Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Minna Koski

Työkuormituksen hallinta osana johtamista logistiikka- ja varastotyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK tutkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tutkimuksellinen kehittämistyö

1.9.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Minna Koski Työkuormituksen hallinta osana johtamista logistiikka- ja varastotyössä. 62 sivua + 2 liitettä 1.9.2018
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja	Antti Niemi, Senior lecturer

Tutkimuksellisena kehittämistyönä toteutettu opinnäytetyö käsittelee kuormituksen hallintaa johtamisen keinoilla varastotyössä. Aihe liittyy vahvasti tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisyyn, jota tulisi tehdä enemmän liiketoimintalähtöisesti, ja tiedolla johtaen kuin ulkoa ohjatuilla, vaikuttavuudeltaan heikoilla toimenpiteillä.

Opinnäytetyö on toteutettu varastoalan organisaatiossa, jossa tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat olleet pitkäaikainen ongelma ja suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja tehdyistä toimenpiteistä huolimatta. Organisaatiossa työskentelee noin 400 henkilöä. Tavoitteena oli löytää selittäviä tekijöitä runsaille tuki- ja liikuntaelinsairauspoissaoloille ja kehittää keinoja niiden ennaltaehkäisyyn työpaikalla. Tarkoituksena oli hahmottaa tilanne moniulotteisesti tarkastelemalla johtamisjärjestelmää, esimiestyötä sekä työntekijäkokemusta kuormituksen hallinnan näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös selvittää työtehtävien kuormituksen tasoa ja kehittää niitä vähemmän kuormittaviksi osaston tiimin kanssa.

Tutkittu organisaatio on halunnut pysyä nimettömänä opinnäytetyössä. Menetelminä on käytetty kattavaa nykytila-analyysia organisaation dokumenteista, haastatteluja kolmesta näkökulmasta sekä havainnointia, jonka yhteydessä on tehty QEC kysely kuormituksen arviointiin. Syksyllä 2018 kerätty teemahaastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysilla. Tämä opinnäytetyö on tehty organisaation yhdelle osastolle, mutta tulokset ovat organisaation johdon mukaan yleistettävissä koko organisaatioon. Opinnäytetyössä on raportoitu kahta asiaa; kuormituksen hallinnan johtamista organisaatiossa sekä kehittämishankkeen etenemistä, kun löydettyihin kehityskohteisiin on haettu ratkaisuja. Tutkimuksen tuloksena löydettiin kehitettävää kuormituksen hallinnan osalta johtamisjärjestelmästä, esimiestyöstä sekä työntekijäkokemuksesta. Myös työtehtäviä sekä varaston asettelua koskevia muutostarpeita tuli esiin. Yllättävin löydös oli organisaatiokulttuurin, arvojen ja asenteiden vaikutus kuormittumisen hallintaan. Niiden keskiössä on esimiestyö, joka tässä tutkimuksessa todettiin keskeisimmäksi kuormittumisen hallinnan keinoksi ja toisaalta myös esteeksi.

Tutkimus antaa pohjaa jatkotutkimuksille työkuormitukseen liittyvien johtamisen toimenpiteiden kehittämiseksi. Tulokset antavat perustetta myös yleisimpien työkyvyttömyysriskiemme syvempään ja laajempaan tutkiskeluun. Työn kuormitusta tulisi hallita johtamisen keinoilla ja työpaikan toimenpiteillä.

Avainsanat	strateginen hyvinvoinnin johtaminen, kuormituksen johtaminen ja hallinta, esimiestyö, työn kehittäminen, laadullinen tutkimus, sisällönanalyysi

Author Title	Minna Koski Workload management as part of leadership in logistics and warehouse work.
Number of Pages Date	62 pages + 2 appendices 1 Sept 2018
Degree	Master`s degree
Degree Programme	Social and Health Care Development and Management
Instructor	Antti Niemi, Senior lecturer

This development research is about management of work load as part of leadership in logistics and warehouse work. Prevention of musculoskeletal problems should be done more from business-oriented perspective and leading with knowledge than it is done now. The thesis has been carried out in a warehouse organization where musculoskeletal problems have been a long-standing problem and the biggest cause of sick leave, despite the actions taken. The aim was to perceive the situation multidimensionally by looking at the operational management system, managerial work, and employee experience from the point of view of management of work load. The purpose was also to find out the level of workload and develop them less burdensome with the department team.

The researched organization has wanted to remain anonymous in the thesis. The methods used are current state analysis, theme- centered interviews and observation in the warehouse. Researcher has been using the QEC inquiry as part of the observation to assess the magnitude of the workload. The theme interview material collected in autumn 2018 has been analyzed by content analysis. This thesis has been done for one department of the organization, but according to the management of the organization, the results can be generalized to several departments.

The result of this study shows, that the operational management system does not control management of work load well enough. Changes has to be done to the operational management system, managerial work, and employee experience. The most surprising finding was the impact of organizational culture, values and attitudes towards management of work load. The results justify a deeper and broader examination of our most common disability risks. Managing of work load should be done in the workplace.

Keywords	strategic welfare management, management of work load, supervisor work, job development, qualitative research, content analysis

Sisällys

1 Johdanto 1

2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja asemoituminen 2

2.1 Strateginen hyvinvointi ja strategisen hyvinvoinnin johtaminen 6
2.2 Työntutkimus 6
2.3 Tuki- ja liikuntaelinongelmat 7
2.4 Työn kuormittavuuden säätely 8
2.5 Toimintaympäristön ja kohdeorganisaation kuvaus 9
2.5.1 Kohdeorganisaation hyvinvoinnin nykytila 11

3 Työn tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät 13

4 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät, aineisto ja toteutus 14

4.1 Tutkimusmenetelmä 14
4.2 Aineistonkeruu 16
4.2.1 Organisaation dokumenttiaineisto 16
4.2.2 Organisaation kohdeosaston haastattelut 17
4.2.3 Organisaation kohdeosaston havainnointi 18
4.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen organisaatiossa 18

5 Tutkimusaineiston analyysi 24

5.1 Sisällönanalyysi 24
5.2 Havainnointiaineiston analyysi 25

6 Tutkimuksen tulokset 25

6.1 Työtehtäväkohtaiset havainnot 26
6.2 Tulokset johtamisen näkökulmasta 31
6.2.1 Kuormituksen hallinta johtamalla 32
6.2.2 Kuormituksen hallinnan kehittäminen 35
6.2.3 Yhteistyö työn kehittämisessä 37
6.3 Esimiestyön näkökulma 38
6.3.1 Esimiesosaamisen haasteet ja ongelmien ennaltaehkäisy 38
6.3.2 Kuormitusta ehkäisevät toimenpiteet 41
6.4 Työntekijäkokemuksen näkökulma 43
6.4.1 Vuorovaikutuksen kehittäminen 43

6.4.2 Kuormituksen hallinnan johtaminen ja merkityksellisyyden luominen 45
6.4.3 Työtavat ja työohjeet 46

7 Yhteenveto tuloksista 47

7.1 Yhteenveto tuloksista näkökulmittain 47

8 Pohdinta 49

8.1 Tulosten pohdinta 49
8.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus 55
8.2 Johtopäätökset, kehittämisehdotukset organisaatioon ja jatkotutkimusaiheet 57

Lähteet 59

Liitteet

Liite 1. Kehittämishankkeen tiedotekirje organisaatiossa

Liite 2. QEC (Quick Exposure Check) -kyselylomake ja tulostaulukko

1 Johdanto

Tuki- ja liikuntaelimistön ongelmat yhdessä mielenterveysongelmien kanssa aiheuttavat yhteiskunnassamme runsaasti työkyvyn haasteita, pitkittyneitä sairauspoissaoloja ja huomattavan määrän työkyvyttömyyseläkkeitä. Kaikista sairausryhmistä ne aiheuttavat eniten sairauspoissaoloja. Nämä ongelmat todennäköisesti vain lisääntyvät tulevaisuudessa väestömme ikääntymisen seurauksena. Tutkija on toiminut työterveyshuollossa eri rooleissa jo toistakymmentä vuotta, ja havainnut organisaatioissa haasteita näissä ongelmissa sekä niihin vaikuttamisessa pitkäjänteisesti ja tehokkaasti. Tässä ajassa puhutaan paljon tiedolla johtamisen tärkeydestä, ja se onkin suurena tekijänä myös kuormituksen hallinnassa; ongelmien takana olevat seikat pitäisi saada esiin, jotta tiedetään mihin vaikutetaan.

Työpaikoilla tuki- ja liikuntaelinongelmia ja sairauspoissaoloja on paljon. Etenkin fyysisissä töissä korostuu ennaltaehkäisyn merkitys, jotta työntekijät pysyvät työkunnossa. Prakashin (2018) mukaan työperäisten altistusten taso ja -yhteisvaikutukset keski-iässä ennustavat vahvasti tuki- ja liikuntaelinsairauksia sekä toimintarajoittuneisuutta vanhuudessa sekä miehillä että naisilla (Prakash K.C. 2018). Näin ollen ottaen huomioon yhteiskunnalliset tavoitteet työelämän kehittymisestä, eläkeiän siirtämisestä ja terveyden edistämisestä voidaan todeta, että kaikki kehittämistoimet työpaikoilla näiden asioiden edistämiseksi ovat tervetulleita.

Tuki- ja liikuntaelinongelmien ennaltaehkäisy on perinteisesti nähty työterveyshuollon toimintana eikä sitä ole juurikaan mielletty osaksi johtamista. Näihin ongelmiin puuttuminen on ollut reaktiivisella tasolla; toimenpiteitä tehdään ongelman kasvaessa niin suureksi, että tarvitaan sairauspoissaoloa. Perinteisesti tules-vaivoja on ennaltaehkäisty työelämässä työterveyshuollon tekemillä ergonomiakartoituksilla ja ergonomiaohjauksilla sekä terveystarkastuksilla. Näillä on kuitenkin tutkimusten mukaan huono vaikuttavuus, eivätkä tulokset ole pysyviä.

Kuormitustekijöiden tunnistaminen ja kuormituksen hallinta on organisaatioissa useimmiten työsuojeluorganisaatiolle siirretty tehtävä, jota ideaalitapauksessa hoidetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Varhainen tuki taas on esimiehen tehtävä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työkuormituksen hallinta nähdään siis usein vähän epäselvänä kokonaisuutena, jonka vastuualueet eivät ole selkeitä. Työtehtävien kehittämistä kuormitusta vähentäviksi ei välttämättä mielletä sairauksia ennaltaehkäiseväksi

toiminnaksi. Sama koskee esimiestyötä, joka pahimmassa tapauksessa lisää sairauspoissaolon riskiä.

Tämän opinnäytetyön tilaajana on globaali kuljetus- ja varastoalan organisaatio, jossa tuki- ja liikuntaelinsairauspoissaoloja on yli 40% kaikista poissaoloista. Ne ovat alalla suurin työkyvyttömyysriski. Niiden ennaltaehkäisemiseksi on tehty toimenpiteitä, jotka ovat enimmäkseen liittyneet ergonomian parantamiseen koulutuksin. Toimenpiteiden vaikuttavuus on kuitenkin ollut heikko. Opinnäytetyössä halutaan selvittää työtehtävien kuormitustekijöitä sekä esteitä ennaltaehkäisevien toimenpiteiden jalkautumiselle käytännön toiminnaksi. Tausta-ajatuksena on ennaltaehkäistä työssä aiheutuva kuormitus työpaikan toimenpiteillä. Kun fyysinen kuormitus on suurin työkykyriski, se tulisi huomioida myös johtamisjärjestelmässä; opinnäytetyössä selvitetään johtamisjärjestelmän sisältöä ja ilmenemistä kuormituksen hallinnan osalta. Tätä selvitetään kolmesta näkökulmasta; johtamisjärjestelmä, esimiestyö ja työntekijäkokemus.

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelminä teemahaastattelua eri näkökulmien edustajille, havainnointia varastolla sekä kattavaa nykytila-analyysia olemassa olevista dokumenteista. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysilla. Tutkimuksen kanssa samaan aikaan tehdään kehittämishanketta organisaatiossa. Opinnäytetyössä on raportoitu sekä tutkimusta, että hankkeen etenemistä.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja asemoituminen

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat strateginen hyvinvoinnin johtaminen, työntutkimus, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä työkuormituksen säätely. Käsitteet on määritelty tämän luvun yhteydessä.

Opinnäytetyön taustalla on yksi yhteiskuntamme työkykyisyyden suurimmista haasteista, tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Ne aiheuttavat Suomessa suuria kansanterveydellisiä ja -taloudellisia ongelmia, ja niiden aiheuttamat kustannukset nousevat vuodessa yli 2,5 miljardiin euroon (Bäckmand & Vuori 2010: 9). Myös työpaikoilla kustannukset ovat suuria; EK:n arvion (Schugk 2017) mukaan sairauspäivän hinta palvelualoilla on noin 350€. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet pitkittyvät ja kroonistuvat helposti ja aiheuttavat näin myös työterveyshuoltokustannusten nousua ja kuntoutuksen kustannuksia. Organisaatioissa nämä ongelmat ovat hyvin yleisiä riippumatta työtehtävistä. Toimistotyössä istu-

minen ja psykososiaalinen kuormitus pahentavat oireita ja fyysisessä työssä oireilu johtuu työtehtävien kuormittavuudesta sekä psykososiaalisista tekijöistä. Usein oireilun estämiseksi tehdään paljon erilaisia toimenpiteitä, mutta niistä saadaan harvoin pitkäaikaisia tuloksia. Esa-Pekka Takalan (2010) mukaan on vahvaa tutkimusnäyttöä esimerkiksi siitä, että nostokoulutus ei riitä selkävaivojen ehkäisyyn raskaiden taakkojen nostelua sisältävässä työssä. (Takala 2010: 97).

Yhteiskunnan tasolla ongelmana on työväestön vanheneminen, opinnoistaan valmistuvaa sukupolvea ei saada työelämään yhtä nopeasti kuin suuremmat ikäluokat eläköitytyvät. Haasteena on eläkeiän nostaminen työvoiman takaamiseksi, jolloin korostuvat työkunnon merkitys ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyvät seikat. Fyysisessä työssä tämä tarkoittaa tuki- ja liikuntaelimistön kunnon ylläpitämistä kaikin käytettävissä olevin keinoin. Opinnäytetyön teoreettinen tausta ja viitekehys on pyritty kokoamaan tutkimuksista, joissa on käytetty laajaa aineistoa sekä strategisen hyvinvoinnin johtamisen osalta, että tuki- ja liikuntaelinsairauksista suhteessa työmarkkinoihin. Myös esimiestyön merkitystä kuormituksen hallinnassa on pohdittu käytetyissä tutkimuksissa.

Opinnäytetyöstä on hyötyä kehitettäessä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisyä liiketoimintalähtöisesti fyysisissä töissä. Työssä on myös huomioitava eri työtehtävien erilainen kuormitus ja pyrittävä vaikuttamaan kuormittavimpiin vaiheisiin, se on myös osa riskienhallintaa. Toisaalta samaa toimintatapaa voidaan soveltaa myös muihin ongelma-alueisiin työssä; esimerkkinä toinen työkyvyttömyyseläkkeitä aiheuttava ryhmä, mielenterveysongelmat. Pääpiirteissään kysymys on siitä, että tunnistetaan kuormitustekijät ja vaikutetaan niihin, sekä niiden toteutumisen esteisiin työpaikan keinoilla.

Eläketurvakeskuksen mukaan työkyvyttömyyseläkkeellä on tällä hetkellä noin 153 000 henkilöä Suomessa. Suurimmat syyt ovat mielenterveyden häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet, joiden perusteella eläkettä saa 41 000 henkilöä. Sukupuolten välillä ero näkyy siten, että naisilla mielenterveyden ongelmat sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttivat enemmän työkyvyttömyyseläkeaikaa kuin miehillä. Miehillä taas työuraa lyhentävät naisia enemmän muut somaattiset sairaudet sekä vammat ja tapaturmat. (Laaksonen, Rantala, Järnefelt & Kannisto 2016: 2.) Työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään erityisen paljon fyysisesti kuormittavissa ja vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia tarjoavissa ammateissa (Kinnunen & Nätti 2017: 14). Työssäkäyvistä suomalaisista runsas neljäsosa raportoi toistuvia, puolen vuoden aikana ilmenneitä henkisiä tai ruumiillisia vaivoja tai oireita, joita työ aiheuttaa tai pahentaa. Näistä yleisimpiä ovat niska-hartiavaivat, lanne-

ristiselän kivut, olkapäiden ja käsivarsien särky, lonkkien ja jalkojen kivut, jännittyneisyys ja hermostuneisuus, unettomuus ja nukahtamisvaikeudet sekä ranteiden ja sormien särky. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttavat paljon sairastuvuutta, ja työkyvyn heikkenemisen tai menettämisen kannalta niiden merkitys on huomattava. (Karjalainen & Vainio 2010: 17.)

24 Euroopan maassa toteutetun Fit for Work – tutkimusohjelman (2009) mukaan yli 40 % suomalaisista työntekijöistä kärsii toistuvista niska- ja hartiakivuista ja joka kolmas työhön liittyvästä selkäkivusta. Näillä luvuilla on väistämättä merkitystä tuottavuuden ja työmarkkinoilla pysymisen kannalta. Myös Euroopan mittakaavassa ongelma on merkittävä, jopa 100 miljoonaa eurooppalaista kärsii kroonisesta luusto- ja lihaskivusta. EU alueella TULE – sairaudet vastaavat noin puolesta kaikista työperäisistä sairauksista. (Bevan, Mc Gee, Quadrello 2009: 4,10.) Ongelmaan olisi hyvä löytää ratkaisuja globaalisti, koska se ei ainakaan helpotu tulevina vuosikymmeninä väestön ikääntyessä koko Euroopan alueella. Tuki- ja liikuntaelinliiton artikkelissa todetaan, että nämä oireet ja sairaudet aiheuttavat eniten työkyvyttömyyttä yli kymmenen päivän sairauspoissaoloissa, ja että tästä sairausryhmästä puhutaan aivan liian vähän siihen nähden kuinka paljon kärsimystä, kustannuksia ja haittaa työelämälle ne aiheuttavat (Tuki- ja liikuntaelinliitto ry 2019).

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 sanoo, että hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat jatkossa hyvin toimivat, tulokselliset työpaikat, jotka luovat uutta työtä. Kehittämisen suunnan pitäisi olla sellainen, että vahvistetaan mahdollisimman monen ihmisen halua ja kykyä jatkaa työelämässä riittävän kauan motivoituneina. Se tarkoittaa luottamuksen ja yhteistyön syventämistä, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistamista, osaavan työvoiman sekä ihmisten ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistamista. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020: 2.) Työpaikkojen osalta tämä tarkoittaa suunnitelmallista työhyvinvoinnin johtamista ja toimivia työkyvyn tuen prosesseja. Ihmiset täytyy saada näkemään työn tekeminen luonnollisena osana elämää ja viihtymään työssään niin pitkään, kuin terveys ja työkyky antavat myöden. On tärkeää, että työ ei vaaranna tuki- ja liikuntaelinterveyttä vaan sitä voitaisiin myös ylläpitää ja jopa parantaa työtä tehdessä. Tämä vaatii kuormituksen monitasoisuuden ja mekaniikan perusteiden ymmärrystä kaikilta osapuolilta. Toisaalta tavoitteet ohjaavat esimiestyötä yhä enemmän vuorovaikutuksen johtamisen suuntaan ja ihmisten ja työn kehittämiseen.

Liike-elämässä korostuu henkilöstöpääoman vaaliminen ja kehittäminen, jotta pärjääminen kiristyvillä markkinoilla mahdollistuu. Käytännössä tulevaisuudessa pitäisi ikääntyvällä työvoimalla pärjätä entistä paremmin ja selvitä muutoksissa. Yrityksen liiketoiminnan tarpeet määrittävät henkilöstövoimavarojen kehittämisen suunnan. Liiketoiminta asettaa vaatimukset esimerkiksi fyysisten voimavarojen edellytyksille työtehtävissä. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016: 11.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi perustua yrityksen strategiaan ja työn kuormitustekijöiden tunnistamiseen. Näin yritykseen tulisi jo lähtökohtaisesti myös valittua tehtäviin sopivaa ja motivoitunutta työvoimaa. Liiketoiminnassa menestymisen edellytykset kasvavat, kun yksilön ominaisuudet ja työyhteisön toimivuus vastaavat liiketoiminnan vaatimuksiin. Organisaation tavoitteiden eteen ponnistelevat mielellään ne ihmiset, jotka ovat hyvinvoivia, motivoituneita ja osaavia (Aura ym. 2016: 11).

Aura ym. (2016) ovat selvittäneet strategisen hyvinvoinnin johtamista Suomessa vuodesta 2009 lähtien. Tutkimuksia on tehty yhteensä kuusi kertaa seitsemän vuoden aikana. Pitkä aikajana mahdollistaa trendien luotettavan tarkastelun. Vastaukset on saatu 393 yritykseltä seitsemältä toimialalta. (Aura ym. 2016: 5.) Tämä tutkimus toimii opinnäytetyön vahvana viitoittajana työlähtöisen näkökulmansa perusteella. Tuki- ja liikuntaelinsairauksiin vaikuttaminen yrityksessä on osa strategista hyvinvoinnin johtamista. Työn vaatimukset johdetaan strategiasta ja liitetään osaksi kaikkia toimintoja, joista esimerkkeinä osaamisvaatimukset, perehdytys, tehtävänkuvaukset ja työohjeet. Ne kuuluvat myös osaksi päivittäisjohtamista ja liittyvät näin ollen tiiviisti työsuojeluun ja lähiesimiestyöhön. Lähiesimiehet ovat strategisen hyvinvoinnin ydintoimijoita.

Strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen voidaan ajatella kuuluvan oleellisesti myös organisaation henkilöriskit. Ne ovat sellaisia tekijöitä, jotka voivat välillisesti tai suoraan haitata- tai jopa estää tavoitteisiin pääsyä. Myös organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin suoraan kohdistuvat riskit ovat henkilöriskejä. (Halonen 2013: 33, Vesterinen 1999: 270-290.) Henkilöriskien hallinta kuuluu koko työsuhteen elinkaareen, ja Suominen (2003) on jakanut ne kahteen osaan; liiketoimintariskit ja vahinkoriskit. Tyypillisimpiä vahinkoriskejä ovat sairastuminen, tapaturma tai kuolema. Liiketoimintariskeihin, joita tässä opinnäytetyössäkin pääosin tarkastellaan, voidaan ajatella kuuluvan osaamiseen, työkykyyn, jaksamiseen ja ratkaisujen tekemisen kykyyn kuuluvat riskit. Flinkin, ym. (2007) mukaan liiketoimintapainotteisia henkilöriskejä ovat myös puutteellinen esimiestyö, huono johtaminen, uupunut henkilöstö, huono työvire, jälkeenjäänyt osaaminen, epäonnistunut rekrytointi tai puutteellinen perehdyttäminen (Flink, Reiman, & Hiltunen 2007).

Kristiina Halosen (2013) tutkimuksessa osoitetaan, että mukana olleissa 368 organisaatioissa merkittävimmät henkilöriskit liittyvät työyhteisön toimintaan, terveyteen ja hyvinvointiin sekä osaamiseen. Suomalaisissa organisaatioissa henkilömäärästä tai toimialasta riippumatta merkittävimpiä henkilöriskejä todettiin olevan henkinen kuormittuminen, stressi, työilmapiiri, riittävä erikoisosaaminen, henkilöstön sairauspoissaolot sekä johtaminen ja esimiestyö. (Halonen 2013: 93.)

2.1 Strateginen hyvinvointi ja strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Strategisen johtamisen kirjallisuudessa esiintyy asiayhteydestä riippuen paljon erilaisia määritelmiä asiasta. Tässä opinnäyteyössä tarkastellaan nimenomaan strategisen hyvinvoinnin johtamista. Auran ym. (2016) mukaan strateginen hyvinvointi on se osa hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Suuri osa työpaikkojen henkilöstön hyvinvoinnista näkyy siis suoraan tuloksessa. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kattaa erityisesti strategiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, esimiestoimintaan sekä työterveyshuoltoon liittyvät toiminnot. (Aura ym. 2016: 25.) Organisaation tuloksellisuuden kannalta strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat siis oleellisesti myös henkilöriskit. Auran ym. (2016) teoksessa todetaan, että organisaation kaikilla päätöksillä vaikutetaan joko tuottavuuteen tai kustannustasoon tai niiden yhdistelmiin (Aura ym. 2016: 46). Päätökset kumpuavat johtamisesta ja esimiestyöstä ja niissä onnistuminen on kiinni niiden laadusta.

