

Päivi Aho

VARHAINEN TUKI OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Voimme hyvin -mallin kehitystyö

VARHAINEN TUKI OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Voimme hyvin -mallin kehitystyö

Päivi Aho
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Päivi Aho

Opinnäytetyön nimi: Varhainen tuki osana työhyvinvointia, Voimme hyvin -mallin kehitystyö

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: (51 + 5)

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen merkitys kasvaa jatkuvasti hektisemmäksi käyvässä työelämässä. Yhä useampi työssäkävivistä työskentelee tietotyöläisinä, jossa fyysisen kuormituksen sijaan korostuu psyykinen kuormitus. Stressi ja kiire johtavat yhä useammin psyykkisen työkyvyn järkkymiseen, ja voivat pitkittyessään johtaa työuupumukseen, masennukseen ja jopa väliaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen. Varhaisella tuella pyritään ennaltaehkäisemään näitä sairauksia ja puuttumaan työkykyä uhkaaviin tekijöihin ajoissa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii teknisen kaupan alalla toimiva myyntiyhtiö. Toimeksiantona on kehittää yrityksessä jo olemassa olevaa varhaisen tuen -mallia toimivammaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön rajauksena toimii varhaisen tuen -mallin mukaisiin keskusteluihin saapuvalla työntekijälle tuotettava informaatio. Koska jo lähtötilanteessa tiedostettiin, että työntekijöille tuotettava informaatio ei yksistään ole riittävä ratkaisu mallin korjaamiseksi, ja että tutkimuksen aikana nousisi esiin myös muita kehityskohteita, päätettiin muut kehityskohteet kirjata tämän opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet osioon. Tutkimustyön lopputuotoksen ollessa konkreettinen tuote, päätettiin tämä opinnäytetyö määritellä toiminnalliseksi opinnäytetyöksi.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu ammattikirjallisuudesta, laeista ja internet lähteistä. Teoreettisessa viitekehyksessä on syvennytty työhyvinvointiin, työkykyyn, varhaiseen tukeen, työhyvinvoinnin johtamiseen ja näiden lisäksi on tutkittu myös työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia. Työhyvinvoinnin taloudellisten vaikutusten tutkiminen koettiin tärkeäksi toimeksiantajan ollessa myyntiyhtiö, jonka tavoitteena on saavuttaa jatkuvasti parempaa tulosta kestäväällä tavalla.

Jotta lopputuotoksesta saataisiin toimiva ja hyödyllinen, oli tarpeen kartoittaa lähtötilanne. Tiedonhankintatavoiksi valikoitui esimiesten haastattelu, jotta saataisiin tietoon esimiesten kokemukset käydyistä keskusteluista ja heidän mielipiteensä kehitystä vaativista kohdista, sekä Webropol -työkalulla toteutettu kysely työntekijöille, jotka ovat käyneet varhaisen tuen mallin mukaisissa keskusteluissa esimiehensä kanssa, jotta saataisiin selville työntekijöiden näkökulma tilanteesta.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että lopputuotos, yhtenäinen informaatio keskusteluun saapuvalla työntekijälle, on tarpeellinen ja tärkeä esimiestyön apuväline, mutta ei yksinään riitä korjaamaan tilannetta. Tämän lisäksi on tarpeellista uusia lomakekäytänteitä, lisätä koulutusta esimiehille, sekä saattaa varhaisen tuen -mallin periaatteet paremmin koko työyhteisön tietoon.

varhainen tuki, työhyvinvointi, työkyky

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree programme: Business economics, Leadership and human resource management.

Author: Päivi Aho

Title of thesis: Early support, part of well-being at work

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Autumn, 2018. Number of pages: (51 + 5)

The meaning of well-being at work and maintain the ability to work rise all the time in hectic working life. Knowledge work is becoming increasingly common, where mental load has become more obvious than physical load. Stress and hurry deduce frequency to mentally ability to work get unbalanced, and may deduce to burnout, depression and even temporary or permanent disability to work. Purpose of early support is try to prevent illness like these, and intervene to matters that threatening ability to work.

This thesis is commissioned by the sales company. The purpose is, develop the existing early support model to more effective and functional complex. The definition of this thesis is produce information for employee, who is invite to conversation accordance the early support model. Because in the beginning situation we already be conscious of that producing information to employees is not adequate for this purpose, and there will be rise other targets for development, it was decided that other targets for development record to the part conclusions and further actions. Because the final product of this thesis is concrete product, it was determined to a functional thesis.

Theoretical framework of this thesis consist of professional literature, laws and source of internet information. Theoretical framework covers well-being at work, working capacity, early support and well-being managements, and additionally how well-being at work effects to financial and competitiveness of company. To find out the starting point, it was necessary to collect data. Data collection methods was interview to superiors and survey to employees, who was been in conversation accordance the early support model in last twelve months. The results of this surveys prove that final product of this thesis, united information to employees is necessary, but it is not enough to solve a problem. Developing other targets are as important to achieve a goal.

Keywords: well-being at work, early support, working capacity

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ.....	7
2.1	Ideointi ja työn rajausta	7
2.2	Lähtökohdat ja toimeksiantajan esittely	7
3	TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET	10
3.1	Työhyvinvointi.....	10
3.2	Työkyky	13
3.3	Hyvinvoinnin uhkatekijät	14
3.4	Palautuminen	16
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN MUUTTUVASSA MAAILMASSA	17
4.1	Muutokseen suhtautuminen	17
4.2	Motivaatio ja sitoutuminen	18
4.3	Palautteen antaminen	20
5	TYÖHYVINVOINTI KILPAILUTEKIJÄNÄ.....	21
6	TYÖHYVINVOINNIN TALOUDELLISET VAIKUTUKSET	24
6.1	Henkilöstötuottavuuden laskelmat.....	26
7	TYÖHYVINVOINTI TYÖLAINSÄÄDÄNNÖSSÄ	28
8	VARHAINEN TUKI.....	30
9	TIEDONHANKINTATAVAT JA TULOKSET.....	34
9.1	Esimiesten haastattelu	34
9.2	Esimiesten haastattelun tulokset	35
9.3	Kyselylomake työntekijöille.....	36
9.4	Työntekijäkyselyn tulokset.....	37
10	TULOSTEN ANALYSOINTI.....	40
10.1	Esimiesten haastattelun analysointi	40
10.2	Työntekijäkyselyn tulosten analysointi.....	41
11	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET	43
12	KEHITYSTYÖN LOPPUTUOTOS	46
13	POHDINTA	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Asiakasrajapinnassa ihmiset tekevät tuloksen – motivoituneet, osaavat ja työkykyiset ihmiset tekevät parhaan tuloksen.” (Aura 2017, viitattu 6.12.2018.)

Tästä ajatuksesta lähti innoitukseni tehdä opinnäytetyö liittyen työhyvinvointiin. Kuinka paljon tuottavampaa työtä hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä tekee, verrattuna huonosti voivaan ja uupuneeseen työntekijään. Työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin merkitys kasvavat jatkuvasti tämän päivän hektisessä työelämässä. Lisääntynyt kiire ja stressi uhkaavat työntekijöiden hyvinvointia. Tuloshakuisen liiketoiminnan ajamana yritykset vähentävät henkilöstöresurssejaan ja vaativat tehokkaampaa työtä yhä tiukemmalla aikataululla. Kuinka moni yritys ymmärtää, että hyvinvoiva henkilöstö on heidän suurin voimavaransa ja mahdollisuutensa saavuttaa parempaa tulosta?

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii myyntiyhtiö, joka haluaa kehittää heidän työhyvinvointisuunnitelmaansa kuuluvaa varhaisen tuen -mallia. Varhainen tuki on olennainen osa yritysten työhyvinvoinnin suunnittelua. Varhaisella puuttumisella voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia henkilöstön hyvinvoinnissa. Työkykyä ja hyvinvointia uhkaavien tekijöiden hälytysmerkkien havaitseminen, ja niihin puuttuminen ajoissa ennaltaehkäisevät vakavia työkykyä uhkaavia sairauksia, kuten stressiä ja työuupumusta, jotka voivat pitkittyessään johtaa masennukseen ja työkyvyttömyyteen.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen jo olemassa olevaa varhaisen tuen -mallia toimivammaksi kokonaisuudeksi. Koska tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii myyntiyhtiö, halusin teoreettisessa viitekehyksessä tutkia työhyvinvoinnin ja varhaisen tuen lisäksi myös työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia ja työhyvinvointia kilpailutekijänä. Halusin teoriapohjassa perustella miksi yritysten on tärkeää investoida rahaa henkilöstönsä hyvinvointiin, ja kuinka tärkeää työhyvinvointia on johtaa alati kovenevassa kilpailutilanteessa ja muuttuvassa työympäristössä.

2 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

2.1 Ideointi ja työn rajaus

Vilkan ja Airaksisen mukaan (2003, 23) toiminnallinen opinnäytetyö alkaa ideoinnista. Aihepiirin valinnassa on tärkeää, että se motivoi työn tekijää. Itseäni kiinnosti aiheena työhyvinvointi, ja se kuinka perustella yrityksen johdolle työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kehittämistehtävien merkittävyys yritykselle. Koska yritystoiminnassa rahalla on valtaa, halusin teoreettisessa viitekehyksessä tutkia myös työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia ja työhyvinvointia kilpailutekijänä. Teoreettisten tutkimusten pohjalta jokainen yritys voi omia tunnuslukujaan käyttämällä laskea millaisia taloudellisia vaikutuksia erilaisilla työhyvinvointiin liittyvillä investoinneilla voidaan saada aikaan.

Toiminnallisen opinnäytetyön raportti on teksti, josta selviää mitä, miksi, ja miten olet tehnyt, millainen työprosessi on ollut ja millaisiin johtopäätöksiin ja tuloksiin on päädytty. Tekstilajina se muistuttaa kertomusta, sen juoni etenee sen mukaan, millainen työprosessi on ollut. (Vilka & Airaksinen 2003, 51.) Valitessani toimeksiantajaa lähestyin ensin yrityksen myyntijohtajaa mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö työhyvinvointiin liittyen. Myyntijohtaja ohjasi kyselyni HR -osastolle, josta minulle ehdotettiin varhaisen tuen -mallin kehitystyötä, joka kulkee yrityksessä nimellä Voimme hyvin -malli. Keskusteltuani sekä henkilöstöpäällikön, että HR -asiantuntijan kanssa, päätettiin työ rajata koskemaan työntekijälle tuotettavaa informaatiota, vaikka tiedostettiin koko mallin tarvitsevan kehitystä. Työn edetessä vastaan tulisi epäilemättä myös esimiehiä koskevia tarpeita Voimme hyvin -mallin kehityksessä. Päätimme, että kaikki esimiestyön kehittämistä koskeva materiaali kirjataan tämä opinnäytetyön oheistuotteena kehitystyön jatkotoimenpiteitä varten.

2.2 Lähtökohdat ja toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana tälle toiminnalliselle opinnäytetyölle toimii yritys X, joka haluaa pysyä anonyyminä. Yritys toimii teknisen kaupan alalla ja työllistää noin 450 työntekijää. Työntekijöistä noin 250 työskentelee myyntitehtävissä eri puolilla Suomea ja noin 200 työntekijää pääkonttorilla ja logistiikkakeskuksessa. Lähes kaikki työntekijät ovat toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa, määrää-

aikaisuuksia on hyvin vähän. Logistiikkakeskuksessa käytetään jonkin verran vuokratyövoimaa täydentävänä työvoimana. Työntekijöistä 76 prosenttia on miehiä ja 24 prosenttia naisia. Sairauspoissaoloprosentti vuonna 2018 (tammikuu – syyskuu) on 2,93 prosenttia.

Toimeksiantaja yrityksessä on olemassa oleva varhaisen tuen -malli, joka kulkee toimeksiantajayrityksessä nimellä Voimme hyvin -malli. Voimme hyvin -malli, on rakennettu sairauspoissaolojen seurantaan, sekä työssä selviytymisen ja jaksamisen tukemiseen. Työntekijän ollessa sairauslomalla neljän (4) kuukauden aikana neljä (4) erillistä jaksoa tai kahdeksan (8) työpäivää tai enemmän, tai sairausloman jatkuessa kuukauden aikana yhtäjaksoisesti kymmenen (10) työpäivää tai enemmän, työntekijä kutsutaan Voimme hyvin -keskusteluun lähiesimiehen kanssa. Esimiehen tehtävänä on keskustella työntekijän kanssa ja tunnistaa mahdollinen työkyvyn uhka. Esimiehen tulee reagoida myös muiden henkilöiden (kollega, työsuojelu, työterveys) havaintoihin mahdollisesti työntekijää uhkaavasta työkyvyn alenemasta tai työkyvyttömyydestä. Keskustelun tavoitteena on havaita mahdolliset uhat ja yhdessä työntekijän kanssa pyrkiä löytämään keinot ongelman ratkaisemiseksi. Esimies voi tarvittaessa pyytää apua HR -osastolta, työterveydestä tai työsuojeluvallatuetulta tarvittavien tukitoimien ja muutosten aikaansaamiseksi. Mikäli havaittua ongelmaa ei saada ratkaistua kerralla, tai poissaolot jatkuvat, keskusteluja työntekijän kanssa jatketaan ja tilannetta seurataan, kunnes työntekijän työkyky on saatu turvattu. Sekä lyhyiden, että pitkien sairauspoissaolojen seurantaan on olemassa esimiehille prosessiohjeistus, kuinka keskusteluja käydään, sekä syventävä ohjeistus Voimme hyvin -mallin tavoitteista ja keinoista sairausloman pitkittymisen ehkäisyyn, sekä onnistuneen työhön paluun saavuttamisen keinoista.

Tämän hetkistä toimintamallia ja ohjeistusta ei koeta toimivaksi, tästä johtuen Voimme hyvin -malli otettiin kehitystyön kohteeksi. Ennen kehitystyön aloittamista ei toimeksiantajayrityksessä ollut olemassa minkäänlaista yhteneväistä informaatiolähdettä työntekijälle joka kutsutaan keskusteluun, näin ollen informaatio ennen keskustelua on riippuvainen lähiesimiehen taidoista informoida työntekijää keskustelun tarkoituksesta. Tämän opinnäytetyön rajauksena toimii kehitystyö työntekijälle tuotettavasta informaatiosta ja lopputuotoksena on info -paketti Voimme hyvin -keskusteluun saavulle työntekijälle. Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote, kuten kirja, ohjeistus tai tuotepaketti. Opinnäytteen sisältäessä tekstejä, ne on suunniteltava kohderyhmää palveleviksi ja ilmaisu tulee mukauttaa tekstin sisällön vastaanottajaa palvelevaksi. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 82.) Lopputuotoksen ollessa suunnattu työntekijöille, tarkoitus

on tehdä tekstistä ymmärrettävää ja selkeää, niin että ennen Voimme hyvin -keskusteluun saapumista työntekijällä olisi selkeä käsitys siitä, miksi keskustelu käydään ja mikä on sen tavoite, sekä kuinka keskusteluun tulisi valmistautua.

Henkilöstöhallinnon tuntuman mukaan tämänhetkinen malli koetaan työntekijän puolelta negatiivisesti, jopa kiusaamisena ja esimiesten taholta keskustelu koetaan velvollisuutena täyttää asiaan liittyvät lomakkeet. Voimme hyvin -mallin oikea tarkoitus, työnantajan välittäminen työntekijän hyvinvoinnista, jää tällä hetkellä varjoon. Selvittääkseni sekä työntekijöiden, että esimiesten todelliset tuntemukset asiasta, kerään tietoja molemmilta osapuolilta haastattelemalla ja kyselylomakkeiden avulla. Tiedonhankinta tavat ja tulokset esitellään omassa luvussaan. Koska Voimme hyvin -keskustelun kutsujana ja toimeenpanijana toimii lähiesimies, myös esimiesten näkökulma siitä kuinka työntekijän olisi hyvä valmistautua keskusteluun on tärkeä. Vaikka lopputuotoksena onkin nimenomaan työntekijälle suunnattu info -paketti, sen tarkoitus on olla myös esimiestyötä tukeva apuväline.

