



”Joskus esimies on se, joka nostaa sen kissan pöydälle”

Työkykyjohtaminen - Työkyvyn ylläpito ja edistäminen sairauspoissaolojen vähentämiseksi

Niina Peuraniemi

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2019

Sosiaalialan koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma

PEURANIEMI NIINA

”Joskus esimies on se, joka nostaa sen kissan pöydälle”

Työkykyjohtaminen - Työkyvyn ylläpito ja edistäminen sairauspoissaolojen vähentämiseksi

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Lokakuu 2019

Opinnäytetyössä oli tarkoituksena tutkia ja selvittää työkyvyn ylläpitoa sekä näiden kehittämistä sairauspoissaolojen vähentämiseksi työkykyjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä oli kolme: mitä työkyvyllä ja työkykyjohtamisella tarkoitetaan, mitkä ovat työkykyä ylläpitävät sekä edistävät tekijät työpaikalla esimiesten näkökulmasta ja miten työkyvyn ylläpitoa ja edistämistä voisi kehittää sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin eräässä Kansaneläkelaitoksen etuusryhmässä.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin haastatteluiden avulla, jotka toteutettiin keväällä 2019. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja ne pidettiin etuusryhmän kolmelle esimiehelle Skype-ohjelman välityksellä. Teemat haastatteluissa olivat työkyky, työkykyjohtaminen, sairauspoissaolot sekä työkykyjohtamisen kehittäminen.

Työkykyä ylläpitäviksi ja edistäviksi tekijöiksi esimiehet mainitsivat esimerkiksi koko ryhmän yhteisen tapaamisen kerran vuodessa, hyvinvointiviikot, työjärjestelyjen mahdollisuudet sekä työpaikan avoimen ilmapiirin. Myös työntekijän omaa vastuuta työkykynsä ylläpidosta ja edistämisestä korostettiin. Sairauspoissaolojen seurannassa työterveyshuollon kautta tuleva Sirius-järjestelmä koettiin merkittäväksi sekä helpottavaksi välineeksi. Kaikki esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että kaikkiin sairauspoissaoloihin ei ole mahdollista esimiehenä vaikuttaa, mutta osaan kuitenkin voi. Esimiehet olivat samaa mieltä myös siitä, että sairauspoissaolojen määrä on kyseisessä etuusryhmässä hieman noussut viimeisen vuoden aikana. Syitä tähän ovat voineet olla esimiesten mukaan esimerkiksi vaihtelevat elämäntilanteet sekä määräpaineet. Esimiesten kehittämisideat liittyivät varhaisempaan puuttumiseen ja keskustelukulttuurin muuttamiseen.

Työkyvyn ylläpito sekä edistäminen ovat tärkeitä niin työntekijän itsensä kuin työn tuloksenkin kannalta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä tekijöitä kyseisessä etuusryhmässä sekä tuottaa kehittämisideoita sairauspoissaolojen vähentämiseksi työkykyjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää muillakin työpaikoilla työkyvyn ja työkykyjohtamisen havainnointiin, huomioimiseen sekä kehittämiseen.

Asiasanat: työkyky, työkykyjohtaminen, sairauspoissaolot

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme Social Services

PEURANIEMI, NIINA:
Improving and Maintaining Working Capacity to Decrease the Sick Leaves

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 4 pages
October 2019

This thesis was implemented with one benefit group in The Social Insurance Institution of Finland. The purpose was to find out how to decrease the number of sick leaves with viewpoint of working capacity management. The study was qualitative in nature and the data were collected through theme interviews. The data were analyzed through qualitative content analysis.

The results showed that all superiors agreed with the issues that improve and maintain the ability to work. These were a group's common meeting once a year, well-being weeks, opportunities to organize the work and open-minded atmosphere at work. Superiors also emphasized an employee's own responsibility for his own working capacity. The results revealed that the number of sick leaves had somewhat increased in this benefit group during the last year. Superior's ideas about advancing the managing working ability related to earlier intervention and changing the discussion culture.

Improving and maintaining the ability to work is important both: for the employees and for the results of the work. This thesis can be used in other workplaces also for noticing, observing and advancing the working capacity and managing the working capacity.

Key words: ability to work, working capacity management, sick leaves

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
	2.1 Työkyky	7
	2.2 Työhyvinvointi	9
	2.2.1 Työsuojelu	10
	2.2.2 Työterveyshuolto	11
	2.3 Työkykyjohtaminen	12
	2.3.1 Esimiehen lakisääteiset velvollisuudet.....	13
	2.3.2 Esimiehen asema työkyvyn johtamisessa	13
	2.3.3 Työkykyjohtamisen haasteet	15
	2.4 Sairauspoissaolot.....	16
	2.4.1 Johtaminen & sairauspoissaolot.....	17
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TOTEUTTAMINEN	19
	3.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus	20
	3.1.1 Teemahaastattelututkimus	21
	3.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	21
	3.3 Vaiheet toteutuksen jälkeen	22
4	TULOKSET	24
	4.1 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät	24
	4.2 Työkykyä ylläpitävät ja edistävät tekijät työpaikalla	26
	4.3 Haasteet ja uhkatekijät työssä työkyvyn kannalta	29
	4.4 Työkykyjohtaminen	30
	4.5 Sairauspoissaolot.....	33
	4.5.1 Työterveyshuolto	34
	4.6 Työkykyjohtamisen kehittäminen	35
	4.7 Yhteenveto.....	37
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
	5.1 Työkykyyn vaikuttavat tekijät.....	40
	5.2 Työterveyshuollon rooli	42
	5.3 Työkykyjohtaminen & sairauspoissaolot	43
	5.4 Kehittämiskohteet.....	44
	5.5 Yhteenveto	45
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	51
	Liite 1. Saatekirje	51

Liite 2. Haastattelun runko 53

1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtamista voidaan pitää merkittävänä ja työn tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Esimiehillä on hyvinvointiin sekä työn tehokkuuteen liittyvää valtaa ja esimiehet ovat myös esimerkiksi vastuunkantajia sekä palautteen antajia. (Nummelin 2008, 43.) Puhuttaessa työkyvystä, puhutaan yhdestä osasta ihmisen toimintakykyä. Työkykyyn vaikuttavat voimavarojen lisäksi myös työssä olevat voimavarat ja vaatimukset. (Ahola 2011, 35.)

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli selvittää, mitä työkyvyn ja työkykyjohtamisen käsitteillä tarkoitetaan sekä tutkia työkyvyn ylläpitoa ja edistämistä. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia työkykyjohtamisen kehittämistä sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin eräessä Kansaneläkelaitoksen etuusryhmässä järjestämällä yksilöhaastattelut kyseisen etuusryhmän kolmelle esimiehelle Skype-ohjelman välityksellä. Haastattelujen tarkoituksena sekä tavoitteena oli käydä läpi esimiesten ajatuksia siitä, mitkä ovat heidän työpaikkansa työkykyä ylläpitävät ja edistävät tekijät ja miten työkykyjohtamista voisi kehittää sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Tämä sama tavoite oli myös koko opinnäytetyöllä.

Sairastuessa poissaolo töistä on tarpeellista mahdollisen tartuntavaaran vuoksi. Sairauspoissaolon tarkoituksena on mahdollistaa työntekijälle lepo ja toipuminen sekä tarvittavat tutkimukset, hoito ja kuntoutus. Jos työntekijällä ilmenee sairaus, joka estää työn tekemisen, työntekijä on oikeutettu poissaoloon sekä poissaolon aikaisiin etuihin. (Kess & Laurila 2016, 19.) Suomessa asuvat henkilöt ovat vakuutettuja sairauden varalta sairausvakuutuslain mukaisesti (Verohallinto 2013).

Ensimmäisenä opinnäytetyössä tarkastelun alla ovat teoreettiset lähtökohdat sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tarkastelussa ovat opinnäytetyön toteutusvaihe sekä tulokset. Lopuksi on yhteenveto ja pohdintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin.

2 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

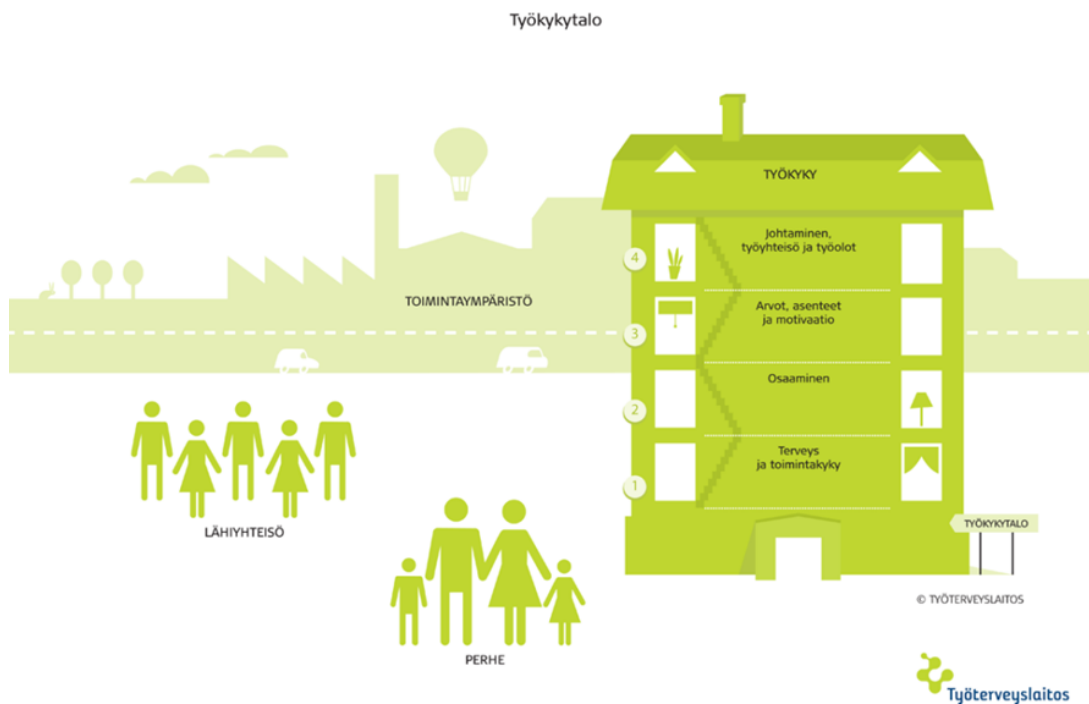
Opinnäytetyön teorian lähtökohtina olivat työkyvyn, työkykyjohtamisen, sekä sairauspoissaolojen käsitteet. Nykyään puhutaan työkyvyn sijaan paljon työhyvinvoinnista (Martimo, Uitti & Antti-Poika 2018, 171). Myös Tarkkosen (2018, 115) mukaan työkyky sekä työssä jaksaminen on luokiteltu kuuluvan osaksi työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Tästä syystä opinnäytetyön teoreettisiin lähtökohtiin on otettu mukaan myös työhyvinvointi.

2.1 Työkyky

Työkyvyllä tarkoitetaan toimintakyvyn lisäksi ammatillista osaamista ja työolosuhteita, esimerkiksi työn sisältöä, vaatimuksia sekä työyhteisön toimivuutta. Työkykyyn voivat vaikuttaa muutkin tekijät kuten perhe, oma motivaatio ja arvot. (Kess & Laurila 2016, 15.) Myös Juuti & Vuorela (2015, 92) ottavat esiin perhe- ja työelämän yhteensovittamisen; monille työ ja perhe ovat kokonaisuus, jossa nämä vaikuttavat toinen toisiinsa, joskus myönteisellä ja joskus kielteisellä tavalla. Työkyky on lisäksi työntekijän kokemus hyvinvoinnista, joka syntyy vuorovaikutuksesta työntekijän, työn sekä työyhteisön välillä (Nummelin 2008, 29).

Hyvän pohjan työntekijöiden terveydelle sekä työkyvyille luovat muun muassa työnhallinta eli turvallisuus, osaaminen sekä tavoitteellisuus työskentelyssä. Arvioitaessa näitä tekijöitä merkitystä on työympäristöllä, työryhmän työskentelyllä, johtamisella sekä työn mielekkyydellä. (Juuti & Vuorela 2015, 132.) Vaikka työntekijällä olisi terveysongelmia, hän voi silti pitää työkykyään hyvänä. Tähän vaikuttaa työntekijän mahdollisuus tukeen työssään. (Nummelin 2008, 29.)

Tyky-toiminnalla tarkoitetaan työkykyä ylläpitävää toimintaa, jonka avulla pyritään edistämään ja turvaamaan työntekijöiden työ- ja toimintakykyä eri vaiheissa työuran aikana. Vastuu tyky-toiminnasta on koko työyhteisöllä. (Virolainen 2012, 147-148.)



Kuva 1. TTL Työkykytalo n.d.

Työterveyslaitos (TTL Työkykytalo n.d.) on kehittänyt mallin (Kuva 1) työkyvystä ja sen osa-alueista. Mallin perusta muodostuu toimintakyvystä sekä terveydestä, toinen kerros osaamisesta, kolmas työntekijän arvoista, asenteista sekä motivaatiosta ja ylin kerros johtamisesta, työyhteisöstä sekä työoloista. Mallista ilmenee, että työntekijä on itse päävastuussa omista voimavaroistaan, esimiehet ja työnantaja työn sisällöstä sekä olosuhteista työpaikalla. Mallissa on nähtävillä myös työntekijän perheen sekä yhteiskunnan vaikutus työkykyyn. (Alahautala & Huhta 2018, 19.)

Työkyvyttömyyden riskitekijöitä ovat Martimon ym. (2018, 172) mukaan muun muassa masennus, epätietoisuus tulevasta, heikko työtyytyväisyys, heikot mahdollisuudet vaikuttaa, työstressin kokemus sekä sosiaalinen eristyneisyys ja toimimattomuus. Työ on mitoitettu oikein, kun töistä lähtee virkeämpänä kuin sinne tullessa. Mielekäs työ toimii perustana työnilolle. (Juuti & Vuorela 2015, 82-83.)

Voidaan siis olettaa, että työkyky on sidoksissa muuallekin kuin työhön. Työkykyyn voi liittyä esimerkiksi yhteiskunnallisia ja perhe-elämään liittyviä asioita. Toisaalta myös työn mielekkyys lisää ilon kokemusta työssä ja lisää näin pa-

rempaa työsuoritusta. Myös ympäristöllä on merkitystä työkykyyn, jolloin merkittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi olosuhteet työpaikalla. Työkyvyn ylläpidosta ja edistämisestä on vastuu niin esimiehellä kuin työntekijällä itselläänkin.

