



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Laskuttamattomat työtunnit turvallisuuspalveluyrityksessä

Jansson, Stefan

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Laskuttamattomat työtunnit turvallisuuspalveluyrityksessä

Stefan Jansson
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Sisällys

1	Johdanto ja työn tausta	6
2	Työn tausta, tavoitteet ja aiheen rajausta	7
3	Opinnäytetyön prosessi	7
4	Kohdeyrityksen esittely	8
4.1	Rekrytointiprosessi.....	10
4.2	Perehdytys ja koulutus.....	10
4.3	Henkilöstökysely ja työhyvinvointi.....	12
5	Työhyvinvointi.....	12
5.1	Ongelmien esiintuominen ja mittaaminen.....	13
5.2	Sairauspoissaolojen hallinta.....	16
5.3	Rekrytoinnin vaikutus	18
6	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	19
7	Haastattelut	20
7.1	Rekrytointi, perehdytys ja koulutus	21
7.2	Esimiestyöskentely ja johtamistapa	22
7.3	Sairauspoissaolot	23
7.4	Työllisyystilanteen vaikutus.....	24
8	Johtopäätökset	24
9	Oman työn arviointi	29
	Lähteet	30
	Kuviot	31
	Taulukot	31

Stefan Jansson

Laskuttamattomat työtunnit turvallisuuspalveluyrityksessä

Vuosi	2011	Sivumäärä	38
-------	------	-----------	----

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mistä yrityksen laskuttamattomat työtunnit muodostuvat ja miten niitä voidaan vähentää. Tieto on tarpeen omassa kohdeyrityksessäni. Työnantajan etu on se, että menoja voidaan karsia. Työntekijät puolestaan voivat muun muassa saada paremmin paikkansa pitävät työvuorolistat.

Opinnäytetyössä on tutkittu seikkoja, jotka vaikuttavat laskuttamattomiin työtunteihin. Keskeistä tutkimuksessa on työhyvinvoinnin, työmotivaation ja esimiestyöskentelyn vaikutukset muodostuviin laskuttamattomiin työtunteihin, sekä se, miten sairauspoissaolot ja äkilliset palvelutilaukset hallitaan. Rekrytoinnit, perehdytykset ja koulutukset vaikuttavat joko suoraan, tai epäsuorasti laskuttamattomiin työtunteihin.

Opinnäytetyössä on esitelty kohdeorganisaatio ja sen tapa hoitaa rekrytointi, perehdytys, koulutus ja työhyvinvointi. Lisäksi on esitetty kohdeorganisaation sairauspoissaoloja ja ylityötunteja koskeva tilasto. Opinnäytetyö on aloitettu tutkimalla jo tehtyjä ja tätä työtä sivuavia tutkimuksia. Kirjallisuutta on saatavilla runsaasti sairauspoissaolojen osalta. Työssä on myös käyty läpi sairauspoissaoloihin tiiviisti liittyvää työhyvinvointikirjallisuutta. Työmotivaatiota on selvitetty kohdeyrityksen tekemän henkilöstökyselyn avulla. Opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen.

Teorian, kohdeyrityksen kokemuksen, tilastojen ja haastattelujen perusteella työyhteisön toimivuus ja työhyvinvointi vaikuttavat laskuttamattomiin työtunteihin. Työyhteisön toimivuus ja työhyvinvointi perustuvat moniin seikkoihin. Näitä ovat muiden muassa avoin ja keskusteleva työskulttuuri, joka mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämisen. Samalla tämä vahvistaa avointa ja keskustelevaa työskulttuuria sekä työmotivaatiota. Ongelmat on myös kyettävä tuomaan varhain esille.

Avainsanat: Laskuttamaton tunti, ylityötunti, sairauspoissaolo, esimiestyöskentely, työhyvinvointi, työmotivaatio.

Stefan Jansson

Not invoiced working hours in a security service company

Year	2011	Pages	38
------	------	-------	----

This thesis has been done of the reason, that my own and others working in the target company, understanding about not invoiced working hours would rise. I have examined why and how, not invoiced working hours come from. When we know this, there is a chance to decrease them. This is of interest for both the employer and the employee. The employers interest is that it is possible to make a better financial result. The employees interest is that the shift lists are not so likely going to change.

This thesis examined matters those has an effect on sick leaves, hours used to training and on overtime working hours. The central in the examination was the wellbeing, motivation and the superiors effect on absence from work. I have presented the target companies organisation and it`s way to handle the rekrytation, training and the employees wellbeing at work.

The theoretical part of the study examined already done examinations of sick leaves, wellbeing and motivation. The wellbeing is a sum of many factors and these factors can and should be lead. The motivation I have studied from inside the selected company. Mostly by the companys personnel survey and the interviews I made.

The survey and the interview uses qualitative methods because of the reason that I wanted to carry out clear and wide understanding of the examined matters.

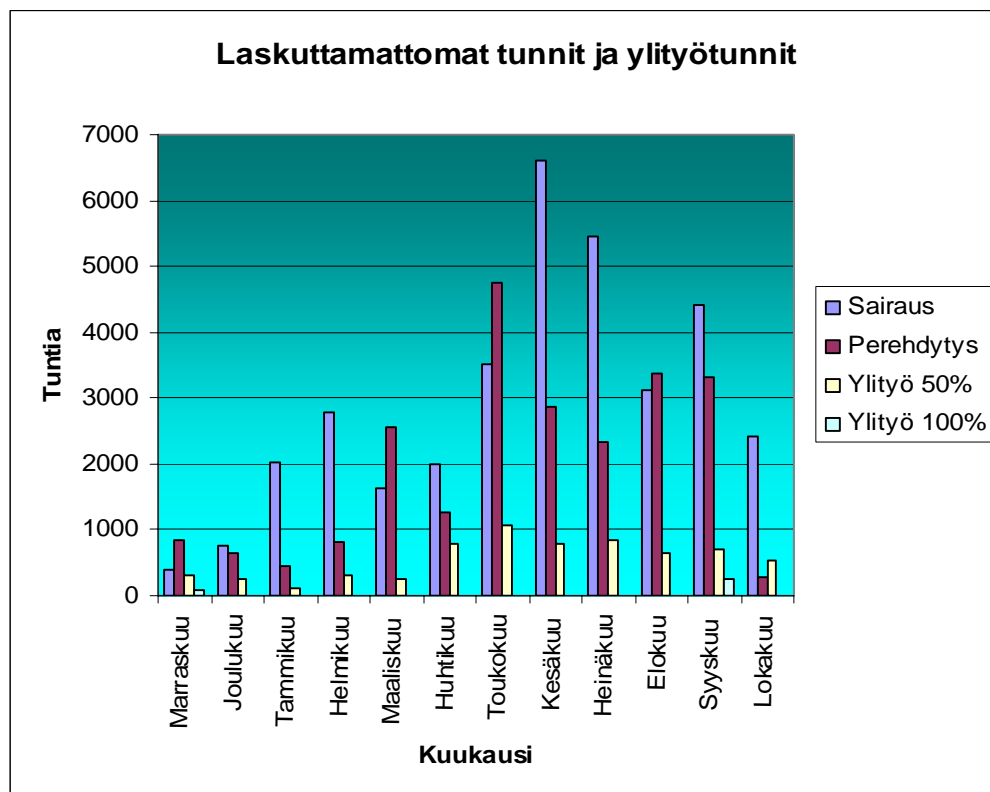
The study results show that the wellbeing at work is based on many factors. These factors can be affected in many ways. The importance of an open and understanding culture in the company can not be overestimated. You should prepare for economical up and downs. You should have the ability to act fast in changing situations, and you should start solving the problems occurred directly they occurred.

Keywords: Not invoiced work hour, sick leave, wellbeing at work, motivation, management.

1 Johdanto ja työn tausta

Tässä opinnäytetyössä selvitetään mistä ja miten yrityksen laskuttamattomat työtunnit muodostuvat, sekä miten niitä voidaan vähentää. Tieto on tarpeen omassa kohdeyksikössäni, jossa työskentelee keskimäärin 100 henkilöä ja laskutettavia työtunteja tehdään vaihteleva määrä kuukautta kohden. Kun syyt, mistä ja miten laskuttamattomia työtunteja syntyy, ovat selvinneet, on myös mahdollista löytää keinoja tilanteen parantamiseksi. Työnantajan etu on se, että menoja voidaan karsia. Työntekijät puolestaan voivat muun muassa saada paremmin paikkansa pitävät työvuorolistat.

Kohdeyksikön laskuttamattomien tuntien ja ylityötuntien lukumäärä kuukautta kohden, vuosina 2010-2011 on esitetty kuviossa 1. Tämä on lähtökohta, josta opinnäytetyön aihe sai alkunsa.



Kuvio 1. Laskuttamattomat työtunnit ja ylityötunnit kohdeyksikössä vuosina 2010-2011.

Kuviosta 1 käy ilmi, että kesäkuussa ja heinäkuussa sairauspoissaolot ovat olleet suurimmillaan. Seurin ja Suomisen (2010, 45) mukaan tavallisia ohimeneviä sairauksia, kuten esimerkiksi influenssoja, esiintyy kesällä vähemmän kuin muina vuodenaikoina. Kuviosta 1 näkyy myös ylityöiden suhteellisen pieni osuus verrattuna perehdytys- ja sairauspoissaolotunteihin.

2 Työn tausta, tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä yrityksen laskuttamattomat työtunnit muodostuvat ja miten niitä voidaan vähentää. Tavoitteena on pystyä vaikuttamaan laskuttamattomiin työntunteihin siten, että näitä työtunteja syntyisi vähemmän. Vähentäminen ei tarkoita laskuttamattomien työtuntien kokonaista poistamista. Ne saadaan poistettua vain lopettamalla liiketoiminta, eikä se ole tarkoitus. Laskuttamattomia työtunteja halutaan maksaa ja käyttää optimaalinen määrä koulutuksen ja oppivuorojen osalta. Sairauspoissaolojen laskuttamattomat tunnit haluttaisiin poistaa kokonaan, mutta se ei ole mahdollista. Siksi niiden osalta keskitytään parantamaan työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä jotka vähentävät sairauspoissaoloja. Yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana keinona käytetään henkilöstökyselyitä, joita tehdään kohdeyrityksessä kahden vuoden välein. Kyselyllä tähdätään tilanteen jatkuvaan parantamiseen eri keinoin. Työn keskeisenä tavoitteena on kyetä vähentämään laskuttamattomien työtuntien määrää. Olen lajitellut erityyppiset laskuttamattomat työtunnit kalteusjärjestykseen. Eri tyyppisiä laskuttamattomia työtunteja ovat: Kuukausipalkkaisen henkilön tekemät, normaalilla tuntipalkalla tekemät ja ylityöpalkalla tekemät.

Työ rajataan siten, että lakisääteisten ja työehtosopimusten mukaiset vuosilomien sijaisuudet eivät kuulu tämän opinnäytetyön piiriin, koska ne alan työehtosopimuksen mukaan ovat jo määriteltä. Perhevapaat ja työtapaturmat eivät kuulu opinnäytetyön piiriin, kuten eivät myöskään vuorokausi/viikkolepo-, työajan lyhennys-, arkipyhävapaat ja alitunnit. Opinnäytetyössä selvitetään tunti- ja kuukausipalkkaisten työntekijöiden; vartijoiden, aulapalveluhenkilöstön ja kohde-esimiesten tekemää työtä ja laskuttamattomia työtunteja. Toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja johdon tekemät laskuttamattomat työtunnit eivät kuulu opinnäytetyön piiriin. Sairauspoissaololla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sairaudesta johtuvaa yhtäjaksoista poissaoloa 1 - 10 päivää. Tätä pidempiin yhtäjaksoisiin poissaoloihin ei tässä opinnäytetyössä perehdytä.

