LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Pk-yritysten johtaminen

Tea Siivola

TYÖKYVYN JOHTAMINEN

Case Pirkanmaan Osuuskauppa

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Timo Pihkala

2. Tarkastaja: Professori Markku Ikävalko

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Siivola Tea

Tutkielman nimi: Työkyvyn johtaminen

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Pääaine/maisteriohjelma: Pk-yritysten johtaminen

Vuosi: 2014

Pro Gradu tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto 88 s., 9 kuvaa.

Tarkastajat: Timo Pihkala ja Markku Ikävalko

Hakusanat: työkyky, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen

Keywords: Ability to work, Well-being at work, job satisfaction, developing and management of work ability

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten Pirkanmaan Osuuskaupan esimiehet ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen esimiestyössään ja mitä asioita heidän tulisi vielä kehittää työhyvinvointi osaamisessaan. Työkyvyn johtamista verrattiin Elinkeinoelämän keskusliiton luomaan työkyvynjohtamisen malliin. Tutkimuksen pohjalta laadittiin ehdotuksia, jotta esimiesten osaamista, ymmärtämystä ja kykyä hyödyntää työhyvinvoinnin välineitä voitaisiin kehittää ja ylläpitää oikeilla toimenpiteillä. Yrityksissä työhyvinvointiin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota kiireisen työtahdin, työn vaatimusten sekä työurien mahdollisten pidentymisen vuoksi, jolloin työnantajan lisäksi vaaditaan myös työntekijöiltä panostusta työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista menetelmää. Aineiston keruu tehtiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastatteluihin valikoitui

4 esimiestä. Haastattelujen avulla kartoitettiin esimiesten tietoja ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja heidän työhyvinvointiosaamisen tasosta.

Tutkimuksen avulla selvisi, että esimiesten keskuudessa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen panostetaan vähemmän kuin mitä olisi mahdollista. Suurimmiksi esteiksi työhyvinvoinnin toteuttamiselle muodostuivat aika, resurssit ja asenteet.

Pirkanmaan Osuuskaupan johtamistyön ja toimintatapojen välillä on eroja verrattuna Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malliin. Esimiestyö on mahdollisuuksia täynnä oleva kilpailuetu, mutta samalla myös huomattava haaste.

ABSTRACT

Author: Siivola Tea

Title: Work ability management, case Pirkanmaan Osuuskauppa

Faculty: LUT, School of Business

Major/Master's Programmer: Small and medium-sized enterprises Management

Year: 2014

Master's Thesis: Lappeenranta University of technology 88 pages, 9 figures.

Examiners: Timo Pihkala and Markku Ikävälko

Keywords: Ability to work, Well-being at work, job satisfaction, developing and management of work ability

The purpose of this thesis was to conduct a research about the Pirkanmaan Osuuskauppa managers' understanding of leading well-being at work and how their competence and know-how of the well-being at work could be developed further. Leadership ability was compared with Confederation of Finnish Industries' (EK) model of well-being leadership. Based on the research, a set of recommendations was issued with the aim at improving managers' know-how, understanding and ability to utilize well-being tools in more efficient manner.

Companies are paying increasing attention on job satisfaction. The reasons behind this trend originate from increasing pace of work, requirements of work and possibly extending working career in future. This requires both the employer and the employees to invest in well-being at work.

The material was collected by using a questionnaire and a semi-structured thematic interview. Four managers were selected for interview. The purpose of the interview was to gather information on managers' know-how and views on

well-being at work as well as the level of the managers' understanding of well-being at work.

The result of this research in short was that the managers are not doing as much as they could to improve and sustain the well-being at work. The most significant obstacles were lack of time, recourses and attitudes.

There are some differences between the leadership and management practices of Pirkamaan Osuuskauppa and the EK's model of well-being leadership. The management work is full of possibilities and thus it is competitive benefit but at the same time it is also a significant challenge.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO 2

1.1 Aikaisempi tutkimus 6

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma 7

1.3 Tutkimuksen etenemistapa ja rakenne 8

2. TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTIJOHTAMINEN 10

2.1 Työkyky 10

2.2 Työkyvyn- ja työhyvinvoinnin vastuukentän jakautuminen 11

2.3 Työkyky- ja työhyvinvointijohtaminen 12

2.4 Työkyky yrityksen näkökulmasta 16

2.5 Työkyvyn mittaristo 20

3 TYÖKYKYMALLEJA 23

3.1 Malli työkyvystä ja työn kuormituksesta 23

3.2 Työhyvinvoinnin tetraedrimalli 28

3.4 Työkykytalo 29

3.5. Työhyvinvoinnin portaat 32

4 EK:N TYÖKYKYJOHTAMISEN MALLI 37

4.1 Aktiivinen vuorovaikutus 40

4.2 Selkeät säännöt sairauspoissaolojen hallintaan 41

4.3 Työkyvyttömyys ehkäistävä järjestelmällisin toimin 41

4.4 Ongelmat varhain puheeksi 42

4.5. Tuetusti takaisin töihin 42

4.6. Työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi 43

4.7. Työkykyä edistetään työpaikkayhteistyöllä 43

4.8. Terveysriskit kartoitettava 43

4.9. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit 44

4.10. Elämäntavat kuntoon 44

4.11. Anna aikaa palautumiselle 45

4.12. Kiire ja stressi hallintaan 45

4.13. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit 46

5. AINEISTON KERUU *48*
5.1 Tutkimusmenetelmä 48
5.2 Laadullinen aineisto 49
5.3 Aineiston analyysi 51
5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 53
6. HAVAINNOT JOHTAMISEN SUHTEESTA ELINKEINOELÄMÄN-ESKUSLIITONTYÖKYVYN JOHTAMISENMALLIIN *56*
6.1 Aktiivinen vuorovaikutus 56
6.2 Selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan 60
6.3 Ongelmat varhain puheeksi 64
6.4 Tuetusti takaisin töihin 65
6.5 Työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi 65
6.6 Työkykyä edistetään työpaikkayhteistyöllä 67
6.7 Terveysriskit kartoitettava 68
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET *69*
8. JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA *77*
LÄHTEET *79*

1. JOHDANTO

Tutkimus liittyy työyhteisön kehittämiseen, työkyvyn johtamiseen sekä työkykyä ylläpitävään toimintaan ja sen kehittämiseen. Aiheet ovat nykyaikana esillä tiedotusvälineissä lähes päivittäin. On pohdittu esimerkiksi sitä, miten työuria voitaisiin pidentää ja kuinka suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä syntyvä työntekijä vaje saataisiin täytettyä.

Suomessa työikäinen väestö on alkanut vähentyä vuodesta 2010. Työikäinen väestö vähenee vuoteen 2025 265 000 henkilöllä, vaikka maahanmuutto ylittää maastamuuton. Suomen väestörakenne ikääntyy keskimääräistä nopeammin ja vuonna 2020 Suomessa on vanhushuoltosuhteen kannalta tarkasteltuna EU:n iäkkäin väestö. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle väestön huoltosuhde heikkenee ja suuri osa jäljelle jäävästä työvoimasta tarvitaan ikääntyneiden tarvitsemiin sosiaali- ja terveyspalveluiden hoitamiseen (Kasvio 30–31; Tilastokeskus väestö 2011.)

Pohdintaa on lisäksi käyty myös siksi, että monella toimialalla tuottavuuden parantamisen keinot ovat käyneet tehottomiksi ja uusia on löydettävä. Huussi ja Ahonen (2007, 13) toteavatkin, että tietointensiivisyyteen painottuvassa liike-elämässä korostuu yritysten aineeton pääoma, jossa ihmispääomaa pidetään keskeisimpänä elementtinä.

Työn tuottavuuden merkitys kasvaakin tulevaisuudessa. Pitkällä aikavälillä työtuntien määrä ei voi kasvaa, koska työikäinen väestö vähenee. Talouden tuottavuuden kasvu riippuu tulevaisuudessa pääosin työn tuottavuuden kasvusta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009: 16–19.)

Talouden taantuma on johtanut siihen, että työyhteisöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Vuoden 2010 eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan

Suomessa yli puolet työntekijöistä ilmoitti, että työpaikalla oli tehty mittavia uudelleen organisointeja kolmen viime vuoden aikana (Alasoini 2012: 99).

Lisääntynet vaatimukset työelämässä ovat johtaneet esimerkiksi työuupumisen ja ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeitten määrän lisääntymiseen. Muutokseen on reagoitu myös valtiovallan puolella. Hallitusohjelmassa on merkittävänä hankkeena työelämän kehittämisstrategia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Strategian visio on että Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Työministeri Lauri Ihalaisen johdolla pyritäänkin löytämään keinoja muutokseen ja muuttuvien työmarkkinoiden asettamien haasteiden torjuntaan.

Henkilöstön työkyvyn seuranta ja tukeminen kuuluvat työnantajan perustehtäviin. Aura, Ahonen ja Ilmarinen (2011:2) tutkimuksessaan Strateginen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 toteavat, että erikokoisilla yrityksillä on erilaiset valmiudet ja mahdollisuudet toteuttaa strategista työhyvinvoinnin johtamista. Vain kolmasosassa suomalaisista yrityksistä työhyvinvointi on selkeästi johdettua.

Työkykyjohtaminen on yrityksen johdon tehtävä. Se edellyttää yhteistyötä kuitenkin koko henkilöstön kanssa. Yritysjohdon näkökulmasta työkyvyn johtamisessa on olennaista, että toimenpiteet ovat tehokkaita ja tavoitteellisia, johtavat pidempiin työuriin ja kannustavat työpaikoilla tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työpaikat tarvitsevat nykyistä enemmän yhteenvetotietoa työterveydestä tarpeiden arvioinnin ja päätöksenteon tueksi. Työterveyden vaikuttavuuden parantaminen edellyttää tieto- ja raportointijärjestelmien kehittämistä sekä tiivistä yhteistyötä eri tasoilla (Manninen 2012:38).

Työkykyjohtaminen on investointi, joka vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja koko yrityksen tulevaisuuteen. Sijoitus maksaa itsensä takaisin vähäisempinä sairaanhoitokuluina, alempina työttömyyskustannuksina ja

parantuneena tuottavuutena. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole taloudellisesti mikään pieni asia. Työhyvinvointiin tehtyjen investointien on osoitettu olevan hyvä sijoitus sekä liike- että kansantaloudellisesti. Työikäisen väestön ennenaikaiset terveyden menetykset maksavat yhteiskunnalle vuositasolla arviolta 20 miljardia euroa eli suunnilleen 13 % bruttokansantuotteesta. Sijoittamalla työhyvinvoinnin kehittämiseen yritys voi saada takaisin 10–20 -kertaisena sijoittamansa summan. Henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen voidaan sanoa jopa kulkevan käsi kädessä. (Exenta 2011.)

Työhyvinvointi tulisi liittää osaksi yrityksen strategiaa. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi tässä tutkimuksessa esitettyä Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallia. Elinkeinoelämän keskusliiton laatiman työkykyjohtamisen mallin (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 3) perusteella työkyky ja työhyvinvointi ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa vaikka niiden välillä on myös merkittäviä sisällöllisiä eroja. Rauramon 2008 mukaan nämä erot muodostuvat siitä, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yleensä työyhteisön hyvinvointiin liittyviä asioita ja työkyvyllä yksilön kykyyn selvitä työstä.

Esimerkiksi Tarkkonen (2012, 65) toteaakin, että lähtökohtaisesti pitkällä aikavälillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tuottamaan tuloksellista toimintaa. Ne yritykset, joiden tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa voittoa, menestyvät usein huonommin kuin ne, joiden päämääränä on tuottaa hyvinvointia.

Yksilö, joka rakastaa työtään ja kokee sen merkitykselliseksi ja mahdollisuudeksi toteuttaa itseään, on todennäköisesti tehokkaampi ja aikaansaavempi kuin yksilö, joka työskentelee ainoastaan rahan vuoksi. (Rauramo 2008, 177.)

Henkilöstöjohtamisen, tai tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen ja yritysten tuloksellisuuden välistä yhteyttä on tutkittu runsaasti (Delaney ja Huiselid 1996; Guest 1997; Tuomi ja Vanhala 2002). Laajoissa tutkimuksissa havaittiin henkilöstökäytännöillä olevan yhteys sekä henkilöstön pysyvyyteen, että yritysten tuottavuuteen ja taloudelliseen tulokseen (Huiselid 1995). Henkilöstön hyvinvointiin liittyviä seikkoja voidaan pitää itsenäisinä tuloksina (Guest 2002).

Tämä tutkielma liittyy työkyvyn johtamiseen ja pohjautuu vahvasti Elinkeinoelämän keskusliiton luomaan työkykyjohtamisen malliin ja sen toteuttamiseen tutkittavassa yrityksessä. Myös esimiestyön ja johtamismenetelmien tarkastelu liittyy tutkimukseen siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat työntekijän työkyvyn kehittämiseen. Tutkimus on tarkoitettu erityisesti yrityksen esimiehille ja johdolle lisäämään tietoa työkyvystä sekä johdon mahdollisuudesta vaikuttaa henkilöstön työkykyyn. Johtaminen on yksi tärkeimmistä työkyvyn ja työhyvinvoinnin elementeistä ja sen laiminlyönnillä voi olla vakaviakin seurauksia koko yritykselle. Esimiesten on tärkeä tiedostaa, miten se voi omalla toiminnallaan vaikuttaa henkilöstön työkykyyn ja mihin osa-alueisiin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota.

Työkyvylle ei ole määritelty yhtenäistä ja hyväksyttävää määritelmää, jonka eri toimijat yksimielisesti hyväksyisivät. Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen (2006, 20) toteavat: ”monet työpaikat ovat viime aikoina korvanneet henkilöstön työssä jaksamisen ohjelmissa työkyvyn käsitteen työhyvinvoinnin käsitteellä. Työhyvinvoinnissa on kyse työntekijöiden elämän laadusta ja työssä viihtymisestä. Se on tärkeä tekijä myös työkyvyn säilymisen ja työssä jaksamisen kannalta.”

1.1 Aikaisempi tutkimus

Yritysten toteuttamat työntekijöiden terveyden edistämisohjelmat käynnistettiin Yhdysvalloissa 1920-luvulla työntekijöille suunnatuilla harjoittelu- ja neuvontaohjelmilla. 1940-luvun hyvinvointiohjelmien ja 1950-luvun työsuojeluohjelmien kautta kehitys kulki terveysvaarojen arvioimiseen ja vähentämiseen pyrkiviin ohjelmiin, jotka tehokkaimmillaan laajentuivat eri työntekijäryhmiin suuntautuviin laaja-alaisiin terveydenedistämisohjelmiin. (Gebart &Crump 1990).

Laaja-alaisen terveysohjelman syntymistä 1960-luvulla edistivät havainnot tavallisten sairauksien yhteyksistä elintapoihin, käyttäytymislääketieteen kehittyminen ja lisääntyneet terveydenhuollon aiheuttamat kustannukset työnantajille (Stephart 1986; Wanzel 1994.)

Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu Suomessa työhyvinvoinnin näkökulmasta 1990-luvulta alkaen. Suomea koetteli 1990-luvun alussa laman aiheuttama suurtyöttömyys, jolloin etsittiin keinoja ratkaista työttömyyden aiheuttamia taloudellisia ja terveydellisiä ongelmia.

Työkykyä on tutkittu Suomessa runsaasti. Työkykyyn liittyvästä aiheesta löytyy paljon suomalaista kirjallisuutta (Otala & Ahonen 2005; Leslinen & Hult 2010; Rauramo 2008). Lisäksi työhyvinvoinnista ja työkyvystä on paljon suomalaisia tutkimustuloksia (Työterveyslaitos 2013).

Työhyvinvointia on aikaisemmin käsitelty pahoinvoinnin poissaolona, ja työhyvinvointitutkimukset ovat todellisuudessa tutkineet pahoinvointia työssä. Ongelmiin keskittyvä lähestymistapa antaa yksipuolisen käsityksen työhyvinvoinnista, eikä kuvaa hyvinvoinnin edistämistä tai edistymistä (Rauramo 2008). 2000-luvulla on kuitenkin alettu lähestyä työhyvinvointia ns. positiivisen työpsykologian kautta, eli kehittämällä työhyvinvointia kokonaisuutena, eikä vain puutteita ja epäkohtia korjaten. (Hakanen 2011).

Työhyvinvointi mielletään usein erilaisiksi työhyvinvoinnin kampanjoiksi, terveyden ja fyysisen kunnon edistämiseksi tai työhyvinvointi- ja työkykytoiminnaksi. Luomala, Manka ja Nuutinen (2008, 10–11) tähdentävät, että kyseessä on paljon laajempi käsite. He katsovat, että työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa organisaation toimintatapa sekä johtaminen, ilmapiiri, työ sekä ihminen omina tulkintoineen. Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan usein työkyvyn käsitteestä.

Työkyky käsitteenä on alun perin otettu käyttöön arvioitaessa yksilön työkyvyttömyyden perusteita. Työntekijän yksilölliset ominaisuudet korostuivatkin pitkään työkykymalleissa. Vasta 1990-luvulla ryhdyttiin painottamaan sitä, ettei työkyky ole pelkästään yksilön ominaisuus vaan siihen vaikuttavat myös monet muut asiat esimerkiksi, työolot, johtaminen ja työyhteisö.

Työkyvyn tarkastelu on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Lääketieteeseen painottuvasta työkyvyn määrittelystä on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun, sekä kohti monimuotoisempaa työkyvyn kuvaamista. Yksilötasolla työkykyyn liitetään ammatilliset valmiudet, stressinsietokyky, persoonallisuus, hallinnantunne, työssä jaksaminen, työhyvinvointi, työnmerkitys ja arvomaailma (Gould ym. 2006, 17–18).

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkielman tavoitteena on kuvata työkykyjohtamista, sekä työkyky-johtamisen eri toimintatapoja Pirkanmaan Osuuskaupassa. Tutkielman tavoitteena on verrata Pirkanmaan Osuuskaupan työkykyjohtamista EK:n suosittelemaan malliin. Tutkielman tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka työkykyjohtaminen kohdeyrityksessä koetaan, miten siihen suhtaudutaan ja miten sitä toteutetaan. Tutkielman lopussa on vielä

kehitysehdotuksia siitä, minkälaiset asiat ovat ajankohtaisia ja tärkeitä työkykyjohtamisen kehittämiselle.

Tutkimuksen tutkimusongelma on tarkastella työkykyjohtamista ja sen toteuttamista tutkittavassa yrityksessä verrattuna Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malliin.

Empiirisessä osassa tavoitteena on selvittää, kuinka työkykyjohtamista toteutetaan tutkittavassa yrityksessä verrattuna EK:n malliin. Pyrkimyksenä on myös kuvata esimiesten asenteita työkykyjohtamista kohtaan ja motivaatiota sen kehittämiseen.

Tutkimuksen toimintaympäristönä on Pirkanmaan Osuuskaupan Market-kaupan toimiala. Tutkimuksen kohteena ovat myymälöiden lähiesimiehet.