2.2 Työhyvinvointi

Valtionkonttori (2013) määrittelee työhyvinvoinnin sekä työntekijän, että koko työyhteisön kokemukseksi, joka syntyy mielekkään työn ansioista. Kokemus työhyvinvoinnista toimii perustana muun muassa hyvään johtajuuteen, osaamiseen, työn hallintaan sekä osallisuuteen. Sosiaali- ja terveysministeriö STM:n mukaan (STM Työhyvinvointi n.d) työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, hyvinvointi sekä turvallisuus. Käytännössä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi fyysistä työympäristöä, palkkauksen tasoa, uupumuksen ja stressin välttämistä sekä työpaikan ihmissuhteita, ilmapiiriä ja työturvallisuutta (Blom & Hautaniemi 2009, 21). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi on niin fyysistä, psyykkistä, sosiaalista kuin henkistäkin työhyvinvointia ja sen kokemiseen vaikuttavat työpaikka, työyhteisö, työnteko sekä työntekijän omat elintavat ja terveydellinen tila sekä muu elämäntilanne (Virolainen 2012, 11-12). Näin sanottu työn imu voidaan liittää vahvasti myös työhyvinvointiin, sillä se on peräisin työn voimavaratekijöistä kuten esimiehen tuesta ja työilmapiirin kannustavuudesta. Työn imu tuottaa sitoutumista työhön sekä työpaikkaan ja motivaatioon työssä. (Blom & Hautaniemi 2009, 28.)

Työhyvinvointia tutkittaessa sekä vertaillaessa on yleisimmin käytetty työ- ja elinkeinoministeriön tekemää Työolobarometriä, jossa peruskysymyksiä ovat muun muassa kehitys työn mielekkyydessä sekä fyysinen ja psyykinen kuormittavuus. Työolobarometreista tehdään useita raportteja esimerkiksi kuntia ja yrityksiä varten. Kunta-alalla työolosuhteita on tutkittu Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin aineiston pohjalta vuodesta 1994 lähtien. Valtion työolosuhteita on tutkittu Kaikki hyvin työssä? -kyselyillä vuodesta 2000 alkaen. (Manka & Manka 2016, 216-218.)

Kokonaisvaltainen hyvinvointi on kytkeytyneenä niin yksityiselämän tasapainoon kuin sosiaalisiin, henkisiin ja emotionaalisiin arvoihin sekä suhteisiin (Kärkkäinen 2002, 27). Työhyvinvointi on yhteydessä työkykyyn vahvasti, sillä

myös työhyvinvointi on kokemus terveydestä ja hyvinvoinnista suhteessa työhön. Esimerkiksi työn mielekkyys ja muu elämä ovat yhteydessä niin työhyvinvointiin kuin työkykyynkin.

2.2.1 Työsuojelu

Työsuojelutoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa työolosuhteita, ennaltaehkäistä ja korjata puutteita sekä auttaa työhön liittyvien epäkohtien ratkaisussa (JHL 2015). Työsuojelun tarkoituksena on, että työntekijät voivat töissä hyvin. On tutkittu, että työsuojelu onnistuu parhaiten, kun työntekijät pääsevät mukaan sen suunnitteluun, sillä työntekijät tietävät usein parhaiten työn terveydelliset riskitekijät. (Alahautala & Huhta 2018, 43-44.) Työnantajan on järjestettävä työsuojelun yhteistoiminta sekä mahdollistaa työsuojeluorganisaation järjestäytyminen ja toiminta. Työsuojelutoiminta on oltava yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään kymmenen työntekijää ja lisäksi tällöin on valittava työsuojeluvaltuutettu sekä kaksi varavaltuutettua. (Alahautala & Huhta 2018, 54-55.)

Työsuojeluviranomaisia ovat aluehallintovirasto sekä sosiaali- ja terveysministeriö. Näistä viranomaisista on säädetty laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Aluehallintovirastolla ja sosiaali- ja terveysministeriöllä on oikeus saada työsuojeluvalvonnassa saatuja tietoja toisiltaan, jos tiedot ovat välttämättömiä. (Työsuhdekirjasto 2018, 146-147.)

Työsuojeluhallinnon tehtävänä on parantaa työolosuhteita sekä työympäristöä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi. Lisäksi työsuojeluhallinto torjuu työtapaturmia, ennaltaehkäisee ammattitauteja sekä vähentää työntekijöille työstä aiheutuvia terveydellisiä haittoja. (Työsuojelu.fi Tietoa meistä n.d.) Aluehallintoviraston Avi:n (2013), mukaan työsuojeluhallinnon valvontaa toteutetaan enimmäkseen työpaikoilla tehtävillä tarkastuksilla ja esimerkiksi lupien myöntämisillä sekä valvontakyselyillä. Työsuojeluhallinnon valvonta suunnataan vaikuttamaan yhteiskunnallisesti mahdollisimman laajalti.

Työsuojeluun liittyvät toimet kulkevat rinta rinnan niin työkyvyn kuin työkykyjohtamisen kanssa, koska työsuojelutoiminnalla pyritään ennaltaehkäisemään, ylläpitämään sekä parantamaan olosuhteita työpaikalla. Työnantajalla on vastuu työsuojelutoiminnan toteuttamisesta. Lisäksi työsuojeluun liittyviä tarkastuksia tehdään säännöllisin väliajoin, jolloin mahdollisia puutteita esimerkiksi työympäristössä voi olla helpompi huomata. Työsuojeluun liittyvä toiminta pohjautuu lakiin.

2.2.2 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on työnantajan kustantamaa ja järjestämää toimintaa, joka tukee työntekijöiden työkykyä. Työterveyshuolto kuuluu kaikille työssä käyville. Tavoitteena työterveyshuollon toiminnassa on terveellinen ja turvallinen työympäristö, hyvin toimiva työyhteisö, sairauksien ehkäiseminen sekä työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpito ja edistäminen. Työsuojeluviranomaisen tarkastuksilla valvotaan, että työnantaja on järjestänyt ja toteuttanut lakisääteiset työterveyspalvelut. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2017.) Työnantajalla on velvollisuus työterveyshuoltolain mukaan järjestää työterveyshuolto terveydenhuollon ammattihenkilöitä ja palveluja käyttäen työn terveyshaittojen ehkäisemiseksi. Työnantajan tulee solmia kirjallinen sopimus työterveyshuoltopalveluista joko kunnallisen tai yksityisen työterveyshuoltopalveluita tarjoavan lääkärin kanssa. Mahdollista on perustaa myös työterveysasema joko itse tai yhdessä muiden työnantajien kanssa. (Virolainen 2012, 179.) Työterveyshuollosta säädetään työterveyshuolto-, kansanterveys-, työturvallisuus- sekä terveydenhuolto- ja sairausvakuutuslaissa (STM Työterveyshuolto n.d).

Työnantajalla tulee olla kirjallinen toimintasuunnitelma työterveyshuollosta. Suunnitelmasta tulee ilmetä työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin liittyvät tarpeet ja niistä aiheutuvat toimenpiteet. Työpaikkaselvityksiä toteuttavat työterveyshuollon ammattilaiset sekä asiantuntijat ja selvitysten tarkoituksena on tukea työkykyä sekä työterveyttä edistävää työtä työpaikoilla. Työpaikkaselvitys tehdään, kun toimintaa aloitetaan esimerkiksi uudessa yrityksessä, kun työ tai työolosuhteet muuttuvat oleellisesti, työterveyshuollon saamien tietojen perusteella tai työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa määritel-

lyin aikavälein. (Alahautala & Huhta 2018, 124-126.) Työterveyshuollon toimintasuunnitelman tulee pohjautua työpaikkaselvitykseen ja sen perusteella toteuttavaan työterveystarpeiden arviointiin. Toimintasuunnitelmassa määritellään keskeisimmät tavoitteet kaudelle sekä kirjataan esimerkiksi suunnitellut palvelut, aikataulut, määrät, sisällöt, toteuttamisvastuut ja kustannusarvio. (Martimo ym. 2018, 34.)

Työnantajan on mahdollista käsitellä työntekijän suostumuksella työntekijän terveyttä koskevia tietoja. Työelämän tietosuojalaissa säädetään työntekijän terveydentilatiedoista ja tietoja saavat käsitellä vain ne, jotka näiden tietojen perusteella tekevät tai valmistelevat työsuhdetta koskevia päätöksiä tai toimeenpanevat niitä. Lääkärintodistus tai -lausunto voidaan antaa työpaikalta työterveyshuololle hoidon toteuttamista varten, ellei työntekijä ole kieltänyt luovuttamista. (TTL Sairauspoissaolokäytännöt n.d.). Martimon ym. (2018, 111) mukaan työntekijät yleensä suostuvat tietojen luovuttamiseen, jos sekä työnantajan että työterveyshuollon välillä vallitsee luottamus.

Työterveyshuolto näyttölee isoa roolia työkykyyn liittyvissä kysymyksissä, mutta se on merkityksellinen myös työkykyjohtamisen näkökulmasta. Yhteistyö työterveyshuollon sekä työnantajan välillä on tärkeää, sillä yksi osa työterveyshuollon toimintaa on työpaikkatarkastusten tekeminen sekä toimintasuunnitelman ylläpito. Myös työterveyshuoltoon liittyvät toimet perustuvat lainsäädäntöön.

2.3 Työkykyjohtaminen

Työterveyslaitoksen (2013, 215) mukaan Euroopan työolotutkimuksen perusteella suomalainen esimies antaa apua ja tukea tarvittaessa useammin kuin muissa EU-maissa keskimäärin. Työkykyjohtaminen on työpaikan pääomaan kohdistuvaa investointia, jolla voidaan saada merkittäviä säästöjä kustannuksissa, jotka liittyvät työkyvyttömyyteen (Martimo ym. 2018, 170). Puhuttaessa työkykyjohtamisesta puhutaan usein myös esimerkiksi terveyden johtamisesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL (2018) määrittelee terveyden fyysisen, henkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi, jolla on laajempi merkitys kuin pelkkä sairauden puute; terveys on inhimillinen perusarvo ja voimavara, joka on välttämätön sekä sosiaaliselle että taloudelliselle kehitykselle ja jonka avulla

myös muut hyvinvoinnin tekijät sekä hyvä elämä voivat toteutua. Myös Työterveyslaitoksen julkaisun (Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 5) mukaan työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen pyrkivän toiminnan yhteydessä on alettu käyttämään esimerkiksi käsitteitä työkykyjohtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Tarkkosen (2018, 111) mukaan työkyky ja työssä jaksaminen, psyykkinen hyvinvointi sekä työturvallisuus ovat osana turvallisuuden johtamista. Tarkastelemme nyt työkykyjohtamista sekä työkyvyn, työhyvinvoinnin, terveyden kuin turvallisuudenkin näkökulmasta.

2.3.1 Esimiehen lakisääteiset velvollisuudet

Lakisääteisesti ajateltuna työnantajalle on asetettu selkeät työntekijöiden työkykyyn liittyvät säädökset eli velvollisuudet ja oikeudet terveyden johtamisen pohjaksi. Näistä keskeisimpiä lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. (Alahautala & Huhta 2018, 30-31.) Kess & Laurila (2016, 99) toteavat lisäksi, että siirtymä fyysisestä työstä tietotyöhön on lisännyt tarvetta työntekijöiden henkisen jaksamisen tukemiseen ja näin ollen työnantajalla on nykyään velvollisuus esimerkiksi ehkäistä ja selvittää työpaikkakiusaamista, kun aiemmin se on ollut vain työnantajalle suositeltavaa toimintaa.

Alahautala & Huhta (2018, 26) määrittelevät terveyden johtamisen tarkoittavan lakisääteisten velvollisuuksien toteuttamista, sopimista sekä yhteistoimintaa, osana johtamista. Johdettaessa terveyttä on huomioitava esimerkiksi perehdytysvelvollisuus, syrjinnän kieltäminen ja tasapuolinen kohtelu. Käytännössä terveyden johtaminen tapahtuu yhteistyössä työnantajan edustajien, työntekijöiden sekä työntekijöiden edustajien kanssa. Työnantajalla on suurin vastuu terveyden johtamisen kokonaisuudesta, mutta jokaisella osapuolella on kuitenkin tärkeä rooli puhuttaessa turvallisuudesta, terveydestä sekä työkykyä ylläpitävästä toiminnasta työpaikalla. Tarkkosen (2018, 119) mukaan työolosuhteilla on suuri merkitys työhyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyen ja lisäksi olosuhteet työpaikalla vaikuttavat myös työn tuloksellisuuteen.

2.3.2 Esimiehen asema työkyvyn johtamisessa

Työkyvyn tukemisessa tärkeimmässä asemassa on lähiesimies (Juvonen-Posti ym. 2014, 13). Martimo ym. (2018, 170) kertovat teoksessaan työkykyjohtamisen olevan johdon vastuulla olevaa tavoitteellista toimintaa, jossa henkilöstön työkyvyn merkitys tehdään näkyväksi, valmistaudutaan työkykyä heikentäviin tekijöihin ja toimitaan yhdessä määritellyin tavoin niiden ehkäisemiseksi. Vastuunotto esimiehenä on perusta toimivalle työyhteisölle (Nummelin 2008, 58).

Suhde työntekijöiden ja esimiehen välillä on merkityksellinen sekä stressin hallinnan, työn tuloksellisuuden kuin työtyytyväisyydenkin kannalta. Esimiestyö vaikuttaa enemmän työhyvinvointiin kuin työntekijöiden välinen kannustus ja tuki. Kun esimieheen ollaan tyytyväisiä, tyytyväisyys syntyy myös tiedonkulkuun sekä työn organisointiin. (Nummelin 2008, 58.) On tärkeää, että esimies on oikeudenmukainen eli kohtelee kaikkia tasapuolisesti eikä suosikkeja ole. Päätökset tulee perustella selkeästi ja niiden pitää olla tiedossa kaikilla. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10.)

Johtamisen avulla on mahdollista vaikuttaa muun muassa työn sisältöön, työolosuhteisiin, työilmapiiriin sekä työntekijöiden osaamiseen. Näiden tekijöiden kehittäminen voidaan aloittaa johtamisen avulla. (Juuti & Vuorela 2015, 23.) Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy myös moraalisia sekä eettisiä pohdintoja. Eettisestä pohdintaa ovat esimerkiksi mietinnät siitä, millaista on hyvä työ, hyvä käyttäytyminen, hyvä johtaminen ja hyvät työolosuhteet. Eettisessä pohdinnassa arvioidaan toiminnan, valintojen, käyttäytymisen sekä päätösten moraalialia. (Tarkkonen 2018, 100.)

Palautteen antaminen on yksi keskeinen osa esimiestyötä. Palautteen antaminen on erityisen tehokas ja edullinen keino työntekijöiden motivoimiseen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10). Puhuttaessa negatiivisesta palautteesta Hester (2017, 39) muistuttaa, että lähtökohta kriittisen palautteen antamiseen on se, miksi annamme sitä ja kuinka palautteen avulla voidaan tunnistaa ongelma sekä voittaa se. On myös tärkeää, että esimies rajaa keskustelun vain asiapohjaiseksi (Juuti & Vuorela 2015, 114).

