



Työterveyslaitos

Tietoa työstä

# Johda tuottavasti

OPAS TYÖHYVINVOINNIN JA TUOTTAVUUDEN  
LISÄÄMISEKSI ESIMIESTYÖN KEINAIN

**Siina Repo**  
**Elina Ravantti**  
**Rauno Pääkkönen**



**Työterveyslaitos**

# Johda tuottavasti

– OPAS TYÖHYVINVOINNIN JA TUOTTAVUUDEN LISÄÄMISEKSI  
ESIMIESTYÖN KEINAIN

Siina Repo  
Elina Ravantti  
Rauno Pääkkönen

Työterveyslaitos

Helsinki 2015

Työterveyslaitos

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Toimitus: Raija Helén

Valokuvat: Iisakki Härmä

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2015 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työhyvinvointifoorumin tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-494-0 (PDF)

## ESIPUHE

Tämä opas on tehty käytännönläheiseksi tietopakettiksi esimiestyöhön. Oppaan sisältö on jaettu kolmeen osaan:

- työyhteisön tuloksellinen johtaminen
- turvallinen työympäristö sekä
- terveys ja työkyky.

Tutkimusten mukaan työhyvinvointi lisää tuottavuutta, vaikka työhyvinvoinnin mittaaminen talousnumeroin ei ole helppoa. Annammekin oppaassa yksinkertaisia malleja tuottavuudesta ja hyötylaskelmista.

Opas sisältää runsaasti myönteisiä esimerkkejä työhyvinvoinnin johtamisesta työpaikoilla. Huomiota on kiinnitetty tuloksekkaisiin keinoihin edistää hyvinvointia työssä.

Hankkeen kirjoittamiseen on saatu tukea Työhyvinvointifoorumilta, mistä suuret kiitoksemme.

Tampereella joulukuussa 2014

### Tekijät

Teksti pohjautuu lähdeluettelossa mainittuun kirjallisuuteen ja verkkosivuihin sekä Työterveyslaitoksen, työsuojeluhallinnon ja Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuihin ja materiaaleihin. Suuret kiitoksemme Työturvallisuuskeskukselle, työsuojeluhallinnolle ja Työterveyslaitokselle taustamateriaalista ja yhteistyöstä.

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

[www.tyosuojelu.fi](http://www.tyosuojelu.fi)

[www.tttk.fi](http://www.tttk.fi)

Lisätietoa lainsäädännöstä:

[www.tyosuojelu.fi](http://www.tyosuojelu.fi)

[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

[www.tyoelamanlait.fi](http://www.tyoelamanlait.fi)

## ABSTRACT

This guide is a practical information package for supervisors at workplaces. The content is divided into three parts:

- Effective management of work communities
- Safe work environment, and
- Health and work ability.

Research indicates that well-being at work increases productivity. As the measurement of well-being by figures is not easy, this guide provides simple productivity and benefit calculation models.

This guide contains many positive examples of managing well-being at workplaces. The focus is on productive means through which to promote well-being at work.

The text is based on the literature in the references and on the websites of the Finnish Institute of Occupational Health ([www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)), the Occupational Safety and Health Administration ([www.tyosuojelu.fi](http://www.tyosuojelu.fi)), and the Centre for Occupational Safety ([www.ttk.fi](http://www.ttk.fi)).

# SISÄLLYS

1	Työyhteisön tuloksellinen johtaminen .....	2
1.1	Yhteinen päämäärä ja ymmärrys kehittämiskohteista .....	2
1.2	Esimiehen ja työntekijän hyvä suhde.....	6
1.3	Työn määrä .....	7
1.4	Työn mielekkyys ja osaaminen.....	10
1.4.1	Palaverikäytännöt.....	13
1.4.2	Palaute ja palkitseminen .....	15
1.5	Me-henki .....	17
1.6	Monikulttuurisuus.....	19
2	Turvallinen työympäristö .....	21
2.1	Tavoitteena nolla tapaturmaa.....	21
2.2	Työpaikkaväkivalta.....	22
2.3	Työtilat ja ergonomia.....	23
2.3.1	Työvälineet.....	24
2.3.2	Mobiili ja monipaikkainen työskentely.....	25
2.3.3	Altistuminen kemiallisille ja fysikaalisille tekijöille .....	27
2.3.4	Lämpö ja kylmyys.....	28
2.3.5	Valaistus .....	29
3	Terveys ja työkyky .....	31
3.1	Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen .....	31
3.1.1	Stressi ja haitallinen kuormittuminen .....	33
3.1.2	Uupuminen.....	34
3.1.3	Vuorotyö .....	36
3.1.4	Alkoholiongelmat .....	37
	Lähteet.....	38

# 1 TYÖYHTEISÖN TULOKSELLINEN JOHTAMINEN

## 1.1 Yhteinen päämäärä ja ymmärrys kehittämiskohteista

Tässä ajassa parhaiten menestyvät yritykset ovat parhaiten johdettuja. Erittäin huonosti ja erittäin hyvin johdetun organisaation kustannuksissa voi olla eroa yli kymmenen prosenttia liikevaihdosta. Vallitsevaan tilaan tyytymisen sijasta vaaditaankin usein johtamisessa selkeää kunnianhimon nostoa. Kun suomalaisten yritysten liikevaihto vuonna 2010 oli yhteensä 359 miljardia euroa, hyvä johtaminen on näin laskien 40 miljardin euron kysymys.

Laskelma perustuu muun muassa siihen, että huonon esimiehen alaisilla saattaa olla jopa 60 prosenttia enemmän poissaoloja kuin hyvän esimiehen alaisilla. Lisäksi tulevat huonon esimiestyön aiheuttamat kustannukset, joista suurimpana henkilöstön ei-toivottu vaihtuvuus: tutkimusten mukaan 70 prosenttia itse irtisanoutuvista lähtee huonon esimiehen taakse. Ei-toivottu vaihtuvuus aiheuttaa ylimääräisiä rekrytointikustannuksia, uusien ihmisten työn vajaatehoa heidän perehdyttämisaikanaan sekä alaisten huonompaa motivaatiota ja siten myös heikentynyttä tuottavuutta. Uuden alaisen rekrytointi maksaa arviolta 5 000 euroa (työpaikkailmoitus, haastattelut ja valintakokoukset) ja perehdyttäminen helposti saman verran.

Aineettoman pääoman, kuten henkilöstön, sen osaamisen, me-hengen ja asiakassuhteisiin liittyvien voimavarojen tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan jopa 50–90 prosentin vaikutus tulokseen, kun puolestaan koneiden, laitteiden, toimitilojen ja muun aineellisen pääoman käytön tehostamisella on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Valtava voimavara saadaan käyttöön, jos työntekijät ovat itse keksimässä niitä ratkaisuja, jotka ovat heille tärkeitä.

Liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin tuloksellisimman kehittämisen kannalta on hyödyllisintä tarkastella työhyvinvointia kokonaisuutena ja keskittyä ensisijaisesti toimenpiteisiin, joilla taklataan ongelmien juurisyitä, esimerkiksi toimintatavoissa tai prosesseissa. Näiden myötä henkilöstön myönteiset tunteet lisääntyvät, jolloin myös henkilöstön mahdollisuudet kukoistaa kasvavat. Jos työhyvinvointia halutaan hyödyntää kilpailuedun näkökulmasta, on järkevää seurata, kuinka paljon henkilöstön ideoimia keinoja voidaan toteuttaa, miten yhteinen arviointi on työpaikalla toteutettu tai käytetäänkö kerättyä tietoa päätöksenteossa.



### Vincit

Ensimmäisen kerran osallistuminen Great place to work® -kilpailuun hätkähdytti. Väittämään "Luotan yrityksen johtoon" saatiin sataprosenttisesti myöntävä tulos. Kysymykseen "Johto tietää minne olemme menossa" enää vain puolet vastasi myöntävästi.

Johtoryhmä vetäytyi viikonlopuksi pohtimaan yritykselle strategiaa, visiota ja arvoja. Melko pian kuitenkin huomattiin, ettei tällainen tapa toimi jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä - kenelläkään ei ollut varmuutta siitä, millaisia muutoksia tulevaisuus tuo tullessaan. Myöskään henkilöstö ei arvostanut perinteistä "korporaatiopuhetta", vaan halusi olla aidosti vaikuttamassa yrityksen suuntaan. Perinteisestä strategian jalkauttamisesta päätettiin lopulta siirtyä yhteiseen päämäärän visiointiin. Koko työyhteisön sitoutuminen yhteiseen päämäärää kiteytyi yhteisesti ideoituun unelmaan: *Vincit on suomalainen huippuasiantuntijaorganisaatio, jota muuta yrittävät jäljitellä ja jonka asiakkaaksi haluavat kaikki.*

Uusi strategiatyö lähti liikkeelle siitä, että jokainen kirjoitti tarinan unelmatulevaisuudestaan Vincitillä, eikä ollut väliä oliko se totta tai realistista. Tämän jälkeen tiimeissä mietittiin, millaisessa tilanteessa jokaisen ammatilliset unelmat voisivat mahdollistua. Nämä tiimien visiot päätyivät lopulta lavastettuina ja kuvattuina toimiston seinälle. Kuvien avulla tiimit myös kertoivat omasta unelmastaan muille ja pohtivat konkreettisia keinoja sen saavuttamiseksi. Sen jälkeen työ on ollut 95-prosenttisesti niiden keinojen kytkentää päivittäiseen työhön eli miten keinoja voitaisiin käytännössä viedä eteenpäin. Työpaikan liikevaihto on ollut jatkuvassa nousukiidossa.

Kehittämistyön tuloksellisuutta kuvaa se, että pääasiassa henkilöstön ideoimia keinoja toteuttamalla on saavutettu koko henkilöstön halu toimia yrityksen hyväksi. Epäselvän päämäärän ja vain täydentävien kehittämistoimien kanssa on havaittu vaaraksi se, ettei työyhteisön hyvinvointia osata juurikaan hyödyntää kilpailukyvyyn parantamiseen eikä sitä siten voida arvottaa korkealle tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä. Muun muassa onnistumista Vincitillä seurataan henkilöstön itsensä suunnitteleman, yhteisesti arvioiman, äänestämisen jälkeen loppuun hiotun työhyvinvointikyselyn avulla. Sen vastausprosentti on vuosittain täydet sata. Lisäksi itse räätälöitynä se mittaa oikeita asioita, eli on kysytty juuri sitä mikä työntekijöille on oleellista.



## Esimies muutosjohtajana

Jatkuva muutos on tämän päivän työelämässä näkyvä ilmiö, jota on mahdotonta välttää. Muutos on myös hyvä asia, sillä paikallaan junaava työpaikka ei menesty muuttuvassa maailmassa ja kiristyvässä kilpailussa. Ihminen ei lähde toteuttamaan muutosta ennen kuin hän ymmärtää, miksi niin tehdään. On erotettava, mitkä asiat aidosti vaativat muutosta, sillä iso osa työpaikkojen suurista muutoksista epäonnistuu.

Olennaista onnistuneessa muutoksessa on tiedonkulku. Kaikkien muutoksen piirissä olevien on saatava tietää, mikä muuttuu ja mitä heiltä odotetaan. Muutosvastarinta nähdään usein kielteiseksi, vaikka se luonnollisena osana ihmistä auttaa varmistamaan, onko suuntaan hyvä mennä. Johtamis- ja esimiestyöhön tarvitaan lisää yhteistä pohdintaa: "Mitä tämä tarkoittaa meidän työmme kannalta?". Tärkeää on myös ennakoida, millaisia uusia ammattitaitovaatimuksia muutos edellyttää ja kenen tai keiden kanssa työtä jatkossa tehdään. Viesti muutoksista avoimesti ja aktiivisesti työntekijöille ja tunnista myös muut kohderyhmät, joille on tiedotettava. Ole tavoitettavissa ja läsnä.

Hyvin johdetussa muutoksessa huomiota kiinnitetäänkin henkilöstön sitoutumista edistäviin tekijöihin: motivoituneisuuteen, samastumiseen, ammatilliseen osaamiseen, vastuullisuuteen ja hyvään työnjakoon. Yhdessä toimimisen voimaa lisätään johdon ja työntekijöiden välisellä luottamuksella ja molemminpuolisella kunnioituksella. Liian usein muutoksen kovimmat vastustajat jätetään kehittämissyöryhmien ulkopuolelle, jolloin menetetään suurin voima muutoksen toteutumiseksi. Muutoksen toteutumisen kannalta muusta henkilöstöstä ei ole vastaavaa hyötyä ennen kuin mielipidejohtajat ovat varmistuneet muutoksen hyvydestä, jolloin vasta alkaa tapahtua.

Organisaatiomuutoksen positiivisesti kokemisessa työyhteisön toimivuudella voi olla jopa esimiestyöskentelyä suurempi merkitys. Kun esimies pitää jatkuvasti huolta työyhteisön toimivuudesta, hän varmistaa samalla sen, että työyhteisö haluaa osallistua muutokseen. Keskijohdon muutoskyvykkyyden määrittää se, miten esimiehet hyväksyvät ja omaksuvat halutun toimintavan ja toimivat niiden mukaan arjen kohtaamisissa. Hyvä muutosjohtajuus lähtee ihmisestä itsestään. Muutosjohtaja kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen, ihmisten vaikuttamismahdollisuuksiin, työn kehittämiseen muutoksessa sekä työn kannustearvon säilymiseen.

Muista, että jokaisella vie aikaa sopeutua muutoksiin. Innosta ja motivoi muutoksiin, sillä pakottaminen lisää helposti vastarintaa. Motivoiva johtaja saa työyhteisön keskittymään muutoksen valoisin puoliin. Jos et itse usko muutoksen, et saa muitakaan innostettua. Kysele, kuuntele ja tee tarvittavia päätöksiä.

## Kriisijohtaminen

Harva yritys onnistuu selviämään jatkuvasti tuottavana ilman minkäänlaisia kriisejä. Talous- ja markkinatilanteen muutokset sekä inhimilliset vaikeudet voivat kohdata ketä hyvänsä. Pienessä yrityksessä yhdenkin työntekijän putoaminen pois pelistä voi vaikuttaa ratkaisevasti tuottavuuteen, joten ongelmiin on siksi hyvä varautua jo ennakkoon.

