

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Jutta Jortikka

**YLI 50-VUOTIAIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖKYKY JA SEN  
EDISTÄMINEN**

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Pro gradu-tutkielma

**VAASA 2017**



## Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa	9
1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet	11
1.3. Keskeiset käsitteet	13
1.3.1. Työkyky	13
1.3.2. Ikäjohtaminen ja ikääntyminen	14
1.4. Tutkimuksen rakenne	15
<b>2. TYÖNTEKIJÄN TYÖKYKY</b>	<b>16</b>
2.1. Työkyvyn muodostuminen	19
2.2. Ikääntyvän työntekijän työkyky	24
2.3. Työkyvyn merkitys organisaatiolle	25
2.4. Työkyvyn heikkenemisen kustannukset	29
<b>3. TYÖKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	<b>32</b>
3.1. Työntekijä	34
3.1.1. Yksilön voimavarat	34
3.2. Organisaatio ja työyhteisö	38
3.3. Työ ja työolot	39
3.3.1. Työn henkiset kuormitustekijät	39
3.3.2. Työn fyysiset kuormitustekijät	41
3.3.3. Työympäristö	42



3.4.	Osaaminen	43
3.5.	Johtaminen	45
3.6.	Yhteenveto työkykyyn vaikuttavista tekijöistä	46
<b>4.</b>	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	<b>48</b>
4.1.	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	48
4.2.	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	48
4.3.	Aineiston tallentaminen ja analyysi	51
4.4.	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	51
4.5.	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	52
<b>5.</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>61</b>
5.1.	Yli 50-vuotiaiden työkykyyn vaikuttavat tekijät	61
5.1.1.	Työntekijän omat voimavarat	61
5.1.2.	Organisaatio ja työyhteisö	64
5.1.3.	Työ ja työolot	70
5.1.4.	Osaaminen	78
5.1.5.	Johtaminen	81
5.1.6.	Tulosten yhteenveto	85
<b>6.</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>88</b>
6.1.	Keskeiset tutkimustulokset ja toimenpide-ehdotukset	88
6.2.	Tutkimuksen rajoitteet	97
6.3.	Jatkotutkimusehdotukset	97
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>98</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>111</b>
	<b>Liite 1.</b> Haastattelurunko yli 50-vuotiaille työntekijöille	



**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO****sivu****KUVIO**

Kuvio 1. Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden taloudelliset vaikutukset (Ahonen & Työterveyslaitos)	3
Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos)	12
Kuvio 3. Työhyvinvointimalli (Manka 2006: 16)	14
Kuvio 4. Työkyvyn edistämisen taloudelliset vaikutukset (Mukaiilu Aho 2010: 36)	21

**TAULUKKO**

Taulukko 1. Hälytysrajat (VTT 2006)	10
Taulukko 2. Moniulotteinen työkykymalli (Mukaiilu Järvikoski, Härkäpää & Mannila 2006: 3-11)	13
Taulukko 3. Työkykyä ylläpitävän toiminnan liiketaloudelliset vaikutukset (Ahonen, Bjurström & Hussi 2001)	20
Taulukko 4. Tuotannon työntekijöiden ikäjakauma	45
Taulukko 5. Toimihenkilöiden ikäjakauma	46
Taulukko 6. Eläköityvät tuotannon työntekijät 2015 – 2022	47
Taulukko 7. Eläköityvät toimihenkilöt 2015 – 2022	48
Taulukko 8. Tuotannon työntekijöiden ja toimihenkilöiden sairauspoissaolot 2011 – 2015	49
Taulukko 9. Poissaoloon johtaneet työtapaturmat 2011 – 2015	50
Taulukko 10. Sairauspoissaolokustannukset per henki 2011 – 2015	51
Taulukko 11. Sairauspoissaoloista aiheutuneet kokonaiskustannukset 2011 – 2015	52





---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Jutta Jortikka

**Tutkielman nimi:**Yli 50-vuotiaiden työntekijöiden  
työkyky ja sen edistäminen**Ohjaaja:**

Maria Järnlström

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Johtamisen yksikkö

**Koulutusohjelma:**Henkilöstöjohtamisen  
maisteriohjema**Aloitusvuosi:**

2010

**Valmistumisvuosi:**

2018

**Sivumäärä:** 103

---

**TIIVISTELMÄ**

Työkyvyn merkitys lisääntyy työssä käyvän väestön ikääntyessä ja työuria pidentäessä. Organisaatioissa on myös havaittu työkykyyn liittyvien panostuksien positiiviset vaikutukset paitsi yksilön hyvinvointiin myös liiketaloudelliseen tulokseen ja tuottavuuteen. Tutkimuksen kohdeorganisaatio haluaa tukea ja edistää ikääntyvien työntekijöiden työkykyä, jotta he pysyisivät terveenä ja jaksaisivat työssään mahdollisimman pitkään. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ja millaisilla keinoilla yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työkykyä voidaan edistää.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työkykyyn liittyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Myös ikäjohtamista käsittelevä kirjallisuus on osa empiiristä aineistoa. Tutkimuksen metodologisena lähtökohtana käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation yli 50-vuotiaita työntekijöitä työkykyyn liittyvien teemojen pohjalta.

Jotta henkilöstön työkykyä kyetään tukemaan ja edistämään, on työkyky ymmärrettävä moniulotteisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Yksilön voimavarat ja terveys, organisaatio, osaaminen ja johtaminen ovat kaikki merkittävässä asemassa yksilön työkyvyn muodostumisessa. Yli 50-vuotiaiden työkyvyn edistämässä keskeisessä asemassa on työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen näissä kaikissa osa-alueissa. Tutkimuksen mukaan erityisesti toimivalla työterveyshuollolla ja hyvällä työyhteisöllä on työkykyä edistävä vaikutus. Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstö kaipaa panostuksia esimiestyöskentelyyn ja avoimeen viestintään, jotta he pysyisivät motivoituneina ja työkykyisinä.

---

**AVAINSANAT:** Työkyky, työkykyjohtaminen, ikääntyvä työntekijä



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Vuosi 2016 muistetaan historiallisena vuotena Suomen väkiluvun ikärakenteessa. Ensimmäistä kertaa sitten sotavuosien vuonna 2016 kuolleisuus oli suurempaa kuin syntyvyys. Väestö ikääntyy vauhdilla, mikä aiheuttaa ongelmia Suomen huoltosuhteessa. Tämän vuoksi eri toimijat ovat alkaneet kiinnittää huomiota ikääntyvien hyvinvointiin ja jaksamiseen. Valtiovallan tavoitteena on nostaa eläkeikää vastaamaan nykyistä elin-iänodotetta. Organisaatioissa tämä merkitsee, että ikääntyvistä työntekijöistä ja heidän työkyvystään on pidettävä huolta entistä paremmin.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön työkykyyn vaikuttavat monet tekijät, jotka eivät suoranaisesti ole yhteydessä yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten terveyteen. Esimerkiksi huonolla esimiestyöskentelyllä, alhaisilla vaikutusmahdollisuuksilla, liian suurilla fyysisillä kuormitustekijöillä, työyhteisön konflikteilla tai osaamisen puutteilla voi olla työkykyä alentava vaikutus. Tämän vuoksi työkyky ja organisaatioiden toteuttama työkykytoiminta tulee siis nähdä laaja-alaisena kokonaisuutena, jossa huomioidaan yksilö ja hänen voimavarat, työympäristö, työyhteisö, ammatillinen osaaminen ja esimiestyö. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006; Manka 2011; Siukola 2013; Claes 2014; Aura & Ahonen 2016)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin puutteista syntyy monenlaisia kustannuksia organisaatioille. Näitä syntyy erityisesti sairauspoissaoloista, työtapaturmista, sairaanhoitokustannuksista ja työkyvyttömyyseläkkeistä. Menetetyn työkyvyn kustannukset ovat myös kansantaloudellisesti merkittävän suuria, vuonna 2012 yhteensä 25 miljardia, syihin jaoteltuna:

- sairauspoissaolot 3,4 miljardia euroa
- työtaturmat noin 2 miljardia euroa
- terveyden- ja sairaanhoitokulut (ilman ennaltaehkäisevää toimintaa) 8 miljardia euroa
- työkyvyttömyyseläkkeet noin 8 miljardia euroa
- presenteismi eli sairaudesta tai muutoin puutteellisesta alisuoriutumisesta johtuva tuottavuuden alentuma 3,4 miljardia

(Aura & Ahonen 2016: 39.)

Organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota ja lisätä panostuksia työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin paitsi yksilöiden terveyden kannalta, myös kustannusten säästämiseksi ja tuottavuuden lisäämiseksi. Tutkimusten mukaan työhyvinvointi ja hyvä työkyky säästävät sairauspoissaoloista ja eläkkeistä koituvia kustannuksia, ja lisäksi ne lisäävät työn tuottavuutta (von Bonsdorff, Vanhala, Seitsamo, Janhonen & Husman 2010: 1255-1261).

Arvioiden mukaan organisaatioiden panostukset henkilöstön työkykyyn ja -hyvinvointiin ovat noin 2,2 miljardia euroa, joten panostukset työhyvinvointiin ovat suhteessa pienet työpahoinvoinnin hintaan. Kuvassa 1. ilmenee työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden taloudelliset välittömät, välilliset ja lopulliset vaikutukset sekä vaikutus henkilöstöön. Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunutta, motivoitunutta ja innovatiivista. Välittömiä vaikutuksia ovat sairaus- ja tapaturmakulujen väheneminen, yksilön tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntyminen ja välillisiä vaikutuksia kokonaisvaltaisen tuottavuuden parantuminen, laadun parantuminen ja lisääntyneet innovaatiot. Suuremmat panostukset työhyvinvoinnin edistämiseen näkyvät myös pidemmällä aikavälillä organisaation taloudellisessa menestyksessä, kun kannattavuus lisääntyy. (Ahonen 2013: 12; Työterveyslaitos.) Mathisin ja Jacksonin (2012) mukaan työhyvinvointi ja tuottavuus on mahdollista yhdistää, koska vain hyvinvoiva työntekijä voi olla tuottava.



**Kuvio 1.** Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden taloudelliset vaikutukset (Ahonen & Työterveyslaitos).

## 1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijälähtöisesti kohdeorganisaation yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työkyvyn tasoa ja mahdollisuuksia vaikuttaa siihen. Tavoitteena on selvittää, mitä keinoja organisaatiolla on ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi sekä miten heidän työssään jaksamista ja motivaatiota voitaisiin edistää. Lisäksi tutkimustehtävänä on tarkastella työkykyä ja sen edistämistä teoreettisen ja empiiristen aineiston avulla näyttäytyvänä tutkimuksen kohteena.

Tutkimuksen kohteena ovat kohdeorganisaation yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työkyky sekä henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka vaikuttavat siihen. Tutkimus nojaa teoreettiseen aineistoon eli tutkimuskirjallisuuteen ja omaan empiiriseen tutkimusaineistoon, joka on koottu havaintojen ja temahaastattelujen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on havaita toimivia keinoja ja käytänteitä edistää kohdeorganisaation yli 50-vuotiaiden työkykyä ja mahdollistaa heidän työskentelynsä mahdollisimman pitkään.

Tutkimusongelmani on:

”Miten yli 50-vuotiaiden työkykyä voidaan ylläpitää ja edistää kohdeorganisaatiossa?”

Vastaan tutkimusongelmaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on:

”Miten kohdeorganisaatiossa ylläpidetään ja edistetään yli 50-vuotiaiden työkykyä?”

Tähän kysymykseen paneudun havaintojeni ja kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen ja työkykyjohtamisen keskeisten henkilöiden ja toimijoiden haastattelujen avulla. Arvioin myös, millainen on henkilöstön työkyvyn nykytila. Taustatietoinani käytän apuna tilastoja, kuten sairauspoissaolojen määrää ja henkilöstön ikäjakaumia, mitkä kertovat faktaa henkilöstön ominaisuuksista ja työkyvystä.

Toinen tutkimuskysymykseni on:

”Miten työntekijät kokevat työkyvyn ja sen edistämisen kohdeorganisaatiossa?”

Tähän kysymykseen vastaan kohdeorganisaation yli 50-vuotiaiden työntekijöiden haastattelujen avulla. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastatteluja, joissa kysyttiin työkykyyn liittyvistä aiheista. Teemahaastattelussa kysyttiin eri asioita työntekijän omista voimavaroista, työyhteisöstä, organisaatiosta ja johtamisesta.

Kolmas tutkimuskysymykseni on:

”Millaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla kohdeorganisaatiossa voitaisiin ylläpitää ja edistää yli 50-vuotiaiden työkykyä?”

Kolmanteen kysymykseen vastatessani nojaudun teoreettiseen aineistoon yhdistettynä empiiriseen tutkimukseen. Tässä pohdinnassani tarkastelen aiemmissa tutkimuksissa ja

kirjallisuudessa hyväksi havaittuihin keinoihin ja käytänteisiin ikääntyvien työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi sekä pohdin niiden soveltuvuutta kohdeorganisaatioon. Lisäksi havaintojen ja haastatteluiden pohjalta tarkastelen kohdeorganisaation ongelmakohtia ja puutteita työkykyjohtamisen käytänteissä ja pohdin niille ratkaisuja.

### 1.3.Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa keskeiset käsitteet ovat työkyky ja ikäjohtaminen. Työkyvyllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan työntekijän yksilöllistä työkykyä ja sen osa-alueita. Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää erityisesti yli 50-vuotiaiden työkykyä ja keinoja vaikuttaa sen edistämiseen, on otettava huomioon sen erityispiirteet. Vaikka ikäjohtamisella tarkoitetaan kirjallisuudessa eri-ikäisten johtamista, tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti ikääntyneiden työkykyyn ja sen johtamiseen. (Ilmarinen 2006: 56.)

#### 1.3.1. Työkyky

Työkyvyn käsitteen määrittely on haastavaa niin, että eri toimijat, kuten terveydenhuolto, eläkelaitokset, työntekijät, työnantajat, tutkijat ja lainsäätäjät, hyväksyisivät tämän yksimielisesti (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006). Alun perin henkilön työkyvyn määrittivät henkilökohtainen terveys, oma kompetenssi, työyhteisö ja työolot. Sitten käsitteeseen on lisätty arvot ja asenteet sekä johtaminen. Gouldin, Ilmarisen, Järvisalon ja Koskisen (2006: 111) mukaan hyvä työkyky merkitsee yksinkertaisimmillaan:

*”...tasapainoa työntekijän voimavarojen, työn vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä työn ulkopuolisen ympäristön piirteiden kesken.”*

Tässä tutkimuksessa henkilöstön työkykyä ja sen edistämistä tutkitaan työntekijän omien voimavarojen, organisaation ja työyhteisön piirteiden, itse työn ja työolojen, osaamisen sekä johtamisen ulottuvuuksien avulla.

### 1.3.2. Ikäjohtaminen ja ikääntyminen

Väestön ikärakenteen muutosten myötä 1990-luvulla tutkijat huomasivat tarpeen keskustelulle ikäjohtamisesta. Suomi oli ensimmäisten maiden joukossa Euroopassa, jotka havahtuivat tutkimaan ikääntyvien ja ikääntyneiden työkykyä ja tukemaan heidän pitempiä työuria (Wallin 2014:3). Yksinkertaisimmillaan ikäjohtaminen on eri-ikäisten johtamista, mutta kirjallisuuden ja tutkimusten eri määritelmät korostavat eri näkökulmia ikäjohtamisessa. Tässä tutkimuksessa painopiste on nimenomaan työterveydessä ja toimintakyvyssä sekä työn tavoitteissa, jolloin ikäjohtamisen voi määritellä Ilmarisen (2006) tavoin:

*”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.” (Ilmarinen 2006: 56).*

Ikääntyvän ja ikääntyneen työntekijän käsitteet ovat olleet pitkään kirjallisuudessa, mutta virallisemmin se tuli käyttöön työministeriön Ikäkomitean työn yhteydessä vuonna 1996. Suomessa työministeriö on määritellyt yli 45-vuotiaat ikääntyviksi ja yli 55-vuotiaat ikääntyneiksi (työministeriö 1996a; Ruoholinna 2009: 22). Tässä tutkimuksessa käytetään sanaa ikääntyminen sen arkikielen synonyymien, vanhenemisen, sijaan, sillä ikääntymisellä tarkoitetaan nimenomaan kalenterin mukaan kronologista vuosien kertymistä ja vanheneminen painottuu vanhenemisen prosessia. Kirjallisuudessa, lainsäädännössä, julkisessa keskustelussa ja asiantuntijoiden, kuten Ilmarisen mukaan, ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan yleensä noin 45 – 55-vuotiasta työntekijää. Perusteena kyseiselle iälle ovat terveyden ja toimintakyvyn merkittävät muutokset 40 – 50 vuoden ikäisenä, lääkärien toteamat krooniset oireet yli 50-vuotiailla, jotka vaikuttavat työky-



kyyn, ihmisten eläkeasenteiden muutokset sekä mahdollisuudet vaikuttaa työkykyyn vielä tässä iässä (Ilmarinen ym. 2003). (Ilmarinen 2006: 60.)

#### 1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kolmesta pääosasta. Ensimmäisessä osassa käsittelen tutkimuksen taustaa, tutkimustehtävää ja esittelen keskeiset käsitteet. Tässä osassa esittelen myös keskeiset tutkimusmenetelmät sekä kuvaan tutkimuksen rakennetta ja toteutusta. Lisäksi paneudun teoreettiseen aineistoon, joka koostuu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja artikkeleista.

Tutkimuksen toisessa osassa syvennytään tutkimuskysymyksiin yhdistämällä teoreettista aineistoa ja empiiristä aineistoa. Tässä osiossa esittelen empiirisen aineiston lähtökohdat, kohdeorganisaation ja sen henkilöstön. Toisessa osiossa lisäksi avaan teema-haastatteluista tulleita asioita.

Kolmannessa osiossa käsitellään henkilöstöjohtamisen keinoja ja käytänteitä, jotka sopisivat kohdeorganisaatioon. Lisäksi tässä osiossa paneudutaan kohdeorganisaation epäkohtien ja puutteiden ratkaisemiseen ja toteutukseen. Tämä osio täyttää tutkimuksen tavoitteet ja kehittää henkilöstöjohtamisen käytänteitä yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen kohdeorganisaatiossa.

## 2. TYÖNTEKIJÄN TYÖKYKY

Työkyvyn käsitteen määrittely on haastavaa niin, että eri toimijat, kuten terveydenhuolto, eläkelaitokset, työntekijät, työnantajat, tutkijat ja lainsäätäjät, hyväksyisivät tämän yksimielisesti. Eri toimijat ovat kuitenkin muodostaneet työkyvyn muodostumisen malleja, joissa huomioidaan niin yksilön ominaisuudet ja osaaminen, organisaatio ja työyhteisö. Työkykyä arvioidessa yrityksen kannalta tarkastellaan työntekijän edellytyksiä suorittaa työtehtävänsä ammattitaidon ja työn hallinnan pohjalta sekä terveydellisiä edellytyksiä suoriutua työstä. (Anttonen, Piikivi, Kopperoinen & Vuolteenaho 1998: 7.)

Työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus vaan siihen vaikuttavat työympäristö, työyhteisö, työn piirteet ja esimiestyö. Jokainen toimija voi vaikuttaa yksilön työkykyyn joko positiivisesti vahvistamalla sitä tai negatiivisesti heikentämällä. Integroidun työkykykäsitteen mukaan työkyky ei selity pelkästään yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisen tasapainon kautta, vaan siihen vaikuttaa myös konteksti. Esimerkiksi työntekijän jaksamattomuus johtuu usein siitä, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia, työprosessit ovat huonosti organisoituja, yhteistyö ei suju tai on liian kova aikapaine ja kiire. (Järvikoski 1990: 261-274; Gould ym. 2006: 20.)

Usein nähdään, että työkyky muodostuu yksilön toimintakyvyn ja terveyden lisäksi työoloista ja ammatillisesta osaamisesta. Työkykyyn vaikuttavat niin sosiaaliset tekijät kuten työyhteisö, psyykkiset tekijät kuten tasapuolinen johtaminen kuin fyysiset tekijät kuten työergonomia. (Claes 2014; Ilmarinen ym. 2006; Niedhammer, Chastang, Sultan-Taïeb, Vermeylen & Parent-Thirion 2012) Työelämän tekijöistä työkykyyn yhdistetään mm. työn organisointi ja työnjako, organisaatiomuutokset, työyhteisö, työkuormituksen selvittäminen, töiden sujuvuus, kiire, työn hallinta ja kehitysmahdollisuudet työssä. Työkyvyn edellytyksiä luodaan puolestaan makrotasolla työ-, koulutus-, eläke- ja sosi-

aalipoliittisilla ratkaisuilla. Työkyvyn käsitteeseen liitetään toisinaan myös laajempi toimijaverkosto sosiaalivakuutuksen, työterveyshuollon ja työmarkkinaosapuolten kautta. (Gould ym. 2006: 19.)

Työkyky on olennaisessa osassa työntekijän sairauspoissaolojen syntyyn. Organisaation sairauspoissaolojen hallinnassa merkittävää on ennakointi ja varhainen puuttuminen. Jokainen sairauspoissaolopäivä voi olla signaali alkavista työkyvyn muutoksista. Työantajan etuna on toimia ennakoivasti ja puuttua toistuviin sairauspoissaoloihin varhaisessa vaiheessa, jotta ne eivät johda pidempiin sairauspoissaolojaksoihin tai pahimmillaan jopa työkyvyttömyyteen.

Varhaisen puuttumisessa ja tukemisessa organisaation esimiehillä on suuri vastuu yhdessä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja työterveyshuollon kanssa. Useissa organisaatioissa onkin otettu käyttöön varhaisen tuen malli, jossa on määritelty ns. hälytysrajat sairauspoissaolojen määrälle ja/tai kestolle. Monet yritykset käyttävät rajoina vuonna 2012 työterveyslakiin tullutta 30-60-90-päivän sääntöä, jossa esimiehiltä edellytetään ensimmäisiä toimenpiteitä, kuten puheeksi ottamista ja ilmoitusta työterveyshuoltoon, 30 sairauspäivän vuodessa jälkeen. Sairauspäivärahaa työntekijän on haettava kahden kuukauden (60 päivää) kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta. Jos työkyvyttömyys pitkittyy, on työnantajan arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky ja mahdollisuudesta jatkaa työssä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuoltolääkärin lausunto tarvitaan viimeistään, kun sairauspäivärahaa on saatu kahden vuoden aikana 90 päivää (Työterveyshuoltolaki; Työsuojelu).

Valtion teknillinen tutkimuslaitos yhdessä työterveyshuoltokumppaninsa kanssa ovat vieneet työntekijän työkyvyn mittaamisen ja seurannan pidemmälle. He ovat kehittäneet prosessin nimeltä Hoidettu potilas eli HOPO-mallin. Mallissa määritetty terveyden eri riskitekijät ja hälytysrajat, jotka näkyvät seuraavassa taulukossa:

**Taulukko 1.** Hälytysrajat (VTT 2006).

<b>Riskitekijä</b>	<b>Hälytysraja</b>
Työkykyindeksi	alle 37
BBI (Bergen Burnout Index)	yli 94
RR (verenpaine)	140/90 tai yli
Kolesteroli	6,5 tai yli
Sokeri	yli 6,1
Elintapojen terveellisyys	BMI:n (Boody Mass Index), alkoholin-käytön, tupakoinnin ja liikkumattomuuden kasauma
Fyysinen kunto <ul style="list-style-type: none"> <li>- lihaskunto</li> <li>- aerobinen kunto</li> <li>- tuki- ja liikuntaelinten toimintakyky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- luokka 1-2 yksittäisellä osa-alueella (asteikko 1-5)</li> <li>- luokka 3 tai alle (asteikko 1-7) heikentynyt jollain osa-alueella</li> </ul>

Valtion teknillisessä tutkimuslaitoksessa työntekijöiden työkykyä seurataan jatkuvasti eri testeillä ja mittauksilla, käytössä ovat muun muassa kuntotestaukset, itsearviointilomakkeet ja verikokeet. Hälytysrajojen rikkoutuessa otetaan käyttöön varhaisen puuttumisen malli, jonka avulla ennaltaehkäistään työkyvyn heikkenemistä. Ensimmäinen askel on puheeksi ottaminen työntekijän kanssa, jossa on tärkeää antaa työntekijän tulla kuulluksi ja yhdessä sopia, miten tilanteessa edetään. Tällöin sekä työntekijä että työnantaja voivat sitoutua aidosti jatkotoimenpiteisiin, jatkosuunnitelmaan ja sen tavoitteisiin. (VTT 2006; Seuri & Suominen 2010: 211.)

## 2.1. Työkyvyn muodostuminen

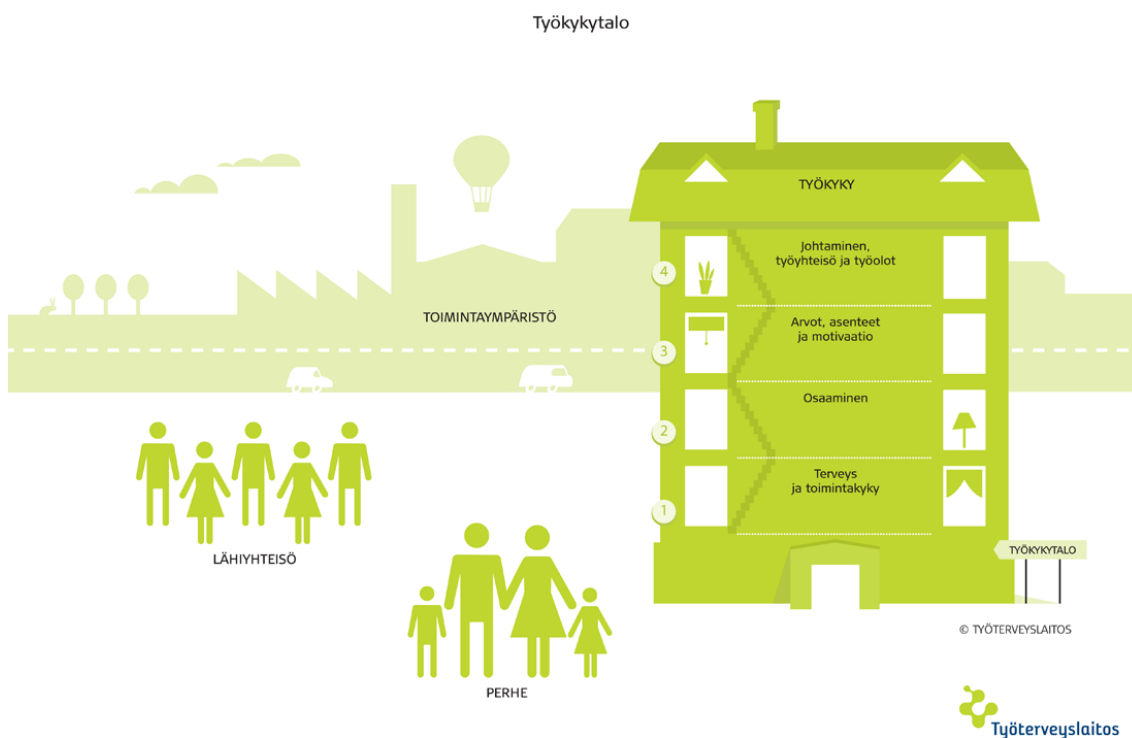
Työkykyä kuvataan usein monitasoisena rakennelmana, joka koostuu useista kerroksista. Työterveyslaitoksen useiden työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden perusteella kehitetty kokonaisvaltainen työkykymalli, Työkykytalo (kuvio 1.) sisältää nämä työkyvyn useat eri kerrokset. Se rakentuu ihmisen voimavaroista, työhön ja työntekoon liittyvistä tekijöistä sekä työn ulkopuolisesta ympäristöstä. Alimman kerroksen eli yksilön toimintakyvyn muodostavat terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Se on perustuksena koko työkyvyille, koska muutokset toimintakyvyssä väistämättä vaikuttavat yksilön työkykyyn.

Työelämän jatkuvasti muuttuviin haasteisiin luo pohjan rakennelman toinen kerros, joka muodostuu yksilön osaamisesta, ammattitaidosta, tiedoista ja taidoista. Koulutustausta ja työkokemus antavat pohjan tälle kerrokselle, mutta elinikäisen oppimisen avulla tämä kerros vahvistuu jatkuvasti. Jatkuva koulutus joko omaehtoisesti tai työnantajan toimesta muokkaa tietoja ja taitoja vastaamaan muutoksiin ja haasteisiin.

Kolmas kerros työkykytalosta koostuu yksilön arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Nämä ovat tärkeitä työkyvyn muodostumisessa, koska niiden kautta käsitellään työn, omien voimavarojen ja muun elämän suhdetta ja tasapainoa. Nämä eivät ole muuttumattomia vaan vaihtelevat iän ja elämäkokemuksen myötä. Myös merkittävät tapahtumat elämässä voivat muuttaa arvoja, asenteita ja motivaatiota merkittävästi. Esimerkiksi yksityiselämän tapahtuma, kuten lapsen saaminen voi vaikuttaa merkittävästikin muun muassa työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen sekä elämänarvoihin.

Työ ja siihen liittyvät tekijät kuten työn vaatimukset, työyhteisön toiminta ja esimiestyöskentely muodostavat päällimmäisen kerroksen rakennelmasta. Sen lisäksi kerrokseen kuuluu työn organisointi ja organisaation toiminta. Esimiehillä on suuri vastuu tästä kerroksesta ja he voivat vaikuttaa toiminnallaan tai toimimattomuudellaan siihen.