3 TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämönhallintaansa. (Työterveyslaitos, viitattu 4.10.2018.)

Käsitteenä työhyvinvointi on hieman ongelmallinen, koska työ ei ole muusta elämästä irrallinen saareke, vaan työntekijä tuo töihin kodin murheet ja kantaa vastaavasti työhuolet kotiin. Työhyvinvointia tulisi siis tarkastella moniulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat paitsi objektiiviset työolot, myös subjektiivinen hyvinvointikokemus. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on viime aikoina Suomessakin yleistynyt kaksisuuntainen hyvinvointikäsitelmä, jossa jaksamisongelmien ja pahoinvoinnin lisäksi tarkastellaan myönteistä aktiivista hyvinvointia. Aktiivista hyvinvointia edustaa työn imu, työn imun alue on positiivinen tila, jossa on kolme ominaisuutta:

- tarmokkuus, joka ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä ja työhön panostamisen haluna,
- omistautuminen, joka on innostusta ja ammattitieteellistä ja työn merkitykselliseksi kokemista,
- uppotumista, joka on voimakasta keskittymistä ja työhön paneutumista.

Merkittävää kaksisuuntaisessa työhyvinvointiteoriassa on ajatus, että hyvinvointi (työn imu) ja pahoinvointi (työuupumus) kehittyvät eri reittiä ja niiden seuraukset ovat erilaiset. Työuupumukseen vaikuttavat työn vaatimukset ja kuormittavuus. Pitkään jatkuneena työuupumus johtaa alentuneeseen työkykyyn ja voi heikentää terveyttä. Työn imu taas kumpuaa työn voimavaratekijöistä sekä tuottaa työhön ja työpaikkaan sitoutumista ja motivaatiota.

Työn imulla on todettu olevan vaikutusta työpaikan taloudelliseen menestykseen, työhön sitoutumiseen ja vähäisempiin ajatuksiin ennenaikaisesta eläköitymisestä. Työpaikoilla pitäisi keskittyä työhyvinvoinnin ohessa työn imun lisäämiseen, luomaan mahdollisuuksia työntekijöiden aidon innostuksen synnyttämiseen. Asiantuntijatyössä työn imuun satsaaminen maksaa itsenä moninker-

taisena takaisin, työntekijän ollessa työn imussa hän on energinen ja tehokas, ja voi tehdä moninkertaisen työpanoksen verrattuna leipiintyneenä työskentelyyn. (Manka & Manka 2016, 41, 109; Mamia 2009, 23–28.)

Työhyvinvoinnista ja inhimillisestä pääomasta huolehtiminen tarjoaa kestävästä työelämästä ja tuottavuutta tukevan perustan organisaation johtamiselle. Koska henkilöstön hyvinvointi on strateginen menestystekijä, sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. Työhyvinvoinnin syntyyn vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä itse omine kokemuksineen. (Manka & Manka 2016, 74–75.) Työhyvinvointi ei ole pelkästään jostain suunnasta johdettu, objektiivinen asia, se on myös subjektiivinen kokemus, johon linkittyy työntekijän koko elämän kokonaisuus (Vesterinen 2006, 47). Viime kädessä oma hyvinvointi lähtee omasta itsestä, mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta, jos se pettää seuraa pahoinvointia muillakin alueilla, terveys heikkenee, ihmissuhteet kärsivät, osaaminen jää jälkeen, jonka seurauksena henkinen hyvinvointi heikkenee entisestään. (Ojala & Ahonen 2003, 30.) Vaikka työntekijä on loppujen lopuksi itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, tämä ei silti tarkoita sitä, että työnantaja voisi irtisanoutua kaikesta vastuusta työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi. Työnantajan vastuu on huolehtia siitä, että työntekijän työkuorma tai osaamisen puute ei aiheuta hänelle henkistä pahoinvointia, kuten riittämättömyyden tunnetta. Työnantajan tulee myös omilla keinoillaan kannustaa työntekijöitä huolehtimaan omasta fyysisestä ja psyykkisestä terveydestään, tarpeen vaatiessa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työhyvinvointi on aina yhteinen asia, työnantaja tai työntekijä yksin ei kumpikaan voi luoda kokonaisvaltaista työhyvinvointia, vaan molempien on annettava panoksensa työhyvinvoinnin luomiseen, ylläpitämiseen ja edistämiseen.

Työeläkeyhtiö Varman mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jota rakennetaan arjessa jokaisena työpäivänä (Kehusmaa 2011, 21). Työhyvinvointi kokonaisuutena ei voi olla irrallinen osa työympäristöstä, työhyvinvointi pitää olla mukana pieninä tekoina jokaisena työpäivänä, osana jokaista työtä, suunnitelmaa ja muutosta. Yksittäiset työkyky -päivät ja tempaukset voivat luoda hetkeksi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antaa hetken vapautuksen päivittäisestä stressistä, mutta ne eivät yksinään ole kestävä ratkaisu työhyvinvoinnin luomiseen. Liian usein unohdetaan mikä on se perusta jolle työhyvinvointia tulisi rakentaa, jos perusta ei ole kunnossa, ei asiaa voida ratkaista yksittäisillä tempuilla. Alla olevassa Työeläkeyhtiö Varman Työhyvinvointiympyrässä (Kuvio 1) kuvataan työhyvinvoinnin perustan kokonaisuutta. Työhyvinvointi lähtee johtamisesta, siitä että jokainen

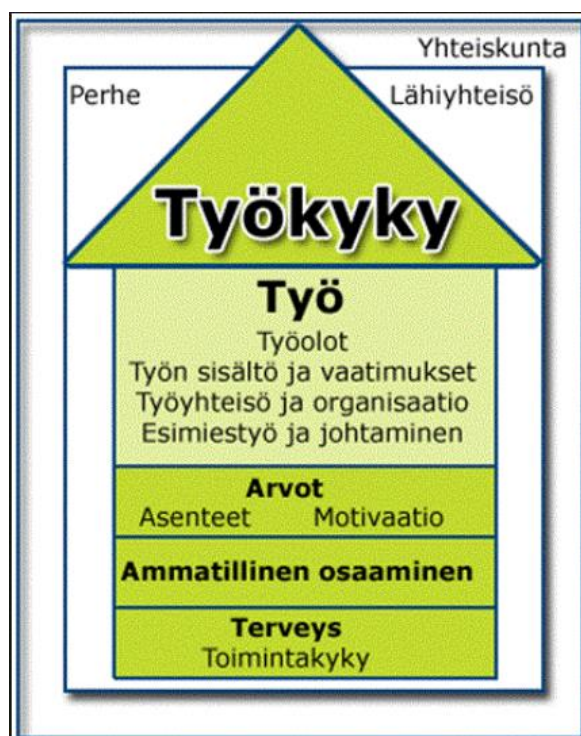
työntekijä tuntee yrityksen vision ja tavoitteet, tietää mitä häneltä vaaditaan, ja miten hänen työpanoksensa vaikuttaa kokonaisuuteen. Seuraavaksi on huolehdittava työntekijän osaamisen tason olevan tasapainossa hänelle asetettujen tavoitteiden ja työtehtävien kanssa. Kun vielä huolehditaan, että jokainen työntekijä ymmärtää yhteistyön, auttamisen, kiitoksen ja rakentavan palautteen olevan niin työntekijän, kun johtajankin velvollisuus työyhteisön hengen rakentamiseksi, ollaan rakennettu perusta työhyvinvoinnille. Tämän perustan päälle voidaan rakentaa erilaisia motivaatio tekijöitä, joilla varmistetaan, että työ on tekijälleen mielekästä ja innostavaa. Kokonaisuuteen vaikuttaa myös työntekijän oma elämäntilanne ja terveys. Työnantaja pystyy luomaan hyvinvointia myös osoittamalla ymmärtävänsä erilaisten elämäntilanteiden vaikutuksen ihmisen työkykyyn ja tukea työntekijää joustavilla työelämäratkaisulla sovittamaan työ ja vapaa-aika yhteen, sekä kannustaa työntekijää huolehtimaan omasta terveydestään. Nämä kaikki osaset yhdessä johtavat siihen, että työntekijä tekee työtään tehokkaasti ja innostuneesti, joka taas johtaa suoraan parempiin taloudellisiin tuloksiin.



Työeläkevakuutusyhtiö Varman työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaava Työhyvinvointi- ympyrä. (KUVIO 1.) (www.yrittajat.fi)

3.2 Työkyky

Työkyky tarkoittaa yksilön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja muita esimerkiksi osaamiseen ja ikään liittyviä toimintaedellytyksiä suhteessa työn kuormittavuuteen. Työn kuormittavuudessa on puolestaan huomioitava sekä fyysinen, että psyykinen kuormitus sekä tiedolliset, että taidolliset osaamisvaatimukset. Professori Ilmarisen työkykytalossa (Kuvio 2) on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Työkyvyn ylläpitäminen vaatii työkykytalon kaikkien kerrosten kehittämistä. (Kehusmaa 2011, 27.)



KUVIO 2. Professori Ilmarisen Työkykytalo (www.jytyliitto.fi)

Työkykytalon perustana on ihmisen terveys ja toimintakyky, mitä vankemmat perustukset talolla on, sitä enemmän perustusten päälle voi rakentaa. Toimintakyky rakentuu fyysisestä, psyykkisestä, ja sosiaalisesta kunnosta. Fyysisen kunnan osatekijät ovat riittävä ravinto, liikunta, lepo ja uni. Psyykinen kunto on energisyyttä ja uteliaisuutta uusien asioiden kohtaan. Sosiaalinen kunto on ihmissuhteista huolehtimisesta, ja henkistä kuntoa osoittaa se, että oman elämän tarkoitus ja tavoitteet ovat selkeitä. (Sydänmaanlakka 2009, 65.) Fyysiseen toimintakykyyn ihminen voi eniten vaikuttaa omilla valinnoillaan, kuinka paljon harrastaa liikuntaa, kuinka syö, nukkuu ja pitää itsestään huolta. Psyykkiseen ja sosiaaliseen kuntoon vaikuttavat myös elinympäristö, perhe -ja ystävyys-suhteet.

Toinen kerros on ammatillinen osaaminen. Ammatilliseen kuntoon vaikuttaa ihmisen peruskoulutuksen lisäksi halu ja kyky oppia uutta, niin työn ja siitä saadun palautteen kautta oppien, kun mahdollisen jatkokoulutuksen hankkiminen. Ammatilliseen osaamiseen sisältyy myös valmiudet oppia uusia asioita työelämän muuttuessa. Kolmas kerros kokoaa yhteen työntekijän arvojen ja asenteiden maailman. Omat kokemukset siitä, miten yrityksen julkituomat arvot ja periaatteet ovat toteutuneet arjen käytännöissä, onko saanut arvostusta työssään, voiko luottaa työntajajaan, onko kohtelu ollut tasapuolista, vaikuttavat kaikki yhdessä tämän kerroksen lataukseen. Oma sitoutuminen työhön sekä työmotivaatio ovat riippuvaisia siitä, miten henkilö kokee suhteensa omaan työhön. Kolmas kerros on talossa tarkoituksella heti työn kerroksen alapuolella, koska kaikki se hyvä ja huono, jota työntekijä työssään päivittäin kokee, rantautuu ennemmin tai myöhemmin kolmanteen kerrokseen. Virran tuoman hyvän ja huonon aineksen mukaan kerros latautuu joko positiivisesti tai negatiivisesti. Talon neljäs kerros työ on mallin laajin ja painavin kerros, koska se kattaa niin työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen, työyhteisön, kuin johtamisen ja esimiestyönkin. (Työturvallisuuskeskus 2012, viitattu 5.9.2018.)

Hyvä päivittäisjohtaminen on parasta työpaikan työkyvyn hallintaa. Selkeät yhdenmukaiset menettelytavat helpottavat varhaista puuttumista ja vaikeiden tilanteiden käsittelyä esimiestyössä, tulos- ja kehityskeskustelut tarjoavat luonnollisen mahdollisuuden keskustella myös työssä jaksamisesta ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Esimiehen on hyvä haastaa itseään pohtimaan omia toimintatapojaan ja reagointiaan hänen joutuessaan keskustelemaan työntekijän kanssa mahdollisista ongelmista työilmapiirissä tai muista työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Tunnistamalla omat mahdolliset negatiiviset tuntemukset, ja keskustelemalla niistä kollegoiden tai työterveyshuollon edustajan kanssa, voi löytää itsestään uudenlaisen vuorovaikutuksellisen, aitoon välittämiseen perustuvan työtavan. (Koho 2013, 87–93.)

3.3 Hyvinvoinnin uhkatekijät

Hyvinvoinnin uhkatekijät voivat olla laadultaan fyysisiä tai psyykkisiä. Fyysisesti raskaaseen työhön liittyvät uhat jaetaan raskaaseen dynaamiseen lihastyöhön, taakkojen käsittelyyn ja toistotyöhön. Jatkuvasti toistuva, joihinkin kehon osiin kohdistuva rasitus aiheuttaa helposti rasitusvammoja ja jatkuvia kiputiloja. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä voivat olla työasennot, työliikkeet, sekä työjärjestelyt, kuten työajat, työvuorot ja työn tauotukset. Kuormittumiseen vaikuttavat työn ja työntekijän

ominaisuudet: tehtävien fyysiset vaatimukset, työntekijän terveydentila, toimintakyky, ikä ja sukupuoli.

Psyykkisesti kuormittava työ on työtä, jossa työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen, tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden välillä on ristiriitaa. Psyykkinen kuormitus on jonkinlainen kitka työntekijän ja hänen työnsä välillä. Se voi aiheutua myös työyhteisön tai koko organisaation toiminnan ongelmista. Psyykkinen kuormitus voi olla luonteeltaan laadullista tai määrällistä. Laadullinen alikuormitus voi aiheutua siitä, että työtehtävät ovat liian helppoja työntekijän kykyihin nähden, ja ylikuormitus siitä, että ne ovat liian vaikeita. Määrällinen alikuormitus puolestaan tulee silloin kun tehtäviä on liian vähän, ja ylikuormitus kun tehtäviä on liikaa.

Psyykkiseen ylikuormitukseen vaikuttavat persoonalliset ominaisuudet, kuten osaaminen ja fyysinen kunto. Ylikuormitukseen voivat vaikuttaa myös tilapäiset tekijät, kuten yksityiselämän kriisi, joka voi tilapäisesti heikentää kykyä sietää kuormitusta. Työn alikuormitus voi puolestaan aiheuttaa turhautumista. Mikäli työ ei tarjoa henkistä, eikä fyysistä haastetta, kiinnostus ja yrittäminen laskevat helposti. Sopiva kuormitus työssä on myönteistä, sillä se antaa tarkoituksellisuuden tunnetta tekijälleen. Niin fyysinen kuin henkinenkin ylikuormitus taas johtaa häiriöihin, jotka heikentävät suorituksia. Ylikuormitus heikentää oppimiskykyä ja vähentää luovuutta. Rasittuneena ihminen ahdistuu, tällöin energia alkaa suuntautua ahdistuksen käsittelyyn työtehtävien hallinnan sijasta. Voimakkaan rasituksen alaisena ihminen myös tarttuu helpommin tunneperäisiin torjuntamekanismeihin kuin ongelmien ratkaisuun.

Stressiin liittyvät oireet, kuten pitkittyneet flunssat, väsymys, aloitekyvyttömyys, keskittymisvaikeudet ja kiputilat voivat jatkua stressaantuneella ihmisellä viikkokausia, eivätkä ne tunnu väistyvän. Stressi on yksilöllinen ja kokemuksellinen asia. Se minkä toinen voi kokea stressinä, voi toiselle olla sopivasti kuormittava motivaatiota lisäävä tekijä, myös stressin tuntemukset liittyvät ihmisen persoona kohtaisiin ominaisuuksiin ja sen hetkiseen fyysiseen ja psyykkiseen tilaan kestää kuormitusta. Stressi aktivoi puolustusreaktioita, kuten taistelu (suuttumuksen, hyökkäämisen ja turhautumisen kehä), pako (todellisuuden kieltäminen, sairautteen vetäytyminen, riippuvuus ja passiivisuus) tai jähmettyminen (henkinen ja fyysinen lamaannus). Tilanteen pitkittyessä stressiä voi seurata uupumus ja masennus.

Työuupumus kehittyy vaiheittain, varhaisen vaiheen tunnusmerkkejä ovat turhautuminen, oman onnistumisen epäily ja psyykkinen väsymys. Rinnalla kehittyy epätodellisuuden, vierauden ja yksinäisyyden tunne, joka usein muuttuu kyynisyydeksi. Ahdistuneisuus, unihäiriöt ja psykosomaattiset oireet astuvat kuvaan, ihminen alkaa kokea syyllisyyttä aikaansaamattomuudestaan ja vetäytyy yhä enemmän omiin oloihinsa. Tässä vaiheessa yksittäinenkin tapahtuma voi olla sysäys kliiniseen burnouttiin, joka pitkittyessään voi johtaa masennukseen. Oireiden havaitseminen ajoissa on siis ensiarvoisen tärkeää. (Viitala 2013, 215–221.)

