut. Lisäksi muutama esimies kertoi, että he voivat tar-

peen vaatiessa myös itse tehdä tiimin työtehtäviä. Kaikki eivät tätä tehneet, ja kokivat oman panoksen olevan parhaimmillaan, kun keskittyvät työntekijöiden johtamiseen ja kannustamiseen.

Haastateltava B: "[...] se on kuormittavaa ja siksi pitääkin ainakin yrittää huolehtia siitä että niil on kaikki mahdolliset välineet ja ne toimii ku ne tekee sitä työtä ja sitte että sieltä löytys välistä ainaki asiakkaita jotka tois työniloa että se menis tosi sujuvasti eteenpäin [...] Koulutus siellä varmaanki on se että millä voiaan varmistaa että ne tuntee sitä työniloa [...]"

Haastateltava F: "Meillä on tossa sinänsä helppo, että kaikki tekee samoja tehtäviä, et meillä on hirveen helppo tiimin sisällä jakaa sitä työkuormaa. Mut sitte, kun on semmosia tilanteita että on sairastumisia ja on porukkaa pois että lomalla ni sitten on kyllä pattitilanne [...] Ja mää jonku verran osaan tehdä tiimin tehtäviä [...] ite sit teen niitä tiimin tehtäviä mitä pystyy sit tekemään. Jonku verran meillä on talon sisällä semmosta moniosaajuutta eli voidaan sitten pyytää apuja, mut sitä vois olla enemmänkin."

6.2.4 Kiireen ja stressin hallinta

Kiireen ja stressin hallinta oli viimeinen käsiteltävistä teemoista. Haastatteluissa haluttiin selvittää, millä keinoilla esimies voisi tukea kiireen ja stressin hallintaa paremmin sekä millaiset johtamiseen liittyvät asiat tukevat työntekijän kiireen ja stressin hallintaa. Keskustelua heräsi myös siitä, mikä on esimiehen vastuu ja voisiko työntekijä ottaa enemmän vastuuta kiireen ja stressin hallinnasta.

Kiireen ja stressin hallinta osiossa lähes kaikkien esimiehien haastatteluissa nousi esille alaisaidot ja itsensä johtaminen. Kysyttäessä kiireen ja stressin hallinnasta sekä keinoista parantaa sitä, eräs haastateltava kuvaili asiaa näin:

Haastateltava A: "Se on ihan hyvä kysymys – mä oon monesti miettiny että mitä on alaisaidot. Ja mitä jokainen ihminen, et kuitenkin jokainen on vastuussa itsestään, et jos mää sanon että sää voit oikeesti lähtä ni jos ei se lähe niin eihän se... enhän mä voi kantaa sitä pihalle. [...] Ni sit taas se tasapainoilu siinä että mikä on esimiehen vastuu ja mikä on sen työntekijän vastuu."

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että työntekijät eivät käytä sähköistä viestintää vapaa-ajalla yhtä paljon kuin esimiehet. Tämä riippuu paljon myös työntekijän omasta asennoitumisesta sähköisen viestinnän välineiden käyttöön vapaa-ajalla. Esimiehillä tämä on haastavampaa ja moni haastateltavista myönsikin lukevansa sähköposteja sekä vastaavansa puheluihin ja viesteihin myös vapaa-ajalla. Työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin kannustetaan tukemalla liikuntaa ja terveellisiä elämäntapoja kohdeyrityksen toimesta. Lisäksi osa lähiesimiehistä kertoi järjestävänsä tiimeille säännöllisin väliajoin yhteistä tekemistä vapaa-ajalla.

Haastateltava A: "[...] mut meillä jossain vaiheessa sovittiin, olikse kuuden jälkeen ei enää soitella tai laiteta viestiä. Toki joskus tulee mutta tuota se on mun mielestä ihan hyvä keino ja sitä vois mun mielestä toivottaa vielä enemmänkin, että myöhään illalla ei ees sitä sähköpostia."