Kriisi voi johtua esimerkiksi markkinatilanteesta tai yleisestä tilanteesta, yhteistyön katkeamisesta avainasiakkaan kanssa, tärkeän työntekijän pois lähtemisestä, onnettomuudesta, tuotevirheestä, epäonnistuneesta kaupasta tai investoinnista. Kriisijohtamista ja -viestintää ei voi erottaa toisistaan, sillä onnistunut kriisinhallinta sisältää myös onnistuneen viestinnän.

Hinta huonosta kriisien hoidosta on usein kova: vaarana on ihmishenkien menetyksen ja henkisen hädän lisäksi huumylyllä sekä luottamuksen menetys niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin silmissä.



## Mahdollisia kriisejä

- Irtisanomiset
- Taloudelliset ongelmat
- Avainasiakkaan menetys
- Tulipalo
- Vesivahinko
- Sähkökatko
- Tapaturma
- Pahoinpitely
- Häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu
- Kuolema
- Äkillinen, pitkä sairausloma
- Vakava tuotevirhe
- Luonnonkatastrofi
- Epidemia
- Julkisuuskuhu
- Rikosepäily
- Syytteeseen joutuminen
- Imagotahra
- Uskottavuusongelma
- Ongelmat alihankintaketjussa
- Lakko
- Ryöstö
- Ilkivalta
- Mielenosoitus
- Boikotti
- Raaka-ainepula
- Toimituskatkos
- Tuotantokatkos
- Seisokit
- Tuotteen takaisinvento
- Väärinkäytökset
- Rajut hinnankorotukset
- Asiakaskato
- Eturistiriidat
- Lupaongelmat
- Yksikön lakkauttaminen

### Esimies tunnustajana, tukijana ja viestijänä kriisissä

Vaikka kriisi yleensä aina yllättää, ei se tarkoita, että kriisijohtaminen alkaa vasta kriisin tapahduttua; kriisijohtamisessa siirrytään tuolloin vain eri toimintavaiheeseen. Kriisijohtamisessa korostetaan enenevässä määrin sitä, että kriisi ei tapahdu, vaan se kehittyy.

On tärkeää arvioida, millaiset kriisit omaa yritystä voivat kohdata. Tunnista kriisin merkit, kehitysvaihe, krooninen vaihe, kriisin loppu ja jälkiseuraukset. Viesti avoimesti työntekijöille ja tunnista myös muut kohderyhmät, joille kriisistä on tiedotettava. Tue työntekijöitä kriisissä, kuuntele ja ole läsnä. Varaa aikaa yhteiselle pohdinnalle, miten kriisitilanteessa voidaan toimia.

Tee lista kaikista mahdollisista kriiseistä. Määrittele vastuuhenkilöt ja toimintatavat sekä kokoa tarvittavien henkilöiden tai sidosryhmien yhteystiedot. Opi havaitsemaan erilaisia varoitussignaaleja, arvioimaan kriisin leviämistä ja sen vaikutuksia eri tahoille, maineenhallintaa sekä resurssien saatavuutta ja päätöksentekoa kriisitilanteessa.

## 1.2 Esimiehen ja työntekijän hyvä suhde

Esimiestyö on usein puun ja kuoren välissä toimimista. Esimiestyössä onnistumiseksi vaaditaan paljon myös alaisilta. Työyhteisön tuloksellisuuden kannalta esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen kannattaa panostaa, sillä esimiestyöllä voi laittaa työntekijät lentoon tai täydellisesti latistaa.

Esimieheksi saattaa päätyä hyvin heppoisin perustein, mikä on kurjaa kummallekin, niin esimiehelle kuin työntekijällekin. Selvitä, haluaako työntekijä luoda esimies- vai asiantuntijauraa. Ilman myönteistä ihmiskuvaa esimiestyöstä voi tulla rankkaa myös esimiehelle itselleen. Aseta yhteinen tavoite, josta innostutaan. Suomen menestyksekkäimmässä yrityksessä on havaittu, että esimiestyössä ei saa epäonnistua. Tällöin vaihtoehtoja voi olla vain kaksi, joko valmentaa esimiestyö hyväksi tai siirtää henkilö tehtäviin ilman esimiestyötä.

### Esimies valmentajana, keskustelijana ja arvioijana

Johtamisen kehittäminen tuo merkittäviä hyötyjä ilman säästöleikkauksia. Esimiehen rooli on muuttunut käskyttävästä johtajasta valmentavaan johtamiseen. Hyvä esimies on siis hyvä valmentaja. Keskustele jatkuvasti kasvokkain työntekijöidesi kanssa, tue heitä ja tarjoa heille heidän vahvuuksiinsa pohjautuvia ratkaisuja.

Hyvä esimies antaa työntekijöilleen vapauksia hoitaa työnsä heille itselleen sopivimmalla tavalla. On kuitenkin tärkeää olla saatavilla, jos työntekijät tarvitsevat neuvoja. Esimiehen tehtävä on auttaa töiden priorisoinnissa ja käyttää valtaansa esteiden poistamiseen työntekijöiden tieltä. Hyvä esimies osoittaa mielenkiintoa työntekijöidensä menestykseen ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin sekä auttaa urasuunnittelussa. Hän luo tiimille selkeän vision sekä strategian, pitää tiiminsä mukana niiden luomisessa ja auttaa ryhmää keskittymään niihin.

Hyvä esimies on usein valmis käärimään hihansa ja tekemään töitä tiiminsä rinnalla. Hyvä esimies on hyvä viestijä ja hän myös kuuntelee. Esimies voi omalla esimerkillään kannustaa työyhteisöä avoimeen keskustelukulttuuriin, näkemään kollegat positiivisessa valossa, hyväksymään erilaisuutta sekä lisäämään vastavuoroisuutta ja kuuntelutaitoja. Hyvä esimies pitää huolta selkeästä tehtävänjaosta ja edistää tiedonkulun sujuvuutta sekä selkeitä pelisääntöjä.

On tärkeää huomata, että esimiehen käsitys hyvinvoinnin johtamisesta voi toisinaan liikkua hyvin yleisellä tasolla, kun taas työntekijät toivovat usein pieniä konkreettisia tekoja ja myös tietoa. Työntekijät toivovat ennen kaikkea selkeää tehtäväkuvaa, tietoa muutoksista hyvissä ajoin ja mahdollisuutta osallistua työpaikan asioihin. Tärkeää on myös selkeiden vastuuhenkilöiden osoittaminen eri tilanteisiin ja se, että esimiehillä on työntekijöilleen aikaa.

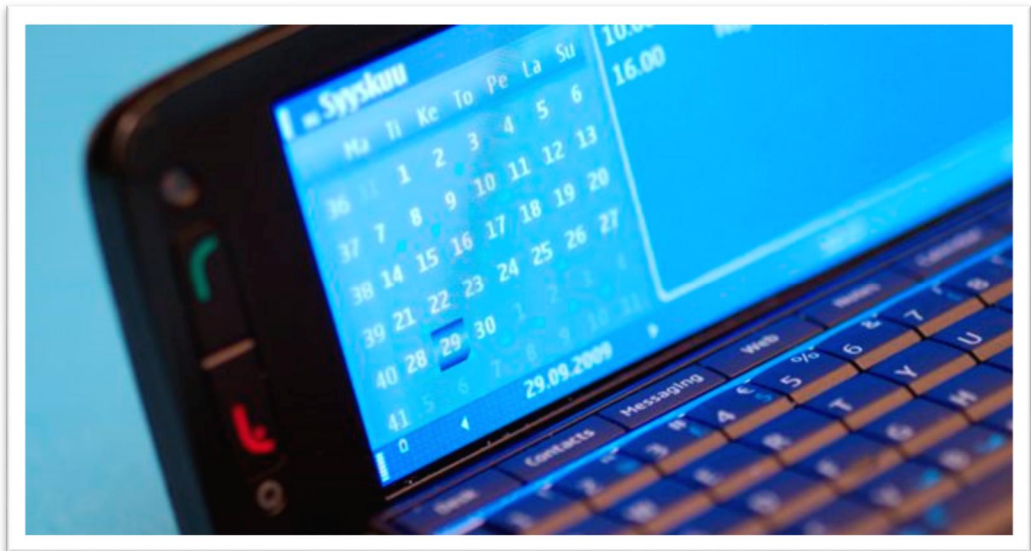
Työhyvinvointia edistää toistuva nykytilan arvioiminen, koko työyhteisöä innostavan tavoitteen asettaminen ja siihen tähtäävien toimenpiteiden tekeminen. Etsi syyt seurausten takana ja puutu niihin. Jos sairauspoissaoloja tai ilmapiiriongelmiä esiintyy paljon, selvitä aidot syyt ongelmien takana äläkä tyydy pelkkien oireiden poistamiseen.

## 1.3 Työn määrä

Mitä niukemmat ovat esimiehen mahdollisuudet hankkia lisäresursseja, sitä tärkeämpään rooliin nousevat selkeät ja oikein asetetut tavoitteet. Resurssien riittävyys on kiinni myös vastuista, valtuuksista ja tottumuksista. Riittävästä resursseista huolehtiminen on toisinaan myös arpapeliä suhteessa markkinoiden kiihtyvään muutosvauhtiin.

Jatkuvat ylityöt, mutta myös töiden odottelu, ovat merkki huonosta työn organisoinnista. Kun töitä on liian vähän, nopeasti käynnistyy kyräily siitä, kuka täällä pääsee helpommalla.

Ylitöitä, viikonlopputyötä ja epäsäännöllistä työaika tekee kuukausittain Suomessa noin 40 prosenttia palkansaajista. Töiden tasaiseen järjestelyyn kannattaa panostaa, sillä etenkin palkattomien ylitöiden määrä on usein suoraan suhteessa työssä koettuun stressiin. Jatkuvat ylityöt lyhentävät työstä jäävää palautumisaikaa ja riskinä on työntekijän uupuminen. Tutkimusten mukaan myös työntekijän tuottavuus laskee, kun riittävästä palautumisesta ei pysty huolehtimaan. Tällöin samassa ajassa saa yhä vähemmän aikaan. Työntekijän motivaatio ja jaksaminen vaarantuu, jos työnantaja vaatii jatkuvasti yksipuolisesti joustamista työajoissa.



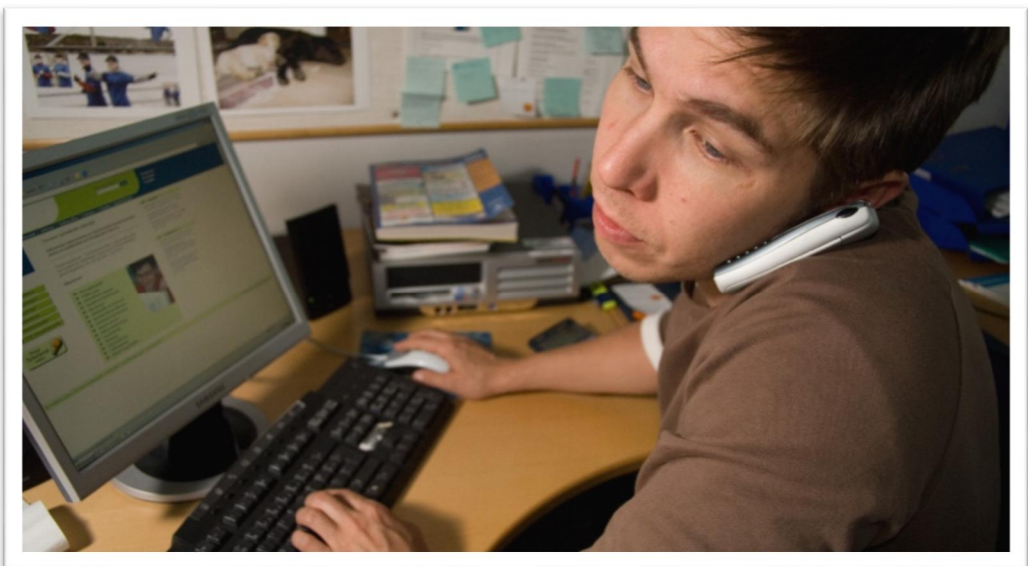
Monissa työpaikoissa erilaisiin työn keskeytyksiin kuluu jopa neljännes työajasta. Avokonttorin häiriöt, jatkuva sähköposti- ja pikaviestitulva sekä liian usein toistuvat palaverit lisäävät työntekijöiden kuormitusta. Keskeytykset johtuvat usein toisesta henkilöstä, kuten kollegasta. Keskeytyksen voi aiheuttaa myös jokin organisaatioon liittyvä tekijä, kuten tiedon tai päätöksen odottaminen tai työvälineen tekninen vika. Hallinnollisista tehtävistä häiritsevimmiksi koetaan useimmiten turhiksi koetut sisäiset kokoukset tai ulkopuolisille tahoille tehtävät raportoinnit.

Tuottavaa työtekoa häiritsevät myös toistuva ongelmien selvittely, päällekkäisten töiden teko, yli- tai alimiehitys tai esimerkiksi juoruilu ja kuppikuntien keskinäinen kyräily. Kii-reessä ja liian vähäisillä resursseilla virheet lisääntyvät, mikä saattaa vaikuttaa ratkai-sevastikin yrityksen imagoon, mutta myös työntekijöiden jaksamiseen.

### Esimies työn ja vapaa-ajan tasapainottajana

Työntekijöiden tekemistä ylitöistä on pidettävä kirjaa ja säännöllisten ylitöiden syy on selvitettävä. Esimiehen tehtävä on keskustella työntekijöiden kanssa siitä, miksi ylitöitä kertyy ja miten ylitöiden kerääntyminen voitaisiin ratkaista. Keskustelua voidaan käydä esimerkiksi siitä, ovatko työt jakautuneet tasaisesti kaikille, ovatko resurssit riittävät tai onko työt organisoitu oikein. Toisaalta on hyvä tarkistaa, kuluuko työaika turhiin asioihin, kuten turhiksi koettuihin palavereihin, puutteelliseen työn opastukseen, odotteluun tai virheiden ja teknisten ongelmien selvittelyyn. Olisi hyvä myös pohtia, kuinka työntekijöiden kiirettä ja stressin tunnetta voitaisiin helpottaa erilaisin järjestelyin, työvälinein ja mikä on työn kannalta olennaista, johon aika ja jaksaminen riittävät.