Esimiehen rooli on merkittävä työkykyjohtamisessa. Työnantajalla on lakisääteisiä velvollisuuksia työkyvyn ylläpitoon ja edistämiseen sekä työpaikan olosuhteiden seurantaan. Lisäksi on huolehdittava järjestettävistä palveluista ja toimista työntekijöille eli muun muassa työterveyshuollosta ja työsuojelutoiminnasta. Toisaalta työkyvyn ylläpito ja edistäminen käsittää koko työyhteisön eikä pelkää esimerkiksi esimiehiä, sillä vastuu omasta työkyvystä on myös työntekijällä itsellään.

2.3.3 Työkykyjohtamisen haasteet

TTL:n (Työkykyjohtaminen n.d.) mukaan haasteet työkyvyn johtamisessa voivat näkyä esimerkiksi sairauspoissaoloina ja työkyvyttömyyseläkkeinä kasvattaen kustannuksia ja vähentäen tuottavuutta. Juutin ja Vuorelan (2015, 111-113) mukaan esimiehellä on myös merkittävä rooli sovittaa erilaisia ristiriitatilanteita, joiden taustalla voi olla hyvin erilaisia tekijöitä. Yleisin esimiehen sekä työntekijöiden välillä alkava ristiriita on näkemusero työsuorituksesta. Tällöin esimiehen täytyy korjata jonkun työntekijän suoritusta. Tästä syystä olisi tärkeää opetella palautteen antamisen keinoja sekä tunnejämäkkyyttä, jotta esimies pystyy ilmaistamaan oman näkemyksensä ilman näkyvää ahdistusta. Usein esimies joutuu puuttumaan myös työntekijöiden välisiin ristiriitoihin.

Kansainvälisen tieteellisen työelämälehden Nordic journal of working life studiesin (Tappura, Syvänen & Saarela 2014, 31 & 40) tutkimuksen mukaan esimiehet kolmessa suomalaisessa julkisen sektorin organisaatiossa pitivät kaikenlaisen palautteen antamisen vaikeana ja ajattelivat, että koska he eivät aina muistaneet tai löytäneet aikaa palautteen antamiselle, he estyivät antamasta sitä. Lisäksi sosiaalipalvelujen, terveydenhuollon ja koulutusorganisaatioiden esimiehet pitivät rakentavan palauttamisen antamista vaikeana ja he kertoivat esimerkiksi hankaluuksista antaa palautetta puutteisiin tai virheisiin liittyvästä työnteosta sekä muista ongelmista tai epäasianmukaisesta käyttäytymisestä.

Mankan & Mankan (2016, 142) mukaan usein voi kuulla työntekijöiden moittivan esimiehiään, koska heillä ei ole aikaa työntekijöille eikä heitä näe työpaikalla. Työntekijöillä ei välttämättä ole tietoutta esimiesten työn sisällöstä. Syvänen &

Mikkonen (Sitra 2011, 22) kertovat tutkimustuloksissaan, että suurimpina haasteina esimiestyössä pidetään niukkuuden johtamista, tuottavuuden kehittämistä sekä henkilöstöön liittyviä asioita. Tutkimuksesta selvisi myös, että ikääntyvä henkilökunta, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä kannustimien kehittäminen koettiin haasteelliseksi.

2.4 Sairauspoissaolot

Oikeus työstä poissaoloon on, kun sairaus tai tapaturma estää työnteon tilapäisesti. Työntekijällä on velvollisuus toimittaa poissaolostaan luotettava selvitys, esimerkiksi lääkärintodistus. Ohjeistuksista riippuen on työpaikkakohtaista, milloin riittää pelkkä työntekijän oma ilmoitus tai terveydenhoitajan todistus. Palkallinen sairausloma sairauspoissaolon yhteydessä perustuu työsopimuslakiin sekä sovellettavaan työehtosopimukseen. (Ahola 2011, 52.) Sairausvakuutuslakiin perustuva sairauspäiväraha korvaa ansionmenetystä aikana, jolloin sairaus ilmenee ja estää työnteon. Työhön rinnastetaan myös esimerkiksi opiskelu. Sairauspäiväraha maksetaan työnantajalle niiltä päiviltä, joilta työnantajalla on työsuhteeseen pohjautuva velvollisuus maksaa palkkaa. (Kansaneläkelaitos 2014, 9-10.)

Sairauspoissaolot voidaan jakaa kolmella eri perusteella; sairauskategorioiden mukaan, keston mukaan sekä työntekijöittäin. Kansaneläkelaitoksen mukaan suurimmat sairauspoissaolojen aiheuttajat ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt. (Alahautala & Huhta 2018, 81.) Sairauspoissaoloja on Suomessa noin 5-16 työpäivää vuodessa ja arvion mukaan sairauspoissaolot aiheuttavat Suomen kansantaloudelle kustannuksia noin 3,4 miljardia euroa vuosittain (Kess & Laurila 2016, 1). Juuti & Vuorela (2015, 130) huomauttavat, että sairauspoissaolojen taustalla voivat olla työstä johtuvat altistumiset.

Edellytyksenä sairauspoissaolojen yhteydessä on, että työntekijä toimittaa työpaikan ohjeiden mukaisesti tai pyydettäessä selvityksen poissaolostaan sekä sen kestosta. Työnteon estyessä sairauden tai tapaturman vuoksi on työntekijällä oikeus sairausajan palkkaan. Oikeutta sairausajan palkkaan ei ole, jos työkyvyttömyys ei johdu sairaudesta tai tapaturmasta tai jos työntekijä on aiheuttanut työkyvyttömyytensä tahallaan tai huolimattomista syistä. (Alahautala & Huhta 2018, 84.) Oikeus palkalliseen sairauspoissaoloon perustuu työehtosopimukseen sekä

työsopimuslainsäädäntöön (TTL Sairauspoissaolokäytännöt n.d.). Lyhytaikaiset sairauspoissaolot eli sairastumispäivä ja enintään yhdeksän päivää ovat työnantajan vastuulla, pidemmältä ajalta voi työehtosopimusten mukaisesti saada myös palkkaa ja tällöin Kansaneläkelaitoksen korvaus maksetaan työnantajalle (Seuri & Suominen 2009, 37-38). Kess & Laurila (2016, 41) ottavat esiin myös lainkohdan 2 työsopimuslaista, jonka mukaan työsuhteen on tullut jatkua vähintään kuukauden, jotta työntekijällä on oikeus täyteen palkkaansa sairastumispäivän sekä yhdeksän päivän ajalta, enintään siihen asti, kun oikeus sairausvakuutuslain mukaiseen päivärahaan alkaa.

Useissa työehtosopimuksissa ilmaistaan selkeästi, että tieto sairauspoissaolosta on ilmoitettava välittömästi työnantajalle. Tieto voi tulla joko työntekijältä itseltään tai työterveyshuollon kautta. Omailmoituskäytäntö eli työntekijän oma ilmoitus ilman lääkärintodistusta on Suomessa sopimusperusteinen ja moniin työehtosopimuksiin paikallisen sopimisen piiriin kirjattu käytäntö. (Kess & Laurila 2016, 20.) Omailmoituskäytäntö tarkoittaa, että työntekijän sairaustuessa hänen ei tarvitse toimittaa sairauspoissaolotodistusta esimiehelleen, vaan hän vain ilmoittaa sairastumisesta esimiehelle. Esimies myöntää luvan poissaoloon ja tarvittaessa ohjaa ottamaan yhteyttä työterveyshuoltoon. Omailmoitusta tulee soveltaa ja poissaolon kesto määrittää työpaikkakohtaisesti. Lääkärintodistusta edellytetään sairauden jatkuessa ja todistuksen saa työterveyshuollosta. (TTL Sairauspoissaolokäytännöt n.d.).

2.4.1 Johtaminen & sairauspoissaolot

Työnantajalla on velvollisuus seurata sairauspoissaoloja ja esimiehen myöntämät sairauspoissaolot tulee yleensä kirjata myös työterveyshuollon järjestelmään ajantasaisten raporttien vuoksi. Työterveyshuolto kirjaa itse määräämänsä sairauspoissaolot. (Alahautala & Huhta 2018, 165, 167.) Tarkkosen (2018, 148) mukaan raportoinnin avulla välitetään olennaisia tietoja muun muassa johtopäätöksistä mahdollisten korjaamisten ja kehittämisten toimeenpanemiseksi.

Sairauspoissaoloista tulisi saada raportit, joista selviää mahdollinen toimintakyvyn tuen keskustelun tarve. Jos sairauspoissaoloja ei seurata tai esimiestä tueta

toiminnan toteuttamiseksi, varhaisen tuen toimenpiteet saattavat jäädä aloittamatta. (Juvonen-Posti ym. 2014, 13.) Varhaisen tuen malli on nimensä mukaisesti malli, jossa sovitaan, miten sairauspoissaoloja seurataan, miten niistä raportoidaan ja mitkä ovat esimiehen sekä työterveyshuollon tehtävät ja keinot puuttua ongelmiin työyhteisössä tai työntekijän työkyvyssä. Mallissa sovitaan rajat, jolloin asioihin puututaan, miten ongelmia ratkottaessa toimitaan ja mitkä ovat kenenkin vastuut. Tärkeää on, että varhaisen tuen malli on tehty yhdessä työnantajan, työntekijöiden sekä työterveyshuollon kanssa ja että se on koko työyhteisön tiedossa. Kun esimies havaitsee jonkin työkykyä heikentävän tekijän, esimerkiksi sairauspoissaolojen ylittymisen, hänen tulee puuttua asiaan ja selvittää varhaisen tuen mallin avulla mistä on kysymys ja miten ongelmaan saataisiin ratkaisu. Tällöin on hyvä käydä työntekijän kanssa niin sanottu puheeksi ottokeskustelu. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14-15.)

Työnantajan näkökulmasta sairauspoissaolon syy, kesto sekä mahdollinen toistuvuus vaikuttavat siihen, millaisiin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä. Pohdittaessa terveyden johtamisen toimenpiteitä on merkitystä sairauspoissaolojen pituudella. Lyhyitä sairauspoissaoloja tulee seurata etenkin, jos niitä on tietyillä työntekijöillä ja ne ajoittuvat viikonloppujen ja juhlapyhien lähelle. Pitkissä sairauslomissa tulee huomioida mistä on kyse ja voiko työnantajana edistää työkyvyn palautumista. (Alahautala & Huhta 2018, 165-166.)

Työntekijällä on lakisääteiset perusteet sairauspoissaoloihin. On kuitenkin tärkeää, että sairauspoissaoloja seurataan ja niihin puututaan tarvittaessa. Myös tässäkin suhteessa sekä työnantaja, työterveyshuolto kuin työntekijä itsekin ovat vastuussa työkykyyn liittyvistä asioista. Työkykyjohtamisessa sairauspoissaolojen seuranta korostuu ja suurta roolia seurannassa näyttelee myös työterveyshuolto.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työkykyä ylläpitäviä sekä edistäviä tekijöitä kyseisessä Kansaneläkelaitoksen etuusryhmässä. Lisäksi tarkoituksena oli löytää keinoja työkyvyn ylläpidon ja edistämisen kehittämiseen sairauspoissaolosten vähentämiseksi, työkykyjohtamisen näkökulmasta. Kuviossa 1 on esitettyä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä olivat:

1. Mitä työkyvyllä ja työkykyjohtamisella tarkoitetaan?
2. Mitkä ovat työkykyä ylläpitävät sekä edistävät tekijät työpaikalla esimiesten näkökulmasta?
3. Miten työkyvyn ylläpitoa ja edistämistä voisi kehittää sairauspoissaolosten vähentämiseksi?

Tavoitteena opinnäytetyössä oli perehtyä työkykyjohtamisen sekä työkyvyn käsitteisiin ja löytää työkykyä ylläpitäviä sekä edistäviä tekijöitä kyseiseltä työpaikalta. Lisäksi tavoitteena oli löytää sairauspoissaoloja vähentäviä keinoja työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen näkökulmasta. Työkyvyn sekä työkykyjohtamisen käsitteet sekä niihin liittyvät erilaiset tekijät olivat opinnäytetyön keskiössä.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena järjestämällä yksilölliset teemahaastattelut kyseisen Kansaneläkelaitoksen etuusryhmän kolmelle esimiehelle. Haastattelut järjestettiin etäyhteydellä tietokoneen välityksellä Skype-ohjelman kautta, sillä jokainen esimiehistä työskentelee eri toimipisteillä. Haastattavina esimiehinä toimivat kyseisen etuusryhmän tiimipäällikkö, ryhmäpäällikkö sekä keskuspäällikkö. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta jokainen osallistuja sai äänensä mahdollisimman hyvin kuuluville ja jotta haastattelutilanne oli mahdollisimman rauhallinen. Rauhallista tilaa haastattelulle painottavat myös Hirsjärvi & Hurme (2014, 127). Kylmä & Juvakka (2007, 84-85) toteavat lisäksi, että ryhmähaastattelussa saattaa ilmentyä esimerkiksi pyrkiä noudattaa samoja mielipiteitä kuin enemmistö, joten tästäkin syystä toteutusmuoto oli yksilöhaastattelu.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on yksilö, hänen elämänpiirinsä sekä niihin liittyvät tekijät (Kylmä & Juvakka 2007, 16). Laadullisen tutkimuksen avulla jäsenetään tutkittavaa kohdetta osallistujien näkökulmasta ja tuotetaan käsitteitä tutkittavasta ilmiöstä, niiden välisiä suhteita sekä teoriaa (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003, 610). Ominaisimpia piirteitä laadullisessa tutkimuksessa ovat muun muassa vähäinen osallistujamäärä, aineiston keruun avoimet menetelmät sekä osallistujien tarkoituksenmukainen valitseminen (Kylmä & Juvakka 2007, 31).

Haastattelut toteutettiin keväällä 2019 ja jokainen haastattelu nauhoitettiin opinnäytetyön luotettavuuden varmistamiseksi, jotta kaikki tieto ei ollut vain tutkijan muistiinpanojen varassa. Haastattelut kestivät jokainen noin 45 minuuttia ja jokaiselle osallistujalle lähetettiin sähköpostilla ennen varsinaista haastattelua saatekirje (Liite 1) sekä haastattelun alustava runko (Liite 2).

3.1.1 Teemahaastattelututkimus

Opinnäytetyön toteutusmuoto oli haastattelu ja haastattelun laji teemahaastattelu. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2014, 42) toteavat, haastattelun tarkoituksena on kerätä informaatiota sekä toimia ennalta suunnitellun päämäärätietoisesti ja tämä olikin myös opinnäytetyön haastattelun tavoite. Teemahaastattelu lähtee olettamuksesta, että kaikkia ihmisen kokemuksia, uskomuksia, ajatuksia sekä tunteita voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä. Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti tiettyjen teemojen mukaan ja tuo näin osallistujien äänen kuuluviin sekä vapauttaa haastattelusta tutkijan näkökulmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48.)