Tässä opinnäytetyössä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisyä tarkastellaan strategisen hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, operatiivisen esimiestyön näkökulmasta sekä käytännön työn tasolta työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Tavoitteet johdetaan yrityksen strategiasta ja siirretään käytännön toiminnaksi esimiestyöllä ja yhteisellä työtapojen ja työohjeiden tarkastelulla ja kehittelyllä. Halutaan selvittää tämän prosessin toteutumista yhdessä organisaatiossa kuormituksen hallinnan näkökulmasta.

2.2 Työntutkimus

EK-SAK tuottavuusasiantuntijatyöryhmän (2011) mukaan ”työntutkimuksen tavoitteena on parantunut tuottavuus, työhyvinvointi ja kannattavuus tehokkailla, taloudellisilla ja turvallisilla työmenetelmillä ja työolosuhteilla”. Työntutkimuksen yleisnimityksellä voidaan kutsua niitä menetelmiä, joilla systemaattisesti kehitetään tuottavuutta. Työsuorituksen

tehokkuuteen, turvallisuuteen ja taloudellisuuteen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan työntutkimuksessa kriittisesti. Tavoitteellisen työntutkimuksen seurauksena pystytään kehittämään taloudellisin, tehokkain ja turvallisin työmenetelmä ja -olosuhteet työn tekemiseksi. Sen jälkeen se standardisoidaan eli vakiinnutetaan osaksi käytäntöjä. Lopuksi se opastetaan työntekijöille. Työntutkimus ja sitä kautta työn kehittäminen tuo työntekijöille välitöntä hyötyä työtehtävien keventymisen sekä ergonomian ja turvallisuuden parantumisen kautta. Organisaation kilpailukyky ja tuottavuus ovat myös työntekijän työsuhteen tärkein turva. Organisaation kilpailukyvylle tuottavuus ja innovaatiot ovat keskeisiä, ilman jatkuvaa tuottavuuden kehittämistä menestystä on vaikea saada. (Ahokas, Tiihonen, Neuvonen & Suikki 2011: 5.)

Tässä opinnäytetyössä työntutkimus tarkoittaa havainnointia varastolla työn kuormittavuuden ja ergonomisten työtapojen sekä työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden selvittämiseksi. Tavoitteena on kartoittaa työvaiheiden kuormittavuutta ja työtapojen terveellisyyttä niiden kehittämiseksi parempaan suuntaan. Samalla organisaatiossa on käynnissä työohjeiden laadinta ja standardointi, joten niiden osalta pyritään löytämään muutostarpeita. Työntutkimuksella pyritään myös löytämään kehittämiskohteita liittyen esimiestyöhön ja työyhteisöön, koska toimenpiteistä huolimatta tuki- ja liikuntaelinongelmat eivät ole juurikaan vähentyneet.

2.3 Tuki- ja liikuntaelinongelmat

Tuki- ja liikuntaelimistö muodostuu kehon tukirankana toimivasta luustosta, luiden välisistä liitoksista, nivelsiteistä, nivelistä ja niiden liikkeistä vastaavista lihaksista. On tärkeää, että nämä kehon rakenteet toimivat hyvin elämän kaikissa vaiheissa. Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet aiheuttavat yleisimmin väestössämme kipua ja työkyvyttömyyttä. Näiden sairauksien syntymistä edesauttavat liikunnan vähyys, raskas ruumiillinen työ, toistuva kuormitus, tapaturmat, liikapaino ja tupakointi. Yleisimpiä tämän ryhmän sairauksia ovat nivelrikko, nivelreuma, lanneselän kiputilat ja hartiaseudun kiputilat. Lisäksi tapaturmat ja vammat aiheuttavat tuki- ja liikuntaelimistön ongelmia ja toisinaan pitkäkestoisiakin toiminnanrajoituksia. Tuki- ja liikuntaelinongelmien ennaltaehkäisyssä tärkeimpiä muutettavia tekijöitä ovat lihavuus, liikunnan vähäisyys, työn liiallinen tai virheellinen kuormitus ja tupakointi (Bäckmand & Vuori 2010: 9, 10.)

Tuki- ja liikuntaelinsairauksien kaksi pääryhmää ovat selkäkivut ja -vammat sekä toistuvat rasitusvammat, joilla on työperäinen yhteys. Useimmiten ne kehittyvät työperäisinä

ajan myötä, ja ovat monien tekijöiden yhdistelmä. Syitä voivat olla muun muassa taakkojen käsittely kumartuneena ja taipuneena, voimaa vaativat tai toistuvat liikkeet, staattiset asennot ja epämukavuus, tärinä, huono valaistus tai kylmä ympäristö, työn nopea tempo ja pitkään istuminen. Organisatorisista tekijöistä saadaan koko ajan lisää tutkimusnäyttöjä, niitä ovat suuret vaatimukset työssä tai vähäinen itsenäisyys sekä huono työtyytyväisyys. Nämä korostuvat, jos ne yhdistyvät työn fyysiseen kuormitukseen (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto EU-OSHA.) Martimo (2010) tuo tutkimustuloksissaan esiin, että suurin osa työssä jatkamisen esteistä ja mahdollistajista liittyy enemmän työn psykososiaalisiin tekijöihin sekä työhön ja johtamiseen kuin itse fyysiseen vaivaan, silloin kun kyseessä on liikuntaelinvaiva. (Martimo 2010).

Tässä opinnäytetyössä tuki- ja liikuntaelinongelmia tarkastellaan kuormituksen hallinnan näkökulmasta ja organisatorisista tekijöistä käsin. Opinnäytetyössä pohditaan, voiko tuki- ja liikuntaelinsairauksia ennaltaehkäistä johtamisen keinoilla.

2.4 Työn kuormittavuuden säätely

Työsuojelulaki määrittää työkuormituksen säätelyn työnantajan vastuulle. Käytännössä optimaalisen työkuormituksen varmistaa työsuojeluorganisaatio, joka tekee yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Organisaation johto varmistaa riittävät resurssit, jotta palautuminen työkuormituksesta on mahdollista. Oleellista on myös esimiestyö, ja kuormituksen seurannan liittäminen ohjeistuksin osaksi esimiehen toimenkuvaa. Näin varmistetaan, että asia otetaan huomioon ja siihen reagoidaan oikea-aikaisesti (Aura ym. 2016: 152.) Työn kuormittavuuden säätelyssä olennaista on tuntea työn kuormitustekijät, jotta kuormitukseen voidaan vaikuttaa. Yleisimmin niihin pyritään vaikuttamaan muuttamalla kuormituksen suuruutta, toistuvuutta tai kestoa. Käytäntö ja tutkimustieto osoittavat, että työssä aiheutuvaa haittaa pystytään vähentämään työhön kohdistuvilla toimilla (Takala Esa-Pekka 2010: 87.) Työn kuormittavuuden seuranta ja säätely on keskeistä esimiestyötä. Jos kuormituksen määrää työtehtävässä ja työntekijän kapasiteettia ei tunneta, on säätely vaikeaa. Työkuormituksen säätelyyn tuovat haasteita myös vielä kohtalaisen tuntemattomat kuormitustekijöiden yhteisvaikutukset, jotka voivat olla hyvin kompleksisia. Esimerkkinä yhteisvaikutuksesta työpaikalla oleva melu, joka ei ylitä kuulovaurion riskirajoja, mutta saattaa häiritä työntekijöiden kommunikointia ja lisätä psyykkistä kuormitusta ja aiheuttaa väsymystä (Halonen 2013: 59.)

Tässä opinnäytetyössä työn kuormituksen säätelyä tutkitaan kolmesta eri näkökulmasta. Halutaan selvittää, onko kuormituksen säätely mukana johtamisjärjestelmän osa-alueissa. Esimiestyön osalta kartoitetaan ymmärrystä kuormituksesta ja käytännön toiminnasta kuormituksen hallitsemiseksi. Työntekijöiden osalta halutaan selvittää ymmärrystä kuormituksesta ja sen kertymisestä sekä kokemusta johtamisen ja esimiestyön osalta kuormituksen hallinnasta. Työtehtävittäin kartoitetaan kuormituksen määrää. Koska kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, hankkeessa tehdään myös yhteiskehittämistä työtehtävien ja työympäristön kuormituksen vähentämiseksi.

2.5 Toimintaympäristön ja kohdeorganisaation kuvaus

Opinnäytetyössä yhteistyökumppanina toimii logistiikka-alan organisaatio X. Organisaatio on kansainvälinen ja sillä on Suomessa noin 400 työntekijää valtakunnallisesti sekä lisäksi vuokratyöntekijöitä. Pääkonttori on pääkaupunkiseudulla. Henkilöstön keski-ikä on 41 vuotta nuorimman työntekijän ollessa 23 vuotias ja vanhimman 66 vuotias. Työntekijöistä 33 % on naisia ja 67 % miehiä. Pisin työsuhde on kestänyt 44 vuotta. Ylempiä toimihenkilöitä on 9% työntekijöistä, alempia toimihenkilöitä 18% ja työntekijöitä 73%. Kaikki työntekijät tekevät fyysistä varastotyötä eri tehtävissä ja toimihenkilöt tekevät toimistotyötä. Työajat vaihtelevat toimipaikkakohtaisesti. Organisaatiossa tehdään päivä- ja/tai kaksivuoro- ja/tai kolmivuorotyötä. Henkilötyön osuus on suuri, palkkakustannukset aiheuttavat 75- 80% kuluista. Organisaatio noudattaa globaalin konsernin strategiaa ja ohjeistuksia, jotka on laadittu emoyhtiön kohdemaassa ja sopivat siis sovelletusti Suomeen, jossa työkulttuuri ja johtamiskulttuuri ovat erilaisia. Kokemukseni mukaan globaalin organisaation prosessien jalkautuksen haasteet liittyvät usein juuri siihen, ettei niiden sopivuutta ole pohdittu Suomeen, eikä myöskään mietitty omaan organisaatioon sopiviksi. Matti Alahuhdan (2015) mukaan globaalin organisaation johtamisessa on viisi olennaista kulmakiveä. Niitä on pohdittu alla kohdeorganisaation näkökulmista:

1) Jatkuva oppiminen, joka tässä tarkoittaa organisaation oppimista jatkuvasti edistyksellisimmiltä asiakkailta, markkinoilta ja yhteistyökumppaneilta. Edelläkävijämarkkinoilta oppimisella on ratkaiseva merkitys varsinkin nopeasti muuttuvilla toimialoilla. Tarve oppia ja tehdä yhteistyötä edelläkävijöiden kanssa koskee nykyään kaikkia liiketoiminnan alueita. Jatkuvan oppimisen ympäristössä on tärkeää kehittää myös yksilöiden kyvykkyyttä. *Organisaatio X:ssa osaamisen kehittäminen ja moniosaaminen kuuluu strategiaan, mutta toteutuu käytännössä tällä hetkellä vain yksittäisillä työntekijöillä.*

2) Kyvykkyyden rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa, ja aivan liian usein johtajat vaihdetaan nopeaan tahtiin, kun pikavoittoja ei olekaan saavutettu. Olennaista on, että tehtävässä oleva voi nähdä omat aikaansaannoksensa. Alahuhdan mukaan tämä tarkoittaa vähintään kolmea, mieluummin viittä vuotta samassa positiossa. Kyvykkyyden rakentamisen tärkeänä osana on rekrytointi, jossa avainhenkilöiden valintaan tulee kiinnittää huomiota, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa. *Organisaatio X:ssa tehtäviä on esimiestasolla jaettu niille, jotka ovat suoriutuneet hyvin operatiivisessa työssä. Esimiestehtävien kyvykkyysprofiilia ei ole aiemmin mietitty etukäteen. Esimiestasolla on siis suurta hajontaa tehtävissä suoriutumisessa. On hyvä, että organisaatiossa on kehittymismahdollisuuksia ja – polkuja, mutta on silti ratkaisevan tärkeää tuottavuudelle, että oikea ihminen on oikeassa tehtävässä. Toisaalta hyvänä asiana on se, että kehittymiseen tarjotaan mahdollisuuksia ja johtotehtävät ovat pitkäaikaisia.*

3) Diversiteetti on monimuotoisuutta, ja sen merkitystä ei tarpeeksi ymmärretä. Sen suurin lisäarvo on asioiden katsominen eri suunnista, sen vuoksi johtoryhmässä, avaintehtävissä ja muissakin tiimeissä tulisi olla erilaisia henkilöitä. Tästä syntyy vahva kyky nähdä olennainen. *Organisaatio X:n johtoryhmässä diversiteettiä ei ole aikaisemmin erikseen pohdittu, vallalla on ollut tehokkuuden tavoittelu hyvinvoinnin kustannuksella. Johtoryhmässä ja esimieskunnassa on myös toimintatyyliltään hyvin samanlaisia henkilöitä, joka ei ole monipuolisen näkökulman osalta kovinkaan ideaali tilanne. Globaalin organisaation toimintatapoja ja ohjeita on yritetty aiemmin sellaisenaan moukaroida Suomen organisaatioon, ja siinä on onnistuttu heikosti. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on kehitetty vahvasti lähivuodet, ja tähän on odotettavissa muutoksia.*

4) Yhteistyöllä on globaalissa organisaatiossa erittäin suuri merkitys, jotta varmistetaan asioiden eteneminen sovittuun suuntaan. Ilman yhteistyötä edellä mainituista asioistakaan ei ole juuri hyötyä*. Organisaatio X:ssa monet yhteistyöprosessit ja -rajapinnat vaativat tarkennusta.*

5) Etenemisen varmistaminen on mutkattominta, kun yrityksellä on yhtenäiset toimintatavat kaikkialla maailmassa. *Organisaatio X:n kohdalla tähän ei ole päästy, vaikka yhtenäiset ohjeet ovat kyllä olemassa. Suomen organisaatiossa pullonkaulana on aiemmin ollut johtoporras ja lähiesimiehet. Tällä hetkellä uutta johtamisjärjestelmää jalkautetaan. Siinä on mietitty nimenomaan globaaleja, standardisoituja ohjeita Suomeen sopiviksi. Myös ohjeet ja kirjallinen materiaali käännetään tarvittavilta osin Suomeksi, koska kaikki organisaatiossa työskentelevät eivät pysty omaksumaan ohjeistuksia englanniksi.* (Alahuhta 2015: 128.)

Kehittämisen kohdeympäristönä on suuri varasto, jossa tehdään monenlaisia työtehtäviä. Varasto on jaettu asiakkuuksien mukaan eri sektoreihin. Kehittämisen kohteeksi valikoitui yhteisten keskustelujen jälkeen osasto X. Tarkastelun kohteena ovat keräilyn työtehtävät joihin sisältyy korkeakeräilyä, Parcel keräilyä, työntömastonosturin käyttöä sekä tavaran keräilyä manuaalisesti. Mukaan valikoitui myös tavaran vastaanottoa ja pakkaamista, koska niitä tekevät osittain samat henkilöt.

2.5.1 Kohdeorganisaation hyvinvoinnin nykytila

Organisaatio X:n sairauspoissaolot lähtivät nousuun syksyllä 2016 YT neuvotteluiden seurauksena. Kahden suuren asiakkuusmenetyksen vuoksi jouduttiin irtisanomaan 10 henkilöä, jotka kutsuttiin takaisin työhön alkuvuodesta 2017 asiakastilanteen parantuessa. Rekrytoinnin tarve on ollut sen jälkeen suuri ja vuonna 2017 organisaatioon on rekrytoitu lähes 90 henkilöä lisää. Henkilöstöä ovat kuormittaneet jatkuvasti myös globaalista organisaatiosta kumpuavat muutokset. Muutos tulee olemaan myös tulevina vuosina jatkuvaa koko konsernissa ja vaikuttamisen mahdollisuudet siihen ovat rajallisia. Koska työtä pitää tehdä olemassa olevilla tai niukoilla resursseilla, on vaikuttamisen paikka työn tekemisen tapa ja työjärjestelyt. Myös henkilöstön hyvinvoinnin kompetenssin ja kuntoreservin tulee olla kunnossa. Kiivas kasvu asettaa paineita rekrytoinneissa onnistumiseen, jotta organisaatioon saadaan työssään jaksavia ja työstään innostuneita työntekijöitä.

Sairauspoissaolot jäivät korkealle tasolle vuoden 2017 ajaksi. Pahimmillaan sairauspoissaoloja on ollut yli 20 päivää / henkilö / vuosi, kun toimialan keskiarvo on 18 päivää. Suomalaiset sairastavat yleisesti noin 11 päivää vuodessa. Erityisesti nousivat pitkät, yli 30 päivän sairauspoissaolot, joiden syynä olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä Mielenterveyden ongelmat. Tämä oli huolestuttava kehitys, koska nämä sairausryhmät aiheuttavat Suomessa eniten työkyvyttömyyseläkkeitä ja niiden aiheuttamat ongelmat lähtevät helposti kroonistumaan ja aiheuttamaan lumipalloefektejä, joissa molempia oireita nähdään samoilla henkilöillä. Helena Mirandan ym. (2016) tutkimuksen mukaan kipuoireen, unihäiriön ja masennuksen esiintyminen samalla henkilöllä moninkertaistaa sairauspoissaolon riskin (Miranda, Kaila-Kangas, Heliövaara & Martimo 2016: 33). Esimiehillä on vaikeuksia tunnistaa työkyvyn heikkenemisen merkkejä varhaisesti, ja reaktiivisellakin tasolla toimitaan myöhässä. Varhaisen tuen prosessia ei ole vielä sisäistetty.

Organisaatio X Oy:ssa suurimpana sairauspoissaolojen aiheuttajana ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Kaikista sairauspoissaoloista yli 40% aiheutuu tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Tutkittavalla osastolla niitä on 51% kaikista poissaoloista. Jatkuviksi haasteiksi on todettu sairauspoissaolojen määrä sekä johtamisen ja esimiestyön haasteet, jotka näkyvät vahvasti myös työtyytyväisyyskyselyssä. Viimeaikaisen kasvuvauhdin vuoksi työhyvinvointiin liittyviä prosesseja ei ole ehditty suunnittelemaan tai jalkauttamaan kunnolla. Yhtenä suurena kokonaisuutena on tuki- ja liikuntaelinoireiden ja -sairauksien hallinta. Tämän ryhmän sairaudet ja ongelmat ovat alan suurin riskitekijä ja johtavat toimialalla sairauspoissaolotilastoja. Viime vuosien aikana on todettu, että näitä riskitekijöitä ei ole otettu tarpeeksi huomioon eri hyvinvoinnin johtamisen prosesseissa, esimerkkeinä rekrytointi, perehdytys, työtehtävät ja henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen. Asioita on lähdetty kartoittamaan ja kehittämään tehostetusti vuonna 2016. Tavoitteena on saada ne jalkautumaan osaksi esimiestyötä ja henkilöstön työtoimintaa. Työn kehittäminen olisi saatava myös osaksi työn arkea ja esimiehille pyritään löytämään keinoja sen toteuttamiseen.

Esimiestyö on muuttunut organisaatiossa viime vuoden aikana. Organisaatiossa on ollut vallalla perinteinen, hierarkkinen asiajohtaminen, jossa tulos on ollut suuressa roolissa. Loppuvuodesta 2017 alkoi uuden johtamisjärjestelmän jalkautus eri esimiestasoille ja osasto kerrallaan. Tutkittavalla osastolla uutta johtamisjärjestelmää ei vielä ole jalkautettu. Alkuvuodesta 2018 tehtyjen haastattelujen ja mm. DISC analyysien perusteella esimieskunnassa tehtiin muutoksia. Yrityksessä pyritään siihen, että lähiesimiestyötä tekevillä olisi hyvät ihmisten johtamistaidot ja jatkossa esimiestyö olisi valmentavaa. Esimiehille halutaan antaa mahdollisuuksia työssään onnistumiseen rajaamalla henkilöstön määrä / esimies. Nämä asiat tukevat myös yrityksen strategiaa ja henkilöstöstrategiaa, jossa tavoitteena on People First – näkökulma. Samaan suuntaan ohjaa Suomessa Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Kuvatunlaisesta esimiestyöstä puhutaan myös Alasoinin (2011) raportissa. Dialogisuuden vaatimus esimiestyössä merkitsee sitä, että johtajuus muuttuu luonteeltaan jaetuksi. Työn uudet tukirakenteet syntyvät esimiesten ja alaisten jatkuvan vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun kautta eivätkä esimiesten määräyksinä. (Alasoini 2011.) Valmentavalla johtajuudella on myönteisiä vaikutuksia organisaation tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvoinnin kokemuksiin. Valmentavassa johtajuudessa ytimenä on vuorovaikutus, joka sisältä kyselyä, kuuntelemista, tavoitteista keskustelemista ja ohjaamista. Viitala ja Koivunen kutsuvat valtuuttamiseksi toimintaa, jossa työntekijää autetaan tunnistamaan omat voimavaransa ja mahdollisuutensa ammattitaitonsa parantamiseen. (Viitala & Koivunen 2014: 151-171.)

Uuden mallin mukaiset lähiesimiehet ovat aloittaneet työssään huhtikuussa 2018. Osa heistä on entisiä työntekijöitä, ja uusia esimiestehtävässään. Lähiesimiesosaaminen ja työkykyjohtamisen osaaminen on osalla heistä alkutekijöissään. Esimiehet ovat aloittaneet syksyllä 2018 palvelulogistiikan ammattitutkinnon opiskelun työnsä ohessa. Heitä koulutetaan henkilöstöjohtamisen osa-alueille myös yrityksen sisäisen johtamiskoulutuksen keinoin. Työterveyshuollon kanssa yhteistyössä on menossa esimiesvalmennuskokonaisuus, joka keskittyy erityisesti varhaiseen tukemiseen ja ihmisten johtamiseen. Muun muassa työkykyjohtamisen taidoissa on paljon kehittämistä itse prosessin ymmärtämisestä ennaltaehkäisyn keinojen sisäistämiseen ja siitä työn kehittämiseen.

Organisaatio X Oy:ssa tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttavat eniten sairauspoissaoloja, joista osa on ollut ja on pitkiä. Näistä syistä on myös jouduttu vaihtamaan työtehtävää tai kokonaan alaa. Usein niihin tartutaan reaktiivisesti siinä vaiheessa, kun ongelma on jo suuri ja työntekijä sairauden vuoksi poissa työstä. Ongelman oletetaan usein myös ratkeavan työterveyshuollossa, fysioterapiassa tai odottamalla, vaikka parhaiten siihen päästäisiin käsiksi työtä tutkimalla ja muokkaamalla sekä valmentamalla työyhteisö tunnistamaan ongelmia ja tarttumaan niihin ajoissa sekä huolehtimaan omasta työkyvystään. Tommi Vasankari ja Päivi Kolu (2018) ovat selvittäneet tutkimusraportissaan vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnon yhteiskunnallisia kustannuksia. Tutkimuksissa on havaittu yhteys liikunnan tehon ja sairauspoissaolojen välillä, sillä säännöllisesti rasittavaa liikuntaa harrastavilla oli vuoden aikana yli neljä sairauspoissaolopäivää vähemmän verrattuna kevyellä teholla liikkuviin. Rasittavan liikunnan harrastaminen on yhteydessä myös pienempään työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiin. Tutkimuksessa havaittiin, että rasittavan liikunnan kestolla ei ollut yhteyksiä sairauspoissaoloihin, ainoastaan teholla. (Vasankari & Kolu 2018: 11.) Organisaatio X Oy:ssa on tehty sähköinen terveyskysely keväällä 2017 ja siinä tuli esiin vähäinen liikunnan harrastaminen, uniongelmat ja tupakointi. Fyysisen kuormituksen osalta kyselyn tuloksissa korostuivat selkä- ja yläraajavaivat.

3 Työn tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisena kehittämistyönä. Ongelmina voidaan nähdä lähiesimiesten osaamisen haasteet hyvinvoinnin johtamisessa sekä työn kuormituksen säätelyssä ja hallinnassa. Ilman ymmärrystä prosessista ja keinoista vaikuttaa asioihin tuki- ja liikuntaelinsairaudet jatkavat kasvuaan ja aiheuttavat monen tasoisia ongelmia.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tarkastella organisaation hyvinvoinnin johtamisen ja kuormituksen hallinnan tilaa kolmesta eri näkökulmasta; johtamisen, esimiestyön ja työntekijäkokemuksen. Kokonaisuuden tarkastelu rajataan tuki- ja liikuntaelinoireiden ja- sairauksien ennaltaehkäisyyn ja hallintaan, joista tässä tutkimuksessa puhutaan myös kuormituksen hallintana johtamisen keinoilla. Tarkoituksena on myös selvittää kuormituksen tasoa työtehtävittäin ja samalla kehittää tehtäviä yhteistyössä työtiimin kanssa vähemmän kuormittaviksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on löytää selittäviä tekijöitä runsaalle fyysiselle oireilulle ja sairastelulle sekä kehittää keinoja niiden ennaltaehkäisyyn työpaikalla. Kehittämistyö tuottaa lähiesimiehille ymmärrystä kuormituksen hallinnasta ja sen kehittämisestä ja koko työyhteisölle tietoa ongelmien ennaltaehkäisystä työn keinoin sekä helpottaa niiden varhaista tunnistamista. Sitä voidaan käyttää myös johtamisjärjestelmän koulutusten kehittelyyn, perehdytysmateriaalin tarkennuksiin kuormituksen osalta sekä työohjeiden laadinnan apuna.

