

Anu Rahikainen

TYÖKYKYNEUVOTTELUJEN VAIKUTTAVUUS JA SEURANTA ITÄ-SUOMEN POLIISILAITOKSESSA

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalouden koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Anu Rahikainen
Työn nimi	Työkykyneuvottelujen vaikuttavuus ja seuranta Itä-Suomen poliisilaitoksessa
Toimeksiantaja	Itä-Suomen poliisilaitos
Vuosi	2021
Sivut	62 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari, Kirsi Soulamo

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työkykyneuvottelujen vaikuttavuus ja seuranta Itä-Suomen poliisilaitoksessa. Työssä tarkasteltiin työkykyä osana työhyvinvointia sekä kartoitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työkykyyn. Työkykyneuvottelujen merkitys on kasvamassa työurien pidentymisen ja työelämän kiihtyvän muutosvauhdin seurauksena syntyvien haasteiden johdosta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työkykyneuvotteluprosessin nykytila ja selvittää, mitkä osa-alueet edellyttävät kehittämistoimenpiteitä, jotta työkykyneuvotteluiden vaikuttavuus saataisiin nykyistä paremmaksi. Toimenpiteillä olisi mahdollista vaikuttaa henkilöstön työkykyyn positiivisesti ja sairauspoissaolojen vähenemiseen.

Teoreettinen viitekehys muodostui kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluke käsitteli työhyvinvointia ja toinen työkykyä. Työhyvinvointia käsiteltiin ilmiönä sen teorioita tarkastellen ja siitä näkökulmasta, että työkyky on yksi työhyvinvoinnin osa-alue. Toinen pääluke käsitteli työkykyä ilmiönä sekä työkyvyn eri osa-alueita: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työkyky, työkykytalo -malli, varhaisen välittämisen malli ja työmotivaatio. Lisäksi luvussa käsiteltiin työkykyneuvottelua, joka on tämän työn tutkimuskysymyksen keskiössä.

Tutkimus toteutettiin sekä laadullisena että määrällisenä tutkimuksena. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketutkimusta, joka toteutettiin sähköisenä. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin kohderyhmästä satunnaisotannalla valitulle ryhmälle.

Tutkimustuloksista selvisi, että nykytilanteessa työkykyneuvotteluiden vaikuttavuus jää usein vähäiseksi ja sovittujen toimenpiteiden seuranta ei aina toteudu suunnitellulla tavalla. Tutkimuksessa saatiin tietoa niistä tekijöistä, jotka edistävät työkykyneuvotteluprosessin onnistumista, sekä tekijöistä, jotka puolestaan heikentävät prosessin vaikuttavuutta. Myös sovittujen toimenpiteiden seurannan osalta tutkimuksessa kartoitettiin haasteita aiheuttavat tekijät. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella laadittiin toimeksiantajalle käyttökelpoisia kehittämissuhteita työkykyneuvotteluprosessin kehittämiseksi.

Asiasanat: työkyky, työhyvinvointi, toimintakyky, varhainen puuttuminen

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Anu Rahikainen
Thesis title	The effectiveness of work ability negotiations and follow-up actions in the Eastern Finland Police Department
Commissioned by	Eastern Finland Police Department
Time	May 2021
Pages	62 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari, Kirsi Soulammo

ABSTRACT

The objective of this thesis was to discover how effective work ability negotiations and their follow-up actions are. The importance of negotiations about ability to work has grown. That is because working careers have extended, and the pace of work accelerates all the time which causes challenges to occupational health.

The purpose of this thesis was to survey the present state of the whole process of ability to work negotiations and to clarify what parts require improvement in effectiveness of negotiations.

The theoretical frame consisted of two main parts. The first chapter covered work welfare and the second the ability to work. Work ability is one sector of work welfare and a phenomenon of different theories. The second chapter examined work ability sectors like physical, mental, and social ability to work, the model of the early intervention and work motivation.

The study of this thesis was carried out with both qualitative and quantitative survey methods. A questionnaire was made online as a quantitative method. A theme interview was used as a qualitative method. The group of interviewees was formed by the random sampling from the target group.

Results of research clarify that present situation of work ability negotiations effects remain minor and follow-up measures do not carry out as planned. The study provided information on factors that promote success in work ability negotiations and those that decrease the effect of the process. Also matters that cause challenges during follow-up were explained. Results that were obtained from the study were used to compile a development proposal for commissioner. The aim was to offer suggestions for improvement of work ability negotiation process.

Keywords: well-being at work, work ability, performance, early intervention

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI	6
3	TYÖKYKY.....	8
3.1	Fyysinen toimintakyky.....	10
3.2	Psyykkinen toimintakyky.....	12
3.3	Sosiaalinen toimintakyky	13
3.4	Työkykytalo.....	14
3.5	Varhaisen välittämisen malli	16
3.6	Työmotivaatio	19
3.7	Työkykyneuvottelu	21
4	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	23
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	27
5.1	Tutkimusmenetelmät	27
5.2	Tutkimusaineiston hankinta	30
5.3	Aineiston analysointi	33
5.4	Tutkimuksen toteutus.....	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
6.1	Lomakekysely	36
6.2	Haastattelut	45
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	48
7.1	Johtopäätökset	49
7.2	Toimenpidesuosituksset	51
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	54
8	LOPUKSI	57
	LÄHTEET.....	58
	KUVALUETTELO	
	LIITTEET	

Liite 1. Webropol-tutkimuksen kysymykset

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (STM s.a.). Työhyvinvoinnin monista osa-alueista yksi on työkyky. Työeläkevakuuttajat Tela ry (s.a.) määrittelee työkyvyn muodostuvan ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työikäisen väestön toimintakykyä ja terveyttä heikentävät liian vähäinen liikunta, ruokavalion epäterveellisyys, mielenterveysongelmat sekä tupakointi ja liiallinen alkoholin käyttö. Edellä mainitut tekijät linkittyvät myös moniin kansansairauksiin ja aiheuttavat ennenaikaisia kuolemia sekä heikentävät työkykyä. Mikäli halutaan varmistaa riittävä ja työkykyinen työvoima Suomessa myös jatkossa, tulee parempiin elintapoihin panostaa. Työkyvyn ylläpidosta vastaa sekä jokainen henkilökohtaisesti että työnantajat varmistamalla terveelliset ja turvalliset työolot. (Työterveyslaitos s.a.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, miten Itä-Suomen poliisilaitoksessa on onnistuttu työkykyneuvotteluihin ohjattujen henkilöiden työkyvyn tukemisessa. Tutkimus koskee tilanteita, joissa henkilöiden työkykyisyys on erilaisten syiden vuoksi alentunut niin paljon, että työn tekeminen kärsii joko pitkien sairauspoissaolojaksojen tai alentuneen toimintakyvyn vuoksi. Tarve aiheen tutkimiseen havaittiin, kun vuonna 2020 työkyvyn tukeminen nostettiin yhdeksi henkilöstöstrategiseksi painopisteeksi poliisihallinnossa. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin työkyvyn edistämisen keinoja. Tuolloin myös Itä-Suomen poliisilaitoksessa työkyvyn tukemiseen liittyviin toimiin ja niiden seurantaan kiinnitettiin enenevästi huomiota. Tuossa yhteydessä havahduttiin siihen, ettei käytyjen työkykyneuvottelujen vaikuttavuudesta ole todennettua tietoa olemassa. Lisäksi tämä tutkimusaihe on henkilökohtaisestikin kiinnostava, sillä työskentelen toimeksiantajan palveluksessa henkilöstösuunnittelijana työhyvinvointiasioiden ja henkilöstön sekä työyhteisön kehittämisen parissa.

Tutkimus toteutettiin sekä määrällisenä että laadullisena tutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän osalta tutkimusaineistoa kerättiin sähköisellä lomakekyselyllä, jossa kysyttiin sekä työkykyyn yleisemmin liittyviä asioita että

vastaajan henkilökohtaisia kokemuksia työkykyneuvottelustaan. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä suoritettiin haastattelut, joista saadulla tutkimusaineistolla pyrittiin saamaan syvempää ymmärrystä vastaajien kokemuksista ja tekijöistä, jotka edistivät tai estivät työkyvyn kohenemistä.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteistä työhyvinvointi, työkyky, varhaisen välittämisen -malli ja työmotivaatio sekä työkykyneuvottelu (luvut 2 ja 3). Teoriaosuuden jälkeen esitellään toimeksiantaja ja käsitellään tutkimukseen liittyviä taustoja toimeksiantajan näkökulmasta (luku 4). Tämän jälkeen käsitellään tutkimusosa, jossa esitellään käytetyt tutkimusotteet ja -menetelmät sekä perustelut tehdyille valinnoille. Edelleen samassa luvussa kuvaillaan tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto. Seuraava luku käsittelee tutkimuksen tuloksia analysointineen. Lopuksi esitellään kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet niiden toteuttamiseksi.

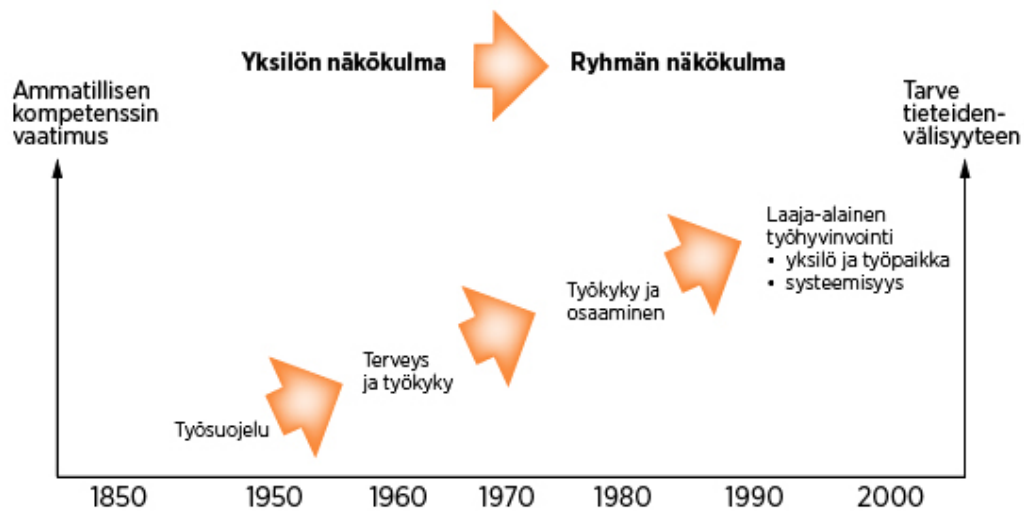
2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työkykyä näkökulmasta, jossa työkykyisyys on vaarantumassa tai jo heikentynyt. Työkyky on yksi osa työhyvinvointia ja työhyvinvointi puolestaan on yksi osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työhyvinvointi on kaikkia työelämässä olevia kiinnostava ja heihin vaikuttava asia (Virolainen 2012, 9). Hereillä olojastaan ihminen viettää suuren osan työtä tehden ja näin ollen työllä on iso merkitys ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitettä selventämään sitä kokonaisuutta, jonka osana työkyky on.

Kauhanen (2016, 26–27) toteaa työhyvinvoinnin kuvailun tapahtuneen ajan saatossa monista eri näkökulmista ja monin eri tavoin. Hän listaa teoksessaan neljä erilaista työhyvinvoinnin määritelmää, joista hän itse nostaa parhaimmaksi Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijoiden (Riikonen ym. 2003, 25) laatiman kuvauksen:

”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.” (mts. 25)

Työhyvinvointia on tutkittu jo 1920-luvulta alkaen ja ajan myötä tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet yksilön näkökulmasta työyhteisön näkökulmaan. Alussa tutkimus painottui stressitutkimukseen. Stressin uskottiin syntyvän fyysilögisien reaktion seurauksena, kun yksilö altistui esimerkiksi melulle, kuumuudelle tai fyysiselle raskaudelle. Myöhemmin psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot liitettiin mukaan tutkimukseen. Tarkoituksena oli suojella työntekijää terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Tuosta vaiheesta työsuojelutoiminta on saanut alkunsa. 1990-luvulla Suomessa työhyvinvointia käsiteltiin ns. kolmiomallina, jossa keskityttiin kehittämään työntekijän toimintakykyä, työympäristön turvallisuutta ja terveellisuutta sekä työyhteisöä. Tässä mallissa huomioitiin myös osaamisen kehittäminen ja työterveyshuollon rooli työkykyä ylläpitävän toiminnan kumppanina. 2000-luvulla työhyvinvointi on alettu nähdä laaja-alaisena kokonaisuutena, jossa on osansa myös työn ulkopuolisilla verkostoilla ja rakenteilla. Tämä kehityskaari on kuvattu visuaalisessa muodossa kuvassa 1. (Manka & Manka 2016, 64–67.)



Kuva 1: Työhyvinvoinnin kehittyminen vaiheet (Manka & Manka 2016)

Työterveyslaitos (s.a.) määrittelee työhyvinvoinnin näin: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. Toinen Työterveyslaitoksen (2016, 6) määritelmä työhyvinvoinnista kuvaa työhyvinvoinnin näkyvän työntekijän paneutumisenä työhönsä yhteistyökykyisenä työyhteisön jäsenenä, joka heijastuu tehdyn työn hyvään laatuun ja tuloksellisuuteen.

Työhyvinvointi koostuu sekä työntekijöitä että organisaatiota tyydyttävästä kehittämistoiminnasta koskien työoloja, työn sisältöä, töiden järjestelemistä sekä johtamista. Parhaan tuloksen varmistamiseksi on kaikkien osa-alueiden kehittämistä tehtävä samanaikaisesti. Työhyvinvointiin liittyvät muun muassa seuraavat asiat:

- osaamisen kehittäminen
- hyvä johtaminen
- palkitseminen
- työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- työturvallisuus
- työkyky ja -terveys

Työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on saada ihmiset tekemään pidempiä työuria ja tuoda työhyvinvoinnin kehittäminen oleelliseksi osaksi normaalia organisaation tuottavuuden kehittämistoimintaa. (Kauhanen 2010, 199–200.)

Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu työhön liittyvien muutosten, kuten kuormituksen ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon, vaikutuksesta. Koska tuohon tasapainoon ja sen muutokseen vaikuttavat työn sisäiset tekijät, kuten organisaation toimintatapa, johtamiskulttuuri, työyhteisön ilmapiiiri, työ itsessään ja työntekijä itse tapoineen tulkita asioita, on työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviin toimiinkin mahdollisuus ryhtyä työyhteisössä sisäisesti. Nykyisin ymmärretään hyvinvoivan henkilöstön olevan organisaatiossa hyvin keskeinen voimavara, joka osaltaan vaikuttaa edistävästi innovatiivisuuteen, kilpailukykyyn ja työnantajakuvaan. Henkilöstön työhyvinvoinnin ollessa strategisesti organisaation menestykseen vaikuttava tekijä, kannattaa työhyvinvointitoiminnassa olla suunnitelmallinen, asettaa tavoitteet ja käyttää ennalta sovittuja tunnuslukuja seurannassa. (Manka & Manka 2016, 74–75; Työterveyslaitos 2016, 6.)

3 TYÖKYKY

Tässä luvussa käsitellään ensin työkykyä käsitteenä. Kolmessa ensimmäisessä alaluvussa käsitellään työkyvyn osatekijöistä ensimmäiseksi fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työkykyyn kiinteästi liittyviä muita käsitteitä ja tekijöitä; työkykytalo, varhaisen välittämisen malli ja työmotivaatio. Viimeisenä tämän luvun aiheena on työkykyneuvottelu, joka on myös tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen ydin.

Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen ja työn vaatimusten keskinäistä tasapainoa. Henkilökohtaisiin voimavaroihin vaikuttavia asioita ovat mm. fyysinen ja psyykinen kunto, henkilökohtaiset arvot ja asenteet sekä sosiaalinen kyvykkyys. Työkykyä tulee seurata läpi työelämän. Esimiehet, kollegat ja työterveyshuolto ovat työkyvyn seurannassa merkityksellisessä asemassa. (Työterveyslaitos s.a.)

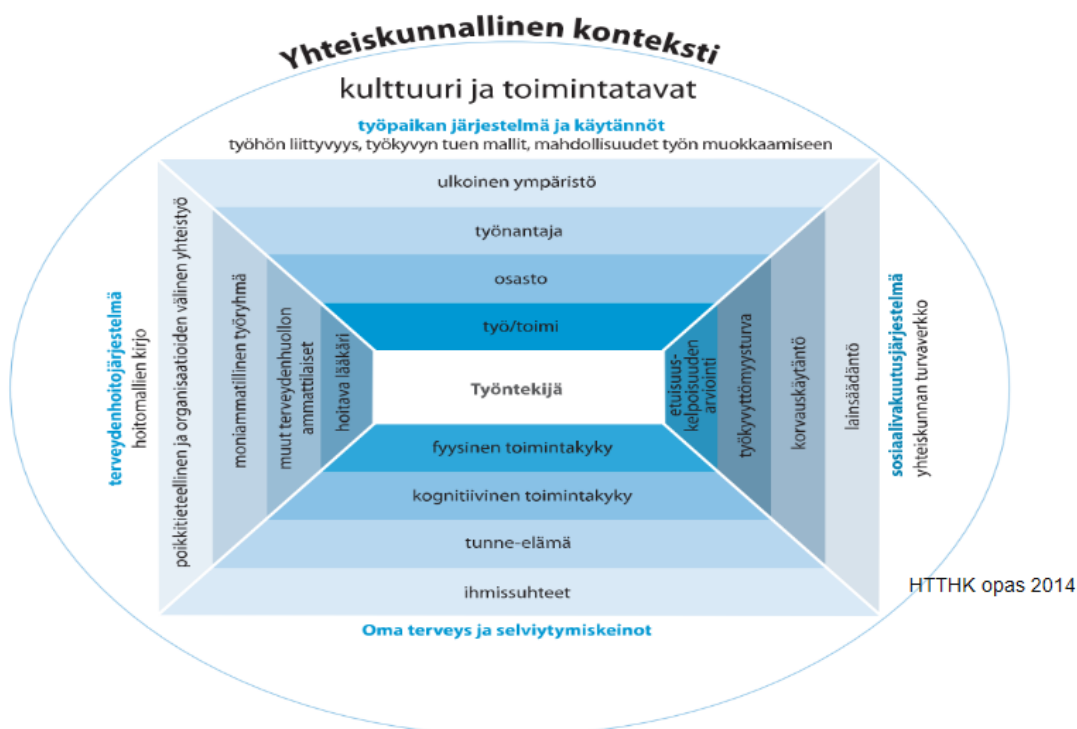
Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee laatia ja noudattaa turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä henkilöstön työkyvyn ylläpitämistä edistävä ohjelma. Ohjelman tulee kattaa myös työolojen kehittämistarpeet sekä huomioida työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Tämän työsuojelun toimintaohjelman tavoitteet tulee huomioida työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa. Ohjelman tavoitteet turvallisen, terveellisen ja työkykyä edistävän toiminnan osalta on käsiteltävä joko työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (Työturvallisuuslaki 9. §.)

Nummelinin (2008, 29–30) mukaan työkyky on henkilön jatkuvasti muuttuva kokemus hyvinvoinnin tunteesta, joka muokkautuu hänen itsensä, työnsä ja työyhteisönsä välisestä vuorovaikutuksesta. Työkyky on myös tulkintaa omien voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä suhteesta. Jos henkilön tulkinta tuosta suhteesta on positiivinen, synnyttää se hallinnan tunnetta työssä ja parantaa työkykyä. Hallinnan tunteen syntymiseen vaikuttaa suhtautuminen elämään. Positiivinen asenne ja usko omiin kykyihin edistää hallinnan tunteen säilymistä haasteellisissakin tilanteissa.

