

Jussi Nikkilä

ESIMIEHEN TYÖSTÄ PALAUTUMINEN OSANA TYÖKYKYÄ
TEOLLISUUDESSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2019

ESIMIEHEN TYÖSTÄ PALAUTUMINEN OSANA TYÖKYKYÄ TEOLLISUUDESSA

Nikkilä, Jussi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2019
Sivumäärä: 38
Liitteitä: 2

Asiasanat: esimies, palautuminen, työkyky

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Yritys X Pirkanmaalta. Yritys halusi selvittää teollisuudessa toimivien esimiesten palautumisen vaikutusta heidän työkykyynsä esimiesten näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät ovat osana palautumisessa ja mikä on tärkein palautumiskeino.

Teoriaosuudessa tutkittiin mistä esimiestyö, työkyky ja palautuminen koostuvat. Esimiestyöhön liittyvät toimintojen johtaminen ja henkilöiden johtaminen. Työkyky muodostuu henkilön omista voimavaroista, työstä sekä perhe- ja lähipiiristä. Palautumistarve tulee työstä syntyvästä rasituksesta. Rasitus voi olla henkistä tai fyysistä. Tärkein palautumiskeino on nukkuminen.

Tutkimusaineisto hankittiin haastatteleamalla teollisuudessa toimivia esimiehiä ja kysymällä heidän palautumisestaan. Haastateltavat olivat eri organisaatioista. He olivat esimiehinä organisaatioissa, joiden koko oli 10–600 työntekijää. Heidän koulutustaus- tansa oli ammatillisesta tutkinnosta AMK-insinööriin.

Suurimmiksi palautumistarpeen tekijöiksi ilmenivät haasteet henkilöjohtamisessa. Suurin henkilöjohtamisen haasteiksi muodostava syy oli se, että esimiehillä ei ollut koulutusta henkilöjohtamiseen.

Esimiehet tunsivat erilaisia palautumistapoja hyvin, mutta työstä irtautuminen osoit- tautui välillä haasteelliseksi. Palautuakseen henkilön tulee tehdä asioita, joista hän nauttii.

SUPERVISOR'S RECOVERY FROM WORK LOAD AS A PART OF WORK ABILITY IN INDUSTRY

Nikkilä, Jussi

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2019

Number of pages: 38

Appendices: 2

Keywords: supervisor, recovery, ability to work

This thesis's client was Company X from Pirkanmaa. The company wanted to sort out how the supervisors, who worked in industry, recover from work, and how that impacts their work ability from the supervisor's point of view.

The aim of the thesis was to find out what factors are part of the recovery and what is the most important remedy to recovery.

In thesis's theoretical part it was explored what is included in a supervisors's job, her/his work ability and in her/his recovery.

The supervisor's job includes the management of functions and be a leader of employees. Work ability builds upon person's own strengths, work, and family ties and social relationships. A need for recovery occur due to work-related strain. Strain could be a mental or a physical. Most important method for recovery is a sleeping.

Research material was obtained by interviewing supervisors, and by asking them, what methods they utilize in order to recover. The interviewees were working in different organizations. They were supervisors in organizations whose size was 10–600 employees. Their educational background varied from a vocational degree to a degree in engineering of university of applied sciences.

The major reason for the need of recovery was issues in leading the employees. The main reason for the issues of leading the employees was the fact, that the supervisors did not have a proper education for neither leading the employees nor human resources management.

Supervisors knew various methods of recovery, but sometimes breakaway from the work seemed to cause issues. For the recovery, person should do the things, which she/he enjoys the most.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	7
2.1	Opinnäytetyön tavoite.....	7
2.2	Työn rajaus sekä tässä työssä käytettävien käsitteiden määrittelemine.....	7
3	ESIMIESTYÖ ON HAASTAVAA.....	8
3.1	Esimiehellä on oltava selkeä kuva roolistaan	8
3.2	Esimiehen laaja tehtäväkenttä.....	9
3.3	Esimiestyö teollisuudessa	11
4	TYÖKYKY ON OSA TYÖHYVINVOINTIA.....	11
4.1	Työelämä ja muu elämä yhdessä vaikuttavat työkykyyn	11
4.2	Työkyky-talomalli voimavarojen kuvaajana	13
5	PALAUTUMINEN TUKEE TYÖKYKYÄ	15
5.1	Ponnistelujen ja palautumisen tasapaino	15
5.2	Stressi ei aina ole paha asia.....	16
5.3	Palautuminen ei ole pelkkää nukkumista lomalla.....	17
5.4	Liikunnasta lepoa ja henkistä helpotusta	18
5.5	Riittämätön palautuminen vaatii tekoja	19
6	ESIMIEHEN TYÖKYKY ON KRIITTINEN ASIA YRITYKSEN TOIMINNASSA	21
6.1	Pidä työn voimavarat voimissansa.....	21
6.2	Organisaation tuki on tärkeää	22
7	TYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI.....	23
8	HAASTATTELUJEN TULOKSET.....	24
8.1	Esimiestyön haasteet henkilöjohtamisessa	24
8.2	Työkyky koetaan pääosin hyväksi	26
8.3	Palautumiskeinot ovat hyvin tunnettuja.....	28
8.4	Organisaatioiden tuessa on kehityskohteita	30
8.5	Yhteenvetokysymys haastateltaville	31
9	YHTEENVETO JA POHDINTA	31
9.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	31
9.2	Tutkimuksen yhteenveto	31
9.3	Kehitysehdotukset.....	34
9.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	34

9.5 Tekijän pohdinta	34
LÄHTEET	36
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ihmisten työhyvinvointi on ollut runsaasti esillä eri medioissa. Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja se pitää sisällään työkyvyn. Työkykyyn liittyy olennaisena osana palautuminen.

Esimies ei enää vain johda työtä, vaan hänellä monta muutakin tehtävää ja ennen kaikkea hän on yksi joukkueen jäsenistä.

Työtehtäviin kohdistuvaa painetta tulee sekä alaisilta että ylemmiltä esimiehiltä.

Onnistunut palautuminen työstä on yksi tärkeimpiä asioita oman terveyden kannalta ja mahdollistaa täyden työpanoksen antamisen myös tulevaisuudessa.

Ihmiset ovat yksilöitä ja suhtautuvat paineeseen ja paineen alla työskentelyyn eri tavoin. Pahimmillaan huono palautuminen suhteessa työn vaatimuksiin saattaa aiheuttaa kovaa stressiä ja ajaa henkilön uupumuksen partaalle. Se ei tietenkään ole hyvä henkilölle itselleen, mutta tulee myöskin kalliiksi organisaatiolle.

Pirkanmaalainen teollisuusalan Yritys X halusi tutkia esimiesten palautumista osana heidän työkykyänsä Pirkanmaan teollisuusyrityksissä ja tässä työssä pyritään selvittämään, että millaisilla tekijöillä on osuutta onnistuneessa palautumisessa ja mistä haasteista palautumistarvetta syntyy.

Aihetta tarkastellaan esimiehen itsensä näkökulmasta.

2 OPINNNÄYTETYÖN TOTEUTUS

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön avulla halutaan selvittää:

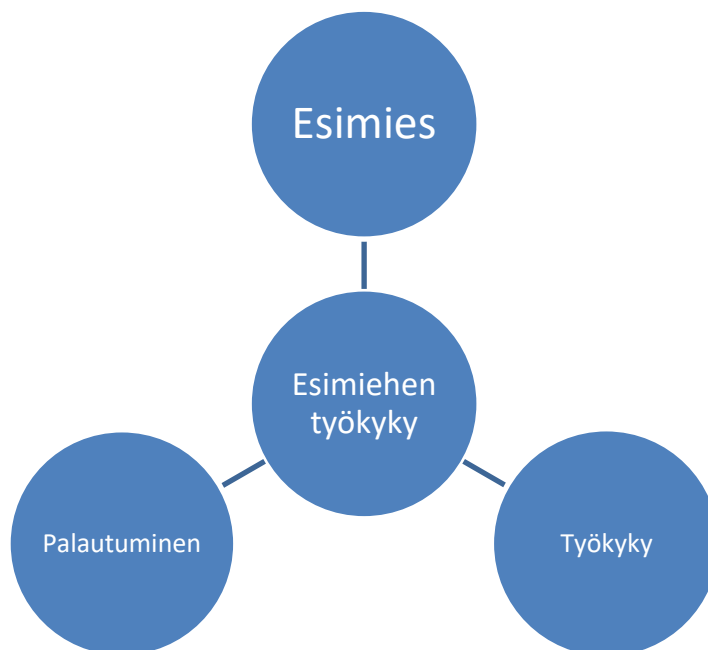
- Mikä on palautumisen merkitys esimiehen työkykyyn?
 - Mistä haasteista palautumistarvetta eniten syntyy?
 - Mikä on helpoin yksittäinen keino palautumisessa?

Palautumiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen voi mahdollistaa löytämään keinoja, mihin esimiesasemassa toimivan tulisi kiinnittää huomioita pyrkiessään palautumaan paremmin ja täten pitämään paremmin huolta omasta työkyvystään palautumisen osalta.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan Yritys X:n esimiehiä opastaa millaisilla asioilla voi kukin kehittää palautumistaan omalta osaltaan ja millaista tukea he mahdollisesti tarvitsevat organisaatiolta.

2.2 Työn rajaus sekä tässä työssä käytettävien käsitteiden määrittelemine

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) rajautuu esimiehen työkykyyn vaikuttavaan kolmeen tekijään, esimieheen itseensä, työkykyyn ja palautumiseen. Työkykyä tarkastellaan esimiehen itsensä näkökulmasta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Esimiehellä tässä työssä tarkoitetaan henkilöä, joka johtamisellaan varmistaa, että tiimin tai työyhteisön edellytykset työnteolle ovat kunnossa (Järvinen 2001).

Työkyvyllä tässä työssä tarkoitetaan esimiehen työn vaatimusten ja omien voimavarojen välistä tasapainoa (Ilmarinen 2006, 79).

Palautuminen tässä työssä tarkoittaa prosessia ja siihen menevää aikaa, jolloin esimies palautuu työpäivän aiheuttamasta rasituksesta ja stressistä työpäivää edeltäneelle tasolle (Hakanen 2011, 98).