Tutkimuksellisella kehittämistyöllä haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten hyvinvointia johdetaan strategisesti organisaatio X Oy:ssa?
- Miten tuki- ja liikuntaelinsairaudet syntyvät ja kehittyvät fyysisesti raskaassa työssä?
- Miten tuki- ja liikuntaelinoireita tunnistetaan varhaisessa vaiheessa?
- Miten tuki- ja liikuntaelinoireita ja -sairauksia ennaltaehkäistään työtä kehittämällä?
- Miten työtapoja pitäisi kehittää tuki- ja liikuntaelinoireiden vähentämiseksi?

4 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät, aineisto ja toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä. Kanasen (2012) mukaan se ei ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan joukko erilaisia menetelmiä, joiden käyttöön

vaikuttaa tilanne ja kohde. Työyhteisöissä tehdään paljonkin kehittämistyötä, mutta tutkimusta siitä tulee vasta, kun taustalla on teorioita, joihin kehittämisessä nojataan. Lisäksi tekemisessä on oltava tutkimuksellinen ote, joka tarkoittaa tieteellisten menetelmien käyttöä ja tarkkaa dokumentaatiota. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on elementtejä kokeellisesta tutkimuksesta, jossa on lähtötilanne, interventio ja mittaaminen. Siinä pyritään muutokseen, joka on mitattava. (Kananen 2012: 12,19.)

Tutkimusote tai lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen, jossa pyritään ymmärtämään kohteena olevaa ilmiötä, rakennetta, muuttujia ja niiden välisiä suhteita (Kananen 2012: 29). Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2000) kuvailevat kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä seuraavasti; lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman monipuolisesti. Tieto hankitaan todellisissa tilanteissa ja siinä pyritään kokonaisvaltaisuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa keskusteluissa tutkittavien kanssa. Tutkija pyrkii odottamattomien seikkojen kuvailuun, ja sen vuoksi tarkastelee aineistoaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Metodeissa pyritään tuomaan esiin tutkittavien näkökulma ja ääni, esimerkiksi teemahaastattelun, osallistuvan havainnoinnin, ryhmähaastattelujen ja erilaisten dokumenttien avulla. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelmaa muokataan tutkimuksen edetessä olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000: 155.)

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tutkimuksellinen kehittämistyö kvalitatiivisin metodein on perusteltua tässä opinnäytetyössä. Pyritään ymmärtämään syvällisesti, miksi tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja -ongelmat pysyvät korkealla toimenpiteistä huolimatta. Pyritään ymmärtämään suhdetta johtamisjärjestelmän tavoitteiden, esimiestyön ja työntekijäkokemuksen välillä sekä työn tekemisen tavan suhdetta kuormittumiseen. Tavoitteena on muutos eli osaamisen lisääminen kuormituksen hallinnassa johtamisen keinoilla sekä näkökulman muuttuminen työlähtöisemmäksi. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuu sekä esimiehiä että työntekijöitä ennalta suunnitellusti, joten tutkittavien näkökulma ja ääni saadaan moniulotteisesti esiin. Mukaan saadaan myös yhteistyön näkökulmaa työterveyshuollon työfysioterapeutin ja työsuojelun kautta. Kohdeorganisaatiossa on menossa uuden johtamisjärjestelmän jalkautus. Ideaalitapauksessa siihen löytyy uusia, huomioon otettavia näkökulmia työn kehittämisen kannalta.

4.2 Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistona käytetään organisaation dokumentteja, teemahaastattelujen tuloksia sekä havainnoinnin tuloksia. Punaisena lankana on tuki- ja liikuntaelinongelmien ennaltaehkäisy työn keinoin ja aihetta tarkastellaan strategisten tavoitteiden, operatiivisen esimiestyön ja työntekijäkokemuksen kautta. Työntekijäkokemuksen keskiössä on eri tehtävissä kuormittuminen ja sen hallinnan mahdollisuudet. Strategisten tavoitteiden tulee tukea viime kädessä työn terveellisyyttä, työntekijäkokemusta ja sitä kautta myös tuottavuutta.

4.2.1 Organisaation dokumenttiaineisto

Tausta-aineistona organisaation dokumenteista on käytetty sairauspoissaolotilastoja, diagnoosiryhmiä ja työterveyden toimittamia tarkempia analyyseja tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Näiden avulla on saatu tieto siitä, kuinka paljon sairastetaan ja mistä syistä. Raporteista on saatu myös vertailutietoa poissaolojen kehityksestä. Näitä tilastoja käytettiin vuodesta 2016 vuoteen 2018, yhteensä tietoa oli noin 10 A4 kokoista arkkia. Seurantavuodet valittiin sen perusteella, että suurimpia muutoksia organisaatiossa on tapahtunut vuonna 2017. Näin saatiin esiin tilannetta lukujen kautta ennen ja jälkeen muutoksia. (taulukko 1.) Organisaation dokumenteista on käytetty uuden johtamisjärjestelmän kaaviota, keräilyn työtehtävän työohjetta, perehdytysmateriaalia, kuvallista ergonomiaprojektin materiaalia vuodelta 2017 sekä työtyytyväisyyskyselyn tuloksia vuosilta 2017 ja 2018. Organisaation materiaalia käytiin läpi kaikkineen noin 50 A4 sivullista. Näiden dokumenttien pohjalta on laadittu nykytila-analyysi heti opinnäytetyön käynnistämisen vaiheessa, jonka tuloksia käytetään tutkimustulosten raportoinnissa yhtenä osana.

Taulukko 1. Esimerkki historiatiedon vertailusta (tutkijan ja organisaation materiaali)

	2016	2017	Muutoksia..
Henkilöstön määrä	288 henkilöä	331 henkilöä	+ 43 henkilöä
Sairauspoissaolopäivät	6000 päivää	7433 päivää	+ 1433 päivää
Sairauspoissaolopäivät / henkilö	20.8 päivää / henkilö	22.4 päivää / henkilö	+ 1.6 päivää / henkilö
Sairastavuuden kustannukset	2 100 000€ / 7291€ / hlö	2 601 550€ / 7860€ / hlö	+ 501 550€ / + 569€ / hlö
M - dg:t / tuki- ja liikuntaelinsairaudet	2422 päivää	2366 päivää	- 56 päivää
F - dg:t / Mielenterveys	551 päivää	1336 päivää	+ 785 päivää
S – dg:t / Tapaturmat	840 päivää	1208 päivää	+ 1124 päivää

4.2.2 Organisaation kohdeosaston haastattelut

Aineistonkeruuta varten on haastateltu esimiestyön edustajaa sekä neljää työntekijää ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelu on tehty myös yrityksen johtamisjärjestelmän jalkautuksesta vastaavalle. Hän ei tee esimiestyötä, mutta vastaa siitä, että uusi johtamisjärjestelmä otetaan käyttöön joka osastolla, mm. kouluttamalla sitä esimiehille ja perehdyttäjille. Haastattelumuotona oli teemahaastattelu. Haastattelu on tutkimusten tiedonkeruumenetelmänä perinteikäs ja paljon käytetty. Katri Ojasalo, Teemu Moilanen & Jarmo Ritalahti (2015) toteavat teoksessaan, että haastattelu on hyvä valinta, kun halutaan antaa yksilölle mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Haastattelun tehtävänä on heidän mukaansa esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015: 106.) Haastattelu toimii tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä hyvin, koska työn tekemisen ja työprosessin toimivuuden näkökulmaa halutaan saada esiin suoraan työntekijöiltä itseltään, sekä samalla kartoittaa esimieheltä ja johtajuusjärjestelmän asiantuntijalta, kuinka järjestelmälle asetetut tavoitteet toteutuvat operatiivisessa työssä.

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen mukaan, mutta niiden järjestystä ja sanamuotoja voidaan vaihdella tai esittää haastattelun kuluessa uusia ja tarkentavia kysymyksiä (Ojasalo ym. 2015: 108). Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän mukaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat jo etukäteen aiheesta tiedettyyn eli tutkimuksen viitekehykseen. Tämä kuitenkin vaihtelee tutkimuksittain, eikä ole tiukasti rajattua. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77.) Tarkoituksena on keskustelun luominen teemojen ympärille, ei pelkkä kysymys – vastaus vuorottelu (Eskola Jari 2007: 38). Tässä opinnäytetyössä teemat on nostettu tutkimuskysymyksistä:

- Hyvinvoinnin johtaminen strategisesti organisaatio X Oy:ssa?
- Tuki- ja liikuntaelinsairauksien syntyminen ja kehittyminen fyysisesti raskaassa työssä?
- Tuki- ja liikuntaelinoireiden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa?
- Tuki- ja liikuntaelinoireiden ja -sairauksien ennaltaehkäisy työtä kehittämällä?
- Miten työtapoja pitäisi kehittää tuki- ja liikuntaelinoireiden vähentämiseksi?

4.2.3 Organisaation kohdeosaston havainnointi

Havainnointi menetelmänä tarjoaa tutkimukselliseen kehittämistyöhön mahdollisuuden saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä heidän luonnollisessa toimintaympäristössään tapahtuu. Havainnoinnilla saadaan selville toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Tutkimustyössä havainnointi on systemaattista tarkkailua. Menetelmänä sitä voidaan käyttää yksin tai yhdessä esimerkiksi haastattelun kanssa. (Ojasalo ym. 2015: 114.) Tässä opinnäytetyössä havainnointia käytettiin haastatteluja ja ennakkotietoja täydentävänä menetelmänä. Havainnoinnin kohde oli osasto X ja siellä keräilyn työtehtävät. Havainnoimassa oli tutkijan lisäksi yritykseen nimetty työfysioterapeutti työterveyshuollosta. Tällä pyrittiin mahdollisimman kattavaan ja luotettavaan tulokseen havainnoinnissa. Havainnoinnissa täytettiin havainnointipäiväkirjaa ja lisäksi tehtiin lyhyt haastattelu QEC (quick exposure check) lomakkeella (liite 2).

QEC on liikuntaelimistön kuormituksen arviointiin suunniteltu, nopeakäyttöinen menetelmä. Se sisältää neljän kehonosan asentojen ja liikkeiden arvion. Nämä kehonosat ovat selkä, olka/yläraaja, ranne/käsi sekä niska. Lisäksi lomakkeella huomioidaan taakan paino, tehtävän kesto, altistuminen tärinälle, näkemiseen liittyvät vaatimukset, työntekijän arvio työtahdista ja työn stressaavuudesta. Lomakkeella on lyhyt kysymyspatteristo sekä havainnoijalle että työntekijälle. Vastaukset arvioidaan numeerisesti. Korkea arvio osoittaa voimakasta kuormitusta ja oletettavasti suurempaa liikuntaelimistön sairastumisen vaaraa kuin matala arvio. Kyselyssä kartoitetaan kuormituksen suuruutta työtehtävän eri vaiheissa. Näin saadaan selville niitä vaiheita, joita tulisi kehittää ja muuttaa kuormituksen vähentämiseksi. Tämä menetelmä tarjoaa myös työntekijöille ja esimiehelle mahdollisuuden oppia paremmin ymmärtämään työvaiheiden kuormitusta, ongelmien tunnistamista ja oman työn kehittämistä.

4.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen organisaatiossa

Tutkimuksellinen kehittämistyö käynnistettiin syyskuussa 2018 valitsemalla organisaation kehittämishankkeen ohjausryhmä. Kiinteään ohjausryhmään liittyi henkilöstöpäällikkö, työsuojelupäällikkö ja tutkija. Alussa päätettiin, että ryhmän muu kokoonpano vaihtelee kehittämisen etenemisen ja aiheiden mukaisesti. Alkuvaiheessa aiheen rajaaminen vei aikaa, koska kehittämistä on paljon eri alueilla ja sitä jo tehdään monessa toiminnossa. Syyskuun ja lokakuun aikana olemassa oleva materiaali koottiin nykytila-analyysiksi ja siitä laadittiin esitys ensimmäisen organisaation kehittämisryhmän tapaamiseen.

Tutkija osallistui havainnoitsijana myös 5.10. pidettyyn lähiesimiesten puheeksiotto- valmennukseen, josta saatiin lisää tietoa esimiesten osaamistarpeista suhteessa työkyvyn johtamiseen. Lähiesimiehet olivat tuolloin olleet roolissaan puoli vuotta. Mainittavia teemoja olivat ainakin yhteisten pelisääntöjen kertaaminen, työntekijöiden ohjaaminen työturvallisuuden ja työvälineiden käytön noudattamiseen sekä hankalien asioiden puheeksi ottaminen. Ylemmiltä esimiehiltä kaivataan tukea lähiesimiestyöhön. Ongelmiin puuttumisen todettiin olevan reaktiivisella tasolla, jolloin toimitaan vasta järjestelmän hälyttäessä sairauspoissaolosta. Päihdeasiat koettiin ylipäätään hankaliksi, ja niihin toivottiin lisää koulutusta.

Koulutuspäivä syvensi ymmärrystä esimiesten osaamistarpeista ja lisäsi tuntumaa siitä, että ennaltaehkäisyn mahdollisuuksia ei juurikaan hyödynnetä työtä kehittämällä. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisy nähdään vahvasti työterveyshuollon vastuualueena. Opinnäytetyön aihe vahvistui päivän jälkeen nykyiseen muotoonsa. Ensimmäisen kehittämisryhmän jäsenet sekä kohteena oleva osasto valittiin tapaamisessa 8.10., jossa olivat tutkijan lisäksi paikalla organisaation henkilöstöpäällikkö sekä työsuojelupäällikkö. Ensimmäiseen kehitysryhmään suunniteltiin tulevaksi keräilyn työtehtävistä 4 lähiesimiestä, 5 työntekijää ja työsuojelupäällikkö. Tämän jälkeen suunniteltiin saatekirje ryhmälle, jossa kehittämishankkeen sisältö on avattu (Liite 1.) Tarkasteltavaksi osastoksi organisaatiossa valittiin keräily, koska se koostuu useammasta eri työpisteestä, joissa tehdään erilaisia töitä. Näissä töissä on myös runsaasti fyysistä kuormitusta; toistotyötä, nostotyötä ja työskentelyä hankalissa työasennoissa.

Ensimmäisen kehittämisryhmän tapaaminen pidettiin 31.10. Vetäjinä olivat tutkija ja kuormituksen asiantuntijana paikalla oli myös työfysioterapeutti, jolla on kattava näkökulma tämän organisaation fyysisen työn tilanteesta. Paikalle saapui vain puolet kutsutuista henkilöistä, ja vain yksi esimiestyötä tekevä henkilö, onneksi kuitenkin osastolta, jolle kehittämistutkimus oli tarkoitus tehdä. Kehittämistutkimuksen tausta ja tarkoitus käytiin läpi ja ryhmä pohti vielä keskenään kehittämisajatuksia aiheeseen liittyen. He toivat esiin, että erityisen kuormittavia tehtäviä on pakkaamon lähtevät – osastolla, jossa tehdään toistotyötä hankalissa asennoissa ja kehittämistä olisi koko työprosessissa. Toinen haastava paikka on korkeakeräily, jossa kuormittuvat sekä selkä, että olkapää ja ongelmana on myös apuvälineiden katoaminen. Esimerkkinä, että katonrajassa joutuu kurottelemaan hyllyn perältä tavaraa, joka myös jonkin verran painaa.

Keskusteluissa tuli myös esiin, että viime vuonna työeläkeyhtiön toimesta tehdyn ergonomiaprojektin tuloksia ei olla yrityksessä hyödynnetty ja projekti ei ole lähtenyt elämään arjessa toivotulla tavalla. Tutkimuksellisen kehittämistyön aihe koettiin ryhmässä mielenkiintoisena ja kehittäminen tarpeellisena. Tässä tilaisuudessa näkökulma pidettiin kuormituksen vähentämisen ja työn kehittämisen alueilla, koska strategisen johtamisen asiat ovat niin kaukana työntekijöiden arjesta.

Teemahaastatteluja ja niihin osallistuvia henkilöitä pohdittiin vielä verkkopalaverissa 6.11. henkilöstöpäällikön ja työsuojelupäällikön kanssa. Haastattelut päätettiin tehdä uuden johtamisjärjestelmän jalkautuksesta vastaavalle henkilölle, kohteena olevan osaston esimiehelle ja viidelle työntekijälle. Näin saadaan kolme erilaista näkökulmaa kuormituksen kertymisestä ja hallinnasta ja toisaalta näkymä siihen, kuinka johtamisjärjestelmä ohjaa kuormituksen hallintaa. Toiveena oli myös saada syvällisempää tietoa siitä, miksi muutoksia tukirankaoireilussa ja poissaoloissa ei tapahdu kaikista toimenpiteistä huolimatta. Johtamisjärjestelmän osalta haluttiin saada tietoa siitä, onko kuormituksen hallinta otettu huomioon eri osa-alueilla, ja miten puutteita pitäisi lähteä kehittämään.

Teemahaastattelut tehtiin varaston neuvotteluhuoneessa 16.11.2018. Haastattelujärjestys oli valittu etukäteen niin, että ensin haastatellaan johdon edustus, sitten operatiivinen esimies ja lopuksi työntekijät. Tarkoituksena oli saada kattava käsitys siitä, miten johtamisjärjestelmän tavoitteet näkyvät tällä hetkellä esimiestyössä ja työntekijäkokemuksena. Haastattelut onnistuivat hyvin, ja kaikki teemat käsiteltiin eri näkökulmista. Haastattelut nauhoitettiin ja tehtiin muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan. Samalla tiedotettiin seuraavan viikon havainnointipäivän sisällöstä ja kerrottiin lyhyesti QEC – kyselystä.

Havainnointipäivä oli 21.11.2018. Sitä valmisteltiin etukäteen työfysioterapeutin kanssa tutustumalla huolella QEC – lomakkeen sisältöön ja -ohjeisiin sekä tehtiin työnjaollisia päätöksiä. Päätettiin, että tutkija toimii lomakkeiden kirjurina, ja molemmat havainnoivat työn tekemistä. Sovittiin, että kirjataan kuormitustasot arvoilla, jotka molemmat ovat hyväksyneet, mahdollisimman luotettavan tuloksen saamiseksi. Havainnointipäivässä seurattiin kolmen korkeakeräilijän työtä, joista yksi tekee vaihtelevaa työnkuvaa. Lisäksi havainnoitiin kahden työntekijän työskentelyä työntömastotrukilla ja pienkeräilystä kahden työntekijän työskentelyä. Heidän osaltaan haastateltiin myös tiiminvetäjää. Oli hyvä, että havainnointia teki kaksi henkilöä, koska työvaiheita ja asentoja on paljon. Havainnointipäivänä osallistuttiin myös joka-aamuiselle palaverille, jossa käydään läpi mm. turvallisuusasioita ja muita erikseen määriteltyjä aiheita esimiehen toimesta.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli näiden tapahtumien jälkeen vaihe, jossa aineistoa käytiin läpi kattavasti. Haastatteluaineistot litteroitiin, pelkistettiin ja luokiteltiin näkökulmittain. Havainnoinnin osalta QEC kyselyiden tulokset laskettiin tulostaulukon avulla ja muu havainnointiaineisto muistiinpanoineen kirjoitettiin puhtaaksi. Alustava yhteenveto käytiin 10.12.2018 läpi henkilöstöpäällikön kanssa ja päätettiin, mitä 14.12. pidettävässä kehittämisryhmän kokoontumisessa käsitellään.

Kehittämistyöryhmän kokoontuminen oli 14.12.2018 varaston neuvotteluhuoneessa. Paikalle tuli noin puolet kutsutuista, vaikka lähes kaikki olivatkin vastanneet kutsuun myöntävästi. Kokoontumisesta puuttuivat harmillisesti haastatellut työntekijät. He olivat antaneet tutkimukseen omat näkemyksensä ja kokemuksensa, joten olisi ollut tärkeää saada antaa hyvää palautetta myös heille. Tutkija oli tuonut kokeiluun kävelysauvojen kumituppia keräilykoukkuja varten, jotka esimies lupasi toimittaa perille korkeakeräilyyn. Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin avoimesti, myös pinnan alla olevia asioita. Tälle osastolle ei ole vielä jalkautettu uutta johtamisjärjestelmää, joten on ymmärrettävää, että kehittämistä on paljon myös esimiestyön alueilla. Pääosassa tässä kokoontumisessa oli kuitenkin työtehtävien läpikäynti kuormituksen näkökulmasta, ja tarkoitus oli löytää ratkaisukeinoja kuormituksen vähentämiseen työtehtävissä. Osallistujat jaettiin kolmen hengen ryhmiin, toinen ryhmä käsitteli korkeakeräilyä, parcel keräilyä ja työntömastotrukin käyttöä. Toinen ryhmä keskittyi ensin pienkeräilyn tehtäviin. Sen jälkeen vaihdettiin niin, että molemmat ryhmät tulivat käsitelleeksi kaikki työtehtävät. Näissä ryhmissä työstettiin myös kehittämispolku- taulukot, jotka toimitettiin henkilöstöpäällikölle toimenpiteitä varten. Niihin koottiin konkreettisia ehdotuksia ja aikataulutuksia kuormituksen hallinnan parantamiseen.

Tutkijan, henkilöstöpäällikön ja maajohtajan tapaaminen pidettiin joulukuun lopulla 2018. Siinä yhteydessä käytiin läpi alustavat tutkimustulokset ja erityisesti kehittämistä vaativat asiat johtamisen osalta. Päätettiin, että tammikuussa 2019 kehitetään työnkiertoa ylempien esimiesten kanssa ja jaetaan hyviä kokemuksia.

10.1.2019 pidettiin seuraava organisaation kehittämisryhmä, jossa oli paikalla sekä verkon välityksellä muilta paikkakunnilta, että fyysisesti yhteensä kuusi ylempää esimiestä, henkilöstöpäällikkö, organisaation kehitysjohtaja ja tutkija. Tällä kertaa vetovastuussa oli henkilöstöpäällikkö, ja tutkijan puheenvuoroon sisältyi kuormituksen hallinnasta kertova osuus, jossa keskityttiin työkiertoon. Aluksi yhden paikkakunnan esimies kertoi heillä to-

teutetusta työnkiertomallista, joka on onnistunut erittäin hyvin ja jonka jälkeen myös sairauspoissaoloissa ja työssä koetuissa oireissa on nähty käännös parempaan suuntaan. Työnkierto on työn tekemisen tapa, jonka tässäkin tutkimuksessa on todettu vaikuttavan oleellisesti kuormituksen määrään ja kertymiseen yksittäistä tehtävän suoritusaikaa lyhentämällä. Lopuksi ryhmässä mietittiin, kuinka toteutukseen kannattaa lähteä ja miten asiaa kannattaa työyhteisössä tiedottaa ja edistää. Samalla tehtiin päätöksiä integroida perehdytysmateriaaleihin kuormituksen hallinta mahdollisimman pian.

21.1.2019 tutkija esitteli tuloksia laajennetussa johtoryhmässä, jossa paikalla oli noin 20 henkilöä organisaation johdosta sekä ylempiä esimiehiä. Tunnin aikana käytiin läpi kuormituksen hallinnan nykytilaa ja tutkimuksen tuloksia sekä työtehtävittäin että näkökulmittain. Johtamisen ja esimiestyön osalta käsiteltiin niitä asioita, jotka tulevat esiin myös organisaation työtyytyväisyyskyselyssä ja ovat merkittäviä esteitä kuormituksen hallinnalle ja näin myös tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisylle. Keskustelua ja kiinnostusta herättivät erityisesti työkiertoon liittyvät asiat sekä pinnan alla olevat kulttuuriset ja asenteelliset esteet kuormituksen hallinnalle. Samat asiat vaikuttavat organisaatiossa myös moneen muuhun asiaan kuin kuormituksen hallintaan. Johtoryhmässä oltiin sitä mieltä, että vaikka tutkimus on tehty yhdelle osastolle ja pienelle joukolle, voi tuloksen yleistää koskemaan useita osastoja ja esimiestyötä. Lopuksi käytiin läpi projektin tämänhetkinen tilanne ja jatkosuunnitelmat.

15.3. pidettiin puolen päivän kuormitustyöpaja perehdyttäjille ja lähiesimiehille koskien kuormitusta ja kuormituksen hallintaa sekä perehdytyksen merkitystä niissä. Asia käsiteltiin esittelemällä ensin tutkimuksen tulokset ja käymällä sen jälkeen läpi kuormittumisen mekaniikkaa ja ratkaisukeinoja tehtävittäin sekä nostamisen ja siirtämisen ergonomiaa.