Teemahaastatteluihin on sidoksissa vahvasti haastattelujen tallennus, sillä vain tallennusta hyödyntämällä on mahdollista saada haastattelu etenemään nopeasti sekä katkoitta. Nauhoituksen avulla saadaan säilytettyä olennaisia tekijöitä haastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 92.) Näin ollen opinnäytetyön haastatteluiden nauhoitus oli välttämätöntä.

3.2 Eettisyys ja luotettavuus

Ensisijainen vastuu hyvän tieteellisen käytännön eli HTK:n noudattamisesta on tutkijalla itsellään (Arene 2018, 7). HTK:lla tarkoitetaan ohjetta, jonka lähtökohdina ovat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan muun muassa:

- Yleinen huolellisuus, tarkkuus, tulosten tallennus ja esittäminen sekä tulosten arviointi
- Tutkimuksen kriteerien mukaiset sekä eettisesti kestävät tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät
- Kunnioitus muiden tutkijoiden tekemästä työstä sekä asianmukaiset lähdeviitteet
- Tutkimuksen suunnittelu, toteutus sekä raportointi ja siinä syntyneiden aineistojen tallennus tieteellisesti asetettujen vaatimusten mukaisesti
- Tarvittavien tutkimuslupien hankinta

- Sopiminen oikeuksista, tekijänoikeuksista, vastuusta, velvollisuudesta sekä aineiston säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista kaikkien osapuolten kanssa
- Rahoituslähteiden ynnä muiden merkityksellisten tekijöiden ilmoittaminen asianomaisille sekä niistä raportointi tulosten julkaisussa

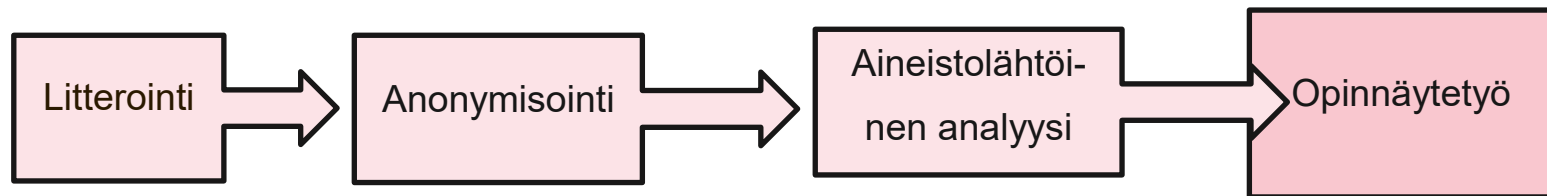
Opinnäytetyössä noudatettiin tätä HTK-ohjetta.

Osallistujat saivat ennen opinnäytetyön varsinaista toteutusta saatekirjeen (Liite 1) sekä haastattelun alustavan rungon (Liite 2), jolloin heillä oli jo hieman ennakkokäsitystä siitä, mitä haastattelu sisältää. Lisäksi he saivat tiedon siitä, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää koska tahansa eikä vastauksia käytetä muuhun kuin opinnäytetyöhön. Tieto haastatteluiden nauhoittamisesta kerrottiin sekä saatekirjeessä kuin vielä ennen varsinaista haastattelua. Myös opinnäytetyön julkaisupaikka ilmoitettiin saatekirjeessä sekä haastattelujen yhteydessä kaikille osallistujille.

Eettinen sitoutuminen ohjaa hyvää tutkimusta ja on vahvasti liitoksissa tutkimuksen laatuun. On tärkeää huolehtia esimerkiksi laadukkaasta tutkimussuunnitelmasta sekä hyvästä raportoinnista. Hyvän tieteellisen käytännön HTK:n vastaisia käytäntöjä ovat muun muassa puutteelliset viittaustiedot ja tulosten puutteellinen kirjaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149-151.) Opinnäytetyön eteneminen tutkimussuunnitelman mukaisesti vahvasti HTK-ohjeen toteuttamista.

3.3 Vaiheet toteutuksen jälkeen

Haastattelujen nauhoitus mahdollisti opinnäytetyön toteutusvaiheen aineiston litteroinnin. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelujen kirjoittamista tekstiksi (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom & Paavilainen 2011, 119). Kylmä & Juvakka (2007, 110) toteavat, että aineiston käsittely on merkittävä vaihe tutkimusta tehdessä. Litterointi olikin merkittävässä roolissa opinnäytetyön toteutuksen aineiston käsittelyssä ja analyysissä, sillä litteroinnin avulla haastatteluista saatu aineisto oli mahdollista koota tiivistetysti yhdeksi kokonaisuudeksi. Kuviossa 2 on esitettynä opinnäytetyön toteutuksen jälkeiset vaiheet.



Kuvio 2. Vaiheet toteutuksen jälkeen.

Litterointi on keino tutustua aineistoon. Aineistoa litteroidessa tulee miettiä, mitkä asiat aineistossa ovat tärkeitä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Litteroinnin aikana on tärkeää muuttaa aineistosta anonymiksi kaikki tiedot, jotka mahdollistavat osallistujien tunnistamisen (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 437-438). Tällaisia tietoja ovat aineistosta löytyvät tunnistetiedot, joita voivat olla esimerkiksi nimi, koulutus, ammatti sekä kulttuuriset tiedot (Hyvärinen ym. 2017, 418).

Tutkimuksen tulosten saamiseksi aineisto täytyy analysoida litteroinnin jälkeen (Kylmä & Juvakka 2007, 112). Tärkeää analyysin ensimmäisessä vaiheessa on tutustuminen aineistoon vähillä ennakkoluuloilla. Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaiheessa tutkitaan millaisia aiheita aineisto sisältää sekä kiinnostavia huomioita aineiston sisällöstä. Tällöin huomioidaan mitä eri asioita tutkimuksessa esitetään. (Ronkainen ym. 2011, 124.) Lähtökohtana sisällön analyysiin oli aineistolähtöinen analyysi.

Aineistolähtöisellä eli induktiivisella analyysillä tarkoitetaan prosessia, jossa aineisto pilkotaan ensin osiin ja yhteneväiset sisällöt yhdistetään. Sitten aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi, joka vastaa niin tutkimuskysymyksiin kuin tutkimuksen tarkoitukseenkin. Tutkittava ilmiö kuvataan tiivistetyssä muodossa analyysin avulla. (Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

4 TULOKSET

Haastatteluista saadut tulokset ovat seuraavaksi eriteltyinä aihealueittain. Näitä aihealueita olivat työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät, työkykyä ylläpitävät ja edistävät tekijät työpaikalla, haasteet ja uhkatekijät työssä työkyvyn kannalta, työkykyjohtaminen, sairauspoissaolot, työterveyshuolto sekä työkykyjohtamisen kehittäminen. Lopuksi on koottuna yhteenveto haastattelujen tuloksista.

4.1 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät

Työkyvyllä tarkoitetaan ensisijaisesti työn ja työntekijän voimavarojen välistä tasapainoa ja tämä tasapaino voi vaihdella suurestikin eri vaiheissa. Työntekijän voimavarat muuttuvat esimerkiksi sairauksien ja iän myötä, työn vaatimukset taas esimerkiksi digitalisaation seurauksena. (Kauhanen 2016, 24-25.) Haastattelujen aluksi kaikki esimiehet sanoivat, että kokevat oman työkykynsä suhteellisen hyväksi. Yksi esimiehistä kertoi, että työkyvyssä on vaihtelua ja siihen voi vaikuttaa esimerkiksi unenmäärä. Toinen esimies taas nosti esille esimiehen aseman ja työnkuvan; esimiestyön kohtuullinen paine on hänen mukaansa tyypillinen esimiesten työkykyyn vaikuttava asia sekä kuormitustekijä.

Pohdittaessa työntekijöiden työkykyä, vaikuttaviksi tekijöiksi esiin nousivat muun muassa henkilöstön ikärakenne sekä jokaisen työntekijän oma rooli työkykynsä ylläpidossa. Lisäksi kaksi kolmesta esimiehestä nostivat esiin perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen eli esimerkiksi pienten lasten vaikutuksen sairasteluun ja sairauspoissaolojen määrään. Mainintaa oli myös siitä, että esimerkiksi psyykinen sairaus voi olla hyvinkin pitkäkestoinen, kuin vaikkapa flunssa tai muu fyysinen vaiva:

”Mut sit tämmöset psyykkiset ni ne on aina sit semmosia tapauskohtasia, jollakin kestää pidempään ja jollakin kestää vähemmän.”

Myös Terveyskirjaston (Duodecim 2017) artikkelin mukaan fyysiset ja psyykkiset sairaudet ovat erilaisia luonteeltaan, sillä fyysisissä sairauksissa ongelma on aina jossakin elimen toimintatavassa, kun taas psyykkisissä sairauksissa ongelma ei

yleensä ole aivojen biologisessa rakenteessa vaan erilaisissa opituissa reaktiomalleissa tai muistikuvissa. Samaisessa artikkelissa mainitaan myös, suomalaisista 1,5% sairastuu vuosittain johonkin mielenterveyden häiriöön. Työkyvyn vaihtelua kuvattiin haastatteluissa muun muassa eräänlaisena jatkuvana liikkeenä. Kun puhuttiin työntekijöiden työkykyyn vaikuttavista tekijöistä, ikärakenne ja vaihtuvat elämäntilanteet koettiin merkittävimmiksi, sillä jokainen esimiehistä mainitsi nämä kaksi asiaa.

Ikärakennetta pohtiessa esiin nousi työntekijöiden erilaisia tilanteita; toiset miettivät jo eläköitymiseen liittyviä asioita, toisilla ei ole vielä edes vakituista työsopimusta ja työura vasta aluillaan. Jaben (2017, 53) mukaan työpaikalla voi olla samanaikaisesti kolme sukupolvea ja heillä kaikilla on erilaiset tarpeet, arvot, mahdollisuudet sekä odotukset. Esimiehenä tulee kohdella työntekijöitä niin, että tavoitteet toteutuvat ja yhteistyö on onnistunutta. Nuoret toimivat mieluiten toisten nuorien kanssa, keski-ikäiset keskenään ja seniorit ikäistensä kanssa, joten sujuvan yhteistyön onnistuminen sekä tavoitteiden toteutuminen eivät Jaben (2017, 53) mukaan ole välttämättä helppoja toteuttaa. Myös epävarmuus töiden jatkumisesta nousi haastatteluissa esille. Vuonna 2011 miehistä 45% ja naisista 37% koki epävarmuutta töiden loppumisesta (Työterveyslaitos 2013, 209).

Vaihtuvilla elämäntilanteilla tarkoitettiin haastatteluissa lähinnä perhe-elämän ja työn yhteensovittamista; esimerkiksi lasten sairastelut lisäävät sairastelua myös vanhemmilla eli työntekijöillä ja kaikki esimiehet olivatkin tästä tietoisia. Carlsson (2016, 30) kertoo teoksessaan, että perhe-elämässä tapahtuvat asiat voivat vaikuttaa työkykyyn esimerkiksi niin, että jos perheen uusi lapsi on valvottanut koko yön, vanhemman innovointikyky ei todennäköisesti ole seuraavana päivänä kovin korkealla. Tuoreiden vanhempien tarpeiden huomiointi työelämässä on tärkeää, sillä perheellinen työntekijä saapuu takaisin töihin uusin prioriteetein. Virolaisen (2012, 100) mukaan työtä on pidetty selkeästi useammin muuta elämää häiritsevänä tekijänä kuin perhe-elämää työtä häiritsevänä tekijänä.

Esiin otettiin esiin myös työntekijän omaa vastuuta ja roolia työkykynsä ylläpidossa. Myös Kauhasen (2016, 25) mukaan työkyvyn ylläpito sekä kehittäminen koskevat sekä työnantajaa kuin työntekijää, eikä kumpikaan yksinään pysty turvaamaan työkykyä.

”Ihminen on aina oman työkykynsä keskiössä.”

4.2 Työkykyä ylläpitävät ja edistävät tekijät työpaikalla

Tärkeäksi haastatteluissa koettiin se, että kyseisessä etuusryhmässä on avoin ilmapiiri ja työntekijät pitävät huolta myös toisistaan. Toisaalta puhetta oli myös siitä, ettei työntekijä välttämättä itse huomaa väsymystä itsestään.

”Että toisaalta se on tärkeätä, että työkaveritkin huolehtii toisistaan, että sitä ei pidä ajatella semmosena että niinku mäapäs nyt narautan tuon tuosta.”

”Siinä ei oo kyse siitä että onko hyvä vai huono niinku työntekijänä, vaan hyvälläkin työntekijällä on useimmiten vuosien mittaan semmosia aikoja et se työkyky ei oo parhaimmillaan ja sitte taas on aikoja jolloin se on todella hyvä.”

Työntekijät eivät välttämättä uskalla nostaa esiin vaikkapa työtoverin vastuutonta käyttäytymistä, koska pelkäävät esimerkiksi epäasiallista tai kiusaavaa kohtelua. Esimiehellä onkin suuri vastuu rohkaista työntekijöitä kertomaan havaitsemistaan ongelmista. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 77.) Haastatteluissa kahdenkeskisten keskustelujen säilyttäminen jatkossakin nousi esille. Myös väliin ja ilmapiirin pysymistä hyvänä, avoimena, luotettavana sekä tasa-arvoisena jatkossakin korostettiin.

”Et meillä on näitä vanhempia ja sit meillä on näitä ihan tosi nuoria toimihenkilöitä, niin mä nyt uskosin että jos ne välit pysyy hyvänä ja tasa-arvoisina ja näin niin sekin auttaa sitten siinä.”

Työtyytyväisyys lisääntyy, kun työyhteisö on toimiva. Lisäksi stressin tunne vähenee. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä ja koko työyhteisöä oman toiminnan arvioimiseen sekä varmistaa, että on edellytyksiä tehdä muutoksia tarvittaessa. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 10.) Nummelinin (2008, 125) mukaan tutkimuksissa on käynyt ilmi, että kulttuurisista ulottuvuuksista ihmisläheisyys on vahvimmin sidoksissa työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen ja hyvinvointiin.

Puhuttaessa tyky-toiminnasta sekä muista työkykyä ylläpitävistä ja edistävistä tekijöistä työpaikalla, kaikki esimiehet mainitsivat liikuntatapahtumat, hyvinvointitapahtumat, Ergo-Pro -taukojumppaohjelman sekä lisääntyneet kehityskeskustelut pitkin vuotta. Myös tässä kohtaa kaksi esimiehistä painottivat avointa ja välittävää ilmapiiriä työpaikalla.

”Mulla on semmonen käsitys, että kaikki on hyvin motivoituneita ja innostaa toinen toisiaan myöskin siinä tekemisessä ja varmaan sitä tukee tulee sieltä niinku toisilta toimihenkilöiltä myöskin.”