Työpaikalla on tärkeää vaalia kulttuuria, jossa esimerkiksi työpuheluihin vastaamista tai työsähköpostien lukemista vapaa-aikana ei odoteta. On hyvä organisoida työt niin, että kertyneet ylityöt on mahdollista pitää tarvittaessa vapaana. Vastavuoroisuus lisää vastavuoroisuutta. Työnantajan lisätessä jouston mahdollisuuksia myös työntekijä on valmiimpi joustamaan jatkossa esimerkiksi kiireisten sesonkien aikana. Toimivin yhden vuorokauden ajankäyttö sääntö on kahdeksan tuntia työtä, kahdeksan tuntia unta ja lepoa ja kahdeksan tuntia vapaa-aikaa, jotta oman terveyden ja toimintakyvyn perustasta pystyy huolehtimaan. Samalla on tärkeää huolehtia elämän eri osa-alueista eli työstä, perheestä, ystävistä ja harrastuksista, jotta menetystenkin tilanteessa muut osa-alueet voivat kannatella ihmistä muutoksessa.



### Hukka-ajan vähentäminen

Työprosessien sujuvuutta kehittämällä vähennetään jatkuvaa sotkujen selvittelyä. Työntekijät kaipaavat palavereihin ja työprosesseihin tyypillisesti jämakkyyttä ja selkeyttä häiriöiden välttämiseksi. Esimiehen on tärkeää olla perillä siitä, mitä työpaikalla käytännössä tapahtuu ja miten paljon työntekijät kokevat häiriötä työssään.

Yksi nopea ja edullinen tapa nostaa työn tuottavuutta on vähentää hukka-aikaa. Hukka-aika ei tarkoita taukojen poistamista, vaan esimerkiksi sähläämiseen ja odottamiseen kuluva aikaa. Sadan hengen teollisuusyrityksessä voidaan laskelmien mukaan saavuttaa kahden prosentin tuottavuuden nostolla sama vaikutus kuin palkkaamalla kahdeksan uutta työntekijää.

### Vaasan Ikäkeskus

Välittömään asiakastyöhön käytettyä aikaa saatiin nostettua 30 %, kun päivittäinen ”kuka, mitä ja missä” suunnittelu-aika minimoitiin kokoamalla yhdessä jokaisen osaamista ja asiakastuntemusta. Yhteisesti työstetyn asiakassegmentoinnin ja tuotteistettujen palveluiden avulla jokainen voi nyt suunnitella riittävän määrän asiakastyötä.

## 1.4 Työn mielekkyys ja osaaminen

Suomen kilpailukyvyyn kannalta työn on yhä useammin muututtava. Onkin arvioitu miljoonan työntekijän työpaikan robotisoituvan Suomessa tulevien vuosien aikana. Suomessa pystymme vaikuttamaan työhön, mutta työn mielekkyyden kehittämiseen kaipaamme erityistä panostusta. Lannistamisen kulttuuri ilmenee suomalaisessa työelämässä ”Olen vaan töissä täällä” asenteena, kun epäonnistumme tavassa motivoida toisiamme.

Myönteisen tunteen vallassa havainnointikykyämme laajenee ja vastaavasti kutistuu, jos vihaamme työtämme. Osa työntekijöistä turhautuu työnantajan määrittelemiін mahdollisiin tavoitteisiin, niukkoihin resursseihin ja jatkuviin linjamuutoksiin. Myös työn sisällön yksitoikkoisuus ja tulosten näkymättömyys voi aiheuttaa turhautumista. Leipääntynyt työntekijä voi aiheuttaa paljon harmia työnantajalleen. Löyhän suhteen ja motivaation johdosta työntekijä saattaa sabotoida työnantajaansa tai työyhteisöään, eristäytyä, kiusata kollegoita tai laiminlyödä tehtäviään. Välinpitämättömyyden lisääntyessä työntekijä tekee myös normaalia enemmän virheitä ja tapaturmariski suurenee. Ongelmakierre jatkuu, jos tarjolla on vain lisää töitä, mutta ei kiinnostusta niihin.

Vaikka suhde työhön on muuttunut, olemme valmiita tekemään töitä paljonkin. Tämä ei kuitenkaan tapahdu käskystä, vaan yhä useammin työntekijän kiinnostuksesta kehittää ja toteuttaa itseään. Työnantajan kannattaa panostaa sellaisten olosuhteiden rakentamiseen,

joissa ihmiset voivat kiinnostua työstään. Riittävän kommunikoinnin avulla esimies voi tietää arjen työstä, muuttuvista tilanteista ja siten hänen on mahdollista tukea työn mielekkyyttä. Käytännössä on usein annettava tilaa, jotta työntekijät voivat hyödyntää kykyjään ja vahvuuksiaan. Liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi kannattaakin tarkastella, millaiset puitteet esimiehillä on luoda osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä millaisia keinoja esimiehillä on joustaa käytännössä.

Esimiestyössä korostuu intohimo ja kiinnostus kehittää ihmisiä. Vastuu kehittämisestä ja oppimisesta on työntekijällä, mutta kehittämiselle tulee tarjota paikkoja. Valtavin riski onkin nykyisin siinä, jos ihminen itse ei ole halukas kehittymään. Esimiehen tehtävänä on luoda otollisia olosuhteita ja auttaa etsimään kasvumahdollisuuksia. Esimies ei voi innostaa, ellei itse innostu työstään. Vain arkista vuorovaikutusta lisäämällä esimies oppii tuntemaan porukkansa riittävän hyvin, jotta hän oppii kunkin kyvykkyyksistä ja voi hyödyntää kunkin vahvuuksia. Esimiehen on tärkeä kysellä ja keskustella, millaiset asiat ovat työntekijöille tärkeitä, ja vastuuttaa ja valtuuttaa hoitamaan asia kuntoon. Tuloksen johtaminen vaatii onnistunutta tuloksen tekijöiden johtamista.





## Esimies osaamisen tukijana

Työhyvinvoinnin perustekijä on, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Puutteellinen osaaminen voi johtaa jatkuvia virheitä korjaillessa työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja jatkuessaan työuupumukseen ja jopa masennukseen.

Työpaikan kilpailukyvyyn kannalta osaamisesta ei ole hyötyä, ellei sitä pidetä ajan tasalla suhteessa markkinatilanteeseen tai jos omaa osaamista ei haluta jakaa. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen pitäisikin tukea työpaikan toiminnan tavoitteita ja olla mukana strategiassa. Etenkin eläkkeelle siirtymisessä katoava kokemustieto on tärkeä siirtää ajoissa nuoremmille.

Lähiesimiestyössä onnistumista kuvaa hyvin se, kuinka hyvin esimies osaa käyttää kunkin vahvuuksia. Yritys pystyy vastaamaan muuttuvan ympäristön ja erilaisten asiakkaiden tarpeisiin, kun työntekijöille annetaan mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää omaa työtään. Myönteinen ihmiskuva auttaa lähiesimiestyössä: luotetaan ihmisen haluun ja osaamiseen tehdä parhaansa.

Huolellisella perehdyttämisellä ja työn opastuksella työntekijöiden oppiminen tehostuu ja oppimiseen vaadittu aika lyhenee. Samalla heidän myönteinen suhtautumisensa työhön ja työyhteisöön lisääntyy ja tämä puolestaan lisää työhön sitoutumista. Perehdyttävälle ja asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva, virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät ja turvallisuusriskit vähenevät, kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi.

Tarvitaan erilaisia oppimistilanteita ja oppimisen menetelmiä, jotta kaikilla on mahdollisuus hallita osaamistaan. Työntekijöiltä kannattaa kysyä, millaista koulutusta tai osaamisesta he itse kokevat tarpeelliseksi työssään, ja järjestää koulutuksia tarpeiden mukaan. On hyvä pohtia, kuinka koulutuksesta saatua osaamista voidaan hyödyntää työpaikalla ja voidaanko tietoa jakaa myös itse työpaikalla.

Tärkeää on löytää tasapaino jatkuvan uuden oppimisen ja tylsistymisen välille. Jos perustehtävän tekeminen jää toistuvasti toissijaiseksi uuden opettelun sijaan, työntekijä on vaarassa kuormittua liikaa. Toisaalta taas yksitoikkoinen perustehtävä ilman uuden oppimisen ja pätevyuden lisääntymisen iloa voi aiheuttaa tylsistymistä ja työhön leipääntymistä. Uupuneena ei jaksa opetella jatkuvasti uutta, mutta tylsistymisestä kärsivää koulutus voi piristää.

### 1.4.1 Palaverikäytännöt

Työelämän palaverit ovat parhaimmillaan mainioita oppimisen, kehittymisen, tiedottamisen ja yhteisöllisyyden luomisen kanavia. Valitettavan usein ne typistyvät tehottomiksi yksin- tai ohipuhumisen paikoiksi. Monet työntekijät kokevat, että palavereja on liikaa ja että ne vievät aivan liian paljon aikaa "oikealta" työnteolta.

Palaverit kannattaa suunnitella huolellisesti. Palavereja voidaan kehittää tehokkaammiksi ja mielekkäämmiksi pohtimalla, mikä niiden tarkoitus ja tavoite on. Tavoitteena voi olla tiedottaminen, kehittäminen ja ideointi, ongelmien ratkaisu, päätösten teko tai asioista keskustelu. Palaveri on monesti paras paikka ratkaista arkityön ongelmat yhteisesti kokoomalla, pohtimalla ja sopimalla mikä muuttuu. Tärkeää on kysyä ja tarkistaa, tehdäänkö asioita, jotka ovat työntekijöille tärkeitä, hyödyntää työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä ja vastuuttaa ja valtuuttaa laittamaan asia kuntoon yhdessä sovitulla aikataululla.

Säännölliset palaverit voivat olla myös hyvä tapa koota yhteen hajallaan olevat työntekijät. Yhteinen työskentely palavereissa auttaa kehittämään ryhmän vuorovaikutusta myös arjen muissa tilanteissa. Palaverit ovat esimiehelle hyvä paikka rohkaista työntekijöitä keskustelemaan, ottamaan kantaa, kannustamaan ja antamaan toisilleen palautetta. Samalla työntekijät sitoutuvat paremmin yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen, kun tietävät, mitä kaikkea on meneillään.

Työpaikalla saattaa olla muutama aktiivinen henkilö, joka osallistuu säännöllisesti työpaikan tilaisuuksiin ja ottaa aktiivisesti kantaa palavereissa. Suuri osa työntekijöistä saattaa kuitenkin olla ääneti kokouksissa, jolloin aitojen ongelmakohtien kehittäminen voi vaarantua. Hiljaiset ihmiset muodostavat palavereissa eräänlaisen varjokokouksen, jota käydään vain ihmisten mielissä. Usein se purkautuu puheeksi vasta palaverin jälkeen. Ja mikä harmillista, varjokokousten laatutaso on usein korkeampi kuin virallisten. Tämä johtuu siitä, että monet hiljaiset ihmiset ovat erittäin hyviä ajattelijoita ja asiantuntijoita. Monet hiljaiset haluavat olla hyvin varmoja ehdotustensa toimivuudesta ennen kuin he tuovat ne esille. Syynä voi olla kritiikin pelko, sillä he eivät halua joutua arvostelun kohteeksi.

Sähköinen viestintä, kuten sähköposti, videopuhelut ja keskustelupalstat, ovat tuoneet palavereihin uusia mahdollisuuksia mutta myös uusia haasteita palaverien läpiviemiselle. Virtuaalinen yhteys ei välttämättä luo yhteisöllisyyden tunnetta ja kynnys asioiden esille ottamiseen saattaa nousta. Joillekin voi olla vaikeaa ottaa kantaa asioihin sähköisissä palavereissa, toisille puolestaan esimerkiksi kirjoittaminen keskustelupalstalla helpottaa osallistumista. Työntekijöiltä kannattaa pyytää mielipiteitä vallitsevista palaverikäytännöistä ja kehittää käytäntöjä sen mukaan.

### Esimies kokoontumiskäytäntöjen kehittäjänä

Esimiehen kannattaa miettiä, miksi joku ei osallistu. Syynä voi olla esimerkiksi uskomus, että mitään ei kuitenkaan ikinä tapahdu. Jos näin on, on syytä pohtia, mistä tämä johtuu ja miten sitä voisi muuttaa. Työntekijöille on tarpeen perustella, miksi on tärkeää, että jokainen osallistuu. Toisaalta työntekijät eivät osaa kommentoida asiaa, jos eivät ymmärrä, mistä on kysymys.

Mieti, onko keskustelulle ylipäättään aikaa ja paikkaa työkiireiden lomassa, oletko itse tavoitettavissa ja onko työpaikallanne ylipäättään lupaa ja tilaa kyseenalaistaa tai kritisoida toimintaa. Kriittinen kommentti heti kokouksen alussa ei innosta ketään keskusteluun tai ottamaan esille omia huomioita. Tarkkaile, tyrmätäänkö uudet kehitysiedat alkuunsa vai annetaanko niille mahdollisuus. Sallitaanko työpaikallanne virheet ja siten myös oppiminen? Oletko itse esimerkki toiminnallasi?

Tapaamisissa voidaan ottaa käyttöön menetelmä, jossa kukaan ei saa kommentoida kehitysehdotuksia ennen kuin ne on kirjoitettu paperille. Keskustelu voidaan jakaa pienryhmiin tai pariin väliseksi, jolloin kynnyks kommentointiin madaltuu.



## 1.4.2 Palaute ja palkitseminen

Esimiehen tehtävä on antaa palautetta suoriutumisesta, jotta henkilöstö voi suoriutua työstään mahdollisimman hyvin ja saavuttaa haluttuja tuloksia. Tehokkain palautteen muoto ja paras mahdollinen palkinto työstä on todentaa faktapalautteesta, miten yhdessä ideoidut ja toteuttamat kehittämistoimet näkyvät tunnusluvussa. Palkkiojärjestelmät ja perusteet ovat usein turhia, jos ne eivät tue mitenkään yhteistä kehittämistä. Palkankorotusta tai olalle taputtelua suuremman vaikutuksen saa aina, kun työn tekemisen muutoksen voi todentaa.