Työkyvyn tukemisessa on mukana useita eri tahoja. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö -oppaassa (HTTHK-opas 2014) kuvattu kaavio havainnollistaa, kuinka laajasta asiasta työkyvyttömyyden ehkäisemisessä, hoidossa ja kuntoutuksessa on kyse (kuva 2). Henkilön ympärille rakentuu portaittainen kehä, joille sijoittuvat häneen itseensä, työnantajaan, terveydenhuoltoon ja yhteiskuntaan linkittyvät työkykyyn vaikuttavat tekijät. Uloimman kehän työkyvyn tukemisessa muodostaa ympäröivä yhteiskunta ja sen sisäpuolella ovat toimintakulttuurin ja toimintatapojen muodostama kokonaisuus, jonka neljä pääosa-alueita ovat:

- **oma terveys ja selviytymiskeinot**, johon kuuluvat ihmissuhteet, tunne-elämä, kognitiivinen ja fyysinen toimintakyky
- **työpaikan järjestelmät ja käytännöt**, esim. työn tuen mallit tai työn muokattavuus. Tässä osatekijöinä ovat itse työ, työyhteisö ja työn ulkopuolinen ympäristö
- **terveydenhoitojärjestelmät**, kuten työterveyshuolto, hoitava lääkäri ja moniammatilliset toimintaryhmät
- **sosiaalivakuusjärjestelmä**, joita ovat mm. lainsäädäntö, korvausjärjestelmät ja työttömyysturva

Onnistuminen työkyvyttömyyden ehkäisemisessä edellyttää toiminnan säännöllisyyttä ja suunnitelmallisuutta sekä tehtyjen toimien jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. (Työterveyslaitos 2016.)



Kuva 2: Työkyvyttömyyden ehkäisyyn, hoitoon ja kuntoukseen vaikuttavat tekijät (Työterveyslaitos 2016)

3.1 Fyysinen toimintakyky

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2019) määritelmän mukaan fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen fyysisiä edellytyksiä selviytyä hänelle itselleen tärkeistä arjen tehtävistä. Tähän osa-alueeseen luetaan myös aistit. Työturvallisuuskeskuksen (s.a.) määritelmän mukaan fyysinen toimintakyky käsittää muun muassa seuraavat tekijät: *fyysinen kunto, fyysinen suorituskyky ja terveiskunto sekä kyky liikkua ja liikuttaa itseään*. Edelleen Työturvallisuuskeskus toteaa fyysisen toimintakyvyn kannalta tärkeiksi fysiologisiksi ominai-

suuksiksi mm. lihasvoiman ja kestävyyskunnan, nivelten liikkuvuuden, kehon asennon ja liikkeiden hallinnan sekä näitä koordinoivan keskushermoston toiminnan. Aistitoiminnoista usein kuulo ja näkö lasketaan osaksi fyysistä toimintakykyä.

Fyysinen toimintakyky alkaa vähittäin heikkenemään jo noin kolmenkymmen vuoden iässä, mutta asiaan voi itse vaikuttaa toimintakyvyn ylläpitämisestä ja kehittämisestä huolehtimalla. Terveellinen ravinto, riittävä ja monipuolinen liikunta sekä laadultaan ja määrältään riittävä uni takaavat hyvät peruslähtökohdat fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiselle. Myös asenteella on suuri merkitys. Positiivisesti ajatteleva ihminen jaksaa olla kiinnostunut ja innostunut fyysisen toimintakykynsä ylläpitämisestä. Positiiviset ajatukset ja asenteet vaikuttavat myös siihen, kuinka suureksi ihminen kokee fyysiseen toimintakykyynsä vaikuttavan sairauden haitan itselleen. (Kiviranta 2010, 18–20.)

Liikunnalla on suuri merkitys fyysiseen työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen. Kaikki liikunta on hyvästä, mutta säännöllisenä ja koko elämän ajan harrastettuna liikunta suojaa työkyvyttömyydeltä sekä pidentää eliniän odotetta. Liikuntaa harrastavat ihmiset yleisesti tupakoivat vähemmän, kärsivät ylipainosta harvemmin ja omaat yleisesti paremman terveydentilan. Liikunta voi vaikuttaa sairauspoissaolojen vähenemiseen tai työkyvyttömyyden syntymisen ehkäisyyn monien sairauksien kohdalla, kuten esimerkiksi diabetes, lievä masennus, sepelvaltimotauti tai liikuntaelinsairaudet. Edellä mainitut sairaudet ovat yleisiä työikäisellä väestöllä ja niiden vähenemisellä on myös suuri taloudellinen merkitys. Välillisesti liikunta vaikuttaa työkykyyn myös ylläpitämällä ja parantamalla liikkuvuutta kroonisissa pitkäaikaissairauksissa. (UKK-instituutti 2020.)

Fyysisen työkyvyn ylläpitämisessä ergonomia on yksi keskeinen tekijä. Fyysistä toimintaa on liikkeen ja työn lisäksi myös asennon ylläpitäminen ja tasapainon hallinta. Tavoitteena työtilanteessa on käyttää voimia niin, että haluttu tulos saadaan aikaan tehokkaasti aiheuttamatta liiallista kuormitusta tai väsymistä. Ergonomian tavoitteena on kehittää fyysistä toimintaa sillä tavoin, että siitä on pitkäaikaista hyötyä työntekijälle työ- ja toimintakyvyn säilymisensä. Tavoite pyritään saavuttamaan optimoimalla fyysinen kuormitus. Liiallinen tai

liian vähäinen kuormitus voi olla haitallista elimistölle. Sopiva fyysinen kuormitus vahvistaa elimistöä ja vähentää vaurioitumisen riskejä. Ergonomian avulla fyysinen ympäristö pyritään luomaan sellaiseksi, että työn tekeminen on mahdollisimman energiatehokasta ja työntekijän suorituskykyä tukevaa. (Työterveyslaitos 2011, 69–71.)

3.2 Psyykkinen toimintakyky

Psyykkisen toimintakyvyn Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (s.a.) määrittelee niin, että se on voimavara, jolla ihminen kykenee selviytymään arjen erilaisista haasteista ja kriisitilanteista. Psyykkinen toimintakyky liittyy mm. elämänhallintaan, mielenterveyteen ja kykyyn vastaanottaa ja käsitellä tietoa sekä kykyyn suunnitella elämäänsä ja tehdä siihen liittyviä valintoja ja ratkaisuja. Edelleen persoonallisuus ja sosiaalisista tilanteista suoriutuminen luetaan osaksi psyykkistä toimintakykyä.

Työturvallisuuskeskuksen (s.a.) määritelmä psyykkisestä toimintakyvystä toteaa psyykkisesti toimintakykyisen ihmisen tuntevan itsensä hyvinvoivaksi, arvostavan itseään sekä luottavan kykyynsä arjen tilanteista selviämiseen. Edelleen hänellä on kyky tehdä harkittuja päätöksiä sekä suhtautua realistisesti mutta luottavaisesti tulevaisuuteen ja ympäröivään maailmaan.

Psyykkinen toimintakyky vaikuttaa työmotivaatioon, työssä suoriutumiseen sekä siinä kehittymiseen. Psyykkisellä ja fyysisellä toimintakyvyllä on vahva yhteys. Esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairaus tai heikentynyt näkö tai kuulo voivat vaikeuttaa työstä suoriutumista aiheuttaen haasteita psyykkiselle toimintakyvyille. Kuten fyysisen toimintakyvyn kohdallakin, vaikuttaa psyykkisen toimintakyvyn säilymiseen ihmisen positiiviset ajatukset ja asennoituminen. Psyykkistä toimintakykyä voi heikentää ympäristön asettamat vaatimukset, jos ihminen ei koe selviävänsä niistä toivomallaan tavalla. Myös liian suuri työmäärä tai työn aiheuttamat negatiiviset tunteet heikentävät psyykkistä toimintakykyä. (Kiviranta 2010, 20–22.)

Jokaiselle ihmiselle syntyy persoonallinen suhde työhönsä, työrooliinsa sekä ammatti-identiteettiinsä. Syntyneen suhteen pohjalta hän mieltää sen, kuinka suhtautuu omaan työhönsä ja rooliinsa työyhteisössä. Mitä paremmin ihmisen

omat odotukset työn vaatimukseen nähden kohtaavat, sitä parempi psyykinen työkykyisyys hänelle muodostuu. Ihminen voi itse säädellä psyykkistä hyvinvointiaan esimerkiksi sillä, millaiset tavoitteet hän itselleen suhteessa työhön asettaa. Liian korkeat tai liian vähäiset tavoitteet voivat aiheuttaa yli- tai alikuormittavuutta, kun taas saavutettavissa olevat ja sopivasti haastetta tarjoavat tavoitteet edistävät psyykkistä työkykyisyyttä. Muita psyykkiseen työkykyyn vaikuttavia tekijöitä voivat olla työyhteisön kilpailuhenkisyys, tunne oman työn hallinnasta tai henkilökohtaiset arvot suhteessa työhön. (Nummelin 2008, 30–34.)

3.3 Sosiaalinen toimintakyky

Sosiaalinen toimintakyky Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (s.a.) määrittelemänä koostuu kahdesta kokonaisuudesta: ihminen vuorovaikutussuhteissaan ja ihminen aktiivisena toimijana, osallistujana yhteisössä ja yhteiskunnassa. Työturvallisuuskeskus (s.a.) on vastaavan määritelmän muotoillut niin, että sosiaalinen toimintakyky ilmenee erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tai eri rooleista suoriutumisenä sekä sosiaalisena aktiivisuutena ja osallistumisena.

Sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa yksilön kykyä toimia osana yhteisöä ja yhteiskuntaa. Käsitteeseen liittyy yksilöllisiä tekijöitä, kuten temperamentti tai sosiaaliset taidot, mutta siihen liittyy myös ulkopuolelta tulevia asioita, kuten sosiaaliset verkostot tai ympäristö. Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn tapaan sosiaalinen toimintakykykin voi muuttua elämän varrella. Vahva sosiaalinen toimintakyky näkyy arjessa selviytymisenä sekä luo mahdollisuuden tavoitteiden löytämiselle ja niiden saavuttamiselle. Kun sosiaalinen toimintakyky heikkenee esim. hankalan elämäntilanteen seurauksena, näkyy se vaikeutena selvitä sellaisista arkisista tilanteista, joissa vaaditaan sosiaalisuutta ja vuorovaikutusta. (Sosped-säätiö s.a.)

Itsetuntemus on merkittävänä tekijänä määriteltäessä sosiaalista toimintakykyä. Itsetuntemus on omien tunteiden, tarpeiden ja tottumusten ymmärtämistä ja tarvittaessa kykyä muuttaa niitä olemassa olevien olosuhteiden ja tilanteiden mukaan. Myös ihmistuntemus on tärkeää, jotta pystyy sosiaaliseen vuorovaikutukseen muiden kanssa, sillä sosiaalisessa tilanteessa oma käyttäytymi-

nen on aina suhteessa toisten käyttäytymiseen. Sosiaalinen toimintakyky vaikuttaa myös terveyteen, henkiseen hyvinvointiin, kykyyn käsitellä stressiä sekä toimintakykyyn yleisesti. Edelleen se vaikuttaa työssä suoriutumiseen, kehittymiseen ja jaksamiseen. Ikä on sosiaalista toimintakykyä kehittävä tekijä, kun elämäkokemuksen myötä ihmisen arvomaailma muuttuu. Iän myötä itsetuntemus on parempi sekä oman edun tavoittelun tarve vähenee ja yhteiset edut nousevat tärkeämmiksi. Edellä mainitut tekijät helpottavat kompromissien tekoa ja neuvottelemista. (Kiviranta 2010, 22–23.)

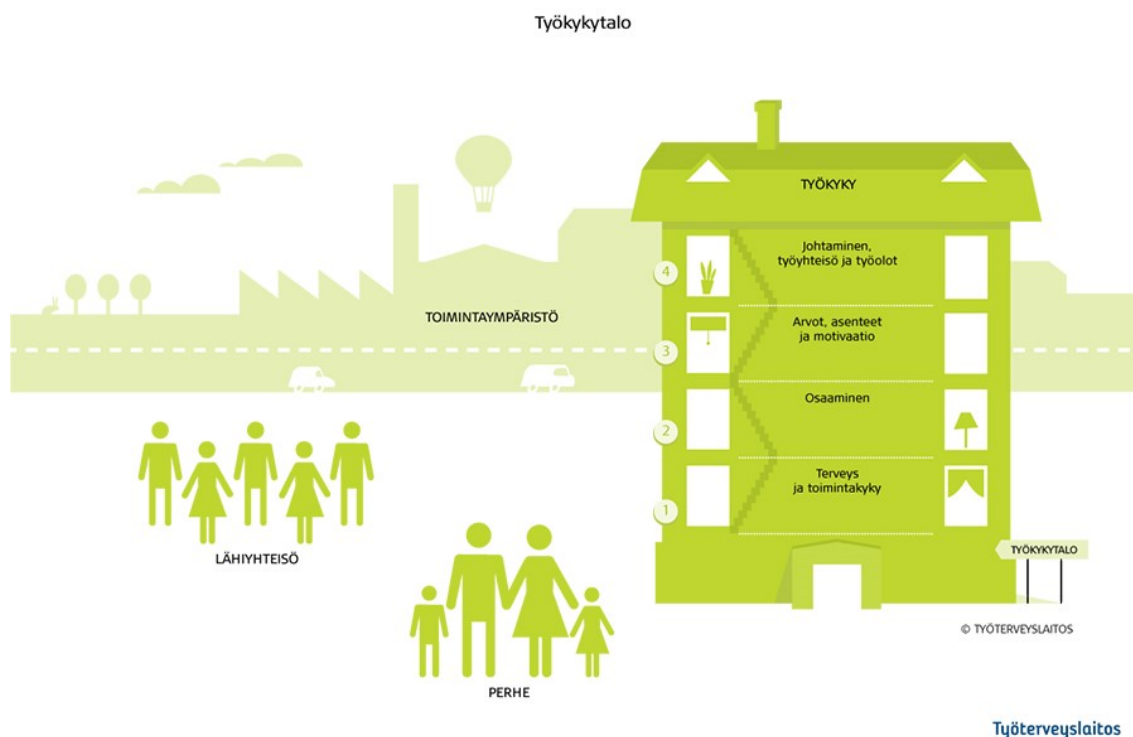
Sosiaalisen toimintakyvyn heikkeneminen voi olla haasteellinen tilanne esimiestyöhön sisältyvän työkyvyn tukemisen toiminnan kannalta. Tilanteesta tekee vaikean se, kun henkilön työkyky on alentunut tai alenemassa, mikä ilmenee hänen työssään suoriutumisessa, mutta henkilöä ei voi luokitella sairaaksi. Tällaiseen tilanteeseen saattaa joutua esimerkiksi työstressistä tai uupumisoireista kärsivät, joiden muuttunut työkäyttäytyminen voi synnyttää ongelmia työyhteisössä. Yksityiselämän kriisit tai ammatillinen kriisiytyminen saattavat myös alentaa sosiaalista toimintakykyä. Yksilön terveysongelma voi heijastua koko työyhteisöön ja synnyttää siitä sosiaalisen ongelman. Kun työntekijän työstä suoriutuminen heikkenee, vaikuttaa se hänen työmotivaatioonsa ja ammatillinen itsetunto kärsii. Tilanne voi aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa, joka saattaa näkyä käytöksessä ylireagoimisena tai puolustautumisena ja henkilö suuttuu tai loukkaantuu herkemmin. Tällainen tilanne voi huonontaa suhteita koko työyhteisössä ja henkilö itse ei välttämättä edes tiedosta omaa tilaansa. (Nummelin 2008, 99–101.)

3.4 Työkykytalo

Tämä luku perustuu Työterveyslaitoksen (s.a.) julkaisuun Työkykytalo-mallista. Kyseinen työkyvyn kuvaamiseen usein käytetty Työkykytalo-malli on professori Juhani Ilmarisen kehittämä, ja se perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkyvyn vaikuttavia tekijöitä. Työterveyslaitos (s.a.) on kiteyttänyt mallin niin, että työkykyä voidaan kuvata neljäkerroksisen talon muodossa. Kerroksista kolmessa alimmaisessa kuvataan yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylimmässä kerroksessa kuvataan itse työtä ja työoloja sekä johtamista (kuva

3). Pysyäkseen pystyssä Työkykytalon jokaista kerrosta tulee kehittää tasa-puolisesti läpi koko työelämän ja samalla huomioida myös taloon ulkopuolelta vaikuttavat tekijät.

Työkykytalo pysyy pystyssä silloin, kun kaikki kerrokset toimivat keskenään ja tukevat toisiaan sekä kun työntekijän voimavarat ja työ ovat keskenään tasapainossa. Kun jossain kerroksessa tapahtuu muutoksia, tulee tilannetta tarkastella muissakin kerroksissa tasapainon säilyttämiseksi. Jokaista työkykytalon kerrosta tulee kehittää jatkuvasti. Työntekijä vastaa pääsääntöisesti omista voimavaroistaan ja työnantajalla on vastuu työoloista mutta yhteistyö mm. työterveyshuollon tai työsuojeluorganisaation kanssa mahdollistaa työkyvyn ylläpitävän toiminnan parhaat edellytykset. Työyhteisön ulkopuolella olevat tukiverkostot, kuten perhe ja ystävät sekä yhteiskunnan rakenteet, vaikuttavat myös yksikön työkykyyn. Vastuun kantaminen työkyvystä jakautuu siis työntekijän, työnantajan ja yhteiskunnan kesken.



Kuva 3: Työkykytalo (Työterveyslaitos s.a.)

Talon neljästä kerroksesta alimpaan on sijoitettu terveys ja toimintakyky. Työkyvyn perusteet muodostuvat fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn osa-alueita on käsitelty tarkemmin tässä opinnäytetyössä luvuissa 3.1, 3.2 ja

3.3. Toisessa kerroksessa on osaaminen, joka koostuu sekä peruskoulutuksesta että ammatillisesta osaamisesta. Tietojen ja taitojen päivittäminen ja kehittäminen on noussut viime vuosina yhä merkittävämpään rooliin uusien osaamisalueiden syntyminen ja työelämätaitojen muutosten myötä. Jatkuva oppiminen on tärkeä osa työkyvyn ylläpitämistä.

Seuraavassa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Tämä on kerros, jossa työelämä ja henkilökohtainen muu elämä kohtaavat toisensa. Työkykyä edistävää on, jos työ vastaa omia arvoja ja asenteet sekä motivaatio tukevat työn ja muun elämän yhdistämistä. Tämän kerroksen osa-alueet voivat myös muuttua iän myötä, erityisesti työelämän osalta, ja muutokset voivat vaikuttaa työkykytalon rakenteisiin. Työmotivaatiota käsitellään tarkemmin luvussa 3.6.

Neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työolot ja työyhteisö. Kyseessä on siis työpaikka eli itse työ, konkreettiset työntekemisen olosuhteet ja organisaatio. Esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeässä roolissa tämän kerroksen toimivuudessa, sillä johtajat ja esimiehet vastaavat työyhteisön työkykyä ylläpitävästä toiminnasta.

3.5 Varhaisen välittämisen malli

Sairausvakuutuslain 13. luvun 5. §:n edellyttämästä varhaisen välittämisen mallista käytetään eri yhteyksissä yleisesti myös termejä *varhaisen tuen malli* ja *varhaisen puuttumisen malli*, sekä toisinaan *puheeksi ottaminen*. Kaikkien käsitteiden kohdalla kyse on samasta toimintamallista. Tämän tutkimuksen toimeksiantaja käyttää työyhteisöviestinnässään varhaisen välittämisen malli -termiä ja siksi samaa muotoa käytetään tässä opinnäytetyössäkin.

Varhainen tuki on osa esimiestyötä ja mallin mukaisesti käydyn keskustelun tavoitteena on tunnistaa ennaltaehkäisevästi työntekijän työkykyä heikentävät tekijät sekä ratkaisukeskeisesti kartoittaa tarvittavia toimenpiteitä työkykyisyyden säilyttämiseksi. Keskustelu on käytävä viimeistään silloin kun 30–60–90-säännön raja-arvot täyttyvät. Mainittua sääntöä käsitellään tarkemmin sivulla 18. Varhaisen välittämisen mallin mukaisen keskustelun voi käynnistää myös työntekijä itse, mikäli kokee työkykyisyytensä olevan vaarassa alentua tai jo alemassa. Keskustelusta on hyvä laatia muistio, johon on kirjattu sovitut asiat.