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Eettisyys ja inhimillisyys ovat tärkeitä näkökohtia työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työntekijän terveyden edistäminen ja työolojen parantaminen vaikuttavat positiivisesti myös yrityksen tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja laatuun. (Rauramo 2012, 17.) Työhyvinvoinnin perusta on työkyky, joka muodostuu terveydestä ja toimintakyvystä; osaamisesta; arvoista, asenteesta ja motivaatiosta sekä johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Lisäksi siihen vaikuttavat erilaiset ympäristöön liittyvät tekijät, kuten yhteiskunta ja lähiyhteisö. (ks. kuvio 2.) Työkyvyn osa-alueita kehittämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työssä kokemaan hyvinvointiin ja sitä kautta koko yrityksen toimintaan.

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamista ja päivittäistä toimintaa yrityksessä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu työyhteisön kaikille jäsenille, vaikkakin suurimman vastuun siitä kantaa organisaation ylin johto. Työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu yrityksen arvojen, strategian ja johtamiskäytäntöjen varaan. Lähiesimies on työyksikötasolla tärkein työhyvinvoinnin vaikuttaja. (Rauramo 2012, 21.) Työntekijä huolehtii omasta hyvinvoinnistaan kantamalla vastuun oman elämänsä hallinnasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen esimiesten työkyvyn ja työhyvinvoinnin nykytilaa sekä selvittää kuinka työhyvinvointia ja työkykyä voitaisiin esimiesten näkökulmasta johtaa paremmin. Esimiesten työkyvyn ja työhyvinvoinnin nykytilaa selvitettiin sähköisellä kyselylomakkeella (LIITE 1). Kyselylomake muodostettiin tutkija Juhani Ilmarisen laatiman työkykytalon mukaisten työkyvyn osa-alueiden pohjalta. Työkyvyn osa-alueet käsiteltiin tarkemmin teoreettisen viitekehyksen luvussa 2. Laadullinen tutkimus toteutettiin tilastollisen tutkimuksen tulosten pohjalta ja siinä syvennyttiin työhyvinvoinnin johtamiseen esimiesten näkökulmasta.

Tilastollisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiesten työhyvinvointi ja työkyky ovat tällä hetkellä hyvällä tasolla. Tutkimuksen terveys ja toimintakyky –osion tulokset olivat erittäin hyviä. Kohdeyrityksen esimiehet kokivat fyysisten voimavarojensa riittävän nykyisissä työtehtävissään. Arvot, asenteet ja motivaatio –osion tulokset olivat koko tutkimuksen parhaat, joten voidaan todeta, että esimiehet kokevat työnsä merkitykselliseksi, mielekkääksi sekä sopivasti haasteita tarjoavaksi. Lisäksi esimiehet olivat sitä mieltä, että työpaikalla tuetaan terveellisiä elä-

mäntäpoja ja huolehditaan turvallisuudesta. Esimiehet myös tunsivat saavansa tukea työkavereilta tarvittaessa.

Tilastollisessa tutkimuksessa, jossa selvitettiin esimiesten työkykyä, kävi ilmi, että esimiehet ovat tyytyväisiä työhyvinvointiinsa ja työkykyynsä. Heikoimmaksi työkyvyn ja työhyvinvoinnin osa-alueeksi osoittautui johtaminen, jossa esille nousi erityisesti heikkous viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Sujuva viestintä ja vuorovaikutus ovat haasteellisia asioita useille yrityksille ja niissä onnistuminen tuottaa usein vaikeuksia. Erityisesti suurissa yrityksissä voidaan kokea haasteelliseksi tiedon sujuva kulkeutuminen kaikille työntekijöille.

