

Työkyvyn johtaminen osana esimiestyötä

Lasse Manninen

7/2022

TIIVISTELMÄ

Lasse Manninen: Työkyvyn johtaminen osana esimiestyötä

Opinnäytetyön muoto: Kirjallisuuskatsaus

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaaja: Jari Hyyti

Tutkinto: Poliisi (ylempi AMK)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella esimiestyössä vaadittavia tekijöitä työkykyjohtamisen näkökulmasta. Esimiehellä on merkittävä rooli työkyvyn tukemisessa ja siihen liittyvässä johtamisessa. Jotta tästä johtamisen osa-alueesta selviää kunniallisesti, on tiedettävä ne toimenpiteet ja tekijät, joita kokonaisvaltainen työkykyjohtaminen pitää käytännössä sisällään.

Opinnäytetyö on toteutettu narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Työn teoriaosuudessa on käsitelty niitä tekijöitä, joiden voidaan katsoa olevan merkityksellisiä onnistuneen työkykyjohtamisen kannalta. Näkökulma on esimieslähtöinen ja siinä on tarkasteltu työkykyjohtamisen prosesseja sekä esimiestyön vaatimuksia.

Työkykyjohtaminen ei ole pelkkää tukea, varhaisen tuen toimia tai apua työhön paluuseen. Siihen kuuluvat oleellisena osana hyvä johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työkykyjohtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation kyky strategian mukaisten asioiden toteuttamiseksi. On tärkeää tunnistaa riskit, jotka liittyvät henkilöstöön. Riskeihin vaikuttamalla pystytään tukemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Työkykyjohtamiseen liittyvät ratkaisut vaikuttavat erityisesti niihin liiketoiminnallisiin riskeihin, jotka aiheutuvat pysyvästä ja tilapäisestä työkyvyttömyydestä sekä näihin liittyvistä suorista ja epäsuorista kustannuksista. Parantamalla henkilöstöriskien hallintaa voidaan tukea organisaation toimintaa.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella työkykyjohtaminen tulee nähdä ja sen tulee olla organisaatiossa osa johtamista. Myös esimiesten osaaminen tulee varmistaa. Mikäli esimiehillä ei ole riittävästi tietoa ja taitoa työkykyjohtamisen prosesseista, ei toiminta voi johtaa haluttuun lopputulokseen.

Sivumäärä: 54 sivua

Tarkastuskuukausi ja vuosi: Elokuu 2022

Avainsanat: työkyky, esimies, työkykyjohtaminen, työhyvinvointi, johtaminen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen rakenne.....	4
1.2 Aiemmat tutkimukset työkykyjohtamisesta poliisiorganisaatiossa.....	4
2 TUTKIMUSASETELMA	5
2.1 Tutkimuksen toteutustapa ja tutkimuskysymys	5
2.2 Tutkimuksen rajaus	5
2.3 Tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet	5
2.4 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	6
2.4.1 Yleistä kirjallisuuskatsauksesta	7
2.5 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	7
2.5.1 Narratiivinen katsaus	8
2.5.2 Integroiva katsaus.....	9
2.6 Tiedonhakuprosessin kuvaus	10
3 POLIISIORGANISAATIO	10
3.1 Poliisin tehtäväkentästä työkykyyn liittyen	11
4 TYÖKYKY.....	13
4.1 Työkykyjohtamisen kokonaisuus	16
4.2 Strateginen työkykyjohtaminen	20
5 TYÖKYKYJOHTAMISEN PROSESSIT	22
5.1 Varhainen puuttuminen	22
5.2 Työn mukauttaminen	25
5.3 Työhön paluun tuki	26
5.4 Työkykyneuvottelu	26
5.5 Poliisihallinnon toimintamalli aktiivisen työkyvyn tukemiseksi	27
5.6 Työterveyshuolto	29
6 TYÖHYVINVOINTI.....	32
6.1 Työhyvinvoinnin johtaminen	34
6.2 Työn imu	34
6.3 Työyhteisön ilmapiiri	36