Toiminnan eettisten riskien takia on haitallista, jos taloudelliset tulost mittarit ovat ainoa arvo, jonka mukaan esimerkiksi yrityksen myynti elää. Ongelmia syntyy, kun oman edun tavoittelu ohittaa yhteisen hyvän tekemisen. Arkipäivän työtä ohjaamaan tarvitaan dataa muuttaman viikon välein havahduttamaan yhdessä tehdyistä onnistuneista ratkaisuista tai lähestyvistä ongelmista suhteessa tulokseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi poikkeamat suunnitellusta toiminnasta tai laadussa. Järkeviksi ja toimiviksi koetut mittarit löytyvät työyksikölle kokeilun kautta.

Mitä useammin työpaikalla yhdessä voidaan todeta ”hyvä me”, sen paremmin kehitty myös liiketoiminta ja työyhteisön hyvinvointi. Tuloksien onnistumista kannattaa juhlistaa matalalla kynnyksellä, jotta monet hyvät onnistumiset eivät jäisi huomiotta.



### Esimies palautekäytännön edistäjänä

Mitä enemmän työpaikalla on turbulenssia, sitä enemmän yleensä palautetta kaivataan. Tutkimusten mukaan työntekijät kaipaavat jatkuvasti enemmän palautetta kuin saavat ja siksi sitä voi rohkeasti myös itse pyytää. Myös esimies tarvitsee palautetta.

Helposti ruokimme toisiamme kielteisillä asioilla, vaikka tutkitusti tuloksellisinta työskentelyä syntyy kun saamme myönteistä huomiota viisi kertaa enemmän kuin kielteisistä. Onnistumisten huomiointi myös auttaa kritiikin vastaanottamisessa. Kielteinen palaute ei saa koskaan mennä henkilökohtaisuuksiin. Vähättely, syyllistäminen, nolauttaminen ja huutaminen ovat ehdottomasti kiellettyä. Korjaava palaute on annettava kahden kesken. Anna palaute ystävällisesti, suoraan ja selkeästi. Kerro havaintosi, älä tulkitse. Kuvaile, kuinka asia vaikuttaa työn sujumiseen. Anna palautteen saajalle mahdollisuus kertoa asiasta myös oma näkemys. Yhteisen ymmärryksen tuella voitte sopia toiminnasta jatkossa ja milloin edistymiseen palataan.

Jatkuva palautteen antaminen ylläpitää hyvää ja avointa keskusteluympäiriä, jolloin myös vaikeista asioista on helpompi puhua ja ongelmiin voidaan puuttua. Yhteiset pelisäännöt tekevät palautteesta arkisen asian. Jos palautetta saa vain vuosittain kehityskeskustelussa, palautteen anto saa liian suuret mittasuhteet. Palautteen antoon pitää olla matala kynnyks.

### Handelsbanken

Handelsbankenilla koko henkilöstö vahtimestareista johtajiin kuuluu saman palkitsemisjärjestelmän piiriin. Edes ylimmällä johdolla ei ole muita bonusjärjestelmiä. Tasa-arvoisen palkitsemisen ansiosta kaikki ajattelevat kuin se olisi oma yritys. Tulospalkkioon vaikuttaa ainoastaan palvelusvuodet ja pankin menestys, eikä esimerkiksi työtehtävä, palkan suuruus tai työsuoritus. Tämän vuoksi kaikki työntekijät pyrkivät lisäämään tuottoja ja vahtivat kuluja, jotta pankin kannattavuus pysyy hyvällä tasolla.

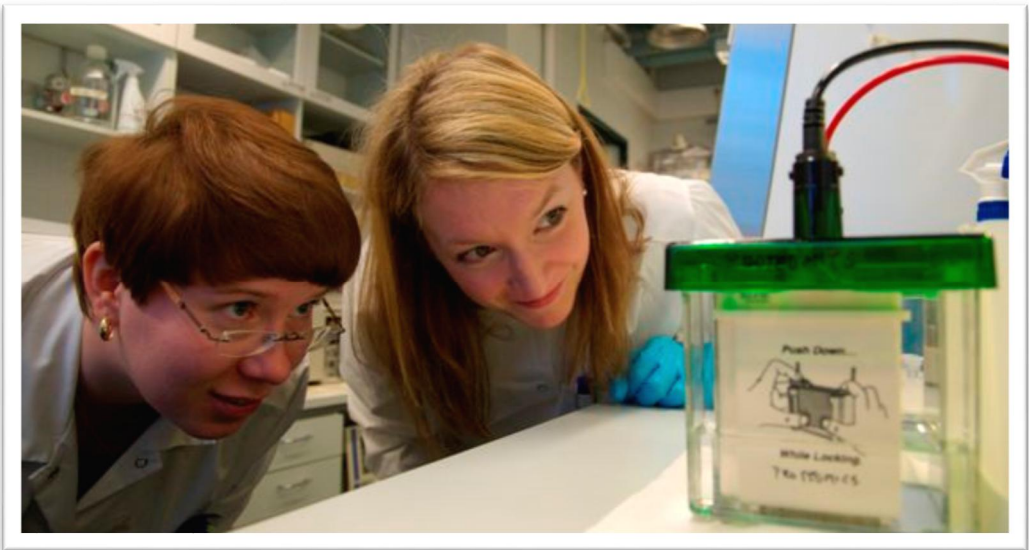
Vuodesta 1997 pankissa työskennellyt saa tänä vuonna täyttäessään 60 vuotta nostaa 200 000 euron palkkion. Lisäksi voittopalkkiosäätiö Oktogonenin varoista valtaosa on sijoitettu Handelsbankenin osakkeisiin, joten pankin menestys kasvattaa henkilöstön palkkiota edelleen.

Pitkäjänteisellä palkitsemisjärjestelmällä Handelsbanken sitouttaa työntekijöitä, kannustaa säästäväisyyteen ja ehkäisee liian ahnetta riskinottoa. Tavoitteena on saada asiakassuhteet kestäväksi lapsille ja lapsenlapsille. Myös työsuhteiden tulisi siksi kestää pitkään. Tuloksena on kulukuri, korkea työmotivaatio, korkein asiakastytyväisyys kaikilla markkinoilla ja erittäin vähäinen vaihtuvuus. Eurokriisistä huolimatta Handelsbanken on nakuttanut tasaista voittoa ja osakekurssi kolkuttelee parhaillaan kaikkien aikojen ennätyslukemia.

## 1.5 Me-henki

Sosiaaliset suhteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin jopa 90-prosenttisesti. Esimerkiksi taloudelliset ja muut aineelliset resurssit vaikuttavat ilmapiiriin vain kymmenen prosentin verran. Yhteisöllisyydestä kannattaa siis pitää huolta. Erilaiset ristiriidat kärjistyvät helposti, jos työyhteisössä ei vaalita avoimuutta ja ratkaisukeskeistä toimintakulttuuria.

Me-henki ilmenee esimerkiksi yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista. Sen kehittyminen edellyttää näin ollen aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen pääoma on itseään ruokkiva systeemi. Asenne ”toimimme yhdessä” kuvaa hyvin me-henkeä.



Yhteisöllisyys parantaa siis työmotivaatiota, työn laatua, asiakastyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta sekä vähentää sairauspoissaoloja ja työterveyshuoltokustannuksia, henkilöstön vaihtuvuutta ja työyhteisön välisiä ristiriitoja. Työyhteisöissä, joissa me-henki on vähäistä, terveyden heikkenemisen riski oli eräässä tutkimuksessa 1,3-kertainen keskimääräiseen ja masennusoireiden riski 30–50 prosenttia verrattuna korkean me-hengen työyhteisöön. Ihmisillä, joilla on vähän henkilökohtaista sosiaalista pääomaa, sairastumisriski oli peräti 1,8-kertainen. Niinpä yhteisöllisyys on hyödyllistä työnantajalle ja työntekijälle itselleen. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään.

Terve yhteisöllisyys sietää erilaisuutta, muuten se voi olla sulkevaa ja kaventavaa. Liian tiiviit ja suppeat sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. Me-henki saa työntekijät toimimaan vastuullisesti,

he arvostavat toisiaan, pitävät kiinni lupauksista, ovat rehellisiä toisilleen, auttavat toisiaan, ovat avoimia ja välittävät avoimesti tietoa toisilleen. Myös tiedonkulku tällaisessa työyhteisössä on monen suuntaista ja monipuolista.

Hyvä johtaminen ja työyhteisön toimintaa ohjaavat selkeät pelisäännöt edistävät sosiaalista pääomaa. Yhteiset pelisäännöt tukevat hyvää yhteistyötä niin kauan, kun ei löydy pelisäännöistä poikkeavaa tapaa toimia. Sosiaalista pääomaa kannattaa tietoisesti kehittää ja vaalia työyhteisössä.

Työntekoa voivat häiritä erilaiset vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat, kuten epäasiallinen käytös ja häirintä, selän takana puhuminen, mököttäminen, mielenosoittaminen, ylimielisyys, kyräily, nöyryyttäminen ja vähättely. Häiriökäyttäytymisen vaikutuksia on arvioitu esimerkiksi kunnan IT-yksikössä sekä sairaanhoitopiirissä, joissa häiriökäyttäytymiseen liittyvät taloudelliset menetykset ovat olleet 2,5–30 miljoonaa euroa vuodessa. Näiden lisäksi kustannuksia lisäävät sairauspoissaolot, juridiset lisäkustannukset, palveluiden laadun heikkeneminen ja tilanteiden jälkikäsitteilyyn tarvittava työaika.

#### Esimies yhteisöllisyyden edistäjänä

Säännölliset kahvitauot ovat merkittävä yhteisöllisyyden luoja. Kahvitauoilla myös töitä tai työyhteisöä koskeva tieto kulkee hyvin, joten tauot edistävät myös konkreettisesti työntekoa. Yhteisöllisyydelle on tärkeää luoda aika ja paikka, koska hyvin hektisessä ja liikkuvassa työssä ei välttämättä ole mahdollisuutta lähteä yhdessä lounaalle, pitää kahvitaukoja tai osallistua yhteisiin tapahtumiin.

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä työntekijöidensä johtamisessa on ammatillinen, asiallinen ja myötätuntoinen tyyli ottaa erilaisia asioita puheeksi. Ongelmiin puuttaminen, työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen, kannustaminen, innostaminen, motivointi ja palautteen anto ovat keskeisiä keinoja luoda työpaikalle tuottava ja myönteinen ilmapiiri.

Toimi itse hyvänä esimerkkinä muille. Vaali siis omalla esimerkilläsi työyhteisössä kulttuuria, jossa suostutaan aitoon keskusteluun ja mielipiteiden perusteluihin, hyväksytään erilaiset näkemykset, pyritään ratkaisukeskeisyyteen, arvostetaan toisia, luotetaan toisen työpanokseen, kiitetään osaamisesta, hillitään kärjistyneiden tunteiden osoittamista, otetaan vastuuta ja pyritään toimimaan sujuvassa yhteistyössä muiden kanssa. Esimiehen on tärkeää puuttua välittömästi työyhteisössä syntyneisiin ongelmiin.

### Hyvä työkäyttäytyminen

Työpaikalla jo yhdenkin kiusaamiskokemuksen kustannuksiksi on laskettu 30 000 euroa, joten järkevää on ottaa kiusaamisen nollatoleranssi tavoitteeksi ja hyvä työkäyttäytyminen puheeksi. Ihminen yleensä aina korjaa toimintaansa, kunhan asia osataan ottaa puheeksi ammatillisesti, asiallisesti ja inhimillisesti. Puuttuminen työn sujumista häiritsevään käyttäytymiseen antaa esimiehelle mahdollisuuden myös antaa myönteistä palautetta korjatusta toiminnasta.



## 1.6 Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuus on entistä yleisempää työpaikoilla. Vuonna 2009 työssäkäyvistä suomalaisista lähes kolmannes ilmoitti, että omalla työpaikalla on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Suomessa on työntekijöitä tällä hetkellä noin 170 maasta. Maahanmuuttajien kohdalla on kuitenkin yleistä, että koulutus ja työtehtävät eivät vastaa toisiaan, työt ovat kantaväestöstä useammin keikkaluonteisia tai määräaikaisia eikä työterveyshuolto työsuhteen luonteen takia välttämättä koske heitä.

Monikulttuurisuuden haasteet voivat liittyä yhteisen kielen puuttumiseen, kulttuurisidonnaisiin tapoihin ja odotuksiin työpaikkaa ja muita työntekijöitä kohtaan sekä ennakkoluuloihin. Kulttuuriin liittyvät arvot, käsitykset ja odotukset esimerkiksi aikakäsityksestä ja sukupuolirooleista voivat näkyä työpaikalla eri tavoin.





### Esimies yhdenvertaisuuden edistäjänä

Monikulttuurisuus hyödyttää työpaikkaa monella tapaa. Sen ansiosta voi syntyä uusia ajattelumalleja ja työyhteisö oppii paljon uutta. Eri kulttuureja edustavat työntekijät ovat usein etu kansainvälisiä asiakkaita palveltaessa.

Työpaikalla tulisi keskustella avoimesti ja rakentavasti kulttuurien välisistä eroista ja samankaltaisuuksista. Erityisen tärkeää on sopia pelisäännöistä koskien sellaisia ilmiöitä, joita ei ennen maahanmuuttajien tuloa työpaikalle ole kohdattu. Tällaisia ilmiöitä voivat olla esimerkiksi työpaikalla rukoilu, työyhteisön tai asiakkaiden taholta tuleva syrjivä käyttäytyminen sekä kysymyksiä herättävät pukeutumismormit. Sekä maahanmuuttajat että kantaväestö on hyvä perehdyttää erilaisuuden kohtaamiseen ja kollegojen erilaisiin kulttuureihin.

Samalla kannattaa varmistaa, että organisaatio edistää yhdenvertaisuutta, toisen kunnioittamista ja tasa-arvoa ja myös kertoa siitä työntekijöille. Työntekijöitä kannattaa rohkaista tutustumaan toisiinsa, sillä työtoverin tunteminen murtaa ennakkoluuloja.