Laadullisessa tutkimuksessa käsiteltiin tarkemmin viestintää ja vuorovaikutusta esimiesten näkökulmasta. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet toivovat viestintään lisää selkeyttä ja tiedon löytymistä yhdestä paikasta sen sijaan että tietoa olisi ripoteltu eri lähteisiin. Lisäksi esimiehet kokevat oma-aloitteisuuden tärkeäksi viestinnän kannalta – jokaisen työntekijän tulisi hakea tietoa aktiivisesti myös itse. Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallin yksi osa-alue on viestintä ja vuorovaikutus, jossa korostuu työntekijöiden aktiivisuus vuorovaikutus- ja viestintätaitojen kehittämisessä. Toimivan työyhteisön perusta on avoin kaikkien osapuolten välillä tapahtuva vuorovaikutus, minkä vuoksi jokaisen työntekijän tulisi pyrkiä omien viestintätaitojensa kehittämiseen. Samalla työntekijöiden tulisi olla aktiivisia myös tiedon etsimisessä.

Esimiehiltä kysyttiin myös palautteenannosta, ja kävi ilmi, että he pyrkivät antamaan palautetta aktiivisesti alaisilleen, mutta eivät aina koe saavansa palautetta riittävästi itse ylemmältä johdolta. Esimiesten näkökulmasta paras tapa saada palautetta on kasvotusten, jolloin palautteesta on mahdollista myös keskustella samalla syvemmin. Esimiehet toivoivat, että palaute ei jäisi liian pinnalliseksi, vaan palautteenannon yhteydessä käytäisiin läpi tarkemmin, mistä palaute on tullut ja mikä palautteeseen johti. Palautteenantoon toivottiin siis syvyyttä ja luonnollisuutta, minkä uskottiin tekevän palautteenannosta antoisampaa ja miellyttävämpää. Anonyymit kyselyt koettiin sen sijaan hyväksi tavaksi kerätä sellaista palautetta, jota on kasvotusten vaikeampi ilmaista. Palautteenannon kannalta on tärkeää, että esimiehen ja alaisen väliset keskustelut ovat avoimia ja rehellisiä, eikä asioiden puheeksi ottaminen tuota ongelmia. Sujuvan vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että myös vaikeita asioita käsiteltäessä voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys ja ratkaista ongelmat yhdessä. Tässä korostuu esimiehen sekä työntekijöiden hyvät vuorovaikutustaidot.

Vuorovaikutuksessa tärkeää on avoimuus, luottamus ja aktiivisuus. Asioista tiedottamisen lisäksi on tärkeää kuuntelemisen taito ja aktiivisuus tiedon hankkimisessa. Palautteenannon keinoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Tärkeintä kuitenkin on, että palautetta annetaan, sillä se sekä motivoi että auttaa kehittymään työssä. Työhön liittyvien ongelmien esille tuominen on tärkeää, jotta ongelmakohtiin voidaan ajoissa puuttua. Ongelmiin puuttumisen tueksi organisaatiossa on hyvä olla laadittuna malli, jonka mukaan edetään. Ongelmia voi ilmaantua työpaikan lisäksi työterveys-huollossa tai vapaa-aikana, ja tärkeää niiden ilmaantuessa onkin tiedon kulkeutuminen. Vuorovaikutusta voidaan pitää koko työyhteisön hyvinvoinnin perustana.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin myös tavoitteita ja kehittymismahdollisuuksia. Kohdeyrityksen tavoitteet ovat selkeästi asetettuja, mutta vaativia. Tavoitteisiin toivottiin enemmän vaikutusmahdollisuutta, jotta ne tuntuisivat mielekkäämmiltä. Kehittymismahdollisuudet koettiin suhteellisen hyväksi. Kävi ilmi, että työntekijöiden kehittymismahdollisuudet ovat hyvät, jos he aktiivisesti haluavat edetä urallaan. Esimiehet kokivat omat kehittymismahdollisuutensa haastavammiksi. Toisaalta esimiehet uskoivat voivansa kehittyä kokeilemalla erilaisia työnkierto-tyyppisiä työtehtäviä.