7 ESIMIESTYÖ.....	37
7.1 Lähiesimies ja työkyky	40
8 TULOKSET	42
8.1 Työkyvyn kokonaisuus	43
8.2 Esimiestyön vaatimuksia	46
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
9.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	49
9.2 Jatkotutkimusehdotukset	50
LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Elämän voidaan katsoa yhdellä tapaa olevan eräänlainen palapeli. Sen valmiiksi saaminen vaatii useiden eri tekijöiden yhteensovittamista eikä se välttämättä löydy koskaan lopullista muotoaan. Tämän tutkimuksen palapelissä ihmisen terveydellä on huomattava painoarvo kokonaisyhyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta. Työkykyisen väestön osalta työ muodostaa ison osan elämää ja arkea, mikä ei aina ole niin yksiselitteistä. Työelämää voi kuvailla moniulotteisena kokonaisuutena ja se vaatii useiden osa-alueiden yhteistyötä, jotta työkykymme olisi paras mahdollinen. Ihannetilanteessa työ ja muu elämä kävelisivät käsi kädessä yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kesken.

Suomessa on ollut ajoittain yhteiskunnallista keskustelua työurien pituuksista ja siitä, tulisiko vanhuuseläkkeelle pääsyä siirtää myöhemmäksi. Näin pystyttäisiin säilyttämään työeläkkeiden maksut nykyisellä tasollaan. Samanaikaisesti meillä on työvoimapulaa monilla eri aloilla, mikä osaltaan kannustaa ihmisiä jatkamaan työelämän parissa. Globaali yhteiskunta ja sen kehitys ovat faktisesti tuoneet mukanaan yhä enemmän työntekijöihin kohdistuvia osaamisvaatimuksia ja väestörakenteen muutokset haastavat työnantajia uudennaisilla työelämätaidoilla.

Työkykyisyys itsessään nähdään monin eri tavoin. Näkemyksistä huolimatta se koskee koko työssä käyvää väestöä, ja työntekijällä itsellään on siitä ensisijainen vastuu elämäntapojen sekä -hallinnan keinoin. Hyvä työkyky ei tule pyytämällä eikä se ole yksinomaan pelkästään itsestä kiinni. Johtamisella, työoloilla ja -yhteisöllä on merkittävä painoarvo työhyvinvoinnin ja -kyvyn kannalta. Työkyvyttämyyttä aiheuttaa useat eri tekijät, mutta mielenterveyden ongelmat ovat nousseet etenkin korona-aikana tutkimusten mukaan suurimmaksi yksittäiseksi työkyvyttömyyden aiheuttajaksi. Huolestuttavaa tässä ilmiössä on se, että yhä nuoremmat ihmiset oireilevat työkykynsä kanssa. Tutkimusten avulla ei ole pystytty osoittamaan yhtä yhteistä nimittäjää, mikä osaltaan selittäisi tätä suuntausta.

Hyvä työkyky vaatii työntekijän vapaa-ajan ja työelämän osa-alueiden yhteensovittamista. Työpaikan tehtävänä on huolehtia mm. henkilöstön hyvinvoinnista, hyvistä johtamiskäytänteistä, työntekijöiden hyvästä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä osaamisesta. Viimeksi mainitut seikat ovat myös työntekijän itsensä vastuulla. Työ ja elämä eivät ole erillisiä asioita vaan muodostavat yhdessä elämän kokonaisuuden. Työpaikan tulee osaltaan huomioida yksilöiden elämäntilanteet ja -tarpeet sekä ymmärtää näiden vaikutukset työhyvinvointiin ja työkykyyn. On oleellista, että tämä tiedostetaan työpaikoilla, jolloin pystytään tukemaan etenkin työyhteisön yhtenäisyyttä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 6.)

Kansaneläkelaitoksen laatiman tilaston mukaan sairauspäivärahan saajien määrä kasvoi jyrkästi vuonna 2019 verrattuna edeltäviin vuosiin. Kasvun on todettu johtuneen suurelta osin mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöistä. Suurimpana ryhmänä sairauspäivärahan saajista mielenterveyden häiriöiden perusteella olivat etenkin nuoret ja varhaiskeski-ikäiset naiset. Vastaavasti miehille yleisin sairauspäivärahan saamisen peruste oli tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. Sairauspoissaolojen trendin onkin todettu olevan huolestuttavaa, koska em. ikäryhmillä työuraa on vielä paljon jäljellä. Näin ollen sairauspoissaoloihin ja niiden syihin tulisikin pyrkiä puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, mikä osaltaan vaatii hyviä esimiestaitoja. (Blomgren 2020.)