Tutkimuksessa tarkastellaan edellä mainittuja tavoitteita haastateltujen lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimus on rajattu tähän kohderyhmään, koska tällä kohderyhmällä on kokemusta työkykyjohtamisen toteutumisesta ylemmältä johdolta heihin itseensä kohdistuen sekä heidän omasta työkykyjohtamisestaan omiin alaisiinsa. Tutkielman tarkoitus on tuottaa lisäarvoa kohdeyritykselle, mutta tietyin rajauksin tuloksia voidaan soveltaa myös muihin yrityksiin.

1.3 Tutkimuksen etenemistapa ja rakenne

Tutkielma rakentuu kahdeksaan päälukuun. Kaksi ensimmäistä lukua, johdanto ja tutkielman käsitteelliset lähtökohdat, ovat esittelylukuja, joissa käsitelen tutkimuksen ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta.

Ensimmäisessä luvussa olen pyrkinyt esittelemään aiheen, perustelemaan sen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä niin yhteiskunnallisesti kuin taloudellisestikin. Ensimmäisessä luvussa on käsitelty aikaisempaa tutkimusta työkykyjohtamisesta. Lisäksi olen esitellyt, mitkä tulevat olemaan tutkimuksen

tutkimusongelma sekä alustavasti sen, millaisen teoreettisen taustan varaan tutkielmani tulen rakentamaan.

Toisessa luvussa selvitän tarkemmin siitä, mitä työkyky ja työhyvinvointijohtaminen ovat. Käsittelen työkykyä käsitteenä ja sitä, miten työkyvyn vastuu jakautuu yhteiskunnan, työantajan sekä työntekijän kesken. Käsittelen luvussa myös tarkemmin mitä työkyky- ja työhyvinvointijohtaminen ovat. Minkälaisia vaikutuksia sillä on yrityksen näkökulmasta toiminnallisesti ja taloudellisesti. Lisäksi esittelen yhden hyvin onnistuneen työhyvinvointiohjelman.

Luvut kolme ja neljä käsittelevät teoriaa. Luvussa kolme esitellään 4 erilaista työkykymallia, joilla työkykyä on pyritty selittämään. Se toimii osaltaan myös alustuksena lukuun neljä, jossa käsittelen tarkemmin Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallia. Tämä malli toimii tutkimuksessa vertailukohtana case yrityksen työkyvyn johtamisen tutkimiseen.

Viides luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Luvussa on esitelty tutkimusmenetelmä, aineisto sekä aineiston analyysi.

Kuudennessä luvussa esitellään teemoittain tutkimksen tulokset ja seitsemännessä luvussa kootaan yhteen tutkielmassani tekemät keskeiset huomiot sekä verrataan niiden suhdetta EK:n malliin. Luvussa kahdeksan esittitelen vielä mielestäni hyödyllisiä jatkotutkimusehdotuksia.

2. TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTIJOHTAMINEN

2.1 Työkyky

Työkyvyn käsite ei ole ihan yksiselitteinen. Työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan voi vaihdella huomattavasti työelämän eri vaiheissa. Työkyky koetaan yksilön, hänen työnsä sekä ympäristönsä yhteisenä ominaisuutena (Gould ym. 2006). Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykyyn vaikuttavat tekijät kuten elämäntavat, työnvaatimukset ja koettu terveys ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa (Seistamo ja Ilmarinen 1997) ja ne muuttuvat jatkuvasti (Ilmarinen 2006).

Työkykyä ja siihen liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella yksilön, työorganisaation ja yhteiskunnan tasolla. Työkyvyn määrittäminen pelkästään asiantuntijan arviona on työkyvyn monimuotoisuuden vuoksi varsin ongelmallista ja siksi tarvitaan yksilön omaa arviota työkyvystä (Gould ym. 2006). On huomioitava myös, että työkyky käsitteenä ei ole kaikissa tilanteissa sama, vaan se riippuu kulloinkin tarkasteltavasta näkökulmasta (Ilmarinen 1995).

Kyky tehdä työtä tai suoriutua työn asettamista vaatimuksista on monen tekijän summa. Omien perinnöllisten ominaisuuksien pohjalle hankitaan koulutuksella ja työkokemuksella valmiuksia sekä edellytyksiä tiedolliseen ja taidolliseen suoriutumiseen työelämässä. Ihmisen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kasvu, kehitys ja kouliintuminen ovat työkyvyn perusta riippumatta siitä, onko niihin pyritty vaikuttamaan koulutuksen tai harrastuksen keinoin. Vaikka fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavatkin lukuisine eri tasoineen työkyvyn perustan työuran kaikissa vaiheissa, se ei vielä riitä kuvaamaan kaikkia työhyvinvointiin tarvittavia edellytyksiä. Tutkimusten mukaan työn sisällöllä

sinänsä sekä työn fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella ympäristöllä on olennainen vaikutus työssä suoriutumiseen. (Ilmarinen 1995, 31; Mäkitalo 2003, 144–145; Rauramo 2004, 30–31.)

2.2 Työkyvyn- ja työhyvinvoinnin vastuukentän jakautuminen

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäminen voidaan nähdä niin organisaation ja yksilön kuin yhteiskunnankin asiana. Työhyvinvoinnin laiminlyömisen ja henkilöstön voimavarojen kuormittamisen haittavaikutukset näkyvät suoraan yhteiskunnan jonkin muun sektorin hoidettavana. Suomessa työhyvinvoinnin tuottaminen, ylläpitäminen sekä jatkokehittäminen ovatkin jollakin tavalla sidoksissa aina koko yhteiskunnan arvoihin, tavoitteisiin ja viranomaistoimintaan. Organisaation vastuulla on luoda turvallinen työpaikka, noudattaa työntekijöitä koskevaa lainsäädäntöä ja rakentaa miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilö puolestaan on tietenkin vastuussa omista elintavoistaan, mutta myös työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Yhteiskunnan vastuulle jää työkyvyn ylläpitämisen mahdollisuuksien ja puitteiden takaaminen lakeja säätämällä sekä kansalaisten terveyttä, oppimista, työnteon kannattavuutta ja työssä osaamista edistävän toiminnan tukemisella. (Tarkkonen 2012, 27; Virolainen 2012, 12.) Yhteiskunta onkin ottanut nykyään erittäin näkyvästi kantaa yritysten vastuusta työkyvyn ylläpidosta ja kehittämisestä.

Lainsäädännöstä löytyy säädöksiä, jotka määräävät työnantajia luomaan tietyt vähimmäisvaatimukset täyttävät olosuhteet työn tekemiselle. Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2011,20) toteavat, että työhyvinvoinnista ei ole säädetty omaa lakia, mutta keskeisiä työhyvinvoinnin osatekijöitä huomioidaan kuitenkin erilaisissa lakisäädöksissä. Tällaisia lakeja ovat Mankan ym. mukaan laki naisen ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki yksityisyyden suojasta työelämässä,

työsopimuslaki, työntekijän eläkelaki, työterveyshuoltolaki sekä työturvallisuuslaki. Lainsäädännössä on lähdetty liikkeelle työturvallisuudesta ja tapaturmien ehkäisystä. Edellä mainittujen lisäksi työhyvinvointikysymyksiä käsitellään ammattitautilaissa, tapaturma-vakuutuslaissa, työaikalaissa ja vuosilomalaissa.

Tarkemmin työhyvinvointiin liittyviin lakeihin perehtymällä voidaan nähdä niiden kattavan kirjon työhyvinvoinnin osatekijöitä, jotka työnantajan on vähintään täytettävä. Ajantasaista lakisäädäntöä ylläpitää Finlex.

2.3 Työkyky- ja työhyvinvointijohtaminen

Johtamisen käsitettä määritellään usein englannin kielen kautta, missä sanalla johtaminen on kaksi käännöstä: management ja leadership. Management tarkoittaa asioiden johtamista ja leadership ihmisten johtamista. Työhyvinvoinnissa käytetään usein käsitettä leadership (Van Van Dierendonck 2004).

Johtamisella on olennainen merkitys kaikessa toiminnassamme, ja työelämässä johtamisen merkitys korostuu. Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde. Kun työhyvinvointi nähdään taloudellisena resurssina ja varallisuutena, siirtyy vastuu sen kehittämisestä ja ylläpitämisestä osaksi liiketoimintavastuuta. Työhyvinvoinnin ymmärtäminen ja johtaminen tavoitteellisesti ovat iso askel tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa (Miettinen ym. 2000, 11, 121.) Useissa tutkimuksissa johtajuus nousee olennaiseksi osaksi työyhteisön hyvinvointia.

Hannele Seeck (2008, 18) on määritellyt johtamisen olevan ”toimintaa, jonka tavoitteena on saada ihmisen työpanos tai fyysiset resurssit hankittua, kohdennettua, hyödynnettyä ja ohjattua tiettyyn päämäärään”.

Työkyky, samoin kuin työhyvinvointi, on monen tekijän summa ja se on hyvin laaja käsite. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei työkykyä voisi johtaa. Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Olennaisia asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkyys ja palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö. Yritysten kuuluu tehdä tulosta. Sen vuoksi työkykyjohtamisesta puhuttaessa ei voi ohittaa talouskysymyksiä. Ajan- ja rahan käyttäminen työkykyjohtamiseen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin vähäisempinä sairaanhoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskorvauksina ja parantuneena tuottavuutena. Tehtyjä toimenpiteitä on seurattava ja arvioitava niiden tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta. Tämä edellyttää etukäteen sovittujen luotettavien mittareiden käyttöä sekä tulosten säännöllistä raportointia johdolle, ei pelkästään työterveyshuollolle ja henkilöstöhallinnolle.

Suomessa on tutkittu kyselytutkimuksella strategisen hyvinvoinnin tilaa satunnaisotannalla valituissa yrityksissä. Strategisella hyvinvoinnilla Aura, Ahonen ja Ilmarinen tarkoittavat ”työntekijöiden hyvinvoinnin hiomista osana liiketoimintaa ja henkilöstöpolitiikan tavoitteita”. Tästä näkökulmasta työhyvinvointiyhteistyö on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty selkeät tavoitteet ja resurssit, joita seurataan. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2009, 2.)

Useissa tutkimuksissa johtajuus nousee osaksi työyhteisön hyvinvointia . Esimiestyö vaikuttaa suoraan henkilöstön motivaatioon, yhteistyömahdollisuuksiin, sekä sitoutuneisuuteen ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin (Nakari 2003, 190.)

Hyvän johtajan määritelmiä on useita ja piirteitä lukuisia. Johtaja joka osoittaa luottamusta ja kunnioitusta alaisiaan kohtaan, sekä antaa heille palautetta, edistää omalla toiminnalla olennaisesti alaisten työhyvinvointia.

Päinvastoin huonolle johtajuudelle on hyvin tyypillistä työntekijöiden jatkuva painostaminen, kontrollointi, huono kommunikaatio ja puutteellinen palautteen ja tuen anto. Edellä mainitut piirteet ovat haitaksi koko työyhteisölle ja huonontavat työhyvinvointia. (Van Dierendonck, Boril, Haynes & Stide 2004, 168 – 174.)

Juutin mukaan parhaat esimiehet soveltavat keskustelevaa johtamista (Juuti & Virtanen 2009, 148 -149). Hyvä esimies rohkaisee, valmentaa, uskoo asiaansa ja ihmisiin. Hänen johtamiseensa kuuluvat kysyminen ja innostaminen. Hän arvostaa työntekijöitä ja kuuntelee analysoivasti, mitä nämä sanovat. Hän pystyy syvällisiin keskusteluihin ja osoittaa uskovansa johdettavien kykyihin. Hän kunnioittaa työntekijöiden arvoja, vaikka hänen omat arvonsa eivät olisi samanlaisia. Esimiehen tulee tietää, mitkä päämäärät pystytään saavuttamaan eri reittejä pitkin. Hän ei saa uskotella, että hänen polkunsa on oikea. Hänen tulee uskoa, että johdettavilla on taitoja ja kykyä, joiden avulla päämäärät ovat saavutettavissa. (Juuti 2005, 137).

Kansanen & Cannon (1997, 57) mukaan esimiehen tulisi analysoida esimiestyöskentelyään seuraavien kysymysten avulla:

- olenko arvioinut työntekijän suoritusta objektiivisesti?
- olenko antanut työntekijälle palautetta?
- olenko ymmärtänyt, mitä työntekijällä on kerrottavana?
- olenko kertonut tavoitteista selkeästi?
- olemmeko tehneet toimintasuunnitelman tavoitteisiin pääsemiseksi?
- olenko seurannut tavoitteiden toteutumista jatkuvasti?
- olenko huomioinut kaikki tukeani tarvitsevat?

Hyvällä johtamisella on suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen. Hyvällä johtajalla on kyky luoda työyhteisöön innostava ilmapiiri. Vuorovaikutuksen avulla johtaja pystyy nostamaan työntekijöiden parhaat puolet esille ja saa

organisaation toimimaan yhteistyössä niin, että työntekijät tukevat toisiaan yhteisten päämäärien saavuttamisessa (Juuti 2005,11).

Johtaminen olisi syytä nähdä palvelutehtävänä, jossa asiakkaina ovat oma yritys ja siinä työtä tekevät ihmiset. (Kaivola & Launila 2007, 44–45.)

Kuviossa 1 on esitelty hyvän johtamisen hyödyt niin johdettaville, esimiehille kuin organisaatiollekin.

Johdettaville yksilöinä	**Esimiehille**	**Ryhmälle ja Organisaatiolle**
Paremmat esimiestyöntekijäsuhteet	Paremmat suhteet työntekijöiden kesken	Vähemmän valituksia, kaunaa ja riitoja
Itseluottamus kasvaa	Vahvuuksien ja heikkouksien ymmärrys lisääntyy	Kommunikaatio paranee ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu
Työtyytyväisyys ja tekemisen draivi lisääntyvät	Innostus kasvaa ja muutosvastarinta vähenee sekä johdettavien ohjaaminen helpottuu	Tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät
Eteneminen uralla mahdollistuu	Ryhmä tekee laadukasta jälkeä	Yritys tekee tulosta
Kokemus kuulumisesta ryhmään vahvistuu	Vuorovaikutustaidot parantuvat	Yhdessätekemisen kulttuuri laajenee
Yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus korostuvat	Oppiminen ja kypsyminen ihmisenä mahdollistuvat	Oppiva organisaatio juurtuu
Henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen syvenee	Identiteetti esimiehenä syvenee	Kilpailukyky lisääntyy

Kuvio 1. Hyvän johtamisen hyödyt (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34).

Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitan tässä tutkimuksessa jokapäiväisessä arjessa tapahtuvaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamista ja niitä johtamiskäytäntöjä, joilla lähiesimies voi tukea alaistensa hyvinvointia. Työkyvyn johtamista ei voi yksin jättää lähiesimiehen kyvykkyyden ja voimavarojen varaan. Ahola (2011, 125) esimerkiksi katsoo, että johdon on sitouduttava julkisesti työhyvinvoinnin edistämiseen johtoryhmätasolla.

2.4 Työkyky yrityksen näkökulmasta

Sairauspoissaolokustannukset vähentävät yritysten tulosta, mutta ovat merkittäviä myös kansantaloudellisesti. Yhden sairauspäivän hinta on työnantajalle 300–350 euroa. Keskimäärin sairauspoissaolot ovat noin 5 % palkkakustannuksista, joka on merkittävä lisä yritysten kokonaiskustannuksiin (Työterveyslaitos 2012).

Työkyvyttömyyseläkettä voidaan myöntää 18–62-vuotiaalle henkilölle, jolla on työkykyä alentava sairaus ja jonka työkyvyttömyyden voidaan arvioida kestävän vähintään vuoden. Se voidaan myöntää joko toistaiseksi tai määräaikaisena kuntoutustukena. Vuonna 2009 Suomessa maksettiin työkyvyttömyyseläkkeinä 2,4 miljardia euroa.

Työhyvinvointia ja työkykyä edistävien toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan mitata monella eri tavalla. Välittömiä taloudellisestikin merkittäviä mittareita ovat sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden väheneminen, joiden on osoitettu vaikuttavan yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen ja sitä kautta myös kansantalouteen. Työkyvyllä ja työhyvinvoinnilla on taloudellisessa mielessä kaksi vaikutusta: tuottavuusvaikutus ja kustannusvaikutus. Mitä parempi yksilön työkyky on, sitä tuottavampi työntekijä hän on. Toisaalta hyvään työkykyyn liittyy myös alemmat tuotantokustannukset, esimerkiksi sairauspoissaolojen, tapaturmien tai työkyvyttömyyseläke kustannusten osalta. Hyvä työkyky ja hyvä työhyvinvointi ei merkitse vain parempaa suorituskykyä vähemmin

kustannuksin, vaan se voi merkitä myös kykyä kehittää työprosesseja, parempia innovaatioita. (Ahonen 2010: 36–43.)

Yrityksen tärkein kilpailutekijä on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Kun henkilöstö voi hyvin, se työskentelee tehokkaammin, mikä puolestaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Otala & Ahonen 2005, 69–70.) Hyvinvointitoimenpiteillä yritykset voivat tavoitella hyvinkin erilaisia asioita. Exenta:n tekemän tutkimuksen (Exenta 2011) mukaan suomalaiset yritykset käyttivät keskimäärin 861 €/henkilö työkyvyn edistämiseen. Tutkimuksen mukaan yleisimmät investointikohteet olivat työterveyshuollon, virkistys- ja kulttuuritoiminnan ja henkilöstökoulutuksen investoinnit.

Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet tuovat yrityksille lisäkustannuksia. Erityisesti alle 10 päivän sairauspoissaolot, joilta työnantaja maksaa työntekijälle poissaolopäivien palkkakustannukset, maksavat yrityksille useita tuhansia euroja vuodessa. (TTK 2011.) Työterveyslaitoksen (2012a) mukaan sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajalle kustannuksia noin 1500€/henkilö vuosittain. Työterveys-laitoksen ja Excenta:n teettämän tutkimuksen mukaan huono työhyvinvointi maksaa suomalaisille yrityksille noin 20–30 miljardia euroa vuodessa.

Työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttajia ovat esimerkiksi mielenterveyden häiriöt ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Yrityksille aiheutuviin kustannuksiin vaikuttavat yrityksen koko, ikä eläkkeen myöntämisvuonna, eläkeprosentti ja eläkkeen määrä. (TTK2011.) Työ- ja toimintakykyä parantamalla yritykset pystyvät pienentämään sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttamia kustannuksia.

Sairauspoissaolojen lisäksi yritykset haluavat parantaa työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä, työergonomiaa ja ennen kaikkea halutaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, koska siitä aiheutuu yritykselle erittäin isot kustannukset. Mietittäessä hyvinvointitoimenpiteitä on muistettava sekä

yrityksen että työntekijän erilaiset näkökulmat ja tavoitteet. Työntekijän näkökulmalla yleensä tavoitellaan hyvinvointia, toimintakykyä ja osaamista. Yrityksen näkökulmalla tavoitellaan ennen kaikkea vetovoimaisuutta ja ohjautuvuutta. Kun edellä mainitut tekijät yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, saadaan hyvä lopputulos aikaan. (Leskinen & Hult 2010, 87.)