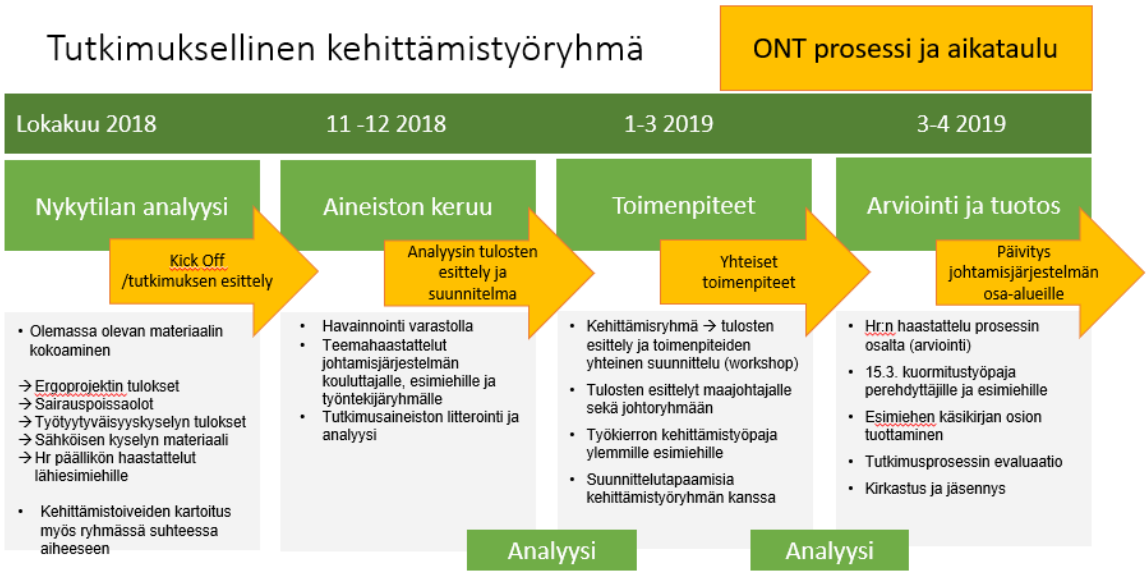
29.3.2019 hr päällikön ja tutkijan tapaamisessa käytiin läpi hankkeen eteneminen ja arvioitiin kulkua ja tuloksia. Hyvänä asiana todettiin se, että ennakkotietoa oli saatavilla paljon nykytila-analyysia varten ja esimiehille on annettu jo paljon tietoa hyvinvoinnista viime vuosina. Maaperä tällaiselle hankkeelle on siis ollut otollinen. Hanketta on myös vahvasti tuettu johdon ja työsuojelun tahoilta. Työsuojelupäällikkö on ollut aktiivisesti mukana. Kaikille tasoille on kommunikoitu tuloksia ja toimenpiteitä on suunniteltu sekä viety hankkeen aikana eteenpäin. Vuosi 2019 on kuormituksen hallinnan kehittämisen teemavuosi. Toisaalta hanke on nostanut esiin kulttuurisia, asenteellisia ja arvoihin liittyviä esteitä asioiden kehittymiselle positiiviseen suuntaan. Tulokset osoittavat, että hyvinvoinnin

ja tuottavuuden kivijalka ei ole kunnossa. Kehittämisryhmät hankkeen aikana ovat vaihdelleet, mutta se on ollut enemmän hyvä kuin huono asia. Kuormituksen hallintaa halutaan edistää mahdollisimman monelle ja näin tietoa on saatu myös tehokkaammin leviämään organisaation sisällä.

Hanke on ollut sukellus syvälle organisaation toimintaan ja nostanut esiin organisaation kipupisteitä tehokkaasti. Arvioinnissa todettiin, että tavoitetila esimerkiksi johtamisen osalta on niin kaukana nykytilanteesta, että sille pitää antaa aikaa. Kulttuurinmuutos on hidas prosessi. Joidenkin organisaation kehitysprosessien osalta tämä tarkoittaa myös jarrutusta ja tahdin hidastamista. Osa kehittämishankkeista on myös hyvä viedä eteenpäin pilotteina ja jatkuvan parantamisen periaatteella korjata aina paremmiksi.

Haasteena kuormituksen hallinnalle suhteessa johtamisjärjestelmään nähtiin se, että johtamisjärjestelmä on globaali, ja sitä ei voi muuttaa. Esimiehille on siis koulutettava kuormituksen hallintaa erillisenä kokonaisuutena. Palaverissa sovittiin, että juuri tekeillä olevaan esimiehen käsikirjaan tulee osio kuormituksen hallinnasta. Kokonaisuutena kehittämishanke nähdään erittäin hyödyllisenä kehittämiskohteiden esiin nostajana. Todettiin hankkeen olevan hyvin suunniteltu ja aikataulullisesti pitävä. Tulokset ovat hyödynnettävissä johtamisen kehittämiseen, esimiestyön kehittämiseen, työtehtävien kehittämiseen ja varaston asettelun kehittämiseen. Myös perehdytysprosessia kehitetään tulosten pohjalta.

Opinnäytetyön prosessikuvaus



5 Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston käsittelyn osalta tehtiin päätöksiä jo ennen haastatteluita. Haastatteluilla haluttiin selvittää, miten tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisy eli kuormituksen hallinta näkyy johtamisessa, miten se toteutuu esimiestyössä ja koetaan työntekijäkokemuksena. Aineiston teemoittelulla haettiin vastausta työn fyysisen kuormituksen ennaltaehkäisyyn työn muokkaamisen keinoin näistä kolmesta näkökulmasta. Teemoja ohjasivat tutkimuskysymykset. Lisäksi havainnoimalla hankittiin tietoa siitä, toteutuuko haastatteluilla selvitetty tosielämässä, sekä kuormituksen suuruutta työtehtävittäin niiden kehittämiseksi. Tutkittavassa organisaatiossa tuki- ja liikuntaelinongelmien kanssa on painittu pitkään, joten toiveena oli löytää haastatteluaineistosta myös selityksiä sille, miksi asiaa ei ole saatu ratkaistua toimenpiteistä huolimatta. Tavoitteena oli löytää aineistosta siis myös selittäviä tekijöitä toivottavan kehityksen esteille. Tässä luvussa on ensin kerrottu sisällönanalyysin eteneminen ja havainnointiaineiston käsittely. Sen jälkeen analyysin tuloksia on käsitelty näkökulmittain johtamisen, esimiestyön ja työntekijäkokemuksen kautta, yhdistäen sekä haastattelujen että havainnoinnin tuloksia.

5.1 Sisällönanalyysi

Haastatteluaineisto on analysoitu aineistolähtöisellä induktiivisella sisällönanalyysilla. Tavoitteena on ollut löytää tutkimusaineiston ohjaamana eräänlainen tyyppikertomus tai toiminnan logiikka (Vilkka 2015: 163.) Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti heti haastattelujen jälkeen. Aineistoa saatiin 50 sivua. Tähän aukikirjoitettuun aineistoon tutustuttiin tarkasti lukemalla se läpi useaan kertaan ja tekemällä alleviivauksia ja muistiinpanoja asioista, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja siis myös haastatteluteemoihin. Seuraava vaihe oli pelkistäminen eli redusointi, jossa epäolennainen karsittiin pois tekstistä (Tuomi & Sarajärvi 2002: 111). Tämä tehtiin kahteen kertaan, koska aineistoa oli paljon. Haastatteluaineiston löydökset listattiin ensin teemoittain omaan dokumenttiinsa ja koodattiin, jotta niistä pystyttiin erottamaan eri näkökulmat: Johtamisen näkökulma, esimiestyön näkökulma ja työntekijäkokemuksen näkökulma. Näin tehden pysyttiin paremmin myös aihealueen rajauksessa, joka on tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisy työn keinoilla.

Seuraava vaihe oli aineiston taulukointi. Päädyttiin tekemään kolme erillistä taulukointia näkökulmittain, koska tutkimuksessa haluttiin saada näkemys siitä, miten johtamisen tavoitteet näkyvät esimiestyön kautta työntekijäkokemuksessa. Taulukon vasempaan laitaan tuli listaus allekkain alkuperäisilmauksista, jotka oli poimittu haastatteluaineistosta.

Seuraavaan sarakkeeseen kirjoitettiin pelkistetty ilmaus. Seuraavassa vaiheessa vasempaan laitaan tuli taas pelkistetty ilmaus ja seuraavaan sarakkeeseen alaluokka. Tätä kutsutaan myös nimellä klusterointi, eli pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokiksi. Tätä jatketaan niin, että seuraavaksi aineisto jaetaan alaluokista pääluokkiin ja lopulta niitä yhdistäviin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 112.) Jokaisesta näkökulmasta saatiin yhdistävä teema. Lopuksi näistä laadittiin powerpoint ohjelmalla prosessikaavio, joka on esitetty raportin tulososiossa. Kaaviot on merkitty eri näkökulmissa eri muodoilla ja väreillä selkeyden lisäämiseksi.

5.2 Havainnointiaineiston analyysi

Havainnointiaineisto koostui tutkimuspäiväkirjasta, muistiinpanovihkoon tehdyistä merkinnöistä, vuonna 2017 tehdyn Ergonomiaprojektin valokuvista sekä QEC kyselyn tulosten laskennasta ja vertailusta numeraaliseen taulukkoon. Sen perusteella saatiin tietoa työtehtävän kuormitusprofiilista ja myös kuormituksen muutoksesta työtehtävän ajallisen pituuden muuttuessa.

Haastatteluaineistosta, havainnointipäiväkirjasta sekä muistiinpanovihosta on kerätty tuloksiin kaikki työtehtäviä koskeva tieto, joka on yhdistetty QEC tulosten kanssa tehden johtopäätöksiä. Nämä on esitetty työtehtäväkohtaiset havainnot – osiossa.

Tutkimuspäiväkirjasta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin pitäen samalla mielessä haastatteluissa kerrottu todellisuus ja havainnoinnilla nähty todellisuus.

6 Tutkimuksen tulokset

Tulokset on avattu tässä opinnäytetyössä kahdella tavalla. Ensin työtehtäväkohtaisesti ja sitten näkökulmittain; johtaminen, esimiestyö ja työntekijäkokemus. Työtehtäväkohtaisessa luvussa on käsitelty ne tehtävät, joita on havainnoitu ja esitetty havainnoinnin tulokset. Sen jälkeen toisessa luvussa tuloksia käsitellään näkökulma kerrallaan. Kaikkia näkökulmia on tarkasteltu kuormituksen ennaltaehkäisyn ja hallinnan kautta, näin ollen esimerkiksi jokaista uuden johtamisjärjestelmän 12 kohtaa ei ole käsitelty erikseen, vaan niitä, joissa pitäisi ottaa nykyistä paremmin kuormituksen hallinta huomioon. Materiaalin luottamuksellisuuden vuoksi johtamiskaavioita ei ole myöskään julkaistu kuvallisina tässä raportissa. Litteroidusta aineistosta on esitetty joitakin suoria

lainauksia luotettavuuden lisäämiseksi ja analysoinnin selkeyttämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2002).

6.1 Työtehtäväkohtaiset havainnot

Työtehtäviä on kartoitettu haastatteluilla, havainnoinnilla sekä QEC (Quick Exposure Check) kyselyillä, jotka tehtiin havainnoinnin yhteydessä. Työtehtävistä haluttiin kartoittaa kuormituksen määrää, vaiheita ja tapoja kuormituksen vähentämiseen. Asentoja ja liikettä arvioidaan selän, olkavarren, ranteen / käden ja niskan osalta. Kyselyssä otetaan huomioon taakan paino, tehtävän kesto, altistuminen tärinälle, näkemiseen liittyvät vaatimukset ja työntekijän oma arvio selviytymisestään. Jokaisessa erillisessä osiossa (esim niska) kuormitus luokitellaan kuormitustasoihin. Nämä osiot yhdistellään käyttäen yhdistelmätaulukoita. Kaikki arviot ovat lopullisessa tuloksessa kuormitusarvioiden yhdistelmiä. Numeerisesti korkea arvo osoittaa voimakasta kuormitusta ja näin ollen voimakkaampaa sairastumisriskiä liikuntaelimistölle kuin matala arvo (Liite 2). (David, ym. 2007.) Havainnoinnin luotettavuutta pyrittiin lisäämään tekemällä se parityönä tutkijan ja työfysioterapeutin kesken.

Korkeakeräily

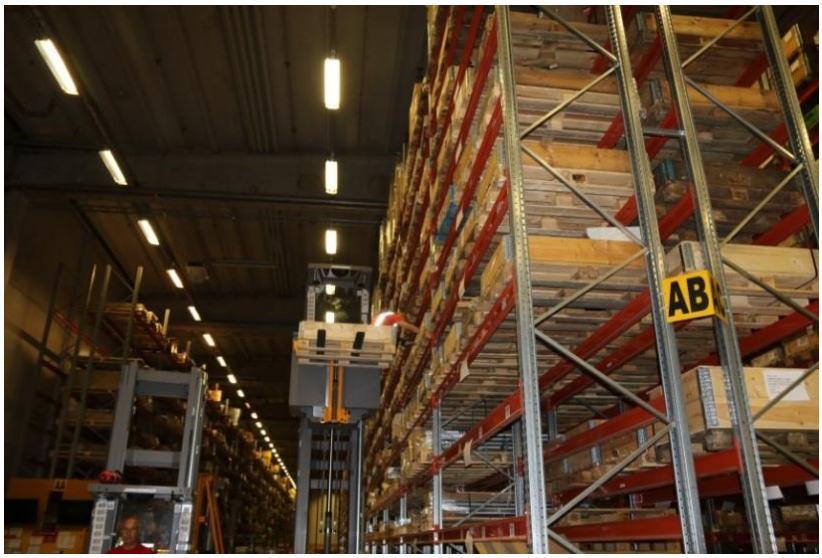
Korkeakeräilyn osalta havainnoitiin ja haastateltiin kolmea vuorossa olevaa työntekijää. Korkeakeräilyssä tavaraa kerätään korkeakeräilykoneella sekä lavoille, että telineisiin, joissa on 9 kappaletta muovisia laatikoita (Parcel keräily). Tehtävään liittyy runsaasti kiertoliikkeitä, nostoja ja painavienkin kuormien vetoa ja työntöä. Korkeakeräilyssä kuormitusta aiheutuu selälle, olkapäälle, käsivarrelle / ranteelle sekä niskalle. Seisominen betonilattialla aiheuttaa jalkojen väsymistä. QEC kysely antaa korkean kuormituksen tuloksen näille kehonosille, pistemäärä on lähellä erittäin korkeaa (raja-arvon tuntumassa). Korkeakeräilyssä on oleellista tehdä työ keholle ergonomisesti edullisella tavalla. Tämä tarkoittaa kiertoliikkeen suorittamista kääntymällä kokonaan tavoiteltuun suuntaan tai kääntämällä myös lantiota mukana kohti haluttua suuntaa. Tavaroiden kurottelua hyllyltä pitkälle keskilinjasta tulisi välttää, ja käyttää tarvittaessa apuvälineitä. Ylähyllyiltä tavaraa otettaessa tehdään käsien nostoja olkatason yläpuolelle. Se kuormittaa olkapäitä pitkässä juoksussa ja aiheuttaa kipua. Havainnoitaessa nähtiin, että kiertoliikkeessä oikeanlaista tekniikkaa ei käytetä kuin satunnaisesti. Nähtiin myös painavien laatikoiden kurottelua ylähyllyiltä, apuvälineitä ei joka kerta käytetty. Ylhäällä katonrajassa keräilijä joutuu välillä myös avaamaan suojapuomin ylettääkseen laatikkoon. Toisaalta käytössä on

suojavaljaat tapaturmien estämiseksi. Havainnoidessa nähtiin myös yksi tilanne, jossa valjaisiin ei kiinnitetty turvaköyttä.

Laatikoiden skannaamiseen käytetään isohkoa käsiskanneria, joka aiheuttaa kuormitusta ranteelle. Sen käytössä olisi oleellista huomioida ranteen pitäminen suorana. Kuormittavimpana vaiheena tässä tehtävässä pidettiin painavien laatikoiden nostoa ja kurottelua. Niiden kuormitukseen on toisaalta myös kohtalaisen helppoa vaikuttaa oikealla tekniikalla ja apuvälineitä käyttämällä. Raskaimmat laatikot painavat 60 kg, ja niitä pitää vetää ja työntää käsin sekä joskus myös nostaa. Yhden työntekijän kohdalla noudatetaan työtehtävien kiertoa hänen omasta toiveestaan. Tehtävä vaihtuu useamman kerran päivän mittaan ensisijaisesti sinne missä tarvitaan lisää työvoimaa. QEC kyselyn tuloksen mukaan työkierto vaikuttaa erittäin edullisesti kuormituksen määrään, joka vähenee yhden luokan verran (korkeasta keskimääräiseen) ainakin ranteen / käden alueella. Myös selän kuormitus vähenee työn keston lyhentyessä useammalla numerolla, vaikka kuormitusluokka ei aivan vaihdukaan. Muiden työntekijöiden haastattelussa tuli esiin erilaisia selän / niskan ja olkapään oireita lähes päivittäin, kun tehdään koko päivä samaa työtehtävää. Selän kuormitukseen vaikuttaa myös kova alusta, jolla seisotaan koko päivä turvakengissä. Työntekijöiltä on tullut ehdotuksena kumimatot korkeakeräilylaitteiden lattiaan.

Apuvälineenä on korkeakeräilyssä käytössä keräilykoukku, jonka avulla laatikko vedetään hyllyn perältä lähemmäs, jotta vältytään kurottelulta. Koukku on ohutta metallia ja siinä on terävä pää, joka vahingoittaa helposti vedettävää laatikkoa. Näin ollen se jää usein käyttämättä. Havainnoinnin yhteydessä ideoitiin tähän ratkaisuksi kumituppia, joka estäisi laatikoiden rikkoontumisen. Tähän tarkoitukseen päätettiin kokeilla kävelysauvoissa käytettäviä kumitulppia.

Korkeakeräilyn yhtenä työvaiheena kerätään lattiatason hyllyistä pienempää tavaraa. Hyllyväleissä on hämärä valaistus, ja etenkin ikääntyneemmille työntekijöille se aiheuttaa vaikeutta työnteossa. Asia olisi ratkaistavissa otsalampuilla, joita on esimiehen ja työsuojelun mukaan jo tilattu.



Kuva 1. Korkeakerääjällä työskentely

Parcel – keräily

Parcel- keräilyä tehdään korkeakerääjällä, mutta laitteen haarukassa on tässä tehtävässä kiinnitettynä 9 keräilylaatikkoa sisältävä hyllykkö (kuva 2). Kuormitustekijät tässä tehtävässä ovat samoja kuin korkeakeräilyssä ylipäätään, mutta se mitä tässä tehtävässä tehdään, vaikuttaa paljon seuraavaan työvaiheeseen, jossa kärryä puretaan. Parcel keräilyn vaunu tuodaan keräilyn jälkeen purettavaksi ja tavarat pakattavaksi. Vaunussa tavara voi olla sekaisin hyllyillä, esimerkiksi painava ja iso imurilaatikko saattaa olla ylimmällä hyllyllä. Laatikko joudutaan nostamaan alas kohottamalla kädet olkalinjan yläpuolelle ja painavuutensa vuoksi se aiheuttaa sekä selän että olkapäiden kuormitusta. Vaunun pyörissä ei ole jarruja, joten osittain vaunu saattaa liikkua alta noston aikana. Toisaalta vaunun hyllyvälit ovat sen verran kapeita, ettei suurempia laatikoita voi laittaa alahyllyille. Tätä tehtävää havainnoidessa pohdimme erityisesti, onko mahdollista vähentää kuormitusta pakkaajilta työprosessia säätelemällä. Myös vaunujen toiminnallisuuden parantamisesta käytiin keskustelua. Hyllyvälejä on mahdollista säätää työkaluilla.

Kuva 2. Parcel keräilyvaunun tyhjennystä.

Työntömastotrukin käyttö tavaran vastaanotossa

Tavara kuljetetaan vastaanottamisen jälkeen hyllyille työntömastotrukin avulla. Työntömastotrukkia käytetään myös tavaran siirroissa työpäivän aikana. Osa tuotteista nostetaan korkealla oleviin hyllyväleihin. Työntömastotrukissa työskentelyasento on vino (kuva 3). Niska on tehtävän aikana kiertyneessä ja staattisessa asennossa ja lisäksi taipuneena ylöspäin. QEC kyselyssä selän ja niskan kuormitus on korkealla tasolla, olkapää ja ranne keskimääräisellä tasolla. Niskan kuormitusta on yritetty vähentää hankkimalla toiseen trukkiin kamera. Kamera on kiinnitetty Trukin haarukkaan, ja kahden haastatellun työntekijän mukaan näkymä peittyy, kun lava otetaan kyytiin. Toisaalta näkymä palaa seuraavassa työvaiheessa. Kameran käyttö jakaa mielipiteitä, ja vaatisi harjoittelua. Havainnoinnin perusteella kamera helpottaa niskan asentoa huomattavasti, lisäksi haastattelussa tuli kuormitusta helpottavana esiin se, että noston jälkeen pää kääntyy toiseen suuntaan, kun ajetaan hakemaan lisää tavaraa. Vastaliike tulee siis lähes jokaisen kuormittavan liikkeen jälkeen, joka helpottaa jonkin verran. Havainnoinnin ja haastattelun perusteella kameran käyttö vaatisi enemmän perehtymistä. Työn apuvälineiden käyttöönotto on helpompaa, jos ne koetaan työtä helpottavina, ja useimmiten toisto ja harjoitus auttavat tähän.

Kuva 3. Asento työntömastotrukilla työskenneltäessä (kuvituskuva, ei tutkimusympäristöstä. Kuvalähde: http://www.rocla.fi/tyontomastotrukki-fin-lavojen-kasittelyyn)

SPC keräilyn toiminta, myös pakkaus ja asiakaspalvelu sekä tavaran vastaanotto ja hyllytys

SPC keräilyn osastolla havainnoitiin ja haastateltiin 2 työntekijää ja yhtä tiiminvetäjää. Työvaiheina QEC kyselyllä arvioitiin raskaan taakan nostoa ja siirtoa sekä hyllytystä ja vastaanottoa. Selän ja yläraajan osalta QEC antaa korkean kuormituksen tuloksen raskaan taakan nostoon ja siirtoon, ja ranne / käsi osalta keskimääräisen. Hyllytyksen ja vastaanoton osalta kuormitus on erittäin korkealla tasolla. Tässä tehtävässä korostuu myös stressaavuus, täytyy hallita monta asiaa samaan aikaan; asiakaspuhelut, lennon buukkaus ja pienkeikkojen hoitaminen (20 min aikaa kerätä ja tulevat ennalta-arvaamattomassa tahdissa).

