

KOLMIKANTAPALAVERI TYÖHYVINVOINNIN
KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Sini Kujanpää
Pro gradu-tutkielma
Kasvatustieteiden laitos
Turun Yliopisto
Syyskuu 2012

TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden laitos / Kasvatustieteiden tiedekunta

Kujanpää Sini

Kolmikantapalaveri työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä

Pro gradu-tutkielma, 76s., 17 liites.

Kasvatustiede

Syyskuu 2012

Työkyky- ja työhyvinvointiasiat puhuttavat nykypäivän työelämässä. Työelämän muutokset pakottavat kääntämään katset hyvinvoinnin ja työssä viihtymisen puoleen. Tavoitteena on pidentää ihmisten työuria, mutta työn mielekkyyden lisäämiseen ja työssä jaksamiseen tarvitaan uusia työvälineitä. Tutkimuksessa koetetaan löytää vastauksia siihen, onko kolmikantapalaverimenetelmä toimiva menetelmä työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäjänä. Palaveria lähestytään kahdesta näkökulmasta: kolmikantapalaveriin toimivuus, hyödyllisyys ja luottamuksellisuus sekä kolmikantapalaverimenetelmän kehittäminen. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään yleisiä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä teemoja.

Kyselytutkimus toteutettiin Tapiola-ryhmässä vuonna 2009 - 2012 kolmikantapalaveriin osallistuneille työntekijöille ja esimiehille. Kysely lähetettiin sähköisesti 75 työntekijälle ja 74 esimiehelle, joista 41 työntekijää ja 52 esimiestä osallistui kyselytutkimukseen.

Tutkimuksessa käy ilmi kolmikantapalaverin toimivuus työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä ja esimiehistä arvioi menetelmää toimivaksi ja hyödylliseksi. Kehittämiskohteita tutkimuksessa ilmenee kolmikantapalaverin ennakkovalmistautumisessa, seurannassa, työterveyshuollon roolissa sekä tarpeen ja tavoitteiden määrittelyssä.

Avainsanat: työhyvinvointi, työkyky, varhainen puuttuminen, kolmikantapalaveri, työterveysneuvottelu

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	9
2	TYÖHYVINVOINTI	10
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys yhteiskunnassa.....	11
2.1.1	Työhyvinvointiin panostaminen	12
2.1.2	Työhyvinvointi ja tuottavuus	13
2.1.3	Esimerkkejä työhyvinvoinnin edistämisestä aikaisemmissa tutkimuksissa ja hankkeissa	15
2.2	Yksilön työhyvinvointi.....	17
2.3	Työyhteisön hyvinvointi	20
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN.....	21
3.1	Varhaisen puuttumisen malli.....	22
3.2	Eri toimijoiden yhteistyö työhyvinvoinnin edistämisessä.....	25
3.2.1	Esimiestyön tärkeys työhyvinvoinnin edistämisessä työpaikalla	25
3.2.2	Työterveyshuollon rooli.....	28
3.2.3	Yksilö toimijana työhyvinvoinnin kentällä.....	29
3.3	Kolmikantaperiaate työhyvinvoinnin kehittämisessä.....	30
3.3.1	Kolmikantaisuus toimintaperiaatteena.....	31
3.3.2	Kolmikantapalaveri.....	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
4.1	Tutkimusaineisto ja -menetelmä	36
4.2	Kyselylomake.....	37
4.3	Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset analyysit	38
5	KOLMIKANTAPALAVERI TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ	40
5.1	Tutkimuskohteen taustatiedot	40
5.1.1	Kohdejoukko työntekijät.....	40
5.1.2	Kohdejoukko esimiehet	41
5.1.3	Kokemukset kolmikantapalaverista toimintamallina.....	41
5.1.4	Työkyky ja työhyvinvointi.....	42
5.2	Kolmikantapalaveri	45
5.3	Kolmikantapalaverin vaikutukset työoloihin	52

5.4	Seuranta.....	57
5.5	Kolmikantapalaverin luottamuksellisuus ja työntekijän yksityisyyden suoja.....	57
5.6	Kolmikantapalaverin kehittäminen	59
5.6.1	Työntekijät	60
5.6.2	Esimiehet.....	63
6	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	66
6.1	Kolmikantapalaverin toimivuus, hyödyllisyys ja luottamuksellisuus.....	66
6.2	Kolmikantapalaverin kehittäminen	68
6.3	Pohdinta.....	69
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET	77
	LIITE 1. Kysely kolmikantapalaveriin osallistuneelle työntekijälle	77
	LIITE 2. Kysely kolmikantapalaveriin osallistuneelle esimiehelle	83
	LIITE 3 Pääkomponenttianalyysi työntekijöiden muodostamalle aineistolle: Kolmikantapalaveri	88
	LIITE 4 Pääkomponenttianalyysi työntekijöiden muodostamalle aineistolle: Työolot kolmikantapalaverin jälkeen.....	89
	LIITE 5 Pääkomponenttianalyysi työntekijöiden muodostamalle aineistolle: Työhyvinvointi ja työkyky	90
	LIITE 6 Pääkomponenttianalyysi esimiesten muodostamalle aineistolle:Kolmikantapalaveri.....	91
	LIITE 7 Pääkomponenttianalyysi esimiesten muodostamalle aineistolle: Työolot kolmikantapalaverin jälkeen	92
	LIITE 8 Pääkomponenttianalyysi esimiesten muodostamalle aineistolle: Työhyvinvointi ja työkyky	93

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Työhyvinvoinnilla saavutettavat hyödyt (Työterveyslaitos 2009, 19).....	15
Kuvio 2. Työkykyalomalli (Työterveyslaitos).....	18
Kuvio 3. Kolmikantapalaverin osapuolet.....	32
Kuvio 4. Työterveysneuvottelun prosessikaavio (Tapiola-ryhmä 2012).....	35
Kuvio 5. Lisäkoulutuksen tarve työkykyasioista työntekijöiden ja esimiesten mukaan (%).....	45
Kuvio 6. Kolmikantapalaverin onnistuminen työntekijänäkökulmasta (%).....	46
Kuvio 7. Kolmikantapalaverin hyödyllisyys työntekijöiden ja esimiesten mukaan (%).....	46
Kuvio 8. Kolmikantapalaverin miellyttävyys työntekijöiden ja esimiesten mukaan (%).....	47
Kuvio 9. Kolmikantapalaverin kehittäminen työntekijänäkökulmasta.....	62
Kuvio 10. Kolmikantapalaverin kehittäminen esimiesnäkökulmasta.....	65

Taulukkoluettelo

Taulukko 1. Sairauspoissaolojen määrään vaikuttavia tekijöitä. (Seuri, Iloranta & Räsänen 2011, 162)	24
Taulukko 2. Kolmikantapalaveri toimintamallina työntekijöiden ja esimiesten mukaan (samaa mieltä / eri mieltä %).	42
Taulukko 3. Työkyky- ja työhyvinvointiasiat työntekijöiden ja esimiesten mukaan (samaa mieltä / eri mieltä %).	43
Taulukko 4. Työkyky- ja työhyvinvointiasiat ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).	44
Taulukko 5. Työkyky- ja työhyvinvointiasiat työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).	44
Taulukko 6. Oma osallistuminen ja huomioiduksi tuleminen työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).	48
Taulukko 7. Oma osallistuminen ja huomioiduksi tuleminen ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).	49
Taulukko 8. Oma osallistuminen ja huomioiduksi tuleminen työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).	49
Taulukko 9. Kolmikantapalaverin tavoitteellisuus työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).	50
Taulukko 10. Kolmikantapalaverin tavoitteellisuus ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).	51
Taulukko 11. Kolmikantapalaverin tavoitteellisuus työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).	52
Taulukko 12. Työilmapiiri työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).	52
Taulukko 13. Työilmapiiri ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).	54
Taulukko 14. Työilmapiiri työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).	54

Taulukko 15. Toimenpiteiden toteuttaminen työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).	55
Taulukko 16. Toimenpiteiden toteuttaminen ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).	56
Taulukko 17. Toimenpiteiden toteuttaminen työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).	56
Taulukko 18. Palaverin luottamuksellisuus työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).	58
Taulukko 19. Työntekijän yksityisyyden suoja (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %). .	59

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän päivän työelämä vaatii paljon. Hallituksen esitykset työurien pidentämisestä ja eläkeiän nostamisesta asettavat paineita työelämän laadulle. Työikäisen väestön hyvinvointia kuitenkin uhkaavat monet työelämän muutokset, epävarmuus ja uupuminen. Mistä löydämme voimia jatkaa työelämässä pidempään, jos jaksaminen on jo nyt hiipumassa? Työelämän laadun parantaminen ja työn mielekkyyden lisääminen ovat olleet viime aikoina paljon puhuttuja teemoja. On löydettävä keinoja työelämän kehittämiseksi, jos ihmisten halutaan viihtyvän työssään ja pysyvän työelämässä pidempään. Työn kehittämiseen on monenlaisia menetelmiä ja välineitä, mutta mistä oikeastaan löytyisi vastaus mielekkään ja pitkän uran luomiseen?

Tässä tutkimuksessa tutustutaan yhteen työhyvinvoinnin kehittämisen välineeseen, kolmikantapalaveriin. Kolmikantapalaverin tavoitteena on löytää keinoja työkyvyn tueksi ja parantaa työntekijän työssä jaksamisen edellytyksiä, kun työkyky on heikentynyt. Palaverin haasteena on luoda avoin ilmapiiri, jossa on mahdollista löytää ratkaisuja työssä havaittuihin ongelmiin. Kolmikantapalaveri on yksi varhaisen puuttumisen mallin käytännöistä, joiden avulla pyritään edistämään avoimuutta ja keskustelua työpaikalla.

Kolmikantapalaveri on suhteellisen uusi toimintatapa työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen välineenä, minkä vuoksi aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei juurikaan ole. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tieteellistä tietoa kolmikantapalaverista. Tutkimuksessa analysoidaan, miten hyvin kolmikantapalaveri toimii työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä.

Tutkimus etenee teoreettisen viitekehyksen kautta empiirisiin tutkimustuloksiin. Toisessa luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin merkitystä yksilölle ja laajemmin työyhteisölle. Kolmannessa luvussa kuvaillaan tutkimuksen kannalta keskeisiä työhyvinvoinnin edistämisen malleja ja eri toimijoiden rooleja. Neljäs luku pitää

sisällään tutkimusasetelman ja viidennessä luvussa analysoidaan tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen johtopäätöksiä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Työhyvinvoinnin kehittäminen on keskeinen teema nykypäivän työelämässä. Organisaatiot panostavat työntekijöidensä hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen eri tavoin. Erilaisia toimintatapoja esitellään monissa oppaiden kaltaisissa teoksissa, mutta tieteellistä tutkimusta juuri kolmikantapalaverista on vielä suhteellisen vähän. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tuoda esiin kolmikantapalaveriin osallistuneiden henkilöiden kokemuksia. Tavoitteena on tuottaa tieteellistä tietoa menetelmästä ja tarjota eväitä menetelmän kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on analysoida, miten hyvin kolmikantapalaveri toimii työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Tässä tutkimuksessa keskitytään yhden kohdeorganisaation tutkimiseen määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Aihetta on mahdollista lähestyä monesta eri näkökulmasta käyttämällä erilaisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa menetelmäksi valittiin määrällinen kyselytutkimus.

Tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen läpi kulkevana teemana on kolmikantapalaverin toimivuus työkykyä ja työhyvinvointia edistävänä toimintatapana. Tutkimuksessa lähestytään kolmikantapalaveria seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten kolmikantapalaveri toimii työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä?
2. Millaisia kehittämistarpeita kolmikantapalaveriin osallistuneilla henkilöillä on?

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin määrittely on hankalaa. Työhyvinvoinnin jokainen käsittää omalla tavallaan, subjektiivisesti. Työhyvinvoinnin käsite voi tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita (Ojala & Ahonen 2003, 20), ja toisaalta eri työpaikoilla ja toimialoilla työhyvinvointia voidaan edistää erilaisilla keinoilla (Blom, Mamia & Ketola 2006, 190). Työhyvinvoinnista puhuttaessa on syytä rajata keskustelu ja tuoda ilmi, miten keskustelussa työhyvinvoinnin käsite ymmärretään. Työhyvinvointia voidaan lähestyä fyysisen tai toisaalta henkisen ulottuvuuden kautta. Fyysiseen työhyvinvointikeskusteluun liitetään usein työturvallisuuden ja työperäisten sairauksien teemoja. Henkisestä työhyvinvoinnista puhuttaessa operoidaan työn mielekkyyden ja motivaation käsitteillä. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia käsitellään yksilö – yhteisö -akselilla.

Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan avata kahdesta näkökulmasta. Toisaalta työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa henkilön omaa tunnetta ja viireystilaa, toisaalta sillä voidaan käsittää koko työyhteisön yhteistä viireystilaa. Tärkeää työhyvinvoinnissa on asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista (Valtanen, Lamminpää, Akola, Heinonen, Koskinen, Malinen & Westergård 2006, 113). Tavoitteena voi olla esimerkiksi yksilön ja työyhteisön kehittäminen.

Yksi työhyvinvoinnin tavoitteista on kehittää ihmisiä ja työyhteisöä sellaiseksi, että onnistuminen ja työn ilo olisivat läsnä jokaisen työssä (Ojala & Ahonen 2003, 19). Positiivisen työvireen saavuttaminen palvelee niin työntekijää kuin työnantajaakin. Motivoitunut työntekijä jaksaa innostua työstään ja sitä kautta myös antaa täyden potentiaalinsa työhön.

Seuraavaksi pohdin työhyvinvoinnin merkitystä nyky-yhteiskunnassa. Sen jälkeen tarkastelen työhyvinvointia yksilön näkökulmasta alaluvussa 2.2 ja työyhteisön näkökulmasta alaluvussa 2.3.

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys yhteiskunnassa

Työelämässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisimpien vuosikymmenien aikana. Informaatioteknologian käytön kasvu, globalisaatio, organisaatorakenteiden muutokset ja työajan muutokset ovat muun muassa muuttaneet työelämän luonnetta radikaalisti. (Sparks, Faragher & Cooper 2001, 489). Työterveyslaitoksen *Työ ja terveys* -tutkimuksen mukaan lähivuosien aikana lähes joka toisen palkansaajan työpaikalla on tehty merkittäviä muutoksia. Muutoksen aikana johtaminen on keskeisessä asemassa, ja onnistuneissa muutoksissa huomioidaan työntekijöiden hyvinvointi. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen & Viluksela 2010, 4). Muutokset elinkeino- ja työelämässä ovat asettaneet osaavat ihmiset yritysten ja organisaatioiden menestystekijöiden kärkisijoille (Ojala 2008, 15–17; Burke & Cooper 2006, 14). Keskeisimmät muutokset työelämässä ovat olleet: yritystoiminnan siirtyminen tuotannosta palveluihin ja tietotyöhön, osaavan työvoiman muuttuminen niukaksi resurssiksi, ja tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen arvon muodostuksessa. (Ojala 2008, 15–17).

Perinteisten resurssien sijaan tärkeämmiksi seikoiksi ovat nousseet tiedonluonti ja tiedon soveltaminen. Organisaatioissa on mahdollista luoda lisäarvoa henkilöstön kehittämisellä. Tärkeässä roolissa ovat oppimis- ja kehittämisprosessit. (Harrison & Kessels 2004, 18). Vielä viisikymmentä vuotta sitten johtajat eivät uskoneet työntekijöiden kykyihin esimerkiksi laatu- tai tehokkuusasioissa. Sitten yrityksissä ja organisaatioissa on nähty hyviä esimerkkejä luovuudesta, ei vain johtavassa asemassa olevien etuoikeutena. Kuitenkaan nykypäivän johtajat eivät vielä ole sisäistäneet sitä ajatusta, että innovaatio voi piillä tavallisessa työntekijässä. (Hamel 2007, 51–52). Vaikka henkilöstövoimavarojen tärkeyttä painotetaan, eivät nämä kaunopuheet kuitenkaan aina näy käytännössä. Työelämässä päättäjiltä ja johtavassa asemassa olevilta vaaditaan rohkeutta. Henkilöstön kautta saavutettava kilpailuetu vaatii aikaa ja usein riskialttiit henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat epäonnistua (Burke & Cooper 2006, 15).

Ilman henkilöstön työpanosta mikään organisaatio ei voi toimia. Voidaan siis sanoa henkilöstön olevan organisaation tärkein voimavara (Kaukanen 2010, 229).

Strategisesta näkökulmasta katsottuna henkilöstön kehittämistoimet voivat olla myös organisaation kilpailuetu. Oppiminen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla auttaa muutostilanteissa ja innovaatioiden luomisessa. (Gold, Holden, Iles, Stewart & Beardwell 2010, 27.)

Esimiesten ja ylimmän johdon asema on keskeinen, sillä heidän ymmärryksensä mahdollisuuksista hyödyntää henkilöstövoimavaroja ja osaamista ratkaisee, miten organisaatiossa käytetään ja kehitetään henkilöstövoimavaroja (Kaukanen 2010, 229). Suomalaisilla työpaikoilla kiinnostus työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia kohtaan on hieman kasvanut esimiesten keskuudessa. Erilaisia kehittämishankkeita ja työilmapiirikyselyjä toteutetaan paljon. Kuitenkin kiinnostus työhyvinvointia kohtaan vaihtelee toimialoittain ja työpaikoittain. Toimihenkilöaloilla kehittämishankkeet ja selvitykset ovat yleisempiä kuin esimerkiksi tuotannon ja rakentamisen aloilla. (Kauppinen ym. 2010, 246.) Organisaatioissa ei kuitenkaan aina tunnisteta henkilöstön tärkeyttä ja olla valmiita panostamaan henkilöstöön. Puheissa henkilöstö näyttäytyy keskeisenä yrityksen voimavarana, mutta käytännössä varoja henkilöstön kehittämiseksi leikataan. (Swart, Mann, Brown & Price 2005, 2 – 4.)

2.1.1 Työhyvinvointiin panostaminen

Suomalaisessa työelämässä työhyvinvointiin panostaminen on erityisen tärkeää. Suurten ikäluokkien siirtyessä työelämästä eläkkeelle tarvitaan tilalle uusia työntekijöitä. Tässä tilanteessa työpaikat, joilla henkilöstön hyvinvointiin panostetaan, ovat houkuttelevampia osaavalle työvoimalle. (Kärkkäinen 2002, 105). Pohjois-Euroopan maissa on jo ymmärretty pitää ihmisiä yhtenä organisaatioiden keskeisenä voimavarana. Vapauttamalla ihmisten kyvyt, valmiudet, innovaatio ja innostus voidaan vaikuttaa tulevaisuudessa alueen menestykseen (Brewster & Larsen 2000, 226.) Eri maiden työtyytyväisyyttä 2000-luvun alussa tutkittaessa Pohjois-Euroopan maat ovat olleet listan kärkisijoilla. Korkein työtyytyväisyys oli Tanskassa, Ruotsi oli yhdeksännellä sijalla ja Norja kymmenennellä sijalla. (Sousa-Poza & Sousa-Poza 2000, 517–538.) Työhyvinvoinnin kehittämisen voisi ajatella tuovat etua koko suomalaiselle yhteiskunnalle.

Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on pidentää ihmisten työuria ja parantaa työelämän laatua (Kaukanen 2010, 200–202; Hyppänen 2011, 245.) Työhyvinvoinnin kehittämistoimilla on tarkoitus palvella sekä yksilöä että organisaatiota. Edelläkävijäorganisaatioiden saavuttamat tulokset osoittavat, että työhyvinvointiin panostamalla on mahdollista vaikuttaa sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, ylimääräisten eläkemenojen ja tapaturmien vähenemiseen. (Kaukanen 2010, 200–202.) Yrityksen näkökulmasta työhyvinvointiin panostaminen tuo säästöjä sairauspoissaolojen vähenemisessä. Saavuttamalla hyvä työilmapiiri voidaan parantaa tuottavuutta ja vähentää sairauspoissaoloja (Kärkkäinen 2002, 11).

Henkilöstön kehittämistoimilla voidaan luoda ja lisätä arvoa yksilöille, organisaatioille ja instituutioille (Gold ym. 2010, 463). Kaiken kaikkiaan on kyse organisaation kulttuurista, joka on merkittävä kilpailuetu markkinoilla. Tiimityöskentely, työntekijöiden osallistaminen, päätöksenteon hajauttaminen, kouluttaminen ja joustavuus ovat esimerkkejä joiden avulla henkilöstövoimavaroja voidaan hyödyntää. Organisaatiokulttuuri ei synny itsestään, vaan se on mahdollista saavuttaa rakentamalla, ylläpitämällä ja kehittämällä. (Swart, Mann, Brown & Price 2005, 9.) Tulevaisuudessa työpaikkakulttuurin merkitys kasvaakin työelämässä. Haasteena on löytää tapoja, joilla työntekijän on mahdollista toteuttaa itseään ja kehittää työtään. Tätä kautta yksilö motivoituu ja sitoutuu työyhteisöön ja organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Kärkkäinen 2002, 114.)

2.1.2 Työhyvinvointi ja tuottavuus

Työpaikoilla tyky -toiminnan nähdään tuottavan yritykselle taloudellista hyötyä. Monipuolisen työkyvyn ylläpito- ja edistämistoiminnan kustannusvastaavuuteen on oltu tyytyväisiä. (Kauppinen ym. 2010, 252). Lukuisat tutkimukset ovat todistaneet työyhteisön toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välisen yhteyden (Tuomi 2007, 124; Valtionkonttori 2009, 11). Seuraavaksi esittelen muutamia esimerkkejä työhyvinvoinnin yhteydestä tuottavuuteen.

Tero Mamian ja Harri Melinin toimittamassa teoksessa *Kenen ehdoilla työ joustaa* kartoitetaan suomalaisilla työpaikoilla käytettäviä joustavia työjärjestelyitä.

Tutkimuksessa tarkastellaan joustavia työaikajärjestelyjä niin organisaation, johdon kuin työntekijöiden näkökulmasta. Teoksessa keskitytään työn joustavuuteen ajan ja paikan suhteen sekä tiimityöhön. Lisäksi teoksessa käsitellään joustavuuden, luottamuksen, sitoutumisen ja organisaation menestyksen välisiä yhteyksiä. Tutkimustulokset osoittavat työhyvinvoinnin ja organisaation taloudellisen menestyksen välisen yhteyden useissa tapauksissa. Positiiviset työkokemukset ja työssä viihtyminen edistivät tutkimuksen mukaan vahvimmin luottamusta ja työpaikkaan sitoutumista. (Melin ym. 2006, 253.)