Työkykyyn liittyvät työolotekijät voidaan luokitella kahteen pääluokkaan: kuormittaviin tekijöihin ja voimavaratekijöihin. Kuormittavat tekijät verottavat työntekijän voimavaroja. Voimavaratekijät taas innostavat ja auttavat työntekijää toimimaan. Kuormittavat tekijät ovat ensisijaisesti yhteydessä työntekijän terveyteen kun taas voimavaratekijät ovat yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. Hyvät työolot siis tukevat työntekijän kykyä ja halua tehdä työtä. (Ahola 2011, 71.)

Yrityksillä on runsaasti erilaisia työhyvinvointiohjelmia. Yksi onnistunut malli on Dragsfjärdin kunnassa toteutettu DRUVAN malli.

Druvan malli on koettu tehokkaaksi tavaksi kehittää työoloja, työntekijöidentyökykyä, työyhteisöä ja johtamista. Sitä on kokeiltu Dragsfjärdin kunnassa tehdyssä työhyvinvointihankkeessa, joka on Suomessa yksi parhaiten dokumentoituja työhyvinvointi hankkeita. Druvan-malli on koko työelämän kestävä prosessi. (Näsman & Ahonen 2008.)

Druvan-mallin avulla kyetään nivomaan työhyvinvointiin tähtäävä toiminta moniulotteiseksi ja vaikuttavaksi kokonaisuudeksi, josta tulee kiinteä osa johtamista ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Mallin vaikutukset perustuvat hyvään johtamiseen, henkilöstön sitoutumiseen, tietoon ongelmista, käytännönläheisiin kehityshankkeisiin ja elämäntapa-muutoksiin.

Druvan malli keskittyy sairauksien ja työkyvyttömyysongelman ennalta-ehkäisyyn. Tässä mallissa korjaavat toimenpiteet ovat toissijaisia, niitä käytetään vain, kun muut keinot eivät enää ole mahdollisia.

Työterveyshuollolla on mallissa erityinen asema, se toimii aktiivisena toiminnan moottorina, käynnistäjänä ja asiantuntija-avun tarjoajana. Toimenpiteet kohdistetaan laaja-alaisesti koko organisaatioon ja kaikkeen henkilöstöön. (Työturvallisuuskeskus, ttk.fi/julkaisut).

Druvan hanke osoitti, että työhyvinvointiin panostamalla voidaan lisätä tuottavuutta merkittävästi. Sijoitettu pääoma tuotti jopa 46 prosentin vuosittaisen tuoton. Sairauspoissaolojen vähenemisestä saatiin eniten hyötyä.

Druvan hankkeen vaikutus työhyvinvointiin (Rissa, 2007).

- työterveyshuoltopanokset nostettiin yli 400 e/hlö (aikaisemmin 20 e/v)

  Sairauspoissaolot pienenivät 6,7 %:sta 4,7 %:iin (17,1 päivästä 12,2 päivään)

- pitkäaikaissairauspoissaolot melkein puolittuivat
- säästöt poissaolokustannuksista n 200 000 e
- varhaiseläketapaukset vähenivät
- työkykyindeksi parani kaikilla
- työilmapiiri kohentui selvästi
- tuotto sijoitetulle pääomalle 46 %:a

Henkilöstökustannusten lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa myös työn laatuun ja sitä kautta markkina-aseman säilymiseen. Henkilöstön työtyytyväisyys ja työyhteisön hyvä työilmapiiri heijastuvat suoraan asiakastyytyväisyyteen. (Otala 2003, 14)

Havunen ja Lavikkala (2010, 71) ovat tiivistäneet työhyvinvoinnin ja tuloksen yhteyden osuvasti:

- ”Esimiestyön ja osaamisen kehittäminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen.
- Työtyytyväisyys on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen.
- Asiakastyytyväisyys on yhteydessä tulokseen.”

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi tulevaisuudessa olla kyse siitä, että työntekoa pyritään kehittämään siten, että ihmiset voivat hyvin ja yritys tuottaa tulosta.

2.5 Työkyvyn mittaristo

On tärkeä, että hyvinvointiohjelma ei ole kertaluonteinen asia, vaan sitä tehdään pitkälle ajalle. Strateginen hyvinvointiohjelma on toimintamalli, joka on läsnä yrityksen arjessa, tukien yrityksen ja sen työntekijöiden onnistumista. On huomattava se, että hyvinvointiohjelma ottaa huomioon kaikki tärkeät osa-alueet. Nämä osa-alueet ovat fyysinen hyvinvointi, henkinen hyvinvointi, työssä onnistuminen, ravitsemus, lepo ja palautuminen. Päävastuu hyvinvointiohjelman toteuttamisesta on johdolla. (Leskinen & Hult 2010, 97–98.)

Hyvin suunniteltu työhyvinvointiohjelma ei takaa onnistumista. Tämän takia hyvinvointisuunnitelmaa on seurattava ja mitattava säännöllisesti.

Työkyvyn monimuotoisuus tekee työkyvyn arvioinnin ja mittaamisen haastavaksi. Mittaamista on pidetty jopa mahdottomana. Mittaamisessa on huomioitava se, että jotkut työhyvinvoinnin kehittämisen tuloksista ovat selvästi havaittavissa kuukausien tai vuosienkin päästä, kun taas osa voi näkyä välittömästi. Tämän takia mittareiden valinnassa on oltava tarkka, mittareita voi olla kerrallaan useampia käytössä, ja on tehtävä selkeä suunnitelma, miten ja

milloin seuranta tapahtuu. Tietoa hyvinvointisuunnitelman toimivuudesta voi myös kerätä erilaisilla kyselyillä, palavereissa ja esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. (Leskinen & Hult 2010, 98–100.)

Kuviossa 2 on esitelty työterveyslaitoksen työkykymalliin perustuva työhyvinvoinnin mittaristo, jossa on erilaisia mittaus- ja seurantatapoja.

Tekijä	**Edistämistapa**	**Mittaus- ja seurantatapa**
Terveys	Ennalta ehkäisevä työterveushuolto Kuntoutus Elämäntapavalmennus	Työkykyindeksi Sairauspoissaolot Hyvinvointikyselyt
Työympäristö	Työturvallisuusriskien hallinta Ergonomiset toimet Työhygieeniset toimet	Riskianalyysit Sairauspoissaolot Tapaturmatilastot
Työyhteisö	Johtamisen kehittäminen Tiimityöskentely Työn organisointi	Työilmapiirimittaus Kehityskeskustelut Vaihtuvuus, lähtöhaastattelut
Työyhteisö	Rekrytointi ja perehdyttäminen Koulutus Työkierto	Tulokysely/-tyytyväisyyskysely Koulutuskulut Toimessaoloaika

Kuvio 2. Työterveyslaitoksen työkykymalliin perustuva työhyvinvoinnin mittaristo. (Seuri & Suominen 2010, 193.)

Kuviossa on esitelty mittaustapana työkykyindeksi. Suomen Työterveyslaitos (TTL) on kehittänyt työkyvyn mittaamisen tueksi työkykyindeksin, jossa on huomioitu myös henkinen työkyky. Indeksi mittaa työkykyä suhteessa työn vaatimuksiin. Indeksin perustana ovat työntekijän omat arviot. Mittaus tapahtuu yleensä kyselytutkimuksella. Kysymykset

jaetaan osa-alueisiin. Indeksi saadaan laskemalla vastaus vaihtoehdoista saadut luvut ja pisteyttämällä ne.

Kuviossa on hyvin esitetty, että työkykyä ei voi kokonaisvaltaisesti mitata mittareilla, jotka perustuvat esimerkiksi pelkästään työntekijöiden sairaspoissaoloihin. Silloin tulee mitattua ainoastaan yksilön fyysinen toimintakyky ja työkykyyn vaikuttavat henkiset seikat saattavat jäädä huomaamatta.

3 TYÖKYKYMALLEJA

Työhyvinvointia voidaan tarkastella ja jäsentää teoreettisten mallien avulla. Vaikka ollaankin siirtymässä työkykykäsitteestä laajempaan työhyvinvointikäsitteeseen, ovat teoreettiset mallit pääsääntöisesti nimetty työkykymalleiksi.

3.1 Malli työkyvystä ja työn kuormituksesta

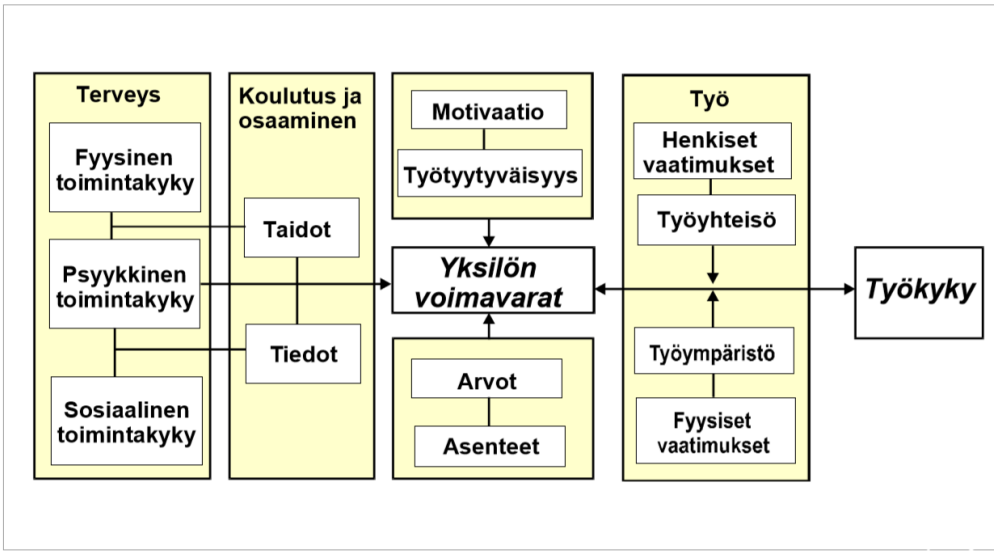
Vallitseva työkyvyn näkökulma on työkyvyn tasapainomalli (Kuvio 3), jossa yhdistyvät ympäristön ja ihmisen väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät.

Kuvio 3. Työkyvyn tasapainomalli. (Mukaillen Mäkitalo 2003)

Tasapainomallissa työkyky on yksilöllisten edellytysten ja työn vaatimusten välinen tasapaino tai suhde. Tasapainomallissa korostuu yksilön toimintakyky, joka jakautuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Yksilöllisiin edellytyksiin vaikuttavat myös koulutustaso, taidot, kokemus ja motivaatio (Mäkitalo ja Palonen 1994).

Työkyvyn tasapainomalli tarkastelee työkykyä siis ensisijaisesti toimintakykykeskeisesti. Tällöin arvioinnin kohteena ovat yksilön edellytykset suhteessa työn vaatimustasoon sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan yksilöllisiin ominaisuuksiin. Määriteltäessä ammatillista työkykyä ja työkyvyttömyyttä, sekä arvioitaessa esimerkiksi kuntoutustarvetta, työkyvyn tasapainomalli on edelleen melko laajasti käytetty. (Ilmarinen ym. 2006: 22, 29; Mäkitalo 2003: 142).

Työterveyshuollossa on yleisesti käytetty Ilmarisen työkykymallia (1997) eli tykymallia (Kuvio 4). Tykymallin mukaan työkyky koostuu terveydestä, toimintakyvystä, työntekijän osaamisesta, motivaatiosta ja asenteista. Nämä ovat työntekijän yksilöllisiä voimavaroja, joiden tulee olla tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Tavoitteena on hyvä työkyky.



Kuvio 4 Työkykymalli (Ilmarinen 1997).

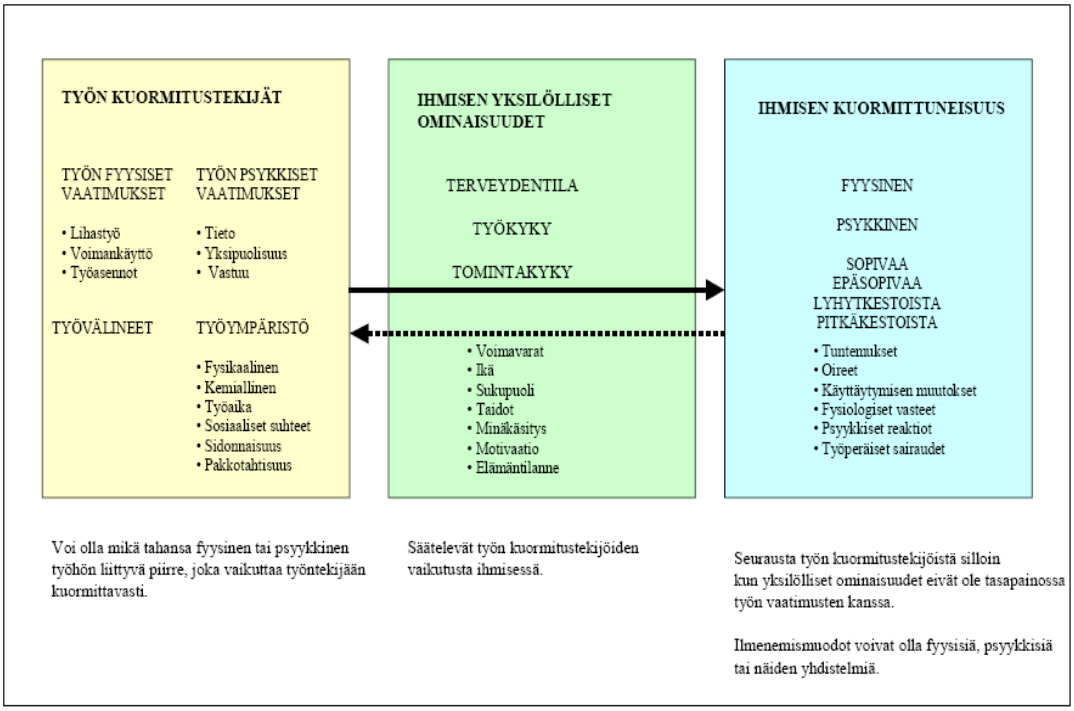
Tykymallin mukaan työkyvyn tärkeinä perustekijöinä toimivat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Fyysinen toimintakyky, kuvaa yksilön valmiuksia suoriutua työn aiheuttamasta ruumiillisesta kuormituksesta. Se koostuu hengitys- ja verenkiertoelimistön kunnosta sekä tuki- ja liikuntaelinten suorituskyvystä (Ilmarinen 1995.).

Työn henkisten kuormitustekijöiden kannalta tärkeä työkyvyn osa-alue on psyykkinen toimintakyky. Se voidaan määritellä ihmisen kyvyksi tyydyttää tarpeitaan toiminnalleen asettamiensa tavoitteiden toteutumisen kautta. Psyykkisen toimintakyvyn osatekijöinä ovat yksilön kyvyt ja taidot, motivaatio, vireys ja energia, emotionaalinen tasapaino, minäkäsitys ja sosiaaliset taidot (Ilmarinen 1995).

Sosiaalinen toimintakyky vaikuttaa yksilön toimintaan sekä työelämässä että sen ulkopuolella. Sen osatekijöitä ovat esimerkiksi kontaktit muihin

ihmisiin ja aktiivisuus työorganisaatiossa eli yksilön kyky vuorovaikuttaa ja toimia sosiaalisesti erilaisissa yhteisöissä (Ilmarinen 1995).

Tykymalli perustuu työn ja yksilön terveyden vuorovaikutusta selittävään, stressiteoriaan perustuvaan kuorma-kuormittuminen-malliin (Rutenfranz 1981) (Kuvio 5). Tämän näkökulman mukaan työssä kuormittuminen voi olla joko sopivaa tai haitallista. Jos työntekijän työkyky ei vastaa työn asettamia vaatimuksia, seuraa ylikuormittumista. Alikuormittuminen on seurausta työntekijän työn vaatimuksia paremmasta työkyvystä. Molemmat tilanteet voivat olla haitallisia ja voivat johtaa sekä terveyden että työ ja -toimintakyvyn heikkenemiseen (Tuomi ym. 1995.)



Kuvio 5. Kuorma-kuormittuminen malli (Rutenfranz, 1981).

Kuorma-kuormittuminen mallissa on oleellista huomata, että työn kuormittavuus on dynaaminen jatkuvasti muuttuva tila. Ihmisen työtehtävissä kuormittumiseen vaikuttavat työn kuormitustekijät, kuten työn fyysiset ja psyykkiset vaatimukset, työvälineet ja työympäristö sekä työntekijän yksilölliset tekijät, kuten terveydentila ja työ- ja toimintakyky. Yksilölliset tekijät luovat pohjan sille miten erilaiset kuormitustekijät vaikuttavat yksilöön ja miten kuormittavana hän tilanteen kokee. (Rauramo2007,15).

Sopimattomat työvälineet lisäävät kuormittumista ja heikentävät työturvallisuutta. Myös uusi tekniikka voi luoda uusia työvälineiden käyttöön liittyviä kuormitustekijöitä. Työympäristön fysikaalisista ja kemiallisista kuormitustekijöistä esimerkiksi melu tai kemiallinen aine voi olla vaaraksi, jos sen kuormitusvaikutus on liian suuri. Liian kuuma tai kylmä lämpötila tai lämpötilan nopeat muutokset kuormittavat elimistöä. Sosiaaliset työympäristötekijät, kuten suhteet työtovereihin, saattavat myös muodostua kuormitustekijöiksi (Tuomi ym.1985). Kaupan alalla kuormittavuustekijöihin vaikuttavat erityisesti työasennot, nostotekniikka ja voiman käyttö. Merkittävänä on myös työryhmän väliset suhteet.

Ihmisen yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten hän kuormittuu työssä. Työkykyyn vaikuttaa keskeisesti myös terveydentila, psyykkiset ja fyysiset voimavarat, ikä, sukupuoli, ammattitaito ja motivaatio. Myös työntekijän elämäntilanne saattaa vaikuttaa työkykyyn ja kuormittumiseen. Huomattava on myös, että jokin työn vaatimus voi olla yhdelle työntekijälle mielekäs haaste ja toiselle merkittävä kuormitustekijä (Tuomi ym.1985).

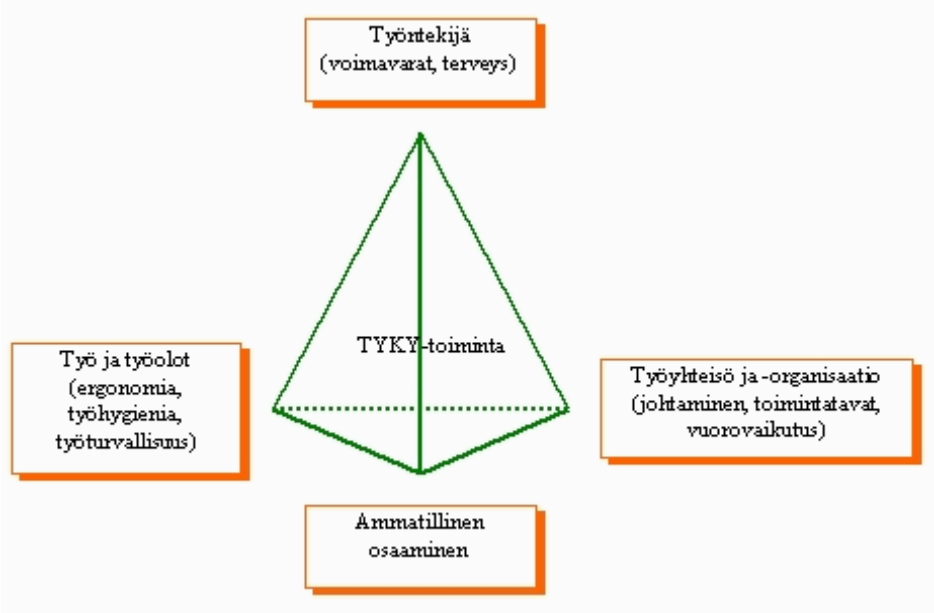
Kuorma-kuormittumismallissa (kuvio 3) ihmisen yksilöllisinä ominaisuuksina kuvataan käsitteitä: terveys sekä toiminta- ja työkyky. Terveys määritellään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilana tai

sairauden vastakohtana. Toimintakyvyllä tarkoitetaan sellaisia työntekijän fyysisiä ja psyykkisiä ominaisuuksia, joita tarvitaan sekä työssä että vapaa-aikana ja työkykyyn liitetään vastaavasti ne työntekijän ominaisuudet, joita hän tarvitsee työssään (Tuomi ym.1985).