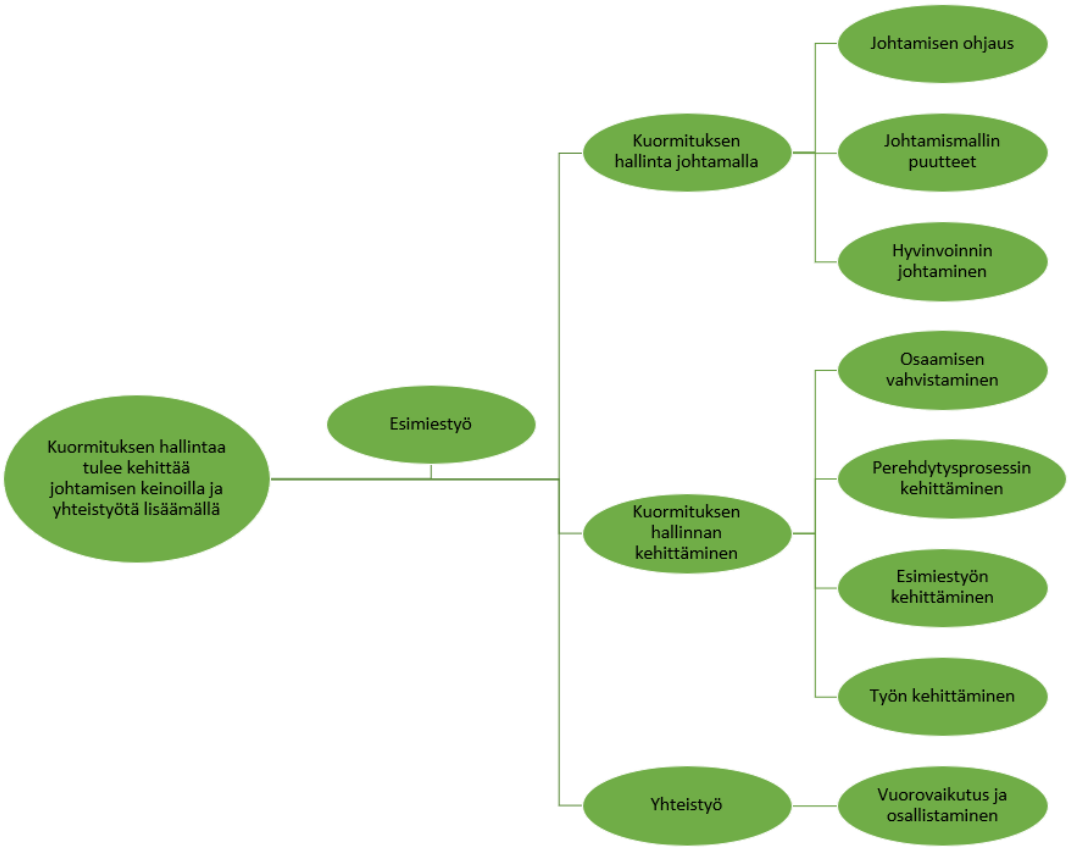
Tavara on osastolla hyllyissä kolmessa kerroksessa. Raskaita laatikoita tuodaan työntömastotrukilla kolmannen kerroksen lastauspaikalta sisään ja siitä ne siirretään käsin tai kärryillä omille paikoilleen. Jokaiselle tuotteelle on koodattu oma paikkansa. Tällä hetkellä ne ovat painon ja ergonomian kannalta epäedullisessa järjestyksessä. Todella raskaita ja suuriakin laatikoita on takana, jolloin keräilijä joutuu työntymään laatikoiden väliin ja nostamaan laatikon sieltä hankalassa, kumarassa ja kiertyneessä asennossa. Raskaan taakan nosto kehon keskilinjan ulkopuolella aiheuttaa aina riskin selän loukkaantumiseen. Havainnoinnin yhteydessä nähtiin hankalia nostoja painaville laatikoille. Ensisijaisena kuormitusta helpottavana tekijänä tässä tehtäväkokonaisuudessa olisi saada

laatikoiden asettelu sellaiseksi, että raskaat nostot ja siirrot voidaan tehdä turvallisesti mahdollisimman vähin ponnistuksin. Työntekijöiden ideat asettelusta havainnoinnin yhteydessä olivat hyviä, ja heidät kannattaakin osallistaa muutoksen suunnitteluun.

Kuva 4. SPC keräilyn toiminta

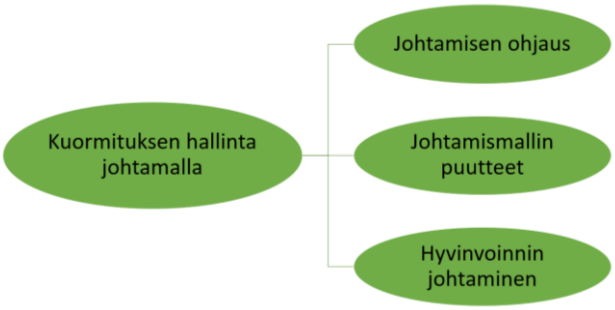
6.2 Tulokset johtamisen näkökulmasta

Johtamisen näkökulman osalta analyysin yhdistävä teema oli: **kuormituksen hallintaa tulee kehittää johtamisen keinoilla ja yhteistyötä lisäämällä.** Pääluokaksi muodostui esimiestyö, joka osoittautui siis keskeisimmäksi kuormittumiseen vaikuttamisen tavaksi, ja toisinaan myös esteeksi. **Esimiestyö – pääluokan muodostaneet yläluokat ovat kuormituksen hallinta johtamalla, kuormituksen hallinnan kehittäminen ja yhteistyö.** Nämä taas muodostuivat alaluokista kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Kuormituksen hallinta johtamisen näkökulmasta

6.2.1 Kuormituksen hallinta johtamalla



Esimiestyön pääluokka sisältää tässä analyysissa kolme yläluokkaa, joista ensimmäinen, kuormituksen hallinta johtamalla koostuu alaluokista johtamisen ohjaus, johtamismallin puutteet ja hyvinvoinnin johtaminen. **Johtamisen ohjaukseen** sisältyvät pelkistykset strategiset tavoitteet, vaiheistettu prosessi, standardoidut mallit, seuranta ja raportointi, hukan minimointi leanilla sekä tiedottaminen:

”Koko prosessi on tunnistettu vaiheiksi ja työohjeen jokaiseen kohtaan tunnistetaan vielä turvallisuuteen, ergonomiaan, tuottavuuteen ja toimintatapoihin liittyviä asioita. Ergonomian osalta tarvitaan kuvausta liikkeen oikeasta suorittamisesta, tällä hetkellä se puuttuu siitä ”

”Standardoidut toiminnan johtamismallit, niiden mukaan toimitaan ja päästään tavoitteisiin. Lisäksi johtamisprojektin etenemistä raportoidaan sitä mukaa kun tätä tehdään. Aloitettu vuosi sitten ja vuoteen 2020 mennessä kaikki tehty. Johtamisjärjestelmä on tiedotettu kaikille, kaikkien pitäisi tietää mitä on tulossa”

Johtamista ohjataan johtamisjärjestelmän avulla. Sen jalkautus on aloitettu vuosi sitten ja vuonna 2020 pitäisi olla valmista kaikilla Suomen toimipaikoilla. Johtamisjärjestelmän 12 elementtiä käydään aina koulutuksissa läpi, jotta se olisi selkeä kaikille. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olleella osastolla jalkautus ei ole vielä alkanut. Siellä uusi johtamisjärjestelmä on tiedotettu ja kaikkien pitäisi tietää, mitä on tulossa. Johtamisjärjestelmän sisältöä ohjaavat strategiset tavoitteet. Johtamisjärjestelmä sisältää standardoituja toiminnan johtamismalleja. Niiden pohjalta on aloitettu laatimaan työohjeita eri tehtäviin. Työn tekemisen ja kuormituksen osalta tehdään Gemba kävelyjä ja pyritään lean- toimintatavoilla poistamaan prosesseista hukkaa ja näin ollen myös lisäämään tehoa.

Toinen **alaluokka johtamismallin puutteet,** sisältää pelkistyksiä seuraavasti: roolit selkeiksi, mitattavat tavoitteet, esimiesten ohjeet, kuormituksen hallinta, terveysnäkökulman puuttuminen sekä tavaroiden optimaalinen asettelu:

”Työssä on paljon mitattavia tavoitteita. Työtehtävissä kuinka monta keräilyä per tunti tehdään, kuinka monta lavaa pitää laittaa per tunti hyllyyn, kuinka monta inventointia.. Sitten on strategisia tavoitteita lisäksi liittyen sairauspoissaoloihin, turvallisuushavaintoihin jne. Kaikkiin prosesseihin ollaan rakentamassa uudet mittarit, esimerkiksi painat nappia kun aloitat työnteon ja uudelleen kun olet valmis”

”Esimiesten käsikirjaa ollaan rakentamassa. Pieniä ohjelappuja on tulossa, joissa on muistettavia asioita. Niitä on helppo pitää mukana.”

”Työohjeet määrittelevät miten työ tehdään turvallisimmalla, tuottavimmalla ja parhaalla tiedossa olevalla toimintatavalla”

Johtamisjärjestelmän tavoitteissa roolit ja vastuut ovat selkeitä, mutta käytännössä ne vaativat vielä tarkennuksia. Työssä on paljon tavoitteita, joista suuri osa on määrällisesti

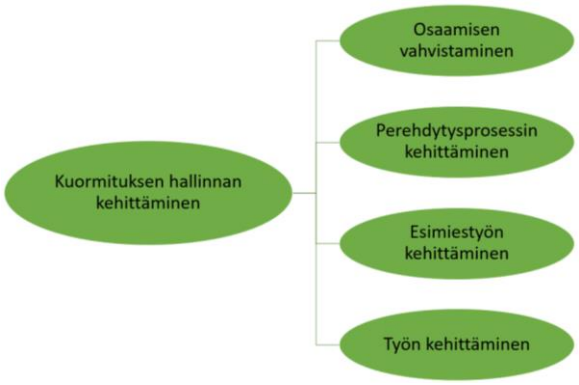
mitattavia ja tähän saakka niitä on myös käsitelty tehokkuuden näkökulmasta työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on valmentava esimiestyö ja pelkästään tehokkuudesta keskustelemisesta halutaan päästä eroon. Esimiestyön osalta on olemassa työkirja ja ohjeistuksia englanniksi globaalista organisaatiosta. Työkyvyn johtamiseen ja kuormituksen hallintaan ohjeita ei ole vielä, mutta tarkoituksena on laatia käsikirja, jossa nämä aiheet ovat mukana. Lisäksi on tulossa muistikortteja oleellisimmista muistettavista asioista. Työohjeiden laatiminen on aloitettu ja valmiina on työohje keräilyn työtehtävään. Sitä on tarkasteltu tämän tutkimuksen yhteydessä. Siitä puuttuu kuormituksen hallinnan näkökulma eli ainakin ergonomiset ohjeet ja työn tauotuksen merkitys. Haastattelun yhteydessä tuli esiin, että ergonomiset ohjeet olivat siinä, eikä oikein tiedetä mihin ne ovat kadonneet. Terveysnäkökulma ja kuormituksen hallinta puuttuivat myös tärkeistä kuormituksen seurannan välineistä eli keskustelulomakkeista. Niihin liittyviä kysymyksiä on lisätty lomakkeisiin.

Kuormituksen johtamisen kolmas alaluokka on **hyvinvoinnin johtaminen.** Se sisältää työtyytyväisyyden, työssä viihtymisen, turvallisuuden, olosuhteet sekä tuottavuutta parantavat asiat:

”Hyvinvointi on otettu huomioon enemmänkin tuottavuutta parantavien asioiden kautta eli ihmisten työviihtyvyyden, hyvän olon, turvallisuuden ja asianmukaisten työskentelyolosuhteiden kautta.”

Hyvinvoinnin johtaminen näkyy johtamisjärjestelmässä standardoinnin osa-alueella. Siihen liittyvät työohjeet, joissa määritellään, miten työ tehdään turvallisimmalla, tuottavimmalla ja parhaalla tiedossa olevalla toimintatavalla. Uuden johtamisjärjestelmän myötä on otettu käyttöön myös PR arvioinnit, joissa esimies keskustelee työntekijän kanssa kerran viikossa. Tarkoituksena on saada palautetta siitä, miten on suoriutunut työstään tavoitteisiin nähden. Keskustelussa käydään läpi myös turvallisuushavainnot ja etsitään kehityskohteita yhdessä. Tämän keskustelun tavoitteena on lisätä arkista vuoropuhelua työstä. Keskustelu on tavoitteena viedä läpi noin kymmenessä minuutissa.

6.2.2 Kuormituksen hallinnan kehittäminen



Toinen yläluokka analyysin kolmesta yläluokasta on **kuormituksen hallinnan kehittäminen.** Se koostuu alaluokista osaamisen vahvistaminen, perehdytysprosessin kehittäminen, esimiestyön kehittäminen ja työn kehittäminen. **Osaamisen vahvistamisen alaluokka** sisältää pelkistykset henkilöstön kouluttaminen, esimiestyön vahvistaminen kuormitukseen ja osaamisen lisääminen kuormituksesta:

”Implementointi tapahtuu kouluttamalla esimiehiä. Henkilöstöä koulutetaan XX schoolissa”

”Esimiehetkin kokevat välillä hankaluutta ymmärtää kuormituksen kertymistä fyysisesti raskaassa työssä”

”Aiheeseen ei olla koulutuksissa erikseen keskitytty. Lisää tietoa kuormittumisesta ja palautumisesta tarvitaan”

Johtamisjärjestelmää jalkautetaan kouluttamalla esimiehiä eri tasoilla. Henkilöstön koulutukset työtehtäviin toteutetaan XX schoolissa, jonne voidaan aina myös palata kertaamaan, jos taitoa ei ole opittu perehdytyksen aikana tai työtä tekemällä. Johtamisjärjestelmässä ei olla huomioitu kuormituksen hallinnan johtamisen näkökulmaa kokonaisuutena, joten se puuttuu myös esimiesten koulutusten sisällöstä. Työohjeista puuttuu myös kuormituksen hallinta, joten se ei sisälly sellaisenaan myöskään henkilöstön koulutuksiin. Henkilöstölle on pidetty erikseen nostokoulutuksia ja ergonomiaopastuksia. Kuormittumisesta ja sen kertymisestä sekä palautumisesta tarvitaan lisää tietoa koulutusten ja materiaalin sisältöihin.

Alaluokka **perehdytysprosessin kehittäminen** koostuu pelkistyksistä työohjeet työn tekemisessä ja perehdyttämisessä sekä työohjeet tehtävittäin:

”Työohjeet ohjaavat työtehtävien tekemistä ja perehdyttämistä. Työohjeessa voi olla esimerkiksi asioita, joihin pitää kiinnittää enemmän huomiota ja vaiheita, joissa saa olla tarkkana mitä tekee”

”Ergonomian osalta työohjeeseen tarvitaan kuvausta esimerkiksi kiertoliikkeen oikeaan suorittamiseen. Tällä hetkellä se puuttuu sieltä.”

Perehdytysohjeista puuttuu tällä hetkellä kuormituksen näkökulma. Ohjeissa käydään organisaation turvallisuusohjeet ja muu yleinen uuden työntekijän tarvitsema tieto. Ergonomisia työtapoja ei erityisesti opeteta, eikä niiden oikeaan suorittamiseen ole olemassa ohjetta työohjeessakaan. Ergonomiaohjeisiin on suunnitteilla videomateriaalia, jossa oikeita työtapoja on esitetty. Suunnitelmissa on, että video näytetään jo ennen kuin varsinainen työ varastossa alkaa. Mikään ei ohjaa oikean suoritustavan seurantaan. Työohjeen sisältö on tällä hetkellä enemmän painottunut tehokkuus- ja turvallisuusnäkökulmiin. Työtehtävä on kuvattu vaiheittain ohjeina ja kuvina. Oikeaan suoritustekniikkaan ei kuitenkaan ole kiinnitetty huomiota.

Alaluokka **esimiestyön kehittäminen** sisältää pelkistykset valmentava ja osallistava esimiestyö, esimiesten varhainen puuttuminen ja seuranta sekä johtamisjärjestelmän jalkautus:

”Haluamme valmentavaa ja osallistavaa esimiestyötä. Puhumme koutsaamisesta paljon ja toivomme sitä yhdessä tekemistä ja yhteistä toimintamallien suunnittelua”

”Etenkin uudet, nuoret esimiehet tarvitsevat opetusta, kokemusta, koulutusta”

Esimiestyössä on paljon kehittämistä. Johtamiskulttuuri on ollut organisaatiossa vuosia käskyttävä ja hyvin ylhäältä ohjattu. Asiaan on myös kuulunut tehdä ensin ja miettiä vasta sitten, ja se halutaan nyt muuttaa toiseen suuntaan. Esimiehiltä toivotaan nopeaa tarttumista ongelmiin ja työn kehittämistä yhdessä oman tiiminsä kanssa. Toivotaan, että työntekijöitä osallistetaan työn kehittämiseen. Arkiseen vuoropuheluun ja keskustelukäytäntöihin toivotaan muutosta, ja johtamisjärjestelmän toivotaan parantavan tilannetta sekä työkyvyn johtamista.

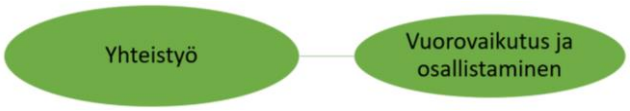
Työn kehittämisen alaluokkaan kuuluvat pelkistykset ovat: moniosaamisen edistäminen, sairauspoissaolojen vähentäminen esimiestyöllä, kuormituksen tunnistaminen sekä työtapojen seuranta:

”Käytännössä ihmisiä pitää voida kierrättää eri toiminnoissa, jotta tehokkuus säilyy. Moniosaamista on siis jo jonkun verran, mutta voisi olla enemmänkin”

”Moniosaamisen edistämistä toivotaan. Tehtävän vaihtuessa pitää osata tarvittaessa myös vaihtaa työtapoja, kun kuormitus eri tehtävissä vaihtelee. Siinä vaaditaan myös esimiehen valvontaa”

Moniosaamista halutaan edistää useammastakin syystä. Työtehoa toivotaan lisää, joten moniosaamisella työntekijöiden työtä voidaan monipuolistaa ja osaamista lisätä. Tämä lisää myös työtyytyväisyyttä ja työn mielekkyyttä. Sijaisjärjestelykin helpottuu poissaolotilanteissa. Moniosaamisen edistäminen nähdään myös haasteena. Kiireessä erilaisten työtehtävien opettaminen vie aikaa ja heikentää näin tehokkuutta hetkellisesti. Haasteena on osittain myös asenne, kaikki työntekijät eivät haluaisi tehdä kuin yhtä tehtävää, kuormitusoireista huolimatta.

6.2.3 Yhteistyö työn kehittämisessä



Kolmas yläluokka on Yhteistyö, jonka alaluokaksi muodostui **vuorovaikutus ja osallistaminen**. Alaluokka koostui pelkistyksistä yhteistyö ja osallistuminen, yhteiset keskustelut viikoittain ja työntekijöiden osallistaminen:

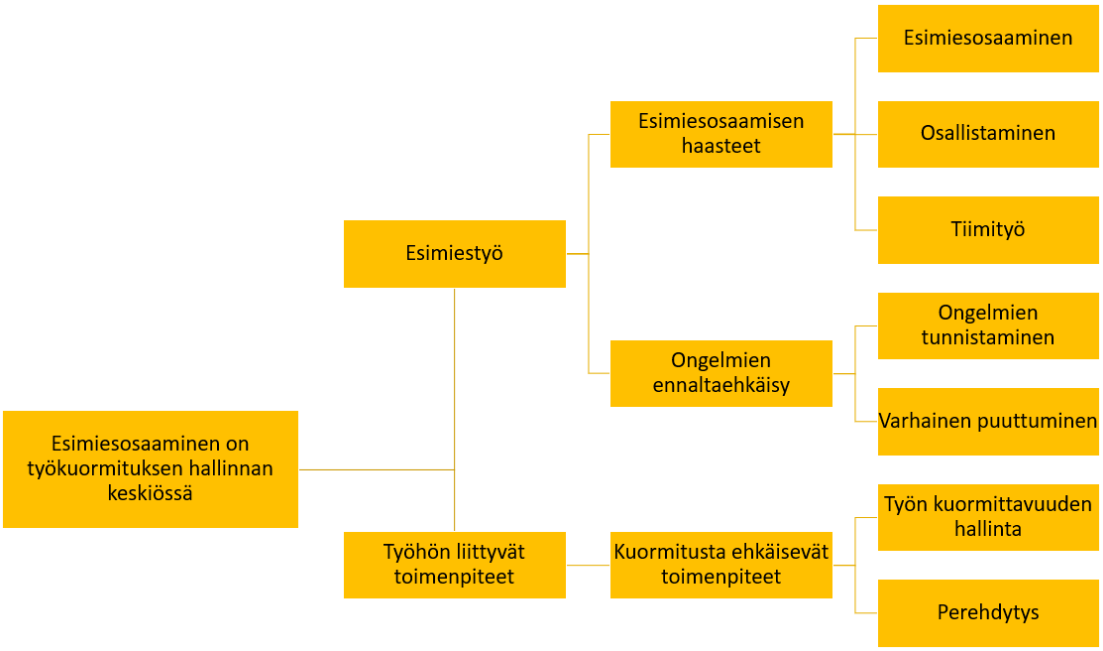
”Sitten on PR arvioinnit, jokainen esimies tapaa jokaisen tiimiläisensä kerran viikossa 10 minuutin keskustelussa, antaa palautetta suorituksesta ja miten on suoriutunut tavoitteisiin nähden. Etsitään kehityskohteita yhdessä”

”Työohjeet tehdään muun muassa keräämällä työntekijöiltä parhaat toimintamallit”

Johtamisen tavoitteiden mukaan työntekijät otetaan vahvasti mukaan kehittämiseen. Toimintamallien kehittämisen tulisi tapahtua yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden kesken. Johtamisjärjestelmässä on viikoittain tapahtuvat PR keskustelut, joissa on tarkoituksena antaa palautetta työssä suoriutumisesta tavoitteisiin nähden. Lisäksi käsitellään turvallisuushavaintoja ja etsitään kehityskohteita yhdessä. Keskusteluun varataan aikaa 10 minuuttia.

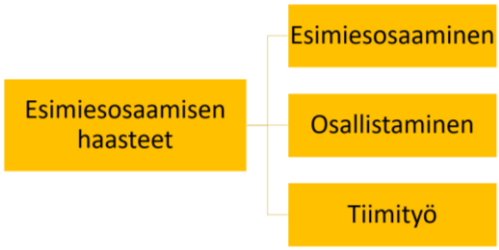
6.3 Esimiestyön näkökulma

Esimiestyön näkökulman osalta analyysin yhdistävä teema oli: **Esimiesosaaminen on työkuormituksen hallinnan keskiössä.** Pääluokkia syntyi kaksi: Esimiestyö ja työhön liittyvät toimenpiteet. Kuormituksen hallintaa ajatellen esimiesosaaminen on siis keskiössä. Esimiestyö – pääluokan muodostivat yläluokat esimiesosaamisen haasteet ja ongelmien ennaltaehkäisy. Työhön liittyvät toimenpiteet – pääluokan muodosti yläluokka kuormitusta ehkäisevät toimenpiteet. Nämä ovat muodostuneet alaluokista kuvion 2 mukaisesti. Opinnäytetyön raporttiin on otettu aiheet, jotka ovat tulleet esiin myös organisaation omassa, marraskuussa 2018 julkaistussa työtyytyväisyyskyselyssä sekä konkreettiset toimenpiteet, jotka liittyvät kuormituksen hallintaan.



Kuvio 2. Kuormituksen hallinta esimiestyön näkökulmasta

6.3.1 Esimiesosaamisen haasteet ja ongelmien ennaltaehkäisy



Esimiestyön pääluokka sisältää tässä analyysissa kaksi yläluokkaa, joista ensimmäinen, esimiesosaamisen haasteet, koostuu alaluokista esimiesosaaminen, osallistaminen ja tiimityö. Alaluokka esimiesosaaminen sisältää pelkistykset tietoa johtamisjärjestelmän perusteista, perustelemisen haasteita, tiedon jalkautus toiminnaksi, esimerkillisyys haasteellista sekä valmennuksen ja koulutuksen tarvetta on:

”Johtamisjärjestelmän perusteet on käyty”

”Asioiden perusteleminen työntekijöille ei ole helppoa”

”Ihmisillä on tietoa, että siitä ei ole kiinni. En usko, että tuolla on yhtään semmoista, joka ei tietäis, mutta sitten kun siinä on se keräysvaunu, niin kyllä sä siitä vaan näin sen otat etkä lähde siinä pyörimään näin ja nostelemaan näin. Niin se vaan menee.”

”Valmennusta tarvittaisiin asioiden perustelemiseen ja ymmärryksen lisäämiseen.”

Esimiestyön näkökulmasta johtamisjärjestelmän perusteet on käyty läpi, mutta tietoa ei ole vielä kovinkaan paljon. Kokemukset niiden osastojen kollegoilta, joissa järjestelmä on käytössä, ovat kuitenkin hyviä ja järjestelmän koulutuksia odotetaan mielenkiinnolla. Kuormituksen hallinnan kannalta oikeiden työtapojen ja ylipäätään hyvinvointiin ja työn terveellisyyteen liittyvien asioiden perusteleminen työntekijöille koetaan hankalaksi ja siihen kaivataan lisää tietoa sekä valmennusta. Esimiestyössä uskotaan, että kaikki kyllä tietävät oikeat työtavat, mutta niitä ei eri syistä noudateta. Niiden noudattaminen koetaan itsekin hankalaksi, koska on pyrkimys tehdä työ mahdollisimman nopeasti.