”Tietysti aika mun mielestä avointa on se keskustelu tiimiläisten kanssa, et kyl sit otetaan yhteyttä ja kerrotaan jos jotakin erityistä on.”

Tärkeäksi koettiin myös vuosittaiset tapaamiset koko ryhmän kesken. Tapaamisesta mainitsivat kaikki kolme esimiestä.

”Sit ehkä semmonen/sellanen perinteisin meillä on se, että kerta vuodes on tämmönen yhteinen työhyvinvointi-iltapäivä, mikä sekin on vuosin saatos muuttunu, mutta tällä hetkellä sen ehkä semmonen tärkein ajatus on se, että ollaan yhdessä ja tehdään jotain muuta kun töitä.”

Työjärjestelyjen merkitys korostui pohdittaessa työntekijöiden työkykyä; Kaikki kolme esimiestä kertoivat, että tarvittaessa on mahdollista muuttaa työjärjestelyjä esimerkiksi erilaisilla työtehtävillä, kotietätyön mahdollisuuksilla tai työajan lyhennyksillä. Myös Työterveyslaitoksen (Nevala 2017, 8) mukaan työjärjestelyjen ja työolosuhteiden muutoksia voivat olla esimerkiksi etätyömahdollisuus, osa-aikainen työ, työtehtävien rajaaminen, työvälit tai liukumat. Etätyö on Kärkkäisen (2002, 98) mukaan työtä, jota voi tehdä työpaikalla, mutta sitä tehdään kuitenkin muualla. Aloite etätyön tekemisestä lähtee usein työntekijän omasta aloitteesta, esimerkiksi henkilökohtaisten olosuhteiden vuoksi. Etätyötä voidaan kutsua myös joustotyöksi. Esimiehet kokivat etätyön hyvänä asiana.

Lisäksi esiin nousi joka viikkoiset palaverit, joissa on mahdollista jutella ihmisten kanssa. Juuti & Vuorela (2015, 102) toteavat, että palaverit ovat yhteisiä tilaisuuksia asioiden käsittelemiselle sekä yhteiselle toiminnalle. Lisäksi hyvässä palave-

rissa kaikki työntekijät voivat tulla kuulluiksi sekä arvostetuiksi. Myös kehityskeskusteluja on esimiesten mukaan muutettu niin, että keskusteluja käydään nykyisin pitkin vuotta ja myös tämä koettiin hyvänä tekijänä työkyvyn edistämisen ja ylläpidon kannalta. Pitkin vuotta käytävät kehityskeskustelut mahdollistavat kahdenkeskisen kontaktin esimiehen ja työntekijän välille.

Kehityskeskustelut luovat pohjan työpaikalla tapahtuvalle yhteistyölle. Keskustelut antavat avoimen sekä luottamuksellisen tilaisuuden molemmille asianomaiselle eli esimiehelle sekä työntekijälle antaen mahdollisuuden kertoa mielipiteensä työstä ja toisen henkilön toimintavoista. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on lisäksi perehtyä työskentelyyn syvemmin ja laajemmin sekä luoda pohjaa yhteisen tulevaisuuden hahmottamiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 96-97.) Esimiehet kokivat, että lisääntyneet keskustelut pitkin vuotta ovat lisänneet luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä sekä lisänneet esimiehille tietoisuutta esimerkiksi työntekijöiden elämäntilanteista.

Varhaisen puuttumisen mallista kysyttäessä kaikki esimiehet kertoivat, että heillä on Kansaneläkelaitoksen tasoinen ohje varhaisen puuttumisen mallin toteuttamiseen. Varhaisen puuttumisen malli ei ole lakisääteinen toimintamalli tai termi, vaan pääsääntöisesti työterveyshuollon sekä työnantajan kehittämä malli (Kess & Seppänen 2011, 90). Yhden esimiehen mukaan ohje antaa myös ikään kuin luvankin puuttua mahdollisiin asioihin, mikäli nousee jokin huoli. Myös Alahautalan & Huhtan (2018, 150) mukaan varhaisen tuen mallin tarkoituksena on puuttua häiriötekijöihin tai sairauspoissaoloihin, jotka saattavat uhata työntekijän työkykyä. Kaikki esimiehet mainitsivat haastatteluissa varhaisen puuttumisen malliin liittyvän työterveysneuvottelun, joka käydään tarvittaessa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Neuvottelussa ovat mukana työnantajan edustaja, työntekijä sekä työterveyshuollon edustaja(t). Yksi esimiehistä nosti esiin lisäksi, että varhaisen tuen malli tarkoittaa myös sitä, ettei asioiden tarvitse olla vielä menossa huonompaan suuntaan, vaan malli tarkoittaa myös sitä, että esimies pystyy ylläpitämään työkykyä.

Varhaisen puuttumisen malliin ei ole asetettu tietynlaista sisältöä, mutta käytännössä mallille on asetettu esimerkiksi erilaisia puuttumisrajoja. Kun nämä rajat

täyttyvät, tulee esimiehen viimeistään käydä keskustelua työntekijän kanssa. Varhaisen tuen mallin sairauspoissaololliset puuttumisrajat voivat olla esimerkiksi vähintään kolme lyhyttä sairauspoissaoloa neljässä kuukaudessa tai yksi yli kymmenen päivän poissaolo. (Alahautala & Huhta 2018, 153.) Yksi esimiehistä kertoi, että Kansaneläkelaitoksella rajana on kolme sairauspoissaolokertaa neljän kuukauden aikana.

4.3 Haasteet ja uhkatekijät työssä työkyvyn kannalta

Kaikki esimiehet kertoivat työn haasteiksi istumatyön sekä määrälliset tavoitteet. Tietotyön tuomat haasteet nousivat merkittävästi esille. Tietotyöllä tarkoitetaan Kärkkäisen (2002, 27) mukaan toimintaa, jossa käytetään apuna informaatioteknologian sovelluksia eli esimerkiksi sähköpostia tai muita sähköisiä tiedonsiirtovälineitä. Esimiehet nostivat esiin haasteita erityisesti ergonomian kannalta. Ergonomialla tarkoitetaan Työterveyslaitoksen (Launis & Lehtelä 2011, 19) mukaan toiminnan ja tekniikan sovittamista ihmisille, ja jonka perusta rakentuu ihmisen fyysisen sekä psyykkisen toiminnan teknisistä ratkaisuksista. Yhden esimiehen mukaan työpisteelle on tarpeen vaatiessa mahdollista saada esimerkiksi rullahiiri, rannetuki, erilainen tuoli tai näyttöpäätelasit. Myös työterveyshoitajan on mahdollista tulla katsomaan työpistettä. Yksi esimiehistä koki uhkatekijäksi myös työn kognitiiviset haasteet, koska mielenterveysongelmat ovat hänen mukaansa merkittävä diagnosoitujen sairauspoissaolojen syy.

Esille nostettiin myös Ergo-Pro -ohjelman taukojumppa, joka on työkyvyn huoltamiseen tarkoitettu väline työntekijöille. Pohdintaa oli kuitenkin siitä, että ohjelman käyttö ei välttämättä aina vastaa odotuksia, kun vaakakupissa painaa esimerkiksi määrälliset tavoitteet työssä.

”Eli on olemassa väline, mutta syystä tai toisesta me ei sitä käytetä.”

Haasteena koettiin myös asiakastyö, paineet eri etuuksissa, työntekijän omat elämän tavat ja työkykynsä ylläpito sekä muuttuva lainsäädäntö.

”Asiakkaana on ihminen, niin se on myöskin semmonen minkä merkitystä ei mun mielestä sovi väheksyä.”

”Osahan vastuusta on tietysti työntekijällä itelläki että tulis huolehtia omasta jaksamisesta, palautumisesta ja just siitä että pysyy vireenä.”

”Koko ajan asiat muuttuu, lainsäädäntö muuttuu, on koulutuksia, et ei voi niinkun siihen tukeutua että tekis aina samalla lailla.”

Suomen perustuslain 731/1999 mukaan jokaisella on oikeus riittäviin sosiaali- ja terveystalouteihin. Asiakastyön keskeisimmät menettelytavat sekä tietosuojakäytännöt on määritelty laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. (STM n.d) Virolaisen (2012, 83) mukaan työn vaatimusten sekä työn hallinnan tulisi olla sopivassa suhteessa työntekijän työhyvinvoinnin turvaamiseksi. Terveystalouden edistämiseksi keskeistä on turvallista työskentelyä tukeva toimintakulttuuri työpaikalla, terveellisiä valintoja mahdollistava ja tukeva työympäristö, kannustava ja hyväksyvä työyhteisön kulttuuri ja ammatti-identiteetti terveellisisä valinnoissa sekä työntekijöiden asenteet, taidot ja tiedot terveellisten valintojen edistämiseksi. Työterveyshuolto on tukevassa roolissa työpaikkaan, toimien terveyden asiantuntijana, työkyvyn arvioijana sekä ohjaajana työyhteisölle. (Martimo ym. 2018, 159.)

Yksi esimiehistä mainitsi mahdolliset sisäilmaongelmat tai puutteet toimitiloissa sekä niiden huomioinnin. Sisäilmaongelmia aiheuttavia tekijöitä ovat muun muassa kosteus- ja homevauriot, ilmanvaihdon riittämättömyys, kuiva sisäilma sekä pöly ja lika (Salonen, Lahtinen, Lappalainen, Holopainen, Pietarinen, Palomäki, Karvala, Tuomi & Reijula 2014, 10). Myös toinen esimiehistä mainitsi kuivan sisäilman toimistotyön haasteeksi. Toimenpiteitä tehdään tarvittaessa työterveyshuollon viiden vuoden välein pitämien työpaikkaselvitysten perusteella. Lisäksi näin kutsuttu tilavastaava tekee toimistoissa vuosittain työolosuhteiden selvityksen.

”Puhutaan tilavastaavista eli joka toimistossa on joku henkilö, joka vastaa sen toimitilan niin sanotusti seinistä.”

4.4 Työkykyjohtaminen

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2011, 5) mukaan työkykyjohtamisen ydinasioita ovat muun muassa aktiivinen vuorovaikutus, töihin paluussa tukeminen, työpaikan terveellisyys ja turvallisuuden huomiointi sekä varhainen puuttuminen ongelmiin. Haastatteluista ilmeni, että esimiehet kokevat työkykyjohtamisen olevan osa johtamista. Kaikki mainitsivat Kansaneläkelaitoksen oman Intranetin, josta löytyy myös paljon työkaluja esimerkiksi työkykyjohtamiseen liittyen. Intranetistä löytyy aineistoa niin esimiehille kuin työntekijöillekin, esimerkiksi neuvoja oman työkyvyn ylläpitämiseen. Kaikki esimiehet kokivat, että voivat jossain määrin vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn.

”Esimiehet pyrkii niinkun jokaisen lähialaisensa kanssa olemaan sillä lailla kontaktissa, että sille alaiselle tulee semmonen tunne, että esimies tietää mitä mulle kuuluu ja mikä mun työkyky on ja miten työtehtävät sujuu ja onko elämäs jotain muuta semmosta mikä nyt tällä hetkellä siihen vaikuttaa. Ja jotenkin niinkun mä ajattelen, että loppupeleissä se on ehkä se kaikista tärkein.”

Kaksi kolmesta esimiehestä mainitsivat myös esimiestyöhön ja erityisesti työkykyjohtamiseen liittyvät koulutukset. Mainintaa oli myös siitä, että esimiehet käyttävät valmentavaa työotetta:

”Tarkottaa sitä että haastetaan ihmisiä itekkin niinkun miettimään niitä asioita ja niinku että ei anneta suoria vastauksia vaan oivallutetaan ja haastetaan ja motivoidaan, innostetaan.”

Valmentava kulttuuri on mahdollista saavuttaa korostamalla yhteistyötä eikä niinkään yksilösuorituksia. Sitoutuminen sekä innostuminen yhteiseen tekemiseen näkyvät ilmapiirissä työyhteisön kesken. Valmentavaan kulttuuriin pääsemiseksi tulee kiinnittää huomiota ainakin toimintatapoihin ja arvostukseen, vuorovaikutussuhteiden laatuun sekä osaamisen kehittämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267.)

Esimiehet kokivat keskinäisen yhteistyönsä myös yhtenä tärkeänä tekijänä työkykyjohtamisessa. Esimerkiksi sairauspoissaoloja seurattaessa voidaan yhdessä miettiä mikä on tilanteen jatko tai mitä toimenpiteitä tulisi tehdä. Merkittävänä koettiin myös ennakointi ja tilanteiden huomaaminen ajoissa, jotta voidaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa alkaa puuttua asioihin. Toisaalta tämä koettiin

myös haasteena, koska työntekijällä itselläänkin on vastuu omasta terveydestään ja työkyvystään. Myös Toimian (Tiitola, Takala, Rentto, Tulenheimo-Eklund & Kaukiainen 2016, 6) julkaisun mukaan omaan hyvinvointiin ja toimintakykyyn on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi harrastamalla liikuntaa säännöllisesti sekä syömällä terveellisesti.

Kun mietittiin keinoja, miten esimies voi konkreettisesti vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn, tässäkin kohtaa työjärjestelyt nousivat merkittävänä tekijänä esille, mutta myös työterveyshuollon roolia painotettiin. Kahden esimiehen mukaan osaamisen tulee olla kunnossa ja esimiehen tulee tarvittaessa auttaa, neuvoa ja huolehtia riittävästä perehdyttämisestä. Lisäksi yksi esimiehistä korosti huolehtimista siitä, että mikäli työntekijä on pitkään poissa ja hän jää paitsi eri koulutuksista tai palavereista, annetaan hänelle aikaa ja mahdollisuus palata materiaaleihin myöhemmin.

”Et sillä on hirveen iso merkitys et se osaaminen on hyvällä tasolla.”

Vahva ammatillisuus vaikuttaa työntekijään vahvistaen hänen itsetuntoaan. Työntekijän kokiessa osaavansa työnsä myös työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Yhtenä työn kehittämisen normina onkin siis työntekijän osaamisen päivittäminen. (Suonsivu 2014, 48.) Myös Juuti & Vuorela (2015, 71) painottavat työntekijöitä sekä heidän osaamisensa merkitystä työpaikoilla nykyisessä yhteiskunnassa.

Kaikki esimiehet kokivat, että työntekijä uskaltaa tarvittaessa tulla kertomaan työkykynsä alenemasta. Tässäkin huomioitiin kuitenkin se, että yleensä työntekijä kertoo tilanteestaan lähimmälle esimiehelle ja tästäkin syystä kehityskeskustelujen lisääminen pitkin vuotta on esimiesten mielestä hyvä asia, sillä näin turvataan matalalla kynnyksellä puhuminen omalle esimiehelle kahdenkeskisesti.

”Tietysti parhain päin yritetään asioita hoitaa, että kaikilla ois hyvä olla.”