3.2 Työhyvinvoinnin tetraedrimalli

Työkyky-käsite on vähitellen laajentunut käsittämään lähes kaikki työnonnistumiseen vaikuttavat tekijät. Työkyvyn ylläpidossa ja työkyvyttömyyden ehkäisyssä on tunnettava työkykyä heikentävät ja tukevat tekijät sekä yksilön että työyhteisön kannalta (Rantanen 1996).

Työterveyslaitos on kehittänyt työhyvinvoinnin tetraedrimallin. Suomessa se on laajasti käytetty. Työterveyslaitoksen tetraedri painottaa neljää osa-aluetta johon tykytoiminta tulisi kohdistaa (Kuvio 6).



Kuvio 6. TYKY -tetraedri (Työterveyslaitos 2006)

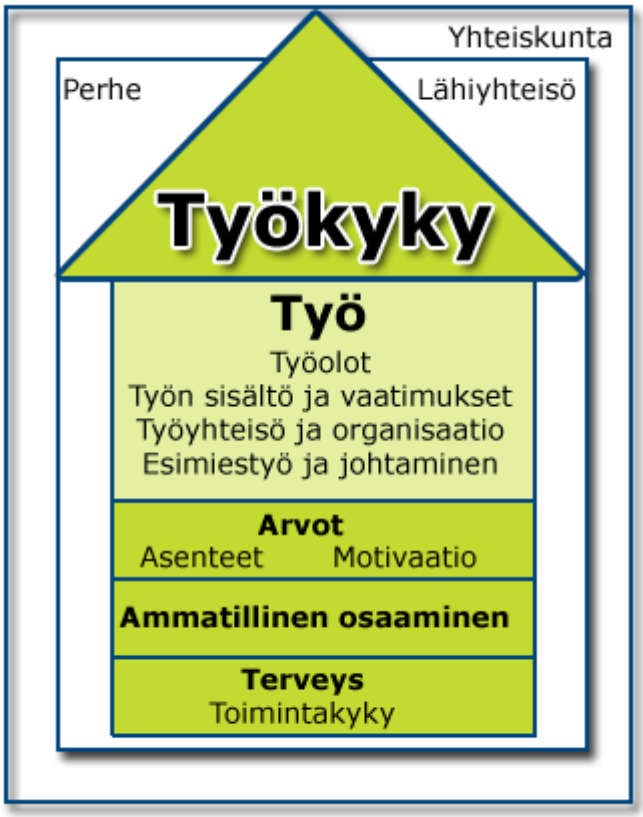
Malli pyrkii laaja-alaisen tykytoiminnan kehittämiseen. Mallissa työkyvyn ylläpitotoiminta jaetaan kohdistuvaksi neljään eri osaan. Yhtenä osana mallissa on työntekijän terveys ja toimintakyky. Toinen on työkuorman

keveneminen ja työympäristön parantaminen. Kolmas on työyhteisön toimivuus ja työn organisointi. Neljäs osa mallissa on ammatillinen osaaminen. (Mäkitalo 2003, 145; Rauramo 2004, 30.)

Tasapainoisesti jokaista neljää osa-aluetta painottavasta säännöllisestä tykytoiminnasta seuraa hyvä työkyky ja terveys, työn korkea laatu ja tuottavuus, hyvä elämänlaatu ja hyvinvointi sekä aktiivinen ja mielekäs eläkeikä (Tuomi ym. 1997). Työkykyä ylläpitävään toiminnan viite-kehyksenä käytetään pääsääntöisesti Työterveyslaitoksen kehittämää tetraedrimallia.

3.4 Työkykytalo

Työkykyä voidaan kuvata talon muodossa (Kuvio 7). Työkykytalossa on neljä kerrosta, josta kolme alimmaista kuvaavat henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja. Työkykytalomallin on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen. Se perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 7. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät

(Työterveyslaitos 2010 Ilmarisen 2006b, 80 mukaan).

Terveys ovat talon perusta. Yhdessä työkyvyn perustan muodostavat fyysinen toimintakyky, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys.

Ammatillinen osaaminen on talon toisessa kerroksessa. Sen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää. Kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla.

Arvot, asenteet ja motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Tässä kerroksessa myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen

kohtaavat. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisena, se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on pakollinen osa elämää, eikä vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. Iän myötä työ- ja eläkeasenteet muuttuvat ja voivat johtaa työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen.

Työ muodostaa työkykytalon neljännen ja suurimman kerroksen. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti ja työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvatkin tähän kerrokseen. Myös esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa: esimiehillä ja johtajilla on valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykytoimintaa. Työn kerros on hyvin moniulotteinen ja siten vaikeasti mitattava kokonaisuus.

Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Iän myötä tapahtuu merkittäviä muutoksia alemmissa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa. Neljäs kerros, työ, muuttuu nopeasti eikä aina ota riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin. Usein liian raskaaksi kasvanut neljäs kerros painaa alakerroksia huonoin seurauksin.

Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilö on luonnollisesti päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet ovat puolestaan päävastuussa talon neljännestä kerroksesta: työstä ja työoloista.

Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa, tykyntoiminnassa, eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden (mm. työterveyshuolto, työsuojelutoimikunta) yhteistyö tuottaa parhaimman tuloksen. Työnantaja voi tukea monella

tavoin yksilön voimavarojen kehittämistä. Työntekijä voi aktiivisesti osallistua sekä oman työnsä että työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen.

Työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuukin sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken. (Ilmarinen 2006b, 79–81; Ilmarinen ym. 2006a, 22–24.)

3.5. Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat malli on kehitetty Maslowin motivaatioteorian pohjalta, jonka mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta sekä aihealueeseen liittyviä arviointimenetelmiä. Maslowin mukaan on olemassa viisi tavoitetta, joita voi kutsua perustarpeiksi.

Nämä viisi perustarvetta ovat; fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve.

Kuvio 8 Työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo 2005)

Psyko-fysiologiset perustarpeet

Ensimmäisen portaan muodostavat fysiologiaan painottuvat ihmisen perustarpeet. Näitä ovat: tarve hengittää, juoda vettä, nukkua, ylläpitää ruumiinlämpöä, säädellä homeostaasia, syödä, puhdistaa aineenvaihduntaa sekä seksuaaliset tarpeet (Maslow 1943).

Turvallisuuden tarve

Toinen porras on turvallisuuden tarve, johon sisältyy: fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä terveyteen ja omaisuuteen, sekä rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus (Maslow 1943).

Liittymisen tarve

Kolmas porras liittyy sosiaalisuuteen ja käsittää tunnepohjaiset suhteet kuten ystävyyden ja seksuaalisen intimiteetin sekä perhesuhteet (Maslow 1943).

Arvostuksen tarve

Neljäs on arvostuksen tarpeen porras. Maslowin (1943) mukaan ihmiset kaipaavat sekä itsekunnioitusta että toisilta saatua kunnioitusta. Arvostuksen tarve jakautuu vielä kahteen tasoon. Alempi taso pitää sisällään kuuluisuuden, kunnioituksen ja ylempi itsetunnon, kompetenssin ja saavutukset. Ihminen haluaa jatkuvasti kehittää älykkyyttään, haastaa ympäristöään ja tuottaa uutta tietoa

Itsensä toteuttamisen tarve

Vaikka tarpeet fysiologisista tarpeista arvostuksen tarpeeseen ovat tyydytetyt, kuitenkin ihminen kokee olonsa usein levottomaksi. Hänellä on halu ”täyttymykseen” eli pyrkimys päästä hyödyntämään ja käyttämään koko olemassa olevaa potentiaaliaan, tulla paremmaksi, saavuttaa äärimmäiset unelmansa. Tämän tarpeen ilmenemisen muodot vaihtelevat yksilöiden välillä huomattavasti. Ihmisen oletetaan olevan terveimmillään
ja luovimmillaan. Itsensä toteuttamiseen liittyvä tutkimus on vielä isojen haasteiden edessä (Green 2000)

Työhyvinvoinnin portaat malli on kehitetty käymällä läpi Maslowin tarvehierarkia porrasportaalta. Jokainen porras on analysoitu teoreettisesti ja samalla pohtien, miten tarpeen tyydyttyminen ilmenee, ja toisaalta minkälaisia seurauksia on tyydyttymisen puutteesta.

Rauramo kuvaa kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat viisi askelta (2008) työhyvinvointia viisiportaisena tarvehierarkiana. Tämä jaottelu kuvaa hyvin tarpeiden merkitystä työhyvinvoinnissa. Rauramo on käsitellyt tasot seuraavasti:

1. Psyko-fysiologiset perustarpeet: tarve hengittää, syödä, juoda ja nukkua. Työelämässä tätä tasoa kuvaa sopiva työkuormitus, joka mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan; riittävä ja laadukas ravinto, terveelliset elintavat myös liikunnan ja sairauksien ehkäisyn ja hoidon suhteen.
2. Turvallisuuden tarve: fyysinen ja työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuuden tunne, tieto työsuhteen pysyvyydestä, sujuvat työ- ja toimintatavat, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. Näitä voidaan arvioida työpaikkaselvityksillä ja riskiarvioinneilla.
3. Liittymisen tarve: työyhteisötekijät, yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä huolehtiminen, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys, verkostoituminen. Näitä voidaan arvioida työtyytyväisyys- ja ilmapiirikyselyin
4. Arvostuksen tarve: työntekijät tarvitsevat esimiehiltä ja toisiltaan arvostuksen ja kunnioituksen tunnetta; työyhteisön arvot, toiminta ja talous, palkitsemistavat, palautekulttuuri, kehityskeskustelut, hyvinvointia tukevat tavoitteet, oikeudenmukaisuus palkitsemisessa.
5. Itsensä toteuttamisen tarve: osaamisen hallinta ja ylläpitäminen, työn mielekkyys, luovuus ja vapaus, omien edellytysten hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen. Näiden arviointityökaluina voidaan käyttää kehityskeskusteluja, osaamiskartoitusta ja tulosten arviointia.

Mallia kehitettäessä on arvioitu myös tarpeiden järjestystä ja riippuvuutta toisistaan. Malli on kehitetty vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja sekä yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Korkeinta tarvehierarkian porrasta

on mahdotonta saavuttaa, mikäli alemman tason tavoitteet eivät ensin toteudu. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta sekä aihealueeseen liittyviä arviointimenetelmiä. Mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa työhyvinvointia ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta” (Rauramo 2004).

4 EK:N TYÖKYKYJOHTAMISEN MALLI

Elinkeinoelämän keskusliitto on laatinut asiantuntijoidensa kanssa työkykyjohtamisen mallin avuksi työurien pidentämiseksi, kansantalouden kestävyyden varmistamiseksi, sekä työpaikkojen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Mallissaan (Johda työkykyä pidennä työuria 2011) Elinkeinoelämän keskusliitto on antanut ohjeita siitä, miten työntekijä ja työnantaja yhdessä voivat elämän hallintaa painottamalla vaikuttaa työkyvyn ylläpitämiseen sekä edistämiseen. Mallin mukaan työnantajan tulisi kannustaa ja tukea henkilöstöä terveellisiin elämäntapoihin.

Elinkeinoelämän keskusliiton johtaja Jukka Ahtela toteaakin esipuheessaan, että Suomessa vallitsee pitkälle menevä yhteisymmärrys siitä, että työurien pidentäminen vaatii toimia laajalla rintamalla. Hänen mukaansa yritysjohdon näkökulmasta on olennaista, että toimenpiteet ovat tehokkaita, johtavat pidempiin työuriin eläkejärjestelmän ja kansantalouden kestävyyden varmistamiseksi, sekä kannustavat työpaikoilla tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Ahtelan mukaan sekä yritysjohdolta, että työntekijöiltä odotetaan aivan uudenlaista asennetta työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Hänen mukaansa työkykyä voidaan edistää johtamalla sitä aktiivisesti ja järjestelmällisesti työpaikalla. Ahtela toteaa, että EK:n julkaisun tarkoituksena on painottaa yritysjohdon roolia ja vastuuta.

” Aseta tavoitteita! Sitoudu ja ole mukana! Näytä esimerkkiä! Vaadi ja kannusta!” Jukka Ahtela.

Elinkeinoelämän keskusliiton mallissa todetaan työkykyjohtamisen olevan keskeinen osa yrityksen strategiajohtamista. Tämä Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisu antaa kattavan toimintamallin työkyvyn johtamiseen

yrityksissä. Antaa esimiehille ajattelemisen aihetta, sekä perustelee työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä osana yrityksen perustoimintoja. Malliin on koottu joukko keskeisiä asioita, joiden avulla työkykyä ja työhyvinvointia voidaan edistää. Tässä Pro Gradu työssä tutkin Pirkanmaan Osuuskaupan esimiesten työkykyjohtamista erikokoisissa työryhmissä vertailuna tähän EK:n suosittelemaan malliin. Työkyky-johtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010: 3-4.)

Elinkeinoelämän keskusliiton malli pohjautuu kolmeen periaatteeseen; selvillä olemisen, varautumisen ja osallistumisen periaatteisiin.

Selvillä olemisen periaate tarkoittaa sitä, että yritys on tietoinen seuraavista:

- Henkilöstön tila (mm. työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky)
- Työkykyyn liittyvät riskit
- Terveyteen liittyvät riskit
- Työn psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus
- Työkyvyttömyyskustannukset

Varautumisen periaatteeseen sisältyy

- Henkilöstöriskien hallinta
- Varhainen puuttuminen ja ennalta ehkäisevät toimet

Osallistumisen periaate pitää sisällään

- Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista

- Työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuus-yhteistyöhön määriteltävä

Kuvio 9 Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli

EK:n työkykyjohtamisen mallin mukaan työkykyjohtamisen ydinprosessit ovat:

- johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus
- työn hallinta
- sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta
- työkyvyttömyyden välttäminen yhteistyössä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa
- ongelmien varhainen puheeksi ottaminen
- työhön paluun tuki
- työpaikan terveellisyys ja turvallisuus, työkykyä

- edistävä yhteistyö työpaikoilla

Apuvälineitä työkykyjohtamiseen ovat terveysriskien kartoittaminen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin mittarit.

Elämän hallintaa tukevat toimintatavat, työaikajärjestelyt ja toimintakulttuuri työpaikoilla (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011: 5-14.)

4.1 Aktiivinen vuorovaikutus

Johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus on yksi työhyvinvoinnin johtamisen ydinprosesseista. Henkilöstön on tultava kuulluksi, jotta voidaan määritellä henkilöstön odotukset ja tarpeet työhön ja työhyvinvointiin liittyen. Kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa on varmasti yksi tärkeimmistä kanavista saada tietoa, miten työntekijä kokee oman työkykynsä sillä hetkellä. Työilmapiirikyselyt ovat säännöllinen keino saada tietoa toimipaikan yleisestä tilanteesta ja siitä, miten työntekijät kokevat työnantajansa ja johtamisen. Nämä ovat kuitenkin normaalisti kerran vuodessa tehtäviä tutkimuksia ja työntekijä kertoo siinä monesti sen hetkisen tilanteensa. Tärkeintä on, että työntekijä tulee kuulluksi, vaikka kaikkia toiveita ei voitaisikaan toteuttaa. Erilaisten kyselyiden ja tutkimusten lisäksi arkijohtaminen on tärkeässä roolissa vuorovaikutuksessa. Esimiehen olisi hyvä olla arjessa läsnä. Tutustua henkilökuntaan, osoittaa kiinnostusta heidän hyvinvoinnistaan sekä rohkaista häntä juttelemaan, mikäli huomaa henkilössä muutosta. Hyvällä arkijohtamisella on mahdollista saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri.

EK:n mallin mukaan työhyvinvoinnin kehittämisestä tulee kertoa kattavasti henkilöstölle. Jo tieto tällaisesta toiminnasta viestii, että esimies ottaa asian vakavasti. Sanoman uskottavuus edellyttää, että johdon sanat ja teot eivät ole ristiriidassa, vaan johto näyttää esimerkkiä johtamalla omaa työhyvinvointiaan.

4.2 Selkeät säännöt sairauspoissaolojen hallintaan

Sairauspoissaoloja seuraamalla yritys saa tärkeää tietoa sairauksien työperäisyydestä, työn koetusta kuormittavuudesta ja työkykyä uhkaavista tilanteista. Seurannan tulisi olla avointa ja pelisääntöjen kaikkien tiedossa. Organisaation on tunnistettava työhyvinvointiin liittyvät riskitekijät ja ryhdyttävä toimiin niiden pienentämiseksi. Tunnusluvuista ja niiden pohjalta tehtävien toimenpiteiden tuloksellisuudesta olisi hyvä raportoida johdolle säännöllisesti. Yrityksessä olisi hyvä sopia malli, jonka perusteella pitkät tai usein toistuvat sairauspoissaolot otetaan puheeksi esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa.

4.3 Työkyvyttömyys ehkäistävä järjestelmällisin toimin

Työkyvyttömyyden hallinnan lähtökohta on, että organisaatio tunnistaa pitkäaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen liittyvät riskitekijät. Ne voivat liittyä esimerkiksi työn fyysiseen tai psyykkiseen kuormittavuuteen, toimialaan tai jopa sosioekonomisiin tekijöihin. Kun riskit on tunnistettu, on ryhdyttävä toimiin niiden pienentämiseksi ergonomialla, työjärjestelyillä tai koulutuksella. Toimenpiteiden tuloksellisuutta olisi seurattava. Tuloksellisuudesta kuten myös työkyvyttömyyden syistä, realisoituneista kustannuksista ja tulevaisuudessa mahdollisesti toteutuvista työkyvyttömyyskustannuksista tulee raportoida säännöllisesti johdolle. Pidempään työstä poissaolevien tilannetta on seurattava aktiivisesti. Työhön paluu pitää järjestää suunnitelmallisesti, ja siinä on hyödynnettävä tarvittaessa tukitoimia. On olennaista, että sekä työntekijän että työnantajan, ajatukset keskitetään mahdollisimman varhain töihin paluuseen ja sen

mahdollistaviin asioihin sen sijaan, että vain odotettaisiin parantumista, tai työhön mahdollisesti liittyvien ongelmien poistumista itsestään.