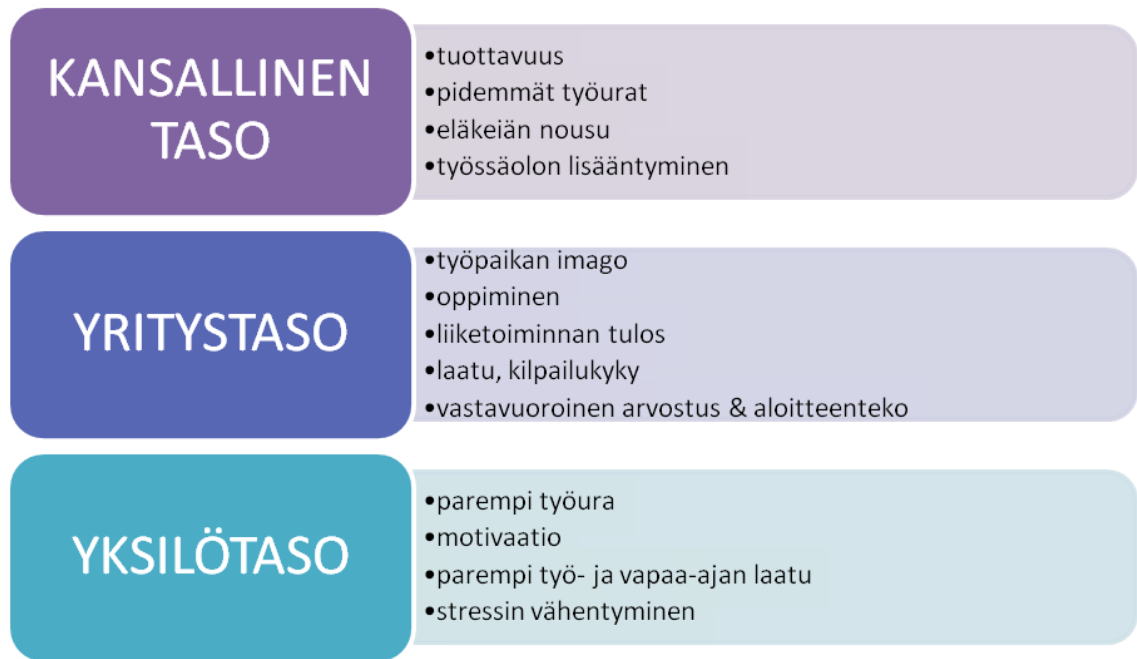
Työhyvinvoinnin vaikutusta organisaatioiden tuottavuuteen tarkastellaan myös Petri Mäki-Fränthin teoksessa *Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus*. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena metallialan ja vähittäiskaupan toimipaikoille. Tutkimustulokset osoittavat työntekijöiden henkisten voimavarojen ja työkyvyn olevan yhteydessä tuottavuuteen. Toimipaikkojen tuottavuutta selittivät työntekijöiden oma arvio työkyvystään suhteessa työuransa parhaimpaan työkykyyn, työntekijöiden henkiset voimavarat ja toimipaikkojen keskimääräinen palkkataso. Hyvinvoinnin edistämiseen ja hyvinvoinnin mittaamiseen tulisi organisaatioissa panostaa enemmän. (Mäki-Fränthi 2009.)

Yksi näkökulma organisaation työhyvinvoinnin mittaamiseen on sairauspoissaolojen määrä. Sairauspoissaolot vaikuttavat organisaation tuottavuuteen. Sairauspoissaoloja vähentämällä voidaan säästää miljoonia euroja (Valtionkonttori 2009, 13). Suomessa sairauspoissaolojen työnantajille aiheuttamat ylimääräiset kustannukset ovat saaneet työhyvinvoinnin parissa työskentelevät eri alojen ammattilaiset pohtimaan erilaisia tapoja sairauspoissaolojen hallitsemiseksi (Seuri & Suominen 2010; Kess & Seppänen 2011; Hyppänen 2011; Kauppinen ym. 2010). Sairauspoissaolojen ehkäisemisessä keskeinen tekijä on työhyvinvointi (Kess & Seppänen 2011).

Tomi Hussin ja Guy Ahosen Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriölle tekemä tutkimus *Business oriented maintenance of work ability* keskittyy työkyvyn edistämisen tutkimiseen liiketoimintalähtöisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa osoitettiin työhyvinvoinnin ja yrityksen varsinaisen liiketoiminnan välisiä yhteyksiä. Tutkimuksessa etsittiin välineitä työhyvinvoinnin ja organisaation strategian välisten yhteyksien rakentamiseen, tavoitteena on tuoda työkykyä edistävää toimintaa lähemmäs organisaation strategista ajattelua. (Hussi & Ahonen 2007, 17.)

2.1.3 Esimerkkejä työhyvinvoinnin edistämisestä aikaisemmissa tutkimuksissa ja hankkeissa

Työhyvinvointia edistämällä voidaan saavuttaa hyötyjä niin yksilö-, yritys- kuin kansallisella tasolla. Tässä tutkimuksessa näkökulmana on yksilö- ja yhteisötasot. Eri tasoilla saavutettavat hyödyt on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnilla saavutettavat hyödyt (Työterveyslaitos 2009, 19).

Veijo Notkolan toimittama teos *Työhyvinvointi ei ole sattumaa* esittelee hyvien käytäntöjen vaikutusta työhyvinvointiin. Yhdeksällä eri työpaikalla toteutetut kehittämishankkeet muodostivat tutkimuksen aineiston. Hyvät käytännöt ovat organisaation toimintatapoja, jotka tukevat työssä selviytymistä ja yhteistyötä työpaikalla. Yksi tutkimuksen kehittämishankkeista oli Tuusulan kunnan Johtaminen – Osaaminen – Työkyky -hanke, jonka tavoitteena oli käynnistää työkykyä ylläpitävä toiminta käytännön tasolla ja tarjota esimiehille työkaluja soveltaa työkykyä ylläpitäviä toimia omassa työyksikössään. Tutkimus osoitti hyvien käytäntöjen vaikutuksen hyvinvointiin työpaikalla. Henkilöt, joiden työpaikalla noudatetaan hyviä käytäntöjä, viihtyvät vertailuaineistona käytettyjä suomalaisia paremmin työssään. Tutkimuksille ja selvityksille perustuneet hankkeet perustuivat työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimuksessa kehittämishankkeisiin osallistuneet henkilöt arvioivat hankkeita

myönteisiksi ja noin 50 % osallistuneista piti niitä onnistuneina. (Notkola 2002, 5, 27–29.)

Sosiaali- ja terveysministeriön Masto-hanke on perustettu edistämään työhyvinvointia lisääviä käytäntöjä työelämässä, masennuksen ehkäisyä, hyvää hoitoa ja kuntoutusta sekä työssä jatkamista ja työhön paluuta masennuksen yhteydessä ja vähentämään masennuksesta johtuvaa työkyvyttömyyttä. Hankkeen toimikausi oli 1.11.2007 – 31.5.2011 ja se kohdistui koko työikäiseen väestöön. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 11.) Hankkeen ensimmäinen osa-alue kattaa työhyvinvoinnin ja mielenterveyden edistämisen. Työhyvinvointia ja mielenterveyttä voidaan edistää kuuden tekijän avulla: vaikuttamalla asenteisiin ja herättämällä tietoisuutta, työkyvyn varhaisen tuen hyvillä käytännöillä, esimiesvalmennuksilla, työsuojeluhenkilöstön koulutuksilla, työterveyshenkilöstön koulutuksilla sekä terveystarkastuksilla ja riskiryhmien seulonnalla.

Sosiaali- ja terveysministeriön raportti vuosina 1995–1999 alkaneista työkyvyn ylläpito-hankkeen toteuttamisesta ja hyvistä käytännöistä arvioi erilaisia työkykyä ylläpitäviä menetelmiä. Euroopan sosiaalirahaston osittaisella tuella toteutetut kehittämishankkeet yhdistivät työhyvinvoinnin ja osaamisen sekä työntekijän ja työpaikan näkökulmat. Tutkimus osoitti, että hyvän käytännön prosessia luonnehtii laaja-alaisuus, tarpeiden arviointi, toteutuksen osallistavuus ja kohdentuminen koko työyhteisöön. Nämä kaikki piirteet kuvaavat hyvää työkykyä edistävää prosessia. (Liira & Rasanen 2001, 50.)

Sosiaali- ja terveysministeriön selvitys *Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys* tarkastelee työpaikkaselvitystä, sairauspoissaolo- ja työhönpaluukäytäntöjä työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. *Terve mieli työssä* -hankkeen tavoitteena oli parantaa henkisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden edistämisen käsittelemistä työterveyshuollossa ja työpaikoilla. Tutkimuksessa painotettiin yhteistyön tärkeyttä työpaikalla ja työterveyshuollon kanssa. (Kivistö ym. 2008, 33.)

Sosiaali- ja terveysministeriön selvitys *Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto* pyrkii tarjoamaan välineitä sairauspoissaolojen hallitsemiseksi. JATS -hankkeessa kehitettiin sairauspoissaolokäytäntöjä ja varhaisen reagoinnin ja tuen malleja sekä työhyvinvoinnin valmennusohjelma johdolle ja esimiehille. Hankkeen tavoitteena oli tuoda apua

suomalaisten työurien pidentämiseen ja sairauspoissaolojen hillitsemiseen. Keskeinen periaate hankkeessa oli sosiaalisen eriarvoisuuden ja sairauden vuoksi työstä syrjäytymisen vähentäminen erityisesti pk-työpaikoilla. Varhaisen reagoinnin ja tuen malleissa kommunikaatio on keskeisessä osassa. Tutkimuksessa painotetaan varhaisen reagoinnin ja tuen mallin asemaa organisaation strategiassa.(Juvonen-Posti & Jalava 2008, 13, 34.)

Kolmikantapalaveria on käsitelty Kari Mäkelän artikkelissa *Kysely kolmikantapalaverista laivaseminaarin osallistujille*. Lomakekysely toteutettiin seminaarin yhteydessä eikä tieteellisyys ollut päällimmäisenä tarkoituksena kyselyä tehdessä. Selvitykseen osallistui 60 seminaarissa mukana ollutta lääkäriä. Selvityksessä käsiteltiin mm. eri tilanteita, joissa kolmikantapalavereita on järjestetty, keitä palavereihin on osallistunut ja minkälaisia ongelmia palaverin yhteydessä on mahdollisesti ilmennyt. Kyselyyn vastanneet pitivät toimintatapaa hyödyllisenä ja olivat myös itse kiinnostuneita kehittämään omia toimintatapojaan. (Mäkelä 2009, 117.)

2.2 Yksilön työhyvinvointi

Tutkimuksissa on ollut yleistä tarkastella työhyvinvointia yksilön kannalta (Blom ym. 2006, 188). Yksilölliseen näkökulmaan liittyvät tiiviisti työkyky ja henkilökohtaiset voimavarat. Seuraavaksi yksilön työhyvinvointia lähestytään työkyvyn käsitteen ja tarpeiden kautta.

Yksilön työkykyä voidaan kuvata neljän kerroksen avulla. Kolme alimmaista kerrosta ovat yksilön ominaisuuksia: terveys ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen sekä arvo, asenteet ja motivaatio. Nämä yksilön henkilökohtaiset voimavarat muodostavat perustan työkyvylle. Viimeisessä kerroksessa on itse työ. Työhön kuuluvat työolot, työyhteisö ja organisaatio. Hyvän työkyvyn mahdollistaa tasapaino näiden neljän kerroksen välillä (Julkunen 2009, 264). Alla esitetty Juhani Ilmarisen kehittämä Työkyky-talomalli kuvaa työkyvyn eri osa-alueita.



Kuvio 2. Työkykytalomalli (Työterveyslaitos).

Suomessa työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävät toimet, työ -kehys, vakiinnutettiin osaksi työelämän suhteita jo 1980-luvun lopulla valtion ja työmarkkinaosapuolten sopimuksessa. Työ -toiminta on sittemmin kirjattu myös työterveyshuoltoa koskeviin lakeihin. Alun perin tuki- ja liikuntaelinkeskeisenä kuntoutuksena nähty työ -toiminta on laajentunut psykososiaalisen työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpidoksi. Työterveyslaitoksen koordinoiman verkoston tavoitteena on erotella työ -toimintaa koskevasta laajasta materiaalista olennaiset asiat. (Julkunen 2009, 264.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös ihmisen tarpeiden kautta, Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen. Työhyvinvointia lähestytään viiden portaan kautta. Tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet: ravinto, nesteen saanti ja uni. Työhyvinvoinnin näkökulmasta nämä tarpeet näyttäytyvät terveytenä, fyysisenä kuntona ja jaksamisena. Toisen asteen tarpeita ovat turvallisuuden tarpeet, jotka näkyvät työpaikan henkisessä ja fyysisessä turvallisuudessa sekä työn jatkumisen turvallisuudessa. Kolmantena portaana tarpeiden hierarkiassa ovat läheisyyden tarpeet, jotka tyydyttyvät työssä työyhteisön yhteisöllisyyden, työkavereiden ja tiimien kautta.

Neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet, työssä ne ovat oman osaamisen ja oman työn arvostuksena. Ylimmällä tasolla Maslowin tarvehierarkiassa ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, jotka muodostuvat oman työn ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä.(Ojala & Ahonen 2003, 21.) Tämän päivän työelämässä ei enää riitä pelkkä toimeentulo, vaan yksilöiden toiveissa on työ, jonka avulla voi toteuttaa ja kehittää itseään. Keskeisiä tekijöitä työssä viihtymisen kannalta ovat myös ihmissuhteet työpaikalla ja hyvä yhteishenki.

Tarvehierarkian pohjalta voidaan hahmottaa työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Yksilön työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, työn mielekkyydestä ja motivaatiosta sekä työn hallinnasta ja ammattitaidosta. (Valtunen ym. 2006, 119–121.) Terveys on yksilön työhyvinvoinnin tukipilari.

Yksilön suorituskyvyllä on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin yksilö viihtyy työssään ja kuinka hyvin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Yksilön suorituskykyyn vaikuttavat fyysinen hyvinvointi, psyykinen hyvinvointi, sosiaaliset kyvyt, tiedot, taidot, osaaminen, sisäiset arvot ja motivaatio. Pelkkä päivittäisistä työtehtävistään selviytyminen ei kerro kaikkea yksilön osaamisesta. Se, kuinka suuren panostuksen yksilö pystyy antamaan oman työnsä ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi, kertoo yksilön osaamisesta. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Yksilöllinen näkökulma työhyvinvointiin ei kuitenkaan kerro kaikkea työelämän arjesta. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin tämän yksilölliset ominaisuutensa. Usein yksilöiden ongelmat työssä eivät johdukaan henkilökohtaisista seikoista tai ihmissuhteista, vaan syynä ovat erilaiset organisaation toiminnan häiriöt (Blom ym. 2006, 188). Seuraavassa alaluvussa näkökulma työhyvinvointiin vaihtuu yksilöllisestä työyhteisön näkökulmaan.

2.3 Työyhteisön hyvinvointi

Nykyään työhyvinvointia tukeva toiminta nähdään työyhteisökeskeiseksi toiminnaksi. Yksilön sijaan toimijana ja toiminnan kohteena on koko työyhteisö. (Valtanen ym. 2006, 113.) Tiedonkulun, työn- ja vastuunjaon ongelmat sekä puutteet esimiestyössä ovat esimerkkejä organisaation toiminnan häiriöistä, jotka saavat työntekijät oireilemaan pahoinvoinnista työssä (Blom ym. 2006, 188).

Työyhteisön hyvinvoinnin osatekijät ovat yksilön suorituskky ja hyvinvointi, osaaminen, johtaminen sekä työyhteisön hyvinvointi. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat ilmapiiri, työterveys, työturvallisuus ja yhteistyö. Yhteisöllisen työhyvinvoinnin piirteitä ovat luottamus ja työpaikkaan kiinnittyminen. (Melin, Blom & Mamia 2006, 256; Ojala & Ahonen 2003, 24; Valtanen ym. 2006, 123.)

Organisaation toimintatavat ja työn psykososiaaliset piirteet vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja työhyvinvointiin. Työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat esimiestuki ja johtaminen, työn itsenäisyys ja kehittävyys, osallistumismahdollisuudet ja toimiva yhteistyö työtovereiden kesken sekä oikeudenmukaisuuden kokemukset. (Tuomi 2007, 124.)

Työyhteisön hyvinvointi on summa kaikkien jäsenten hyvinvoinnista. Työyhteisön hyvinvointia voidaan tukea ja kehittää työterveyshuollon, työturvallisuustoiminnan, virkistystoiminnan, liikunnan, työpaikkaruokailun ja työympäristön viihtyvyyden avulla. Johtamisella on suuri merkitys siihen, kuinka paljon työyhteisössä käytetään työhyvinvointiresursseja hyvinvoinnin tukemiseen. Arvojen kautta muodostuvat yrityksen panostukset ja johtamisen tavoitteet. Hyvinvointia tukeva ja edistävä yrityskulttuuri tunnustaa ihmisen ja osaamisen arvostuksen arvot. Hyvinvoivassa työyhteisössä vallitsee yhteistyöhön kannustava ja keskusteleva ilmapiiri. (Ojala & Ahonen 2003, 23–24.)

3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Kuten edellä todettiin, työhyvinvointia tarkastellaan nykyisin vahvasti työyhteisötasolla. Työhyvinvoinnin edistämisestä puhuttaessa on otettava yhteisöllinen näkökulma. Työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä tavoitteena on luoda sellainen ympäristö, jossa yhteistyötä tuetaan oikeanlaisella johtamisella (Ojala & Ahonen 2003, 23–24). Tärkeää on, että työyhteisössä työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen koskevat jokaista työyhteisön jäsentä (Valtanen ym. 2006, 111). Työn tuottavuuden lisäämiseksi on ryhdytty kehittämään työpaikkoja. Hyviä käytäntöjä ovat tarjonneet inhimilliset sekä terveyden ja viihtyvyyden teemat. Henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen menestymistä voidaan edistää henkilöstövoimavarojen johtamisella, toimipaikan kulttuurilla ja työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Työntekijöiden työkykyä edistetään panostamalla työturvallisuuteen, terveellisyyteen, osaamiseen ja elintapoihin. Työntekijän aktiivisuus ja yhteisöllisyys edistävät työntekijän työkykyä ja hyvinvointia ja sitä kautta ajaa myös yrityksen etua (Tuomi 2007, 121–122, 126–127, 129). Työyhteisössä työn organisoinnilla on merkitystä. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalinen yhteisö edistävät työhyvinvointia. (Kärkkäinen 2002, 105, 111).

Teoksessa *Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta* työhyvinvoinnin osa-alueiksi luetellaan terveys, työympäristö ja työyhteisö. Näitä eri osa-alueita voidaan vahvistaa kutakin omalla tavallaan. Ennalta ehkäisevän työterveyshuollon, kuntoutuksen ja elämäntapavalmennuksen tavoitteina on edistää terveyttä. Hyvän työympäristön edistämiseksi pyritään hallitsemaan työturvallisuusriskejä ja tekemään ergonomisia sekä työhygieenisiä toimia. Työyhteisön edistämiseksi voidaan kehittää johtamista, tiimityöskentelyä ja työn organisointia. Näillä toimilla työyhteisöä voidaan muuttaa työntekijöille miellyttävämmäksi. Niin ikään rekrytoinnilla, perehdyttämisellä, koulutuksella kuin työnkierrolla voidaan edistää hyvinvointia työyhteisössä. (Seuri & Suominen 2010, 193.) Psykososiaaliset tekijät, kuten työn vaatimukset ja hallinta, johtamisen oikeudenmukaisuus ja epävarmuustekijät vaikuttavat mielenterveyteen ja työssä jaksamiseen. Nämä tekijät tulisi ottaa huomioon organisaatioiden työterveys- ja työturvallisuusjohtamisessa. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla ja työn kehittämisellä voidaan edistää työssä jaksamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 27.)

3.1 Varhaisen puuttumisen malli

Työpaikoilla terveydelliset ja työkykyyn liittyvät ongelmat ovat tulleet entistä yleisemmiksi (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 23–24). Sairauspoissaolojen hallitsemiseksi ja ehkäisemiseksi on toimittava ennakoivasti ja puututtava asioihin varhaisessa vaiheessa (Kess & Seppänen 2011, 88). Kun työhön liittyvät työyhteisölliset ja yksilölliset tekijät kietoutuvat yhteen mutkistaen asioiden tunnistamista, muuttuvat tilanteet työpaikalla vaikeiksi. Useat toisiinsa kytkeytyneet tekijät vaikuttavat työkykyyn. Ongelmatilanteissa tarvitaan jatkuvaa seurantaa ja ongelmanratkaisutoimintaa. Epäselvän tilanteen hallintaan on tarpeellista ottaa mukaan työterveyshuolto. Ongelmaa lähestytään kolmen osapuolen: päättäjän, asiantuntijan ja työntekijän voimin. (Kivistö ym. 2008, 23–24.) Yhä useammassa organisaatioissa on otettu käyttöön varhaisen puuttumisen malli. Varhainen puuttuminen tarkoittaa työpaikalla ilmenneisiin ongelmiin tarttumista varhaisessa vaiheessa, ennen kuin ongelmat muodostuvat vaikeammin ratkottaviksi.

Varhaisesta puuttumisesta, varhaisesta tuesta ja puheeksi ottamisesta puhutaan kun jokin tilanne työpaikalla uhkaa muuttua huonompaan suuntaan. Kun reagoidaan ensimmäisten oireiden perusteella havaittuun ongelmaan, on kyseessä varhainen puuttuminen. Varhaista puuttumista on tilanne, jossa joku työpaikalla havaitsee uhkaavan tilanteen ja ottaa sen puheeksi. Asiaa ruvetaan selvittämään välittömästi, jottei tilanne muodostu vaikeammaksi. Asia voi koskea koko organisaatiota, yksittäistä työyhteisöä tai sen jäsentä. Parhaiten varhaisen puuttumisen malli toimii työyhteisössä, jossa vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri. (Valtionkonttori 2007, 8.)

Työkykyä uhkaavat ongelmat on mahdollista hoitaa työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyöllä, mikäli asia otetaan esille varhaisessa vaiheessa. Työpaikoilla olisi hyvä olla yhdessä sovittuja toimintamalleja, jotta työhyvinvointia ja työssä jatkamista edistävät käytännöt leviäisivät koko työyhteisöön. Parhaiten työssä selviytymistä voidaan edistää työpaikoilla, joissa varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti työssäsuoriutumisvaikeuksiin puututaan hyvissä ajoin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 27–28.) Varhainen puuttuminen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus ottaa puheeksi työhön liittyvät ongelmat ja oikeus saada niihin apua. Työpaikalla tulee olla yhteiset toimintamallit, joita kaikki

organisaatiossa noudattavat. Toimintamallin avulla voidaan puuttua ongelmiin organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. (Nummelin 2008, 129–130.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on muodostanut varhaisen reagoinnin ja tuen mallin, johon kuuluu viisi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan työkykyongelma joko työpaikalla tai työterveyshuollossa. Toisessa vaiheessa asia otetaan puheeksi ja keskustellaan asiasta esimiehen ja työntekijän kesken. Toisessa vaiheessa korostuvat esimiehen kyvyt havaita alaisillaan työuupumusta ja muita sairauspoissaoloja aiheuttavia tekijöitä ja reagoida tilanteeseen. Kolmannessa vaiheessa työhön liittyviin ongelmiin pyritään löytämään ratkaisuja. Ratkaisuja suunnitellaan, niistä sovitaan yhteisesti ja lopulta ratkaisut toteutetaan työpaikalla. Neljännessä vaiheessa toteutetaan seuranta, arviointi ja tukeminen työpaikalla. Viides vaihe käsittelee työntekijän työssä jatkamista ja jaksamista. Toimintamallin tavoitteena on edistää työkykyä ja työhyvinvointia. Mallin avulla on mahdollista havaita työkykyongelmat jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Esimiestyö on varhaisen reagoinnin ja tuen mallissa keskeisessä asemassa. Esimiestuki ja johtaminen vaikuttavat samoihin työn psykososiaalisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja hyvinvointiin. (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 46.)

Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT) käyttää varhaisen puuttumisen malleja työhyvinvoinnin edistämisen välineenä. *Työ Kuntoon* -mallissa henkilöstöhallinto ja työterveyskumppani käyttävät apuna sairauspoissaoloja. Neljännesvuosittain listataan työntekijät, jotka ovat tuona aikana olleet vähintään kolme kertaa poissa työstä. Listalta karsitaan tapaukset, joissa sairastelun syy on jo tiedossa tai sitä ollaan selvittämässä. Seuraavassa vaiheessa jäljelle jäävien työntekijöiden esimiehiä pyydetään käymään keskustelun alustensa kanssa, jotta sairasteluun johtaneet syyt selviäisivät. Esimiehen vastuuseen kuuluu korjata tilanne, jos keskustelussa ilmenneet syyt ovat työssä tai työoloissa. Jos sairasteluun liittyvät syyt ovat työntekijän yleisessä terveydentilassa, ohjataan työntekijä työterveyshuollon puoleen. (Seuri & Suominen 2010, 202–204.)

Edellisen esimerkin mukaisesti varhaisen puuttumisen mallissa voidaan käyttää apuna sairauspoissaolojen hallintaa. Usein sairauspoissaolojen hallinta on työpaikalla työn imun ja työhyvinvoinnin lisäämistä (Seuri, Iloranta & Räsänen 2011, 162). Sairauspoissaolojen määrään vaikuttavia tekijöitä on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Sairauspoissaolosten määrään vaikuttavia tekijöitä. (Seuri, Iloranta & Räsänen 2011, 162)

Sukupuoli	naisilla enemmän kuin miehillä
Ikä	nuorilla enemmän lyhyitä, iäkkäillä enemmän pitkiä
Työsuhteen vakinaisuus	vakinaisilla enemmän kuin määräaikaisilla
Työnantajan koko	suurissa työpaikoissa enemmän kuin pienissä
Taloudellinen laskukausi	taloudellisella laskukaudella vähemmän kuin nousukaudella
Koulutus	koulutetuilla vähemmän kuin vähemmän koulutetuilla
Toimihenkilö / työntekijä	toimihenkilöillä vähemmän kuin työntekijöillä
Työtyytyväisyys	tyytyväisillä vähemmän kuin tyytymättömillä
Työtovereiden tuki	työtovereilta tukea saavilla vähemmän kuin muilla
Työsuhteen epävarmuus	epävarmuus liittyy poissaolosten määrään
Huonoksi koettu johtaminen	johtamisen huonoksi kokevilla enemmän kuin muilla
Huonoksi koettu työilmapiiri	työilmapiirin huonoksi kokevilla enemmän kuin muilla
Itse arvioitu huono terveys	terveytensä huonoksi arvioivilla enemmän kuin muilla
Koettu epäoikeudenmukaisuus	epäoikeudenmukaisuutta kokevilla enemmän kuin muilla
Tupakointi	tupakoivilla enemmän kuin tupakoimattomilla
Kivun määrä	kipuilevilla enemmän kuin vähemmänkipuilevilla
Monikipuisuus	monikipuisilla enemmän kuin vähemmänkipuilevilla
Runsas alkoholinkäyttö	runsaasti alkoholia käyttävillä enemmän kuin kohtuukäyttäjillä
Ylipaino	ylipainoisilla enemmän kuin normaalipainoisilla
Vähäinen liikunta	vähän liikkuvilla enemmän kuin enemmän liikkuvilla
Työmatkapyöräily	työmatkansa pyöräilevillä enemmän kuin muilla keinoin töihin tulevilla
Työpaikkakiusaaminen	työpaikkakiusatuilla enemmän kuin niillä joita ei kiusata
Vaikeat elämäntilanteet	vaikeassa elämäntilanteessa olevilla enemmän kuin muilla
Ahdistusherkyys	ahdistusherkillä enemmän kuin muilla
Työhön liittyvät univaikeudet	työhön liittyvistä univaikeuksista kärsivillä enemmän kuin muilla
Aiemmat poissaolot	ennustavat poissaoloja tulevaisuudessa

3.2 Eri toimijoiden yhteistyö työhyvinvoinnin edistämisessä

Kun puhutaan työhyvinvoinnin edistämisestä, on tunnistettava ilmiön laajuus ja monipuolisuus. Koska työhyvinvointiin liittyy niin monia eri tekijöitä, on myös luonnollista mieltää työhyvinvointi eri ammattilaisten ja asiantuntijoiden yhteiseksi toimitakentäksi. Esimerkiksi kuntaorganisaatioissa tutkitut kokemukset henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon välisestä yhteistyöstä ovat olleet positiivisia (Pekka, Kaartinen, Träskelin & Forma 2010). Työhyvinvoinnin edistämisessä keskeistä on eri toimijoiden voimien yhdistäminen (Hyppänen 2011, 282).

Groningenin yliopistossa vuonna 2011 tehdyssä tutkimuksessa tukittiin mielenterveysongelmista johtuvalta pitkältä sairauslomalta palaavia työntekijöitä ja heidän työhön paluutaan (Noordik, Nieuwenhuijsen, Varekamp, Klink & Dijk 2011). Tutkimuksessa nostettiin esiin yhtenä tekijänä sosiaalisen ympäristön vaikutus työhön paluun yhteydessä. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluvat työpaikan ulkopuoliset henkilöt: työntekijän perhe ja ystävät, työyhteisö sekä terveysalan ammattilaiset. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet työntekijät kokivat tarvitsevansa tukea ja ymmärrystä työhön paluun yhteydessä ja suurin osa myös sai tukea ja ymmärrystä. Kuitenkin puolet tutkittavista toivoi parannuksia tukea antavaan kommunikaatioon esimiestensä ja terveysalan ammattilaisten kanssa. (Noordik et al. 2011.)

Riitta Hyppäsen *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin* -teoksessa esitellään hyviä tuloksia erilaisista työhyvinvoinnin kehittämishankkeista. Keskeistä esimerkkihankkeissa on ollut eri tahojen yhteistyö. Yhteistyötä on tehty erilaisin kokoonpanoin esimerkiksi johdon, esimiesten, henkilöstöihmisten, työsuojeluihmisten, luottamusmiesten, työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiöiden kanssa. Pirstaloitunut työhyvinvoinnin alue on mahdollista saada haltuun saumattomalla yhteistyöllä. (Hyppänen 2011, 268.)

3.2.1 Esimiestyön tärkeys työhyvinvoinnin edistämisessä työpaikalla

Tutkimuksissa on osoitettu esimiestaitojen ja johtamisen olevan tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin rakentamisessa. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työmotivaatioon, töiden järjestelyyn, sitoutumiseen, työntekijöiden resurssien hyödyntämiseen ja yhteistyömahdollisuuksiin joko suoraan tai välillisesti. (Valtanen ym. 2006, 123.)

Työtyytyväisyyttä tutkittaessa on havaittu mielenkiintoisen työtehtävän ja hyvän esimies-suhteen vaikuttavan eniten työtyytyväisyyteen (Sousa-Poza & Sousa-Poza 2000). Oppimisen ja luovuuden kannalta keskeistä on lähityöympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja mahdollisuudet saada oikeaa tietoa (Ojala 2008, 15–17). Näihin asioihin on mahdollista vaikuttaa hyvällä esimiestyöllä.

Huonolla esimiestyöllä on yhteyksiä työntekijöiden kohonneeseen stressitasoon. Paineet esimiehen taholta voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Paineen alla joidenkin esimiesten työssä voi jopa näkyä piirteitä työpaikkakiusaamisesta. (Sparks ym. 2001, 501–502.) Suomessa henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteena Työterveyslaitoksen *Työ ja terveys 2009* -tutkimuksen mukaan koki olevansa 6 prosenttia palkansaajista (Kauppinen 2010, 80). Vuoden 2011 työolobarometrin mukaan lähes 30 prosenttia suomalaisista palkansaajista on havainnut omalla työpaikallaan kiusaamista (Työolobarometri lokakuu 2011).

Esimiehen tulisi kaikessa toiminnassaan pyrkiä työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä esimies tunnustaa työkykyyn liittyvien asioiden tärkeyden ja luo ilmapiiriä, jossa työkykyongelmiin puututaan. Työpaikoilla esimiehet ovat niitä henkilöitä, jotka edesauttavat varhaisen puuttumisen mallin juurtumista työyhteisöön. Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen työyhteisössä. Esimiestyöhön kuuluu normaalisti ongelmien havaitseminen ja varhainen puheeksi ottaminen, kun kyseessä on työntekijän vaikeudet selviytyä työssään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 28). Tilanteet, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt muista kuin terveydellisistä syistä, ovat esimiestyön kannalta haasteellisimpia. Varhainen puheeksi ottaminen on esimiehen ja työtovereiden vastuulla, kun kyseessä on työntekijän työkyvyn heikentyminen, jota työntekijä ei itse havaitse. (Nummelin 2008, 100–101.)

Esimiestyössä keskeistä on yhteisten sääntöjen luominen työyhteisössä. Turvallisessa työyhteisössä tulee olla niin luovuutta ja sallivuutta kuin rutiineja ja järjestystä. Työpaikalla tulee keskustella työhön liittyvistä asioista, sopia työtä helpottavista pelisäännöistä ja aikatauluista. Säännölliset keskustelut edistävät turvallisen työilmapiirin syntymistä ja säilymistä. (Nummelin 2007, 72–73.) Oikeudenmukaisuuden kokemuksia edistävillä tekijöillä on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Ensinnäkin työntekijöillä tulee olla mahdollisuus ilmaista

omia näkemyksiään ja tulla kuulluksi. Toiseksi päätöksenteon periaatteiden tulee olla avoimia, julkisia ja läpinäkyviä. Kolmanneksi samoja periaatteita tulee noudattaa johdonmukaisesti, riippumatta henkilöstä tai ajankohdasta. Neljänneksi tehtyjä päätöksiä tulee voida korjata, jos se nähdään tarpeelliseksi. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 94–95.)

Esimiestyössä avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin synnyttäminen ja tukeminen on tärkeää koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Avoimessa työyhteisössä ongelmiin tartutaan herkemmin, kuitenkin suurentelematta asioita. Avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin edellytys on, että työpaikoilla vallitsee luottamus kaikkien työyhteisön jäsenten välillä. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus mahdollistaa avoimen keskustelukulttuurin, innovatiivisen työskentelyotteen ja keskinäisen kunnioituksen. Kun työyhteisössä vallitsee vahva luottamus, ovat työntekijätkin valmiita jakamaan osaamistaan ja kannustamaan työtovereitaan. (Nummelin 2007, 53.) Työntekijöiden välistä luottamusta parantamalla voidaan kehittää koko työyksikön hyvinvointia (Mäkipelka & Niemelä 2005, 232). Hyvinvoivan työyhteisön keskiössä on hyvä vuorovaikutus koko henkilöstön kesken. Esimieskoulutuksella voidaan kehittää hyvinvointijohtamista sisällyttämällä niihin tutkittua tietoa psykososiaalisista työolotekijöistä, joilla on vaikutusta mielenterveyteen. Psykososiaalisia työolotekijöitä ovat mm. työn vaatimukset ja hallinta, työilmapiiri, johtaminen ja työn epävarmuustekijät. Hyvinvointijohtamisen kehittämiseksi esimiehiä tulisi kouluttaa myös hyvistä käytännöistä työkyvyn varhaisen puuttumisen tukemisesta, sairauspoissaolojen seurannasta ja työhön paluun edistämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 29.)

Sosiaali- ja terveysministeriön JATS -hankkeen esimiesvalmennuksissa keskeinen teema oli työkykyasioiden puheeksi ottaminen. Valmennuksissa havaittiin, että esimiehet tarvitsevat tukea työkykyasioissa. Ensinnäkin esimiehet halusivat tietoa siitä, mitä asioita heidän tulisi huomioida ottaessaan työkykyasioita puheeksi. Toiseksi esimiehet halusivat käytännön esimerkkejä työkykyasioiden puheeksi ottamisesta. (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 47.)

Työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät asiat ovat osa tämän päivän esimiestyötä. Kuitenkin työpaikoilla asiat voidaan kokea arkaluontoisiksi ja hankaliksi ottaa puheeksi. Esimiestyöhön tarvitaan lisää koulutusta ja konkreettisia keinoja työkyvyn ja

työhyvinvoinnin edistämiseksi. Hyvien työvälineiden avulla koko työyhteisöön voidaan luoda avoin ilmapiiri, jossa työkykyongelmista keskustellaan ja niihin tartutaan aktiivisesti. Vaikka esimiestyöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin kehittäjänä, mukaan tarvitaan koko organisaation tukea. Organisaation tulisi johtoportaan lähtien tukea työkykyä ylläpitävää toimintaa ja asettaa työhyvinvoinnin tavoitteet osaksi organisaation strategisia tavoitteita. Esimiestyön ja hyvinvoinnin kehittämisen tueksi organisaation on tarjottava tarpeelliset työvälineet. Koska esimiesten työ on keskeisessä asemassa työkyvyn ylläpitävissä toimissa, on tunnustettava esimiestyön arvo ja annettava sille tukea. (Nummelin 2008, 144.)

3.2.2 Työterveyshuollon rooli

Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on keskeinen. Työterveyshuollon rooli on perinteisesti ollut korjaava ja sairauksia hoitava. Vuonna 2004 Työministeriön raportissa *Varhainen puuttuminen työllisyyspolitiikan menetelmänä* suositellaan työterveyshuollon roolin painopisteen siirtämistä ennaltaehkäisevään ja työkykyä edistävään toimintaan. (Kauppi 2004, 30.) Vielä tämä painopisteen muutos ei kuitenkaan näy yritysten arjessa. Työterveyshuollon roolin muutos edellyttää toimintatapojen uudelleen tarkastelua ja jopa työpaikkakulttuurin muutosta. Kun puhutaan työssä jaksamisesta, työterveyshuolto, sen tuki ja toiminta työhyvinvoinnin parantamiseksi, on tärkeässä roolissa (Pekka ym. 2010, 20).

Työterveyslaitoksen, Paperiliitto ry:n ja Metsäteollisuus ry:n yhteinen tutkimushanke HYVIS listaa käytäntöjä, joiden avulla voidaan tukea työkykyä ja hyvinvointia. Työterveyshuollon rooli näkyy käytänteissä säännöllisten työpaikkatarkastusten, terveystarkastusten ja itsehoito-ohjeiden antamisen muodoissa. Terveystarkastuksia tehdään joko iän tai osaston perusteella, ja lisäksi jos sairauspoissaoloja on tietty määrä, tai poissaolo on tavallista pidempi. (Pahkin, Leppänen, Kajosaari, Ala-Laurinaho, Welling, Väänänen, Joensuu ja Koskinen 2010, 38.) Pitkien sairauspoissaolojen jälkeen työhönpaluun yhteydessä työterveyshuollon tehtävänä on arvioida työntekijän työssä suoriutumisvaikeuksien terveydellistä taustaa. Työterveyshuollon edustaja voi ottaa yhteyttä työntekijän luvalla tämän esimieheen, jos työntekijän työssä suoriutumisvaikeuksia on havaittavissa. Jos työssä suoriutumisvaikeuksien taustalta

löytyy terveydellisiä syitä, ohjaa työterveyshuolto työntekijän jatkotutkimuksiin ja tilanteen vaatiessa lääkinälliseen kuntoutukseen. (Pahkin ym. 2010, 57.)

3.2.3 Yksilö toimijana työhyvinvoinnin kentällä

Usein johtamisoppaissa tai alan tutkimuksissa työntekijät nähdään passiivisina. Kuitenkin työntekijät ovat aktiivisia toimijoita, jotka selviytyvät ja löytävät tapoja, joiden avulla he pärjäävät ja löytävät mielekkyyden työhön. (Järvensivu 2010, 191.) Kun puhutaan eri toimijoiden rooleista työelämässä, työhyvinvoinnin kentällä, ei siis voida pitää työntekijöitä ikään kuin objekteina. Työntekijät ovat itsenäisiä toimijoita kentällä muiden toimijoiden seassa. Tietotyöntekijöillä on suhteellisen hyvä autonomia, ja heitä voidaan pitää strategisina toimijoina organisaatioissa (Harrison & Kessels 2004, 229). Työelämässä työntekijöistä ei voida puhua yhtenä heterogeenisena joukkona. Yksilöt hankkivat taitoja eri tavoin koulutuksien ja käytännön kokemuksen kautta. Tuottavuus, laatu ja palvelu riippuvat siitä työstä, jota yksilöt tekevät ja siitä, kuinka yksilöt työtään tekevät. (Grugulis 2007, 16.)

Yksilöt koettavat sopeutua työelämässä eri tavoin. Esimerkiksi muutostilanteessa toiset jatkavat entiseen malliin muutoksesta huolimatta ja toiset koettavat tehdä pieniä muutoksia pärjätäkseen. Työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ja yksilöiden pyrkimykset täyttää heille asetetut kriteerit voivat aiheuttaa väsymystä ja ahdistusta tai onnistumisen tunteen. (Järvensivu 2010, 272.) Työelämässä tapahtuvat muutokset voivat uhata työntekijän hyvinvointia. Keskeistä työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta olisi se, että työntekijöillä itsellään olisi työkaluja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Yksilön oma-aloitteisuus ja aktiivisuus henkilökohtaisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä ovat keskeisiä seikkoja työhyvinvoinnin kentällä. Työnantajan ja työterveyshuollon aktiivisuus ei vielä riitä, jos työntekijältä itseltään ei löydy tahtoa pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan työssä. Kun puhutaan työntekijän omasta työkyvystä ja työhyvinvoinnista, on yksilöltä löydyttävä kiinnostus ja tahtotila oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Työnantaja voi tarjota puitteita, mahdollisuuksia ja resursseja, mutta keskeisintä on työntekijän oma panos. Yksinään työnantajalla ei ole mahdollista luoda työhyvinvointia. (Hyppänen 2011, 43.) Työntekijän vastuuseen kuuluu työn tekeminen, omat valmiudet

ja toiminta työyhteisön jäsenenä (Seuri 2010, 204). Työntekijän tulisi tuoda avoimesti omia tarpeita ja toiveitaan esiin esimiehelle ja organisaatiolle. Yksittäisen työntekijän toiminnalla on merkitystä työyhteisön kehittämisessä, sillä työntekijät yhdessä luovat työyhteisön. Tällöin on myös jokaisen yksilön vastuu keskustella oman esimiehen kanssa työn kehittymisestä. (Kärkkäinen 2002, 102.)

Yksilön oma aktiivisuus vaikuttaa tämän henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Jos ajatellaan, henkilökohtaisten voimavarojen olevan työkyvyn perustana (Työterveyslaitos), voidaan sanoa, että yksilöllä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa työssä.

Tyky -kehyksen tiimoilla määritellyt työkyvyn kerrokset auttavat havainnollistamaan yksilön vaikutusmahdollisuuksia omaan työkykyyn. Ensimmäisen kerroksen terveys ja elintavat sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky; toisen kerroksen ammattitaito ja osaaminen sekä kolmannen kerroksen arvot, asenteet ja motivaatiot (Julkunen 2009, 264) ovat kaikki jollain tapaa yksilön oman vaikutuspiirin sisällä. Ensinnäkin, jokaisen yksilön on mahdollista vaikuttaa omaan terveyteensä hyvien elämäntapojen kautta. Toiseksi, aktiivisella itsensä kehittämisellä voi pitää yllä omaa osaamistaan. Voidaan jopa sanoa vastuun yksilön oman ammattitaidon säilymisestä olevan organisaation sijaan henkilöllä itsellään (Kauhanen 2010, 136). Kolmanneksi, yksittäisen työntekijän on mahdollista pohtia omia asenteitaan ja motivaatiotaan työssä.

3.3 Kolmikantaperiaate työhyvinvoinnin kehittämisessä

Kolmikantaista yhteistyötä käytetään esimerkiksi työntekijän palatessa töihin pitkältä sairauslomalta. Työterveyslaitoksen *Stress Impact* -tutkimushankkeessa toteutetuissa asiantuntijahaastatteluisissa nousi esiin eri toimijoiden välisen yhteistyön merkitys sairauspoissaolojen ehkäisyssä. Henkilöstöhallinnon edustajat kokivat yhteistyön työterveyshuollon kanssa opettaneen heille stressiin liittyviä asioita. (Joensuu, Kivistö, Malmelin ja Lindström 2008, 32.) Työsuojelun edustajat kokivat sairauspoissaolojen hallinnan olevan monen eri tahon yhteinen ja neuvottelua vaativa asia. Myös mielenterveysalan asiantuntijat pitivät moniammatillista yhteistyötä ja kuntoutusalan edustajat yhteistä neuvottelua tärkeinä seikkoina työhönpaluun yhteydessä. (Joensuu 2008, 37–38.)

3.3.1 Kolmikantaisuus toimintaperiaatteena

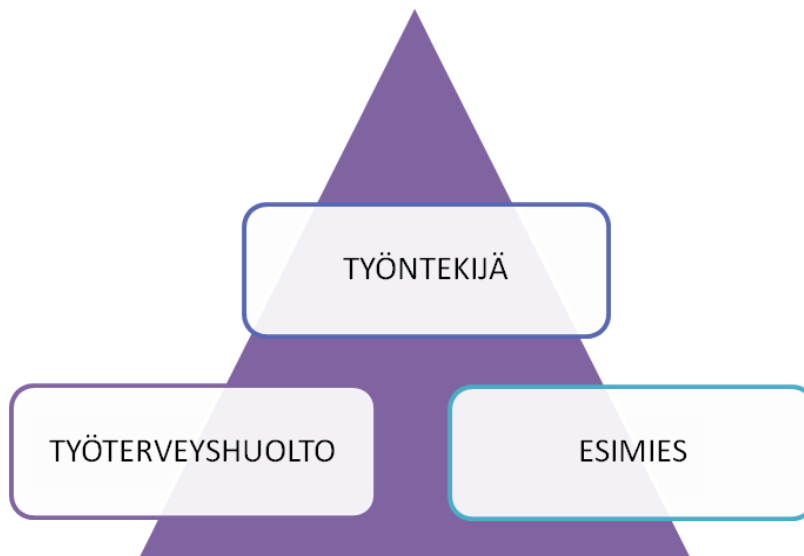
Esimerkkinä kolmikantaiselle yhteistyölle voidaan esittää Suomen työmarkkinamallia. Perinteisinä toimijoina työmarkkinamallissa ovat hallitus, työnantajat ja työntekijät. Strateginen kolmion sisällä suhteet eri toimijoiden välillä voivat vaihdella riippuen siitä, kuka on aloitteentekijänä. Aloitteentekijällä on valtaa sanella ehtoja ja laatia esityslista, joka määrittelee käsiteltävät asiat. Yhteiskunnassa vallitseva järjestelmä määrittää pitkälti sen, ovatko osapuolten arvot ja strategiset näkemykset toisilleen vastakkaisia vai onko työntekijöillä ja työnantajilla yhteisiä kansallisia arvoja tasapuolisesta kehityksestä. (Kauppinen 2004, 19–20.)