Kun esimies luottaa työntekijöihin sekä heidän kykyihinsä selviytyä työstä kertoo se siitä, että johtaminen on ihmisiä tukevaa (Virolainen 2012, 106). Esimiesten tulee pyrkiä ajamaan kaikkien työntekijöiden yhteistä etua yksilöllisesti, eivätkä he saa pyrkiä oman edun tavoitteluun toisia työntekijöitä vahingoittamalla. Luotamuksellisuuden sekä kunnioituksen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi esimiesten

tulee olla kertomatta eteenpäin työntekijän kertomia asioita organisaatiossa. (Juuti & Vuorela 2015, 49.) Työ ja terveys 2012 –tutkimuksessa ilmeni, että kuusi kymmenestä koki lähiesimiehensä hyvin usein tai aina tasapuoliseksi sekä oikeudenmukaiseksi. Samaisessa tutkimuksessa kaksi kolmasosaa vastaajista koki saavansa myös melko tai erittäin paljon apua ja tukea esimieheltä tarvittaessa. (Työterveyslaitos 2013).

4.5 Sairauspoissaolot

Kaikki esimiehet kertoivat, että sairauspoissaoloja seurataan työpaikalla Sirius-järjestelmän avulla. Esimiehet nostivat haastatteluissa esiin järjestelmän merkityksen sairauspoissaolojen seurannassa. Sirius on järjestelmä, joka auttaa seuraamaan sairauspoissaoloja ja lähettää niin sanottuja impulsseja, mikäli sairauspoissaoloja on ylittynyt määrä. Kaikki esimiehet kokivat, että seuranta helpottui Siriuksen myötä, kun esimiesten ei tarvitse enää itse pitää ylhäällä kaikkia tietoja työntekijöiden sairauspoissaoloista. Mainintaa oli myös siitä, että lähiesimiehet käyttävät Siriusta yksilötasolla, mutta keskuspäällikölle oleellisempaa on se, että hän pystyy katsomaan tilannetta koko etuusryhmässä eli mitkä ovat esimerkiksi suurimmat sairausdiagnoosit. Sirius-järjestelmä on ollut kyseisessä etuusryhmässä käytössä n. 1-2 vuotta ja se on tullut työterveyshuollon kautta. Mainintaa oli myös siitä, että oikeudet päästä katsomaan tietoja ovat rajoitetut.

”Nää oikeudet nähdä niitä on hyvin rajatut mutta lähiesimies pääsee aina kattomaan omiensa tiedot.”

Työntekijän sairastuessa työpaikalla on haastattelujen mukaan käytössä niin sanottu oma ilmoitus –käytäntö. Oma ilmoituskäytännöllä tarkoitetaan Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2015) mukaan käytäntöä, jossa ei edellytetä sairauslomatodistuksen toimittamista heti sairauden alkaessa, vaan sairastumisesta ilmoitetaan omalle esimiehelle. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiesten mukaan työntekijä voi omalla ilmoituksellaan olla kolme päivää pois töistä. Lisäksi sairastuessa on työpaikalla ohje, miten työntekijän tulee poissaolostaan ilmoittaa:

”Ohjehan menee niin, että työntekijän ei tarvi meille niinku kertoa mitään diagnoosia ja sitä et mikä se sairaus on, mutta hän kertoo sen että miten se estää sen työnteon, et miten se vaikuttaa hänen mahdollisuuteen tulla töihin ja tehdä töitä.”

Kaksi esimiestä mainitsivat myös osasairauspoissaolon mahdollisuuden, jossa työntekijä tekee lyhyempää päivää, mutta saa silti täyden palkan. Kessin & Seppänen (2011, 18) mukaan osasairauspäiväraha eli osa-aikainen työ ja työhön paluu on aina vapaaehtoinen järjestely, johon tarvitaan työntekijän ja työnantajan suostumus. Tärkein sääntö vuonna 2007 voimaan tullessa laissa on periaate, jonka mukaan työntekijä voi olla osittain työkyvytön, jos osittainen työs-kentely ei hidasta paranemisprosessia tai vaaranna työntekijän terveyttä (Kess & Seppänen 2011, 18). Osasairauspoissaolo koettiin hyvänä väylänä työhön paluuseen esimerkiksi pitkän sairausloman yhteydessä. Osasairauspoissa-olosta sovitaan esimiesten mukaan määräajaksi. Yksi esimiehistä myös pohti, onko osasairauspoissaolo heillä ”liian hyvä”, mutta hänen mukaansa kukaan ei ole käyttänyt sitä väärin ja siitä on enemmän hyötyä kuin haittaa.

Yksi esimiehistä nosti esiin myös sairauspoissaolojen ajankohdan. Kysymystä voi joskus herättää sairauspoissaolojen asettuminen useimmiten viikonloppujen läheisyyteen. Myös Alahautala & Huhta (2018, 166) mainitsevat sairauspoissa-olojen ajoittumisesta viikonloppujen sekä juhlapyhien yhteyteen; heidän mu-kaansa lisääntyneet lyhyet sairauspoissaolot voivat kertoa poissaolojen väärin-käytöksestä.

4.5.1 Työterveyshuolto

Työterveyshuollon palveluja on eri kohderyhmille. Työkyky- ja työturvallisuus-vastuiden tueksi esimerkiksi johdolle on muun muassa toiminnan suunnittelua ja arviointia, esimiehille työterveysneuvotteluja sekä työpaikkaselvityksiä ja työntekijöille esimerkiksi terveystarkastuksia, ohjausta sekä neuvontaa. (Martimo ym. 2018, 35.) Työterveyshuollosta puhuttaessa kaikki esimiehet kokivat, että yhteistyö työpaikan ja työterveyshuollon välillä on sujuvaa. Lisäksi kaikki olivat sitä mieltä, että työterveyshuoltoon voi niin työntekijät kuin esimiehetkin olla mata-lalla kynnyksellä yhteydessä ja saada tarvittaessa apua tilanteisiinsa. Kahdella esimiehellä heräsi esiin kuitenkin ajatuksia siitä, tulisiko entistä herkemmin ja ai-kaisemmin olla yhteydessä työterveyshuollon suuntaan. Käytössä oleva Sirius-

järjestelmä tulee myös työterveyshuollon kautta ja on aktiivisesti käytetty väline työpaikan ja työterveyshuollon välillä.

”Omalta kohdaltani nyt tää nykyinen malli on ollu oikeen sujuva ja mä oon siihen todella tyytyväinen ja työterveyslääkärin kanssa oon paljon yhteydessä. Häneltä voi kysyä neuvoa tarvittaessa.”

Työterveyshuollon tehtävänä on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä sekä tukea työkykyä työuran eri vaiheissa. Työkyvyttömyyden ehkäisyssä yhteistyö työterveyshuollon ja muiden toimijoiden välillä on välttämätöntä. (Martimo ym. 2018, 57.) Virolaisen (2012, 179-180) mukaan olisi suositeltavaa keskustella työterveyshuollon kanssa työn luonteesta, sairauspoissaolojen määrästä sekä henkilöiden rakenteesta. Haastatteluissa avoimuus työntekijän ja esimiehen välillä korostui myös yhteydenpidossa työterveyden ja työpaikan välillä.

”Et ei me niinku kenenkään selän takana lähetä mitään työterveyteen puhumaan ja selvittämään, et se pitää olla reilua ja avointa.”

Kaikki esimiehet mainitsivat, että työterveyshuollosta löytyy nimetyt työterveyslääkärit, joihin sekä esimies että työntekijä voivat ottaa yhteyttä. Työterveyshuollon koettiin myös parantaneen rooliaan viime vuosina. Nykyisin on ollut mahdollista neuvotella erilaisista työtehtävistä tai työpisteestä sairauden ilmaantua, eli esimerkiksi kotietätyöstä. Myös viestimistä työterveyshuollon ja työpaikan välillä pidettiin tärkeänä.

”Et kyl se on jatkuvaa vuoropuhelua työterveyden ja Kelan esimiesten kesken.”

4.6 Työkykyjohtamisen kehittäminen

Työkykyjohtamisen kehittämisessä esiin nousivat jälleen eri elämäntilanteet sekä ikärakenne; toisilla on perhe-elämään liittyviä haasteita, toisilla eläköitymiseen liittyviä pohdintoja, toisilla määräaikaisia työsuhteita ja epävarmuutta työn jatkumisesta. Myös Virolaisen (2012, 38) mukaan epävarmuus työn jatkuvuudesta on havaittu heijastuvan työntekijän psyykkisinä ja fyysisinä oireina. Kaksi esimiestä

painottivat nopeampaa sekä rohkeampaa puuttumista asioihin. Kolmas esimies kertoi, että esimiehet voivat olla liian hienotunteisia ottamaan asioita esille ja voi olla tilanteita, jossa esimies on jo pitkään pohtinut jonkun työntekijän tilannetta.

”Pitäis vaan kysyä miten sä jakselet.”

”Mut se hienotunteisuus ja jotenki se pelko että tuo ihminen pahastuu jos mä niinku otan tämän puheeksi, niin se on meillä edelleen vielä niinku haasteena.”

Nikkolan & Salmisen (2012, 102) mukaan työntekijän työsuoritukseen puuttuminen voi tuntua hankalalta, koska on pelko siitä, että työntekijä suuttuu tai pahoittaa mielensä. Myös Vartia ym. (2012, 78) ottavat esille esimiesten arkuuden puheeksi ottamisessa; osa esimiehistä on arkoja tilanteisiin tarttumisessa, mikä voi johtua esimerkiksi kokemattomuudesta tai persoonallisista ominaisuuksista.

Yksi esimiehistä koki, että asioiden ennakoitua tulisi kehittää, esimerkiksi tilanteessa, jossa joku työntekijä on tuonut esille unettomuutta tai jotakin muuta psyykkisen puolen ongelmaa. Keskustelu tulisi aloittaa hyvin varhaisessa vaiheessa sekä miettiä mitä asialle voitaisiin tehdä, jotta tilanne ei pääse pahenemaan. Esiin nousi myös tilanteet, jossa työntekijä ei itse ole joko halukas puhumaan tilanteestaan tai ei ole itse siitä edes tietoinen. Tällöin esimiehen rooli ja merkitys korostuvat, kun ongelma tai sairaus pitää ottaa puheeksi.

”Mä itse ajattelen, että esimies vaikuttaa työkykyyn myöskin sillä tavalla, että joskus esimies on se, joka nostaa sen kissan pöydälle.”

Esimiehen tulee olla jämäkkä, eli tavoitteellinen sekä määrätietoinen. On myös tärkeää, että esimiehellä on selkeät tavoitteet, ohjeet, päätökset sekä toimintamallit. Jämäkkä johtaminen on kuitenkin haastavaa etenkin kiireen keskellä. (Nikkola & Salminen 100-101.) Vartian ym. (2012, 78) mukaan osalle ihmisistä voi olla vaikeaa olla vaativa ja suora, mutta samalla asiallinen. Tunnistaessa tällaisen vaikeuden itsessään, olisi hyvä pyrkiä esimerkiksi kouluttamaan itseään haastavien tilanteiden kohtaamiseen.

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että sairauspoissaolojen taustalta löytyy myös sellaisia tekijöitä, joihin on mahdotonta esimiehenä vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi raskauteen liittyvät sairaudet tai vaivat sekä perhe-elämään liittyvät tekijät kuten sairastelujen lisääntyminen lasten kautta. Esimiehillä oli kuitenkin hyvin ymmärtäväinen suhtautuminen työntekijöiden erilaisiin elämäntilanteisiin. Kaikki olivat myös yhtä mieltä siitä, että keskustelukulttuuri työyhteisössä tulee olla avointa ja luottavaista ja työntekijöillä tulee olla jatkossakin mahdollisuuksia päästä puhumaan kahdenkeskisesti esimiehen kanssa.

Esimiehen tulisi työskennellä yhteishenkeä vaalien sekä pyrkien kokonaisuuden painottamiseen. Esimiehenä on tärkeää painottaa ”me”-ajattelua sekä aikaansaada luottamusta kertomalla rehellisesti työpaikan tapahtumista. Esimies ei kuitenkaan voi tietää kaikkea eikä ratkaista kaikkia ongelmia. (Juuti & Vuorela 2015, 48-49.) Virolainen (2012, 65) huomauttaa, että suurimmasta osasta sairauspoissaoloja vastaa yleensä vain pieni osa työntekijöistä, eli suurin osa työntekijöistä ei ole poissa töistä päivääkään tai ainoastaan muutaman päivän vuodessa.

Sosiaalisten tilanteiden vuoropuhelu sekä sanaton viestintä muodostavat kulttuurin. Esimies antaa omalla esimerkillään näyttöä siitä, mitä sallii ja mitä ei, mihin kannustaa, mitä arvostaa. (Kuusela 2015, 113.) Yksi esimiehistä kehittäisi keskustelukulttuuria yleisesti koko Kansaneläkelaitoksen tasolla niin, että se tuotaisiin enemmän näkyväksi. Esimerkiksi työkykyyn liittyvät asiat joista esimies puhuu, tuotaisiin entistä enemmän työntekijöille näkyviksi, ikään kuin osaksi arkea. Tämä voisi esimiehen mukaan helpottaa työntekijöitä käytyjen keskustelujen ymmärtämisessä sekä asioiden puheeksi ottamisessa. Myös Nikkola & Salminen (2012, 103) painottavat yhteisiä näkyviä toimintamalleja ja -tapoja; työpaikalle suositellaan luomaan toimintatapa varhaisesta puuttumisesta ja puheeksi ottamisesta, sillä puuttuminen on yleensä hyväksytympää, kun se on osana jotakin tunnettua ja yleistä toimintamallia. Tällöin työntekijän voi olla helpompi ymmärtää miksi toimenpiteisiin ryhdytään. Kynnys järjestää ensimmäinen keskustelu on suotavaa pitää mahdollisimman alhaisena.

4.7 Yhteenveto

Esimiehet mainitsivat haastatteluissa työpaikan työkykyä ylläpitäviksi sekä edistäviksi tekijöiksi hyvin samankaltaisia asioita. Yleisimmät esille tulleet tekijät olivat koko ryhmän vuosittainen yhteinen tapaaminen, työjärjestelyt, liikunta- ja hyvinvointitapahtumat sekä nykyisin pitkin vuotta käytävät kehityskeskustelut. Kaikki kolme esimiestä mainitsivat nämä tekijät haastatteluissa. Tietotyön tuomat haasteet koettiin merkittävimiksi uhkatekijöiksi työkyvyn kannalta. Näitä olivat esimiesten mukaan muun muassa istumatyö, kuiva sisäilma sekä ergonomiset tekijät. Myös työntekijän oma vastuu omasta terveydestään ja työkyvystään korostui; esimies ei yksistään voi edistää ja parantaa työntekijän työkykyä, vaan vastuu siitä on myös työntekijällä itsellään.