Seuranta on tärkeä osa varhaisen välittämisen mallia, joten myös toimenpiteiden seurannasta sopiminen ja käytännöt tulee muistioon kirjata. (Keva 2021, 4–5.) Itä-Suomen poliisilaitoksen oman ohjeistuksen mukaan keskustelusta pitää laatia muistio poiketen Kevan ohjeistuksesta.

Varhainen puuttuminen kuvaa käsitteenä sellaista tilannetta, jossa jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua huonommaksi joko organisaation tasolla, jossain työyhteisön osassa tai jollakin työyhteisön yksittäisellä jäsenellä. Varhaista puuttumista on se, kun joku työpaikalla tekee tilanteesta havainnon ja ottaa sen puheeksi. Tämän seurauksena asia pyritään korjaamaan, ennen kuin tilanteen ratkaiseminen muuttuu vaikeammaksi. Varhaista puuttuminen on silloin, kun toimitaan mahdollisimman nopeasti ensimmäisten oireiden perusteella. Näissä tapauksissa asiat ovat siten poikkeavia normaalitilanteesta, että ne eivät yleensä korjaannu normaalin työnjohtamisen osana. (Valtiokonttori 2007, 8.) Varhaisen tuen mallissa kaikki työyhteisöön kuuluvat asemasta riippumatta ovat vastuussa siitä, että työkyvyn tai työtehon alenemaan puututaan mahdollisimman pian seikkojen ilmenemisen jälkeen. Esimiehellä on mallissa mahdollisuus toimia työyhteisössä aktiivisena toimijana ja työyhteisön tukena. (Terveystalo s.a.)

Varhaisen välittämisen mallissa yksi keskeisempiä keinoja on sairauspoissaolojen järjestelmällinen seuranta ja hälytysrajojen ylittyessä aktiivinen esimiehen reagoiminen tilanteeseen. Yhteistoiminnassa työterveyshuollon kanssa ylläpidettyä sairauspoissaolojen seuranta tulisi tehdä aina työkyvyn tukemisen näkökulmasta. On myös tärkeää ennakolta sopia vastuunjako seurantaan liittyvistä velvoitteista työterveyshuollon ja työnantajan kesken. Varhaisen tuen malli kohtelee kaikkia henkilöstöryhmiä tasapuolisesti ja kun yhdessä on sovittu säännöt ja puuttumisrajat, vähentää se epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksen syntymisen riskiä. Kysymys varhaisen tuen mallissa on siis ennen kaikkea välittämisestä, avun tarjoamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. (Työturvallisuuskeskus 2015, 3–7.)

Varhaisen välittämisen toimintamallin tavoitteena on luoda tilanne, jossa työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto yhdessä pyrkivät mahdollistamaan työyhteisöön hyvinvoivan, työkykyisen ja tulosta tekevän henkilöstön. Varhaisen

tuen mallin hyötyjen saavuttaminen edellyttää toimivaa seuranta- ja avointa tiedottamista. Varhaisen välittämisen mallin toteutus tulee jalkauttaa jokapäiväiseen arkeen ja siellä tehtävä esimiestyö on merkittävässä asemassa mallin hyödyntämisessä. Kun työpaikalla vietetään paljon aikaa, tulee mahdolliset ongelmat usein siellä esiin. Esimiehen tekemä lähiseuranta voi tuoda esille muitakin merkkejä mahdollisista ongelmista kuin vain sairauspoissaolot. Tällaisia hiljaisia signaaleja voivat olla muun muassa:

- muutos käyttäytymisessä
- motivaatiotilanteen muuttuminen
- toistuvat ristiriitatilanteet työyhteisössä
- päihteiden käyttö
- oppimisen ongelmat
- viikonloppujen tai lomien yhteyteen liittyvät poissaolot
- työn laiminlyönti määrällisesti tai laadullisesti

Seurantaan liittyy mallin keskeinen työkalu; varhaisen välittämisen keskustelu, jossa selvitetään esimiehen ja työntekijän kesken, onko havaittujen poikkeamien vuoksi aiheita huolestua ja tarvittaessa ohjata työntekijä työterveyshuoltoon. Myös pitkältä sairauspoissaololta palaavan työntekijän kanssa käydään toimintamallin mukaan työhönpaluukeskustelu, jossa sovi- taan mahdolliset sopeuttamistoimet onnistuneen työhön palaamisen varmistamiseksi. Varhaisen välittämisen mallin toteuttamiseen liittyvistä keskusteluista, varhaisen välittämisen keskustelu ja työhönpaluukeskustelu, on syytä laatia kirjallinen muistio tai täyttää valmis lomake keskustelussa sovittujen asioiden dokumentoimiseksi. (Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen s.a.)

Varhaisen välittämisen malli yksi osa-alue on 30–60–90 sääntö. Sairausva- kuutuslain ja työterveyshuoltolain tavoitteena on tukea työkykyä, kun sairaus tai siitä toipuminen vie pidemmän aikaa. 30–60–90 säännön tavoitteena on sekä tiivistää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon välistä työkyvyn seurantaan liittyvää yhteistyötä että edistää varhaisen välittämisen tuen mallin mukaista toimintaa. Sairastuneen työntekijän tilannetta kannustetaan kartoitta- maan ja työhön paluuta tukemaan tarvittavilla työn järjestelyillä yhteistyössä

työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon kesken. (Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224; Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

30–60–90 säännön mukaan työnantajan tulee tehdä ilmoitus työterveyshuoltoon työntekijän sairauspoissaolosta viimeistään silloin, kun poissaolojen määrä on 30 päivää vuoden sisällä joko yhtäjaksoisesti tai lyhyempinä jaksoina yhteensä. Tässä vaiheessa osapuolet voivat yhdessä miettiä mahdollisia työhön palaamista tukevia järjestelyjä. Kun työkyvyttömyyden kesto on 60 päivää, on työterveyslääkärin tai hoitavan lääkärin selvitettävä kuntoutuksella mahdollisesti saavutettavissa oleva hyöty työkykyisyyden palauttamiseksi. Työterveyshuolto toimii koordinoijana työkyvyn palauttamiseksi tähtäävissä toimissa yhteistyössä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen kanssa. Kun työkyvyttömyys on jatkunut 90 päivää, tekee työterveyshuolto arvion työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä sekä selvittää yhteistyössä työnantajan ja työntekijän kanssa mahdollisuudet työhön palaamiseksi käymällä työterveysneuvottelun. Työterveyshuolto arvioi jäljellä olevaa työkykyä työn vaatimuksiin peilaten. Työterveyshuollon lakisääteiseen toimintaan sisältyy työterveyslääkärin lausunto työntekijän työkyvystä. Työntekijän tulee toimittaa lausunto Kelalle viimeistään 90 sairauspäivärahopäivän maksamisen täytyttyä tai Kelan sitä pyytäessä. (Työterveyslaitos s.a.)

3.6 Työmotivaatio

Motivaation käsite tulee latinankielisestä liikkumista tarkoittavasta sanasta *move*. Motivaation kantasana on *motiivi*, joka puolestaan tarkoittaa syytä tai aihetta. Motivaatio on järjestelmä, joka muodostuu ihmisen käyttäytymistä viritävistä ja ohjaavista tekijöistä. Motivaatio toimii ihmisen elämässä eräänlaisena voiman lähteenä, säätelee käyttäytymistä ja vaikuttaa suorituksien laatuun. Motivaation voi määritellä myös psyykkiseksi tilaksi, jolla on vaikutusta henkilön omien tavoitteiden saavuttamisessa, ja se liittyy terveyteen, aktiivisuuteen ja ahkeruuteen. Riippuu henkilön motivaation voimakkuudesta, kuinka päämäärätietoisesti tavoitteisiin hän pyrkii. (Sinokki 2016, 60–61.) Työmotivaatio syntyy työntekijän tai ryhmän tietoisista tai tiedostamattomista motiiveista, jotka ohjaavat suhtautumista työhön ja vaikuttavat työhyvinvointiin. Motivaatioon vaikuttavat useat ulkoiset ja sisäiset tekijät. Motivoituminen syntyy aina jostakin syystä, eikä se ole sattumaa. (Kuulu 2017.)

Työmotivaatio koostuu useista eri tekijöistä. Itse työn lisäksi siihen vaikuttavat erilaiset työhön liittyvät ominaisuudet, kuten esimerkiksi sopivaksi koettu haasteellisuus, vaikuttamismahdollisuus ja työyhteisön dynamiikka sekä henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet. Työympäristö on myös merkityksellinen tekijä työmotivaation muodostumisessa. Silloin kun muun muassa työvälitteet, ergonomia, sisäilma, melutaso ja työrauha ovat kunnossa, ne edistävät työmotivaatiota, mutta jos työympäristössä on epäkohtia, ne sekä heikentävät työmotivaatiota että voivat kasvattaa sairauspoissaoloja. Edelleen työmotivaation muodostumiseen vaikuttavat työntekijän persoonallisuus ja meneillään oleva elämänvaihe. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän asennoituminen elämään, vuorovaikutustaidot, tapa reagoida asioihin ja kyky käsitellä tietoa sekä työntekijän ikä. Jokaisen työntekijän työmotivaatiolla on vaikutusta työyhteisön työn tuottavuuteen, työn tekemisen laatuun sekä henkilöstön työhyvinvointiin. (Sinokki 2016, 86–104.) Kuten aiemmin työkykyä käsittelevässä luvussa 3.4 on todettu, työmotivaatio on yksi keskeinen työkykyisyyden osatekijä.

Työmotivaation merkitystä on omiaan kuvaamaan Sosiaali- ja terveysministeriön (2017) tutkimus yritysten halukkuudesta tarjota töitä osatyökykyisille. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa yrityksistä koki merkityksellisemmäksi työmotivaation kuin täydellisen työkykyisyyden.

Motivaatio vaikuttaa siihen, miten ihminen tulkitsee ympäristöään, toimii työssään ja ohjaa omaa toimintaansa. Kun työntekijä on motivoitunut, hän on innostunut työstään ja on tuottelias. Työmotivaatio koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäinen työmotivaatio muodostuu työtä raamittavista seikoista: työn sisällön mielekkyydestä, työn kiinnostavuudesta, työn merkityksellisyyden tunteesta, oikeanlaisen ja sopivan osaamisen omaamisesta ja mahdollisuudesta hyödyntää osaamista työssä sekä kehittymismahdollisuuksista ja mahdollisuudesta vaikuttaa työhön ja sen tekemiseen. Mitä enemmän työntekijä voi vaikuttaa työnsä sisältöön ja mitä paremmin hänen nykyinen osaamisensa ja kehittymishalunsa huomioidaan, sitä vahvempaa sisäistä motivaatiota hän kokee. Ulkoinen työmotivaatio muodostuu työstä saadusta aineellisesta arvosta, kuten palkasta ja palkkioista.

Työmotivaatio voi myös vaihdella eri tekijöiden muutosten seurauksena. Toimialoittain voi myös olla vaihtelevuutta eri motivaatiotekijöiden merkityksellä. Kuvassa 4 on kuvattu erään tutkimushankkeen tuloksena muodostettua kaaviota työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä (Aura 2020; Nummelin 2008, 36–40.) Kyseinen tutkimus on tehty teknologiateollisuudessa, mutta saman sisältöinen kaavio voisi muodostua usealla muullakin alalla.



Kuva 4: Työmotivaatiota tai sen vaihtuvuutta selittäviä muuttujia (Aura 2020)

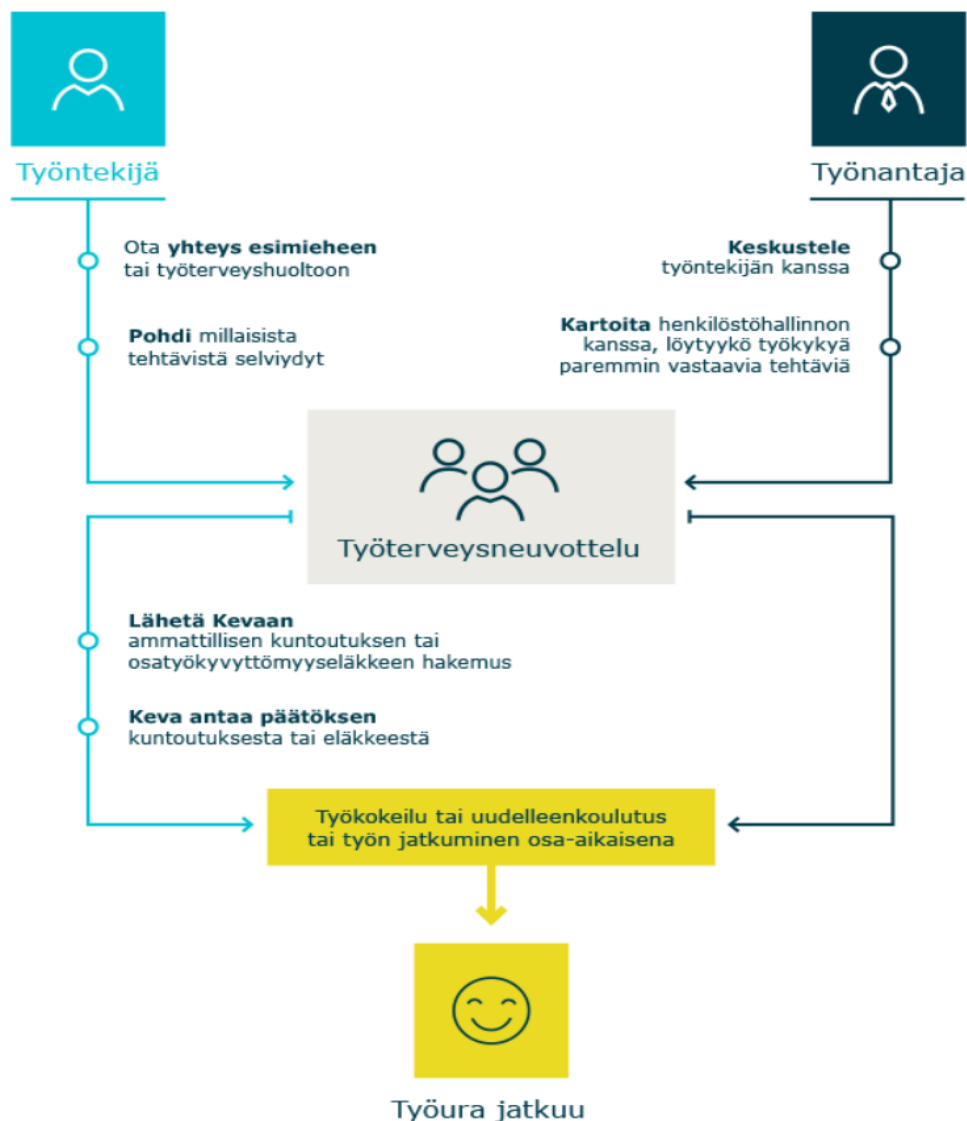
Työyhteisön toimivuus, tuottavuus ja kustannustehokkuus muodostuvat usein sen perusteella, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät työntekijät ovat. Yksilöiden motivaation lisäksi on merkitystä organisaation motivaatiolla. Tähän liittyy vahvasti johtaminen, työn kehittäminen, vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. Toimivassa työyhteisössä työtä tehdään myönteisellä asenteella keskittyneesti, joustavasti ja ennakoiden. Tällaisessa positiivisessa motivaatioilmapiirissä henkilöstö voi paremmin. (Lääkärilehti 2017.)

3.7 Työkykyneuvottelu

Silloin kun työntekijällä on sellaisia terveyteen liittyviä ongelmia, jotka vaikuttavat hänen toimenkuvansa mukaisista tehtävistä suoriutumiseen, eikä työnantajan ja työntekijän kesken yhteistyössä ole löydettävissä sellaista ratkaisua, jolla tilanne saataisiin korjattua, voi olla tarpeen järjestää työkykyneuvottelu. Työkykyneuvottelussa ei käsitellä työntekijän terveysongelmia, vaan keskustellaan seikoista, jotka vaikeuttavat työn tekemistä. Työkykyneuvottelusta käytetään eri lähteissä myös termejä *verkostoneuvottelu*, *työterveysneuvottelu* ja *kolmikantaneuvottelu*. Kyseessä on kuitenkin sama asia. (Tie työelämään

2021.) Tämän tutkimuksen toimeksiantaja käyttää termiä *työkykyneuvottelu*, ja siksi myös tässä opinnäytetyössä pitäydytään samassa ilmaisussa.

Työkykyneuvotteluprosessin voi käynnistää joko työntekijä itse tai työnantaja. Myös työterveyshuolto voi olla jo alkuvaiheessa prosessissa mukana, jos työkyvyn alenema on esim. työterveyslääkärillä käynnin yhteydessä todettu. Kuvassa 5 kuvataan työkykyneuvotteluprosessi Kevan esittämällä tavalla. Keva eli Kuntien työeläkevakuutusyhtiö on toimeksiantajan työeläkevakuutusyhtiö. Työkykyneuvotteluun osallistuvat työntekijän lisäksi työterveyslääkäri ja työntekijän esimies sekä johdon tai henkilöstöhallinnon edustaja. Mikäli työntekijä kokee tarpeelliseksi, on hänellä oikeus kutsua neuvotteluun mukaan myös luottamusmies tai työsuojeluorganisaation edustaja. (Keva 2020.)



Kuva 5: Työkykyneuvotteluprosessin kuvaus (Keva 2021)

Tärkeää työkykyneuvottelun onnistumisen kannalta on se, että ilmapiiri onnistutaan rakentamaan luottamukselliseksi ja jokaisen paikalla olevan rooli neuvottelussa on selkeä. Lääkäri pohtii terveydellisistä näkökulmista asiaa, esimies ja henkilöstöhallinnon tai johdon edustaja työjärjestelyjen näkökulmasta ja työntekijä nostaa esiin omat näkökulmansa ja ratkaisuehdotuksensa. Tavoitteena työkykyneuvottelulla on osapuolten kesken yhdessä neuvottelemalla löytää sellaisia työkykyä tukevia toimia, jotka edistävät työntekijän mahdollisuutta suoriutua tehtävistään ja varmistaa työuran jatkuminen. Neuvottelussa sovittavat toimenpiteet voivat liittyä muun muassa olemassa olevien työtehtävien muokkaamiseen, työkokeiluun kokonaan toisessa tehtävässä tai ammatilliseen uudelleenkoulutukseen. Työkykyneuvottelussa sovittava toimenpide voi olla myös päätös ammatilliseen kuntoutukseen hakeutumisesta tai osatyökyvyttömyyseläkkeen hakemisesta, jos työntekijän terveydentila on sellainen, että työkykyisyyden palauttaminen sitä edellyttää. (Keva 2020.)

Jotta työkykyneuvottelusta saadaan paras mahdollinen hyöty, on kaikkien siihen osallistuvien tahojen oltava tietoisia neuvottelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Hyvällä valmistautumisella ja etukäteen tehdyllä vaihtoehtojen kartoituksella varmistetaan neuvottelulle menestymisen mahdollisuus. Työntekijälle on hyvä antaa mahdollisuus keskustella sekä työnantajan että työterveyshuollon kanssa tilanteestaan jo ennen varsinaista työkykyneuvottelua. Neuvottelua on hyvä johtaa työterveyshuollon edustajan, koska hän edustaa puolueetonta näkökulmaa asiassa. Puheenjohtajan on varmistettava, että kaikki saavat esittää asiassa näkemyksensä ja että keskustelu pysyy asiallisena. Työkykyneuvottelusta laaditaan muistio, johon kirjataan kaikki sovitut käytännön asiat. Onnistuneen työkykyneuvottelun edellytyksenä on myös se, että keskustelu pidetään sävyiltään positiivisena ja ratkaisukeskeisenä. Myös sovittujen toimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta on tärkeä osa työkykyneuvotteluprosessia ja seurantaan liittyvät asiat tulee kirjata muistioon. (Työturvallisuuskeskus 2018, 6–7.)