3 ESIMIESTYÖ ON HAASTAVAA

3.1 Esimiehellä on oltava selkeä kuva roolistaan

Yritysten tarkoituksena on tehdä toiminnastaan kannattavaa ja se vaatii yrityksen koko henkilöstöltä osaamista, halua ja jaksamista. Tällöin haasteeksi nousee uhka mitä ei pysty tarkastelemaan papereista: henkilöstön jaksaminen.

Esimiehen tehtävänä on johtamisellaan ja ohjaamisellaan pyrkiä toteuttamaan yrityksen strategiaa kohti tavoitteita. (Rauramo, Antola, Krans-Bredenber, Luukkanen, & Tolvanen 2016, 4.)

Esimiestyö eriytyy kahden eri käsitteen ympärille (Lämsä & Päivike 2013, 207):

- Ihmisten johtaminen, johtajuus, eli leadership
- asiajohtaminen, eli management

Esimies pystyy toteuttamaan hänelle annettua tehtävää vain, mikäli hän ymmärtää organisaation arvot, vision ja strategian. Hänen työstänsä suoriutumista helpottaa selkeä kuva hänen omasta roolistaan, toimenkuvasta ja vastuualueista. Tämän jälkeen, kun hän tietää oman tehtävänsä, hän pystyy jalkauttamaan yrityksen tavoitteiden toteuttamisen. Hän pystyy huolehtimaan resurssijärjestelyistä, työturvallisuudesta, työntekijöiden tehtäväkuvista sekä vastuista, työntekijöiden kehittymisestä, työhyvinvoinnista ja heidän mahdollisuuksistaan toteuttaa yrityksen strategiaa ja tavoitteita. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 10; Rauramo ym. 2016, 4.)

3.2 Esimiehen laaja tehtäväkenttä

Johtamisen tarkoituksena on mahdollistaa työnteko parhaalla mahdollisella tavalla. Johtaminen on parhaiten mahdollista vain, kun luottamus alaisilta on ansaittu, koska esimies on työnantajan edustaja ja hänet ehkä siksi voidaan kokea puolueellisena. (Rauramo ym. 2016, 4; Lahtiluoma ym. 2008, 60–63.)

Nykyään organisaatioiden ja niiden toimiympäristöjen muodot, tavat ja tehtävät ovat muuttuneet merkittävästi muun muassa digitalisaation myötä (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 8). Samalla esimiestyökin on muuttunut työelämän mukana vaativammaksi esimerkiksi etäjohtamisen myötä, eikä esimies ole enää kaikki osaava käskyttäjä, vaan toimii kuin valmentaja. Työntekijät tarvitsevat ohjaamisen ja organisoinnin lisäksi tukea ja kannustusta, joka on esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä. Esimiestehtävissä toimivilla on havaittu nykyään olevan kaikkiaan 12 erilaista tehtävää.

- Vaikuttajana esimiehen tulee saada työntekijät vakuuttuneiksi tarpeellisten muutosten läpiviemisiksi.
- Kuuntelijana esimies saa tietoa työyhteisön asioista sekä alaisiltaan että johdolta.

- Tiedon välittäjä, jolloin esimiehen tulee informoida sekä alaisiaan, että ylempää johtoa.
- Perehdyttäjänä esimiehen tulee tuntee oma organisaationsa aina henkilöstöstä organisaation toimintaan, suunnitelmiin ja tavoitteisiin, jotta hän voi luoda mahdollisuuden sujuvaan työn tekoon.
- Kehittäjänä esimiehen on pyrittävä toimintamallien ja – tapojen kehittämiseen.
- Osaamisen tunnistajana esimiehen tulee tukea ja kannustaa henkilöstöä heidän osaamisensa tunnistamisessa ja kehittämisessä. Samalla esimies voi oppia tuntemaan omaa osaamistaan.
- Mahdollistajana esimiehellä on mahdollisuus tehdä erilaisia muutoksia esimerkiksi työjärjestelyihin, mutta esimiehen tehtävä on kantaa myös vastuu toimistaan.
- Luottohenkilö. Alaisten on luotettava siihen, että esimies tekee töitä heidän kanssaan, eikä heitä vastaan.
- Osallistuja. Esimiestyö on vuorovaikutusta ja hän joutuu ehkä ottamaan kantaa asioihin mitä ei tunne hyvin.
- Organisoijana esimies järjestää ja priorisoi työntekoon liittyviä asioita ja tehtäviä.
- Palautteen antaja ja vastaanottaja on esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Hänen tulee puuttua ongelmiin, olla palautteen vastaanottaja ja antaja, niin hyvässä kuin pahassakin.
- Merkityksen tunnistajana hänen tulee ymmärtää oma roolinsa organisaation toiminnassa. (Lahtiluoma ym. 2008, 9–13.)

Oppiminen on keskeinen asia tässä ja on melko selvää katsottaessa edellä mainittuja tehtäviä, että esimieheksi tai johtajaksi ei synnytä, vaan johtajaksi kasvetaan. Tästä käy selväksi, että esimiestyö on hyvin vaativaa. (Lahtiluoma ym. 2008, 16.)

3.3 Esimiestyö teollisuudessa

Esimiestyön tärkein osa teollisuudessa on tuotannon ja tehokkuuden varmistaminen, mutta tämän lisäksi heille on tullut uusia tehtäviä, joita hoidetaan työnjohtotyön rinnalla.

Teollisuuden esimiehet kuuluvat yleensä keskijohdon alle. Teollisuuden esimiestyö voi olla myös operatiivista työhön osallistuvaa työtä. He toimivat lähiesimiehinä työntekijöille samalla johtaen sekä heitä, että tuotantoa. Teollisuuden esimiesten vastuulle jäävät tuotantoprosessien toimimisen varmistaminen, koneiden ja laitteiden huollosta huolehtiminen, työnsuunnittelu ja työvuorojen laatiminen. Vastuut jakaantuvat eri yritysten välillä kovastikin. Toisessa yrityksissä samassa asemassa työskentelevälle voi kuulua myös hankintoja ja olla määriteltynä erilaisia taloudellisia tavoitteita.

Teollisuudessa toimivilla esimiehillä, etenkin lähiesimiehillä, ei ole aina koulutusta esimiestehtävään, vaan esimiestehtävään on noustu työntekijätasolta omilla kyvyillä. Nykyään näissä tehtävissä toimii yhä useammin kuitenkin henkilö, jolla on esimerkiksi insinöörin koulutus kyseiseltä alalta. Molemmissa tapauksissa haasteeksi nousee se, että kummassakaan tapauksessa ei ole välttämättä suoraan esimieskoulutusta, vaan sen tehtäväalueen osaamisen varmistaminen on jäänyt yritysten harteille. (Virtaharju 2011, 40–44.)

4 TYÖKYKY ON OSA TYÖHYVINVOINTIA

4.1 Työelämä ja muu elämä yhdessä vaikuttavat työkykyyn

Nykyään puhutaan paljon työhyvinvoinnista työkyvyn sijaan, mutta sanalla työhyvinvointi ei ole kuitenkaan vain yhtä määritelmää ja jokaisella määrittelijällä on siitä oma käsityksensä. Samaan aikaan on siirrytty työkyvyn kehittämisestä työhyvinvoinnin kehittämiseen, jossa pyritään vahvistamaan positiivisia voimavaroja.

(Alahautala & Huhta 2018, 16; Ilmarinen 2006, 79–81; Manka & Manka 2016, 68–69.)

Mannermaan (2018, 271) mukaan työhyvinvoinnin tekijöiksi kuvataan useimmiten johtaminen, työolosuhteet, työyhteisö, osaaminen ja työkykyinen työntekijä.

Aalto (2006, 13) ja Ilmarinen (2006, 79–80) kuvaavat työkyvyn tarkoittavan henkilön omien voimavarojen ja työn vaatimusten suhteen välistä tasapainoa. Omia voimavaroja ovat esimerkiksi terveys, koulutus sekä omat arvot. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työn sisältö, työyhteisö ja esimiestyön kokeminen.

Työaika ja sen ulkopuolinen elämä ovat osa jokapäiväistä elämää. Työkykyyn ja siten myös työhyvinvointiin vaikuttaa työajan ulkopuolinen elämä. Ulkopuolinen elämä sisältää levon ja vapaa-ajan, johon kuuluvat harrastukset, perhe ja muut sosiaaliset suhteet, sekä palautuminen.

Työ- ja perhe-elämän vaatimuksista ja yhteensovittamisesta johtuvat ristiriidat ovat nousseet merkitseväksi asiaksi, sillä elämän aikana perhe, sukulaiset ja ystävät mahdollisesti vaikuttavat henkilön työkykyyn eri tavoin.

Ihminen pyrkii yhteensovittamaan työtä ja voimavarojansa läpi koko työelämänsä löytämään mahdollisimman optimaalisen tasapainon niiden välille. Lisäksi ihmisen voimavarat muuttuvat muun muassa iän myötä ja siksi jatkuvaa yhteensovittamista tarvitaan koko ajan. Työelämän eri vaiheissa työn ja voimavarojen tasapaino voi vaihdella paljonkin. (Bergbom ym. 2016, 6; Ilmarinen 2006, 80–81.)

Kehitys on tuonut tullessaan tilanteen, jossa tehtävän työn paikka ja aika ei ole enää tietty toimitila ja työaika. Tämä voi lisätä työn itsenäisyyttä ja joustavuutta. Silloin voi itse päättää työnteon ajankohdan ja siten vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen sekä liiketoimintatavan muutos ympärivuorokautiseksi hämärtävät organisaation rajoja. Tämä on aiheuttanut sen, että yksilön tulee ottaa entistä enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. (Hakanen 2011, 98.)