## 2 TURVALLINEN TYÖYMPÄRISTÖ

### 2.1 Tavoitteena nolla tapaturmaa

Yksi työtapaturma maksaa työpaikalle keskimäärin 6 000 euroa ja yksi sairauslomapäivä keskimäärin 300 euroa. Yksi tyypillisimmistä tapaturmista on liukastuminen, joka saattaa aiheuttaa pitkiäkin sairauslomia. Työtapaturmiin kuolee Suomessa vuosittain noin 20–30 ihmistä. Kuolemaan johtaneista tapaturmista työnantaja joutuu usein korvausvastuuseen, ja sanktiot nousevat helposti kymmeniin tuhansiin euroihin. Yhden työkyvyttömyyseläkkeen enimmäiskustannus voi suuressa yrityksessä nousta helposti satoihin tuhansiin euroihin. Työtapaturmat voivat siis aiheuttaa työnantajalle suuria kustannuksia, jotka tulevat yleensä yllättäen. Tapaturmataajuus voi jälkikäteen vaikuttaa merkittävästi maksukertoihin, vaikka lakisääteinen tapaturmavakuutus korvaisi isonkin osan kustannuksista. Työturvallisuudesta huolehtiminen ja ennaltaehkäisevä työ toimivat vakuutuksena yllättävien riskien varalta.

#### Esimies vaarojen ja riskien ennaltaehkäisijänä

Tapaturmataajuutta on onnistuttu vähentämään esimerkiksi säännöllisillä tietoisuuksilla, hyvällä perehdyttämisellä, jatkuvalla tapaturmariskien seurannalla ja ongelmiin puuttumisella. Nolla tapaturmaa on tärkeä tavoite. Yksi hyvä keino on kysyä suoraan työntekijöiltä, mikä on seuraava työpaikalla tapahtuva onnettomuus, ja pohtia yhdessä tapoja välttää se. Pienillä teoilla, kuten järjestyksen ylläpitämisellä, rikkinaisten sähköjohdotojen korjaamisella, liukkauden torjunnalla, toimivilla työvälineillä, omalla esimerkillä, ohjeiden noudattamisen valvomisella, suojavälineiden käytöllä ja perehdyttämisellä voidaan ehkäistä jo monta tapaturmaa.

#### Skanska

Rakennusalan yrityksessä haluttiin vähentää tapaturmia. Kun työpaikalla alettiin järjestelmällisesti koota turvallisuushavaintoja, tunnistaa ja korjata vaaran paikat, tapaturmataajuus laski kahdeksassa vuodessa 56:sta 6,4:ään. Tapaturmataajuudella tarkoitetaan sattuneiden tapaturmien ja tehtyjen työtuntien suhdetta, joka lasketaan miljoonaa työtuntia kohden.

#### Itella Oyj

Itellassa havaittiin, että kaikki tapaturmat ovat estettävissä. Turvallisuushavaintojen, tapaturmien tutkimisen, turvallisuuskävelyiden, turvallisuuskeskustelujen ja turvavarttien lisäksi Itellassa harjoitetaan riskikäyttäytymiseen puuttumisen taitoja. Itellassa yleisin työpaikatapaturma oli liukastuminen, jonka keskimääräinen korvaus on 2000 euroa. Vuonna 2013 tapahtui lähes 800 liukastumista, joista maksettiin korvauksia pitkälti yli miljoona euroa. Yhdenkin liukastumisen torjumiseksi on kannattavaa tehdä monipuolisia ennaltaehkäiseviä toimia.

## 2.2 Työpaikkaväkivalta

Väkivalta ja sen uhka ovat lisääntyneet monessa työssä. Riskiammatteja ja -töitä väkivaltaalle alistumisessa ovat ylipäättään yötyö, asiakaspalvelu, sosiaali- ja terveysalan työ, opetus- ja kasvatustyö, hotelli- ja ravintolatyö sekä työt turvallisuuden tai vapaa-ajan harrastusten parissa.

Työpaikkaväkivallalla tarkoitetaan työtehtävien hoitamisen aikana fyysisen väkivallan tai sen uhan kohteeksi joutumista. Väkivalta ja uhkatilanteet voivat ilmetä uhkaavana esimerkiksi asiakkaan, oppilaan tai potilaan aggressiivisena käytöksenä, ahdisteluna ja pelotteluna tai fyysisenä väkivaltana, kuten kiinnipitämisenä, huitomisena, lyömisenä, potkimisena tai ääritapauksessa aseiden käyttönä. Uhkatilanteita ovat myös solvaaminen, huutaminen, sanallinen tai fyysinen uhkailu, töniminen tai potkiminen, pureminen, raapiminen, liikkumisen estäminen, käsiksi käyminen, tavaroiden heittäminen, lyömä-, terä-, ampuma- tai kaasuaaseella uhkaaminen tai jollain muulla välineellä uhkailu.

### Esimies väkivallan ehkäisijänä

Työnantajan tulee huomioida väkivallan uhka työssä. Kartoita siis työpaikkasi riskit ja jos riskejä ei voi poistaa, arvioi niiden merkitys työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle.

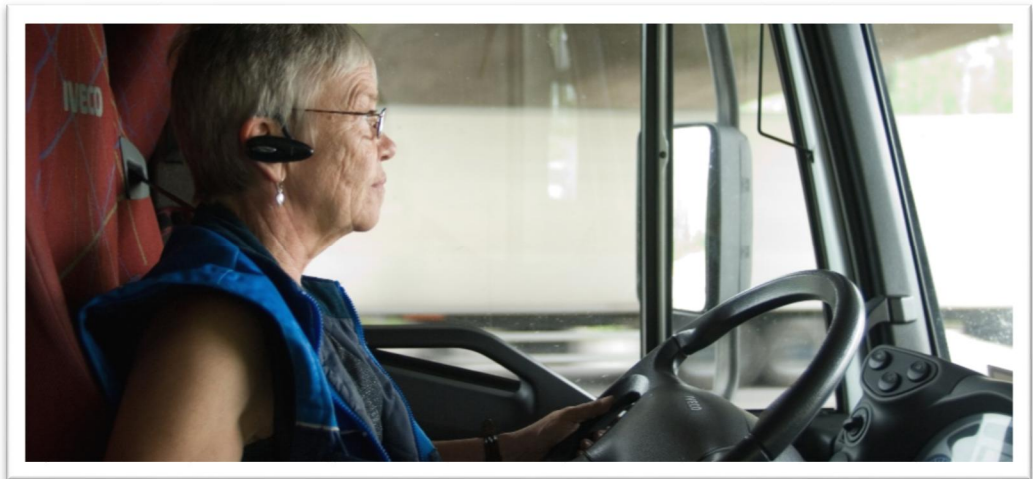
Työntekijöiden riskiä joutua väkivallan kohteeksi voivat lisätä asiakaspalvelu- tai hoitopalvelutyö, kontrolli- ja valvontatyö, rahan käsittely, lääkkeiden, alkoholin tai muun halutun tai arvokkaan tavaran myynti tai varastointi, työskentely yksin, työskentely kohteessa, jossa henkilöstömäärä on pieni, työskentely myöhään yöllä tai aikaisin aamulla sekä työpaikan sijainti alueilla, joilla on vähän muuta liiketoimintaa tai asutusta. Väkivallan uhkaa lisää myös työpaikan sijainti alueilla, joilla tehdään paljon rikoksia.

Esimerkiksi potilasturvallisuudessa on tutkittu, että työntekijöiden aliresursointi tarpeeseen nähden lisää väkivallan riskiä. Tärkeää siis on, että työntekijöitä on riittävästi ja työmäärä on kohtuullinen. Tehtävissä, joissa väkivallan riski on suuri, olisi hyvä työskennellä parin kanssa. Työntekijät on perehdytettävä uhkaavien tilanteiden varalle ja heille on osoitettava jo etukäteen keinoja suojautua, minimoida riskejä tai hälyttää apua. Harjoitellessa on tärkeä arvioida ohjeiden toimivuutta eri uhkatilanteissa.

## 2.3 Työtilat ja ergonomia

Työn sujumisen kannalta on tärkeää, että työtilat ovat tarpeenmukaiset ja turvalliset. Ergonomia on tekniikan ja toiminnan sovittamista ihmisille. Työympäristö ei saa uhata työntekijän terveyttä. Ergonomian avulla parannetaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia, työn ja järjestelmien häiriötöntä ja tehokasta toimintaa. Kognitiivinen ergonomia tarkoittaa kykyä käsitellä, muistaa ja havaita tietoa sekä tapaa käyttää tietotekniikkaa työssä.

Suurella osalla suomalaisista on selkävaivoja elämänsä aikana. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat yksi yleisimmistä sairauspoissaolojen syistä. Taakkojen käsittelyyn liittyy tapaturmariski. Myös ennenaikaisessa eläköitymisessä selän vaivoilla on suuri merkitys. Niska- ja hartiasaudun vaivat sekä liiallinen istuminen väärissä asennoissa lisäävät sairauspoissaoloja työpaikoilla. Liian kuormittuneet aivot altistavat loppuun palamiselle.



Tutkimusten mukaan melu ja keskeytykset haittaavat työntekoa. Siksi esimerkiksi avokonttoreiden lisääntyminen voi haitata työssä suoriutumista, jos työtila ei kohtaa niitä vaatimuksia, joita työnteko edellyttää. Rikkinäiset sähköjohdot ja työvälineet, turha roina ja kaaos voivat myös aiheuttaa erilaisia riskejä työpaikalla, jolloin on syytä tarkistaa työpaikan yleinen järjestys. Tavaroiden säilytyksen ja arkistoinnin huolellinen suunnittelu vähentää päivittäisiä ongelmia ja jatkuvaa tavaroiden tai tiedostojen etsimistä. Avokonttorissakin työntekijöille pitää taata työrauha ja säilytystilaa tavaroille. Avokonttorissa on oltava säännöt puhelimesta puhumiselle ja kollegojen kanssa juttelelulle.

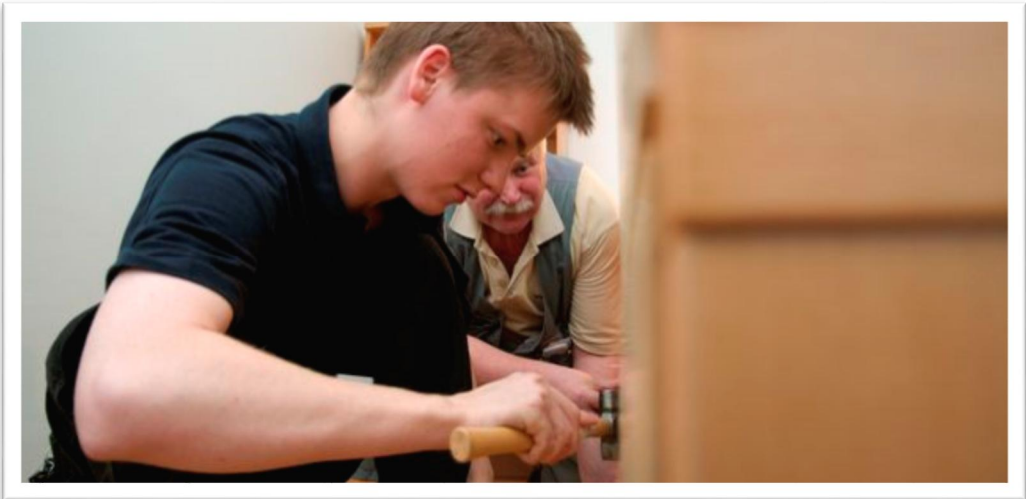
Sisäilmaongelmat, kemikaalikäryt, melu, säteilyt, värinä, huono ilmastoitus tai valaistus ja muut vaaraa aiheuttavat sekä terveyttä uhkaavat tekijät voivat aiheuttaa tehottomuutta, ammattitautteja, pitkiä sairauspoissaoloja ja jopa työkyvyttömyyttä. Työpaikalla on oltava

hyvät toimintatavat rakennuksen ylläpidossa, huollossa ja työympäristöongelmien selvittämisessä. Lainsäädännössä niin kansallisella kuin EU-tasollakin on määritelty erilaisia viitearvoja esimerkiksi tärinälle, lämpöolosuhteille, kemikaaleille altistumiselle sekä melulle ja sisäilmalle, joita voidaan mittaattaa myös ulkopuolisilla toimijoilla.

Hyvässä työympäristön suunnittelussa on otettava huomioon eri käyttäjäryhmien tarpeet ja työprosessin sujuvuusvaatimukset. Suunnittelussa on lisäksi varauduttava tulevaisuuden muutostarpeisiin. Turvallinen ja terveellinen työympäristö lisää työssä jaksamista ja työn tuottavuutta. Hyvä ympäristö tukee ja parhaimmillaan edistää tilojen käyttäjien terveyttä ja hyvinvointia sekä lisää työn sujuvuutta.

### 2.3.1 Työvälineet

Epäkunnossa olevat koneet voivat aiheuttaa tapaturmia ja onnettomuuksia. Lisäksi rikkinäiset ja epäkunnossa olevat työvälineet, niihin liittyvät ongelmien selvittelyt ja odottelu-aika voivat viedä tehokkaasta työajasta jopa viidenneksen. On tärkeää, ettei kalliilla palkattujen työntekijöiden aika kulu liikaa perustehtävän ulkopuolella, vaan he voisivat keskittyä nimenomaan tuottavaan toimintaan ja osaamiseensa. Työtä helpottavat ja työntekijän terveyttä suojaavat laitteet, varusteet sekä välineet tehostavat työntekoa, nostavat työntekijän tuottavuutta ja vähentävät tapaturmia. Tärkeää on kunnollinen perehdytys työvälineiden käyttöön ja riittävä aika niiden käyttämiseen sekä huoltamiseen.



### Esimies työn sujumisen tukijana

Ergonomian keinoja ovat työn ajallisten puitteiden määrittäminen, kuten työskentelyjaksot ja tauotus, sekä suunnitteleminen työjärjestelyihin erilailla kuormittavia ja raskaita tilanteita. On tärkeää pohtia, millaiset työtilanteet, työvälineet ja asennot auttavat työn tekemistä ja sujumista. Säädeltävät sähköpöydät helpottavat istumisesta johtuvia ongelmia ja niiden hankinta maksaa itsensä takaisin jo kahdenkin poissaolopäivän säästämisen hinnalla. Perehdyttäminen ja ohjeiden esillä pitäminen työvälineiden oikeanlaiseen käyttöön ehkäisevät tapaturmariskejä ja onnettomuuksia.