4.4 Ongelmat varhain puheeksi

Kun työpaikalla on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja selkeät pelisäännöt ongelmatilanteita varten, sekä esimiehet että työtoverit voivat ottaa esille erilaisia ongelmia ilman, että se koetaan loukkaavaksi tai yksityisyyteen puuttumiseksi. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun toimintamalli luodaan yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken. Puheeksi ottamisen kriteerien ja tapojen lisäksi mallissa on kuvattava jatkotoimenpiteet ja niiden yhteydessä tarjottava tuki. Suunnitelmat pitää kirjata ylös ja tavoitteille asetettava aikataulu. Sovittujen toimenpiteiden tuloksellisuutta olisi hyvä seurata ja arvioitava. Tarvittaessa on käynnistettävä korjaavat toimet, jos alkuperäinen suunnitelma ei näy johtavan tavoiteltuun tulokseen.

4.5. Tuetusti takaisin töihin

Yleinen harhaluulo on, että sairauden vuoksi töistä poissaolevaan henkilöön ei saisi pitää yhteyttä. Yhteydenpidon puuttuminen on jopa haitallista, ilman sitä tilanteen kehittymistä ei pysty seuraamaan ja poissaolijalle saattaa muodostua kuva, ettei työpaikalla kanneta hänestä huolta.

Poissaolijan ajatukset on suunnattava työhön paluuseen heti, kun hänen tilansa sen mahdollistaa. Paluuta helpottaa kun yrityksellä on yhdessä sovittu ja kaikkien tiedossa oleva työhönpaluuohjelma. Tällaisen ohjelman keskeisiä elementtejä ovat yhteydenpidon tavat, työtehtävien yhteensovittaminen mahdollisesti alentuneen terveyden ja työkyvyn kanssa, sekä työkyvyn palautumisen ja kehittymisen riittävän pitkäaikainen seuranta ja arviointi.

4.6. Työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi

Työturvallisuutta ja työterveyttä edistävä toiminta muodostaa perustan työkykyjohtamiselle. Siitä huolimatta tai ehkä juuri siksi, että nämä asiat ovat muodostuneet itsestäänselvyyksiksi. Työpaikalla on tehtävä työpaikkaselvitys aina, kun toiminta aloitetaan ja kun tehdään merkittäviä muutoksia. Toiminnan ytimessä on vaarojen tunnistaminen ja niihin liittyvien riskien arviointi. Työtapaturmista, niiden tulkinnasta, korjaavista toimenpiteistä, sekä toimien vaikutuksista on raportoitava huolellisesti yritysjohdolle.

4.7. Työkykyä edistetään työpaikkayhteistyöllä

Paraskaan työterveyshuolto ei pysty hyödyntämään työkykyjohtamisessa kuin pienen osan työterveystoiminnan potentiaalista, jos työpaikalla ei tehdä työterveysyhteistyötä. On tärkeää, että työterveyshuollon sisältö ja vuosittainen toimintasuunnitelma perustuvat työpaikalla yhdessä määriteltyihin tarpeisiin, ei rutiininomaisiin palvelukokonaisuuksiin.

4.8. Terveysriskit kartoitettava

Kun yritys kartoittaa henkilöstönsä terveysriskit, se pystyy valitsemaan ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimet todellisen tarpeen mukaan ja kohdentamaan ne oikeisiin henkilöstöryhmiin. Parhaita terveyskartoituksia käytettäessä vastaaja ja työterveyshuolto saavat käyttöönsä henkilön yksilöllisen riskiprofiilin, jonka pohjalta voidaan laatia yksilötason terveys- ja työkykysuunnitelma. Terveysriskien pohjalta laaditaan yksilöllinen terveyssuunnitelma, joka sisältää jatkotutkimukset, työterveyshuollon toimenpiteet, oma terveyttä edistävän ohjelman ja seurannan.

4.9. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit

Sanotaan, että sitä saa mitä mittaa. Mutta ilman mittausta ei saa sitäkään. Kuten kaiken johtamisen, myös työkykyjohtamisen perustan muodostavat mittarit, jotka seuraavat yrityksen toiminnan kannalta olennaisia asioita. Mittaripaketti tulee valita niin, että se muodostaa tasapainoisen kokonaisuuden.

4.10. Elämäntavat kuntoon

Jokainen ihminen kantaa itse vastuun elämäntavoistaan ja niiden terveellisyydestä. Yritys voi kuitenkin tukea henkilöstönsä terveellisiä elämäntapoja ja luoda terveydelle edullisten valintojen tekemiseen kannustavia työ- ja toimintatapoja. Ne kannattaa keskittää henkilöstön riskiprofiilin perusteella olennaisimpiin asioihin. Jos riskiprofiilia ei ole, toiminta kannattaa suunnata yleisesti tiedossa oleviin terveyden ja hyvinvoinnin kannalta olennaisiin riskeihin, kuten liikuntaan, ylipainoon tai ravinnon laatuun. Tehokkainta toimintaa on yleensä työpaikan arjen rakentaminen sellaiseksi, että se tukee jatkuvaa pienten terveellisten valintojen tekemistä sen sijaan, että yritettäisiin edetä radikaaleilla suunnanmuutoksilla.

Työnantajalla on mahdollisuuksia kannustaa liikuntaan esimerkiksi liikuntatilojen järjestämisellä työpaikan yhteyteen, tukemalla liikuntaa työpaikan ulkopuolella, työmatkaliikunnan helpottaminen peseytymisen ja varusteiden säilyttämisen mahdollistamisella, erilaiset haastekilpailut, sekä suorituksista palkitseminen. Mahdollisuus terveelliseen työpaikkaruokailuun tukee myös terveellisiä elintapoja. Ruokailua voisi tukea terveellistä ruokaa tarjoavissa paikoissa, sekä kiinnittää huomiota kokoustarjoiluiden terveellisyyteen.

Esimerkillä johtaminen on keskeistä terveellisiä elämäntapoja edistettäessä. On esimerkiksi hienoa, jos yritysjohto kannustaa henkilöstöä harrastamaan liikuntaa lounastauolla, mikäli työtilanne sen sallii. Sanoma muuttuu todella uskottavaksi silloin, kun henkilöstö näkee johdon itsekin tekevän niin kiireisestä aikataulustaan huolimatta.

4.11. Anna aikaa palautumiselle

Mitä vaativampi työ, sitä tärkeämmäksi tulee työstä palautuminen niin yksittäisten intensiivisten työvaiheiden, työpäivien, työviikkojen kuin työvuosien välillä ja aikana. Tunne siitä, ettei palautumiseen jää riittävästi aikaa, on erittäin merkittävä kuormittuneisuutta ja tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä. Riittävä uni ja lepo ovat tärkeitä palautumiselle, mutta myös vapaa-ajan laatu ratkaisee. Vapaa-ajan ei missään tapauksessa pidä olla pelkkää suorittamista. Aikaa olisi löydyttävä ajoittain myös kiireettömyydelle ja rentoutumiselle. Vaikka vapaa-ajan viettäminen on mitä suurimmassa määrin ihmisen yksityisasia, yritys voi vaikuttaa siihen, että ihminen ymmärtää palautumisen ja töistä irrottautumisen merkityksen. Rentoutuminen on taito, jota voi opetella ja opettaa. Johto ohjaa omalla esimerkillään henkilöstöä palautumisesta huolehtimisessa. Työyhteisössä voidaan palautumista tukea esimerkiksi työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä (esim. tavoitettavuus, sähköpostin lähettäminen ja lukeminen, kokousajankohdat).

4.12. Kiire ja stressi hallintaan

Työolosuhteita ja työhyvinvointia selittävien tutkimusten tulokset ovat olleet viime vuosina pääosin myönteistä luettavaa. Esimerkiksi työhön liittyvät joustomahdollisuudet ovat lisääntyneet, kehitysmahdollisuudet parantuneet sekä kannustavuus ja tasapuolinen kohtelu säilyneet vähintäänkin ennallaan. Kiireen ja stressin kokemisessa kehitys ei valitettavasti ole ollut yhtä myönteistä, vaan näitä tunteita kokevien henkilöiden määrä näyttää

lisääntyneen. Työyhteisön työtapojen tulisi tukea kiireen ja stressin hallintaa suunnittelemalla ja ennakoimalla toimintaa. Varautumalla yllätyksiin ja sääntöjen luomisella sähköpostin hallintaan.

4.13. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit

Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallissa on määritelty työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittareista seuraavat:

- Sairauspoissaolot, niiden syyt ja kustannukset
- Työkyvyttömyyseläkkeet ja niiden kustannukset
- Työterveyshuollon palveluiden käyttö ja kustannukset
- Työ ja työmatkatapaturmat ja niiden kustannukset
- Työntekijöiden vaihtuvuus
- Henkilöstökyselyn tulokset

Mittarit tulisi tuottaa säännöllisesti ja luotettavasti. Mittarit raportoidaan säännöllisesti johdolle ja niiden pohjalta sovitaan tarpeelliset toimenpiteet. Toteutuneiden toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta on seurattava.

http://www.ek.fi/tutkimukset/julkaisut/2011/3maalis/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf

Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli on erittäin kattava opas yritykselle työkyvyn johtamisen kehittämiseen. Malli toimii erinomaisena työkaluna esimiehille arjen johtamisessa.

Leskinen ja Hult (2010, 81 -83) toteavat, että työkyky on kokonaisvaltaista, työnantaja voi vaikuttaa mahdollistamalla työntekijälle riittävän vapaa-ajan ja levon määrän. Vapaa-aika ja lepo saavat erilaisia painoarvoja yksilöstä riippuen. Yksilöllisyys pitäisikin huomioida, kun lähdetään tarjoamaan työkaluja hyvinvoinnin kehittämiseen. Ensimmäisessä vaiheessa yritys voi pyrkiä opastamaan työntekijöitään, millaiset toimenpiteet hyvinvoinnin kehittämisessä auttaisivat työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa siten,

että ne tukisivat myös yrityksen päämääriä. Yrityksen ei kannata tarjota kunto-ohjelmia koko henkilöstölle vaan pyrkiä kohdentamaan tarjonta tehokkaasti ja oikein henkilöille, jotka kuntoaan haluavat kohottaa.

5. AINEISTON KERUU

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen menetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän, koska koin sen luonnolliseksi tutkittaessa johtamiskäytäntöjä sekä toimintatapoja. Tutkimuksessa korostuu myös se, miten esimiehet kokevat ja tuntevat asioita. Haastattelussa koen saavani esimiesten luottamuksen ja asenteen tutkittavasta aiheesta paremmin esille. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Yleensä kvalitatiivista tutkimusta on hyvin vaikea määritellä tarkasti, koska sillä ei ole teoriaa, joka olisi vain sen oma. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkityksen maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset tulevat pitkälti ilmi suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetuilla tutkimuksilla on mahdollisuus tavoittaa myös ihmisen merkitykselliseksi koettuja tapahtumaketjuja, esimerkiksi oman elämän kulkua tai omaan elämään pidemmälle jaksolle sijoittuvaa asiaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–57; Metsämuuronen 2008, 6-13.) Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään, kuvaamaan ja antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Eskolan & Suorannan (2001, 18) mukaan kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä varsin pienen tutkimusjoukon valinta. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukoksi valikoitui neljä henkilöä. Tarkoituksenani oli analysoida valittuja tapauksia mahdollisimman perusteellisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema korostuu. Tutkijalla on tietynlainen vapaus ja mahdollisuus joustavaan tutkimuksen suunnitteluun

ja toteutukseen. Toisaalta tällainen tutkimusmenetelmä vaatii tutkijalta paljon omaa harkintaa siitä, miten aineisto kannattaa valita palvelemaan oman tutkimusongelman kysymysten ratkaisua. (Eskola & Suoranta, 1998)

5.2 Laadullinen aineisto

Aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Haastattelujen avulla haluan selvittää johtamisen vaikutuksen työkykyyn ja sen minkälaiset mahdollisuudet esimiehillä on vaikuttaa henkilöstön työkykyyn. Teemahaastattelu soveltui haastattelun lajina tähän hyvin, koska teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsijärvi ym. 1997, 195). Teemahaastattelulle on tyypillistä myös se, että siinä tutkittavien ääni tulee kuuluville (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47- 48). Teemahaastattelu (puoli strukturoitu haastattelumenetelmä) valittiin käytettäväksi sen vuoksi, että tutkimuksen kohteena olevan case yrityksen työkykyjohtamisesta saataisiin mahdollisimman laaja näkemys. Teemahaastattelun avulla saataisiin mahdollisimman kattava näkemys yrityksen työkykyjohtamisesta henkilömäärältään sekä myynniltään hyvinkin erikokoisissa työryhmissä. Teemahaastattelun avulla pystyttiin keräämään laajasti tietoa ennalta mietittyjen teemojen alta. Teemahaastattelussa pystyttiin keräämään tietoa vuorovaikutuksellisesti ja liikkumaan tiettyjen teemojen alla luontevasti tutkittavien vastauksista esille nousseiden asioiden mukaan.

Valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Yksityiskohtaista kysymysluetteloa ei käytetä, vaan laaditaan teema-alueluettelo. Teema-alueiden pohjalta

haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle, kuin tutkimusintressit edellyttävät, ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkittava toimii myös tarkentajana. Hän ikään kuin omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema-alueita. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 66–67; Bell 2006: 161.) Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2001: 26–27). Aineiston olen kerännyt yksilöhaastattelujen avulla.

Työkyky on varsin laaja käsite ja monen tekijän summa. Teemoittelussa oli selkeintä käyttää Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallia . Tähän malliin on koottu keskeisiä asioita, joiden avulla työkykyä voidaan edistää. Luettelo ei kata kaikkea, mutta on erittäin hyvä runko haastattelulle ja käsittelee olennaisimmat asiat. Tällä menetelmällä kannustettiin haastateltavaa esittämään vapaasti myös omia kokemuksiaan ja näkemyksiään yrityksen ja omasta työkykyjohtamisestaan (Hirsijärvi & Hurme 2010, 47–48.) Teema-haastattelun runko on esitetty teoriaosuudessa kappaleessa 4. Teemoitteluna käytettiin seuraavia:

- Aktiivinen vuorovaikutus
- Selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan
- Työkyvyttömyys ehkäistävä järjestelmällisin toimin
- Ongelmat varhain puheeksi
- Tuetusti takaisin töihin
- Työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi
- Työkykyä edistetään työpaikka yhteistyöllä

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan tutkimukseen sopivan tutkimusjouko n valinta on yleensä tutkijan oman harkinnan varassa. Tutkimuksessani valitsin erikokoisten työryhmien kokeneempia esimiehiä Pirkanmaan Osuuskaupan marketkaupan toimialalta. Halusin saada kokeneita henkilöstöjohtamisen parissa työskenteleviä innostuneita henkilöitä. Valitun toimipaikan lähestyminen tapahtui Joulukuussa 2013 keskustelemalla henkilökohtaisesti esimiesten kanssa mahdollisesta osallistumisesta tutkimukseen. Keskustelussa käytiin läpi haastattelun aihe ja tarkoitus. Sovittiin haastatteluajankohta ja kesto. Haastatteluja tehtiin 4 kappaletta jotka kaikki toimipaikkojen esimiehille. Haastattelut suoritettiin Helmikuun 2014 aikana toimipaikkojen omissa tiloissa ja ne olivat pituudeltaan hieman yli tunnin mittaisia (65–115 min). Haastattelut tallennettiin digitaalisella tallentimella ja litteroitiin ulkopuolisessa yrityksessä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen.

Ensimmäinen haastattelu meni hyvin, mutta kesto lähes kaksi tuntia oli mielestäni liikaa. Kysymykset kaipasivat tarkennusta seuraavaa haastattelua varten. Joitakin teemoja oli jätettävä hieman vähemmälle tarkastelulle. Ensimmäisen haastattelun aineistoa on käytetty aineistossa mukana, koska haastattelurunko toimi hyvin sekä kysymyksiin tuli selkeät vastaukset. Jokaiseen haastatteluun oli varattu 1,5 tuntia joten seuraaviin haastatteluihin pyrin etukäteen hahmottelemaan aikataulua. tämän avulla pystyin varmistamaan, että kaikki teema-alueet käytiin lävitse, eikä aikaa kulu liian pitkään yhteen aiheeseen.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. (Eskola &Suoranta 2008, 137.)

Tutkimuksen kohteena olevien toimipaikkojen tämän hetken työkyvyn johtamista pyrittiin analysoimaan selvittämällä työkykyjohtamisen kokonaisvaltaisuutta, sekä kartoittamalla eri työkalujen käytön aktiivisuutta sekä työkyvyn johtamisen ilmapiiriä. Tähän käytettiin apuna Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallia joka on esitetty luvussa 4. Tutkimuksen aineiston analyysiä pyritäänkin peilaamaan pääosin tähän. Tutkimuksen laadullisen aineiston analyysiä ohjaa teoriaohjaava analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96). Teoriaohjaavassa analyysissä teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä, kuten tässäkin tutkimuksessa. Aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia, ja analyysissä on havaittavissa aikaisemman tiedon vaikutus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97).

Sisällön analyysimenetelmiä ovat tyypittely, luokittelu ja teemoittelu. Teemahaastattelun analyysissä teemoittelu on luonteva vaihtoehto. Analyysin tarkoituksena on tiivistää ja selkiyttää aineistoa, säilyttämällä samalla aineiston informaatio. Analyysillä pyritään tuottamaan myös uutta teoreettista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tarkoitus ei ole jäädä vain aineiston kuvaamisen tasolle, vaan tekstin tulee olla pelkistävää ja tiivistävää. (Eskola Suoranta 1998, 138.)

Analyysimenetelmä on sisällön analyysi, jossa on tarkoitus saada aineisto tiiviimpään muotoon, mutta kuitenkin niin ettei oleellinen sisältö tai vastausten informaatio häviä. Tiivistysten ansiosta voidaan aineisto saada sellaiseen muotoon, josta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 135–137.)

Haastattelutilanteessa käytin nauhuria. Haastattelutulosten käsittely alkoi nauhojen litteroinnilla eli puheen muuttamisella kirjoitettuun muotoon. Litteroinnin teetin ulkopuolisella yrityksellä. Litteroinnissa materiaalia kertyi noin 76 sivua fonttikoolla 10. Avasin aineiston auki teema-alueittain. Litteroidut aineistot kävin läpi useaan kertaan ja kokosin haastatteluteemojen alle yhtenevät kysymysten vastaukset. Lukeminen

useaan kertaan auttaa muodostamaan käsitystä vastauksien muodostamasta kokonaisuudesta. (Hirsijärvi ym. 2000, 143.)

Tyypillistä laadulliselle analyysille on, että tutkimusongelma ja aineisto ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Aineistosta saadaan harvoin suoria vastauksia tutkimusongelmaan. Tarvitaan analyyttisiä kysymyksiä jotka muodostuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa. (Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen 2010, 13.)

Tutkimuksen teemojen lomassa on tyypillistä esittää näytteitä aineistosta eli sitaatteja. Sitaattien avulla pyritään vakuuttamaan lukija aineiston olemassaolosta sekä niiden avulla havainnollistetaan teemoja. Pelkkien sitaattien avulla ei kuitenkaan saada analyysia aikaiseksi vaan onnistuakseen teemoittelu tarvitsee myös teorian ja empirian vuorovaikutusta tutkimustekstissä. (Eskola & Suoranta 1998.)