Kolmikantaisuus on kolmen eri osapuolen osallistumista yhteisten asioiden hoitoon. Koulumaailmassa kolmikantaperiaatetta sovelletaan ammatillisessa aikuiskoulutuksessa. Näyttötutkintojen järjestämisessä tulee olla mukana opiskelijan lisäksi työelämän edustaja ja opettaja. (Suursalmi 2003, 9, 29.) Kolmikantaperiaate antaa mahdollisuuden eri toimijoille saada tietoa toistensa näkemyksistä ja tarpeista. Kolmikantaperiaatteen avulla voidaan lisätä työelämän ja oppilaitoksen välistä yhteistyötä ja luoda avoimuutta. Opiskelijat kokevat kolmikantaisuuden motivoivana tekijänä. Positiivista on palautteen ja monipuolisen arvioinnin saaminen usealta eri taholta. (Suursalmi 2003, 43–44.)

Työterveyshuollon historiaan kuuluu kolmikantainen yhteistyö. Perinteisesti päätökset julkisesti tuetusta työterveyshuollosta on tehty työnantajajärjestöjen, työntekijäjärjestöjen ja valtiovallan kesken. Jotta kolmikantainen yhteistyö eri osapuolten välillä olisi toimivaa, tulee osapuolten löytää yhteiset tavoitteet. Nykypäivän työelämässä työterveyshuollon suurimpina haasteina ovat työurien pidentäminen ja sen avulla hyvinvointiyhteiskunnan taloudellisen perustan ylläpitäminen. (Seuri ym. 2011, 25–26).

3.3.2 Kolmikantapalaveri

Yksi varhaisen puuttumisen malliin kuuluvista käytännöistä on kolmikantapalaveri. Palaverista voidaan myös käyttää nimeä työterveysneuvottelu, kolmikantaneuvottelu tai verkostoneuvottelu. Kolmikantapalaverin tarkoituksena on tukea yksilön työkykyä (Mäkelä 2009, 115–116). Kolmikantapalaverissa on nimensä mukaisesti paikalla kolme tahoja: työntekijä, tämän esimies ja työterveyshuollon edustaja. Palaverissa keskitytään työpaikalla ilmenneeseen ongelmatilanteeseen ja sen korjaamiseen. Ongelmatilanteet työpaikalla voivat johtua työhön, työympäristöön tai työyhteisöön liittyvistä asioista, jotka ovat yhteydessä yksilön työkykyyn ja terveyteen (Kivistö ym. 2008, 21). Useimmiten kyseessä on jonkun työyhteisön jäsenen työkyvyn heikentyminen. Työkyvyttömyys nähdään tavallisimmin johtuvan sairaudesta, mutta myös monet muut tekijät voivat olla työkyvyttömyyden taustalla. Sairauden lisäksi työkyvyttömyyttä voivat aiheuttaa osaamattomuus, välinpitämättömyys, suru, motivaation puute, työympäristön rajoitukset, johtamisongelmat, huono työilmapiiri tai huono informaationkulku. (Seuri & Suominen 2010, 68.)



Kuvio 3. Kolmikantapalaverin osapuolet.

Kolmikantapalaverissa pyritään löytämään ratkaisuja havaittuun ongelmaan ja saavuttamaan yhteisymmärrys jonkin yhteisen asian suhteen. Onnistuneen palaverin edellytyksenä on, että siihen osallistuvat osapuolet haluavat saavuttaa yhteisen ratkaisun ja että jokaisella on tarvittavat valtuudet ratkaisun tekemiseen. (Kivistö ym. 2008,

21.)Tavoitteena on kartoittaa ratkaisuja työympäristöön tai työyhteisöön liittyviin asioihin, jotka ovat vaikuttaneet työntekijän työkykyyn tai terveyteen. Neuvottelusta sovitaan työntekijän ja tämän esimiehen kanssa. Neuvottelun keskeisenä tavoitteena on löytää apuvälineitä työssä selviämiseen. Neuvottelussa sovitaan tavoitteista, siitä kuinka jatkossa edetään, osapuolten vastuista, tuesta, seurannasta ja aikataulusta. (Mäkelä 2009, 115–116.) Työntekijän työkykyä ylläpitäviä toimenpiteitä ovat:

- työjärjestelyt: ergonomia, työvälineet
- työaikajärjestelyt
- työkierto, urasuunnittelu, tehtävien vaihto
- koulutus, valmennus perehdytys
- tutortoiminta, työnohjaus, mentorointi
- työyhteisöselvitykset ja jatkotoimenpiteet
- lomien jaksottelu
- työterveyshuollon tutkimukset
- kuntoutustutkimus, kuntoutustarveselvitys, työklinikkatutkimus
- ammatillinen kuntoutus: työkokeilu, uudelleen koulutus yms.
- muu kuntoutus, ohjaus muun hoidon piiriin
- henkilökohtaiset ratkaisut: osa-aikatyö, opintovapaa, vuorotteluvapaa yms.
- osaeläkeratkaisut

(Cavén-Suominen 2005, 32).

Tärkeää keskustelussa on, ettei arkaluontoisia työntekijän terveydentilaan tai sairauteen liittyviä asioita käsitellä, vaan keskitytään siihen, kuinka työntekijän työssä selviytymistä voidaan yhteistoimin tukea (Mäkelä 2009, 116). Työterveyshuollon edustajaa sitoo työterveyshuoltolaissa määrätty salassapitovelvollisuus, työntekijää koskevia luottamuksellisia tietoja ei saa ilmaista ilman työntekijän lupaa (Työterveyslaki 2001). Luottamuksellisuuden vuoksi keskusteluun ei myöskään saa kutsua esimiehen lisäksi ketään muuta ilman työntekijän suostumusta (Mäkelä 2009, 116). Tarkoituksen mukaista olisi pitää osallistujien määrä pienenä, vain tarpeelliset henkilöt, jotta olisi mahdollisuus keskustella sujuvasti asian ratkaisemiseksi (Mäkelä 2009, 116; Cavén-Suominen 2005, 32).

Kolmikantapalaverissa työterveyshuollon rooli on työntekijän tukeminen, terveydentilan selvittäminen ja luottamuksellisen keskustelukumppanin tarjoaminen. Työterveyshuolto voi toimia niin sanottuna välikätenä työntekijän ja esimiehen välillä, jos osapuolten on vaikea puhua keskenään. Kolmikantapalaverissa keskiössä ovat työn terveysvaikutukset ja työterveyshuollon tehtävänä on jäsentää, tulkita ja suunnata keskustelua olennaisiin asioihin. (Hirvonen, Pohjonen, Eranti, Penttilä & Poikonen 2004, 21.)

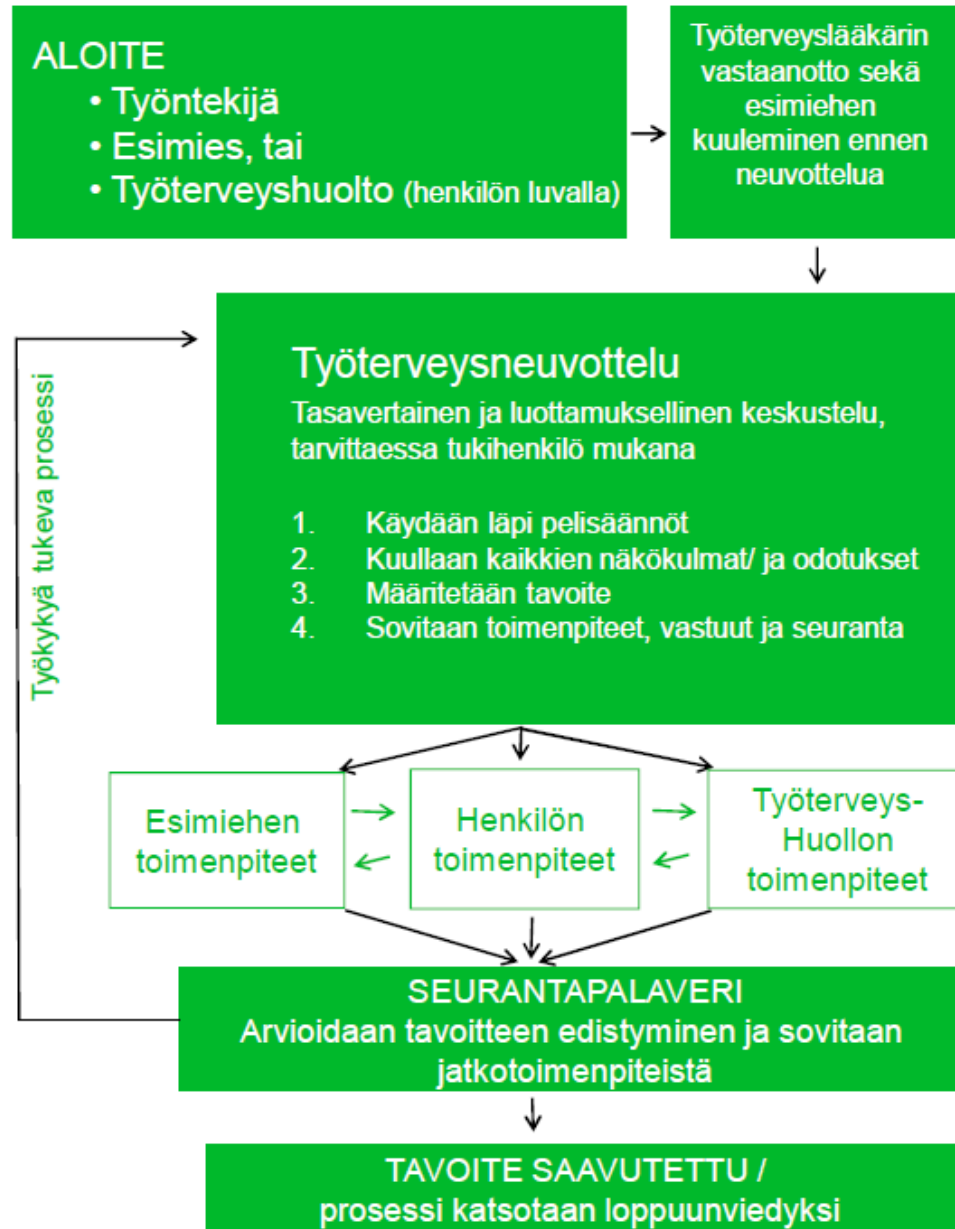
Ruotsissa on käytössä kolmikantapalaverin kaltainen käytäntö: The Worker Role Interview (WRI). Menetelmää käytetään psykososiaalisten ja ympäristötekijöiden tunnistamisessa työntekijän työhön paluun yhteydessä. Terapeutin kanssa käytävän keskustelun tavoitteena on arvioida psykososiaalisia ja ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kykyyn palata töihin sairauslomalta. (Ekbladh 2008, 16.) WRI -menetelmä keskittyy lähinnä yksilön omaan arviointiin omasta työkyvystään ja työhön paluustaan, kun taas kolmikantapalaverissa oman näkemyksensä työpaikan realiteeteista tuo mukaan työntekijän esimies.

Alla oleva kuva (kuva 4) havainnollistaa tämän tutkimuksen kohdeyrityksen, Tapiolar ryhmän, käyttämää kolmikantapalaverin prosessikaaviota. Kolmikantapalaverin nimi on muuttunut vuoden 2012 aikana työterveysneuvotteluksi.

Työterveysneuvottelu

Tasavertainen kohtelu sairauspoissaoloissa ja työkykyä uhkaavien asioiden käsittelyssä

TAPIOLA



© Tapiola-ryhmä / Työterveyshuolto
28.6.2012

Kuvio 4. Työterveysneuvottelun prosessikaavio (Tapiola-ryhmä 2012).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Tapiola -ryhmässä käytyjä kolmikantapalavereja. Kyselytutkimus tehtiin Tapiolassa vuoden 2009–2012 aikana kolmikantapalaveriin osallistuneille työntekijöille ja esimiehille. Tutkimus toimii jatkotutkimuksena vuonna 2009 tekemälleni proseminaarityölle. Silloiselle tutkimukselle aloite tuli Tapiolan työterveyshuollosta ja toiveena oli kolmikantapalaverin toimivuuden selvittäminen eri osapuolten näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma oli luontevaa toteuttaa samasta aiheesta, tavoitteena syventää tietoutta kolmikantapalaverimenetelmästä. Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden ja esimiesten kokemuksiin. Työterveyshuollon edustajat jätettiin tutkimuksesta pois pienen lukumääränsä ja toimeksiantajan roolinsa vuoksi. Pääpaino tutkimustulosten raportoinnissa on asetettu työntekijöiden ja esimiesten kokemuksiin, sillä tutkimuksen tärkein tehtävä on selvittää kolmikantapalaverin toimivuus työkykyä edistävänä toimenä.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropol -sovellusta käyttämällä. Sähköinen kirje ohjeistuksineen ja kyselylinkkeineen lähetettiin suoraan jokaiselle kolmikantapalaveriin osallistuneelle henkilölle helmikuussa 2012. Sähköpostin lähettämisen toteutti Tapiolan työterveyshuolto, jolla oli tiedossaan jokaisen osallistuneen yhteystiedot. Vastausaikaa vastaajille annettiin kuukausi, jonka aikana lähetettiin työterveyshuollon toimesta kaksi muistutusviestiä. Kysely lähetettiin yhteensä 75 työntekijälle ja 74 esimiehelle.

4.1 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkimusaineisto muodostui Tapiolan pääkonttorilla kolmikantapalaveriin osallistuneiden työntekijöiden ja heidän esimiestensä vastauksista. Työterveyshuollon edustajia ei tässä tutkimuksessa otettu sisällytetty tutkimukseen, sillä tutkimusjoukko olisi ollut liian pieni määrälliseen tutkimukseen. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja aineisto mahdollisimman monelta kolmikantapalaveriin osallistuneelta työntekijältä ja esimieheltä, joten kohdejoukkoa ei rajattu millään tavalla. Laajan tutkimusaineiston saamiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen menetelmä. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tavoitteena oli luoda toimiva menetelmä kolmikantapalaverin tutkimiseen. Luodun mittarin avulla

kolmikantapalaveria on mahdollista lähestyä eri teemojen kautta, ja saada tietoa eri osallistujaryhmien kokemuksista. Kyselylomakkeen pohjana toimi vuonna 2010 rakennettu kyselylomake, johon tehtiin pieniä parannuksia. Pääosin lomake säilyi ennallaan. Alkuperäisen kyselylomakkeen muotoilussa olivat tukena Tapiolan työterveyshuollon lääkäri ja kehittämisspäällikkö.

4.2 Kyselylomake

Kysely muodostui pääosin Likert -asteikollisista väittämistä. Lisäksi kyselyssä oli muutama monivalintakysymys ja avoin kysymys. Kysely koostui viidestä osiosta: *Taustatiedot*, *Kolmikantapalaveri*, *Työolot kolmikantapalaverin jälkeen*, *Työhyvinvointi ja työkyky*, sekä *Kolmikantapalaverin kehittäminen*.

Taustatietojen avulla voitiin selvittää, minkälaisia henkilöitä kolmikantapalaveriin on osallistunut ja onko näillä henkilöillä mahdollisesti keskenään jotakin yhteistä. *Kolmikantapalaveri* -osiossa haluttiin tutkia, mitä mieltä osallistuneet olivat kolmikantapalaverista menetelmänä ja minkälainen kolmikantapalaveri oli tilanteena siihen osallistuneille henkilöille. *Työolot kolmikantapalaverin jälkeen* -osio avaa osallistuneiden kokemuksia siitä, minkälaiset työolot työpaikalla olivat kolmikantapalaverin jälkeen. Työoloja arvioitiin mm. yhteistyön ja kommunikaation kautta. Neljännessä osiossa, *Työhyvinvointi ja työkyky*, tutkittiin kolmikantapalaveriin osallistuneiden työntekijöiden yleisiä ajatuksia työhyvinvointi- ja työkykyasioista. Tässä osiossa vastaajat arvioivat mm. yrityksen yleistä työhyvinvointiajattelua ja työterveyshuollon toimintaa, lisäksi vastaajat saivat arvioida työkykyasioiden koulutustarvetta yrityksessä. *Kolmikantapalaverin kehittäminen* -osio muodostui avoimesta kysymyksestä, jossa vastaajat saivat kertoa omista kehittämis ehdotuksistaan. Kyselyn lopussa vastaajat saivat avoimen kysymyksen muodossa tuoda esiin yleisiä mielipiteitään kolmikantapalaverista ja sen onnistumisesta. Tutkimukseen osallistuneille työntekijöille ja esimiehille tehtiin omat kyselylomakkeet. Työntekijöiden lomakkeessa selvitettiin mm. mahdollisen työkyvyn heikentymisen taustoja, kun taas esimiehiltä kysyttiin tarkemmin esimiestyöhön liittyvistä asioista. Kysymysmäärältään laajin kysely tehtiin työntekijöille, sillä tutkimuksen pääpaino oli työntekijöiden kokemusten selvittäminen.

4.3 Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset analyysit

Aineiston numeerista osuutta käsiteltiin SPSS -sovelluksessa. Kyselylomakkeen eri osioille tehtiin faktorianalyysi. Tutkimuksessa tehtiin faktorianalyysi kyselylomakkeen kolmelle eri osiolle: *Kolmikantapalaveri*, *Työolot kolmikantapalaverin jälkeen* ja *Työhyvinvointi ja työkyky*. Faktorianalyysin pohjalta muodostettiin faktorit, joita käytetään hyväksi tulosten tulkinnassa. Faktorit muodostettiin sen perusteella, kuinka hyvin ne korreloivat keskenään. Mitä suurempi faktorilataus tietyllä muuttujalla on, sitä paremmin se korreloi faktoriin kuuluvien muiden väittämien kanssa (kts. LIITE 3-8). Tutkimuksen tuloksia esitellessä ei enää raportoida faktorilatauksia, vaan faktoreille tehtyjen reliabiliteettianalyysien tulokset.

Tästä lähin faktoreihin viitataan puhumalla summamuuttujista. Summamuuttujien reliabiliteetti testattiin Cronbachin alpha -kertoimen avulla. Käytännössä kunkin summamuuttujan luotettavuus mitattiin niin, että yksittäiset muuttujat summattiin yhteen ja tulos jaettiin muuttujien määrällä. Reliabiliteetti analyysin tuloksia tarkasteltiin myös yksittäisten muuttujien tasolla. Jos yksittäinen muuttuja näytti laskevan koko summamuuttujan reliabiliteettia, se jätettiin pois. Näin ollen oli mahdollista muodostaa väittämistä loogisia ja luotettavia kokonaisuuksia. Cronbachin alpha -kertoimet raportoidaan tulosten yhteydessä, kuten myös summamuuttujien keskiarvot. Seuraavassa luvussa esitetään faktorianalyysin tuloksena muodostuneet summamuuttujat ja vertaillaan summamuuttujien keskiarvoja työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Sen lisäksi, että tutkimuksessa vertaillaan työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia, tarkastellaan myös eri ikäryhmien välisiä eroja kokemuksissa kolmikantapalaverista. Lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, onko mahdollisesti työntekijän työtehtävällä yhteyttä tämän kokemukseen kolmikantapalaverista. Tutkimuksessa työntekijäkohdejoukko onkin jaettu myöhemmin kahteen ryhmään: alemmat toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Vertaluja eri ikäryhmien ja työntekijöiden työtehtävän perusteella tehtiin käyttämällä analyysimenetelmänä parametristä testiä: varianssianalyysiä. Jokaisen varianssianalyysin jälkeen aineistolle tehtiin myös ei -parametrinen testi (Kruskall-Wallis), jotta olisi mahdollista saavuttaa mahdollisimman varma tulos.

Tulosluvun lopussa käsitellään tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä kolmikantapalaverin kehittamisestä. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa kehittämään menetelmää yhä toimivammaksi. Kyselytutkimuksessa kolmikantapalaveriin osallistuneilta kysyttiin avoimien kysymysten muodossa heidän näkemyksiään kolmikantapalaveri menetelmän kehittamisestä. Avointen kysymysten etu kolmikantapalaverin kehittämisessä on sopiva ratkaisu, sillä siten on mahdollista antaa tutkimukseen osallistuneiden vapaasti tuoda omia näkökulmiaan esiin. Kummankin vastaajaryhmän, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin, avoimet vastaukset käytiin läpi ja nostettiin esiin aineistossa toistuvia teemoja. Aineistosta toistuvien ilmausten ja viittausten perusteella muodostettiin yhteensä yhdeksän teemaa.

5 KOLMIKANTAPALAVERI TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ

Tutkimuksen tulososio rakentuu kolmikantapalaveriin osallistuneiden työntekijöiden ja esimiesten kokemuksista. Tutkimuksen tulososiossa raportoidaan työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia erikseen ja lisäksi tarkastellaan näiden kahden ryhmän välisiä eroavaisuuksia. Tutkimuksen tulososion viimeisessä osassa pyritään löytämään tutkimusaineiston pohjalta seikkoja, joiden avulla menetelmää voitaisiin kehittää edelleen.

5.1 Tutkimuskohteen taustatiedot

Tämä tutkimuksen kohdejoukkona on Tapiola-ryhmässä vuosien 2009–2012 aikana kolmikantapalaveriin osallistuneet työntekijät ja esimiehet. Pyyntö kyselytutkimukseen osallistumisesta lähetettiin 75 työntekijälle ja 74 esimiehelle. Tutkimukseen osallistui 41 työntekijää ja 52 esimiestä. Vastausprosentti työntekijöiden muodostamassa aineistossa on 55 ja esimiesten muodostamassa aineistossa 70. Seuraavaksi tarkastellaan työntekijäkohdejoukkoa ja sen jälkeen esimieskohdejoukkoa.

5.1.1 Kohdejoukko työntekijät

Kyselytutkimukseen osallistui 41 työntekijää. Työntekijöistä 90 prosenttia on naisia ja 10 prosenttia miehiä. Lähes kaikki vastaajat ovat vakituudessa työsuhhteessa Tapiola -ryhmässä, työvuosia organisaatiossa vastaajilla on keskimäärin 14 vuotta. Lyhyin työsuhde on alle vuoden ja pisin yli 40 vuotta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kolmikantapalaveriin osallistuu niin nuoria työuransa alkutaipaleella olevia kuin eläkeikää lähellä olevia työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa tutkittavien työntekijöiden keski-ikä on 44 vuotta. Nuorin tutkimukseen osallistunut työntekijä on 23 -vuotias ja vanhin 60 -vuotias. Työntekijöistä 73 prosenttia on alempia toimihenkilöitä ja 27 prosenttia ylempiä toimihenkilöitä. Suurin osa työntekijöistä arvioi olleensa kolmikantapalaverissa oman työkykynsä takia. Toisilla syy palaveriin oli puhtaasti terveydentilaan liittyvä, esimerkiksi pitkän sairausloman jälkeinen työhön

paluu tai lukuisat sairauspoissaolot. Joidenkin kohdalla palaveri pidettiin, jotta olisi mahdollista kartoittaa henkilön jaksaminen ja pärjääminen työssä. Edellä mainittujen syiden lisäksi pienellä osalla vastaajista kolmikantapalaveri pidettiin työpaikkakiusaamisen vuoksi.

