



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Jenna Peltonen 0900135

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PELTONEN JENNA

Työhyvinvoinnin kehittäminen
Case: Yritys X

Opinnäytetyö, Johtaminen ja viestintä, 42 sivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Työ on tehty toimeksiantona kuljetus- ja logistiikka-alan yritykselle. Työssä tarkastellaan caseyrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin tason nykytilaa. Tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin suunnittelua ja kehittämistä varten.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan työhyvinvoinnista, työsuojelusta ja työturvallisuudesta. Lisäksi tarkastellaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä sekä kuinka työhyvinvointia voidaan käytännössä johtaa. Myös varhaisen tuen mallia tarkastellaan ja kuinka siitä voi olla hyötyä työkyvyn ylläpitämisessä.

Empiirisessä osassa tarkastellaan caseyrityksen nykytilaa henkilöstön työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin osalta. Tässä osuudessa on hyödynnetty yrityksessä aikaisemmin toteutettuja kvantitatiivisia tutkimuksia. Lisäksi aihetta lähestytään kvalitatiivisen menetelmän kautta teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla.

Tutkimukset osoittivat, että kuljettajien keskuudessa ollaan eniten tyytymättömiä johdon hitaaseen reagointiin kalustoon liittyvissä ongelmissa. Myös esimiesten kuuntelutaitoja kritisoitiin ja selkeitä ohjeita kaivattiin enemmän. Toimihenkilöiden mielestä kehitettävää on johtamisessa, tiedonkulussa ja työn tavoitteiden selkeyttämisessä. Myös koulutusmahdollisuuksia ja yhteistyön lisäämistä toivottiin.

Opinnäytetyön viimeinen osio sisältää kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin suunnitteluun ja kehittämiseen. Caseyrityksen tulee pitää huolta siitä, että jatkossakin henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia kartoitetaan säännöllisin väliajoin. Tulokset täytyy ottaa vakavasti, ja henkilöstön hyvinvointia tulee kehittää eri keinoin.

Osa työstä on salattu toimeksiantajan pyynnöstä niin, ettei toimeksiantajaa voi tunnistaa.

Avainsanat: työhyvinvointi, työkyky, johtaminen, esimies, alainen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PELTONEN JENNA

Developing work welfare
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 42 pages

Spring 2012

ABSTRACT

This thesis deals with work welfare and how to develop it. This study is commissioned by a case company which operates in transporting business. The goal of this thesis is to explore the case company's personnel's levels of work satisfaction and work welfare and to provide some good ideas on how to plan and develop work welfare in the future.

The theoretical part of this thesis deals mostly with work welfare and work safety. It also discusses what work welfare means and what the benefits are for a company whose personnel feels happy. The theoretical section also examines how welfare and safety can be managed.

The empirical study was done by using a quantitative research method using semi-structured interviews. The company has done a few qualitative studies earlier and they were also taken advantage of in this thesis. The studies were related to work satisfaction and work welfare.

The studies showed that most of the drivers think that the company doesn't react quickly enough in the problems that relate to the equipment. Drivers also criticized the managing skills of their superiors. The studies also found out that other employees would like the company to develop their leadership, flow of information and the clarity of goals.

The final section of this thesis includes development proposals for the company and information about a welfare plan they could make in the future. The administrator of the company must take care of that researches and surveys related to work welfare will be carried through also in the future regularly. The results must be taken seriously and the welfare of employees must be developed constantly.

Some parts of this thesis are encrypted, because the casecompany requested so.

Key words: work welfare, work safety, work ability, personnel, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
1.5	Kuljetusala Suomessa	4
2	TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUDET	5
2.1	Työhyvinvointi ja työpahoinvointi	5
2.2	Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat tekijät	6
2.3	Johtamisen merkitys työhyvinvointiin	7
2.4	Työhyvinvoinnin kehittämisen suunnittelu	9
2.5	Työsuojelu ja työturvallisuus	13
2.6	Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys	15
3	TYÖKYVYN YLLÄPITÄMINEN	17
3.1	Terveys	17
3.2	Sosiaalinen pääoma	18
3.3	Työnkuormitustekijät	18
3.4	Työkyvyn tukeminen	19
4	YRITYS X:N TYÖHYVINVOINNIN TASO	22
4.1	Yritysesittely	22
4.2	Tyytyväisyyskysely	22
4.3	Voimavarat työssä -kysely	24
4.4	Teemahaastattelut ja havainnointi	25
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	32
5	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

Henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen ja terveyden tukeminen nousivat työyhteisön kehittämisen tavoitteiksi 1980-luvun alussa, kun monissa stressitutkimuksissa todettiin monien työhön liittyvien stressitekijöiden vaikuttavan negatiivisesti hyvinvointiin (Lindström & Leppänen 2002, 39).

Työhyvinvointi on jo pitkään ollut hyvin ajankohtainen aihe liike-elämässä. Lähes päivittäin voi eri medioissa nähdä keskusteluja muun muassa siitä, kuinka työssäkäyvien terveyttä voitaisiin edistää ja työurien kestoa pidentää.

Ihmiset ovat huolissaan siitä, että eläkkeelle jäämisikä on Suomessa liian alhainen. Todellisuudessa eläkkeelle jääetään keskimäärin 60,5-vuotiaana, kun virallinen eläkkeelle jäämisikä on 63. Eläkkeelle jäämisikä on jo noussut aikaisemmasta, mutta Eläketurvakeskuksen kehityspäällikkö Jari Kanniston mukaan vauhti on nyt hidastumassa. Suurimmat syyt aikaisille eläkkeelle jäämisille ovat työkyvyttömyys ja työttömyys. (STT 2012a.)

Huolestuneisuutta lisää myös tieto tuoreen tutkimuksen tuloksista, joista huomattiin, että jo erittäin nuoret työntekijät ovat tänä päivänä huonossa kunnossa. Rederan tutkimukseen osallistuneista 26–35-vuotiaista nuorista aikuisista kaksi kolmasosaa määrittelee oman jaksamisensa korkeintaan keskinkertaiseksi. Rederan toimitusjohtajan Isa Merikallion mielestä esimiehen pitää osata kohdata työntekijä, joka ei jaksaa innostua mistään eikä koe työntekoa mielekkäänä. Tunnejohtaminen on avainasemassa, kun halutaan vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin. Merikallio kuitenkin peräänkuuluttaa myös työntekijän omaa vastuuta, sillä fyysisestä kunnosta huolehtiminen vaikuttaa suoraan jaksamiseen ja työkuuntoon. (Laakso 2012.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona keskisuomalaiselle kuljetus- ja logistiikka-alan yritykselle. Opinnäytetyössä käsitellään yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden sekä työhyvinvoinnin tason nykytilaa. Tavoitteena on antaa yritykselle

le käyttökelpoisia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin suunnitteluun ja sen jatkuvaan kehittämiseen.

Koska opinnäytetyö tehdään toimeksiantona kuljetusalan yritykselle, on opinnäytetyö rajattu kuljetusalaan. Työ on myös rajattu koskemaan työhyvinvoinnin suunnitteluun ja edistämiseen liittyviä kehitysehdotuksia. Työ ei ole valmis työhyvinvointisuunnitelma, vaan se antaa teoriatietoa ja kehitysehdotuksia. Työssä käydään myös läpi, mitä kaikkia osa-alueita työhyvinvointisuunnitelman tulee sisältää. Johdon assistentti tulee myöhemmin tekemään erillisen työhyvinvointisuunnitelman.

1.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Kuinka yritys voi kehittää henkilöstönsä työhyvinvointia?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Kuinka yritys voi suunnitella työhyvinvoinnin kehittämistä?
- Mikä merkitys varhaisen tuen mallilla on työhyvinvoinnin edistämisessä?

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

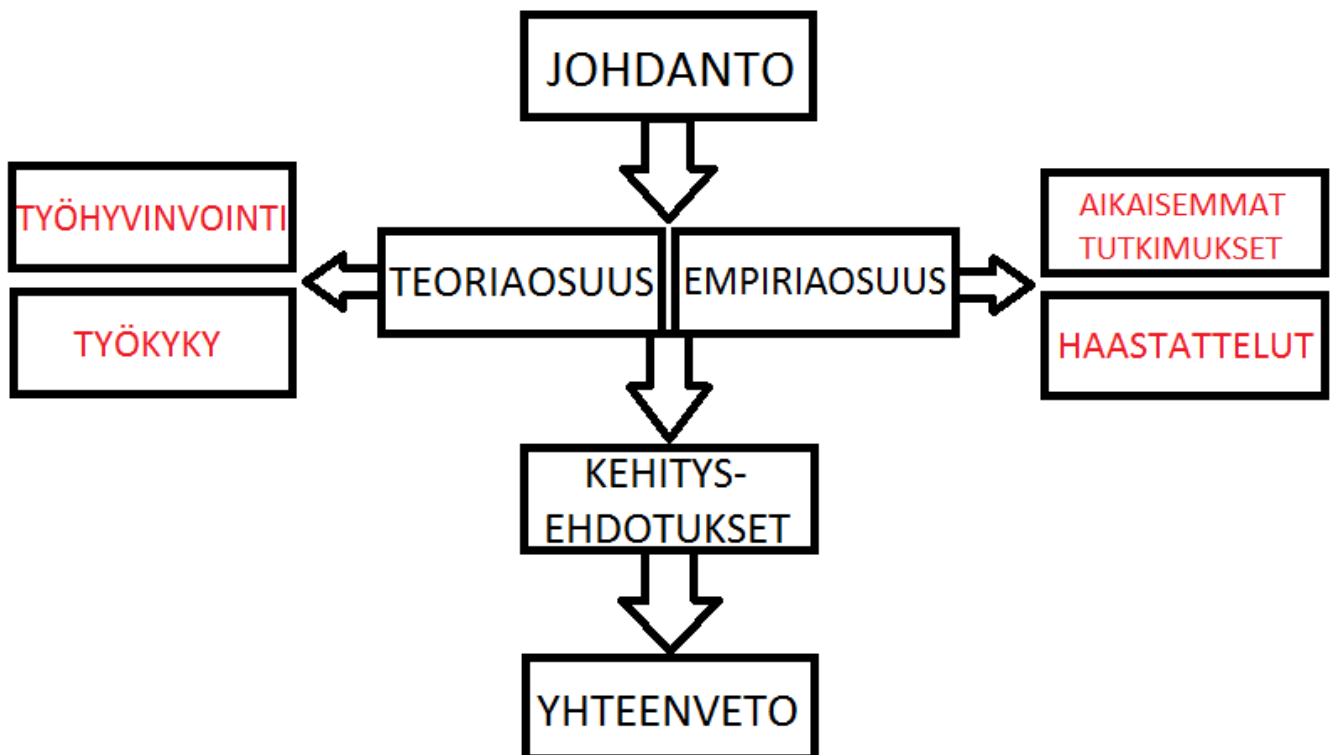
Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Lisäksi hyödynnetään aikaisempia yrityksessä toteutettuja kvantitatiivisia tutkimuksia. Työtyytyväisyyskysely koko henkilöstölle toteutettiin syksyllä 2010 ja työhyvinvointikysely pelkästään toimihenkilöille syksyllä 2011.

Kvalitatiiviselle, eli laadulliselle, tutkimusmenetelmälle on ominaista, että aineisto kerätään esimerkiksi teemahaastattelujen tai osallistuvan havainnoinnin avulla. Aihetta tutkitaan syvällisemmin ja voi riittää, että tarkastellaan vain pientä joukkoa ihmisiä. Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä, tutkimuksessa taas voi olla satojakin vastaajia. Aineisto kerätään usein kyselylomakkeilla, joissa on pääosin mo-

nivalintakysymyksiä. Tutkimukselle on ominaista, että sen tulokset esitetään erilaisin taulukoin tai kuvin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140, 161.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiirisestä osuudesta, kehitysehdotuksista sekä yhteenvedosta. Teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvointia sekä työturvallisuutta ja työsuojelua käsitteinä. Lisäksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä tarkastellaan sekä kuinka työhyvinvointia voidaan käytännössä johtaa. Myös työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja varhaisen tuen mallin käsitellään. Empiirisessä osuudessa tutkitaan caseyrityksen työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin tasoa aikaisempia kvantitatiivisia tutkimuksia hyödyntäen. Lisäksi käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää haastattelujen ja havainnoinnin avulla.



KUVA 1. Opinnäytetyön rakenne

1.5 Kuljetusala Suomessa

Maantieliikenne on tärkein kuljetusmuoto Suomessa niin tavaroiden kuin ihmisten kuljetuksissa. Maantiekuljetuksista ovat riippuvaisia myös kaikki muut kuljetusmuodot, koska ilma-, raide- ja meriliikenne vaativat toimiakseen myös maantiekuljetuksia. Suomessa kuljetetaan tavaraa maanteitse joka päivä keskimäärin 1,5 miljoonaa tonnia. Tavaratonneista yli 80 prosenttia siirretään maanteitse. Jos maantiekuljetukset katkeaisivat, tehtaat pysähtyisivät, jäte- ja energiahuolto pysähtyisi ja kotitaloudet jäisivät ilman jokapäiväisiä tuotteitaan. Kaikki kauppoissamme olevat tavarat kuljetetaan kuorma-autoilla. Suomessa kuljetusalalla työskentelee raskaassa maantielikenteessä noin 90 000 henkilöä. (Työturvallisuuskeskus 2012b.)