3.4 Palautuminen

Fyysinen palautuminen on tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää – tai jopa tärkeämpää, kun otetaan huomioon työn tietointensiivisyys ja henkinen kuormittavuus – on henkinen palautuminen ja ajoittainen irtautuminen työstä. Jokaisella tulisi olla pääsääntöisesti mahdollisuus irtautua työhön liittyvistä ajatuksista töiden jälkeen, viikonloppuisin tai vapaavuorojen aikana sekä vuosilomajaksolla. Palautuminen vaatii perinteisten työaikajärjestelyjen lisäksi usein sitä, että työyhteisöt laativat sähköiselle viestinnälle selkeät pelisäännöt ja työtavat: milloin sähköpostia oletetaan luettavan ja kuinka nopeasti siihen oletetaan vastattavan, mihin aikaan lähetetään työhön liittyviä tekstiviestejä ja millainen vasteaika tehtävien suorittamiseen annetaan. (Elinkenoelämän keskusliitto EK 2011, viitattu 5.9.2018.)

Nykyajan hektisen työelämän tahti voi saada useat tuntemaan, että heidän pitäisi olla aina tavoitettavissa ja jokaiseen pyyntöön pitäisi reagoida heti. Työajan ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt. Tämä ei ole kuitenkaan hyväksi ihmisen palautumiselle työn kuormittavuudesta, työtendon säilyttämiseksi tarvitaan tasapainoa työn ja levon välillä. Ylikuormittunut ihminen menettää kykynsä tehdä työtä tehokkaasti, keskittymiskyky heikkenee ja virheiden määrä lisääntyy. Tämän vuoksi pitäisikin kiinnittää enemmän huomiota työn tauottamiseen ja työn laatuun, pelkästään tehtyjen työtuntien sijasta. Ihminen ei ole kone, jonka tehokkuus kasvaa sitä enemmän mitä suuremmalla nopeudella sitä ajetaan.

4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN MUUTTUVASSA MAAILMASSA

4.1 Muutokseen suhtautuminen

Elämme turbulentsissa maailmassa, jossa mikään muu ei ole varmaa kuin muutos. Turbulenssi on tila, jossa muutoksen nopeus ja monimutkaisuus ylittävät kykymme ymmärtää muutosta analyttisesti. Turbulenssin hallinta edellyttää uudenlaista suhtautumista ja ymmärtämistä, joudumme sietämään epävarmuutta ja epätietoisuutta entistä enemmän. (Sydänmaanlakka 2012, 25–26.)

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Työn organisointi niin, että työntekijät voivat toimia itseohjautuvasti ja vaikuttaa oman työnsä tekemiseen, saa työntekijän tuntemaan että, hänellä on vaikuttamismahdollisuuksia. (Manka & Manka 2016, 158.) Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin, työntekijät jotka ovat itsevarmoja omasta osaamisestaan ja heillä on selkeä käsitys omasta roolistaan organisaatioissa voivat jopa nauttia jatkuvasta muutoksesta ja uudistumisesta, kun taas työntekijät jotka ovat epävarmoja omasta osaamisestaan, eivät osaa sijoittaa itseään muutoksessa olevaan organisaatioon, voivat ahdistua, ja jatkuva muutos aiheuttaa heille jaksamisongelmia. Työyhteisössä on tärkeää tiedostaa erilaisten ihmisten suhtautumistavat ja keskustella avoimesti siitä, mikä tuottaa työntekijöille hyvinvointia ja mitkä asiat koetaan ahdistavina. Ihmiset jotka kokevat muutoksen ahdistavana kokemuksena, voivat kokea jopa töihin tulemisen haastavaksi ja epämieluisaksi. Tämä voi aiheuttaa sairauspoissaolojen lisääntymistä. On erityisen tärkeää, että esimies havaitsee työntekijän ahdistuksen tilanteesta ja pyrkii käsittelemään asiaa työntekijän kanssa. Avoin kommunikaatiokulttuuri auttaa ongelmien havaitsemista ajoissa, kun työntekijät uskaltavat puhua tunteistaan muutokseen.

Muutoksien keskellä eläminen vaatii myös uudenlaisia taitoja. Tarvittuja taitoja ovat ns. metataidot: elämänhallinta, kumppanuustaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen ja muutosten hallinta. Elämänhallintataidoilla tarkoitetaan kykyä kehittää omia rutiinejaan siten, että ne auttavat selviytymään epävarmuuden keskellä. Omien vahvuksiensa ja heikkouksiensa tunnistaminen ja myönteisen asenteen säilyttäminen ja itsensä motivoiminen helpottavat muutoksesta selviytymistä. Myös ajankäytön hallinta auttaa priorisoimaan tehtäviä muuttuvassa ympäristössä. (Manka 2008, 37.) Puolet työssä olijoista on tänä päivänä tietotyöläisiä. Tietotyöläisen tärkein tuotantoväline on aivot, suurin

menestysmahdollisuus on se potentiaali, joka aivojen tuotoksena, luovuuden ja innostuksen tuloksena, voi syntyä. Tärkeimmän tuotantovälineen, aivojen, omistajasta tulisi pitää hyvää huolta. Työnantajalla on mahdollisuus luoda sellaiset olosuhteet, jossa työntekijät voivat hyvin, jaksavat ja voivat innostua ja oppia, haluavat antaa parhaansa, osaamisena ja luovuutensa, olosuhteet joissa ymmärretään aivojen huoltamisen tärkeys ja yhteys ihmisen hyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 22–23.) Jatkuva oppiminen on avain kehittymiseen kannustavan työilmapiirin luojana. Tosiasia on, että useimmat ihmiset eivät ole tottuneet hyödyntämään kehittymismahdollisuuksia. Yrityksissä oppimista pidetään ekstrana, jonain mitä tehdään tavallisen työn lisäksi, ei osana jokapäiväistä työntekoa. Luodakseen kulttuurin joka tukee ihmisen oppimista, oppimisesta pitäisi tehdä oletusarvo, ei vaihtoehto. Esimiesten tulisi toimia roolimallina. Avatessaan omat kehittymiskohteensa työyhteisölle, muutkin kokevat voivansa tehdä samoin, näin luodaan avointa, kehittymiseen kannustavaa työilmapiiriä. (Hedges 2018)

4.2 Motivaatio ja sitoutuminen

Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen. Jos yrityksen arvoihin ei kuulu ihmisen tai osaamisen arvostaminen, yritys tuskin tekee missään olosuhteissa työhyvinvointia tukevia valintoja. (Ojala & Ahonen 2003, 33.) Sen lisäksi että työhyvinvointi on tärkeää nostaa esille organisaatiossa, lähiesimiehillä on suuri rooli työhyvinvoinnin viemisessä käytäntöön. Mikäli lähiesimies ei koe työhyvinvointia tärkeänä tai ei tunne sen osa-alueita, työhyvinvoinnin vieminen käytäntöön ontuu tai epäonnistuu kokonaan. Hyvä motivaatio on yksi jaksamisen perus pilareista. Motivaatiopotentiaali: työn mielekkyys x itsenäisyys x palaute, jos yksikin näitä on huono, koko potentiaali jää heikoksi (Manka 2008, 188).

Hyvään esimiestyöhön kuuluu kaksi ulottuvuutta. Leadership – ihmisten johtaminen, sisältää alaisen kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen rakentamisen. Management – suoritusten johtaminen, sisältää tavoitteiden asettamisen, ohjaamisen, neuvonnan ja palautteen antamisen työsuorituksista. Kumpaisellakin ulottuvuudella on todettu olevan voimakkaita vaikutuksia ihmisten suorituksiin ja hyvinvointiin. (Manka 2008, 18.) Tilastokeskuksen työolotutkimusten tuloksista, on 1980 -luvun lopulta asti havaittu suuri kielteinen muutos, joka liittyy lisääntyneeseen kiireeseen ja epävarmuuteen. Kiire, henkilöstön riittämättömyys, epävarmuus tulevaisuudesta ja avoimuuden puute ovat lisääntyneet. (Kehusmaa 2011, 90.) Jatkuva informaatiotulva sirpaloittaa

keskittymisen ja ilman selkeitä tavoitteita ihminen voi huomaamattaan keskittyä tekemään kiireellisiä pikku askareita, jotka eivät ole kokonaisuuden kannalta tärkeitä. Tavoitteiden selkeä asettaminen on yksi suorituksen johtamisen tärkeimmistä tehtävistä, jotta työntekijöiden fokus pysyy olennaisessa. Ajattelutyö perustuu mielikuville ja vuorovaikutustyö ihmisten välisille suhteille. Esimiehet jotka kykenevät suuntaamaan ihmisten nopeasti vaihtuvat mielikuvat yhteisten päämäärien tavoitteluun ja kykenevät luomaan näkemyseroista dynaamista käyttövoimaa, luovat perustaa organisaatioiden menestykselle. Esimiesten olisi kyettävä mieltämään oma roolinsa sujuvan työskentelyn edellytysten luojana. (Juuti 2006, 84 – 85.)

Yksilön kannalta on tärkeää, että hän näkee itsensä ja toimintansa osana kokonaisuutta, miten hänen suorituksensa vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Jos ihminen ei pysty vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin, hän stressaantuu ja sairastamisen riski lisääntyy. Yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin lähteitä on työn hallinnan tunne, se kuinka paljon voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. Pahimmillaan hallinnan puute voi johtaa passiivisuuteen ja jopa opittuun avuttomuuteen. Mikäli vaikuttamiseen ei ole rakentavia positiivisia kanavia, se voi purkautua negatiivisella tavalla, kuten reviirien varjeluna, tiedon panttaamisena ja syntipukkien etsimisellä. Hallinnan tunteessa on kaksi ääripäätä: sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen hallinta tarkoittaa, että ihminen kokee itse voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä. Ihminen jolla on vahva sisäisen hallinnan tunne, uskoo pystyvänsä vaikuttamaan elämässään tapahtuviin asioihin omilla ponnistuksillaan. Ulkoisen hallinta tarkoittaa sitä, että ihminen kokee olevansa ulkoisten voimien armoilla, eikä pysty itse vaikuttamaan elämänsä tapahtumien kulkuun. Jos ihminen elää ulkopuolelta asetettujen mittapuiden mukaan, hän ei koskaan täytä niitä, vaan elää jatkuvan riittämättömyyden tunteen kanssa, tämä voi johtaa väsymiseen ja sairasteluun. Vahvan sisäisen hallinnan tunteen omaava ihminen taas ei pelkää uusia asioita, vaan on valmis kokeilemaan, koska hän uskoo pärjäävänsä omilla ponnisteluillaan. (Manka 2008, 14, 154–155; Manka & Manka 2016, 28.) Esimiestyöllä pystytään vahvistamaan ihmisen sisäisen hallinnan tunnetta, antamalla työntekijälle vastuuta ja vapautta työtehtäviensä hoitamisessa. Työntekijän voidessa itse valita millä keinoin hän suorittaa annetun tehtävän, tai määrittää itse oman tavoitteensa, hän kokee pystyvänsä itse vaikuttamaan työn sisältöön, sen sijaan että suorittaisi konemaisesti esimieheltä tulevaa tarkkaa ohjeistusta työn suorittamiseksi. Esimiehen haastavin tehtävä on tunnistaa työntekijän sisäisen ja ulkoisen hallinnan suhde, jotta hän voi asettaa työntekijälle sopivan haasteellisia työtehtäviä ja tukea työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa. Onnistumisen kokemukset lisäävät sisäisen hallinnan tunnetta.

4.3 Palauteen antaminen

Hyvinvoivassa organisaatiossa hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä: olisi osattava puuttua epäkohtiin asiallisesti ja annettava tunnustusta aina kun mahdollista. Valmentaminen työyhteisössä on jatkuva prosessi, jossa esimies ja työntekijä käyvät jatkuvaa rakentavaa keskustelua nykyisestä ja tulevasta suorituksesta. Huippusuorituksiin ei päästä ilman jatkuvaa, systemaattista palautetta. Palauteen antaminen ja vastaanottaminen, on hyvin henkilökohtainen asia. Jotta organisaatiossa syntyisi hyvä palautekulttuuri, jokaisen on henkilökohtaisesti ymmärrettävä palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään. (Sydänmaanlakka 2012, 64, 68) Avoimen palautekulttuurin luominen on yksi ihmisten johtamisen keskeisiä teemoja. Mikäli työntekijät saavat rakentavaa palautetta, niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin, ja kokevat vastavuoroisesti myös pystyvänsä antamaan palautetta esimiehille, perusta työhyvinvoinnille on rakennettu. Mikäli työpaikalla vallitsee alistamisen tai sulkeutuneisuuden kulttuuri, jossa työntekijät kokevat esimiehen luoksepääsemättömäksi, eivätkä uskalla avautua epäkohdista, ei epäkohtia pystytä myöskään ikinä korjaamaan. Informaatiokatkokset tai salailun kulttuuri taas aiheuttavat työyhteisössä juoruja ja epäilyksiä.

Palauteen tulee olla kaksisuuntaista ja perustua luottamukseen, eikä ristiriitoja tule pelätä, vaan ne tulee avoimesti kohdata ja etsiä yhdessä työntekijän kanssa luovia ratkaisuja ongelmiin. Pitäisi pyrkiä erottamaan henkilö ja toiminta toisistaan, ja miettimään miten palautetta annetaan. Palautetta tulisi aina antaa positiivisen kautta, miettiä kuinka esimies voisi tukea ja auttaa työntekijää ongelmien ratkaisemisessa. Palauteen, etenkin negatiivisen, antaminen tulisi suorittaa kahden kesken, niin ettei hetkessä ole liikaa häiriötekijöitä tai sivullisia kuulijoita. Palauteen antamisessa kannattaa lähteä kysymään työntekijän itsensä mielipidettä omasta toiminnastaan, ensisijaisesti tulee varmistaa, että työntekijä on varmasti perehdytetty tarpeeksi hyvin työnkuvaansa, etteivät väärinkäytökset johdu siitä, että työntekijällä on virheellinen tai puutteellinen tietämys työn suorittamisesta, tai työvälineet eivät ole asianmukaiset. Tärkeää palautteen antamisessa on kuunnella myös työntekijän mielipide palautteesta, ja varmistaa että molemmat ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Palauteen antamisen jälkeen työntekijän suoritusta tulisi seurata ja muistaa antaa myös positiivista palautetta, mikäli työntekijä on pystynyt parantamaan suoritustaan.

5 TYÖHYVINVOINTI KILPAILUTEKIJÄNÄ

Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi ja siksi organisaatio tulisi rakentaa henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja hyvinvointi huomioiden. Viime kädessä osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu. (Sydänmaanlakka 2012, 15–21.) Jos yritys tavoittelee kasvua, voidaan työhyvinvoinnilla vaikuttaa osaamisen lisääntymiseen sekä ilmapiiriin, joka tukee jaksamista ja innovatiivisuutta. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa myös yrityksen imagoon, joka houkuttelee osaajia hakeutumaan yrityksen palvelukseen. Työhyvinvointi on osa tietoyrityksen varallisuutta, se mahdollistaa yrityksen tärkeimmän resurssin, ihmisten, tehokkaan hyödyntämisen. Tällöin työhyvinvointia voidaan tarkastella yrityksen varallisuuden säilymisen ja kehityksen näkökulmasta. Ojala ja Ahonen (2003, 71–72) viittaavat myös tutkimuksiin, joiden mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selvä yhteys. Laskelmien mukaan yritys voi saada 10–20 kertaisena takaisin sen rahan, joka on sijoitettu henkilöstön hyvinvointiin. Työhyvinvointi on se kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä, sen avulla voidaan uusiutua ja tehdä hyvää tulosta jatkossakin.