On huomattava, että työkyky ei ole irrallinen tekijä yksilöä ympäröivästä elämästä vaan siihen vaikuttavat eri tapahtumat, ihmiset ja toimijat. Esimerkiksi lähiyhteisöllä ja perheellä on merkittävä vaikutus yksilön työkykyyn. Lisäksi siihen vaikuttaa välillisesti myös työkyvyn makroympäristön eli yhteiskunta, jonka infrastruktuuri, sosiaali-, terveys- ja työpolitiikka sekä palvelut (Ilmarinen ym. 2003). (Kauhanen 2016: 23-26.)



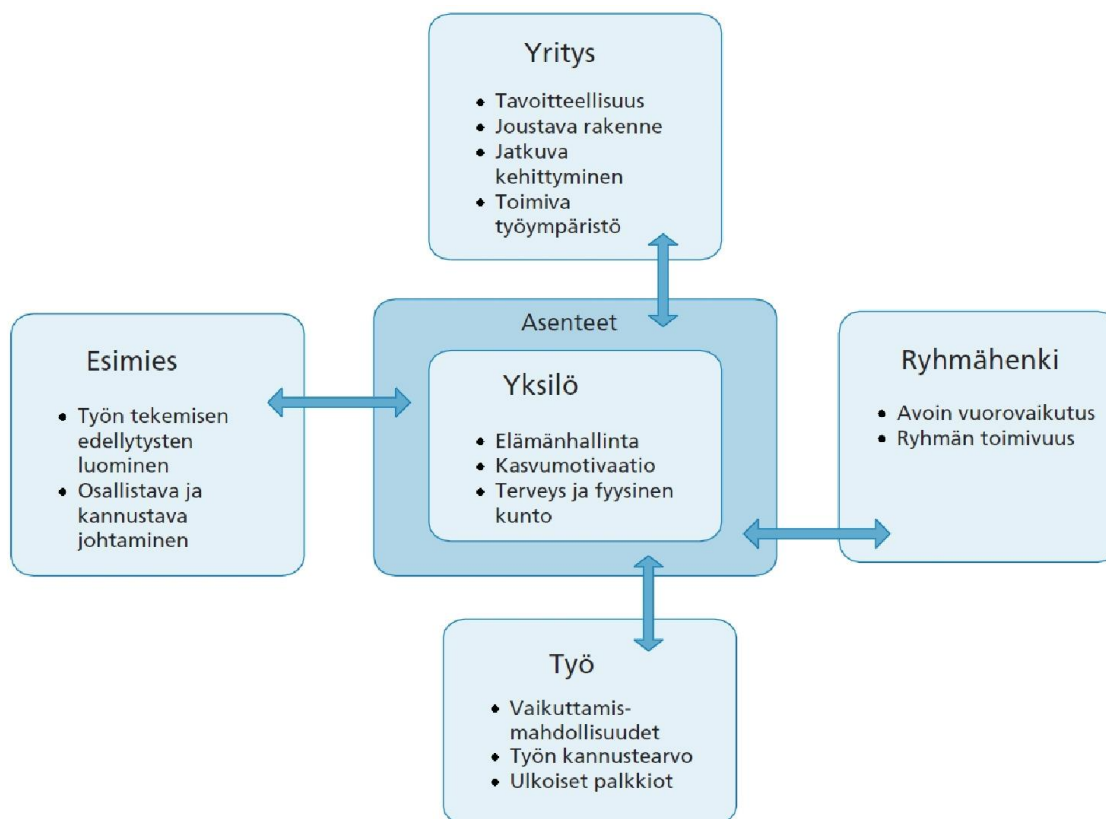
**Kuvio 2.** Työkykytalo (Työterveyslaitos).

Työkykyä määrittäessä usein puhutaankin yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten suhteesta. Tämän ajatuksen pohjalta on kehitetty työkyvyn tasapainomalli. Malli perustuu kuorma-kuormittumismalliin, jonka mukaan työkuorma aiheuttaa yksilön kuormittumisen, jonka laatua ja tasoa säätelevät yksilön edellytykset ja ominaisuudet. Rohmertin ja Rutenfranzin (1983) mukaan kuormituksen asteella voidaan arvioida, miten hyvin ihmisen voimavarat vastaavat työn vaatimuksia. Tasapainomallin mukaan tasapainon kriteereinä voidaan pitää mm. terveyden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin säilymistä ja työssä jaksamista, ja epätasapaino aiheuttaa työperäisiä oireita ja sairauksia. (Rohmert & Rutenfranz 1983: 22.)

**Taulukko 2.** Moniulotteinen työkykymalli (Järvikoski, Härkäpää & Mannila 2006: 3-11).

Työntekijä		Työ	Organisaation tehtävät ja toimintaympäristö
Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky, kestävyys	Työssä jaksaminen	Työprosessin/Työolosuhteiden fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus (resurssi- ja häiritteijät)	Toiminta-ajatus, työ- jaolliset ratkaisut, työolosuhteet ja työprosessit
Ammatilliset valmiudet ja kompetenssit	Työn hallinta	Työprosessin tiedolliset ja taidolliset edellytykset, vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet	Työroolit ja niiden tiedolliset ja taidolliset edellytykset, työvälineet, henkilöstön vaikuttamis-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
Yleiset työelämävalmiudet ja sosiaaliset taidot, työhakutaidot, intressit	Työyhteisöön osallisuus	Työyhteisössä selviytymisen edellytykset, sosiaalisen osallisuuden mahdollisuudet, sosiaalinen tuki, työroolien vaihtelevuus,	Organisaation arvot ja asenteet (mm. erilaisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksyminen), työyhteisön ilmapääri, rekrytointia ja työuran edistämistä koskevat käytännöt

Järvikosken, Härkäpään ja Mannilan (2001) työkykyä pyritään kuvaamaan kokonaisuutena, jossa työkyvyn jokainen osa-alue (jaksaminen, hallinta ja osallisuus) ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tässä Kuntoutussäätiössä kehitetyssä mallissa lähitökohtana ovat työssä jaksamisen ja siinä selviytymisen yksilölliset edellytykset, mutta siinä otetaan myös huomioon organisaation ja työyhteisön vaikutus työkyvyn muodotumiseen. Tässä mallissa keskitytään työkyvyn kokonaisuuteen enemmän kuin siihen vaikuttaviin yksittäisiin tekijöihin. (Järvikoski ym. 2001.)



**Kuvio 3.** Työhyvinvointimalli (Manka 2006: 16)

Mankan (2006) työhyvinvointimalli (kuva 3) ottaa huomioon yksilön lisäksi myös muut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Yksilön tekijöistä elämänhallinta eli koherenssi on tunne, että yksilö kykenee selviytymään vastaan tulevista haasteista, olivat ne sitten ihmisen tai ympäristön aiheuttamia. Elämänhallintaan liittyvät fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, jotka ovat jokaisella erilaisia. Koherenssilla on selkeä yhteys sairauspoissaolojen määrään ja elämänsentteeseen. Työntekijä, jonka koherenssi on vahvaa, on positiivisempi ja sairastaa vähemmän.

Muita yksilöstä lähtöisin olevia tekijöitä ovat kasvumotivaatio ja terveys ja fyysinen kunto. Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä halua uuden oppimiseen läpi elämän. Tähän liittyy kiinnostus uusista ihmisistä ja asioista sekä tahto havaita ympärillä tapahtuvia asioita. Koetulla fyysisellä kunnolla ja terveydellä on merkittävä yhteys koettuun työkykyyn. Kun terveys esimerkiksi sairastumisen vuoksi heikkenee, myös



työkyky alenee. Ihmisen omaksutut tai tiedostamattomat asenteet vaikuttavat tapaamme suhtautua asioihin, ihmisiin ja tapahtumiin. Kuvassa 3 ihmisen ulkokehällä olevat asenteet toimivatkin yksilön suodattimina.

Organisaation toiminnalla on merkitystä yksilön työkyvyn muodostumiseen. Työkykyä tukevalla organisaatiolla on selkeä strategia, visio ja arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Visiolla tarkoitetaan sitä tilannetta, johon organisaatio haluaa päästä ja strategiat niitä valintoja, joilla sinne päästään. Arvot sen sijaan ovat toimintaa ohjaavia toimintatapoja, jotka luovat raamit toiminnalle. Globalisoituneessa muutosherkässä nykyhetkessä organisaation tulisi olla ketterä ja muutoskykyinen, joka mahdollistaa uusien asioiden oppimisen ja kehittämisen. Joustava rakenne ja kehittyvä organisaatio tukevat työkykyä. Henkilöstön työkyvyn kannalta erityisen tärkeää on kiinnittää työympäristöön, sen puutteisiin ja kuormitustekijöihin.

Työkykyä tukeva esimies paitsi johtaa ihmistä, myös hänen suoritustaan. Ihmisten johtamiseen kuuluu ohjaus, kuunteleminen, luottamuksen rakentaminen ja oikeudenmukainen kohtelu. Suorituksen johtamisen elementtejä ovat palautteen antaminen, osaamisen johtaminen ja suorituksen tavoitteellinen kehittäminen.

Manka (2006) näkee, että työllä itsessään on vaikutusta työkyvyn tasoon. Vaikutusmahdollisuudet ja motivoivat työtehtävät sekä arvostus tukevat työkykyä. Yksilöllä tulisi olla sananvaltaa omaan työhön liittyviin päätöksiin. Mahdollisuudet kehittyä ja edetä työuralla motivoivat, mikä on tärkeää työkyvyn edistämisen kannalta. Työn hallinta vähentää sairastamisriskiä ja stressiä (Manka 2006: 18).

Hyvä työilmapiiri ja ryhmähenki syntyvät luottamuksesta, avoimuudesta, erilaisuuden kunnioittamisesta ja toisten arvostamisesta. Työkyvyn kannalta on tärkeää myös huolehtia töiden sujuvuudesta, sen suunnittelusta ja kehittämisestä. Jotta ryhmä toimii sujuvasti ja organisaation strategian mukaisesti, vastuut ja tavoitteet tulee määrittää. Tämä

tukee tavoitteellista toimintaa, lisää koherenssin tunnetta ja työn hallintaa. (Manka 2006: 15-18.)

## 2.2. Ikääntyvän työntekijän työkyky

Yksilön voimavarat (terveys, toimintakyky, osaaminen ja asenne) muuttuvat työuran aikana useasti, mutta selkeät muutokset tapahtuvat usein jo ennen 50 ikävuotta. Toimintakyvyn riskitekijät ja työuran pituus vaihtelevat runsaastikin eri tekijöiden vaikutuksesta. Näitä tekijöitä ovat muuan muassa ammatti, työolot, elintavat ja perimä. 45 – 54 vuotiaista työikäisistä noin kolmasosa kokee terveytensä ja noin viidesosa työkykynsä keskinkertaiseksi tai huonoksi. Kyseisessä iässä yksilö kokee selkeitä muutoksia erityisesti toimintakyvyssään, elleivät elintavat ole merkittävästi ehkäisseet sen heikentymistä. 25 vuoden ikään, jolloin fyysinen toimintakyky on parhaimmillaan, verrattuna ikään-tyneiden työikäisten fyysinen toimintakyky (mm. lihasvoima, kestävyys, hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskyky sekä liikkuvuus) on keskimäärin heikentynyt noin 20 – 25 %. Huolestuttavaa on, että jopa neljännes ei usko suoriutuvansa nykyisessä työssään eläkeikään saakka ja 2/3 on ajatellut siirtyä eläkkeelle ennen vanhuseläkeikää terveydellisistä syistä. (Työ ja terveys -haastattelu 2003; Ilmarinen 2006: 41.)

Yli 55-vuotiaana yksilön toimintakyky ja terveydellinen tilanne vaikuttavat merkittävästi työ- ja eläkeasenteisiin, erityisesti jos ne ovat heikentyneet. Kolmasosa kokee, että työkyky on keskinkertainen tai huono, ja 1/4-osa miehistä ja 1/3-osa naisista suunnittelee siirtyvänsä eläkkeelle ennen vanhuseläkeikää. Positiivisena tilastona yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työkyvyssä voidaan nähdä se, että noin 30 % kaikista työikäisistä jatkaa työntekoaan ilman eläköitymisajatuksia, mikä viittaa hyvään toimintakykyyn ja terveyteen. (Ilmarinen 2006: 42.)

### 2.3. Työkyvyn merkitys organisaatiolle

Työsopimus-, työturvallisuus-, yhteistoiminta-, työterveyshuolto-, työeläke- ja tasa-arvolaille sekä työsuojelun valvontalaille varmistetaan organisaation velvollisuudet työturvallisuuden, työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi. Työterveyslaki sisältää velvoitteen työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämisestä työpaikoilla. Toiminnan vaikuttavuus näkyy sairauspoissaolojen, ylitöiden, vaihtuvuuskustannusten, laatuvirheiden ja tapaturmakustannusten vähentymisenä sekä työn tuottavuuden lisääntymisenä. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan panostukset työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen näkyvät 2-20% sairauspoissaolojen vähentymisenä ja nämä panostukset tuottavat 10 – 20-kertaisen tuoton organisaatiolle. Työkyvyn ylläpitämiseen ja sairauspoissaolojen ehkäisemiseen ja hallintaan tehdyt investoinnit näkyivät tutkimuksessa 1 – 3 kuukauden päästä, mutta täysi hyöty saavutettiin 1 – 3 vuoden sisällä. (Anttonen ym. 1998: 10-11.)

Työkyvyn taloudellinen merkitys jakaantuu kahteen osaan: organisaation työn tuottavuuden kehittämiseen ja puutteellisen työkyvyn aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. Esimerkiksi hyvä johtajuus, motivoiva ilmapiiri ja organisaation panostukset työhyvinvointiin lisäävät tehokkuutta. Lisäksi yksilön hyvinvointiin liittyy terveys, sen edistäminen ja tehokas sairauksien hoito, joihin myös organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa varmistamalla työpaikan työturvallisuus, liikkumismahdollisuudet ja toimiva työterveyshuolto.

Arvioidessa työntekijöiden työkykyä ja suunnitellessa panostuksia työkyvyn edistämiseen organisaation on syytä tarkastella henkilöstön rakennetta ja sen työkyvyn nykytilaa. Suositeltavaa on ottaa käyttöön useat eri mittarit ja avainluvut, joilla työntekijöiden työkyvyn todellista nykytilaa selvitetään. Avainfaktoja voivat olla:

- henkilöstön ikärakenne
- henkilöstön vaihtuvuus/pysyvyys
- sairauspoissaolot ja niiden jakautuminen aiheittain ja yksiköittäin

- sairauspoissaolokustannukset
- työtaturmat ja niiden kustannukset
- ammattitautitapaukset
- eläköitymisiät
- ennenaikaiset eläköitymiset ja työkyvyttömyyseläkkeet ja niiden kustannukset
- työkykyindeksi

(Kauhanen 2016: 74).

Sairauspoissaolojen määrä on yleinen terveyden ja hyvinvoinnin mittari organisaatioissa. Sairauspoissaolot indikoivat paitsi työyhteisön viihtyvyyttä, organisaation ja esimiestyöskentelyn toimivuutta, mutta vaikuttavat myös organisaation tuloksellisuuteen niiden synnyttämien kustannusten vuoksi (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010: 15). Suositusten mukaan sairauspoissaoloja lasketaan sairausoloprosentin avulla seuraavasti:

$$\text{Sairauspoissaolo\%} = (\text{Sairauspoissaoloaika} - \text{työsopimuksen mukainen työaika}) \times 100$$

Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) työaikatiedustelun mukaan sairauspoissaoloprosentti liiton jäsenyrityksissä oli keskimäärin 4,3 % vuonna 2014 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016: 5). Yleisesti ottaen yhden sairauspoissaolopäivän välilliset ja välittömät kokonaiskustannukset työnantajalle ovat 300 – 350 euroa päivää kohden. (Kauhanen 2016: 77.)

Toinen käytetty työntekijöiden työkyvyn mittari organisaatioissa on ennenaikaisten eläköitymisten ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrä. Ennenaikaiset eläköitymiset aiheuttavat suuren kasvun organisaationtyöeläkemaksuihin. Työeläkemaksun määrä ja maksuluokka määräytyvät yksilöllisesti työeläkelainsäädännön mukaisesti (työntekijän eläkelaki). Organisaation omavastuun perusmaksun määrä ja yrityksen maksuluokka riippu-

vat yrityksen työkyvyttömyyseläkkeiden määrästä. Tämän vuoksi työnantajalla on jo taloudellisistakin syistä järkevää ennaltaehkäistä työkyvyttömyyseläkkeitä ylläpitämällä ja edistämällä työntekijöidensä työkykyä.

Aiempien tutkimusten mukaan panostukset työntekijöiden jaksamiseen ja työkykyyn kannattavat myös liikeloudellisessa merkityksessä. Vuonna 2012 kokonaispanostukset työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvointiin olivat noin 2,4 miljardia euroa, mutta verrattuna työkyvyn ja työhyvinvoinnin alenemisen kustannuksiin ja potentiaalsiin hyötyihin summa on vähäinen, koska puutteellisen työhyvinvoinnin kokonaishinta oli noin 25 miljardia euroa. (Aura, Ahonen & Hussi 2016: 39-43.) Pienetkin lisäykset panostuksiin voivat olla merkittäviä, sillä laskelmien mukaan organisaation panostukset henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn voi tuoda taloudelliseen tuottavuuteen kasvua viidestä jopa kymmeneen prosenttiin. Tämä tarkoittaa käytännössä samalla 5 – 10 % lisäystä liikevaihtoon. Lisäksi liikevoitto voi kasvaa 20 – 60 prosenttia, mikä perustuu siihen, että liikevaihdon lisääntyminen tapahtuu täysin samoilla henkilöstökuluilla. (Aura & Ahonen 2016: 19-20.)

Useissa tutkimuksissa on tutkittu työkykyä edistävän (tyky) toiminnan vaikutusta organisaation tuottavuuteen. Ahosen (1996) tutkimuksessa tutkittiin pienten ja keskisuurten organisaatioiden tyky-toiminnan panostusten vaikutusta tuottavuuteen. Verrattaessa niitä pk-yrityksiä, jotka olivat toteuttaneet tyky-toimenpiteitä niihin, jotka eivät olleet, ero tuottavuudessa oli 3 % edellisten hyväksi. (Ahonen 1996: 33-59.) Matilaisen ym. (2000) tutkimuksessa puolestaan havaittiin henkilöstön hyvän työkyvyn korreloivat voimakkaasti pk-yritysten kannattavuuden kanssa (Matilainen, Ahonen, Bergström & Kaleva 2000: 96-104).

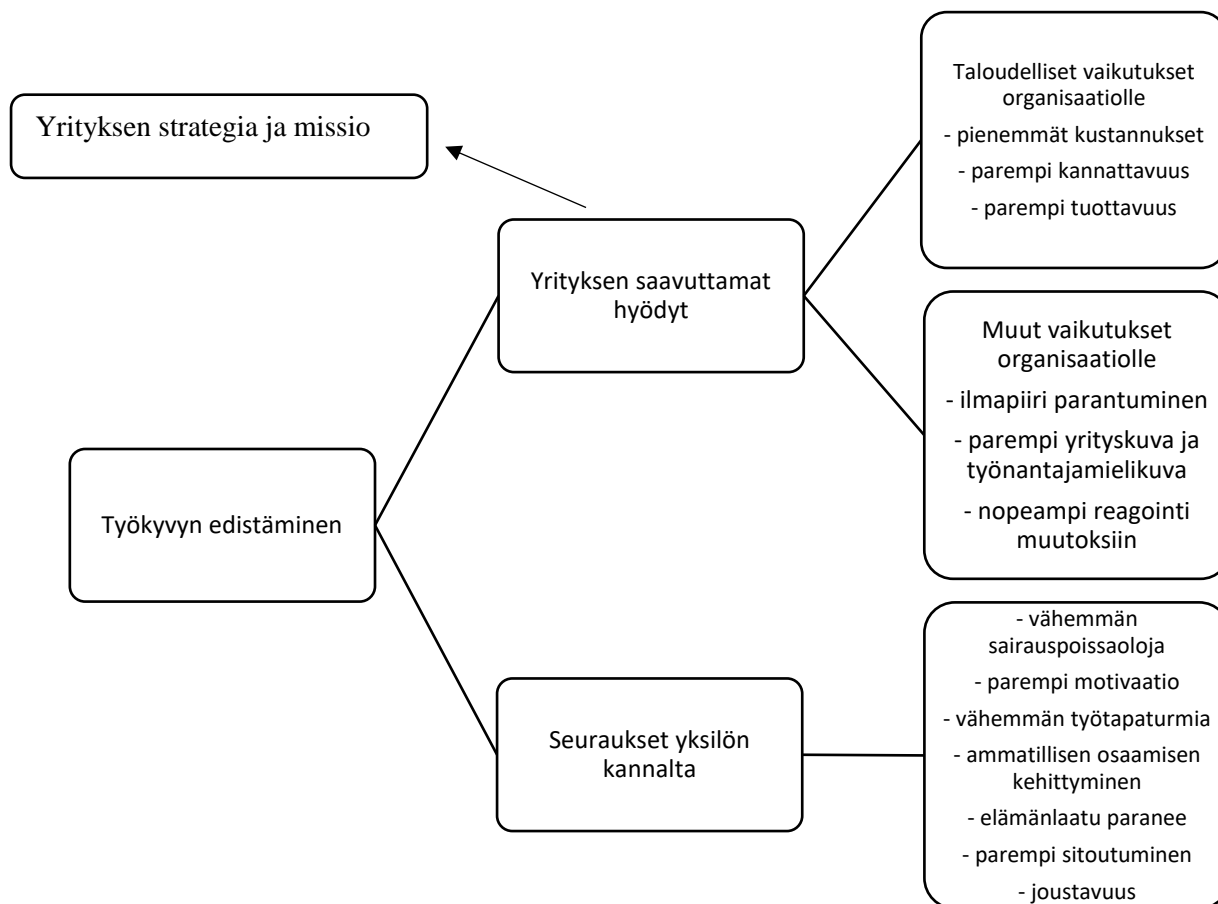
Myös Ahonen, Bjurström ja Hussi (2001) ovat tutkineet työkykyä ylläpitävän toiminnan liikeloudellisia vaikutuksia, taulukko 1. He näkivät, että liikeloudellinen kannattavuus syntyy välittömien ja välillisten vaikutusten avulla seuraavasti:

**Taulukko 3.** Työkykyä ylläpitävän toiminnan liiketaloudelliset vaikutukset (Ahonen, Bjurström & Hussi 2001).

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvai- kutus	Lopullinen talousvaikutus
Tykytoimenpiteet	Sairaus- ja tapaturma- kustannukset vähenevät  Muut tuotantokulut vä- henevät  Tehokas työaika lisään- tyy  Kehitystoiminta paranee	Työn tuottavuus lisään- tyy  Työn laatu paranee  Tuote- ja prosessi- innovaatioita syntyy	Kannattavuus kasvaa

Parvisen (2014) tekemässä tekemättömän työn bench-mark-tutkimuksessa havaittiin, että työhyvinvoinnin puutteista aiheutuneet kustannukset olivat 3 – 13 prosenttia organisaation palkkasummasta, mutta määrätietoisilla panostuksilla työkykyjohtamiseen voitiin vähentää näitä kustannuksia kolmannesosalla. Tämä tarkoittaa sitä, että tehokkaalla ja laadukkaalla työkykyjohtamisella voidaan säästää useita prosentteja henkilöstökustannuksista, mikä johtaa liikevoiton 5 – 20 prosentin kasvuun. (Parvinen 2014: 3-9.)

Organisaation strategiaan sidotut panostukset henkilöstön työkykyyn tuovat positiivisia seurauksia organisaatiolle paitsi taloudellisesti myös muuten. Lisäksi seuraukset yksilölle ovat merkittävät. Yksilön voimavarojen vahvistuessa myös terve itsetunto kasvaa, ihminen voi paremmin ja pystyy toimimaan tuottavammin ja innovoimaan tehokkaammin. Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen siis hyödyttävät monia, kuten kuviosta 2 ilmenee:



**Kuvio 4.** Työkyvyn edistämisen taloudelliset vaikutukset. (Mukaiu Aho 2010: 36)

#### 2.4. Työkyvyn heikkenemisen kustannukset

Työkyvyttömyys on tila, jolloin sairauden, vian tai vamman vuoksi yksilön toimintakyky on heikentynyt suhteessa työssä tarvittavaan toimintakykyyn ja aiheuttanut lääkärin toteaman terveyden alentumisen (Takala, Seitsamo, Henriksson, Härmä, Gould, Nivalainen & Kuivalainen 2015: 15). Sairauspoissaolo tarkoittaa tilannetta, jolloin henkilö joutuu olemaan poissa töistä terveydellisistä syistä. Sairauspoissaolojen määrää pidetään työikäisten sosiaalisena, psykologisena ja fyysisenä terveydentilan globaalina mittarina. Sairauspoissaolojen määrällä ja kestolla on todettu olevan ennustettavuutta työntekijän kokonaisvaltaiseen sairastuvuuteen kuten vammautumiseen ja kuolevaisuuteen työuran jälkeen (Niedhammer ym. 2012: 196-202).

Sairauspoissaolot aiheuttavat välillisiä ja välittömiä kustannuksia niin työntekijälle, työyhteisölle, työnantajalle ja valtion taloudelle. Yksilölle sairauspoissaolot voivat aiheuttaa oman työllistymiskyvyn heikentymistä ja ammatillisen osaamisen kehityksen puuttamista, työyhteisö voi kärsiä yhden työntekijän sairauspoissaoloista lisääntyneellä työtaakalla ja se voi vaikuttaa negatiivisesti tiimin tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja yhteistyöhön. Työnantajalle kustannuksia sairauspoissaoloista aiheutuu työntekijän palkkakustannuksista tämän työskentelemättömyydestä huolimatta, työterveyshuollon kuluista ja tuottavuuden laskusta. Yhteiskunnan kannalta sairauspoissaolot tuovat kustannuksia mm. yleisen tuottavuuden laskusta ja julkisen terveydenhuollon kuormittumisesta. (Claes 2014: 369-371.)

Suomessa sairauspoissaolojen kustannuksia menetetyistä työpanoksesta voidaan laskea sairauspoissaolojen määrästä ja korvausten perusteena olevasta palkasta Kansaneläkelaitoksen maksamat sairauspäivärahoista. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston selvityksen mukaan vuonna 2012 pitkien ja lyhyiden sairauspoissaolojen kustannukset menetetyistä työpanoksesta yksityisten työnantajien, kuntien ja valtion yhtiöissä yhteensä olivat noin 3,4 miljardia euroa, mikä on yhtä palkansaajaa kohden 1590 €. Selvityksen mukaan vuonna 2012 työkyvyttömyyden kustannukset olivat noin 8 miljardia, työtapaturmakustannukset n. 2 – 2,5 miljardia, ammattitautien kustannukset n. 100 miljoonaa ja terveydenhuoltomenot n. 7,7 miljardia euroa, josta on vähennetty ennaltaehkäisevän terveydenhuollon kustannukset. Yhteensä menetetyn työpanoksen kustannukset olivat n. 24,35 – 24,85 miljardia euroa. (Rissanen & Kaseva 2014.)

Sairauspoissaoloja mitataan usein eri mittarein. Sairauspoissaolojen määrää, yleisyyttä ja vaikuttavuutta mitataan sairauspoissaolopäivien määrällä ja niiden toistuvuudella, sairauspoissaolojen keston sekä vapaaehtoisten, vältettävien ja tahdonvastaisten, välttämättömien sairauspoissaolojen suhteella. Sairauspoissaolojen toistuvuutta mitataan usein sillä, kuinka usein työntekijällä on sairausjaksoja tietyssä ajanjaksossa esimerkiksi



kalenterivuodessa huolimatta jakson kestosta tai työntekijän tahdosta. Sairauspoissaolojen kestoja mitataan sairauspoissaolopäivien määrällä riippumatta jaksojen määrästä. Työntekijän omalla halukkuudella/haluttomuudella sairauspoissaoloon mitataan vältettäviä ja välttämättömiä sairauspoissaoloja. Esimerkiksi nilkan nyrjähdys ei välttämättä aiheuta työkyvyttömyyttä istuvaa toimistotyötä tekeväälle työntekijälle, jolloin työntekijän tahdolla on merkitystä sairauspoissaolon syntyyn. (Claes 2014: 372-374.)

Sairauspoissaolojen määrää mittaavat eri toimijat, joiden tiedot mittaustavasta ja ilmaisutavasta riippuen vaihtelevat hieman toisistaan. Vuonna 2012 sairauspäivien osuus työ- ja sairauspäivistä oli Tilastokeskuksen tietojen mukaan noin 4,5 %, Työolobarometrin arvioiden mukaan 4 % eli noin 7,5 päivää työntekijää kohden vuodessa ja EK:n jäsenyrityksiensä antamien tietojen perusteella 4,2 %. Sairauspoissaolot aiheuttavat kustannuksia valtiontaloudelle terveys- ja sairaanhoitokuluina sekä organisaatiolle menetetyistä työpanoksesta aiheutuvasta tuottavuuden laskusta sekä mahdollisista korvaavan työvoiman hankintakustannuksista.

Dataa sairauspoissaoloista kerätään niin työntekijöiltä itseltään, yrityksiltä ja kansainvälisistä tilastoista esim. OECD ja Eurostat. Suomessa sairauspoissaolojen määrää mitataan Kansaneläkelaitoksen maksamien sairauspäivärahojen perusteella. Vuonna 2013 Suomessa sairauspäivärahoja maksettiin 11 205 697 päivää, joka on 5.45 työntekijää kohti. Suurin osa sairauspoissaoloista johtuu tuki- ja liikuntaelinsairauksista sekä mielenterveyshäiriöistä. (Työterveyslaitos.)