2 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUDET

Tässä luvussa tarkastellaan käsitteinä sekä työhyvinvointia että työpahoinvointia. Lisäksi kerrotaan työsuojelusta ja työturvallisuudesta, koska ne vaikuttavat olennaisesti henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Myös työhyvinvoinnin johtamista sekä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä tarkastellaan tässä luvussa.

2.1 Työhyvinvointi ja työpahoinvointi

Työterveyslaitoksen mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Työterveyslaitos 2011a).

Työhyvinvointia luodaan työn järjestelyjen, työnhallinnan ja työolosuhteiden avulla. Työhyvinvointia synnyttää se, kun työntekijät kokevat aidosti, että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Tärkeintä eivät ole pelkästään hienot juhlapuheet, vaan pääasiassa arjen kokemukset työympäristössä. Työ- ja yksityiselämä ovat pakosti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Valistunut työnantaja tietää, että ihmiset eivät ole vain tuotannon välineitä. Lisäksi hän ymmärtää, että heillä on myös yksityiselämänsä ja kunnioittaa sitä. (Hyppänen 2010, 11; Tarkkonen 2008, 8.)

Työhyvinvointi-käsitteeseen liittyy ensisijaisesti ennaltaehkäisevät toimenpiteet, mutta se sisältää myös pahoinvoinnin hoidon. Henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus tehdä tuloksekasta työtä, mikä voidaankin varmistaa ennakoivilla työhyvinvointitoimenpiteillä. Ennaltaehkäisevä työhyvinvointi on sitä, että tartutaan työn kehittämishaasteisiin ja ehkäistään ongelmien syntymistä. Työhyvinvointitoimenpiteet edesauttavat yhteisiä toimintatapoja ja positiivista yrityskulttuuria sekä luovat me-henkeä ja hyvää ilmapiiriä. (Kärkkäinen 2002, 24.)

Työpahoinvoinnin voidaan ajatella olevan työhyvinvoinnin vastakohta tai puutteellista työhyvinvointia. Usein yrityksissä tarkastellaankin pahoinvointia hyvinvoinnin sijaan, kun esimerkiksi sairauspoissaoloja ja niiden kestoja tilastoidaan ja verrataan aikaisempaan. Työpahoinvointi saattaa ilmetä henkilöstön henkisenä

pahoinvointina kuten väsymyksenä, uupumuksena, stressinä tai masennuksena. Työpahoinvoinnilla on vaikutusta myös fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Kun työyhteisö voi pahoin, se voi tarkoittaa esimerkiksi koko yhteisön väsymistä ja tehokkuuden heikkenemistä. Työpahoinvoinnista voi seurata yleistä työtyytymättömyyttä, sairauslomien lisääntymistä ja ilmapiirin heikkenemistä. (Suonsivu 2011, 13–14.)

Työpahoinvointia voi aiheuttaa ihmisten huono kohtelu, ihmisarvoa alentava työ, yltiöpäiset tavoitteet ja niukat resurssit yms. Riittävän isolla suurennuslasilla katsoessa voi varmasti jokaisesta työyhteisöstä löytää pahoinvointia. Pahoinvointiajatteluun kuuluu nimenomaan tarve löytää ongelmia ja niiden korjaaminen. (Vesterinen 2006, 21.)

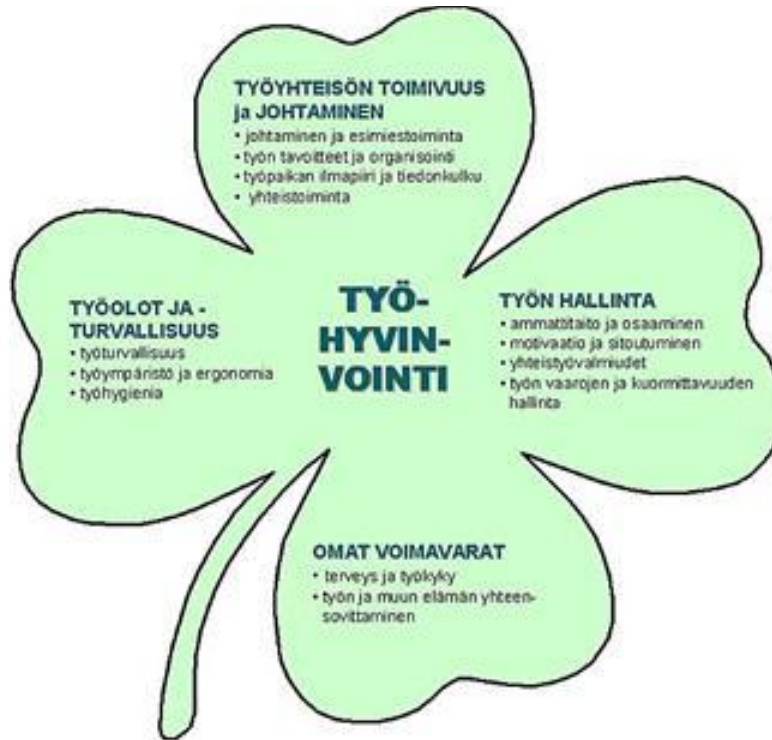
2.2 Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat tekijät

Jokainen voi kokea työhyvinvoinnin eri tavalla. Työpaikoilla voikin olla samoissa työtehtävissä toimivia työntekijöitä, joista osa saattaa voida paremmin ja osa huonommin. Toisella voi olla vaikeuksia jaksaa työssään, kun taas toinen voi samanaikaisesti nauttia samasta työstä. Yksilön taustatekijät voivat siis johtaa erilaisiin työhyvinvoinnin kokemuksiin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus ja yksityiselämän tai perhe-elämän tilanne. Myös työntekijän oma luonne ja persoonallisuus voivat selittää koetun työhyvinvoinnin eroja. Lisäksi organisaatioon liittyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi epäoikeudenmukainen kohtelu ja johtaminen. (Vesterinen 2006, 7-8.)

Henkilökohtainen elämäntilanne voi itse työn lisäksi ajaa työuupumukseen. Työterveyslääkärit arvioivat, että kolmanneksella työuupumuspotilaista uupumukseen on vaikuttanut myös oma elämäntilanne eikä pelkästään työ. Kuormittava yksityiselämän tilanne ei suojaa yhtä hyvin työuupumukselta kuin hyvä elämäntilanne sekä vahvat, yksilölliset ominaisuudet. (STT 2012b.)

Kuvassa 3 näytetään, että työoloilla ja -turvallisuudella on myös oma osansa työhyvinvoinnin kokemisessa. Lisäksi työn hallinta on tärkeässä osassa. Omien voi-

mavarojen lisäksi myös työntekijän ammatilliset valmiudet ja työn organisoimisen taidot vaikuttavat työhyvinvointiin. (Helsingin kaupunki 2011.)



KUVA 2. Työhyvinvointi (Helsingin kaupunki 2011.)

Myös muutokset työelämässä voivat aiheuttaa kolauksen työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. Koska ajat ovat muuttuneet, myös yrityksen toiminnot modernisoidaan. Ihmiset ovat usein yksityiselämässään valmiimpia ja innokkaampia ottamaan muutoksia vastaan kuin työelämässä. Muutokset voivat joskus aiheuttaa pelon esimerkiksi työn menetyksestä. Kun työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja heidät otetaan mukaan muutosprosessiin, auttaa se arvostuksen kokemisessa, joka muun muassa luo hyvinvointia. (Beerel 2009, 9, 15.)

2.3 Johtamisen merkitys työhyvinvointiin

Jokainen organisaatio vaikuttaa omalla tavallaan henkilöstönsä työhyvinvointiin. Johtaminen on keskeisin toiminto työhyvinvoinnin luomiseen, sen ylläpitoon ja

edelleen parantamiseen. Työhyvinvoinnista huolehtimisen toimenpiteet vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista. Työyhteisöön voidaan vaikuttaa johtajuuden kautta. Johtajat ja esimiehet toimivat automaattisesti esimerkkeinä ja esikuvina alaisilleen, halusivatpa he sitä tai eivät. Yksi johtamisen päätehtävistä onkin pitää huolta ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Tarkkonen 2008, 48.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on se, että yritys huolehtii työntekijöidensä jaksamisesta. Työ ei saa jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormittaa työntekijää, mutta ei myöskään alikuormittaa pitämällä työntekijää ammatillisesti vaatimattomammissa työtehtävissä. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen ovat haaste sekä johtajalle että kaikille työntekijöille. Hyvällä johtamisella voidaan edistää työhyvinvointia. Tuottavuus, työssä viihtyminen, jaksaminen sekä työssä pysyminen johtuvat yleensä työhyvinvoinnista. (Suonsivu 2011, 165; Vesterinen 2006, 47.)

Työyhteisön kehittäminen on käytännöllistä toimintaa, jonka avaintekijöitä ovat suunnitelmallisuus, johdon ja henkilöstön sitoutuneisuus sekä mahdollisuus eri asiantuntijoiden tukeen tarvittaessa. Työyhteisön kehittämistoiminta perustuu teorioille ja henkilöstöltä saatuihin tutkimustuloksiin. (Lindström & Leppänen 2002, 21.)

Johtamisen välineet

Organisaation ja ihmisten kehittämistä varten tarvitaan erilaisia johtamisen välineitä. Kehityskeskustelu on vakiintunut erääksi keskeiseksi välineeksi. Sen tarkoituksena on edistää työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta, välittämistä ja yhteisöllisyyttä. Kehityskeskustelut käydään rauhallisessa tilassa ilman kiirettä. Esimiehen tulee olla kannustava ja luoda tukeva ilmapiiri. Keskustelulla on tietty päämäärä. Siitä on sovittu ennakkoon ja sen tavoitteena on kehittää molempien toimintaa. (Vesterinen 2006, 141–142.)

Säännöllisesti toistuvat palaverit toimivat myös keskeisinä johtamisen välineinä. Palaverit toimivat yhteisinä foorumeina asioiden käsittelemiselle ja yhteisten toimintatapojen etsimiselle. Palavereissa viestitään epäsuorasti, että kaikki tärkeät

henkilöt ovat olleet mukana ja tärkeistä asioista on yhdessä sovittu. Palaverit toimivat ikään kuin ahdistusta vähentävinä rituaaleina. Hyvään palaveriin kuuluu ensinnäkin rupattelu, joka vähentää jäykkyyttä sekä esityslista tai palaverirunko, jonka avulla edetään. Palaverikäytäntöäkin voi kehittää ja piristää esimerkiksi pitämällä palaveri mahdollisuuksien mukaan jossain muualla tai pyytämällä vierailijaluennointisijaa paikalle. Palaverissa on tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi. (Juuti & Vuorela 2004, 113–116.)

Työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työn sisältö, henkinen turvallisuus, koetun stressin määrä, lähiympäristön ilmapiiri ja oma esimies vaikuttavat ihmisen henkiseen hyvinvointiin kaikkein eniten. Näitä asioita olisi hyvä mitata nimetöntä palautetta keräämällä. Tuloksia ja kehitysehdotuksia olisi hyvä käydä läpi kaikkien työntekijöiden kesken ja jatkojalostaa esimerkiksi nimetyn työryhmän avulla. Työnantaja voi tukea henkilöstönsä työhyvinvointia myös erilaisien palveluiden avulla, joita ovat muun muassa työpaikkaruokailu, liikuntasetelit, päihhteetön ja savuton työpaikka, tapaturmien torjunta, kuntoutus sekä työperäisten sairauksien ja ammattitautien torjunta. (Suonsivu 2011, 67; Vesterinen 2006, 157.)

Työterveyshuolto on työssä käyvän väestön terveydenhuoltojärjestelmä, jonka keskeinen tehtävä on työntekijöiden työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn edistäminen. Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään henkilöstölleen terveystalveta ja työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi käyttäen apunaan työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita. Työterveyshuolto tarjoaa työympäristöön, työhön, työyhteisöön sekä työn hallintaan liittyviä asiantuntijapalveluja yrityksille, organisaatioille ja yrittäjille. Hyvin toimiva työterveyshuolto on työnantajille tärkeä yhteistyötaho työntekijöiden kokonaisvaltaisen työkyvyn ylläpitämisessä. (Työturvallisuuskeskus 2012c.)

2.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen suunnittelu

Yrityksen tulee tarkastella työhyvinvointia osana sen strategiaa, koska työhyvinvointitoiminta on ennakoivaa, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on koota yhteen työhyvinvointia edistävät asiat ja sitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämistyössä. Suunnitel-

man voi rakentaa useammalle vuodelle, mutta sitä tulee päivittää vuosittain. Yrityksen on hyvä määrittää oma käsityksensä työhyvinvoinnista suunnitelman alkuun. (Suonsivu 2011, 68.)