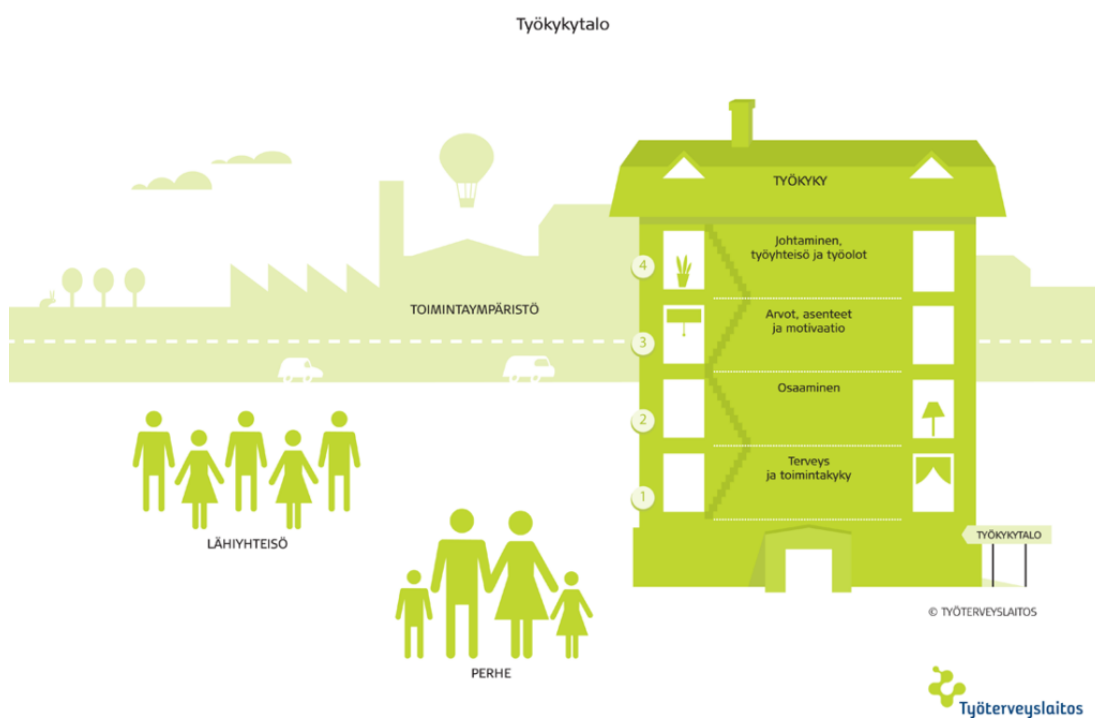
Työkyvyn säilymiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan työntekijän itsensä lisäksi, esimiehen ja koko työyhteisön yhteistyötä. Hyvä työkyky tukee työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ei tulisi olla vain työnantajan vastuulla, vaan työhyvinvoinnin kehityssuunnitelman kehittäminen, soveltuvin osa-aluein, sopii myös työntekijöille ja tiimeille.

Työterveyshuollon keskeinen tehtävä on henkilöstön työkyvystä huolehtiminen ja tarvittaessa henkilön työkykyä voidaan arvioida työterveyshuollossa. Vaativissa

tapauksessa mukaan otetaan myös Työterveyslaitoksen tarjoamat palvelut. (Alahautala & Huhta 2018, 17; Ilmarinen 2006, 81; Työterveyslaitoksen www-sivut 2018.)

4.2 Työkyky-talomalli voimavarojen kuvaajana

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työterveyslaitokselle Työkyky-talomallin. (Kuva 1.) Talo koostuu neljästä kerroksesta. Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljännessä kerroksessa kuvataan työtä, työoloja ja johtamista. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018.)



Kuva 1. Työkyky-talomalli (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018)

Kuten oikeassa talossa, on työkykytalossakin perustan oltava kunnossa, koska koko rakennelman muu paino kohdistuu aina sinne.

Talon alimmassa kerroksessa, eli ensimmäisessä kerroksessa, on henkilön terveys ja toimintakyky. Sen osatekijöitä ovat terveys, fyysinen toimintakyky, psyykkinen toimintakyky ja sosiaalinen toimintakyky.

Kaikenlaiset muutokset tässä ensimmäisen kerroksen toimintakyvyssä ja terveydessä, niin negatiiviset kuin positiivisetkin, vaikuttavat joko laskevasti tai vahvistavasti työkykyyn. (Ilmarinen 2006, 79.)

Toisen kerroksen muodostaa henkilön osaaminen.

Osaaminen muodostuu koulutuksesta, ammatillisista tiedoista sekä taidoista.

Nykyään työelämässä haasteet ja vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa, joten oman osaamisen varmistaminen on entistä tärkeämpi edellytys hyvälle työkyvyille. Oman osaamisvajeensa huomattuaan työntekijälle saattaa syntyä liikaa paineita työssä. Tästä johtuva stressi puolestaan saattaa aiheuttaa hänelle fyysisiä tai psyykkisiä oireita, jotka johtavat työkyvyn alenemiseen sekä oman terveydentilan heikentymiseen. (Alahautala & Huhta 2018, 19; Ilmarinen 2006, 79.)

Kolmannessa kerroksessa ovat henkilön omat arvot, asenteet ja motivaatio.

Työelämän ja muun oman elämän voimavarojen tasapainottaminen ja yhteensovittaminen tapahtuu tässä kerroksessa. Muutokset omissa arvoissa, asenteissa ja motivaatiossa vaikuttavat helposti tähän kerrokseen.

Henkilön asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Kokemalla työ mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, sillä on työkykyä vahvistava vaikutus. Työn ollessa vain pakollinen osa elämää vastaamatta omia odotuksia työstä ja sen merkityksestä, sillä on työkykyä heikentävä vaikutus. Iän karttuessa asenteet työtä ja eläkettä kohtaan saattavat muuttua. Tämän lisäksi erilaiset yhteiskunnalliset muutokset saattavat yhdessä johtaa henkilön pohtimaan omia asenteitaan, sekä arvojaan, ja aiheuttaa jopa työelämästä luopumisen. (Ilmarinen 2006, 79–80; Työterveyslaitoksen www-sivut 2018.)

Neljäs, eli ylin kerros, kuvaa työpaikkaa, työtä, työyhteisöä, työoloja ja niiden johtamista. Esimiestyö ja johtaminen ovat päävastuussa tämän kerroksen toiminnasta.

Työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja tukiorganisaatioiden kanssa (esimerkiksi työterveyshuolto, työsuojelutoimikunta) tuottaa parhaimman tuloksen. (Ilmarinen 2006, 80; Työterveyslaitoksen www-sivut 2018.)

Työkyky-talomallin mukaan henkilö on päävastuussa omista voimavaroistaan. Esi-miehet ovat puolestaan päävastuussa työhön liittyvistä asioista. Työkykytalon ympäröi perhe, läheiset ja yhteiskunta. Nämä vaikuttavat myös henkilön työkykyyn.

Mikäli neljäs kerros eli työ, painaa liikaa, eikä henkilö pysty vastaamaan työn muu-toksiin ja haasteisiin, niin sillä on vakavia seurauksia työkykytalon alempiin kerrok-siin.

Koska kaikki kerrokset tukevat toisiaan, ja jotta talo pysyisi pystyssä, tulee kaikkia kerroksia kehittää läpi työelämän. (Alahautala & Huhta 2018, 19; Työterveyslaitoksen www-sivut 2018.)

5 PALAUTUMINEN TUKEE TYÖKYKYÄ

5.1 Ponnistelujen ja palautumisen tasapaino

Palautuminen on tilanne, jossa vireystilan laskulla pyritään irtautua työstä ja sen rasi-tuksista, olivatpa ne sitten fyysisiä tai henkisiä. Onnistunut palautuminen mahdollistaa henkilön elää niin sanottua täyttä elämää (Hakanen 2011, 98; Hannonen & Laitinen 2018.)

Työstä palautumisen on mahdollista alkaa, kun työhön liittyviä stressitekijöitä ei enää ole. Palautuminen on siis yksi stressinhallinta keinoista. Palautuminen ei ole tärkeää pelkästään rankan rasituksen jälkeen, vaan se on tärkeää myös tilanteessa, jolloin ti-lanne on hyvä ja työ on innostavaa. (Manka 2015, 44; Manka & Partti 2012, 183.)

Fyysisessä palautumisessa keskeinen tekijä on hypotalamus-aivolisäke-lisämu-nuaisakseli, jonka tehtävä on ylläpitää elimistön vireystilaa, aineenvaihduntaa ja kehon lämpötilaa sekä autonomisen hermoston toimintaa, joka puolestaan vaikuttaa muun muassa sykkeeseen ja verenpaineeseen. Fyysinen palautuminen on onnistunut, kun henkilön rasituksen aikana kulutetut voimavarat ja elimistö palaavat takaisin perusta-solle. (Kinnunen & Mauno 2009, 29–33.)

Henkinen palautuminen on onnistunut, kun henkilö kokee taas pystyvänsä jatkamaan työn parissa. Sisäisillä voimavaroilla, kuten energialla ja positiivisella mielialalla on työrasituksesta palautumiseen tärkeä merkitys.

Näiden lisäksi on olemassa aktiivinen palautumisjärjestelmä, jota kutsutaan myös nimellä rauhoittumisjärjestelmä. Tämä toimii stressireaktiolle käänteisesti vapauttaen oksitosiini-hormonia, joka esimerkiksi laskee sykettä ja verenpainetta. Järjestelmän on havaittu aktivoituvan kosketuksesta. (Manka & Manka 2016, 181–182.)

Palautumiseen vaikuttavat henkilön ikä, sukupuoli, perhetilanne (yksin asuva / puoliso, ei lapsia / lapsia), unen pituus tai laatu, kehon eri osat, palautumistarpeen pitkityminen, mielenlaatu ja omalle elämälle muut tärkeät sekä onnelliseksi tekevät vapaa-ajan asiat, kuten harrastukset tai lemmikkieläin (Hakanen 2011, 97; Hannonen & Laitinen 2018; Manka & Manka 2016, 184).

Mikäli henkilön perhetilanteessa on vaikuttamassa perhe, niin sen vaikutus saattaa olla suurempi, koska silloin keskittyy enemmän yhdessä perheen tekemisiin ja itselle varattu aika palautumiseen, esimerkiksi harrastuksen parissa, ei välttämättä onnistu (Manka & Manka 2016, 184).

5.2 Stressi ei aina ole paha asia

Työelämässä niin työntekijät kuin esimiehetkin tekevät useasti vuorotöitä tai työpäivät saattavat venyä. Esimiehillä lisäksi erilaiset vastuut esimerkiksi toimitusajoista painavat. Nämä luovat haasteita työstä palautumiseen.