### 3. TYÖKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työntekijän työkykyyn vaikuttavat niin yksilön ominaisuudet, organisaation toiminta, työyhteisön toiminta, ammatillisen osaamisen kehittäminen kuin esimiestyöskentely. Vuonna 2002 sosiaali- ja terveysministeriön Kansallisessa ikäohjelmassa korostetaan mahdollisuuksia ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja, työkyvyttömyyksiä ja enneaikaisia eläköitymisiä työolojen ja töiden organisoinnilla sekä johtamisella. Ohjelman tavoitteena oli lisätä luottamusta työntekijöiden ja organisaatioiden välillä korostamalla ikääntyvien vahvuuksia sekä terveyden ylläpitämisen ja elinikäisen oppimisen tärkeyttä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Yksilön työkyky työuran aikana useasti, mutta selkeät muutokset tapahtuvat usein ennen 50 ikävuotta. Toimintakyvyn riskitekijät ja työuran pituus vaihtelevat runsaastikin eri tekijöiden vaikutuksesta. Näitä tekijöitä ovat muuan muassa ammatti, työolot, elintavat ja perimä. 45 – 54 vuotiaista työikäisistä noin kolmasosa kokee terveytensä ja noin viidesosa työkykynsä keskinkertaiseksi tai huonoksi. Kyseisessä iässä yksilö kokee selkeitä muutoksia erityisesti toimintakyvyssään, elleivät elintavat ole merkittävästi ehkäisseet sen heikentymistä. 25 vuoden ikään, jolloin fyysinen toimintakyky on parhaimmillaan, verrattuna ikääntyneiden työikäisten fyysinen toimintakyky (mm. lihasvoima, kestävyys, hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskyky sekä liikkuvuus) ovat keskimäärin heikentyneet noin 20 – 25 %. Huolestuttavaa on, että jopa neljännes ei usko suoriutuvansa nykyisessä työssään eläkeikään saakka ja 2/3 on ajatellut siirtyä eläkkeelle ennen vanhuseläkeikää terveydellisistä syistä. (Työ ja terveys -haastattelu 2003; Ilmarinen 2006: 41.)

Tutkimusten mukaan myös työntekijän asemalla ja koulutustasolla on merkitystä työssä jaksamiseen, työuran kestoon ja eläköitymisajatuksiin. Ylemmistä toimihenkilöistä 70 % jatkaa ansiotyössä eläkeikään saakka. Korkeammin koulutettujen työurat kestävät

pidempään ja he myös jatkavat työntekoa eläkeiän saavutettua (Rantala 2008; Järnefeldt 2010; Palomäki & Tuominen 2010; Kyyrä 2015: 46-78).

Yli 55-vuotiaana yksilön toimintakyky ja terveydellinen tilanne vaikuttavat merkittävästi työ- ja eläkeasenteisiin, erityisesti jos ne ovat heikentyneet. Kolmasosa kokee, että työkyky on keskimääräinen tai huono, ja ¼-osa miehistä ja 1/3-osa naisista suunnittelee siirtyvänsä eläkkeelle ennen vanhuseläkeikää. Positiivisena tilastona yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työkyvyssä voidaan nähdä se, että noin 30 % kaikista työikäisistä jatkaa työntekoaan ilman eläköitymisajatuksia, mikä viittaa hyvään toimintakykyyn ja terveyteen. (Ilmarinen 2006: 42.)

Tutkimusten mukaan työssä jatkamista motivoivat:

- Luottamus työn pysyvyyteen
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- Liiallisen kuorman ja kiireen vähentäminen
- Joustavat työajat
- Työolojen parantaminen
- Hyvä johtaminen

(Forma & Väänänen 2004; von Bonsdorff 2009; Laine, Laakso & Wickström 2010: 3-12; Seitsamo 2005: 136-141; Tuominen, Takala & Forma 2010).

Työ ja terveys -tutkimuksessa vuonna 2012 selvitettiin tekijöitä, jotka saisivat työssäkäyviä jatkamaan työelämässä 63 ikävuoden jälkeen. Tärkeimpinä tekijöinä mainittiin oma terveys (28 %) ja taloudelliset tekijät (23 %). Muita tekijöitä olivat:

- mielekäs, mielenkiintoinen ja haastava työ (16 %)
- työaika (12 %)
- työn keventäminen (11 %)

- hyvä ja kannustava työyhteisö (7 %)
- hyvä ja toimiva työympäristö (4 %)

(Perkiö-Mäkelä 2013: 99).

Koettuun työkykyyn ja työssä jaksamiseen siis vaikuttavat sekä yksilön omat voimavarat, työympäristötekijät, työyhteisötekijät ja johtaminen. Työkyky on siis kompleksinen kokonaisuus, johon vaikuttavat useat eri asiat.

### 3.1. Työntekijä

#### 3.1.1. Yksilön voimavarat

##### *Fyysiset voimavarat*

Ikääntyvien työkyvyn ja terveyden edistämiseksi tutkimuksissa on nähty tärkeänä fyysisen kuormituksen vähentäminen ja yksilön voimavarojen vahvistaminen. Tutkimusten tulosten mukaan niillä työpaikoilla, joilla ikääntyminen huomioidaan työssä vähentämällä fyysistä kuormittavuutta ja vahvistamalla yksilön voimavaroja on mahdollista ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä. Kuormituksen vähentämiseen löytyy perusteita myös fysiologista tutkimustuloksista, joiden mukaan fyysinen toimintakyky heikkenee. Esimerkkinä fyysisen toimintakyvyn heikkenemisestä on lihasvoiman heikkeneminen noin 1 % 50-ikävuoden jälkeen, ikä tapahtuu naisilla vielä nopeammin hormonaalisten muutosten vuoksi (Sipilä, Rautanen & Tiainen 2008: 107-119). Lisäksi yksilön kestävyyskunto heikkenee 30-ikävuoden jälkeen noin 5 – 22 % seuraavassa kymmenessä vuodessa (Kallinen 2008: 120-128).

Keinoja fyysisen kuormituksen vähentämiseen voivat olla työnkierto tai uudelleensijoittaminen vähemmän kuormittavaan työhön, panostamalla erityisesti työergonomiaan ja työvälineisiin sekä kartoittamalla työtehtäviä, -ympäristöä ja -turvallisuutta ja tarvittavien korjausten tekeminen. Lisäksi työaikajärjestelyillä ja joustavilla työajoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi ikääntyvien jaksamiseen ja työkykyyn. Joustavat työajat voidaan käytännössä toteuttaa työvuoromuutoksilla, lyhentämällä päivittäistä, viikoittaista tai kuukausittaista työaikaa, mahdollistamalla osa-aikatyöskentely tai huolehtiminen tarvittavasta tautuksesta työn lomassa. Olennaista työaikajärjestelyiden toteutuksessa on kaikkien osapuolien (työntekijän, esimiehen ja organisaation) kuunteleminen ja aktiivinen osallistuminen niiden suunnitteluun ja toteutukseen (Naegele & Walker 2006: 16). (Wallin 2014.)

### *Henkiset voimavarat*

Henkisten voimavarojen vahvistaminen ja henkisen kuormittavuuden vähentäminen ovat yhtä tärkeitä kuin fyysisten voimavarojen vahvistaminen ja kuormituksen vähentäminen. Henkisiä voimavaroja on mahdollista vahvistaa rohkaisemalla ja mahdollistamalla elinikäinen oppiminen koulutuksien, työnkierron ja vertaistuen avulla. Lisäksi suunnitelmallinen työuraohjaus vähentää sekä kuormitusta että vahvistaa henkisiä voimavaroja. Työuraohjaus ikääntyvillä voi olla esimerkiksi uudelleenkoulutustarpeiden kartoitusta tai tekemällä suunnitelma työuran loppuvuosille ja hallitulle eläkkeelle siirtymiselle. (Wallin 2014).

Tyypillisiä keinoja vahvistaa työntekijän voimavaroja:

- Tuki- ja liikuntaelinongelmien vähentäminen
- Liikunta- ja kuntokampanjat
- Stressiteemat ja itsetuntemuskurssit
- Tupakoinnin vähentäminen
- Toimiva ja ennakoiva työterveyshuolto

- Elinikäinen osaamisen kehittäminen

(Anttonen ym. 1998: 11).

### 3.1.2. Terveys ja elämäntavat

Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa tutkijat havainnoivat elintavoilla olevan merkitystä yksilön työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Tutkijat määrittivät epäterveellisiksi ja eniten työkykyyn negatiivisesti vaikuttaviksi elintavoiksi tupakoinnin, alkoholin riskikäytön, humalanhakuisen alkoholinjuonnin, liikkumattomuuden, ylipainon, lihavuuden ja vähäisen unen. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä korkeammassa asemassa henkilö on, sitä paremmin hän noudatti terveitä elintapoja ja epäterveelliset elintavat kasautuvat erityisesti työntekijäasemassa oleville henkilöille. Miehistä 33 %:lla ja naisista 12 %:lla on kolme tai useampi huono elintapa. Huolestuttavaa myös on, että ylipaino on merkittävästi lisääntynyt – vuonna 2011 työssäkäyvistä ihmisistä normaalipainoisia oli miehistä vain 38 % ja naisista 51 %. (Laitinen, Perkiö-Mäkelä & Virtanen 2013: 123-128.)

Ikääntyvien ja ikääntyneiden terveyden edistäminen on olennainen osa työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä. Elintavoilla on merkittävä vaikutus työntekijän työ- ja toimintakykyyn läpi elämän. Monien tutkimusten mukaan tupakointi, päihteiden käyttö, vähäinen liikunta ja epäterveellinen, lihavuuteen johtava ruokavalio on yhteydessä heikkoon terveyteen, syntyneisiin työkyvyttömyysjaksoihin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin (Harjanki, Koskenvuo & Forma 2008).

Työ ja terveys -tutkimuksen mukaan työssäkäyvistä 40 % kuntoili vähintään 3 kertaa viikossa (Laitinen ym. 2013: 123). Liikunnan merkitystä ei voi korostaa missään vaiheessa elämää, mutta ikääntyneillä se on erityisen tärkeää fyysisen toimintakyvyn heikkenemisen vuoksi. Mahdollisuus liikkua työaikana, erilaiset liikuntakampanjat ja haasteet, liikuntasetelit ja liikuntaryhmät kannustavat liikkumaan ja huolehtimaan omasta terveydestä. Mikäli fyysinen toimintakyky on jo rajoittunut tai siinä tapahtuu merkit-

täviä muutoksia, joko ikääntymisen myötä tai äkillisesti, lääkinnällinen kuntoutuksella voidaan vaikuttaa työkyvyn säilyttämiseen.

Liikunta osana työntekijöiden terveellisiä elämäntapoja on myös kannattavaa organisaation näkökulmasta muuan muassa sairauspoissaolojen vähentymisten myötä. Esimerkkinä organisaation panostusten hyödyistä on Posti Oyj, joka on saanut pitkäjänteisellä panostuksellaan henkilöstön liikuntamahdollisuuksiin saanut merkittäviä säästöjä sairauspoissaolokustannuksiin. Jo 1990-luvulla käynnistetyllä terveysliikuntaohjelmallaan Posti Oyj:n sairauspoissaolokustannukset olivat vähentyneet jo kymmenessä vuodessa 40 miljoonaa työntekijöiden liikunnan lisääntymisellä. (Seuri & Suominen 2010: 215.)

Organisaatiolla on mahdollisuus myös vaikuttaa henkilöstön elintapoihin ja näin myös heidän terveyteen ja työkykyyn. Työpaikan terveyttä ja työkykyä edistävän toiminnan tavoitteena on mahdollistaa puitteet tehdä terveellisiä valintoja ja kannustaa terveelliseen ja aktiiviseen elämäntapaan. Tämä onnistuu esimerkiksi mahdollistamalla terveellinen työpaikkaruokailu. Tutkimusten mukaan laadukas työpaikkaruokailu edistää terveyttä ja parantaa työkykyä. Terveellinen ja laadukas työpaikkaruokailu tulisi mahdollistaa kaikille työntekijöille, myös niille, jotka työskentelevät epäsäännöllisin työajoin. Aamu-, ilta- ja yövuoroa tekevien osuus niistä, jotka eivät syö lainkaan työpäivän aikana on merkittävä. Tämä lisää tapaturmariskiä, huolimattomuutta ja huonontaa tarkkaavaisuutta. (Laitinen ym. 2013: 125.)

Työ ja terveys -tutkimuksessa ilmenee, että 10 % työntekijöistä koko, että työnantaja ja organisaation johto ei ole lainkaan tai on hyvin vähän kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Merkittävää tässä on se, että liikkumattomuus, unihäiriöt, tupakointi, vähintään viikoittain tai useammin toistuva humalanhakuinen alkoholinkäyttö, ylipaino ja lihavuus olivat yleisempiä niillä työntekijöillä, jotka kokivat, ettei johto ole kiinnostunut henkilöstön terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Tämä vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiriin, kulttuuriin ja asenteisiin. Henkilöstön työkykyä ja terveyttä edistävän toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa terveelliset elintavat ja kannustaa niihin. Ter-

veellisiin elintapoihin voi ohjata muun muassa terveellisellä työpaikkaruokailulla, terveystarkastuksilla, kuntomittauksilla, ryhmäohjauksella, terveystalvemuksilla ja tukiryhmillä.

### 3.2. Organisaatio ja työyhteisö

Jo varhaisissa työhyvinvointiteorioissa (mm. Maslow 1943; Karasek & Theorell 1990) tuodaan esiin ihmisen tarve kuulua johonkin joukkoon ja saada tukea tarvitessaan. Myös Terveys 2000 -tutkimuksessa havaittiin, että ne työntekijät, jotka uskovat saavansa apua ja tukea työyhteisönsä jäseniltä, arvioivat työkykynsä paremmaksi kuin ne, joilta sosiaalinen tuki puuttui (Pensola & Järvikoski 2006: 190). Naisille työyhteisön tuella on huomattava yhteys koettuun työkykyyn, kun taas miehillä erityisesti yli 55-vuotiailla yhteisöllisyyden puute oli merkittävästi yhteydessä heikentyneeseen työkykyyn (Tuomi ym. 2006: 183). Tutkimuksissa on myös havaittu, että sosiaalisten verkostojen heikkeneminen työuran aikana voi aiheuttaa työkyvyn alenemista ja jopa työkyvyttömyyttä (Mannila 1993; Puumalainen, Härkäpää & Järvikoski 1995).

Grant, Christianson ja Price (2007) ovat tutkimuksessaan lisänneet sosiaalisen hyvinvoinnin työhyvinvoinnin yhdeksi ulottuvuudeksi. Tämä ulottuvuus keskittyy organisaatiossa tapahtuvaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, josta syntyy työyhteisön ilmapiiri. (Grant, Christianson & Price 2007: 51-63.) Organisaation toiminnalla voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, mutta yksilöillä on yhtä lailla vastuu työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Ilmapiirillä on vaikutusta työssä viihtymiseen ja jakamiseen. Ikääntyvien työntekijöiden osalta on tutkittu, että mitä huonompi ilmapiiri, sitä aiemmin työntekijät ovat ilmaisseet aikomuksensa siirtyä eläkkeelle (Forma & Väänänen 2003: 443-453; Forma 2004: 189-205).

Sosiaalinen pääoma on työyhteisön ja sen jäsenten välisen vuorovaikutuksen synnyttämiä yhteisöllisyyden piirteitä, jotka vahvistavat luottamusta, edistävät vuorovaikutusta,



vastavuoroisuutta, avoimuutta, toisten kunnioittamista ja välittämistä (Manka 2011: 116). Oksanen (2009) seurantalutkimuksessa havaittiin, että työyhteisö, jossa on vähän sosiaalista pääomaa, työntekijöillä on 1.3 -kertainen riski terveyden heikkenemiseen keskimääräiseen verrattuna. Lisäksi tällaisessa työyhteisössä työntekijällä masennusoireiden riski on 30 – 40 % suurempi kuin vahvaa sosiaalista pääomaa omaavissa työyhteisöissä. (Oksanen 2009: 62-66.)

### 3.3. Työ ja työolot

#### 3.3.1. Työn henkiset kuormitustekijät

Mielenterveyden häiriöt ovat yksi suurimpia syitä sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin tämän päivän työelämässä. Työn henkisen kuormittavuuden on todettu altistavan mielenterveyshäiriöille (mm. Aura & Ahonen 2016; Ilmarinen 2013; Kivekäs & Ahola 2013). Masennuksen vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 3973 henkilöä vuonna 2011. Kansanterveyslaitos maksoi samana vuonna sairauspäivärahaa 26956 kautta ja osasairauspäivärahaa 1693 kautta. Masennusperusteisten eläkkeiden ja sairauspäiväraha-kausien määrä kaksinkertaistui 1990-luvun lopusta, mutta kasvu kääntyi laskuun vuonna 2007. (Kivekäs & Ahola 109.)

Koska masennusperusteiset ja muut mielenterveydenhäiriöt ovat suuri riski organisaatioille, tulisi niiden kiinnittää huomiota henkilöstön työn henkiseen kuormittavuuteen. Vuonna 2012 tehdyssä Työ ja terveys -tutkimuksen mukaan peräti 53 % työssäkäyvistä on kokenut viimeisen kuukauden aikana pitkäaikaisesti tai toistuvasti psyykkisiä oireita. Esimerkiksi väsymystä ja voimattomuutta oli kokenut kolmasosa, masentuneisuutta ja alakuloisuutta 15 %. Huolestuttavaa on, että psyykkiset oireet ovat lisääntyneet vuodesta 2009, jolloin 48 % työssäkäyvistä oli kokenut niitä. Erityisesti asiakaspalvelu- ja toimistotyössä olevista peräti 70 % kokivat psyykkisiä oireita. (Kivekäs & Ahola 2013: 106-112.)

Globalisaation ja kiihtyvän työelämän muutoksen myötä etenkin työperäinen stressi on lisääntynyt (Bhagat, Segovis & Nelson 2012: 49-50). Henkinen rasittavuus, stressin syntyminen ja stressinsietokyky ovat hyvin yksilöllistä. Niihin vaikuttavat yksilön persoonallisuus, motivaatio ja henkiset perusominaisuudet, jotka muovaantuvat jo lapsesta saakka (Keltikangas-Järvinen 2006: 5-9; Korkeila, Vahtera, Nabi, Kivimäki, Korkeila, Summanen, Koskenvuo & Koskenvuo 2010: 211-225). Myös fyysisellä kunnolla on todettu olevan vaikutusta stressinsietokykyyn (Kalimo 1987: 63).

Erään tutkimusten mukaan 8 % työssäkäyvistä kokee melko paljon tai erittäin paljon stressiä. Erityisesti korkeassa asemassa olevat kokivat paljon stressiä ja kärsivät työn henkisestä kuormittavuudesta. Tyypillisiä stressitekijöitä ovat:

- työn aikapaine ja kiire
- ihmissuhteet työpaikalla
- rooliristiriidat
- urakehityksen seisahtuminen / liian nopea eteneminen
- työn ulkopuoliset tekijät

(Juuti 2006: 108-111.)

Yksilön vastuulla on kehittää selviytymismekanismeja, joilla käsittelee ja selviytyy stressitilanteista, mutta organisaatio voi myös kehittää prosessejaan ja ennaltaehkäistä stressiä ja vähentää henkistä kuormittavuutta. Kannustamalla terveellisiin elintapoihin ja aktiiviseen elämään, työskentelyrytmyksen muuttamisella, työilmapiirin parantamisella, tukea antamalla ja toimintaa kehittämällä organisaatio voi ehkäistä stressiä ja vähentää henkistä kuormittavuutta. (Juuti 2006: 117-118.)

Henkisellä kuormituksella on tutkimuksissa todettu olevan eläköitymisajatuksiin. Poikittaistutkimuksessa havaittiin, että heikentyneellä työkyvyllä, jatkuvalla henkisellä kuormituksella ja alhaisella sitoutumisella on suuri yhteys aikomuksiin eläköityä ennen-

aikaisesti. Tämän vuoksi organisaatioiden on pyrittävä alentamaan toistuvaa henkistä kuormittavuutta niin mahdollistamalla työyhteisön ja esimiehen tuki kuin kiinnittämällä huomiota työn organisointiin. (von Bonsdorff, Vanhala, Seitsamo, Janhonen & Husman 2010: 125-161.)

### 3.3.2. Työn fyysiset kuormitustekijät

Työn fyysiset kuormitustekijät vaihtelevat huomattavasti toimialoittain, työntekijäryhmittäin, työn piirteittäin ja ammattitehtävin. Toimistotyöntekijän kuormitustekijät poikkeavat merkittävästi raskasta, fyysistä työtä tekevistä, mutta molemmilla on löydettävissä yleisiä kuormitustekijöitä. Vaikka fyysistä työtä tekevien osuus on vähentynyt automaation ja tietotyön lisääntyessä suorittavaa, fyysistä työtä tekevien osuus on silti suuri. Ruumiillisesti raskasta työtä tekevien osuus kaikista työssä käyvistä miehistä on 29 % ja naisista 23 %. Huomattavaa on, että fyysistä työtä tekevien naisten osuus on vähentynyt vuodesta 2009 4 %, miesten osuus ruumiillista työtä tekevistä on noussut 5 %.

Ruumiillisen työn suurimpia fyysisiä kuormitustekijöitä ovat selän hankalat työasennot, toistuva taakkojen nostaminen, voimaa vaativat puristus- tai kiertämisotteet ja toistuvat käden työliikkeet. Fyysisten kuormitustekijöiden kasvaessa liian suuriksi aiheutuu erityisesti tuki- ja liikuntaelinten sairauksia, jotka altistavat toistuviin sairauspoissaoloihin. Erityisesti raskaiden taakkojen nostaminen on selkävaivojen riskitekijä (Van Rjin, Huisstede, Koes & Burdorf 2009: 19-36). (Pehkonen & Nevala 2013: 145-147.)

Myös iällä on merkitystä fyysisten kuormitustekijöiden vaikutuksiin. Fyysisesti raskasta työtä tekevillä 50 – 64-vuotiailla miehillä oli yli 14-kertainen riski tuki- ja liikuntaelinsairauksista aiheutuvaan työkyvyttömyyteen ja naisilla riski oli 19-kertainen (Pensola, Gould & Polvinen 2010: 16). Tutkimusten mukaan erityisesti 45 – 64-vuotiaat naiset ja työntekijäasemassa olevat (28 %) kärsivät työn raskaudesta johtuvista ruumiillisista vaivoista (Perkiö 2013:100).

Toimistotyössä fyysiset kuormitustekijät ovat hyvin erilaisia kuin ruumiillista työtä tekevien. Usein puhutaan istumisen tappavan ja tämän suuntaisiin tuloksiin on myös tutkimuksissa päästy. Pitkäaikainen istuminen nimittäin lisää merkittävästi riskiä sairastua 2 tyypin diabetekseen, sydän- ja verisuonisairauksiin ja tuki- ja liikuntaelinsairauksiin (Patel, Bernstein, Deka, Feigelson, Campbell, Gapsturm Colditz & Thun 2010: 419-429). Työ ja terveys -tutkimuksen mukaan työssäkäyvistä miehistä 25 % ja naisista 27 % kertoi työnsä olevan pääsääntöisesti istumista. Istuminen työelämässä on vähentynyt merkittävästi vuodesta 2009 vuoteen 2012, mikä selittyy muun muassa etätyömahdollisuuksien, erilaisten työympäristöjen ja sähköpöytien lisääntymisellä. (Pehkonen & Nevala 2013: 145-147.)

### 3.3.3. Työympäristö

Työympäristöllä on suuri vaikutus yksilön työkykyyn. Organisaatio pystyy vaikuttamaan henkilöstön terveyteen ja työkykyyn positiivisesti parantamalla työympäristöä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Muun muassa työsuojelutoiminnan avulla työympäristöä on mahdollisuus kehittää työympäristöä toimivammaksi, turvallisemmaksi ja viihtyisämmäksi.

Työympäristön ongelmista aiemmissa tutkimuksissa on noussut esiin kuumuus, melu, pölyisyys ja vetoisuus. Muita työympäristön ongelmia ovat esimerkiksi tärinä, kemiallisille aineille altistuminen, riittämätön valaistus sekä kosteus- ja homevauriot. Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa vuonna 2012 30 % vastaajista kertoivat, että melu on työpaikalla niin kovaa, ettei tavallinen puhe kuulu metrin päästä. Jatkuva kova melu paitsi aiheuttaa kuulon alenemista ja tinnitusta, se myös aiheuttaa sosiaalista eristyneisyyttä, lisää tapaturmavaaraa, väsymystä, ärtymystä ja ahdistusta sekä heikentää tuotannon laatua (European Agency for safety and health at work 2010: 8-10; Työterveyslaitos 2012).

Toimistotyöntekijöitä häiritsi työympäristössään useimmin veto tai kylmyys, tunkkainen ilma ja pöly. Kylmyydestä ja vedosta kärsi kaikista työntekijöistä 32 %, mikä aiheuttaa tarpeettomia sairauspoissaoloja vilustumisen ja flunssan takia. Organisaation olisi-kin järkevää myös taloudellisessa mielessä tarkastaa aika ajoin määräämiensä työvaat- teiden soveltuvuus ja työpaikan lämpötila. (Pääkkönen 2013: 129-132.)

Tupakoinnilla on vaikutusta paitsi tupakoivan henkilön omaan terveyteen myös ympä- rillä olevien ihmisten terveyteen heidän altistuessaan tupakansavulle. Huomattavaa on, että tupakoinnista aiheutuvan tupakansavun määrä on vähentynyt työpaikoilla merkittä- västi vuodesta 2009. Vuonna 2009 32 % ilmoitti altistuvansa tupakansavulle päivittäin, kun taas vuonna 2012 vastaava luku oli 1 %. Tämä selittyy organisaatioin toimilla, joilla on haluttu vähentää työpaikoilla tupakointia. Monet organisaatiot ovat ottaneet joko käyttöön erilliset tupakkapaikat, kellokortit työajalla tupakointiin tai parhaassa tapauk- ssa organisaatiot ovat savuttomia työpaikkoja. (Ahonen, Liukkonen & Tuomi 2013: 137.)

### 3.4. Osaaminen

Suomi, kuten muu maailma on siirtynyt teollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskunnak- si, jossa yksilöiden tiedot ja taidot ovat organisaation tärkeintä pääomaa. Nykyajan no- peasti muuttuvassa globaalissa taloudessa osaaminen on oikeastaan organisaatioiden kilpailutekijä ja elinehto. Tämän vuoksi panostukset työntekijöiden osaamisen kehittä- misen keinoihin ovat tärkeitä. Organisaation ei tulisi kehittää osaamista vain tavoittee- naan säilyttää nykytila vaan organisaation uudistumiseksi ja kehittymiseksi. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2010: 18-24.)

Leppäsen, Hasun, Honkaniemen ja Saaren (2013) mukaan ammatillisena osaamisena pidetään:

- työn edellyttämien tietojen ja taitojen hallintaa
- työhön liittyvien suhteiden (ihmissuhteiden ja liikesuhteiden) hallintaa
- muuttumiskykyä työhön liittyvissä asioissa

(Leppänen, Hasu, Honkaniemi & Saari 2013: 114).

Osaamisen kehittämisessä vastuu on sekä yksilöllä että organisaatiolla. Yksilöllä tulee olla motivaatiota kehittää omaa osaamistaan, mutta organisaation tulee mahdollistaa osaamisen kehittyminen. Lisäksi organisaatioiden tulisi löytää keinot jakaa osaamista ja luoda yhteisöllistä tietoa.

Työ ja terveys -tutkimuksessa (2013) työntekijöiltä kysyttiin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista ja keinoista. Tutkimuksen mukaan vastaajilla vaikutti olevan aito motivaatio ja tahto kehittää omaa osaamistaan, mutta keinot ja mahdollisuudet siihen koettiin osittain huonoiksi. Vain 37 % vastanneista piti ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia hyvinä. Organisaatiot voisivat siis parantaa mahdollisuuksia kehittää osaamista. (Leppänen ym. 2013: 113-115.)

Huomattavaa tutkimuksessa on, että erityisesti työntekijäasemassa olevat kokivat mahdollisuutensa kehittää omaa ammatillista osaamistaan heikommiksi kuin muut henkilöstöryhmät. Työnantajan mahdollistama osaamisen kehittäminen keskittyy pääasiallisesti asiantuntijoihin ja johtajiin (Eurofound 2015: 82). Myös ikääntyneiden kaipaisivat parantamista, sillä osaamista tulisi kehittää läpi työuran. Jatkuva, koko työuran ajan ja kaikille henkilöstöryhmille toteutettu osaamisen kehittäminen on tärkeää paitsi työurien pidentämisen vuoksi, myös organisaation kilpailukyvyn kannalta, sillä keinot hyödyntää koko henkilöstön tietoja, taitoja ja osaamista ratkaisee yrityksen kilpailukyvyn markkinoilla. Osaamista tulisikin tarkastella aina yksilöiden, työyhteisöjen ja koko organisaati-

on tasolla (Kupiainen, Hasu, Känsälä, Leppänen & Kovalainen 2011). (Leppänen ym. 2013: 115-116.)

Eurofoundin (2015) työolotutkimuksen mukaan vuonna 2015 yli kolmasosa (33 %) työntekijöistä Euroopassa oli osallistunut työnantajan tarjoamaan, työhön liittyvään osaamista kehittävään koulutukseen. Huolestuttavaa tutkimuksen mukaan oli se, että Suomessa lähes viidennes työntekijöistä oli pyytänyt päästä koulutukseen, muttei ollut päässyt. Merkittävää kuitenkin on, että osaamisen kehittäminen ja koulutus työnantajan kustantamana on kuitenkin lisääntynyt viimeisen 10 vuoden aikana. (Eurofound 2015: 83-86.)