Yrityksen on hyvä tutustua erilaisiin työhyvinvoinnin kehittämismalleihin ja -suosituksiin ja pohtia, mitkä sopisivat parhaiten juuri omaan organisaatioon. Olemassa olevista suunnitelmista ja malleista saa paljon tietoa, ohjeita ja suosituksia, joista yritys voi muokata ohjeet omiin työyhteisöihinsä käyttökelpoisiksi. (Suonsivu 2011, 66.)

Monilla yrityksillä voi jo olla käytössään erilaisia työhyvinvointia edistäviä työvälineitä ja menetelmiä, kuten liikuntaseteleitä ja mentorointia, mutta ei minkäänlaista virallista suunnitelmaa tai toimintamallia. On aina hyvä olla mustaa valkoisella, jotta jatkossa tiedetään, mitä on suunniteltu, sovittu ja toteutettu. Niiden pohjalta on helppo jatkaa työskentelyä tulevaisuudessa. Johdon ja työsuojelutoimikunnan aktiivinen yhteistyö työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää.

Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnin mittaaminen toimii strategisen suunnittelun ja toteutuksen seurannan apuvälineenä. Mittauksien tavoitteena on muun muassa tarkastella sitä, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy ja onko toimittu oikein. Mittaukset ovat tärkeitä apuvälineitä työpahoinvoinnin ennaltaehkäisemiksi. Mittauksien ja seurannan avulla voidaan havaittuihin epäkohtiin puuttua ajoissa ennen kuin niistä koi- tuu suurempia ongelmia. Pääpainon tulisi siis olla ennakoivissa mittareissa, mutta myös reagoivista mittareista saatu tieto on tärkeää, koska niistä voidaan saada selville jo tapahtuneiden asioiden syitä. Reagoivia mittareita ovat esimerkiksi rek- lamaatioiden ja sairauspoissaolojen määrät. (Suonsivu 2011, 97–99.)

Työhyvinvointia voidaan mitata monin eri tavoin. Ei kuitenkaan riitä, että henki- löstöstä ja sen hyvinvoinnista ainoastaan kerätään tietoa, vaan kerättyä tietoa täy- tyy jatkuvasti myös analysoida ja tulkita. Työtyytyväisyys- tai ilmapiirikartoituk- silla johto kerää luotettavaa tietoa henkilöstön ja eri työyhteisöjen voinnista. Kar-

toitukset kertovat vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, kun niistä saatavat tulokset otetaan tosissaan ja ne johtavat käytännön toimenpiteisiin. Kartoitukset sopivat moniin tilanteisiin: kun haetaan lähtötilannetta tulevia kehityshankkeita varten tai kun niiden edistymistä seurataan. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 123–124; Ojala & Ahonen 2003, 162.)

Hyviä suuntaa-antavia työhyvinvoinnin mittareita ovat sairauspoissaolo- ja työtaturmatilastot, työntekijöiden vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Henkilöstölle on hyvä teettää kyselyjä, jotka mittaavat työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä sekä työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijöitä. Niillä saadaan myös arvokasta palautetta työn muutoksista, koetuista kehittämistarpeista, organisaation jaksamisesta ja johtamisesta. (Ojala & Ahonen 2003, 162–164.)

Tunnetuimpia henkilöstöjohtamiseen liittyviä mittareita ovat henkilöstörakennetta kuvaavat mittarit eli esimerkiksi eri ikäluokkien osuus kokonaisvahvuudesta, ikäkeskiarvo, palveluvuosien keskiarvo, määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden suhde toisiinsa jne. Toiset mittarit liittyvät henkilöstökustannuksiin: palkka, koulutus, tapaturma- ja sairauspoissaolotilastot, eläke ja henkilöstöpalveluiden kustannukset. (Ojala & Ahonen 2003, 129.)

Osaamisen merkitys tulevaisuudessa

Työhyvinvoinnin johtamisessa erityisen tärkeää on huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja laatia sekä yksilöllisiä että työyhteisölle sopivia ammatillisia kehittymissuunnitelmia (Suonsivu 2011, 165).

Osaaminen voidaan määritellä yksilön tai ryhmän kyvyksi selviytyä heille asetetuista tehtävistä. Osaamisen on jatkuvasti uudistuttava, jotta yritys voi menestyä, ja se täytyykin huomioida yrityksen kilpailutekijänä ja toiminnan perustana. Ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi, jossa osaamista uudistetaan jatkuvasti. Työelämän muutoksien vuoksi työntekijöiltä odotetaan nykyään yhä enemmän laaja-alaista osaamista. Vahva ammatillinen osaaminen vahvistaa itsetuntoa ja onkin yksi työhyvinvoinnin kokemisen perustekijöistä. Työelämässä

tarvitaan halua kehittää omaa osaamista, ja työntekijöille tuleekin tarjota erilaisia oppimistilanteita ja oppimismenetelmiä, koska ihmiset ovat erilaisia oppijoita. (Suonsivu 2011, 48–49.)

Organisaation tarjoama tuki ja psykologisen vaikutusvallan kokeminen vaikuttavat positiivisesti työyhteisön jäsenten käyttäytymiseen. Esimerkiksi jatkuva työntekijöiden kouluttaminen parantaa heidän työsuoritustaan. Työnantajan tulee korostaa toivottuja käyttäytymismalleja työtilanteissa. Tässä esimiehillä on tärkeä asema. Kun esimies tukee alaisiaan ja luo heille kokemuksen vaikutusmahdollisuudesta omaan työhönsä, työntekijä toimii organisaatiossa tehokkaasti, omaehtoisesti ja positiivisella asenteella. (Chiang & Hsieh 2012.)

Esimiehen ja työntekijän vastuut työhyvinvoinnin edistämisessä

Työhyvinvointia ajatellaan usein eri näkökulmista: työnantajalle työhyvinvointi voi olla sairauspoissaolojen ehkäisemistä ja työntekijälle työssä jaksamista. Työntekijät korostavat johdon vastuuta ja johtamistaitoja, kun taas työnantaja vaatii yhteistyökykyä. Nykyään puhutaan myös alaistaidoista. Työhyvinvointi on jokaisen asia, vaikka usein se työnnetäänkin muiden vastuulle. Työnantaja tai esimies ei kumpikaan ole yksin vastuussa työhyvinvoinnin ja työvireyden luomisesta. Työnantajat voivat kuitenkin tarjota mahdollisuuksia ja resursseja sekä luoda puitteita työhyvinvoinnin ja työvireyden edistämiseksi. Myös jokainen yksilö on itse vastuussa sekä omastaan että koko työyhteisön hyvinvoinnista. (Hyppänen 2010, 311; Salojärvi 2010.)

Esimiehet vastaavat työntekijöiden henkisistä ja aineellisista edellytyksistä, ja ovat näin avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. Kaiken kaikkiaan esimiehellä on suurin vastuu alaiensa hyvinvoinnista. Esimies voi edistää työhyvinvointia omalla toiminnallaan. Esimerkiksi kuuntelemalla alaisiaan vilpittömästi ja selvittämällä, mitkä asiat turhauttavat heitä, voi olla erittäin positiivinen vaikutus työntekijöihin. Esimiehen työhön kuuluu vaikuttaminen, joten aitoa vuorovaikutusta tarvitaan ja tavallisesti se onnistuu puhumalla ja kyselemällä. Kun kehitetään yhteiset työhyvinvoinnin pelisäännöt ja yritetään jatkuvasti kehittää työyhteis-

söä, saadaan aikaan yrityskulttuuri, jossa kaikilla on vastuu ilmapiiristä. (Jabe 2010, 244–245; Vesterinen 2006, 140.)

Tarkkosen mielestä johtamisen merkitystä työhyvinvointiin ei ole suomalaisessa työelämäkulttuurissa vielä oivallettu. Työhyvinvointiin tulisi ottaa kokonaisvaltainen ote eikä keskittyä vain yhteen asiaan. Yleisesti yksittäisten ongelmien korjaamista pidetään työhyvinvoinnin edistämisenä, mikä ei ole tarpeeksi vahva lähtökohta kehitystoimenpiteille. Tarkkosen mukaan johtamisen kehittäminen on työhyvinvoinnin ydinasia. Ilman johdon panostusta ei työpaikkojen yhteistoiminta välttämättä onnistu, mutta työhyvinvointi vaatii yhteistoimintaa. Koska johdolla on valtaa, sillä on mahdollisuus luoda uskottavat puitteet työhyvinvoinnin edistämiseksi. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että jo hyvin pieni taloudellinen panostus näkyy sekä toiminnan laadussa että yrityksen kannattavuudessa. (Tarkkonen 2009, 17; Ruulio 2009, 17.)

2.5 Työsuojelu ja työturvallisuus

Työturvallisuuslain mukaan yli 30 henkeä työllistävällä yrityksellä on oltava toimintaohjelma työsuojeluun. Työsuojelun tavoitteena on ylläpitää ja edistää työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja. Työturvallisuus voidaan rajata työpaikan sisälle ja laajentaa myös työmatkoihin (Ojala & Ahonen 2003, 140–142.)

Työpaikoilla kaikkien osapuolten tulisi osallistua työhyvinvoinnin ja turvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen, ei pelkästään työsuojelutoimikunnan. Näitä osapuolia ovat johtajat, esimiehet, työntekijät sekä työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat. Tarkkosen mukaan työsuojelu on yksinkertaisesti ihmisten välistä yhteistoimintaa. (Tarkkonen 2008, 17.)

Työsuojelu on yksi henkilöstöjohtamisen osa. Hyvä työsuojelutoiminta vaatii organisaatiolta eri asioiden kehittämistä ja yleistä riskienhallintaa. Johto vaikuttaa työsuojelukulttuuriin ajankäytöllään, käyttäytymisellään, arvostuksillaan, valinnoillaan ja päätöksillä, niin hyvässä kuin pahassa. (Tarkkonen 2001, 31–34.)

Työsuojelu on kokonaisuus, joka vaikuttaa ihmisten työkykyyn, hyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Sen kautta vaikutus näkyy myös yksilöiden sekä organisaation tuloksellisuudessa. Työsuojelu ei ole vain esimerkiksi huonojen työolosuhteiden aiheuttamien vaurioiden korjailua, vaan myös syntyneiden ongelmien syiden selvittämistä ja ennakoivaa toimintaa sekä myös riskienhallintaa. Työsuojelun tavoitteena on taata turvalliset ja terveelliset työolot sekä tukea työntekijöiden työkykyä. Tehokas työsuojelu on järjestelmällistä ja perustuu työpaikan vaarojen arviointiin ja yhteistyössä tehtyihin suunnitelmiin. Kun työsuojelu on osa jokapäiväistä työntekoa, on työpaikalla helppo luoda yhteisiä työsuojelukäytäntöjä ja toimintatapoja. (Tarkkonen 2001, 33; Työturvallisuuskeskus 2012e.)

Työsuojelu on yhteistyötä ja koskee kaikkia työpaikalla työskenteleviä. Jokaisen on tunnettava oman työnsä ja työympäristönsä vaarat ja tiedettävä, miten niiltä suojaudutaan. Jokainen on velvollinen noudattamaan työpaikalla laadittuja turvallisuusohjeita, ottamaan huomioon vaaratekijät ja ilmoittamaan työympäristössään havaitsemistaan puutteista esimiehelleen tai työsuojeluvaltuutetulle. (Työturvallisuuskeskus 2012e.)

Työpaikoilla terveyshaittoja aiheuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi huono työasento, työperäiset sairaudet, kemialliset tai biologiset vaarat, säteilyvaara, melu, koneet ja laitteet sekä tupakointi. Työturvallisuuslaissa ja eri säädöksissä on annettu määräyksiä edellä mainittujen terveyshaittoja aiheuttavien tekijöiden muodostaman riskin minimoimiseksi. Työturvallisuuslaissa on fyysisten vaaratekijöiden lisäksi huomioitu myös ergonomiaan, henkiseen ja sosiaaliseen kuormitukseen liittyvät säännökset. (STTK ry 2012.)

Yrityksen tulee hallita toimintansa mahdollisesti aiheuttavia terveys-, turvallisuus- tai ympäristöhaittoja. Tavoitteen saavuttaminen saattaa olla hankalaa, sillä erilaisten riskien kenttä on niin laaja. Työturvallisuutta ei saa pelkästään tilaamalla ja ostamalla, vaan työpaikalle kehittyy oma työturvallisuuskulttuuri tekojen kautta. Tämä vaatii aktiivista yhteistyötä työnantajan ja työntekijöiden välillä. Parhaisiin tuloksiin päästään järjestelmällisellä ja tavoitteellisella turvallisuusjohtamisella, joka on kiinteästi liitetty yrityksen muuhun johtamiseen ja päivittäiseen toimintaan. (Kivelä 2009, 2.)

Auditointi

Auditointi on tosiasioita tarkastelevaa, johtamista kehittävää toimintaa, jonka avulla voidaan vähentää vältettävissä olevien kustannusten riskiä. Auditointi antaa tietoa myös johtamisen toimivuudesta. Auditoinnin lähtökohtana on vertailu jonkin tiettyyn malliin, kuvaukseen tai toimintaohjeisiin. Sen avulla haetaan näyttöä, onko yrityksen toiminta tavoitteiden mukaista vai ei ja mitä toiminnan kehittämisen eteen voidaan tehdä. Auditointi voidaan nähdä keinona ehkäistä ongelmien syntyä tai pienentää ongelmien syntymisen riskiä. (von Bagh, Günther & Salmenkari 2000, 73.)