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko on yksi tutkimuksen onnistumiseen olennaisesti vaikuttava tekijä (Hirsijärvi & Hurme 2004). Tässä tutkimuksessa se muodostettiin huolellisen kirjallisuuteen ja erilaisiin työkykyjohtamisen malleihin tutustumisen jälkeen. Toimivimmaksi haastattelurungoksi valikoitui Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli. Tämän avulla haastatteluissa pyritään ottamaan huomioon työkyvyn eri osa-alueet erittäin kattavasti.

Haastattelijan kokemus onkin yksi tämän kaltaisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Pyrinkin täydentämään vahvaa osaamistani perehtymällä teemahaastatteluiden aiheista kirjoitettuun kirjallisuuteen ja tehtyihin tutkimuksiin, sekä työhyvinvointiprojekteihin erilaisissa yrityksissä. Elinkeinoelämän keskusliiton rakentama työhyvinvointijohtamisen malli antoi hyvän mahdollisuuden muodostaa

kysymykset siten, että haastateltavan oli helppo ymmärtää mitä tarkoitetaan vaikka toimintatapa ja termistö eivät olisi ollut ennalta tunnettua.

Aineiston koko on tässä tutkimuksessa neljä haastattelua kestoltaan 59, 60, 69 ja 115 minuuttia. Tämän kokoisella aineistolla ei voida hakea yleistettävyyttä, mutta se kertoo haastateltavien näkemyksistä ja johtamisen tasosta tutkittavassa aiheessa. Teemahaastattelujen antaman vapauden ansiosta haastatteluissa keskityttiin niihin aiheisiin syvällisemmin jotka haastateltava koki tärkeäksi omassa johtamisessaan.

Haastateltavien asiantuntemus vaikutti erittäin paljon haastattelun kulkuun ja sisältöön. Haastateltaviksi oli valittu vain esimiehistä sellaisia, jotka työskentelevät päivittäin aktiivisesti henkilöstön työkyvyn kehittämisen parissa.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelun etuna on kuitenkin se, että se mahdollistaa näkemysten ja erilaisten tulkintojen esiin tuomisen (Hirsijärvi ja Hurme 2000). Koska tämä tutkimus perustuu esimiesten näkemyksiin omasta johtamisestaan, on teemahaastattelun valinta menetelmäksi perusteltua.

Tutkimuksessa pyrin tuomaan esille Pirkanmaan Osuuskaupan työkyvyn johtamisen malleja ja toimintatapoja verrattuna Elinkeinoelämän keskusliiton työkyvyn johtamisen malliin. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä voimakkaasti kuin määrällisessä tutkimuksessa.

Tutkimuksen eri vaiheissa olen pyrkinyt tiedostamaan omat näkökantani ja kokemukseni. Tutkimuksessa en ole antanut omien näkemysteni tai kokemusteni vaikuttaa tuloksiin, vaan olen koonnut tulokset aineistolähtöisesti.

Tutkimusaihetta valittaessa on tärkeää pohtia, miksi tutkimuksen tekemiseen ryhdytään, sekä mikä on tutkimuksen yhteiskunnallinen

merkitys (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 27–28). Tämän tutkimuksen tekeminen lähti tutkijan omasta mielenkiinnon kohteesta. Kiinnostus työkyvyn johtamiseen ja kehittämiseen on lähtenyt omista kokemuksista. Tulosvastuullisena esimiehenä koen, että työkyvyn johtamisella on tulevaisuudessa erittäin merkittävä osa kustannusten hallinnassa. Henkilöstön hyvinvointi tulee olemaan merkittävä kilpailukyky tulevaisuudessa.

6. HAVAINNOT JOHTAMISEN SUHTEESTA ELINKEINOELÄMÄN-ESKUSLIITONTYÖKYVYN JOHTAMISENMALLIIN

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa miten valittujen esimiesten työkykyjohtaminen on suhteessa Elinkeinoelämän keskusliiton työkyvyn johtamisen malliin. Samalla tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan Pirkanmaan Osuuskaupan työkykyjohtamisen apuvälineitä ja hakemaan kehitysideoita. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuoda esimiehille lisänäkökulmaa työkykyjohtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Työkykyjohtaminen käsitteenä on Pirkanmaan Osuuskaupassa suhteellisen uusi.

Tutkimuksen tarkastelun kohteena olivat Pirkanmaan Osuuskaupan päivittäistavarakaupan erikokoiset toimipaikat. Kaksi pienempikokoista noin 20 hengen työryhmää ja kaksi isompaa 60–90 hengen työryhmää, jotta saadaan kattava kuva siitä onko johtaminen tasalaatuista ja samanlaista koko yrityksen sisällä.

6.1 Aktiivinen vuorovaikutus

Pienempien työryhmien esimiehet kokivat, että heidän toimipaikoissaan on aktiivista vuorovaikutusta ja se tulee luonnollisesti arkipäivän tilanteissa. Näissä työryhmissä esimiehet tunsivat alaisensa hyvin, sillä yhteisiä työvuoroja oli lähes päivittäin. Työn lomassa jutellaan ja jaetaan työ- sekä kotiasiat. Esimiehet aistivat henkilökunnan mielialaa. Jos jossakin havaitaan jotain epätavallista, niin he käyvät pyytämässä työntekijän kahdenkeskiseen keskusteluun. He pitivät arkipäivän juttelua tärkeimpänä vuorovaikutuksen muotona.

”Pyrin siihen, että vaihdan kuulumisia päivittäin jokaisen kanssa. Yritän muutaman sanan vaihtaa. Tunnen porukkani niin hyvin, että näen millä mielellä ne tulevat töihin”.

Tunteet antavat sosiaalisissa tilanteissa arvokasta tietoa esimiehelle siitä, mitä toinen osapuoli haluaa todella sanoa. Monesti todelliset tunteet ja pyrkimykset täytyy aistia sanojen takaa. Tunteilla on työpaikalla valtava myönteinen voima esimerkiksi arvojen, eettisten valintojen, sitoutumisen ja motivaation kannalta. (Järvinen 2001, 23–24; Piili 2006, 147.)

Isommissa työryhmissä aktiivinen vuorovaikutus koettiin hyvinkin haastavaksi. Henkilökunnan määrä on suuri ja työvuorot ajoittuvat arkisin kello 7-21 väliseen aikaan sekä viikonlopuille jolloin esimies on harvemmin paikalla. Isossa työryhmässä päivittäinen vuorovaikutus on lähinnä tervehtimistä ja kerran viikossa järjestettävä nopea tiimipalaveri.

Isossa työryhmässä haasteeksi muodostui se, että ei tunneta työntekijöitä riittävän hyvin. Tästä johtuen välit eivät ole niin luottamukselliset, että työntekijät kertoisivat henkilökohtaisia hyvinvoinnin asioitaan. Esimiehet vaihtuvat ennekuin luottamus on saavutettu. Ei saada välttämättä selville, mikä asia taustalla vaikuttaa henkilön työkykyyn, kun ei tunneta riittävästi henkilöä. Ison työryhmän esimiehet näkivät, että tarvitsisi olla sellaisia tilaisuuksia, joissa olisi koko työryhmä paikalla. Lisäksi tarvitaan vapaamuotoisempia tilaisuuksia joissa olisi mahdollista tutustua henkilökuntaan. Isossa työryhmän esimiehet kokivat, että palavereja tarvitsisi olla useimmin kun on tällä hetkellä mahdollista budjetoitujen työtuntien puitteissa pitää. He kaipasivat esimerkiksi keväisin ja syksyisin vapaamuotoisempaa tilaisuutta, joissa ei ole ennalta määrättyä ohjelmaa.

”Täytyy olla tuntosarvet kokoajan tosi herkkinä, ei sitä oikein oo oikotietä onneen. Luottamuksen rakentamisessa pitäisi olla

sellaisia vapaamuotoisia tilaisuuksia joissa olisi koko työryhmä paikalla, mut käytännössä se ei oo koskaan mahdollista".

Järvisen (2001) mukaan kun esimies kuuntelee maltillisesti ja kiinnostuneena työyhteisön erilaisia mielipiteitä, toiveita, huolia ja kritiikinaiheita, se herättää työntekijöissä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Moniäänisyys, eli toista tukeva ja ymmärtävä puhe ja yhdessä tekemisen ilmapiiri korostuvat, kun työyhteisössä puhutaan avoimesti keskenään (Hujala 2008) .

Pirkanmaan Osuuskaupassa on kehityskeskustelut käytössä koko henkilökunnalle kerran vuodessa, sekä ryhmäkehityskeskustelut isommille työryhmille. Kaikki esimiehet kokivat henkilökohtaiset kehityskeskustelut tarpeellisina.

"Musta kehityskeskustelu on hyvä. Ja enemmän siinä kuitenkin se henkilökohtainen kuin se ryhmä. Siis ei ryhmäkään huono, mutta kun mun mielestä ryhmäkehityskeskusteluissa on samoja asioita kun palavereissa"

"Mä oon pitänyt aikaisemmin ryhmäkehityskeskusteluja mutta tänä vuonna kaikille henkilökohtaiset. Ryhmäkeskustelua ei tavallaan koeta sellaisena, että se olisi vaikuttamisen väline. Siä ei voitais tuoda henkilökohtaisesti omia ajatuksia esille"..

Kehityskeskustelun merkitys vuorovaikutuksen välineenä oli pienessä työryhmässä huomattavasti pienempi kuin isossa. Pienessä koettiin lähinnä, että

"kehityskeskustelu on lähinnä missä tsekataan, että olihan kaikki varmasti hoidettu. Ettei jätetä sinne niitä, että se ei olisi ainoo paikka vaan ihan päivittäin".

Isossa työryhmässä pidettiin tärkeänä kuulla ja tarkistaa mitä työntekijälle kuuluu. Haasteena olivat ne henkilöt jotka eivät puhu arjen vuorovaikutuksessa. Esimiesten mukaan he eivät puhu välttämättä kehityskeskustelussakaan pakollista enempää. Esimiesten palautteista kävi ilmi, että kehityskeskustelusta saisi enemmän irti, mikäli sen voisi järjestää vapaamuotoisemmin. Esimerkiksi tekemällä yhdessä jotain molemmille soveltuvaa aktiviteettia. Kehityskeskusteluista todettua:

> *" nää on jotenkin vanhanaikaisia ja byrokraattisia. Joku virallinen täytyy olla mikä kirjataan ylös ja voihan epävirallistakin kirjata sit kun tullaan lenkiltä. Ehdottaa työntekijälle et "hei kirjataanko nopeasti ylös mitä sovittiin".*
>
> *"lähtiskö siltä kantilta et kysyy työntekijältä, meillä olisi tunti aikaa niin mitä haluaisit, että me tehdään?"*

Työtyytyväisyystutkimus on yrityksessä käytössä ja tulokset puretaan kaikissa yksiköissä ohjeen mukaan aktiivisen vuorovaikutuksen opein. Tässä toiminta oli tasalaatuista, eikä sillä ollut vaikutusta oliko kyseessä pienempi vai isompi työryhmä.

Vuorovaikutukseen ja osaamisen selvittämiseen osaamiskartoitusta oli käyttänyt haastatelluista vain yksi esimies. Koettiin, että siihen ei ollut minkäänlaista aikataulua eikä raportointia. Kaikki esimiehet tiesivät, että lomake osaamisen kartoittamiseen oli tehty ja sitä pitäisi käyttää. Yksi esimies oli uutta lomaketta kokeillut ja kommentoi

> *" Mä olin positiivisesti yllättynyt siitä, mää oletin että se ei välttämättä ole ehkä niin hyvä työkalu mitä se loppujen lopuksi on. Sitä on kyllä mietitty".*

6.2 Selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan

Kaikki esimiehet kokivat, että Pirkanmaan osuuskaupassa on selkeät säännöt sairaslomien ilmoituskäytännöissä työntekijältä esimiehelle. Mikäli työntekijä rikkoo ilmoitusvelvollisuutta tai poissaolosääntöjä, siihen puututaan viipymättä. Ilmoituskäytäntöä on esimiesten mukaan helpottanut se, että esimies voi myöntää 1-3 päivän sairauslomia. Esimiehillä ei ollut tietoa, onko sairauspoissaolotodistusten käsittelystä sovittua mallia olemassa. Jokainen esimies lähetti todistuksen mahdollisimman pikaisesti palkanlaskijalle, jotta henkilön palkanmaksu menee oikein, mutta käsitystä todistuksen jatkokäsittelystä ei ollut. Esimiehet olettivat, että palkka-konttori ilmoittaa työterveyteen. Se miten esimiesten myöntämät sairaslomat tai muualta kuin työterveydestä kirjoitetut sairaslomat menevät työterveyden tietoon ei ollut myöskään selvillä.

Työterveyden tehtäviä sairauspoissaolojen hallinnassa ei esimiesten mukaan ole tarkasti määritelty. Jokaisen työryhmän kohdalla oli työterveyden kanssa pidetty palaveri kerran vuodessa. Palaverissa on edellisen vuoden tilastot käsitelty henkilöittäin ja mietitty jatkotoimenpiteitä.

Osa esimiehistä kaipasi enemmän tämänkaltaisia tilaisuuksia ja työterveyden tiheämpää yhteydenottoa. Kaikkien tärkeimmäksi koettiin, että työterveydestä saisi jonkun kiinni silloin kun on akuutti tarve. Yhteinen näkemys oli, että tavoitettavuus oli erittäin heikkoa. Kaivattiin selkeää aikaa tai kanavaa mihin voisi kiireellä soittaa tai jättää soittopyynnön tai neuvottelupyynnön. Sairauspoissaolojen kokonaiskustannuksista ei esimiehillä ollut tietoa. Työterveyskuluja tai sairauspoissaolojen kuluja ei ole raportoitu esimiehille, eikä Elinkeinoelämän keskusliiton suosittelemaa kokonaiskustannustenlaskentamallia ole käytössä. Raportoinnissa on vain sairauspoissaoloprosentti maksetuista palkoista. Myymälöissä on seurattu pääasiassa työtehoa ja tunteja.

”Niin kauan kun me seurataan niitä tehoja niin ei hirveästi motivoi esimiehiä pitään sitä henkilöstöö töissä. Jos seurattais henkilöstökulua se olisi paljon motivoivampaa. Ihan varmasti esimiehet tekis kaikkensa että saisivat sairaskulut ja muut minimiin”.

”Mähän en niille kustannuksille periaatteessa kauheesti mitään muuta voi, kun se, että paikkaanko vai enkö paikkaa. Et jos joku sairastuu ja sillä on työvuoro niin se maksaa sen mitä maksaa”.

Sairauspoissaolojen seurantaan ei ollut yhteistä mallia. Jokainen esimies seurasi omalla tavallaan. Pienemmissä työryhmissä esimiesten mukaan ei systemaattista seurantaa tarvittu. Esimies huomaa, mikäli joku on paljon poissa.

”Aika vähä on mun väki ollut pois, ja ne kerrat kun on ollu selkeitä”.

Isommissa työryhmissä esimiehillä on omat tapansa ja muistisääntönsä seurantaan.

”On se paljon itestä kiinni. Mä oon ruvennu kalanteroimaan itselleni, että kuun alussa katson sairauspoissaolot, sit se tulee tehtyä kun jää hirmu helposti tekemättä.

Esimiehet kokivat, että he tarvitsisivat sairauspoissaolojen raportoinnissa apua. Esimiehet saavat sähköpostiin sairauspoissaoloraportin kerran kuukaudessa. Raportti kertoo osastotasolla sairauspoissaoloprosentin maksetuista palkoista. Tilanteessa jossa esimiehet haluaisivat seurata poissaoloja tarkemmin, on heidän manuaalisesti otettava työvuorosuunnittelujärjestelmästä raportti henkilötasolla.

”Mun mielestä semmonen henkilötasolla oleva olisi hyvä jos tulisi kerran kuukauteen, niin pystyn siinä vaiheessa katsomaan mikä siellä on taustalla”

”Valmis raportti olisi hyvä. Kun se lävähtää silmieni eteen , voisin puuttua aktiivisemmin”.

Yrityksen on syytä seurata myös sairauspoissaolojen rakennetta, sillä pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot viittaavat alenevaan työkykyyn. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan usein riitä, vaan on selvitettävä, mistä poissaolot johtuvat. (Liukkonen 2006, 198).

Esimiesten mukaan Pirkanmaan Osuuskaupassa ei ole sovittua mallia siitä, miten sairauslomalla oleva henkilö ja työpaikka pitävät yhteyttä toisiinsa. Esimiehet kokivat, että olisi hyvä olla yhteisesti sovitut kriteerit, siitä minkä ajan kuluessa sairasloman alkamisesta esimies soittaa työntekijälle. Malli olisi tiedotettu henkilökunnalle, jolloin henkilökunta olisi tietoinen mallista jolloin soittaminen koettaisiin välittämisenä.

Esimiehet eivät ole olleet yhteydessä työntekijään sairauslomalla, kun ihan sairausloman lopussa ja yleensä yhteydenotto on tullut työntekijältä.

”Mulla on sellainen mielikuva, että se olisi niin kuin kiellettyä häiritä sairauslomalla”.

Esimiehet kokivat, että yhteydenotolla olisi positiivista vaikutusta etenkin pitkillä sairauslomilla. Se helpottaisi henkilön työhön paluuta sekä saattaisi vaikuttaa aikaisempaan työhön paluuseen.

Esimerkiksi tapauksessa jossa työntekijä oli ollut olkapääleikkauksessa ja sairausloma oli 6 viikkoa. Esimies ei ollut häneen yhteydessä koko sairausloman aikana, sillä koki epävarmuutta asiassa eikä toimintatavasta oltu sovittu. Jälkeenpäin keskustelussa selvisi, että työntekijä oli kokenut, että ei uskalla palata töihin ennen kuin pystyy täysin olkapäällä toimimaan

niinpä hän haki sairausloman jatkoa . Esimies puolestaan koki, että hän olisi voinut olla yhteydessä työntekijään ja esittää hänelle kevennettyä korvaavaa työtä. Työntekijällä olisi ollut alempi kynnys palata ja kustannukset olisivat olleet merkittävästi alemmat. Esimies olisi kaivannut tähän selkeää mallia ja ohjeistusta sekä mahdollisesti työterveyden tukea. Huolestuttavaa oli, että yhdenkään esimiehen mukaan yrityksessä ei ole sovittu käytäntöä miten poissaolevaan työntekijään pidetään yhteyttä sairausloman aikana. Esimiehet kokivat, että ei saa häiritä työntekijää sairausloman aikana.

Haastatelluilla esimiehillä oli erittäin vähän kokemusta pitkäaikaisista poissaoloista ja työkyvyttömyyden ehkäisystä. Esimiesten mukaan myymälätyön riskit olivat hyvin tunnistettu ja ala ei ole kaikkein suuri riskialttein. Erillisiä riskien- ja vaarojen kartoituksia eivät esimiehet ole tehneet. Toimenpiteitä riskien pienentämiseksi käytännössä on tehty runsaasti. Ergonomia koulutusta on säännöllisesti järjestetty, työvälineet ovat kunnossa, työaikalakia noudatetaan hyvin, työvuorolistojen teossa otetaan palautuminen huomioon.