### 3.5. Johtaminen

Esimiehen toiminnalla on merkittävä vaikutus alaistensa työmotivaatioon, osaamiseen, sitoutumiseen ja työkykyyn. Huonoksi koetut vaikutusmahdollisuudet ja heikko esimiestuki lisäävät sairauspoissaolojen määrää huomattavasti. Näin ollen esimies kykenee omalla toiminnallaan ja vaikuttamalla työyhteisön ja -ympäristön tiettyihin ominaisuuksiin parantamaan alaistensa terveyttä ja työkykyä ja näin ollen organisaation kokonaistuottavuutta. (Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell 2000: 484-493.)

Aholan (2011) mukaan esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on tasapuolinen kohtelu, johdonmukainen johtaminen ja tiedonkulun varmistaminen, (Ahola 2011: 68-69). Esimiehen vuorovaikutuksella ja tasapuolinen kohtelulla on yhteyttä myös sairauspoissaolojen määrään ja kestoon erityisesti yli 50-vuotiailla. Eräässä tutkimuksessa havaittiin, että esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus vähensivät ikääntyvien sairauspoissaoloja 12 %:lla. Yleisestikin hyvät suhteet esimieheen vähensivät tutkimuksen mukaan sekä lyhyitä että pitkiä sairauspoissaolojaksoja. (Tenhiälä, Linna, von Bonsdorff, Pentti, Vahtera, Kivimäki & Elovainio 2013: 805-825.)

Monet tutkijat pitävät esimiehen tärkeimpänä tehtävänä sen sijaan työyhteisön toiminnan sujuvuuden varmistamista ja konfliktien hallintaa (Ahola 2011: Aura & Ahonen 2016: 134-136). Konfliktit ja ristiriidat työyhteisössä kuormittavat henkisesti ja pitkään jatkuessaan se lisää koetun työkyvyn rajoittuneisuutta ja haluja jäädä ennenaikaisesti eläkkeelle (Gould ym. 2006: 187; von Bonsdorff, Vanhala, Seitsamo, Janhonen & Husman 2010: 125-161). Esimiesten, aivan ylintä johtoa myöden tehtävänä on luoda erilaisuutta ja yksilöä arvostava ilmapiiri ja yrityskulttuuri.

Organisaation toimilla ja erityisesti esimiestyöskentelyllä on vaikutusta työturvallisuuteen. Työntekijöiden luottamus johtoon ja esimiehiin nähtiin olevan selkeä yhteys sattuneiden työtapaturmien määrään Hoivikin ym. (2007) tutkimuksessa. Mitä enemmän työntekijät luottivat esimiehiin, sitä vähemmän tapahtui työtapaturmia. (Hoivik, Baste, Brandsdal & Moen 2007: 139-147.) Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan sellaista johdon ja esimiesten toimintaa työpaikan prosessien, toimintatapojen, työolosuhteiden, henkilöstön ammattitaidon, yhteistyön ja työilmapiirin kehittämiseksi, jonka tavoitteena on turvallisuustason jatkuva parantaminen. Tällaisella toiminnalla on vahinkojen torjuntaa laajemmat vaikutukset tuottavuuteen ja ylipäättään yrityksen kilpailukykyyn sekä henkilöstön työhyvinvointiin. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013: 29-30; Rissa 2007.)

### 3.6. Yhteenveto työkykyyn vaikuttavista tekijöistä

Työntekijän työkykyyn vaikuttavat monet tekijät, kuten yksilön ominaisuudet (fyysiset ja henkiset voimavarat), työyhteisön ja organisaation toiminta sekä esimiestyöskentely. Työkyvyn muodostuminen on kompleksinen kokonaisuus, joka vaihtelee läpi työuran. Muutokset esimerkiksi elämäntilanteessa, itse työn tekemisessä, työpaikan prosesseissa tai johtamisessa muokkaavat työkykyä. On niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan etu, että ihmiset pysyvät terveinä ja työkykyisinä mahdollisimman pitkään.



Työterveyslaitos tutki ikäjohtamista 11 vuoden ajan kuntasektorilla. Seurantatutkimukseen osallistui 6500 kunta-alan yli 45- vuotiaista työntekijää kaikista suurimmista ammattiryhmistä. Tutkimusta varten kehitettiin työkyvylle oma mittarinsa, Työkykyindeksi, joka on ollut toimiva ennustaja työssä jaksamiselle ja sitä käytetään edelleenkin työkyvyn mittaamisessa. (Tuomi 1997; Ilmarinen, Tuomi & Klockars 1997; Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne & Tulkki 1998; Ilmarinen & Tuomi 2004; Ilmarinen 2006.)

Tutkimuksessa selvisi, että seurantatutkimuksen 11 vuoden aikana noin 10 %:lla henkilöistä työkyky parani iän myötä, 60 %:lla se säilyi hyvänä ja vajaa kolmasosalla se heikkeni merkittävästi. Työkyvyn muutosten syihin vaikuttivat merkittävästi ergonomia ja elintavat ja erityisesti esimiestyö. Niiden henkilöiden, jotka olivat tyytyväisiä esimiehen toimintaan ja asenteeseen, työkyky parani seuranta-aikana, mutta ne henkilöt, jotka kokivat esimiehen arvostuksen ja huomion vähentyneet iän myötä, työkyky aleni selkeästi. Liikunta vapaa-ajalla ja hyvä ergonomia työpaikalla, kuten huolehtiminen työvälineistä ja työtavoista, olivat työkykyä suojaavia ja parantavia tekijöitä. Tutkimuksessa merkityksellistä oli, että työkyvyn tilaan vaikuttivat samat asiat riippumatta työn luonteesta, sukupuolesta tai kuormittavuudesta (henkinen/fyysinen). (Ilmarinen 2006: 56-59.)

Organisaatiotekijöistä esimiehen tuki, jatkuvan parantamisen elementit sekä työyhteisön myönteinen ilmapiiri nähtiin organisaation kannalta tärkeimmiksi osa-alueiksi suhteessa kannattavuuteen (Lindström, Schrey, Ahonen, Kaleva & Lahtinen 2000: 40-63). Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta avainasemassa organisaation toiminnassa ovat esimiestyöskentely, työyhteisön ilmapiiri sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Johtamisella ja henkilöstöhallinnon käytänteillä sekä mahdollistamalla henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointi lisääntyy mikä näkyy tuottavuuden kasvuna. (Bloom & Van Reenan 2006; Vahtera, Pentti, Kivimäki & Therorell 2000.)

## 4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 4.1. Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selittämisen sijaan ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tämän tutkimuksen metodologisena lähtökohtana käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, jonka tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen, erilaisten ilmiöiden ymmärtäminen ja niiden kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 157). Toisaalta Alasuutarin mukaan laadullinen tutkimus on sellainen, että lähtökohtia on tarkistettava moneen kertaan prosessin aikana (Alasuutari 1993: 211). Tässä tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö on kohdeorganisaation työntekijöiden työkyky ja tavoitteena on selvittää, miten työkykyä voitaisiin ylläpitää ja edesauttaa, jotta henkilöstö pysyisi työkykyisenä mahdollisimman pitkään. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että tutkimusongelma, tai ennemmin tutkimustehtävä kirkastuu tai muokkaantuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2007: 122).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä kohdeorganisaation työntekijät todellisuudessa ajattelevat mahdollisuuksista edistää omaa työkykyään ja millaiseksi he sen kokevat omalta osaltaan. Koska kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yksi ominaispiirre on todellisen elämän kuvaaminen, sopii se tämän tutkimuksen metodologiaksi ja kuvaileva tapaustutkimus tutkimuksen lähestymistavaksi. Koska työkyvyn muodostuminen ja sen tila ovat hyvin yksilöllisiä, on tosiasiallisten näkemysten kerääminen tavoitteena tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015: 161.)

### 4.2. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska se antaa käsityksen siitä, miten kohdeorganisaation työntekijät kokevat työkykynsä ja sen edistämisen

mahdollisuudet. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan saada tietää, mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat tai uskovat valitusta aiheesta (Hirsjärvi ym. 2015: 184-185). Myös Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelu valitaan usein siitä syystä, että ihmiselle halutaan antaa mahdollisuus tuoda omia näkökulmia, tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia ja tuo esille tuotuja näkökulmia halutaan syventää ja selventää (Hirsjärvi & Hurme 2011: 35). Tässä tutkimuksessa suositaan laadullisia metodeja, jotta tutkittavien ääni ja näkökulma pääsevät esille. Tässä tutkimuksessa ihminen on keskiössä tiedonhallinnan instrumenttina, joten aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. (Hirsjärvi ym. 2007: 160.)

Koska kohdeorganisaatiossa on useissa eri tehtävissä ja asemissa työskenteleviä henkilöitä, ja organisaation työntekijöiden työkyvyn tilasta halutaan saada kokonaiskuva, haastateltavat valitaan kaikista eri ammattiryhmistä. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan, kun halutaan selvittää, miten yrityksen eri henkilöt kokevat tutkittavan ilmiön, kannattaa haastateltavat jakaa ryhmiin esimerkiksi hierarkkisen aseman mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2011: 59). Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin neljästä ryhmästä: johto, ylemmät toimihenkilöt, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät. Tällä tavoin kokonaiskuvan määrittäminen tutkitusta ilmiöstä oli selkeämpää.

Tutkimusta varten haastateltiin 15 kohdeyrityksen työntekijää. He toimivat kaikki erilaisissa tehtävissä ja asemissa ja he tulivat organisaation kaikista neljästä eri ammattiryhmästä. Haastateltavista yksi kuuluu yrityksen johtoon, ylempiä toimihenkilöitä on kolme, toimihenkilöitä neljä ja tuotannon työntekijöitä seitsemän. Otoksesta lähes 60 % on tuotannon työntekijöitä, mikä selittää tuotannon työntekijöiden osuuden haastateluista. Haastateltavien keski-ikä on 55,8 vuotta. Haastateltavista naisia oli kahdeksan ja miehiä seitsemän. Jatkossa toimihenkilöillä tarkoitetaan sekä johtoa, ylempiä toimihenkilöitä ja toimihenkilöitä, jollei erikseen mainita. Tämä johtuu siitä, että muiden ammattiryhmien paitsi tuotannon työntekijöiden työ on hyvin samanlaista perusominaisuuksiltaan.

Haastattelut toteutettiin 45 minuutin – 1 tunnin mittaisina teemahaastatteluina kohdeorganisaation toimitiloissa haastateltavien työaikana. Lähtökohtana oli tehdä haastattelut haastateltavien työaikana, jotta haastateltavien motivaatio vastata rehellisesti varmistettiin ja osoitettiin työnantajan aito sitoutuminen tutkimukseen. Koska tutkimuksen aiheena oli työkyky, haastattelut toteutettiin teemoittelemalla aihe. Haastatteluiden teemat määrittyivät aihekirjallisuuden ja kohdeorganisaation tarpeiden pohjalta. Haastatteluiden teemat olivat:

- 1) työntekijän omat voimavarat
- 2) työyhteisön toiminta
- 3) organisaation toiminta
- 4) johtaminen

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut yleensä toteutetaan strukturoituina, puolistrukturoituina tai syvähaastatteluina. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla kysymyksillä teeman kyseisen osa-alueen osalta. Teemoittelu ja puolistrukturoidut kysymykset mahdollistivat strukturoitua survey-kyselyä paremmin haastateltavalle tuoda esiin havaintojansa ja kokemuksiansa. Strukturoidun ollessa hyvin jäykkä ja syvähaastattelun hyvin laaja-alainen, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu antaa tutkijalle kysymysten määrittelyvastuun, mutta antaa vastaajalle tilaa kertoa vapaasti mielipiteensä ja näkemyksensä. Fieldingin mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta tutkija voi vaihdella kysymysten järjestystä eikä ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavien omat näkemykset pääsevät aidosti esille (Fielding 1995: 135). Olennaista Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemahaastattelutilanteessa on haastattelijan kyky esittää tarkentavia kysymyksiä ja muotoilla seuraava kysymys edellisen vastauksen perusteella, koska haastateltava voi ohimennen sanoa jotain tutkimuksen kannalta olennaista, mikä jää epäselväksi ja vaatii tarkennusta (Hirsjärvi & Hurme 2008: 109). Liiketaloustieteessä usein käytetäänkin teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä, jotta ilmiöstä saadaan todenmukainen käsitys. (Koskinen, Ala-Suutari & Peltonen 2005: 104.)

#### 4.3. Aineiston tallentaminen ja analyysi

Teemahaastatteluun kuuluu olennaisesti aineiston tallentaminen. Koska haastattelut ovat pitkiä, tallennusmuodoksi valikoitui nauhoittaminen. Koska haastattelut toteutettiin hektisessä elintarvikealan teollisuuslaitoksessa, pyrittiin ylimääräistä melua ja häiriötekijöitä välttämään suorittamalla haastattelut suljetussa toimistotilassa. Myös laadukkaalla nauhoitusvälineellä varmistettiin tallennukset laatu sekä sujuva litterointi ja analyysi.

Hirsjärven ym. (2015) mukaan aineiston analyysiin on ryhdyttävä mahdollisimman pian haastatteluiden toteutuksen jälkeen (Hirsjärvi ym. 2015: 223). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on haastatteluiden litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen. Litteroinnissa jätetään pois epäolennaiset täytesanat, mutta sisällytetään tarkentavat huomautukset. Myöskään kaikkea materiaalia ei välttämättä tarvitse käyttää, jos se ei ole olennaista aineiston analyysin kannalta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija lisäksi pohtii jo haastatteluissa toistuvia asioita ja yhtymäkohtia sekä valmistelee jo analyysiä muistiinpanoillaan ja huomioillaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 172-174.)

Dey (1993) kuvaa kvalitatiivisen aineiston analyysia kolmiosaisena prosessina, johon kuuluu olennaisesti aineiston kuvailu, luokittelu ja yhdistely (Dey 1993: 31). Aineistanalyysissa haastattelija tulkitsee litteroitua aineistoa sekä tiivistää ja luokittelee eri merkityksiä saadakseen selkeän kokonaiskuvan tutkitusta ilmiöstä. Näin ollen tutkijan on helpompi aloittaa aineistanalyysin kolmas osio eli eri osa-alueiden ja teemojen yhdistely soljuvaksi kokonaisuudeksi.

#### 4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että kahdella eri tutkimuskerralla kaksi eri tutkijaa tai kahdella eri tutkimusmenetelmällä päädytään yhtäläisiin tuloksiin ja tulkintoihin. Tutkimus toimi samassa linjassa organisaation sisäisten kyselyiden, kuten työilmapiiri-

kyselyn, tulosten kanssa, joten voidaan nähdä, että toistettaessa tutkimuksen tulokset ja tulkinta olisivat samoja. Tulkinnessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon elämässä tapahtuva luontainen muutos. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 186.)

Validiteetin perusteena ovat luotettavat ja uskottavat lähteet, hyvin suunniteltu ja toteutettu haastattelu ja luotettava tietosuojaja. Tässä tutkimuksessa haastatteleamalla useita eri henkilöitä eri asemista heidän omasta työstään saatiin todellinen kuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen haastateltavien tietosuojaja varmistettiin sillä, ettei tutkija keskustellut haastatteluiden sisällöistä lainkaan haastatteluiden ulkopuolella. Keskinäinen luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä oli pitävää. Haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä, mikäli eivät ymmärtäneet kysymystä ja myös haastattelijaja kysyi tarkentavia ja selventäviä kysymyksiä, jottei tulkitse asioita väärin. Selventävät kysymykset epäselvien vastausten kohdalla parantavat validiutta, kun ei synny vahingossa vääriä tulkintoja. Tutkimuksessa käytettiin empiirisessä osuudessa runsaasti suoria lainauksia haastatteluista, koska ne toimivat validiteetin perusteena. (Dey 1993; Janesick 1994: 35-55.)

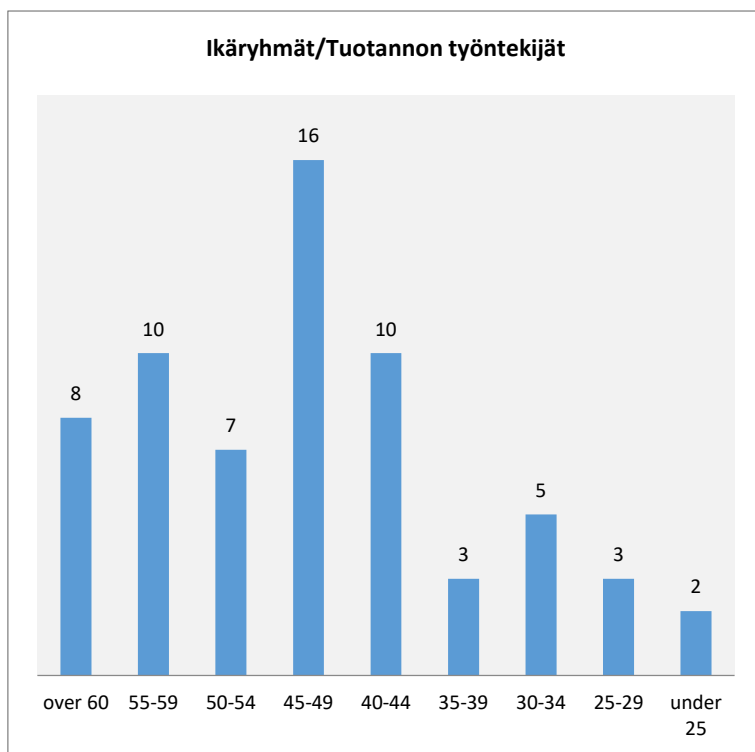
#### 4.5. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimus toteutettiin organisaatiossa, joka halusi selvittää työntekijöidensä työkyvyn tilaa ja mahdollisuuksia ylläpitää ja edistää sitä. Kohdeorganisaation haasteena ovat erityisesti ikääntyvä henkilöstö ja heidän jaksaminen. Tutkimuksen kohdeyritys on elintarvikealan tuotantoyritys, jonka toimialana on mehujen valmistus. Yritys on perustettu alun perin vuonna 1867 ja siirtyi vuonna 2001 yrityskaupan myötä sen nykyiselle saksalaiselle emoyhtiölle. Yritys tuottaa vuosittain noin 90 miljoonaa litraa mehua ja sillä on lukuisia kaupallisesti tunnettuja kuluttajabrändejä ollen maan johtava mehujen tuottaja Suomessa.

Kohdeorganisaatio on pk-yritys, jossa työskentelee yhteensä noin 120 vakituista henkilöä, joista 64 on tuotannon työntekijöitä ja 52 toimihenkilöitä. Loput kahdeksan työntekijää toimivat muissa tehtävissä. Elintarvike- ja juomateollisuuden yritykseksi on melko suuri, sillä Elintarviketeollisuusliiton mukaan teollisuuden toimijoista suurimassa osassa työskentelee vain alle 5 henkilöä. Elintarviketeollisuudessa yli 100 henkilöä työllistäviä yrityksiä on alle 6 % (92) koko alan toimijoista (1700). (Elintarviketeollisuusliitto 2016).

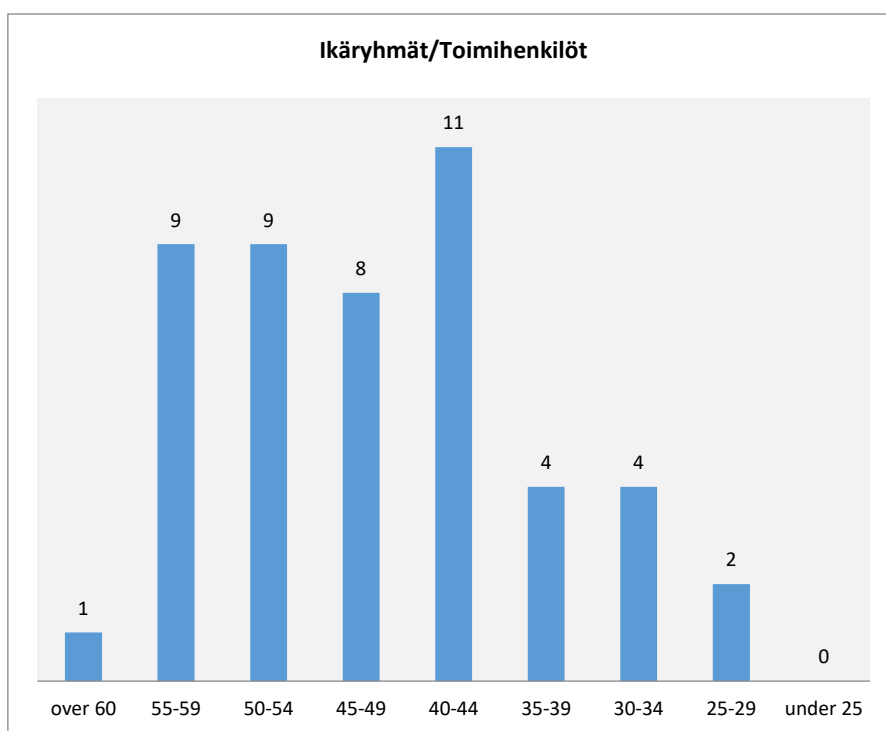
Tuotannon työntekijöistä alle 35-vuotiaita on 15,6 %, 35 – 50-vuotiaita lähes puolet ja yli 50 vuotta täyttäneitä lähes 40 %, mikä ilmenee taulukosta 4. Koska työ on fyysisesti raskasta, työasennot staattisia ja liikkeet monotonisia, organisaation haasteena on työturvallisuus ja työkyvyn johtaminen. Organisaatiossa tyypillisten pitkien työurien ja henkilöstön korkean ikäjakauman vuoksi erityisesti panostukset ikääntyvän henkilöstön työkyvyn edistämiseksi ovat tärkeitä.

**Taulukko 4.** Tuotannon työntekijöiden ikäjakauma.



Toimihenkilöistä 12,5 % on alle 35-vuotiaita, 35 – 49-vuotiaita lähes puolet ja yli 50-vuotiaita lähes 40 %. Tämä ilmenee taulukosta 5. Vaikka myös toimihenkilöiden ikäjakama on korkea ja keski-ikä on 47 vuotta, työn luonne hyvinkin poikkeavaa tuotantotyöstä. Koska toimihenkilöiden työssä kuormittavat henkiset kuormitustekijät fyysisen kuormittavuuden sijaan, pelkästään työturvallisuutta olennaista on kiinnittää huomiota ergonomiaan, kiireen aiheuttamiin aikapaineisiin, osaamisen ja kokonaisvaltaiseen työkyvyn johtamiseen.

**Taulukko 5.** Toimihenkilöiden ikäjakama.



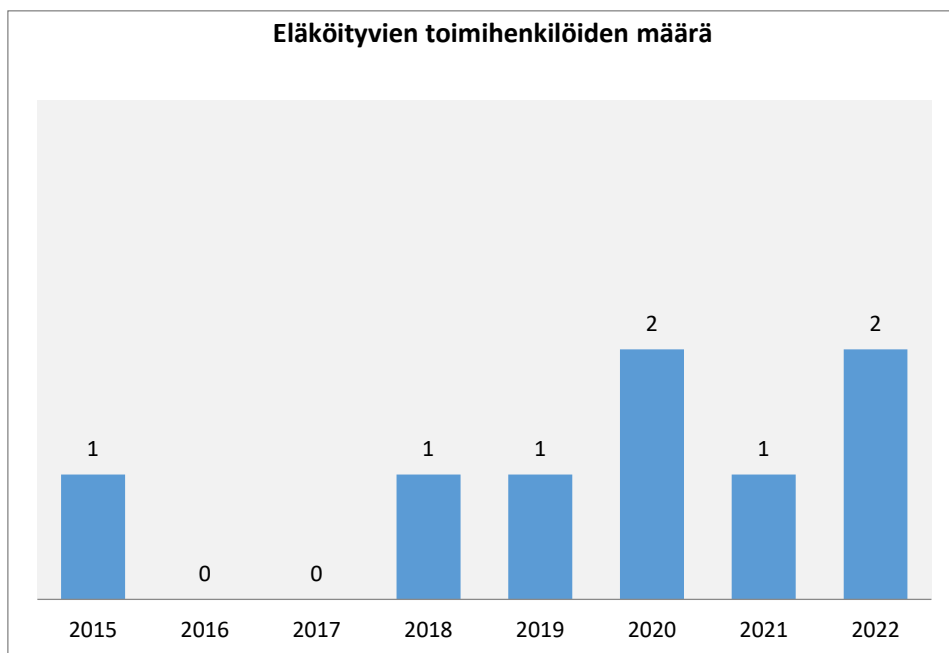
Organisaation haasteena on ikääntyvä henkilöstö ja heidän pitäminen työkykyisenä työuransa loppuun asti. Tämä tavoite palvelee sekä organisaatiota liiketaloudellisesti ja työnantajana että työntekijää itseään. Henkilöstöstä eläköityy vuosittain muutamia, mutta työkyvyttömyyseläkkeiltä on suhteellisen hyvin vältytty. Eläköitymisten aiheuttamaan osaamistyhjiön on ennakoitava osaamisen jakamisen avulla. Lähivuosina tuotannon työntekijöitä eläköityy enemmän kuin toimihenkilöitä, joten organisaation on varmistettava, että konkreettiset taidot ja tiedot mehunvalmistusprosessista välittyvät seu-



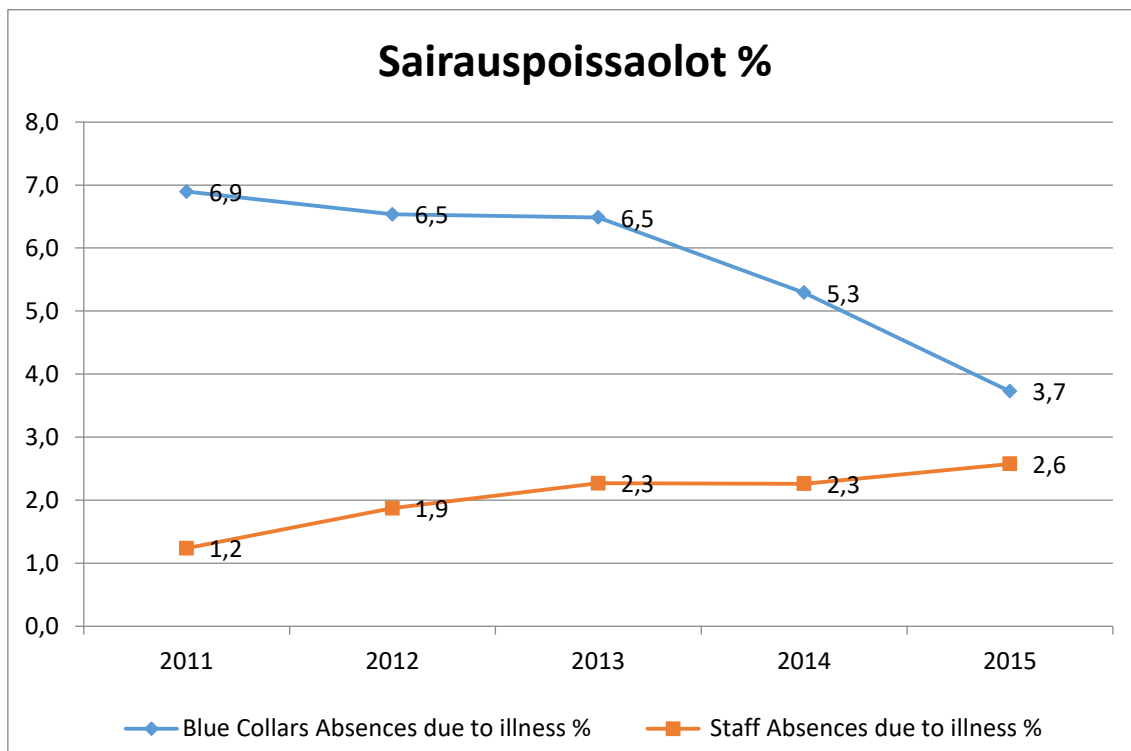
raaville sukupolville ja säilyvät. Tuotannon työntekijöistä eläköityy seuraavana viitenä vuotena 11 henkilöä ja toimihenkilöitä 5. Nämä ilmenevät taulukoista 6 ja 7.