4 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja Itä-Suomen poliisilaitos. Aluksi kerrotaan organisaation perustietoja, kuten henkilöstömäärä, toiminta-

alue ja nykyisen organisaation historiaa. Seuraavaksi luvussa kuvaillaan tutkimusaiheen syntymiseen liittyviä tekijöitä sekä teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaiheen välistä linkittymistä. Tämän luvun tiedot toimeksiantajasta perustuvat lähteiksi kirjattujen dokumenttien lisäksi kirjoittajan omakohtaiseen tietoon, koska hän työskentelee Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöyksikössä.

Toimeksiantaja

Itä-Suomen poliisilaitos on lähes 850 henkilön organisaatio ja yksi Suomen 11 poliisilaitoksesta. Sen toiminta-alue kattaa Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon maakunnat. Toiminta-alueella asuu noin 557 000 ihmistä ja alueella on 44 kuntaa. Kuopiossa sijaitsee pääpoliisiasema, joka toimii hallinnollisena keskuksena. Muita poliisiasemia on 14. Henkilöstömäärältään Itä-Suomen poliisilaitos on neljänneksi ja maantieteellisesti toiseksi suurin Suomen poliisilaitoksista. (Poliisi 2020.)

Organisaatio on toiminut nykyisellään vuoden 2014 alusta, jolloin silloiset Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon poliisilaitokset yhdistettiin Itä-Suomen poliisilaitokseksi sekä Liikkuva poliisi sulautettiin osaksi paikallispoliisia ja alueella toimineiden Joensuun, Kuopion ja Mikkelin yksiköiden henkilöstö siirtyi Itä-Suomen poliisilaitokseen. Poliisilaitoksen toiminnan tavoitteena on huolehtia turvallisuudesta toimialueellaan yhteistyössä asukkaiden ja yhteistyötahojen kanssa. Itä-Suomen poliisilaitoksen visiona on ”Itä-Suomen poliisilaitos – yhdessä parasta poliisitoimintaa ja turvallisuutta”.

Tutkimusaiheen syntyminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusaiheen tavoitteena on selvittää työkykyneuvottelujen vaikuttavuutta ja niissä sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja niiden vaikuttavuutta työkyvyn tukemisessa Itä-Suomen poliisilaitoksessa. Aihe on syntynyt henkilöstöhallinnossa työterveyshuollon ja työhyvinvointitoiminnan tunnusmerkistöjä tarkasteltaessa ja arvioitaessa sekä henkilöstöltä saadun palautteen perusteella. Nykyisen organisaation olemassaolon aikana työkykyneuvotteluja on järjestetty asianmukaisesti, mutta niiden tuloksellisuutta henkilöstön näkökulmasta ei ole kartoitettu.

Tutkimus on tarpeellinen myös siksi, että työkyvyn tukeminen on Itä-Suomen poliisilaitoksen työsuojelun toimintasuunnitelman ja poliisilaitoksen työhyvinvointisuunnitelman keskeisin tavoite. Hyvin toteutetut työkykyneuvottelut ja työkyvyn tukemisen toimenpiteet ovat merkittäviä keinoja tavoitteen saavuttamisessa. Tutkimuksesta saaduilla tiedoilla prosessia voidaan kehittää toimivammaksi.

Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen ja ennen aikaisten työurien katkeamisen torjumisen lisäksi on poliisilaitos asettanut tavoitteekseen sairauspoissaolopäivien määrän vähentämisen työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Tämän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, tukeeko työkykyneuvottelut nykyisellään asetettuja tavoitteita vai onko korjaavilla toimenpiteillä mahdollista edistää työkyvyn palautumista ja sairauspoissaolopäivien vähentämistä. Tavoitteen saavuttamisella on ensisijainen tarkoitus parantaa henkilöstön työkyisyyttä, mutta kyse on myös taloudellisesti merkittävästä asiasta. Laskennallinen hinta sairauspoissaolopäivälle on 350 €/päivä.

Työkykyneuvottelujen määrä Itä-Suomen poliisilaitoksessa on ollut kasvava organisaation alusta lähtien. Vuosina 2019 ja 2020 aikana toteutuneita työkykyneuvotteluja on ollut noin neljäkymmentä vuosittain. Työkykyneuvottelun käyneiden henkilöiden määrä on hieman tuota lukua pienempi, koska osassa tapauksista käydään enemmän kuin yksi neuvottelu.

Siirtyminen nykyiseen organisaatioon synnytti työhyvinvoinnin näkökulmasta haasteellisen tilanteen, kun toimintatapoja muutettiin, työyhteisöt kokivat muutoksia, organisaation sisäiset välimatkat kasvoivat, palaveri- ja viestintäkäytännöt muuttuivat sekä yhteisöllisyyden tunne kärsi. Lisäksi monen kohdalla syntyi tilanne, jossa esimiehet työskentelevät toisella poliisiasemalla kuin itse. Tämän seurauksena heidän kohdallaan esimies–alainen-suhde jää etäiseksi ja tuttuuden puutteen vuoksi ei synny luottamuksellisuutta ja turvallisuutta, johon aiemmin on totuttu. Tämä suuren organisaation myötä syntynyt etäytyminen muun muassa on mahdollistanut tilanteita, joissa toimintapoikkeamia ei esimiehet välttämättä pysty havaitsemaan riittävän ajoissa, eivätkä ihmiset itse aina kerro tai tunnista esimerkiksi omaa kuormittumistaan. Varhaisen välittämisen mallin tavoitteiden mukainen toiminta ei näin pääse toteutumaan, vaan

työkyvyn alenemaan puututaan vasta silloin, kun sairauspoissaolojen raja-arvot täyttyvät.

Tutkimusaihe ja teoreettinen viitekehys

Poliisin strategiaan 2020–2024 on kirjattu poliisin arvot, joita poliisi noudattaa. Arvoja on neljä ja yksi niistä on henkilöstön hyvinvointi. Muut kolme arvoa ovat palvelu, oikeudenmukaisuus ja osaaminen (Poliisi 2020.) Luvussa 2 on käsitelty työhyvinvoinnin teoriaa.

Toimeksiantajan toimintaa työkyvyn tukemiseen liittyvässä toiminnassa ohjaa laissa määrätyn lisäksi organisaation oma ohjeistus, jossa painotetaan muun muassa työkykytoiminnan toimenpiteiden oikea-aikaisuutta ja monipuolisuutta sekä vastuuhenkilöiden aktiivisuutta toimenpiteiden käynnistäjänä. Poliisissa työkykyä edistävä toiminta on määritelty osaksi työsuojelutoimintaa. Edelleen ohjeistuksessa korostetaan työkyvyn tukemisen olevan osa esimiestyötä ja poliisilaitoksen johdon olevan velvoitettu huolehtimaan siitä, että esimiehillä on tieto velvollisuudestaan hoitaa työkyvyn seuranta ja tukemista sekä että he omaat riittävät valmiudet työkykyneuvottelujen käymiseen. Ohjeistukseen perustuen poliisilaitoksilla on oltava kirjallinen toimintaohjelma poliisilaitoksen työhyvinvointia ja työkykyä tukevista toimenpiteistä. Tämän opinnäytetyön luvussa 3 käsitellään tarkemmin työkykyä ja luvussa 3.7. työkykyneuvottelun teoriaa.

Tämän tutkimuksen toimeksiantajan henkilöstö koostuu noin 600 poliisista. Poliisien fyysisestä työkunnosta on määrätty laissa poliisin hallinnosta niin, että poliisimiehen tulee huolehtia työtehtäviensä edellyttämästä kunnosta ja eri tehtävien vaatimasta kuntotasosta sekä kuntotestauksesta voidaan säätää erikseen valtioneuvoston asetuksella (Laki poliisin hallinnosta 14.2.1992/110, 22.7.2011/873.) Lain ja asetusten lisäksi toimeksiantajan toimintaa ohjaa hallinnonalan oma ohjeistus poliisien fyysisen kunnan testauksesta. Luvussa 3.1. on käsitelty fyysisen työkyvyn teoriaa.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät, aineiston hankinnan menetelmät sekä aineiston analysointi ja tutkimuksen käytännön toteutus. Itä-Suomen poliisilaitoksella oli tiedostettu tarve kartoittaa työkykyneuvottelujen vaikuttavuutta sekä neuvotteluissa sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja seuranta prosessiin osallistuneille syntyneiden kokemusten kautta. Jatkuvan ja kiihtyvän muutoksen kourissa painiva työelämä haastaa koko henkilöstöä. Tilanne koskee enenevässä määrin ikääntyvän henkilöstön lisäksi myös yhä nuorempia ja vasta työuransa alussa olevia työntekijöitä. On oletettavaa, ettei muutokset ja haasteet tulevaisuudessa ainakaan tule väheneeseen, joten työkykyneuvottelujen onnistumisella, sovittujen toimenpiteiden toteuttamisella ja asianmukaisella seurannalla on tulevaisuudessa yhä suurempi merkitys henkilöstön työkykyisyyden, työurien jatkumisen ja työyhteisön toimivuuden kannalta.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään käytettyjen tutkimusmenetelmien teoriaa ja perustelut niiden käyttämiselle. Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista eli määrällistä että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Käyttämällä molempia tutkimusotteita on haluttu vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkittavassa aiheessa molempien tutkimusotteiden mukainen lähestymistapa täydentää toisiaan niin, että määrällisestä kyselytutkimuksesta saatua tietoa syvennetään ja laajennetaan laadullisella haastattelututkimuksella. Useamman tutkimusmenetelmän käyttäminen antaa paremman kokonaiskuvan tutkittavasta asiasta eikä tutkijan oma näkökulma pääse siihen vaikuttamaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–126.)

Määrällinen tutkimus

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, ja menetelmän käyttö edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otantaa. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin: mikä, missä, paljon ja kuinka usein? Määrällisessä tutkimuksessa tarvittava aineisto voidaan koota valmiista aineistoista, kuten tilastoista, rekistereistä tai

tietokannoista. Tarvittava aineisto voidaan myös kerätä itse käyttämällä strukturoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot. Määrällisessä tutkimuksessa asiat esitetään numeerisesti ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin. Menetelmää käytetään usein, jos halutaan tutkia asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkimusaiheessa tapahtuneita muutoksia. Menetelmällä pystytään kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta, mutta ei syy-seuraussuhteita. (Heikkilä 2014, 13–16.)

Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämiseen on käytettävissä kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiit rekisterit ja tilastot. Edellä mainituista kyselylomaketutkimus on tavallisimmin käytetty tapa kerätä tietoa. Systemaattisella havainnoinnilla saadaan tietoa sellaisesta ihmisten toiminnasta, joka on silmin havaittavaa. Menetelmässä voidaan hyödyntää automaattisia havaintolaitteita, kuten esim. liikkeiden käyntilaskurit. Systemaattisen havainnoinnin tulee olla järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Menetelmä edellyttää myös tutkimus- tai havainnointilomakkeen käyttämistä. Valmiiden aineistojen käyttämisen haasteena on se, että niitä joutuu usein muokkamaan tutkimuksen käyttötarkoitusta varten ja näin ollen ne toimivat erityisesti aloittelevilla tutkijoilla parhaiten vertailevana lähdeaineistona tutkimuksen tukena. (Vilka 2021, 76–78.) Luvussa 5.2 kerrotaan tarkemmin tässäkin opinäytetyössä aineiston keruumenetelmänä käytetystä kyselylomaketutkimuksesta. Se valikoitui tässä opinäytetyössä määrällisen tutkimuksen menetelmäksi siksi, ettei tutkimuksen aiheesta ole valmista teoriaa olemassa ja menetelmällä on mahdollista selvittää tutkimuskysymykseen liittyviä riippuvuuksia ja muutoksia kohderyhmässä.

Määrällisen tutkimuksen tavoite on muotoilla kaikki tutkimuksessa saatu tieto tilastolliseen muotoon numeroita hyödyntäen tiedon tulkitsemiseksi. Menetelmän luonteesta johtuen jo tutkimusta suunnitellessa onkin tärkeää paneutua otantamenetelmiin, sillä tavoitteena on saada rakennettua ikään kuin pienoismalli kohderyhmästä otantamenetelmiä hyödyntäen. Tämä on erittäin tärkeää, jotta tutkimustulosten tulkinta ja yleistäminen on mahdollista. Menetelmässä on myös tärkeää huomioida kerättävästä aineistosta, että se on soveltuvaa määrälliseen mittaamiseen. (Valli 2015, 9–10.)

Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus ei ole vain yksittäisen tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Laadullisen tutkimuksen kirjolle on yhdistävää elämämaailman tutkiminen ja sen keskiössä ovat mitä moninaisimmin tavoin ilmenevät merkitykset. Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat aineistonkeruumenetelminä haastattelu, havainnointi ja dokumentit, kuten päiväkirjat, tarinat, elämäkerrat tai kirjeet. Edelleen tunnusomaisia piirteitä ovat tutkittavien näkökulmien huomioiminen naturalismin keinoin, pienehköt aineistokoot ja usein harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta. Tyypillistä on myös se, ettei tuloksista juurikaan ole ennako-odotuksia ja tulokset voidaan esittää melko vapaamuotoisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tarvittavan aineiston määrä voi tarkentua vasta tutkimuksen aikana syntyvän tiedon myötä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 5–7.)

Laadullista tutkimusta käytetään pääsääntöisesti silloin kun tutkimusaihetta koskevia teorioita ei ole olemassa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen, vaan tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen saavuttaminen ilman tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisessä ei voida käyttää yksityiskohtaisia kysymyksiä, koska ilmiötä ei valmiiksi tunneta. Toisin kuin määrällisen tutkimuksen perustuminen numerolle, laadullinen tutkimus käyttää sanoja. Se mahdollistaa ymmärrettävän ja kokonaisvaltaisen kuvauksen laatimisen tutkittavalle ilmiölle. (Kananen 2017, 32–36.)

Laadullinen tutkimus tarkastelee merkitysten maailmaa, jossa merkitykset muodostavat suhteisiin perustuvia merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmislähtöisinä ilmiöinä, kuten esimerkiksi ajatukset ja toiminta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa ihmisten todellisista kokemuksista sekä tulkita niitä siltä osin kuin mahdollista. Tutkittavien kokemukset eivät koskaan tule täydellisesti ymmärretyiksi. Koska laadullisessa tutkimuksessa on aina oltava selvillä mitä merkityksiä tutkitaan, on tutkimuksen tekijän selvennettävä, tutkitaanko kokemukseen vai käsitykseen liittyviä merkityksiä. Tutkijan on syytä olla tietoinen kokemuksen ja käsityksen välisestä eroista. Kokemus on aina omakohtainen ja käsitys puolestaan kertoo enem-

män yhteisön perinteistä tai ajattelutavasta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole absoluuttisen totuuden löytäminen, vaan tutkimuksen aikana syntyneiden tulkintojen avulla näyttää jokin välittömän havainnon tavoittamattomissa oleva asia. Tulkinnat syntyvät ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten tuloksena syntyvistä johtolangoista. (Vilkkä 2021, 94–96.)

Tässä luvussa on aiemmin jo todettu, että laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä on useita. Sopivan menetelmän valitseminen riippuu tutkimusongelmasta. Tämän opinnäytetyön laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelua tutkimusmenetelmänä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää Itä-Suomen poliisilaitoksessa vuosina 2019 ja 2020 käytyjen työkykyneuvottelujen vaikuttavuutta ja seurannan toteutumista. Aineistonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua kyselytutkimusta ja teemahaastattelua. Kvantitatiivinen lomakekysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska pyrkimyksenä oli selvittää mahdollisimman monen tutkimuksen kohderyhmään kuuluvan näkemykset tutkimuskysymyksistä. Vapaamuotoinen teemahaastattelu puolestaan mahdollisti kyselytutkimuksen tuloksiin vaikuttaneiden asioiden kartoittamisen syvällisemmin. Samalla se edisti laajemman ymmärryksen saavuttamista tutkimusaiheesta.

Silloin kun tutkimuksessa ei ole voitu käyttää olemassa olevaa tutkimusaineistoa sen vuoksi, että valmista tietoa tutkimusongelmasta ei ole olemassa, on tutkimusaineisto muodostettava tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimista varten kerätystä tiedosta aiheeseen sopivin aineistonkeruumenetelmin (Kananen 2017, 82–83). Tässä luvussa esitellään aineistonkeruumenetelmät, joita tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty.

Kysely

Kyselytutkimus on yleisimmin käytetty aineiston keruutapa määrällisessä tutkimuksessa. Kyselytutkimuksesta käytetään myös nimeä survey-tutkimus. Nimi viittaa siihen, että kysely on vakioitu eli kaikille kyselyyn vastaajille esitetään

amat kysymykset samalla tavalla. Yleinen tapa tehdä kyselytutkimus on puhelinhaastattelu. Tutkimusaineiston kerääminen kyselylomakkeella voi tapahtua muun muassa sähköpostitse, internetissä tai vaikka kasvokkain haastattelulla esimerkiksi messuilla. Kasvokkain suoritettuna kyselytutkimuksessa tulee kiinnittää erityistä huomioita siihen, että vastaajatiedot pysyvät salassa. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Menetelmä on hyvä vaihtoehto silloin, kun tutkitaan arkaluonteista tietoa, kuten esimerkiksi terveyteen liittyviä kysymyksiä. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Haasteena kyselylomaketutkimuksessa on se, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi tai vastaamisessa on viiveitä. Uusintakyselyt ja viiveet vaikuttavat tutkimuksen aikatauluun. (Vilkkä 2021, 76–77.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty kyselylomaketutkimusta, koska tutkimusaihe sisälsi arkaluonteista tietoa ja vastaavien nimettömänä pysyminen oli tärkeää.

Määrällisen tutkimuksen menetelmänä kyselytutkimuksen kohderyhmä on suuri määrä ihmisiä, jonka vuoksi on tärkeää tutkimuksen suunnitteluvaiheessa pohtia sitä, miten vastaajaryhmä muodostuu. Silloin kun vastaajien määrä on riittävän pieni, pyritään tutkimaan perusjoukko eli populaatio kokonaan. Tällöin on kyseessä kokonaistutkimus. Jos populaatio on niin suuri, ettei kaikkia ole mahdollista tutkia, tehdään otantatutkimus. Otantatutkimuksessa erilaisin otantamenetelmien avulla muodostetaan tutkittava joukko populaatiosta. Otantamenetelmien avulla tutkijan on saatava muodostettua tutkittavien ryhmä, joka edustaa perusjoukon ns. pienoismallia. (Heikkilä 2014, 31–38.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tärkeintä on mittari eli kyselylomakkeen suunnittelu. Tutkijan on tiedettävä mihin kysymyksiin haluaa vastauksen, ja kysymysten asettelussa tulisi noudattaa tutkimussuunnitelmassa mitattavaksi määritellyjä asioita. Lomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Avointen kysymysten käyttäminen lomakkeella ei tarkoita laadullista tutkimusmenetelmää, koska kysymyksen muoto ei määritä tutkimusmenetelmää, vaan analysointitapa. (Vilkkä 2021, 85–87.)

Haastattelu

Haastattelun periaate on hyvin selkeä. Kun halutaan tietoa ihmisen toiminnasta, ajatuksista tai kokemuksista, sitä kannattaa kysyä häneltä. Haastattelun etuna onkin se, että haasteltaviksi voidaan valita henkilöt, joilla on tutkittavasta asiasta tietoa tai henkilökohtaista kokemusta. Haastattelussa haastatteli voi toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmauksia. Hän voi myös vapaamuotoisesti keskustella haastateltavan kanssa eli menetelmä on joustava. Haastattelun joustavuus ilmenee myös niin, että haastatteli voi esittää kysymykset aiheelliseksi katsomassaan järjestyksessä. Edelleen joustavuutena voidaan pitää sitä, ettei laadullista haastattelua koeta tietokilpailuna, vaan pyrkimyksenä on saada tietoa tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–66.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Vilkkä 2021, 99). Haastattelut voidaan suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Molemmissa muodoissa on sekä etuja että haasteita. Ne voivat tuottaa myös toisistaan poikkeavaa tutkimusaineistoa. Yksilöhaastattelussa luottamuksellisessa ilmapiirissä vastaajan on helppo kertoa ajatuksista, kokemuksista tai esimerkiksi ryhmän dynamiikasta vapaasti keskittyen omaan tuntemukseen. Ryhmähaastattelussa ryhmäpaine voi vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Toisaalta ryhmässä haastateltavien kesken saattaa syntyä keskustelua niin, että haastatteli jää enemmän havainnoijan rooliin. (Alasuutari 2011, 116–119.)