Varhaisen puuttumisen malli otettiin haastatteluissa yleisellä tasolla esille, jolloin kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että heillä on Kelan tasoinen selkeä ohje sen toteuttamiseen. Työterveyshuollon rooli ja tarvittaessa käytävät työterveysneuvottelut nousivat myös esille, joita tarvittaessa toteutetaan varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti. Lisäksi työterveyshuollon kautta tullut Sirius-järjestelmä nousi kaikkien esimiesten haastatteluissa esiin. Jokainen esimies oli sitä mieltä, että Sirius on helpottanut sairauspoissaolojen seuranta huomattavasti. Työterveyshuollon ja työpaikan välinen yhteistyö koettiin sujuvana.

Työyhteisön ilmapiiriä pidettiin hyvänä ja esimiehet olivat sitä mieltä, että hyvää ilmapiiriä tulee vaalia jatkossakin. Haastatteluissa painotettiin luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välille, joista esimerkkeinä kerrottiin muun muassa kahdenkeskisten keskustelujen mahdollistaminen lisätyillä kehityskeskusteluilla ympäri vuoden sekä luottamuksellinen yhteistyö työntekijän ja tarvittaessa työterveyshuollon kanssa. Lisäksi esimiehet nostivat esille väsymyksen huomattavuuden, eli että aina työntekijä ei itse välttämättä huomaa väsymystä itsestään, vaan sen voi huomata vaikkapa esimies tai työtoveri.

Sairauspoissaolojen määrä on viimeisen vuoden aikana esimiesten mukaan kyseisessä etuusryhmässä hieman lisääntynyt. Syitä tähän voi esimiesten mukaan olla monia, kuten esimerkiksi muuttuvat elämäntilanteet. Toisaalta haastatteluista kävi ilmi, että on myös sairauspoissaoloja, joihin esimiehenä ei voi

vaikuttaa. Tällaisista mainittiin esimerkkinä raskauteen liittyvät vaivat ja sairaudet ja lasten kautta ilmenevät sairastelut.

Työkykyjohtamisen kehittämisessä sairauspoissaolojen vähentämiseksi keskeisiä asioita olivat varhaisempi puuttuminen sekä keskustelukulttuurin muuttaminen. Kaksi esimiestä toivat esiin huoltansa siitä, että jokin tilanne olisi pitänyt tunnistaa aiemmin tai siihen olisi pitänyt puuttua aikaisemmassa vaiheessa. Toisaalta yksi esimiehistä koki, että esimiesten hienotunteisuus tuo haastetta varhaiseen puuttumiseen, koska esimies voi pelätä, että työntekijä säikähtää tai suuttuu, mikäli esimies puuttuu hänen tilanteeseensa. Keskustelukulttuurin parantamisessa esiin nousi toimenpiteiden ja toimintatapojen näkyvyys. Yksi esimiehistä korosti sitä, että yleiset käytännöt ja toimenpiteet tulisi tuoda koko Kansaneläkelaitoksen tasolla enemmän näkyviksi, jotta työntekijät ymmärtäisivät paremmin esimerkiksi työkykyyn liittyvät keskustelut.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Esimiesten vastauksista nousi selkeästi esiin työntekijöiden erilaiset tilanteet elämässä, muun muassa perhe-elämään liittyvät asiat sekä työntekijöiden ikärakenne. Toisaalta kaikki esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että tarvittavia toimenpiteitä muuttuviin tilanteisiin on tehty, kuten esimerkiksi työjärjestelyjä tai etätyötä. Esimiehillä oli myös paljon tietoutta muun muassa varhaisen puuttumisen mallista ja käytännöistä työpaikalla sekä sairauspoissaolojen tilanteesta.

5.1 Työkykyyn vaikuttavat tekijät

Lasten saamiseen ja kasvattamiseen liittyvät vaiheet tai ongelmat parisuhteessa voivat heijastua työelämään (Juuti & Vuorela 2015, 92). Haastatteluissa keskeisimmäksi tekijäksi työntekijöiden työkyvyn kannalta mainittiin perhe-elämän tuomat haasteet, koska ne nousivat esiin haastattelujen aikana useasti. Voidaan ajatella vaikkapa perhettä, jossa on pieniä lapsia; sairaudet voivat levitä herkästi päiväkodissa ja koulussa, toisaalta yöt voivat valvottaa. Valvominen vähentää unen määrää. Jo opinnäytetyön alussa esitetyssä Työkykytalossa (Kuva 1) on näkyvillä perhe osana työkykyä. Yksi esimiehistä mainitsikin, että esimerkiksi unen määrä vaikuttaa työkykyyn. THL:n 4/2018 raportin (Koponen, Borodulin, Lundqvist, Sääksjärvi & Koskinen 2018, 42) mukaan kolme neljästä aikuisesta nukkui vuonna 2017 pidetyssä tutkimuksessa omasta mielestään tarpeeksi, kun taas unettomuus oli edeltäneen kuukauden aikana vaivannut yli kahta miljoonaa henkilöä. Myös TTL:n (TTL Uni ja palautuminen n.d.) mukaan lepo on tärkeää, sillä tauoton rasitus vaikuttaa ihmisen biologiseen sekä psykologiseen perusjärjestelmään kuluttavasti ja liian vähäinen uni vaikuttaa muun muassa muistiin, oppimiseen, asioiden hallintaan sekä mielialaan.

Esimiehet suhtautuivat vaihteleviin elämäntilanteisiin hyvin ymmärtäväisesti ja ajattelivat niiden olevan kytköksissä työkykyyn. Toisaalta oli paljon pohdintaa siitä, miten esimiehenä voi vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn, jos työkyvyn alen tuma johtuu esimerkiksi raskaudesta. Painotus oli kaikilla esimiehillä siinä, että mahdollistetaan avoin ja luotettava yhteys työntekijän ja esimiehen välille, johon apua ovat selkeästi antaneet pitkin vuotta käydyt kehityskeskustelut. Joki (2018,

132) kertoo teoksessaan, että kehityskeskusteluissa tarkoituksena on perehtyä työntekijän työhön, arvioida mennyttä sekä suunnitella tulevaa. Lisäksi kehityskeskusteluissa yritetään selkeyttää työntekijän motivaatiota, toiveita ja odotuksia. Keskustelussa työntekijällä on mahdollisuus kertoa omia toiveitaan tai näkemyksiään ja samalla hän voi huomata, että hänen näkemyksensä kiinnostavat esimiestä. (Joki 2018, 32.) Koska kyseisessä etuusryhmässä kehityskeskusteluja pidetään pitkin vuotta, on työntekijällä mahdollisuus tulla kuulluksi monta kertaa vuoden aikana, jolloin ei välttämättä tule sitä tilannetta, että työntekijä hautoisi jotakin asiaa mielessään pitkään.

Esimiehet kokivat, että työyhteisössä on melko avoin ja hyvä ilmapiiri. Virolaisen (2012, 184) mukaan ilmapiirin käsite on lähellä työviihtyvyyden käsitettä. Työyhteisön ilmapiirillä tarkoitetaan työntekijöiden havaintoja organisaation eri osa-alueista, esimerkiksi johtamisesta, luottamuksesta sekä yhteistyöstä. Kun työntekijöiden havainnot yhdistetään, saadaan kokonaisvaltaista käsitystä työyhteisön ilmapiiristä. Työilmapiiri koostuu työntekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Virolainen 2012, 184.) Työterveyslaitoksen (2013, 2015) Työ ja terveys Suomessa 2012 –tutkimuksen mukaan joka kolmas piti työtovereiden välisiä suhteita työpaikalla erittäin hyvinä ja yli puolet vastaajista melko hyvinä. Esimiehet kertoivat myös haastatteluissa, että työntekijä uskaltaa tarvittaessa tulla kertomaan työkykynsä alenemasta.

Juuti & Vuorela (2015, 52) toteavat, että hyvä ilmapiiri työpaikalla perustuu työntekijöiden väliseen luottamukseen, avuliaisuuteen sekä avoimuuteen. Laaksosen & Salinin (2019, 28) mukaan läsnä oleva sekä empatiakykyinen esimies luo työpaikalle luottamuksellista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Voidaan siis olettaa, että työpaikalla on onnistuttu luomaan suhteellisen luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, koska esimiehillä on kokemus siitä, että työpaikalla on hyvä henki, keskustelu on avointa ja työntekijät pitävät huolta toinen toisistaan. Ilmapiiriin liittyviin asioihin tulisi saada näkökulmaa kuitenkin myös työntekijöiltä.

Kaikki esimiehet ottivat esiin myös työjärjestelyjen merkityksen niin työkyvyn ylläpidossa kuin edistämisessäkin. Työpaikalla on mahdollista tehdä erinäisiä järjestelyjä, esimerkiksi etätyötä, lyhyempää työviikkoa tai työtehtävien muuntoa. Haastatteluissa painotettiin, että tässä avainasemassa on esimies. Etätyössä

etuna on Vilkmanin (2016, 17) mukaan muun muassa se, että perheessä on mahdollisuus yhdistää sairaan lapsen hoito sekä työnteko ja lisäksi työntekijän mahdollisuus kontrolloida omaa työtään lisääntyä. Myös Työsuojeluhallinnon verkkopalvelun (2019) mukaan työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla perustuu työturvallisuuslakiin. Näin ollen esimerkiksi työviikkojen lyhentäminen on terveydestä huolehtivaa toimintaa, sillä tällöin ehkäistään työntekijän uupumista ja helpotetaan nykyisen työmäärän kanssa selviytymistä.

5.2 Työterveyshuollon rooli

Työterveyshuollosta keskustellessa puheeksi tuli työterveyshuollon parantunut rooli etenkin siinä, että joissakin tilanteissa on mahdollista miettiä työjärjestelyjen tai työolosuhteiden muuttamista niin, että ne mukautuvat työntekijän sairauteen. Jossakin tilanteissa esimerkiksi työnkuvan muuttaminen tai etätö ovat hyviä väliaikaisia vaihtoehtoja. Tällöinkin esimiesten mukaan asioista keskustellaan ja mietitään erilaisia ratkaisuja yhdessä yhteistyössä työntekijän, esimiehen ja tarvittaessa työterveyshuollon kanssa. Myös Kess & Seppänen (2011, 28) huomauttavat, että korvaava työ on lähtökohtaisesti vapaaehtoista sekä väliaikaista ja se voi sisältää esimerkiksi muutettuja tai kevennettyjä työtehtäviä tai kokonaan toisenlaisia työtehtäviä.

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa koettiin sujuvana ja matalan kynnyksen palveluna, eli työterveyden puolelle on esimiesten mukaan mahdollista ottaa yhteyttä aina, kun kokee tarvitsevansa konsultointiapua. Lisäksi sairauspoissaolojen seuranta Sirius-järjestelmän avulla koettiin tärkeäksi ja hyödylliseksi työkaluksi. Myös Paanetoja, Kröger & Östman (2016, 30) mainitsevat, että työterveyshuollon ja työnantajan välisestä yhteistyöstä säädetään työterveyshuoltolaissa ja työnantajan on ilmoitettava esimerkiksi sairauspoissaoloista työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden.

TTL:n (Salonen ym. 2014, 12) mukaan työnantajan tulee tunnistaa sekä selvittää työhön liittyviä vaaroja ja haittoja. Laki edellyttää myös työpaikan olosuhteiden seurantaa. Lisäksi kaikkien tilojen käyttäjien ja työntekijöiden tulee tarkastella työ-

ympäristöä sekä ilmoittaa havainnoistaan työsuojeluvaltuutetulle. Eräs esimiehistä nosti haastattelussa esille näin sanotun seinävastaavan roolin sekä työpaikalla tehtävät työolosuhdeselvitykset. Koska työpaikalla on määrätty henkilö vastaamassa esimiehen sanoin ”seinistä”, on työnantaja huolehtinut siitä, että työpaikan olosuhteiden ongelmiin puututaan tarvittaessa. Lisäksi kaikki esimiehet mainitsivat varhaisen puuttumisen malliin liittyvän työterveysneuvottelun, joka käydään yhteistyössä työntekijän, työnantajan edustajan ja työterveyshuollon kanssa. Työkykyyn liittyvää neuvottelua voi pyytää työterveyshuollon edustaja, esimies tai työntekijä, kun näkee sen tarpeelliseksi (Alahautala & Huhta 2018, 158).

5.3 Työkykyjohtaminen & sairauspoissaolot

Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehet ovat pyrkineet tekemään toimenpiteitä, mikäli työntekijän työkyvyssä on ollut alenemaa. Mainintaa oli siitä, että on mahdollista tehdä erinäisiä työjärjestelyjä tai esimerkiksi etätyötä. Toisaalta oli ymmärrystä kuitenkin myös siitä, että psyykkisen puolen vaivat ja ongelmat ovat luonteeltaan hyvinkin erilaisia kuin fyysiset ja voivat kestää pidempään. Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että työkykyjohtaminen on osana johtamista. Työkyvyn ylläpito, edistäminen ja johtaminen koettiin tärkeänä, vaikkakin lisäksi työntekijän omaa vastuuta painotettiin.

Kaikki esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että sairauspoissaolojen määrä on viimeisen vuoden aikana hieman noussut kyseisessä etuusryhmässä. Esimiehet esittivät tähän melko yhtäläisiä syitä; ikärakenne, erilaiset työsopimukset ja elämäntilanteet sekä perhe-elämä. Sairauspoissaolojen seurannassa käytettävä Siriusjärjestelmä koettiin erittäin hyvänä välineenä esimiehille ja työterveyshuollolle. Yksi esimiehistä myös totesi, että mielenterveysongelmat ovat suurin diagnosoitujen sairauspoissaolojen ryhmä. Myös Kansaneläkelaitoksen nettisivujen julkaisun (2019) mukaan mielenterveydellisten häiriöiden perusteella maksetut sairauspäivärahat ovat yleistyneet ja niistä aiheutuu nykyään lähes yhtä paljon sairauspäivärahopäiviä kuin tuki- ja liikuntaelimiin liittyvistä sairauksista. Työterveyslaitoksen (2013, 216) mukaan vuonna 2012 runsas neljännes työssä käyvistä koki työnsä henkisesti melko tai hyvin rasittavaksi. Psyykkisen puolen ongelmat voivat siis heijastua kokemuksesta siitä, että työ on henkisesti raskasta.

Yhden esimiehen kanssa esiin nousi sairauspoissaolojen ajankohta. Kysymystä voivat esimiehen mukaan herättää tilanteet, joissa sairauspoissaolot sijoittuvat viikonlopun läheisyyteen. Myös osasairauspoissaoloihin liittyvät käytännöt nousivat esille. Tällöin työntekijä tekee lyhyempää päivää, mutta saa silti täyden palkan. Pohdintoja oli siitä, onko käytäntö liian hyvä, mutta toisaalta yksi esimiehistä oli sitä mieltä, ettei osasairauspoissaoloa käytetä väärin.