Aito sitoutuminen yritykseen ei synny pelkästään palkkioista, rahallinen palkkio on pieni, vaikkakin tärkeä osa kokonaisuutta jonka mukaan ihminen valitsee työnsä. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä työntekijän sitoutumisessa yritykseen, jos ihminen kokee hyvinvointia ja aitoa välittämisen kulttuuria työpaikalla, kynnys työpaikan vaihtamiseen nousee merkittävästi. Jos yrityksessä keskitytään pelkästään tehokkuuden tavoitteluun hyvinvoinnin sijasta, työntekijät uupuvat ja voivat huonosti, seuraukset ovat hyvin pian todettavissa myös asiakastyytyväisyydessä. Tutkimusten mukaan useimmat työntekijät eivät sitoudu ainoastaan yritykseen, vaan lähiesimieheen, mikäli lähiesimies auttaa heitä saavuttamaan uratavoitteensa, he haluavat jatkaa esimiehen palveluksessa. Keskustelemalla avoimesti uratavoitteista luodaan avoimen viestinnän kulttuuri, joka voi auttaa löytämään keinon pitämään työntekijät. Kun esimiehelle on selvää mitä hänen työntekijänsä tavoittelevat, hän voi etsiä keinot, kuinka työntekijä voisi päästä tavoitteisiinsa yrityksen sisällä. (Bonnici 2018.)

Monilla nuorilla usko omaan osaamiseen ja osaamisensa markkina-arvoon, ovat syrjäyttäneet työn jatkuvuuden merkityksen turvallisuuden tuojana (Ojala & Ahonen 2003, 29). Nykyään puhutaan moderneista työsuhte-educista, kuten joustavasta työnteosta, työn sovittamisesta muuhun elämään, kehittymismahdollisuuksista ja omia arvoja vastaavasta työnantajasta. Kuten alla olevasta

listasta voi huomata, ei aineelliset edut ole enää parasta valuuttaa työmarkkinoilla. Palkkakin mainitaan listassa vasta neljännellä sijalla. Nuoret nostavat työhyvinvointiin liittyvät asiat ja oman kehittymisen työpaikan valinnassa etusijalle, ohi aineellisten hyödykkeiden kuten työsuhteauton tai puhelimen.

Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden opiskelijoiden lista tärkeimmistä työpaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä (2004):

Halutun työpaikan kriteerit:

- Haastava ja monipuolinen työ
- Voi kehittää omaa osaamistaan
- Mukava työympäristö ja ilmapiiri (työtoverit + puitteet)
- Oikeudenmukainen ja kannustava palkka
- Henkilöstön hyvinvointiin panostetaan
- Osaava esimiestyö ja johtaminen
- Etenemismahdollisuudet
- Annetaan päätösvaltaa työntekijöille (itsenäinen työ)
- Työnantajan imago: menestyvä yritys
- Mahdollisuus yhteistyöhön
- Joustava, joustavat elämäntilanteen huomioon ottavat työajat

(Ojala & Ahonen 2005, 47.)

Yksilöllä on arvo sinänsä, hän ei ole pelkkä resurssi tai kustannustekijä. Henkilöstöjohtamisen tulisi tiedostaa ihmisen eri puolet ja tukea hänen kokonaisvaltaista kasvuaan. Ihminen on kokonaisuus, tämä kokonaisuus vaikuttaa hänen suorituksensa tehokkuuteen. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto. Kokonaiskuntoisuudesta keskustelemalla voidaan estää ongelmien syntyä ja löytää uusia voimavaroja. Työntekijän näkeminen kokonaisuutena ja siihen liittyvä yksilön kunnioitus liittyvät voimakkaasti humanistisiin arvoihin, tällaiset arvot ovat tulevaisuuden menestystekijöitä. Ainoastaan yksilö, joka tuntee itseään arvostettavan, kykenee tuottamaan huippusuorituksiin vaadittavan energian. Sen takia inhimillinen tekijä on tulevaisuuden menestystekijä huippuorganisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2012, 235–236.) Yrityksen pitäisi laskea ihmiseen kohdistuvat riskit, samoin kun lasketaan työkoneen tai järjestelmän

kaatumiseen liittyvät riskit. Ihmisten vaihtaminen on monimutkaisempaa ja riskialttiimpaa kuin koneiden vaihtaminen. Ihmisten mukana valuu tietoa yrityksen ulkopuolelle, joka etenkin tietoyrityksissä on yrityksen suurin voimavara.

Yritysten kuuluu tehdä tulosta. Sen vuoksi työkyky- ja työhyvinvointijohtamisesta puhuttaessa ei voi ohittaa talouskysymyksiä. Ajan ja rahan käyttäminen työkyky- ja työhyvinvointijohtamiseen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin vähäisempinä sairaudenhoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena. Kuormittuneisuudella ja tyytymättömyydellä on merkittävä yhteys työkyvyttömyysajatuksiin. Tällaisten ajatusten syntyminen voidaan estää pitkälti huolehtimalla työn mielekkyydestä, hallinnasta ja palkitsevuudesta. (Elinkenoelämän keskusliitto EK 2011, viitattu 5.9.2018.) Yksinkertainen totuus on, että pahoinvoiva ihminen ei jaksakaan tehdä työtään kunnolla ja tehokkaasti.

Arvostus omaa työtään ja osaamistaan kohtaan lisää työhyvinvointia ja näkyy entistä parempina työsuorituksina. Työyhteisön kannalta osaaminen muodostuu kilpailueduksi vasta sitten, kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se toisten osaajien kykyjen kanssa. Tämä edellyttää oikeaa ilmapiiriä ja yhteistyöhön ohjaavaa johtamista. (Ojala & Ahonen 2003, 32–33). Suuretkaan tavoitteet eivät ole ahdistavia, jos niiden tarkoitus ja päämäärä ovat selvillä, ja niiden saavuttamiseksi saadaan tukea ja kannustusta esimiehen ja työyhteisön taholta. Mikäli työympäristö on kannustava, ja ilmapiiri sallii myös epäonnistumisen, työntekijä uskaltaa kokeilla entistä haastavampia tehtäviä, jotka voivat johtaa entistä suurempiin onnistumisiin.

6 TYÖHYVINVOINNIN TALOUDELLISET VAIKUTUKSET

Työn tuottavuus on panosten ja tuotosten välinen suhde. Koska työpanos ei voi määrällisesti jatkuvasti kasvaa, työn tuottavuuden kasvu syntyy työn laadun paranemisesta. Laadun paranemisen taustatekijöinä ovat, työn organisointi, osaaminen, terveys ja turvallisuus, sekä työnjohdon ja organisaation parantaminen. Työhyvinvointia edistävät toimet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä, että välillisiä talousvaikutuksia. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisiin investointi tuottaa samalla tavalla voittoa, kuin muutkin investoinnit. Puolet hyödyistä saadaan siitä, että sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat, toinen puoli hyödyistä tulee parantuneena tuottavuutena. Viitaten Elinkeinoelämän valtuuskunnan raporttiin Mainettaan parempi työ, korkea tuloksellisuus ja hyvinvoiva henkilöstö näyttäisivät pikemminkin kuuluvan yhteen kuin olevan toisensa pois sulkevia vaihtoehtoja. (Kehusmaa 2011, 76–81.)

Sairauspoissaolojen kustannukset ovat merkittävä osa yrityksen kokonaiskustannuksista, monen yrityksen kohdalla tulos voisi olla jopa kaksinkertainen, jos sairauspoissaolot vähenisivät puolella. Kalleimmaksi tulevat lyhyet sairauspoissaolot, joista iso osa johtuu todennäköisesti työpahoinvoinnista ja uupumuksesta tai työn epäviihtyvyydestä. Vähentämällä sairauspoissaoloja yritys voi merkittävästi lisätä tuottavan työn määrää. On kuitenkin tärkeää, että sairauspoissaolojen määrää pyritään vähentämään terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavien toimenpiteiden tuloksena. (Ojala & Ahonen 2005, 51.) Koho (2013, 71–72) viittaa tutkimuksiin, jonka mukaan Suomessa sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyteen ja tapaturmiin kuluu vuosittain noin kymmenen prosenttia yrityksen palkkakustannuksista. Yhden sairauspoissaolopäivän hinta vaihtelee 150–325 euron välillä, suurilla yrityksillä työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset voivat olla jopa 1000 euroa työntekijää kohti vuodessa.

Suomessa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyy noin 23 000–25 000 työkäistä henkilöä vuosittain. Vuonna 2013 työeläkelain mukaiset välittömät vakuutusmaksut ovat keskimäärin 22,8 prosenttia palkoista. Työeläkemaksut on porrastettu niin, että maksuluokka ja kustannukset nousevat samaa tahtia, kun yrityksen työntekijöitä joutuu jäämään työkyvyttömyyseläkkeelle. Vuoden 2013 omavastuuraja perustuu yrityksen vuonna 2011 maksamiin palkkoihin. Vuoden 2011 palkkasummat ovat seuraavat:

- alle 1 879 500 euroa, jolloin yrityksen omat eläketapaukset eivät vaikuta lainkaan työkyvyttömyysmaksuun.
- 1 879 500–30 072 00 euroa, jolloin omat eläketapaukset vaikuttavat osittain.
- yli 30 072 000 euroa, jolloin omien eläketapausten vaikutus on täysimääräinen.

Mikäli työkyvyttömyysriski toteutuu, yritykselle koitua summa voi nousta nopeasti kymmenistä tuhansista euroista jopa yli 100 000 euron välittömään maksuun. Ajantasaisen tiedon työeläkemaksujen riskisuhteesta ja maksuluokkakehityksestä saa yrityksen omalta eläkevakuutusyhtiöltä.

Työhyvinvoinnin laiminlyönnin hinta on korkea myös kansallisella tasolla. Työterveyslaitos on arvioinut työhyvinvoinnin laiminlyönnin hinnaksi jopa 41 miljardia vuositasolla. Summa koostuu seuraavista osatekijöistä:

- sairauspoissaolot noin 4 prosenttia työpanoksesta eli noin 7 miljardia euroa,
- ennenaikaiset eläkkeet noin 18 miljardia euroa,
- presenteeismi (sairaana töissä) noin 4 prosenttia työpanoksesta, eli noin 7 miljardia euroa,
- terveyden ja sairaanhoitokulut noin 7 miljardia euroa.

Työterveyslaitoksen laskelmien rinnalla voidaan tutkia Sosiaali- ja terveysministeriön raporttia, jonka mukaan menetetyn työpanoksen kokonaiskustannukset ovat 24 miljardia euroa vuosittain. Vaikka luku on puolet pienempi kuin Työterveyslaitoksen arvio, on se edelleen 12 -kertainen työpaikkojen työhyvinvointiin sijoittaman panokseen nähden, joka on vain kaksi miljardia euroa vuosittain. Suomen hallituksen budjettilaskelman loppusumma vuonna 2016 oli 53,9 miljardia. Työpaikoinvoinnin menetyksen arviot ovat varovaisestikin laskien puolet tuosta summasta, joten työhyvinvoinnin tavoitteellisella kehittämisellä voitaisiin saada aikaan suuria säästöjä valtiontaloudenkin mittakaavassa. (Manka & Manka 2016, 39–40.)

Työhyvinvointi vaikuttaa tulevaisuuden taloudelliseen menestykseen. Se luo mahdollisuudet kestävään kilpailukykyyn, kasvuun ja menestykseen. Osaamisella ja hyvinvoinnilla luodaan pohja pysyvästi tehokkaalle ja uusiutuvalle toiminnalle. Työntekijöiden voidessa hyvin he jaksavat olla innostuneita ja luovia, tämä johtaa kehittyvien prosessien lisäksi asiakastyytyväisyyteen, joka on avain tuloskehitykseen. (Ojala & Ahonen 2005, 62.) Koho (2013, 73.) viittaa myös tutkimukseen,

jonka mukaan työterveyshuollon kustannukset, sairauspoissaolojen kustannukset ja työeläkemaksumen työkyvyttömyysoosan suuruus näyttävät kasvavan käsi kädessä. Organisaation johdon ja esimiesten ymmärrys työkykyriskeistä ja taloudellisista menetyksistä toimii hyvänä sitouttajana työterveysyhteistyöhön.

6.1 Henkilöstötuottavuuden laskelmat

Henkilöstötuottavuuden seurantaan on olemassa tunnusluku HCROI (Human Capital Return On Investment). Se saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Luku siis kuvaa, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikate. HCROI:n absoluuttinen arvo sinällään ei vielä kerro paljoa, sen sijaan luvun muutos ajassa kertoo hyvin, miten henkilöstötuottavuus on kehittynyt. Jos luku on laskenut, on selvitetävä, onko syynä investointi henkilöstömäärän kasvattamiseen vai johdettu lasku henkilöstötuottavuuteen liittyvistä ongelmista, kuten vaihtuvuudesta ja sairauspoissaoloista.

Kyvykäs henkilöstö vaikuttaa HCROI-luvun osoittajaan (myyntikate) lisäävästi ja nimittäjään (henkilöstökulut) vähentävästi. Kyvykäs henkilöstö myy enemmän ja muuttuvia kuluja säästäen, jolloin myyntikate kasvaa. Samanaikaisesti kyvykäs henkilöstö tekee töitä tehokkaammin, jolloin henkilöstökulut ovat pienemmät. Vastaavasti huono työkyky vähentää myyntiä, laatuvirheiden takia kuluja syntyy enemmän ja myyntikate putoaa. Samalla henkilöstökuluja nostaa laskenut työteho, jonka vuoksi tarvitaan enemmän työntekijöitä saman työn tekemiseen. Koska yksistään liikevaihto tai HCROI ovat huonoja yrityksen menestyksen mittareita, yrityksen menestystä voidaan mitata tuottavuuskasvuna, joka saadaan kertomalla HCROI yrityksen liikevaihdolla, jolloin se nimensä mukaisesti huomioi sekä tuottavuuden, että kasvun. (Kesti 2010, 16–38.)

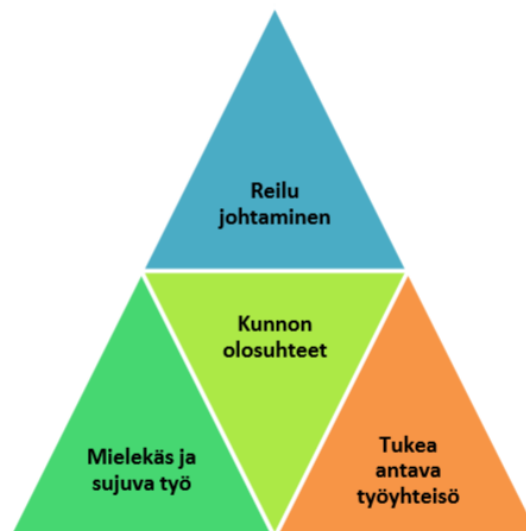
Työkyvyn menetykseen liittyvät välilliset kustannukset, niin sanotut häiriökustannukset aiheutuvat työn sujumattomuudesta ja sähläyksestä, jotka aiheuttavat laatuvirheitä (Koho 2013, 73). Nopein tapa lisätä resursseja on vähentää sähläystä. Turhan työn osuus työajasta on tyypillisesti 15–20 prosenttia, kun tehokasta työaikaa on noin 50–60 prosenttia. Ennen kuin yritykseen hankintaan lisäresurssia uusilla työntekijöillä, kannattaa parantaa jo olemassa olevan työn sujuvuutta, eli poistaa organisaatiossa esiintyvää sähläystä. Esimerkitapauksessa kokonaistyöaika jakaantuu seuraavasti:

- poissaolot 10 %

- koulutus ja kehittäminen 1 %
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen 5 %
- lomat 11 %
- muu työaika (mm. turha työ) 23 %
- tehokas työaika 50 %

Monessa organisaatiossa toiminnan systemaattisella kehittämisellä voidaan vähentää sählystä ja turhaa työtä kahdella prosentilla vuodessa, jolloin tehokas työaika nousee esimerkkitapauksessa 52 prosenttiin, ja muu työaika pienenee 21 prosenttiin. Tämä tuottavuuden nousu tarkoittaa kahta henkilötyövuotta tehokasta työaika, eli noin neljän kokoneen työntekijän lisäresurssia. (Kesti 2010, 16–38.)

Organisaatioiden on tärkeä tiedostaa työhyvinvoinnin kokonaisuus ja valita omia tavoitteitaan vastaavat menetelmät ja ammattitaitoiset kumppanit niiden saavuttamiseen. Tuottavan ja hyvinvoivan työyhteisön luomisen apuna voi käyttää Kehusmaan luomaa kolmiomallia (Kuvio 3). Neljästä kolmiosta muodostuva voimaantuva, tuottava ja hyvinvoiva työyhteisö vaatii toteutuakseen toimenpiteitä kaikilla kolmion neljällä osa-alueella. (Kehusmaa 2011, 25, 112–120.)



KUVIO 3. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset. (Kehusmaa 2011, 112.)