Alaluokka osallistaminen muodostuu pelkistyksistä osallistamisen vaikeus, kehittämisideoiden antaminen ja työn kehittäminen on passiivista:

”On vaikea saada ihmiset osallistumaan. Kovin on hiljaista, kukaan ei tuo kehitysideoita esiin”

”Jatkuvan parantamisen lomakkeella voi antaa ideoita”

Esimiestyön näkökulmasta työntekijöiden osallistaminen on hankalaa, vaikka kehittämisen paikkoja on tarjolla. Joka aamu on yhteinen lyhyt palaveri, jossa on tilaisuus tuoda ideoitaan esille tai pyytää esimerkiksi puuttuvia apuvälineitä. Siinä on kuitenkin yleensä ihan hiljaista. Taustatekijänä voi olla se, että aamupalaverissa on paljon ihmisiä yhtä aikaa koolla ja siinä puhuminen koetaan vaikeaksi. Yleensä apuvälineiden tarve ilmaistaan esimiehelle kahden kesken työn lomassa. Kehitysideoiden eteenpäin viemiseen on myös jatkuvan parantamisen lomake, josta ideat etenevät maajohtajalle saakka ja niistä

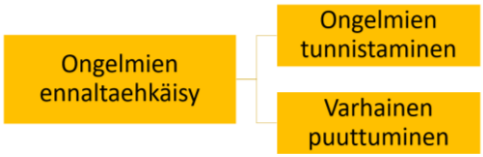
palkitaan. Tätä kautta tulleet ideat tulevat myös yhteiseen käsittelyyn osastolle, mutta niitäkään käsitellessä kukaan ei sano mitään.

Kolmas alaluokka tiimityö koostuu pelkistyksistä epäselvä rooli ja hyvä tiimihenki:

”Rooli johtamisjärjestelmässä ei ole ihan selvä”

”Työhyvinvointia on myös hyvä tiimihenki. Näkisin, että se on meillä hyvä”

Esimiestyön näkökulmasta rooli johtamisjärjestelmässä ei ole ihan selvä, oman tehtävän sisältöä ei vielä tarkkaan tiedetä, kun johtamisjärjestelmän jalkautus on vasta tulossa. Tiimihengen osalta esimiesnäkökulmasta näyttää siltä, että tiimin kesken on porukalla hyvä henki ja työntekijät puhuvat asioista paljon keskenään. Esimiehelle puhutaan kahdenkeskisissä keskusteluissa, mutta ei yhteisissä tilaisuuksissa.



Pääluokan esimiestyö **toinen yläluokka ongelmien ennaltaehkäisy** sisältää alaluokat ongelmien tunnistaminen ja varhainen puuttuminen. Alaluokka ongelmien tunnistaminen muodostuu pelkistyksistä kuormituksen tunnistaminen vaikeaa, PR apuna tunnistamisessa, fyysisen ongelman pahenemisen tunnistaminen ja työn kuormitustekijöitä ei tunneta:

”PR keskusteluista on jatkossa ehkä apua, niissä voisi nostaa asiaa esille”

”Fyysisen ongelman pahenemista ei syvällisesti tunneta, ehkä teoriassa”

”Työn kuormitustekijöitä ei välttämättä tunneta tarpeeksi hyvin”

Esimiestyössä koetaan hankalaksi tunnistaa kuormituksen merkkejä työntekijässä, ja toisaalta työntekijät eivät helposti kerro oireistaan. Uuden johtamisjärjestelmän myötä tulevat käyttöön viikoittaiset keskustelut työntekijän kanssa, joiden yhteydessä myös kuormitustilannetta voi ottaa puheeksi. Työn kuormitustekijöitä ja fyysisen ongelman pahenemisen taustatekijöitä ei tunneta tarpeeksi hyvin.

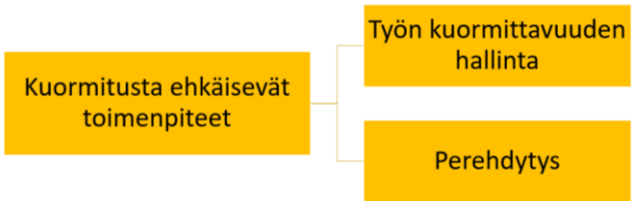
Alaluokka varhainen puuttuminen sisältää pelkistykset puuttuminen alkaa sairaudesta ja esimieskompassi herättää keskustelun:

”Ei tulla kertomaan, yleensähän se vyyhti lähtee purkautumaan siitä sairauspoissaolosta vasta”

”Se esimieskompassihan on kätevä, kun se automaattisesti muistuttaa niin se on hyvä. Tänään just keskustelin yhden kanssa, monesti tulee siinä muutakin puhuttua, kun pääset kahden kesken”

Kuormitusoireisiin puututaan reaktiivisesti varhaisen tuen hälytysrajojen puitteissa, kun sairauspoissaoloja alkaa tulla ja järjestelmä hälyttää. Esimiestasolla koetaan myös, että työjärjestelyjä pitkältä sairauspoissaololta palaavalle tai muuten työkykyongelmaiselle osataan tehdä.

6.3.2 Kuormitusta ehkäisevät toimenpiteet



Kuormitusta ehkäisevät toimenpiteet – yläluokka pitää sisällään alaluokat työn kuormittavuuden hallinta ja perehdytys. **Työn kuormittavuuden hallinta** on syntynyt pelkistyksistä työtehtävissä ei ole vaihtelua, työaikaratkaisut käytössä, sinnittely toimintamallina, työohje käyttöön, työterveysyhteistyössä kehittämistä, työkunnosta huolehtiminen, kuormituksen hallinta lomakkeisiin, moniosaamista kannattaa kehittää ja työn tekninen tekotapa on tärkeä.

”Työtehtävä ei juurikaan vaihdu kesken työpäivän”

”Pakkaajat tekevät nelipäiväistä viikkoa, työaikaratkaisuja käytetään”

”Joillakin on toimintamallina sinnittely kivuissa ja särkylääkkeiden käyttö”

”Keräily on keräilyä, ergonomisesti pitäis saada tehtyä se siirto”

Työn kuormittavuuden hallinta sisältää sekä toimivia että kehitettäviä alueita. Tällä hetkellä kaikki työntekijät yhtä lukuun ottamatta tekevät koko ajan samaa tehtävää huoli-

matta siitä, että se aiheuttaa kuormitusoireita. Pakkaajien ryhmässä tehdään nelipäiväistä työviikkoa heidän omasta toiveestaan. Se on parantanut palautumista ja tyytyväisyyttä. Osa oireilevista työntekijöistä käy usein töissä särkylääkkeiden voimalla. Työtehtävissä tarvitaan kohtalaista kuntoa, joten oman kunnon ylläpitäminen on oleellista kuormituksen pitämiseksi hallinnassa. Moniosaamisen ja sitä kautta työkierron lisääminen on organisaation tavoitteena, ja se vaikuttaisi moneen asiaan positiivisesti; osaamisen kehittämiseen, työssä viihtymiseen, merkityksellisyyden kokemukseen ja kuormitukseen. Moniosaamisen kehittäminen koetaan kuitenkin osin haasteelliseksi, koska uusien tehtävien opettaminen vie aikaa perehdyttäjiltä ja kouluttajilta. Kuormituksen hallinnan oleellinen osa on työn tekninen tekotapa, nostoissa ja siirroissa ergonomiset työliikkeet. Niistä on annettu koulutusta, mutta niitä ei kuitenkaan aktiivisesti käytetä. Syynä mainitaan ainakin nopeuden korostaminen työn tekemisessä.

Esimiehen käyttämistä lomakkeista, muun muassa kehityskeskustelulomake, puuttuu osittain kuormituksen hallinnan näkökulma. Samoin näkökulma puuttuu työohjeista. Organisaation dokumentit eivät ohjaa esimiestä keskustelemaan kuormituksesta. Työterveysyhteistyö näyttäytyy esimiehille pääosin työkykytapausten hoitoon painottuneena, kuitenkin keskustelu työterveyteen toimii tarvittaessa. Kuormituksen hallinnan näkökulmasta sitä on ollut vain nostokoulutusten muodossa. Työkykytapauksissa on henkilöitä, joiden osalta tehdään toimenpiteitä vuodesta toiseen ja se aiheuttaa turhautumista.

Perehdytyksen alaluokka muodostuu pelkistyksistä, työtapojen seuranta perehdytyksessä, uusien työntekijöiden perehdytys puutteellista ja koulutuksia on pidetty:

”Perehdytyksen seurantaan ei kuulu oikeiden työtapojen seurantaa”

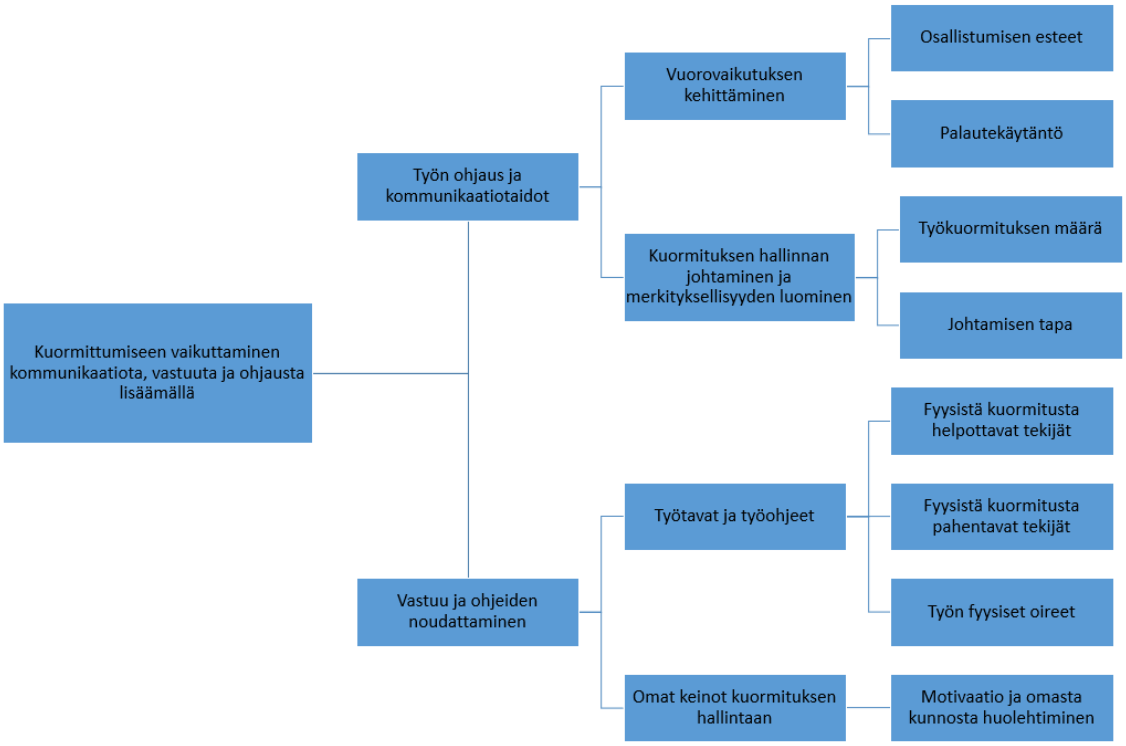
”Uusien tullessa kovaa ajoo vaan, kun käytännöt on selvillä. Ergonomia-asioita ei käydä siinä läpi”

”Ergonomiakoulutuksia ja nostokoulutuksia on ollut”

Esimiesnäkökulmasta perehdytyksessä ei juurikaan kiinnitetä huomiota kuormituksen hallintaan, vaan käydään läpi organisaation käytäntöjä enemmänkin työsuhdeasioiden ja työturvallisuuskäytäntöjen osalta. Ergonomiaoppeja ei erityisesti kuulu perehdytykseen. Suurin osa uusista työntekijöistä on ollut useamman kuukauden vuokratyöntekijöinä organisaatiossa ja oletetaan, että he tietävät oikeat työtavat.

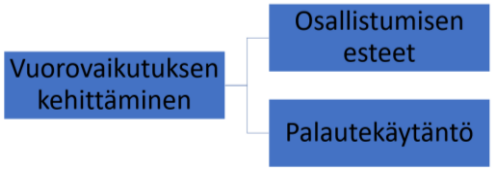
6.4 Työntekijäkokemuksen näkökulma

Työntekijäkokemuksen näkökulman osalta analyysin yhdistävä teema oli: **Kuormittumiseen vaikuttaminen kommunikaatiota, vastuuta ja ohjausta lisäämällä.** Pääluokkia syntyi kaksi, työn ohjaus ja kommunikaatiotaidot sekä vastuu ja ohjeiden noudattaminen. Pääluokan työn ohjaus ja kommunikaatiotaidot muodostivat yläluokat vuorovaikutuksen kehittäminen sekä kuormituksen hallinnan johtaminen ja merkityksellisyyden luominen. Vastuu ja ohjeiden noudattaminen pääluokan muodostivat yläluokat työtavat ja työohjeet sekä omat keinot kuormituksen hallintaan. Alaluokat muodostuivat kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Kuormituksen hallinta työntekijäkokemuksen näkökulmasta

6.4.1 Vuorovaikutuksen kehittäminen



Yläluokka vuorovaikutuksen kehittäminen on syntynyt alaluokista osallistumisen esteet ja palautekäytäntö. Alaluokka **osallistumisen esteet** on muodostunut pelkistyksistä kehitysehdotusten tekeminen turhauttaa, työntekijöiden arvostus vähäistä sekä oikeudenmukaisen palkitsemisen toive:

" Kehitysehdotukset ei mene läpi"

"Taukojumppaa voisi kokeilla"

"Työnantajan arvostus työntekijöistä näkyy välillä"

"Että työnantaja kannustaisi tekemään töitä palkitsemalla suoritteista. Et sama kuka istuu tuolla ja toinen joka tekee töitä pää märkänä saa saman liksan, ei se motivoi tekemään ainakaan yhtään enempää"

Työntekijöiden näkökulmasta kehitysehdotuksia ei kannata tehdä, koska niitä ei huomioida. Haastattelun yhteydessä niitä kuitenkin annettiin, joten kyse ei ole niiden puutteesta. Työntekijät toivat esiin palkitsemisen puutteita. Heidän näkemyksensä on, että suoriteperusteilla pitäisi palkita niitä, jotka tekevät paljon töitä. Työnantajan arvostus näkyy siinä, että palkka maksetaan ajoissa kerran kuukaudessa.

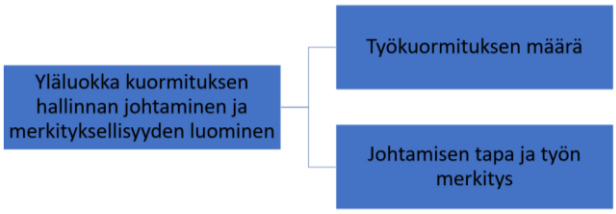
Alaluokka **palautekäytäntö** sisältää pelkistykset palautetta saa harvoin ja palautteen toive:

"Hyvää palautetta saa harvoin" "pienikin kiitos riittäisi"

"Jos on joku spesiaalitapaus, tai sitten kerran vuodessa, kun on kahdenkeskinen keskustelu niin saattaa tulla niitä plussia ja miinuksia. Voisi saada useamminkin"

Työntekijöiden näkökulmasta palautetta saa harvoin, ellei se ole negatiivista. Kerran vuodessa kehityskeskustelussa käydään läpi onnistumiset ja kehityskohteet, ei kuitenkaan vahvuuksia ja niiden hyödyntämistä. Palautetta toivottaisiin enemmän. Pienikin kiitos riittäisi, yhden työntekijän sanoin: *"entinen pomo, joka jäi eläkkeelle, sanoi joka viikko, kiitos tästä viikosta, jokaiselle erikseen".* Haastattelussa asiaa muisteltiin haikeudella, ja todettiin, että se oli herrasmiesmäistä touhua.

6.4.2 Kuormituksen hallinnan johtaminen ja merkityksellisyyden luominen



Yläluokka kuormituksen hallinnan johtaminen ja merkityksellisyyden luominen muodostuu alaluokista työkuormituksen määrä sekä johtamisen tapa ja työn merkitys. Alaluokka **työkuormituksen määrä** sisältää pelkistyksen kuormitusta on paljon:

”Työssä on paljon kiertoliikkeitä, kurottelua, nostoja ja siirtoja”

Toinen alaluokka **johtamisen tapa ja työn merkitys** muodostuu pelkistyksistä tuloskeskeisyys, suorituskeskeisyys, työnantaja ei huomioi kuormitusta, myöhäinen puuttuminen ongelmiin, tieto ei toteudu käytännössä ja päivittäiset turvallisuushavainnot:

”Kuormitustekijöihin ei kiinnitetä huomiota työnantajan puolelta, joku on joskus voinut jotain mainita. Asioista keskustelu on suorituskeskeistä”

”Ei työssä ole mitään ennaltaehkäisyä. Työtä muokataan, jos jää sairauslomalle. Tutkiminen alkaa vasta kun joutuu lääkäriin”

”Tietoa on suoritustekniikoista ja nostoista”

”XX:llä käydään läpi tapaturmia ja läheltä piti-tilanteita turvallisuusnäkökulmasta”

Työntekijöiden kokemus on, että työnantajan puolelta turvallisuusjohtaminen toteutuu hyvin tapaturmien ja läheltä piti- tilanteiden seurannan osalta, myös turvavälineistä huolehditaan. Nostokoulutuksia ja ergonomiaopastuksia on järjestetty ja koetaan, että tietoa on saatu ja oikeat työtavat tiedetään. Kuitenkin haastattelussa tulee esiin, että nämä tiedot eivät toteudu käytännössä, vaan työ yritetään saada mahdollisimman nopeasti tehtyä. Käytännössä oikea tekniikka ei juurikaan vaikuta nopeuteen. Työntekijöiden kokemus on, että työnantajapuoli ei seuraa työn tekemistä kovinkaan aktiivisesti. Keskusteluissa kuormitusta ei oteta esille, ja työn seurannan ja keskusteluiden koetaan olevan tuloskeskeisiä. Asioihin puututaan, kun henkilö jää sairauslomalle. Sen jälkeen työn muokkaus toteutuu hyvin.

6.4.3 Työtavat ja työohjeet

Yläluokka työtavat ja työohjeet sisältää alaluokat fyysistä kuormitusta helpottavat tekijät, fyysistä kuormitusta pahentavat tekijät sekä työn fyysiset oireet. Alaluokka **fyysistä kuormitusta helpottavat tekijät,** koostuu pelkistyksistä tehtävää vaihtamalla oireet vähenevät, kuormitustiedon lisääminen, ergonomiset matot, työtehtävän vaihto helpottaa kuormitusta, liikunta ja uni:

”Työssä on oireita päivittäin, mutta kuormitusta helpottaa, jos tehtävät vaihtuvat kesken päivän”

”Tietoa kuormituksesta olisi hyvä saada lisää”

”Ergonomiset matot trukkeihin olisi hyviä”

”Urheilu tottakai auttaa, ja muutenkin jaksamiseen. Yritän pääsääntöisesti nukkua tarpeeksi”

Työntekijät kokevat oireita selässä, niskassa ja raajoissa lähes päivittäin. Oireet ilmaantuvat viimeistään iltapäivällä. Yksi työntekijä haastatelluista tekee vaihtelevaa työnkuvaa. Tähän siirryttäessä työstä johtuvat oireet olivat helpottaneet ja osin loppuneet. Palautuminen on helpottanut. Osa työntekijöistä ei halua vaihtelevaa työnkuvaa oireista huolimatta. Kysyttäessä varaston asettelun muutoksista, esiin nousi huoli siitä, että jos järjestystä muutetaan, niin se vaikuttaa toisten työtehtäviin. Työn kuormitustekijöistä, oireista ja pitkäaikaisvaikutuksista tarvittaisiin työntekijöiden näkökulmasta lisää tietoa. Konkreettisia kehitysideoita kysyttäessä ehdotettiin ergonomisia mattoja trukkeihin, jotta jalat eivät väsyisi niin paljon kovalla alustalla seisomisesta. Omista keinoista helpottaa kuormitusta mainittiin liikunta ja uni.

Alaluokka **fyysistä kuormitusta pahentavat tekijät,** koostuu pelkistyksistä apuvälineitä ei käytetä, tekniikan puute työtavoissa, palautumisen haasteet, tavaroiden keräilyn haasteet, layoutin haasteet, sekä painavat nostot:

”Aamulla on edellisestä vuorosta palautunut mutta iltapäivällä taas jo sattuu”

”Keräilykärryssä painavat on usein ylähyllyllä”

”Raskaammat tavarat pitäisi olla oikeasti siellä lattiatasossa mutta ei ne kaikissa paikoissa tietty ole”

”Meillä on ne hyllysiirrot, että vaikka laitat sinne alatasolle, niin sitten kun tulee hyllysiirto-käsky, niin taas se siirretään jonnekin tai yhdistetään toisen lavan kanssa”

Työvuorosta palautuminen koetaan haasteelliseksi. Viimeistään iltapäivällä koetaan fyysisiä rasitusoireita, jotka jatkuvat illalla kotona.

7 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkasteltiin organisaation hyvinvoinnin johtamisen tilaa kolmesta eri näkökulmasta; johtaminen, esimiestyö ja työntekijäkokemus. Kokonaisuuden tarkastelu rajattiin kuormituksen hallintaan johtamisen keinoilla. Työssä selvitettiin myös kuormituksen tasoa työtehtävittäin. Tavoitteena oli löytää selittäviä tekijöitä runsaalle fyysiselle oireilulle ja sairastelulle sekä kehittää keinoja niiden ennaltaehkäisyyn työpaikalla. Tavoitteena oli myös saada selville, miksi aiemmin tehdyt toimenpiteet eivät ole tuottaneet tulosta. Aihetta on lähestytty tutkimuskysymysten kautta, ja niihin on löydetty vastauksia tutkimuksen tuloksena.

7.1 Yhteenveto tuloksista näkökulmittain

Johtamisen osalta kantavaksi teemaksi tuloksissa nousi ”kuormituksen hallintaa tulee kehittää johtamisen keinoilla ja yhteistyötä lisäämällä”. Johtamisjärjestelmää tulisi päivittää niin, että sen osa-alueisiin sisältyy vahvemmin hyvinvointi ja kuormituksen hallinta. Johtamisen ohjaus toteutuu johtamisjärjestelmän kautta, joten sen tulee tukea johtajia ja esimiehiä työssään. Kuormituksen hallintaa pitäisi kehittää vahvistamalla osaamista kuormituksen alueilla. Perehdytysprosessia pitäisi kehittää osana johtamisjärjestelmää niin, että se tukee vahvasti kuormituksen hallintaa ja ohjaa ergonomisesti oikeisiin työtapoihin. Esimiesten osaamista kuormituksen tunnistamisessa, seurannassa ja mekaniikan ymmärtämisessä pitäisi lisätä. Lisäksi työtä pitäisi kehittää niin, että kuormitus vähenee. Oleellinen osa tätä kaikkea on yhteistyö, joka sisältää vuorovaikutuksen ja osallistamisen. Yhteistyötä pitäisi kuormituksen hallitsemiseksi lisätä kaikilla tasoilla. Tämän

kaiken keskiössä on esimiestyö, jonka avulla näitä asioita viedään eteenpäin, kehitetään ja edistetään.

Esimiestyön näkökulmassa yhdistävänä teemana oli ”esimiesosaaminen on työkuormituksen hallinnan keskiössä”. Esimiestyön osalta haasteita on osaamisessa; työntekijöiden osallistaminen toimintaan ja kehittämiseen, sekä asioiden perusteleminen koetaan hankalaksi ja toisaalta myös osaamista näihin tarvitaan lisää. Osaamista johtamisjärjestelmästä tarvitaan lisää, toisaalta kuormituksen hallinnan osaaminen ei muutu, jos johtamisjärjestelmä ei ohjaa siihen. Tiimihenki koetaan hyväksi, ja kommunikaatio on parempaa suoraan esimiehelle kuin ryhmässä. Esimiestyössä pitäisi korostua ongelmien ennaltaehkäisy, joka sisältää ongelmien tunnistamisen ja varhaisen puuttumisen. Nyt ennaltaehkäisy koetaan hankalaksi, joka on ymmärrettävää, kun työn kuormitustekijöitä ei tunneta kunnolla eikä johtamisjärjestelmä ohjaa niiden tunnistamiseen. Ongelmiin puututaan reaktiivisesti, kun sairauspoissaolo alkaa tai työhön palaaminen on ajankohtaista. Niissä tapauksissa työn muokkaus sujuu hyvin. Esimiestyön toisena osaamishaasteena kuormituksen hallintaan liittyen on työhön liittyvien toimenpiteiden toteuttaminen. Työtehtäviä pitäisi kehittää niin, että kuormitus vähenee ja pysyy hallinnassa. Se vaatii tehtävien tarkastelua yhteistyössä, niiden tekemisen seurantaa, puuttumista ja perehdytystä. Yhtenä tutkimuksessa ilmenevänä asiana oli esimerkillisyyden puuttuminen. Esimiehen oma asenne ja suhtautumistapa vaikuttaa oleellisesti siihen, miten tärkeäksi kuormituksen hallinta työyhteisössä nähdään.