Kansaneläkelaitoksen mukaan syitä mielenterveyden häiriöistä johtuviin sairauspoissaoloihin ei tunneta varmuudella ja ilmiö itsessään on haastava eikä sen kehitystä selitetä millään yksittäisellä tekijällä. Työelämän vaatimusten kasvu, kuten perhe-elämän ja vapaa-ajankin haasteet ovat yhtäaikaaisesti saattaneet vaikuttaa ihmisten jaksamiseen. Yksi selittävä tekijä voisi olla, että erilaisia oireita diagnosoidaan yhä useammin mielenterveyden häiriöiksi, mutta tämä vaatisi tarkempaa tutkimustietoa. Myös sosiaalisella medialla voi olla vaikutuksia siihen, että mielenterveyden häiriöitä ilmaantuu ja niitä pystytään tunnistamaan laajemmin. (Blomgren 2020.)

Koronavuosi 2020 toi Kansaneläkelaitoksen mukaan käänteen mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvuun. Haastava vuosi toi mukanaan myös trendien tulkintavaikeuksia kasvaneen etätyön myötä. Mielenterveyden häiriöistä johtuvien poissaolojen määrä pysyi kuitenkin vuoden 2019 tasolla. Sairauspoissaolojen väheneminen näkyi etenkin tuki- ja liikuntaelinten sairauksissa. Ei-eläkkeellä olevista 16-67-vuotiasta naisista, että miehistä suurin yksittäinen sairauspoissaolojen syy johtui mielenterveyden häiriöistä. Tulosten tarkempi analysoiminen vaatisi kuitenkin edellä kuvatusti tutkimustietoa, jotta koronaepidemian vaikutuksia muutoksiin voitaisiin tulkita. (Blomgren 2021.)

Poliisiammattikorkeakoulussa toteutettiin vuonna 2012 tutkimus, jonka perusteella poliisit olivat arvioineet työkykynsä heikentyvän muuta työväestöä nopeammin. Tämän suuntainen tulos näkyi etenkin miehistötehtävissä työskentelevien osalta. Erikoissuunnittelija Matti Vuorensyrjän mukaan ikääntynyt poliisihenkilöstö ja etenkin poliisimiehistö kokivat oman terveytensä ja työkykynsä huonommaksi uransa loppupuolella, kuin koko muu työssäkäyvä väestö koki keskimäärin. Vuorensyrjän mukaan kehityssuunta poliisihenkilöstön osalta oli kuitenkin kaiken kaikkiaan myönteinen ja yhtenä osa-alueena työkyvyn paranemisen taustalla mainittiin elämäntavan muutokset. (Vuorensyrjä 2012, 105.)

Vuorensyrjä on todennut edelleen, että työkyvyn ja työssä jaksamisen osalta johtaminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan hyvä johtaminen edesauttoi ammatissa jaksamista ja

etenkin henkiset voimavarat lisääntyivät työkyvyn ylläpitämisen ja työssä jaksamisen osalta. Johtaminen vaikutti myös työkykyindeksiin ja erityisesti liialliset vaatimukset työstä sekä tehtäväkuvan epäselvyydet olivat niitä tekijöitä, joihin hyvällä johtamisella pystyttiin vaikuttamaan. Hyvä johtaminen vaikutti työkykyindeksiin positiivisesti myös niiltä osin, että työtehtävät jaettiin oikeudenmukaisesti, työ oli selväpiirteistä sekä työn että tehtäväkuvan osalta ja työhön liittyvä organisointi oli tehokasta. (Vuorensyrjä 2012, 106.)

Työkykyyn saattaa liittyä eri tekijöistä johtuvia ongelmia ja tällöin ne vaativat yhteistyötä, kuten esimerkiksi työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon välistä työkykyneuvottelua. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseksi sekä ylläpitämiseksi on oltava yhteiset toimintamallit, joiden avulla käytäntöjä yhtenäistetään ja kehitetään. Työkyvyn ylläpitäminen ja tukeminen vaativat laajaa yhteistoimintaa ja se kysyy koko henkilöstön voimavaroja.