7 TYÖHYVINVOINTI TYÖLAINSÄÄDÄNNÖSSÄ

Valtiovallan pitkäjänteisenä tavoitteena on vastuullinen työ -ja yhteiskuntapolitiikka, työuria on pidennettävä ja työn tuottavuutta nostettava työhyvinvointiin perustuvan sitoumuksen ja motivaation kautta. Työterveyshuolto asettuu terveyspalvelujen ja työsuojelutoiminnan väliin, ja se on samanaikaisesti osa perusterveydenhuolto -ja työsuojelujärjestelmää. (Koho 2013, 9–13.)

Työturvallisuuslain lähtökohtana on, että työpaikat edistävät työn turvallisuutta ja terveellisyyttä oma-aloitteisesti (Koho 2013, 16). Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi, ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Työn vaarojen selvittämiseksi työnantajan on työn luonne huomioon ottaen selvitettävä ja tunnistettava, työstä, työajoista, työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät, sekä arvioida niiden merkitys työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle. Tällöin on otettava huomioon työperäiset sairaudet ja ammattitaudit, työntekijän henkilökohtaiset edellytykset ja kuormittavuustekijät, ja nämä on otettava huomioon työn suunnittelussa. (Työturvallisuuslaki 2. luku 9 §, 10 §, 13 §.) Työnantajan on omalta osaltaan suunniteltava ja toteutettava työterveyshuollon tehtäviin kuuluvia työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä toimenpiteitä, joihin sisältyy tarvittaessa vaa- jaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta ja kuntoutustarpeen selvittäminen, ja lääkinnälliseen tai ammatilliseen hoitoon tai kuntoutukseen ohjaaminen (Työterveyshuoltolaki 3. luku 12 §).

Mikäli työpaikalla on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa sovitut käytännöt siitä, miten työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhaista tukea toteutetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisenä toimintana, työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista korvataan työnantajalle 60 prosenttia (Sairausvakuutuslaki 13. luku 5 §). Jollei tätä toimintamallia ole, korvaus työterveydenhuollon kustannuksista on 50 prosenttia. Sairausvakuutuslakiin ja työterveyshuoltolakiin 2012 tulleet muutokset korostavat aiempaa tiiviimpää yhteistyötä henkilöstön terveyden ja työkyvyn edistämiseksi, tällöin astui voimaan niin sanottu 90 päivän sääntö, jonka mukaan työnantajan velvollisuutena on selvittää yhteistyössä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet työssä jaksamiseen, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 arkipäivältä. Näiden muutosten

tarkoituksena on, että yhteys sairauslomalla olevan työntekijän ja työnantajan välillä säilyy poissaolosta huolimatta, ja että kaikki osapuolet toimivat aktiivisesti työntekijän työhön paluun varmistamiseksi. (Koho 2013, 15–16.)

Työterveyshuoltolain 5. luku 23 § määrittelee oikeudelliset seuraamukset velvoitteiden rikkomisesta tai laiminlyönnistä. Työnantaja tai tämän edustaja, joka tahallaan tai huolimattomuudesta jättää noudattamatta laissa säädettyä toimintaa yhteistoiminnasta työterveystoiminnassa, tai työterveyspalveluiden järjestämisestä, tai ei noudata työsuojeluviranomaisen järjestämisvelvollisuuden sisällöstä antamaa päätöstä, on tuomittava työterveyshuollon yhteistoimintavelvoitteiden tai työterveyspalveluiden laiminlyömisestä sakkoon. Rangaistus työturvallisuusmääräysten rikkomisesta sekä työturvallisuusmääräysten vastaisen puutteellisuuden tai epäkohdan aiheuttamisesta ja työturvallisuusmääräysten vastaisen tilan jatkumisen mahdollistamisesta säädetään rikoslain (39/1889) 47 luvun 1 §: ssä.

8 VARHAINEN TUKI

Työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen avulla huolehditaan työntekijöiden työkyvyn edistämistä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä työuran kaikissa vaiheissa. Tavoitteena on, että jokainen selviytyy työstään mahdollisimman hyvin omilla voimavaroillaan ja tarpeen mukaan työkykyä tukevien toimien avulla. Työterveystoiminnan kolme keskeistä periaatetta ovat:

- Osallistumisen periaate.
Yhteistyö työnantajan, henkilöstön, työterveyshuollon ja työsuojelun välillä. Työssä jaksamisen selvittäminen, työn uudelleen muotoilu. Työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen.
- Varautumisen periaate.
Henkilöstöriskien hallinta. Ennalta ehkäisevä toiminta. Varhaisen välittämisen toimintakäytäntö. Sairauspoissaolojen hallinta.
- Selvillä olemisen periaate.
Henkilöstön tila (ikä rakenne, työtyytyväisyys, osaaminen, terveys, työkyky). Työkykyyn ja terveyteen liittyvät riskit. Työn kuormittavuus. Työkyvyttömyyskustannukset.
(Koho 2013, 83–85.)

Sairauspoissaoloja seuraamalla yritys saa tärkeää tietoa sairauksien työperäisyydestä, työn koetusta kuormittavuudesta ja työkykyä uhkaavista tilanteista. Työkyvyttömyyden hallinnan lähtökohta on, että organisaatio tunnistaa pitkäaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen liittyvät riskitekijät. Ne voivat liittyä esimerkiksi työn fyysiseen tai psyykkiseen kuormittavuuteen, toimialaan tai jopa sosioekonomisiin tekijöihin. Kun riskit on tunnistettu, on ryhdyttävä toimiin niiden pienentämiseksi esimerkiksi ergonomialla, työjärjestelyillä tai koulutuksella. (Elinkenoelämän keskusliitto EK 2011, viitattu 5.9.2018.)

Varhaiseen tukeen kuuluu päivittäisen työnteon järjestäminen sujuvasti ja liiallisen fyysisen tai psyykkisen kuormituksen ennaltaehkäisy. Työnteon ergonomiasta on huolehdittava, fyysisesti raskaan työn tekijälle on huolehdittava tarvittavat apuvälineet ja riittävä tauotus työstä. Toistotyön te-

kijälle työn vaihtelun järjestäminen on tärkeää terveyshaittojen ehkäisemiseksi. Istuma -ja näyttö-päätetyöskentelijän työtä on hyvä pyrkiä rikastamaan liikkumista sisältävillä työtehtävillä. Jokaisen työntekijän työtehtävät pitäisi soveltaa työntekijän taitotasoon nähden sopiviksi, jotta henkinen kuormitus ei käy ylivoimaiseksi. Mikäli henkilön tehtäväkuva muuttuu vaativammaksi, pitää huolehtia riittävän koulutuksen järjestämisestä taitotason ylläpitämiseksi. Töiden organisointi ja tasapuolinen jakaminen työyhteisössä auttavat kiireen hallintaan ja lisäävät hallinnan tunnetta työstä.

Etenkin useiden lyhyiden sairauspoissaolojen takana voi piillä muitakin, kun sairauteen liittyviä syitä. Mikäli työntekijä kokee ahdistumista, turhautumista, ei koe sitoutuneensa työnantajaan, esimieheen tai työyhteisöön tai kokee mahdollisesti jopa suoranaista kiusaamista työnantajan tai työyhteisön puolelta, voi sairausloman hakeminen ilman varsinaista sairautta tuntua houkuttelevalta vaihtoehdolta. Työntekijä voi kokea riittämättömyyttä vajavaisen osaamistasonsa takia, tai työntekijällä voi olla taustalla myös jokin henkilökohtainen kriisi, jonka vuoksi hän voi kokea motivaation puutetta työtä kohtaan tai jopa elämänhallinnan puuttumista. Seurauksena elämänhallinnan puuttumisen tunteesta voi olla esimerkiksi masennus -ja uupumistiloja tai liiallista alkoholinkäyttöä. Ihminen on kokonaisuus, jonka kaikki fysiologiset ja psyykkiset tekijät yhdessä muodostavat työkyvyn, mikäli jokin näistä palasista aiheuttaa epätasapainoa kokonaisuuteen, voi ihmisen työkyky olla vaarassa. Vaikka stressi on tiettyyn rajaan asti normaalia ja positiivista, lyhytaikainen stressi virittää elimistön ja parantaa suorituskykyä, liika ponnistelu voi johtaa uupumukseen ja masennukseen. Kukaan ei kestä jatkuvaa stressitilaa, koska elimistö ei ehdi levätä, tällöin elimistö alkaa oireilla.

Mielenterveysongelmat ovat nousseet työkyvyttömyyden yleisimmäksi syyksi. Työuupumuksen oireita ovat: väsymys ja unihäiriöt, muistin ja keskittymiskyvyn heikkeneminen, uuden oppiminen vaikeutuu, työn aloittaminen ja työhön ryhtyminen käy vaikeaksi, työn merkitys kyseenalaistuu ja persoonallisuus muuttuu, ihminen eristäytyy. (Manka 2008, 173–175.) Yleinen harhaluulo on, että sairauden vuoksi töistä poissaolevaan henkilöön ei saisi pitää yhteyttä. Yhteydenpidon puuttuminen on jopa haitallista, sillä ilman sitä tilanteen kehittymistä ei pysty seuraamaan ja poissaolijalle saattaa muodostua kuva, ettei työpaikalla kanneta hänestä huolta. (Elinkenoelämän keskusliitto EK 2011, viitattu 5.9.2018.)

Varhainen tuki pitäisi olla olennainen osa esimiestyötä, ei vain irrallinen järjestelmä, jota johdetaan erillään päivittäisjohtamisesta. Mikäli esimiehet eivät tunnista toimintamalleja varhaiseen tukeen liittyen, ei varhainen tuki tule osaksi jokapäiväistä arkea. Varhaisen tuen toimintakäytäntö edellyttää keskustelevan työkuulttuurin vahvistumista työpaikoilla, ja etenkin esimiesten ja hänen alaiensa

välillä. Keskustelujen perustana on oltava luottamus, ja tavoitteellinen yhteisen ratkaisun löytämiseksi tähtäävä keskustelu työntekijän parhaaksi. (Koho 2013, 91.) Varhainen tuki perustuu hälytysmerkkien havaitsemiseen ajoissa. Hyvän esimiestyön avulla, kommunikoivassa työyhteisössä, hälytysmerkit tunnustetaan ja niihin kyetään puuttumaan ajoissa. Mitä aiemmin päästään perille ongelman juurisyistä, sitä enemmän on käytössä välineitä ongelman ratkaisemiseksi. Esimiehen tehtävä on ohjata työntekijä ammattiavun piiriin, mikäli tilanne sitä vaatii. Esimiehellä on vastuu huolehtia työntekijöiden työkyvystä, ja tunnistaa sitä uhkaavat haitat, sekä reagoida niihin mahdollisimman varhain. Tarkoituksena on myös vähentää työyhteisön häiriökuormitusta ja parantaa edellytyksiä tuottavan työn tekemiselle. Mahdollisimman varhainen puuttuminen on keino vähentää sairauspoissaoloja ja niistä johtuvia kustannuksia, sekä pidentää ja parantaa työntekijän työuraa ja elämänlaatua. (Koho 2013, 91–92.)

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä työn luonne on käynyt yhä useammin henkisesti rasittavaksi. Näin myös henkisen työsuojelun rooli korostuu entisestään. Henkisen työsuojelu on sekä ennaltaehkäisevää että korjaavaa käytännön toimintaa, jolla pyritään saattamaan työn kuormitus tasapainoon ihmisen suoritusedellytyksien kanssa. Kiireen hallinta, työn sisältöjen monipuolistaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja hyvän työilmapiirin vahvistaminen ovat keskeisiä henkisen työsuojelun osa-alueita. Toimenkuvien selkeyttämisen ja töiden organisoinnin lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen mikä on se kohtuullinen työ määrä, josta henkilökunnan on mahdollista suoriutua. Yllättävien tilanteiden, kuten työntekijän sairastumisen tai muun poikkeustilanteen varalle on hyvä miettiä toimintaperiaatteet etukäteen. Työn monipuolisuudella, tauotuksella ja jaksotuksella vaativampiin ja helpompiin työtehtäviin on tärkeä merkitys hyvinvointiin ja jaksamiseen. Tämä kaikki on osa jokapäiväistä ennakointia työntekijöiden pidempiaikaisen jaksamisen hyväksi työpaikoilla.

On oleellista, että kaikkeen huonoon kohteluun, kiusaamiseen tai häirintään on puututtava välittömästi. Minkäänlaista epäasiallista käyttäytymistä, uhkailua, vähättelyä tai sukupuolista häirintää ei tule sietää työpaikalla, vaan asia on otettava puheeksi heti kun epäasiallista toimintaa työpaikalla on havaittu, riippumatta siitä onko havaintaja itse kohteena vai sivusta seuraajana. (Rauramo 2004, 90–92.) Myös näissä tapauksissa on olennaisen tärkeää, että esimies on tarpeeksi lähellä työyhteisöään havaitakseen hälytysmerkit epäasiallisesta kohtelusta, ja työntekijät kokevat voivansa lähestyä esimiestä myös kiusallisten ja vakavien asioiden äärellä. Hyvään työkuultuuriin kuuluu, että ratkaisuja ongelmiin haetaan siinä vaiheessa, kun ongelmat ovat vielä pieniä. Ongelmia ei pitäisi päästä pitkittymään. (Rauramo 2008, 79.)

Työpaikalle on tarpeen luoda varhaisen puheeksi ottamisen tapa, ja esimiehet tulee kouluttaa tähän tehtävään. Puheeksiottovalmius koskee kaikkia työhön liittyviä poikkeamia, kuten jaksamisongelmia, epäasiallista käyttäytymistä, lisääntyneitä poissaoloja, laiminlyöntejä tai myöhästymisiä. Valmiiksi mietitty malli helpottaa toimimista, sillä tilanteet ovat usein työntekijälle ainutkertaisia ja esimiehellekin harvoin vastaan tulevia. Välittäminen ja huoli ovat puuttumisen motiivit, ja ne kannattaa myös sanoa ääneen. Mahdollisten seuraamusten tulee olla yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaiset ja kaikille samat ja tasaveroiset. (Rauramo 2008, 79.)

Työelämä ja päihteet eivät kuulu yhteen. On kaikkien osapuolten, niin yhteiskunnan, työyhteisön, työnantajan kuin käyttäjänkin etu, että päihteiden liiallinen käyttö pystytään havaitsemaan ajoissa, ja tarpeen mukaan ohjaamaan henkilö asianmukaiseen hoitoon. Työpaikan päihdeohjelman toiminnassa painopisteen tulee olla koko henkilöstölle suunnatussa ennakoidussa toiminnassa ja varhaisessa puuttumisessa. Tähtäimessä on yksilön työkyvyn ylläpitäminen ja koko työyhteisön asenteisiin vaikuttaminen. Koko työyhteisöön suuntautuva juomatapojen ja alkoholinkäytön riskien kartoitus voi antaa sysäyksen keskustelu- ja puuttumiskulttuurin muutokseen. Päihdeohjelman tavoitteena on alkoholin hillitty käyttö työpaikan sosiaalisissa tilaisuuksissa sekä käytön vähentämiseen kannustava ilmapiiri. Tarkoitus on luoda malli, jonka avulla ongelmat otetaan puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ongelmatilanteet hoidetaan yhteistoiminnassa työnantajan, henkilöstön edustajan, työterveyshuollon ja henkilön itsensä kanssa. (Rauramo 2008, 70–72.)

9 TIEDONHANKINTATAVAT JA TULOKSET

Koska aihepiirinä varhainen tuki osana työhyvinvointia ja työkyvyn ylläpitämistä, ei ole vain yhdestä suunnasta tarkasteltava tai johdettava aihe, on tärkeää muodostaa kokonaiskuva aiheesta, sekä esimiesten, että työntekijöiden näkökulmasta, jotta kehitystyössä voidaan saavuttaa kokonaisuutta hyödyttävä lopputulos. Ennen työn aloittamista lähtökohtana kehitystyölle oli pelkästään HR -osaston tuntuma Voimme hyvin -mallin ongelmakohdista. Jotta saisimme todellisen kuvan tilanteesta, oli tarpeen hankkia lisää tietoa. Tiedonhankintatavoiksi valikoitui esimiesten haastattelu ja työntekijöille tehty kysely.

Esimiesten haastattelun tavoitteena on saada selville esimiesten kokemukset Voimme hyvin -keskusteluista, nouseeko heidän kokemuksistaan esille uusia aihepiirejä, joita ei alkukartoituksen perusteella osattu ottaa huomioon, vai vahvistavatko esimiesten kokemukset kartoitettua lähtökohtatilannetta. Haastattelun tavoitteena on myös selvittää mitä esimiehet haluaisivat työntekijän tietävän ennen keskusteluun saapumista. Haastattelussa käytettiin apuna kyselylomaketta (liite 1).