Tilastollisen tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös työn kuormittavuus, joka koettiin aika ajoon kohtuuttomaksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tarkemmin työn kuormittavuuteen liittyviä tekijöitä, joista suurimmaksi koettiin työn kausiluonteisuus. Sesonkihuippujen aikana työkuorma koettiin hyvin suureksi ja haastavaksi. Esimiesten näkökulmasta työkuormaa on mahdollista helpottaa muun muassa työtehtävien jakamisella ja työnkierrolla. Lisäksi työntekijöiden on mahdollista osallistua koulutuksiin, joiden kautta osaamista voidaan kehittää ja työntekoa sitä kautta sujuvoittaa. Esimiehet toivoivat myös, että työntekijät kertoisivat avoimesti työn tuntuessa liian kuormittavalta, jotta kuormittavuutta voitaisiin ajoissa vähentää. Kun työntekijät tuovat ilmi väsymyksen merkkejä, voidaan työntekoa helpottaa puuttumalla mahdollisiin ongelmiin ajoissa esimerkiksi varhaisen tuen malli avulla, mikä on tärkeää työuupumuksen ehkäisemisessä.

On tärkeää huolehtia siitä, että esimiesten työkuorma ei kasva liian suureksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ainakin sesonkihuippujen aikana työkuorma voi kasvaa hyvinkin suureksi, jolloin myös tehokkuus on vaarassa heikentyä. Olisi mielekästä, että ennen sesonkihuippuja saataisiin valmiiksi sellaisia työtehtäviä, jotka voidaan etukäteen tehdä. Työtehtävien tasainen ja tarkoituksenmukainen jakaminen ja ylitöiden välttäminen vaikuttavat positiivisesti työssä jaksamiseen. On

tärkeää, että esimiehellä on energiaa ja aikaa huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista, minkä osa esimiehistä koki tärkeimmäksi tehtäväkseen.

Työn kuormittavuuteen on syytä kiinnittää huomiota. On tärkeää huolehtia siitä, että työtehtävät jakaantuvat tasaisesti työntekijöiden välille, eikä työkuorma kasva liian suureksi. Osaamisen kehittäminen on merkittävä tekijä työn kuormittavuuden lieventämisessä, sillä se sujuvoittaa työn tekemistä. On tärkeää myös huolehtia resurssien riittävydestä erityisesti kiireisten kausien aikaan. Kun työkuorma ei kasva liian suureksi, työnteko sujuu tehokkaammin. Työn ollessa kuormittavaa on erityisen tärkeää muistaa huolehtia myös riittävästä ja laadukkaasta palautumisesta.

Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi kiireen ja stressin hallintaa. Tilastollisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että palautuminen työstä sekä kiireen ja stressin kontrollointi vaativat kehittämistä työssä jaksamisen kannalta. Esimiehet kokivat kiireen ja stressin hallinnan olevan pitkälti kiinni työntekijän omista toimintatavoista ja elämänhallinnasta. Työntekijät voivat itse pitää huolta siitä, että eivät vie liikaa työasioita vapaa-ajalle, esimerkiksi hoitamalla työhön liittyvät sähköpostit ja puhelut työaikojen sisällä. Tärkeää on huolehtia siitä, että vapaa-ajalla rentoutuu liikkumalla, elämällä terveellisesti ja yllä pitämällä positiivista energiaa tuovia sosiaalisia suhteita, esimerkiksi viettämällä aikaa perheen kanssa.