Aura ja Ahonen (2016) ovat tutkineet strategista hyvinvoinnin johtamista. Heidän mukaansa Juhani Ilmarisen työkyky käsite itsessään on ollut pitkään keskeinen käsite suomalaisessa työterveyspolitiikassa. Kansainvälinen tutkimushanke päättyi työhyvinvoinnin osalta seuraavaan määritelmään: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Aura & Ahonen 2016.)

Ahonen ja Aura totesivat edellä kuvatun työhyvinvointi-käsitteen laajentaneen Ilmarisen työkyky käsitettä, mitä on alun perin määritelly neljän eri käsitteen kautta. Ne ovat olleet henkilökohtainen terveys, työntekijän kompetenssi, vallitseva työyhteisö ja työolot. Tähän käsitteeseen on lisätty myöhemmin arvot ja asenteet sekä johtaminen. (Gould ym. 2008, 14.)

Aura ja Ahonen ovat korostaneet terveen johtamisen roolia työpaikan hyvinvoinnissa. Terveellä johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamista, joka kehittää sekä organisaation tuloksellisuutta että henkilöstön hyvinvointia (Aura ja Ahonen 2016). Tähän peilaten myös Vuorensyrjän tekemät johtopäätökset johtajuudesta ovat avainasemassa koetussa työkyvyssä, minkä avulla on mahdollista vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. (Vuorensyrjä 2012, 106.)

Tämän tutkimuksen keskiössä ovat työkyky ja sen johtaminen osana esimiestyötä. Tutkimuksessa tarkastellaan työkykyyn liittyviä eri osa-alueita, kuten työhyvinvointia ja esimiestaitoja. Työkykyjohtamisen tutkiminen osuu myös ajankohtansa puolesta hyvin poliisiorganisaatioon, koska Poliisihallitus antoi syksyllä 2021 uuden ohjeen poliisilaitoksille työkyvyn johtamisesta ja sen tukemisesta. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella olemassa olevaa teoriaa työkykyjohtamisesta ja siihen liittyvistä osa-alueista. Tähän peilaten tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä tuodaan esiin niitä tekijöitä, joita aineiston perusteella on hyvä soveltaa työkyvyn kokonaisuuteen liittyvissä asioissa käytännön työelämässä.

1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu työkyky -käsitteen ympärille sisältäen siihen liittyvät osa-alueet. Tässä kokonaisuudessa tarkastellaan esimieheltä vaadittavia kompetensseja työkykyjohtamisen osalta. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella olemassa olevaa teoriaa ja tähän peilaten esitellä elementtejä, joista katsotaan olevan hyötyä suunnitelmallisessa ja tavoitteellisessa työkykyjohtamisessa. Tavoitteena siis on, että tutkimuksen lukenut henkilö hahmottaisi ne elementit, joista työkykyjohtaminen koostuu. Olipa tämä henkilö poliisiorganisaatiosta tai muualta. Muutoin tutkimuksen näkökulma on esimieslähtöinen ja asioita tarkastellaan johtamisen perspektiivistä.

Tutkimuksen ensimmäinen luku pitää sisällään johdannon, jossa esitellään tutkimuksen aihe ja käydään läpi yleisellä tasolla työkykyä ja siihen liittyviä ilmiöitä. Toisessa luvussa käsitellään kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä ja käydään läpi tutkimukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Kolmannessa luvussa käsitellään poliisia organisaationa lyhyesti ja tehdään katsauksen omainen kuvaus poliisin tehtäväkentästä. Neljännessä luvussa keskitytään työkykyyn käsitteenä ja käydään läpi työkykyjohtamisen osa-alueita. Viides luku pitää sisällään työkykyjohtamisen prosessit ja siihen liittyvän yhteistyön. Kuudennessa luvussa käsitellään työhyvinvointia, joka liittyy oleellisena osana työkykyyn. Seitsemäs luku keskittyy esimiestyössä vaadittaviin ominaisuuksiin ja kahdeksas luku keskittyy tutkimustuloksiin. Viimeisessä eli yhdeksännessä luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkimuksesta ja esitellään jatkotutkimusaiheita.

1.2 Aiemmat tutkimukset työkykyjohtamisesta poliisiorganisaatiossa

Työkykyjohtamisesta on tehty melko laajalti tutkimuksia eri organisaatioissa. Näissä tutkimuksissa on osaltaan käsitelty esimiehen roolia työkyvyn tukemisessa ja toisaalta keskitytty työkykyjohtamisen kehittämiseen. Poliisiorganisaation osalta työkykyjohtamisesta ei ole olemassa siihen keskittyntä tutkimusta.