5.4 Kehittämiskohteet

Keskeisimmät kehittämissideat esimiehillä olivat aikaisempi puuttuminen ja keskustelukulttuurin muutos. Kaksi esimiehistä nostivat esille varhaisemman puuttumisen ja toisaalta harmittelivat sitä, jos joitakin tilanteita on havainnut liian myöhään. Kolmas esimies mainitsi asioihin puuttumisen vaikeuden liittyen esimiesten hienotunteisuuteen. Pohdintaa oli myös siitä, tulisiko työterveyteen olla entistä aiemmin yhteydessä, mikäli jokin huoli herää.

TTL:n (Työkyvyn tuki n.d.) mukaan varhainen välittäminen on tärkeää, sillä esimiehen tehtäviin kuuluvat muun muassa työkyvyn alenemisen merkkien tunnistaminen sekä työkykyasioista keskusteleminen. Koska työterveyshuollon ja työpaikan välinen yhteistyö koettiin sujuvaksi, ei esimiehillä noussut esiin mitään ongelmia konsultointiavun pyytämässä tai yhteydenotossa työterveyshuollon puolelle esimerkiksi tilanteessa, jossa esimiehelle herää huoli jostakin työntekijästä. Silti pohdintaa oli myös siitä, tulisiko työterveyteen olla entistä varhaisemmassa vaiheessa yhteydessä. Voidaanko ajatella, että hienotunteisuus on tässä haasteena?

Yksi esimiehistä haluaisi kehittää keskustelukulttuuria koko Kansaneläkelaitoksen tasolla niin, että työkyvystä käytävät keskustelut tuotaisiin enemmän työntekijöille näkyväksi. Myös TTK:n (2017, 19) mukaan tiedon jakaminen vie kokemukseen luottamuksesta sekä arvostuksesta ja sitä kautta suurempaan luottamukseen esimiehen, johdon ja työntekijöiden välillä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun (2018) mukaan keskustelukulttuuri on oleellinen tekijä uusiutumiskyvyn näkökulmasta ja keskustelukulttuurin merkitys kasvaa tulevaisuudessa.

5.5 Yhteenveto

Opinnäytetyön eteneminen tutkimussuunnitelman mukaisesti mahdollisti työskentelyn oikeanlaisen rytmittämisen sekä aikataulussa pysymisen. Haastattelujen nauhoituksilla sekä litteroinnilla oli merkittävä osuus opinnäytetyön tuloksien kannalta. Nauhoitusten avulla pyrittiin lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta ja toisaalta myös mahdollistettiin rauhallinen haastattelutilanne, kun haastattelujen aikana ei tarvinnut tehdä muistiinpanoja. Lisäksi kaikille osallistujille mainittiin nauhoituksesta niin saatekirjeessä (Liite 1), kuin vielä ennen haastattelujakin. HTK-ohjeen noudattaminen oli selkeää ja helppoa, kun suunnitelma oli tarkoin määritelty ja sitä noudatettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kaikki nämä tekijät lisäsivät opinnäytetyön luotettavuutta.

Haastatteluista ilmeni, että kaikki esimiehet olivat hyvin ymmärtäväisiä sairauspoissaolojen kohonneen määrän suhteen. Heillä oli ymmärrystä siitä, että esimerkiksi muuttuvat elämäntilanteet voivat vaikuttaa työkykyyn ja lisätä sairauspoissaoloja. Toisaalta haastatteluista kävi ilmi, että jokainen esimies oli hyvin tietoinen omasta asemastaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan työkykyjohtamisessa. Esimiehillä ei myöskään ollut vaikeuksia löytää työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä tekijöitä työpaikalla, vaan he kaikki sanoivat moniakkin eri asioita ja monet vastauksista olivat samanlaisia.

Kehittämiskohteissa merkittävimmiä ideoiksi nousivat varhaisempi puuttuminen ja havaitseminen sekä keskustelukulttuurin ja työkykyyn liittyvien toimenpiteiden näkyvyyden lisääminen. Esiin nousi myös tilanteet, joissa työkyvyn alenemaa ei välttämättä huomaa työntekijä itse, vaan vaikkapa työkaveri. Joskus myös esimies voi olla se, joka ottaa asian esille, eli nostaa kissan pöydälle.

LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Alahautala T. & Huhta H-R. 2018. Johda terveyttä – työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Blom R. & Hautaniemi A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.
- Carlsson M. 2016. Ruuhkavuosien ratkomisopas – Luovia ratkaisuja ruuhkavuosien johtamiseen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hester A. 2017. Management Starts With YOU – Gain confidence and success as a leader and manager. Lontoo: Robinson.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2014. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hyvärinen M., Nikander P. & Ruusuvoori J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Jabe M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Viro: Kauppakamari.
- Joki M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Vantaa: Kauppakamari.
- Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kauhanen J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämishjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauranen T., Koskensalmi S., Multanen L. & Vanhala A. 2011. Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen. TTL. Tammerprint Oy.
- Kess K. & Laurila E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo: Edita.
- Kess K. & Laurila E. 2016. Sairauspoissaolot – Esimiehen juridinen näkökulma. Helsinki: Edita.
- Koponen P., Borodulin K., Lundqvist A., Sääksjärvi K. & Koskinen S. 2018. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017 -tutkimus. Helsinki: THL.
- Kuusela S. 2015. Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

- Kylmä J. & Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kärkkäinen M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Laaksonen H. & Salin S. 2019. Iloa ja intoa johtamiseen – Käytännön eväitä sosiaali- ja terveystalouden esimiestyöhön. Helsinki: Oppian.
- Manka M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martimo K-P., Uitti J. & Antti-Poika M. 2018. Työstä terveyttä. 4., uudistettu painos. Tallinna: Duodecim.
- Nikkola M. & Salminen J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. 1.painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Nummelin T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Paanetoja J., Kröger T. & Östman P. 2016. Osatyökykyinen työntekijä – vastauksia käytännön kysymyksiin. Viro: Kauppakamari.
- Ristikangas M-R. & Ristikangas V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Liettua: Talentum Media Oy.
- Salonen H., Lahtinen M., Lappalainen S., Holopainen R., Pietarinen V-M., Palomäki E., Karvala KI, Tuomi T. & Reijula K. 2014. Kosteus- ja homevauriot. Ratkaisuja työpaikoille. Helsinki: TTL.
- Seuri M. & Suominen R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Suonsivu K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIpress.
- Tarkkonen J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Kuopio: UNIpress.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Työsuuhdekirjasto 2018. Työelämän lait 2018. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Tampere: Tammerprint Oy.
- Vartia M., Gröndahl M., Joki M., Lahtinen M. & Soini S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Vilkman U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Liettua: Talentum Pro.

Virolainen H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Aluehallintovirasto Avi 2013. Luettu 12.12.2018.

<https://www.avi.fi/web/avi/tyosuojelu>

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2018. Luettu 12.3.2019.

<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2011. Luettu 19.06.2019.

<https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2015. Luettu 19.06.2019.

<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/09/03/sairasloman-pituus-lyhenee-usein-omailmoituskaytannolla/>

Duodecim 2017. Luettu 19.06.2019.

https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=lam00002

Laaksonen M., Kuusisto-Niemi S., Saranto K. 2010. FinJeHeW: Finnish Journal Of eHealth and eWelfare. Sosiaalityön tiedonhallinnan tutkimus – kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina. Luettu 6.5.2019.

<https://journal.fi/finjehew/article/view/2632>

JHL 2015. Työsuojelu ja -hyvinvointi. Luettu 7.11.2018.

<https://www.jhl.fi/tyoelama/perustieto/tyosuojelu-ja-hyvivointi/>

Kansaneläkelaitos 2019. Pitkät sairauspoissaolot kääntyneet jälleen kasvuun. Luettu 20.06.2019.

<https://www.kela.fi/sairauspoissaolojen-tutkimus>

Kansaneläkelaitos 2014. Sairauspäiväraha. Luettu 11.07.2019.

<https://docplayer.fi/23804053-Sairauspaivaraha.html>

Kylmä J., Vehviläinen-Julkunen K. & Lähdevirta J. 2003. Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? Duodecim 2003;119:609-15. Luettu 29.3.2019

<https://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo93495.pdf>

Kuntoutussäätiö. Terävä K- & Mäkelä-Pusa P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tammerprint Oy. Luettu 7.11.2018.

https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Tappura S., Syvänen S. & Saarela K. 2014. Nordic journal of working life studies. Volume 4. Number 3. August 2014. Luettu 1.4.2019.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.875.6542&rep=rep1&type=pdf>

Sitra 2011. Syvänen T. & Mikkonen K. Taloustutkimus Oy. Julkinen johtajuus barometritutkimus – Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Luettu 22.3.2019.

<https://media.sitra.fi/2011/12/19141849/Selvityksia65.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö STM. Lainsäädäntö n.d. Luettu 19.06.2019.
<https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto>

Sosiaali- ja terveysministeriö STM. Työhyvinvointi n.d. Luettu 7.11.2018.
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja terveysministeriö STM. Työterveyshuolto n.d. Luettu 13.12.2018.
<https://stm.fi/tyoterveyshuolto>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL 2018. Keskeisiä käsitteitä. Luettu 14.3.2019.
<https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasitteita>

Toimia. Tiitola K., Takala E-P., Rentto T., Tulenheimo-Eklund E. & Kaukiainen A. 2016. Luettu 19.06.2019.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132172/5_Tyokyvyn_heikkenemisen_varhainen_tunnistaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012. Luettu 12.3.2019.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM 2018. Luettu 24.5.2019.
http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/aiemmat_blogipalstat/tyoelaman_muutokset/miksi_keskustelukulttuuri_on_tarkeaa_ja_miten_sita_voi_parantaa.6041.blog

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Tietoa meistä n.d. Luettu 12.12.2018.
<https://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista>

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2017. Työterveyshuolto. Luettu 13.12.2018.
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2019. Vaarojen arviointi. Luettu 20.06.2019.
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vaarojen-arviointi>

Työterveyslaitos TTL. Launis & Lehtelä 2011. Ergonomia. Luettu 19.06.2019.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136841/978-952-261-059-1_Ergonomia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos TTL. Nevala N. 2017. Työjärjestelyt ja työolosuhteiden mukauttaminen. Luettu 9.6.2019.
https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2017/02/Nevala2_Ty%C3%B6j%C3%A4rjestelyt-ja-ty%C3%B6olosuhteiden-mukauttaminen-002-Vain-luku-Yhteensopivuustila.pdf

Työterveyslaitos TTL. Työkykyjohtaminen n.d. Luettu 5.3.2019.
<https://www.ttl.fi/palvelu/tyokykyjohtaminen/>

Työterveyslaitos TTL. Juvonen-Posti P., Joensuu M., Reiman A., Heusala T., Takala E-P. & Ahonen G. 2014. Työkykyjohtaminen – Johdettua yhdessä tekemistä. Luettu 14.3.2019.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131550/tyoykyjohtaminen-johdettua-yhdessa-tekemista.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos TTL. Sairauspoissaolokäytännöt n.d. Luettu 14.11.2018.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/sairauspoissaolokaytannot-tyokyvyn-tukena/>

Työterveyslaitos TTL. Työkykytalo Kuva 1. n.d. Luettu 14.3.2019.

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

Työterveyslaitos TTL. Työkyvyn tuki n.d. Luettu 27.5.2019.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/>

Työterveyslaitos TTL. Uni ja palautuminen. N.d. Luettu 24.5.2019

<https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>

Työturvallisuuskeskus TTK 2017. Paremmen työn opas. 1. painos. Luettu 24.5.2019.

https://ttk.fi/files/6010/TTK_Paremmen_tyo_n_opas_A4_netiversio_sivut.pdf

Valtionkonttori 2013. Mitä työhyvinvointi on? Luettu 8.2.2019.

http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on

Verohallinto 2013. Luettu 11.07.2019.

<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48793/sairausvakuutusmaks/>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen Niina Peuraniemi ja opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa sosionomiksi. Teen opinnäytetyötä aiheesta ”Työkykyjohtaminen – työkyvyn ylläpito ja edistäminen sairauspoissaolojen vähentämiseksi” etuusryhmässänne. Pyydän Teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on siis selvittää työkyvyn ylläpitämisen sekä edistämisen keinoja ja kehittämistä sairauspoissaolojen vähentämiseksi, työkykyjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutetaan yksilöhaastattelun muodossa Skypen välityksellä ja opinnäytetyön toteutukseen on saatu tutkimuslupa Kelasta. Haastattelu nauhoitetaan parhaan tutkimustuloksen mahdollistamiseksi.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja se hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Vastauksista saatetaan tarvittaessa ottaa suoria lainauksia opinnäytetyöhön. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa. Opinnäytetyön raportissa haastattelun tulokset käsitellään anonyymisti. Valmiit opinnäytetyöt ovat luettavissa elektronisessa Theseus-tietokannassa.

Haastattelu toteutetaan Skypen välityksellä **pvm klo** ja se on kestoltaan n. 30-45 minuuttia.

Mikäli Teillä ilmenee mitä tahansa kysyttävää, tai esimerkiksi kyseinen päivä ei Teille sovi, vastaan ja sovin uudesta ajankohdasta mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Niina Peuraniemi

niina.peuraniemi@tuni.fi

0400500142

Liite 2. Haastattelun runko

TEEMAHAASTATTELU

Teemahaastattelussa haastattelu etenee teemojen mukaan. Teemat ovat alla lihavoituna.

Taustatiedot

- Työkokemus kyseiseltä työpaikalta
- Omien työtehtävien lyhyt kuvaus

Työkyky

- Mitä työkyvyllä mielestäsi tarkoitetaan
- Millainen on työpaikkasi työntekijöiden työkyky tällä hetkellä mielestäsi
- Mitä työkykyä ylläpitäviä sekä edistäviä (käytettävissä olevia) tekijöitä työpaikalla on mielestäsi
- Mitkä ovat työkyvyn ylläpitämisen sekä edistämisen haasteet työpaikalla mielestäsi

Työkykyjohtaminen

- Mitä työkykyjohtaminen mielestäsi tarkoittaa
- Millainen on työkykyjohtamisen merkitys pohdittaessa työntekijän työkykyä

Sairauspoissaolot

- Sairauspoissaolojen määrä (nousu, lasku, suurimmat poissaolojen syyt)
- Sairauspoissaoloihin liittyvät käytännöt työpaikalla (oma ilmoitus, työterveyshuollon & esimiehen rooli ym.)

Työkyvyn ylläpidon ja edistämisen kehittäminen

- Mitkä tekijät mielestäsi voisivat vähentää sairauspoissaoloja työpaikalla
- Miten kehittäisit työkykyjohtamista (työkyvyn ylläpitoa ja edistämistä) työpaikallasi sairauspoissaolojen vähentämiseksi, mainitse vähintään kolme eri keinoa

Muuta

- Muuta, mitä haluat sanoa