Vaikka organisaatio tukee työntekijöiden palautumista muun muassa kannustamalla liikkumiseen, esimiehet kokivat, että työntekijöiden oman elämänhallinnan lisäksi kiireen ja stressin hallinta jää myös melko paljon lähiesimiehen vastuulle. Tärkeäksi koettiin, että keinoja kiireen ja stressin hallitsemiseksi mietittäisiin yhdessä, esimerkiksi tiimeissä. Työn kausiluontoisuuden kannalta olisi myös merkittävää, että perustyöt tehtäisiin tehokkaasti mahdollisimman valmiiksi ennen sesonkien alkamista, jolloin ruuhkahuiput eivät tuntuisi niin kuormittavilta. Elinkeinoelämän keskusliitto mieltää työkykyjohtamisen mallissa kiireen ja stressin hallinnan työkykyä ja työhyvinvointia tukevaksi merkittäväksi tekijäksi. Työstä aiheutuvaa stressiä voidaan lieventää erilaisin keinoin, kuten vähentämällä työn kuormittavuutta osaamisen kehittämisellä, työmäärän pienentämisellä tai työn vaatimusten lieventämisellä. Lisäksi on mahdollista muuttaa elintapoja palautumista tukeviksi tai harjoittaa yksilöllisiä stressinhallintakeinoja. Työajanhallinnalla on mahdollista vähentää työstä aiheutuvaa kuormittavuutta. Sen keinoja voivat olla esimerkiksi työtehtävien jakaminen tai työajan rajaaminen.

Tiimiläisiltä saatu sosiaalinen tuki koettiin tärkeäksi asiaksi työhyvinvointiin liittyen. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin, ja esimies kantaa suurimman vastuun oman tiiminsä hyvinvoinnista. Sosiaalisen tuen saaminen vaikuttaa positiivisesti ihmisen terveyteen ja auttaa jaksamaan työssä. Kun työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus on positiivista, työnteko sujuu paremmin. On tärkeää, että kaikki tulevat kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Työyhteisön jäsenten sisällä vallitseva hyvä ilmapiiri kannustaa työntekijöitä auttamaan toisiaan ja näin helpottamaan työyhteisön yhteistä työkuormaa.

Työstä aiheutuvaa stressiä on mahdollista lieventää vähentämällä työn kuormittavuutta, lisäämällä ammattitaitoa, vähentämällä stressireaktioita tai muuttamalla elintapoja palautumista tukeviksi. Ammattitaitoa saadaan lisää päivittämällä osaamista sekä panostamalla perehdyttämiseen. Stressireaktioiden lieventämiseksi on hyvä harjoittaa rentoutumista. Rentoutumista tukee taukojen pitäminen työpäivän aikana, mutta tärkeää on osata rentoutua myös työpäivän päätteeksi, ettei stressi heijastuisi vapaa-aikaan. Terveelliset elämäntavat vaikuttavat positiivisesti työn tekemiseen ja parantavat elämänlaatua. (Luukkala 2011, 64-65.)

Haastatteluissa nousi voimakkaasti esille itsensä johtamisen merkitys päivittäiseen työskentelyyn. Hyvällä itsensä johtamisella pyritään hyödyntämään omia ammatillisia ja henkilökohtaisia vahvuuksia ja minimoimaan heikkouksia. Lisäksi itsensä johtamisen avulla pyritään lisäämään ammatillista sekä henkilökohtaista tehokkuutta. (Sydänmaanlakka 2006, 44.) On tärkeää, että sekä esimies että työntekijä tiedostavat itsensä johtamisen positiivisen vaikutuksen työskentelyyn ja päivittäiseen tekemiseen. Haastatteluissa nousi esille, että hyvällä itsensä johtamisella on positiivisia vaikutuksia koko organisaation kannalta ja sitä toivottaisiin enemmän myös työntekijöiltä.