Poliisiammattikorkeakoulu teki vuonna 2012 tutkimuksen poliisihenkilöstön työkyvystä ja työssä jaksamisesta, mistä on mainittu myös johdanto-osiossa. Tässä Matti Vuorensyrjän tutkimuksessa käytettiin aineistona poliisin henkilöstöbarometrin kyselytuloksia vuosilta 2002-2010. Tutkimuksen johtopäätöksistä oli todettavissa, kuten edelläkin on jo mainittu, niin erityisesti poliisimiehistö koki työkykynsä keskimääräistä työssäkäyvää väestöä huonommaksi etenkin ikääntyneen henkilöstön osalta (Vuorensyrjä 2012, 105).

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimuksen toteutustapa ja tutkimuskysymys

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena tarkastellen edellä käsiteltyjä aihealueita. Tavoitteena on kartoittaa kirjallisuuden perusteella ne tekijät, joita tarvitaan esimiestyössä työkyvyn ylläpitämisessä, tukemisessa ja työkykyjohtamisessa. Kirjallisuudesta haetaan siis eri keinot, tavat ja käsitteet, joita hyödyntämällä esimies pystyy huomioimaan työkyvyn tukemisen ja työkykyjohtamisen päivittäisessä toiminnassaan. Tutkimuksessa esitellään työkyvyn ympärille ryhmitettyjä aihealueita, joiden avulla voidaan tueta ja rakentaa työkykyä tukevaa työympäristöä. Huomioimalla em. kokonaisuudet esimies pystyy toimimaan työkykyjohtamisen osalta suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä toimii;

Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon työkykyjohtamisessa?

2.2 Tutkimuksen rajaus

Työkyky-käsite on todella laaja kaikkine siihen liittyvine osa-alueineen, joten työ rajataan koskemaan esimiehen roolia työkykyjohtamisessa. Myös Hakala (2009, 84) kehottaa tutkimuksen laatijaa rajaamaan aiheensa tarkasti, jotta kokonaisuus säilyisi kohtuullisuuden mitoissa eikä siitä tulisi hallitsematonta.

2.3 Tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet

Työkykyyn ja työkykyjohtamiseen sisältyy paljon käsitteitä. Kuten todettua, niin tässä tutkimuksessa keskitytään työkyvyn johtamiseen esimiestyössä, joten työn keskeisimmät käsitteet liittyvät tähän aihealueeseen ja ovat seuraavat:

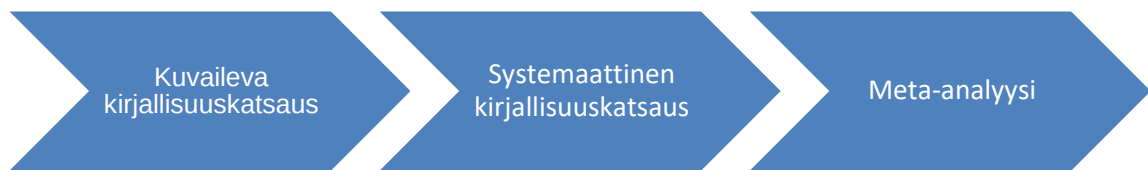
- **Työkyky** koostuu työntekijän, työn ja työpaikan fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Keskiössä työkyvyn kannalta on se, kuinka työntekijä kokee terveydentilansa ja toimintakykynsä sekä muut voimavaransa kuten ammatillisen osaamisen yhteensopivuuden työn, työyhteisön, työpaikan asettamien vaatimusten ja odotusten sekä työmarkkinoiden antamien mahdollisuuksien välillä. Elementit, jotka vaikuttavat työkykyyn, ovat johtaminen ja esimiestyö, työn sisällölliset tekijät, työolot ja työympäristö, työyhteisö ja sen kulttuuri, yhteiskunnan lainsäädäntö ja palvelujärjestelmä. (Ilmarinen ym. 2006, 17-20.)