Haastattelumuodoista lomakehaastattelu on hyvä vaihtoehto tutkimusaineiston keräämiseen silloin, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajatun kokemuksen, mielipiteen tai näkemyksen kuvaaminen. Teemahaastattelu, josta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelumuoto. Teemahaastattelussa tutkittavalle annetaan keskeisimmät aiheet tai teemat ja vähintään ne tulee käsitellä haastattelun aikana, jotta vastaus tutkimusongelmaan saadaan. Avointa haastattelua ei rakenneta teemojen tai kysymysten ympärille, vaan tutkimusongelmasta keskustellaan vapaasti haastateltavan valitsemasta näkökulmasta ja haastattelukertoja on useita. Haastattelijan tulee rakentaa jatkumo niistä ku-

vauksista, joita haastateltava on kertonut. (Vilkkä 2021, 99–101.) Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua ja haastattelun toteutuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.4.

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoiminen edellyttää, että se on käsitelty oikeanlaiseen muotoon, esimerkiksi haastattelujen muuntaminen tekstiksi. Tutkimusongelma sekä analysointitapa määrittävät sen, kuinka tarkasti litterointi eli puhtaaksikirjoitus tulee tehdä. Litteroinnissa on kolme tasoa: sanatarkka litterointi tarkoittaa nimensä mukaisesti sanasta sanaan kaiken kirjaamista, yleiskielisessä litteroinnissa puhe muunnetaan kirjakielelle ja propositiotason litteroinnissa vain sanoman tai havainnon ydinsisältö kirjataan. Litterointi ei ole varsinaista analysointia, vaan aineiston muuttamista sanallisesta muodosta kirjalliseen muotoon. Litteroinnin ja koodauksen eli tiivistämisen jälkeen tutkija pyrkii löytämään aineistosta ulottuvuuksia ja käsitteitä. Tutkimusaineiston analysoinnin tekniikoita on erilaisia ja valinta niiden käytöstä tulee tehdä tutkimusaiheen mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa erilaisista tulkinnoista johtuen samasta aineistosta on voi syntyä erilaisia tuloksia. (Kananen 2017, 134–147.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on yleisimmin käytetty sisällönanalyysiä, jota voidaan pitää yksittäisenä metodina olemisen lisäksi myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä. Yksi tapa edetä analyysissä on ensin päättää, mikä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen aineistosta on etsittävä ja merkittävät asiat, jotka sisältyvät kiinnostavaan asiaan. Muu aineisto on jätettävä tutkimuksesta pois. Seuraavaksi merkityt asiat tulee kerätä erilliseksi kokonaisuudeksi ja luokitella, teemoittaa tai tyypittää aineisto. Viimeiseksi kirjoitetaan yhteenveto. Haasteita laadullisessa analyysissä ilmenee muun muassa pysymisessä kiinnostuksen kohteeksi rajatussa ilmiössä tai siinä, että tutkijan omat ennako-asetteet eivät pääse vaikuttamaan tulkintojen tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–82.)

Määrällisen tutkimuksen aineiston analysoinnin voi aloittaa vasta, kun aineisto on kokonaisuudessaan kerätty (Heikkilä 2014, 121). Tilastollisessa tutkimuksessa tietokoneohjelmien kehittyminen on muuttanut tutkijan roolia niin, ettei

varsinaista laskemista enää tarvitse tehdä. Tutkijan roolina on tulkita ohjelmien laskemia tuloksia ja hallita tutkimuksensa aiheisältö. Entiseen verrattuna analysointi on hyvin nopeaa, mutta tutkijan on kuitenkin osattava tulkita tietokoneajoja oikein. (Valli 2015, 7.) Tilastollisen tutkimusaineiston analysointi on luova prosessi, jossa korostuu aineiston graafinen tarkastelu. Ennen tilastokäsittelyä tulee suunnitella huolellisesti ajosuunnitelma. Ajosuunnitelma luo perustan oikeiden johtopäätösten tekemiselle sekä luotettavalle, selkeälle ja havainnolliselle tutkimusraportille. (Heikkilä 2014, 139.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohderyhmä koostuu Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöstä, joiden asiassa oli järjestetty työkykyneuvottelu vuosina 2019–2020 ja jotka olivat tutkimuksen toteuttamisen aikaan töissä. Kohderyhmästä rajattiin pois henkilöt, joiden asiassa oli järjestetty työkykyneuvottelu edellä mainittuna aikana, mutta olivat tutkimuksen teon aikaan poissa työelämästä pitkän virkavapauden vuoksi. Rajauksen tekeminen oli tarpeellista tutkimuksen luotettavuuden saavuttamiseksi, sillä virkavapaalla olevan henkilöstön tavoittaminen olisi ollut epävarmaa. Tämän vuoksi kaikille ei olisi muodostunut tasa-arvoista mahdollisuutta vastata tutkimukseen.

Tutkimuksen kohderyhmä oli alun perin 33 henkilön suuruinen, mutta koska yksi henkilö kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen, muodostui kohderyhmä 32 henkilöstä. Tutkimukseen vastasi 28 henkilöä. Kyselyn lopussa tiedusteltiin vastaajaan mahdollista halukkuutta myös puhelinhaastatteluun ja vastaajista 19 osoitti halukkuutensa tulla haastatelluksi. Haastateltavaksi halukkaiden määrä oli niin suuri, ettei kaikkia ollut realistisesti mahdollista haastatella. Haastateltavien ryhmä rajattiin koostumaan kuudesta henkilöstä, jotka valikoituivat satunnaisotannalla suoritettua arvonnassa.

Lomakekysely koostui 20 kysymyksestä, joista 16 oli suljettuja ja neljä avointa kysymystä (liite 1). Tämä rakenne teki kyselystä puolistrukturoidun. Kysymykset oli jaettu kolmeen osaan; viisi ensimmäistä kysymystä käsitteli työkykyasioita yleisellä tasolla, 12 kysymystä koski vastaajan henkilökohtaisia kokemuksia työkykyneuvotteluunsa liittyen ja viimeiset kolme olivat taustakysymyksiä.

Tutkimus käynnistyi marraskuussa 2020 tutkimuksen kohderyhmän kartoituksella. Koska kyseessä on terveystietoja koskeva tutkimusaihe, eikä tutkimuksen tekijä virkatyönään osallistu työkykyneuvotteluihin, lähestyi Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöpäällikkö kohderyhmäläisiä ja pyysi heiltä suostumusta luovuttaa tietonsa tutkijalle tutkimustarkoitukseen.

Linkki lomakekyselyyn lähetettiin jokaiselle kohderyhmäiselle 13.1.2021 yksittäisinä sähköpostiviesteinä. Näin toimittiin siksi, ettei tutkimusryhmäläisten henkilöllisyydet paljastuneet toisilleen. Tämä oli tärkeää huomioida, koska salassapitovelvollisuus sitoo terveysasioiden käsittelyssä. Kyselyyn tuli nopeasti niin paljon vastauksia, ettei muistutusviestille ollut tarvetta. Vastausajan puitteissa 28 henkilöä eli 87,5 % vastasi kyselyyn.

Kuuden henkilön suuruiseksi suunniteltu haastatteluryhmä kasattiin lomakekyselyssä suostumuksensa antaneiden joukosta arpomalla. Arvonnin toteutus tapahtui numeroiduilla arvontalipuilla, joissa tietty numero vastasi tiettyä henkilöä. Arvonnin suoritti ulkopuolinen henkilö, joka oli arvonnin aiheesta täysin tietämätön. Haastattelut suoritettiin puhelimitse ensinnäkin Korona-rajoitusten vuoksi, mutta myös asian arkaluonteisuuden takia kasvotusten keskusteleminen olisi mahdollisesti rajoittanut avointa kommunikointia. Haastattelut suoritettiin 8.2. – 16.2.2021 välisenä aikana. Ajankohdat sovittiin henkilökohtaisesti ja haastateltavia pyydettiin varaamaan vähintään 30 minuuttia aikaa ja rauhallinen hetki. Haastattelut kestivät noin 50 minuutista kahteen tuntiin. Yksi arvoituista vastaajista oli jäänyt lomakekyselyyn vastaamisen jälkeen virkavapaalle, joten haastatteluryhmä supistui viiteen henkilöön.

Haastatteluja ei nauhoitettu luottamuksellisuuden vuoksi, koska haastatteluissa sivuttiin terveystietoja ja haastateltavien oli helpompi puhua avoimesti, kun he tiesivät, ettei käytävästä keskustelusta synny tallennetta. Haastattelija kirjoitti haastattelujen aikana muistiinpanoja, joka kerrottiin haastattelun alussa haastateltavalle.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään sekä kyselytutkimuksella että haastattelututkimuksella saadut tulokset. Ensimmäisenä käsiteltävän lomakekyselyn tuloksista

selviää millaiseksi työkykyneuvottelujen vaikuttavuus ja seuranta on koettu tutkimuksen kohderyhmän keskuudessa. Sen jälkeen tarkasteltavan haastattelututkimuksen tuloksista avautuu syvällisempi ymmärrys siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työkykyneuvottelujen lopputulokseen. Molempien tutkimusmuotojen tulokset ovat yhdensuuntaisia ja tukevat toisiaan. Keskeisiksi vaikuttimiksi nousi samoja teemoja molemmissa vastaajaryhmissä.

6.1 Lomakekysely

Lomakekysely rakentui niin, että viidessä ensimmäisessä kysymyksessä kysytyt asiat liittyivät työkyyn yleisellä tasolla. Näin pystyttiin kartoittamaan vastaajien näkemyksiä työkyvystä laajemmin, kuin ainoastaan heidän omaan työkykyneuvotteluprosessiinsa liittyen. Pääosa kysymyksistä koski vastaajien omia kokemuksia työkykyneuvottelun käytännön toteutuksesta, vaikuttavuudesta sekä seurantatoimista. Lopuksi kyselyssä on kolme taustakysymystä.

Työkyky yleisellä tasolla

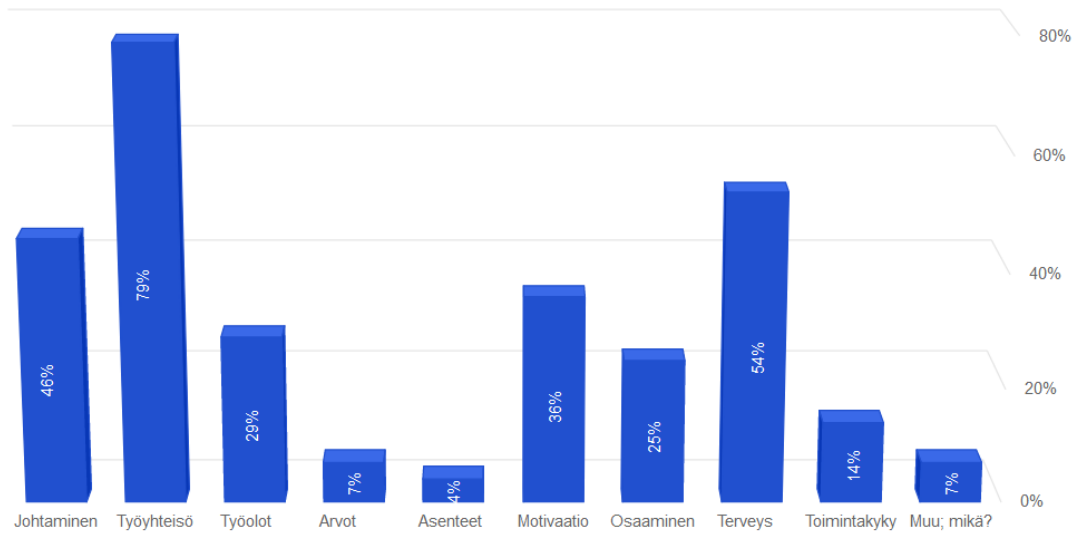
Ensimmäisessä kysymyksessä sai valita enintään kolme annetuista kuudesta hyvän työkyvyn omaavan henkilön määritelmästä. Kolme eniten valittua olivat:

1. hän kokee selviävänsä työstään fyysisesti ja psyykkisesti
2. työpäivän jälkeen hänellä on energiaa muihinkin askareisiin ja harrastuksiin
3. hän toimii työyhteisön yhteishenkeä tukevasti ja tulee hyvin toimeen työkavereiden kanssa

Seuraavassa kahdessa kysymyksessä kartoitettiin vastaajien mielestä tärkeimpiä työkykyä edistäviä tekijöitä sekä eniten työkykyä heikentäviä tekijöitä. Vastausvaihtoehdot noudattavat Työkykytalo -mallin termistöä, josta kerrotaan luvussa 3.2. Kyseisen termistön käyttäminen luo selkeyttä, koska toimeksiantajakin sitä sisäisessä viestinnässään noudattaa. Molempiin kysymyksiin vastaajan tuli antaa kolme vastausta. Kuvien 6 ja 7 mukaisesti tuloksista on nähtävissä, että kolmen kärki muodostui samoista osa-alueista sekä työkykyä edistävänä että työkykyä heikentävänä tekijänä.

2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työkykyä edistävät tekijät? Valitse 3 tärkeintä

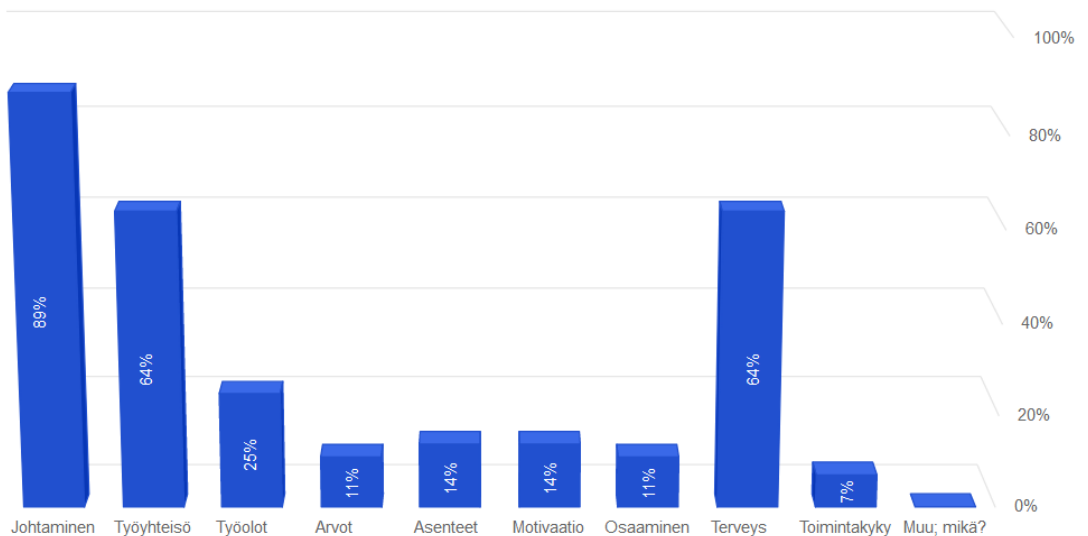
Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 84



Kuva 6: Parhaiten työkykyä edistävät tekijät

3. Valitse kolme (3) tekijää, jotka voivat mielestäsi eniten heikentää työkykyä?

Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 84



Kuva 7: Eniten työkykyä heikentävät tekijät

Kuvien osoittamalla tavalla nousevat **johtaminen**, **työyhteisö** ja **terveys** suurimmiksi työkykyyn vaikuttaviksi tekijöiksi sekä edistämässä että heikentämisessä. Suurimpina edistäjinä on nähty työyhteisö ja johtaminen, mainitussa järjestyksessä. Vastaavasti eniten heikentäväksi tekijäksi nähtiin vastaajien keskuudessa johtaminen ja toiselle sijalle sijoittui työyhteisö. Sekä työkykyä edistävänä että heikentävänä tekijänä kolmannelle sijalle nousi terveys.

Seuraavaksi kartoitettiin vastaajien mielipidettä työmotivaation vaikutuksesta työkykyyn asteikolla 4–10. Vastaajista 46,43 % antoi työmotivaation merkitykselle työkykyyn arvosanan yhdeksän ja 42,86 % arvioi työmotivaation merkitystä arvosanalla kahdeksan. Kolme vastaajaa vastasi seitsemän. Kaikkien vastausten keskiarvo työmotivaation vaikutukselle työkykyyn oli 8,36.

Viides kysymys oli avoin kysymys ja koski sitä, kuinka vastaajan mielestä työkykyä tukevaa toimintaa tulisi kehittää Itä-Suomen poliisilaitoksessa. Vastauksissa nousi eniten johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä seikkoja:

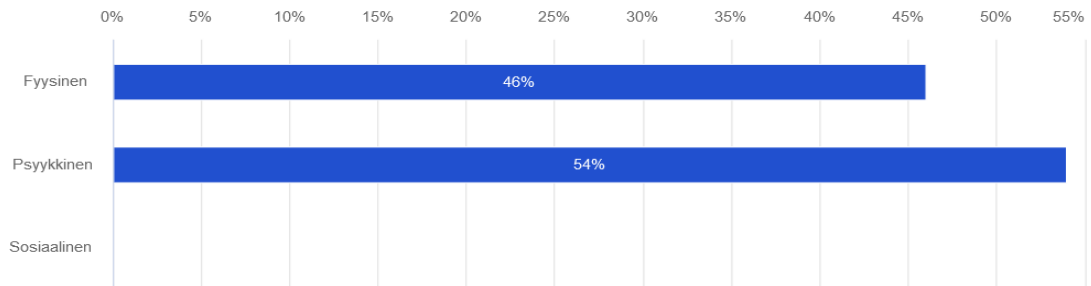
- kuulluksi tuleminen
- vaikuttamismahdollisuus omaan työhön /lähityöyhteisön toimintaan
- osallistaminen
- vastuun antaminen
- henkilöstön näkeminen yksilöinä, joilla on erilaiset tavat toimia
- henkilöstön kohtaaminen ihmisinä, ei tilastoina
- positiivisen palautteen antaminen ja kannustaminen
- Tasapuolinen kohtelu
 - työmäärän jakaminen
 - poliisiasemien keskinäinen tasa-arvoisuus
 - yhteydenpito eri asemalla työskentelevien alaisten kanssa
 - yhdenmukainen ohjeistus
- paikkariippumaton työ mahdolliseksi tehtävien sen salliessa (lähimmällä asemalla työskentely sovittavissa)
- etätyön mahdollistaminen

Seuraavaksi eniten vastaukset liittyivät fyysisen työkykyneuvotteluun liittyviin toimenpiteisiin, kuten viikkoliikunnan käytön mahdollisuus, liikunnalliset tyhytapahtumat ja liikunnan tukeminen liikuntaseteli -tyyppisellä ratkaisulla. Muita kehittämiskohteita oli löydetty mm. työvuorosuunnitteluun liittyen.

Henkilökohtaiset kokemukset työkykyneuvotteluprosessista

Kysymyksestä kuusi lähtien tutkimus koski vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia työkykyneuvotteluun /-neuvotteluihin liittyen. Kysymykset etenevät kronologisessa järjestyksessä, niin että aluksi kysymykset koskivat työkykyneuvottelun lähtötilannetta edeten neuvottelun toteutumiseen liittyvien kysymysten kautta lopputilanteeseen ja seurantaan liittyviin asioihin.