3 Opinnäytetyön prosessi

Aluksi opinnäytetyön nimi oli puhekielestä otettu haittatuntien hallinta. Tämä termi ei kuitenkaan kuvaa sitä, mitä opinnäytetyössä on selvitetty, eli sitä mistä ja miten laskuttamattomia työtunteja syntyy. Etsin aluksi kirjallisuutta ja tehtyjä tutkimuksia seuraavilla termeillä: Haittatunti, haitat ja hukkatunnit, mutta niitä ei löytynyt. Etsin sen jälkeen toisilla termeillä, kuten sairauspoissolo, laskuttamaton tunti ja työhyvinvointi. Jo tehtyä laskuttamattomien työtuntien tutkimusta en suoraan löytänyt, mutta sen sijaan sairauspoissaolojen hallinnasta on tehty tutkimuksia. Tämän jälkeen olen lukenut eri raportteja ja yhdistänyt niistä

löytyvää tietoa. Olen käyttänyt myös puolistrukturoituja haastatteluja tiedonkeruussa. Tämän jälkeen laadin haastattelukysymykset ja pilotoin kysymykset yrityksen työterveyslääkärillä. Tehtyjen haastattelujen jälkeen luin haastattelun vastaukset useampaan kertaan ja jaoin saadut tiedot eri teemoihin. Johtopäätöksissä esitän esiin tulleet seikat laskuttamattomien työtuntien syistä, sekä miksi niiden määrä voi kasvaa.

Keskeiset käsitteet ovat seuraavat:

Laskuttamattomalla työtunnilla tarkoitetaan tehtyjä työtunteja, joita ei voida laskuttaa asiakkaalta. Ne ovat tunteja, joista työntekijöille maksetaan palkkaa tai ylityökorvauksia, mutta asiakasta ei voida näistä veloittaa. Näihin kuuluvat perehdytysvuorot, koulutukset, sairausajan palkanmaksu ja ylityökorvaukset. Haittatunti on puhekieltä ja monessa yrityksessä sillä tarkoitetaan samaa kuin laskuttamattomalla työtunnilla. Puhekielen synonyymejä haittatunnille ovat: Haitat ja hukkatunti.

Turvallisuuspalvelulla tarkoitetaan tässä työssä sekä vartiointipalveluita, että eri turvallisuuspalveluita, joita ovat muun muassa: Turvallisuusasiantuntijapalvelut, turvallisuus suunnittelupalvelut, turvallisuusauditointipalvelut ja turvallisuuskoulutuspalvelut.

4 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on yksi Suomen johtavia turvallisuuspalveluyrityksiä. Se keskittyy turvallisuuspalvelut ja turvallisuusratkaisut -liiketoimintoihin. Operatiivisia divisioonia ovat suurasiaakkaiden räätälöidyt ratkaisut, konseptiasiakkaat, sekä erillisessä tytäryhtiössä olevat hälytyskeskuspalvelut. Turvallisuuspalvelut-divisioona keskittyy vaativiin vartioimis-, aulapalvelu-, järjestyksenvalvonta- ja valvontatehtäviin, sekä pelastuspalveluihin. Turvallisuusratkaisut ovat keskeinen osa kohdeyrityksen liiketoimintaa. Palveluiden ohessa toimitetaan teknisiä turvallisuusjärjestelmiä, rakenteellisia ratkaisuja, sekä näihin liittyviä hallintopalveluita. Kohdeyritys toimittaa laatusertifioituja turvallisuuspalveluita myös muualla Euroopassa ja Yhdysvalloissa.

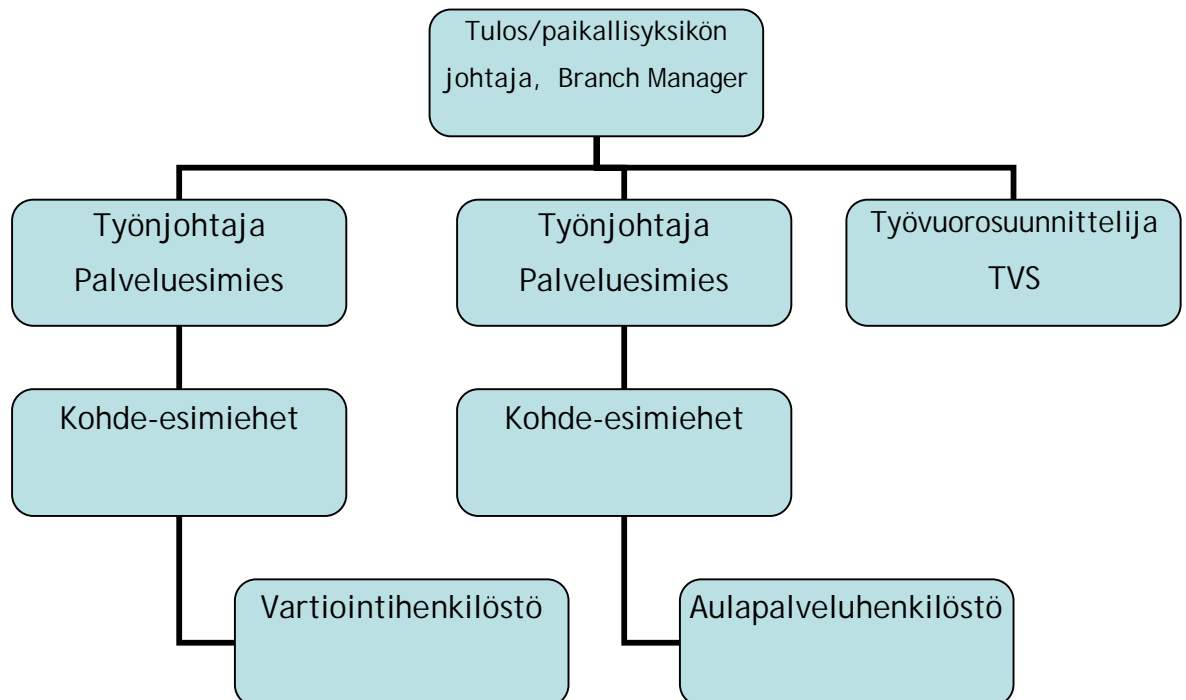
Kohdeyritys muodostuu sen eri tulosyksiköistä. Maantieteellisiä alueita on neljä: Länsi, Pohjoinen, Itä ja Etelä. Nämä maantieteelliset alueet ovat täysin kohdeyrityksen määrittelemät. Näiden alueiden sisällä toimii paikallisyksiköt. Paikallisyksiköitä on 36. Eteläalueella, johon kuuluu pääkaupunkiseutu, toimii lähes puolet yksiköistä. Yksiköiden asiakaskunta eteläalueella koostuu turvallisuuspalvelut divisioonassa, eri asiakassegmenteistä. Organisaation eteläalueella työskentelee noin 1500 henkilöä joista vajaa neljännes on naisia. Vartijat ja aulapalveluhenkilöstö muodostavat suurimman osan henkilöstöstä. Heidän esimiehinaan toimivat kohdeyrityksen esimiehet. Kohteiden esimiesten tehtävänä on olla ensimmäinen rajapinta palvelua

tuottavaan yksikköön. He varmistavat päivittäisen toiminnan ja huolehtivat jokapäiväisten työtehtävien sujuvuudesta omassa kohteessaan.

Kohde-esimiesten esimiehinä toimivat palveluesimiehet. Työnjohtajia on yleensä joko yksi tai kaksi tulosityksikköä kohden. Suurimmissa yksiköissä asiakaskunta voi olla jaettu kahdelle palveluesimiehelle. He toimivat työnjohtajina ja heidän toimenkuvaansa kuuluu henkilöstöasioiden operatiivinen hoitaminen, sekä asiakkaan operatiivisena kontaktihenkilönä toimiminen. He tekevät myös läheistä yhteistyötä yksikön työvuorosuunnittelijan kanssa, pyrkien varmistamaan hyvän henkilöstöresurssien käytön. Työnjohdon henkilöt ovat useasti toimihenkilöitä.

Työnjohdon esimiehenä toimii yksikön johtaja. Hänen vastuullaan on yksikön taloudellinen tulos ja yksikön toiminta. Näin ollen hänellä on myös vastuu tehtyjen laskuttamattomien työtuntien määrästä. Hän toimii myös asiakasvastuullisena ja on asiakkaan yhteyshenkilö kaikissa toimeksiantosopimukseen liittyvissä asioissa. Myös asiakkuuden kehittäminen on hänen vastuullaan. Apunaan hänellä on palveluesimiesten lisäksi myös työvuorosuunnittelija, sekä kaikki yrityksen yhteiset aputoiminnot, kuten talous-, laskutus-, it-, ja autoyksiköt. Hänen esimiehenään toimii alueen johtaja. Kuviossa 2, Tulosityksikön tyypillinen organisoituminen on havainnollistettu se miten yksikkö tyypillisimmin on organisoitunut. Työvuorosuunnittelija on se henkilö, joka omalla toiminnallaan voi suoraan vaikuttaa muodostuviin laskuttamattomiin työtunteihin. Esimiehet voivat vaikuttaa niiden syntyyn epäsuorasti.

Tulos/paikallisyksikön tyypillinen organisoituminen:



Kuvio 2. Kohdeyrityksen tulosityksikön organisaatio

Kuviossa 2 on havainnollistettu kohdeyksikön tyypillinen organisoituminen. Yksiköiden organisoinnissa saattaa kuitenkin olla monia eroja, johtuen esimerkiksi erilaisista asiakaskunnista ja asiakaslukumääristä, sekä yksiköissä työskentelevien työntekijöiden lukumäärästä.

4.1 Rekrytointiprosessi

Kohdeyrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Sen tavoitteena on olla sekä uusille työnhakijoille, että omille työntekijöille alan houkuttelevin työnantaja Suomessa. Palvelutuotanto koostuu pääasiassa henkilöiden työstä, jota tukee ajantasainen ohjeistus, perus-, jatko- ja täydennyskoulutus, järjestelmät ja välineet sekä oikeanlainen ja -aikainen palaute.

Rekrytoinnin tavoitteena on löytää kuhunkin toimeksiantoon sopivimmat henkilöt. Tarvittaessa lopullinen henkilövalinta tietyn tehtävän tai kohteen osalta suoritetaan yhteistyössä asiakkaan edustajien kanssa. Palvelukseen valittavien henkilöiden edellytetään täyttävän seuraavat minimivaatimukset: Rehellinen, luotettava ja rikkeetön tausta. Henkilöiden tulee olla ominaisuuksiltaan vartijaksi sopiva sekä heidän terveydentila ja kunto riittävä vartiointitehtäviin. Lisäksi eduksi lasketaan hakijan lakisääteinen vartijakoulutus ja poliisin myöntämä vartijakortti.