**Taulukko 6.** Eläköityvät tuotannon työntekijät vuonna 2015 – 2022.



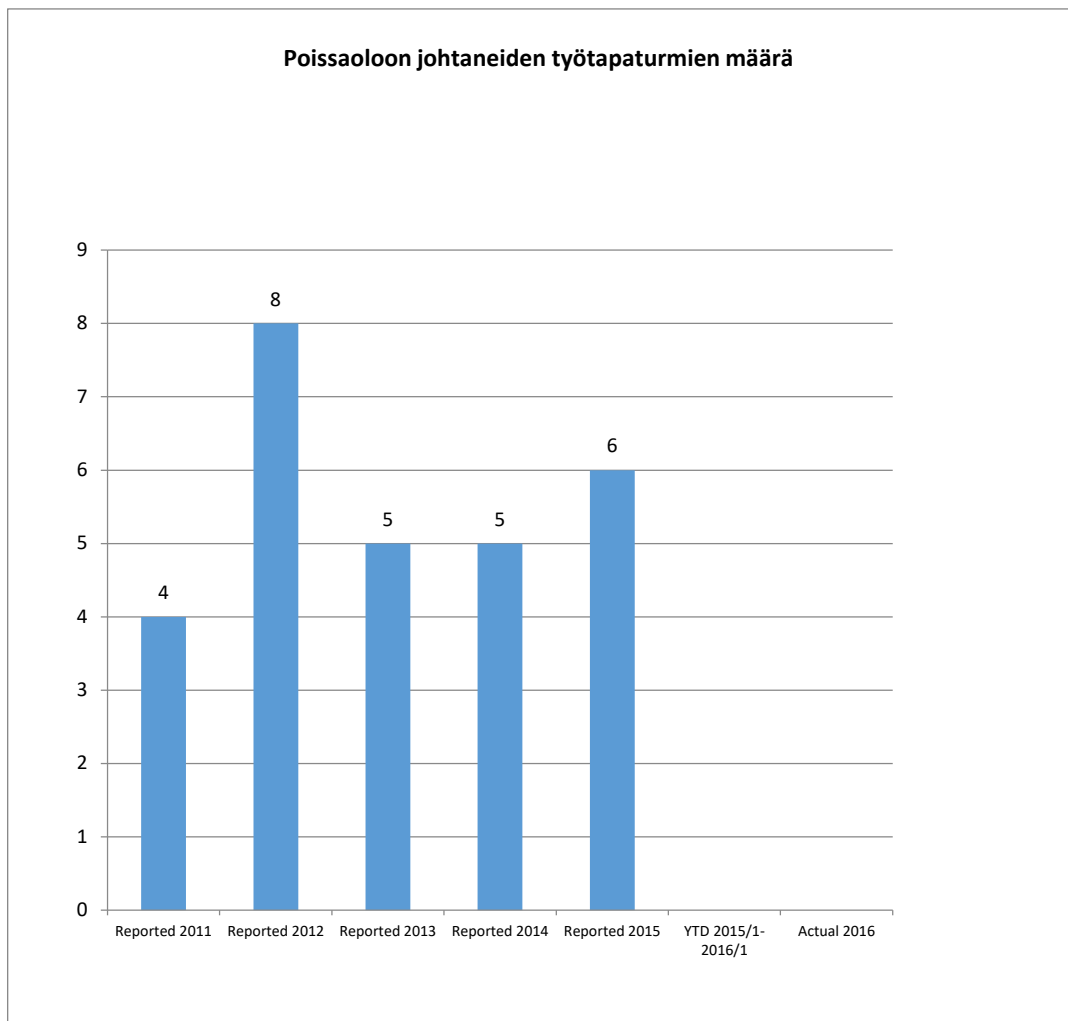
**Taulukko 7.** Eläköityvät toimihenkilöt vuonna 2015 – 2022.

Organisaatiossa seurataan sairauspoissaoloja tilastoilla ja niistä raportoidaan säännöllisesti. Kokonaisuudessaan sairauspoissaolot ovat vähentyneet vuodesta 2011 merkittävästi (taulukko 8), mutta organisaatiossa ne koetaan edelleen haasteena. Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksissä sairauspoissaolo- ja tapaturmat olivat teoreettisesta säännöllisestä työajasta vuonna 2014 4,3 prosenttia. Teollisuuden yrityksissä oli eniten sairauspoissaoloja vuonna 2014, joiden osuus oli 5,8 % teoreettisesta säännöllisestä työajasta. Huomattavaa on, että kohdeorganisaation tuotannon työntekijöiden sairauspoissaoloprosentti (3,7 %) oli merkittävästi alhaisempi kuin elintarvikealan yrityksissä yhteensä (5,8 %). Sen sijaan teollisuuden toimihenkilöiden sairauspoissaolot olivat runsaampia kuin EK:n elintarvikealan muissa jäsenyrityksissä; EK:n jäsenyrityksissä 2,2 % ja kohdeorganisaatiossa 2,6 %. Toimihenkilöiden sairauspoissaolojen kasvu selittyy pitkälti muutamilla leikkaushoitoa vaatineilla pitkillä sairauslomilla. Kohdeorganisaation tuotannon työntekijöiden ja toimihenkilöiden sairauspoissaolot ilmenevät taulukosta 8:

**Taulukko 8.** Tuotannon työntekijöiden ja toimihenkilöiden sairauspoissaolot 2011 – 2015.

Kohdeorganisaation panostukset työturvallisuuteen ja sen seurantaan olivat merkittävät, mikä näkyy tapaturmatilastoissa (taulukko 9). Tuotannon työntekijöiden työn ollessa fyysisesti melko raskasta ja ikäjakauman ollessa melko korkea, työtapaturmia sattuu suhteellisen vähän. Työtapaturmat selittynevät pitkälti omalla huolimattomuudella ja inhimillisellä virheellä. Esimerkiksi vuonna 2015 kuudesta sattuneesta työtapaturmasta puolet syntyi omasta tai toisen henkilön toimesta.

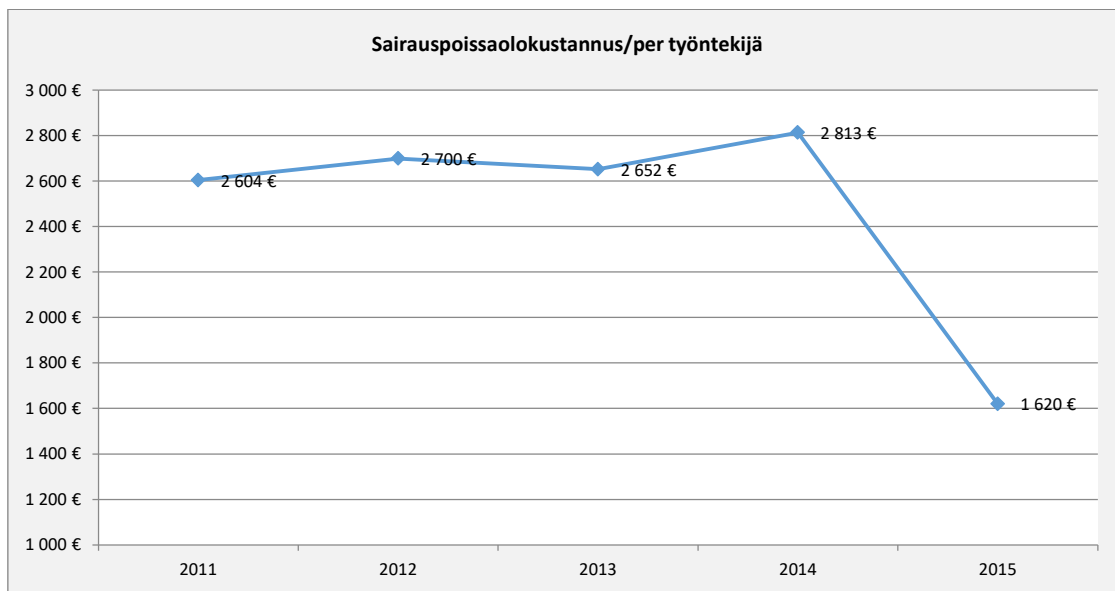
Vakavia, pitkiin sairauslomiin johtaneita työtapaturmia syntyy hyvin vähän. Organisaatiossa on käytössä ”läheltä piti”-tilanteiden raportointi, jonka avulla mahdollisiin työturvallisuuden puutteisiin tartutaan matalalla kynnyksellä. Tämän työkalun avulla, kuka vain voi ilmoittaa mahdollisesta puutteesta ja työsuojelutoimikunta käsittelee asian kokouksessaan. Työsuojelutoimintaa halutaan kehittää organisaation toimesta entistä enemmän, jotta turhilta työtapaturmilta vältytään ja asiat saadaan tarvittavien ihmisten tietoon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

**Taulukko 9.** Poissaoloon johtaneet työtaturmat 2011 – 2015.

Organisaatio on arvioinut sairauspoissaoloista ja työtaturmista johtuvien kustannusten määrää. Organisaatio on käyttänyt laskentakaavansa perustana, että yksi sairauspoissaolopäivä maksaa 200 €. Todellisuudessa laskelmien mukaan yksi sairauspoissaolopäivä maksaa yritykselle 300 – 350 € (Kauhanen 2016: 77). Kohdeorganisaation omien laskelmien mukaan sairauspoissaolojen kustannus per henkilö olivat vuonna 2015 1620 euroa, mutta todellisuudessa ne ovat merkittävästi suuremmat. Positiivista on, että koska sairauspoissaolot ovat vähentyneet vuodesta 2011 vuoteen 2015, myös kustannukset niistä ovat vähentyneet. Tämä ilmenee taulukosta 11. Vaikka käyttäisi, mitä lukua yh-

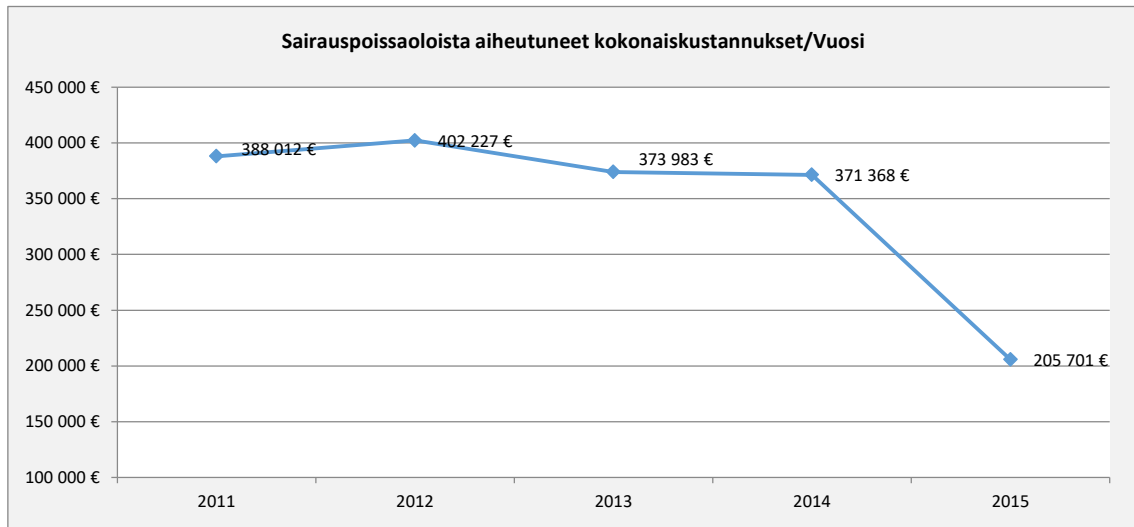
den sairauspoissaolopäivän kustannuksesta taulukko 10 osoittaa kustannusten olevan laskussa.

**Taulukko 10.** Sairauspoissaolokustannukset per henki 2011 – 2015.



Taulukosta 10 ilmenee, että sairauspoissaolokustannukset henkeä kohden ovat vähentyneet vuodesta 2011 vuoteen 2015 lähes 40 %. Merkittävin muutos sairauspoissaolokustannuksiin on koettu vuodesta 2014 vuoteen 2015. Tämä selittyy vapaaehtoisen sairauskuluvakuutuksen ansiosta, koska pitkiltä sairauspoissaoloilta on välttytty sairastuneen päästessä heti hoitoon ja avun hakeminen on tehty helpoksi.

Kohdeorganisaatio on myös arvioinut sairauspoissaoloista aiheutuneita kokonaiskustannuksia. Arvion mukaan sairauspoissaoloista johtuneet kokonaiskustannukset olivat vuonna 2011 noin 388 000 euroa, mutta olivat laskeneet vuoteen 2015 mennessä 205 700 euroon. Laskusuuntainen trendi on siis osoitettavissa todellisesta euromääräisestä arviosta huolimatta. Sairauspoissaoloista aiheutuneiden kokonaiskustannusten määrä näkyy seuraavasta taulukosta:

**Taulukko 11.** Sairauspoissaoloista aiheutuneet kokonaiskustannukset 2011 – 2015.

Organisaatio toimii tiiviissä ja toimivassa yhteistyössä eläkevakuutusyhtiön ja työterveyshuollon kumppaninsa kanssa. Yhdessä ollaan mietitty ratkaisuja, joilla sairauspoissaoloja voitaisiin vähentää, mutta työhyvinvointiin kohdistetut panostukset ovat vielä olleet pieniä. Tutkimuksen aloitushetkellä sairauspoissaoloja on vältetty hoitamalla jo esiin tullutta sairautta tehokkaasti, mutta panostukset sairauksia ennaltaehkäisevään toimintaan ovat olleet merkittävän pieniä. Kuten tutkimukset ovat osoittaneet, nimenomaan panostukset sairauksia ja tapaturmia ennaltaehkäisevään toimintaan ja panostukset henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn tuovat merkittäviä säästöjä sairauspoissaolokustannuksiin (mm. Aura ym. 2001; Parvinen 2014; Kauhanen 2016; Aura & Ahonen 2016).

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimusaineistosta esiin nousseet merkityksellisimmät havainnot ja päätelmät kohdeorganisaation yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi poimitaan haastatteluaineistosta oleellisia huomioita, miten ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä voisi ylläpitää ja edistää entistä paremmin.

### 5.1. Yli 50-vuotiaiden työkykyyn vaikuttavat tekijät

#### 5.1.1. Työntekijän omat voimavarat

Arvioidessa työntekijän työkykyä, on yhtä tärkeää ottaa huomioon yksilön itse koettu työkyky kuin tilastolliset mittarit ja työterveyshuollon näkemykset. Asiantuntijoiden mukaan henkilön koettua työkykyä on hyvä arvioida suhteessa elinikäiseen parhaimpaansa asteikolla 0 – 10 (Tuomi, Ilmarinen, Jahkola & Tulkki 1997). Haastateltavien keskiarvosanaksi koetusta työkyvystä verrattuna elinikäiseen parhaimpaansa muodostui 8,63. Verrattuna Työ ja terveys -tutkimuksen (2012) tuloksiin, 8,3, kohdeorganisaation henkilöstö kokee työkykynsä verrattain hyväksi (Perkiö-Mäkelä 2013: 97-98). Vain kaksi vastaajaa arvioi työkykynsä arvosanalla seitsemän ja kaksi arvosanalla 10, muut vastasivat näiden välissä olevilla arvosanoilla.

Haastateltavat saivat myös valita seuraavista ulottuvuuksista, mitkä asiat haittaavat heidän työkykyään ja työssä jaksamista:

- terveyteen liittyvät ongelmat
- toimintakykyyn liittyvät ongelmat
- koulutukseen tai osaamiseen liittyvät ongelmat
- työn fyysiseen kuormitukseen liittyvät ongelmat

- työympäristön ongelmat
- työn henkiseen kuormitukseen liittyvät ongelmat
- työmotivaation väheneminen
- työn ulkopuoliset vaikeudet

Tuotannon työntekijöiden vastauksissa toistuu työympäristön liittyvien ongelmien haittaavan työssä jaksamista. Myös työn fyysinen kuormitus koetaan työkykyä haittaavaksi tekijäksi. Toimihenkilöiden vastauksista nousi esiin työn henkiseen kuormitukseen liittyvät ongelmat. Työn aiheuttama aikapaine rasittaa henkisesti, mutta lähes kaikki kokevat henkisen kuormituksen silti kohtuulliseksi. Kenenkään vastaajan työkykyä ei haittaa työn ulkopuoliset ongelmat ja myös toimintakykyyn liittyvät ongelmat ovat harvinaisia. Huomattavaa on, että muutamissa vastauksissa mainitaan työyhteisön toimivuuden aiheuttavan ongelmia työssä jaksamiselle. Tekijöihin ja syihin näiden vastauksien taustalla syvennyn tulevilla kysymyksissä.

Jotta voidaan arvioida ja ennustaa henkilöstön eläköitymisajatuksia työkykynsä ja terveytensä puolesta, haastatteluissa kysyttiin, kuinka kauan henkilö uskoo pystyvänsä terveyden puolesta työskentelemään nykyisessä työssään. Lähes kaikki vastaajat uskovat pystyvänsä työskentelemään nykyisessä työssään aivan eläkeikään saakka, mikäli terveydentilassa ei tapahdu dramaattisia muutoksia. Kaksi vastaajaa jopa kokee pystyvänsä ja haluavansa jatkaa työssään vielä yleisen eläkeiän jälkeen, mikä viestii korkeasta sitoutumisesta, motivaatiosta ja työn imusta. Moni vastaaja kokee, että vaikka jaksaa todennäköisesti työskennellä eläkeikään saakka, työkyky tulee olemaan kovilla tulevina vuosina. Yksi vastaaja valitettavasti kokee, ettei jaksaa edes seuraavaa vuotta nykyisessä työssään terveytensä vuoksi ja yksi arvioi, että terveytensä puolesta voisi työskennellä eläkeikään saakka, muttei näe siihen mahdollisuuksia tai haluja muista syistä ja haluaa-kin vaihtaa työtehtävänsä.

*”Kyllä uskoisin, jos terveenä pysyy.”*



*”Tietysti kun ikää alkaa tulla, miettii miten sitä jaksaa ja pärjää, mutta tietysti sitä haluaa siihen uskoa.”*

Terveystilansa haastateltavat kokevat hieman vaihtelevasti. Haastateltavista toimihenkilöistä kaikki kokevat sen hyväksi ja elintapansa ja elämäntilanteensa erinomaiseksi. Tuotannon työntekijät kokevat terveystilansa kohtuulliseksi, koska kärsivät vaivoista ja he toivat haastatteluissa esiin sairauksia, jotka heikentävät heidän työkykyään. Huomattavaa kuitenkin on, että kaikki kokee selviytyvänsä vaivojensa kanssa ja elämäntavat sekä elämäntilanteen ovat hyvät. Hyvin harva tupakoi, moni liikkuu säännöllisesti, mutta ruokailutottumukset ovat haasteellisia erityisesti miehille.

*”Mielestäni elän aika terveellisesti: lenkkeilen päivittäin koiran kanssa ja syönkin ihan terveellisesti.”*

*”Selän kanssa ollut kaikenlaista, mikä vähän vaikeuttaa tota työntekoakin aika ajoin. Pääasiassa kuitenkin pärjään sen kanssa.”*

*”Nooo onhan tätä ylipainoa vähän tässä tullut. Tiedänhän mä, että sille pitäisi jotain tehdä.”*

Sairauspoissaolopäiviä viimeisen vuoden aikana on ollut hyvin harvalla vastaajalla, mikä viestii ainakin kohtalaisesta työkyvystä ja terveydestä. Ainoastaan yksi haastateltava on ollut pidemmän jakson poissa terveyden vuoksi. Nopea ja helppo työterveyshuollon saatavuus ja toimivuus sekä sairaskorvaus lienevät keskeisessä roolissa sairauspoissaolojaksojen lyhyeen kestoon.

Toimihenkilöt kokevat työkykynsä hyväksi suhteessa työn henkiseen ja fyysiseen kuormittavuuteen. Sen sijaan tuotannon työntekijöiden työkykyä haastaa työn fyysinen kuormittavuus. Tuotannon työskentely on yksitoikkoista, fyysisesti melko raskasta ja monet tekijät tekevät siitä vielä kuormittavampaa. Näihin tekijöihin palaan työn kuormi-

tustekijät -osuudessa. Osa tuotannon työntekijöistä kokee työkykynsä suhteessa työn kuormittavuuteen niin huonoksi, että vaivoin selviytyy siitä:

*”En millään jaksa kahdeksan tunnin työpäivää, puhumattakaan, että sitten jaksaisi jotain.”*

*”Aika puhki sitä on työpäivän jälkeen.”*

### 5.1.2. Organisaatio ja työyhteisö

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on pitkiä työuria, mikä viittaa siihen, että henkilöstö pitää työstään ja viihtyy työpaikalla. Kaikki haastateltavat toimihenkilöt ja myös lähes kaikki tuotannon työntekijät pitävät työstään. Työ koetaan tärkeäksi ja siitä ollaan ylpeitä. Toimihenkilöillä lisäksi työ on sopivan haastavaa ja se koetaan innostavaksi, tuotannon työntekijöillä korostuu työn yleinen mielekkyys:

*”Minulla on todella innostava työ, jossa on myös sopivasti haasteita.”*

*”Vaikkei töissä nyt aina niin hauskaa olisikaan, kyllä mä tästä tykkään.”*

Valitettavaa, joskin odotettua kuitenkin on, että osa työntekijöistä ei viihdy töissä eikä erityisemmin nauti työstään. Suurimpia syitä tähän ovat työn yksitoikkoisuus, työyhteisön toiminta ja epätasainen työtehtävien jakaantuminen. Osa henkilöstöstä kokee, että raskaimmat ja epämieluisimmat työtehtävät kasaantuvat tietyille ihmisille toistuvasti, mikä viestii lähiesimiesten puutteellisista organisointitaidoista. Tasapuolinen kohtelu on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä ja suuri tekijä henkilöstön työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin (Tuomivaara & Pahkin 2013: 63-67).

*”Kun tossa ollaan juteltu työkavereiden, nuorempienkin, kanssa niin kyllä tulee sellanen olo, että tä on välillä ihan paska paikka. En tiedä kuinka korkeelta johdosta sen pitäis lähteä ja millä se korjattais, ei mulla sellasia vastauksia oo.”*

Suurin osa haastateltavista kokee ilmapiirin omassa työyhteisössään hyväksi, mutta koko organisaation ilmapiiriä kuvataan heikommaksi:

*”Näkeehän sen, että noi viihtyy täällä ja niillä on hauskaa ja meillä ei.”*

*”Mun mielestä täällä on ihan hyvä ilmapiiri, työkaverit ovat mukavia.”*

*”Meillä ihan hyvä henki on, mutta yleisesti se on ehkä hieman...”*

Osa haastateltavista kokee ilmapiirin jopa tulehtuneeksi ja tuotannon työntekijöiden vastauksissa toistuu yhteisöllisyyden puutteen olevan yksi syy tähän:

*”Kyllä sitä jotain kavertuutta täällä töissäkin kaipaisi.”*

*”Kun taukokuoneessa ollaan, sieltä puhutaan liian vähän. Ja tiedätkö, mistä se johtuu? Kännyköistä. Sitä selataan ja se sosiaalinen keskustelu... Sitä ei itseasiassa ole. Se on todennäköisesti tätä päivää, mutta kyllä minä kaipaan sitä sosiaalista keskustelua.”*

Haastatteluiden perusteella ilmapiiri vaihtelee hyvinkin paljon osasto- ja työyhteisökohtaisesti. Toimihenkilöiden työyhteisöissä on pääsääntöisesti hyvä ilmapiiri, mutta myös heistä osa kokee yleisen ilmapiirin olevan hieman huonompi. Tuotannon eri osastojen ilmapiirit vaihtelevat, mikä johtunee esille tulleista epätasaisesta esimiestyöskentelystä ja yhteisöllisyyden puutteesta. Myös niillä osastoilla, joissa ilmapiiri koetaan hyväksi, tunnistetaan osastokohtaiset erot:

*”Meidän osastolla on hyvä henki, mutta en osaa sanoa mitä muualla. Ehkä vähän jotain kitinää ollut.”*

Haastatteluiden perusteella kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saada apua ja neuvoja, mikäli kokee työn tekemiseen liittyviä haasteita. Useimmiten apua kysytään lähiesimieheltä, mutta myös kollegoiden tuki koetaan tärkeäksi. Mikäli suhde lähiesimieheen

on kuitenkin yleisesti hankala tai hänet koetaan etäiseksi, työntekijä ei myöskään koe saavansa tukea tai apua häneltä:

*”Ei minun lähiesimiestä kiinnosta ja sieltä on turha hakea apua. Kollegoilta onneksi saa.”*

Joskus myös esimiehen kiire tai sijainnillisen etäisyyden vuoksi työntekijä hakee tukea enemmän kollegoiltaan. Erityisesti toimihenkilöillä kollegoiden yhteistyö korostuu. Eräs toimihenkilö tuo esiin tuen saamisen ongelmallisuuden seuraavasti

*”Ei minulla ole kollegoita, joiden puoleen kääntyä ja omaa esimiestä harvemmin näkee kasvokkain, joten avun ja tarvitsemiä tietojen saanti voi viivästyä.”*

Myös ylemmät toimihenkilöt tunnistavat esimiesten kiireellisyyden haasteet, mutta heille erityisen tärkeä tuki työnsä luonteen vuoksi on emoyhtiön ja konsernin muiden yhtiöiden kollegat. Itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät hakevatkin tukea työhön liittyvissä haasteissa samaa työtä ja samassa positiossa olevilta ulkomaisilta kollegoilta. Vertaistuen merkitys koetaan hyvin tärkeäksi.

Työkykyyn ja työssä jaksamiseen liittyvissä haasteissa käännetään yleisesti työterveyshuollon puoleen. Työterveyshuollosta saadaan apua sairauksiin, mutta työssä jaksamiseen ei ainakaan ennaltaehkäisevästi panosteta tarpeeksi. Osa haastateltavista kokee pystyvänsä puhumaan myös oman lähiesimiehen kanssa, mikäli kohtaisi haasteita työssä jaksamisen kanssa. Kuitenkin, tuotannon työntekijät kääntyvät enemmän suoraan työterveyshuollon puoleen. Keskustelua esimiehen kanssa joko halutaan välttää tai sen koetaan olevan jopa mahdotonta luottamuspulan vuoksi:

*”En mä mun omalle esimiehelle voi näistä puhua, syynä ihan huonot välit ja luottamuspula.”*

Myös henkilöstöhallinnon rooli korostuu työkykyyn liittyvissä vaikeuksissa. Osa kuitenkin kokee sen olevan äärimmäinen keino ja kääntyisivät henkilöstöhallinnon puoleen vain työterveyshuollon kautta. Toimihenkilöillä esiintyy hyvin vähän työkykyyn tai työssä jaksamiseen liittyviä vaikeuksia, mutta he uskovat voivansa kääntyä tilanteen tullen niin työterveyshuollon, lähiesimiehen tai henkilöstöhallinnon puoleen ja saavansa apua.

Työterveyshuolto ja sairaskuluvakuutus saavat suurta kiitosta kaikilta haastateltavilta. Työterveyshuollon rooli nähdään kuitenkin pääasiassa vain sairauksien hoidossa eikä ennaltaehkäisyssä ja työhyvinvointi ja työkykyasioiden asiantuntijana. Sairauskuluvakuutus on lyhentänyt monen sairauspoissaolojaksoa ja hoitoon pääsyä sekä mahdollistanut työkykyä haittaavin vaivojen tarpeellisen hoidon. Tämä tuo varmasti pitkällä tähtämällä merkittäviä säästöjä organisaation sairauspoissaolokustannuksiin.

Organisaatio tarjoaa erilaisia työsuhde-etuuksia, mutta niiden käyttö on melko vähäistä erityisesti tuotannon työntekijöiden keskuudessa. Työpaikan kuntosalia ei käytä kukaan haastateltavista ja liikuntaryhmät ovat vain työyhteisön organisoimia ja muodostamia, vaikka työnantaja niitä tukisikin. Osa haastateltavista ei hyödynnä Smartum-seteleitä mihinkään. Yleisesti Smartum -setelit saavat kiitosta ja ne koetaan merkittävänä tekijänä työkyvyn ylläpitämisessä ja edistämisessä. Niitä käytetään monipuolisesti liikunta-palveluihin, kulttuuritapahtumiin ja vapaa-ajan ohjelmaan.

*”Käytän Smartumia kuntosalikorttiini, vaikei arvo riitäkään. Arvo voisi olla suurempi.”*

*”Smartum -seteleillä käyn uimassa muutaman kerran viikossa. Auttavat kyllä pitämään huolta itsestään raskaan työn rinnalla.”*

*”Käyn niiden (Smartum -seteleiden) avulla konserteissa ja muissa kulttuuritapahtumissa. Viimeksi oltiin viinimessuilla.”*

Työpaikkaruokailu on hyvin vähäisessä käytössä tuotannon työntekijöiden keskuudessa. Työpaikkaruokailun ei koeta palvelevan vuorotyötä tekeviä kovin hyvin ja moni syökin työpäivän aikana omia eväitään tai jopa jättää kokonaan syömättä.

*”Ei siinä 20 – 30 minuutissa ehdi syödä työpaikkaruokalassa.”*

*”Joskus syön evätleivät, joskus en mitään.”*

*”Päivävuorossa käyn ruokalassa ja mielestäni ruoka on hyvää. Aamu- ja iltavuorossa se on oikeastaan mahdotonta.”*

Fyysisesti kuormittavaa työtä tekevän olisi kuitenkin tärkeää syödä säännöllisesti, riittävästi ja terveellisesti. Ruokailuvälien venyminen voi aiheuttaa keskittymisen herpaantumista ja väsymystä, mikä altistaa työtapaturmille ja voi myös vähentää tehokasta työaikaa ja alentaa tuottavuutta.

Haastateltavat toimihenkilöt hyödyntävät kaikki työpaikkaruokailumahdollisuutta. Ruoan koetaan olevan työpaikkaruokalan ruuaksi hyväksi tai melko hyväksi. Erikoisruokavaliot otetaan hyvin huomioon ja pieni räätälöintikin onnistuu ajoittain. Moni istumatyötä tekevä toivoo kuitenkin erityisesti kasvisten ja juuresten lisäämistä ja salaattipöydän valikoiman parantamista:

*”Salaattipöytä voisi olla runsaasti monipuolisempi.”*

Smartum -setelit, työterveyshuolto ja sairauskuluvakuutus koetaan haastatteluiden perusteella tärkeimmiksi työsuhde-etuuksiksi. Myös työpaikkaruokailu saa kiitosta niiltä, joilla on mahdollisuus siellä käydä. Kysyttäessä miten työnantaja voisi entistä paremmin edistää henkilöstön työkykyä, nousi esiin Smartum -arvon laajentaminen ja harrastustoiminnan lisääminen. Tässä vaiheessa haastatteluja korostuivat fyysisten voimavarojen lisääminen, vaikka eräs haastateltava kokeekin, että ilmapiirin paraneminen parantaisi hänen työkykyään merkittävästi.