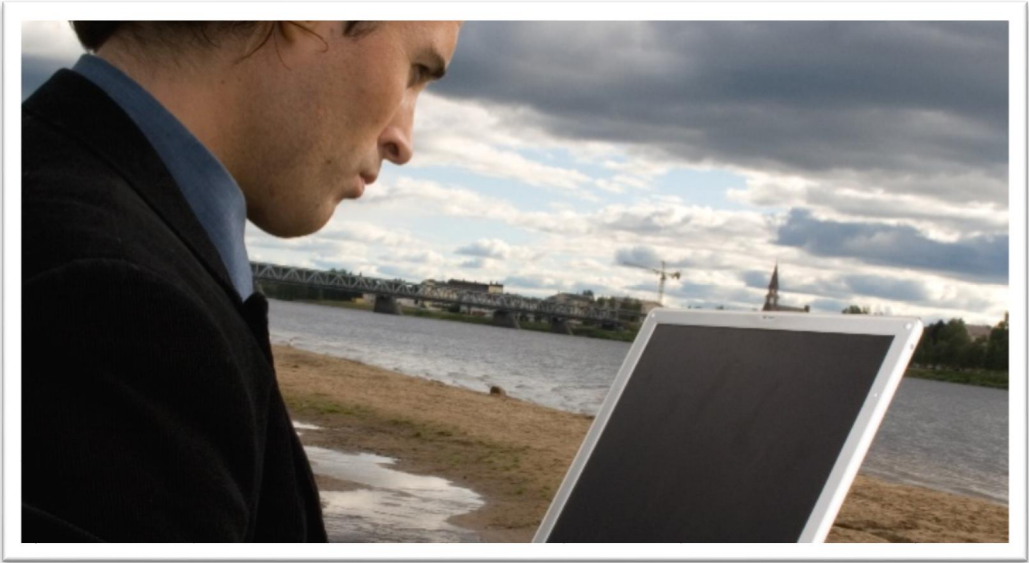
Kumarassa, ahtaissa tiloissa tai huonossa asennossa tehtävä työ lisää loukkaantumisvaaraa ja tuki- ja liikuntaelinsairauksia sekä pidentää sairauspoissaoloja. Työtilan järjestelyjen on sallittava hyvä työasento, asennon vapaa vaihtaminen ja esteettömät työliikkeet. On tärkeää ottaa huomioon ihmisten erilaisuus, kuten koko, toimintakyky, sukupuoli, tiedot, taidot ja ikä. Työvälineiden koon, muodon, painon ja pintamateriaalin on oltava sellaisia, että työvälineestä saa hyvän otteen ja että sen käyttö on mahdollisimman vaivatonta. Työvälineen käyttö ei saa vaatia liiallista voimankäyttöä. Työpisteen ja työvälineiden tulee olla säädettävissä, järjestettävissä ja muutoinkin käyttöominaisuuksiltaan työhön sopivia.

Arviointi työn vaatimuksista auttaa päivittämään työvälineiden ajantasaisuutta, toimivuutta, sijoittelua, mitoitusta, korjaamis- ja huoltotoimien sujuvuutta ja näihin liittyvää osaamista.

## 2.3.2 Mobiili ja monipaikkainen työskentely

Kolmasosa suomalaisista työskentelee yli kymmenen tuntia viikossa muualla kuin omalla työpisteellään. Liikkumista vaatii esimerkiksi asiakkaiden luona käynti tai keikkaluonteinen työ, mutta myös hajautettu organisaatio, jossa yksiköt ja niiden esimiehet työskentelevät eri paikkakunnilla tai eri maissa.

Mobiilissa työssä käytettävien sähköisten kommunikaatiovälineiden avulla työtä voidaan tehdä oman työpaikan lisäksi toisten organisaatioiden tiloissa, kotona, kulkuvälineissä ja niin sanotuissa kolmansissa paikoissa, vaikkapa kahviloissa, jotka on suunniteltu ensisijaisesti vapaa-ajan toimintoihin. Toisille liikkuva työ merkitsee vapautta, toiset puolestaan kuormittavat jatkuvasta liikkeellä olosta ja etäisyyksistä.



#### Esimies monipaikkaisen työn tukijana

Liikkuva työ vaatii uudenlaista osaamista ja etenkin virtuaaliyhteyksien hallitsemista. Tärkeää on siis perehdyttää työntekijät virtuaaliyhteyksien käyttöön. Toisaalta liikkuvaa työtä tekevän ergonomiaan pitää kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska työ epä-tavanomaisissa olosuhteissa voi olla hyvin epäergonomista. Liikkuva työ on raskasta myös itse matkustamisen vuoksi. Esimiehen ja liikkuvan alaisen kannattaa pitää yhteyttä säännöllisesti sovittavalla tavalla, vaikka varsinaista viestitettävää asiaa ei aina olisikaan. Jos matkapäivien määrä on yli 50 vuodessa tai jos yölähtöjä tai yöpaluita (klo 23-06) on yli kaksikymmentä vuodessa, tulee jaksaminen ja palautumisen hallinta ottaa työterveyshuollon tuella puheeksi.

Työnantajan ja työterveyshuollon kannattaa siis yhdessä suunnitella riittävää ohjeistusta, joilla edistetään työntekijöiden lepoa ja ergonomiaa. Mahdollisuudet kunnon taukoihin tai perehdytys taukojumppaan parantavat työssäjaksamista. Työpisteessä käytössä olevat sähköpöydät ja säädettävät istuimet voivat tuoda helpotusta arkeen silloin, kun työaika kuluu toimistossa. On tärkeää järjestää säännöllisiä tapaamisia myös etäisyyskäsien päässä työskentelevien kanssa ja kuulostella heidän jaksamistaan.

### 2.3.3 Altistuminen kemiallisille ja fysikaalisille tekijöille

Melu on merkittävä ammattitauteja aiheuttava altiste. Liian voimakkaana tai häiritsevänä se aiheuttaa haittaa työhön, keskittymiseen ja lepoon. Jo 80 desibelin äänet voivat aiheuttaa vaurioita kuulolle.

Kemikaaleille, pölylle, asbestille, tupakan savulle ja biologisille tekijöille (bakteerit, home, punkit, virukset) altistuminen voi aiheuttaa ammattitauteja tai muita työhön liittyviä sairauksia ja oireita.

Ihmiskehoon kohdistuva liiallinen värinä aiheuttaa niin ikään terveyshaittoja ja lisää tapaturmariskiä. Esimerkiksi käsitärinä aiheuttaa erityisesti verenkiertoon, tuki- ja liikuntaelimiin ja hermostoon liittyviä ongelmia.

Haitallista säteilyä voivat aiheuttaa esimerkiksi antennit, mikroaaltouunit, röntgenkuvantaminen, auringonvalo, liimankuivaajat, laser, hitsausvalokaari, voimakas valo, näyttöpäätteet ja sähkölaitteet. Säteily voi aiheuttaa solutason muutoksia, aiheuttaa palovammoja ja säteily sairauksia tai lisätä syöpäriskiä.





### Esimies työympäristön vaaroista perehdyttäjänä

Melualtistuksen ylittäessä 85 desibeliä työntekijän on käytettävä kuulosuojaimia. Työntekijällä on tällöin myös oikeus säännölliseen kuulontarkastukseen. Työnantajan tulee laatia ja toteuttaa meluntorjuntaohjelma, jolla pyritään alentamaan melu alle 85 desibelin.

Vaaraa aiheuttavat kemikaalit on syytä korvata turvallisemmilla vaihtoehdoilla, jos se vain on mahdollista. Vaaralliset kemikaalit on merkittävä asianmukaisesti ja työpaikalla on oltava työntekijöiden saatavilla luettelot työpaikan kemikaaleista ja kemikaalien käyttöturvallisuustiedotteet. Työnantajan on huolehdittava, että kemikaaleja varastoidaan ja käsitellään turvallisesti. Kemikaalit tulisi säilyttää alkuperäisissä pakkauksissa, joihin on merkitty käyttö- ja turvallisuusohjeet.

Kohdepoistolla voidaan vähentää esimerkiksi paikallisia, haitallisia savuja tai käryjä. Myös ilmastointi on tärkeää olla kunnossa.

Työnantajan on selvitettävä tärinälle altistumisen mittasuhteet. Tärinälle altistuvilla työntekijöillä on suoritettava määräajoin terveystarkastuksia ja työterveyshuollon tehtävänä on löytää tärinälle erityisen herkät työntekijät.

Säteilyn läheisyydessä työskenteleville esimerkiksi väliaine, etäisyys, suojavälineet tai ajalliset rajoitteet altistumiselle auttavat suojautumaan haitalliselta säteilyltä työssä. Säteilylähteen luona suoritettavan työtehtävän kestoa vähennetään valmisteluilla ja suunnittelulla. Säteilylähteen luota pitää siirtyä pois aina kun mahdollista ja liikutellessa säteilevää kappaletta pidetään se etäällä kehosta.

### 2.3.4 Lämpö ja kylmyys

Ihmisen lämpötasapainoon vaikuttavat ympäristö, vaatetus ja työn kuormittavuus.

Altistuminen kuumuudelle, kylmyydelle, vedolle tai lämpösäteilylle voi johtua tuotantomenetelmistä, työn luonteesta, koneista ja laitteista sekä työympäristöstä. Liian kuumissa tai kylmissä olosuhteissa työskentely kuormittaa terveyttä ja haittaa sujuvaa työskentelyä. Riskinä voivat olla lämpöhalvaus, auringonpistos, nestehukka, paleltumat, alentunut vastustuskyky tai hypotermia.

Kuumuutta pahentavat kosteat työskentelyolosuhteet, jotka on otettava huomioon työympäristöä suunniteltaessa. Lievä ja kohtalainen jäähtyminen voi heikentää käsien toimintakykyä, voimakas jäähtyminen heikentää kaiken tyyppisiä toimintakyvyn muotoja. Vuosia jatkuneessa kylmätyössä kehittyy nivel- ja lihasvaivoja enemmän kuin vastaavassa työssä lämpimässä, mikä puolestaan lisää sairauspoissaoloja.



#### Esimies lämpöiihtyvyyden edistäjänä

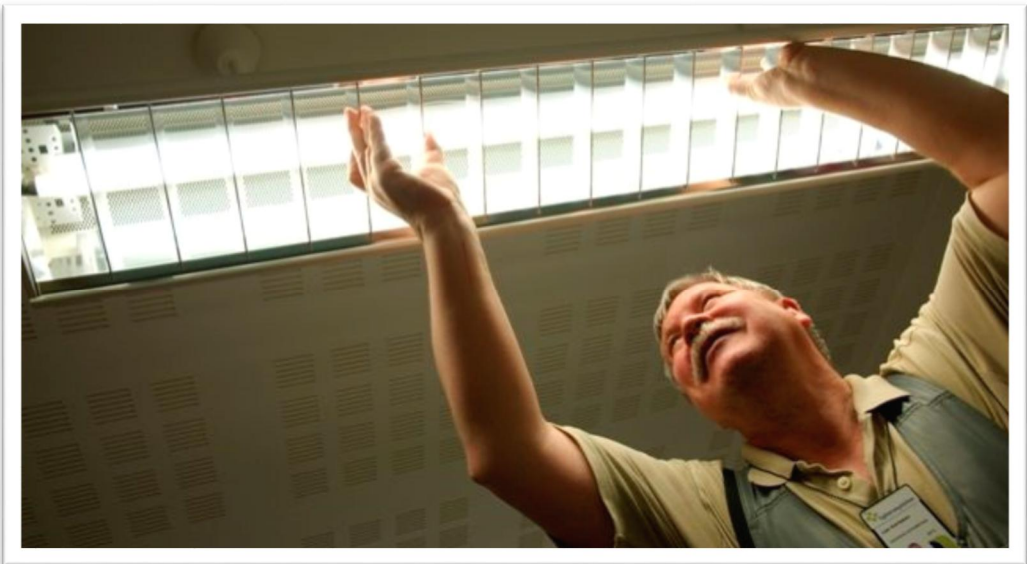
Vaatetus on usein ainoa yksilökohtainen kylmänhaittojen suojauskeino. Lisäksi työkalujen ja koneiden kylmiä kosketuspintoja on mahdollista lämpöeristää tai työpisteisiin voidaan tuoda erilaisia lämmityslaitteita. Toisinaan pelkkä työolojen ja työtapojen muuttaminen voi auttaa.

Jos työpaikan lämpötila ylittää +28 astetta, työtä on tauotettava 10–15 minuuttia jokaista tuntia kohden. Tätä korkeammissa lämpötiloissa on selvitettävä työntekijän lämpösairausriskit, käytettävä erityisiä suojaruostuksia ja pidettävä huolta toistuvasta työn tauottamisesta. Ensisijaisia ovat kuitenkin ilmanvaihtoon, lämpölähteisiin sekä eristämiseen liittyvät tekniset ratkaisut. Erityisesti lämpimissä olosuhteissa on huomioitava myös juomaveden saatavuus.

### 2.3.5 Valaistus

Hyvä valaistus auttaa yksityiskohtien erottamista, ei häikäise eikä kuumenna, on taloudellinen ja edistää osaltaan työturvallisuutta ja -viihtyvyyttä. Huono valaistus on epäviihtyisä, alentaa työtehoa sekä aiheuttaa virheitä ja lisää tapaturmariskiä. Huonosti järjestetty valaistus voi aiheuttaa turhia lämpökuormia ja kustannuksia.

Tyypillisimpiä valaistukseen liittyviä puutteita ovat valaisimien puhdistuksen laiminlyöminen, rikkimenneiden ja vilkkuvien lamppujen korjaamatta jättäminen, tilajärjestelyjen muuttaminen valaistusta muuttamatta ja valaistuksen tai näyttöpinnan väärin suuntaaminen. Ongelmia voivat aiheuttaa myös valaisimen ja taustan liian voimakas kontrasti tai häikäistyminen, ilman varjostinta olevat käsilamput tai roikat, vanhentunut ja epätaloudellinen asennus, ikkunoista tuleva häikäisy tai esimerkiksi näkökohteen kiiltävä pinta, joka estää näkemistä.



#### Esimies valaistuksen ja näkemisen edistäjänä

Liian suuret valaistuksen voimakkuuserot vaikeuttavat näkemistä varsinkin, jos joudutaan katsomaan vuoroin tummia ja vaaleita pintoja.

Itse näkökohteen on oltava paremmin valaistu kuin sen taustan tai lähiympäristön. Täysin valkoisia työpöytiä tai -tasoja tulee välttää. Seinäpinnoissa valkoinen väri on eduksi, sillä se heijastaa valosta materiaalista riippuen jopa 90 prosenttia. Tällöin tarvitaan vähemmän valotehoa ja säästytään myös kuumuushaitoilta kesäaikana. Lisäksi liian valon ja häikäisyn estäminen heijastimin, markiisein ja kaihtimin kuuluu valaistukseen.