Tehtävästä riippuen eduksi luetaan vähintään 20 vuoden ikä, sopiva työkokemus, työtehtäviä tukeva koulutus, varusmiespalvelus, kielitaito tehtävän mukaan, it-osaaminen, hyvä terveydentila ja fyysinen kunto sekä elämäkokemus. Terveydentila ja fyysinen kunto on määritelty työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Kaikilta työnhakijoilta tarkastetaan hakijan suostumuksella luottotiedot. Tehtävän niin edellyttäessä hakijasta tehdään turvallisuusselvitys. Kaikki uudet työntekijät läpikäyvät terveystarkastuksen ja kuntotestin. Erikseen määriteltäviin tehtäviin haettaessa suoritetaan hakijan suostumuksella myös huumetestit. Kohdeyritys vastaa siitä, että kaikilla sen työntekijöillä on lain ja asetusten edellyttämä vartijan koulutus, sekä niihin liittyvät kertauskoulutukset asianmukaisesti suoritettuna. Toimihenkilöt ja työntekijät allekirjoittavat salassapito- ja vaitiolositoumuksen, ennen kuin aloittavat työsuhteensa. Tämä tehdään vaikka laissa vartioimisliiketoiminnasta on maininta siitä, että vartiointityötehtävissä nähtyjä ja kuultuja asioita ei saa edes työsuhteen päätyttyä paljastaa.

4.2 Perehdytys ja koulutus

Kohdeyritys laatii vuosittain yhtiötason koulutussuunnitelman. Suunnitelman painopiste on ammattitutkintojen lisäämisessä. Kohdeyrityksen henkilöstö voi oppisopimusmenettelyn kautta osallistua alan ammattitutkintoihin johtavaan koulutukseen, kuten vartijan ammattitutkin-

toon (VAT), turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkintoon (TVEAT) ja turvallisuusalan perustutkintoon.

Koulutuksesta osoituksena toimii vuonna 2008 Opetusministeriöltä saatu kunniamaininta oppisopimuskouluttajien laatupalkintokilpailussa:

"Kohdeyritys on turvallisuusalan valtakunnallinen vaikuttaja ja kehittäjä, joka on aktiivisesti osallistunut alan ammatillisen koulutuksen kehittämiseen. Oppisopimuskoulutuksella on vahva asema yrityksen henkilöstöstrategiassa ja se on tunnustettu yrityksen keskeiseksi menestystekijäksi. Tavoitteessa saada 10 vuodessa puolet vakinaisessa työsuhteessa olevista henkilöistä koulutettua on onnistuttu. Yritys on oivaltanut oppisopimuskoulutuksen merkityksen henkilöstön rekrytoinnissa, urasuunnittelun välineenä ja väylänä esimiestehtäviin. Yhtiön arvot - rehellisyys, valppaus ja avuliaisuus - ovat kytkeytyneet oppisopimuskoulutuksen toimintaan. Johto toimii omalla esimerkillään ja osallistumisellaan oppisopimuskoulutuksen puolestapuhujana. Palvelualoille luonteenomaista henkilöstövaihtuvuutta pyritään vähentämään ja alan arvostusta lisäämään tarjoamalla henkilöstölle hyvät koulutusmahdollisuudet. Yrityksen toiminta johtamisen alueella, täyttää erinomaisen oppisopimuskouluttajan tunnusmerkit. Yrityksen johto on pitkäjänteisesti, systemaattisesti ja ennakkoiden osallistunut oppisopimustoiminnan koulutus- ja kehittämishankkeisiin sekä verkostoitunut tutkintotoimikunnan ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa saavuttaen asettamia tavoitteita."

(Opetusministeriön kunniamaininta 2008)

Uuden työntekijän perehdytyksessä tukena käytetään erityistä perehdytysmultimediaa, joka sisältää kertauskysymyssarjoja. Tulosten keskitetyn seurannan kautta voidaan arvioida kunkin henkilön lisäkoulutustarvetta. Eri tehtäviin laaditaan omat perehdyttämissuunnitelmat ja koulutuskortit. Koulutuskorttia hyödynnetään henkilön oppivuoroissa. Koulutuskorttiin on tehty kaikki koulutuksessa läpikäytävät kohdat, yhteistyössä asiakkaan kanssa. Perehdytettävät allekirjoittavat koulutuskortin todistukseksi perehdytyksen ja tehtävien sisäistyksestä. Tehtävä- ja kohdekohtaisesta perehdytyksestä, oppivuoroista, vastaavat esimiehet ja nimetyt kokeneet työntekijät. Tämän perehdytysvaiheen tarkoituksena on opettaa koulutettavalle tulevat käytännön työtehtävät sillä tarkkuudella, että hän kykenee suoriutumaan niistä itsenäisesti ja turvallisesti. Samalla minimoidaan tahattomien vahinkojen määrä, joka kuuluu myös henkilöturvallisuuteen. Uudessa toimeksiannossa perehdytysmäärä on 3-5 oppivuoroa/tehtävä/henkilö, työtehtävästä sekä henkilön oppimiskyvystä riippuen. Tarpeen vaatiessa perehdytystä voi olla enemmän.

Toimeksiannoissa työskentelevät henkilöt pitävät omaa kohdetuntemustaan yllä lukemalla vartiointi- ja aulapalveluohjeita säännöllisesti. Kohdevastaava valvoo päivittäin henkilöiden osaamistasoa toimeksiannon alusta alkaen.

Kohdeyritys seuraa henkilöstön osaamisen kehitystä ja asetettujen henkilöstötavoitteiden toteutumista aktiivisesti. Se tuo myös asiakkaille selkeästi esille osaavan ja sitoutuneen henkilöstö ratkaisevan merkityksen turvallisuustoiminnan käytännön toteutuksessa. Kohdeyritys on useiden vuosien ajan julkaissut erillisen henkilöstöraportin, josta henkilöstön keskeiset tunnusluvut ja kehitystrendit ovat selkeästi todettavissa.

4.3 Henkilöstökysely ja työhyvinvointi

Kohdeyrityksessä tehdään säännöllisiä henkilöstökyselyjä, jotta niiden avulla pysytään tietoisena työhyvinvoinnista ja -motivaatiosta, sekä työnantajan tietoisuus työoloista. Vuonna 2009 tehtyyn kyselyyn vastasi kaikkiaan runsaat 600 työntekijää. Tässä kyselyssä kysyttiin kaikkiaan noin sata kysymystä koskien työhyvinvointia, työmotivaatiota, johtamista ja yrityksen imagoa. Kysymyksen: "mitkä tekijät motivoivat sinua eniten työssäsi?" mukaan eniten motivoi turvallinen ja vakaa työsuhte. Toiseksi motivoivimmaksi tekijäksi nousi joustavat työvuorot. Kolmanneksi ja neljänneksi hyvä yhteishenki ja työn kiinnostavuus. Muut motivoituneisuutta lisäävät tekijät saivat huomattavasti pienempiä pistemääriä.

Toisaalta kysyttiin mitkä seikat eniten haittaavat tai huonontavat työmotivaatiota ja työhyvinvointia, saatiin kyselyn mukaan seuraavat vastaukset: Suurin haittava tekijä oli vastanneiden mielestä tiedonpuute, ja toiseksi se, että ei puututtu ajoissa. Kolmanneksi suurimmaksi tekijäksi nousi työntekijöiden liian suuri vaihtuvuus. Neljänneksi ja viidenneksi nousivat epäselvät ohjeet ja yrityksen byrokraattisuus.

5 Työhyvinvointi

Työkyky ja työhyvinvointi liittyvät laskuttamattomiin työtunteihin siksi, että niistä johtuu joko motivoituneisuus ja hyvinvointi tai toisaalta päinvastoin, joka johtaa sairauspoissaoloihin ja laskuttamattomiin työtunteihin. Työhyvinvointi ja työkyky ovat monen tekijän summa. Tämä tarkoittaa sitä, että työkykyä voi ja pitää johtaa. Työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät synny vain poistamalla ongelmia. Sen lisäksi on syytä myös vahvistaa työn vetovoimat- ja voimavaratekijät. Näitä asioita ovat selkeät johdonmukaiset johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, arvostus ja palaute. Työn pitää olla mielekästä ja palkitsevaa, luottamuksen tulee olla hyvää ja työyhteisön kannustavaa. Tämä tarkoittaa sitä että on muokattava työpaikkoja ja -tapoja siten, että ne tukevat työhyvinvointia heti ja helpottavat toimintaa tulevaisuudessa.

Osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa taloudellista tulosta osakkeenomistajilleen, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määritelty. Tämän takia työkykyyn ja työhyvinvoinnin johtamisesta kes-

kusteltaessa ei voida ohittaa taloudellisia kysymyksiä. Rahan ja ajan käyttö työhyvinvoinnin ja työkyvyn lisäämiseen on investointi, jonka tarkoituksena on maksaa itsensä takaisin pienempänä määränä sairauspoissaolotunteja ja alemmina työkyvyttömyyskustannuksina. Tämä johdattaa vähempiin laskuttamattomiin työtunteihin ja parempaan tuottavuuteen. Tehdyt toimenpiteet arvioidaan niiden vaikutuksella tuloksellisuuteen ja kustannustehokkuuteen. Arviointi edellyttää etukäteen sovittujen luotettavien mittareiden käyttämistä ja tulosten säännöllistä raportointia johdolle. (Johda työkykyä pidennä työuria 2011, 4.)

5.1 Ongelmien esiintuominen ja mittaaminen

Silloin kun omalla työpaikalla on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja selkeät säännöt ongelmatilanteita varten, esimies ja työntekijä voivat ottaa ongelmia esille kenenkään kokematta sitä loukkaavaksi tai yksityisyyteen puuttumiseksi. Puheeksi ottamisen kriteerien ja tapojen lisäksi on ilmoitettava toimenpiteet ja tarjottava tuki. On varsin yleinen harhaluulo, että sairauden vuoksi poissa olevaan henkilöön ei saa pitää yhteyttä. Yhteydenpidon puuttuminen on todettu jopa haitalliseksi, sillä ilman sitä ei voida seurata tilanteen kehittymistä. Voi olla niinkin, että poissaolijalle muodostuu käsitys siitä, ettei hänestä kanneta huolta. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 8.)

Työturvallisuutta ja työterveyttä edistävät toiminnot ovat perusta työkykyjohtamiselle. Työtaturmista, niiden tutkimisesta, niistä johtuvista toimenpiteistä sekä niiden vaikutuksista on säännöllisesti ja huolellisesti raportoitava johdolle. Myös työterveysyhteistyö työpaikoilla on ensiarvoisen tärkeää. Yhteistyötä tarvitaan työnantajan, työntekijän ja työterveys-yksikön välillä. Yhteistyössä tulee sopia työtyökyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen periaatteista ja säännöistä. Lopuksi voidaan vielä todeta, että työterveyshuollon sisältö ja toimintasuunnitelma perustuvat yhdessä määriteltyihin tarpeisiin, eikä rutiininomaisesti jatkettuihin palvelukokonaisuuksiin. (Johda työkykyä, pidennä työuria. 2011, 9.)

Yritysten on hyvä kartoittaa henkilöstönsä terveysriskit, jotta ne pystyisivät valitsemaan ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimet todellisen tarpeen mukaan, sekä kohdistamaan ne oikeisiin henkilöstöryhmiin. Työkykyisyyteen ja terveyteen vaikuttavat riskit vaihtelevat sekä iän, sukupuolen, että työtehtävien mukaisesti. Kun valitaan kartoitusmenetelmää, kannattaa huomioida se, että kyselytyökalun kysymykset ovat validoituja, eli ne mittavat sitä mitä niiden oletetaan mittaavan. Henkilöstön osallistumisprosentin tulisi mielellään olla yli 70 % Kun tällainen kysely onnistuu hyvin, sekä työntekijä että työterveyshuolto saavat käyttöönsä yksilöllisen riskiprofiilin. (Johda työkykyä, pidennä työuria. 2011, 9.)