Auditoinnin lajit voidaan jakaa kolmeen osaan. Sisäisessä auditoinnissa joku tai jotkut yrityksen toimihenkilöistä arvioivat tiettyjä yrityksen toimintoja. Ulospäin suuntautuvassa auditoinnissa yritys auditoi sen alihankkijoita tai toimittajia tai yrityksen asiakas auditoi yrityksen toimintoja. Ulkopuolisen tekemässä auditoinnissa sertifiointiyritys tai muu kolmas osapuoli arvioi, ovatko yrityksen toiminnot standardien tai muiden sovittujen vaatimusten mukaisia. (von Bagh ym. 2000, 75.)

2.6 Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys

Hyvinvoiva työyhteisö on organisaatiolle tärkeä kilpailuetu. Työhyvinvointi muun muassa vähentää myöhästymisiä, sairauspoissaoloja, työtaturmia sekä työkyvyttömyyttä. Se parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jolloin myös palvelun taso paranee. Se taas vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen, vähentää reklamaatioita ja lisää kilpailukykyä. Terveellä organisaatiolla on henkisesti ja fyysisesti terve henkilöstö. Tällöin organisaatiolla on mahdollisuus olla myös taloudellisesti menestyvä. Tutkimusten perusteella työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä: kun työhyvinvointi paranee, tuottavuus kasvaa. Kun taas tuottavuus kasvaa, on työhyvinvointikin parantunut. Toista ei ole ilman toista. (Ojala & Ahonen 2003, 49; Lindström & Leppänen 2002, 59; Salojärvi 2010.)

TAULUKKO 1. Työhyvinvointi ja tuottavuus (Työterveyslaitos 2011c.)

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Henkilöstö: voimavarainen motivoitunut sitoutunut innovatiivinen haluaa olla töissä	sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät tehokas työaika lisääntyy yksilön tuottavuus kasvaa	työn tuottavuus paranee työn laatu paranee palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä kuvaava taulukko 1 näyttää, minkälaisia vaikutuksia työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä on henkilöstöön ja talouteen. Talouteen niillä on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia, jotka yhdessä henkilöstövaikutusten kanssa johtavat kannattavuuden lisääntymiseen. (Työterveyslaitos 2011c.)

3 TYÖKYVYN YLLÄPITÄMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan muun muassa, mistä osa-alueista työkyky koostuu ja kuinka varhaisen tuen toimintamallilla voidaan edistää työkyvyn kestävyyttä. Myös työnkuormitustekijöitä ja työhyvinvoinnin kokemista kuljetusalalla käsitellään.

3.1 Terveys

Terveys on kokonaisvaltainen asia. Siihen kuuluu sekä ihmisen fyysinen että psyykinen puoli. Terveysteen vaikuttavia asioita ovat muun muassa ravinto, liikunta, työtavat, ihmissuhteet, työolosuhteet jne. Ihmisen kuuluisi itse ottaa vastuu omasta terveydestään, jolloin hän edistäisi asioita, jotka vahvistavat sitä ja vähentäisi asioita, jotka edistävät sairauksien syntyä ja heikentää terveyttä. Kuitenkin myös johtajilla on osavastuu alaiensa terveydestä. Johtajan ja alaisen välinen luottamus luo turvallisuudentunnetta, joka edistää yhteistyökykyä, luovuutta ja hyvinvointia. Myös yrityksen kannattavuus ja tuloksellisuus paranevat, kun luottamus on molemminpuolista. (Jabe 2010, 184.)

Jaksamiseen vaikuttaa herkästi epävarmuus työstä ja tulevaisuudesta sekä työn liiallinen haasteellisuus. Vaikka kehittymismahdollisuuksia on yleensä pidetty myönteisenä asiana työhyvinvoinnille, voivat nekin kääntyä uhkaksi tilanteessa, jossa työpaineet ovat korkeat ja kehityshaasteet suuret. Joskus työ saattaa jättää liian vähän aikaa ja voimia perheelle ja vapaa-ajalle, mikä aiheuttaa mielipahaa ja heikentää koettua työhyvinvointia. Työn, velvollisuuksien ja vapaa-ajan harrastusten yhteensovittaminen ei välttämättä ole helppoa. Se vaatii elämän rytmittämisen osaamista. (Lindström & Leppänen 2002, 16, 90.)

Terveyttä edistäviä toimenpiteitä ovat muun muassa ennakkoiva terveydenhuolto, tupakoinnin vähentämisohjelma, stressinhoito-ohjelma, monipuoliset liikunta-aktiiviteetit ja harrastukset, taukovoimistelu, terveysneuvonta, psykososiaalinen tuki ja keskustelupiirit. Terveys voi olla yksi yrityksen arvoista ja osa strategiaa. (Jabe 2010, 188.)

3.2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma rakentuu ihmisten välisistä suhteista. Sosiaalinen kanssakäyminen ja tasapainoinen tunne-elämä vaikuttavat voimakkaasti hyvinvointiin, mikä on saattanut unohtua pyrittäessä taloudelliseen tuottavuuteen ja tehokkuuteen.

Sosiaalisen pääoman ylläpito edellyttää yhteistä aikaa läheisten ihmisten kanssa, jotka tarjoavat tukea, apua ja yhteisöllisyyttä. Sosiaalinen pääoma ei välttämättä tarkoita samoja asioita kaikissa kulttuureissa. Sosiaalisen pääoman avulla ihmisen on mahdollisesti helpompaa käsitellä ja hyödyntää tunteitaan. (Lindström & Leppänen 2002, 19.)

Työn tulisi olla vaihtelevaa, mielekästä ja haasteellista. Työssä on hyvä olla mahdollisuus luoda sosiaalisia kontakteja, tehdä päätöksiä ja oppia uutta. Näitä periaatteita on hyvä ottaa huomioon työn suunnittelua ja työnkuormituksen arviointia tehdessä. Usein työn ongelmana voi olla sen yksitoikkoisuus. Stressi voi vaikuttaa sairauksien syntymiseen. (Lindström & Leppänen 2002, 26.)

3.3 Työnkuormitustekijät

Työssä kuormittumista aiheuttavat työn kuormitustekijät. Kaikilla työpaikoilla ilmenee sekä fyysisiä että henkisiä kuormitustekijöitä. Tavallisimpia työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat ruumiillisesti raskas työ, taakkojen käsittely, hankalat työasennot, jatkuva paikallaan istuminen, käsien voimankäyttö ja toistoa vaativa työ. Fyysiset kuormitustekijät kuormittavat tuki- ja verenkiertoelimistöä. Ne ovat lisäksi yhteydessä työtapaturmiin ja työn henkiseen kuormittavuuteen. Henkistä kuormitusta, eli stressiä, aiheuttavat työn ominaisuudet voivat liittyä työmäärään, työyhteisöön, töiden organisointiin, työympäristöön tai työn sisältöön sekä organisaation toimintatapoihin ja johtamiseen. Usein haitallisesta stressistä puhuttaessa tarkoitetaan työn hektisyyttä, kiirettä sekä aikapaineisiin ja liian suuriin haasteisiin liittyviä asioista. Myös alikuormittava työ, jossa on liian vähän haastetta suhteessa työntekijän potentiaaliin, voi olla haitallisesti kuormittavaa. (Työturvallisuuskeskus 2012a.)

Työhyvinvoinnin kokeminen kuljetusalalla

Kuljetusalalla työn kuormittavuus ja työolot vaihtelevat alasta ja työtehtävästä riippuen. Ohjailutyö on tiukasti työpisteeseen sidottua, jatkuvaa tarkkuutta ja vireyttä vaativaa sekä usein myös istumatyötä. Varsinaisen kuljetustehtävän lisäksi autonkuljettajien tehtäviin kuuluu lastaaminen ja purkaminen, mikä aiheuttaa fyysisiä kuormitushuippuja. Kuljetusalan työntekijöiden liikkuvuus sekä suuret liikkuvat ja liikuteltavat massat näkyvät alan työtaturmatilastoissa siten, että vammat ovat usein vakavia. Ammattitauteja kuljetusalalla ilmenee melko vähän. Parantuneet työolot ja suojaruusteet ovat ehkäisseet uusien ammattitautien syntyä. (Työturvallisuuskeskus 2012b.)

Ammattikuljettajan työssä esiintyy monia kuormitustekijöitä ja terveysriskejä. Muun muassa epäsäännöllinen työaika (esim. yötyö), kemialliset ja fysikaaliset riskitekijät, tapaturmariskit (esim. liukastumis- ja putoamistapaturmat), psyykkiset kuormitustekijät, fyysiset kuormitustekijät (ali- ja/tai ylikuormitus) ja kognitiiviset (aivojen tiedonkäsittely) kuormitustekijät liittyvät olennaisesti autonkuljettajan ammattiin. (Työterveyslaitos 2010a.)

3.4 Työkyvyn tukeminen

Tänä päivänä työkyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä on muodostunut tärkeä yhteiskunnallinen tavoite. Koska työmarkkinoilta poistuu jatkuvasti työvoimaa väestön ikääntymisen vuoksi, yritetään jäljelle jäävien ihmisten työuria pidentää. Pidempien työurien varmistaminen edellyttää kaikkien työkäisten työkyvyn tukemista ja monipuolista kehittämistä. Jotta terveys ja toimintakyky säilyisivät nykyistä paremmin ja pidemmälle, täytyy työkykyä aktiivisesti kehittää. Työhyvinvointi on tärkeä tekijä työkyvyn säilymisen kannalta, koska työuraa ei ole mahdollista pidentää ilman yksilön työkykyä. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 13, 20–21.)

Työkykyyn liitetään yksilötasolla esimerkiksi ammatilliset valmiudet, stressinsietokyky, persoonallisuus, hallinnantunne, työssä jaksaminen, työhyvinvointi, työn merkitys, arvomaailma sekä työllistymiskyky. Työelämän tekijöistä työky-

kyyn yhdistetään muun muassa työn organisointi, työnjako, organisaatiomuutokset, työyhteisö, työnkuormituksen selvittäminen, töiden sujuvuus, kiire, työhallinta sekä kehitysmahdollisuudet työssä. Työkyky tarkoittaa yksilön, hänen työnsä sekä ympäristön yhteistä tasapainoa. (Gould ym. 2006, 19.)

Jokaisella työntekijällä on oikeus saada tukea työkyvyilleen, koska yleensä työ tukee terveyttä. Työkyky syntyy ja paranee työssä. Sen vuoksi työkyvyn tehokain tukeminen tapahtuu työpaikalla. Sekä esimies että työntekijä ovat keskeisiä vaikuttajia työkykyyn liittyvissä asioissa. Työkyvyn johtamisesta päättää organisaation johto. Työterveyshuolto tukee esimiestä työkyvyn johtamisessa. Työkyvyn johtaminen perustuu työpaikalla sovittuihin käytäntöihin. Toimintatavat sovitaan selkeästi johdon, henkilöstöhallinnon ja työntekijöiden kesken. Työterveyshuolto toimii työpaikan tukena työkykyasioissa. Pelkkä ohjeistus tai malli ei kuitenkaan riitä. Esimiehet tarvitsevat konkreettisia työvälineitä ja ohjausta työkyvyn tukemiseen. Keskeinen työväline työkyvyn tukemiseen on työkyvyn varhainen tuki. (Työterveyslaitos 2010b.)

Varhaisen tuen malli

Suomessa sairauspoissaolojen kustannukset kansantaloudelle ovat noin 3 miljardia euroa vuodessa ja työkyvyttömyyden kustannukset noin 2,6 miljardia euroa vuodessa (Aalto ym. 2004, 222; Työterveyslaitos 2011b).

Yrityksellä olisi hyvä olla käytössään varhaisen tuen toimintamalli. Varhaisen tuen toimintamallia tukevat muun muassa sairauspoissaolojen seuranta työpaikalla. Yhteisen toimintatavan sopimisen lisäksi tarvitaan koulutusta johdolle ja esimiehille sekä tiedottamista henkilöstölle uudesta asiasta. Työpaikalla sovitaan varhaisen tuen mallin käytöstä yhdessä. Työkyvyn tukeminen on aiheellista, kun esimies, työntekijä, työterveyshuolto, työoveri tai työsuojelu havaitsee tarpeen. Varhaisen tuen keskustelun tarpeen voi siis ottaa esille esimies, työntekijä, työsuojelu tai työterveyshuolto havaittuaan tarpeen. Työntekijän subjektiivinen oikeus työkyvyn tukemiseen on tärkeä periaate. Työntekijä voi ottaa esimerkiksi luottamusmiehen tuekseen keskusteluun. (Työterveyslaitos 2010c.)



KUVA 3. Työhyvinvoinnin kehittäminen (HR Optimi 2010.)