Haastateltavien mukaan myös työterveyshuollon kanssa olisi mahdollista tehdä yhteistyötä fyysisten voimavarojen lisäämiseksi. Muun muassa kuntomittaukset vapaaehtoisille ja toistuvammat terveystarkastukset vapaaehtoisille ovat monen mielestä hyvä keino edistää henkilöstön työkykyä. Jaksamisen avuksi erityisesti tuotannon työntekijöiden mielestä pitäisi olla enemmän työaikajoustoja tai työtaakkaa keventämiä käytänteitä. Haastateltavat työntekijät näkevät hyvänä keinona tapauskohtaisen arvioinnin ikäkausitarkastusten yhteydessä. Työterveyshuoltoyhteistyön kehittäminen yhdessä alan asiantuntijoiden, organisaation johdon ja henkilöstöhallinnon kanssa työntekijöitä kuunnellen on avainasemassa työkyvyn edistämisessä.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on järjestänyt tyky-päiviä, satunnaisia vapaa-ajan tapahtumia ja pikkujouluja, mutta niiden lisäämiseksi ei nähdä suurta tarvetta:

*”Haluan pyhittää vapaa-aikani perheelle ja omille harrastuksille.”*

*”En ole osallistunut niihin (pikkujoulut). Johonkin kivaan tapahtumaan, missä ei ryypättäisi, voisinkin osallistua.”*

Erilaiset kulttuuritapahtumat, kuten kesäteatterinäytökset työyhteisön kanssa ja yhdistetyt koulutus- ja tyky-päivät otetaan vastaan sen sijaan positiivisesti. Erityisesti toimihenkilöt, useimmiten ylemmät toimihenkilöt, jotka ovat työnsä puolesta tekemisissä emoyhtiön ja konsernin muiden yhtiöiden työntekijöiden kanssa suhtautuvat tiiviimpään verkottumiseen erittäin innostuneesti. Monesti keskustelu työasioista on hyvin asiapitoista ja toisen puoleen käännetään vain ongelmatilanteissa. Tutustuminen voisi syventää suhdetta, minkä vuoksi vertaistuen saaminen ja antaminen sekä yleinen yhteistyö voisi parantua. Yleisestikin työnantajan tarjoamaan vertaisoppimiseen ja sen jälkeen olevaan vapaa-ajan ohjelmaan suhtaudutaan positiivisemmin kuin pelkästään rentoon vapaa-ajan ohjelmaan.

### 5.1.3. Työ ja työolot

#### 5.1.3.1. Työskentelyolosuhteet ja työvälineet

Työskentelyolosuhteet vaihtelevat suuresti eri osastojen ja toimipisteiden välillä. Organisaatio on tehnyt runsaasti investointeja tuotannon uusiin koneisiin viime vuosien aikana, mikä on vaikuttanut pääasiassa positiivisesti työskentelyolosuhteisiin ja työturvallisuuteen, mutta ovat luoneet haasteita muun muassa osaamisen kehittämiseksi. Toimihenkilöiden työskentelyolosuhteet ovat pääasiassa yhtäläiset kaikille, mutta työskentelyvälineissä on eroja. Haastatteluista ilmenee, että ergonomiaan ja työturvallisuuteen liittyviin asioihin on organisaatioissa panostettu kohtuullisesti kaikilla organisaation alueilla.

Tuotannon työtilat koetaan hyvin haasteellisiksi ja osaa kokee jopa, että ne haittaavat työskentelyä ja heikentävät työkykyä. Tilat koetaan ahtaiksi, mikä luo haasteita työergonomialle ja myös työturvallisuudelle. Lisäksi laitteissa ja työvälineissä toistuvat, samat ongelmat ja viat turhauttavat työntekijöitä.

Myös tehtaan puolen muut työtilat ja taukotilat koetaan ahtaiksi ja epäsiisteiksi, mikä aiheuttaa työpäivän rytmittämistä ja vaikeuttaa rentouttavan taukohetken pitämistä. Haastatteluista ilmeni, että osalle työntekijöistä ei ole osoitettu omaa taukotilaa vaan taukojen pitäminen tapahtuu omalla työpisteellä tai vaihtoehtoisesti menemällä kokous-tiloihin tai ruokalaan. Taukotilojen puute, niiden epäsiisteys ja varustuksen puute myös johtavat siihen, ettei kunnollisia taukoja pystytä tai edes haluta pitää.

*”Meidän työhuone on kammottava. Meillä ei ole työpisteitä, ei laatikoita, ei vesipistettä... Se on epäsiisti ja ruma, muttei siellä voi alkaa siivoamankaan, koska se on yhteistä tilaa. Me myös syödään eväät siellä, koska meille ei ole taukotiloja. Nyt ollaan käyty toisten taukokuoneessa.”*



*”Meidän taukokoppi on niin pieni ja ahdas, että on pakko aloittaa omien eväiden syöminen ruokalatioissa.”*

Tuotannon työtiloissa tehtaan puolella ahtaus ja vialliset koneet tuovat haasteita ergonomiselle työskentelylle. Haastatteluista ilmenee, että ergonomiaan liittyviä asioita, kuten nostoja ja työskentelyasentoja on kuitenkin käyty läpi työterveyshoitajan ja/tai fysioterapeutin kanssa, vaikka aina se ei ole tuonut haluttua lopputulosta. Moni toisaalta näkee, että ergonomia on pitkälti riippuvainen laitteista ja koneista, ja esimerkiksi nostolaitteita on työskentelyssä käytössä useita erilaisia. Myös omat työtavat ja työn rytmit auttavat ergonomisessa työskentelyssä.

*”Työterveyshoitaja käynyt katsomassa työtapoja ja miten nostetaan ja siirretään, mutta meidän työergonomia riippuu noista laitteista ja että miten nostaa, kun on ahtaat tilat.”*

*”Fysioterapeutti kävi katsomassa ergonomia-asioita, mutta vaikka kirjoitti kaikki lausunnot ja muut niin eihän se mihinkään johtanut.”*

*”No ergonomiaan voi pitkälti vaikuttaa itse, sillä miten nostelee ja toimii muutenkin. Minun työn ergonomia on ihan soveltamista aamusta iltaan. Jos on ihan hullu asento, niin sitten täytyy vaan pitää tauko.”*

Toimihenkilöiden työ on hyvin erilaista tuotannon työstä ja heillä korostuu erilaiset tekijät työkykyä tukevissa työskentelyolosuhteissa. Toimihenkilöt työskentelevät pääsääntöisesti avoimessa toimistossa, mikä tuo omia haasteitaan keskittymiselle ja työn rytmitykselle. Haastatteluiden perusteella avokonttorissa työskentely koetaan toimivaksi, koska työkaverit ympärillä kunnioittavat myös toisen omaa työskentelyrauhaa. Työvälineet, esimerkiksi tieto- ja viestintävälineet ovat haastateltavien mukaan erittäin ajantasaiset ja toimivat.

Haastatteluista ilmeni, että suurimmat ongelmat työtiloissa ja välineissä liittyivät työskentelytasoihin. Osalla toimihenkilöistä on käytössä sähköpöydät, jotka saavat runsaasti kiitosta ja heillä ergonomia-asiat ovat erinomaisessa kunnossa. Sen sijaan osalla on erikseen säädettäviä tuoleja ja pöytiä, mikä aiheuttaa epätasa-arvon tunnetta työnteki-

jöissä. Perusteet saada sähköpöytä ovat epäselvät ja haastatteluista tuli ilmi, että useampi, joka on toivonut sellaista, ei sitä kuitenkaan ole saanut.

*”Ergonomiaa on korjattu pari kertaa ja vaikka olen toivonutkin sähköpöytää, en ole sitä saanut. Niissä tunnutaan kyllä säästävän.”*

*”Jos itse saisin vaikuttaa, haluaisin korkeamman pöydän ja tuolin.”*

### 5.1.3.2. Työturvallisuus

Organisaatioissa on selkeästi panostettu työturvallisuuteen määrätietoisesti, mikä näkyy vähäisinä työtapaturmina ja läheltä-piti tilanteina. Työsuojelutoiminta on organisoitua ja jatkuvaa ja sen toiminta on hyvin työntekijöiden tiedossa. Lisäksi kaikille työntekijöille on mahdollistettu keino raportoida työturvallisuuteen liittyvistä puutteista tai epäkohdista. Haastatteluiden perusteella työturvallisuusasiat ovat lähes poikkeuksetta todella hyvällä mallilla ja panostuksia työturvallisuuteen arvostetaan. Osa haastateltavista kuitenkin kokee, että vastuu työturvallisuusasioista on säilytetty liikaakin työnantajan ja työsuojeluaktiivien vastuulle. Työturvallisuuslaissa ja työsopimuslaissa määritetään työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta, mutta laeissa myös määritetään työntekijän ilmoitusvelvollisuus työturvallisuuteen liittyvistä puutteista tai epäkohdista (Työturvallisuuslaki; Työsopimuslaki). Työturvallisuus on organisaatioissa kaikkien yhteinen asia.

*”Täällä hoidetaan ne (työturvallisuusasiat) hyvin. Täällä on työsuojelutoimikunta joka käy säännöllisin väliajoin tapaturmat ja muut tilanteet ja puuttuu niihin, jos on tarvetta. Siihen on kyllä panostettu täällä.”*

*”Jos niistä puutteista (työturvallisuudessa) tiedotetaan ja kerrotaan eteenpäin, niin kyllä niihin puututaan. Mutta jos jokainen pitää ne omana tietonaan eikä kerro kenellekään, niin eihän niihin voi puuttua. Sanotaan, että muutama aktiivisempi on, mutta on paljon niitä, jotka vaan suorittavat laput silmillä eivätkä katsele tai tarkkaile ympärilleen sen enempää. Siksi niitä vahinkoja tulee.”*

### 5.1.3.3. Työn kuormitustekijät

#### *Fyysiset kuormitustekijät*

Elintarviketeollisuudessa, erityisesti juomateollisuudessa tuotantoprosessit ovat pitkälti automatisoituja, vaikka edelleen nostoja ja siirtoja tehdään käsin. Vaikka juomateollisuuden työntekijöillä työtehtävät nykyään painottuvat tuotantoprosessien ohjaukseen ja laadunvalvontaan, myös fyysisiä kuormitustekijöitä löytyy. Haastatteluiden perusteella kohdeorganisaation suurimpana työn fyysisenä kuormitustekijänä tuotannon työntekijöiden keskuudessa koetaan tuotantotilojen kuumuus ja melu.

*”Hirveä kuumuus. Täällä on harvoin sopiva lämpötila: talvella on kylmä ja kesällä kuuma. Vaikka miten ilmastointia laitetaan päälle, ei se riitä tuonne tehtaan puolelle. Siellä on järkyttävän kuuma.”*

*”Meillä on ihan ok, mutta kyllä jos tuonne toiselle osastolle menee niin se melu ja kuumuus on kyllä...”*

Osastojen fyysiset kuormitustekijät vaihtelevat runsaasti, sillä osa prosesseista on enemmän automatisoituneita kuin toiset. Erilaiset nostot ja haastavat työasennot kuormittavat työntekijöitä. Erityisesti sopeutuminen ahtaisiin tiloihin ja laitteiden vikoihin koetaan työkykyä uhkaavaksi tekijäksi.

*”Kyllä se laatikoiden nostaminen on raskainta ja jos sitä ei osaa, voi käydä huonosti.”*

*”Tätä hommaa ei vaan voi tehdä muulla tavalla näiden laitteiden ja tilojen vuoksi, vaan pitää vaan soveltaa asennoissa.”*

*”Se perjantaipäivä on kamala, kun on ahtaat tilat ja pesut päällä. Sitten ajetaan hullun tavalla. Siinä käy kyllä huonosti, tulee kolhuja ja muuta, kun ajoradat on ahtaat.”*

Ikääntyneiden työkyvyn ylläpitämisen haasteena on myös sopeutuminen työaikajärjestelmään. Tuotannon työntekijöistä valtaosa tekee kolmivuorotyötä, joka saattaa vaikuttaa yksilön palautumiseen tai työkykyyn. Työaikajoustoja on organisaatiossa käytössä tietyin perustein, mutta haastatteluiden perusteella työntekijät toivovat, että jokaisen yksilön työkyky otettaisiin paremmin huomioon työaikaa organisoidessa ja työkykyä arvioitaisiin yhdessä työntekijän kanssa esimerkiksi ikäkausitarkastuksen yhteydessä.

*”Kolmivuorotyö on mahdotonta tässä iässä ja terveydentilanteessa.”*

*”Ei mulla sellasta oloa oo aamuisin, että voi paska, kun pitää mennä töihin. Mutta, jos mä oisin yhtä poikki aamulla, kun silloin kun lähen töistä niin voi kauhia.”*

*”Nuoretkin jo sitä palautumista valittaa, puhumattakaan meistä vanhemmista.”*

Toimihenkilöiden fyysiset kuormitustekijät ovat hyvin erilaisia kuin organisaation muilla työntekijöillä. Eniten haasteita aiheutuu jatkuvasta istumisesta ja ergonomiasta.

*”Sinänsä, kun ajattelee istumista, niin onhan se pidemmän päälle todella kuormittavaa. Täytyy vaan pystyä omasta kunnostaan ja terveydestään huolta omalla ajalla.”*

Sähköpöytä koetaan tärkeimmäksi fyysistä työkykyä ylläpitäväksi tekijäksi. Myös työn tauottaminen ja omaehtoinen fyysisen toimintakyvyn ja terveyden ylläpitämistä mm. säännöllisellä liikunnalla pidetään tärkeänä osana fyysisen työkyvyn ja -terveyden edistämiseksi.

### *Henkiset kuormitustekijät*

Henkiset kuormitustekijät ovat hyvin yksilöllisiä, mutta niitä esiintyy organisaation kaikilla tasoilla. Toimihenkilöillä kuormitustekijät liittyvät tiukkoihin aikatauluihin sidottuihin työtehtäviin tai asemaan liittyvään vastuunkantoon. Toimihenkilöillä henkistä kuormittavuutta ja stressiä aiheuttaa myös kiire. Huomattavaa on, että lähes kaikki vastaajista kertoivat osaavansa käsitellä sitä, vähentää sen kasautumista ja jopa kääntää sen ajoittain positiiviseksi voimavaraksi. Stressi aiheuttaa yleisesti henkilöstössä sekä fysiologisia että emotionaalisia reaktioita kuten päänsärkyä, unettomuutta, ärsytystä ja kireyttä.

Tuotannon työntekijöillä sen sijaan henkiset kuormitustekijät liittyvät työyhteisön toimintaan, kolmivuorotyön raskauteen tai johtamiseen. Haastatteluista ilmenee, että lähes kaikki kokevat jonkinlaista henkistä kuormittavuutta ja stressiä työstään ja joillain se vaikuttaa terveyteen, mielialaan ja käytökseen jopa myös vapaa-ajalla. Stressin taustalla ovat tuotannon työntekijöillä prosessien toimimattomuus ja/tai työyhteisön ongelmat. Vain harvalla heistä kuitenkin työn aiheuttama stressi vaikuttaa vapaa-aikaan:

*”Kun ovesta astuu ulos, niin työasiat unohtuvat.”*

*”Työasioita mietitään työajalla ja vapaa-aika pyhitetään hyvälle fiilikselle.”*

Toimihenkilöt sen sijaan vievät töitään myös kotiin ja myös työnantajan määräyksestä työskentelevät välillä iltaisin. Kotona työskentely iltaisin liittyy yleensä yhteistyöhön konsernin muiden organisaatioiden kanssa, jolloin aikataulullisista syistä työskentely tapahtuu iltaisin. Koska työtavat, -välineet ja -menetelmät ovat hyvin vaihtelevia eivätkä ole fyysiseen toimipisteeseen sidottuja, toimihenkilöt kokevat liukuvan työajan toimivaksi ja jopa välttämättömäksi myös henkisen kuormittavuuden kannalta.

*”Minulla on liukuva työaika, mikä auttaa kyllä myös työssä jaksamisessa. Se on iso asia.”*

*”Koska joskus tulee iltaisin pakollisia töitä, jotka hoitaa kotoa, työaikajoustot on välttämättömiä.”*

Myös osaamisen hallinta ja nopeat muutokset toimialalla kuormittavat henkilöstöä kaikilla organisaation tasoilla. Tuotannon työntekijöillä automaatio, ohjeiden puutteet, uudet koneet ja uudet työmenetelmät kuormittavat osaa haastateltavista henkisesti. Erityisesti puutteet tietotekniikan osaamisessa koettiin stressiä aiheuttavaksi.

*”Sillee on kyllä henkisestikin raskasta, kun en ole yhtään tietokoneihminen eikä edes kiinnostu ja uutta tulee koko ajan.”*

*”Nopeatempoisuus kuormittaa.”*

*”Henkinen kuormittavuus tulee siitä, jos meillä on epäselvät ohjeet, mitä pitäisi tehdä.”*

Työyhteisön ongelmat kuormittavat sekä toimihenkilöitä, että tuotannon työntekijöitä. Yhteisten sääntöjen ja aikataulujen noudattaminen nousivat esiin toimihenkilöiden haastatteluista, kun taas tuotannon työntekijöillä työyhteisön kaveruuden puute ja huono ilmapiiri kuormittavat osaa haastateltavista henkisesti.

*”Ärsyttävintä on, kun tehdään työnantajalle työnkuvan mukaista työtä palkkaa vastaan, ja on ohjeita ja sääntöjä, ja kun niitä ei yleisesti noudateta tai ei, että niitä on tai niitä väheksytään. Se asia voi olla aika mitättömän pieni.”*

*”Ärsyttävintä on, että kaikki ei noudata annettuja aikatauluja. Se hidastaa muiden työtä ja sekoittaa sitä rytmitystä.”*

*”Jos jollain saisi tämän keskinäisen kaveruuden mukavammaks niin ilmapiiri varmaan paranisi.”*

Haastatteluista ilmenee, että yksi suurimmista henkistä kuormittavuutta aiheuttava tekijä on kuitenkin kaikille yhteinen, tiedonkulun ja viestinnän ongelmallisuus ja puute. Viestintä vaikuttaa olevan kohdeorganisaation yksi suurimmista haasteista. Joskus työn tekemisen kannalta tarpeellinen tieto ei saavuta työntekijää ajoissa oikea-aikaisesti. Tiedonkulun ongelmat ovat hyvin samankaltaisia työn luonteesta tai osastosta riippumatta ja vaikeuttaa työn tekemistä yhtä lailla. Erityisesti tuotannon työntekijät kokevat, että jäävät ajoittain täysin pimentoon. Hankaluuksia aiheuttaa erityisesti tietämättömyys muutoksista:

*”Ei se tieto (muutoksista) meitä saavuta ajoissa, kun jo muutetaan suunnitelmia.”*

*”Vähän on heiveröistä tuo informaatio. Pitäisi tehdä, mutta kukaan ei tiedä, mitä. Sen verran kritiikkiä esimiesten puolelle, että kun ne ei keskenäänkään saa kommunikoitua asioita, puhumattakaan suoritusportaaseen. Tämä sama asia ollut jo vuosikymmeniä eikä siihen ole lupailuista huolimatta tullut parannusta. Johonkin se on hävinnyt matkan varrella.”*

Tuotannon osastoilla on aiemmin ollut käytössä viikkopalaverit, joissa ajankohtaiset asiat ja tulevat tehtävät käydään läpi, mutta jostain syystä ne ovat poistuneet käytöstä. Tuotannon työntekijöiden vastauksista kuitenkin ilmenee, että niitä kaivattaisiin takaisin ja tietoa organisaation yleisestä toiminnasta on harvakseltaan saatavissa. Lisäksi tiedonkulku osastojen välillä aiheuttaa vaikeuksia itse työn tekemisessä.

*”Oishan se kiva tietää, miten ja mitkä mehut myy ja millä sektoreilla on hiljaisempaa. Meillä pitäis olla ihan tän työn tekemisen kannalta kaikki tiedot siellä tapahtuvista muutoksista.”*

*”Meillä tv:ssä pyörii videoita, joissa kerrotaan jostain tällaisista hienoista strategioista ja niiden toteutuksesta, mutta ei meille varmaan muuta ilmoitettavaa olekaan. Ei meille mitään kerrota.”*

*”Osastojen välinen tiedonkulku on surkeaa. Meillä on kaikki jo valmiina seuraavaa vaihetta varten ja kun soitetaan toiselle osastolle, kaikki onkin muuttunut ja sieltä kysytään: ”Jaa eiks teille oo ketään kertonu? No juu on vaihtunut.” Tosi turhauttavaa.”*

Myös toimihenkilöillä viestinnän puute aiheuttaa paitsi epätasa-arvon tunnetta, myös vaikeuttaa nopeaa päätöksentekoa. Työntekijät ymmärtävät, että kaikkea tietoa ei voi saattaa kaikkien tietoon, mutta osa kokee, ettei saa edes omaan työhönsä liittyviä olennaisia tietoja.

*”Raskainta tässä työssä on päätöksenteko tiedonpuutteen vuoksi.”*

*”Onhan se ärsyttävää, kun joutuu yhdistelemään asioita, että saa tietää jotain täysin oleellista omaan työhön liittyen. Tulee olo, että eikö se kuulu minulle?”*

*”Asemani vuoksi varmaan saan enemmän informaatiota, mutta yleisestihän ei täällä se (viestintä) toimi.”*

Organisaatiossa on käytössä uusittu intranet, jonka hyödyntäminen viestintäkanavana on vaihtelevaa. Toimihenkilöt kokevat sen olevan helppokäyttöinen ja uskovat, että sieltä saisivat tietää yleisistä asioista, jos lähtisivät etsimään. Tuotannon työtiloihin on sijoitettu tietokoneita, joita voi hyödyntää myös intranetin lukemiseen, mutta koska päätetyös-kentelyä ei luontaisesti työssä käytä, systeemi ja intranetin hyödyntäminen koetaan ajoittain vaivalloiseksi. Kuitenkin, vaikka intranetin hyödyntäminen on aiemmin ollut vähäistä, haastatteluissa todettiin sen myös parantuneen lähiaikoina.

#### 5.1.4. Osaaminen

Työntekijöiden osaaminen on organisaation tärkeimpiä pääomia, koska sitä on vaikea korvata millään ja se on tärkeä kilpailukeino markkinoilla. Kohdeorganisaatiossa haasteena on ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittäminen automatisoitumisesta johtuvien muutosten vuoksi. Lisäksi ikääntyvien osaamisen jakaminen nuoremmille ja niin sanotun hiljaisen tiedon välittäminen on merkittävää organisaation tulevaisuuden kilpailukyvyyn vuoksi.



Haastatteluiden perusteella huomattavaa on se, että lähes poikkeuksetta kaikki haastateltavat olivat ylpeitä omasta työstään ja ammattitaidostaan mikä viestii osaamisen hyvästä laadusta. Epävarmuudet omasta osaamisesta liittyvät lähinnä muutoksien tuomiin haasteisiin ja omaan sopeutumiskykyyn näissä muutostilanteissa. Automatisointi, uudet koneet ja laitteet sekä muuttuva työympäristö ja työskentelytavat nähdään suurimpana haasteena osaamisen hallinnassa niin toimihenkilöiden kuin tuotannon työntekijöiden keskuudessa.

*”Kaikki tuo uusien koneiden opettelu ja muu... Miettiähän sitä oppiiko niitä tässä iässä?”*

*”Nykyäänhän nuoret on niin näppäriä koneiden kanssa, mutta ei oma osaaminen ole siinä kyllä ihan ajan tasalla varmastikaan.”*

Organisaatiossa ei tehdä kovinkaan järjestelmällisesti osaamiskartoituksia, joten osaamisen puutteet jäävät helposti huomaamatta ja näin ollen kehittäminen on haastavaa. Haastatteluista ilmenee, että yleisesti osaamisen kehittäminen on melko huonosti organissoitua tai sitä ei tehdä lainkaan. Uudet työntekijät perehdytetään ja uusien tuotantolinjastojen käyttöönotossa työntekijät perehdytetään, mutta jatkuvaa osaamisen kehittämistä ei juurikaan tehdä.

*”Ei meidän osaamista kehitetä millään tavalla.”*

*”No vähän tuntuu, että sellaisella pikakurssi-meiningillä.”*

*”Ei kehitetä, eikä kyllä ole kysytty edes tarpeita.”*

Moni haastateltava kuitenkin kokee, että osaamista kyllä kehitettäisiin, jos itse toisi aktiivisemmin osaamisen puutteita esiin ja pyytäisi koulutusta. Toimihenkilöillä erityisesti ajan puute on esteenä osaamisen kehittämiseksi. Moni haastateltavista, erityisesti tuotannon työntekijöistä toisaalta kokee, ettei edes kaipaa osaamisen kehittämistä suuremmin.

*”Kyllä koulutusta varmaan saisi, kun vaan pyytäisi.”*

*”Vaatii kyllä oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta työnantajaa kohti, niin varmasti saa koulutusta.”*

*”Olisi varmasti mahdollisuus, muttei aika vaan riitä. Kuitenkin ne omat työt odottaa.”*

*”Ei minun osaamista mitenkään työnantajan puolesta kehitetä. En kyllä varmaan haluisikaan.”*

Organisaatiossa pääasiallisena osaamisen kehittämisen keinona käytetään tuotannossa organisaation sisäisiä koulutuksia esim. laitteiden käyttöönotossa. Koulutukset pienryhmissä koetaan parhaiten toimivaksi ja ymmärrettäväksi. Toimihenkilöillä sen sijaan osaamisen kehittämistä tapahtuu monin eri menetelmin. Haastatteluista ilmenee, että erityisesti konsernitason vertaisopiskelu ja yhteistyö muiden konsernin vastaavassa asemassa olevien kanssa koetaan erityisen tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Työnkiertoa ei juuri ole organisaation sisällä ja sen toteuttamisen koetaan myös olevan hyvin haasteellista, jos ei mahdotonta.

Haastatteluiden perusteella etenemismahdollisuudet koetaan organisaatiossa mitättömiksi halukkuudesta huolimatta. Moni haastateltava sekä tuotannon työntekijöistä, että toimihenkilöistä kokevat, ettei luontaisia etenemismahdollisuuksia ole lainkaan. Kysyttäessä halukkuudesta edetä omalla työurallaan organisaation sisällä joko horisontaalisesti tai hierarkkisesti ilmeni, että moni olisi ainakin joskus halunnut, mutta halukkuus on joko etenemismahdollisuuksien puutteen tai iän vuoksi loppunut.

*”Joskus nuorempana olisi voinut halutakin edetä organisaation sisällä.”*

*”Olisinhan minä joskus halunnut edetä tai edes siirtyä toiseen tehtävään.”*

### 5.1.5. Johtaminen

Haastatteluiden perusteella organisaatiossa esimiestyöskentely on hyvin vaihtelevaa riippuen esimiehestä. Osa esimiehistä on selkeästi saanut koulutusta esimiestyöskentelyyn, kun taas osa on ajautunut asemaansa sattuman tai osaamisensa perusteella. Kokemukset lähiesimiesten työskentelystä olivat pääasiassa positiivisia, mutta mitä kauemmas hierarkiassa mennään suhteessa ylimpään johtoon, kokemukset ovat negatiivisia. Suurimmat ongelmat koetaan viestinnässä ja palautteen saamisessa.

Toimihenkilöt käyvät vuosittain kehityskeskustelussa lähiesimiehen kanssa, jossa asetetaan tavoitteet ja annetaan palautetta puolin ja toisin. Lähes kaikki haastateltavat toimihenkilöt tiesivät tarkasti mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Myös palautetta sai kehityskeskustelun yhteydessä, mutta osa sai sitä myös työn teon yhteydessä. Ongelmana koettiin, että tavoitteiden vastapainoksi ei ole tarpeeksi motivoivia tekijöitä, kuten palkitsemista. Palautteen antaminen myös kärsii, kun esimies on liian kiireinen.

*”Kehityskeskusteluissahan tämä tavoitteiden asettaminen tulee esiin. Mutta jos niitä tavoitteita on asetettu, niin ei ne mihinkään konkreettiseen ole johtanut. Jos tavoitteita asetetaan, niin toisella puolella täytyy olla se miksi. Sitä porkkanaa ja sitä ei tässä talossa ole.”*

*”Saan kaikkea palautetta ja annan sitä myös itse. Sitä tarvitaan, koska vaan sen avulla voi kehittää omaa ammattitaitoa.”*

*”Se on varmaan esimiehen vaikein homma antaa riittävästi palautetta. Jos on kauhea työlista, mitä vaan suorittaa niin tietysti palautteenanto kärsii. Mutta me ollaan ihmisiä kaikki.”*

Työntekijöiden haastatteluista ilmenee, että heillä on käsitys perustehtävästään, esimerkiksi mehujen pullottaminen, mutta minkäänlaisia kehityskeskusteluja ei käydä eikä erityisiä tavoitteita ole asetettu. Tämä johtunee vaikeudesta määrittää sopivia mittareita työn laadusta ja onnistumisesta, koska työ on pitkälti kiinni koneiden toimivuudesta ja

kapasiteetista. Kehityskeskusteluiden puute näkyy kuitenkin siinä, että osa ei saa palautetta lainkaan eikä koe, että heitä kuunneltaisi tai heidän työpanostaan arvostettaisi.

*”Esimies ei ymmärrä, kuinka tärkeä tehtävä meillä on.”*

*”En mä mitään palautetta oo koskaan saanut. Jos ollaan hiljaa, niin kaikki on varmaan ihan hyvin.”*

*”Ei me mitään palautetta saada ellei joku mene vikaan.”*

*”No toivottavasti joku arvostaa, vaikka ei tästä mitään kiitosta saa.”*

Organisaatiossa palautteen antaminen ja saaminen liittyvät pitkälti työtovereiden keskinäiseen vuorovaikutukseen, mutta esimieheltä sitä voi olla vaikea saada. Toisaalta moni kokee, että palautetta ei edes kaipaa, mutta osaamisen kehittämisen kannalta se olisi olennaista. Organisaatiossa ei ole syntynyt kulttuuria, jossa palautteen antaminen ja saaminen olisi osa jokapäiväistä toimintaa eikä näin ollen olisi aina negatiivinen asia.