On tärkeää huomioida, että iän myötä näkökyky heikkenee. Etäisyyden tarkentuminen hidastuu ja silmä häikäistyy herkemmin. Valontarpeen voimakas lisääntyminen keski-ikässä on otettava huomioon työtilojen suunnittelussa.

## 3 TERVEYS JA TYÖKYKY

### 3.1 Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen

Toimintakyky kertoo, kuinka henkilö selviytyy päivittäisen elämän vaatimuksista. Työkyky kuvaa, kuinka henkilökohtainen toimintakyky riittää työn vaatimuksiin. Terveellisistä elämäntavoista, kuten riittävästä liikunnasta, ravinnosta, levosta ja unesta, sosiaalisista suhteista ja harrastamisesta huolehtiminen on perusta henkilökohtaiselle työkyvylle ja työhyvinvoinnille. Näihin valintoihin voi jokainen itse vaikuttaa arvioimalla ja tekemällä myönteisiä valintoja.

Työpaikalla on hyvät mahdollisuudet tukea suotuisaa kehitystä toimintakykyyn, motivaatioon, työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Järkevää on helpottaa hyvien valintojen tekemistä, jolloin opitaan kiinnittämään huomiota työn turvallisuutta, terveellisyttä ja tuottavuutta edistäviin asioihin.

Suurimmat työkyvyttömyyttä aiheuttavat sairaudet ovat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (33,1 prosenttia sairauspoissaoloista) ja mielenterveyden häiriöt (15,8 prosenttia). Yli 60 prosenttia yrityksistä maksaa työkyvyttömyyseläkeläisestä yli 60 000 €, ja 10 prosenttia yli 150 000 euroa. Ihmisen hyvän elämän, työpaikan menestymisen ja yhteiskunnan toimivuuden takia työkykyisyydestä kannattaa pitää huolta.

#### Paukkula, Suomen Nuorisio-opisto

Nuorisio-opisto Mikkelistä osallistui Valon (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio) ja Liikunnan aluejärjestöjen yhteiseen henkilöstöliikunnan kehittämishankkeeseen. Tavoitteeksi yrityksessä asetettiin istumisen vähentäminen työpäivän aikana sekä vapaa-ajan liikunnan lisääminen.

Toimenpiteitä suunniteltiin niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollekin. Istumista vähennettiin järjestämällä työntekijöille mahdollisuus tehdä töitä myös seisten ja hankkimalla keskivartaloa aktivoivia istuintyynyjä. Lähes kaikki aiemmin passiivisesti istuen työtä tehneet työntekijät ottivat käyttöön seisomisen mahdollistavan työpisteen. Kokouskäytäntöjä muutettiin niin, että aika-ajoin kokouksissa noudetaan ylös istumisen katkaisemiseksi. Opiston omia opiskelijoita rekrytoitiin ohjaamaan taukoliikuntaa viikoittain.

Lisäksi järjestettiin monipuolisia liikuntalajikokeiluja, jotta kukin voisi inspiroitua uuden lajin harrastamisesta. Työnantajan tukemana työntekijöillä oli mahdollista osallistua alueen liikunnallisiin tapahtumiin kuten Luonteri -pyöräilyyn ja Sulkavan soutuun. Kahvakuulatunti järjestettiin Paukkulan omissa tiloissa viikoittain työajalla sekä salibandyvuoro työajan jälkeen yhdessä muiden projektiin osallistuneiden yritysten kanssa.

Vaikka projekti on vielä kesken, Paukkulassa ollaan jo tyytyväisiä tuloksiin. Jatkossa kaivataan varmasti vielä yksilöllisempää tukea vähän tai ei ollenkaan liikkuvien aktivointiin. Nyt on jo selvää, että organisaatiossa jatketaan työntekijöiden fyysisen aktiivisuuden tukemista ja liikunta on kiinteä osa vuosittaista työhyvinvoinnin suunnittelua.

### Esimies työssä jaksamisen vahvistajana

Tauotus on tärkeää jaksamisen kannalta. Tauko on kuitenkin eri asia kuin haitallinen, äkillinen keskeytys. Kiireisen työtilanteen keskeyttävä, yllättävä tauko ei rentouta eikä vähennä stressiä vaan usein päinvastoin. Esimerkiksi tietyin välein ruudulle ilmestyvä taukojumppaaja ei suinkaan ole jokaiselle toivottu saati rentouttava piriste.

Taukojen pitäminen työn lomassa on tärkeää sekä fyysisesti että henkisesti. Taukoja on syytä pitää jo ennen väsymysoireita.

5-10 minuutin tauko kerran tunnissa intensiivisessä tietotyössä on todennäköisesti tehokkaampi kuin 15 minuutin tauko kahden tunnin jälkeen. Jopa minuutin, parin tauko työpisteessä on virkistävä ja ehkäisee väsymystä.

Intensiivisessä tietotyössä muutaman minuutin tauko vähintään kerran tunnissa parantaa työtehoja ja jaksamista enemmän kuin pidempi tauko kerran päivässä. Tauon pitäminen vähentää myös silmien rasitusta ja lepuuttaa ajatustoimintaa. Istumatyössä asentoa kannattaa vaihdella aktiivisesti. Nouse välillä ylös ja oikaise jäseniäsi.

Venytellessä lihakset rentoutuvat, jolloin verisuonien virtaus lisääntyy, hapen ja ravintoaineiden saanti lihaksiin parantuu sekä kuona-aineiden poistuminen lihaksista nopeutuu.



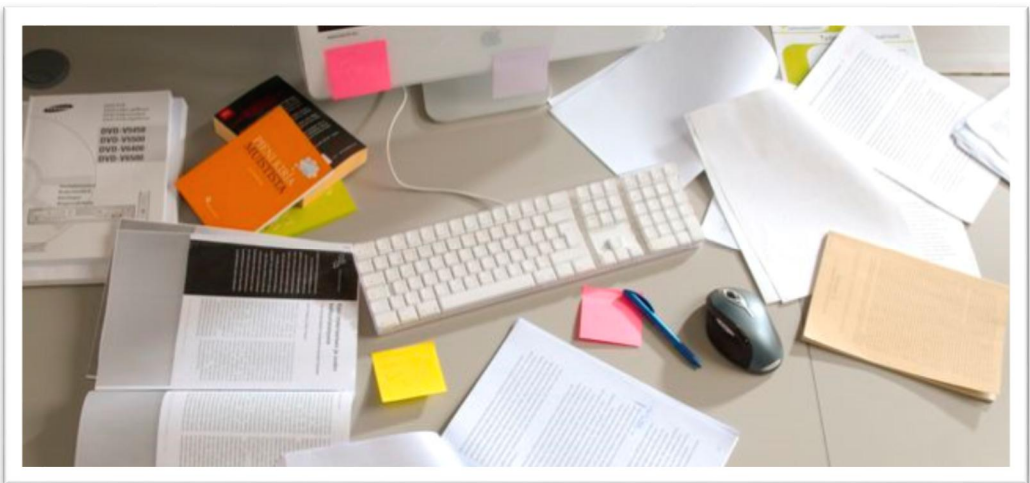
### 3.1.1 Stressi ja haitallinen kuormittuminen

Stressin, epätydyttävän työn sisällön, työjärjestelyn tai työyhteisön sosiaalisen toimimattomuuden arvellaan aiheuttavan noin puolet kaikista menetetyistä työpäivistä. Euroopan alueella arvellaan näiden psykososiaalisten tekijöiden aiheuttamien seurausten kokonaiskustannuksen olevan 240 miljardia euroa. Työperäisen stressin on todettu jopa viisinkertaistavan riskiä sairastua masennukseen. Masennus taas on suomalaisten johtava työkyvyttömyyden syy ja joka viides sairastaa masennuksen elämänsä aikana.

Tehokkuusvaatimukset, jatkuvat ylityöt, vuorotyö, matkustaminen, kiire, aikapaineet sekä taukojen puuttuminen lisäävät stressiä. Haitallista kuormitusta eli stressiä voivat aiheuttaa myös työn ominaisuudet, liiallinen työ määrä, huonosti toimiva työyhteisö, töiden kehoorganisointi, haitallinen työympäristö tai ongelmat työn sisällössä, organisaation toimintavoissa tai johtamisessa. Myös alikuormittava työ, työ jossa on liian vähän haasteita suhteessa työntekijän kompetenssiin, voi olla haitallisesti kuormittavaa.

Työssä on samaan aikaan sekä kuormitustekijöitä että voimavaratekijöitä. Jaksamista ruokimme tyydytyksellä, jota työskentely tuottaa. Samalla kun työ itsessään antaa paljon, on tärkeä tunnistaa stressin oireita. Oireita havaitessa on kiinnitettävä erityistä huomiota palautumiseen, jotta emme lisää riskiä työuupumukseen ja masentumiseen.

Jos uupunut keski-ikäinen asiantuntija pystyy jatkamaan katkolla ollutta uraansa, puhutaan jopa puolen miljoonan euron säästöstä suuren työpaikan eläkekustannuksissa. Suurtenkin työn vaatimusten aikana on havaittu oppimisen ja kehittymisen lisääntyvän, mikäli samassa suhteessa on onnistuttu lisäämään työn hallinnan mahdollisuuksia. Jos taas työn hallinnan mahdollisuuden ovat pienet tai niitä ei kehitetä vastaamaan työn vaatimuksia, kuormittavuuden lisääntymisen kautta riski haitalliseen stressiin ja sairauden riskiin kasvaa.



### Esimies palautumisen edistäjänä

Palautumisella työpäivän aikana ja sen jälkeen on suuri merkitys kuormituksen vaikutuksissa ihmiseen. Mitä nopeammin kuormituksesta pystyy palautumaan, sitä vähemmän se aiheuttaa haittaa ihmiselle.

Toisinaan työntekijät kahmivat itselleen liikaa töitä. Viisas esimies uskaltaa puuttua havaitsemaansa vauhtisokeuteen ja painaa jarrua. Vaatii rohkeutta kysyä aidosti, miten voit - sekä itseltään että työntekijöiltään.

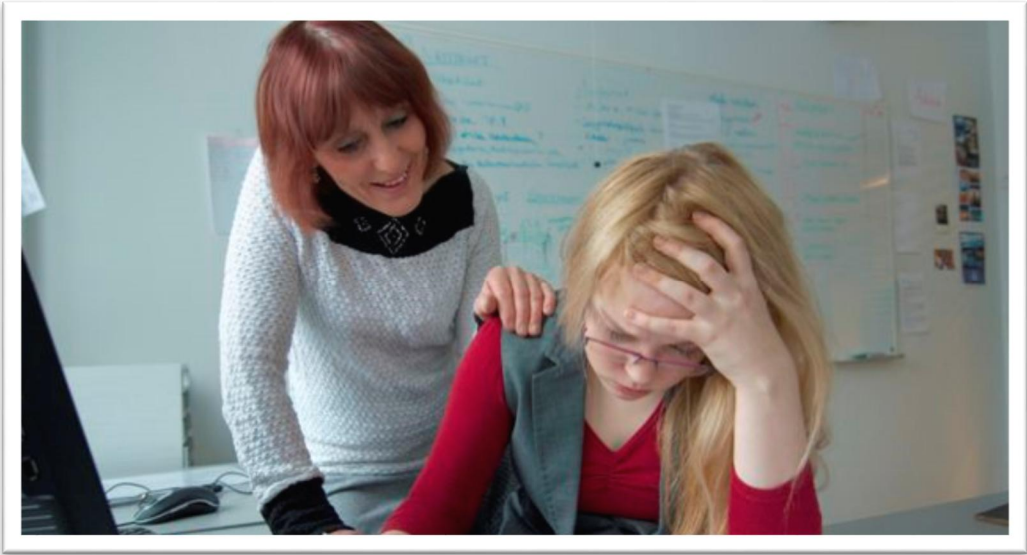
Työn tavoitteiden, työvälineiden ja olosuhteiden toimivuuden tarkistaminen lisäksi voidaan hyödyntää työterveyshuollon asiantuntemusta. Työterveyshuoltopalveluita ostettaessa kannattaa sijoittaa myös työperäisen stressin ehkäiseviin tukitoimiin, sillä tukitoimista masentuneille ja työuupuneille on todistetusti apua. Varhaisen tuen toimintamalli ehkäisee vakavia työkyky ongelmia, kun sen toimivuutta seurataan ja kehitetään. Hyvien kokemusten kautta syntyvä luottamus näkyy ihmisen uskalluksena tulla huoliin esiin myös vaikeina aikoina.

Esimiehen kannattaa huolehtia myös hyvästä yhteishengestä, joka on tärkeä stressin vähentäjä. Työpaikalla ja arjessa on tärkeää vaalia asioita jotka tuottavat iloa ja energiaa. Jokainen voi myös itse valita ja vaikuttaa omaan tapaansa suhteutua asioihin. Oma suhtautuminen vaikuttaa omiin kokemuksiin, tuntemuksiin ja siten myös omiin mahdollisuuksiin tarjota tukea ja empatiaa muille erityisesti vaikeiden elämän kokemusten aikana.

Selkeät työnkuvat, ongelmiin puuttuminen, yhteiset pelisäännöt, nollatoleranssi häirinnässä ja riittävät resurssit parantavat yhteishenkeä. Yhteisöllisyys tarvitsee myös aikaa ja tilaa yhteisille keskusteluille, tätä varten kannattaa esimerkiksi vaalia säännöllistä kahvitaukokulttuuria. Huumori ja remakat yhteiset naurut ovat usein myös paras stressin poistaja ja lievittäjä.

### 3.1.2 Uupuminen

Työuupumus on seurausta pitkittyneestä työstressistä. Jos aina pitää saada jotakin aikaiseksi, ei lopulta välttämättä synny enää mitään. Uupumus saattaa aiheuttaa suuriakin kustannuksia pidemmällä tähtäimellä, sillä niistä aiheutuu pitkiä poissaoloja, lääkärikuluja ja työtehon laskua. Kun yksi työntekijä jää pitkälle sairauslomalle, hänen tehtävänsä jäävät muiden työntekijöiden hartaille. Tämä lisää edelleen kuormittumista työyhteisössä. Yrityksille työntekijöiden uupuminen tulee kalliiksi, sillä työssä uupuvat juuri keskeiset avainhenkilöt ja työhön sitoutuneet ihmiset.