Kahdella esimiehellä oli ollut tapaus, jossa työntekijän paluuta pitkältä sairauslomalta oli tuettu. Nämä kokemukset olivat olleet erittäin hyviä. Aloite oli tullut työterveydestä ja HR-osaston kanssa yhteistyö oli sujunut hyvin.

Kehittämistä esimiesten mukaan oli toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa ja seurannassa. Toimenpiteet oli sovittu yhdessä ja viety käytäntöön, mutta toiminnan tuloksellisuuden jatkoseuranta oli jäänyt sopimatta. Esimiehet eivät olleet saaneet laskelmaa siitä, miten ovat onnistuneet, ja miten toteutetut toimenpiteet vaikuttivat aiheutuneisiin kustannuksiin, sekä tuleviin kustannuksiin.

> *”Ois varmasti tosi hyvä, koska sit se on tavallaan palkinto siitä tehdystä työstä. Jokainen tällainen tapaus teettää esimiehille*

ylimääräistä työtä ja se olisi niin kuin palkinto. Mä oon säästänyt näin paljon kun oon tehnyt tän työn".

Jatkoseuranta olisi esimiesten mukaan hyvä olla säännöllisesti esimerkiksi kolmen kuukauden välein. Nykymallilla on vaarana, että tuettu työ jatkuu vaikka työkyky olisi palautunut.

6.3 Ongelmat varhain puheeksi

Pirkanmaan Osuuskaupassa on käytössä varhaisen puheeksi ottamisen malli. Malli on jokaisella esimiehellä käytössä. Lomake on muuttunut lähiaikoina ja esimiehet kokevat uuden lomakkeen hyväksi.

"Sanotaan, että aikaisempi malli mikä meillä oli käytössä oli kyllä niin susi kun voi olla. Se ei kyllä antanut mulle mitään eikä varmasti antanut sille henkilöllekään. Tää malli mikä on viimeks saatu on selkeesti kehitystä. Nyt se on sen tyyppinen, että varmasti auttaa".

"Toki uusi malli on yksinkertaisempi tai tavallaan se on joustavampi eri tilanteisiin. Täytyy vaan ottaa se aktiivisemmin käyttöön eri tilanteisiin ei vaan sairauspoissaoloihin".

"Mun on nyt helpompi ottaa niit asioita pöydälle. Se on nyt ehkä sen tyyppinen mitä oon kaivannut. Ensimmäinen oli paljon virallisempi".

Varhaisen puheeksi ottamisen malli on tiedotettu henkilökunnalle henkilökuntapalavereissa, henkilöstölehdessä sekä ilmoitustaululla ja se on esimiesten mukaan otettu hyvin vastaan.

Esimiehet kokivat, että on hyvä, kun asiat kirjataan ylös ja sovitaan jatkoseuranta.

Haasteeksi tässä koettiin esimiehen ajan riittävyys varsinkin isossa työryhmässä. Esimiehet kokivat, että he eivät vielä priorisoi tätä työtä

riittävän korkealle. Organisaatiokulttuurissa ei ole ollut vuorovaikutukseen ollut aikaa. Vaatii oman ajankäytön suunnittelemista uudelleen ja joidenkin työtehtävien delegoimista, jotta tälle jää riittävästi resursseja.

Seurantapalavereista ei ole vielä muodostunut selkeää toimintatapaa. Seurantapalaveri kirjataan lomakkeelle esimerkiksi kuukauden päähän, johon ei työvuorolistoja ole vielä tehtynä. Tällöin ei tarkkaa aika monesti pystytä sopimaan, joten jää paljon esimiehen muistin varaan palata asiaan ja sopia aika. Esimiehet pitivät seurantapalaveria kuitenkin erittäin tarpeellisena palautteen annon ja vuorovaikutuksen kannalta. Tiedettään voidaanko asia sulkea ja täytyykö vielä palata ja tarvitaanko mahdollisia lisätoimenpiteitä.

6.4 Tuetusti takaisin töihin

Tuettu töihin paluu suunnitellaan aina yhteistyössä työterveyden ja HR-osaston kanssa. Aloitteen tekee yleensä työterveys, joka hoitaa myös neuvottelut. Pirkanmaan Osuuskaupalla on lisäksi oma tuetun työhön-paluun ohjelma. Esimiehet eivät olleet tietoisia ohjelman sisällöstä. HR-osasto on hoitanut näitä ja esimiehillä ei ollut juurikaan kokemusta mallista. Esimiehet eivät ole pitäneet yhteydessä sairaslomalla olevaan henkilöön.

6.5 Työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi

Esimiehet olivat sitä mieltä, että joskus olisi tehty vaarojen- ja riskien arviointia vakuutusyhtiön toimesta. Kukaan haastatelluista esimiehistä ei ollut osallistunut arviointiin, eikä nähnyt arvioinnin tulosta.

Myymälässä tehdään vartijan toimesta turvamittari kerran kuukaudessa. Mittaus tulee esimiesten sähköpostiin ja poikkeamat on korjattava välittömästi. Tämä mittaus koetaan erittäin hyvänä ja luotettavana.

Päivittäin tehdään asiakaspolkumittaus tablettitietokoneelle ladattua ohjelmaa apuna käyttäen. Mittauksessa käydään läpi koko myymälän kunto, esillepanot ja siisteys. Korjattavat kohdat kuvataan. Mittaus lähetetään automaattisesti jokaisen osaston sähköpostiin välittömästi mittauksen päätyttyä. Tämä on esimiesten mukaan parantanut myymälän siisteyttä ja raportointi on selkeää.

Toimipaikkoihin on nimetty työympäristövastaavat. Heidän toimenkuvansa on vielä uusi ja toiminta ei täysin selkiytynyt. Esimiehet kuitenkin uskovat, että työympäristövastaavasta on heille tulevaisuudessa apua. Toimenkuva vaatii selkiyttämistä.

Esimiehet kokevat, että tällä hetkellä on hyvin paljon erilaisia mittauksia ja arviointeja. Mittaukset ovat päällekkäisiä ja eri organisaatioiden vastuulla. Koettiin, että olisi hyvä perustaa esimerkiksi työryhmä joka pohtisi mitä kaikkea nyt mitataan ja kuinka paljon on päällekkäisyyksiä?

Mittauksia tehdään, mutta toimenpiteiden seuranta ei ole organisoitua. On jokaisen esimiehen vastuulla, että korjaukset tehdään. Korjaustoimenpiteistä ei ole raportointia.

Työtapaturmista tehdään aina raportti. Läheltä piti tilanteista on raportoitava työsuojeluvaltuutetulle. Esimiehet kaipasivat tietoa sattuneista tapauksista ja esimerkkejä, jotta osaisivat varautua paremmin.

> *”Mehän kyllä tehdään niistä raportit, meijän pitää tehdä raportit jopa läheltä piti – tilanteesta, mutta ei niistä oo mitään takaisin päin koskaan kuulunut”.*

> *”Mää ainakin koen, että me raportoidaan kiltisti se mikä pitää, mut ei me saada koskaan tulosta tai yhteenvetoa”.*

> *”Jos on tällainen läheltä piti –tilanne niin olisi ollut kiinnostava tietää onko siitä seuranta ja onko se korjattu ettei tuu toista tilannetta tai jopa tapaturmaa”.*

Pirkanmaan Osuuskaupassa on nolla tapaturmaa hanke. Yksikään esimiehistä ei ollut kuullut tai nähnyt raporttia, miten hanke on kehittynyt.

Esimiesten mukaan käytössä ei ole ammattitautien ja sairauksien seurantaa. Heidän kohdalleen ei ole tullut tapausta jossa työterveydestä olisi saatu kannanotto sairauden työperäisyyteen.

6.6 Työkykyä edistetään työpaikkayhteistyöllä

Esimiehet eivät olleet päässeet vaikuttamaan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Yksikään esimiehistä ei tiennyt ko. suunnitelman olemassaolosta eivätkä tienneet mistä suunnitelma löytyy.

Esimiehet eivät tiedosta mitä palveluja heidän on mahdollista käyttää. Osa on kuullut kollegoilta ergonomiakoulutuksista ja työpsykologin palveluista ja täten ovat osanneet palveluja itse tiedustella. Kun he ovat olleet yhteydessä työterveyshuollon toimijaan ja pyytäneet apua, niin palveluun on oltu erittäin tyytyväisiä.

> *”Mä olin erittäin vaikuttunut ergonomia koulutuksesta ja kouluttajan ammattitaidosta”.*

Keskusteluyhteyden koettiin työterveyden kanssa olevan haastava. Esimiehet kokivat, että työterveydestä on vaikea saada ketään vastuuhenkilöä kiinni. Puhelintavoitettavuus on erittäin huono ja sähköposteihin vastataan useiden päivien viiveellä. Tähän toivottiin parannusta, jotta yhteistyöstä saataisiin toimivampi.

6.7 Terveysriskit kartoitettava

Esimiehet pitivät erittäin tärkeänä, että henkilökunnan terveysriskit kartoitetaan.

> *”Ei olisi huono jos ajatellaan, että sieltä nousee selkeästi esille joku tietty, niin vois miettiä kaikille yhteistä esim. luentoa”.*
>
> *”se voisi herättää, se olisi oikea työväline. Se on konkreettinen, että musta välitetään. jos usealla on sama ongelma, me kohdistamme tämän vuoden työkyky rahat tähän”.*
>
> *”Jos tiedetään riskit ja täällä toimipaikassa keskittyisi niitten asioitten johtamiseen ni, varmaan tois tulosta”.*
>
> *”joo, ihan hirmu tärkeää tietoo olis. Jos vaan 6% polttaa enää tupakkaa niin kannattaako meidän varata tukieuromme vierotushoitoon vai olisiko muu tärkeämpi?”*

Työterveystarkastuksissa henkilökunnasta saa jokainen tietää omat työterveysriskinsä. Tarkastukset ovat viiden vuoden välein. Esimiehet eivät saa toimipaikastaan yhteenvetoa, joten heillä ei ole tietoa toimipaikan terveysriskeistä. Esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa enemmän henkilöstön työkykyyn, mikäli tieto riskeistä olisi saatavilla. He kokivat, että työkykyvyn edistämiseen käytettävät rahalliset resurssit ovat niukat, joten olisi tärkeä kohdistaa ne oikein ja tehokkaasti.

Esimiehet kokivat, että olisi kustannustehokkaampaa järjestää isommalle henkilökuntamäärälle kerralla luentoja ja erilaisia tilaisuuksia.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Pirkanmaan Osuuskaupan esimiesten työkyvyn johtamista suhteessa Elinkeinoelämän keskusliiton työkyvyn johtamisen malliin selvittämällä esimiesten työhyvinvoinnin johtamisen osaamista, asenteita ja motivaatiota. Näitä tarkasteltiin selvittämällä esimiesten johtamiskäytänteitä, olemassa olevia työkykyä tukevia toimintamalleja, sairauspoissaolojen seurantaa sekä työhyvinvointimalleja ja niiden käyttöä.

Haastatelluista esimiehistä kaikki kertoivat työkyvyn johtamisen kuuluvan toimenkuvaansa ja pitivät sitä tärkeänä. Esimiehistä kolme neljästä oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen tulisi olla systemaattisempaa ja selkeämmin johdettua. Työkyvyn johtamisen rooli ja tehtävät tulisi määritellä tarkemmin, sekä vastuita tulisi selkeyttää. Tällä hetkellä samoja vastuita kuuluu useammalle taholle organisaatiossa, jolloin haastateltaville oli hieman epäselvää kenellä kokonaisvastuu asiasta on. Tarkemmalla vastuun määrittelyllä saataisiin resurssit varmastikin kohdennettua tehokkaammin. Suurimpana haasteena työkyvyn johtamiselle koettiin kiire, resurssien niukkuus ja vuorotyön asettamat haasteet.

Johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus on työhyvinvoinnin johtamisen perusasioita. Haastattelujen perusteella tutkimuksessa korostui vuorovaikutteisuuden määrä työkyvyn edistämisessä. Manka ym. 2011, (29 - 30) korostivat sitä, että esimiehen tulee tuntea hyvin alaisensa, jotta osapuolten välille voi syntyä toimiva vuorovaikutussuhde. Tutkittavassa yrityksessä pienempien työryhmien välillä tämä toteutui ja tuki hyvin kirjallisuutta sekä Elinkeinoelämän keskusliiton mallia. Isommissa työryhmissä aktiivinen vuorovaikutus koettiin haastavana. Työryhmän suuri koko (60–90 henkilöä) ja vuorotyö koettiin todelliseksi haasteeksi. Tämä on

huolestuttavaa tulos , sillä esimerkiksi Juutin mukaan parhaat esimiehet soveltavat keskustelevaa johtamista (Juuti & Virtanen 2009, 148 -149). Hyvä esimies rohkaisee, valmentaa, uskoo asiaansa ja ihmisiin. Hänen johtamiseensa kuuluvat kysyminen ja innostaminen. Hän arvostaa työntekijöitä ja kuuntelee analysoivasti, mitä nämä sanovat. Hän pystyy syvällisiin keskusteluihin ja osoittaa uskovansa johdettavien kykyihin.

Suurimmaksi yksittäiseksi syyksi aktiivisen vuorovaikutuksen kehittämiseen esteeksi nousi esimiesten ajankäyttö. Esimiesten välillä oli suuria eroja siinä kuinka paljon esimiehet käyttivät aikaa esimiestyöhön ja kuinka paljon myymälätyöskentelyyn. Esimiesten palautteissa nousi vahvasti esille, että heillä ei ole riittävästi aikaa hoitaa esimiestehtäviään ja olla vuorovaikutuksessa oman henkilöstönsä kanssa. Yhteydenpitoa vaikeutti vuorotyö, purkamattomat kuormat ja asiakaspalveluun keskittyminen.

Kehityskeskustelut ja ilmapiirikysely toteutettiin kerran vuodessa. EK:n mallin mukaan on tärkeä olla virallisia kanavia, joiden avulla henkilöstö tulee kuulluksi ja kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä kanavista saada tietoa, miten työntekijä kokee oman työkykynsä sillä hetkellä. Työilmapiiritutkimus on säännöllinen keino saada tietoa toimipaikan yleisestä tilanteesta. Mallin mukaan esimiehen tulisi kuitenkin olla arjessa läsnä ja hyvällä arkijohtamisella on mahdollista saavuttaa tehokkaimmin luottamuksellinen ilmapiiri.

Yrityksessä tulisi pohtia sitä, paljonko työhyvinvointi ja asiakastyytyväisyys sekä kannattavuus lisääntyisivät, mikäli työryhmien kokoa hieman pienennettäisiin ja esimiehille annettaisiin lisää aikaa esimiestehtäviensä hoitamiseen myymälätyön sijaan.

Inhimillisen pääoman merkitys yrityksen menestyksen tekijänä on nykypäivänä jo tiedostettu, mutta sitä ei välttämättä osata vielä kytkeä liiketoiminnan strategioihin. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tulisi tukea

liiketoiminnan visiota ja strategioita ollen sopusoinnussa niiden kanssa. Lyhytjänteisen henkilöstöpolitiikan tiedetään johtavan työhyvinvoinnin heikkenemisen kautta myös tuloksen heikkenemiseen . Useissa tutkimuksissa on osoitettu henkilöstötyytyväisyyden olevan sidoksissa asiakastyytyväisyyteen joka vaikuttaa myös yrityksen tuottavuuteen. (Manka 2010: 12 – 13, 50, 80).

Haastateltavien esimiesten mukaan sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö oli selkeä ja sitä noudatetaan hyvin. Esimiehen luvalla voi olla poissa kolme päivää. Tämä on helpottanut työkyvyn johtamista. Poissaolojen tunnuslukujen seurannasta toteutui kaikilla esimiehillä ainoastaan sairaspalkkojen osuus kuukausitasolla prosenttiosuutena maksetuista palkoista. Esimiesten myöntämiä sairaslomia ei toimiteta työterveys-huoltoon, mikä hankaloittaa kokonaisraportointia ja seuraamista. Tämä asettaa haasteita vähintäänkin työnantajalle ja työterveyshuollon palvelun tuottajalle, mutta ovat merkittäviä yritykselle myös taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti ajatellen työurien pidentämistä. Elinkeinoelämän keskusliiton mallissa todetaan, että yleinen harhaluulo on, että sairauden vuoksi töistä poissaolevaan henkilöön ei saisi pitää yhteyttä. Näin on todettava tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella.

EK:n mallissa todetaan, että yhteydenpidon puuttuminen on jopa haitallista, ja että ilman sitä tilanteen kehittymistä ei pystytä seuraamaan ja poissaolijalle saattaa muodostua kuva, ettei työpaikalla kanneta hänestä huolta. Malli painottaa, että poissaolijan ajatukset on suunnattava työhön heti kun hänen tilansa sen mahdollistaa.

Esimiehet kaipasivat laskelmaa sairauspoissaolojen kokonais-kustannuksista ja pitivät hyödyllisenä saada kuukausittaista raporttia taloushallinnosta EK:n mallissa suositelluista mittareista sekä tavoitearvoja mitattaville luvuille.

Tavoitteiden ollessa selvillä päästään laatimaan strateginen työhyvinvointisuunnitelma. Strateginen työhyvinvointisuunnitelma on nähtävä kokonaisuutena, jossa on tarkkaan määritetty tavoitteet, toiminnot ja mittarit organisaation strategiasta käsin. Hyvinvointisuunnitelma kertoo myös sen, miten työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistava toiminta näkyy yrityksen arjessa. Suunnitelma ei saa jäädä pelkästään puhumisen tasolle, vaan sille on määriteltävä aikataulu, toimenpiteet vastuineen ja budjetti. Esimiesten ja johdon rooli pitäisi myös tarkkaan määrittää jo suunnitelman alkuvaiheessa. Tärkeä on myös tiedottaa säännöllisin väliajoin työntekijälle työhyvinvointisuunnitelmasta ja sen vaiheista. (Leskinen & Hult 2010, 96–97).

On tärkeä, että hyvinvontiohjelma ei ole kertaluonteinen asia, vaan sitä tehdään pitkälle ajalle. Strateginen hyvinvointiohjelma on toimintamalli, joka on läsnä yrityksen arjessa, tukien yrityksen ja sen työntekijöiden onnistumista. Hyvinvointiohjelman on otettava huomioon kaikki tärkeät osa-alueet esimerkiksi fyysinen hyvinvointi, henkinen hyvinvointi, työssä onnistuminen, ravitsemus, lepo ja palautuminen. Päävastuu hyvinvointiohjelman toteuttamisesta on johdolla, mutta aloituksen jälkeen vastuu itsensä kehittämisestä ja oman hyvinvoinnin johtamisesta on jokaisella työntekijällä itsellään. (Leskinen & Hult 2010, 97–98).

Työhyvinvointia pitäisi yrityksessä systemaattisemmin mitata. Työhyvinvoinnin fyysistä puolta on helpompi mitata kuin henkistä puolta. Yrityksessä ei ole käytössä selkeitä henkisen hyvinvoinnin mittareita lukuun ottamatta ilmapiirikyselyä kerran vuodessa. Vesterinen 2006, (156 - 157), toteaa, että useimpien tutkimusten mukaan henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat erityisesti työn mielekkyys, työn jatkuvuus, lähin esimies, stressin määrä, ilmapiiri ja henkinen turvallisuus. Hänen mukaansa edellä mainittuja asioita pitäisi erityisesti mitata.