Työhyvinvointi ja työkyky ovat laajoja käsitteitä, ja niihin liittyy useita vaikeasti johdettavia tekijöitä. Kuitenkin niiden oikeanlainen johtaminen on yksi tärkeimmistä asioista yrityksen toiminnasta, sillä hyvinvoiva henkilöstö toimii tehokkaasti ja tuottaa yritykselle hyvää tulosta. Esimiehellä on tärkeä vastuu alaistensa hyvinvoinnista, mutta alaisten on muistettava huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena on esimiesten työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen. Aihe on ajankohtainen, koska viime aikoina mediassa on puhuttu eläkeiän nostamisesta sekä pyrkimyksestä työntekijöiden työkyvyn parantamiseen. Eläkeiän uudistuksella pyritään pidentämään työntekijöiden työuria. Pidemmällä työurilla on positiivisia taloudellisia vaikutuksia sekä yhteiskunnallisessa että yksilötason tarkastelussa. Yksilötasolla tämä tarkoittaa suurempaa eläkekarttumaa henkilön jäädessä eläkkeelle ja yhteiskunnallisella tasolla kestävämmän eläkejärjestelmän luomista sekä verotulojen lisäämistä. (Tela, viitattu 12.05.2016.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella esimiesten työhyvinvointia ja työkykyä kohdeyrityksessä. Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta: työhyvinvoinnista, työkyvystä ja työkykyjohtamisesta. Opinnäytetyössä päätettiin käyttää sekä tilastollista että laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. Metodinen triangulaatio tarkoittaa useiden tutkimusmenetelmien käyttämistä samassa tutkimuksessa. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita aineiston kerääjinä sekä erityisesti tutkimustulosten analysoijina. (Hirsjärvi ym. 2010, 233.) Triangulaation avulla tutkimukseen pyrittiin saamaan lisää syvyyttä ja luotettavuutta. Tilastollisella tutkimuksella pyrittiin selvittämään työhyvinvoinnin ja työkyvyn nykytilaa kohdeyrityksessä ja laadullisella tutkimuksella pyrittiin etsimään keinoja, joilla näitä asioita voitaisiin kehittää ja johtaa kohdeyrityksessä paremmin.

Opinnäyteprosessi aloitettiin syksyllä 2015. Tilastollinen tutkimus toteutettiin 21.3.2016-29.3.2016. Tilastollisen tutkimuksen kyselylomake muodostettiin Juhani Ilmarisen laatiman työkykytalon mukaisten työkyvyn osa-alueiden pohjalta. Aineisto analysoitiin ja tutkimustulosten perusteella päätettiin teemat laadullisen tutkimuksen teemahaastatteluille. Teemoina laadullisessa tutkimuksissa olivat viestintä ja vuorovaikutus; tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet; työn kuormittavuus sekä kiireen ja stressin hallinta. Laadullinen tutkimus toteutettiin aikavälillä 11.5.2016-17.5.2016. Haastatteluihin osallistui kuusi esimiestä ja haastattelut kestivät 20-40 minuuttia. Laadullisen tutkimuksen haastattelut toteutettiin kahtena erillisenä haastattelukertana. Haastattelut sovittiin erikseen sähköpostitse esimiesten kanssa. Haastatteluiden sopiminen ja aikataulujen yhteensovittaminen esimiesten kanssa sujui hyvin.

Opinnäytetyöprosessin alussa haastavaa oli aiheen rajaaminen ja opinnäytetyön tekemiseen liittyvät käytännön asiat. Opinnäytetyön tekemiseen liittyi monia uusia asioita, joiden omaksumiseen kului aikaa. Suurimpia haasteita aiheutti aikataulujen yhteensovittaminen, koska molemmat tekijät olivat täysipäiväisesti töissä opinnäytetyöprosessin aikana.

Teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään työhyvinvointia, työkykyä sekä työkykyjohtamista. Teoriaosuudessa hyödynnetään kotimaista ja ulkomaista työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta, työkyvystä ja työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia sekä verkkolähteitä. Työkykyjohtamisen osaluueessa on tärkeimpänä lähteenä hyödynnetty Elinkeinoelämän Keskusliiton työkykyjohtamisen mallia.