Ensimmäiseksi henkilökohtaisesta alkutilanteesta kartoitettiin sitä, millä osa-alueella vastaajan työkykyisyys oli alentunut. Psykkisen työkyvyn alenema oli työkykyneuvottelun syynä 54 prosentilla ja fyysisen työkyvyn alenema 46 prosentilla vastaajista. Sosiaalinen työkykyisyys ei ollut yhdenkään tähän tutkimukseen vastaajan tapauksessa syynä työkyvyn alenemalle.

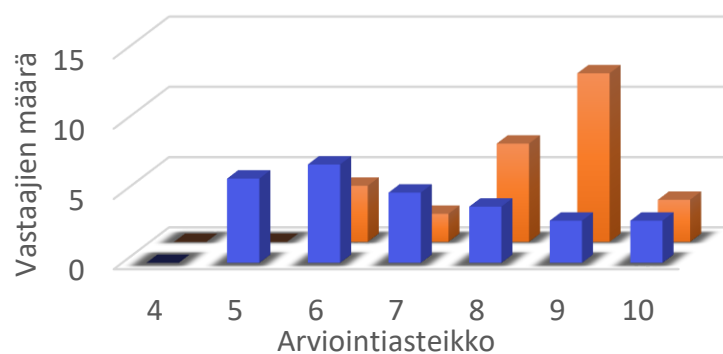


Kuva 8: Vastaajien työkyvyn alenema osa-alueittain

Kysymyksessä seitsemän pyydettiin vastaajia arvioimaan omaa työmotivaatiotaan työkykyneuvottelun ollessa ajankohtainen. Kysymyksessä numero 16 puolestaan kysyttiin vastaajan arviota omasta työmotivaatiostaan tutkimukseen vastaamisen hetkellä. Työmotivaation muutos on kuvattu kuvassa 9.

Koetun työmotivaation keskiarvo nousi lähtötilanteen arvosanasta seitsemän arviointihetken 8,29. Parhaaksi mahdolliseksi eli arvosanalla 10 omaa työmotivaatiotaan arvioi kolme henkilöä 28:sta sekä työkykyneuvottelun alkutilanteessa että kyselyyn vastaamisen hetkellä. Arviointihetkellä alin käytetty arviointiasteikon taso oli kuusi, kun lähtötilanteessa arvosanan viisi omalle työmotivaatiolleen antoi kuusi vastaajaa.

■ Työmotivaatio työkykyneuvottelun aikaan ■ Työmotivaatio vastaushetkellä



Kuva 9: työmotivaation muutos työkykyneuvotteluprosessin aikana

Seuraavat kysymykset (8 ja 9) olivat avoimia ja käsittelivät sitä, mitä käydyissä työkykyneuvotteluissa koettiin menneen hyvin ja mitä huonosti. Työkykyneuvottelujen onnistumisiksi vastaajat näkivät selkeästi kolmeen kokonaisuuteen jaettavat tekijät: Koettiin oikeiden henkilöiden olleen neuvottelussa läsnä, tiedon saaminen erilaisista vaihtoehdoista (mm. työaikaratkaisut, työnohjaus, työkokeilu) ja aito halu sopivan työkykyä tukevan muodon löytämiseksi.

Heikosti onnistuneen työkykyneuvottelun syitä oli löydetty useita. Neuvotteluprosessin aikana oli tullut tunne, ettei vastaajan asiaa otettu vakavasti päällystöesimiehen taholta. Vastaajien keskuudessa oli syntynyt myös tunne, että esimiehillä oli puutteita taidoissa löytää ratkaisu työkyvyn tukemiseksi. Edelleen puutteita oli koettu neuvotteluun liittyvässä tiedonkulussa ja neuvottelun ilmapiirissä. Joissain tapauksissa työkykyneuvotteluprosessin koettiin jääneen keskeneräiseksi. Keskeneräisyyden tunne oli muodostunut, koska työntekijälle oli jäänyt epäselväksi neuvottelun jälkeinen prosessin eteneminen. Hänelle oli voinut jäänyt epäselväksi myös neuvottelussa sovittujen toimenpiteiden käytännön toteutuksen vastuut ja aikataulut.

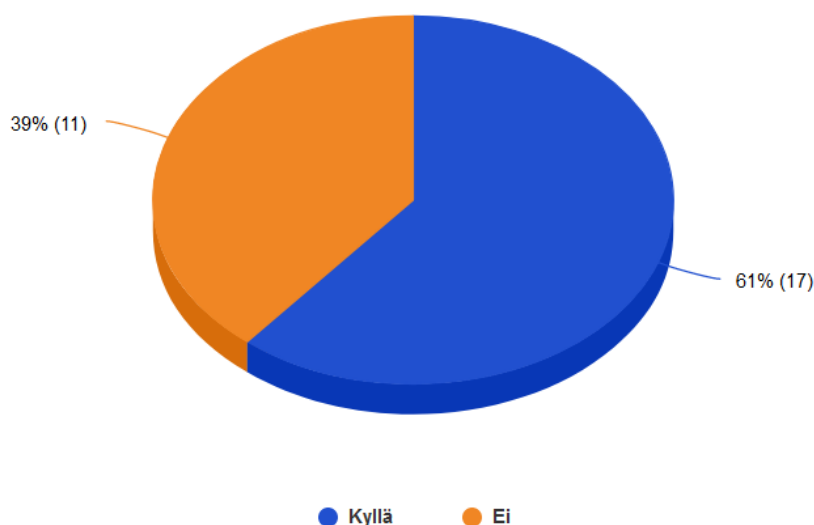
Kysymyksessä 10 vastaajat arvioivat työkykyneuvotteluun osallistuneen päällystöesimiehen onnistumista neuvottelussa. Päällystöesimiehen rooli työkyvyn tukemisen toimenpiteiden mahdollistajana on keskeinen, ja siksi kysymys on tarpeellinen työkykyneuvottelujen arvioinnissa. Arviointiasteikko oli 4–10 ja vastausten keskiarvoksi muodostui arvosana kahdeksan. Arvosanoja annettiin laidasta laitaan, kuten alla oleva taulukko osoittaa (kuva 10). Taulukon keskimmaisessä sarakkeessa näkyy kullekin arvosanalle annettujen vastausten lukumäärä. Eniten eli yhdeksän vastaajaa antoi päällystöesimiehelle toiminnastaan neuvottelussa arvosanan yhdeksän. Yhteensä viisitoista eli yli puolet vastaajista (53,6 %) antoi arvosanaksi yhdeksän tai kymmenen. Vastaavasti arvosanan 4–6 päällystöesimiehen toiminnalle työkykyneuvottelussa antoi 21,4 % vastaajista.

Liukukykymen arvon lukumäärä	n	Prosentti
4	2	7,14%
5	0	0%
6	4	14,29%
7	5	17,86%
8	2	7,14%
9	9	32,14%
10	6	21,43%

Kuva 10: Neuvotteluun osallistuneen päällystöesimiehen toiminnan arviointi

Seuraavana kartoitettiin vastaajien näkemystä työterveyshuollon asiantunte-
muksen merkityksestä vastaajan työkykytilanteen kohentamisessa työky-
kyneuvotteluprosessissa. Tässäkin kysymyksessä arviointiasteikkona käytet-
tiin 4–10. Työterveyshuollon toiminta sai keskiarvon 9,2. Annetut arvosanat ja-
kautuivat 7–10 välille niin, että 50 % vastaajista arvioi työterveyshuollon toi-
mintaa työkykyneuvottelussaan arvosanalla kymmenen. Toiset 50 % vastaa-
jista arvioivat työterveyshuollon toiminnan sijoittuvan arvosanojen 7–9 välille.

Kahdennellatoista lomakkeen kysymyksellä kartoitettiin tietoa siitä, oliko työky-
kyneuvottelussa sovitut toimenpiteet vastaajan kohdalla toteutuneet. 28 vas-
taajan joukosta 17 eli 61 % vastasi sovittujen toimenpiteiden toteutuneen ja
puolestaan 11 vastaajan eli 39 % kohdalla toimenpiteitä ei ole toteutettu sovi-
tulla tavalla. Kuva 11 havainnollistaa vastausten jakautumisen.



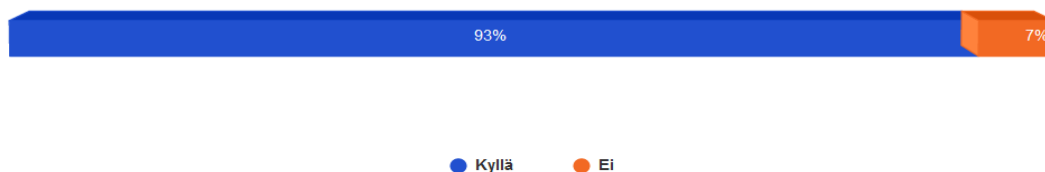
Kuva 11: Työkykyneuvotteluissa sovittujen toimenpiteiden toteutumisen

Seuraava kysymys toimii täydentävänä jatkokysymyksenä edelliselle seuranta-toimenpiteiden toteutumista kartoittaneelle kysymykselle. Tässä kohdassa pyydettiin edellisessä kysymyksessä EI-vastanneiden omakohtaista näkemystä siitä, miksi toimenpiteitä ei ollut toteutettu. Vastauksia oli annettu 14 eli enemmän kuin EI-vastanneita oli edellisessä kohdassa. EI-vastanneiden lisäksi tähän kysymykseen olivat kommentoineet vastaajat, joiden kohdalla osa toimenpiteistä oli toteutunut ja osa ei. Vastausten perusteella työkykyneuvottelussa sovittujen toimenpiteiden toteutumatta jäämisen syyt on ryhmiteltävissä seuraavasti:

- neuvotteluun osallistuneet henkilöt
- esimiestyön rooli toimenpiteiden jalkauttamisessa
- sovittujen toimenpiteiden käytännön toteuttamisen haasteet

Vastauksista kävi ilmi, että neuvottelussa ei ole aina mukana sellaiset henkilöt, jotka voivat työjärjestelyihin vaikuttaa. Näin ollen työkykyneuvottelulta odotetut muutostoimenpiteet jäivät sopimatta tai sovitaan sellaisia toimenpiteitä, joita ei ole mahdollista toteuttaa. Toisena kokonaisuutena esimiestyön rooli nostettiin merkittävään osaan. Vastauksissa kuvattiin muun muassa tilanteita, joissa esimiehen tuki puuttui, lähiesimies ei sitoutunut sovittujen järjestelyjen noudattamiseen, työkykyneuvottelun jälkeen alkaneelta sairauslomalta paluun jälkeen entiset työtehtävät jatkuivat entisellään tai tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta jäi hoitamatta. Kolmanneksi vastauksista paljastui käytännön haasteita. Tällaisia olivat muun muassa: resurssien niukkuuden vuoksi toimenpiteitä ei voinut käytännössä toteuttaa, sovitut työvuoromuutokset jäivät tekemättä, muutos toteutettiin mutta se ei tuonut tilanteeseen apua tai neuvottelussa sovittuja työtehtäviä ei ollutkaan tarjolla.

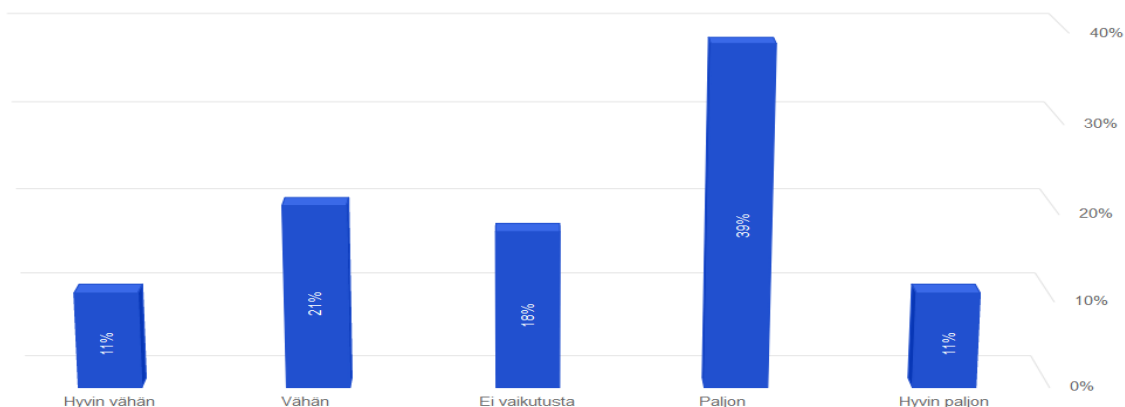
Kysymyksellä numero 14 kartoitettiin vastaajien kokemusta siitä, vaikuttivatko sovitut ja toteutetut toimenpiteet myönteisesti heidän työkykyynsä. Vastaajista 93 % eli 26 henkilöä kokivat, että toimenpiteet edistivät positiivisesti työkykyä tai olisivat työkykyä edistäneet toteutuessaan. Kaksi vastaajaa vastasi kielteisesti eli he eivät nähneet toimenpiteillä positiivista merkitystä työkykyynsä.



Kuva 12: Vaikuttiko toteutuneet toimenpiteet positiivisesti työkykyyn

Kaksi seuraavaa kysymystä selvittivät vastaamishetkellä koettua työkykyisyyden tasoa sekä työmotivaation tilannetta. Näistä jälkimmäinen käsiteltiin jo aiemmin tässä luvussa kysymyksen seitsemän kohdalla (sivu 39). Tutkimukseen vastaamisen hetkellä vastaajien kokemus omasta työkykyisyydestä sai keskiarvon 7,8. 14 henkilöä eli 50 % vastaajista antoi omalle työkykyisyydelleen arvosanan 8 tai 9 kun arviointiasteikkona käytettiin 4–10. Yhteensä kymmenen henkilöä eli 35,72 % vastaajista arvioi työkykynsä olevan 6 tai 7.

Viimeisessä vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia kartoittavista kysymyksistä pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon vastaaja kokee työkykynsä kohentuneen työkykyneuvottelujen toimenpiteiden seurauksena. Yhdentoista vastaajan mielestä kohentumista on tapahtunut paljon, kolmen osalta hyvin paljon. Vähän vaikutusta työkyvyn kohentumiseen tai ei vaikutusta vastasi yksitoista henkilöä ja hyvin vähän apua työkykynsä koki saaneensa kolme vastaajaa. Prosenttilukuna ilmaistuna vastaajista 50% on kokenut saaneensa kohentumista työkykynsä, vähän tai hyvin vähän positiivista muutosta koki saaneensa 32,1% ja 17,9% ei nähnyt minkäänlaista muutosta omassa työkyvyssään.



Kuva 13: Työkykyneuvotteluissa sovittujen toimenpiteiden vaikutus työkyvyn kohenemiseen

Taustakysymykset

Lomaketutkimuksen viimeisissä kysymyksissä kartoitettiin vastaajien ikää, ammattiryhmää ja suostumusta puhelinhaastatteluun. Vastaajien ikätiedolla haluttiin saada käsitys siitä, miten työkykyneuvottelut jakautuvat eri ikäryhmien kesken. Ammattiryhmä-kysymyksellä haettiin tietoa siitä, miten työkykyneuvottelut jakautuvat poliisihenkilöstön ja muu henkilöstö -ryhmän välillä. Kolmas taustakysymys liittyi toiseen tutkimusmenetelmään eli haastatteluihin. Kysymyksessä pyydettiin haastatteluun halukkaita antamaan sähköpostiositteensa. Kysymys oli rakennettu niin, ettei vastausta voinut liittää muihin vastaajan vastauksiin luottamuksellisuuden säilyttämiseksi.

Suurin ikäryhmä vastaajissa oli 50–59 vuotiaat, joita oli 17 henkilöä eli 60,7 %. Alle 30-vuotiaita ei vastaajien joukossa ollut yhtään ja yli 60-vuotiaita oli vastaajista kolme. Vastaajat edustivat 87,5 prosenttia kohderyhmästä ja heistä 82,1 % kuuluu ikäryhmiin 40–49 ja 50–59 vuotta.

	n	Prosentti
20 - 29 vuotta	0	0%
30 - 39 vuotta	2	7,14%
40 - 49 vuotta	6	21,43%
50 - 59 vuotta	17	60,71%
60 - vuotta	3	10,72%

Kuva 14: Vastaajien ikäjakauma

Vastaajien henkilöstöryhmää kartoitettiin jaolla poliisi tai muu henkilöstö. Muu henkilöstö käsittää hallinto- ja esikuntalinjalla työskentelevät, lupahallinnon henkilöstön sekä vartijat. Kyselyyn vastanneista 18 oli poliiseja ja 10 muuta henkilöstöä.

Puhelinhaastatteluun suostumuksensa antoi 19 vastaajaa, joka on noin 68% kaikista vastanneista. Luvussa 5.4 kuvatuista perusteluista johtuen kaikkia suostumuksensa antaneita ei ollut mahdollista haastatella.

6.2 Haastattelut

Laadullisilla vapaamuotoisilla haastatteluilla tässä tutkimuksessa tavoiteltiin syvällisempää ymmärrystä tutkimuskysymykseen eli käytyjen työkykyneuvottelujen vaikuttavuuteen ja niissä sovittujen toimenpiteiden seurantaan. Haastatteluja tehtiin viisi. Haastateltavien ryhmän muodostuminen on kuvattu edellä luvussa 5.4. Haastatteluissa annettiin haastateltaville kolme pääteemaa, jotka ohjasivat haastattelua tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin. Aiheet olivat 1) mikä meni työkykyneuvotteluprosessissasi hyvin, 2) mikä tai mitkä asiat eivät sujuneet hyvin prosessin aikana ja 3) miten sovitut toimenpiteet onnistuivat ja kuinka niiden vaikuttavuutta seurattiin sekä kehittämisideoita toiminnan parantamiseksi. Haastateltavat kertoivat tutkimusteemoista omin sanoin ja keskustelunomaisesti. Tutkija teki tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen toteutuksessa tuli huomioida tutkimusaiheen arkaluonteisuus, kuten kohdassa 5.3. on kuvattu. Tämän vuoksi tulosten analysoinnissa ei käytetä suoria lainauksia ja tulokset on analysoitu sellaiseen muotoon, ettei haastateltavia ole mahdollista tunnistaa.

Mikä sujui hyvin työkykyneuvottelussa

Haastatteluissa kävi ilmi se, että työkykyneuvotteluprosessissa on parannettavaa ja toiminnan kehittämiselle on tarvetta. Onnistumisia ja positiivisia kokemuksia haastateltavien keskuudessa kyllä myös tunnistettiin. Haastateltavien kokemusten pohjalta positiivisista ja hyvin sujuneista asioista oli rakennettavissa selkeästi kaksi kokonaisuutta. Näistä ensimmäinen kokonaisuus rakentui sen ympärille, että haastateltavan työkyvyn alenema ylipäätään havaittiin ja siihen puututtiin. Haastateltavista osa nosti esiin sen, kuinka vaikeaa on itse myöntää tai tunnistaa oman työkykyisyytensä heikkeneminen. Yhtä hyvänä koettiin asiaan puuttuminen sekä työnantajan että työterveyshuollon taholta. Jos puuttuminen ja prosessin käynnistyminen oli työnantajalähtöistä, sillä ei ollut havaittavaa merkitystä oliko kyseessä oma esimies vai henkilöstöyksikkö. Tärkeimmäksi kaikki haastateltavat kokivat sen, että työnantajan edustaja oli aidosti kiinnostunut sekä halukas paneutumaan ja sitoutumaan asiaan. Tällaisissa tapauksissa työkykyneuvotteluprosessit koettiin onnistuneiksi.

Työterveyshuoltotiimin ammattitaito nostettiin neljässä viidestä haastattelusta merkittäväksi positiiviseksi tekijäksi neuvotteluprosessissa. Myös lomakekyselyssä koettiin työterveyshuollon osaamisen merkityksen olevan korkealla (sivu 40). Toiseksi vastauksissa esiin nousseeksi prosessiin positiivisesti vaikuttaneeksi tekijäksi nimettiin henkilöstöyksikön rooli. Joko niin, että asian hoitaminen käynnistyi henkilöstöyksikön toimesta tai niin, että neuvottelun aikana henkilöstöyksikön edustajan ammattitaito ja asiaosaaminen toi lisäarvoa ja tietoa neuvotteluun.