Palautumisen tarve korostuu erityisesti, kun työ on erityisen rasittavaa fyysisesti tai siihen tuo omat haasteensa esimerkiksi yhä useammin kireän aikataulun työtahti tai mikäli työssä tarvitsee ponnistella paljon ja työhön joutuu sitoutumaan pakonomaisesti.

Palautuminen muuttuu haastavaksi, kun henkilö tasapainottelee tämänkaltaisten työn vaatimusten ja työn voimavarojen välillä. Hänen tulisi ehtiä palautumaan voimia kulluttavien ponnistelujen välillä. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 45; Manka & Manka 2016, 183–184.)

Työn voimavaroja ovat varmuus työpaikasta, saatu tuki, johtamisen kokeminen ja vaikutusmahdollisuudet työhön. Voimavaroissa koetut epäoikeudenmukaisuudet vaikuttavat negatiivisesti henkilön mielenlaatuun ja syntyy epätasapainoinen suhde työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Etenkin pitkään jatkuessa epätasapaino vahvistaa

terveyden riskitekijöitä, kuten univaikeutta, ja lopulta saattaa altistaa työuupumukselle. (Ahola ym. 2006, 47; Manka 2015, 46.)

Toisin kuin luullaan, kiire tai työn määrä eivät aina ole haitaksi. Sopivasti annosteltuna se ei ole haitallista ja luonteeltaan positiivisesta stressistä seuraa positiivista painetta ja tulokseteko halua. Tämä tarkoittaa sitä, että kovasta työpaineesta lyhytaikaisesti ei siis ole suurta haittaa, mikäli vain huolehtii palautumisestaan. (Hannonen & Laitinen 2018; Manka & Manka 2016, 181.)

Luonteeltaan negatiivinen stressi syntyy, kun työn vaatimukset ja työn odotukset suhteessa toisiinsa eivät kohtaa. Pitkäaikaisena luonteeltaan negatiivinen henkinen stressi sen sijaan taas altistaa esimerkiksi sydän- ja verisuonisairauksille sekä työuupumukselle. (Hannonen & Laitinen 2018; Manka 2015, 67; Paloranta 2013.)

5.3 Palautuminen ei ole pelkkää nukkumista lomalla

Henkilön tulisi muistaa rentoutua ja tehdä asioista mitä hän kokee itselleen tärkeiksi, koska harrastukset ja ystävät vahvistavat tunnetta elämönhallinnasta (Lämsä & Päivike 2013, 72).

Palautumiskeinoja on useita ja se mikä on toiselle hyvä keino, niin ei välttämättä toimi toiselle. Toinen ehkä kaipaa sosiaalisia suhteita, kun toinen hiljaisuutta. Toinen rentoutuu kotitöissä, kun toiselle se on työtä työn jälkeen. Keinolla ei siis sinällään ole merkitystä, vaan tärkeämpää on käyttää keinoa mikä itselle toimii parhaiten ja tehdä siitä itselleen rutiini, josta ei luovu pahassakaan paikassa. (Manka 2015, 195; Hakanen 2011, 100–101.)

Henkilön energiavarastojen täyttymiseen ja hormonitasapainon palautumiseen tarvitaan lepoa ja siksi tärkein kaikkia henkilöitä yhdistävä yhteinen palautumiskeino on nukkuminen, ei vain määrällisesti, vaan laadullisesti ja sen tärkeyttä ei saa aliarvioida (Harju & Kallasvuo 2007, 54; Hult & Leskinen 2010, 58–59; Kinnunen & Mauno 2009, 16; Larvi, Puttonen, Toppinen-Tanner, Vaaranen, & Vanhala 2015, 54; Manka & Manka 2016, 181).

Palautuminen on tärkeää työpäivän aikana, työpäivän jälkeen sekä loma-aikoina. Työpäivän aikana pidetty tauko, suuri tai pieni (lounas tai työtehtävien vaihdon välillä), auttaa palautumisprosessissa ja lisäävät voimia loppupäivään ja sillä on positiivista vaikutusta myös työn tuottavuuteen. (Ganster, Perrewé & Sonnetag 2009, 44; Hannonen & Laitinen 2018.)

Henkilön ajatellessa, että palautuminen hoidetaan vain lomalla, hän törmää ongelmaan: loma on kyllä tehokasta aikaa palautumiseen, mutta ihmisellä ei ole varastoa mihin palautumista pystyisi varastoimaan. Vain muutaman viikko työhön paluun jälkeen ilman aktiivista huolehtimista palautumisesta varastot ovat tyhjäät aivan kuten ei olisi lomalla ollutkaan. (Hakanen 2011, 100; Manka & Manka 2016, 182.)

5.4 Liikunnasta lepoa ja henkistä helpotusta

Kinnunen & Siltaloppi (2009, 106) olivat tehneet tutkimuksen keväällä 2007 esimies- asemassa toimiville henkilöille, että mitkä vapaa-ajan toimet heidän mielestään koettiin eniten palauttaviksi. Kuusi eniten palauttavinta olivat (alkaen mikä koettiin eniten palauttavimmaksi)

- liikunta- ja ulkoiluaktiviteetit
- luontoon liittyvät aktiviteetit
- leppäily ja oleilu
- kulttuuriin liittyvät aktiviteetit
- luovat aktiviteetit
- sosiaaliset suhteet

Kinnusen & Siltalopin (2009, 107) havaintojen mukaan niillä, jotka eivät harrastaneet liikunta-aktiviteetteja oli korkeampi riski kärsiä palautumisvaikeuksista, kuin niillä, jotka liikkuvat.

Kuitenkin Kinnusen & Siltalopin (2009, 111) mukaan nämä vapaa-ajan aktiviteetit viitaisivat ainakin osittain yhteyteen psykologisten palautumismekanismien kanssa.

Hakasen (2011, 101) mukaan tutkimuksissa on havaittu psykologisen työstä irrottamisen olevan tehokkain tapa palautua ja siihen liittyviä palautumismekanismeja on neljä.

Henkilön tulisi pyrkiä henkisesti irrottautuminen työstä ja pyrkiä sulkemaan työasiat mielestä joko tietoisesti suoraan tai välillisesti esimerkiksi liikunnan avulla. Tärkeää on myös oman ajan hallinta eli kontrolli omasta vapaa-ajasta, jolloin henkilö voi itse päättää mitä omalla vapaa-ajallaan tekee. Tällöin henkilö on vapaa muista sääteleistä tai velvollisuuksista.

Henkilön tulisi vapaa-ajallaan kokeilla myös rajojaan ja omien taitojen haastamista jossakin sellaisessa mikä ei liity työhön mitenkään, esimerkiksi opiskelussa. Tästä syntyy kokemus vahvistaa tunnetta omista kyvyistä.

Rentoutuneen olotilan saavuttaminen taas vähentää henkilön virittymisen tilaa ja lisää positiivisia tuntemuksia. Vapaa-ajan joutilaisuus toimii toiselle, kun toinen tarvitsee rentoutuneen olotilan saavuttamiseen esimerkiksi sosiaalisia suhteita. (Kinnunen & Mauno 2009, 19; Manka 2015, 192; Manka & Manka 2016, 184; Hakanen 2011, 100–101.)

Kaikki edellä mainitut toiminnot edistävät palautumista ja Kinnusen & Siltalopin (2009, 104) mukaan päivittäistä palautumista auttaa etenkin vapaa-ajan sosiaaliset toiminnot ja fyysiset suoritukset.

Harju & Kallasvuori (2007, 48) muistuttavat ravinnon merkityksestä. Keho tarvitsee säännöllisesti sopivaa terveellistä polttoainetta voidakseen hyvin, eikä sitä saa palautumisessaan aliarvioida.

Terveellinen ruokavalio säännöllisin väliajoin valveilla ollessa mahdollistaa energia-
varastojen pysymisen tasaisena koko päivän (Hult & Leskinen 2010, 48–49).

Alkoholi ei ole palautuskeinona hyvä. Se auttaa ehkä rentoutumisessa ja nukahtamisessa, mutta se häiritsee itse unta ja siksi palautuminen ei ole niin tehokasta. (Manka 2015, 198.)

5.5 Riittämätön palautuminen vaatii tekoja

Jo henkilön itse kokema tunne siitä, että ei palaudu tarpeeksi on merkki riittämättömästä palautumisesta (Kinnunen & Mauno 2009, 14).

Mikäli palautuminen ei onnistu, niin on syytä pohtia syitä siihen ja tämän analysoinnin jälkeen, mikäli itse haluaa muutosta, niin voi joutua tekemään joitakin koviakin päätöksiä, esimerkiksi lopettamaan alkoholin käytön ja siten pyrkiä lisäämään unen

merkitystä. Tärkeintä on kuitenkin yrittää pitää mieli positiivisena ja nähdä elämän hyviä asioita. (Larvi ym. 2015, 27–28.)

Van Veldhoven (2003, i4) on kehittänyt 11 kohdan kyselyn (suomentanut Manka 2015, 191) millä helposti voi arvioida omaa palautumistaan. Mitä useampaan kohtaan vastaa ”kyllä”, poikkeuksena kysymys neljä, sitä suurempi tarve on palautumiselle. Van Veldhovenin mukaan kyselystä on hyötyä etenkin ennaltaehkäisevässä tilanteessa, jolloin on tarvetta pohtia palautumisen riittävyyttä.

1. Koen vaikeaksi rentoutua työpäivän jälkeen.
2. Työpäivän jälkeen tunnen itseni todella lopen väsyneeksi.
3. Työni takia tunnen itseni melko uupuneeksi työpäivän jälkeen.
4. Syötyäni työpäivän jälkeen tunnen itseni yleensä yhä pirteäksi (käänteinen).
5. Yleisesti ottaen kykenen rentoutumaan vasta toisena vapaapäivänäni.
6. Minulla on keskittymisvaikeuksia vapaa-ajallani työpäivän jälkeen.
7. Minun on vaikeaa osoittaa kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan, kun olen juuri tullut töistä kotiin.
8. Yleensä vie yli tunnin, ennen kuin tunnen palautuneeni työn jälkeen.
9. Tultuani kotiin toisten tulisi jättää minut joksikin aikaa omiin oloihini.
10. Työpäivän jälkeen olen usein liian väsynyt ryhtymään muuhun toimintaan.
11. Toisinaan työpäivän loppupuolella en uupumuksen vuoksi pysty suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Omaa palautumistarvetta arvioitaessa on hyviä merkkejä esimerkiksi muutos napostelussa, ärtyneisyys tai muutos keskittymiskyvyssä verrattuna aiempaan (Hannonen & Laitinen 2018). Pitkittynyt väsymys ja jatkuva palautumisen tarve on merkki riittämättömästä palautumisesta (Hakanen 2011, 99). Hult & Leskinen (2010, 5) toteavat, että näihin edellä mainittuihin asioihin osasy saattaa olla unen puute ja siihen pystyy helposti vaikuttamaan riittäväällä nukkumisella.