Yhteenvetona yrityksen työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen mittareista, niiden käytöstä sekä vastaajien toiveista niihin liittyen voisi sanoa, että tarkasteltaessa tuloksia suhteessa Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisenmalliin jää yritys työkyvyn johtamisen mittareista ja niiden käytöstä kauas tavoitemallista. Mittareita on olemassa ja saatavilla, mutta niiden käyttö ei ole järjestelmällistä eikä niitä hyödynnetä päätöksenteon tukena työkyvyn johtamisessa, resurssien määrittelyssä, eikä toimenpiteiden vaikuttavuuden seurannassa.

Olisikin tärkeää, että mittaristo olisi selkeästi yhdessä taulukossa, jonka esimiehet saisivat käyttöönsä esimerkiksi kerran kuukaudessa.

Luvussa 2.5 on esitetty esimerkki kattavasta työhyvinvoinnin mittaristosta, joka perustuu Työterveyslaitoksen (TTL) työkykymalliin .

Yhteistyötä työterveyden ja eläkevakuutusyhtiön kanssa tarkasteltiin suhteessa Elinkeinoelämän keskusliiton malliin. Esimiehet kokivat, että yhteistyötä oli pääasiassa HR-osaston ja työterveyden välillä. Yrityksen esimiehet eivät käyneet säännöllistä vuoropuhelua työterveyden kanssa eivätkä ole tietoisia työterveyshuollon toimintasuunnitelmasta. He kokivat, että yhteydenpito eläkevakuutusyhtiöön oli myös HR-osastolla. Merkille pantava, selkeä kehittämiskohde haastattelujen perusteella oli, ettei työterveyden toimintasuunnitelmaa ole laadittu yrityksen esimiesten kanssa toimipaikan tarpeista lähtien. Huomiota tulee kiinnittää asiakaslähtöisyyden lisäämiseen, työterveyspalveluiden tuottamiseen työpaikan tarpeiden mukaan, joka edellyttää vuoropuhelun tiivistämistä osapuolten välillä.

Työterveyshuollot ovat puolestaan myös kaivanneet lisää yhteistyötä ja vuorovaikutusta juurikin lähiesimiesten kanssa. Työterveyshuollot kokivat, että lähiesimiesten tulisi olla aktiivisemmin yhteydessä ja tiedonkulkua varhaisen tuen tilanteessa tulisi parantaa. Myös työterveyshuollot kokivat

haasteellisiksi työtehtävien keventämisen tai uudelleensijoittamisen tilanteet. (Kunnallinen työterveyshuoltotutkimus 2010: 49–50.)

Tutkimuksen perusteella terveyttä ja tukevia toimintamalleja sisältävää erillistä toimintaohjelmaa ei yrityksellä ole käytössä. Esimiehet toivoivat yrityksen arjen tukevan enemmän terveellisten valintojen tekemistä ja johdon näyttävän esimerkkiä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Niukkoja resursseja pitäisi kohdentaa oikeisiin asioihin, jolloin henkilökunnan työkyvyn nykytilan selvittäminen olisi ehdottoman tärkeä.

Voidakseen vastata yhteiskunnalliseen haasteeseen työurien pidentämiseen ja luoda hyvinvoinnilla tuottavuutta, tulee yrityksen ja työterveyden yhteistyötä kehittää aktiivisemmaksi, aidoksi vuoropuheluksi ja sitä kautta asiakaslähtöisemmäksi. Haastateltujen esimiesten mukaan yhteistyön kehittäminen edellyttää, että työterveyden täytyy tuntea yrityksen liiketoiminnan tavoitteet, toimintaympäristö, arvot ja toimintatavat, joilla yritys toteuttaa omaa perustehtäväänsä. Työterveyden toimijat tekevät paljon havaintoja yrityksen henkilöstön jaksamisesta ja henkilöstöriskeistä. Näiden havaintojen ja kerättyjen sairauspoissaololukujen jalostaminen johtopäätöksiksi ja kehittämisehdotuksiksi auttaisi esimiehiä ja tiivistäisi yhteistyötä ja näin johtaisi varmasti parempaan lopputulokseen.

Tutkimusten tulosten perusteella eroja Elinkeinoelämän keskusliiton suosittelemaan työhyvinvoinnin johtamisen malliin on esimiestyössä jonkin verran. Työhyvinvointikeskustelu on mediassa voimakasta. Sitä peräänkuulutetaan myös Elinkeinoelämän keskusliitossa sekä uudessa hallitusohjelmassa. Tulosten perusteella voisi päätellä, että yrityksessä ja esimiehillä ei ole riittävästi resursseja tai osaamista systemaattiseen työhyvinvointijohtamiseen. Oma työkokemukseni tukee myös tätä tulosta. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista ei voi ulkoistaa työterveyshuollolle eikä yhteiskunnalle. Se kuuluu ensisijaisesti työnantajalle, mutta onnistunut työkykyjohtaminen vaatii hyviä kumppaneita.

Tutkimuksen tulosten valossa esimiesten työkyvyn- ja työhyvinvointijohtamiseen liittyvää osaamista on vahvistettava tutkitussa yrityksessä. Useissa tutkimuksissa johtajuus nouseekin olennaiseksi osaksi hyvinvointia. Esimiestyö vaikuttaa suoraan henkilöstön motivaatioon, yhteistyömahdollisuuksiin sekä sitoutuneisuuteen ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin. (Nakari 2003, 190.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mallissa todetaan työkykyjohtamisen olevan keskeinen osa strategista johtamista. Sen tulisi olla tulevaisuudessa yrityksen strategiassa. Työkyky- ja hyvinvointijohtaminen tulee nähdä investointina. Yrityksen on tärkeä olla selvillä työhyvinvoinnin nykytilanteesta sekä tehtävä toimenpiteitä puutteiden korjaamiseksi. Ei riitä, että tiedostetaan työhyvinvoinnin tärkeys, vaan se on säännöllisesti mitattava ja tehtävä konkreettisia toimenpiteitä sen edistämiseksi.

Työterveyslaitoksen ja Exenta:n teettämän tutkimusten mukaan puutteellinen työhyvinvointi maksaa suomalaisyrityksille noin 20–30 miljardia/vuosi. Työterveyslaitoksen professori Guy Ahonen toteaa, että työhyvinvointi ongelmiin ei puututa ajoissa, koska työnantajat eivät ymmärrä huonokuntoisen työntekijän kalleutta.

Työhyvinvoiva työyhteisö on ennen kaikkea kustannustehokas. Työhyvinvoinnin ollessa puutteellista, henkilöstö ei jaksa pyrkiä kohti asetettuja tavoitteita, ja tehdä työtä yrityksen menestyksen eteen. Huono ilmapiiri näkyy hyvin nopeasti asiakkailta tulleista reklamaatioista, poissaoloista ja irtisanomisista. Se aiheuttaa yritykselle useita riskejä ja jopa kannattavuusongelmia. Tämän takia työhyvinvoinnin tulisi painottua etenkin ennaltaehkäisevään toimintaan. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja työhyvinvointia heikentävien tekijöiden ehkäisy kuuluvat yrityksen velvollisuuksiin. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja hyvä

johtajuuskulttuurin ylläpitäminen on suuri askel kohti hyvinvoivaa ja menestyvää organisaatiota.

Tutkimuksen perusteella näen myös tutkittavassa yrityksessä runsaasti lisää mahdollisuuksia työkyvyn kehittämiseen ja näin ollen kiristyvässä kilpailussa kannattavuuden parantamiseen. Pidän Työelämän keskusliiton tekemän työkykyjohtamisen mallia erittäin kattavana. Malli on erittäin hyvä ja selkeä opas työkykyjohtamisesta ja sopii varmasti erilaisille ja erikokoisille yrityksille.

8. JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA

Tutkielman aihe on herättänyt mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia runsaasti. Mielenkiintoista olisi tutkia, mitkä yrityksessä jo olemassa olevista työhyvinvoinnin mittaamisen tavoista ovat tarpellisia.

Tarvitaan myös lisää tietoa siitä, olisiko organisaation hyödyllistä muuttaa työn tuloksellisuuden mittaamisen tapoja. Tarvitaanko uusia tapoja ja mittareita arvioimaan työkyvyn johtamisen vaikutuksia työn tuottavuuteen ja edelleen organisaation menestymiseen. Esimerkkinä mittaamisesta voisi mainita työkyvyn johtamiseen käytetyn panostuksen vaikutusta tuottavuuteen verrattuna käytettyjen työtuntien säästämisestä aiheutuvia kustannussäästöjä. Nykyisiin mittaamisen tapoihin liittyen voitaisiin lisäksi selvittää sitä, miten luotettavina ja nykyaikaisina mittaamisen tapoja pidetään tai voidaan pitää.

Työelämä tarvitsee omasta työhyvinvoinnistaan huolehtivia kansalaisia ja tähän liittyvää tietotaitoa tulisi lisätä.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia, mikä saisi työnantajia motivoitumaan työhyvinvointi toimenpiteiden tehokkaaseen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Haastatteluissa nousi esille, etteivät esimiehet välttämättä näe yrityksen työhyvinvointia niin kokonaisvaltaisena kuin mitä pitäisi. Esimiesten rooli hyvinvoinnin mahdollistajana nousi tässä tutkimuksessa erityisesti esille, siksi olisi varmasti hyödyllistä teettää esimiehille laajempi kysely. Kyselyssä voisi selvittää, miten esimiehet näkevät työhyvinvoinnin osana yrityksen arkipäivää. Saataisiin laajemmin selville minkälainen käsitys työhyvinvoinnin johtamisesta vallitsee. Selviäisi mitä asioita tulisi kehittää ja mistä asioista pitäisi mahdollisesti tarjota esimiehille lisäkoulutusta.

Esimiesten tietouden lisäämisessä ja voimavarojen kehittämisessä avainasemassa olisi esimiesten oman työhyvinvoinnin edistäminen. Esimiesten oma työhyvinvointi on hyvin pitkälti heidän omalla vastuullaan ja on tärkeää, että siihen kiinnitetään huomiota. Esimiesten hyvinvointiin panostaminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe ja sen kehittäminen olisi hyödyllistä koko organisaation hyvinvointia ajatellen. Huonosti voiva esimies tuskin pystyy huolehtimana muiden hyvinvoinnista ja työkyvystä.

Tämän tutkielman tekoprosessi on ollut antoisa matka työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen mielenkiintoiseen maailmaan. Tutkimus on vahvistanut entisestään ymmärrystäni miten tärkeää on kytkeä työkyvyn johtaminen osaksi yritysten strategista johtamista. Tutkimuksen edetessä on edelleen vahvistunut, että tulevaisuuden suuntautumiseni ammatillisesti tulee varmasti olemaan juurikin työkyvyn ja hyvinvoinnin parissa.

Lähdekirjallisuuteen perehtyminen osaltaan vahvisti käsitystäni siitä, että työhyvinvointi rakentuu vahvasti inhimillisiin seikkoihin perustuen.
Esimiehellä tässä on erityinen rooli kun hän tukee työntekijöiden kehittymistä, näyttää rohkeasti suuntaa, antaa vastuuta ja valtuuttaa, mutta myös nöyrästi oppii saamastaan kritiikistä. Työn tekemisellä sanotaan olevan suuri merkitys sille, millaisena ihminen kokee itsensä. Jokainen esimies on ihminen ja esimiehen on huolehdittava myös omasta työkyvystään. On tärkeää kyetä olemaan aito, inhimillinen itsensä siitäkin huolimatta, että esimieheen kohdistuu paljon odotuksia. Kukaan ei ole, niin ihmisenä kuin esimiehenäkään, täydellinen.

LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahola, Kirsi 2007. Occupational burnout and health. People and Work Research Re-ports 81. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki, Finland. Verkkodokumentti. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19788/occupati.pdf?sequence=2.

Ahonen, Guy 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa Työstä terveyttä. WS Bookwell Oy. Porvoo. 36–46.

Ahonen, Guy., Hussi, Tomi & Pirinen, Helka 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät 23–32. mahdollisuudet. Teoksessa Työpoliittinen aikakausikirja 4/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Alasoini, T., Järvensivu, A & Mäkitalo, J. 2012 Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä?

Aura O, Ahonen G, Ilmarinen J. Tutkimusraportti Strategisen hyvinvoinnin tila 2005. Juva.

Aura,O. Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2009. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 tutkimus. Helsinki: Exenta

Aura, Ossi , Ahonen, Guy & Ilmarinen, Juhani 2011. Strategisen hyvinvoinnintila Suomessa 2011. Excenta Helsinki.Oy.

Bell, Judith 2006: Doing your Recearch Project. A guide for first-time researchers in ecucation, healt and social science. 4. Edition. Berkshire: Open University Press.

Delaney J T, Huiselid M A: The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. Academy management Journal 39 (1996):4.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Ehdotuksia työurien pidentämiseksi. Työelämäryhmän loppuraportti 1.2.2010. Helsinki.

Elinkeinoelämänkeskusliittotyökykyjohtamisenmalli. Saatavissa: http://www.ek.fi/tutkimukset julkaisut/2011/3 maalis/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. 2011. Internet julkaisu: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/tyokykyjohtamisenmalli.pdf

Eskola, Jari & Suoranta, Juha, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino, 1998.

Eskola, Jari & Vastamäki Jaana 2001: Teemahaastattelu: opit ja opetukset

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Fineman, S., Gabriel, Y., Simms, D. 1993. Organizing &Organizations. SaGE Publications Ltd, London

Gebhardt, D. & Crump, c. 1990. Employee fitness and wellness programs in the workplace. American Psychologist 45

Gould, R.,Ilmarinen, J.,Järvisalo,J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino Oy

Guest D E: Human recource management and performance: Areviev and research agenda. The International Journal of Human Recource Management 8 (1997):3

Guest D E: Human recource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. The journal of intrustial Relations 44 (2002):3

Hakanen J. 2002. Työnimu ja työuupumus – lajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. Psygologia

Hakanen Jari (2011) Työuupumuksesta työn imuun. Helsinki: Työterveyslaitos

Havunen, R & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Helsinki

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997b. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Paula – Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Huiselid M A: The impact of human recource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal 38 (1995):3

Hujala, E & Hiekka, J. 2008. Jaettu johtajuus päivähoidossa. Lastentarha 2008

Hussi, Tomi & Ahonen, Guy (2007) Business-oriented maintenance of work ability. Finnish Ministry of Social Affairs and Healt reports 2007:17, Helsinki

Ilmarinen, J. (1995) Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa E.Matikainen, T. Aro, R.Kalimo, J. Ilmarinen. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Helsinki. 31-46.

Ilmarinen J: Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Toinen, korjattu painos. Työterveyslaitos, Helsinki 2006

Juuti, Pauli. 2005: Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava

Juuti, Pauli 2012. Menestystarinoita. Tutkimus kestävään tuottavuuteen yltäneistä organisaatioista. Johtamistaidon Opisto ja Palje-ryhmä.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 6. painos WSOY. Helsinki.
Kasvio, Antti 2010. Suomalaisen työelämän muutokset työterveyden näkökulmasta. Teoksessa Työstä terveyttä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Luomala, Anne, Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna. 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen ja muutoksen hallinnan tutlimus ja kehittämishanke: Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käyunnistämisvaiheessa. Työhyvinvoinnin ja ihmisten tutkimus ja kehittämisryhmä HyWin Synergos. Tampereen Yliopiston kauppakorkeakoulu. Saatavissa:
www-muodossa:
http:/uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf
[viitattu 18.7.2014]

Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Näsman, O & Ahonen, G. 2008. DRUVAN projekti. Työterveyslääkäri;26 (1). Suomi.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka, Marja-Liisa (2011): Työnilo. WSOYpro Oy.

Manka, Marja-Liisa - Hakala, Liisa – Nuutinen, Sanna – Harju, Riitta (2011). Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. Jyväslylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Manninen, P. Työterveyslaitos vastaa yhteiskunnan haasteisiin strategiassaan – vaikuttava työterveyshuolto – teema. Työterveyslääkäri 2012

Maslow, A. 1970 Motivation and personality. 2nd edition. Harper & Row. New York

Miettinen Seija, Miettinen Merja, Nousiainen Inkeri & Kuokkanen Liisa 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva. WS Bookwell Oy

Mäkitalo J. 2003. Työkyvyn käsite. Duodecim. Helsinki, s.141 – 147.

Mäkitalo, Jorma 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa Työstä terveyttä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro OY.

Otala, Leenamaija. 2003 Hyvinvointia työpaikalle-tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Juva: WSOY.

Otala, L. – Ahonen G. (2005) Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. p. Ekonomia sarja, WSOY pro, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rissa Kari (2007) Tulosta ja hyvinvointia Druvan-malli. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). haastattelun analyysin vaiheet. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Seeck, Hannele. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki. Gaudeamus. University Press.

Seuri, M & Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tietosanoma Oy: Tallinna.

Suonsivu K.; Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamisaeen. Tampereen kaupunki, 2008.

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. UNIpress. ISBN 978-951-579-378-4

Tarkkonen, J. (2012) Työhyvinvointi johtamistehtävänä – periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress, EU

TTK 2011. Työturvallisuuden taloudelliset vaikutukset ja tunnuslukuja [viitattu 25.7.2014] Saatavissa: http://www.ttk.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset_ja_tunnuslukuja

Terveys 2000-hanke. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa www. muodossa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1 [viitattu 20.7.2014]

TTK. Työturvallisuuskeskus 2011. Työhyvinvoinnin määritelmä. Luettavissa: http://www.ttt.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto/?1963_m=2022. [viitattu 10.6.2014]

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009:. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. (5.painos. 1.painos 2002).

Tuomi K, & Vanhala S: Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki 2002.

Tuomi K, Wäger G, Eskelinen L. Terveys ja työkyky ja työolot kunnallisissa ammattiryhmissä. Työterveyslaitoksen tutkimuksia 1985; 3

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Saatavissa: www. tem.fi/index.phtml?s=4698, [viitattu 29.7.2014].

Työterveyslaitos 2010. Työkykytalo.
Saatavissa:http://ttl.fi/fi/tyoura/ikavoimaa_tyohon/Sivut/tyokykytalo.aspx

Työterveyslaitos 2011. Työhyvinvointi. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2012a. Sairauspoissaolot. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja tyokyky_/sairauspoissaolo/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2012c. Mitä on työkyky? Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx. Luettu 23.6.2014
Työterveyslaitos 2012. Verkkodokumentti.

Van Dierendonck, Dirk, Haynes, Clare, Borril, Carol & Stride, Chris. 2004. Leadership behavior and subordinate well-being. Journal of Occupational Health Psychol. 9 (2):165-175.

Virolainen, H. (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki.

HAASTATTELUT

15.4.2014 115 minuuttia/litterointi nro 41381/4

16.4.2014 59 minuuttia/litterointi nro 41381/1

17.4.2014 60 minuuttia/litterointi nro 41381/3

20.4.2014 69 minuuttia/litterointi nro 41381/5