Työkykyjohtamisen perustan muodostavat mittarit, jotka seuraavat yrityksen toiminnan kannalta olennaisia asioita. Mittarivalikoima kasataan siten, että ne muodostavat tasapainoisen

kokonaisuuden. Jotta tulokset olisivat luotettavat, mitattavat asiat on kuvattava riittävän yksityiskohtaisesti. Samoin on oltava selvää, kuka kerää materiaalin ja miten siitä raportoidaan johdolle. Kiire ja stressi ovat tekijöitä, joita koetaan aiempaa useammin. Kiireen kokemus voi johtua monesta eri tekijästä. Se voi olla oikeata resurssien puutetta työmäärään nähden tai tehdäänkö oikeita asioita ja osittain väärää? Kiireelle ei saa alistua, mutta sopiva määrä stressiä on havaittu auttamaan suoriutumaan työtehtävistä tehokkaasti. Stressin tunnetta voi yksilötasolla helpottaa esimerkiksi kehittämällä omaa tekemistään ja opettelemalla rentoutumistekniikoita. (Johda työkykyä, pidennä työuria. 2011, 11-14.)

Työkykyjohtamisen arviointitaulukko on esitetty taulukossa 1. Siinä on havainnollistettu ne huomioitavat asiat jotka Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan, ovat keskeisimmät arviointikriteerit työkykyjohtamisen onnistumiselle ja osaamiselle. Taulukossa on kuvattu kolme eri tasoa ja se mitä kyseisen tason saavuttaminen edellyttää.

Taulukko 1. Työkykyjohtamisen arviointitaulukko (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 16).

Huomioitava asia	Oma taso PRONSSI	Oma taso HOPEA	Oma taso KULTA
Aktiivinen vuorovaikutus ja työn hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen johdon rooli ja tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa määritelty - Henkilöstön tarpeet ja odotukset kartoitettu 	<ul style="list-style-type: none"> - Työkyky- ja työhyvinvointiasiat säännöllisesti yrityksen johdon asialistalla - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehty työ viestitään henkilöstölle 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstökyselyssä tai vastaavassa yrityksen henkilöstö arvioi työn hallinnan, mielekkyyden ja palkitsevuuden olevan korkealla tasolla
Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - Sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö selkeä ja sitä noudatetaan - Sovittu käytäntö sairauspoissaototodistusten käsittelystä yrityksessä ja työterveyshuollossa 	<ul style="list-style-type: none"> - Työterveyshuolto saa tiedon kaikista sairauspoissaoloista - Työterveyshuollon tehtävät sairauspoissaolojen hallinnassa määritelty - Systemaattinen sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi johdolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Sovittu malli, miten toistuvat/runsaat poissaolot otetaan puheeksi esimiesalaiskeskusteluissa - Yrityksen sairauspoissaotot matalammalla tasolla kuin toimialalla keskimäärin
Työkyvyttömyyden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden syyt ja toteutuneet kustannukset selvillä 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden riskit organisaatiossa tunnistettu - Yrityksen, työterveyshuollon ja eläkeyhtiön yhteistyö työkyvyttömyysasioissa tiivistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden hallintaohjelma käytössä sisältäen hoidon, kuntoutuksen ja työhön paluun
Ongelmien varhainen puheeksi ottaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Varhaisen puheeksi ottamisen ja tuen malli luotu työpaikan tarpeita vastaavaksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Malli tiedotettu työpaikalla ja erityisesti esimiehet perehdytetty toimimaan mallin mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Sovitut toimenpiteet kirjataan ja aikataulutetaan - Toimenpiteiden tuloksellisuutta seurataan
Työhön paluun tuki	<ul style="list-style-type: none"> - Sovittu käytäntö siitä, miten työpaikka ja sairauden vuoksi töistä pois oleva henkilö pitävät yhteyttä 	<ul style="list-style-type: none"> - Työhön paluuta edistetään sovittamalla henkilön työtehtävät yhteen alentuneen työkyvyn kanssa esimerkiksi väliaikaisin muutoksien työtehtävissä, työjärjestelyjen tai työkokeilujen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Työkyvyn palautumisen/kehittymisen ja työhyvinvoinnin seuranta jatkuu töihin palattua, toimenpiteiden vaikutus ja onnistuminen arvioidaan järjestelmällisesti
Työpaikan terveellisyys ja turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi säännöllistä - Työpaikkaselvitystoiminnan toteutus määritelty 	<ul style="list-style-type: none"> - Korjaavien toimenpiteiden toteutusta ja vaikuttavuutta seurataan - Työtapaturmien seuranta ja analysointi - Ammattitautien ja sairauksien työperäisyyden seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> - Läheltä piti -tilanteiden seuranta ja analysointi - Työterveyshuolto ottaa kantaa kaikkien sairauksien työperäisyyteen
Työkykyä edistävä yhteistyö työpaikalla	<ul style="list-style-type: none"> - Työpaikka ja työterveyshuolto ovat sopineet käytännöistä, joilla toteutetaan työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea 	<ul style="list-style-type: none"> - Työterveyshuollon sisältö määritetty työpaikan tarpeiden perusteella - Työterveyshuollon toimintasuunnitelma laadittu työpaikan tarpeista lähtien 	<ul style="list-style-type: none"> - Työterveyshuollon ja johdon sekä työntekijöiden edustajien vuoropuhelu säännöllistä

Huomioitava asia	Oma taso PRONSSI	Oma taso HOPEA	Oma taso KULTA
Aktiivinen vuorovaikutus ja työn hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen johdon rooli ja tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa määritelty - Henkilöstön tarpeet ja odotukset kartoitettu 	<ul style="list-style-type: none"> - Työkyky- ja työhyvinvointiasiat säännöllisesti yrityksen johdon asialistalla - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehty työ viestitään henkilöstölle 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstökyselyssä tai vastaavassa yrityksen henkilöstö arvioi työn hallinnan, mielekkyyden ja palkitsevuuden olevan korkealla tasolla
Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - Sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö selkeä ja sitä noudatetaan - Sovittu käytäntö sairauspoissaolotodistusten käsittelystä yrityksessä ja työterveyshuollossa 	<ul style="list-style-type: none"> - Työterveyshuolto saa tiedon kaikista sairauspoissaoloista - Työterveyshuollon tehtävät sairauspoissaolojen hallinnassa määritelty - Systemaattinen sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi johdolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Sovittu malli, miten toistuvat/runsaat poissaolot otetaan puheeksi esimiesalaiskeskusteluissa - Yrityksen sairauspoissaolot matalammalla tasolla kuin toimialalla keskimäärin
Työkyvyttömyyden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden syyt ja toteutuneet kustannukset selvillä 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden riskit organisaatiossa tunnistettu - Yrityksen, työterveyshuollon ja eläkeyhtiön yhteistyö työkyvyttömyysasioissa tiivistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden hallintaohjelma käytössä sisältäen hoidon, kuntoutuksen ja työhön paluun
Ongelmien varhainen puheeksi ottaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Varhaisen puheeksi ottamisen ja tuen malli luotu työpaikan tarpeita vastaavaksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Malli tiedotettu työpaikalla ja erityisesti esimiehet perehdytetty toimimaan mallin mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Sovitut toimenpiteet kirjataan ja aikataulutetaan - Toimenpiteiden tuloksellisuutta seurataan
Terveysriskien kartoittaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Terveysriskikartoituksen sisältö ja kyselytaajuus määritelty - > 70 % henkilöstöstä osallistuu terveystarkoitukseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilön terveystarkoitusten pohjalta laadittu yksilöllinen terveystarkoitustiedote - Yrityksen terveystarkoitustiedotteen pohjalta laadittu yrityskohtainen terveystarkoitustiedote 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation terveystarkoitustiedotteen seurataan, seurannassa riskiprofiili kehittyy tavoitteiden mukaisesti
Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit	<ul style="list-style-type: none"> - Sovitut ja määritellyt mittarit (esim. terveystarkoitukset, työhyvinvointi, työkyky, sairauspoissaolot) tuotetaan säännöllisesti ja luotettavasti 	<ul style="list-style-type: none"> - Mittarit raportoidaan säännöllisesti johdolle ja tämän tiedon pohjalta sovitaan tarpeelliset toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan järjestelmällisesti
Elämäntavat	<ul style="list-style-type: none"> - Terveystietoa ja työkykyä edistäviä elämäntapoja tukeva ohjelma käytössä (esim. liikunta, työpaikkaruokailu, painonhallinta, tupakointi) 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen arki rakennettu sellaiseksi, että se tukee jatkuvaa terveellisten valintojen tekemistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen johto näyttää esimerkkiä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi
Palautuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Palautumisen vaikutus työkykyyn, työtehoon ja hyvinvointiin tiedostettu ja viestitty yrityksen työntekijöille 	<ul style="list-style-type: none"> - Työtavat, työyhteisön pelisäännöt ja työaikajärjestelyt tukevat palautumista 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys kannustaa työntekijöitään monipuoliseen, palauttavaan ja ajatukset työstä irrottavaan vapaa-ajan viettoon
Kiireen ja stressin hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - Työyhteisön työtavat tukevat kiireen ja stressin hallintaa - Havaittuun työyhteisön tai yksittäisen työntekijän puutteelliseen kiireen ja stressin hallintaan puututaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjolla tietoa ja koulutusta kiireen ja stressin hallinnasta - Kiireisiä työjaksoja seuraa palautumisen mahdollistava rauhallisempi työjakso 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön käyttö suunnitellaan niin, että samoja työntekijöitä ei käytetä jatkuvasti hyvin intensiivisissä hankkeissa tai työvaiheissa

Jos työkyvyn johtamisessa on epäonnistuttu ja työhyvinvointi on huonoa, se voi johtaa sairauspoissaoloihin. Yllä oleva työkykyjohtamisen arviointitaulukko on työkalu oman tason mittaamiseen. Mittaamisen jälkeen on mahdollista asettaa omat osa-alue tavoitteet.

5.2 Sairauspoissaolojen hallinta

Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksistä, joissa työskentelee yhteensä 200 000 henkilöä, on vastannut vuonna 2008 tehtyyn kyselyyn, jonka perusteella on tehty työaikakatsaus. Sen mukaisesti Suomessa tehtiin töitä keskimäärin 1532 tuntia, joka on noin 204 työpäivää vuodessa. Teoreettinen työaika oli 1900 tuntia eli 253 päivää. Teoreettisesta työajasta tehtiin töitä noin 80,6 % Vuosilomien osuus oli teoreettisesta työajasta 10 %, sairauksien- ja tapaturmien aiheuttamien poissaolojen osuus oli 4,5 % sekä muiden poissaolojen osuus 9,4 %

Tilastoista käy myös ilmi, että naisilla sairaus- ja tapaturmapoissaolot ovat tavallisempia kuin miehillä. Kaikilla palvelualojen henkilöillä, työntekijät ja toimihenkilöt, poissaolojen osuudet olivat naisilla 4,6 % ja miehillä 3,0 % Sairauspoissaoloissa on yritysten välillä suuriakin eroja. Kaikkien kyselyyn vastanneiden keskiarvo oli työntekijöiden poissaoloista 5 % - 7 % (Työaikakatsaus, työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä 2008.)