Suomalainen Firstbeat Technologies Oy (Firstbeat Technologies Oy www-sivut 2018) tarjoaa rahallista korvausta vastaan myös Hyvinvointianalyysi (HVA) -palvelua ja tämä toteutetaan mittaamalla usean päivän ajan sykkeen lisäksi sykevaihdeluväliä

(lyöntiväli) ja hengitystiheyttä. Tulosanalyysin avulla pyritään etsimään mahdollisia syitä ja ratkaisuja henkilön oman palautumisen ja terveyden parantamiseksi.

6 ESIMIEHEN TYÖKYKY ON KRIITTINEN ASIA YRITYKSEN TOIMINNASSA

6.1 Pidä työn voimavarat voimissansa

Esimiehen rooli on erityisen tärkeää yrityksen toiminnoissa ja siten on myös esimiehen jaksaminen ja työkyky, koska huonoimmillaan nämä heijastuvat asiakkaisiin asti ja siten antaa mahdollisuuden asiakkaiden kääntyä kilpailijoiden puoleen.

Esimiehen jaksamiseen vaikuttaa erityisesti henkilön valmiudet suoriutua esimiestehtävistä (esim. koulutus) ja henkilön omat fyysiset ja henkiset kyvyt (esim. paineensietokyky). (Paloranta 2013.)

Esimiehen tulee huolehtia tuloksen teosta, asiajohtamisesta, henkilöjohtamisesta, alaistaan ja sen lisäksi itsestään. Siksi etenkin keskijohdossa toimivilla esimiehille on tärkeää pitää huolta palautumisestaan ja siten työkyvystänsä, koska heillä on suurempi riski kärsiä stressistä tasapainollessaan työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä (Investing in well-being at work: Addressing psychosocial risks in times of change 2010, 7; Paloranta 2013). Bisen (2000, 43) huomauttaa, että etenkin nuoret esimiehet ovat vaarassa.

Paloranta (2013) antaa esimerkin, miten esimiehen oma jaksaminen ja alaisten jaksamisesta huolehtiminen aiheuttaa esimiehelle melkoisen pulman:

esimiehen oma työkyky joutuu entisestään koetukselle, kun alaisten työkyvyn aleneminen vaatii lisää töiden uudelleen organisointia ja siitä syntyvää psyykkistä painetta esimiehelle.

Siksi kaikkien työkykyyn ja palautumiseen on syytä kiinnittää huomioita koko ajan ja tehdä ennakkoon siihen tarvittavia toimenpiteitä, kun on vielä energiaa suunnitella asioita (Paloranta 2013).

Esimiehen jaksamisen voimavaroina sekä vaatimuksina työssä ovat (Paloranta 2013; Salo 2009, 87):

- Esimiehellä ja alaisilla on luottamuksellinen suhde ja yhteinen käsitys mitä, milloin ja miten tehdään.
- Omaan työhön on saatavana tuki omalta esimieheltä ja organisaatiolta.
- Sopivan haasteellinen työ, selkeät tulostavoitteet ja keinot hoitaa sitä.
- Kohtuullinen työmäärä ja kaikilla selkeä ymmärrys priorisoinnista muiden mahdollisten työtehtävien, vastuiden ja odotusten osalta.
- Mahdollisuus vaikuttaa oman työn järjestämiseen.
- Halu tehdä esimiestyötä. Oman itsensä sekä kykyjensä tunteminen ja tunnistaminen.

Kun työn tekemistä tukevat voimavarat ja vaatimukset ovat tasapainossa, pysyy Salon (2009, 90) mukaan työn motivaatiotekijät ja palkitsevuus sopivana ja silloin myös työkyky sekä jaksaminen.

Paloranta (2013) muistuttaa, että mikäli näissä edellä mainituissa asioissa on epäselvyyksiä, on niistä syytä keskustella esimiehen kanssa ja pyytää tarvittaessa tukea.

6.2 Organisaation tuki on tärkeää

Salo (2009, 93–94) kehottaa organisaatioita pohtimaan, voitaisiinko esimiesten tueksi järjestää vertaisryhmää, työnohjausta tai mentoria, koska nämä kolme asiaa olivat nousseet keskeisiksi tekijöiksi tutkimuksissa.

Vertaisryhmä muiden esimiesten kanssa, jossa he voisivat pohtia asiantuntijan kanssa mahdollisia ongelmatilanteita ja jakaa kokemuksiansa.

Työnohjauksessa voisi harjoitella erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmatilanteisiin, liittyivät ne sitten esimerkiksi alaistyöhön tai asiakastyöhön.

Mentorin tuki oli Salon (2009, 94) mukaan etenkin aloitteleville esimiehille tärkeä, koska eri organisaatioissa on erilaiset toimintatavat ja mentorin antama tuki ja perehdytys mahdollistaa myös hiljaisen tiedon siirtymisen eteenpäin.

7 TYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI

Tässä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, joka nojautuu teorian materiaaliin ja työn aihe lähes vaatii kysymään subjektiivista näkemystä esimies- asemassa toimivilta henkilöiltä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta nimenomaan on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia asiaa kokonaisvaltaisesti ja tutkimusaineisto kootaan todellisesta tilanteesta. Tämä tapahtuu parhaiten käyttämällä tutkijaa itseään tiedon keruun instrumenttina, jolloin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja tutkittaviensa kanssa käymiin keskusteluihin.

Aiheenani opinnäytetyössä ei ole myöskään minkään hypoteesin tai teorian tutkiminen, jota ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuulukaan testata. (Hirsjärvi ym. 2016, 160–164.)

Subjektiivinen näkemys hankittiin haastattelemalla Pirkanmaan teollisuudessa esimiesvastuussa toimivia henkilöitä. He toimivat eri organisaatioissa, joiden koko vaihteli 10–600 työntekijän välillä.

Haastattelutapa on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu (Pitkäranta 2014, 92–93). Teemahaastattelu mahdollistaa vastaajan tarvittaessa poikkeamaan hieman vastauksissaan kysymyksestä ja siellä saattaa ilmetä jotain mitä ei ole osattu kysyä.

Kysymykset ovat kaikille samat ja ne esitetään samassa järjestyksessä.

Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina haastateltavien omien aikataulun mukaan omilla työpaikoillaan tai muuten heille sopivassa paikassa ja varaan jokaiselle tunnin aikaa (Kuisma 2012, 5). Lähetän haastateltavalle sähköpostitse aiheeseen liittyvää pohdittavaa kaksi arkipäivää ennen haastattelua. Tällä pyrin varmistamaan, että hän on ehkä jo ennen varsinaista haastattelua joutunut pohtimaan asioita ja siten vastaukset olisivat tarkempia kuin ilman etukäteen tapahtuvaa pohdintaa.

Haastattelut taltioidaan ääninauhurilla.

Haastattelusta ei kerätä haastateltavista tunnistettavaa tutkimusaineistoa ja haastateltavat anonymisoidaan opinnäytetyössä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 359–361).

Aineisto analysoidaan jaotteleamalla vastaukset teemoittain ja tulkitsemalla teoriaa ja haastattelusta saatua aineistoa. Kerätty aineisto litteroidaan työn kannalta merkityksellisin osin (Hyvärinen ym. 2017, 372).

Tutkimuksen otanta on hyvin pieni, mutta tulokset antavat hieman viitteitä siitä, miten Pirkanmaan teollisuudessa toimivat esimiehet kokevat oman palautumisen vaikuttavan työkykyynsä. Tästä voidaan tehdä johtopäätöksiä, miten esimiehet tunnistavat palautumisen merkityksen osana työkykyä.

8 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Haastateltaviksi työhön sain neljästä Pirkanmaalla teollisuudessa toimivista yrityksistä yhteensä neljä esimiestyötä tekevää henkilöä. Heitä yhdistävä tekijä oli esimiestyössä toimiminen Pirkanmaalla sijaitsevilla tuotantoyrityksissä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuun ja huhtikuun 2019 välisenä aikana. Haastatteluista 75% toteutettiin haasteltavien työpaikoilla rauhallisessa ympäristössä, kuten tätä tarkoitusta varten varatussa neuvotteluhuoneessa ja 25% haastateltavan muussa itse valitsemassa paikassa. Yrityskoot, joissa haastateltavat toimivat vaihtelivat 10–600 työntekijään. Haastateltavien ikähaarukka oli 35–53-vuotta. Esimieskokemusta heillä 4–28 vuoteen ja alaisia 8–25 henkilöä. Haastateltavista oli 25% naisia. Haastattelujen kesto vaihteli 12–37 minuutin välillä, riippuen heidän antamiensa vastausten pituudesta.

Kaikille haastateltaville lähetettiin pari päivää ennen haastatteluajankohtaa sähköpostilustus (Liite 1) ja haastelutilanteessa noudatettiin kaikilla samaa haastattelurunkoa (Liite 2).

8.1 Esimiestyön haasteet henkilöjohtamisessa

Esimiestyöhön liittyvät tehtävät olivat haastateltavilla hyvin samankaltaiset. Pääsääntöisesti työnkuvaan kuuluivat henkilöstön työvuorojen suunnittelu, työtehtävien organisointi, kehityskeskustelut, raaka-ainevarastojen sekä tilausten, lähetysten ja varastotilanteiden seuranta. Haastateltavista 50 prosentilla oli enemmän myös taloudellista vastuuta.