5.1.2 Kohdejoukko esimiehet

Kyselytutkimukseen osallistui 52 esimiestä. Esimiehistä 75 prosenttia on naisia ja 25 prosenttia miehiä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat vakituisessa työsuhteessa Tapiola -ryhmässä, työvuosia organisaatiossa vastaajilla on keskimäärin 16 vuotta. Lyhyin työsuhte esimiesten joukossa on 1,5 vuotta ja pisin 40 vuotta. Tässä tutkimuksessa tutkittavien esimiesten keski-ikä on 45 vuotta; nuorin tutkimukseen osallistunut esimies on 27-vuotias ja vanhin 60-vuotias. Esimiehiä ei tässä tutkimuksessa eroteltu esimiestehtävän tason mukaan.

5.1.3 Kokemukset kolmikantapalaverista toimintamallina

Lähes puolelle tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kolmikantapalaveri ei ole tuttu toimintamalli. Suurimmalle osalle esimiehistä sen sijaan kolmikantapalaveri on tuttu toimintamalli. Työntekijöiltä ja esimiehiltä kysyttäessä kumpikin vastaajaryhmä vastasi pitävänsä kolmikantapalaveria hyvänä toimintatapana ja arvioi menetelmää positiivisesti. Eroja voidaan kuitenkin havaita ryhmien välillä. Esimiesten vastaukset ovat selvästi positiivisempia kuin työntekijöiden. Työntekijöiden vastauksissa näkyy pientä epävarmuutta kysymyksissä, jokaisen kysymyksen kohdalla voidaan havaita vähintään 10 prosenttia vastaajista, jotka eivät ole eri eivätkä samaa mieltä väittämästä. Tämä voi selittyä kysymyksen vaikeudella vastaajalle. Yksittäisen henkilön olla vaikea antaa arvio, etenkin jos oma kokemus palaverista on ollut ristiriitainen.

Taulukko 2. Kolmikantapalaveri toimintamallina työntekijöiden ja esimiesten mukaan (samaa mieltä / eri mieltä %).

Väittämä	työntekijät	esimiehet
Kolmikantapalaveri on minulle entuudestaan tuttu toimintamalli	41/46	81/15
Pidän kolmikantapalaveria hyvänä toimintatapana	61/22	98/2
Kolmikantapalaveri soveltuu hyvin työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnan parantamiseen	66/17	94/2
Kolmikantapalaveri on hyvä väline työhyvinvoinnin ylläpitämisessä	61/22	89/2

Taulukko 2 kuvaa, kuinka monta prosenttia vastaajista oli samaa tai eri mieltä kolmikantapalaveria toimintamallina kuvaavista väittämistä. Taulukossa tarkastelun ulkopuolelle jäävät ne vastaukset, jotka olivat ”ei eri eikä samaa mieltä” väittämistä.

5.1.4 Työkyky ja työhyvinvointi

Tutkimuksessa tutkitaan kolmikantapalaveriin osallistuneiden henkilöiden mielipiteitä työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Väittämistä *Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen, Työkykyyn liittyvät asiat on helppo ottaa puheeksi esimiehen kanssa, Tarjolla on tarpeeksi tietoa eri käytännöistä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja Yrityksessä tuetaan työkyvyn ylläpitäviä toimia ja työhyvinvointia riittävästi* muodostuu summamuuttuja **Työkyky- ja työhyvinvointiasiat**. Työntekijä- ja esimiesryhmän keskiarvoja vertaillen voidaan havaita esimiesten arvioivan työkyky- ja työhyvinvointiasioita työntekijöitä positiivisemmin.

Yksittäisiä väittämiä tarkastelemalla voidaan huomata, että sekä työntekijät että esimiehet ovat vahvasti sitä mieltä, että työpaikalla tulisi keskustella enemmän työkykyasioista. Kuitenkaan työntekijöiden mukaan työkykyyn liittyvien asioiden

puheeksi ottaminen ei ole helppoa. Kumpikin vastaajaryhmä arvioi työkykyyn liittyvien asioiden käsittelemisen olevan helppoa työterveyshuollon kanssa. Keskustelua ja yhteistyötä työterveyshuollon kanssa arvioivat paremmaksi esimiehet.

Tutkimuksessa kartoitetaan myös esimiesten tietämystä työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Esimiesten arvioiden mukaan heillä on tarvittava tieto työhyvinvointiin liittyvistä osa-alueista ja tavoitteista.

Taulukko 3. Työkyky- ja työhyvinvointiasiat työntekijöiden ja esimiesten mukaan (samaa mieltä / eri mieltä %).

Väittämä	työntekijät	esimiehet
Työkykyyn liittyvistä asioista tulisi keskustella enemmän työpaikalla	(78/5)	(87/2)
Tunnen työnantajani välittävän hyvinvoinnistani	(59/15)	(67/8)
Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen	55/20	82/6
Työkykyyn liittyvät asiat on helppo ottaa puheeksi esimiehen kanssa	58/25	79/9
Tarjolla on tarpeeksi tietoa eri käytännöistä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi	37/22	(87/2)
Yrityksessä tuetaan työkyvyn ylläpitäviä toimia ja työhyvinvointia riittävästi	37/29	75/8
Työkykyyn liittyvistä asioista on helppo keskustella työterveyshuollon ollessa läsnä	(68/10)	(91/6)
Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toimivaa	(63/15)	(83/6)
Tunnen varhaisen puuttumisen malleja työelämässä		(96/2)
Työhyvinvoinnin tavoitteet ovat minulle selkeitä		(91/2)
Työhyvinvoinnin eri osa-alueet ovat minulle selkeitä		(88/0)
Cronbachin alpha	0,878	0,804
Summamuuttujan keskiarvo	3	4

Taulukko 3 kuvaa, kuinka monta prosenttia vastaajista oli samaa tai eri mieltä työkyky- ja työhyvinvointiasioihin liittyvistä väittämistä. Taulukossa tarkastelun ulkopuolelle jäävät ne vastaukset, jotka olivat ”ei eri eikä samaa mieltä” väittämistä. Ne väittämät, joiden kohdalla on sulkeet, eivät ole osa muodostettua summamuuttujaa.

Eroja ikäryhmien välillä voidaan havaita keskiarvoja tarkastelemalla. Työntekijöistä nuorin ikäluokka, alle 35 -vuotiaat, arvioi työkyky- ja työhyvinvointiasioita huonoimmaksi, kun taas selkeästi parhaimmat arviot antavat 35–49 -vuotiaat ja 50-vuotiaat tai vanhemmat esimiehet. Tilastollisten testien mukaan erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($p > 0,05$).

Taulukko 4. Työkyky- ja työhyvinvointiasiat ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).

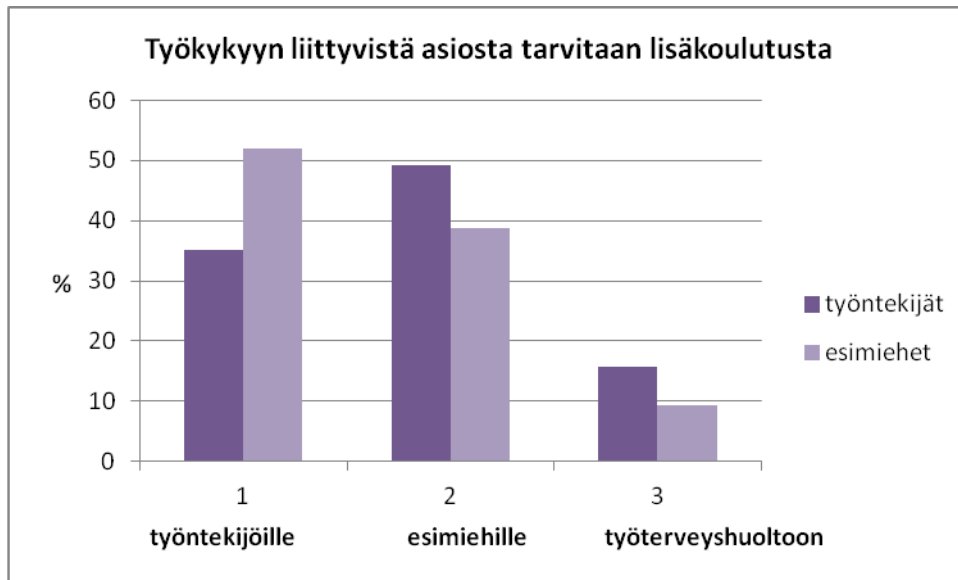
ikä	työntekijät		esimiehet	
	ka	n	ka	n
alle 35v.	2,8	10	3,4	8
35-49v.	3,5	15	4,1	30
50v. tai yli	3,4	16	4,0	14

Työntekijöiden keskuudessa ei ole eroa alempien ja ylempien toimihenkilöiden kokemusten välillä työkyky- ja työhyvinvointiasioissa. Ryhmien väliset keskiarvot eroavat hiukan, mutta tilastollisesti ero ei ole merkitsevä ($p > 0,05$).

Taulukko 5. Työkyky- ja työhyvinvointiasiat työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).

asema	ka	n
Alempi toimihenkilö	3,2	30
Ylempi toimihenkilö	3,4	11

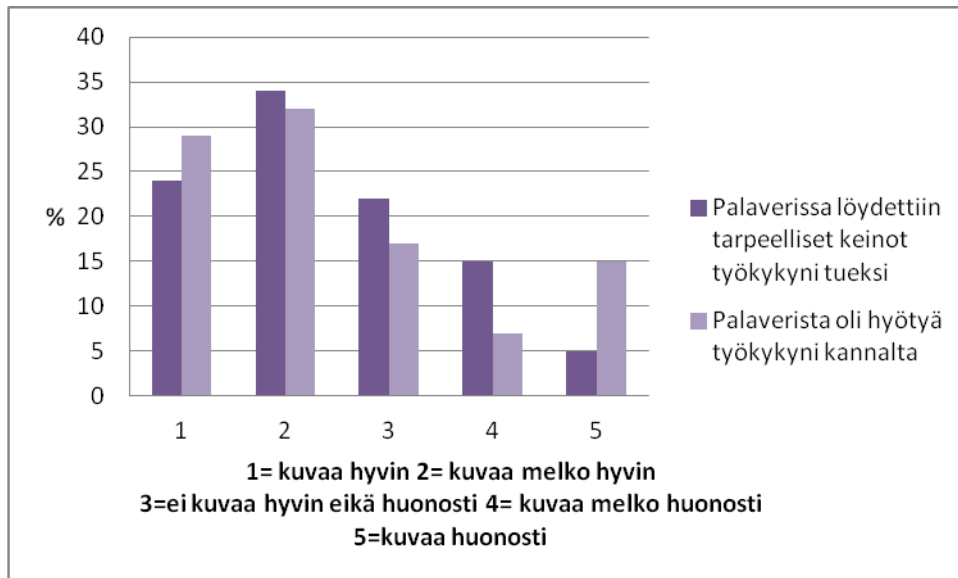
Työntekijöitä ja esimiehiä pyydettiin arvioimaan, tarvitaanko työkykyasioista lisäkoulutusta kolmikantapalaverin eri osapuolille. Niin työntekijöiden kuin esimiesten mukaan työkykyasioista tarvitaan koulutusta jokaiselle toimijaryhmälle. Työntekijöiden mukaan eniten koulutusta tarvitaan esimiehille ja esimiesten mukaan taas suurimmassa koulutustarpeessa ovat työntekijät. Kumpikin vastaajaryhmä arvioi kuitenkin myös itse edustamansa osapuolen tarvitsevan lisäkoulutusta. Vain pieni osa vastaajista arvioi työterveyshuollon olevan lisäkoulutuksen tarpeessa.



Kuvio 5. Lisäkoulutuksen tarve työkykyasioista työntekijöiden ja esimiesten mukaan (%).

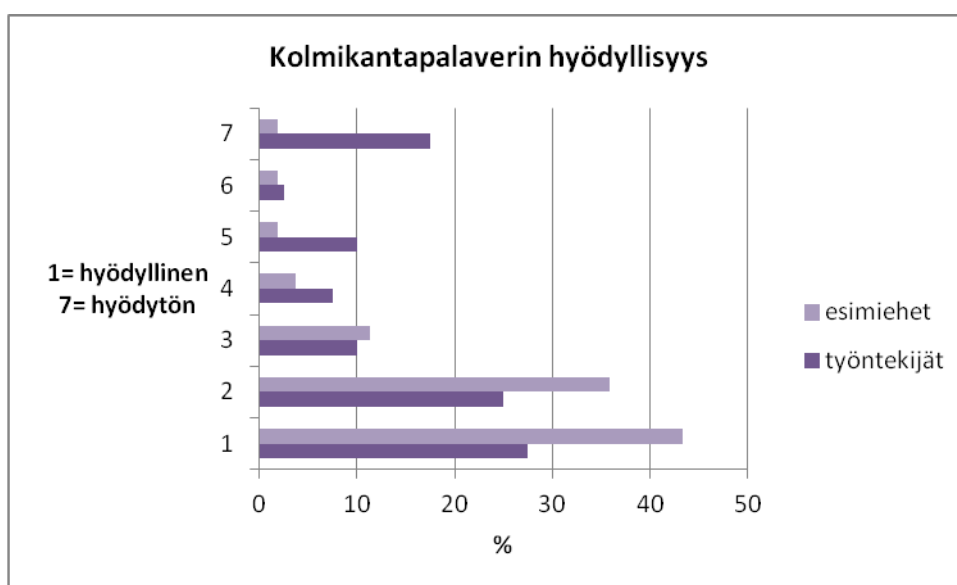
5.2 Kolmikantapalaveri

Työntekijät arvioivat kolmikantapalaverin onnistumista oman kokemuksensa perusteella. Seuraavat muuttujat auttavat arvioimaan kolmikantapalaverin hyödyllisyyttä työntekijän näkökulmasta: *Palaverissa löydettiin tarpeelliset keinot työkykyne tueksi ja Palaverista oli hyötyä työkykyne kannalta*. Suurin osa työntekijöistä kokee väittämien kuvaavan omaa tilannettaan joko hyvin tai melko hyvin. Toisaalta kummankin väittämän kohdalla moni valitsee neutraalin vastausvaihtoehdon; ei kuvaa hyvin eikä huonosti. Huomionarvoista on, että kummankin kysymyksen kohdalla jopa viidesosa vastaajista kokee väittämien kuvaavan omaa tilannettaan melko huonosti tai huonosti. Voidaan siis sanoa, että näille työntekijöille kolmikantapalaveri ei ollut onnistunut.



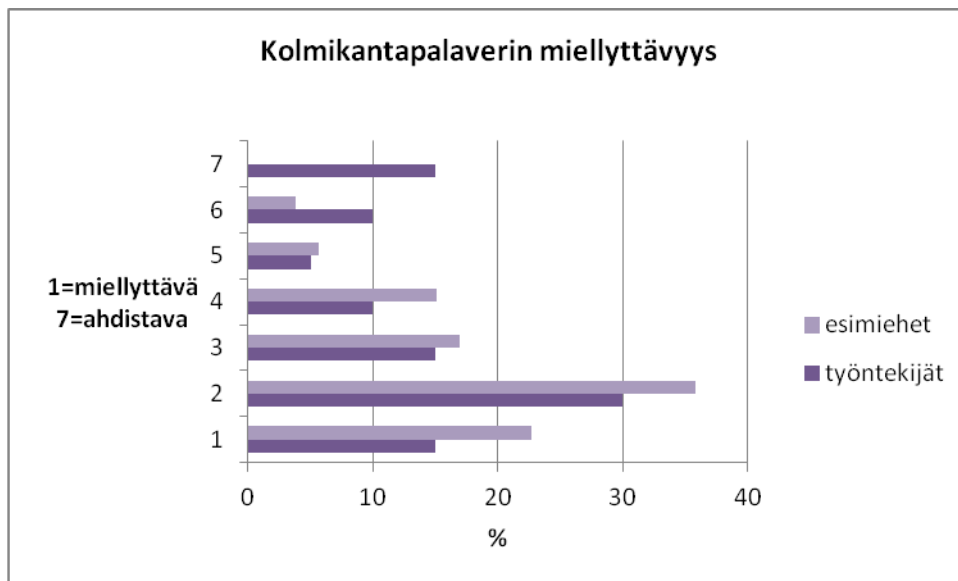
Kuvio 6. Kolmikantapalaverin onnistuminen työntekijänäkökulmasta (%).

Kumpaakin vastaajaryhmää, työntekijöitä ja esimiehiä, pyydettiin arvioimaan kolmikantapalaveria tilanteena. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan tilannetta asteikoilla *hyödyllinen – hyödytön* ja *miellyttävä – ahdistava*. Pääpiirteittäin kummatkin vastaajaryhmät arvioivat kolmikantapalaveria hyödylliseksi. Esimiesten vastaukset painottuvat selkeästi enemmän palaverin hyödyllisyyteen kuin hyödyttömyyteen. Työntekijöistä kuitenkin noin kolmannes arvioi palaverin enemmän hyödyttömäksi kuin hyödylliseksi.



Kuvio 7. Kolmikantapalaverin hyödyllisyys työntekijöiden ja esimiesten mukaan (%).

Työntekijöiden arviot tilanteesta jakautuvat laajalti *miellyttävä – ahdistava* -akselilla. Työntekijöistä yli puolet arvioi kolmikantapalaverin tilanteena enemmän miellyttävämmäksi kuin ahdistavaksi. Jälleen noin kolmannes työntekijöistä arvioi tilannetta enemmän ahdistavaksi kuin miellyttäväksi. Esimiesten vastaukset taas painottuvat enemmän miellyttävyyden kuin ahdistavuuden puolelle. Kuitenkin myös pieni osa esimiehistä vastasi kokeneensa tilanteen ahdistavaksi.



Kuvio 8. Kolmikantapalaverin miellyttävyys työntekijöiden ja esimiesten mukaan (%).

Tutkimukseen osallistuneilta työntekijöiltä ja esimiehiltä kysyttiin heidän kokemuksiaan tilanteesta, jossa kolmikantapalaveri pidettiin. Työntekijät ja esimiehet arvioivat kuinka hyvin he itse osallistuivat palaveriin ja kuinka hyvin heidät huomioitiin tilanteessa.

Omaa osallistumista ja huomioiduksi tulemistä (alpha 0,965) mitataan seuraavien väittämien avulla: *Osallistuin mielelläni palaveriin, Toin oman näkökantani esiin, palaverissa, Näkökantani ymmärrettiin palaverissa, Minua kuunneltiin palaverissa, Mielipidettäni arvostettiin, Palaverissa keskityttiin olennaisiin asioihin, Palaveri käytiin hyvässä hengessä, Palaverin osapuolet olivat tasavertaisia, Henkilökohtaisia terveydentilaani koskevia asioita ei käsitelty palaverissa ilman suostumustani ja Yksityisyyttäni ei loukattu.*

Esimiesten osalta *Oma osallistuminen ja huomioiduksi tuleminen* -summamuuttuja (alpha 0,900) koostuu seuraavista väittämistä: *Toin oman näkökantani esiin palaverissa,*

Näkökantani ymmärrettiin palaverissa, Minua kuunneltiin palaverissa ja Mielipidettäni arvostettiin.

Taulukko 6. Oma osallistuminen ja huomioduksi tuleminen työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).

Väittämä	työntekijät	esimiehet
Osallistuin mielelläni palaveriin	73/17	(92/4)
Toin oman näkökantani esiin, palaverissa	90/7	94/0
Näkökantani ymmärrettiin palaverissa	73/20	92/4
Minua kuunneltiin palaverissa	71/12	91/2
Mielipidettäni arvostettiin	66/22	87/4
Palaverissa keskityttiin olennaisiin asioihin	68/22	(87/4)
Palaveri käytiin hyvässä hengessä	76/7	(91/0)
Palaverin osapuolet olivat tasavertaisia	60/30	(83/6)
Henkilökohtaisia terveydentilaani koskevia asioita ei käsitelty palaverissa ilman suostumustani	80/10	
Yksityisyyttäni ei loukattu	80/10	
Cronbachin alpha	0,965	0,9
Summamuuttujan keskiarvo	4	4

Taulukko 6 kuvaa, kuinka monta prosenttia vastaajista oli samaa tai eri mieltä omaa osallistumista ja huomioduksi tulemistä kuvaavista väittämistä. Taulukossa tarkastelun ulkopuolelle jäävät ne vastaukset, jotka olivat ”ei eri eikä samaa mieltä” väittämistä. Ne väittämät, joiden kohdalla on sulkeet, eivät ole mukana summamuuttujassa.

Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mukaan edellä luetellut väittämät kuvaavat kolmikantapalaveria keskimäärin melko hyvin (ka 4). Oma osallistumistaan ja huomioduksi tulemistään arvioivat myös esimiehet positiiviseen sävyyn. Suurin osa esimiehistä arvioi edellä mainittujen väittämien kuvaavan tilannettaan hyvin, tai ainakin melko hyvin (ka 4). Niin työntekijöiden kuin esimiestenkin arviot kolmikantapalaverista ovat positiivissävytteisiä. Kuitenkin esimiesten arviot ovat jonkin verran yhä työntekijöiden arvioita positiivisempia. Työntekijöiden osalta voidaan pohtia, josko heidän omaan osallistumiseensa vaikuttaisi se, että omaan työkykyyn liittyvistä asioista voi olla vaikea puhua esimiehen läsnäollessa.

Ikäryhmiä vertaillaessa ei voida todeta ryhmien välillä olevan tilastollisesti merkittävää eroa ($p > 0,05$). Kuitenkin ikäryhmien keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan havaita pieniä vaihteluita. Työntekijöiden kohdalla omaa osallistumista ja huomioduksi tulemistä arvioidessaan ikäryhmistä keskimäinen, 35–49 -vuotiaat, arvioi kokonaisuutta muita ryhmiä paremmaksi. Esimiesten ikäryhmissä ei sen sijaan samankaltaista eroa ole havaittavissa.

Taulukko 7. Oma osallistuminen ja huomioduksi tuleminen ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).

ikä	työntekijät		esimiehet	
	ka	n	ka	n
alle 35v.	3,7	10	4,2	8
35-49v.	4,4	15	4,6	30
50v. tai yli	3,8	16	4,4	14

Työntekijöiden kesken arviot omasta osallistumisesta ja huomioduksi tulemistä kolmikantapalaverissa eroavat. Ylemmät toimihenkilöt arviot ovat hiukan positiivisemmat kuin alempien toimihenkilöiden. Tilastollisten testien mukaan erot ryhmien välillä eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($p > 0,05$).

Taulukko 8. Oma osallistuminen ja huomioduksi tuleminen työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).

asema	ka	n
Alempi toimihenkilö	3,8	30
Ylempi toimihenkilö	4,2	11

Tutkimuksessa lähestytään tavoitteiden asettelua ja luottamuksellisuuden toteutumista **Kolmikantapalaverin tavoitteellisuus** -summamuuttujan (alpha 0,810) avulla. Summamuuttujan muodostavat seuraavat väittämät: *Palaveri oli luottamuksellinen, Palaverissa onnistuttiin sopimaan kuka vastaa jatkossa tehtävistä toimenpiteistä, Palaverille sovittiin seuranta ja Palaverissa onnistuttiin määrittelemään toimenpiteet, joiden avulla työssä selviytymiseni helpottuisi.* Esimiesten osalta Kolmikantapalaverin

tavoitteellisuus -summamuuttuja (alpha 0,926) muodostettiin seuraavista väittämistä: *Palaverissa keskityttiin olennaisiin asioihin, Palaverin osapuolet olivat tasavertaisia, Palaverissa onnistuttiin sopimaan, kuka vastaa jatkossa tehtävistä toimenpiteistä, Palaverissa onnistuttiin määrittelemään toimenpiteet, joiden avulla alaiseni työssä selviytyminen helpottuisi, Palaverissa onnistuttiin määrittelemään tavoitteet alaiseni työkyvyn ylläpitämiseksi ja Palaverissa määritellyt tavoitteet olivat selkeitä.*

Taulukko 9. Kolmikantapalaverin tavoitteellisuus työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).