Kesäkuun alussa 2012 tulee voimaan sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolain muutos, joka edellyttää työterveyshuollolta ja työnantajalta aktiivista tukea, kun työntekijän työkyvyttömyys alkaa pitkittyä. Myös työntekijältä itseltään odotetaan entistä aktiivisempaa otetta omasta työkyvystä huolehtimisessa. Kesäkuun alusta alkaen työntekijän jäljellä oleva työkyky on arvioitava työterveyshuollossa, kun sairauspoissaolojaksot pitkittyvät tai toistuvat usein. Arvio on tehtävä viimeistään silloin, kun työntekijälle on maksettu sairauspäivärahaa 90 arkipäivää. Ennen rajan täyttymistä Kela muistuttaa työntekijää pyytämään arviota työterveyshuollosta. Lakimuutos kannustaa työnantajia ja työntekijöitä miettimään yhdessä työterveyshuollon kanssa ratkaisuja työhön paluun tueksi. Sopiva ratkaisu voi löytyä esimerkiksi työtehtävien keventämisestä tai joustavista työaikajärjestelyistä. (Kansaneläkelaitos 2012.)

4 YRITYS X:N TYÖHYVINVOINNIN TASO

4.1 Yritysesittely

Toimeksiantaja on keskisuomalainen kuljetusliike, joka työllistää noin 180 henkilöä ja omistaa noin 70 kuljetusyksikköä. Yrityksellä on Suomessa kaksi terminaalialia. Yrityksen tarjoamiin palveluihin kuuluvat kappale- ja elintarvikekuljetukset, nouto- ja jakelupalvelut sekä varastointi- ja terminaalipalvelut. Yrityksen päivittäinen kuljetustuotanto perustuu metsä-, paperi- ja metalliteollisuuden tuotteiden kuljetuksista sekä päivittäistavaraketjujen kuljetuksista, joihin kuuluu myös elintarvikekuljetuksia. Liikenne painottuu Helsingin, Turun, Lahden, Hämeenlinnan, Tampereen, Seinäjoen ja Jyväskylän talousalueille.

Tutkimustulokset

Yritys X:llä toteutetaan työtyytyväisyyskyselyjä parin vuoden välein. Viimeisin tutkimus on tehty syksyllä 2010 ja seuraava on tarkoitus toteuttaa syksyllä 2012. Yrityksen käyttämä työterveyshuolto toteutti toimihenkilöille tarkoitetun työhyvinvointikyselyn syksyllä 2011. Seuraavaksi esittelen näistä tutkimuksista saatuja keskeisimpiä tuloksia.

4.2 Tyytyväisyyskysely

Syksyllä 2010 työtyytyväisyyskyselyyn vastasi 97 työntekijää. Vastausprosentiksi tällöin tuli noin 70 prosenttia, joka on melko hyvä tulos. Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä sekä kaksi avointa kysymystä:

- Kolme asiaa, joista pidät eniten työssäsi?
- Kolme asiaa, jotka häiritsevät sinua eniten työssäsi?

Kyselyn toteutti ulkopuolinen yritys, jonka konsultti on keskustellut tutkimuksen tuloksista yritys X:n johdon kanssa. Tuloksien pohjalta ei kuitenkaan tehty mitään virallista suunnitelmaa. Tulokset on jaettu työyhteisöjen mukaan. Seuraavissa kappaleissa on jaoteltu keskeisimmät tulokset näiden työyhteisöjen sisältä.

Kuljettajat

Yrityksen päätoimipisteen jakeluliikenteessä työskenteli kyselyn toteuttamisen aikaan kuljettajia noin 35, joista vastasi kyselyyn 16 henkilöä. Heidän keskuudessaan nousseet kolme heikointa tulosta liittyivät kaikki yrityksen kalustoon. Vain kuusi prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että kaluston särkymisiin reagoidaan nopeasti. 19 prosenttia oli sitä mieltä, että kalusto on huollettua ja siistiä tai uudenaikaista. Heikot tulokset suhteessa muiden työyhteisöjen vastauksiin saivat vapaa-ajan suunnittelu sekä työvuorojen ja työaikojen sopivuus. Parhaimmat tulokset saivat kaikki 94 prosenttia vastaajien äänistä. Vastaajat tunsivat palkan noudattavan työehtosopimusta, työn olevan itsenäistä sekä onnistuvansa asiakaspalvelutyössä.

Samana toimipisteen linjaliikenteessä työskenteli kyselyn toteuttamisen aikaan kuljettajia noin 35, joista vastasi kyselyyn 30 henkilöä. Myös heidän mielestään kolme heikointa asiaa liittyivät yrityksen kalustoon. 21 prosentin mielestä kalusto on huollettua ja siistiä, 22 prosentin mielestä uudenaikaista ja 24 prosentin mielestä kaluston särkymisiin reagoidaan nopeasti. Heikot tulokset suhteessa muiden työyhteisöjen vastauksiin saivat esimiehen kuuntelutaidot sekä selkeiden ohjeiden käytettävyys. Kaikki vastaajat kokivat, että työterveyshuolto on hyvin järjestetty ja työ on itsenäistä. 97 prosenttia vastaajista koki, että työn jatkuvuus on turvattu.

Yrityksen toisessa toimipisteessä työskenteli kyselyn toteuttamisen aikaan kuljettajia noin 45, joista vastasi kyselyyn 33 henkilöä. Heidän mielestään heikoimmat asiat ryhmälle olivat samat kuin Jyväskylän kuljettajien mielestä. 18 prosenttia oli sitä mieltä, että kalusto on huollettua ja siistiä. 21 prosentin mielestä kaluston särkymisiin reagoidaan nopeasti. 45 prosenttia oli sitä mieltä, että kalusto on uudenaikaista. Heikon tuloksen suhteessa muiden työyhteisöjen vastauksiin sai asiakaspalvelussa onnistumisen kokeminen. 94 prosenttia vastaajista koki, että työterveyshuolto on hyvin järjestetty ja työ on itsenäistä. 91 prosenttia vastaajista tunsivat saavansa riittävästi koulutusta selviytyäkseen työtehtävistään.

Toimihenkilöt

Yrityksen 20 toimihenkilöstä vastasi kyselyyn 15. Heidän keskuudestaan löytyi erilaisia kehitettäviä asioita kuin kuljettajien. 20 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että tärkeistä työasioista saadaan riittävästi tietoa. 33 prosenttia koki, että työntekijöitä arvostetaan ja 36 prosenttia oli sitä mieltä, että kaluston särkymisiin reagoidaan nopeasti. Kaikki vastanneet toimihenkilöt olivat sitä mieltä, että työterveyshuolto on hyvin järjestetty. 93 prosentin mielestä lomasuunnittelu toimii joustavasti ja työ on itsenäistä.

Avoimet vastaukset

Kuljettajien avoimet vastaukset vaihtelivat jonkin verran eri työyhteisöissä. Vastauksissa oli mielestäni melko paljon ristiriitaisuutta. Useat vastasivat työkaverien ja ilmapiirin olevan parhaita asioita työssään. Työkaverit ja ilmapiiri olivat kuitenkin usean mielestä myös niitä huonoimpia asioita työssään. Myös ajojärjestelijät saivat melko tasapuolisesti sekä kehuja että haukkuja molemmissa toimipisteissä.

Toimihenkilöiden avoimissa vastauksissa huomion kiinnitti se, että usea oli vastannut ilmapiirin olevan huono ja välillä myös stressaantunut. Lisäksi asioista ei puhuta eikä tiedoteta tarpeeksi. Myös selkeiden ohjeiden puuttuminen ja ajoittainen melu toimistossa häiritsevät työntekoa.

4.3 Voimavarat työssä -kysely

Yrityksen käyttämä työterveyshuolto toteutti yrityksen toimihenkilöille syksyllä 2011 Voimavarat työssä -kyselyn, jossa kartoitettiin toimihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Kysely annettiin 16 toimihenkilölle, joista kyselyyn vastasi 13. Kyselyä ei annettu neljälle toimihenkilölle, jotka ovat työnantajan edustajia. Heitä ovat toimitusjohtaja, toimistopäällikkö, liikennepäällikkö ja johdon assistentti. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen päätuloksia.

Vahvuudet

Parhaimpina asioina työssä koettiin työtoverit, työtehtävät ja työympäristö. Vastaajat ovat kokeneet viime aikoina onnistuneensa asiakkaiden palvelemisessa, yhteistyössä muiden kanssa, ammattitaidon hyödyntämisessä ja työn hyvässä laadussa. Työtehtävien sisältö, työvälineet ja työtilat sekä työpaikan ihmissuhteet ovat auttaneet eniten onnistumaan työssä.

Heikkoudet

Vastaajat kokivat saavansa eniten kannustavaa palautetta asiakkailta ja työtovereilta ja vähiten esimiehiltä. Kannustavimmiksi palautekeinoiksi koettiin palkan korotus, palaute, jossa todetaan sekä hyvät ja huonot puolet sekä vastuun antaminen. Kun kysyttiin, kenelle antaisit kiitosta siitä, että olet onnistunut ja jaksanut työssäsi, eivät esimiehet saaneet yhtäkään vastausta. Eniten kiitettäisiin työtovereita, läheisiä ja itseä. Vastaajien mukaan työn tavoitteiden selkeys, uuden oppiminen tai lisäkoulutus, yhteistyön lisääntyminen ja työajoissa joustaminen auttaisivat enemmän työssä onnistumisessa. Kahdeksi tärkeimmäksi kehittämisalueeksi työssä koettiin johtaminen ja tiedonkulku. Myös oman työn tavoitteita ja yhteistyötä voitaisiin toimihenkilöiden mielestä kehittää.

4.4 Teemahaastattelut ja havainnointi

Teemahaastattelut toteutettiin tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana 2012. Haastateltavina oli toimitusjohtaja sekä johdon assistentti. Mukana on myös tutkijan omaa havainnointia, koska työympäristö on entuudestaan tuttu ja siellä on tullut vietettyä paljon aikaa. Lisäksi osa toimihenkilöistä on hyvinkin tuttuja, joten heiltä saatiin tutkimusmateriaalia epävirallisesti. Seuraavaksi jaotellaan haastattelutuloksia teemoittain.

Aikaisempien tutkimusten tulokset

”Kuljettajien turhautumisen kalustoon liittyvissä ongelmissa voi ymmärtää, koska ennen kyselyn toteuttamista rakennettiin uutta terminaalia, jonka aikana ja heti

valmistumisen jälkeen ei ollut resursseja panostaa kalustoon samalla tahdilla kuin aikaisemmin. Kyselyn jälkeen vuodesta 2010 eteenpäin on kuitenkin taas satsattu uusiin kuljetusyksiköihin ja nykyisten kunnostamiseen, joten tutkimustulokset saattaisivat tällä hetkellä olla aivan erilaiset. Johtamistaitojen kritisoinnissa saattaa olla perää, koska osa esimiehistä ei ole saanut koulutusta esimiehenä toimimiseen. Myös epävarmuus siitä, kuka on kenenkin esimies, on saattanut aiheuttaa nämä tulokset.” (Johdon assistentti 2012.)

Perehdyttämisprosessi

”Perehdyttämisessä noudatetaan kolmevaiheista perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämisessä luodaan pohja, jolla uusi työntekijä pystyy aloittamaan itsenäisen työskentelyn mahdollisimman pian turvallisina mielin. Jokaiselle uudelle työntekijälle tehdään henkilökohtainen perehdytysuunnitelma työntekijän taustaosaamisen perusteella.

Uudelle työntekijälle voidaan nimetä myös työpaikkakouluttaja, joka opastaa työn tekemisessä. Työnjohto vastaa viime kädessä perehdyttämisestä ja valvoo, että uusi työntekijä saa työn tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot.

Kuljettajien perehdytykseen on laadittu perehdyttämiskortti, jota käytetään perehdyttämisen onnistumiseksi. Uudelle työntekijälle annetaan perehdyttämiskoulutus, jossa hänelle selvitetään työntekijän työn kannalta tarpeelliset tiedot, jotka lukevat perehdyttämiskortissa. Perehdyttäminen aloitetaan välittömästi henkilön tullessa töihin. Kun työntekijälle on annettu perehdyttämiskoulutus, johdon assistentti merkitsee sen työntekijän tietoihin koulutusrekisteriin. Perehdyttämisprosessia pyritään kehittämään muun muassa perehdytysarviolla, joka pyydetään työntekijältä perehdyttämisjakson jälkeen.

Perehdyttämiskorttiin ei ole merkitty tiettyjä perehdyttämisestä vastaavia henkilöitä, koska perehdyttämisen pystyy suorittamaan useampi henkilö esimerkiksi henkilöstöhallinnosta, myynnistä, työnjohdosta ja liikenteenhoidosta. Tällä tavalla taataan perehdyttämisen sujuvuus ja joustavuus.

Kun työntekijä on ollut talossa kolme kuukautta, suoritetaan ensimmäinen arvio työn hallitsemisesta. Työntekijä ja perehdyttäjät antavat molemmat oman arvionsa työn sujuvuudesta. Jos työntekijän tiedoissa ja taidoissa havaitaan puutteita, järjestetään työntekijälle hänen tarvitsemaansa koulutusta ja opastusta. Osaamisen arviointi suoritetaan myös vuoden kuluttua töihin tulemisesta, jolloin arvioidaan samoja asioita kuin aikaisemminkin.” (Yritys X 2011c.)