Työntekijäkokemuksen näkökulmassa yhdistävä teema oli ”kuormittumiseen vaikuttaminen kommunikaatiota, vastuuta ja ohjausta lisäämällä”. Työntekijät tarvitsevat ohjausta työn oikeanlaiseen tekemiseen ja enemmän kuormittumiseen ja työn kehittämiseen liittyvää kommunikaatiota. Osallistumista toivotaan työnantajan puolelta lisää ja siihen tulisi panostaa esimiestyön kautta tuomalla kommunikaatioon lisää arvostusta, palkitsemista ja kehitysehdotusten kuuntelua sekä aktiivista eteenpäin viemistä ja toteuttamista. Myös palautteen antaminen lisää tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Nyt hyvää palautetta saa harvoin. Työ koetaan ”vain varastotyöksi, jota kuka vaan osaa tehdä”. Johtamisen tapa koetaan tulos- ja suorituskeskeiseksi. Se näkyy myöhäisenä ongelmiin puuttumisena, palautteenannon puutteellisuutena, ja kokemuksena siitä, että työkuormitukseen ei puututa eikä kehitysideoita viedä eteenpäin. Kuormitus ei aiheena kuulu keskusteluihin esimiehen kanssa, vaan keskusteluja leimaa tuloskeskeisyys. Työ pyritään tekemään mahdollisimman nopeasti eikä ensisijaisesti oikealla, kehoa säästävällä tavalla.

Työtapojen ja työohjeiden osalta työntekijöillä on paljon ideoita, joita ei kuitenkaan yleisemmin edistetä. Työkuormitusta voi säädellä vaihtamalla päivän mittaan työtehtäviä, liikkumalla, nukkumalla ja käyttämällä apuvälineitä. Myös ergonomian suhteen oli tietoa ja koulutusta. Käytännössä hyvät ideat eivät kuitenkaan toteutuneet kuin joidenkin yksilöiden valintoina. Joku liikkuu, joku nukkuu enemmän ja joku haluaa tehdä kiertävää työnkuvaa koska kokee sen helpottavana. Jollekin keino selviytyä oireista on lähes päivittäinen särkylääke. Työstä johtuvia oireita koetaan lähes päivittäin. Kuormittumisesta kaivataan lisätietoa, varsinkaan pitkäaikaisvaikutuksista ei tiedetä. Työntekijöillä on ideoita myös varaston asetteluun niin, että kuormitus vähenee. Näitäkään ei ole edistetty ideoimalla yhdessä tai tuomalla niitä yhteiseen keskusteluun esimiehen kautta. Osittain syynä on kiire ja osittain turhautuminen siihen, että asiat eivät etene.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi eteni kahdella tasolla. Samaan aikaan tehtiin tutkimusta kuormituksen hallinnasta johtamisen keinoilla ja kehitettiin organisaation prosesseja. Tutkimus ja kehittämistyö organisaatiossa on edennyt aikataulutetun hankesuunnitelman mukaisesti. Tuloksena löydettiin vastauksia organisaation haasteisiin ja kehittämiskohteet saatiin konkreettisemmin identifioitua. Hankkeen aikana on kehitetty työkierron prosessia sekä koulutettu perehdyttäjiä ja lähiesimiehiä kuormitukseen liittyen. Johtamisen ja esimiestyön osalta johtamisjärjestelmän koulutuksia viedään organisaatiossa parhaillaan käytäntöön. Johtamisjärjestelmä on globaali eikä siihen voida suomessa tehdä muutoksia. Näin ollen kuormituksen hallinta integroidaan suomalaiseen esimiehen käsikirjaan, jota koostetaan parhaillaan.

Organisaatio X:n strategisena tavoitteena on olla ykkösvalinta asiakkaille, työntekijöille ja sijoittajille. Käytännössä tämä tarkoittaa sujuvia prosesseja, ylivertaista asiakaspalvelua, sitoutuneita hyvinvoivia työntekijöitä ja tuottavaa työpaikkaa. Tutkimuksessa kohteena olleen osaston tulosten mukaan näissä asioissa on paljon kehitettävää. Tulosten pohdinnassa näitä asioita lähestytään tutkimuskysymysten kautta.

Ensimmäisenä kysymyksenä selvitettiin, **miten hyvinvoinnin strateginen johtaminen toteutuu organisaatio X Oy:ssa**. Tuloksissa korostuu kuormituksen hallinnan johtamisen tärkeys. Tehtyjen haastattelujen tulosten ja havainnoinnin perusteella hyvinvoinnin

johtamiseen pyritään johtamisjärjestelmässä ja monelta osin se onkin otettu huomioon. Organisaation työkuormitusta ei kuitenkaan johdeta systemaattisesti ja se vaikuttaa sekä poissaoloihin että työtyytyväisyyteen. Johtamisella tarkoitetaan sekä johtamismallin osa-alueita että esimiestyötä. Johtamismallin tulisi ohjata työsuojelua, perehdyttäjiä ja ennen kaikkea esimiehiä kuormituksen hallintaan. Kuormitusta hallitaan vaikuttamalla perehdytykseen, työympäristöön, henkilöstön työtapoihin, työskentelyilmapiiriin, motivaatioon ja asenteisiin johtamisen keinoilla. Aura ym. (2016) toteavat tutkimuksessaan, että liiketoiminta määrittää kehittämisen tavoitteet ja painopisteet, jolloin organisaation kilpailukyky vahvistuu. Liiketoiminnasta syntyvät vaatimukset myös sille, minkälaista osaamista ja fyysisiä voimavaroja tehtävässä menestymiseen vaaditaan. (Aura, ym. 2016: 11.) Tämä edellyttää työn kuormitustekijöiden tuntemista joka tasolla. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kuormitustekijöiden tuntemisessa on puutteita. Esimies on tärkein lenkki strategisen hyvinvoinnin johtamisessa, samoin tämän tutkimuksen mukaan kuormituksen hallinnassa. Esimies tarvitsee kuormituksen hallintaan osaamista ja välineitä, jotka organisaation tulee tarjota työssä menestymisen takaamiseksi.

Foldspang ym (2014) ovat osoittaneet Pohjoismaisessa tutkimuksessaan, että työympäristö ja henkilöstön hyvinvointi vaikuttavat positiivisesti tuottavuuteen. Tutkimus osoitti myös, että sairauspoissaolot vähentävät työn tuottavuutta ja koulutustaso lisää sitä (Foldspang, Lund, Romer, Langholtz-Carstensen, Poulsen, Johansson, Ahonen & Aasnaes 2014: 546.) Strategisen hyvinvoinnin johtamisen toteutumiseksi organisaatio X:ssa tulisi kehittää johtamisjärjestelmää enemmän hyvinvointia huomioivaksi. Kuormituksen hallinnan kannalta tämä tarkoittaa osaamisen vahvistamista erityisesti perehdyttäjien ja lähiesimiesten osalta. Tällä hetkellä näyttää siltä, että vaikka fyysinen kuormitus on olennainen osa työn kuormitusta ja näin myös tuottavuutta, ei sitä silti huomioida osana prosesseja.

Organisaatio X:ssa johtamiskulttuuri on ollut jo vuosia ylhäältä ohjattu ja enemmän käskyttävä ja tuloshakuinen kuin valmentava ja kannustava. Tilannetta on yritetty muuttaa viime vuosina siinä kuitenkaan kovin hyvin onnistumatta. Johtaja- ja esimieskunta on valittu tätä vanhaa kulttuuria ajatellen, tietoisesti tai tiedostamatta. Johtamiskulttuuri tulee esiin haastattelemalla ja havainnoimalla sekä työtyytyväisyyskyselyiden tuloksissa. Kulttuurin ilmentymä näkyy työntekijäkokemuksena. Johtamistyötä tehdään tuloskeskeisesti ja kannustetaan enemmän nopeuteen kuin terveellisiin työtapoihin. Tämä näkyy

myös esimerkillisyydessä eli esimies tekee työn nopeimmalla tavalla myös itse. Työntekijäkokemuksessa tämä näkyy arvostuksen puutteena terveyttä ja työkuormituksen hallintaa kohtaan.

Työntekijät toivovat enemmän positiivista ja kannustavaa palautetta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Tällä hetkellä vallalla olevana asenteena näyttää olevan välinpitämättömyys työn kehittämiseen, yhteiseen ideointiin tai terveellisten työtapojen ylläpitämiseen. Työnantajan strategista tavoitetta ajatellen tämä ei ole hyvä tilanne. Se heikentää työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Johtamisen, esimiestyön ja yhteistyön kehittäminen on keino kehittää kaikkia näitä osa-alueita.

Auran ym. (2016) tutkimus osoittaa, että hyvinvointityö yrityksissä vastuutetaan edelleen liikaa asiantuntijoille (Aura, ym. 2016: 16). Usein kyseessä on työterveyshuolto varsinkin tukirankaoireissa. Yhtenä selittävänä tekijänä tälle organisaatio X:ssa todettiin olevan tiedon puute. Työn kuormitustekijät ja niiden hallinta olivat epäselviä esimiehille, työntekijöille ja johtamisjärjestelmän puutteista päätellen myös ylemmälle portaalle. Tiedon puute johtaa siihen, ettei asiaa osata arvottaa kovin korkealle eikä sen merkitystä ymmärretä. Tämä näkyy myös reaktiivisena ongelmiin tarttumisena ja järjestelmiin turvautumisena kommunikaation sijaan.

Merkityksellisyyden puute näkyy työntekijöiden asenteessa. Varastotyö koetaan sellaiseksi, jota kuka tahansa osaa tehdä ja työn kehitysmahdollisuuksia ei nähdä tai suoraan haastattelusta lainattuna ”uskalleta edes ajatella”. Työntekijät eivät haastattelun mukaan myöskään tunnistaneet omia vahvuuksiaan tai niiden hyödyntämisen mahdollisuuksia omassa työssään. Merkityksellisyyden luominen ja työn arvostuksen kehittäminen on osa johtamista ja esimiestyötä, ja sitä kaivattaisiin työntekijöiden sitouttamiseksi ja luottamussuhteiden parantamiseksi. Merkitysten ja tunteiden osuutta olisi hyvä lisätä myös työterveyshuollon ja organisaation yhteistyössä, jotta todelliset kehittämiskohteet henkilöriskeissä paljastuisivat syvemmältä. Tämä todetaan myös Kristiina Halosen (2013) tutkimuksessa; riskienhallintayhteistyö suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuoltojen välillä ei juuri sisällä tunteita ja subjektiivisia kokemuksia sekä niille annettuja merkityksiä toimintaa ohjaavina tekijöinä (Halonen 2013: 122). Hakanen ym. (2012) toteavat, että ”työyhteisöjen voimaantuminen alkaa omien voimavarojen ja mahdollisuuksien tunnistamisesta ja jatkuu arkisina pieninä muutoksina työssä ja vuorovaikutuksessa, omassa olemisessa työyhteisön jäsenenä tai esimiehenä” (Hakanen ym. 2012:

78). Esimiehen tärkeä tehtävä on auttaa voimavarojen tunnistamisessa ja työntekijän potentiaalin vapauttamisessa (Lehto 2017: 4).

Organisaatio X tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden käyttää työpaikan kuntosalia, sekä liikuntasetelit. Kuntosalin käyttö on vähäistä, joka osittain johtuu siitä, että ei tiedetä mitä siellä pitäisi tehdä. Liikunnan lisääminen ja elämäntapojen terveellisyyden edistäminen on isossa roolissa työkyvyn ylläpitämisessä. Auran ym (2016) tutkimuksessa todetaan, että terveellisten elämäntapojen edistäminen on kehnossa tilassa suomalaisissa yrityksissä (Aura ym. 2016: 19). Liikunnan lisääminen vapaa-ajalla on erittäin tärkeää työikäisten pitämiseksi työelämässä mahdollisimman pitkään. Vasankarin ja Kolun (2018) tutkimuksen perusteella saattaisi tehota myös työnantajan sallima lyhyt työajan käyttäminen liikuntaan. 15-30 minuuttia rasittavaa liikuntaa työajalla saattaisi vaikuttaa edullisesti sairauspoissaoloihin työtehoa vähentämättä. Organisaatio X:ssa on paljon poissaoloja tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi. Bevan, Mc Gee ja Quadrello toteavat raportissaan, että suomalaisilla niska-, ja hartiakivuista sekä toistuvista yläraajakivuista kärsivillä työntekijöillä on lähes kaksi kertaa enemmän sairauspoissaoloja kuin niillä työntekijöillä, joilla näitä ei ole (Bevan, Mc Gee, Quadrello 2009: 4).

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, **miten tuki- ja liikuntaelinsairaudet syntyvät ja kehittyvät fyysisesti raskaassa työssä**. Pyrkimyksenä oli päästä asian juurisyihin kiinni, jotta siihen voidaan vaikuttaa. Tämän tutkimuksen tuloksena selvisi, että ongelman syntymiseen vaikuttaa usein liian suuri määrä toistoja, kiertoliikkeitä ja raskaiden taakkojen nostamista hankalissa asennoissa. Myös staattiset asennot, jotka jatkuvat pitkäkestoisesti, johtavat kuormitusoireisiin. Näitä asioita tuovat esiin myös Bevan ym. (2009) tutkimuksessaan. Siinä todetaan lisäksi, että organisaatioissa unohdetaan usein psykososiaalisten tekijöiden vaikutus tuki- ja liikuntaelinsairauksiin ja keskitytään oikeudellisiin velvoitteisiin työntekijöiden terveyden suojelemisesta. Ensisijaisesti keskitytään turvallisuusnäkökohtiin. (Bevan ym. 2009: 24.) Tämä tulee esiin myös organisaatio X:ssa, jossa tämän tutkimuksen mukaan on paljon kehittämistä työtapojen kehittämisessä sekä kuormituksen hallinnan johtamisen huomioimisessa perehdytyksessä, työohjeissa ja erityisesti esimiestoiminnassa.

Tutkimuksessa selvisi, että kuormituksen kertyminen on hyvin epäselvää kaikilla tasoilla, ja siitä tarvitaan lisää tietoa. Kuormituksen pitkäaikaisvaikutuksia ei tunneta kovin hyvin, ja se näkyy välinpitämättömyytenä terveellisistä työtavoista. Pelkkä kouluttaminen oikeisiin työtapoihin ei riitä, vaan samalla pitäisi lisätä ymmärrystä asiasta ja luoda merkityksiä

siitä, miksi työkyvyn ja terveyden säilyttäminen on tärkeää. Kuormituksen kertymistä pitäisi mahdollisuuksien mukaan alkaa ennaltaehkäisemään jo perehdytysvaiheessa huolehtimalla siitä, että uudet työntekijät tuntevat alusta saakka työn kuormitustekijät ja ymmärtävät liiallisen tai haitallisen kuormituksen kertymisen pitkäaikaisvaikutukset työkyvylle ja omalle hyvinvoinnilleen. Tämä vaatii asian integroimista perehdytysmateriaaliin sekä perehdytyksen käytäntöihin ja perehdytyslomakkeisiin. Organisaatio X:ssa perehdytysmateriaali on monipuolinen, mutta kuormituksen hallinnan näkökulma puuttuu. Perehdyttäjät tarvitsevat myös valmennusta kuormitukseen liittyen, jotta perustelu työntekijöille onnistuu ja asia jalkautuu käytännön tasolle. Perehdyttäjältä toiminnan seuranta ja ohjaus siirtyy lähiesimiehelle. Näiden ammattiryhmien välille tarvitaan lisää keskustelua rooleista suhteessa työtapojen seurantaan ja ohjeistukseen. Tällä hetkellä tilanne on se, että perehdytyksen jälkeen työntekijä siirtyy tekemään työtään itsenäisesti, ja työtapoihin ei juurikaan sen jälkeen kiinnitetä huomiota.

Kolmantena kysymyksenä tutkimuksessa selvitettiin, **miten tuki- ja liikuntaelinoireita tunnistetaan varhaisessa vaiheessa**. Varhainen tunnistaminen on monessa organisaatiossa yksi työkykyjohtamisen kipupisteistä. Varhaisten merkkien huomaaminen työntekijässä ei ole helppoa, varsinkaan ilman avointa ja toimivaa kommunikaatiota. Organisaatio X:ssa tartutaan ongelmiin pääosin siinä vaiheessa, kun sairauspoissaolo aiheuttaa hälytyksen työkykyjohtamisen järjestelmään. Kuormitus ja sen helpottaminen ei myöskään kuulu keskustelun aiheisiin eikä perehdytykseen tai seurantalomakkeisiin kuten edellä on todettu, joten on ymmärrettävää, että siihen ei osata myöskään ajoissa tarttua. Myös työn kuormitustekijöissä on epäselvyyttä sekä esimies- että työntekijätasolla. Valmentavan johtamisen periaatteet tuovat jatkossa ratkaisuja myös varhaiseen tunnistamiseen kommunikaation ja avoimemman yhteistyön myötä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, **miten tuki- ja liikuntaelinoireita ja -sairauksia ennaltaehkäistään työtä kehittämällä**. Työn kehittämisen haaste on tutkimuksen mukaan moniulotteinen. Varastotyö nähdään sekä esimiestasolla että työntekijöiden keskuudessa sellaisena, jota kuka tahansa osaa tehdä eikä työssä nähdä kehittämisen mahdollisuuksia. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisy varastotyössä tapahtuu prosessien ja esimiestyön kehittämisen kautta. Se aikaansaadaan johtamisen prosesseilla ja sen pääasiallinen toimeenpanija on esimies yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tiivis yhteistyökumppani tulisi olla työterveyshuolto, jossa roolissa haastatellut eivät sitä osanneet hahmottaa. Aura ja Ahonen (2016) toteavat tutkimuksissaan, että strategisen hy-

vinvoinnin tärkein toimija on esimies. Tutkimuksessa todetaan myös, että strategisen hyvinvoinnin tärkein kohdejoukko organisaatiossa on työhyvinvointinsa hyväksi kokeva henkilöstö. (Aura & Ahonen 2016: 102.) Sama ajatus seuraa kuormituksen johtamista ja hallintaa, ennaltaehkäisevä työ on tehtävä koko henkilöstölle, ei vain oireileville tai sairastaville työntekijöille. Lisäksi henkilöstön osallistaminen kehittämiseen on oleellista toivottavien toimintamallien jalkautumisen kannalta. Työtehtävissä on paljon kehittämisen mahdollisuuksia kuormituksen vähentämiseksi, mutta sitä ei nähty tukirankaongelmien ennaltaehkäisynä. Työn merkityksellisyyttä olisi hyvä lisätä etsimällä työstä hyviä aikaansaannoksia, kehittämisen kohteita, tuloksia ja onnistumisia. Sillä lisättäisiin motivaatiota, sitoutumista ja onnistumisen kokemuksia. Työkuormituksen määrää olisi säädeltävä yhteistyössä työtä kehittämällä. Tämä on osa työkyvyn johtamista ja liittyy jo alkuvaiheeseen, kun hyvinvoinnin johtamista suunnitellaan. Hyvä kuormituksen hallinta vaikuttaa sekä kustannussäästöihin, että tuottavuuden kehittämiseen positiivisesti. Kuormitustekijät täytyy tuntea, jotta niihin voidaan vaikuttaa.

Edellisen kysymyksen lisäksi haluttiin tietää, **miten työtapoja pitäisi kehittää tuki- ja liikuntaelinoireiden vähentämiseksi**. Kuormitusta voitaisiin oleellisesti vähentää korjaamalla tavaroiden asettelua varastossa, keräilyjärjestystä sekä suunnittelemalla työkierron mahdollisuutta niin, että osa työpäivästä tehtäisiin toisella tavalla kuormittavaa työtä eli lyhennettäisiin yhden tehtävän ajallista kestoa. Myös apuvälineiden käyttöön tulisi kiinnittää huomiota. Apuvälineiden toimivuus ja helppokäyttöisyys on tärkeää, tällä hetkellä keräilyssä käytettävät koukut rikkovat helposti laatikoita ja toinen hankittu pumppukärry on käsikäyttöinen. Työntekijöitä tulisi ohjata ja kannustaa apuvälineiden käyttöön. Perehdytykseen ja esimiestyöhön liittyvää työn opastusta ja seurantaa tulisi kuormituksen vähentämiseksi kehittää. Työntekijöiden haastatteluita oli tehty ennen havainnointia ja sen aikana. Haastatteluissa tuli esiin, että koulutusta ergonomiaan liittyen on saatu useitakin kertoja. Se ei kuitenkaan näy havainnoimalla, vaan kiertoliikkeitä ja nostoja sekä pakkaamista tehdään omasta mielestä nopeimmalla ja totutulla tavalla. Työtä tehtiin tehokkaasti, mutta hyvinvoinnin kustannuksella. Havainnoidessa esimiehet eivät korjanneet työtapoja. Yhteistä palaveria seuratessa huomattiin työntekijöiden osallistumattomuus keskusteluun. Kehitysideoita ei esitetty eikä kommentointia ollut mihinkään käsiteltyyn asiaan.

Uuden johtamisjärjestelmän myötä organisaatiossa tavoitellaan valmentavaa johtajuutta. Kirsi Lehto (2017) toteaa, että vuorovaikutus on valmentavan johtajuuden yti-

messä. Siihen liittyy vahvasti kyseleminen, kuunteleminen, tavoitekeskustelu sekä palaute, ohjaaminen ja valtuuttaminen, jolla tarkoitetaan työntekijän oppimista tunnistamaan vahvuuksiaan ja hyödyntämään omia voimavarojaan. Tämän tulisi olla selkeä osa esimiestyötä. Valmentava esimiestyö vaatii myös empaattisuutta ja myötätuntoa sekä läsnäoloa ja aktiivista kuuntelua. (Lehto 2017: 4.) Opinnäytetyön tulosten mukaan organisaatio X:ssa ollaan vielä aika kaukana tavoitetilasta. Siihen pääseminen vaatii myös rehellistä tarkastelua johtamisen ja esimiestyön nykytilasta ja tavoitteista sekä tekijöiden osaamisen tasosta. Toisaalta siihen pääseminen vaikuttaa positiivisesti kuormituksen hallintaan monella tavalla. Organisaatiossa vallalla oleva käskyttävä johtamiskulttuuri on väkevä voima, jota on yritetty selättää. Panu Luukka (2019) toteaa teoksessaan, että urakka vasta alkaa siitä, kun on päätetty, millainen kulttuuri organisaatioon halutaan. Jokainen prosessi, politiikka, tunnustus ja tapahtuma jne. tulee muotoilla kulttuurisista lähtökohdista käsin. Olennaista on, että kulttuuri sopii organisaatiolle. Yhtä parasta ja oikeaa ei ole olemassa. Kulttuurin pohjana voi sanoa olevan organisaation ihmiskäsityksen; jos se on negatiivinen, rakentuu kulttuuri valvonnan ja epäluottamuksen ympärille. Positiivisen kulttuurin keskiössä ovat mm. luottamus ja avoimuus. (Panu Luukka 2019: 86-93.) Tässä opinnäytetyössä ei tutkittu yrityskulttuuria, mutta se tuli vahvasti näkyviin tutkimuksen eri osa-alueilla ja sen vaikutus tutkittuun asiaan osoittautui ilmeiseksi.

8.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys

Tutkimuksellinen kehittämistyö on pyritty toteuttamaan hyvän tutkimusetiikan mukaisesti ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuksessa on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (TENK 2012, Arene 2017.) Tutkimusprosessia on viety eteenpäin läpinäkyvästi ja tiedottaen avoimesti sen etenemisestä. Prosessi on myös kaikkine vaiheineen avattu tutkimusraporttiin. Tutkimusta tehdessä osallistujien itsemääräämisoikeutta on kunnioitettu ja osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistumisesta tiedotettiin etukäteen kirjallisesti ja uudelleen suullisesti haastattelun yhteydessä. Osallistumisesta olisi voinut kieltäytyä milloin tahansa. Ennen haastatteluita kysyttiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Haastatteluihin oli varattu tarpeeksi aikaa, jotta kysymysten esittäminen ja omien ajatusten esittäminen rauhassa oli mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 122-130.) Haastateltaville kerrottiin, että kyseessä on oman organisaation työn kehittäminen.