Tilastokeskuksen tekemässä työolotutkimuksessa koskien sairaus- ja tapaturmapoissaoloja, olivat erot työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä hieman pienemmät kuin mitä EK:n tilastoista käy ilmi. Tilastokeskuksen mukaan sairauspoissaolopäivät olivat vuonna 2003:

- Työntekijät 9,4 päivää
- Alemmat toimihenkilöt 5,8 päivää
- Ylemmät toimihenkilöt 4,8 päivää.

Näin ollen ero toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä oli Tilastokeskuksen aineiston mukaan noin kaksinkertainen, kun se EK:n materiaalin perusteella oli noin kolminkertainen.

Vuoden 2008 työolotutkimuksen mukaan sairauspoissaolojen määrä oli lisääntynyt, kuten myös muiden kuten EK:n tutkimusten mukaan. Ainakin kerran vuoden aikana poissaolteiden työntekijöiden lukumäärä oli kasvanut seuraavasti: Naiset 62 prosentista 67 prosenttiin ja miehet 56 prosentista 62 prosenttiin, verrattuna vuoden 2003 tutkimukseen.

On selvää, että sairauspoissaolot liittyvät monin tavoin siihen miten työntekijät kokevat työpaikkansa. Ylitälo on laskenut vakioidut vedonlyöntisuhteet seuraaville tekijöille: Esimiehen johtamistapa, oman työn tärkeys työntekijän mielestä, töiden huono organisointi ja työpaikan

huono ilmapiiri. Näiden edellä mainittujen neljän eri tekijän vaikutus sairauspoissaoloihin vaikuttivat Ylitalon (2006) mukaan lasketulla suhteella todennäköiseen kasvuun.

Taulukko 2. Neljän eri tekijän vaikutus sairauspoissaoloihin. (Ylitalo 2006.)

Huono johtamistapa	miehillä 2,36	naisilla 2,0 kertaa enemmän poissaoloja
Työn vähäinen tärkeys	miehillä 2,25	naisilla 2,9 kertaa enemmän poissaoloja
Työt organisoitu huonosti	miehillä 2,19	naisilla 1,94 kertaa enemmän poissaoloja
Huono ilmapiiri	miehillä 2,47	naisilla 1,65 kertaa enemmän poissaoloja

Taulukon 2 luvut pyöristäen voidaan todeta, että nämä neljä tekijää omalta osaltaan hieman yli kaksinkertaistavat sairauspoissaolojen määrän.

Seurin ja Suomisen mukaan sairauspoissaoloihin liittyviä tekijöitä on monia. Sairauspoissaolojen hallinta voidaan katsoa olevan hyvinkin vahva perusta, jolle organisaatio voi rakentaa pitkälle meneviä ja kunnianhimoisia työhyvinvointikäytäntöjä. Alla taulukko jossa ensin tekijä ja sitten kuvaus siitä, miten kyseinen tekijä vaikuttaa joko lisäävästi tai vähentävästi sairauspoissaolojen määrään.

Taulukko 3. Tekijät, jotka joko lisäävät tai vähentävät sairauspoissaolojen määrää (Seuri & Suominen 2010, 51).

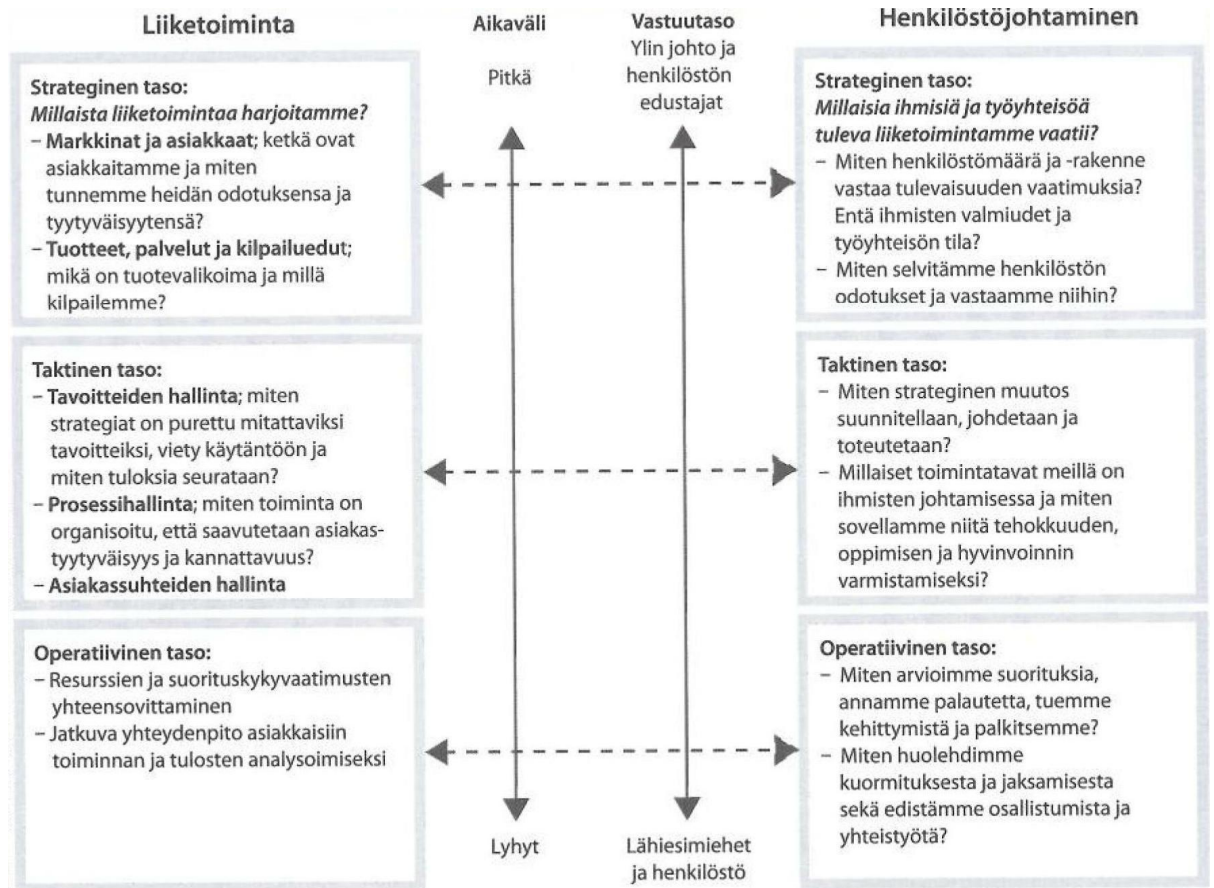
Tekijä	Tekijän vaikutus
Henkilön sukupuoli	Naisilla enemmän kuin miehillä
Ikä	Nuorilla enemmän lyhyitä, iäkkäämmillä enemmän pitkiä
Työnantajan koko	Suurissa työpaikoissa enemmän kuin pienissä
Työsuhteen vakinaisuus	Vakinaisilla enemmän kuin määräaikaisilla
Koulutus	Koulutetuilla vähemmän kuin kouluttamattomilla
Toimihenkilö / Työntekijä	Toimihenkilöillä vähemmän kuin työntekijöillä

Tekijä	Tekijän vaikutus
Työtyytyväisyys	Vähentää poissaoloja
Työsuhteen epävarmuus	Lisää poissaoloja
Huonoksi koettu johtaminen	Lisää poissaoloja
Itse arvioitu huono terveys	Lisää poissaoloja
Koettu epäoikeudenmukaisuus	Lisää poissaoloja
Tupakointi	Lisää poissaoloja
Kivun määrä	Lisää poissaoloja
Runsas alkoholin käyttö	Lisää poissaoloja
Ylipaino	Lisää poissaoloja
Vähäinen liikunta	Lisää poissaoloja
Työpaikka kiusaaminen	Lisää poissaoloja
Vaikeat elämäntilanteet	Lisää poissaoloja
Työhön liittyvät univaikeudet	Lisää poissaoloja
Aiemmat poissaolot	Ennustavat poissaoloja myös tulevaisuudessa

Taulukon 3 eri tekijöiden vaikutus sairauspoissaoloihin, on selkeä vastaavuus kohdeyrityksen haastateltavien henkilöiden mielipiteiden kanssa. Esimerkiksi työvuorosunnittelija nimesi monia samoja tekijöitä tietämättä Seurin & Suomisen nimeämistä tekijöistä.

5.3 Rekrytoinnin vaikutus

Henkilöstön rekrytoinnilla tai sen epäonnistumisella on vaikutusta tuleviin sairauspoissaoloihin. Rekrytoinneilla on siten merkitystä myös syntyville laskuttamattomille työtunneille. Seuri ja Suominen (2010, 51) painottavat, että henkilöstön hyvinvoinnin onnistumiset voidaan parhaiten turvata, kun se tehdään yhteistyöllä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Aktiviteetit pitää nähdä kokonaisuutena ja liittyminen varsinaiseen työhön pitää olla kaikille selvää. Kuviossa 3 esitetään Seurin ja Suomisen näkemys liiketoiminnan ja henkilöjohtamisen välisestä kytkennästä strategiselta, taktiselta ja operatiiviselta kannalta.



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen kytkeytyminen liiketoimintaan (Seuri & Suominen 2010, 51).

Kuviossa 3 on tuotu esiin sekä lyhyen, että pitkän aikavälin toimenpiteet eri tasoilla yrityksessä. Operatiivinen taso vastaa lyhyen aikavälin toimenpiteistä. Taktisella tasolla esimerkiksi suunnitellaan strategisten muutosten johtaminen ja implementointi. Strategisella tasolla pohditaan tulevaisuuden tarpeita ja liiketoiminnan suuntaamista pitkällä aikavälillä.

6 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Olen tehnyt opinnäytetyön laadullisena tutkielmana. Tutkielman tekemisessä on keskeistä nimenomaan tutkimusongelma, joka muotoutuu tutkimustehtäväksi. (Pihlaja 2001, 13). Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävänä on selvittää mistä yrityksen laskuttamattomat työtunnit muodostuvat ja miten niitä voidaan vähentää.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on silloin toimiva, kun halutaan tuottaa selvitys tai kokonaisvaltainen ymmärtäminen tarkasteltavasta ilmiöstä. Yhtenä lähtökohtana on, että halutaan kirjoittamattomasta faktatietoa. Jotta varmistetaan laatu ja sen kriteerit, on

aineiston oltava riittävän monipuolinen. Laadullinen tutkimusprosessi perustuu myös tutkijan omaan tulkintaan, järjestykseen ja intuitioon. (Vilkka & Airaksinen 2003, 63.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskeinen käytettävä tutkimusmenetelmä on muiden muassa haastattelu. Kun käytetään haastattelumenetelmää laadullisessa tutkimuksessa, se perustuu avointen kysymysten esittämiselle tietyille yksilöille tai tietyille ryhmille. (Metsämuuronen 2000 14.)

Olen tässä opinnäytetyössä käyttänyt puolistrukturoitua haastattelua, joka tarkoittaa sitä, että kysymykset tehdään ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Kysymysten sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen laaditut kysymykset voidaan jättää osin käyttämättä ja toisaalta voidaan haastattelun edetessä kysyä muita mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97.)