Haastateltavat kertoivat haastatteluissa, että heillä ei ollut mielestään asiajohtamisessa isoja haasteita. Isoimmiksi haasteiksi koettiin yritysjohton vision toteuttaminen tai vision puuttuminen, prosessien parantamiseen ja tehostamiseen tarvittavien investointien puuttuminen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiajohtamista ei koeta esimiestyön vaikeimmaksi osaksi, vaan eniten haasteita tuo henkilöjohtaminen. Esiin nousi alaisten persoonallisuudet sekä useat yhteiset työvuodet, jonka takia mukaan tuli väkisinkin myös inhimillisesti jonkinlainen ystävyysuhde, eikä pelkkä esimies-alais-suhde. Haasteeksi mainittiin myös kommunikointi eri työvuorojen välillä.

Kaikki haastateltavat painottivat erityisesti haasteeksi, mutta samanaikaisesti rikkaudeksi, työntekijöiden persoonallisuuksia, koska me ihmiset olemme kukin omanlaisiamme.

”No siinähan sitä sitten onki jo ihan riittävästi, että sanotaanko ny niin, että jos työn... työntekijät olis viaraampia, ni se olis helpompaa.”

”Jotkut kysenalaistaa asioita hirveesti ja jotkut sitten vaan tekemällä tekee. Että... Kyllä, kyllä sillä puolella koen, että on enemmän sitten haasteita.”

”Ihmiset on erilaisia. Et, kaikkien kanssa pitää toimia vähän siitä lähtösin et mimmonen se on se työntekijä. Se pitää niinku aina huomioida, mutta.. Öö.. Tosi ihmiskeskeistä se on. Pitää niinku olla tietyllä tapaa sosiaalinen ja hyvä kuunteleen. Se on yks taito mikä on ihan äärimmäisen tärkeä, että jaksaa kuunnella ja näin.”

Haastateltavilla oli erilaisia pohjakoulutuksia, ammattikoulun perustutkinnosta korkeakoulututkintoon.

Haasteet lisäävät yleisesti palautumistarvetta, koska silloin joutuu ponnistelemaan normaalia enemmän suoriutuakseen. Koulutuksen koettiin auttavan enemmänkin vain yleisellä tasolla. Koulutus helpotti esimerkiksi ymmärtämistä siitä, miten prosessit toimivat, mutta kokemuksen sekä omien henkilökohtaisten ominaisuuksien koettiin

tuovan eniten apuja sekä asia- että henkilöjohtamiseen. Näitä pidettiin kaikkien haastateltavien mielestä tärkeämpänä kuin koulutusta. Henkilöjohtamisen haasteiden osasyiksi mainittiin se, että ei ollut koulutusta esimiehenä toimiseen.

”Kokemus, pitkä työura, ni sehän tuo ihan hirveesti, hirveesti apuja molempiin suuntiin, asioihin, asiajohtamiseen ja henkilöjohtamiseen. Ja tietysti omat luonteenpiirteet. Kyllä ne aina vaikuttaa.”

”Koulutuksesta on tullu mun mielestä tosi vähän sellaista mikä niinku ihan siihen perus... perustyöhön päivittäin tuo henkilöstön kanssa, niin koulutuksesta en ole mielestäni saanut kauheesti siihen apuja.”

Henkilöjohtamisessa pidettiin tärkeänä, että annetut ohjeet ovat selkeäsanaisia, jotta väärin ymmärryksille ei jäisi tilaa ja kohtelun tulee olla tasapuolista.

8.2 Työkyky koetaan pääosin hyväksi

Haastateltavien kesken samankaltaisissa tehtävissä työn rasittavuuden kokemisessa oli lähes ääri-laidoilla. Kysyttäessä työn vaikutuksesta työkykyyn, mainittiin esimerkiksi, että rikkonainen työ, jossa alati toistaan kiireellisemmät työt seuraavat toisiaan, vaikuttivat alentavasti työkykyyn, koska mihinkään ei voinut keskittyä rauhassa.

Fyysisesti työkyvyn koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta henkisesti työ oli ajoittain raskasta ja se vaikutti alentavasti työkykyyn. Vaikka asiajohtamisessa ei koettukaan juurikaan haasteita, niin erityisesti henkilöjohtamisesta aiheutunut stressi vaikutti haastateltavien palautumistarpeeseen ja siten työkykyyn.

Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttivat työn rasittavuuden tuntemukseen.

“Mullahan taas henkilökohtaisesti ni vois, vois ajatella, ku on isot vastuut, ni on raskaat kuormat kannettavana. Ja näinhän se varmasti on, että kaikki ei siihen tietysti sovellu, sovellu, mutta mää osaan sitä kyllä käsitellä, ettei... En koe työtä tässä kohtaa raskaaksi.”

Haastateltavien mielestä työkykyyn vaikuttivat kokonaisuus, eli oma terveys ja kaikki mikä tapahtuu töissä, perhe- ja lähipiirissä sekä vapaa-ajalla. Kenelläkään haastateltavalla ei ollut haastatteluhetkellä sellaista tilannetta, joka olisi heidän mielestään vaikuttanut laskevasti työkykyyn.

Palautumisessa osa haastateltavista koki välillä haasteita erityisesti arkena, mutta myös viikonloppuna. Loman alku koettiin helpoimmaksi. Silloin pystyy helpommin irtautumaan töistä ja aloittamaan palautumisen, koska tietää ettei töitä tarvitse ajatella loma-aikana.

Tässäkin oli haasteltavien kesken ääripäitä. Etenkin pienimmissä yrityksissä, jolloin työntekijöiden loma-ajoista tuli esimiehelle jopa ahdistavia. Lomakauden ulkopuolisena aikana oli aina työntekijöitä huolehtimassa esimerkiksi tavaraliikenteessä. Lomakaudella siitä joutui huolehtimaan suurimaksi osaksi esimies, jolloin irtautuminen ja palautuminen koettiin todella haastavaksi. Se vaikutti palautumiseen jo ennen lomakauden alkua, jolloin henkisesti tunnettiin väsymystä tulevista epäsäännöllisistä työajoista. Palautumishaasteeksi nimettiin myös ajan puute tai liiallinen väsymys päivän töistä.

“Välillä se on tosi vaikeeta. Et..et tota, vaikka tavallaan tietää erilaisii keinoja, niin joskus vaan on niin väsyny ettei sitte jaksa vaan toteuttaa ikäänkuin niitä hyviä keinoja mitkä olis olemassa, vaan sit vaan jää ikäänkuin sohvalle makaamaan ja se ei oo hyvä.”

Eräässä yrityksessä esimies ei suoraan jakanut alaisilleen normaalin toimitusaikataulun töitä. Hän vei niin sanotut tilauskirjat tuotantotiloissa olevalle seinälle, josta työntekijät itse kävivät valitsemassa seuraavan työnsä. Haastatteluissa ilmeni tällöin suora sanallinen tunnustus myös luottamukselle alaisia kohtaan. Haastateltava esimies luotti alaisiinsa ja siihen, että valmiit tuotteet lähtevät silloin kun toimituspäivämäärä on sovittu. Käänteisessä tilanteessa toinen haasteltava taas kertoi, että luottamus työntekijöihin horjui, mutta kertoi tämän johtuvan vain hänestä itsestään. Tämä saattaa aiheuttaa myös ylimääräistä haastetta palautumiselle ja etenkin irtautumiselle.

Näissä haastatteluissa työntekijöihin luottava esimies kertoi palautuvansa hyvin, kun taas luottamushaasteita tunteva esimies kertoi omista palautumishaasteista.

Kysyttäessä miten työ, muut asiat ja palautuminen näkyy työkyvyssä, haastateltavat kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että kyllä se näkyy. Yksi haastateltava kertoi pyrkivänsä siihen, että se ei näkyisi ulospäin muille. Eräs haastateltava totesi, että väsyminen on tosi asia ja se on vaikuttanut negatiivisesti työkykyyn. Eräs haastateltava koki palautumisen vaikuttavan keskittymiskykyyn.

8.3 Palautumiskeinot ovat hyvin tunnettuja

Haastateltavien kesken työasioiden ajattelussa vapaa-ajalla ja irtautumisessa koettiin myös ääripäitä. Toiset ajattelivat työasioita paljonkin vapaa-ajalla ja kokivat irtautumisen välillä vaikeaksi, etenkin päivän päätteeksi. Toisille irtautuminen taas oli helppoa. Tässä ei ollut eroa haastateltavien henkilöiden vastuilla tai koulutustaustalla.

Irtautuminen työstä oli selvästi haastattelun haastavin osuus. Irtautumiskeinot ja palautumiskeinot saattavat olla sama asia, mutta haastateltavat eivät osanneet niitä välttämättä suoraan erikseen nimetä tai mieltää. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi, kun menee töistä suoraan kuntosalille. Irtautumiskeinoiksi nimettiin yleensä harrastuksia. Työpäivän päätteeksi irtautumistavoiksi ei suurimmalla osalla haastateltavilla ollut mitään erityistä tai tietoisista keinoja. Ainoastaan yksi haastateltava mainitsi, että kotiin päästyään hän lähtee lenkille tarkoituksellisesti jättääkseen työasiat mielestä. Toinen taas kertoi, että lenkillä tai kuntosalilla hän ei välttämättä pystynyt suoraan irtautumaan töistä ja työasiat saattoivat tulla toistuvasti ajatuksiin.

Irtautumishaasteeksi tuli ilmi muun muassa tilanne, jossa haastateltava ei itse tehnyt vuorotyötä, mutta alaiset tekivät, niin hän odotti iltaisin työpuhelimien soivan jostain ongelmasta tai sairastumisesta johtuen.

Irtautumishaasteeksi mainittiin myös yrityksen sijainti. Eräs haastateltavista asui työpaikan välittömässä läheisyydessä. Hän näki työpaikan aina, kun kulki vapaa-ajan asioillaan. Haastattelussa hän kertoi, että ei välttämättä pystynyt siksi irtautumaan työstä juuri laisinkaan, etenkin arkisin, kun palatessaan kotiin hän saattoi heti työpaikan nähtyään alkaa miettimään työasioita.

Viikonlopuksi oli jo selvästi erilaisia irtautumiskeinoja, kuten mökille lähtö ja kulttuurielämykset. Lomalle lähdetessä ei tullut ilmi mitään erityistä irtautumiskeinoja ja kaikki haastateltavat kertoivat pystyvänsä irtautumaan työstä hyvin.