Ojasalon ym (2015) mukaan työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen tekemisen, että yritysmaailman eettiset säännöt. Tämä opinnäytetyö on tehty niitä noudattaen rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Seuraukset ovat olleet vahvasti käytäntöä hyödyttäviä ja ne ovat johtaneet organisaatiossa heti työn kehittämisen toimenpiteisiin. (Ojasalo ym. 2015: 48-49.) Tarvittava tutkimuslupa organisaatiosta on laadittu kirjallisena ennen tutkimuksen aloittamista (TENK 2012, Arene 2017). Tutkimusraportti on tehty niin, että tutkittavaa organisaatiota ei voi tunnistaa. Kaikki tunnistetiedot on poistettu huolellisesti ja raportin on lukenut myös organisaation edustaja. Organisaation sisäisesti on toimitettu tutkimuksen tulokset yleisellä tasolla ja niissä on pyritty säilyttämään työtehtävien kehittämisen näkökulma, jolloin vastaajia ei voi tarkemmin tunnistaa. Tässä kohtaa on syytä huomioida, että organisaation työtyytyväisyystutkimuksen tulokset julkaistiin heti näiden haastattelujen jälkeen. Niissä tulee vahvasti esiin samanlaiset teemat kuin tässäkin tutkimuksessa. Niitä on käsitelty jokaisessa tiimissä ja lisäksi yrityksen sisällä. Näin ollen tämän tutkimuksen tuloksissa ei ilmene sellaisia teemoja, joita ei organisaatiossa nyt jo muutenkin tiedetä. Tämän tutkimuksen tuloksissa on päästy pintaa syvemmälle löytämään selityksiä pitkään jatkuneille haasteille.

Tutkimusaineisto on litteroitu sanasta sanaan tutkijan toimesta. Aineisto säilytetään tutkijan sähköisessä arkistossa tietokoneella salasanojen takana. Tutkimusraportin suorista lainauksista on poistettu ilmaukset, joista mahdollistuisi henkilön tunnistaminen. Tutkittava joukko oli kohtalaisen pieni, joten tuloksissa on puhuttu johdon edustuksesta, esimiesten edustuksesta ja työntekijöiden edustuksesta tunnistamisen estämiseksi. Tutkimustulokset julkaistaan kaikille avoimena Metropoliassa.

Luotettavuus

Tutkija on perehtynyt ilmiöön huolellisesti sekä teoriassa, että tutkittavan organisaation sisällä. Huolellinen perehtyminen ilmiöön lisää luotettavuutta. (Kylmä J, Vehviläinen-Julkunen K. & Lähdevirta J. 2003: 609-615.) Tutkimuksen toteutus on pyritty selostamaan mahdollisimman tarkasti joka vaiheessa. Aineiston analyysin luokittelu on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja esittämään myös suoria lainauksia haastatteluiden vastauksista. Tulosten luotettavuutta lisää monipuolinen aineistonkeruu. Olemassa olevien, analysoitujen dokumenttien ja haastattelujen lisäksi on tehty havainnointia, jolla on voitu arvioida kerrotun ja nähdyn todellisuuden erot ja yhtäläisyydet. Havainnointiin ja siinä tapahtuneeseen aineistonkeruuseen on osallistunut ulkopuolisena myös työter-

veyshuollon asiantuntija. Havainnointi on tehty suunnitelmallisesti ja siinä on käytetty validoitua menetelmää (QEC). Näin on päästy vielä suurempaan luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 2000: 214.) Luotettavuutta nostaa myös vahva sidosryhmäyhteistyö, tuloksia on esitetty maajohtajalle sekä laajennetulle johtoryhmälle ja lisäksi kehittämisessä mukana olleille ryhmille. Laajennetussa johtoryhmässä on yhteistuumin todettu, että tulokset voi yleistää koskemaan kaikkia toimipaikan osastoja ja suurelta osin myös esimiestoimintaa. Tutkimuksen tulokset kulkevat linjassa myös loppuvuonna ilmestyneiden työtyytyväisyystutkimuksen tulosten kanssa. Tutkittu organisaatio haasteineen on tutkijalle osittain tuttu. Tutkija on pyrkinyt olemaan tietoinen tästä ennakkotiedosta ja sen mahdollisista vaikutuksista tuloksiin koko tutkimuksen ajan. Avoin ja läpinäkyvä raportointi sekä tutkimusvalintojen reflektointi tutkimuspäiväkirjan avulla lisäävät luotettavuutta. (Kylmä ym. 2003: 609-615.)

8.2 Johtopäätökset, kehittämisehdotukset organisaatioon ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. Kuormituksen hallinnassa johtamisen keinoilla on paljon kehittämistä kuormitusoireiden ennaltaehkäisemiseksi. Johtamisen ohjauksella tulee vaikuttaa esimiestyöhön sekä perehdytykseen ja sitä kautta työntekijäkokemukseen ja organisaatiokulttuuriin.

2. Organisaatio X:ssa suurimpana selittävänä tekijänä ongelmille on organisaatiokulttuuri, joka ei ohjaa tuki- ja liikuntaelinvaivojen ennaltaehkäisyyn siitä huolimatta, että se on työn suurin riskitekijä ja aiheuttaa paljon ongelmia.

3. Varastotyö on fyysisesti erittäin kuormittavaa ja pitkäaikainen kuormitus aiheuttaa ennenaikaisia tuki- ja liikuntaelinoireita sekä vaikutuksia työkykyyn. Pahimmassa tapauksessa se tarkoittaa ennenaikaisia työkyvyttömyyseläkkeitä ja näin sekä inhimillisiä kärsimyksiä, että taloudellisia kustannuksia. Kulttuurinmuutos lähtee johtamisesta, eikä kuormitusta hallitseville toimenpiteille ole odotettavissa syvällistä muutosta ennen johtamiskulttuurin kehittämistä. Kulttuurin lisäksi selittäviksi tekijöiksi todettiin asenteelliset ja arvomaailmaa koskevat ongelmat. Terveys on arvo, mutta sitä ei haluta vaalia työssä. Myöskään työnantajan toimet eivät tällä hetkellä osoita arvostusta työkyvyn säilymiseen. Näihin asioihin tuskin

mikään organisaatio tietoisesti tähtää, mutta ne ovat pinnan alla ja tulevat ilmi toiminnassa, puheissa ja käyttäytymisessä.

Kehittämisehdotuksia on paljon ja niitä on käsitelty organisaation kanssa hankkeen aikana. Ne on myös esitetty organisaation eri tasoille ja niiden perusteella on jo käynnistetty toimenpiteitä. Suurimpana kehittämistoimenpiteenä on johtamisjärjestelmän ja johtamisen kehittäminen kohti toivotunlaista kulttuuria. Kulttuurin nykytila olisi myös oleellista selvittää tarkemmin. Ohjaus ja ohjeistus pitäisi kehittää tukemaan kokonaisuutta ja kuormituksen hallintaa. Esimiehet tarvitsevat valmennusta ja paljon tukea tehtäväänsä, koska esimiestoiminta on kuormituksen hallinnan keskiössä. Työympäristöä ja työn tekemisen tapaa tulee kehittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa kuormituksen vähentämiseksi. Varaston asettelun osalta tarvitaan toimenpiteitä, jotta työn terveellisyyttä ja turvallisuutta voidaan parantaa nostojen ja hankalien työasentojen osalta.

Jatkotutkimusaiheiksi organisaatiossa nostaisin organisaatiokulttuurin nykytilan tutkimisen. Esimiesten osaamista suhteessa kuormitukseen olisi myös hyvä selvittää ja pohtia miten kuormituksen seurantaa mitataan esimiestyössä. Työterveyshuollon ja organisaation yhteistyöprosessien tutkiminen ja kehittäminen parantaisi yhteistyötä oleellisesti kuormituksen hallinnassa sekä tässä että myös muissa organisaatioissa. Taustalla on paljon olettamuksia ja luuloja yhteistyön sujuvuudesta. Yhteistyöprosessin avaaminen toisi näitä näkyväksi ja tehostaisi ennaltaehkäisyä sekä työkyvyn hallintaa.

Opinnäytetyön tulokset saivat pohtimaan, kuinka paljon fyysisten tai psykososiaalisten kuormittumisten taustalla vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja toimimaton esimiestyö. Työkyvyttömyyseläkkeidemme taustalla vaikuttavat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden ongelmat. Niitä yritetään usein ennaltaehkäistä yksittäisillä tempauksilla ja toimenpiteillä, vaikka taustalla vaikuttavat paljon suuremmat voimat.

Lähteet

Ahokas, P., Tiihonen, J., Neuvonen, J. & Suikki, M. 2011. Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. Teknologiateollisuus ry: Public Design Oy.

Alahuhta, M.: Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. 2015. Jyväskylä: Docendo Oy.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä - Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Tykes-ohjelman raportti 76. Helsinki.

Arene ry. 2017. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/ (Luettu 9.4.2019).

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Liettua: Talentum pro.

Aura, O. & Ahonen, G. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. 2016. Liettua: Talentum pro.

Bevan, S., Mc Gee, R. & Quadrello, T. Työkunnossa? Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja suomalaiset työmarkkinat. 2009. Fit for Work europe- tutkimusraportti. Lontoo: The Work Foundation.

Bäckmand, H. & Vuori, I. (toim.) Terve tuki- ja liikuntaelimistö – opas tule sairauksien ehkäisyyn ja hoitoon 2010.

David, J., Woods, V., Guangyan, L. & Buckle, P. 2007. The development of the Quick Exposure Check (QCE) for assessing exposure for risk factors for work-related musculoskeletal disorders. Viitattu 18.1.2019. https://pdfs.semanticscholar.org/16e1/8f92742a5708637dde39ed2c1eca7bae432d.pdf

Eskola, J. 2007. (Teema) haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto EU-OSHA. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Viitattu 14.1.2019. https://osha.europa.eu/fi/themes/musculoskeletal-disorders

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Foldspang, L., Mark, M., Lund, R., Hjorth, L., Langholtz-Carstensen, C., Poulsen, O., Johansson, U., Ahonen, G. & Aasnæss, S. 2014. Working environment and productivity. A register-based analysis of Nordic enterprises. Copenhagen: TemaNord.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. ja Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Halonen, K. 2013. Pari askelta jäljessä – tuurilla mennään. Tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Väitöskirja. Helsinki: Aalto-Yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Karjalainen, A. & Vainio, H. Katsaus Suomalaisten työterveyteen. 2010. Teoksessa Martimo, K-P, Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kinnunen, U. & Nätti, J. Työelämän laatu ja työuran jatkaminen. Talous ja yhteiskunta – lehti 2 / 2017.

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus - mitä, miten, miksi? Duodecim 119.

Laaksonen, M., Rantala, J., Järnefelt, N. & Kannisto, J. Työkyvyttömyyden vuoksi menetetty työura. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia – tiivistelmä 4/2016.

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Martimo, K-P. 2010. Musculoskeletal disorders, disability and work. People and work, Research reports, 89. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Miranda, H., Kaila-Kangas, L., Heliövaara, M. & Martimo, K-P. Laaja-alainen kipu, unettomuus ja masentuneisuus – työkyvyn vakava uhka. Suomen Lääkärilehti - alkuperäistutkimus 1-2 / 2016

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro Oy.

Prakash K.C. 2018. Midlife work exposures and musculoskeletal diseases, mobility limitations and disability in old age: A 28-year follow up of Finnish municipal employees. Tampereen Yliopisto. Väitöskirja.

Schugk, J. Työkykyjohtamisella tuloksiin. 2017. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2016/10/Työkykyjohtamisella-tuloksiin-170404.pdf >

Suominen A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Takala, E-P. 2010. Työ ja liikuntaelimistö. Teoksessa Martimo K-P, Antti-Poika M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. http://www.tenk.fi/ (Luettu 26.1.2019).

Tuki- ja liikuntaelinliitto ry. Viitattu 22.3.2019. https://www.suomentule.fi/news/tiedote-miten-terveyttamme-uhkaava-pommi-puretaan/

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Valmisteltu ja toteutettu 2012.

Vasankari, T. & Kolu, P. (toim.) Liikkumattomuuden lasku kasvaa – vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnon yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 31/2018. Valtioneuvoston kanslia, 5.4.20 18.

Vesterinen, M. 1999. Yrityksen henkilöriskit ja vakuutusten käyttö niiden hallinnassa. Teoksessa riskit ja riskienhallinta. Kuusela, H. & Ollikainen, R. (Toim.) Vammala: Tampere University Press.

Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Liite 1

Kehittämishankkeen tiedotekirje organisaatiossa

Terveyttä ja turvallisuutta edistävät työtavat – kehittämisryhmä aloittaa XX keräilyssä

Terveyttä ja turvallisuutta edelleen edistävien työtapojen kehittäminen on osa Työssä kuntoon ohjelmaa ja jatkoa viime vuoden Ergonomiaprojektille. Tiedämme, että fyysinen kuormitus työssä aiheuttaa paljon selkä- ja olkapäävaivoja yleensä varastoalalla ja niin myös organisaatio X Oy:ssa. Haluamme tehdä yhä turvallisempaa työpaikkaa ja edistää henkilöstön hyvinvointia.

Tavoitteena hankkeessa on pyrkiä löytämään XX keräilyssä yhdessä työntekijöiden kanssa kuormittaviin työvaiheisiin terveellisempiä ja turvallisempia ratkaisuja, jotka viedään myös työohjeisiin ja perehdytykseen. Onnistuessaan hanke auttaa vähentämään tukirangan kuormitusta ja sitä kautta oireilua työssä. Vaikutus on moninainen; työn mielekkyys paranee, kuormitus vähenee ja työyhteisön omat työn kehittämisen taidot lisääntyvät.

Hanke tehdään opinnäytetyönä Minna Kosken toimesta. Kehittämisryhmä muodostuu pääasiassa XX keräilyn työntekijöistä ja henkilöstön edustajista. Työskentelyyn osallistuu ajoittain myös työfysioterapeutti XX Mehiläisestä ja XX XX organisaation kouluttajia. Seuraavaksi:

- Havainnointi- ja haastattelukierros tehdään XX keräilyssä 21.11.2018. Minna tulee työmaalle tuolloin havainnoimaan työn tekemistä. Hänelle voi mielellään myös kertoa kehitysehdotuksia työn tekemisen tavoista, jotka auttaisivat jaksamaan paremmin, tai työvaiheista, joiden kuormitusta pitäisi vähentää.

- Osa kehitysryhmän porukasta saa myös kutsun 16.11.2018 tehtävään haastatteluun, jonka tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti tutkimussääntöjen mukaan.

- Haastatteluaineistojen perusteella haetaan tarkempia kehittämisteemoja, joita työstetään kehitysryhmän voimin 14.12.2018.

Hyvinvointia yhdessä tekemällä, kaikkien panos on tärkeä!

Lisätietoa asiasta saat Henkilöstön edustajilta XX ja XX tai X Manager XX:lta tai esimies XX:lta.

Quick Exposure Check (QEC)

QEC (The Quick Exposure Check) on liikuntaelimistön kuormituksen arviointiin suunniteltu, nopeakäyttöinen menetelmä. QEC sisältää selän, olkavarren, ranteen / käden ja niskan asentojen ja liikkeiden arvion. Lisäksi siinä otetaan huomioon taakan paino, tehtävän kesto, altistuminen tärinälle, näkemiseen liittyvät vaatimukset ja työntekijän arvio selviytymisestä työssä.

Kuormitus luokitellaan jokaisessa erillisessä osiossa (esim selän asento) kuormitustasoihin. Eri osioiden kuormitustasot yhdistetään käyttäen yhdistelmätaulukoita (esim selän asento / nostamisen kesto tässä asennossa, selän asento / taakan paino). Näin kaikki kuormitusarviot ovat lopullisessa tuloksessa erillisten kuormitusarvioiden yhdistelmiä. Numeerisesti korkea arvio osoittaa voimakasta kuormitusta ja oletettavasti suurempaa liikuntaelimistön sairastumisen varaa kuin matala arvio.

Tarkempia ohjeita menetelmän käytöstä löytyy englanninkielisestä QEC Guide -oppaasta.

Työntekijän nimi: _____

Tehtävänimike: _____

Arvioitu työvaihe: _____

Arvioinnin suorittaja: _____

Pvm: _____ Aika: _____

Suositeltavat toimenpiteet: _____

_____

_____

Robens UniS

© Copyright University of Surrey

www.ttl.fi/ergonomia

Työntekijän nimi: _____ Pvm: _____

Havainnoijan arvio

Selkä

A Onko selkä työtä tehdessä
(valitse kuormittavin asento)

- A1 ☐ Lähes keskiasennossa?
- A2 ☐ Jonkin verran etukumarassa,kiertynyt tai sivutaipunut?
- A3 ☐ Voimakkaasti etukumarassa, kiertynyt tai sivutaipunut?

B Valitse vain yksi seuraavista työtehtävävaihtoehdoista:

JOKO

Paikallaan istuen tai seisten tehtävä työ. Pysyykö selkä staattisessa,asennossa suurimman osan aikaa?

- B1 ☐ Ei
- B2 ☐ Kyllä

TAI

Nostamista, työntämistä/vetämistä ja kantamista sisältävät työt (eli taakan käsittelyä). Onko selän liikettä

- B3 ☐ Harvoin (noin 3 kertaa minuutissa tai harvemmin)?
- B4 ☐ Toistuvasti (noin 8 kertaa minuutissa)?
- B5 ☐ Erittäin usein (noin 12 kertaa minuutissa tai useammin)?

Olka/Yläraaja

C Ovatko kädet työtä tehtäessä
(valitse kuormittavin asento)

- C1 ☐ Vyötärön korkeudella tai alempana?
- C2 ☐ Noin rinnan korkeudella?
- C3 ☐ Hartiatasolla tai ylempänä?

D Onko yläraajojen liikettä

- D1 ☐ Harvoin (joitakin liikkeitä ajoittain)?
- D2 ☐ Toistuvasti (liikkeitä säännöllisesti, jonkin verran taukoja)?
- D3 ☐ Erittäin usein (liikkeet ovat lähes jatkuvia)?

Ranne/Käsi

E Suoritetaanko työtehtävä
(valitse kuormittavin asento)

- E1 ☐ Melkein ranteet suorana?
- E2 ☐ Ranteet taipuneina?

F Toistetaanko samanlaisia liikesarjoja

- F1 ☐ 10 minuutissa tai harvemmin?
- F2 ☐ 11 – 20 kertaa minuutissa?
- F3 ☐ Useammin kuin 20 kertaa minuutissa?

Niska

G Onko niska taipuneena tai kiertyneenä työtehtävän aikana?

- G1 ☐ Ei
- G2 ☐ Kyllä, ajoittain
- G3 ☐ Kyllä, jatkuvasti

Työntekijän arvio

H Minkälainen on raskain taakka, jota käsittelet tässä työssä käsin?

- H1 ☐ Kevyt (5 kg tai vähemmän)
- H2 ☐ Jonkin verran painava (6 - 10 kg)
- H3 ☐ Painava (11 - 20 kg)
- H4 ☐ Erittäin painava (enemmän kuin 20 kg)

J Kuinka kauan keskimäärin teet tätä työvaihetta per työpäivä?

- J1 ☐ Vähemmän kuin 2 tuntia
- J2 ☐ 2 - 4 tuntia
- J3 ☐ Enemmän kuin 4 tuntia

K Tässä työvaiheessa, paljonko enimmillään voimaa tarvitset yhdellä kädellä?

- K1 ☐ Vähän (esim. vähemmän kuin 1 kg)
- K2 ☐ Jonkin verran (esim. 1 - 4 kg)
- K3 ☐ Paljon (esim. enemmän kuin 4 kg)

L Minkälainen on tähän työhön liittyvä näkemisen tarkkuusvaatimus?

- L1 ☐ Ei vaadi tarkkaa yksityiskohtien näkemistä
- *L2 ☐ Vaatii yksityiskohtien näkemistä

* *Jos tarkkuusvaatimus on suuri, kerro yksityiskohdista alla*

M Kuinka kauan työssäsi ajat jotain ajoneuvoa?

- M1 ☐ Ei lainkaan tai vähemmän kuin tunnin päivässä
- M2 ☐ Noin 1 - 4 tuntia päivässä
- M3 ☐ Enemmän kuin 4 tuntia päivässä

N Käytätkö työssäsi tärisevii̇ työkaluja?

- N1 ☐ Ei lainkaan tai vähemmän kuin tunnin päivässä
- N2 ☐ Noin 1 - 4 tuntia päivässä
- N3 ☐ Enemmän kuin 4 tuntia päivässä

P Onko sinulla vaikeuksia pitää yllä riittävää työtahtia?

- P1 ☐ Ei koskaan
- P2 ☐ Joskus
- *P3 ☐ Usein

* *Jos vaikeuksia on usein, kerro yksityiskohdista alla*

Q Miten yleisesti ottaen arvioisit tätä työtä?

- Q1 ☐ Ei lainkaan stressaavaa
- Q2 ☐ Lievästi stressaavaa
- *Q3 ☐ Melko paljon stressaavaa
- *Q4 ☐ Erittäin stressaavaa

* *Jos työ on melko paljon tai erittäin stressaavaa, kerro yksityiskohdista alla*

* *Täydentävät yksityiskohdat kysymyksiin L, P ja Q*

*** L**

*** P**

*** Q**

Arvioinnin tulos

Työntekijän nimi:_____ Pvm:_____

Selkä

Selän asento (A) & Taakka (H)

	A1	A2	A3
H1	2	4	6
H2	4	6	8
H3	6	8	10
H4	8	10	12

Tulos 1

Selän asento (A) & Kesto (J)

	A1	A2	A3
J1	2	4	6
J2	4	6	8
J3	6	8	10

Tulos 2

Kesto (J) & Taakka (H)

	J1	J2	J3
H1	2	4	6
H2	4	6	8
H3	6	8	10
H4	8	10	12

Tulos 3

Staattisessa asennossa, laske kohta 4, taakankäsittelyssä kohdat 5 ja 6.

Staattinen asento (B) & Kesto (J)

	B1	B2
J1	2	4
J2	4	6
J3	6	8

Tulos 4

Toistuvuus (D) & Taakka (H)

	D1	D4	D6
H1	2	4	6
H2	4	6	8
H3	6	8	10
H4	8	10	12

Tulos 5

Toistuvuus (D) & Kesto (J)

	D1	D4	D6
J1	2	4	6
J2	4	6	8
J3	6	8	10

Tulos 6

Kokonaisarvio selkä

Tulosten 1 - 4 summa TA

1- 3, 5 ja 6 summa_____

Olka/Yläraaja

Korkeus (C) & Taakka (H)

	C1	C2	C3
H1	2	4	6
H2	4	6	8
H3	6	8	10
H4	8	10	12

Tulos 1

Korkeus (C) & Kesto (J)

	C1	C2	C3
J1	2	4	6
J2	4	6	8
J3	6	8	10

Tulos 2

Kesto (J) & Taakka (H)

	J1	J2	J3
H1	2	4	6
H2	4	6	8
H3	6	8	10
H4	8	10	12

Tulos 3

Toistuvuus (D) & Taakka (H)

	D1	D2	D3
H1	2	4	6
H2	4	6	8
H3	6	8	10
H4	8	10	12

Tulos 4

Toistuvuus (D) & Kesto (J)

	D1	D2	D3
J1	2	4	6
J2	4	6	8
J3	6	8	10

Tulos 5

Kokonaisarvio olka/yläraaja

Tulosten 1 - 5 summa_____

Ranne/Käsi

Toistuva liike (F) & Voima (K)

	F1	F2	F3
K1	2	4	6
K2	4	6	8
K3	6	8	10

Tulos 1

Toistuva liike (F) & Kesto (J)

	F1	F2	F3
J1	2	4	6
J2	4	6	8
J3	6	8	10

Tulos 2

Kesto (J) & Voima (K)

	J1	J2	J3
K1	2	4	6
K2	4	6	8
K3	6	8	10

Tulos 3

Ranteen asento (E) & Voima (K)

	E1	E2
K1	2	4
K2	4	6
K3	6	8

Tulos 4

Ranteen asento (E) & Kesto (J)

	E1	E2
J1	2	4
J2	4	6
J3	6	8

Tulos 5

Kokonaistulos ranne/käsi

Tulosten 1 - 5 summa_____

Niska

Niskan asento (G) & Kesto (J)

	G1	G2	G3
J1	2	4	6
J2	4	6	8
J3	6	8	10

Tulos 1

Näkötarkkuus (L) & Kesto (J)

	L1	L2
J1	2	4
J2	4	6
J3	6	8

Tulos 2

Kokonaisarvio niska

Tulosten 1 ja 2 summa_____

Ajoneuvo

M1	M2	M3
1	4	9

Kokonaisarvio ajoneuvon käyttö_____

Tärinä

N1	N2	N3
1	4	9

Kokonaisarvio tärinä_____

Työtahti

P1	P2	P3
1	4	9

Kokonaisarvio työtahti_____

Stressaavuus

Q1	Q2	Q3	Q4
1	4	9	16

Kokonaisarvio stressaavuus_____

QEC numeraalinen tulostaulukko

	Kuormituksen taso			
Kehon osa	Alhainen	Keskimääräinen	Korkea	Erittäin korkea
Selkä (staattinen)	8-15	16-22	23-29	29-40
Selkä (dynaaminen)	10-20	21-30	31-40	41-56
Olka/Yläraaja	10-20	21-30	31-40	41-56
Rannne/Käsi	10 - 20	21-30	31-40	41-46
Niska	4-6	8-10	12-14	16-18