Puolistrukturoitua haastattelua on käytetty siten, että kysymykset joita on 21, on jaettu eri aihealueisiin. Aihealueet ovat: Sairauspoissaolot, esimiestyöskentely ja johtaminen, ylityökorvaukset, perehdytys ja koulutus, työllisyystilanteet ja henkilöstön rekrytointi. Haastatteluiden edetessä vaihdoin kysymysten järjestystä, jotta esiin tulleet seikat voitiin käsitellä loppuun ennen uutta kysymystä. Joissakin tapauksissa haastateltava itse, omaa ajatuksenkulkuun seuraten, eteni kysymysten mukaisesti. Toiset haastateltavat vastasivat suoraan kysymykseen ja odottivat seuraavaa. Muutaman kerran kysyin lisäkysymyksiä, jotta sain vastauksen siihen mihin oli tarkoitus.

Teemoittelua apuna käyttäen voidaan etsiä tuloksia ja vastauksia haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Siten tulokset auttavat parhaalla tavalla käytännöllisiä intressejä. Analyysivaiheessa tarkastellaan niitä aineistosta esiin tulleita piirteitä, jotka ovat monelle haastateltavalle yhteisiä. Piirteet voivat pohjautua samoihin teemoihin kuin haastattelu ja todennäköisesti sen lähtökohtaiset teemat nousevat esille, vaikka analyysistä esille otetut teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173).

7 Haastattelut

Tekemistäni haastatteluista kohdeyrityksessä kertyi vastauksia yhteensä noin kolmetoista puhtaaksi kirjoitettua sivua. Haastateltavat ovat kertoneet omat mielipiteensä esitettyihin kysymyksiin ja aihealueisiin. Kysymyksiä oli yhteensä 21 ja aihealueita kuusi: Sairauspoissaolojen syitä, miten esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat laskuttamattomiin työtunteihin, mistä johuu ylityötunnit, miten perehdytyksen määrän voisi optimoida, rekrytoinnin vaikutus sekä työllisyystilanne. Kaikki haastateltavat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Joillakin haastateltavilla oli enemmän mielipiteitä jostakin aihealueesta kuin toisesta. Kaikki haastatelta-

vat edustavat eri tahoja kohdeyrityksessä ja kaikilla on omalta osaltaan mahdollisuus vaikuttaa laskuttamattomiin työtunteihin.

Selvitettäessä käytännön ongelmaa, on teemoittelu hyvä tapa. Tämä tapa sopii omaan tutkielmaani, koska tarkoitukseni on selvittää seikkoja, jotka vaikuttavat laskuttamattomiin työtunteihin. Olen halunnut ottaa selvää haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä ja esittää ne siten, että niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä kohdeyrityksen yksikön- ja työnjohdolle. Tekemistäni haastatteluista poimin teemoittelun avulla tutkimusongelman kannalta olennaisen tiedon. Etsin tällä tavoin tuloksia ja vastauksia niihin seikkoihin, jotka vaikuttavat laskuttamattomiin työtunteihin.

Kirjoitettuani haastattelut puhtaiksi luin ne vielä läpi, saadakseni yleiskuvan vastausten sisällöstä. Aloin kerätä kustakin aihealueesta seikkoja, jotka usean vastaajan mielestä vaikuttavat syntyviin laskuttamattomiin työtunteihin. Seuraavaksi keräsin yhteen teema-alueista nousevat kohdat, ja tiivistin että yhdistin niitä. Eri teema-alueita löytyi yhteensä neljä; rekrytointi + perehdytys + koulutus, esimiestyöskentely ja johtamistapa, sairauspoissaolot sekä työllisyystilanne.

Laatimani aineiston perusteella olen järjestänyt havainnot seuraavalla tavalla: Olen ensin tarkastellut rekrytoinnin, perehdytyksen ja koulutuksen vaikutusta laskuttamattomiin työtunteihin. Ole peilannut tätä Seurin ja Suomisen henkilöstön hyvinvoinnin onnistumisten malliin, (kuvio 2). Onnistuminen voidaan parhaiten turvata, kun se tehdään yhteistyöllä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Seuraavaksi olen käynyt läpi esimiestyöskentelyn ja johtamistavan vaikutuksia laskuttamattomiin työtunteihin. Koska esimiestyöskentely ja johtamistapa saattavat epäonnistuessaan aiheuttaa sairauspoissaoloja, olen käsitellyt sairauspoissaolot esimiestyöskentelyn jälkeen. Viimeiseksi olen siirtynyt teemaan työllisyystilanteiden vaikutukset laskuttamattomiin työtunteihin.

7.1 Rekrytointi, perehdytys ja koulutus

Vastausmateriaalista tuli varsin selvästi esiin, että rekrytointi vaikuttaa epäsuorasti tuleviin laskuttamattomiin työtunteihin. On mahdollista tehdä vääriä henkilövalintoja, varsinkin jos työvoimaa tilaava yksikkö ja rekrytointiyksikkö eivät ole keskenään selvittäneet sitä, minkälaiseen tehtävään henkilöä haetaan. Voi olla myös epäselvyyttä siitä minkälaisia ominaisuuksia haettavalta henkilöltä vaaditaan. Rekrytointitilanteessa on tapahtunut, että ei ole kyetty selvittämään onko henkilö ominaisuuksiltaan soveltuva turvallisuusalalle. Huonosti onnistuneet henkilövalinnat johtavat monesti siihen, että henkilö irtisanoutuu annetun perehdytyksen ja koulutuksen jälkeen. Irtisanoutumisaika työntekijän puolelta on viiteen työvuoteen asti kaksi viikkoa. Rekrytointiprosessi haastatteluineen, plus vartijakurssi ja terveystarkastus vie-

vät aikaa keskimäärin neljä viikkoa. Turvallisuusalan palkkatasosta johtuen, vaihtuvuus on melko suurta. Työvuorosunnittelija kertoi haastattelussa vaihtuvuudesta seuraavasti:

”Ne kaikki työvuorot jotka jäävät täyttämättä työntekijän irtisanoutuessa, joudutaan noin 80 prosenttisesti paikkaamaan ylityötunneilla.”

Työntekijän irtisanoutuessa on tilalle tuleva uusi työntekijä perehdytettävä ja koulutettava tehtävään. Perehdytys ja koulutus tehdään siten, että toinen työntekijä perehdyttää tai toimii koulutettavan sijaisena. Tästä muodostuu suoraan laskuttamattomia työtunteja. Jos rekrytointi myöhästyy työvoimatoimituksessaan, siitä seuraa myöhästymisajan paikkaaminen. Usein joudutaan työvoiman myöhästymistä paikkaamaan ylityötunneilla tai vuoronjatkolisä tunneilla, jotka ovat normaalityötunteja kalliimpia.

7.2 Esimiestyöskentely ja johtamistapa

Esimiestyöskentely ja esimiehen johtamistapa vaikuttavat työntekijöiden poissaoloihin. Jos esimiehen johtamistapaa pidetään huonona, niin se johtaa poissaolojen kasvuun. Vaikeat esimiehesuhteet nimetään joskus poissaolon syyksi. Toisaalta esimiestyöskentelyä ei haluta nimetä poissaolon syyksi, vaan työntekijällä on sairaus ja hakee sairauden tai kivun takia vapautusta työstä. Sairaus tai kipu voi olla joko todellista, kuviteltua tai keksittyä. Kohdeyrityksen työpaikkalääkäriin mukaan ei voida lääketieteen lainalaisuuksin selittää miksi johtamistapa vaikuttaa työntekijän terveyteen. Hänen mukaan vaikuttaa siltä, että sairastuvuusilmiöllä on voimakkaampi yhteys johtamiseen ja sosiaaliseen ympäristöön.

Minkälainen esimiestyöskentely ja johtamistapa kohdeyrityksessä aiheuttavat poissaolojen kasvua? Tähän kysymykseen oli monta mielipidettä. Haastateltavat ovat kertoneet omasta kokemuksestaan, joko hyvästä tai huonosta, ja perustaneet sille mielipiteensä. Johtamistapaa, joka on passiivinen ja keskittyy muihin asioihin kuin henkilöstön haasteisiin, pidetään huonona. Muita huonoja johtamistapoja ovat epätasa-arvoinen, epäoikeudenmukainen, epäluotettava ja välinpitämätön. Lisäksi tilanne, josta selkeä johtajuus puuttuu, voi johtaa varjo-organisaation syntyyn tai vahvemmat alaiset alkavat hoitaa osittain esimiehen tehtäviä. Rekrytointiasiantuntija kertoi johtajuuden merkityksestä seuraavasti:

”Esimies joka ei osallista työntekijöitään mitenkään yhteiseen toimintaan eikä anna palautetta, ei positiivista eikä negatiivista, voi aiheuttaa sen, että työntekijät helpommin hakevat sairausvapaata.”

Ominaisuuksia joita hyviltä esimiehiltä odotetaan, ovat muiden muassa, kyky hoitaa ristiriitatileteet ja halu tiedottaa asioista, sekä positiivinen asenne alaisiin. Henkilökemiat eivät aina

toimi, mutta taitava ja alaisistaan välittävä esimies kykenee kuitenkin saamaan organisaation ilmapiirin avoimeksi, suvaitsevaiseksi ja tehokkaaksi.

Työvuorosuunnittelun tekemä virhe saattaa aiheuttaa sen, että on käytettävä kalliimpia työtunteja kuin normaalituntikorvaus. Se saattaa aiheuttaa vuoron jatkolisän tai hälytyskorvauksen maksamista. Toisaalta virheet ovat inhimillisiä, eikä niitä voida etukäteen estää. Kunkin työvuorosuunnittelijan ammattitaito on kuitenkin ratkaisevan tärkeää. Työvuorosuunnittelijan pitää osata vartiointialan työehtosopimukset hyvin. Sen lisäksi on oltava hyvä organisoimistaito ja kyky tulla toimeen työntekijöiden kanssa.

7.3 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloille löytyi monia eri syitä. Ensinnäkin sairauspoissaolot, jotka ovat pituudeltaan 1-10 työpäivää, johtuvat ohimenevistä tavallisista sairauksista. Näitä ovat muiden muassa ylemmät hengitystiesairaudet, flunssa sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Usein toistuvat, lyhyet tiettyyn viikonjaksoon keskittyvät ja pienelle määrälle työyhteisöä kohdistuvat sairauspoissaolot, viittaavat monesti muuhunkin kuin sairausperäiseen syyhyn. Näitä muita syitä saattavat olla: erimielisyydet työyhteisössä tai esimiehen kanssa, työpaikkakiusaaminen, motivaation ja lojaaliuden puute tai vapaa-ajan harrastus.

Koska sairauspoissaolot ovat viimeisten myös viiden viimeisen vuoden aikana lisääntyneet, on niiden syitäkin pohdittu enemmän. Muita tavallisia syitä sairauspoissaoloille ovat henkilökohtaiset ongelmat. Näitä ovat esimerkiksi yksinhuoltajuudesta, alkoholista, mielenterveydestä sekä lasten ja muiden omaisten sairaudesta johtuvat ongelmat. Syyt ja tarpeet voivat myös olla mitä tahansa henkilökohtaisia asioita, joita halutaan hoitaa. Jos omassa elämässä tai perheessä on vaikea tilanne tai kriisi, on todennäköisyys sairauslomasta suuri. Työnjohtaja kertoi haastattelussa vuorotyön haasteista seuraavasti:

" Uskon että fyysisesti rankka ja esimerkiksi vuorotyön yövalvominen kuormittaa yksilöä enemmän kuin säännöllinen päivätyö."