Väittämä	työntekijät	esimiehet
Palaverissa keskityttiin olennaisiin asioihin	(68/22)	87/4
Palaverin osapuolet olivat tasavertaisia	(60/30)	83/6
Palaveri oli luottamuksellinen	80/10	(98/0)
Koin tullessi painostetuksi	(24/59)	
Palaverissa onnistuttiin sopimaan, kuka vastaa jatkossa tehtävistä toimenpiteistä	68/12	90/0
Palaverille sovittiin seuranta	66/15	(89/4)
Palaverissa onnistuttiin määrittelemään toimenpiteet, joiden avulla työssä selviytymiseni / alaiseni työssä selviytyminen helpottuisi	59/12	74/6
Palaverissa onnistuttiin määrittelemään tavoitteet alaiseni työkyvyn ylläpitämiseksi		68/9
Palaverissa määritellyt tavoitteet olivat selkeitä		85/10
Cronbachin alpha	0,81	0,926
Summamuuttujan keskiarvo	4	4

Taulukko 9 kuvaa, kuinka monta prosenttia vastaajista oli samaa tai eri mieltä kolmikantapalaverin tavoitteellisuuteen liittyvistä väittämistä. Taulukossa tarkastelun ulkopuolelle jäävät ne vastaukset, jotka olivat ”ei eri eikä samaa mieltä” väittämästä. Ne väittämät, joiden kohdalla on sulkeet, eivät ole osa summamuuttujaa.

Palaverin tavoitteellisuuden työntekijät arvioivat hyväksi. Summamuuttujan muodostamat edellä mainitut väittämät kuvaavat työntekijöiden mukaan palaveria melko hyvin (ka 4). Esimiehet arvioivat kolmikantapalaverin tavoitteelliseksi: suurin osa esimiehistä arvioi edellä mainittujen palaverin tavoitteellisuutta mittaavien

väittämiä kuvaavan kolmikantapalaveria hyvin tai melko hyvin (ka 4). Molempien vastaajaryhmien kokemusten mukaan kolmikantapalaveri täytti tavoitteensa hyvin ja tarkoituksenmukaisesti. Jotta kolmikantapalaverissa voidaan päästä eteenpäin ongelmien ratkaisuun, on ensisijaisen tärkeää määritellä toimenpiteet ja vastuut. On huomionarvioista, että työntekijöistä neljännes arvioi tullessa kolmikantapalaverissa painostetuksi.

Eri ikäryhmiä tarkasteltaessa kolmikantapalaverin tavoitteellisuudessa voidaan havaita pieniä eroja. Tilastollisesti erot eivät ole merkitseviä ($p > 0,05$), mutta ryhmien keskiarvoissa pienet erot näkyvät. Niin työntekijöistä kuin esimiehistä alle 35 -vuotiaat arvioivat kolmikantapalaverin tavoitteellisuuden huonommaksi. Huomionarvioista on kuitenkin työntekijöistä vanhin ikäryhmä, 50 -vuotiaat tai vanhemmat, antoi kolmikantapalaverille huonoimman arvion. Esimiesten osalta taas nuorimmat antoivat kolmikantapalaverille huonoimman arvion.

Taulukko 10. Kolmikantapalaverin tavoitteellisuus ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).

ikä	työntekijät		esimiehet	
	ka	n	ka	n
alle 35v.	3,9	10	3,6	8
35-49v.	4,4	15	4,2	30
50v. tai yli	3,7	16	4,3	14

Työntekijöistä ylempien toimihenkilöiden kokemukset kolmikantapalaverin tavoitteellisuudesta nousevat hiukan korkeammaksi kuin alempien toimihenkilöiden. Erot ryhmien välillä eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($p > 0,05$), joten niitä ei voi yleistää.

Taulukko 11. Kolmikantapalaverin tavoitteellisuus työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).

asema	ka	n
Alempi toimihenkilö	3,9	30
Ylempi toimihenkilö	4,1	11

5.3 Kolmikantapalaverin vaikutukset työoloihin

Tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden kokemusta työolojen muutoksesta kolmikantapalaverin jälkeen. Työolojen muutosta voidaan tarkastella **Työilmapiiri** -summamuuttujalla. Työilmapiiri -summamuuttuja (alpha 0,947) muodostuu seuraavista väittämistä: *Palaverin jälkeen työssä selviytymiseni on helpottunut, Yhteistyö esimieheni kanssa on parantunut, Yhteistyö työpaikalla on parantunut, Kommunikaatio esimieheni kanssa on parantunut, Kommunikaatio työpaikalla on parantunut ja Työilmapiiri on parantunut työpaikalla.* Esimiesten muodostamassa aineistossa työilmapiiriä kuvaava summamuuttuja (alpha 0,957) koostuu seuraavista väittämistä: *Yhteistyö alaiseni kanssa on parantunut, Yhteistyö työpaikalla on parantunut, Kommunikaatio työpaikalla on parantunut, Kommunikaatio työpaikalla on parantunut ja Työilmapiiri on parantunut työpaikalla.*

Taulukko 12. Työilmapiiri työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).

Väittämä	työntekijät	esimiehet
Palaverin jälkeen työssä selviytymiseni on helpottunut	44/15	
Yhteistyö alaiseni / esimieheni kanssa on parantunut	41/17	64/2
Yhteistyö työpaikalla on parantunut	32/17	57/6
Kommunikaatio alaiseni / esimieheni kanssa on parantunut	43/15	60/2
Kommunikaatio työpaikalla on parantunut	29/17	51/8
Työilmapiiri on parantunut työpaikalla	17/17	46/6
Uskallan ottaa puheeksi työkykyäni koskevia asioita työpaikalla	(59/17)	(89/2)
Cronbachin alpha	0,947	0,957
Summamuuttujan keskiarvo	3	4

Taulukko 12 kuvaa, kuinka monta prosenttia vastaajista oli samaa tai eri mieltä työilmapiiriin liittyvistä väittämistä. Taulukossa tarkastelun ulkopuolelle jäävät ne vastaukset, jotka olivat ”ei eri eikä samaa mieltä” väittämästä. Ne väittämät, joiden kohdalla on sulkeet, eivät ole osa summamuuttujaa.

Työntekijöiden vastausten perusteella kolmikantapalaverin vaikutusta työilmapiiriin työpaikalla on vaikea tulkita. Työntekijät arvioivat väittämien kuvaavan työoloja kolmikantapalaverin jälkeen keskimäärin ”ei hyvin eikä huonosti” (ka 3). Vastausten perusteella ei voida sanoa, että käydyllä kolmikantapalaverilla olisi yhteyttä työolojen muutokseen. Esimiesten vastauksien mukaan kolmikantapalaverilla on yhteys työyhteisön ilmapiiriin (ka 4). Toisaalta suuren osan esimiehistä mukaan edellä mainitut väittämät eivät kuvaa hyvin eikä huonosti käytyä kolmikantapalaveria. Mielenkiintoinen ero työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa näkyy puheeksi ottamisessa. Lähes 90 prosenttia esimiehistä toteaa uskaltavansa ottaa puheeksi omaa työkykyä koskevia asioita, kun taas työntekijöistä vain 59 prosenttia uskaltaa ottaa omaan työkykyyn liittyviä asioita puheeksi työpaikalla.

Varsinkin määrällisen tutkimuksen puitteissa työilmapiiriin tutkiminen on haastavaa. Tässä tutkimuksessa työilmapiiriä lähestytään mm. kommunikaation ja yhteistyön käsitteiden avulla. Työntekijöiden ja esimiesten vastaukset kallistuvat enemmän positiiviseen kuin negatiiviseen suuntaan. Vastaukset sijoittuvat kuitenkin, ainakin työntekijöiden osalta, hyvin lähelle neutraalia vastausvaihtoehtoa.

Ikäryhmien välillä ei työilmapiirissä ole tilastollisesti merkitseviä eroja ($p > 0,05$). Ryhmien keskiarvoja tarkastelemalla voidaan havaita, että niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kesken arviot työilmapiiristä ovat samansuuntaisia. Kuitenkin esimiesten arviot ovat jälleen työntekijöiden arvioita positiivisempia.

Taulukko 13. Työilmapiiri ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).

ikä	työntekijät		esimiehet	
	ka	n	ka	n
alle 35v.	3,3	10	3,5	8
35-49v.	3,4	15	3,7	30
50v. tai yli	3	16	3,7	14

Jos tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia työilmapiiristä kolmikantapalaverin jälkeen, ei voida havaita juurikaan eroja alempien ja ylempien toimihenkilöiden välillä. Myöskään tilastollisten testien mukaan ryhmien välillä ei voida todeta olevan tilastollisesti merkitseviä eroja ($p > 0,05$). Kummankin ryhmän arviot työilmapiiristä kolmikantapalaverin jälkeen pysyvät neutraalin vastausvaihtoehdon, *ei kuvaa hyvin eikä huonosti*, lähetyvillä.

Taulukko 14. Työilmapiiri työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).

asema	ka	n
Alempi toimihenkilö	3,2	30
Ylempi toimihenkilö	3,3	11

Toimenpiteiden toteuttaminen -summamuuttuja (alpha 0,917) sisältää seuraavat väittämät: *Palaverissa löydettiin tarpeelliset keinot työkykyä tueksi, Palaverissa sovitut toimenpiteet ovat olleet helppoja toteuttaa työssä / työpaikalla, Olen saanut apua työnantajalta toimenpiteiden toteuttamisessa, Palaverissa määritellyt toimenpiteet ovat toteutuneet ja Palaverista oli hyötyä työkykyä kannalta.* Esimiesten kohdalla summamuuttuja (alpha 0,836) sisältää seuraavat väittämät: *Palaverissa löydettiin tarpeelliset keinot alaiseni työkykyä tueksi, Palaverissa sovitut toimenpiteet ovat olleet helppoja toteuttaa työssä / työpaikalla ja Palaverissa määritellyt toimenpiteet ovat toteutuneet.*

Taulukko 15. Toimenpiteiden toteuttaminen työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).

Väittämä	työntekijät	esimiehet
Palaverissa löydettiin tarpeelliset keinot työkykyäni / alaiseni työkyvyn tueksi	59/20	74/6
Palaverissa sovitut toimenpiteet ovat olleet helppoja toteuttaa työssä / työpaikalla	44/12	68/8
Olen saanut apua työnantajalta toimenpiteiden toteuttamisessa	46/20	
Palaverissa määritellyt toimenpiteet ovat toteutuneet	68/5	75/9
Palaverista oli hyötyä työkykyäni kannalta	61/22	
Cronbachin alpha	0,917	0,836
Summamuuttujan keskiarvo	4	4

Taulukko 15 kuvaa, kuinka monta prosenttia vastaajista oli samaa tai eri mieltä kolmikantapalaverissa sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseen liittyvistä väittämistä. Taulukossa tarkastelun ulkopuolelle jäävät ne vastaukset, jotka olivat ”ei eri eikä samaa mieltä” väittämästä. Ne väittämät, joiden kohdalla on sulkeet, eivät ole osa summamuuttujaa.

Työntekijöiden arvioiden mukaan edellä mainitut väittämät kuvaavat kolmikantapalaveria keskimäärin melko hyvin (ka 4). Toisaalta suuri osa vastauksia on painottunut neutraalin ”ei kuvaa hyvin eikä huonosti” -vastausvaihtoehtoon. Toimenpiteiden toteutumista myös esimiehet arvioivat positiiviseen sävyyn: suurin osa vastaajista arvioi edellä mainittujen väittämien kuvaavan kolmikantapalaveria melko hyvin (ka 4).

Toimenpiteiden toteuttamista kummatkin vastaajaryhmät arvioivat suhteellisen positiivisesti. Toimenpiteiden toteuttaminen liittyy aikaisemmin esitettyyn toimenpiteiden määrittelyyn. Toimenpiteiden toteuttaminen kuvaa sitä, mitä konkreettisesti työpaikalla on tapahtunut kolmikantapalaverin jälkeen. Työntekijöiden ja esimiesten arvioiden mukaan toimenpiteitä on toteutettu melko hyvin. Kuitenkaan työntekijöiden arviot eivät yllä yhtä positiiviselle tasolle kuin esimiesten arviot.

Kolmikantapalaverissa sovittujen toimenpiteiden toteuttamista arvioi parhaimmaksi 50 -vuotiaat tai vanhemmat esimiehet. Huonoimman arvion toimenpiteiden toteuttamiselle sen sijaan antavat 50 -vuotiaat tai vanhemmat ja alle 35 -vuotiaat työntekijät. Niin työntekijöiden kuin esimiesten kohdalla arviot paranevat alle 35 -vuotiaiden ja 35–49 -vuotiaiden vastauksia vertaillessa. Tämä kehitys jatkuu esimiesten kohdalla, mitä vanhempi esimies, sitä korkeampi keskiarvo. Tilastollisesti erot eivät kuitenkaan ole merkitseviä ($p > 0,05$).

Taulukko 16. Toimenpiteiden toteuttaminen ikäryhmittäin työntekijöiden ja esimiesten mukaan (summamuuttujan ka).

ikä	työntekijät		esimiehet	
	ka	n	ka	n
alle 35v.	3,4	10	3,6	8
35-49v.	3,9	15	3,8	30
50v. tai yli	3,4	16	4,1	14

Työntekijöistä ylemmät toimihenkilöt arvioivat kolmikantapalaverissa sovittujen toimenpiteiden toteuttamisen hieman paremmaksi kuin alemmat toimihenkilöt. Koska ero ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä, sitä ei voida tämän tutkimuksen perusteella yleistää ($p > 0,05$). Muuttujien keskiarvoja tarkastelemalla voidaan kuitenkin näiden kahden ryhmän välillä pieni ero havaita.

Taulukko 17. Toimenpiteiden toteuttaminen työtehtävittäin työntekijöiden mukaan (summamuuttujan ka).

asema	ka	n
Alempi toimihenkilö	3,5	30
Ylempi toimihenkilö	3,9	11

5.4 Seuranta

Työntekijöiden kokemuksen mukaan heidän käymässään kolmikantapalaverissa seuranta järjestettiin. Työntekijöistä hieman yli puolet, 66 prosenttia, on sitä mieltä, että kolmikantapalaverille sovittiin seuranta. Työntekijöistä 15 prosenttia kokee väittämän: *Kolmikantapalaverille sovittiin seuranta* kuvaavan tilannettaan melko huonosti tai huonosti. Epävarmoja kysymyksen suhteen on lähes 20 prosenttia vastanneista.

Esimiesten mukaan lähes kaikissa tapauksissa kolmikantapalaverille sovittiin seuranta. Esimiehistä 88 prosenttia arvioi väittämän: *Kolmikantapalaverille sovittiin seuranta* kuvaavan käymäänsä kolmikantapalaveria hyvin tai melko hyvin.

Seurannan järjestäminen tai ainakin siitä sopiminen kolmikantapalaverin osapuolten välillä ei siis jokaisessa tapauksessa ole toteutunut. Erityisesti työntekijöiden mukaan seuranta ei aina toteutunut. Esimiesten mukaan seuranta kuitenkin järjestettiin lähes jokaisessa tapauksessa. Mielenkiintoista olisi pohtia, mistä vastaajaryhmien väliset erot johtuvat.

5.5 Kolmikantapalaverin luottamuksellisuus ja työntekijän yksityisyyden suoja

Kolmikantapalaverissa erityisen tärkeää on luottamuksellisuuden säilyminen osapuolten välillä. Työntekijää ja tämän sairautta tai terveydentilaa koskevia seikkoja ei tule käsitellä palaverissa. (Työterveyslaki 2001; Mäkelä 2009, 116.) Työntekijöiltä haluttiin kysyä, millaiseksi he kokevat kolmikantapalaverin luottamuksellisuuden ja yksityisyyden. Seuraavaksi esitettävät taulukot kuvaavat yksittäisiä muuttujia summamuuttujien sijaan. Luottamuksellisuutta ja yksityisyyden suojaa ei tutkimuksessa haluta niputtaa yhteen summamuuttujaan, vaan halutaan tuoda esiin yksittäiset muuttujat. Taulukko 18 havainnollistaa työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kolmikantapalaveri on pääosin täyttänyt luottamuksellisuuden periaatteen. Kuitenkin 10 prosenttia tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä arvioi luottamuksellisuuden huonoksi tai melko huonoksi. Voidaan siis ajatella, että pienen joukon osalta kolmikantapalaveri ei ole onnistunut

luomaan luottamuksellista tilannetta. Esimiesten arviot kolmikantapalaverin luottamuksellisuudesta ovat erittäin positiiviset. Yksikään esimiehistä ei kuvaisi oman kokemuksensa perusteella palaverin luottamuksellisuutta huonoksi.

On tärkeää, että jokainen osapuoli sitoutuu pitämään palaverissa käsitellyt asiat luottamuksellisina palaverin jälkeenkin. Työntekijöiden arvioiden mukaan kolmikantapalaverissa käsitellyt asiat ovat jääneet asianomaisten välisiksi. Jälleen pienen joukon mukaan kolmikantapalaverissa käsitellyt asiat eivät ole jääneet asianomaisten välisiksi. Esimiesten arvioiden mukaan kolmikantapalaverissa käsitellyt luottamukselliset asiat ovat jääneet asianomaisten välisiksi.

Taulukko 18. Palaverin luottamuksellisuus työntekijöiden ja esimiesten mukaan (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).

Väittäjä	työntekijät	esimiehet
Palaveri oli luottamuksellinen	80/10	98/0
Palaverissa käsitellyt luottamukselliset asiat ovat jääneet asianomaisten välisiksi	81/7	96/2

Luottamuksellisuuden toteutuminen osapuolten välillä kolmikantapalaverissa on erittäin tärkeää. Työterveyslaki sitoo työterveyshuollon edustajia olemaan paljastamatta työntekijää koskevia luottamuksellisia tietoja (Työterveyslaki 2001). Suurin osa työntekijöistä on tutkimuksen mukaan sitä mieltä, ettei heidän terveydentilaansa koskevia henkilökohtaisia asioita käsitelty palaverissa. Vastauksissa on kuitenkin havaittavissa pieni joukko vastaajia, joiden kohdalla tämä ei toteutunut. Työntekijän yksityisyyden loukkaamattomuus toteutuu tutkimuksen mukaan suurimmassa osassa tapauksia. Noin joka kolmas työntekijöistä arvioi väitteen: *Yksityisyyttäni ei loukattu* kuvaavan hyvin tai melko hyvin itse käymäänsä kolmikantapalaveria.

Koska kolmikantapalaverissa keskitytään työntekijän työkykyyn, ei esimiehiä tässä tutkimuksessa pyydetty arvioimaan oman yksityisyyden suojan säilymistä tai henkilökohtaiseen terveydentilaan liittyvien asioiden käsittelyä palaverissa, kuten työntekijöiltä.

Taulukko 19. Työntekijän yksityisyyden suoja (kuvaa hyvin / kuvaa huonosti %).

Väittäjä	työntekijät
Henkilökohtaisia terveydentilaani koskevia asioita ei käsitelty palaverissa ilman suostumustani	81/9
Yksityisyyttäni ei loukattu	81/11

Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia vertaillaessa voidaan havaita esimiesten arvioiden olevan työntekijöiden arvioita positiivisempia. Esimiesten vastaukset ovat yksiselitteisen positiivisia, kun taas työntekijöiden vastauksissa on enemmän hajontaa.

Huomionarviosta edellä esitettyjen väittämien kohdalla on se, että järjestelmällisesti kymmenisen prosenttia työntekijöistä on valinnut neutraalin vastausvaihtoehdon. Tätä voidaan selittää kysymyksen vaikeudella vastaajalle; tilannetta voi olla vaikea arvioida jälkikäteen. Toisaalta määrällisessä tutkimuksessa neutraali vastausvaihtoehto tarjoaa hyvän vaihtoehdon vastaajalle, joka ei ole motivoitunut kyselyyn vastaamiseen. Esimiesten vastauksissa neutraalia vastausvaihtoehtoa ei juurikaan näkynyt.

5.6 Kolmikantapalaverin kehittäminen

Kolmikantapalaveri on vielä suhteellisen uusi toimintatapa työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tehdä näkyväksi kolmikantapalaveriä osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä menetelmän kehittämisestä. Seuraavaksi raportoidaan tutkimuksen laadullisen osion tutkimustulokset. Tämä osio koostuu kyselylomakkeen avoimista kysymyksistä. Tutkimuksen avoimista kysymyksistä koostuvalle aineistolle tehtiin laadullinen eli kvalitatiivinen analyysi. Tutkimusaineiston huolellinen läpikäyminen toi esiin teemoja, joiden kautta lähestytään kolmikantapalaverin kehittämistä. Tutkimuksen aikaisempaa linjaa noudattaen, työntekijöiden vastaukset raportoidaan ensin ja sen jälkeen siirrytään esimiesten kokemuksiin.

5.6.1 Työntekijät

Kyselytutkimuksen avoimessa kohdassa tarkastellaan kolmikantapalaveriin osallistuneiden työntekijöiden näkemyksiä kolmikantapalaverin kehittämistä. Avoimeen kysymykseen tässä tutkimuksessa vastasi 25 työntekijää. Aineistosta nousee esiin viisi teemaa, joiden avulla voidaan tarkastella kolmikantapalaverin kehittämistä.

- Ristiriita
- Työterveyshuollon rooli
- Tarve
- Seuranta
- Toimivuus

Ristiriidan teema kuvaa kolmikantapalaveriin osallistuneiden työntekijöiden ristiriitaisia kokemuksia palaverista. Kolmikantapalaverin tarkoituksena on auttaa ja tukea työntekijän työkykyä, kuitenkin, tilanteena palaveri voi saada negatiivisia sävyjä. Vastauksissa nähdään menetelmä hyvänä periaatteena, mutta käytännön tilanteet voivat saada ristiriitoja aikaan. Ristiriitaisuutta voivat aiheuttaa myös eri osapuolien ristiriitaiset odotukset kolmikantapalaverista.

”Esimiehen ehdottama palaveri kuvattiin aivan erilaiseksi kuin toteutunut palaveri.”

”Pitäisi olla tarkka siitä, ettei tällainen palaveri lisää työpahoinvointia, koska helposti se voidaan kokea myös negatiiviseksi asiaksi.”

Kolmikantapalaverin eri osapuolten roolijako on tärkeää. Työterveyshuolto on asiantuntijaroolissa tuoden keskustelun keskiöön työn terveysvaikutukset (Hirvonen, Pohjonen, Eranti, Penttilä & Poikonen 2004, 21). Työntekijöiden vastauksissa näkyy yhtenä teemana työterveyshuollon rooli. Työterveyshuolto nousee esiin toimijana, johon työntekijän on helppo olla yhteydessä työkyvyn heikentyessä.

”Oma kolmikantapalaverini sujui aivan ihanassa hengessä: kiitos oman, silloisen oman esimieheni asenne ja ymmärtämys sekä työpaikkalääkärin tieto/taito.”

”Työterveyshuoltoon voi aina ottaa yhteyttä kun on tarve.”

”Voi olla, että työterveyshuolto on ensimmäinen taho, jossa työntekijä uskaltaa purkaa itseään.”