Työntekijöiden näkökulma Voimme hyvin -keskusteluiden onnistumisesta pyrittiin saamaan esille kyselylomakkeella. Työntekijöille jotka ovat käyneet Voimme hyvin -mallin mukaisessa keskustelussa esimiehensä kanssa lähetetään kyselylomake (liite 2). Kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa miten työntekijät ovat kokeneet keskustelun sairauspoissaoloista ja miten sitä voisi heidän mielestään kehittää.

9.1 Esimiesten haastattelu

Taustatietojen saamiseksi pidetään teemahaastattelu neljälle lähiesimiehelle, jotka ovat pitäneet yhden tai useita Voimme hyvin -mallin mukaisia seurantakeskusteluja työntekijöilleen. Haastattelu pidetään 13.9.2018 Oulussa, myyntipäälliköiden kvartaalipalaverin yhteydessä. Haastatteluun on varattu aikaa 40 minuuttia. Haastattelun teemat ovat: Voimme hyvin keskustelun tavoite, keskustelun hyödyllisyys, työntekijän informointi esimiehen puolelta, mitä työntekijän haluttaisiin tietävän ennen keskustelua, ja minkälaisia apuvälineitä keskusteluun tarvittaisiin. Haastateltavat toimivat neljässä eri konttorissa lähiesimiehinä Pohjois-Suomen alueella. Yksi haastateltavista toimii myös

lähiesimiehenä kolmelle muulle haastateltavalle esimiehelle, muiden alaistensa lisäksi. Haastattelun alussa esimiehille kerrotaan lyhyesti, minkälaisesta kehitystyöstä on kyse. Tämän jälkeen heille annetaan täytettäväksi kyselylomake, jossa arvioidaan heidän kokemuksensa varhaisen tuen -mallin mukaisesta keskustelusta. Kyselyn jälkeen haastattelijan johdolla keskustellaan valituista teemoista, tarkoituksena herättää esimiehet ajattelemaan, kuinka keskustelua voitaisiin kehittää rakentavampaan suuntaan. Haastattelun lopussa haastateltavat kirjaavat ylös tärkeiksi kokemansa kehityskohteet Voimme hyvin -mallin keskusteluiden kehittämiseksi.

9.2 Esimiesten haastattelun tulokset

Kyselylomakkeen vastausten perusteella neljästä esimiehestä, kahdelle on täysin selvää mikä Voimme hyvin -keskustelun tavoite on, kaksi vastaajaa kokee, että heillä on jonkinlainen käsitys asiasta. Esimiehet kertovat mieltävänsä keskustelun tavoitteeksi ”seurata pitkän sairasloman jälkeen työntekijän nykyistä tilannetta”, ”selvitetään, että kaikki on kunnossa ja pystyy suoriutumaan tehtävistä tai pitääkö jotain muuttaa”, ”työntekijän terveeksi saaminen niin, että hän voi työskennellä 100%”. Keskustelussa tuli esille, että esimies saa tiedon Voimme hyvin -keskustelun periaatteista, vasta kun ”on tilanne päällä”, eli joku työntekijöistä jää pidemmälle sairauslomalle. Esimiehet toivoivat, että asia otettaisiin paremmin esille perehdytyksessä ja esimiespäivien ohjelmassa. Esimiehet kokivat myös, että he voisivat puhua henkilöstölle aiheesta yleisesti ja selventää yrityksen periaatteita työntekijöille, jos heillä itsellään olisi parempi käsitys asiasta, näin ollen keskustelu ei tulisi yllätyksenä myöskään työntekijälle silloin kun keskusteluun tulee aihetta.

Neljästä esimiehestä kolme vastasi informoivansa työntekijää keskustelun tavoitteesta ennen keskustelua. Eräs esimies kertoi kertovansa työntekijälle ennen keskustelua, että ”talon linjaus on käydä läpi pidemmän sairauspoissaolon syy ja huolehtia työntekijän työkyvystä sairasloman jälkeen”. Kysymykseen ”mitä haluaisit työntekijän tietävän ennen keskustelua?” vastattiin, että työntekijä tietäisi keskustelun tavoitteet, miksi keskustellaan ja, että keskustelu käydään työntekijän parhaaksi ja työnantaja haluaa työntekijän tervehtyvän ja pystyvän jatkamaan työskentelyä.

Keskustelun hyödyllisyys tämän hetkisellä mallilla asteikosta yhdestä viiteen, kaksi esimiestä antoi arvosanaksi kolme, yksi esimies antoi arvioksi neljä ja yksi arvioi hyödyn olevan tasolla kaksi. Eni-

ten turhautumista aiheuttaa kertaluontoisista syistä, kuten ”pienestä luomileikkauksesta” aiheutuneen pidemmän sairausloman vuoksi käytävät keskustelut. ”Normaali” sairauslomasta turhauttaa käydä keskustelua”. Koetaan että lomakkeiden täyttämiseen käytettävä aika, kun sairauspoissaolon syy on selvä ja kertaluontoinen, aiheuttaa paljon turhaa työtä, eikä lomakkeiden täyttämisen jälkeen jää aikaa keskustella työntekijän kanssa vapaasti. Eräs esimies kertoikin, että ”joskus tuntuu, ettei muutenkaan riitä aikaa keskustella työntekijöiden kanssa tarpeeksi.” Eniten kehitystä toivottiin lomakkeisiin, toivottiin selkeää konseptia kertaluonteisiin ja jatkuviin poissaoloihin, niin että esimiehen täyttäessä sähköistä lomaketta ohjelma etenee valittujen kriteerien mukaan, eikä turhia kohtia olisi täytettävänä, vaan lomake mukautuisi kulloiseenkin tapaukseen. Toisaalta toivottiin myös, että lomaketta täyttäessä valittujen kohtien mukaan tulisi ohjeistusta jatkotoimenpiteistä, ”esim. käynti työterveyshuollossa /fysioterapeutilla /alkoholineuvonnassa jne.”

Haastatelluilla esimiehillä ei ollut juurikaan kokemusta useiden lyhyiden sairauspoissaolojen aiheuttamista keskusteluista. He kokivat, että mikäli he joutuisivat tilanteeseen, jossa työntekijällä on työuupumukseen tai muihin psyykkisiin sairauksiin viittaavia ongelmia, ei heillä olisi tarvittavia tietoja ja taitoja ongelman puheeksi ottamiseen tai ratkaisemiseen. ”saako työntekijälle soittaa, jos hän on sairauslomalla työuupumuksen vuoksi?” ”jos työterveyshuolto ei osaa ratkaista ongelmaa, on aika avuton.” Yleisesti toivottiin, että työhön liittyvistä ongelmista ja niiden ennaltaehkäisystä keskusteltaisiin enemmän, ja keskustelu olisi avointa koko työyhteisössä. Yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa haluttiin myös lisää informaatiota.

9.3 Kyselylomake työntekijöille

Kyselylomakkeen ensimmäinen versio tehtiin yhteistyössä yhden esimiehen kanssa, jossa kartoitettiin kyselylomakkeen aihepiirit. Opinnäytetyön aloituskeskustelun jälkeen, keskusteltuani ohjaavan opettajan kanssa, muokkasinkin kyselylomaketta enemmän avoimia kysymyksiä sisältäväksi, näin voidaan saada enemmän informaatiota ja vastauksia voidaan analysoida laadullisen aineiston analysointitapojen avulla. Tämän version kyselystä lähetin kommentoitavaksi toimeksiantajan HR-asiantuntijalle, hän toivoi, että loppuun lisätään vielä mahdollisuus antaa avoin kommentti. Kyselylomaketta kommentoitiin vielä ohjausseminaari vaiheessa, ohjaavan opettajan ja vertaisarvioijan toimesta. Ohjausseminaarissa saadun kommentoinnin perusteella osaa kysymysten asettelusta muokattiin enemmän tarkoitusta vastaavaksi.

Lopullinen kyselylomake on tehty Webropol -työkalulla ja kysely lähetetään työntekijöille toimeksi-antaja yrityksen HR -osastolta työntekijöiden yksityisyyden suojan varmistamiseksi. Keskustelussa käyneiden työntekijöiden nimiä tai yhteystietoja ei luovuteta tutkimuksen tekijälle ja kyselyyn vastataan anonymisti. Kysely lähetettiin 3.10.2018 työntekijöille, jotka ovat olleet Voimme hyvin -mallin mukaisessa keskustelussa viimeisen kahdentoista (12) kuukauden aikana. Kysely lähetettiin 45:lle vastaanottajalle, ja kyselyyn on pyydetty vastausta 24.10. 2018 mennessä. Vastaajien määrä tarkistettiin 12.10.2018, vastaajia oli sillä hetkellä 23. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 17.10.2018. Kyselyyn vastasi lopulta 35 työntekijää, vastausprosentti oli 77 prosenttia.

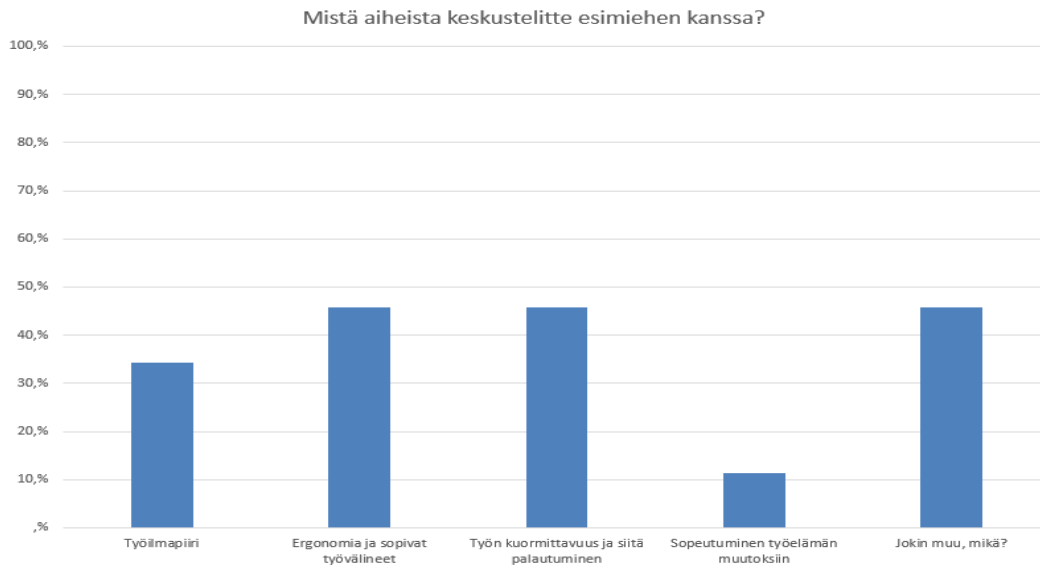
9.4 Työntekijäkyselyn tulokset

Ensimmäisenä kysyttiin, onko työntekijä saanut ennen keskustelua minkäänlaista pohjatietoa keskustelun tarkoituksesta? Kyselyyn vastanneista 77 prosenttia on saanut esimieheltä pohjatietoa keskustelun tarkoituksesta ja 23 prosenttia on saapunut keskusteluun vailla minkäänlaista ennakoinformointia keskustelun tarkoituksesta. Vastauksena avoimeen kysymykseen, mitä olisit halunnut tietää ennen keskusteluun saapumista, pääsääntöisesti haluttiin tietää miksi keskustelu käydään ja mitä sillä tavoitellaan. Avoimissa vastauksissa kysyttiin esimerkiksi ”miksi tapaturmasta johtuvasta sairauslomasta pitää keskustella?” ja ”käydäänkö keskustelua ihan tosissaan vai ihan vaan viran puolesta?”

Kyselylomakkeen kohdassa kolme kysyttiin, millaisena koit sairauspoissaolosta keskustelemisen esimiehen kanssa? Vastaukset annettiin asteikolla erittäin kiusallista – todella rakentavaa. Vastanneista 40 prosenttia piti keskustelua jonkin verran rakentavana ja 31 prosenttia rakentavana.

Kohdassa neljä kysyttiin, mitkä asiat tekivät keskustelusta kiusallisen tai rakentavan? Avoimissa vastauksissa mielipiteet jakaantuivat, osa koki keskustelun täysin turhaksi ja, että keskustelu käydään vain ”viran puolesta”, koettiin, että ollaan ”syytetyn penkillä” sairausloman vuoksi. ”No minusta tämä keskustelu saisi olla enemmän tapaus kohtainen, ja kysymykset vapaampia, sillä on ihan eri asia olla pitkällä sairauslomalla, vaikka tapaturman takia kuin burnoutin”, ”tuli sellainen olo kuin olisi joku ”rikollinen” syytetyn penkillä”. Osa taas on kokenut esimiehen empatian ja välittämisen välittävän keskustelusta ”tuli tunne, että pomo välittää”, ”esimiehen empatia merkitsi tosi paljon”.

Kyselylomakkeen kohdassa viisi, pyydettiin kertomaan mistä aiheista esimiehen kanssa on keskusteltu (Kuvio 4). Aihepiirit kyselyyn oli valittu ennalta, sen mukaan mitkä koetaan työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi aiheiksi. Alle puolet vastaajista on käynyt keskustelua aiheista, jotka ennalta oli kartoitettu tärkeiksi keskusteluna aiheiksi. Avointen vastausten perusteella pääsääntöisesti on keskusteltu vain sen hetkisestä sairaudesta, tai on ”vain täytetty lomake” tai ”keskusteltu niitä näitä, kun on käsketty keskustelemaan”.



KUVIO 4. Kyselylomakkeen kohdan viisi tulokset. Lähde Webropol.

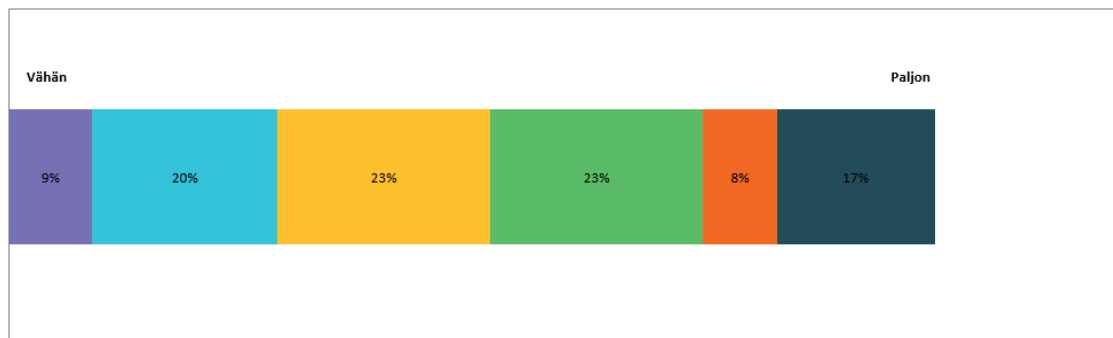
Lomakkeen kohdassa kuusi kysyttiin, olisitko mielummin keskustellut esimiehesi esimiehen kanssa? Vain yksi vastaaja kolmestakymmenestäviidestä, olisi halunnut keskustella esimiehensä esimiehen kanssa. Kohdassa seitsemän annettiin mahdollisuus kertoa syy miksi olisi halunnut keskustella esimiehensä esimiehen kanssa. Vastaaja oli kokenut, ettei hänen oma esimiehensä välitä työntekijöistä.

Kohdassa kahdeksan kysyttiin, koetko, että työsuojeluvaltuutettuun on helppo olla yhteydessä? vastaajista 11 prosenttia kokee, että työsuojeluvaltuutettuun ei ole helppo olla yhteydessä. Avointen vastausten perusteella kyse on siitä, että työsuojeluorganisaatio ei ole näkyvästi esillä yrityksessä. Vastaajista 26 prosenttia taas on sitä mieltä, että yhteydenpito on helppoa, ja 65 prosentilla, ei ole ollut tarvetta olla yhteydessä työsuojeluvaltuutettuun.

Kohdassa yhdeksän kysyttiin, onko työterveyshuolto pystynyt auttamaan sinua? Kyselyyn vastanneista 80 prosenttia kokee, että työterveyshuolto on pystynyt auttamaan heitä. ”Asiani otetaan vakavasti ja annetaan neuvoa, jos tarvitsen, ja ollaan kiinnostuneita minusta ja työstäni ja hyvinvoinnistani yleensäkin.” Negatiiviseksi oli lähinnä koettu työterveyshuollon saatavuus. ”Silloin kun ovat paikalla ja tavoitettavissa pystyvät kyllä auttamaan. Silloin kun ovat tavoittamattomissa asiointi on erittäin hankalaa ja vaivalloista koska lähetteen saa vain tiettyyn toimipisteeseen, eikä sinne lähistölle missä asuu.”