- **Työkykyjohtaminen** koostuu toimista, joiden avulla organisaatiossa suunnitellusti toteutetaan ja seurataan sen omien resurssien avulla ja yhteistyössä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa henkilöstön työkykyä, terveyden ja työturvallisuuden edistämistä ja ylläpitämistä sekä työssä jatkamista. (Pehkonen ym. 2017, 7.)
- **Työkykykeskustelu** on varhaisen tuen toimi, joka käydään työntekijän ja esimiehen välillä, kun havaitaan työkykyä uhkaavia tekijöitä tai työkyvyn heikkenemistä.
- **Työkykyneuvottelu** on työntekijän, työterveyshuollon ja esimiehen välinen keskustelu, jossa arvioidaan työntekijän työkykyä.
- **Varhainen puuttuminen** tai VATU eli varhainen tuki, on kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tehdään työntekijän työkyvyn säilyttämiseksi ja työurien pidentämiseksi. Tavoitteena on, että työkyvyn alentuminen pystytään ennakoimaan tai havaitsemaan se mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Varhainen puuttuminen aloitetaan työkykyneuvottelulla ja tarvittaessa sitä jatketaan muilla toimenpiteillä. Vaikutusten seuranta on tärkeää.
- **Työhyvinvointi** syntyy työn arjessa ja kohdistuu henkilöstöön, työympäristöön, työprosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja kannustava johtaminen, hyvä työilmapiiri ja työntekijän ammattitaito. (Manka 2016, 76.)

2.4 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kirjallisuuskatsaus. Haaparannan ja Niiniluodon mukaan (2016) tutkimuksen on oltava menetelmän eli metodin ohjaamaa, jotta se on tieteellistä. Tutkimus perustuu järjestelmälliseen ja järkipäraseen tiedonhankintaan, johon siis valittua metodologia käytetään.

Tieteellisen menetelmän eli tässä tapauksessa kirjallisuuskatsauksen on täytettävä tieteellisen menetelmän vaatimukset, joita ovat muun muassa objektiivisuus, julkisuus ja itsekorjaavuus. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan mielipiteet eivät muuta auktoriteetit vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin. Julkisuuden periaatteen mukaan tulosten tulee olla julkisia ja tiedeyhteisön arvioitavissa. Itsensä korjautuvuuden avulla tutkimuksessa tehdyt virheet voidaan havaita ja poistaa. (Haaparanta & Niiniluoto 2016.)



Kuvio 1. Kirjallisuuskatsauksien tyypittelyä.

Kirjallisuuskatsaustyytit voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Tämä tutkimus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja tarkemmin sanottuna narratiivisena katsauksena, mitä käydään läpi tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Systemaattista kirjallisuuskatsausta ja meta-analyysia ei käsitellä tarkemmin.

2.4.1 Yleistä kirjallisuuskatsauksesta

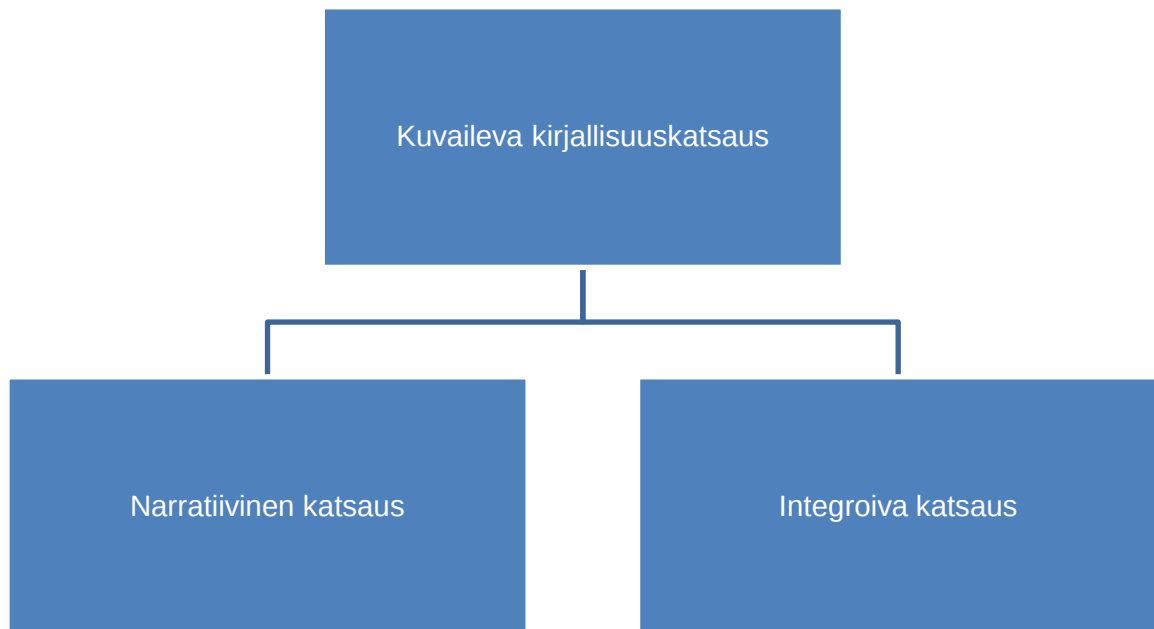
Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa aihealueesta tai asiakokonaisuudesta kuvaileva kokonaiskuva. Sen avulla on myös mahdollista löytää ongelmia tai ristiriitoja valikoidusta kohdeilmistä. Kirjallisuuskatsauksen voidaankin todeta olevan tutkimus tutkimuksista. Sen toteuttamiseen on monia eri tapoja, mutta siihen sisältyy aina tietyt vaiheet. Näistä vaiheista muodostuu katsaus, kun aiemmin julkaistuun aineistoon tutustutaan tarkemmin. (Stolt ym. 2016, 23.)