Toisaalta työterveyshuollolta toivotaan selkeämpää roolia kolmikantapalaverin kolmantena, puolueettomana osapuolena. Joissain tilanteissa työntekijän kokemus on, että työterveyshuolto ajaa enemmän työnantajan kuin työntekijän asiaa.

”Työterveyshuollon pitäisi olla selkeämmin kolmas osapuoli.”

Kolmantena teemana työntekijöiden vastauksista nousee esiin tarpeen teema. Työntekijöiden vastauksissa voidaan havaita pohdintoja siitä, milloin ja minkälaisissa tilanteissa he kokevat kolmikantapalaverin tarpeelliseksi. Joidenkin vastaajien kokemuksen perusteella oma kolmikantapalaveri ei olisi ollut välttämätön.

”Harkintaa siihen, milloin palaveri on tarpeen, milloin esimerkiksi työterveyden konsultointi riittäisi.”

Neljäs työntekijöiden vastauksissa esiin nouseva teema on seuranta. Vastaajat toivovat palaverin seurantaan järjestelmällisyyttä ja loogisuutta. Seuranta koetaan tarpeellisenä, jotta työntekijä ei jäisi yksin tilanteeseen, jossa oma työkyky on heikentynyt.

”Pitäisi seurata palaverin jälkeen konkreettisesti ovatko työolot parantuneet sovitussa ajassa.”

”Kolmikantapalavereissa käyneiden terveydestä ja työkyvystä pitäisi huolehtia korostetusti kolmikantapalaverin jälkeenkin.”

”Looginen seuranta ensimmäisen kolmikantapalaverin jälkeen on tarpeellista, vaikka esimiehet ja päälliköt vaihtuvat.”

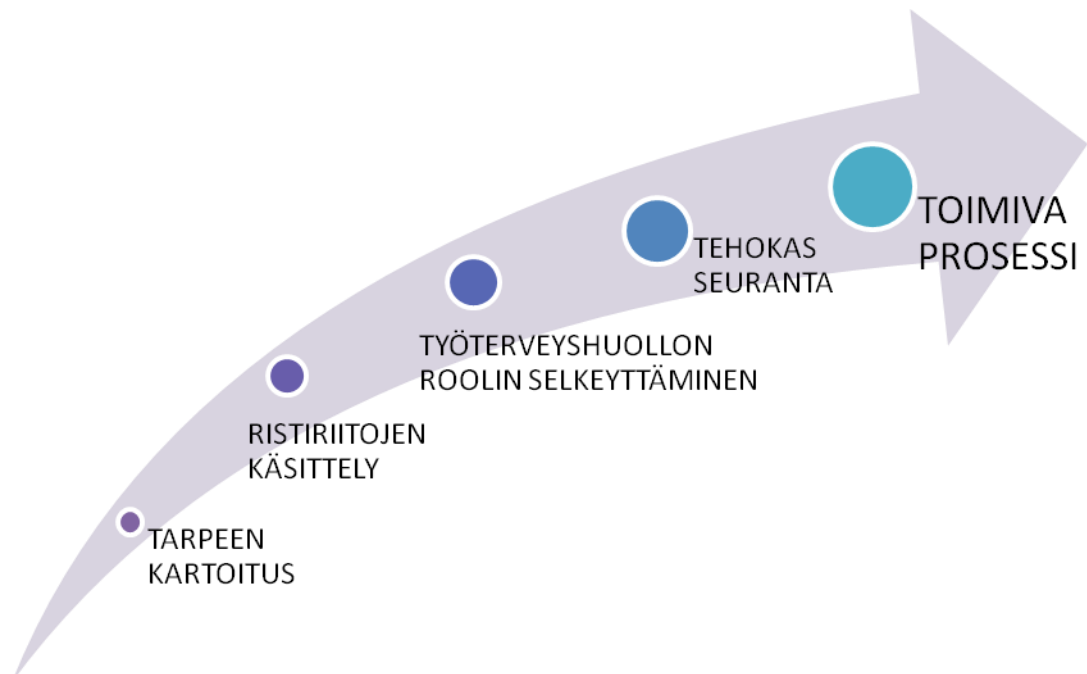
Kolmikantapalaverin kehittämisestä kysyttäessä useat työntekijät tuovat vastauksissaan esiin yhtenä teemana kolmikantapalaverin toimivuuden. Vastaajat arvioivat oman kokemuksensa perusteella menetelmän toimivaksi ja olivat tyytyväisiä käytyihin kolmikantapalavereihin.

”Itsessään kolmikantapalaverit toimivat hyvin ja akuutti asia saatiin hoidettua asiallisesti, jämakästi ja työntekijää kuunnellen.”

”Toimi nykyiselläänkin hyvin.”

”Omalla kohdallani asia on toiminut erittäin hyvin.”

Kaiken kaikkiaan työntekijöiden kehittämissuositukset muodostavat jatkumon (kuva 8). Jotta kolmikantapalaverista muodostuisi toimivampi prosessi, on kiinnitettävä huomiota prosessin jokaiseen vaiheeseen. Ensinnäkin määritellään kolmikantapalaverin todellinen tarve. Tarpeen määrittelyssä jokaiselle osapuolelle selkiytyy ajatus, minkä vuoksi kolmikantapalaveri on kutsuttu koolle. Seuraavaksi olisi tärkeää käydä läpi mahdolliset ristiriidat, joita kolmikantapalaveri voi herättää. Jos kolmikantapalaveri herättää negatiivisia tunteita siihen osallistuneissa henkilöissä, tulisi nämä asiat käsitellä heti alkuun. Työterveyshuollon roolia voidaan selkeyttää tiedottamalla niin työntekijälle kuin esimiehelle, mikä työterveyshuollon asema on palaverissa. Kolmikantapalaverin jälkeen seurannan tehostaminen pitää huolen, että palaverissa sovitut toimenpiteiden toteutumista ja työkyvyn kehitystä seurataan.



Kuvio 9. Kolmikantapalaverin kehittäminen työntekijänäkökulmasta

5.6.2 Esimiehet

Kyselytutkimuksen avoimessa kohdassa tarkastellaan kolmikantapalaveriin osallistuneiden esimiesten näkemyksiä kolmikantapalaverin kehittämisestä. Avoimeen kysymykseen kolmikantapalaverin kehittämisestä vastasi 24 esimiestä. Aineistosta voidaan nostaa esiin neljä teemaa, joiden avulla voidaan tarkastella kolmikantapalaverin kehittämistä esimiesnäkökulmasta.

- Ennakkovalmistautuminen
- Tavoitteiden määrittely
- Työterveyshuollon rooli
- Seuranta

Kolmikantapalaverin kehittämiseksi esimiesten vastauksissa nousee esiin ennakkovalmistautuminen. Esimiehet toivovat jonkinlaista yhtenäistä rakennetta, joka auttaisi tilanteeseen valmistautumista. Ennakkovalmistautumisen avuksi esimiehet mainitsevat esimerkkeinä lomakkeen, kaavakkeen tai ennakkotehtävän.

”Keskusteluprosessin tueksi olisi hyvä laatia jonkinlainen vakiomuotoinen lomake, johon kirjattaisiin sovitut asiat ja tavoitteet.”

”Kolmikantakeskusteluun valmistauduttaisiin jollain ennakkotehtävällä, eli molempien osapuolten pitäisi valmistautua tilanteeseen jotenkin.”

”Olisi ehkä hyvä, että olisi jonkinmoinen runko/kaavake keskustelulle. Näin valmistautuminen palaveriin olisi parempi ja kaikki tarpeellinen tieto selvitetty.”

Esimiehet toivovat vastauksissaan selkeämpää tavoitteiden määrittelyä kolmikantapalaverissa. Selkeiden tavoitteiden asettaminen auttaisi jokaista osapuolta tunnistamaan omat vastuunsa.

”Joissain tilanteissa tuntuu, että tavoitteita olisi hyvä asettaa ehkä selkeämmin. Paras lopputulos saavutetaan, kun kaikilla on tilanteessa vastuunsa ja jokainen osallistuu.”

”Ehkä nuo tavoiteasiat voisi näkyä vielä paremmin palaverissa.”

Kolmas kehittämisteema esimiesten vastauksissa on työterveyshuollon rooli. Esimiehet ilmaisevat tyytyväisyyttä työterveyshuollon toimintaa kohtaan, mutta toisaalta myös toivovat työterveyshuollon suunnalta enemmän tukea.

”Työterveyslääkäri oli todella hyvä palaverissa.”

Itse toivoisin työterveyshuollolta vahvempaa roolia terveydellisten näkökulmien huomioon ottamisessa ja esille tuomisessa.”

”Työterveyshuollossa otettaisiin aidosti huomioon myös työnantajan näkökulma.”

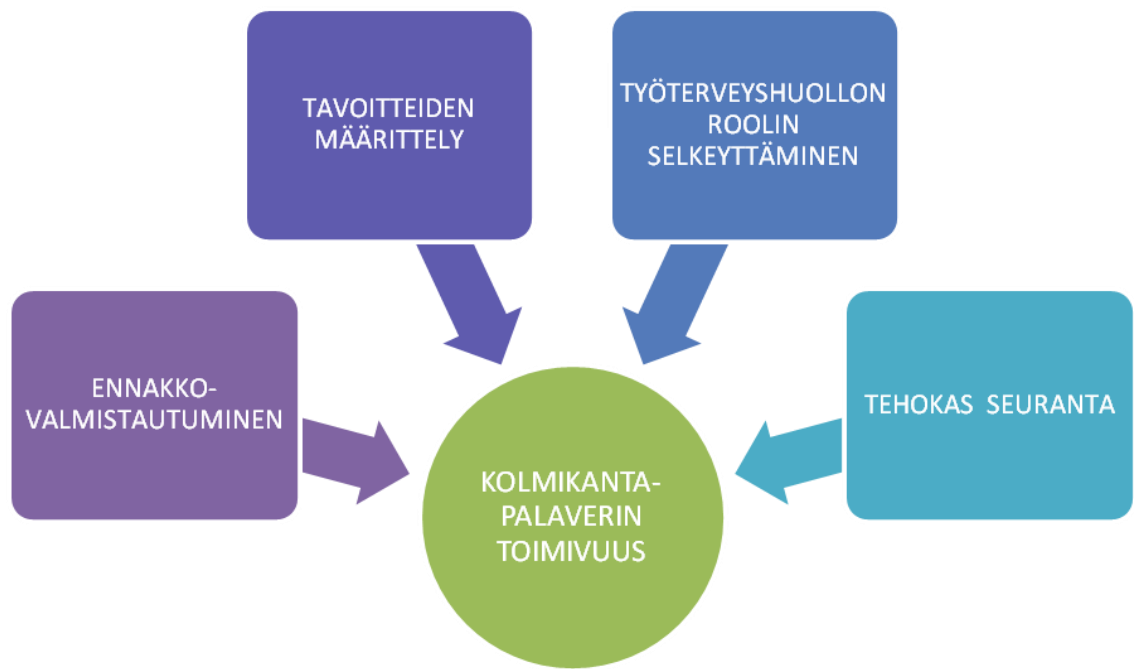
Neljäntenä teemana esimiesten kehittämisehdotuksissa nousee esiin seuranta. Seurannan toivotaan olevan aikataulutettua ja jokaista osapuolta velvoittavaa. Esimiehet toivovat seurannasta tiheämpää ja johdonmukaisempaa.

”Seurannat toteutetaan liian pitkällä aikavälillä.”

”Varmistaisin seurannan. Nyt vuoden kuluttua en enää muista, mitä sovimme ja miten sitä seurattiin.”

”Myös seuranta on sellainen, joka pitäisi olla työterveyshuollon suhteen aikataulutettua ja myös työntekijää velvoittavaa.”

Esimiesten vastauksissa näkyy selkeä toive kolmikantapalaverimenetelmän selkeyttämisestä (kuva 10). Ensinnäkin esimiesten vastausten perusteella palaveriin valmistautumista varten tulisi olla yhtenäinen rakenne. Toiseksi palaverissa tavoitteiden asettelua tulisi terävöittää entisestään. Kolmanneksi seurantaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota.



Kuvio 10. Kolmikantapalaverin kehittäminen esimiesnäkökulmasta.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kootakseni yhteen tämän tutkimuksen keskeisemmät tavoitteet, palataan tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia kolmikantapalaveriin osallistuneiden työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia kolmikantapalaverista. Mielenkiinnon kohteena on se, onko menetelmä toimiva ja hyödyllinen siihen osallistuneiden henkilöiden mielestä. Lisäksi tutkitaan, kuinka hyvin kolmikantapalavereissa toteutuu luottamuksellisuus, joka on hyvin keskeinen periaate työkykyasioita käsiteltäessä. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös kerätä arvokasta tietoa ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä menetelmän kehittämistä. Seuraavaksi käsittelen tämän tutkimuksen empiirisiä tuloksia tutkimuskysymysten kautta. Alaluvussa 6.1 kootaan yhteen tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia kolmikantapalaverin toimivuudesta, hyödyllisyydestä ja luottamuksellisuudesta. Alaluvussa 6.2 pohdin kolmikantapalaverin kehittämistä edelleen toimivammaksi työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmäksi.

6.1 Kolmikantapalaverin toimivuus, hyödyllisyys ja luottamuksellisuus

Kolmikantapalaverin voidaan tutkimuksen perusteella sanoa olevan toimiva menetelmä. Tutkimustulokset vahvistavat sen, että kolmikantapalaveri toimii työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä, mutta tutkimuksessa nousee esiin myös palaveriin liittyviä ongelmia. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista kokee palaverin enemmän myönteisenä kuin kielteisenä menetelmänä. Kuitenkin tutkimuksessa on havaittavissa pieni joukko työntekijöitä, joiden kohdalla menetelmä on epäonnistunut tuomaan apua työkykyongelmaan.

Lähes kaksi kolmesta työntekijästä kokee, että kolmikantapalaverista oli hyötyä oman työkyvyn kannalta. Kolmikantapalaverilla ei kuitenkaan työntekijöiden mukaan ollut vaikutusta työpaikan työilmapiiriin. Tämä ristiriita voi johtua siitä, että työkyvyn heikkenemisen taustalla on syy, joka ei liity työpaikkaan tai työpaikan ilmapiiriin, vaan yksilön omaan terveydentilaan.

Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia työntekijöiden ja esimiesten välillä, mutta huomionarvioista on se, että esimiesten vastaukset ovat yleisesti

positiivissävytteisempiä. Tämän eroavaisuuden tutkimusryhmien välillä voidaan ajatella johtuvan siitä, että kolmikantapalaveri on usein työntekijälle henkilökohtaisempi kuin esimiehelle. Näin ollen subjektiivinen kokemus tilanteesta on lähtökohtaisesti erilainen, sillä keskipisteessä on itse työkykyongelmansa kanssa.

Varhaisen puuttumisen mallissa työhön liittyvien ongelmien puheeksi ottaminen on jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuus (Nummelin 2008, 129–130). Tutkimustuloksissa voidaan kuitenkin havaita, että työkykyasioiden puheeksi ottaminen on työntekijöille vaikeaa. Työntekijöistä noin kaksi kolmesta uskaltaa ottaa työkykyyn liittyviä asioita puheeksi, kun esimiehistä jopa 90 prosenttia uskaltaa ottaa työkykyasiat puheeksi. Kumpikin vastaajaryhmä kuitenkin kokee, että työpaikalla työkykyasioista tulisi keskustella enemmän. Työpaikalla, jossa on avoin ja keskusteleva ilmapiiri, varhaisen puuttumisen mallilla on parhaimmat edellytykset toimia (Valtionkonttori 2007, 8). Tutkimustulosten mukaan niin työntekijät kuin esimiehetkin tuovat kolmikantapalaverissa oman näkökantansa esiin. Kolmikantapalaverin voidaan siis ajatella olevan sellainen menetelmä, jossa yksilöiden on helpompi tuoda työkykyyn liittyviä asioita esille, vaikka puheeksi ottaminen työpaikalla koettaisiin vaikeaksi.

Esimiestyöllä on keskeinen asema avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymisessä työpaikalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 28). Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehillä on oman arvionsa mukaan osaamista työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Työhyvinvoinnin osa-alueet ja tavoitteet ovat selkeitä esimiehille. Lähes kaikki esimiehet tuntevat varhaisen puuttumisen malleja työelämässä. Kuitenkin työntekijöistä noin puolet ja esimiehistä yli kolmannes kokee esimiesten tarvitsevan lisäkoulutusta työkykyyn liittyvistä asioista. Esimiestyön tukeminen onkin keskeistä, kun puhutaan työkykyasioista (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 47; Nummelin 2008, 144).

Luottamuksellisuuden toteutuminen osapuolten välillä kolmikantapalaverissa on erittäin tärkeää. Työterveyslaki sitoo työterveyshuollon edustajia olemaan paljastamatta työntekijään koskevia luottamuksellisia tietoja (Työterveyslaki 2001). Tässä tutkimuksessa niin työntekijät kuin esimiehet arvioivat palaverin luottamuksellisuuden toteutuneen vähintäänkin melko hyvin. Esimiesten arviot palaverin luottamuksellisuudesta ovat työntekijöiden arvioita positiivisempia.

6.2 Kolmikantapalaverin kehittäminen

Kolmikantapalaverin kehityskohteina tutkimustuloksista nousee vahvasti kummankin kohdejoukon, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kohdalla, työterveyshuollon rooli. Perinteisesti työterveyshuollon rooliin on kuulunut työntekijän tukeminen, terveydentilan selvittäminen ja luottamuksellisena keskustelukumppanina oleminen (Hirvonen ym. 2004, 21). Kumpikin vastaajaryhmistä toivoo työterveyshuollolta selkeämpää roolia kolmikantapalaverin puolueettomana asiantuntijaosapuolena. Kuitenkin kummankin vastaajaryhmän vastauksissa näkyy toiveita siitä, että työterveyshuolto ymmärtäisi paremmin heidän näkemyksiään. Jotkut työntekijöistä toivovat työterveyshuollon astuvan pois päin työnantajanäkökulmasta, kun taas jotkut esimiehet toivoivat työterveyshuollon ottavan askeleen lähemmäs työnantajanäkökulmaa. Yhtenä menetelmän kehitys kohteena onkin työterveyshuollon roolin selkeyttäminen. Kun puhutaan roolien selkeyttämisestä, tulisi ottaa huomioon myös jokaisen osapuolen rooliin kuuluva vastuu.

Muita kolmikantapalaverin kehittämiskohteita on tarpeen kartoittaminen, tavoitteiden määrittely ja ennakkovalmistautuminen. Kaikki kehittämisen kohteiksi tunnistetut seikat voidaan nivoa yhteen. Prosessin toimivuuden taustalla on ihmisten sitoutuminen yhteiseen käytäntöön. Tavoitteiden, vastuiden, aikataulun määrittäminen on keskeistä prosessissa (Mäkelä 2009, 115–116). Koska kolmikantapalaveri on vielä tuore menetelmä, se ei mahdollisesti vielä ole ehtinyt vakiintumaan organisaatioon osaksi erilaisia toimintamalleja. Yhteiset pelisäännöt kolmikantapalaverissa auttavat jokaista osapuolta tunnistamaan omat vastuunsa ja myös muiden roolit keskustelussa.

Yhtenä vahvana teemana tutkimustuloksista nousee esiin seuranta. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden toiveissa on myös selkeä ja järjestelmällinen seuranta. Ilman toimivan seurantaa jotkin sovitusta asioista saattavat jäädä toteuttamatta työpaikalla. Keskeistä työpaikan ongelmatilanteiden selvittelyssä onkin jatkuvan seurannan järjestäminen (Kivistö ym. 2008, 23–24).

6.3 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin saamaan laaja tutkimusaineisto kolmikantapalaverista, paljon työelämässä jo käytetystä, mutta vielä vähän tutkitusta menetelmästä. Koska menetelmä on vielä suhteellisen nuori, hakevat sen toimintamallit vielä muotoaan. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset tuovat arvokasta tietoa vielä vähän tutkitusta aiheesta. Tutkijan yllätykseksi ja iloksi niin moni määrällisen kyselyn vastaaja kertoi myös omista näkemyksistään avointen vastausten muodossa. Kuka olisikaan parempi asiantuntija menetelmän kehittäjä kuin sellainen henkilö, jolla on omakohtaista kokemusta menetelmästä.

Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin vaikea arvioida kolmikantapalaverin todellisia vaikutuksia ja yhteyksiä yksilöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin koko työyhteisössä. Voidaan ajatella kolmikantapalaverin auttaneen yksilöä ja sitä kautta koko työyhteisöä antamalla sysäyksen ottaa puheeksi työkykyasioita. Toisaalta voi olla niin, että palaveri auttoi selvittämään yksittäisen ihmisen työkykyongelman, muttei välttämättä vaikuttanut laajemmin tämän työympäristöön. Kokemukset kolmikantapalavereista ovat yksilöllisiä ja määrällisen tutkimuksen raameissa näihin kokemuksiin ei kovin syvälle päästä. Toisaalta määrällisen tutkimuksen etuna on tässäkin tutkimuksessa laajemman aineiston ja useamman yksilön kokemuksen kerääminen. Tällaisen tutkimustiedon kerääminen ja kokoaminen laajemmaksi yhteyksien verkoksi vaatisi pitkäaikaisempaa ja syvällisempää tutkimustyötä kuin tässä pro gradu -tutkielmassa oli resursseja. Työelämän tutkimuksen ja työhyvinvointiasioiden tullessa yhä enemmän yhteiskunnan keskiöön, voisi tässä ajatella olevan hedelmällinen idea jatkotutkimuksen toteuttamiseen.

Tämän tutkimuksen edetessä tutkimuksen kohdeyritys Tapiola muutti käytössä olleen kolmikantapalaveri -nimityksen menetelmälle yleisemmin tunnettuun nimeen: työterveysneuvottelu. Lisäksi yrityksessä julkaistiin keväällä 2012 uudet työterveysneuvottelun pelisäännöt ja prosessikaavio.

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkija on työskentelyssään vaalinut huolellista ja tarkkaa työtapaa. Tutkimuksessa käytettyä mittaria on jo testattu aikaisemmassa proseminaari -tutkimuksessa, jossa se todettiin toimivaksi. Kyselylomaketta muotoilussa olivat vuonna 2010 tukena asiantuntijoina Tapiolan työterveyshuollon lääkäri ja kehittämispäällikkö. Koska tämä tutkimus keskittyy ainoastaan yhteen organisaatioon ja pieneen kohdejoukkoon, ei tulosten merkittävyyttä voida yleistää. Tutkimus kuvaa todellisuutta tässä tutkimuskohteessa ja sen tuloksia voidaan ajatella suuntaa antavina.

Tutkimuksessa on pyritty tehtyjen päätösten avoimeen raportoimiseen, jotta lukijan on mahdollista seurata tutkimuksen kulkua. Tutkija on pyrkinyt raportoimaan tutkimuksen jokaisen askeleen tarkasti, jotta tutkimusprosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvä lukijalle. Tutkimusprosessin läpinäkyvyys takaa myös mahdollisuuden tutkimuksen toistettavuuteen.