### Esimies varhaisen tuen mallin käyttäjänä

Työuupumusta voidaan välttää ehkäisemällä työstressin pitkittymistä muun muassa varhaisen tuen toimintamallilla, säännöllisillä kehityskeskustelukäytännöillä, huolehtimalla työhyvinvoinnin osaamisesta ja edistämisestä yhteistyössä. Työpaikan eri riskit ovat hallittavissa, kun niitä käsitellään koko työyhteisön kysymyksenä eikä yksilön heikkoutena.

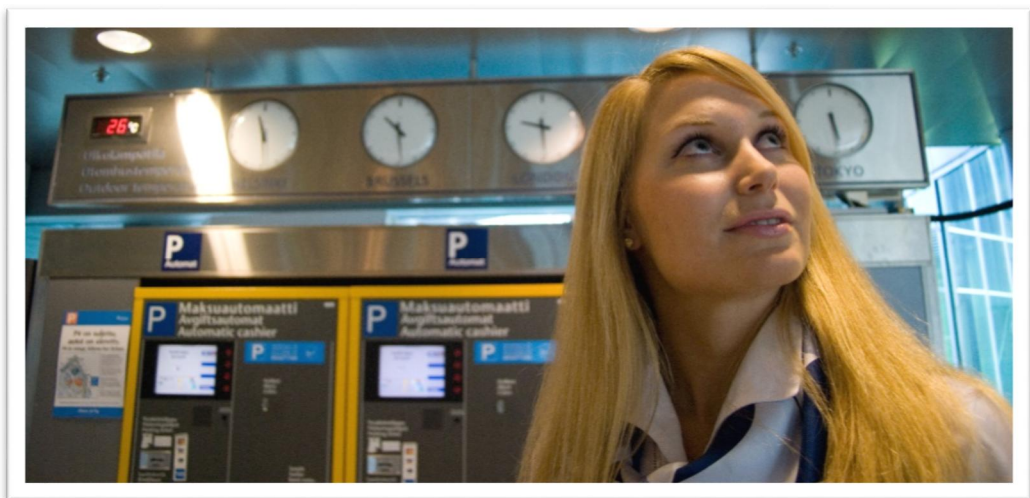
Työterveyshuollon asiantuntijat pystyvät arvioimaan työuupumuksen esiintymistä. Akuuttivaiheessa uupuneen tehokas hoito ehkäisee ongelmien pitkittymistä. Esimerkiksi lyhyeen terapiaan ohjaaminen säästää pitkällä tähtäimellä myös työnantajan kukkaroa. Lyhytterapian kustannus vastaa 1–2 viikon sairauspoissaolon kustannusta, kun keskimääräinen masennuspoissaolo kestää 15 viikkoa. Hoitosuositusten mukaan akuuttivaiheen lyhytterapia on hyvin vaikuttavaa hoitoa.

Vaikutusmahdollisuuksien ja kiitoksen antaminen, työaikajoustot sekä paineiden vähentäminen ylitöiden tekemiseen auttavat ylikuormittunutta työyhteisöä. Yhteydenpito työntekijään sairausloman aikana erityisesti pitkien sairauspoissaolojen kohdalla sekä mahdolliset työjärjestelyt työhön paluun tueksi ovat tärkeitä esimiehen tehtäviä.



### 3.1.3 Vuorotyö

Vuorotyö aiheuttaa työntekijöille säännölliseen työrytmiin verrattuna ylimääräistä kuormitusta. Väsyneenä riskit työtapaturmiin ja virheisiin kasvavat, unenpuute lisäksi heikentää vastustuskykyä ja voi siten lisätä lyhyitä sairauspoissaoloja. Vuorotyö aiheuttaa tutkimusten mukaan hyvin usein unihäiriöitä ja jatkuvaa väsymystä. Unenpöpperöisyys aikaiseen aamuvuoroon herätessä voi kestää jopa kaksi tuntia, mikä kannattaa ottaa huomioon työtehtävissä. Vuorotyöläisten uniongelmia esiintyy erityisesti aikaisissa aamuvuoroissa ja lyhyissä työvuoroväleissä sekä yötyöstä palautumisessa. Siksi onkin tärkeää, että työnantaja edistää erityisesti vuorotyötä tekevien työntekijöidensä jaksamista.



#### Esimies terveyden tukijana vuorotyössä

Työnantajan on hyvä olla selvillä työntekijöidensä jaksamisesta ja antaa työntekijöidensä vaikuttaa mahdollisimman paljon vuorojärjestelyihin. Työntekijöillä voi olla keskenään luonnostaan erilainen vuorokausirytmä, mikä kannattaa myös ottaa huomioon työvuorolistoja laadittaessa. Vuorot pitää laatia mahdollisimman vähän kuormittaviksi ja eri elämäntilanteiden niin vaatiessa on hyvä varautua keventämään toisilta esimerkiksi pitkien yövuorojen määrää.

Pitkiä yövuoroputkia tai aikaisia aamuvuoroputkia ja nopeita vuorovaihtoja eli alle 10 tunnin lepoaikoja kannattaa välttää. Hyväksi havaittu vuorotyökierto on lyhyt ja menee aina eteenpäin eli kaksi aamuvuoroa, kaksi iltavuoroa, kaksi yövuoroa ja 4 vapaapäivää, jonka jälkeen sama kierto jatkuu. Työnantajan on hyvä huolehtia myös siitä, että työntekijät saavat riittävästi neuvoja vuorotyöhön työterveyshuollosta. Esimerkiksi intrassa kannattaa jakaa ohjeita vuorotyöläisten jaksamiseen.

### 3.1.4 Alkoholiongelmat

Työpaikoilla alkoholihaittoja ehkäisevä työ on varsin vähäistä, vaikka tarve koetaan yleisesti ottaen suureksi. Alkoholistin epänormaali käyttäytyminen tuo jännitteitä työyhteisöön ja haittaa työilmapiiriä. Poissaolijan työt jäävät muiden harteille ja työnteko takkuua. Alkoholismi vaikeuttaa asiakaspalvelua ja aiheuttaa vaaratilanteita. Se tuo merkittäviä kustannuksia työnantajalle poissaolojen ja laskeneen työtehon kautta.

Ennen varsinaista alkoholismia alkoholin suurkulutus voi näkyä työpaikoilla työtehon laskun ja lyhyiden poissaolojen lisäksi myöhästelyinä, selittelynä ja uupumisena. Flunssa iskee helpommin alkoholin suurkuluttajaan kuin kohtuukäyttäjään. Näitä ongelmia esiintyy kuitenkin työpaikoilla muutenkin, joten alkoholin osuutta niissä on joskus vaikeaa arvioida. Havaitsemisvaiheessa ongelmien korjaamien voi olla jo hyvinkin työlästä. Jos työntekijä on pakko irtisanoa laiminlyötyjen tehtävien vuoksi, inhimillinen tragedia irtisanotun kohdalla on suuri, kun tärkeä päivärytmiä ylläpitävä elementti sortuu. Työnantajalle irtisanomispäätös on usein raskas.

#### Esimies päihteiden käyttöön puuttujana

Monilla työpaikoilla on teoriassa olemassa varhaisen puuttumisen malli, mutta käytäntö jää yksittäisten esimiesten varaan. Päihdeohjelma kannattaa valmistella huolella.

Tärkeintä varhaisessa puuttumisessa on kuitenkin esimiestyö ja johtaminen. Esimiesten on oltava esimerkillisiä ja puututtava ongelmiin nopeasti siitäkin huolimatta, ettei alkoholisti helposti myönnä riippuvuuttaan. Esimiehen on otettava asia puheeksi, mutta pysyttävä tyynenä, jämäkkänä ja silti ystävällisenä. Hänen on pystyttävä auttamaan alkoholista kohtaamaan oma tilansa. Terveet ja hyvinvoivat työntekijät ovat liiketoiminnalle etu.

Alkoholiongelmia voidaan ehkäistä myös hyvää työilmapiiriä ja työyhteisöä kehittämällä. Sosiaalinen tuki ja avoin keskusteluilmapiiri edistävät vaikeidenkin asioiden käsittelyä. Stressin ja kuormituksen hallinta on niin ikään tärkeää työpaikoilla, koska stressi lisää riskiä päihdeongelmiin. Alkoholittomia virkistystapahtumia on hyvä vaalia. Lisäksi työterveyshuollolla ja tiedon jakamisella on merkittävä rooli päihdetyössä.

## LÄHTEET

- Duunitalkoot. Osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi. [www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s2.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s2.html) , haettu 8.12.2014.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2010) *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice, Second Edition*. CRC Press.
- Heiskanen, A. (2013) *Läpimurto. Taltuta tuhoajat*. Talentum.
- Himananen, P. (2012) *Sininen kirja. Suomen kestävän kasvun malli*.
- Hämäläinen, T. & Michaelson, J. (2014) *Well-being and Beyond. Broadening the Public and Policy Discourse*. Sitra.
- Jukarainen, O. (2011) Eettinen myynti voi pelastaa tuloksesi. *Kauppalehti*, 14.11.2011, sivu 12.
- Järvinen, P. (2014) Johda suoritusta – rakenna onnistumisten huippukulttuuria. *Balentor, mentoring Blog*.
- Kaila, E., Väisänen, A., Leino, T., Laamanen, A., Vihtonen, T., Hyvärinen, H-K., Varjonen, J. (2012) *ToMaHok - Toimiva masennuksen hoitokäytäntö työterveyshuollossa*. Työterveyslaitos.
- Kallio, H. (2013) Handelsbanken pitää väestä kiinni hurjilla tulospalkkioilla. *Aamulehti*, 25.3.2013, sivu A04.
- Karhu, M. & Henriksson, A. (2008) *Skandaalit & katastrofit - käytännön kriisiviestintäopas*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kela. [http://www.kela.fi/documents/10180/1630875/04\\_KelanSairausvakuutus-Kelan\\_tilastollinen\\_vuosikirja\\_2013.pdf/579996d6-dec1-43aa-b619-12acb87d1811](http://www.kela.fi/documents/10180/1630875/04_KelanSairausvakuutus-Kelan_tilastollinen_vuosikirja_2013.pdf/579996d6-dec1-43aa-b619-12acb87d1811) , haettu 26.1.2015.
- Kivistö, M., Jurvansuu, H., & Hirvonen, L. (2010) *Alkoholi ja työpaikka. Alkoholihaittojen ehkäisyn tarve ja käytännöt työpaikoilla*. Työterveyslaitos.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. (2011) *Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa monipaikkaisessa tietotyössä*. Työturvallisuuskeskus.
- Korpelainen, I. (2013) *Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. Euroja hyvästä esimiestyöstä*. Talentum.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011) *Onnistu palautteessa*. Sanoma Pro.

Lumiaho M. Hyvinvoinnin johtaminen on tavoitteita ja päätöksiä. Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry [www.mtk.fi/reppu/tyohyvinvointi/fi\\_FI/materiaalit/fi-les/90175216897427480/](http://www.mtk.fi/reppu/tyohyvinvointi/fi_FI/materiaalit/fi-les/90175216897427480/), haettu 8.12.2014.

Luomala, A. (2008) Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Lättilä, H. Suomen Skanskan kannattavuus koheni selvästi. Rakennuslehti 8.2.2013. <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/talous/30557.html> , haettu 14.1.2015.

Manka, M-L & Larjovuori, R-L. (2013) Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Peltonen, P. & Wallin, O. (2014) Ikääntyneiden työntekijöiden työurien jatkaminen. Työntekijän, organisaation ja talouden näkökulmasta. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. (2009) Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus.

Puoskari, B. (2014) Professori: Tehokkuustempoilu mennyt överiksi kaikilla elämänalueilla. Yle uutiset, kotimaa, 27.10.2014.

Savolainen, J., Rätty, T., Prastsch, H., Tanskanen, R. (2013) Esimies ja eurot – työhyvinvointi johtamisessa. Työturvallisuuskeskus.

Theorell, T. & Karasek, R. (1990) Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Workin Life. Basic Books.

Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. (2013) Työterveyslaitos.

Työtapaturmat – Tilastojulkaisu 2014. Tilastovuodet 2005 – 2013. (2014) Tapaturmavakuutuslaitosten liitto.

Työtehoseura (2013) Neljännes työpäivistä menee hukkaan <http://tts.fi/index.php/etusivu/ajankohtaista-tts-koulutus/1715-neljannes-tyopaivasta-menee-hukkaan> , haettu 19.1.2015.

Työterveyslaitos. Stressi. [www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/sivut/default.aspx) , haettu 8.12.2014.

Työpaikkakiusaaminen. [www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/sivut/default.aspx) , haettu 8.12.2014.

Työturvallisuuskeskus. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. [http://www.tuottavuustyö.fi/ajan-kohtaista/oivalluksen\\_voima?1467\\_m=1476](http://www.tuottavuustyö.fi/ajan-kohtaista/oivalluksen_voima?1467_m=1476) , haettu 14.1.2015.

Työturvallisuuskeskus. Työtilat ja työvälineet. [www.tyoturva.fi/tyosuojelu/fyysinen\\_tyokuormitus/tyotilat\\_ja\\_tyovalineet](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/fyysinen_tyokuormitus/tyotilat_ja_tyovalineet) , haettu 8.12.2014.

Voutilainen, J. (2013) Avaa alkoholistin silmät. TTT-lehti nro 3/2014, 33.

Tämä opas on tehty käytännönläheiseksi tietopakettiksi esimiestyöhön. Oppaan sisältö on jaettu kolmeen osaan: työyhteisön johtaminen, turvallinen työympäristö sekä terveys ja työkyky.

Opas tarjoaa myönteisiä esimerkkejä ja kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta työpaikalla, koska niillä on havaittu olevan suuri merkitys työpaikan menestymiseen.

Toivomme oppaan hyödyttävän toiminnan ja toimintatapojen tarkastelussa ja kehittämässä työpaikan arjen tilanteissa.

## **TYÖTERVEYSLAITOS**

PL 40, 00251 Helsinki

**[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)**

ISBN 978-952-261-494-0 (PDF)



**Työterveyslaitos**



**TYÖHYVINVOINTI-  
FOORUMI**