Toinen positiiviseksi koettu kokonaisuus muodostui niistä neuvotteluista, joissa paikalla oli ”oikeat ihmiset” eli työnantajan edustajana tai edustajina henkilöt, jotka tunsivat haastateltavan tilanteen ja joilla aidosti oli myös mahdollisuus vaikuttaa neuvotteluissa sovittujen toimenpiteiden toteutukseen. Näissä tapauksissa haastateltavan työkyvyn kohentamiseksi sovitut toimenpiteet myös pääosin pystyttiin toteuttamaan. Tällaisia toimenpiteitä oli haastateltavien kohdalla toimenkuvamuutokset, työaikajärjestelyt sekä fyysiset työympäristön muutokset. Haastateltavien kokemukset hyvin onnistuneista työkykyneuvotteluprosesseista olivat hyvin samansuuntaisia lomakekyselyssä kysymykseen numero 8 annettujen vastausten (sivu 40) kanssa.

Mikä työkykyneuvottelussa ei sujunut hyvin

Toisella haastatteluteemalla etsittiin tietoa seikoista, jotka eivät sujuneet haastateltavien näkökulmasta katsottuna toivotulla tavalla. Näitä osa-alueita tuli haastatteluissa esiin laajemmin ja enemmän kuin onnistumisten kohdalla, mikä osaltaan vahvisti tämän tutkimuksen tarpeellisuutta.

Haastatteluista ilmeni, että kehitettävää prosessissa löytyi monella eri tavoin. Erityisesti sitä löytyi esimiestoiminnasta sekä neuvottelun aikana että neuvottelun jälkeen. Osassa työkykyneuvotteluista oli syntynyt kokemus, ettei esimies tuntenut haastateltavan tilannetta riittävän hyvin tai hänellä ei ollut esittää tilannetta korjaavia muutosehdotuksia. Tuolloin neuvottelusta saatu hyöty koettiin hyvin vähäiseksi. Neuvottelussa saattoi myös olla paikalla esimies, jolla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa sovittujen toimenpiteiden toteutukseen. Näin ollen muutosten käytäntöön jalkauttaminen onnistui heikosti tai jäi jopa

osittain toteutumatta. Yksi haastatelluista kertoi tilanteesta, jossa neuvottelussa sovittujen toimenpiteiden epäonnistunut toteutus johtui siitä, ettei lähiesimies sitoutunut sovittuihin muutoksiin, vaikka ne oli hänelle tietoon neuvotteluun osallistuneen esimiehen toimesta saatettu.

Edelleen esimiesten toimintaan liittyen neljän haastateltavan kohdalla ilmeni kokemus siitä, ettei vastaaja mielestään saanut esimieheltään prosessin aikana riittävästi tukea. Tuen puutteen nähtiin johtuvan sekä esimiesten kii-reestä omassa työssään että mahdollisesti osaamattomuudesta tai haluttomuudesta käsitellä tämän kaltaista asiaa. Kaksi haastateltavista kertoi työkyvyn kohenemisen jääneen vahvasti sen varaan, että he itse pystyivät muuttamaan omaa ajattelu- ja toimintatapaansa. Tähän oli jopa neuvotteluun osallistunut esimies kehottanut yhden vastaajan kohdalla. Edelleen koettiin puutteita sovittujen toimenpiteiden toteutuksen seurannassa, työkyvyn muutosten seurannassa sekä prosessin jälkeisessä yhteydenpidossa.

Muita haastateltavien esiin nostamia prosessin onnistumista heikentäviä tekijöitä olivat olleet neuvotteluissa sovittuihin toimenpiteisiin liittyvät käytännön asiat, vastuut ja toimien etenemisestä tiedottaminen. Prosessin onnistumisen haasteena koettiin myös mahdolliset henkilöiden vaihdokset, joiden yhteydessä tietoa ei siirretä seuraajalle, mikä vaikeuttaa asian sujuvaa eteenpäin viemistä. Haastattelujen perusteella yhtä vaille kaikkien haastateltavien kohdalla sovittujen muutostojen käytännön toteutukseen oli liittynyt erilaisia epäselvyyksiä ja epävarmuutta. Näitä oli ollut esimerkiksi työjärjestelyjen kes- toon liittyvät kysymykset, työjärjestelyjen aikaiset esimiehisisyydet sekä sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseen liittyvät vastuut.

Haastatteluista esiin nousseet kehittämissuhteet

Haastateltavien esiin nostamia työkykyneuvotteluprosessiin liittyviä kehittämissuhteita löytyi useita (kuva 15). Kommenteissa koettiin tärkeäksi, että kaikki prosessiin kuuluvat osallistuvat neuvotteluun, ovat ajoissa paikalla ja osoittavat aitoa kiinnostusta asiaa kohtaan, jolloin työkykyneuvottelun kohteena olija voi kokea olevansa arvostettu työyhteisön jäsen tilanteestaan huolimatta. Myös käytännössä työkykyä tukevien toimien mahdollistaminen nykyistä paremmin nousi useassa haastatteluissa esille.

Edelleen useampi vastaaja mainitsi tarpeelliseksi käydä työkykyneuvottelun jälkeen määrääjoin esimiehen tai esimiesten kanssa seurantapalaveri tai -palavereja työkykytilanteen tarkistamiseksi. Nämä palaverit tulisi etukäteen aikatauluttaa, jotta ne myös toteutuisivat. Eräs haastateltavista nosti esiin ajatuksen eräänlaisesta tukihenkilö -mallista, jossa työkykynsä alenemisen kohdanneen olisi mahdollista saada halutessaan myös vertaistukea aiemmin vastavassa tilanteessa olleelta kollegalta. Edelleen yksi haastateltavista kiinnitti huomiota työkykyneuvotteluprosessin läpikäyneiden kohdalla siihen, kuinka erilaisissa tilanteissa alentunutta työkykyä ei huomioida, vaan henkilö joutuu toistuvasti asian itse tuomaan esille. Tällaisia tilanteita voi syntyä esimerkiksi ns. pakollisiin koulutuksiin liittyen.



Kuva 15: Tutkimuksesta nousseet kehittämisideat koskien työkykyneuvotteluprosessia

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Edellisessä luvussa käytiin läpi tutkimuksesta saatuja tuloksia työkykyneuvottelujen vaikuttavuudesta ja seurannasta. Tässä luvussa käsitellään johtopäätöksiä, joita saatujen tulosten perusteella tutkimusaiheen nykytilasta voidaan tehdä. Lisäksi tässä luvussa esitetään johtopäätöksiin perustuen toimenpidesuosituksia, joiden avulla toimeksiantajan olisi mahdollista kehittää työkykyneuvotteluprosessia paremmin työkykyä tukevaksi ja ylläpitäväksi. Lopuksi luvussa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luottavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työkykyneuvottelujen vaikuttavuutta sekä seurantatoimien toteutumista toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimus osoitti, että hyvin onnistunut työkykyneuvotteluprosessi voi kohentaa henkilön työkykyisyyttä huomattavasti. Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että nykytilanteessa erilaisista tekijöistä ja vaihtelevista syistä johtuen työkykyneuvottelujen vaikuttavuus jää usein vähäiseksi. Erityisesti, jos sovitut toimenpiteet ei toteuteta eikä esimies seuraa työntekijän työssä selviytymistä. Jos työkykyneuvottelua ei hoideta laadukkaasti ja siihen tarpeen mukaisesti paneutuen, voi työntekijän työkykyisyys jopa heikentyä prosessin seurauksena. Tällainen tilanne voi syntyä, jos vaikka fyysisen työkykyisyyden tukemiseksi ei käytännössä tapahdukaan korjaavia toimenpiteitä ja tämän seurauksena psyykinen työkyky joutuu koetukselle esim. työmotivaation alenemisen tai huolen synnyttämien stressin oireiden vuoksi.

Työkykyneuvottelun tavoitteena on laatia käytännössä toteutettavissa oleva suunnitelma työssä jatkamisesta tai työhön paluusta pitkän sairaspöistuman jälkeen. Suunnitelmassa on tarpeen ottaa huomioon sekä työntekijän että työnantajan näkökulma. (Keva s.a.). Koska työkyvyn tukeminen on esimiestyötä, tulee organisaation varmistaa esimiesten tarvittava osaaminen ja ymmärrys asian suhteen. Itse neuvottelutilaisuuteen valmistautuminen huolellisesti jokaisen osallistujan osalta edistää toivottua lopputulosta. Työntekijää arvostava ilmapiiri saadaan tilaisuutta kunnioittamalla; saapumalla sovituspaikalle, olemalla valmistautunut, osallistumalla avoimin mielin, ratkaisukeskeisesti ja kehittämishaluisesti. Myös niin sanotusta jälkihoidosta tulee huolehtia, koska työkykyneuvottelu on osa pidempää prosessia, joka ei pääty neuvottelutilaisuuteen. Aktiivisella seurannalla luodaan työntekijälle tunne, että hän on tärkeä osa organisaatiota ja hänestä välitetään.

Työkykyneuvottelujen tavoitteena on yksilön työkykyisyyden, työssä selviytymisen ja työhön paluun tukeminen. Neuvotteluissa on huolehdittava siitä, että keskustelun fokus säilyy siinä, eikä esimerkiksi resurssitilanteessa tai muiden työntekijöitten vastaavissa kokemuksissa. Neuvottelussa pitää sopia ja suunnitella kuka tekee, mitä tekee, milloin asiaan palataan ja mistä tiedetään, että tilanne on korjaantunut tai korjaantumassa.

Tutkimuksessa nousi keskeisiksi työkyvyn tekijöiksi johtaminen, työyhteisö ja terveys. Nämä tekijät koettiin merkityksellisiksi yhtälailla sekä työkykyä edistävinä että työkykyä heikentävinä tekijöinä. Sama johtopäätös oli tehtävissä lomakekyselyn tuloksista sekä haastatteluista. Johtaminen eli esimiestyö koettiin olleen suurimmassa merkityksessä vaikuttamassa työkykyyn jo ennen kuin on päädytty tilanteeseen, jossa työkykyneuvottelu on tarpeellinen.

Lomakekyselyn avoimista vastauksista sekä haastatteluista kävi ilmi, että usein työkyvyn aleneminen on ollut ainakin osittain seurausta tekijöistä, joihin juuri johtamisen keinoin olisi ollut mahdollista vaikuttaa. Osa keinoista oli suoraan työhön liittyviä, kuten: työmäärät ja niiden jakautuminen, työolosuhteet ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen sekä joustavuus työvuoroissa ja lähityöyhteisön mielipiteen kuunteleminen, silloin kun päätöksenteko sitä koskee. Muita esiin nousseita esimiestyöhön liittyviä tekijöitä olivat muun muassa koetut puutteet esimiesten taidoissa johtaa ihmisiä ja nähdä alaiset yksilöinä, palautteen antamisessa ja kannustamisessa sekä osallistamisessa ja vastuun antamisessa. Edellä mainittuihin kokemuksiin ja havaintoihin perustuen voi tehdä johtopäätöksen, että johtamisen ja esimiestyön taitoihin ja osaamiseen panostamalla on mahdollista edistää merkittävästi organisaation työkykyisyyttä, alentaa työkykyneuvottelujen tarvetta sekä parantaa työhyvinvointia. Edelleen talouden näkökulmasta katsottuna myös mahdollisesti vähentää sairauspoissaoloja ja näin ollen pienentää ns. tekemättömän työn kustannuksia organisaatiossa.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työkykyneuvotteluprosessin vaikuttavuuden suurimpina edistävinä tekijöinä koettiin olleen työterveyshuollon ammattitaito, henkilöstöhallinnon osuus työkykyneuvotteluprosessissa sekä päällystöesimiehen rakentava ja ratkaisukeskeinen asennoituminen asioiden eteenpäin viemiseksi. Vastaavasti neuvotteluun osallistuneen päällystöesimiehen asennoituminen asiaan näkyi myös silloin, kun neuvotteluprosessi ei ollut sujunut hyvin. Muita prosessin onnistumisen esteitä edellä mainitun lisäksi oli muun muassa se, jos neuvottelussa ei ollut paikalla kaikki asianosaiset, neuvotteluun ei osallistuttu riittävän huolellisesti valmistautuneena sekä sovittujen toimintojen käytäntöön viemisen ongelmat ja jälkiseurannan puuttuminen.

Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että onnistuneen työkykyneuvotteluprosessin edellytyksenä on kokonaisuuden hallinta. Jos jokin osatekijä prosessissa epäonnistuu, ei lopputulos todennäköisesti ole toivotun kaltainen ja työkykyneuvotteluprosessin vaikuttavuus jää vähäiseksi tai pahimmillaan vaikutus on negatiivinen. Tutkimuksessa ilmi tulleissa hyvin onnistuneissa prosesseissa oli neuvottelua ennen jo suunniteltu mahdollisia toimenpiteitä, neuvotteluun oli osallistuneet kaikki asianosaiset ja tahtotila oli ollut asiaan eteenpäin vievä. Sovitut toimenpiteet oli toteutuneet ja niiden avulla työkykyisyys oli saatu palautettua. Myös jälkiseuranta oli toteutunut ja prosessi oli selkeästi saatettu päätökseen. Vastaavasti vaikuttavuudeltaan heikommin sujuneissa prosesseissa puutteita oli ollut vähintään yhdessä osa-alueessa. Tulosten perusteella hyvin toteutettu neuvottelu muutosehdotuksineen voi vesittyä esimerkiksi toimenpiteiden jalkauttamisen ongelmien vuoksi. Prosessin vaikuttavuutta voi myös heikentää se, jos työntekijälle jää epäselvyys siitä, onko prosessi päätetty tai ovatko seuranta-toimenpiteet pysyviä vai väliaikaisia.

7.2 Toimenpidesuosituks

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin sellaisia tekijöitä, joita kehittämällä työkykyneuvotteluprosessista voidaan saada enemmän hyötyjä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Kaikkia tutkimuksessa esiin nousseita kehittämisideoita ei toimenpidesuositukseen tässä opinnäytetyössä valittu. Tämä johtuu siitä, että kehittämisidea vaatii joko enemmän jatkokehittämistä tai siinä on muita toteuttamisen haasteita. Tässä luvussa käsiteltävät toimenpide-ehdotukset on kiteytetty kuvassa 16. Suositeltavat toimenpiteet on jaettu kolmeen kokonaisuuteen: esimiestyön osuus, neuvottelutilaisuus ja systemaattinen seuranta. Jokaiseen kokonaisuuteen sisältyy useita toimenpiteitä.



Kuva 16: Toimenpide-ehdotukset työkykyneuvotteluprosessin kehittämiseksi

Tutkimuksen aikana nousi toistuvasti esiin esimiesten toiminnan keskeinen vaikutus työkykyneuvotteluprosessin lopputulokseen. Tulosten perusteella esimiesten osaamisessa on kehittämisen tarvetta sekä työkykyneuvottelujen että koko prosessin hoitamisen osalta. Tutkimuksen pohjalta kehittämissuosituksena toimeksiantajaorganisaatiossa olisi tarpeellista varmistaa esimiesten riittävä osaaminen ja tarvittavat taidot työkyvyn seurantaan, työkykyneuvottelujen käymiseen ja myös seurannan hoitamiseen. Edelleen tulosten perusteella organisaatiossa voisi olla myös tarpeen korostaa esimiehille konkreettisten tietojen ja taitojen ohella työkyvyn tukemisen toimien vaikuttavuutta koko työyhteisön toimintaan. Asian merkityksellisyyden ymmärtäminen todennäköisesti myös vaikuttaisi positiivisesti työkykyneuvotteluprosessiin paneutumiseen ja asennoitumiseen. Sen seurauksena olisi mahdollista saavuttaa parempia tuloksia. Tämän toimenpidesuosituksen käytäntöön menestyksellisesti vieminen edellyttää esimiesten kouluttamista, sekä ohjeiden ja tavoitteiden kertaamista määräajoin toiminnan laadun varmistamiseksi. Seuranta tulee myös tehdä, jotta toiminnan kehittymistä voidaan tarkastella.

Toinen tutkimusaiheeseen liittyvä kokonaisuus, jota tulosten pohjalta olisi tarpeen kehittää, on varsinainen työkykyneuvottelu ja siihen liittyvät järjestelyt. Tutkimuksesta on vedettävissä johtopäätös, että neuvotteluihin valmistautuminen olisi usein tarpeen tehdä nykyistä perusteellisemmin. Tutkimuksessa yhdeksi keskeisemmistä tekijöistä neuvottelun onnistumisen kannalta vastaajien keskuudessa nostettiin se, että osallisina ovat prosessin kannalta oikeat ihmiset. Tämä tarkoittaa neuvotteluun osallistuvan päällystösiesimiehen osalta sitä, että hänellä on aidosti vaikutusvaltaa järjestellä työntekijän toimenkuvaa ja hän joko tuntee työntekijän tilanteen tai on perehtynyt siihen riittävän hyvin kyetäkseen muodostamaan hänen tilanteestaan kokonaiskuvan. Muutoin oikeiden ihmisten osallistuminen tarkoittaa sitä, että kaikki asiaan liittyvät ja tarpeelliseksi katsotut edustukset ovat neuvottelussa paikalla.

Edelleen työkykyneuvottelun koolle kutsujan tai koordinoijan tulee huolehtia siitä, että kaikki asianosaiset ovat neuvottelun ajankohdasta tietoisia sekä varmistaa vielä ennen neuvottelutilaisuutta asianosaisten neuvotteluun saapuminen. Tähän kokonaisuuteen liittyy kiinteästi myös siitä huolehtiminen, että kaikilla asianosaisilla on ollut mahdollisuus valmistautua riittävän hyvin neuvotteluun. Heillä tulee olla myös tarpeelliset tiedot valmistautumista varten. Jokaisella työkykyneuvotteluun osallistujalla on velvollisuus etukäteen pohtia ratkaisuvaihtoehtoja tilanteen kohentamiseksi, sekä pyrkiä asiaa eteenpäin vievään ja ratkaisukeskeiseen asennoitumiseen. Tällöin työkykyneuvottelu on mahdollista käydä rakentavassa hengessä ja neuvottelun lopputulos todennäköisesti palvelee paremmin kaikkia osapuolia. Näiden kehittämistoimien käytäntöön jalkauttaminen edellyttäneen selkeää vastuunjakoja, organisointia ja ennakoivaa aikatauluttamista.

Kolmanneksi aiheeksi kehittämistoimenpiteiden osalta nousi tutkimusvastauksen perusteella tarve systemaattisesta seurantaohjelmasta, jolla kartoitetaan työkykyneuvottelussa sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta. Vastaajista moni koki tarvetta sille, että esimiehen kanssa yhteistyössä aktiivisesti tarkastellaan sovittujen toimenpiteiden toimivuutta ja niiden vaikutusta työntekijän työkyvyn kohenemisessä. Seurannan aikataulutus tulisi sopia aina tapauskohtaisesti, koska jokainen työkyvyn alenemaan johtanut tapaus seurantaan on omanlaisensa ja näin ollen yleispätevää seurannan toimintamallia ei ole mahdollista luoda.

Tämän seurantaohjelman toteuttaminen tapahtuisi käytännössä niin, että työkykyneuvottelun yhteydessä aikataulutettaisiin sopivaksi katsotun ajan jälkeen pidettävä esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu. Siinä keskusteltaisiin työntekijän tilanteesta, voinnista ja toimien onnistumisesta. Samalla kartoitettaisiin, onko tarpeen tehdä uusia tilannetta korjaavia toimenpiteitä. Näitä seurantakeskusteluja voitaisiin sopia tarpeen tullen useampikin. Vastaajien keskuudessa kaivattua seurannan toteutumista edistäisi, kun jatkokeskustelusta sovittaisiin selkeästi neuvottelun yhteydessä ja asia tulisi myös kirjallisesti dokumentoiduksi työkykyneuvottelumuistioon. Tällöin työntekijä tulisi tietoisesti jatkotoimista, eikä hänen tarvitsisi arvailla, miten prosessi jatkuu ja kenen vastuulla asioiden eteneminen on. Nykyisellään neuvottelun muistioon merkitään ainoastaan seurantaneuvottelun ajankohta.