Johdon ja esimiesten vuorovaikutus alaisiinsa

Henkilöstöä kehitetään koulutuksen ja tavoitteiden asettamisen avulla. Viralliset kehityskeskustelut oli tarkoitus aloittaa jo vuonna 2011, mutta niitä jouduttiin välttävasti lykkäämään. Tavoitteena on saada projekti kunnolla vauhtiin tänä vuonna. Muutama kehityskeskustelu on jo tehty. Aikaisemmin kehityskeskustelut on hoidettu lähinnä epävirallisina kahvipöytäkeskusteluina tai silloin, kun on ollut tarvetta keskustella tiettyjen työntekijöiden kanssa heidän tilanteistaan. Kehityskeskusteluissa tavoitteita asetetaan usealle eri osa-alueelle. Tavoitteisiin kuuluu muun muassa polttoaineen kulutuksen vähentäminen ja muutenkin taloudellinen ajotapa kalustoa säästäen, hyvä käyttäytyminen niin liikenteessä kuin asiakkaiden kanssa sekä henkilö- ja kuljetusvahinkojen välttäminen. (Toimitusjohtaja 2012.)

Kehityskeskustelun avulla tahdotaan luoda henkilökohtainen kontakti työntekijään. Sen avulla pystytään myös antamaan ja saamaan palautetta sekä käymään läpi tavoitteita. Keskustelut perustuvat ehdottomaan luottamukseen. Kehityskeskustelulomakkeet ovat määrämuotoisia ja ne dokumentoidaan johdon assistentin toimesta. Keskustelut toteuttaa johdon assistentti ja ajojärjestely vuosittain. (Toimitusjohtaja 2012.)

Tänä keväänä 2012 suunniteltiin eräänlainen henkilöstölehti, joka kulkee nimellä johdon katselmus. Tämä ajankohtaiskatsaus käsittelee yrityksen ajankohtaisia asioita muun muassa kaluston ja henkilöstön osalta. Johdon katselmus lähetetään jokaisen työntekijän kotiin neljä kertaa vuodessa: kaksi kertaa keväällä ja kaksi kertaa syksyllä. Ensimmäiset postitukset tehtiin maaliskuussa 2012. Toimitusjohtajan tekemän pikaisen kenttätutkimuksen tuloksena useat työntekijät olivat keuhneet ideaa. Jotkut työntekijät ovat jopa itse tulleet keskustelemaan asiasta ja kysel-

leet, tulee ko niitä jatkossakin. Kyseessä ei ole iso lehti, vaan kaksipuoleinen A4-sivu, jonka jokainen jaksaa varmasti lukea. (Johdon assistentti 2012.)

TYKY-suunnitelma

TYKY-toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa. Työkykyä arvioidaan suhteuttaen ihmisen voimavarat työn vaatimuksiin. Voimavarat käsittävät terveyden ja toimintakyvyn, koulutuksen ja osaamisen, arvot ja asenteet sekä motivaation ja työtyytyväisyyden. Voimavarojen tarve riippuu työn ruumiillisista ja henkisistä vaatimuksista, työympäristöstä ja työyhteisöstä. (Tykytoiminta 2012.)

Yrityksellä ei ole virallista TYKY-ohjelmaa. Heillä on kuitenkin ollut tapana järjestää satunnaisesti TYKY-päiviä, jotka ovat sisältäneet esimerkiksi saunakävelyä, ajanviettoa kylpylähotelli Peurungassa tai perinteisiä saunailtoja. Joskus TYKY-päivistä kiinnostuneille on tarjottu palkkioksi ilmaislippuja uimahalliin, koska ilmoittautuneita on saattanut olla ainoastaan kolme tai neljä, jolloin TYKY-päivää ei olekaan järjestetty. (Toimitusjohtaja 2012.)

Yrityksessä on melko hankala järjestää TYKY-päiviä, sillä arkisin kuljettajat ovat eri aikoihin töissä ja viikonloppuisin heillä ei aina ole halukkuutta osallistua yrityksen järjestämiin tilaisuuksiin, koska viikon on jo työn merkeissä viettänyt. Työntekijät järjestävätkin usein keskenään illanviettoja, joita työnantaja tukee rahallisesti. Työntekijöiden on myös mahdollista saada Smartumin liikuntaseteleitä ja johdon assistentin (2012) mukaan niitä hyödynnetäänkin erittäin paljon.

Työterveyshuolto

Toimistopäällikkö vastaa työterveyshuollosta ja siihen liittyvistä sopimuksista. Työterveysyhteistyökumppanina käytetään erästä yksityistä lääkäriasemaa. Uudet työntekijät käyvät työsuhteen alkuvaiheessa työhöntulotarkastuksessa.

Uuden terminaalin valmistuessa kaikki työpisteet suunniteltiin tarkoin ja niistä tehtiin mahdollisimman ergonomiset. Toimitusjohtajan (2012) mukaan heidän työterveyspalveluitaan on kehitetty erityisen kattaviksi.

Tällä hetkellä on meneillään projekti, jossa kaikkia yli viisi vuotta sitten työterveystarkastuksessa käyneitä kuljettajia kehoitetaan käymään tarkastuksessa. Lisäksi yötyötä tekevien ja korjaamon työntekijöiden tulisi käydä kolmen vuoden välein tarkastuksessa. Tupakoitsijoita on jo pitkään kannustettu lopettamaan tupakointi ja heille onkin työterveydestä tarjottu tehokasta pakettia, jolla autetaan tupakoinnin lopettamisessa sekä helpotetaan sitä. Tähän mennessä useat kuljettajat ovat tarttuneet tilaisuuteen ja olleet erittäin tyytyväisiä palveluun. (Toimitusjohtaja 2012.)

Mittarointi

Työyhteisön hyvinvointia mitataan säännöllisin väliajoin tehtävällä työtyytyväisyyskyselyllä, joka käydään läpi henkilöstön kanssa sekä yhdessä että henkilökohtaisesti vuosikeskustelussa. Lisäksi kuljettajien lähimmät esimiehet, eli ajojärjestelijät, näkevät toisiaan päivittäin, joten he kysyvät toisiltaan kuulumisiaan ja saattavat nähdä, jos jokin on vialla. Terminaalin ja toimiston tiloista kuuluvaa naurua voidaan pitää myös yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. Varsinaista varhaisen tuen mallia ei yrityksessä ole käytetty, vaikka sairauspoissaolot ja työtapaturmat tilastoidaankin. Niiden perusteella voidaan tehdä erilaisia päätelmiä ja puuttua mahdollisiin ongelmiin. Työhyvinvointi ei voi olla huipussaan, jos sairauspoissaoloja on paljon ja työtapaturmia sattuu usein. (Toimitusjohtaja 2012.)

Auditointi

”Auditointia tehdään melko säännöllisesti. Sisäisessä auditoinnissa toimihenkilö X saattaa kulkea päivän kuljettajan mukana ja seurata hänen toimintaansa. Muun muassa turvallisuuteen liittyviä asioita seurataan tarkasti myös joka päivä, kuten turvaliivien ja muiden suojarusteiden käyttöä. Ulkoista auditointia suorittaa eräs yritys, joka varmistaa, että teemme kaiken oikein, jotta olemme sertifikaattimme ansainneet. Tällä hetkellä laatu järjestelmämme täyttää SFS-EN ISO

9001:2000 ja SFS-EN ISO 14001:2004 standardien vaatimukset.” (Johdon assistentti 2012.)

Sairauspoissaolot ja työtaturmat

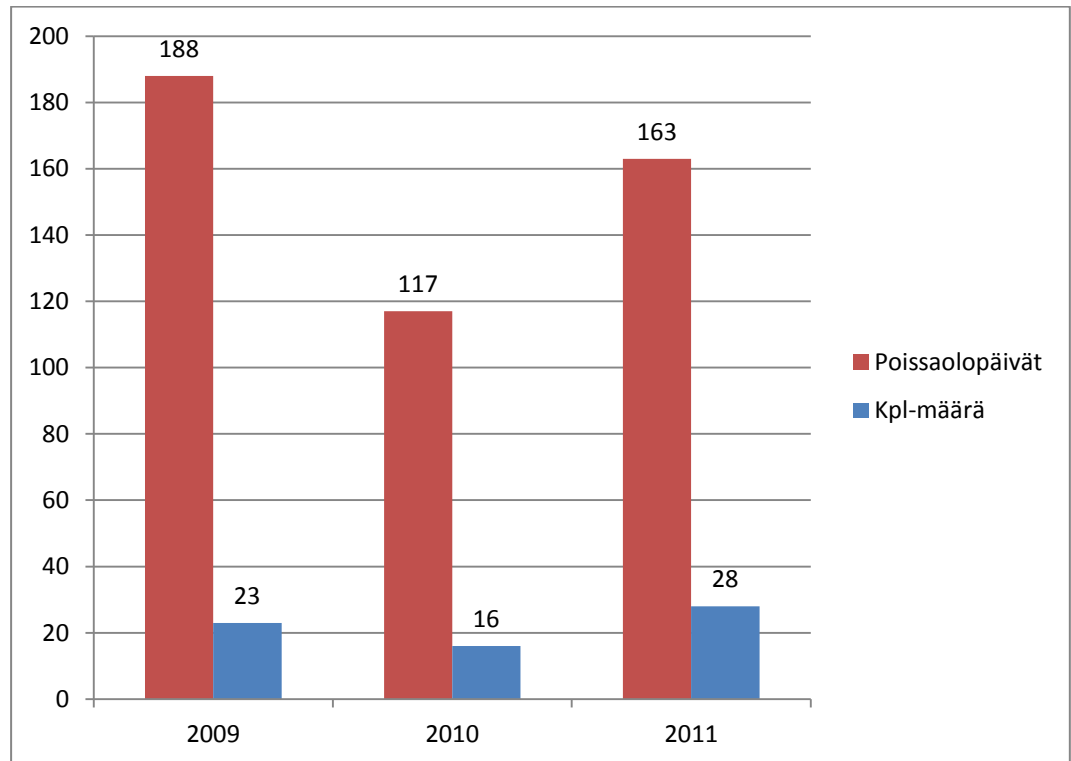
”Autonkuljettajien työ on melko raskasta fyysisesti. Autojen lastaaminen ja purkaminen on rankkaa ja lisäksi autolla ajaminen voi ottaa kovalle, varsinkin jos ei istu oikeanlaisessa asennossa. Yleisimmät työhyvinvointiin liittyvät ongelmat kuljettajilla ovat selkä-, niska- ja hartiaseudun ongelmat. Samat ongelmat pätevät myös toimistotyöntekijöihin, jotka tekevät istumatyötä. Myös tiestön kunto ja keliolosuhteet vaikuttavat suoraan kuljettajien työntekoon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työnkuormitustekijät voivat olla myös henkisiä tekijöitä. Kaikki työntekijät voivat törmätä vaikeisiin asiakkaisiin, jolloin oma mieliala voi laskea. Lisäksi huono johtaminen ja työilmapiiri voivat vaikuttaa työntekijään negatiivisella tavalla esimerkiksi motivaation puuttumisella. Nämä kaikki seikat voivat omalta osaltaan vaikuttaa myös sairauspoissaoloihin ja työtaturmiin.” (Toimitusjohtaja 2012.)

Vuonna 2010 ja 2011 sairauspoissaoloja oli eniten tuki- ja liikuntaelinten sairauksien vuoksi. Nousu on ollut hurjaa, sillä vuonna 2010 näiden sairauksien vuoksi sairauspoissaolopäiviä kertyi yhteensä 575 ja vuonna 2011 päiviä oli jo 947. Seuraavaksi eniten sairauspoissaoloja kertyi vammoista, myrkytyksistä ja muista ulkoisten syiden seurauksista. Näihin sisältyvät myös työtaturmista johtuvat sairauspoissaolot. Näiden diagnoosien takia sairauspoissaolopäiviä oli 436 vuonna 2010 ja 848 vuonna 2011. Kolmanneksi eniten sairauspoissaolopäiviä kertyi hengityselinten sairauksista eli muun muassa kausiflunssista, poskiontelontulehduksesta ja angiinoista. Vuonna 2010 päiviä oli 185 ja 323 vuonna 2012. Sairauspoissaolopäivät ovat lähes kaksinkertaistuneet vuonna 2011 verrattuna vuoteen 2010, mikä on näin lyhyessä ajassa todella merkittävä muutos. (Yritys X 2012d.)

”Sairauspoissaoloissa on nähtävillä paljon vain yhden päivän sairauslomia, jotka usein osuvat maanantaipäiville. Varsinkin tällaiset sairauspoissaolot laittavat miettimään, onko kyseessä motivaation puutetta tai yleistä jaksamattomuutta ja välinpitämättömyyttä töitä kohtaan ja onko se lähtöisin työntekijän omasta elä-

mäntilanteesta vai työnantajasta. Tuntuu kuitenkin, että sairauslomaa saadaan nykyään todella helposti, vaikka oikeasti olisikin työkuntoinen.” (Toimitusjohtaja 2012.)

TAULUKKO 2. Työtapaturmat ja poissaolopäivät 2009–2011 (Yritys X 2012e.)