Tutkimus on toteutettu eettisiä periaatteita vaalien. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden henkilöllisyyden salaaminen onnistui Tapiola-ryhmän työterveyshuollon toimiessa linkkinä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ja tutkijan välillä. Tutkimusjoukolle lähetettiin saatekirjeen mukana avoin linkki, jonka kautta heidän oli mahdollista vastata kyselytutkimukseen anonymisti. Yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa tutkimusaineistosta. Tutkimusaineisto on ainoastaan tutkijan hallussa, eikä sitä ole kenenkään ulkopuolisen henkilön mahdollista saada käsiinsä tutkimusprosessin missään vaiheessa.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta voidaan kuitenkin pohtia yksittäisen vastaajan motiiveja vastata kyselytutkimukseen. Koska pyyntö osallistua tutkimukseen lähti työterveyshuollon kautta, voidaan ajatella tutkimuskohteilla olleen eräänlainen velvollisuus osallistua tutkimukseen. Velvollisuuden tunto ei kuitenkaan välttämättä saa vastaajaa kiinnostumaan tutkimuksesta ja motivoi tätä käyttämään aikaansa ja vastaamaan totuudenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneet työntekijät ja esimiehet vastasivat lähes jokaiseen kysymykseen, minkä voi tulkita vastaajien motivaatioksi olla osa tutkimusta. Ainoastaan avointen kysymysten kohdalla vastaajien määrä putosi miltei puoleen, mikä on määrällisen tutkimuksen avoimien

kysymysten kohdalla yleistä. Tämän voi toisaalta tulkita siten, ettei vastaajilla ollut erityistä näkemystä kolmikantapalaverin kehittämisestä tai muuta aiheeseen lisättävää.

Koska tutkimuksen tulokset julkaistaan yleisesti, voi tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä olla painetta vastata positiivisemmin. Tässä tutkimuksessa yleisesti kolmikantapalaveriin osallistuneiden henkilöiden kokemukset olivat positiivisia. Kuitenkin, pieni osa vastaajista arvioi menetelmää hyvinkin kriittisesti. Sen perusteella voisi ajatella tutkimuksen olevan luotettava, sillä se toi esiin myös kriittisen näkökulman kolmikantapalaveri menetelmään.

LÄHTEET

- Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Harata, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Blom, R., Mamia, T. & Ketola, T. 2006. Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Helsinki: Työministeriö, 179–243.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. 2000. Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy. Great Britain: Blackwell Publishers Inc.
- Burke, R. & Cooper, C. 2006. The Human Resources Revolution. Why Putting People First Matters. Amsterdam: Elsevier.
- Cavén-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen. Keva.
- Ekbladh, E. 2008. Return to work – Assessment of Subjective Psychosocial and Environmental Factors. Linköping: Institutionen för samhälls- och välfärdsstudier.
- Gold, J., Holden, R., Iles, P., Stewart, J. & Beardwell, J. 2010. Human Resource Development. Theory and Practice. China: Palgrave Macmillan.
- Grugulis, I. 2007. Skills, Training and Human Resource Development. A Critical Text. China: Palgrave Macmillan.
- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hamel, G. 2007. The Future of Management. Boston Massachusetts: Harvard Business Press.
- Harrison, R. & Kessels, J. 2004. Human Resource Development in a Knowledge Economy. An Organisational View. China: Palgrave Macmillan.

- Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Hussi, T. & Ahonen, G. 2006. Business –oriented maintenance of work ability. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007 (17). Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Hyyppänen, R. 2011. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Joensuu, M., Kivistö, S., Malmelin, J. & Lindström, K. 2008. Pitkä sairausloma ja työhönpaluu. Tampere: Työterveyslaitos.
- Julkunen, R. 2009. Uuden työn paradoksit. Tampere: Vastapaino.
- Juvonen-Posti, P. & Jalava J. 2008. Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008 (34.) Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä. Ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Juvenes Print.
- Kaukanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauppi, H. 2004. Varhainen puuttuminen työllisyyspolitiikan menetelmänä. Työministeriö.
- Kauppinen, T. 2004. Suomen työmarkkinamalli. Helsinki: WSOY.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kess, K. & Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Kivistö, S., Kallio, E. & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvitys 2008 (33). Helsinki: Yliopistopaino Oy.

- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Liira, J. & Rasanen, M. 2001. Uusia näkökulmia työkyvyn ylläpitoon. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Melin, H., Blom, R. & Mamia, T. 2006. Työelämän joustot: johtopäätöksiä ja pohdintaa. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Helsinki: Työministeriö, 245–260.
- Mäkelä, K. 2009. Työterveysneuvottelu työkyvyn tukena. Työterveyslääkäri 2009 (4), 115–116.
- Mäki-Fränti, P. 2009. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- Mäkipelska, M. & Niemelä T. 2005. Haasteena luottamus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Noordik, E., Nieuwenhuijsen, K., Varekamp, I., Klink, J. & Dijk, F. 2011. Exploring the return-to-work process for workers partially returned to work and partially on long-term sick leave due to common mental disorders: a qualitative study. Disability and Rehabilitation, 2011; 33 (17-18): 1625-1635.
- Notkola, V. 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva: WSOYpro.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

- Pahkin, K., Leppänen, A., Kajosaari, K., Ala-Laurinaho, A., Welling, I., Väänänen, A., Joensuu M. & Koskinen A. 2010. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Hyvinkää: Suomen Printman Oy.
- Pekka, T., Kaartinen, R., Träskelin, M. & Forma, P. 2010. Työterveyshuollon periaatteet, toimintamallit ja yhteistyö. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Seuri, M. & Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. 2008. Masto –hankkeen toimintaohjelma 2008 – 2001. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A.A. 2000. Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics* 29 (2000) 517-538.
- Sparks, K., Fragher, B. & Cooper, Cary L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (2001) 489-509.
- Suursalmi, P. 2003. Kolmikantaperiaatteen toteutuminen ammatillisen peruskoulutuksen näytöissä. Vantaa: Dark Oy.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S. & Price, A. 2005. *Human Resource Development. Strategy and Tactics*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 121–134.
- Työolobarometri lokakuu 2011. (www.tem.fi)

Työterveyslaitoksen Internet -sivusto. (www.ttl.fi)

Työterveyslaki. 2001. (www.finlex.fi)

Valtanen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Koskinen, K., Malinen, P. & Westergård, M. 2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Tampere: Kirjapaino Esa Print Oy.

Valtionkonttori. 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille.

LIITTEET

LIITE 1. Kysely kolmikantapalaveriin osallistuneelle työntekijälle

Kysely kolmikantapalaveriin osallistuneelle työntekijälle

Taustatiedot

Valitse sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

1. Sukupuoli

- mies
- nainen

2. Ikä

3. Nykyinen työtehtävä

4. Työsuhteen kesto

- vakituinen
- määräaikainen

5. Työvuodet Tapiolassa

6. Oletko huomannut työkykyysi heikentyneen?

en ole huomannut työkykyyni heikentyneen

olen huomannut työkykyyni heikentyneen, milloin (kuukausi, vuosi)

7. Kuinka moneen kolmikantapalaveriin olet osallistunut Tapiolassa?

8. Minä vuonna olet osallistunut kolmikantapalaveriin?

- 2009
- 2010

2011

2012

9. Kolmikantapalaverissa oli mukana työterveyshuollosta

työterveyslääkäri

työterveyshoitaja

Kolmikantapalaveri

Valitse sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

10. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Kolmikantapalaveri on minulle entuudestaan tuttu toimintamalli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pidän kolmikantapalaveria hyvänä toimintatapana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kolmikantapalaveri soveltuu hyvin työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnan parantamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kolmikantapalaveri on hyvä väline työhyvinvoinnin ylläpitämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Osallistuin palaveriin ensisijaisesti

työnantajan toiveesta

työterveyshuollon toiveesta

omasta toiveesta

12. Mikä on oma käsityksesi siitä, miksi kolmikantapalaveri pidettiin?

13. Oliko kolmikantapalaverin taustalla työkyvyn heikentyminen?

Kuvaile miksi kolmikantapalaveri pidettiin

kyllä

ei

14. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat palaveria?

kuvaa hyvin	kuvaa melko hyvin	ei kuvaa hyvin eikä huonosti	kuvaa melko huonosti	kuvaa huonosti
-------------	-------------------	------------------------------	----------------------	----------------

1.Osallistuin mielelläni palaveriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Toin oman näkökantani esiin palaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Näkökantani ymmärrettiin palaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Minua kuunneltiin palaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Mielipidettäni arvostettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Palaverissa keskityttiin olennaisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Palaveri käytiin hyvässä hengessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Palaverin osapuolet olivat tasavertaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Palaveri oli luottamuksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Henkilökohtaisia terveydentilaani koskevia asioita ei käsitelty palaverissa ilman suostumustani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.Yksityisyyttäni ei loukattu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Koin tulleeni painostetuksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.Palaverissa onnistuttiin sopimaan kuka vastaa jatkossa tehtävistä toimenpiteistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.Palaverille sovittiin seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.Palaverissa onnistuttiin määrittelemään toimenpiteet, joiden avulla työssä selviytymiseni helpottuisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Koin tilanteen

	1	2	3	4	5	6	7	
miellyttäväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ahdistavaksi
hyödylliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hyödyttömäksi

16. Mitä toimenpiteitä työkyvyn parantamiseksi kohdallasi otettiin käyttöön?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto

- sairauden tutkimus ja hoito
- työpaikan työolosuhteiden muutos
- lääkinällinen kuntoutus
- ammatillinen kuntoutus
- muutokset työssä ja työpaikalla (esim. työajan, työtehtävien muutokset)
- muu, mikä? _____

Kolmikantakeskustelun jälkeen

Valitse sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

17. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työoloja kolmikantapalaverin jälkeen?

	kuvaa hyvin	kuvaa melko hyvin	ei kuvaa hyvin eikä huonosti	kuvaa melko huonosti	kuvaa huonosti
1.Palaverissa käsitellyt luottamukselliset asiat ovat jääneet asianomaisten välisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.Palaverissa löydettiin tarpeelliset keinot työkykyni tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Palaverin jälkeen työssä selviytymiseni on helpottunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Palaverissa sovitut toimenpiteet ovat olleet helppoja toteuttaa työssä / työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Olen saanut apua työnantajalta toimenpiteiden toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Yhteistyö esimieheni kanssa on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Yhteistyö työpaikalla on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Kommunikaatio esimieheni kanssa on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Kommunikaatio työpaikalla on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Palaverissa määritellyt toimenpiteet ovat toteutuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.Palaverista oli hyötyä työkykyni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Työilmapiiri on parantunut työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.Uskallan ottaa puheeksi työkykyäni koskevia asioita työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mitä mieltä olet seuraavista työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvistä väittämistä?

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
1.Työkykyyn liittyvistä asioista tulisi keskustella enemmän työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Tunnen työnantajani välittävän hyvinvoinnistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Työkykyyn liittyvät asiat on helppo ottaa puheeksi esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Tarjolla on tarpeeksi tietoa eri käytännöistä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Yrityksessä tuetaan työkyvyn ylläpitäviä toimia ja työhyvinvointia riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Työkykyyn liittyvistä asioista on helppo keskustella työterveyshuollon ollessa läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Työkykyyn liittyvistä asioista tarvitaan lisäkoulutusta

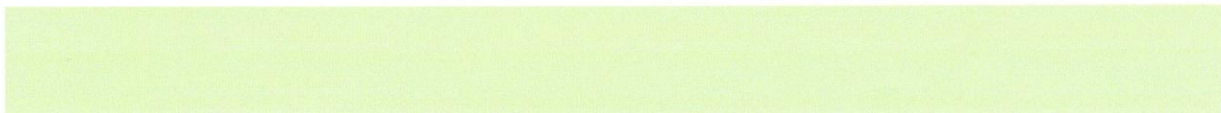
Valitse yksi tai useampi vaihtoehto

- työntekijöille
- esimiehille
- työterveyshuoltoon

20. Kuinka kehittäisit kolmikantapalaveria?

21. Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esiin kolmikantapalaveriin ja sen onnistumiseen liittyen?

Lähetä



LIITE 2. Kysely kolmikantapalaveriin osallistuneelle esimiehelle

Kysely kolmikantapalaveriin osallistuneelle esimiehelle

Taustatiedot

Valitse sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

1. Sukupuoli

mies

nainen

2. Ikä

3. Nykyinen työtehtävä

4. Työsuhteen kesto

vakituinen

määräaikainen

5. Työvuodet Tapiolassa

6. Kuinka moneen kolmikantapalaveriin olet osallistunut Tapiolassa?

7. Minä vuonna olet osallistunut kolmikantapalaveriin?

2009

2010

2011

2012

8. Kolmikantapalaverissa oli mukana työterveyshuollosta

työterveyslääkäri

työterveyshoitaja

Kolmikantapalaveri

Valitse sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

9. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Kolmikantapalaveri on minulle entuudestaan tuttu toimintamalli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pidän kolmikantapalaveria hyvänä toimintatapana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kolmikantapalaveri soveltuu hyvin työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnan parantamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kolmikantapalaveri on hyvä väline työhyvinvoinnin ylläpitämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat palaveria?

	kuvaa hyvin	kuvaa melko hyvin	ei kuvaa hyvin eikä huonosti	kuvaa melko huonosti	kuvaa huonosti
1. Osallistuin mielelläni palaveriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Toin oman näkökantani esiin palaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Näkökantani ymmärrettiin palaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minua kuunneltiin palaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mielipidettäni arvostettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Palaverissa keskityttiin olennaisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Palaveri käytiin hyvässä hengessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Palaverin osapuolet olivat tasavertaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Palaveri oli luottamuksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Palaverissa onnistuttiin sopimaan kuka vastaa jatkossa tehtävistä toimenpiteistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Palaverille sovittiin seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Palaverissa onnistuttiin määrittelemään toimenpiteet, joiden avulla alaiseni työssä selviytyminen helpottuisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Palaverissa onnistuttiin määrittelemään tavoitteet alaiseni työkyvyn ylläpitämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Palaverissa määritellyt tavoitteet olivat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Koin tilanteen

	1	2	3	4	5	6	7	
miellyttäväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ahdistavaksi
hyödylliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hyödyttömäksi

Kolmikantakeskustelun jälkeen

Valitse sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

12. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työoloja kolmikantapalaverin jälkeen?

	kuvaa hyvin	kuvaa melko hyvin	ei kuvaa hyvin eikä huonosti	kuvaa melko huonosti	kuvaa huonosti
1. Palaverissa käsitellyt luottamukselliset asiat ovat jääneet asianomaisten välisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Palaverissa löydettiin tarpeelliset keinot alaiseni työkyvyn tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Palaverissa sovitut toimenpiteet ovat olleet helppoja toteuttaa työssä / työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yhteistyö alaiseni kanssa on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yhteistyö työpaikalla on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kommunikaatio alaiseni kanssa on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kommunikaatio työpaikalla on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Palaverissa määritellyt toimenpiteet ovat toteutuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Työilmapiiri on parantunut työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Uskallan ottaa puheeksi työkykyäni koskevia asioita työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitä mieltä olet seuraavista työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvistä väittämistä?

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Työkykyyn liittyvistä asioista tulisi keskustella enemmän työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tunnen työnantajani välittävän hyvinvoinnistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työkykyyn liittyvät asiat on helppo ottaa ottaa puheeksi esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tarjolla on tarpeeksi tietoa eri käytännöistä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Yrityksessä tuetaan työkyvyn ylläpitäviä toimia ja työhyvinvointia riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työkykyyn liittyvistä asioista on helppo keskustella työterveyshuollon ollessa läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tunnen varhaisen puuttumisen malleja työelämässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työhyvinvoinnin tavoitteet ovat minulle minulle selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työhyvinvoinnin eri osa-alueet ovat minulle selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Työkykyyn liittyvistä asioista tarvitaan lisäkoulutusta

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto

työntekijöille

esimiehille

työterveyshuoltoon

15. Kuinka kehittäisit kolmikantapalaveria?

16. Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esiin kolmikantapalaveriin ja sen onnistumiseen liittyen?

Lähetä



LIITE 3 Pääkomponenttianalyysi työntekijöiden muodostamalle aineistolle: Kolmikantapalaveri

TYÖNTEKIJÄT: KOLMIKANTAPALAVERI	Pääkomponentit		
	1	2	3
Osallistuin mielelläni palaveriin	,882	,211	-,006
Toin oman näkökantani esiin palaverissa	,790	-,145	,266
Näkökantani ymmärrettiin palaverissa	,824	,358	,220
Minua kuunneltiin palaverissa	,704	,543	,289
Mielipidettäni arvostettiin	,809	,386	,314
Palaverissa keskityttiin olennaisiin asioihin	,764	,518	,265
Palaveri käytiin hyvässä hengessä	,697	,591	,272
Palaverin osapuolet olivat tasavertaisia	,797	,405	,289
Palaveri oli luottamuksellinen	,325	,816	,093
Henkilökohtaisia terveydentilaani koskevia asioita ei käsitelty palaverissa ilman suostumustani	,728	,445	-,306
Yksityisyyttäni ei loukattu	,859	,298	-,061
Koin tullessi painostetuksi	-,151	-,173	-,835
Palaverissa onnistuttiin sopimaan kuka vastaa jatkossa tehtävistä toimenpiteistä	,303	,822	,279
Palaverille sovittiin seuranta	,032	,774	-,043
Palaverissa onnistuttiin määrittelemään toimenpiteet, joiden avulla työssä selviytymiseni helpottuisi	,421	,708	,192

LIITE 4 Pääkomponenttianalyysi työntekijöiden muodostamalle aineistolle: Työolot kolmikantapalaverin jälkeen

TYÖNTEKIJÄT: TYÖOLOI KOLMIKANTAPALAVÄRIN JÄLKEEN	Pääkomponentit	
	1	2
Palaverissa käsitellyt asiat ovat jääneet asianomaisten välisiksi	,602	,331
Palaverissa löydettiin tarpeelliset keinot työkykyni tueksi	,455	,789
Palaverin jälkeen työssä selviytymiseni on helpottunut	,656	,544
Palaverissa sovitut toimenpiteet ovat olleet helppoja toteuttaa työssä / työpaikalla	,211	,776
Olen saanut apua työnantajalta toimenpiteiden toteuttamisessa	,492	,743
Yhteistyö esimieheni kanssa on parantunut	,876	,310
Yhteistyö työpaikalla on parantunut	,834	,379
Kommunikaatio esimieheni kanssa on parantunut	,900	,298
Kommunikaatio työpaikalla on parantunut	,769	,340
Palaverissa määritellyt toimenpiteet ovat toteutuneet	,289	,824
Palaverista oli hyötyä työkykyni kannalta	,239	,872
Työilmapiiri on parantunut työpaikalla	,733	,355
Uskallan ottaa puheeksi työkykyäni koskevia asioita työpaikalla	,540	,099

LIITE 5 Pääkomponenttianalyysi työntekijöiden muodostamalle aineistolle: Työhyvinvointi ja työkyky

TYÖNTEKIJÄT: TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY	Pääkomponentit	
	1	2
Työkykyyn liittyvistä asioista tulisi keskustella enemmän työpaikalla	-,022	,823
Tunnen työnantajani välittävän hyvinvoinnistani	,481	,582
Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen	,835	,238
Työkykyyn liittyvät asiat on helppo ottaa puheeksi esimiehen kanssa	,761	,309
Tarjolla on tarpeeksi tietoa eri käytännöistä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi	,768	,159
Yrityksessä tuetaan työkyvyn ylläpitäviä toimia ja työhyvinvointia riittävästi	,909	,206
Työkykyyn liittyvistä asioista on helppo keskustella työterveyshuollon ollessa läsnä	,428	,781
Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toimivaa	,424	,666

LIITE 6 Pääkomponenttianalyysi esimiesten muodostamalle aineistolle:Kolmikantapalaveri

ESIMIEHET: KOLMIKANTAPALAVERI	Pääkomponentit			
	1	2	3	4
Osallistuin mielelläni palaveriin	,212	,229	,722	-,024
Toin oman näkökantani esiin palaverissa	,126	,795	-,099	-,083
Näkökantani ymmärrettiin palaverissa	,296	,686	,580	-,012
Minua kuunneltiin palaverissa	,184	,821	,323	,275
Mielipidettäni arvostettiin	,242	,766	,448	,144
Palaverissa keskityttiin olennaisiin asioihin	,603	,400	,504	,070
Palaveri käytiin hyvässä hengessä	,396	,035	,693	,462
Palaverin osapuolet olivat tasavertaisia	,545	,283	,503	,207
Palaveri oli luottamuksellinen	,056	,005	,185	,886
Palaverissa onnistuttiin sopimaan kuka vastaa jatkossa tehtävistä toimenpiteistä	,781	,165	,137	,271
Palaverille sovittiin seuranta	,424	,258	-,396	,583
Palaverissa onnistuttiin määrittelemään toimenpiteet, joiden avulla alaiseni työssä selviytyminen helpottuisi	,870	,161	,240	,027
Palaverissa onnistuttiin määrittelemään tavoitteet alaiseni työkyvyn ylläpitämiseksi	,875	,166	,205	,111
Palaverissa määritellyt tavoitteet olivat selkeitä	,908	,147	,133	,035

LIITE 7 Pääkomponenttianalyysi esimiesten muodostamalle aineistolle: Työolot kolmikantapalaverin jälkeen

ESIMIEHET: TYÖOLOJEN KOLMIKANTAPALAUVERIN JÄLKEEN	Pääkomponentit		
	1	2	3
Palaverissa käsitellyt luottamukselliset asiat ovat jääneet asianomaisten välisiksi	-0,16	,613	,520
Palaverissa löydettiin tarpeelliset keinot alaiseni työkyvyn tueksi	,497	,621	-,114
Palaverissa sovitut toimenpiteet ovat olleet helppoja toteuttaa työssä / työpaikalla	,264	,803	,001
Yhteistyö alaiseni kanssa on parantunut	,834	,351	,014
Yhteistyö työpaikalla on parantunut	,866	,307	,157
Kommunikaatio alaiseni kanssa on parantunut	,892	,251	-,067
Kommunikaatio työpaikalla on parantunut	,927	,160	,210
Palaverissa määritellyt toimenpiteet ovat toteutuneet	,314	,867	,049
Työilmapiiri on parantunut työpaikalla	,888	,159	,262
Uskallan ottaa puheeksi työkykyäni koskevia asioita työpaikalla	,203	-,031	,862

LIITE 8 Pääkomponenttianalyysi esimiesten muodostamalle aineistolle: Työhyvinvointi ja työkyky

ESIMIEHET: TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY	Pääkomponentit			
	1	2	3	4
Työkykyyn liittyvistä asioista tulisi keskustella enemmän työpaikalla	,211	,102	-,049	,887
Tunnen työnantajani välittävän hyvinvoinnistani	,891	,139	,178	,267
Työnantajani tarjoaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen	,095	,877	-,038	,123
Työkykyyn liittyvät asiat on helppo ottaa puheeksi esimiehen kanssa	,134	,649	,150	,426
Tarjolla on tarpeeksi tietoa eri käytännöistä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi	,568	,565	-,018	-,163
Yrityksessä tuetaan työkyvyn ylläpitäviä toimia ja työhyvinvointia riittävästi	,290	,744	,279	-,305
Työkykyyn liittyvistä asioista on helppo keskustella työterveyshuollon ollessa läsnä	,071	,165	,908	,023
Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toimivaa	,169	,094	,882	-,053
Tunnen varhaisen puuttumisen malleja työelämässä	,915	,168	-,005	,028
Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat minulle selkeitä	,809	,205	,349	,223