*”Kyllähän sitä palautetta saa varsinkin työtovereilta.”*

*”Kyllä itselle riittää kiitos. Itse mä tiedän, miten hommani oon hoitanut.”*

*”Suomalainen mentaliteetti on, että jos ei mitään kuulu niin kaikki menee hyvin.*

*Ehkä sen (palautteen annon) kulttuurin opetteleminen voisi olla paikallaan.”*

Kysyttäessä lähiesimiehen esimiestaidoista vastaukset olivat hyvin vaihtelevia. Mitä läheisempi ja avoimempi suhde esimieheen on, sitä paremmaksi myös hänen esimiesosaaminen koettiin. Ne, joiden esimies oli läsnä ja vuorovaikutuksellinen, koettiin hyviksi johtajiksi. Tuotannon työntekijöiden vastauksista korostui esimiesten eri tasoinen osaaminen. Jotkut tuotannon esimiehet eivät ole koskaan saaneet koulutusta johtamisesta, osa on ajautunut asemaansa joko vahingossa tai ammattiosaamisensa vuoksi ja osa on joutunut asemaan haluamattaan. Alaisten vastauksista ilmenee selkeästi näiden esimiesten erot arvostettuihin esimiehiin.

*”Lähiesimies on reilu ja antaa palautetta sekä positiivista ja negatiivista. Helposti lähestyttävä ihminen, ihan kirjaimellisestikin ovi auki, mutta myös henkisesti. Hän on yksi meistä.”*

*”Minä en tiedä, onko hänellä esimiestaitoja. Olen antanut kehityskeskustelussa palautetta, että ihan ok. Mutta ei ole tullut sellaista tilannetta, jossa sitä olisi mitattu.”*

*”Ei minkäänlaista auktoriteettia ja sen olen myös hänelle sanonut.”*

Ylimmän johdon osaamisessa nähtiin myös puutteita. Ylempien toimihenkilöiden ollessa enemmän tekemisissä johdon kanssa, myös heidän työskentelyään ymmärretään paremmin, mutta muut kokevat johdon hyvin etäiseksi johtuen viestinnän puutteesta ja näkymättömyydestä. Kun organisaation johtohenkilöitä ei tunne tai ei näe, työntekijöille syntyy tunne, ettei heitä ja heidän työpanostaan arvosteta mikä alentaa työmotivaatiota.

*”Olen oikein tyytyväinen. Kyllä sitä kiitosta saa, kun tekee asioita oikein.”*

*”Uskon, että johto tekee yrityksen kannalta järkeviä ratkaisuja. Se saattaa olla yksilön kannalta kurjaa. Pitää tajuta se, että niillä on faktoja niiden päätösten takana.”*

*”Ne (johto) elää sitä omaa maailmaa siellä.”*

*”Ei ollenkaan olisi huono, jos näkyis enemmän (johtoa). Tulisi tonne juttelemaan ja kertomaan asioista.”*

*”Kaipaisin johdolta enemmän vastuunkantoa ja sitä viestintää, tietynlaista asioihin tarttumista.”*

Haastatteluista ilmenee, että lähes kaikki ovat tyytyväisiä palkkaansa suhteutettuna omaan työhön. Moni arvostaa palkkaa enemmän työn pysyvyyttä. Haastatteluista ilmenee, että palkitsemisen ongelma on, että kannustinpalkkiot ovat vähäisiä lukuun ottamatta yrityksen ylintä johtoa. Käytössä ei ole juurikaan aineetonta palkitsemista, jolla olisi helppo sitouttaa ja motivoida henkilöstöä.

*”Ainahan sitä rahaa sais enemmän tulla, mutta palkka on oikeudenmukainen.”*

*”Meillä ei ole ollut yt:tä eikä ole sitä pelkoa ja se täytyy ottaa huomioon. Toivoisin, että muutkin arvostaisivat sitä, ettei ole tunnelmaa, että kuin meille käy. Emoyhtiö investoi paljon ja se on luottamuksenosoitus ja sitä täytyy arvostaa. Enemmän tällainen tasainen, turvallinen on parempi. Kannustimia ei ole ja niitä ois kiva olla, mutta niitä on taloushallinnossa vaikea mitata. Ihan ok näin.”*

*”Pieniä porkkanoita voisi olla enemmän. Et kun jossain onnistuu, niin siitä saa jotain muutakin, kun lämmintä kättä.”*

Toimihenkilöt ovat poikkeuksetta sitä mieltä, että organisaatiossa ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti. Kukaan vastaajista ei ole kokenut itse tai nähnyt toiseen ihmiseen kohdistuvaa syrjintää tai kiusaamista. Toisaalta haastatteluiden yhteydessä eräs vastaaja pohti naisedustuksen puuttumista johtoryhmässä, vaikkei sinänsä nähnyt sen taustalla epätasa-arvoista kohtelua.

Myöskään tuotannon työntekijöiden keskuudessa työyhteisössä tapahtuvaa kiusaamista tai syrjintää ei juuri tunnistettu, mutta työtehtävät koetaan jakautuvat epätasaisesti. Haastatteluista ilmenee, että osa työntekijöistä kokee, että epämieluisat työtehtävät menevät aina samoille ihmisille ja osa työntekijöistä pääsee helpommalla, koska ovat ”hyviä kavereita” esimiehen kanssa. Myös naisten ja miesten sekä nuorten ja vanhojen työtaakan määrässä koettiin eroja.

*”Naiset tekee paskahommat ja miehet pääsee helpommalla.”*

*”Jotkut tulee paremmin toimeen esimiehen kanssa ja pääsee siksi helpommalla.”*

*”Meillä on aivan liikaa, ketkä istuu akvaariossa sen 8 tuntia, vaikka vois tehdä jotain.”*

Työtehtävien epätasaisen jakaantumisen lisäksi osa haastateltavista kokee, että aseman vuoksi toisia henkilöstöryhmiä suositaan jollain tavalla. Haastatteluista nousee esiin ns. ”kahden kerroksen väki”, joka viittaa sekä henkilöstöryhmien työtilojen fyysiseen sijaintiin, että epätasa-arvoon. Mitään konkreettisia esimerkkejä epätasapuolisesta kohte-

lusta ei pystytty tuomaan esiin, mutta toimihenkilöiden ilmapiiri koettiin myös työntekijöiden silmissä paremmaksi.

*”Voisin mä sanoa, että huonoa tässä firmassa on se kahden kerroksen väen. Vaikken mä todellakaan tiedä, miten sen ratkasis enkä varsinkaan halua tota yläkerran väkeä tonne moikkailemaan.”*

*”Näkeehän sen, että noilla toisilla on kivaa ja me kärvistellään.”*

Kysyttäessä haastateltavien vaikutusmahdollisuuksista nousi esiin kokemukset siitä, että omaan työhön pystyy vaikuttamaan tietyssä määrin, mutta organisaation yhteisissä asioissa ei. Osa haastateltavista kokee, että halutessaan vaikutusmahdollisuuksia olisi, mutta osa kokee, ettei edes halutessaan pystyisi vaikuttamaan asioihin. Ongelmana nähdään erityisesti se, että vaikka toisi asioita esille ja kuunneltaisiin, mihinkään konkreettisiin toimenpiteisiin ei ryhdytä tai ne jäävät puheen asteelle.

*”Jos sellasen roolin ottaa niin kyllä varmasti on vaikutusmahdollisuuksia. Omaan työhön nyt ainakin pystyy vaikuttamaan.”*

*”Ei meitä kuunnella, niin miten voisi vaikuttaa?”*

*”Kyllä niitä asioita voi tuoda esille, mutta se mitä sille tehdään, on eri juttu.”*

#### 5.1.6. Tulosten yhteenveto

Yrityksen hyvin pitkät työsuhteet viestivät sitoutumisesta organisaatioon ja työhön. Haastateltavat kokevat poikkeuksetta ylpeyttä yrityksen tuotteista ja brändistä. Suhtautuminen konserniyritykseen sen sijaan on hyvin etäinen. Työntekijät arvostavat työn jatkuvuutta ja sitä kautta myös näkevät konserniyrityksen investoinnit positiivisena viestinä työn pysyvyydestä.

*”Kyllä mä voin rehellisesti sanoa, että me tehdään maailman parhaita mehuja.”*

*”Täytyy kyllä olla vaan iloinen, että emoyhtiö investoi ja organisaatio kehittyy.”*

*”Tä on kuitenkin kohtuu varma työpaikka ollut ja siitä täytyy olla tyytyväinen.”*

Haastatteluista ilmenee, että organisaatiossa työkykyä ylläpitävinä asioina nähdään erityisesti työterveyshuolto ja sairaskuluvakuutus. Moni kokee työterveyshuoltoon nopean pääsyn työkykyä parantavaksi tekijäksi ja uskoo, että se on myös vähentänyt sairaspöytäsaalojen määrää ja niiden kestoa. Myös turvallista työpaikkaa ja organisaation toimintaa lainsäädännön mukaisesti arvostetaan.

*”Kyllä toi työterveyshuolto on sellanen asia, joka varmaan auttaa työkyvyn ylläpitämisessä. Pääsee nopeasti hoitoon ja saa tarvittavan avun.”*

*”Tä on sen verran iso firma, että täällä on pakko noudattaa kaikkia työnantajan velvollisuuksia. Kaikki menee just lakien mukaan eikä missään oikasta. Jossain pienemmässä voitais.”*

Työyhteisö koetaan myös organisaation voimavaraksi. Työkaverit nousivat haastatteluissa lähes poikkeuksetta yhdeksi työn ja organisaation positiivisiksi tekijöiksi. Erityisesti toimihenkilöt kokevat mukavan työyhteisön tärkeäksi asiaksi työssä jaksamiselle. Tuotannon työntekijät myös arvostavat hyvää työyhteisöä ja työkaveruutta, mutta kaikki haastateltavat eivät sitä koe.

*”No on tänne mukava tulla aamulla töihin. Työkaverit on mukavia ja työ itsessään palkitsevaa.”*

*”Kivat työkaverit.”*

*”Muutamia kivoja työkavereita.”*

Yksittäisenä asiana organisaation ongelmista, haastatteluista esille nousi viestintä ja vuorovaikutus. Lähes poikkeuksetta haastateltavat kaipaavat viestinnässä avoimuutta ja selkeyttä. Vuorovaikutuksen puutteen aiheuttamat katkot työssä sekä epätietoisuus omaan työhön liittyvistä asioista kuormittavat henkisesti lähes kaikkia haastateltavia.

*”Onhan se tiedossa ollut jo kauan, että meillä ei viestintä toimi, mutta ei sitä olla saatu korjattua.”*



*”Viestintä on suurin ongelmakohta. Se vaikuttaa kaikkeen tekemiseen.”*

Osa haastateltavista kokee organisaation ilmapiirin ongelmat haasteeksi. Kaveruus, yhdessä toimiminen ja yhteisöllisyys eivät ole yhtä itsestäänselvyyksiä joissain henkilöstöryhmissä. Myös organisaation yleistä ilmapiiriä kuvaillaan joissain haastatteluissa heikoksi.

*”Saada sellaista koko talon yhteistä henkeä. Siihen varmaan se avoin viestintä auttaisi.”*

*”Kaveruuden puute (harmittaa). Sellanen välittämisen kulttuuri puuttuu.”*

*”Yleinen napina harmittaa.”*

Tuotannon työntekijät kokevat fyysiset kuormitustekijät osittain työkykyä heikentäviksi. Työtilojen kuumuus ja melu sekä laitteiden toimimattomuus rasittavat sekä henkisesti että fyysisesti. Myös työn yksitoikkoisuus ja kolmivuorotyön raskaus kuormittavat. Haastatteluista nousee esiin, että tuotannon työntekijät lähes poikkeuksetta toivoisivat työaikajoustoja tietyn ikävuo- den jälkeen. Myös toimihenkilöiden haastatteluista ilmenee, että työhyvinvointiin ja työkykyasioihin panostaminen olisi positiivinen asia työkyvyn edistämisessä.

Haastatteluista ilmenee myös, että esimiestyöskentelyyn ei olla aivan tyytyväisiä. Oman esimiehen toimintaan ollaan pääsääntöisesti melko tyytyväisiä, mutta esimiestaidoissa on suuria eroja. Myös johdon näkymättömyys työntekijöiden keskuudessa nähtiin ongelmana.

*”Sellanen yleinen negatiivisuus ja sellanen, ettei meitä arvosteta. Kukaan ei oo kiinnostunut. Sellanen näkymättömyys.”*

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työkykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja, joilla kohdeorganisaatio voisi ylläpitää ja edistää ikääntyvien ja ikääntyneiden työkykyä.

### 6.1. Keskeiset tutkimustulokset ja toimenpide-ehdotukset

#### *Yksilö*

Tämän tutkimuksen perusteella saumaton yhteistyö työterveyshuollon kanssa työkyvyn heikkenemisen ehkäisyssä ja ennakoinnissa, avoin kommunikaatio ja esimiestyö ovat ratkaisevassa asemassa ikääntyvien ja ikääntyneiden työkyvyn ylläpitämisessä ja edistämässä. Olennaista on havaita ne työntekijät, jotka kokevat, etteivät kykene työskentelemään yli viittä vuotta nykyisessä työssään. Heidän ongelmiin ja haasteisiin puuttuminen erilaisin toimenpitein on tärkeää työkyvyn parantamisen ja työuran jatkumisen kannalta. Toisaalta on tärkeää mahdollistaa työkyvyn säilyminen ja parantaminen myös niille, jotka kokevat työkykynsä tällä hetkellä hyväksi. Koska ihminen on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen kokonaisuus, tulee organisaatiotasollakin tarkastella häntä sellaisena.

Organisaation tulisikin arvioida työkykyä ylläpitävän toiminnan toimintasuunnitelman ajantasaisuutta ja laatua yhdessä asiantuntijana toimivan työterveyshuollon kanssa. Yksilön työkyvyn kannalta olennaista on, että toimintasuunnitelma on riittävän yksityiskohtainen ja tarvittaessa henkilökohtainen, mikäli työntekijän työkyvyssä on odotettavissa heikkenemistä tai se on jo alentunut. Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn edistä-

miseksi tuleekin kiinnittää huomiota erityisesti ennaltaehkäiseviin ja räätälöityihin toimenpiteisiin. Avainasemassa on erityisesti henkisen ja fyysisen kuormittavuuden rajoittaminen yksilön voimavaroja vastaavaksi. (Ketsetzopoulou 2007: 40-41; Ahola 2011.)

Organisaatiossa seurataan työkyvyn ja työhyvinvoinnin kustannuksia laajasti eri mittarein. EK:n Benchmark-hanke (2012) osoitti, että ne organisaatiot, jotka seurasivat aktiivisesti sairauspoissaolokustannuksia, työkyvyttömyyseläkemaksuja, työterveyshuoltokuluja ja tapaturmavakuutusmaksuja pystyivät laskemaan näitä kustannuksia merkittävästi. Toimivaksi työkyvyn edistämiseksi se on havaittu erityisesti niissä organisaatioissa, joissa toiminnalla säästetyt kustannukset kohdennettiin työterveyshuoltopanostuksiin. Nämä organisaatiot saivat lisäpanostuksensa keskimäärin kuusinkertaisina takaisin. (EK Benchmark 2012.) Organisaation tulisikin arvioida, olisiko mahdollista syventää yhteistyötä työterveyshuollon toimijoiden kanssa, jotta työkykyriskejä myös ennaltaehkäistäisiin entistä paremmin. Tällaisena keinona tulisi harkita esimerkiksi ikäkausitar kastusten lisäämistä ja laajempaa työkyvyn arviointia ikääntyneille työntekijöille.

Ikääntyvien työkykyä arvioidessa tulisi ottaa huomioon yksilön voimavarojen ja työ määrän tasapaino ja palautuminen. von Bonsdorff (2011) havaitsi tutkimuksessaan, että työaikajoustot toimivat työkykyä ylläpitävänä ja motivoivana tekijänä yli 50-vuotiailla. Organisaation tulisikin pohtia työssä jaksamista ja työajan organisointia yhteistyössä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kesken. Työaikajoustot voivat toimia ennaltaehkäisevästi ennen kuin kuormittavuus on kasvanut liian suureksi ja työkyky alenee merkittävästi, jolloin syntyy sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä. (von Bonsdorff 2011: 162-176.)

Työkyvyn muodostumisesta yksilö on vastuussa omasta terveydestään ja jaksamisestaan, mutta organisaation kykenee vaikuttamaan siihen mahdollistamalla keinoja työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen (Gould ym. 2006; Laitinen ym. 2013; Aura & Ahonen 2016). Rohkaisemalla työntekijöiden omaehtoiseen toimintaan terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi organisaatio voi säästää suuren summan työkyvyn

heikkenemisestä johtuvista kustannuksista. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi liikunta- ja ravintotottumusten merkityksen korostaminen, terveellinen työpaikkaruokailu, liikunta- ja kuntoiluohjelmien laatiminen tai taukoliikunta. Organisaation tiloissa on kuntosali, jossa voitaisiin järjestää kuntosaliopastuksia liikunnan ja terveyden ammattilaisten ohjaamana. Lisäksi erilaiset työmatkaliikuntakilpailut, joista voi voittaa palkintoja tai muut liikkumiseen kannustavat toimenpiteet kannustavat omaehtoiseen työkyvyn edistämiseen. Myös erilaiset, vapaaehtoiset kunto- ja terveystmittaukset toisivat tietoa omasta työkyvyn ja terveyden tilasta, mikä voi kannustaa terveellisempiin elämäntapoihin.

### *Työympäristö*

Mankan (2011) mukaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen toimenpiteistä ensimmäisenä kannattaa korjata työympäristön toimivuuteen liittyvät ongelmat, koska sen jälkeen on helpompi kehittää muita osa-alueita. Olennaista on lähteä kehittämään työympäristöä paitsi lainsäädännön, kuten työturvallisuus- ja työsuojelun valvontalain näkökulmasta, myös työntekijöiden näkökulmia aktiivisesti kuunnellen.

Aiemmissa elintarvikealan työkykytutkimuksissa työympäristön vaatimukset nousivat yhdeksi suurimmaksi työkykyriskiksi (Siukola 2013). Tässä tutkimuksessa kuumuus ja melu aiheuttavat suurinta fyysistä kuormitusta tuotannon työntekijöiden keskuudessa, joten ilmanvaihdon parannus ja meluntorjuntaan liittyvät toimenpiteet ovat olennaisia työkyvyn ylläpitämisessä ja edistämässä. Ohjeistus lisätauotukseen ja lisätyn nesteen nauttimiseen ovat tarpeen, mikäli lämpötila on pitkään työpäivän aikana yli 28 astetta (Työturvallisuuskeskus 2010: 19). Ilmanvaihtoa ja meluntasoa parantamalla työ ja työympäristön toimivuus ja myös työturvallisuus paranee (Työturvallisuuskeskus 2010: 107).

Työterveyshuollon konsultaatioilla työpaikalla on todettu olevan merkittävä vaikutus työympäristön kehittämiseen ja fyysisten kuormitustekijöiden vähentämiseen. Tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin fyysisen ympäristön kehittämistä työterveyshuollon avulla 107:ssä pk-yrityksessä havaittiin, että niiden avulla kyettiin parantamaan työvälineitä, -asentoja, -järjestelyjä ja -menetelmiä. Näiden toimenpiteiden avulla ergonomia, työturvallisuus ja työhygienia paranivat. (Laitinen, Kaleva, Bergström, Olkinuora, Könni, Rantala & Huuskonen 2000: 25-39). Kohdeorganisaatiossa työterveyshuollon osaamista voitaisiin käyttää työergonomiaan liittyvissä asioissa, sekä tuotannossa että toimistotyössä. Tuotannon työntekijöiden muistuttaminen säännöllisin väliajoin oikeista nostotekniikoista ja työasunnoista parantavat työkykyä ja ehkäisevät toistuvista, staattisista liikkeistä johtuvia kulumia, jotka ovat yleisiä teollisuuden aloilla (Työturvallisuuskeskus 2010: 13). Toimihenkilöillä työtason muuttamista sähköpöytään tulisi arvioida laajemmin ja yksityiskohtaisemmin. Pitkällä tähtäimellä pitkäaikainen istuminen on suuri työkyvyn riskitekijä.

Mankan (2006) mukaan tiedonkulkua moititaan useasti organisaatioiden työilmapiirikyselyissä. Tässä tutkimuksessa organisaation viestintä nähtiinkin suurimpana kehityskohteenä. Siihen ei voi vaikuttaa vain lisäämällä tiedotteita vaan myös osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon ja luomalla heille vaikutusmahdollisuuksia. Muita keinoja viestinnän lisäämiseksi voisivat olla intranetin parempi hyödyntäminen, kahdenkeskiset kehityskeskustelut, osastokohtaiset viikkopalaverit ja osastojen välisen kommunikation parantaminen. Hyvän vuorovaikutuksen on todettu lisäävän luottamusta ja avoimuutta ja liiallisen autoritaarisuuden ja hiljaisuuden lisäävän vihamielisyyttä ja riskiriitoja (Juuti & Vuorela 2002: 25).

Esimiesten rooli viestinnän parantamiseksi on keskeinen. Organisaatiossa on tuotannossa ollut käytössä viikkopalaverit, jotka ovat poistuneet vuosien varrella. Jatkossa lähiesimiehen päivittäisjohtamiseen tulisi kuulua nämä viikoittaiset tai kuukausittaiset yksikköpalaverit omien alaistensa kanssa. Esimiesyksikköpalaverissa käydään läpi toteutuneita töitä ja tavoitteita sekä ajankohtaisia aiheita kuten tulevaisuuden töitä tai työn teossa tapahtuvia muutoksia. Lisäksi esimiesyksikköpalaverit ovat väylä palautteenan-

toon ja saamiseen, toiminnan parantamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Oikein johdettuna nämä palaverit toimivat tuottavuuden johtamisen tukena, motivaation nostattajana ja työkyvyn edistäjänä. (Aura & Ahonen 2016: 134-136.)

### *Työyhteisö*

Hyvä työilmapiiri edistää terveyttä ja työkykyä (Piirainen, Räsänen & Kivimäki 2013: 175-184). Naisilla työyhteisön tuella oli vaikutusta kaikissa ikäryhmissä, kun taas miehillä vaikutusta oli merkittävästi vain yli 55-vuotialla. Työntekijät, jotka kokivat, että työkavereilta ei saa tukea tarvittaessa oli huomattava yhteys koettuun heikentyneeseen työkykyyn. Samassa tutkimuksessa havaittiin, että ne työntekijät, jotka eivät saaneet tukea työyhteisöltään työkyvyn rajoittuneisuus raskaissa töissä oli kaksinkertainen. On siis varmistettava, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus saada tukea niin työhön liittyvissä kuin henkilökohtaiseen elämään liittyvissä asioissa. Tästä vastuuta kantavat niin esimies, työyhteisö kuin työterveyshuolto. Henkilöstöjohtaminen keskeisessä asemassa, jotta työntekijä saa riittävästi tukea. (Tuomi ym. 2006: 183-187.)

Niedhammer ym. (2012) tutkivat tutkimuksessaan psykososiaalisten tekijöiden vaikutusta sairauspoissaolojen määrään 31:ssä Euroopan maassa. Tutkimukseen osallistui 14 881 miestä ja 14 799 naista. Tutkijat havaitsivat, että molemmilla sukupuolilla sosiaalisen tuen puute ja kiusaaminen lisäsivät sairauspoissaolojen määrää merkittävästi. Organisaatioiden tulisikin varmistaa, että työyhteisössä on täysi nollatoleranssi kiusaamiseen, missä avainasemassa ovat esimiehet. (Niedhammer ym. 2012: 196-202.)

Myös Viitalan (2002) mukaan esimiehellä on keskeinen asema ilmapiirin vahvistajana. Esimiehen tulee aktiivisesti ratkoa ongelmia, antaa palautetta rakentavasti, kannustettava ja lisättävä avoimuutta kaikin puolin. Lisäksi hänen tulisi kuunnella ja arvostaa alais-

tensa mielipidettä, mikä lisää vaikutusmahdollisuuksia ja vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. (Viitala 2002; Manka 2006: 122-123.)

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen on tärkeää työkyvyn kannalta. Organisaatiolla on vain rajalliset mahdollisuudet ilmapiirin luomiseksi, koska vastuu on kollektiivisesti kaikilla työntekijöillä. Osa työntekijöistä kokee, että organisaation ilmapiiri on jokseenkin negatiivinen, mikä kuormittaa henkisesti ja aiheuttaa työyhteisössä konflikteja. Mankan (2006) mukaan jännittyneessä ilmapiirissä työskentelevillä psyykkiset vaivat ovat yleisempiä ja sairauspoissaolojen määrä jopa 70 % suurempi kuin hyvässä ilmapiirissä työskentelevillä (Manka 2006: 61). Työyhteisön ongelmia onkin hyvä ratkoa parantamalla esimiestyöskentelyä, lisäämällä yhteisöllisyyttä sekä lisäämällä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Avainasemassa ilmapiirin tervehdyttämiseksi on avoimuus, kommunikaatio ja kuunteleminen (Koppoksela 2005: 88).

### *Osaaminen*

Organisaatiossa osaamisen kehittäminen on jäänyt lähes kokonaan huomiotta, vaikka haastatteluiden perusteella omassa osaamisessa koetaankin joitain puutteita. Työntekijät kokevat, että osaamisen kehittämiseksi ei yksinkertaisesti ole aikaa tai mahdollisuutta. Työn organisoinnissa tulisi ottaa huomioon, että osaamisen kehittämiseksi löytyy oma aikansa ja paikkansa ilman, että työmäärä kasvaa sen vuoksi liikaa. Jos työssä painotetaan jatkuvasti suorittamista ja annettujen tehtävien tekemistä eikä työntekijän kehittymiselle anneta aikaa, työpanos ja potentiaali jäävät vajaaksi ja osaaminen ja työkyky rapautuvat (Kiviranta 2010: 22).

Erityisesti toimihenkilöillä ja korkeasti koulutetuilla on tärkeä kokea tekevänsä merkityksellistä työtä, jossa on mahdollisuus myös kehittyä. Tutkimuksissa on havaittu, että työ, jossa on mahdollisuuksia omien kykyjen käyttämiseen ja kehittämiseen, ja joka

myös edellyttää uusien asioiden oppimista on yhteydessä hyvään työkykyyn (Aittomäki, Lahelma & Roos 2001; Piirainen 2004: 183-191; Gould & Polvinen 2006: 162-168.). Tutkimuksissa on myös havaittu, että erityisesti yli 55-vuotiailla vähäiset kehitysmahdollisuudet vähentävät motivaatiota ja liittyivät voimakkaasti koettuun työkyvyn rajoituneisuuteen, joten osaamisen kehittäminen on merkityksellistä myös työkyvyn ja työuran jatkuvuuden kannalta (Tuomi ym. 2006:184). Organisaation tulee mahdollistaa toimihenkilöille aikaa oppimiselle, osaamisen jakamiselle, verkostojen rakentamiselle ja omien ja toisten ajattelu- ja työtapojen pohtimiselle ja kehittämiseksi. (Kiviranta 2010: 144-147.)

Osaamisen kehittämisen tueksi on selvitettävä osaamisen puutteet ja ongelmakohdat. Kehityskeskusteluiden yhteydessä tulisi tehdä henkilökohtainen osaamiskartoitus, jossa määritetään yksilön osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Osaamiskartoituksen perusteella esimies ja alainen yhdessä määrittävät tarvittavat toimenpiteet ja tavoitteet koulutussuunnitelman avulla. Vastuu näiden toimenpiteiden ja tavoitteiden toteuttamisesta ja seurannasta on molemmilla osapuolilla. Henkilökohtaisten osaamiskartoitusten ja koulutussuunnitelmien avulla osaamisen kehittämisestä tulee systemaattisempaa ja organisaation toiminta kehittyy entistä laadukkaammaksi.

Auran ja Ahosen (2016) tutkimuksessa selvisi, että 24 % organisaatioista koki ikäjohdattamisen hiljaisen tiedon siirtämisen välineeksi (Aura & Ahonen 2016: 150). Hiljainen tieto, joka on ammattilaisuutta, taitoja, kokemuksia, viisautta, käytännön sujuvuutta ja vaistoa, vainua tai intuitiota, on organisaation strategista aineetonta pääomaa. Hiljaisen tiedon siirtämiseen ja yleiseen osaamisen kehittämiseen on mentorointiohjelma hyväksi havaittu keino ja sen hyödyt ovat moninaiset. Toisaalta ikääntyvät voivat jakaa kokemuksensa synnyttämiä tietoja ja taitoja nuoremmille, ja toisaalta nuoremmat puolestaan voivat jakaa osaamistaan uusista työmenetelmistä ja tavoista ikääntyville. Lisäksi mentoroinnin avulla voidaan löytää työntekijöistä piileviä vahvuuksia ja voimavaroja (Juuti & Vuorela 2002: 16). (Kiviranta 2010: 167-169.)



Tunne, että hallitsee työnsä ja kykenee selviytymään siinä vastaan tulevista haasteista, on olennaista työkyvyn hallinnan kannalta. Työn hallinnalla on todettu olevan merkitystä myös eläköitymisasenteisiin; sekä miehillä että naisilla alhainen työn hallinta lisäävät aikomuksia jäädä eläkkeelle varhaisessa vaiheessa (von Bonsdorff, Huuhtanen, Tuomi & Seitsamo 2009: 94-100). Ikääntyvien osaamisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon, että ikääntyvät tarvitsevat oppiakseen enemmän tukea ja aikaa (Kiviranta 2010: 147). Tämä tarkoittaa, että esimiehen tulee mahdollistaa omaan tahtiin oppiminen ja organisaation kokonaisuudessaan tulee luoda elinikäiseen oppimiseen kannustava ilmapiiri.