Taulukosta 2 voidaan nähdä, että työtapaturmat saatiin laskuun yhden vuoden (2010) ajaksi, mutta viime vuonna (2011) ne taas nousivat. Poissaolopäiviä ei kuitenkaan ole niin paljon kuin vuonna 2009, joten kaikki työtapaturmat eivät ole olleet vakavia.

Työtapaturmia sattuu eniten työtapojen ja työasentojen seurauksena. Myös sääilmiöt kuten tuuli sekä liukkaus ja epäsiisteys voivat olla syytä tapaturmille. Usein tapaturmia sattuu kuitenkin kiireessä, jolloin on syytä miettiä, onko työntekijä aina itse vastuussa vahingosta. Työtavoista ja työasennoista johtuvat tapaturmat kertovat usein huolimattomuudesta ja tietämättömyydestä.

”Tapaturmien käsittelymallia on jo muutettu eli enää ei vain todeta, että tapaturma on sattunut, vaan esimiesasemassa olevat toimihenkilöt keskustelevat työntekijän kanssa ja pyrkivät selvittämään tapaturmaan johtaneet syyt. Kaikki tapaturmat käsitellään myös työsuojelutoimikunnassa, jonka kokoonpano on vuosina 2012–2013 seuraavanlainen:

- *työsuojelupäällikkö*
- *työsuojeluvaltuutettu*
- *työnantajan edustaja*
- *toimihenkilöiden edustaja*
- *luottamusmies.”* (Johdon assistentti 2012.)

Työsuojelutoimikunnassa on viimeisimpänä hyväksytty päihdeohjelma, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden työkykyä sekä ehkäistä päihdehaittoja. Päihdeohjelman päämääränä on päihdehaitaton työpaikka. Yrityksessä noudatetaan 0-toleranssia alkoholin ja muiden päihteiden suhteen. (Yritys X 2011d.)

4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa pohdin erilaisista tutkimuksista saamiani tietoja ja niiden pohjalta mietin juuri yritys X:lle sopivia kehitysehdotuksia.

Työhyvinvointisuunnitelma

Jokaisella yrityksellä on hyvä olla olemassa työhyvinvointisuunnitelma. Ennen sen tekemistä suosittelen, että yritys kartoittaa koko henkilöstönsä työhyvinvoinnin nykytason. Tällä hetkellä suurin osa yrityksen henkilöstöstä, eli kuljettajat, ovat viimeksi vastanneet työtyytyväisyyskyselyyn syksyllä 2010. Toimihenkilöille on toteutettu juuri loppuvuodesta 2011 Voimavarat työssä -kysely, jossa tutkittiin muun muassa toimihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Sama kysely tulee toteuttaa myös kuljettajille ennen varsinaisen työhyvinvointisuunnitelman tekoa, jotta koko henkilöstön mielipiteistä ollaan varmasti ajan tasalla.

Työhyvinvointisuunnitelman tulee sisältää ainakin osiot:

- yrityksen oma käsitys työhyvinvoinnin määritelmästä,
- selvitys henkilöstön hyvinvoinnin nykytilasta,
- kehittämistavoitteet:
 - työolosuhteet ja työympäristö
 - työyhteisö
 - työntekijän ominaisuudet yksilönä
 - yksilön ominaisuudet työntekijänä,
- jo tehdyt toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi,
- seuranta ja
- arviointi.

Perehdyttäminen

Toimitusjohtajan (2012) mukaan perehdytys saattoi aikoinaan tapahtua niin, että uudelle kuljettajalle annettiin auton avaimet sekä rahtikirjat ja lähetettiin suoraan töihin. Tästä ollaan tultu erittäin paljon eteenpäin, mutta silti joissakin tilanteissa perehdyttämistä tulee olla enemmän ja sen täytyy olla intensiivisempää. Ajojärjestäjillä on monesti tapana, etteivät he kerro, miten jokin asia tulee hoitaa, vaan he menevät ja hoitavat sen itse. Näin säästetään aikaa, kun on kiire. Tällaisissa tilanteissa on kuitenkin parempi olla kärsivällinen ja näyttää, miten asia hoidetaan sekä opettaa samalla kuljettajia itse tekemään uusia asioita, jottei heitä jatkossa tarvitse aina auttaa ja neuvoa saman asian tiimoilta. Kuljettajien avoimista vastauksista tuli ilmi, ettei kaikkia perehdytetä kunnolla. Perehdyttämissuunnitelmasta tulee jatkossa pitää kiinni joka tilanteessa.

Johtaminen

Toimihenkilöille kohdistetussa tutkimuksessa esimiehet eivät valitettavasti saaneet kiitosta mistään. Johtaminen oli toimihenkilöiden mielestä yksi kehittämis-kohteista. Koska johtaminen on työhyvinvoinnin kokemisessa yksi avaintekijä, tulee sitä kehittää. Täydellistä johtajaa tai esimiestä ei varmasti ole olemassakaan, mutta kouluttautumisen avulla puutteita ja heikkouksia voidaan parantaa. On hy-

vä, että heikkous on tiedostettu ja sitä voidaan alkaa kehittämään. Yrityksessä toimiville esimiehille tulee järjestää enemmän koulutusta johtamistaitoihin liittyen. Myös organisaation hierarkian tulee olla kaikkien tiedossa, koska kenenkään ei tulisi olla epävarma siitä, kuka on kenenkin esimies.

Tiedonkulku

Toimihenkilöiden mielestä tiedonkulussa on parantamisen varaa. Tärkeistä asioista tulee aina tiedottaa ajoissa kaikille. Tämä osoittaa muun muassa arvostusta heitä kohtaan. Tiedonkulun toimimattomuus voi olla yksi syy siihen, miksi toimihenkilöt eivät koe saavansa tarpeeksi arvostusta.

Kuljettajien taukokuoneessa on jo ilmoitustaulu, johon laitetaan ajankohtaistiedotteita, mutta samanlainen tulee olla myös toimiston puolella. Kahvihuoneen seinälle ainakin mahtuu ilmoitustaulu. Myös sähköposti on oiva viestintäväline, jos sitä kautta ei laiteta liikaa tietoa. Sähköpostia tulee kuitenkin myös seurata säännöllisesti. Tässä asiassa on ollut joidenkin toimihenkilöiden keskuudessa huomattavissa välinpitämättömyyttä.

Yrityksessä ei tällä hetkellä pidetä säännöllisesti palavereja. Toimiston väellä tulee olla kerran kuukaudessa yhteinen palaveri, jossa puhutaan ajankohtaisista asioista ja kysellään kuulumisia. Myös kuljettajilla tulee toisinaan olla palavereja, vaikka niitä onkin vaikeampi järjestää erilaisten työvuorojen ja aikataulujen vuoksi. Palaverit luovat yhteisöllisyyden tunnetta ja ne kertovat, että kaikkien kuulumisista ja tekemisistä ollaan kiinnostuneita.

Palautekanava

Työntekijöillä ei tällä hetkellä ole mahdollisuutta antaa palautetta kuin suoraan kasvotusten. Heille tulee antaa sellainen palautekanava, joka mahdollistaa palautteen antamisen nimettömästi. Tämä voi rohkaista antamaan palautetta, jota ei välttämättä uskalla kasvotusten antaa. Työntekijöiltä voi saada arvokasta palautetta ja potentiaalisia kehitysehdotuksia, jos heille annetaan siihen mahdollisuus eri kana-

via hyödyntäen. Esimerkiksi palautelaatikko voisi löytyä molemmista taukokuoneista tai portaikon juurelta, josta kuljetaan ajojärjestelijöiden luo.

Työstä ei juurikaan anneta palautetta. Jos jotakin palautetta annetaan, on se lähinnä rakentavaa palautetta. Yleisesti palautetta annetaan herkemmin silloin, kun on huomautettavaa jostakin. Positiivistakin palautetta täytyy muistaa antaa. Koko ajan ei tarvitse olla kehumassa, mutta ajoittain voitaisiin kiittää hyvästä työstä ja kannustaa enemmän.

Tavoitteiden selkeyttäminen

Työntekijöiden tulee tietää, mitkä heidän työnsä tavoitteet ovat. Motivaatiota nostaa se, kun tiedetään, miksi tehdään mitäkin ja mikä merkitys sillä on. Strategiaviestintään tulee siis jatkossa panostaa. Joillakin saattaa olla sellainen asenne, että heille kuuluu vain tietyt työtehtävät ja heidän tulee tehdä vain niitä. Ilmapiiiri voisi parantua huomattavasti, jos kaikki olisivat innokkaita tekemään kaikkea ja auttamaan toisiaan enemmän. Tästäkin tulee mahdollisesti käydä keskustelua esimerkiksi yhteisessä palaverissa. Kyseessä on kuitenkin pienehkö toimisto, jossa työnteke sujuisi varmasti jouhevammin, jos tällaisia ennakoasenteita ei olisi.

TYKY-toiminta

Yrityksen tulee järjestää vähintään kaksi TYKY-päivää vuodessa. Kaikkien päivien ei tarvitse osua viikonlopulle: joskus voi pitää jonkinlaisen ohjelmallisen illanvieton keskellä viikkoakin. Jokaiseen ei varmasti saada suurta joukkoa työntekijöitä, mutta pääasia on se, että niitä järjestetään, jotta halukkaat voivat niille osallistua. TYKY-päiviin voi sisältyä esimerkiksi keilausta Palloilukeskus Hutungissa tai risteily Jyväskylällä. TYKY-päivään voi yhdistää myös koulutuspäivän, jotta kuljettajat saavat samalla suoritettua lain vaatimia direktiivipäiviä. Näin kuljettajia saataisiin paremmin houkuteltua osallistumaan.

Vapaa-ajan tapahtumat

Usein yrityksillä on tapana järjestää työntekijöilleen esimerkiksi henkilöstöpäiviä tai pikkujouluja. Yritys on ennen järjestänyt muun muassa pikkujouluja ja sitä perinnettä voi mahdollisesti tulevaisuudessa jatkaa. Yhteinen ajanvietto työajan ulkopuolella voi parantaa yhteishenkeä. Tyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella osa kuljettajista kaipaa työnantajansa järjestämiä vapaa-ajan tapahtumia. Jotkut eivät välttämättä osaa kaivata sellaisia, mutta osallistuisivat, jos siihen olisi mahdollisuus. Tapahtumista täytyy myös muistaa tiedottaa riittävän ajoissa ja näkyvästi.

Kalustoon liittyvät ongelmat

Kuljettajille toteutetusta tyytyväisyyskyselystä ilmeni, että molemmissa toimipisteissä työskentelevät kuljettajat eivät ole tyytyväisiä kaluston kuntoon. Ongelmiin ei puututa ajoissa, vaan vasta sitten, kun ongelmat ovat jo suurentuneet. Kuljettajien tärkein työkalu on kuorma-auto, johon tulee panostaa erityisen paljon. Kysely on toteutettu syksyllä 2010, joten tilanne on parantunut siitä. Uusia kuljetusyksiköitä on hankittu sekä vanhoja korjattu ja huollettu enemmän. Sama linja täytyy pitää jatkossakin. Korjaamon ja kuljettajien välistä vuorovaikutusta täytyy kuitenkin yrittää kehittää. Korjaamon täytyy ottaa tosissaan vikailmoitukset ja reagoida niihin. Kun työntekijä haluaa pitää kalustosta huolta, on sitä arvostettava. Kuljettajat ovat korjaamon asiakkaita ja heitä tulee kohdella kunnioittavasti.

Työterveyshuollon toimivuus

Yrityksen tulee hyödyntää työterveyshuollon palveluita ja pyytää heidän fysioterapeuttiansa tarkastamaan jokaisen toimistotyöntekijän työpisteet. Tällöin jokainen saa henkilökohtaista ohjausta muun muassa oikean työskentelyasennon löytämiseksi. Sama toimenpide tulee suorittaa ainakin niille kuljettajille, jotka ajavat aina samalla autolla. Joitakin autoja kierrätetään monellakin eri kuljettajalla, joten näihin on vaikea lähteä tekemään muutoksia. Jokaisen on kuitenkin hyvä tietää, mikä on itselle oikea istuma- ja ajoasento, jotta niskahartiaseudun ja selän ongelmilta välttyttäisiin.

Varhaisen tuen malli

Yrityksen tulee panostaa enemmän varhaisen tuen antamiseen. He voivat ottaa käyttöön puheeksi ottamis -lomakkeen, jonka avulla voidaan puuttua tietyn työntekijän tilanteeseen. Lomakkeessa voidaan kysyä muun muassa työntekijän mieliteitä työskentelyolosuhteista ja selvittää, haluaako hän keskustella tilanteestaan vielä esimerkiksi työterveyslääkärin kanssa. Lomake täytetään siinä vaiheessa, kun lyhyitä sairauspoissaolojaksoja tulee kolme neljän kuukauden sisällä. Toki sairauspoissaolot voivat johtua yksinkertaisesti kausisairauksista kuten flunssasta ja vatsataudista, mutta on hyvä selvittää, ettei taustalla ole esimerkiksi työuupumusta tai masennusta. Syynä voi olla myös motivaation puute esimerkiksi huonon työilmapiirin tai muuten huonojen työolosuhteiden vuoksi. Sairauspoissaolojen määrä on kasvanut niin nopeasti, että niihin on syytä alkaa kiinnittämään enemmän huomiota.