Tutkimusongelmat määritettiin yhdessä toimeksiantajan ja ohjaavan opettajan kanssa. Opinnäytetyöprosessin alussa tehtiin päätös toteuttaa kaksi tutkimusta. Kahden tutkimuksen toteuttaminen oli haastavaa, mutta opettavaista. Oli mielenkiintoista syventyä aiheeseen kahden tutkimuksen avulla, jolloin aihepiireistä saatiin monipuolista tietoa. Yhteistyö sekä ohjaavan opettajan että kohdeyrityksen kanssa oli sujuvaa koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Työkykyjohtaminen aiheena oli todella mielenkiintoinen, sillä Suomesta ei löydy ennestään kovin paljon tutkimusmateriaalia aiheeseen liittyen. On kuitenkin odotettavissa, että yritykset kiinnittävät työkyvyn johtamiseen entistä enemmän huomiota tulevaisuudessa. Tutkimus päätettiin rajata koskemaan esimiehiä, sillä he näyttävät esimerkkiä työntekijöille oman hyvinvointinsa kautta ja pystyvät merkittävästi vaikuttamaan alaistensa hyvinvointiin. Tämä heijastuu myös koko yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Esimiesten hyvinvointiin yrityksissä kiinnitetään yleensä vähemmän huomiota kuin työntekijöiden, ja oli mielenkiintoista kuulla esimiesten kehittämisideoita työhyvinvoinnin sekä työkyvyn johtamiseen liittyen.

Opinnäytetyöstä on hyötyä niin tekijöille kuin kohdeyrityksellekin. Opinnäytetyöprosessi syvensi tekijöiden ammattitaitoa ja lisäsi entisestään kiinnostusta johtamista ja työhyvinvointia kohtaan. Kohdeyritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja saada konkreettisia kehitysideoita opinnäytetyön tuloksista ja johtopäätöksistä. Opinnäytetyön tutkimukset ovat helposti toistettavissa uudestaan tulevaisuudessa. Mikäli opinnäytetyön pohjalta tehdään toimenpiteitä kohdeyrityksessä, niiden vaikutuksia voidaan tulevaisuudessa seurata uudella tutkimuksella.

LÄHTEET

- Aaltonen, M., Martimo, K-P. & Saari, J. 2012. Työturvallisuus. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Bookwell Oy, 137-149.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.
- Antti-Poika, M. & Martimo, K-P. 2012. Työkyvyttömyysriskin hallinta. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Bookwell Oy, 210-220.
- Aro, T. 2012. Työkyvyttömyyden ja työkyvyttömyysuhan arviointi. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Bookwell Oy, 204-223.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Eranti, E., Hirvonen, T., Penttilä, R., Pohjonen, T. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskus.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet – yhteenveto ja päätelmät. Julkaisussa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskus.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Julkaisussa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2015. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Viitattu 15.5.2016, http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/tyohyvinvointi_tyopaikalla/tyohyvinvointi_ja_tuloksellisuus/

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

Karjalainen, A. & Vainio, H. 2012. Katsaus suomalaisten työterveyteen. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Bookwell Oy, 14-35

Kess, K. & Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Korppoo, L. 2012. Esimiestyön mahdollisuudet ja henkilöstöyksikön rooli. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Bookwell Oy, 170-178.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.

Martimo, K-P. 2012. Yhteistyön periaatteet. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Bookwell Oy, 226-246.

Mäkitalo, J. 2012. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Bookwell Oy, 162-169.

Mäkitalo, J. 2001. Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi? Teoksessa E. Paso, J. Mäkitalo & J. Palonen (toim.) Viimeinen tykykirja? Oulu: Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus; Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola, 15-55.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rowley, C. & Jackson, K. 2011. Human Resource Management: The Key Concepts. UK: Routledge.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 15.5.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Saarinen, K., Sauni R. & Pääkkönen, R. 2012. Riskinarviointi ja –hallinta työpaikalla. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Bookwell Oy, 150-160.

Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sosiaali ja terveysministeriö 2007. Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Työhyvinvointi. Viitattu 29.11.2015, <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi Johtamistehtävänä. UNIpress.

Tela 2016. Kysymyksiä ja vastauksista eläkeuudistuksesta 2017. Hakupäivä 12.05.2016.