Eräs haastateltava henkilö, jolla ei ollut itsellään haasteita irtautumisessa eikä palautumisessa, muistutti, että kannattaa tehdä itseä miellyttäviä asioita, jotta ajatukset töistä siirtyvät.

Palautumiskeinot olivat yleisesti hyvin tiedossa ja haastateltavien mukaan käytössä. Liikunta, lukeminen, mökkeily, matkustelu, luonnosta ja muusta liikunta- tai kulttuuriaktiiviteeteista nauttiminen sekä ruumiillinen työ oman varsinaisen ansiotyön ohella mainittiin palauttaviksi. Myös opiskelu aiheesta, mikä ei liittynyt omaan ammattialaan, oli yhden haastateltavan mielestä aiemmin auttanut palautumisessa. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet nimetä erityisiä tapoja palautua päivän päätteeksi. Harrastukset koettiin palauttavaksi, sekä omat, mutta myös perheen yhteiset, joita ovat esimerkiksi lasten kyyditsemiset heidän harrastuksiinsa. Haastatteluissa hyvin palauttaviksi mainittiin harrastukset, joissa keskittymisen täytyi olla korkealla tasolla koko ajan. Tällöin ei ollut niin sanotusti mahdollisuutta ajatella työasioita. Osa haastateltavista ohjasi muita myös harrastustoiminnassa ja se koettiin hyvin palauttavaksi.

Ruokailun vaikutusta ei voida tässä opinnäytetyössä mitenkään arvioida luotettavasti palautumistarpeen kannalta. Haastatteluissa saatiin kaikki mahdolliset vastaukset omien palautumistuntemuksien ja ruokailun välillä:

- Hyvä ruokavalio ja ruokailurytmi, ei palautumishaasteita
- Hyvä ruokavalio ja ruokailurytmi, palautumishaasteita
- Huono ruokavalio ja ruokailurytmi, ei palautumishaasteita
- Huono ruokavalio ja ruokailurytmi, palautumishaasteita.

Haastateltavat kertoivat työpäivinä pyrkivänsä syömään monipuolisesti, laadullisesti hyvää ja sopivassa rytmissä, mutta osalla haastateltavista välillä ruokailu saattoi kiireen vuoksi siirtyä tai jopa unohtua. Vapaa-ajalla tällaista ongelmaa ei ollut.

Kukaan haastateltavista ei maininnut nauttivansa alkoholia suuria määriä pyrkimyksenä edistää palautumistaan.

Unen tarve ja tarpeen kokemus on yksilöllistä. Kaikki vastaajat kokivat, että he saavat nukuttua riittävästi, riippumatta siitä tarvitsivatko he mielestänsä yössä vähän vai paljon unta. Kukaan vastaajista ei kertonut ottavansa päivän aikana niin sanottuja päiväunia tai edes pientä lepoetkeä parantaakseen palautumistaan.

Haastateltavat nimesivät itsellensä parhaimmiksi tavoiksi palautua liikunnan ja muut harrastukset, ruumiillinen työ, vaeltaminen, musiikista nauttiminen, lukeminen ja uusien asioiden opiskelu.

8.4 Organisaatioiden tuessa on kehityskohteita

Millään organisaatiolla, joista haastateltavat olivat, ei ollut mitään erityisesti esimiehille suunnattuja palautumista tukevia keinoja. Haastatteluun osallistuneilla pienemmillä yrityksillä ei ollut aivan tietoaakaan siitä, miten yrityksen olisi edes mahdollista auttaa.

Yrityksillä oli laajasti käytössä Smartum:n kaltaisia liikunta- ja kulttuuriseteleitä, mutta tämä etu oli koko henkilöstölle. Erään yrityksen omistuksessa olevaa mökkiä sai veloituksetta käyttää sovitusti yhden viikon ajan kerran vuoteen, mutta tämäkin etu oli myös käytössä koko henkilöstölle.

Kenelläkään haastateltavalla henkilöllä ei ollut mahdollista saada organisaation avustuksella palautumiseen mahdollisesti vaikuttavia tukikeinoja (vertaistuki, työnohjaus tai muita) normaalin työterveyshuollon lisäksi.

Osa haastateltavista pitivät niitä ensin turhina, mutta hetken mietittyään kokivat, että niistä voisi olla apua, koska todennäköisesti myös muut esimiehet ovat voineet kohdata samankaltaisia haasteita ja silloin mahdollisten haasteiden ratkaisumalleja voisi olla tarjolla.

“Varmaan uusia näkökohtia sieltä löytyis. Kyllähä aina, jos esimiehet vertailee kokemuksia ja työpaikkoja, niin se on... sieltä varmasti joku löytää jotain.”

“Voisin kuvitella, että olis kyllä apua.”

Erityisesti haastateltavat mainitsivat, että tällainen apu voitaisiin kokea hyväksi, kun sitä saisi oman organisaation ulkopuolelta ja siinä olisi mukana ulkopuolinen asiantuntija.

8.5 Yhteenvetokysymys haastateltaville

Kun haastateltavilla kysyttiin lopuksi, että millaiseksi he tunsivat työkykynsä ja palautumistarpeensa, niin kaikki haastatteluihin osallistuvat henkilöt tunsivat itsensä työkykyisiksi. Osa haastateltavista tunnisti tarvitsevansa hieman parempaa palautumista. Myös palautumistarpeen määrä vaihteli eri ajankohtina. Eräs oli hakenut ammattiapua jaksamiseensa ja koki työkykynsä ja palautumisensa selkeästi parempana kuin vuosi ennen tätä haastattelu ajankohtaa.

9 YHTEENVETO JA POHDINTA

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuutta (reliabelius) eli toistettavuutta ja pätevyyttä (validius) eli tutkimusmenetelmän sopivuutta tulee arvioida etenkin virheiden, mutta myös tulosten kannalta (Hirsjärvi ym. 2016, 231–233).

Tämän työn osalta tutkimustulokset vastaavat opinnäytetyön aiheeseen. Luotettavuuden, reliabeliuksen, näkökulmasta otanta oli pieni, mutta tämä tutkimus on helposti toistettavissa.

Tämän tutkimuksen pätevyys, validius, on tutkimusmenetelmien osalta pätevä, koska tutkimuksessa ei testattu hypoteesia eikä kyseessä ollut mielipidetutkimus, vaan haluttiin subjektiivinen näkemys henkilöiden kokemuksista ja näitä verrattiin jo tutkittuun teoriamateriaalin. Subjektiivinen näkemys saatiin haastatteleamalla henkilöitä, jotka työskentelevät teollisuudessa esimiestehtävissä.

9.2 Tutkimuksen yhteenveto

Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään palautumisen merkitystä osana esimiehen työkykyä esimiehen itsensä näkökulmasta ja mistä palautumistarvetta syntyy ja millainen on hyvä keino palautua.

Tutkimuksessa selvisi, että esimiehen työkykyyn vaikuttaa merkittävästi palautuminen. Esimiehen tehtävät ovat vuosien saatossa kasvaneet. Esimiestyön isoimmaksi haasteeksi, ja myös eniten stressiä aiheuttavaksi, ilmeni henkilöjohtaminen. Siten sillä on iso merkitys myös palautumistarpeeseen ja samalla se vaikuttaa työkykyyn. Asiajohtamisen haasteet koettiin enemmän organisaatiossa ylöspäin kuin alaspäin suuntautuviksi.

Tutkimuksen teoriaosuudessaakin käy ilmi henkilöjohtamisen monimuotoisuus ja tärkeys ja siten tukee haastattelussa saatuja tuloksia.

Henkilöjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä on monia ja vuorovaikutuksessa on aina vähintään kaksi eri persoonaa, esimies sekä alainen.

Haastateltavien erilaisista koulutus pohjista huolimatta kenellekään ei ollut kuulunut tutkintoon esimieskoulutusta. Haastatteluissa ei käynyt ilmi, että heidän organisaationsa olisi kouluttanut heitä henkilöjohtamiseen. Henkilöjohtamisessa jokainen haastateltava painotti enemmän esimiehen omia luontaisia kykyjä, ominaisuuksia ja kokemusta kuin koulutusta selvitäkseen hyvin esimiestyöstä. Korkeasti koulutautunut ja esimieskoulutuksen saanut henkilö ei kuitenkaan ole tae hyvälle esimiehelle, mikäli hänellä ei ole kykyä toimia ihmisten kanssa. Tätä kykyä ei voi välttämättä oppia. Tästä voi syntyä henkilöjohtamisen haaste. Asian voi kääntää haastatteluiden perusteella myös toisin päin, eli hyvin ihmisten kanssa toimiva saa asiat sujumaan, vaikka hänellä on puutteita prosessien ymmärtämisestä ja prosessin voi oppia ymmärtämään jollain tasolla, vaikka ei suuria keksintöjä osaisikaan tehdä.

Haastateltavien arvioidessa työn vaikutusta työkykyyn, koettiin ettei työllä ollut vaikutusta fyysiseen työkykyyn, koska työ ei ollut fyysistä. Kuitenkin henkisen työkyvyn koettiin olevan koetuksella. Tässäkin tapauksessa henkilön omat ominaisuudet vaikuttavat eniten siihen, miten he asian kokivat.

Työkykyyn haastateltavien mukaan vaikutti työn ja oman terveyden lisäksi kaikki mitä tapahtui vapaa-ajalla.

Haastatteluissa henkilöt tunnistivat palautumishaasteita, mutta yleisesti palautumiskeinot olivat haastateltavilla hyvin tiedossa ja myös käytössä.

Palautumisen vaikutusta työkykyyn arvioitaessa haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautumisen onnistuminen tai epäonnistuminen näkyy työkyvyssä.

Teoriamateriaali tukee haastatteluissa saatuja tuloksia.

Työstä irtautuminen osoittautui toisille haasteelliseksi. Yhtenä syynä ilmeni asuminen työpaikan läheisyydessä, niin sanotusti näköyhteyden päässä. Irtautuminen työstä sekä palautuminen voi tapahtua samanaikaisesti. Kun toinen henkilö irtautuu ja palautuu työstä juoksulenkillä, niin toinen saattaa koko lenkin ajan ajatella työasioita, eikä näin irtautumista tai palautumista tapahdu.