Toimihenkilöiden sairauspoissaolot ovat vähäisempiä kuin työntekijöiden. Tämä johtuu siitä, että työn vaatimukset ovat erilaiset. Ulkotyöhön ja fyysisesti raskaaseen työhön ei voi venyä yhtä helposti kuin toimistotyössä. Toisaalta toimihenkilöiden sitoutuneisuus omaan työhön on vahvempaa kuin työntekijöillä. Naiset sairastavat enemmän lyhyitä sairauksia kuin miehet ja hoitavat useammin sairasta lasta. Pohjoisessa sairastetaan suhteessa vähemmän kuin etelässä. Pienissä paikallisyksiköissä sairastetaan vähemmän kuin suurissa yksiköissä.

7.4 Työllisyystilanteen vaikutus

Se, miten kohdeyrityksessä voidaan varautua eri työllisyystilanteisiin, riippuu paljon yksikön maantieteellisestä sijainnista. Tästä riippuu myös paljolti se, kuinka suuri tarve on varautua eri tilanteisiin. Pienemmissä kaupungeissa tilanteet ovat stabiilimpia kuin suuremmissa kaupungeissa. Pääkaupunkiseudulla tilanteet ja niiden vaatima etukäteen varautuminen, on paljon suurempaa kuin muualla. Kohdeyrityksen tuloksesta suurin osa tehdään pääkaupunkiseudulla.

Korkeasuhdanteiden aikana on syytä pitää suurempaa työntekijäreserviä kuin matalasuhdanteiden aikana. Tämä johtuu siitä, että korkeasuhdanteen vallitessa, työntekijät vaihtavat työpaikkaa useammin, jolloin riittävä työntekijäreservi on tarpeen. Työvuorosuunnittelijan ammattitaito on myös tärkeä. Pitää lisätä turvallisuusalan arvostusta ja siten vaikuttaa ammatin houkuttelevuuteen. Yksikön johtaja kertoi turvallisuusalan palkkatasosta seuraavaa:

"Monipalveluyritykset hidastavat turvallisuusalan palkkatasoa nousua ja jarruttavat myös alan imagon nostamista."

Matalasta palkkatasosta johtuen, työtehtävien arvostus on alhaista. Tästä on haittaa kun noususuhdanteessa kilpaillaan työvoimasta. Yrityksen pitää huolehtia nykyisistä työntekijöistään huolehtimalla heidän työhyvinvoinnistaan. Siten on mahdollista pienentää työvoiman vaihtuvuutta. Yrityksen tulee myös näkyä medioissa, joissa varmistetaan näkyvyys ja kiinnostavuus työpaikkana.

8 Johtopäätökset

Laskuttamattomia tunteja syntyy eniten sairauspoissaolojen takia. Toiseksi suurin syy on annetut perehdytykset ja koulutustunnit. Kolmannella sijalla on ylityökorvaukset sisältäen vuoronjatkolisät ja hälytyskorvaukset. Ne eivät itsessään ole syitä, vaan ylityökorvaukset ovat seurausta muun muassa sairauspoissaoloista, tarvittavista koulutustunneista ja äkillisistä palvelutilauksista.

Taulukoon 4 on koottu rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutuksen, johtamistavan, vuorosuunnitteluvirheen, henkilöstövaihtuvuuden, äkillisen palvelutilauksen ja sairauspoissaolon vaikutus laskuttamattomiin työtunteihin ja ylityötunteihin.

Taulukko 4. Eri tekijöiden vaikutus laskuttamattomien työtuntien ja ylityötuntien muodostumiseen.

Aiheuttaja	Miten/miksi vaikuttaa laskuttamattomiin tunteihin tai ylityötunteihin
Rekrytointi	Jos epäonnistuu, tilanne voi huonon työhyvinvoinnin kautta kehittyä sairauspoissaoloksi.
Perehdytys	Jos epäonnistuu tai jää pois, tilanne voi huonon työhyvinvoinnin kautta kehittyä sairauspoissaoloksi. Se nostaa myös suoraan laskuttamattomien tuntien määrää.
Koulutus	Jos suuntautuu väärin tai jää pois, tilanne voi huonon työhyvinvoinnin kautta kehittyä sairauspoissaoloksi. Se nostaa myös suoraan laskuttamattomien tuntien määrää.
Johtamistapa	Jos se on huono, tilanne voi huonon työhyvinvoinnin kautta kehittyä sairauspoissaoloksi.
Vuorosuunnitteluvirhe	Voi aiheuttaa ylityötunteja, vuoronjatkolisiä tai hälytyskorvauksia jos esimerkiksi auki jäänyt työvuoro täytetään, eikä työntekijäreserviä ei ole riittävästi.
Vaihtuvuus	Johtaa suoraan korkeampiin perehdytys- ja koulutustuntimääriin.
Äkillinen palvelutilaus	Voi liian pienen työntekijäreservin takia aiheuttaa ylityötunteja, vuoronjatkolisiä tai hälytyskorvauksia.
Sairauspoissaolo	Sairaana olevan tilalle on maksettava toinen työntekijä, jolloin palkkaa maksetaan kahdelle. Voi aiheuttaa lisäksi ylityötunteja, vuoronjatkolisiä tai hälytyskorvauksia.

Se, miten perehdytys- ja koulutustunteihin voidaan vaikuttaa, alkaa työvoiman rekrytoinnista. Rekrytoinnin jälkeen alkaa heti perehdytys ja koulutus työtehtäviin. Perehdytyksestä ja koulutuksesta syntyy siten suoraan laskuttamattomia työtunteja. Rekrytoinnin onnistuminen on tärkeää. Pitää löytää oikea henkilö haussa olevaan työtehtävään, sillä muuten perehdytys-koulutustunnit saattavat mennä hukkaan. Epäonnistuneesta rekrytoinnista saattaa siten seurata laskuttamattomia työtunteja. Kalliimpien tuntien käyttöä saattaa seurata silloin, jos rekrytointi ei ajoissa löydä haussa olevaan tehtävään sopivaa hakijaa. Tällöin on odotusaika paikattava muilla, usein kalliimmilla tunneilla.

Työntekijöille on annettava riittävä määrä perehdytystä ja koulutusta, jotta tehtävistä voidaan suoriutua. Rekrytointiasiantuntijan mielestä perehdytyksellä on vaikutusta sille, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi. Jos perehdytyksessä epäonnistutaan, vaihtuvuus kasvaa ja annetut oppitunnit menevät siten hukkaan. Kun pätevä henkilö vaihtaa työpaikkaa, syntyy laskuttamattomia työtunteja uuden tilalle tulevan henkilön kouluttamisesta. Yksikön johdon mielestä työkohteen vaativuus voi myös olla syy siihen, että helposti haetaan uutta työtä.

Tärkeä asia on myös se, millä keinolla sairauspoissaolot ja koulutusvuorot paikataan. On mahdollista käyttää kuukausipalkkaista, tuntipalkkaista tai erikseen töihin kutsuttavaa henkilöä. Näiden välillä on hintaeroa. Kuukausipalkkainen on edullisin vaihtoehto, jos hänellä on työaikaa käytettävänä. Tuntipalkkaisen käyttäminen on keskihintainen ratkaisu ja jos resurssipulan takia joudutaan paikkaamaan ylityötunneilla, ne ovat kalliimpia. On myös mahdollista, että joudutaan maksamaan vuoronjatkolisää tai hälytyskorvausta töihin kutsuttavalle henkilölle. Kyse on siis oikein mitoitetusta työvoimaresurssista. Tulosityksikössä tulisi olla optimaalinen työvoimaresurssi jokaisena työpäivänä käytettävissään. Tästä seuraa, että myös erilaisissa työllisyystilanteissa on pysyttävä työvoimaresurssin suhteen ajan hermolla. On ymmärrettävää miten ennakoida eri työllisyystilanteita.

Kun verrataan Ylitalon (2006, 34) laskelmia siitä, miten työpaikan olot vaikuttavat sairauspoissaoloihin, huomataan, että huono johtamistapa, työntekijän itsensä mielestä työn vähäinen merkitys, huonosti organisoidut työt ja huono ilmapiiri keskimäärin kaksinkertaistavat sekä naisten että miesten sairauspoissaolot. Edellä mainittua tukee vielä kohdeyrityksen työpaikkalääkärin haastattelu, jossa lääkäri toteaa, että esimiesongelmat, erimielisyydet, kiusaaminen ja motivaation puute aiheuttavat sairauspoissaoloja. Edelliset seikat näyttävät toteen sen, että työpaikan työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää paljon huomiota. Työhyvinvointi, sen lisäksi että vähentää sairauspoissaoloja, myös parantaa työn tehokkuutta.

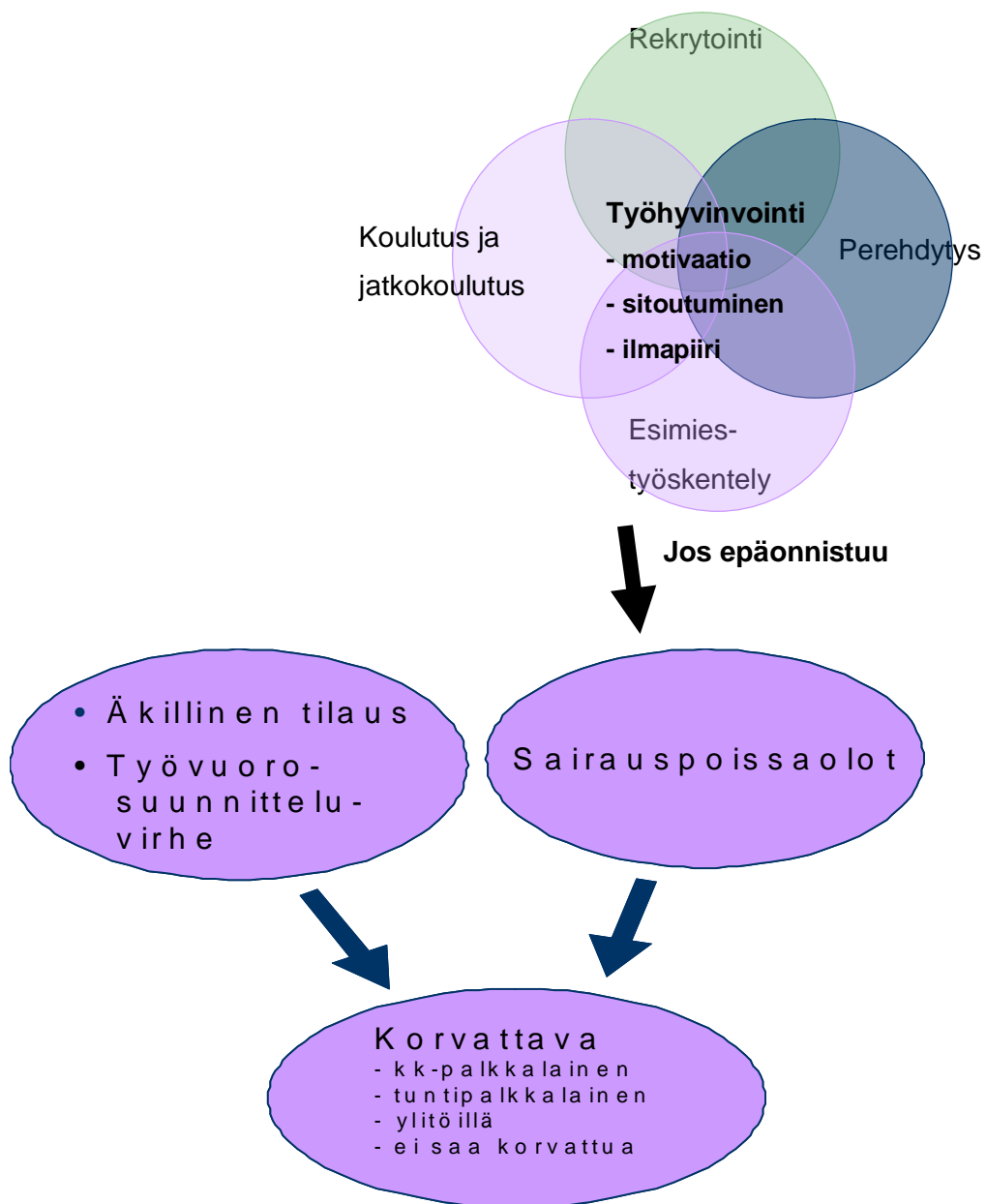
Kuviossa 1 esitetty kohdeyksikön laskuttamattomat työtunnit kuukausittain osoittaa, että sairauspoissaolojen määrät ovat kesä- ja heinäkuussa vuoden korkeimmat. Tätä tilastoa tukee kohdeyrityksen työvuorosuunnittelijan lausunto siitä, että aurinkoiset kesäpäivät lisäävät sairauspoissaoloja. Seurin ja Suomisen (2010, 45) mukaan ohimenevät tavalliset sairaudet ovat kuitenkin kaikkein epätavallisimpia juuri kesäaikaan. Kohdeyrityksen työpaikkalääkärin mukaan vapaa-ajan harrastukset ja esimerkiksi lojaaliuden puute saattavat lisätä sairauspoissaoloja. Yksikön johdon haastatteluissa tuli ilmi seikkoja, jotka tukevat sitä, että kaunis kesäsää lisää sairauspoissaoloja. Jotkut työntekijät saattavat katsoa, että muutama palkallinen sairauslomapäivä kuukaudessa on hyväksyttävä palkanlisä.