<http://www.tela.fi/elakeuudistus>

Tengland, P. 2011. The Concept of Work Ability. Journal of Occupational Rehabilitation. Vol.21, 275-285.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015. Mitä toimintakyky on? Viitattu 1.12.2015,

<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Työhyvinvointi, Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Hakupäivä 29.11.2015.

<http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus, JHL. 2015. Hakupäivä 30.11.2015.

http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/tyohyvinvointi_tyopaikalla/tyohyvinvointi_ja_tuloksellisuus/

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Työterveyslaitos 2014. Mitä työkyky on? Viitattu 8.12.2015,

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2015. Tykytoiminta. Viitattu 8.12.2015.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2010. Usein kysyttyä. Viitattu 14.12.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/usein_kysyttya/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus 2015. Kuormittumisen hallinta. Viitattu 6.12.2015,

http://www.tyoturva.fi/asiantuntija-_ja_toimistotyö/kuormittumisen_hallinta

Työturvallisuuslaki 23.08.2002/738



TYÖKYKY- JA TYÖHYVINVOINTIKYSELY

1. Sukupuoli

- Mies
 Nainen

2. Ikä *

- 20-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60+

3. Terveys ja toimintakyky *

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin sama mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Harrastan liikuntaa säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi aikaa palautua työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että fyysiset voimavarani riittävät nykyisessä tehtävässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että henkiset voimavarani riittävät nykyisessä tehtävässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Osaaminen *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Osaamiseni on riittävää suhteessa työni vaatimuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteet työssäni ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus oppia uutta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Arvot, asenteet ja motivaatio *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen, että työlläni on merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on minulle mielekästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni hyvät kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Johtaminen *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Saan työstäni positiivista palautetta esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni rakentavaa palautetta esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä työpaikallani on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä työpaikallani on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani tiedotetaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kohdellaan työssäni oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpanostani arvostetaan työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Työyhteisö ja työolot *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työpaikallani tuetaan terveellisiä elämäntapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani huolehditaan turvallisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani tuetaan kiireen ja stressin hallintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työkavereiltani tukea tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysinen ergonomia on huomioitu työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Onko työpaikallasi asioita, jotka heikentävät terveyttäsi?

Ei

Kyllä, mitä?

9. Oletko havainnut kiusaamista työpaikallasi?

En

Kyllä, kiusaaminen on kohdistunut minuun henkilökohtaisesti

Kyllä, kiusaaminen on kohdistunut työkaveriini

10. Kuinka monta erillistä sairauspoissaolokertaa (ei päivää) sinulla on ollut oman sairastumisesi vuoksi viimeisen kuuden kuukauden aikana?

0

1

2

3 tai useampi

11. Avoin palautteesi

Hyvä vastaanottaja,

olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Oulun ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyönämme työkykytutkimusta. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esimiesten työhyvinvointia ja työkykyä sekä työkyvyn johtamista kohdeyrityksessä. Tutkimuksella kerätään tärkeää tietoa työhyvinvointiin liittyen ja sen kehittämiseksi.

Kutsumme teidät osallistumaan tutkimukseen, joka toteutetaan yksilöhaastatteluina toimitiloissanne 11.05. klo 8-12 välisenä aikana. Tutkimuksen teemana ovat viestintä ja vuorovaikutus; osaaminen ja tavoitteet; työn kuormittavuus sekä kiireen ja stressin hallinta. Tutkimuksen vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisena. Haastattelu vie aikaa noin 30 minuuttia. Ilmoitathan vastaamalla tähän sähköpostiin, mikäli olet halukas osallistumaan tutkimukseen.

Jos teillä on kysymyksiä tutkimukseen liittyen, voitte ottaa yhteyttä sähköpostitse.

Kiitämme ajastanne.

Ystävällisin terveisin,

Emilia Aho & Anniina Hiekkämäki