Parhaimmaksi irtautumista helpottavaksi ja palauttavaksi tavaksi haastatteluissa nousi keskittymistä vaativa harrastus. Keskittyneessä tilassa et pysty ajattelemaan muita asioita. Henkilön tulee tehdä niitä asioista mistä itse nauttii. Haastattelun tulokset tukevat teoriaa.

Ihmisten ohjaaminen myös vapaa-ajalla, esimerkiksi harrastuksissa, ei lisännyt palautumistarvetta, vaan päinvastoin toimi erittäin palauttavana.

Tämän tutkimuksen osalta ruokailun vaikutusta palautumiseen ei voida analysoida lainkaan täysin ristiriitaisten tulosten vuoksi, eikä näin teoriassa ilmenneen ruokailun vaikutusta palautumisessa voida arvioida.

Unen tärkeys palautumisessa tuli ilmi teoriaosuudessa tavalla, joka ei anna mitään tulkintamahdollisuuksia ja tämän vahvistavat myös haastattelut.

Yhdelläkään haastatteluun osallistuneiden henkilöiden organisaatioilla ei ollut käytössään minkäänlaista esimiesten palautumista tukevaa erityistä keinoa, tässä kohtaa pois lukien esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit, jotka ovat yleensä koko henkilöstölle käytettävissä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että vertaisryhmät etenkin oman organisaation ulkopuolelta asiantuntijan avustuksella, voisivat olla palautumistarvetta tukeva tapa, jolloin voisi käsitellä asioita toisten samankaltaisissa tehtävissä toimivien kanssa. Näistä syntyy verkostojen lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta myös ihan oikeita ratkaisuja. Aina ei kannata yrittää keksiä pyörää uudelleen.

9.3 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiestyössä olevien koulutus ei välttämättä tue itse esimiestyötä, vaikka koulutus varmistaisikin asiantuntijuuden. On tehty lukuisia tutkimuksia, joissa tutkitaan esimiestyön vaikutusta henkilöstön näkökulmasta ja tuloksissa havaittu puutteita henkilöjohtamisessa. Näissä tutkimuksissa on havaittu tällä olevan myös suora vaikutus liiketaloudellisesta näkökulmasta. Tämä tutkimus antaa vastauksen esimiehen näkökulmasta, että haasteellisinta esimiestyössä on henkilöjohtaminen. Siksi organisaatioiden tulisi varmistaa miten he kouluttavat esimiehet, joko ulkopuolisen- tai sisäisenkoulutuksen avulla, tässäkin tutkimuksessa tärkeäksi elementiksi saatuun henkilöjohtamiseen.

Yritysten tietoisuutta tulisi lisätä siitä, että millaisilla toimilla ne organisaatioina voivat tukea esimiesten ja henkilöstön terveyttä.

9.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tästä tutkimuksesta pystyy lähtemään tutkimaan useaan eri suuntaan.

Tätä tutkimusta voi käyttää pohjana tehdessä esimerkiksi projekti- tai kehittämistutkimusta yritykselle esimiesten koulutustarpeiden määrittystä varten.

Tätä tutkimusta voi käyttää alustavana pohjana lähdetessä tutkimaan uuden liiketoiminnan tai liiketoimintamallin mukaista mahdollisuutta tarjota esimieskoulutusta yrityksille.

9.5 Tekijän pohdinta

Esimiestyön merkitystä työyhteisölle on tutkittu paljon ja tuloksina on ollut kuinka huono esimiestyö vaikuttaa työyhteisön jaksamiseen. Tässä tutkimuksessa selvisi, että esimiestyön suurin haaste on henkilöjohtaminen. Haastattelujen perusteella henkilöjohtamisen haasteiksi suurin syy oli se, ettei kukaan haastatteluihin osallistuneista ollut saanut koulutusta henkilöjohtamiseen.

Palautumistarpeeseen vaikuttaa myös se, miten henkilö pystyy irtautumaan ja palautumaan työstä. Hyvän unen lisäksi henkilön täytyy löytää itselleen toimivat keinot

työstä irtautumiseen ja palautumiseen. Nämä voivat olla yksi ja sama keino, kunhan se vaan itselle toimii ja siitä itse nauttii.

Tuloksesta tekee mielenkiintoisen se, että vaikka haastattelujen otanta oli pieni, niin haastatteltavat työskentelivät kaikki eri organisaatioissa. Esimiehen vastuulla teollisuudessa on yrityksen tuotannon ja siten omalta osaltaan yrityksen tuloksen varmistaminen. Esimiehen palautumiseen olisi siksi syytä kiinnittää huomiota myös organisaatioissa.

Esimeskin on vain ihminen.

LÄHTEET

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas: Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: Docendo.

Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent.

Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M. Toppinen-Tanner, S., Uusitalo, H., Vanhala, A. & Wallin, M. 2016. Työ @ Elämä: Opas työpaikoilleyön ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/op-paat/>

Bisen, V. 2000. Industrial psychology. <https://ebookcentral.proquest.com>

Investing in well-being at work: Addressing psychosocial risks in times of change. 2010. European Commission. <http://dx.publications.europa.eu/10.2767/76071>

Firstbeat Technologies Oy www-sivut. 2018. Viitattu 30.12.2018. <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/hyvinvointianalyysi/>

Ganster, D. C., Perrewe, P. L. & Sonnetag, S. 2009. Recovery from job stress. <https://ebookcentral.proquest.com>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hannonen, H. & Laitinen, J. 2018. Parempi työkyky palautumalla. Työterveyslaitoksen webinaari 11.12.2018. Viitattu 15.12.2018.

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. uud.p. Helsinki: Tammi.

Hult, H. & Leskinen, T. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: Kristallisoit toimintasi, saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa!: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy.

Kinnunen, U. & Mauno, S. 2009. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen yliopiston psykologian laitos.

Kinnunen, U. & Siltaloppi, M. 2009. Vapaa-aika ja palautuminen. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.). 2009. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen yliopiston psykologian laitos, 99–113.

Kuisma, P. 2012. Laadullisista tutkimusmenetelmistä. Tutkimusosaamisen-opintopakso. SAMK. Viitattu 11.12.2018.

Lahtiluoma, S., Silander, M., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.

Larvi, T., Puttonen, S., Toppinen-Tanner, S., Vaaranen, H. & Vanhala, A. 2015. Voimaa arkeen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

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

Manka, M. & Partti, K. 2012. Työnilo. 1.–3. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent.

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö. http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Paloranta, M. 2013. Esimiehen oman jaksamisen varmistaminen. Saatavissa Bonnier Pro-palvelusta. <http://www.bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi/fi/app/esimiestyo/esimiehen-oman-jaksamisen-varmistaminen>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.

Rauramo, P., Antola, M., Krans-Bredenber, M., Luukkanen, T. & Tolvanen, M. 2016. Esimiesten perehdyttäminen: Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netiti.pdf

Salo, M. 2009. Työn ja ylsityiselämän voimavarat esimiestyössä. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.). 2009. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen yliopiston psykologian laitos, 85–97.

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2018. Viitattu 9.12.2018. <https://www.ttl.fi>

van Veldhoven, M. 2003. Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”. Occupational and Environmental Medicine, 60, s. i3. http://oem.bmj.com/content/60/suppl_1/i3.full.pdf

Virtaharju J. 2011. Tuotannon kontrollia vai valmentamista: työnjohtajan monet roolit arjen esimiestyössä. Työn tuuli 1, 40–46.

Pohdi hieman minkälaisia ajatuksia teillä olisi alla oleviin aiheisiin itsesi eli esimiehen näkökulmasta.

- Esimiestyönne tehtävistä ja haasteista, niin asijahtamisen (esim. yrityksen missio, strategia, tavoitteet, talous) kuin henkilöjohtamisenkin (esim. henkilöstösuunnittelu, vuorovaikutus, muutosten johtaminen) näkökulmista.

- Työkyky määritellään osaksi työhyvinvointia. Siihen liittyviä käsitteitä ovat myös

- työstä irtautuminen eli töiden jättäminen, toisin sanoen "hanskojen ti-
puttaminen"
- palautuminen eli henkisten tai fyysisten voimien palautuminen nor-
maali tasolle.

- Onko teillä jotain näihin kahteen käsitteeseen liittyviä keinoja tai tapoja, mi-
ten teette sen, tietoisia tai ehkä jopa tiedostamattomia?

- Organisaation tuen merkitys esimiestyössä.

Teema esimiestyö

Esimiestyöhön liittyvät käsitteet asia- ja henkilöjohtaminen

- Millaisia tehtäviä teillä on näihin liittyen?
- Koetteko, että teillä on haasteita asiajohtamisessa?
- Koetteko, että teillä on haasteita henkilöjohtamisessa?
- Helpottaako teidän koulutuksenne ja/tai muut henkilökohtaiset kykynne mielestänne valmiuksia selviytyä edellä mainitsemistanne tehtävistä?

Teema työkyky

Työkyky määritellään osaksi työhyvinvointia.

- Miten koette työnne kaikkiaan vaikuttavan työkykyynne?
- Mi(t)kä muu(t) asia(t) teidän mielestänne vaikuttaa eniten työkykyynne?
- Pystyttekö mielestänne palautumaan työstä tarpeeksi?
- Miten edellisen kysymyksen vastaus mielestänne näkyy työkyvyssä?

Teema palautumiskeinot

- Ajatteletteko te työasioita vapaa-ajallanne?
- Pystyttekö te mielestänne irtautua työstä ja mitä eri tapoja teillä on päivän päätteeksi? - viikonlopuksi? -lomaksi?
- Onko teillä eri tapoja palautua työpäivän päätteeksi?- viikonloppuna? -lomalla?
- Onko teillä mielestänne monipuolinen ruokavalio ja sopiva ruokailurytmi?
- Nukutteko mielestänne tarpeeksi?
- Mikä on teille sopivin tapa palautua?

Teema organisaation tuki

- Millaisilla tavoilla organisaatio tukee esimiehien palautumista nyt?
- Jos organisaatiossanne olisi mahdollisuus esimiesten käyttää esim. vertaisryhmää asiantuntijan avulla (kokemusten jakaminen), työnohjausta (ongelmatilanne harjoittelu) tai mentorointia (kokemuspohjainen opastaminen), niin kokeisittekö sen auttavan palautumisessa?

Yhteenvetokysymys

Millaisena koette näiden kysymysten jälkeen oman työkykyne ja palautumisen?