Kohdassa kymmenen, kysyttiin työntekijöiden mielipidettä, asteikolla nolasta viiteen, siitä kuinka paljon työnantajan koetaan välittävän työntekijöiden hyvinvoinnista. Alla olevasta kuviosta (kuvio 5) näkee vastausten jakaantumisen, nollassa vähän ja numeron viisi ollessa paljon. Vastauskeskiarvon ollessa 2,46, voidaan päätellä, että työnantajan välittäminen työntekijöiden hyvinvoinnista näkyy kohtuullisesti työntekijöiden arjessa.

Kuinka paljon koet työnantajan välittävän hyvinvoinniasi?



KUVIO 5. Kyselylomakkeen kohdan kymmenen tulokset. Lähde Webropol.

Kyselylomakkeen viimeisessä kohdassa annettiin mahdollisuus kommentoida vapaasti, kuinka Voimme hyvin -keskustelua voitaisiin kehittää. Yleisesti toivottiin, että keskustelu olisi enemmän kohdennettavissa tapaus kohtaiseksi, jolloin kertaluonteisista sairauspoissaoloista tai ”pitkittyneestä flunssasta” ei tarvitsisi käydä keskustelua. ”Voi olla hyvä katsella mitkä ovat poissaolojen syyt. Välttämättä ei aina olisi tarvetta keskusteluun.” ”Lomakkeita tulisi olla erilaisia, yksi pohja ei sovi kaikkiin poissaolon syihin.”

10 TULOSTEN ANALYSOINTI

Eskolan ja Suorannan (2001, 180) mukaan ensimmäinen lähestyminen laadulliseen aineistoon kulkee useimmiten tematisoinnin kautta, aineistosta tulisi löytää ja erotella tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Tiedonhankinnan tavoitteena oli päästä käsiksi Voimme hyvin -keskustelun ongelmakohtiin. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tiedonhankinnan kautta esille nousseita keskeisiä tutkimusongelmia, sekä pohditaan niiden juurisyitä ja mahdollisia ratkaisuja ongelmiin.

10.1 Esimiesten haastattelun analysointi

Haastattelun tavoite oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin, mitä esimiehet halusivat työntekijän tietävän ennen keskustelua ja kuinka esimiehet kokevat keskustelutilanteen, sekä selvittää nouseeko haastattelusta esille uusia aihepiirejä, jotka täytyy ottaa huomioon Voimme hyvin -mallin kehitystyössä. Tutkimuskysymykseen mitä esimiehet halusivat työntekijän tietävän ennen keskustelua, nousivat esiin teemat: keskustelun tavoite ja merkitys. Esimiehet halusivat työntekijän tietävän miksi keskustelu käydään ja mitä sillä tavoitellaan, sekä että työntekijälle olisi selvää, että keskustelu käydään nimenomaan työntekijän parhaaksi ja keskustelusta välittyisi työnantajan välittäminen työntekijöiden hyvinvoinnista. Nämä teemat ovat keskeisiä kehitystyön lopputuotoksen, info -paketin kannalta, ja ne tulee tuoda selvästi esille lopputuotoksessa.

Kysymykseen kuinka esimiehet kokevat Voimme hyvin -keskustelut, esille nousi vahvasti kaksi teemaa: turhautuminen ja tiedon puute. Turhautuminen nousi vahvasti esiin nykyisten lomakkeiden toimimattomuuden vuoksi, koettiin, että niiden täyttäminen vie arvokasta aikaa avoimelta keskustelulta työntekijän kanssa, eivätkä ne nykyisessä muodossaan vastaa tarkoitustaan. Tiedon puute Voimme hyvin -mallin toteutus periaatteista, sekä yleisesti työkyvyn uhkatekijöistä, niiden huomauttamisesta ja niihin puuttumiseen liittyvistä keinoista, nousi keskustelun aiheeksi haastattelun keskustelu osuudessa. Näihin liittyvät toimenpiteet esimiestyön kehittämiseksi, kirjataan tämän opinnäytetyön jatkotoimenpiteet osioon, koska tämän opinnäytetyön rajauksena toimii info -paketin luominen työntekijöille. Uusia teemoja, joita ei olisi osattu odottaa pohjatietojen perusteella ei noussut esiin.

10.2 Työntekijäkyselyn tulosten analysointi

Toinen menetelmäni kartoittaa tilanteen kokonaiskuvaa oli kyselylomakkeen lähettäminen työntekijöille, jotka olivat käyneet Voimme hyvin -keskustelussa lähiesimiehensä kanssa viimeisen kahden kuukauden aikana. Työntekijäkyselyn tavoitteena oli saada vastaukset kysymyksiin, miten työntekijät ovat kokeneet Voimme hyvin -keskustelut ja kuinka niitä heidän mielestään voisi kehittää? Työntekijöille suunnatussa kyselyssä käsiteltiin myös laajemmin keskustelun sisältöä koskevia asioita.

Kyselylomakkeen alussa kartoitettiin, kuinka moni työntekijöistä oli saanut esimieheltään ennakoinformointia keskustelun tarkoituksesta, mitä he olisivat halunneet tietää, ja millaisena he kokivat keskustelun. Vastaajista suurin osa oli saanut jonkinlaista ennakkotietoa keskustelun tarkoituksesta, mutta useille jäi kuitenkin epäselväksi keskustelun tavoite ja tarkoitus. Vastaajat olisivat halunneet tietää miksi keskustelua käydään ja mitä sillä tavoitellaan.

Kyselyn perusteella työntekijöiden asenteista huokui turhautuneisuus ja tietämättömyys keskustelun tavoitteista. Saadessani ensin tulokset esimiesten haastattelusta, en voi olla kyseenalaistamatta onko työntekijöiden kokema turhautuneisuus keskustelusta heijastusta esimiesten turhautumisesta keskustelu -konseptin toimimattomuuteen. Suurin osa vastaajista piti keskustelua kuitenkin rakentavana, tai jonkin verran rakentavana, ja osa on kokenut myös esimiehen empatian välittymistä. Osa kuitenkin koki joutuneensa syytetyksi penkille sairausloman vuoksi ja koki työnantajan vain haluavan jollain tapaa kytätä heidän sairauslomiensa syytä. Nämä jakaantuvat mielipiteet voivat toki johtua persoonakohtaisista ominaisuuksista, mutta myös eri esimiesten toimintavaoista hoitaa keskustelu ja keskusteluun liittyvä informointi. Esimiesten yhdenmukaisiin toimintatapoihin ja koulutukseen onkin syytä kiinnittää huomiota. Sairauspoissaoloista keskusteleminen voi joistain henkilöistä tuntua vaikealta tai jopa kiusalliselta, siksi esimiesten herkkyys vaistota tilanteen tunnelma ja kyky luoda avoin keskusteluyhteys ovat ensiarvoisen tärkeitä. Esimiesten koulutustarvetta ei siis pidä aliarvioida.

Kyselylomakkeeseen oli myös ennalta valittu aiheita joista keskusteleminen olisi tärkeää työhyvinvoinnin ja varhaisen puuttumisen kannalta. Aiheet olivat: työilmapiiri, ergonomia ja sopivat työvälineet, työn kuormittavuus ja siitä palautuminen, sekä sopeutuminen työelämän muutoksiin. Alle puolet vastaajista oli keskustellut näistä aiheista esimiehensä kanssa Voimme hyvin -keskustelussa. Avoimessa kentässä annetuista vastauksista voi päätellä, että keskustelu-aika on käytetty

vain lomakkeiden täyttämiseen ja juuri sen hetkisestä sairauspoissaolosta keskustelemiseen. Tämä tulos korreloi vahvasti esimiesten haastattelun tulokseen siitä, että esimiehet kokevat, ettei aikaa vapaalle keskustelulle ole riittävästi. Nämä tulokset tukevat päätelmää lomake -käytänteiden uusimisen tärkeydestä.

Vastaukset kysymykseen, onko työsuojeluvaltuutettuun helppo olla yhteydessä, jakaantuivat. Suurimalla osalla ei ole ollut tarvetta olla yhteydessä työsuojeluvaltuutettuun, osa koki yhteydenpidon olevan helppoa ja vähemmistö koki yhteydenpidon olevan vaikeaa. Vastausten jakaantuminen voi johtua työntekijöiden hajaantumisesta maantieteellisesti ympäri Suomen, jolloin työsuojeluorganisaatio ei välttämättä ole yhtäläisesti näkyvä kaikkialla. Työntekijät jotka työskentelevät työsuojeluvaltuutetun kanssa samassa toimipisteessä voivat kokea valtuutetun helpommin lähestyttäväksi, kuin ihmiset jotka työskentelevät maantieteellisesti täysin toisessa paikassa, eivätkä välttämättä ole koskaan tavanneet valtuutettua henkilökohtaisesti. Työsuojeluorganisaation näkyvyyteen läpi koko yrityksen organisaation, voisi olla aiheellista kiinnittää huomiota.

Työterveyshuollon auttamiskyky oli pääsääntöisesti (80 %) arvioitu hyväksi. Työnantajan välittämisen työntekijöiden hyvinvoinnista asteikolla 0–5, keskiarvo asettui arvolle 2,46, eli työnantajan välittäminen näkyy työntekijöiden arjessa kohtuullisesti. Vapaisiin kommentteihin työntekijäkyselyn lopussa oli toivottu enimmäkseen keskustelun kohdentamista ja keskustelun mukautumista erilaisiin tilanteisiin sopivaksi.

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa, minkälaista informaatiota työntekijälle olisi tarpeellista antaa ennen keskustelua, ja kyselyn perusteella nousi selvästi esille tarve kertoa keskustelun tarkoitus, ennen Voimme hyvin -keskusteluun saapumista. Informaatioissa on tarpeen korostaa työnantajan välittämistä työntekijän hyvinvoinnista kuulustelun sijaan.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistehtäväksi toimeksiantaja valikoi varhaisen tuen -mallin kehittämishankkeen, joka toimeksiantajayrityksessä kulkee nimellä Voimme hyvin -malli. Lähtökohtana kehittämistyölle oli henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tuntuma siitä, että nykyinen malli ei ole toimiva, eikä vastaa tarkoitustaan. Ongelmaksi koettiin, että nykyisen mallin mukaisista keskusteluista ei välity keskustelujen oikea motiivi, työnantajan välittäminen työntekijän hyvinvoinnista ja työnantajan halu varmistaa työntöön jatkuminen turvallisesti, työntekijän henkistä tai fyysisistä terveyttä vaarantamatta sairausloman jälkeen.

Lähdin kartoittamaan tilannetta haastatteleamalla yrityksessä työskenteleviä lähiesimiehiä, jotka ovat pitäneet työntekijöilleen Voimme hyvin -mallin mukaisia keskusteluja. Haastattelussa esille nousi vahvasti esimiesten oma turhautuminen nykyisen keskustelumallin toimimattomuuteen, täytettävät lomakkeet ovat kankeita, lomakkeet eivät muuntauudu erilaisiin tilanteisiin sopiviksi, sairauspoissaolojen syiden kuitenkin ollessa yhtä monimuotoiset kuin sairauslomalla olevat työntekijätkin. Jokainen tapaus on yksilöllinen, mutta täytettävä lomake joka kerta samanlainen. Lomakkeen täyttämiseen vaadittu aika on kohtuuttoman pitkä, eikä aikaa vapaalle keskustelulle työntekijän hyvinvoinnista hektisessä päivärytmisä jää riittävästi. Toinen menetelmäni kartoittaa tilannetta oli työntekijöille suunnattu kysely. Kyselystä nousi vahvasti esiin samat teemat kuin esimiesten haastattelustakin, turhautuminen keskustelujen toimimattomuudesta ja epäselvyys keskustelun tarkoituksesta. Tulosten analysoinnissa nostan esille mahdollisuuden, että työntekijöiden turhautuneisuus on heijastusta esimiesten turhautumisesta.

Olisi kuitenkin tärkeää, että esimies ei heijasta omaa turhautumistaan työntekijään. Luvussa 3.2, joka käsittelee työkykyä, esitetään Kohon (2013 87–93) ajatus: Esimiehen on hyvä haastaa itseään pohtimaan omia toimintatapojaan ja reagointiaan hänen joutuessa keskustelemaan työntekijän kanssa mahdollisista ongelmista työilmapiirissä tai muista työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Tunnistamalla omat mahdolliset negatiiviset tuntemukset, ja keskustelemalla niistä kollegoiden tai työterveyshuollon edustajan kanssa, voi löytää itsestään uudenlaisen vuorovaikutuksellisen, aitoon välittämiseen perustuvan työtavan. Esimiesten koulutus ja perehdyttäminen, on tärkeä osa kokonaisuutta, jotta keskustelusta voidaan saada tarkoitustaan vastaava.

Haastattelussa nousi esille myös esimiesten oma riittämätön tieto sekä Voimme hyvin -keskustelun periaatteista, että vaikeiden ongelmien kohtaamisesta ja niiden eteenpäin viemisestä varhaisen puuttumisen toimintamallin mukaisesti. Voimme hyvin -mallin periaatteet ja tavoitteet ovat osin epäselviä myös esimiehille itselleen, ja niistä keskustelemista perehdytyksessä ja esimiespäivien ohjelmassa on tarpeen lisätä. Esimiehet itse toivoivat, että työhyvinvoinnin osa-alueista ja riskien ennaltaehkäisystä puhuttaisiin avoimemmin koko työyhteisössä, ja esimiehille pidettäisiin koulutusta näihin liittyvien ongelmien ja riskitekijöiden aikaisesta havaitsemisesta ja niihin puuttumiseen tarvittavista keinoista ja työvälineistä. Etenkin psyykkisten ongelmien, kuten työuupumukseen liittyvistä toimintaperiaatteista ja yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa haluttiin lisää tietoa. Koko työyhteisön parhaaksi olisi, mikäli yrityksen periaatteet työhyvinvointiin suhtautumisesta olisivat enemmän esillä, ja sekä esimiehet, että työntekijät tietäisivät ennakkoon mistä varhaisessa puuttumisessa ja siihen liittyvissä toimintamalleissa on kyse, ja kuinka niitä käytännössä toteutetaan.

Kokonaisuudessaan näistä tuloksista voidaan päätellä, että tämän opinnäytetyön rajaukseksi asetettu info -paketin luominen työntekijöille, on erittäin tarpeellinen väline esimiestyön tukemiseksi. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, Kohon (2013,87) mukaan selkeät yhdenmukaiset menettelytavat helpottavat varhaista puuttumista ja vaikeiden tilanteiden käsittelyä esimiestyössä. Info -paketti yksinään ei kuitenkaan riitä keskustelu -mallin uudistamiseksi toimivaksi ja tarkoitukseenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Voimme hyvin -keskustelun lomakkeiden uusiminen tarkoitustaan vastaaviksi, sähköisiksi lomakkeiksi, jotka mukautuvat tilanteen mukaan toimiviksi, ja samalla ohjaavat esimiestä jatkotoimenpiteiden valitsemisessa, kuten fysioterapiaan tai alkoholineuvontaan ohjaamisessa, on ensiarvoisen tärkeää keskustelu -mallin saattamiseksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Voimme hyvin -mallin nostaminen agendalle esimiesten perehdytyksessä ja koulutuksessa selkeyttäisi toimintaperiaatteita ja toisi esimiehille arvokasta lisätietoa työhyvinvoinnin johtamisesta.

Varhainen tuki on olennainen osa työhyvinvoinnin luomista. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä, työyhteisöstä kantautuvien signaalien kuuntelemista ja niihin reagoimista. Rauramon (2008,79) mukaan hyvään työkuulttuuriin kuuluu, että ratkaisuja ongelmiin haetaan siinä vaiheessa, kun ongelmat ovat vielä pieniä. Ongelmia ei pitäisi päästä pitkittymään. Tietoisuuden lisääminen Voimme hyvin -mallin toimintaperiaatteista koko työyhteisössä johtaisi siihen, että

keskustelu ei tulisi asiaan johtavassa tilanteessa yllätyksenä työntekijälle, eikä esimiehelle, ja keskustelusta voitaisiin saada hyvinvointia tukeva avoin ja rakentava keskustelu työntekijän ja esimiehen välille.