Edelliseen toimenpide-ehdotukseen liittyen ja tutkimusvastauksiin viitaten kehittämistoimena voi esittää myös sitä, että esimiehet voisivat aktiivisemmin kysyä aina toisinaan työntekijän vointia vapaamuotoisesti ja spontaanisti esimerkiksi soittamalla tai Skype-viestillä. Se ei veisi esimieheltä paljoa aikaa, mutta synnyttäisi työntekijälle tunteen, että hänestä välitetään ja hänen työkykyisyydestään ollaan kiinnostuneita.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Onnistuneella tutkimuksella saadaan tutkimuskysymykseen luotettavia vastauksia ja se voidaan saavuttaa, kun tutkimus on tehty rehellisesti, puolueettomasti ja avoimesti. (Heikkilä 2014, 27.) Tutkimuksesta saatuja tuloksia tulee tarkastella kriittisesti pohtien niiden totuudenmukaisuutta. Tarkastelua tulee tehdä sekä sisällöllisesti että menetelmällisesti tutkijan asiantuntemuksen pohjalta. Tällä vältetään antamasta totuutta vastaamatonta kuvaa tuloksista. (Valli 2015, 8.)

Tutkimuksen luotettavuuden perusedellytys on, että se on tehty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Validiteetti ja reliabiliteetti käsitteitä, joilla määrällisen tutkimuksen luotettavuutta ensisijaisesti arvioidaan. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksella mitataan sitä, mitä on ollut tarkoitus selvittää. Validista tutkimuksesta puuttuu systemaattinen virhe ja siihen tilan-

teeseen pääsee asettamalla täsmälliset tutkimustavoitteet ja määrittelyt. Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta eli tutkimustulosten tarkkuutta. Tutkijan on riittävällä tarkkuudella ja kriittisyydellä tarkasteltava tutkimustuloksia ja osattava tulkita niitä oikein. Myös otoksen laaja edustavuus perusjoukosta on luotettavuuden kannalta keskeinen tekijä. Tutkimuksen laatua voivat alentaa erilaiset virheet: käsittely- ja mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. (Heikkilä 2014, 27–29, 177.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on kokonaisvaltaista kriittistä tutkimukseen liittyvien valintojen, tutkimuksen vaiheiden toteuttamisen ja käytettyjen metodien arvioimista. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista löytää objektiivista ja absoluuttista totuutta, koska tutkijan persoona vaikuttaa aina tulkintoihin. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan lisätä refleктоimalla eli heijastamalla tutkijan omien toimien kriittistä analysointia. Laadullista tutkimusta arvioitaessa on hyväksyttävä se, että jonkun toisen tekemänä tulokset voisivat olla hieman erilaiset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.) Kanasen (2017, 177–179) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida niin, että tutkimukseen osallistunut henkilö saa lukea tutkimuksen tulokset tai johtopäätökset. Jos hän ei löydä ristiriitaisuuksia tuloksista tai johtopäätöksistä, vahvistaa se tutkimuksen luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen osan luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen kohderyhmälle suunnatun sähköisen kyselylomakkeen kysymysten sisältöä harkittiin tarkoin. Sisältöä suunnitellessa keskityttiin siihen, että kysymyksillä saataisiin tutkimuskysymyksen kannalta oleellista tietoa. Kyselylomake testattiin yhdellä kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä mahdollisten muutosta vaativien kohtien löytämiseksi. Lomake lähetettiin sähköpostilla kohderyhmän 32 henkilölle. Vastauksia saatiin 28 eli vastausprosentti oli 87,5. Tutkimuksen tuloksien voidaan katsoa olevan yleistettävissä olevaa pätevää eli validia tietoa. Teoriaosuudessa esitettyihin tietoihin peilattuna kyselytutkimuksen tulokset olivat hyvin samansuuntaisia, joten sillä perusteella tutkimusta voidaan pitää myös onnistuneena.

Kyselylomake suoritettiin sähköisellä kyselytyökaluohjelmalla, jonka avulla tulosten käsittely ja analysointi tapahtui luotettavasti. Luotettavuutta varmistettiin lisäksi useilla manuaalisilla tarkastuksilla. Vastausten raportoinnissa pidettiin huolta, ettei kukaan vastaajista ollut tunnistettavissa. Erityistä huomiota tähän kiinnitettiin avoimien kysymysten kohdalla. Avoimuudesta tutkimuksen suorittamisesta huolehdittiin niin, että tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä käytötavasta. Edelleen tutkimuksen kaikki keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset esitettiin objektiivisesti sekä tutkimusmenetelmät ja mahdolliset epätarkkuusriskit tuotiin esiin.

Laadullisen tutkimuksen osuus toteutettiin teemahaastatteluilla ja sen luotettavuutta voidaan pitää melko hyvänä. Haastattelut suoritettiin puhelimitse toimeksiantajaorganisaation korona-ohjeistuksen asettamien rajoitusten vuoksi. Haastatteluajankohdat sovittiin etukäteen ja haastateltavia ohjeistettiin varamaan haastattelun ajaksi rauhallinen ja häiriötön paikka sekä riittävästi aikaa. Tämä onnistui jokaisen haastateltavan kohdalla hyvin. Haastattelutilanteissa onnistuttiin luomaan rento ja luottamuksellinen ilmapiiri. Haastatteluissa käsitellyt teemat noudattivat tutkimusaiheen teemaa ja perustuivat kyselytutkimuksesta saatujen tulosten analysointiin. Haastattelun muodostaminen valittujen teemojen ympärille oli tutkimuksen kannalta onnistunut toimintatapa. Haastattelujen avulla löytyi syvällisempää ymmärrystä tutkimuskysymykseen vaikuttaviin tekijöihin sekä kyselytutkimuksesta saatuihin vastauksiin.

Haastatteluun ilmoitti halukkuutensa 19 lomakekyselyyn vastannutta ja tavoitteena oli kolmannes eli kuusi haastatella. Lopulta viisi haastattelua toteutui. Ryhmä muodostettiin satunnaisotannalla. Teemahaastatteluista saatujen tulosten luotettavuutta olisi saattanut parantaa se, jos haastatteluja olisi ollut mahdollista tehdä useampi mutta tehdyt viisi haastattelua kuitenkin jo tuottivat tilanteen, jossa ei noussut esiin sellaista uutta tietoa, mitä ei olisi jo tutkimuksessa saatu. Tältä osin tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen.

Objektiivisuus eli puolueettomuus on yksi hyvän tutkimuksen perusvaatimuksista ja tässäkin työssä pyrittiin huolellisesti minimoimaan tutkijan subjektiivisten näkemysten vaikutus. Tuloksista tehdyt johtopäätökset perustuvat suoraan kyselytutkimuksesta ja haastatteluista saatuihin tietoihin. Kun arvioidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta, on tärkeää huomioida myös tutkijan asema

suhteessa toimeksiantajaorganisaatioon. Tässä opinnäytetyössä tutkijan asema toimeksiantajan palveluksessa on teoreettisesti voinut vaikuttaa vähäisessä määrin tutkimukseen niin, että kohderyhmäläisistä osa tunsivat tutkijan en-tuudestaan. Tutkijalla ei kuitenkaan ole omakohtaista kokemusta työky-kyneuvotteluprosessista eikä hänen työtehtäviinsä kuulu niihin osallistuminen, joten ennakoasennetta prosessia kohtaan ei ole syntynyt.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työkykyneuvotteluprosessien nykytila Itä-Suomen poliisilaitoksessa sekä löytää keinoja, joilla prosesseja voitaisiin kehittää paremmin työkykyisyyttä tukevaksi. Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen, koska ensinnäkin käytyjen työkykyneuvottelujen määrä on ollut jatku-vassa kasvussa ja myös siksi, että työurat pitenevät tulevaisuudessa ja työn-tekijöiden keski-ikä nousee, jolloin on oletettavaa työkykyneuvottelujen mää-rän yhä kasvavan tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista, opettavaista ja palkitsevaa. Noin puoli vuotta kestänyt toteutusvaihe opetti tekijälle prosessin hallintaa, aikatau-luttamisen sekä huolellisen suunnittelun merkitystä. Opinnäytetyön aihe var-mistui lokakuussa 2020 ja loppuvuoden aikana käynnistyi tutkimuksen valmis-telu. Teorian kirjoittaminen sekä tutkimus alkoi tammikuussa 2021. Toteutus-vaiheelle varattiin sellainen aikataulu, että työn ohessa oli mahdollista suunni-telmassa pysyä mahdollisista hidasteista huolimatta. Tavoitteeksi valmistumi-selle oli asetettu toukokuu 2021.

Tutkimuksen toteuttaminen oli erittäin mielenkiintoista ja ammatillista osaa-mista kehittävä. Tekijän virkasuhde toimeksiantajan palveluksessa lisäsi työn mielekkyyttä sekä mahdollisti oman työkokemuksen myötä karttuneen tiedon peilaamista tutkimuksessa opittuun teoriaan sekä tutkimustuloksiin. Opinnäy-tetyön aikana ymmärrys aihealueeseen on laajentunut ja opittua tietoa on pal-kitsevaa pystyä hyödyntämään työelämässä. Opinnäytetyön tekijä on tyytyväi-nen valmistuneeseen tutkimukseen. Tutkimuksen tuloksista ja kehittämiside-oista toimeksiantaja saa työkaluja työkykyneuvottelujen sekä koko prosessin kehittämiseen ja sitä kautta pystyy parantamaan henkilöstönsä työkykyisyyttä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Vastapaino: Tampere. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 6.4.2021].

Aura. O. 2020. Työkaari kantaa -rakentaa motivaatiota. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/tyokaari-motivaatio> [viitattu 28.3.2021].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.2.2021].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 29.3.2021].

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri-finna.fi/> [viitattu 13.3.2021].

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri-finna.fi/> [viitattu 30.1.2021].

Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (s.a.). Pidä huolta – välitä varhain; käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf> [viitattu 29.1.2021].

Keva. 2020. Heikentynyt työkyky. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky> [viitattu 24.3.2021].

Keva 2021. Aktiivisen tuen malli työhyvinvoinnin edistämiseksi. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/liite_aktiivisen_tuen_malli_tekme.pdf [viitattu 25.3.2021].

Keva s.a. Verkostoneuvottelu. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/liite_verkostoneuvottelu_keva.pdf [viitattu 28.3.2021].

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. E-kirja. Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 29.12.2020].

Kuulu. 4.5.2018 Työmotivaation anatomia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuulu.fi/blogi/tyomotivaation-anatomia/> [viitattu 1.12.2020].

Laki poliisin hallinnosta 14.2.1992/110.

Lääkärilehti. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba> [viitattu 28.3.2021].

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

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiesten työkaluna. E-kirja. Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 30.12.2020].

Poliisi. 2020. Itä-Suomen poliisilaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://poliisi.fi/ita-suomen-poliisilaitos> [viitattu 11.2.2021].

Poliisi. 2020. Poliisin strategia 2020–2024. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://poliisi.fi/documents/25235045/28127375/Poliisin-strategia-2020-2024.pdf/712129e3-0110-cdc1-3ef3-8c29052a5763/Poliisin-strategia-2020-2024.pdf?t=1606152509317> [viitattu 23.2.2021].

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvali-MOTV. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> [viitattu 5.4.2021].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. s.a. Tutkimuksen arviointi – reflektointia Kvali-MOTV. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3_3.html [viitattu 27.4.2021].

Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 12.3.2021].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työmotivaatio on työnantajalle tärkeämpää kuin 100-prosenttinen työkyky. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/fi/-/1410877/tyomotivaatio-on-tyonantajalle-tarkeampaa-kuin-100-prosenttinen-tyokyky> [viitattu 3.12.2020].

Sosped-säätiö s.a. Sosiaalinen toimintakyky. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sosped.fi/toiminta/toimintakyky/> [viitattu 30.3.2021].

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2019. Mitä toimintakyky on. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on> [viitattu 1.12.2020].

Terveystalo s.a. Varhainen tuki ja haastavat tilanteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Palvelut/Tyoterveys-tyontekijoille/Varhainen-tuki-ja-haastavat-tilanteet> [viitattu 29.11.2020].

Tie työelämään. 2021. Keinot työkyvyn tueksi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tietyoelamaan.fi/keinot-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/> [viitattu 24.3.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://www.kaakuri.finna.fi> [viitattu 30.3.2021].

Työeläkevakuuttajat Tela ry. 2020. Työkyvyn muodostuminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tela.fi/tyokyky> [viitattu 12.3.2021].

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos s.a. Elintavat ja työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/> [viitattu 11.3.2021].

Työterveyslaitos. 2011. Ergonomia. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136841/978-952-261-059-1_Ergonomia.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 30.3.2021].

Työterveyslaitos s.a. Laki edellyttää reagointia sairauspoissaoloihin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/laki-edellyttaa-reagointia-sairauspoissaoloihin/> [viitattu 30.1.2021].

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 24.1.2021].

Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 27.1.2021].

Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointia työstä 2030-luvulla, skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 12.3.2021].

Työterveyslaitos s.a. Työkykytalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo> [viitattu 1.12.2020].

Työterveyslaitos. 2016. Työterveysyhteistyö - työkyyn suunnitelmallista johtamista. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/722336/Tyoterveyshuoltoyhteisty%C3%B6_Laaksonen01092016.pdf/2ccfb1b3-5390-449b-a1fb-17823866662d [viitattu 14.3.2021].

Työturvallisuuskeskus (s.a.). Työaika, kuormittuminen ja toimintakyky. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika_ ja_ palautuminen/tyoaika_kuormittuminen_ ja_ toimintakyky#46562fb8 [viitattu 7.3.2021].

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ ja_ varhainen_tuki_pdf.pdf [viitattu 30.11.2020].

Työturvallisuuskeskus. 2018. Työterveysneuvottelu – pieni opas työpaikalle ja työterveyshenkilöstölle. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/files/6535/Tyoterveysneuvottelut-2018.pdf> [viitattu 12.3.2021].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

UKK-instituutti. 2020. Säännöllinen liikunta voi suojata työkyvyttömyydeltä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ukkinstituutti.fi/liike-laakkeena/liikunta-ja-tyokyky/> [viitattu 29.3.2021].

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 29.3.2021].

Valtiokonttori. 2007. Avoimuutta arkeen; varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/01/Avoimuutta_arkeen_kirja.pdf [viitattu 28.1.2021].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.3.2021].

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. E-kirja. Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=971qYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6kyky+osana+ty%C3%B6hyvinvointia&ots=giSrk-WjqGN&sig=rh7c-IJkphcOj2Oxpb03bxIAI5M&re-dir_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6kyky%20osana%20ty%C3%B6hyvinvointia&f=false [viitattu 27.3.2021].

KUALUETTELO

Kuva 1: Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka & Manka 2016).....	7
Kuva 2: Työkyvyttömyyden ehkäisyyn, hoitoon ja kuntoutukseen vaikuttavat tekijät (Työterveyslaitos 2016).....	10
Kuva 3: Työkykytalo (Työterveyslaitos s.a.).....	15
Kuva 4: Työmotivaatiota tai sen vaihtuvuutta selittäviä muutoksia (Aura 2020)	21
Kuva 5: Työkykyneuvotteluprosessin kuvaus (Keva 2021).....	22
Kuva 6: Parhaiten työkykyä edistävät tekijät.....	37
Kuva 7: Eniten työkykyä heikentävät tekijät.....	37
Kuva 8: Vastaajien työkyvyn alenema osa-alueittain	39
Kuva 9: Työmotivaation muutos työkykyneuvotteluprosessin aikana.....	39
Kuva 10: Neuvotteluun osallistuneen päällystöesimiehen toiminnan arviointi	41
Kuva 11: Työkykyneuvottelussa sovittujen toimenpiteiden toteutuminen.....	41
Kuva 12: Vaikuttiko toteutuneet toimenpiteet positiivisesti työkykyyn.....	43
Kuva 13: Työkykyneuvottelussa sovittujen toimenpiteiden vaikutus työkyvyn kohenemiseen.....	43
Kuva 14: Vastaajien ikäjakauma.....	44
Kuva 15: Haastatteluissa esiin nousseet kehittämisideat.....	48
Kuva 16: Toimenpide-ehdotukset työkykyneuvotteluprosessin kehittämiseksi.....	52

TutkimuskysymyksetKysymykset 1 – 5 käsittelevät työkykyä yleisesti

1. Mitkä väittämistä kuvaavat mielestäsi parhaiten hyvän työkyvyn omaavaa henkilöä? Voit valita kolme kuvaavinta vaihtoehtoa

- *Työpäivän jälkeen hänellä on energiaa muihinkin askareisiin ja harrastuksiin
- *Hän kokee selviävänsä työstään fyysisesti ja psyykkisesti
- *Hän kokee osaamisensa olevan tasapainossa työnsä vaatimusten kanssa
- *Hän on motivoitunut työsäään sekä toimii muutos- ja kehittämismyönteisesti
- *Hän toimii työyhteisön yhteishenkeä tukevasti ja tulee hyvin toimeen työkavereiden kanssa
- *Hänellä ei ole tai on hyvin vähän sairauspoissaoloja

2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työkykyä edistävät tekijät? Valitse kolme tärkeintä

johtaminen	motivaatio
työyhteisö	osaaminen
työolot	terveys
arvot	toimintakyky
asenteet	muu; mikä _____

3. Valitse kolme tekijää, jotka voivat mielestäsi eniten heikentää työkykyä?

johtaminen	motivaatio
työyhteisö	osaaminen
työolot	terveys
arvot	toimintakyky
asenteet	muu; mikä _____

4. Miten suuri merkitys työkykyyn mielestäsi on työmotivaatiolla?

asteikko 4 – 10

5. Miten kehittäisit työkykyä tukevaa toimintaa Itä-Suomen poliisilaitoksessa?

avoin vastaus _____

Kysymykset 6 – 17 liittyvät henkilökohtaiseen työkykyysi

6. Millä osa-alueella työkykyysi oli alentunut tai uhka työkyvyn alenemiseen oli olemassa?

- psyykinen
- fyysinen
- sosiaalinen

7. Miten arvioit työmotivaatiosi työkykyneuvottelun ollessa ajankohtainen?

asteikko 4 – 10

8. Mikä sinun työkykykeskustelussasi meni hyvin?

avoin vastaus _____

9. Mihin et ollut tyytyväinen työkykykeskustelussa?

avoin vastaus _____

10. Miten mielestäsi keskusteluun osallistunut päällystöesimies onnistui työkykyneuvottelussa?

asteikko 4 - 10

11. Miten suuri merkitys työterveyshuollon asiantuntemuksella oli tilanteesi kohentamiseksi?

asteikko 4 – 10

12. Toteutettiin työkykyneuvottelussa sovitut toimenpiteet?

kyllä / ei

13. Jos vastasit ei edelliseen kysymykseen, niin miksi niitä ei toteutettu oman näkemyksesi mukaan? Jäikö ne toteuttamatta kokonaan vai osittain?

avoin vastaus _____

14. Koetko, että sovitut ja toteutetut toimenpiteet vaikuttivat (tai olisivat vaikuttaneet, mikäli vastasit ei kysymykseen 12) myönteisesti työkykyysi?

kyllä / ei

15. Miten arvioisit omaa työkykyäsi tällä hetkellä?

asteikko 4 – 10

16. Miten arvioisit omaa työmotivaatiotasi tällä hetkellä?

asteikko 4 – 10

17. Kuinka paljon koet työkykyäsi kohentuneen keskustelun toimenpiteiden seurauksena?

todella vähän

vähän

ei vähän ei paljon

paljon

todella paljon

Taustakysymykset

- ❖ Ikä (20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-)
- ❖ poliisi / muu henkilöstö
- ❖ Suostuisitko puhelinhaastatteluun?