### *Johtaminen*

Esimiehen toiminnalla on todettu olevan merkittävä vaikutus henkilöstön työkykyyn. (Vahtera ym. 2000: 484-493). Voimavaroja tukevan johtamisen varmistamiseksi työkykyä ylläpitävän toiminnan tulisi olla osa organisaation arjen toimintaa. Hierarkkisuuden vähentäminen ja johdon ja työntekijöiden avoimet suhteet ovat edellytys voimavaroja tukevaan johtamiseen (Juuti & Vuorela 2002: 23). Ylimmän johdon jalkautuminen eri osastoille mahdollisuuksien mukaan sekä aktiivinen viestintä esimerkiksi intranetin avulla vähentää eriarvoisuuden tunnetta työntekijöissä ja madaltaa hierarkiaa. Keskinen (2005) havaitsi tutkimuksessaan, että esimiehen kannattaisi enemmän tuoda esille omaan työhönsä liittyviä osa-alueita, jotka eivät liity johtamiseen ja niihin liittyvistä paineista ja kiireestä. Näin ymmärrys esimiehen ja työntekijöiden välillä syvenee. (Koskinen 2005.)

Työkykyjohtaminen tulisi olla osa päivittäisjohtamista, josta vastaa esimies. Auran & Ahosen (2016) mukaan lähiesimiehen tärkein tehtävä on toimia päivittäisjohtajana mahdollistaen sujuvan työskentelyn ja työkykyä ylläpitävän toiminnan (Aura & Ahonen 2016: 134-136.). Lähiesimiehen toimintaan tulisi kuulua esimerkiksi viikoittaiset tai kuukausittaiset yksikköpalaverit alaisten kanssa. Osastokohtaisissa palavereissa käydä läpi ajankohtaisia aiheita, toteutuneita tuloksia ja tavoitteita sekä tulevia töitä. Li-

säksi nämä palaverit olisivat väylä antaa ja saada palautetta jatkuvasti sekä tuoda esiin omia näkemyksiään liittyen organisaation tai työyhteisön toimintaan. Jokaisen vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät, palautteenannosta ja -saamisesta tulee systemaattisempaa ja avoimuus lisääntyy.

Yksikkökohtaisten palavereiden lisäksi käyttöön tulisi ottaa koko henkilöstöä koskevat kahdenkeskiset kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluiden kautta yksilö saa palautetta ja pääsee myös tuomaan näkemyksiään esiin, mikä lisää tunnetta paitsi omista vaikutusmahdollisuuksista myös esimiehen kiinnostuksesta. Lisäksi kehityskeskusteluiden avulla on mahdollista arvioida osaamisen tasoa ja selvittää keinoja kehittää ammattitaitoa. Kehityskeskusteluissa tulisi myös ottaa puheeksi työkyky ja työhyvinvointi. Näin esimies tulee tietoisemmaksi erilaisista työkykyriskeistä ja kykenee tarvittaessa ennaltaehkäisemään niitä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Auran ja Ahosen (2016) tutkimus osoitti, että kun kehityskeskusteluissa kiinnitetään huomiota työkykyyn ja työhyvinvointiin, se näkyy taloudellisissa tuloksissa, ilmapiirissä, työkyvyn tasossa ja osaamisessa (Aura & Ahonen 2016: 78).

Työnjohtajalla eli tuotannon lähiesimiehellä on vastuu yksikkönsä työturvallisuudesta, työolosuhteista, työmenetelmistä ja -tavoista, koneista, laitteista ja välineistä sekä työntekijöiden toiminnasta. Lisäksi työnjohtajalla on vastuu yhteydenpidosta muiden ryhmien kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2010: 21-31.) Lähiesimiehen pakottavien velvoitteiden vuoksi heidän esimiestaitojaan tulisi kehittää. Erityisen tärkeää olisi panostaa eri tuotannon osastojen välisen kommunikaation lisäämiseen. Esimiestaitojen kehittäminen paitsi parantaa työn sujuvuutta ja lisää työhyvinvointia myös parantaa tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössä (Tenhiälä ym. 2013: 805-825).

Johtamisessa ja sen prosesseissa ja käytänteissä tulee ottaa huomioon eri ikäisten eri motivaatiotekijät. Von Bonsdorff (2011) havaitsi tutkimuksessaan, että ikääntyvät työntekijät arvostavat aineetonta palkitsemista nuoria enemmän. 50 – 59-vuotiaat työntekijät

arvostivat korkealle saamaansa tunnustusta ja kiitosta. Organisaation tulisikin miettiä palkan vastapainoksi aineetonta palkitsemista niin työssä tapahtuvista onnistumisista kuin työkykyriskien vähentämisestä. Esimerkiksi läheltä-piti tilanteiden raportoinnista voisi palkita virkistysseteleillä, elokuva lipuilla tai lahjakortilla. (von Bonsdorff 2011: 162-176.)

## 6.2. Tutkimuksen rajoitteet

Tähän tutkimukseen voin myös kohdistaa kritiikkiä: haastatteluiden tutkimusaineisto olisi voinut olla suurempi. Haastateltavia oli yhteensä 15. Haastateltavat valittiin kohdistetulla satunnaisotannalla. Toisaalta valitullakin otoksella selkeät toistuvat aiheet ja asiat nousivat esiin ja haastateltavat erosivat toisistaan tiettyjen ennakkoon määritettyjen kriteereiden perusteella. Lisäksi tutkimuskysymykset olivat sellaisia, ettei suurempi otos olisi vaikuttanut lopullisiin tutkimustuloksiin tai päätelmiin. Vaikka tutkimuksen kohteena olivat vain kohdeorganisaation kaikkien organisaatiotasojen yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työkyky, tutkimuksessani havaitsin hyviksi havaittujen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ulottuvan myös muuhun henkilöstöön.

## 6.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukselle toisivat lisäarvoa jatkotutkimukset toimenpiteiden toimeenpanon jälkeen. Näissä voisi arvioida, onko toimenpiteistä ollut hyötyä ja onko henkilöstön koettu työkyky parantunut. Myös työtyytyväisyyden ja työkyvyn yhteyttä olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä tässä tutkimuksessa oli havaittavissa, että työhönsä ja elämäänsä tyytyväiset työntekijät kokivat myös työkykynsä paremmaksi.

## LÄHDELUETTELO

- Ahonen, Guy (1996). *Ikäjohtamisen haittojen lieventämisen liiketaloudelliset kustannus-hyötyvaikutukset*. Komiteamietintö 1996: 14. Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö. Liiteosa/Työministeriö. Edita, Helsinki.
- Ahonen, Guy, Lars-Mikael Bjurström & Tomi Hussi (2001). *Työkykyä ylläpitävän toiminnan liiketaloudelliset vaikutukset*. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi, Raportti 3. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos ja Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ahonen, Guy (2010). Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa: *Työstä terveyttä*. Martimo, Kari-Pekka, Mari Antti-Poika & Jukka Uitti. Duodecim, Helsinki.
- Ahonen, Guy 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ahonen, Ilpo, Tuula Liukkonen & Tapani Tuomi (2013). Kemiaalliset tekijät. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Aittomäki Akseli, Eero Lahelma & Eira Roos (2001). *Helsingin kaupungin henkilöstön työkyky ja työkyvyn taustatekijät*. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2001:2. Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (1993). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Anttonen, Hannu, Leena Piikivi, Iris Kopperoinen & Antti Vuolteenaho (1998). *Työkyvyn taloudelliset vaikutukset*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Aura, Ossi & Guy Ahonen (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro, Helsinki.

- Bloom, Nick & Van Reenan, John (2006). Management Practices, work-life balance and productivity: a review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22:4.
- Claes, Rita (2014). *Sickness Absence and Sickness Presence*. Teoksessa: *Introduction to Contemporary Work Psychology*. Peeters, Maria C.W., de Jonge, Jan & Taris, Toon W. Wiley-Blackwell.
- Dey, Ian (1993). *Qualitative data analysis*. A user-friendly guide for social scientists. Routledge, Lontoo.
- EK Benchmark. Työkykyjohtamisen benchmark-hankkeen loppuraportti. EK, SAK, Työterveyslaitos, Terveystalo, Hoffmann & PWC. Saatavana myös world wide webistä: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tykykyjohtamisen-Benchmark-hankkeen-loppuraportti-2012.pdf>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2016). *Työaikakatsaus*. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2014. Saatavilla myös World Wide Webistä: <<https://ek.fi/wp-content/uploads/Työaikakatsaus-2014.pdf>>
- Elo, Anu-Liisa, Jenni Ervasti & Anna Kuokkanen (2010). *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Eurofund (2015). *Sixth European Working Conditions Survey*. Publications Office of European Union, Luxembourg. Saatavana myös World Wide Webistä: <[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)>
- European agency for safety and health at work (2010). *Noise in figures*. Risk observatory. Saatavilla myös World Wide Webistä: <<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/6905723>>

- Fielding, Nigel (1995). Qualitative interviewing. Teoksessa Gilbert, Nigel (toim.). *Researching social life*. Sage, London.
- Forma, Pauli & Janne Väänänen (toim.) (2004). *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla*. Kuntatyö 2010 -tutkimus. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisuja. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Gould, Raija, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos, Helsinki.
- Gould, Raija & Polvinen, Anu (2006) Osaaminen. Teoksessa: *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Gould, Raija, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (toim.). Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos, Helsinki.
- Gould, Raija, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (2008). *Dimensions of Work Ability*. Eläketurvakeskus, Helsinki.
- Grant, Adam, Marlys Christiansson & Richard Price (2007). Happiness, Health or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives* 21:3.
- Harkonmäki, Karoliina, Markku Koskenvuo & Pauli Forma (2008). *Tahdon asia? Näkökulmia työssä jatkamiseen ja terveyteen 3/2008*. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2011). *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2015). *Tutki ja kirjoita*. 20.painos. Tammi, Helsinki.
- Hoivik, Dordi, Valborg Baste, Einar Brandsdal & Bente Moen (2007). Associations between self-reported working conditions and registered health and safety results. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49.
- Ilmarinen, Juhani, Kaija Tuomi & Matti Klockars (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scand J Work Environ Health* 23:1.
- Ilmarinen, Juhani (2003). *Ikääntyvän työvoiman työkyvyn ylläpitäminen*. Teoksessa Gerontologia. Heikkinen, Eino & Taina Rantanen (toim.). Duodecim, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani & Kaija Tuomi (2004). Past, present and future work ability. *People and Work, Research Reports 65*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani (2006). *Pitkää työtä! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani, Raija Gould, Aila Järviskoski & Jorma Järvisalo (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Gould, Raija, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (toim.). Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos, Helsinki.
- Janesick, Valerie (1994). The dance of qualitative research design. Metaphor, methodology and meaning. Teoksessa Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna (toim.). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage, Lontoo.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavaranta-sarja 51. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.

Järnefelt, Noora (2010). *Education and longer working lives: a longitudinal study on education differences in the late exit from working life of older employees in Finland*. Studies. 1. Finnish Centre for Pensions, Helsinki.

Järvikoski, Aila (1990). Työkykyä ylläpitävän toiminnan ja varhaiskuntoutuksen nousukausi? Teoksessa: *Muutoksen pysyvyys*. Kivinen, Osmo. Turun yliopiston julkaisusarja C83. Turun yliopisto, Turku.

Järvikoski, Aila, Kristiina Härkäpää ja Simo Mannila (2001). *Moniulotteinen työkykykäsitelmä ja työkykyä ylläpitävä toiminta*. Kuntoutus 2001:3.

Kalimo, Raija (1987). *Stressi ja sen voittaminen*. WSOY, Porvoo.

Kallinen, Mauri (2008). Kestävyys. Teoksessa: *Gerontologia*. Heikkinen, Eino & Taina Rantanen (toim.). Duodecim, Helsinki.

Karasek, Robert & Theorell, Tores (1990). *Healthy work*. Stress, productivity and the reconstruction of working life. Basic Books, New York.

Kauhanen, Juhani (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen*. Kauppakamari, Helsinki.

Keltikangas-Järvinen, Liisa (2006). *Ympäristö vai perimä – psykologian pitkä tie tasapainoiseen ihmiskäsitykseen*. Tieteessä tapahtuu 2.



- Kivekäs, Teija & Ahola, Kirsi (2013). Psykkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Teok-  
sessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoin-  
nista*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kiviranta, Raili (2010). *Onnistu eri ikäiset johtamisessa*. WSOYPro, Helsinki.
- Koppoksela, Juhani (2005). *Työyhteisö sairastaa*. Studio Yellow House, Helsinki.
- Korkeila, Jyrki, Jussi Vahtera, Hermann Nabi, Mika Kivimäki, Katariina Korkeila,  
Markku Summanen, Karoliina Koskenvuo & Markku Koskenvuo (2010). Child-  
hood adversities, adulthood life events and depression. *Journal of Affective Dis-  
orders* 127.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Ala-Suutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät  
kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Koskinen, Soili (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan-  
kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 59. Kunnallisan-  
kehittämissäätiö,  
Helsinki.
- Kupiainen, Mari, Mervi Hasu, Marja Känsälä, Anneli Leppänen & Anne Kovalainen  
(2011). *Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käy-  
töntä asiantuntijaorganisaatioissa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60.  
Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavana myös World Wide Webistä:  
[https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109146Ty%C3%B6ymp%C3%A4ris-  
t%C3%B6tutkimuksen+raporttisarja\\_60.pdf/af19d9b3-45ae-41ce-891c-  
3ace032563f3](https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109146Ty%C3%B6ymp%C3%A4ris-<br/>t%C3%B6tutkimuksen+raporttisarja_60.pdf/af19d9b3-45ae-41ce-891c-<br/>3ace032563f3).
- Kyyrä, Tomi (2015). Early retirement policy in the presence of competing exit path-  
ways: Evidence from pension reforms in Finland. *Economica* 82:325.

- Laine, Marjukka, Sami Laakso & Gustav Wickström (2010). *Yli 50-vuotiaiden valmius jatkaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä*. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 8(1).
- Laitinen, Heikki, Simo Kaleva, Monica Bergström, Pekka Olkinuora, Ulla Könni, Kaarina Rantala & Matti Huuskonen (2000). Työympäristökonsultaatioiden vaikutus työolojen kokemiseen pk-yrityksissä. Teoksessa: *Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2*. Toim. Huuskonen, Matti, Heikki Laitinen & Monica Bergström. Työ ja ihminen tutkimusraportti 16. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Laitinen, Heikki, Marko Vuorinen & Antti Simola (2013). *Työturvallisuuden ja terveyden johtaminen*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Laitinen, Jaana, Merja Perkiö-Mäkelä & Simo Virtanen (2013). Elintavat. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lindström, Kari, Kari Schrey, Guy Ahonen, Simo Kaleva & Marjaana Lehtinen (2000). *Keskitetyn kehittämisohjelman työyhteisövaikutukset pientyöpaikoilla*. Työ ja Ihminen tutkimusraportti 16. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Talentum, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa (2011). *Työn ilo*. WSOYPro, Helsinki.
- Mannila, Simo (1993). *Työhistoria ja syrjäytyminen*. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 41, Helsinki.
- Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50.

- Mathis, Robert & Jackson, John (2012). *Human Resource Management. Essential Perspectives*. South-Western Cengage Learning.
- Matilainen, Riku, Guy Ahonen, Monica Bergström & Matti Huuskonen (2000). *TYKY-toiminta pientyöpaikoilla ja kannattavuus –alustava tarkastelu*. Työ ja Ihminen tutkimusraportti 16. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Naegele, Gerhard & Alan Walker (2006). *A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Saatavilla myös World Wide Webistä: <[Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf)> Viitattu 15.9.2016.
- Niedhammer, Isabelle, Jean-Francois Chastang, Hélène Sultan-Taïeb, Greet Vermeleyn & Agnés Parent-Thirion (2012). Exposure to psychosocial work factors in 31 European countries. *Occupational Medicine* 62:3.
- Oksanen, Tuula (2009). *Workplace Social Capital and Employee Health*. Turun yliopiston julkaisuja: Sarja D 876. Medica Odontologica. Turun yliopisto, Turku.
- Palomäki, Liisa-Maria & Eila Tuominen (2010). *Työssä käyvät eläkeläiset: erot muihin työssä käyviin ja eläkkeellä oleviin*. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2010:4. Eläketurvakeskus, Helsinki.
- Parvinen, Lasse (2014). *Tunnetko yrityksesi tekemättömän työn kustannukset?* Dialogi terveydestä, lokakuu 2014. Terveystalo, Helsinki.
- Patel, Alpa V., Leslie Bernstein, Anusila Deka, Heather Spencer Feigelson, Peter T. Campbell, Susan M. Gasptur, Graham A. Colditz & Michael J. Thun (2010). Leisure time spent sitting in relation to total mortality in prospective cohort of US adults. *Am J Epidem* 172.

- Pehkonen, Irmeli & Nevala, Nina (2013). Fyysiset kuormitustekijät. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Pensola, Tiina & Järvikoski, Aila (2006). *Sosiaalinen tuki ja osallistuminen*. Teoksessa: Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Toim. Gould, Raija, Ilmarinen Juhani, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos, Helsinki.
- Perkiö-Mäkelä, Merja (2013). Työkyky ja koettu terveys. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Piirainen, Helena (2004). Koettu terveys. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2003*. Toim. Kauppinen Timo, Rauno Hanhela, Suvi Lehtinen, Kari Lindström, Jouni Toikkanen & Antti Tossavainen. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Puumalainen, Jouni, Kristiina Härkäpää & Aila Järvikoski (1995). *Työkyvyttömyyttä ennakoivat tekijät*. Valtionhallinnon työntekijöiden 10-vuotisseuranta. Kuntoutussäätiön työselosteita 9, Helsinki.
- Pääkkönen, Rauno (2013). Fysikaaliset tekijät. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Rantala, Juha (2008). *Varhainen eläkkeelle siirtyminen*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2008:1. Eläketurvakeskus, Helsinki.
- Rissa, Kari (2007). *Tulosta ja hyvinvointia*. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Rissanen, Mikko & Kaseva, Elina (2014). *Menetetyn työpanoksen kustannus*. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto, toimintapolitiikkayksikkö, strateginen suunnitteluryhmä. Saatavana myös World Wide Webistä:

[Http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33](http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33).

Rohmert, Walter & Rutenfranz, Joseph (1983). *Praktische Arbeitsphysiologie*. Georg Thieme Verlag, Stuttgart.

Ruohomäki, Tarita (2009). *Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen*. Turun yliopiston julkaisuja, Turku. Saatavana myös world wide webistä: <  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/50502/AnnalesC288Ruoholinna.pdf?sequence=1>>

Sipilä, Sarianna, Taina Rantanen & Kristiina Tiainen (2008). *Lihassoima*. Teoksessa Gerontologia. Heikkinen, Eino & Taina Rantanen (toim.). Duodecim, Helsinki.

Seitsamo, Jorma (2005). *Qualities of work, functioning and early retirement. A longitudinal study among Finnish ageing workers in 1981–1997*. International Congress Series 1280(0).

Seuri, Markku & Risto Suominen (2010). *Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta*. Tietosanoma, Helsinki.

Siukola, Anna (2013). *Sickness Absence and Working Conditions in the Food Industry*. Tampereen yliopiston julkaisuja, Tampere.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2002). *Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1989-2002 loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Takala, Esa-Pekka, Jorma Seitsamo, Lea Henriksson, Mikko Härmä, Raija Gould, Satu Nivalainen & Susan Kuivalainen (2015). *Ikääntyvien työhön osallistuminen*. Kir-

jallisuus-selvitys 2000-luvulla julkaistusta suomalaisesta tutkimuksesta. Työterveyslaitos, Helsinki.

Tenhiälä, Aino, Anne Linna, Monika von Bonsdorff, Jaana Pentti, Jussi Vahtera, Mika Kivimäki & Marko Elovainio (2013). Organizational justice, sickness absence and employee age. *Journal of Managerial Psychology* 28.

Tuomi, Kaija (1997). Eleven-year follow-up of aging workers. *Scand J Work Environ Health* 23:1.

Tuomi, Kaija, Juhani Ilmarinen, Antti Jahkola & Arto Tulkki (1997). *Työkykyindeksi*. Työterveyshuolto 19, 2. korjattu painos. Työterveyslaitos, Helsinki.

Tuomi, Kaija, Juhani Ilmarinen, Antti Jahkola, Lea Katajarinne & Arto Tulkki (1998). *Work ability index*. 2nd revised edition. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Tuomi, Kaija, Jorma Seitsamo, Juhani Ilmarinen & Raija Gould (2006). Työ ja työympäristö. Teoksessa: *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Gould, Raija, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (toim.). Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos, Helsinki.

Tuominen, Eila, Mevi Takala & Pauli Forma (toim.) (2010). *Työolot ja työssä jatkaminen*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia. Eläketurvakeskus, Helsinki.

Työministeriö (1996). *Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö*. Työministeriö, Helsinki.

Työntekijän eläkelaki. 19.5.2006/395.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyshuolto. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Päivitetty 07.02.2017. Saatavana myös World Wide Webistä: < [Http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto](http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto).> Luettu 22.2.2017.

Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383

Työterveyslaitos. Tavoitetasoperustelumuistio melulle. Päivitetty 20.11.2012. Saatavana myös World Wide Webistä: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/melutavoitetasot.pdf>. Luettu 13.3.2017.

Työterveyslaitos. *Työkykytalo*. Saatavana myös World Wide Webistä: < [Http://partner.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/PublishingImages/tyokykytalo\\_iso.png](http://partner.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/PublishingImages/tyokykytalo_iso.png).>

Työterveyslaitos. *Työtapaturmat, ammattitaudit ja sairauspoissaolot*. Päivitetty 25.11.2015. Saatavana myös World Wide Webistä: <[Http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat\\_ammattitaudit\\_ja\\_sairauspoissaolot/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/sivut/default.aspx).> Luettu 17.3.2016.

Työturvallisuuskeskus (2010). *Elintarvikealan ergonomiaa – elintarviketyö sopivaksi työntekijälle*. Työturvallisuuskeskus ja Elintarvikealojen työalatoimikunta, Helsinki.

Työturvallisuuskeskus (2010). *Elintarvikealan työsuojeluopas*. Työturvallisuuskeskus ja Elintarvikealojen työalatoimikunta, Helsinki.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vahtera Jussi, Mika Pentti, Jaana Kivimäki & Töres Theorell (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow

up on initially healthy employees. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54:7.

Van Rijn, Robert M., Bionka Huisstede, Bart W. Koes & Alex Burdorf (2009). Associations between work-related factors and carpal tunnel syndrome – a systematic review. *Scand J Work Environ Health* 35: 16.

Wallin, Marjo (2014). *Ikäjohtaminen Euroopassa – näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustieto 40. Universitas Wasaensis, Vaasa.

VTT (2006). Valtion teknillinen tutkimuskeskuksen, VTT:n henkilöstökertomus 2006. Teoksessa: *Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta*. Seuri, Markku & Risto Suominen (2010). Tietosanoma, Helsinki.

von Bonsdorff, Monika, Pekka Huuhtanen, Kaija Tuomi & Jorma Seitsamo (2009). Predictors of employees' early retirement intentions: A 11-year longitudinal study. *Occupational Medicine* 60:2.

von Bonsdorff, Monika (2009). Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. *Jyväskylä studies in business and economics*; 83. University of Jyväskylä, Jyväskylä.

von Bonsdorff, Monika, Sinikka Vanhala, Jorma Seitsamo, Minna Janhonen & Päivi Husman (2010). Employee well-being, early-retirement intentions and company performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 52:12.



## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko yli 50-vuotiaille työntekijöille

Nimi, ikä, sukupuoli, työtehtävä (tuotannon työntekijä, toimihenkilö, ylempi toimihenkilö vai johto), kauan ollut töissä Eckes-Graninilla?

Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi? 0-10

Haittaavatko seuraavat asiat työssä jaksamistasi tai selviytymistä työssä?

- terveyteen liittyvät ongelmat
- toimintakykyyn liittyvät ongelmat
- koulutukseen tai osaamiseen liittyvät ongelmat
- työn fyysiseen kuormitukseen liittyvät ongelmat
- työympäristön ongelmat
- työyhteisön toimivuuteen liittyvät ongelmat
- työn henkiseen kuormitukseen liittyvät ongelmat
- työmotivaation väheneminen
- työn ulkopuoliset vaikeudet (perheessä, taloudessa yms.)

Uskotko, että terveyden puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi: Eläkeikään saakka – Pidempään kuin 5 vuotta – 3-5 vuotta – 1-2 vuotta – vähemmän kuin vuoden?

### Työntekijä

Millaiseksi koet terveydentilasi?

Millaiset ovat elämäntapasi (liikunta, ravinto, lepo, tupakointi jne.)? Koetko, että hallitset omaa elämääsi ja elintapojasi?

Kuinka monta kokonaista päivää olet ollut poissa työstä sairauden, terveydenhoidon tai tutkimusten takia viimeisen 12 kk aikana? (vapaaehtoinen)

Kärsitkö työn aiheuttamasta stressistä? Mistä johtuu? Miten vaikuttaa työnteokoosi, vapaa-aikaasi, työkykyysi? Mitä oireita stressi aiheuttaa?

Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi fyysisen kuormittavuuden kannalta?

Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisen kuormittavuuden kannalta?

## Organisaatio ja työyhteisö

Nautitko/Pidätkö työstäsi?

Millainen ilmapiiri on työpaikassasi?

Viihdytkö työpaikalla ja työyhteisössä?

Millaista on vuorovaikutus ja tiedonkulku organisaatiossa?

Kulkeeko tieto oikeille henkilöille oikea-aikaisesti?

Kenen puoleen voit kääntyä, mikäli kohtaat työssäsi työn tekemiseen liittyviä vaikeuksia? Saatko apua?

Keneen puoleen voit kääntyä, mikäli kohtaat työkykyyn tai työssä jaksamiseen liittyviä vaikeuksia? Saatko tukea?

Ennaltaehkäistäänkö sairauksia ja työtapaturmia työpaikallasi tarpeeksi?

Oletko käyttänyt työterveyspalveluita? Koetko työterveyspalvelut toimiviksi? Oletko saanut sieltä apua ongelmiisi?

Hyödynnätkö työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia (esim. sairaskuluvakuutus, Smartum-setelit, työpaikkaruokailu, liikuntakerhot, kuntosali jne.)?

Syötkö ruokalassa? Ei, miksi? Kyllä, onko ruoka hyvää, ravitsevaa ja terveellistä?

Mitkä työnantajan tarjoamista keinoista työkyvyn ja –terveyden ylläpitämiseksi koet tärkeiksi?

Miten työnantajasi voisi ylläpitää ja edistää työkykyäsi paremmin? Toivoisitko työkyvyn arviointia, kuntomittauksia, lisää liikuntamahdollisuuksia & liikuntakerhoja, muuta?

Toivoisitko enemmän työajan ulkopuolista yhdessäoloa? Retkiä? Konsertteja? Tapahtumia? Tyky-päiviä? Kevätjuhlia?

## Työ ja työolot

Ovatko työskentelyolosuhteesi ja työvälineesi asianmukaisessa kunnossa? Työergonomia? Niiden puutteet?

Koetko työpaikkasi turvalliseksi? Oletko tietoinen työturvallisuuden liittyvistä säännöistä?

Onko oma työsi organisoitu hyvin?

Onko työaikasi organisoitu järkevästi? Palaudutko työvuorosta? (jatkokysymys: minkälaisia työvuoroja teet?)

Työaikajoustomahdollisuudet? Toivoisitko, että tietyn ikäisenä (esim. yli 50-vuotiaana) olisi mahdollisuus siirtyä erilaiseen työaikarytmiin?

Onko työsi pääasiassa henkisesti vai fyysisesti kuormittavaa vai molempia?

Mikä on kuormittavinta työssäsi? Kerro fyysisistä kuormitustekijöistä. Kerro henkisistä kuormitustekijöistä.

Mikä on haasteellisinta/ärsyttävintä/harmittavinta työssäsi tai työoloissasi?

### **Osaaminen**

Hallitsetko työsi? Onko osaamisesi ajantasaista?

Miten osaamistasi kehitetään?

Saatko tarpeeksi koulutusta/osaamisen kehittämistä?

Mitä koulutusta/osaamisen kehittämistä kaipaisit?

Onko työssäsi työnkiertoa tai vaihtelevia työtehtäviä? Jos ei haluaisitko?

Onko organisaatiossa etenemismahdollisuuksia? Jos ei, toivoisitko niitä?

### **Johtaminen**

Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan työssäsi? Onko sinulle asetettu tavoitteita?

Arvostetaanko työtäsi ja työpanostasi organisaatiossa? Arvostetaanko sinua?

Millaiseksi koet esimiestyöskentelyn? Lähiesimies? Johto?

Saatko riittävästi palautetta työstäsi? Entä tukea?

Onko palkitsemisesi oikeudenmukaista? Onko sinulla kannustimia tarpeeksi?

Kohdellaanko työntekijöitä tasapuolisesti?

Kohdellaanko eri henkilöstöryhmiä tasapuolisesti? Onko organisaatiossa ns. kahden kerroksen väkeä?

Oletko kokenut työpaikallasi syrjintää? Oletko kokenut kiusaamista työpaikallasi?

Koetko, että sinulla on vaikutusmahdollisuuksia työpaikallasi?

Miksi miellät työpaikkasi henkisesti Eckes-Granini, Marli vai oma työyhteisö tai työpiste?

Mitä hyvää organisaatiossa on?

Mitä kehitettävää yrityksessä on, jotta ihmiset viihtyisivät töissä paremmin, jaksaisivat paremmin ja selviytyisivät terveenä eläkeikään saakka? Onko yrityksessä jotain negatiivista?