Tämän toimenpiteen käyttöönotossa auttaa myös kesäkuussa voimaantuleva lakimuutos, jossa asioihin puututaan entistä aikaisemmin ja työterveyshuolto ottaa enemmän kantaa asioihin. Varhaisen tuen mallissa otetaan huomioon työntekijän tilanne ja tuetaan sitä esimerkiksi työn muutoksilla. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi työn osa-aikaistaminen, työajoissa joustaminen, osasairaslomat ja työtehtävien muutokset. Työntekijällä voi myös itsellään olla ajatuksia siitä, mikä olisi hänelle parhaiten sopiva vaihtoehto, joten jokaisen yksilön tilanne täytyy katsoa tapauskohtaisesti.

Jatkossa yrityksen täytyy toteuttaa erilaisia kartoituksia, jotka mittaavat ilmapiiriä, tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Sairauspoissaolojen ja työtapaturmien tilastoimista jatketaan samaan malliin.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin nykytilan tasoa. Tavoitteena oli antaa yritykselle kehitysehdotuksia henkilöstönsä työhyvinvoinnin suunnittelua ja kehittämistä varten sekä vinkkejä virallisen työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen.

Teoriaosuudessa käsiteltiin pääasiassa työhyvinvointia ja sen johtamista, mutta myös työkykyä ja sen ylläpitämistä. Lisäksi tarkasteltiin työhyvinvoinnin ja tuotavuuden yhteyttä sekä varhaisen tuen mallin merkitystä työhyvinvoinnin edistämässä. Empiirisessä osuudessa käsiteltiin yrityksen nykytilaa aikaisempien kvantitatiivisten tutkimusten pohjalta sekä alkuvuodesta toteutettujen kvalitatiivisten haastattelujen ja havainnoinnin avulla.

Työhyvinvointiin vaikuttaa työn haasteellisuus, monipuolisuus, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijän oma persoonallisuus ja elämäntilanne. Myös työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Työhyvinvointi näkyy työssä jaksamisena, motivoituneisuutena, arvostuksena sekä positiivisena asenteena. Työntekijän voidessa hyvin hänen stressinsietokykynsä on korkea ja hän voi sekä henkisesti että fyysisesti hyvin.

Negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa liiallinen työn määrä, tiukat aikataulut, huono työilmapiiri sekä joustamattomuus. Työpahoinvointia kokevat työntekijät ovat usein stressaantuneita. Stressi madaltaa ihmisen unen määrää ja laatua, mikä puolestaan vaikuttaa ihmisen jaksamiskykyyn. Jaksamiskyvyn heikentyminen sekä motivaation puuttuminen vaikuttavat työntekijöiden tehokkuuteen eikä asetettuihin tavoitteisiin välttämättä päästä ajallaan. Työpahoinvointi näkyy lisääntyneinä myöhästymisinä ja sairauspoissaoloina, työuupumisina sekä suurena henkilöstön vaihtuvuutena.

Työtyytyväisyyskyselystä selvisi, että kuljettajat eivät ole tyytyväisiä yrityksen kaluston kuntoon. Lisäksi heidän mielestään kalustoon liittyviin ongelmiin ei reagoida tarpeeksi nopeasti. Kuorma-autot ovat kuljettajien tärkeimpiä työkaluja, joten niiden kunnosta tulee huolehtia enemmän. Kuljettajat kritisoivat myös esi-

miesten kuuntelutaitoja, perehdyttämisen onnistumista ja työajoissa joustamista. Selkeitä ohjeitakin kaivattiin enemmän. Toimihenkilöille toteutetusta työhyvinvointikyselystä selvisi, että yrityksellä on kehitettävää sen esimiesten johtamistaidoissa, tiedonkulussa sekä tavoitteiden selkeyttämisessä. Myös koulutusmahdollisuuksien ja yhteistyön lisäämistä toivottiin.

Kehittämällä esimiesten johtajuusvalmiuksia voidaan parantaa työhyvinvointia. Yrityksessä tulee pitää huoli, että esimiehillä ei ole liikaa alaisia, jotta esimiehillä riittää aikaa ja kiinnostusta työntekijöitensä kohtaan. Esimiehillä tulee olla kyky antaa niin negatiivista kuin positiivistakin palautetta rakentavasti. Heidän tulee pystyä ottamaan palautetta vastaan alaisiltaan ja kestää myös kritiikkiä. Varsinkin uusia esimiehiä tulee tukea uransa alussa ja kouluttaa heitä johtamaan asioiden lisäksi myös ihmisiä. Vuorovaikutustaitoihin ei voi panostaa liikaa.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin yrityksessä toteutettuja kvantitatiivisia kyselytutkimuksia, joihin vastaajat olivat vapaaehtoisesti suostuneet osallistumaan. Vastaajat koostuivat sekä yrityksen kuljettajista että toimihenkilöistä, joten tutkimustietoa saatiin useista eri työyhteisöistä. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa ja johdon assistenttia sekä havainnoimalla yrityksessä sen työympäristöä ja työntekijöitä. Tutkimusmateriaalia saatiin paljon ja niistä löytyi selkeitä yhteneväisyyksiä, joten tulokset vaikuttavat todenmukaisilta.

Koska toimeksiantajayritys on tutkijan perheyritys, on sillä voinut olla vaikutusta tutkijan objektiivisuuteen. Haastateltavat ovat tutkijan sukulaisia, joten haastattelutilanteet saattoivat olla erityisen avoimia ja luottamuksellisia, mikä on tutkimuksen kannalta positiivinen asia. Tuntemattomalle ei välttämättä kaikkia tietoja olisi annettu. Toisaalta on mahdotonta tietää, ovatko haastateltavat halunneetkaan kertoa kaikkia asioita nimenomaan tutkijan sukulaissuhteen vuoksi. Lisäksi yrityksessä työskentelee enemmänkin tutkijan sukulaisia ja tuttavuuksia, joilta tietoa saatiin ilman erityisiä haastatteluja. Havainnointi siellä oli helppoa ja huomaamatonta, koska tutkija on kaikille tuttu ihminen. Tutkimuksen reliabiliteettia puoltaa tutkijan vilpittömyys ja rehellisyys. Tutkimusmateriaali käsiteltiin luottamuksellisesti

ja muuttamatta mitään esille tulleita tietoja. Samankaltaisia tutkimuksia on mahdollista toistaa myös myöhempänä ajankohtana.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan yleistää koskemaan kuljetusalaa, mutta myös muita aloja. Varsinkin toimihenkilöiltä saadut tutkimustulokset saattaisivat olla täysin samankaltaisia myös toisilla aloilla, koska esimiestaidot ovat tärkeitä millä tahansa alalla ja ne vaikuttavat suoraan henkilöstöön niin hyvässä kuin pahassa. Myös tiedonkulkuun ja tavoitteisiin liittyvät seikat ovat jokapäiväisiä asioita muillakin aloilla. Kuljettajilta saadut keskeisimmät tutkimustulokset taas liittyivät lähinnä kuljetus- ja logistiikka-alalla esiintyviin ongelmiin.

Työhyvinvointia tulee jatkotutkia enemmän kuljettajien näkökulmasta. Kuljettajat muodostavat kuitenkin suurimman osan yrityksen henkilöstöstä. Kun heille seuraavan kerran toteutetaan työtyytyväisyyskysely, tulee siihen liittää enemmän kysymyksiä työhyvinvoinnin kokemiseen liittyen. Työterveyshuolto voisi kartoittaa myös johdon työhyvinvoinnin tason. Myös johdon ja esimiesten tulee voida hyvin, jotta he voivat tehdä työnsä parhaimpansa mukaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen - Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.

Beerel, A. 2009. Leadership and change management. Great Britain: TJ International.

Gould, R., Ilmarinen, J. & Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet – Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Kivelä, N. 2009. Turvallisuusjohtamisen parantaminen kuljetusyrityksessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruulio, T. & Tarkkonen, J. 2009. Työhyvinvointi erityisesti johdon asia. Tampere: Acta Print.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.
Tarkkonen, J. 2008. Yksittäisongelmista kokonaiskehittämiseen - Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö johtamisen, organisaatiokulttuurin ja työhyvinvointijärjestelmän uudistajana. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Tarkkonen, J. 2001. Moniulotteinen työsuojelu – Työsuojelu tietoisena kehittämiskohteena. Helsinki: Painolinna Oy.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

von Bagh, A., Günther, C. & Salmenkari, R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. WS Bookwell Oy.

Elektroniset lähteet:

Chiang, C-F. & Hsieh, T-S. 2011. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior [viitattu 8.4.2012]. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0278431911000685>

Helsingin kaupunki. 2011. Työhyvinvointi [viitattu 20.3.2012]. Saatavilla: http://www.hel.fi/hki/rekry/fi/Helsinki+ty_nantajana/Ty_hyvinvointi

HR Optimi. 2010. TYHY Työhyvinvoinnin kehittäminen [viitattu 21.3.2012]. Saatavilla: http://www.hroptimi.fi/?page_id=164

Kansaneläkelaitos. 2012. Keskitytään jäljellä olevaan työkykyyn [viitattu

19.3.2012]. Saatavilla:

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/220212085724ML?OpenDocument>

Yritys X:n kotisivut. 2012. Yritys [viitattu 16.1.2012].

Laakso, L. 2012. Nuoret aikuiset jo työuran alussa heikossa hapessa [viitattu

14.3.2012]. Saatavilla:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=201203126181>

Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä [viitattu 11.1.2012].

Saatavilla:

<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a381353>

STT. 2012a. Suomessa jäätiin eläkkeelle keskimäärin 60,5-vuotiaana [viitattu

8.2.2012]. Saatavilla:

http://www.hs.fi/kotimaa/Suomessa+j%C3%A4% C3%A4tiin+e%C3%A4kkeelle+keskim%C3%A4rin+605-vuotiaana/a130555270662?ref=lk_ts_uu_2

STT. 2012b. Työ ei ole ainoa syy työuupumukseen [viitattu 9.2.2012]. Saatavilla:

<http://www.ksml.fi/uutiset/kotimaa/tyo-ei-ole-ainoa-syy-tyouupumukseen/985740>

STTK ry. 2012. Työturvallisuus [viitattu 8.2.2012]. Saatavilla:

<http://www.tyoelamaan.fi/fi-fi/tyoturvallisuus/>

TYKYTOIMINTA – Asiaohjelmaa tyköpäiväsi iloksi. 2012. Mitä on tykytoiminta? [viitattu 19.1.2012]. Saatavilla: <http://tykytoiminta.fi/blogi/>

Työterveyslaitos. 2010a. Maantieliikenteen työ ja työympäristö [viitattu 9.2.2012]. Saatavilla:

http://www.ttl.fi/fi/toimialat/liikenne/maantieliikenteen_tyoymparisto/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2010b. Työkyvyn varhainen tuki [viitattu 19.3.2012]. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2010c. Milloin työkyvyn varhainen tuki otetaan käyttöön? [viitattu 19.3.2012]. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/milloin_tyokyvyn_varhainen_tuki_otetaan_kayttoon/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2011a. Työhyvinvointi [viitattu 9.2.2012]. Saatavilla: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2011b. Sairauspoissaolo [viitattu 19.3.2012]. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2011c. Työhyvinvointi ja tuottavuus [viitattu 21.3.2012]. Saatavilla: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. 2012a. Työelämän kehittäminen – Työstressi hallintaan [viitattu 11.1.2012]. Saatavilla: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan

Työturvallisuuskeskus. 2012b. Kuljetus ja logistiikka [viitattu 11.1.2012]. Saatavilla: http://www.tyoturva.fi/toimialat/kuljetus_ja_logistiikka

Työturvallisuuskeskus. 2012c. Työterveyshuolto [viitattu 16.1.2012]. Saatavilla: <http://www.tyoturva.fi/tyoterveyshuolto>

Työturvallisuuskeskus. 2012d. Autoliikenne [viitattu 8.2.2012]. Saatavilla: <http://www.tyoturva.fi/toimialat/autoliikenne>

Työturvallisuuskeskus. 2012e. Työsuojelu työpaikalla [viitattu 8.2.2012]. Saatavilla: http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu_tyopaikalla

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. 2012. Työhyvinvointiohjelma [viitattu 19.3.2012]. Saatavilla:

<http://www.vamlas.fi/tyohyvinvointiohjelma.sisaltojaosaalueet.html>

Suulliset lähteet:

2012. Toimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelu 10.1.2012.

2012. Johdon assistentti. Yritys X. Haastattelu 21.3.2012.

Muut lähteet:

Yritys X. 2011a. Henkilöstötutkimus syksy 2010. Dokumentti.

Yritys X. 2011c. Perehdyttämissuunnitelma. Dokumentti.

Yritys X. 2011d. Päihdeohjelma. Dokumentti.

Yritys X. 2012c. Voimavarat työssä –tutkimus syksy 2011. Dokumentti.

Yritys X. 2012d. Sairauspoissaolotilasto 2010–2011. Dokumentti.

Yritys X. 2012e. Työtaturmatilasto 2009–2011. Dokumentti.