Teoreettisessa viitekehyksessä on perusteltu näiden tulosten käytäntöön viemisen tärkeys muun muassa Sydänmaanlakan (2012, 15–236) sanoin: Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi ja siksi organisaatio tulisi rakentaa henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja hyvinvointi huomioiden. Viime kädessä osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu. Ainoastaan yksilö, joka tuntee itseään arvostettavan, kykenee tuottamaan huippusuorituksiin vaadittavan energian. Sen takia inhimillinen tekijä on tulevaisuuden menestystekijä huippuorganisaatiossa.

12 KEHITYSTYÖN LOPPUTUOTOS

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön rajauksena toimi Info -paketin luominen Voimme hyvin -keskusteluun saapuvalla työntekijälle. Molempien tutkimusmenetelmien, esimiesten haastattelun, sekä työntekijä kyselyn tuloksista, nousi esille yksi vallitseva teema, joka tulee olla lopputuotoksen keskeisenä aiheena: tieto siitä miksi keskustelu käydään ja mitä sillä tavoitellaan. Keskustelun tärkeimpänä tavoitteena on välittää työnantajan välittäminen työntekijän hyvinvoinnista, siksi nostin tämän teeman Info -paketin (liite 3) otsikkotasolle: Työhyvinvointisi on meille tärkeä asia!

Seuraavaksi infossa kerrotaan, mitä varhaisen tuen toiminnalla tavoitellaan: ennaltaehkäisemään työkykyä uhkaavia sairauksia ja puuttumaan niiden hälytysmerkkeihin ajoissa. Tämän jälkeen kerrotaan, että työnantaja haluaa pidemmän sairauspoissaolon jälkeen varmistaa, että töihin paluu ei aiheuta uhkaa työntekijän terveydelle tai hyvinvoinnille. Työntekijälle kerrotaan, että keskustelu on myös tilaisuus keskustella esimiehen kanssa, mikäli työnkuva tai työvälineet tarvitsevat muutosta tai sopeutusta sairausloman jälkeen. Työntekijää kannustetaan keskustelemaan esimiehen kanssa myös muista työhön liittyvistä hyvinvointitekijöistä. Info -tekstissä korostetaan vielä uudelleen, että esimiehelle ja koko työyhteisölle on tärkeää, että työntekijä voi suorittaa työnsä turvallisesti ja viihtyy työssään, ja että työhyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen asia, johon jokainen voi vaikuttaa.

Infon lopuksi annetaan mahdollisuus myös kääntyä työntekijän lähiesimiehen esimiehen, työterveyshuollon, HR -osaston tai työsuojeluvaltuutetun puoleen asiankäsittelyn niin vaatiessa. Info -paketin ei ole tarkoitus korvata Voimme hyvin -keskustelua, vaan antaa esitiedot keskustelun tarkoituksesta ja siihen valmistautumisesta, siksi infon on hyvä olla lyhyt ja ytimekäs, asian tulee erottua selvästi, eikä sen tule olla liian pitkä, jotta infon voi lukea ja sisäistää lyhyessä ajassa.

Esitin luonnostelman info tekstistäni sekä yhdelle esimiehelle, että HR -asiantuntijalle. HR -asiantuntija lähetti tuotoksen vielä eteenpäin yrityksen omalle työterveyshoitajalle, jolla uskoi olevan näkemystä lopputuotoksen arviointiin. Kaikkien osapuolten kommentit olivat positiivisia, työkalu koettiin tarpeelliseksi ja siihen oli saatu tuotua esille tarpeelliset asiat ytimekkäästi ja positiivisessa hengessä. Arvioijilla ei ollut lopputuotokseen mitään lisättävää.

Lopputuotosta arvioitiin vielä opinnäytetyön esitys-seminaarissa, paikalla olijojen (ohjaava opettaja, toimeksiantajan edustaja, vertaisarvioija ja neljä muuta opiskelijaa) mukaan lopputuotos koettiin todella hyvin kirjoitetuksi ja havainnolliseksi. Lopputuotos on ”raakaversio” ilman yrityksen omaa visuaalista ilmettä ja oikeita yhteystietoja, koska toimeksiantaja on anonyymi. Visuaalisen ilmeen lisäyksen jälkeen Info -paketti otetaan käyttöön sellaisenaan. Tätä voidaan pitää erinomaisena lopputuloksena toiminnalliselle opinnäytetyölle.

13 POHDINTA

Aloittaessani opinnäytetyötä työhyvinvointiin liittyen mielessäni pyörivät hyvin konkreettiset hyvinvointiin liittyvät asiat, toimivat työvälineet, viihtyisä työympäristö, työterveyshuollon riittävä tuki, työn kuormittavuuden tasapainotus ja työilmapiiri. Mitä enemmän luin ja perehdyin aiheeseen, huomasin kaikkien työhyvinvointiin liittyvien asioiden johtavan yhteen ja samaan päätepisteeseen; hyvään johtamiseen ja toimivaan esimiestyöhön. Hyvällä johtamisella voidaan saada ihminen kokemaan henkistä hyvinvointia, arvostusta ja luottamusta omaan osaamiseensa. Ihmisen henkinen hyvinvointi on kaikenlaisen hyvinvoinnin perusta, kun ihmisen henkinen hyvinvointi on tasapainossa, hänellä on riittävästi voimavaroja kiinnittää huomiota myös fyysiseen hyvinvointiin ja levittää omaa hyvää oloaan myös itsensä ulkopuolelle.

Koko organisaation hyvinvointi lähtee hyvästä johtamisesta. Jos hyvinvointi ei ole osa yrityksen strategisia valintoja, ei hyvinvointi myöskään näy työyhteisön jokapäiväisessä arjessa. Kun hyvinvoinnista tehdään koko työyhteisön yhteinen asia, yrityksellä on mahdollisuudet saavuttaa parempia tuloksia innostuneen ja motivoituneen henkilöstön siivittäessä yritystä yhä parempiin tuloksiin. Hyvinvoiva työyhteisö huokuu ympärilleen tekemisen iloa, joka vetää puoleensa niin yhteistyökumppaneita, asiakkaita, kuin uusia osaajiaakin hakeutumaan yrityksen kanssa yhteistyöhön. Päivittäisjohtaminen ja lähiesimiestyö ovat avainasemassa työhyvinvoinnin luomisessa työpaikoille. Avoimen kommunikaation ja luottamuksen kulttuurin luominen työyhteisöön on merkittävä tekijä niin työilmapiirin, kuin varhaisen puuttumisen ja tuen osalta. Työyhteisön kommunikoidessa avoimesti on ongelmakohtiin helpompi puuttua ja ratkaisut niihin voidaan löytää yhdessä. Kohdattessaan ongelmia työntekijä voi luottaa esimiehen ja koko työyhteisön tukeen ongelmiansa ratkaisemiseksi tai vaikeista tilanteista ylipääsemiseksi. Varhainen tuki on tärkeä osa hyvinvoinnin luomisessa työyhteisöön, turvaverkon luominen työntekijöille luo turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta työnantajaan.

Kehitystyönä Varhaisen tuen -mallin kehittäminen oli hyvin mielenkiintoinen ja monimuotoinen. Ehkä jopa yllättävää, kuinka suuri kokonaisuus vaaditaan yhden toimivan käytänteen luomiseksi. Yhden toiminnallisuuden ympärille kietoutuu esimiesten koulutustarve, työntekijöiden tuntemukset ja vaatimukset, työterveyshuollon toiminnot, henkilöstöhallinnon asiantuntemus ja lomakekäytäntöiden toimivuus. Yhdenmukaiset toimintamallit helpottavat esimiesten toimintaa, mutta jokainen

kohtaaminen on kiinni sen tunnelatauksesta ja esimiehen taidoista luoda kohtaamiseen oikeanlainen ilmapiiri.

Lopputuotoksen kannalta koen, että olen onnistunut valitsemaan oikeat menetelmät, esimiesten haastattelun ja työntekijöiden kyselylomakkeen, saadakseni riittävän kokonaiskuvan vallitsevasta tilanteesta. Näiden tutkimusmenetelmien avulla pääsin kiinni ongelmien ytimeen, riittämättömään tietoon aiheesta, sekä esimiesten, että työntekijöiden osalta ja toimimattomiin työvälineisiin hyvän keskustelun luomiseksi. Teoreettisen tiedon hankkimiseen käytin runsaasti kirjallisuutta, internet lähteitä, lakia ja myös koulutukseni aikana hankkimaa tietoa ja ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta ja henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista.

Työn ideointi, ja aiheen selkiytyminen kypsyi ajatuksissani muutamia kuukausia, itse työn kirjoittaminen vei kokopäiväisesti aikaa seitsemän viikkoa, ja viimeistelytyö vaati vielä aikansa. Haastavimmaksi koin kyselylomakkeiden tekemisen, joiden muokkaaminen niin, että kysymykset ymmärrettäisiin yhteneväisellä tavalla, ja kysymyksillä saadaan vastaus juuri niihin kysymyksiin jotka ovat kehitystyön kannalta olennaisia, oli monivaiheinen prosessi ja vaati myös ulkopuolisen näkemyksen siitä, että kysymysten asettelu on oikeanlainen. Eniten aikaa vaativa osuus oli lähteisiin perehtyminen ja teoriapohjan kirjoittaminen. Koin oppinäytteen kirjoittamisen silti antoisana työnä, jossa sain perehtyä itselleni tärkeään aiheeseen ja toiminnallisen opinnäytetyön myötä, koin myös tekeväni jotain konkreettisesti tärkeää ja hyödyllistä työtä. Palaute ja yhteistyö toimeksiantaja yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa oli opinnäytteen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Opinnäytetyön ohjaajani opasti minut alussa oikealle polulle miettimään tutkimustyöni menetelmiä ja kuinka voin saada vastaukset tutkimusongelmaani, tämän opastuksen avulla löysin tieni perille tutkimustyön syövereistä.

Toivon, että tämän työn toimeksiantaja antaa arvoa vaivanäölleni, lukee etenkin osion johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet huolella, sekä miettii kuinka mahdollistaa niiden viemistä käytäntöön. Toivon myös, että tämä opinnäytetyö on hyödyllinen ja tuo toimeksiantajalleni lisäarvoa työhyvinvoinnin ja varhaisen tuen käytänteiden kehittämiseen, sekä onnistuu perustelemaan yrityksen johdolle työhyvinvoinnin merkittävyyden ja yhteyden yrityksen tuloksen parantamiseen.

LÄHTEET

Aura, O. Auran Faktat -Blogi. 2017. Tuottavuus kasvaa ihmisistä. Viitattu 6.12.2018.
<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/tuottavuus-ihmiset>

Bonnici, R. 2018. Why I encourage my best employees to consider outside job offers. Harvard business review 11.9.2018.

Elinkenoelämän keskusliitto EK. 2011. Työkykyjohtamisenmalli.
<https://ek.fi/wp-content/uploads/Työkykyjohtamisenmalli.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Hedges, K. 2018. Make sure everyone on your team sees learning as part of their job. Harvard business review 12.9.2018.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 84 – 85.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta. Helsinki: Kauppakamari.

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, R. (toim.) Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press, 23–28.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Sairausvakuutuslaki 3.12.2010/1056

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö, työhyvinvointi. Viitattu 5.10.2018.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. TTK 2012. viitattu 7.10.2018.

<https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

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

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.”

Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 47.

Taustakysely esimiehille osa 1.

Päivi Aho

1. Onko sinulle selvää mikä Voimme hyvin keskusteluiden tavoite on?

- Täysin selvää
- Jonkinlainen käsitys
- Ei mitään tietoa

Kerro mikä tavoite sinun mielestäsi on?

2. Informoitko työntekijää etukäteen keskustelun tavoitteesta?

- Kyllä
- Ei

3. Kuinka hyödylliseksi koet keskustelut tämän hetkiselällä mallilla? Arvioi 1 – 5.

1	2	3	4	5
Täysin turhaa				Todella hyödyllistä

4. Mitä haluaisit työntekijän tietävän ennen keskustelua?

5. Mitä apuvälineitä itse haluaisit keskusteluun?

Kysely Voimme hyvin -mallin kehittämistyöhön.

1. Saitko ennen keskustelua pohjatietoa keskustelun tarkoituksesta? *

- Kyllä
- Ei

2. Mitä olisit halunnut tietää ennen keskustelua?

3. Millaisena koit sairauspoissaoloista keskustelemisen esimiehen kanssa? *

Valitse yksi vaihtoehto.

Erittäin kiusallista Hieman kiusallista Kiusallista Jonkin verran rakentavaa Rakentavaa Erittäin rakentavaa

Keskustelu oli:

-
-
-
-
-
-

4. Mitkä asiat tekivät keskustelusta kiusallisen tai rakentavan?

5. Minkälaisista aiheista keskustelit esimiehen kanssa? *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Työilmapiiri
- Ergonomia ja sopivat työvälineet
- Työn kuormittavuus ja siitä palautuminen
- Sopeutuminen työelämän muutoksiin

Jokin muu, mikä?

6. Olisitko mielummin keskustellut esimiehesi esimiehen kanssa? *

- Kyllä
- Ei

7. Mikäli vastasit edelliseen kohtaan kyllä, voit kertoa vapaasti miksi olisit mielummin keskustellut esimiehesi esimiehen kanssa?

8. Koetko, että työsuojeluvaltuutettuun on helppo olla yhteydessä? *

Mikäli vastaat ei, voit kertoa miksi olet tätä mieltä.

Kyllä

Ei

Ei ole tarvetta

9. Koetko, että työterveyshuolto on pystynyt auttamaan sinua? *

Avoimeen kenttään voit kertoa miksi olet tätä mieltä.

Kyllä

Ei

10. Kuinka paljon koet työnantajan välittävän hyvinvoinnista? *

0 1 2 3 4 5

Vähän Paljon

11. Voit kertoa vapaasti, miten Voimme hyvin -keskustelua voisi mielestäsi kehittää?

INFO –PAKETTI VOIMME HYVIN -KESKUSTELUUN SAAPUVALLE TYÖNTEKIJÄLLE LIITE 3

Työhyvinvointisi on meille tärkeä asia!

Sinut on kutsuttu Voimme hyvin -keskusteluun esimiehesi kanssa. Voimme hyvin -keskustelu, on osa työpaikkamme työhyvinvointi ohjelmaa. Varhaisella tuella pyrimme ennaltaehkäisemään työuupumusta ja puuttumaan muihin työkyvyn psyykkisiin ja fyysisiin uhkiin ajoissa. Työntekijän joutuessa pidemmälle sairauslomalle tai ollessa poissa työstä useamman lyhyemmän sairauspoissaolo jakson, haluamme varmistaa, että työkykysi on turvattu ja töihin paluu ei aiheuta uhkaa terveydellesi tai hyvinvoinnillesi. Mikäli sairauspoissaolosi syy on ollut sellainen, joka vaatii työhön paluusi jälkeen muutosta työnkuvassasi tai työvälineissäsi, tämä on tilaisuutesi keskustella asiasta esimiehesi kanssa.

Mikäli pidemmän sairauspoissaolosi on aiheuttanut jokin yksittäinen syy, joka ei aiheuta jatkotoimenpiteitä, ota tämä aika mahdollisuutena puhua esimiehesi kanssa työhösi liittyvistä hyvinvointitekijöistä, kuten työilmapiiristä, työn kuormittavuudesta ja sopeutumisesta työelämän muutoksiin. Esimiehellesi, ja koko työyhteisöllemme on tärkeää, että viihdyt työssäsi ja voit tehdä työsi turvallisesti. Työhyvinvointi on meidän kaikkien yhteinen asia, jota voimme yhdessä rakentaa avoimella kommunikaatiolla.

Mikäli koet, että työhyvinvointiasi uhkaava tekijä kohdistuu suoranaisesti lähimpään esimieheesi, voit tämän informaation saatuasi ottaa yhteyttä esimiehesi esimieheen, tai kysyä neuvoa HR -osastoltamme. Mikäli työhyvinvointiasi uhkaava tekijä on liian intiimi keskusteltavaksi esimiehesi kanssa, voit ottaa yhteyttä myös työterveyshuoltoomme. Mikäli haluat keskustella työpaikkasi työturvallisuusasioista, voit olla yhteydessä työsuojeluvaltuutettuun.

Työterveyshuollon
yhteystiedot

Työsuojeluvaltuutetun
yhteystiedot

HR –osaston
yhteystiedot

Yhdessä voimme rakentaa hyvinvoivan ja menestyksikkään työyhteisön!