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisemien tutkimustilastojen valossa voidaan havaita, että sairauspoissaolojen vähentäminen tuo jo merkittäviä säästöjä, puhumattakaan parantuneesta työhyvinvoinnista. EK:n mukaan jäsenyrityksien palveluksessa olevat henkilöt työskentelevät keskimäärin 1532 tuntia vuodessa, kun heidän teoreettinen työaikansa on 1900 tuntia. Erosta, joka on 368 tuntia, keskimäärin 4,5 % on sairaus- ja tapaturmien aiheuttamaa poissaoloa, naisilla 4,6 % ja miehillä 3,0 %.

Ylityökorvausten osalta on syiden etsiminen monitahoista. Ne johtuvat osin sairauspoissaoloista ja äkillisesti tilatuista turvallisuuspalveluista. Äkillisesti tuleviin palvelutilauksiin on vaikea varautua ennakkoon, koska ei voida pitää palkallista henkilöstöä vain odottamassa mahdollista tulevaa palvelutilausta. Tiettyä reserviä tosin on olemassa, esimerkiksi opiskelijat, jotka sivutyönään tekevät tilaustöitä. Varmuutta ei kuitenkaan ole siitä, onko työntekijäreservi koulutettu juuri kyseiseen palvelutilaukseen. Kohdeyrityksen rekrytointiasiantuntijan mukaan on palkkalistoilla oltava riittävä määrä tuntipalkkaisia työntekijöitä. Työnjohto ja yksikön johto olivat sitä mieltä, että riittävä määrä vakituisia kokopäiväisiä osaavia työntekijöitä on osa ratkaisua. Tämä toisaalta nostaa oppituntien määrää. Kyse on tasapainoilusta ja optimin löytämisestä työvoimamäärän, oppituntimäärien ja tarvittavan työvoimaresurssin suhteen.

Työllisyystilanne vaikuttaa myös laskuttamattomien työtuntien määrään. Yksikönjohdon mukaan korkeasuhdanteet aiheuttavat suurempaa vaihtuvuutta kuin matalasuhdanne. Monesti on kuitenkin myynnin lisääntyminen, tosin sanoen uudet asiakkuudet, aiheuttanut rekrytoinnille enemmän töitä kuin irtisanoutumiset. Myynnin lisääntymiseksi lasketaan myös äkilliset palvelutilaukset. Äkillisiin palvelutilauksiin on hyvin vaikea varautua, koska ei tiedetä, milloin tilauksia tulee, eikä tiedetä niihin tarvittavan työvoiman määrään suuruutta. Aluejohdon ja yksikön johdon mukaan työvoimareservin määrä on pyrittävä pitämään optimaalisena.

Kuviossa 4 on esitetty rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutuksen ja johtamistavan vaikutus työhyvinvointiin ja mahdollisiin sairauspoissaoloihin, joista syntyy laskuttamattomia työtunteja.



Kuvio 4. Rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutuksen ja esimiestyöskentelyn vaikutus poissaoloihin.

Työhyvinvointiin ja työmotivaatioon on kiinnitettävä huomiota. Näin vähennetään sairauspoissaoloja, jotka synnyttävät laskuttamattomia työtunteja. Eri suhdanteisiin on osattava varautua, kuten myös eri vuodenaikoihin. Omat resurssit on aina pidettävä optimaalisella tasolla. Esimiehiä on koulutettava entistä enemmän, jotta heidän henkilöjohtaminen olisi hyvää.

Työntekijöitä on koulutettava riittävästi, jotta heidän työmotivaationsa pysyisi. Työhyvinvointiin panostaminen, työmotivaation lisääminen, esimiesten ja työntekijöiden kouluttaminen on tärkeä tehtävä, jonka taloudellista aspektia ei saa unohtaa. Yrityksen elinvoimaisuus takaa sen, että se kykenee tarjoamaan työpaikkoja. Henkilöstön hyvä työhyvinvointi, motivaatio ja osaaminen antavat yritykselle parhaat mahdollisuudet menestyä.

9 Oman työn arviointi

Alussa tutkimusta hahmotellessani näytti siihen liittyvän tiedon saanti helpolta. Kun aloin etsiä jo tehtyjä tutkimuksia ja käsillä olevaan aiheeseen liittyvää teoriaa, työ vaikeutui. Sairauspoissaolot ovat suurin syy laskuttamattomiin työtunteihin. Niistä löysin jo tehtyjä tutkimuksia. Sen jälkeen aloin tutkia syitä sairauspoissaoloihin. Syitä on monia: sairaudet, henkilökohittaiset ongelmat, perheen ongelmat ja kriisit, ongelmat esimiehen kanssa, ongelmat työyhteisössä, sopimattomat työtehtävät ja työajat. Nämä syyt ja ongelmat yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin. Työhyvinvointi ja sen ylläpito kuuluu työkyvyn johtamiseen. Yksi työkyvyn johtamisen keskeisistä keinoista on varhainen ongelmien esiintuominen. Edellä olevan johdosta näytti aluksi siltä, että opinnäytetyö ei keskitykään laskuttamattomiin työtunteihin, vaan työkyvyn johtamiseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa oli lähestyttävä eri näkökulmista. Olisin voinut vielä laajemmin tutkia olemassa olevaa teoriaa koskien sairauspoissaoloja, työhyvinvointia ja työkykyjohtamista. Lähdeaineistoni jäi hieman suppeaksi. Olisin myös voinut hieman syvällisemmin peilata teoriaa kohdeyrityksestä keräämäni ja vielä keräämättömään hiljaiseen tietoon. Toisaalta onnistuin mielestäni tuomaan esiin sen, mistä ja miten kohdeyrityksen laskuttamattomat työtunnit muodostuvat. Toin myös esille eri työtunnit joilla poissaolot paikataan ja mikä hintaero eri paikkaustunneilla on. Tämä opinnäytetyö sopii tulosityksikön työnjohdolle ja johdolle tietopaketti, jonka avulla kukin voi omassa tulosityksikössään pohtia sopivia keinoja laskuttamattomien työtuntien vähentämiseksi. Tämän tutkielman jatkoksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten hyvin työkyvyn johtamiseen sijoitetut työtunnit maksaisivat itsensä takaisin vähentyneinä laskuttamattomina työtunteina.

Lähteet

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001, Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S. Remes P. & Sajavaara P. 2009, Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Johda työhyvinvointia, pidennä työuria 2011 b. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Kinnunen M., & Löytty O. (toim.) 2002. Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino.

Metsämuuronen J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Tallina: Jaabes.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009 kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY pro.

Pihlaja J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda

Seuri M. & Suominen R. 2007. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Yliopistopaino.

Työaikakatsaus 2008. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä.

Vilka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen oppinäytetyö. Helsinki: Tammi

Ylitalo M. (toim.) 2006. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus

Julkaisemattomat lähteet

Opetusministeriön kunniamaininta 2008

Kuviot

Kuvio 1. Laskuttamattomat työtunnit ja ylityötunnit kohdeyksikössä vuosina 2010-2011....	6
Kuvio 2. Kohdeyrityksen tulosityksikön organisaatio	9
Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen kytkeytyminen liiketoimintaan	19
Kuvio 4. Rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutuksen ja esimiestyöskentelyn vaikutus poissaoloihin	28

Taulukot

Taulukko 1. Työkykyjohtamisen arviointitaulukko.....	14
Taulukko 2. Neljän eri tekijän vaikutus sairauspoissaoloihin.	17
Taulukko 3. Tekijät, jotka joko lisäävät tai vähentävät sairauspoissaolojen määrää	17
Taulukko 4. Eri tekijöiden vaikutus laskuttamattomien työtuntien ja ylityötuntien muodostumiseen.....	25

Liite

Liite 1

Haastattelukysymykset

Laskuttamattomat työtunnit turvallisuuspalvelualalla

Sairauspoissaolot

1. Mistä lyhyet 1-10 pv. sairauspoissaolot mielestäsi voivat johtua?
2. Onko eroja työtehtävien välillä
3. Onko eroja miesten naisten välillä
4. Onko jotain selkeitä tunnusmerkkejä poissaolojen kasvulle
5. Muuta

Esimiestyö ja johtaminen

6. Aiheuttaako esimiestyöskentely mielestäsi lyh. sairauspoissaoloja
7. Minkälainen esimiestyöskentely johtaa sairauspoissaoloihin
8. Miten esimiestyöskentelyä voidaan tältä osin parantaa
9. Muuta

Ylityökorvaukset

10. Missä tilanteissa joudutaan ylityökorvauksiin
11. Mistä nämä tilanteet johtuvat
12. Miten näitä tilanteita voidaan välttää
13. Muuta

Perehdytysvuorot

14. Mistä korkeat oppivuorojen tuntimäärät johtuvat
15. Miten oppituntien määrän voisi optimoida?
16. Miten koulutuksiin käytettävään työtunteihin pitäisi vaikuttaa?
17. Mitkä ovat työvuorosuunnittelijan haasteet?

Työllisyystilanne

18. Miten voimme varautua eri työllisyystilanteisiin?
19. Millainen on mielestäsi turvallisuuspalvelualan palkkataso?

Rekrytointi

20. Miten rekrytointi vaikuttaa laskuttamattomiin tunteihin
21. Mitkä seikat rekrytoinnissa ovat tärkeitä I nähden

Keitä haastateltu:

- Yrityksen työterveyslääkäri
- Työvuorosuunnittelija
- Rekrytointiasiantuntija
- Yksiköiden palveluesimies
- Yksiköiden johto
- Aluejohto