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on luoda lukijalle käsitys tutkittavaan aiheeseen liittyvistä olemisista näkökulmista ja menetelmällisistä ratkaisuksista sekä keskeisimmistä tutkimustuloksista, joita on saatu aikaan erilaisin metodein. Kirjallisuuskatsauksen avulla esitellään myös aihealueen keskeisimmät tutkijat. (Hirsjärvi ym. 2007, 108-109.)

2.5 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta pidetään yleisimmin käytettynä kirjallisuuskatsaustyyppinä. Siitä voidaan käyttää yleiskatsaus -nimitystä, jossa ei ole tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Aineistot, joita käytetään, ovat laajoja eikä niiden valintaa ohjaa metodiset säännöt. Tutkittava ilmiö on mahdollista kuvata laaja-alaisesti ja sen ominaisuuksia pystytään myös tarvittaessa luokittelemaan. Tutkimuskysymykset ovat rakenteeltaan väljiä verrattaessa niitä systemaattiseen katsaukseen tai meta-analyysiin. (Salminen 2011, 6.)

Kuvailevasta katsauksesta käytetään toisinaan nimitystä traditionaalinen kirjallisuuskatsaus. Se toimii itsenäisenä tutkimusmetodina, mutta voi tarjota myös uusia ilmiöitä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus pitää sisällään kaksi erilaista suuntausta, joita ovat narratiivinen ja integroiva katsaus. Näistä integroiva katsaus pitää sisällään samankaltaisuuksia systemaattiseen katsaukseen. (Salminen 2011, 6.)



Kuvio 2. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kokonaisuus.

2.5.1 Narratiivinen katsaus

Narratiivinen katsaus on metodisesti kevyin muoto kirjallisuuskatsauksesta. Sen avulla on mahdollista antaa laaja kuva aiheesta tai vaihtoehtoisesti kuvailla aiheen historiaa ja kehityskulkua (Salminen 2011, 7). Freeman (1984, 7-10) kuvailee, että narratiivisen otteen avulla voidaan järjestää hajanainen tieto yhtenäiseksi, jolloin lopputuloksesta saadaan helppolukuinen.

Narratiivisessa katsauksessa on erotettu toisinaan kolme erilaista toteuttamistapaa, joita ovat toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. Toimituksellinen katsaus pitää sisällään julkaisun päätoimittajan tai vierailevan kirjoittajan lyhyehkön katsauksen, jossa läpikäyty aineisto on melko suppea, jopa alle kymmenen lähdetä. Kommentoivat katsaukset puolestaan ovat lähinnä keskustelua herättäviä eikä niissä ole mitään tiukkaa metodia katsauksen tekijälle. Katsaus on myös usein tekijänsä näköinen eikä sitä näin ollen voida pitää objektiivisena. (Salminen 2011, 7.)

Yleiskatsaus on laajin tapa toteuttaa kirjallisuuskatsaus. Kun puhutaan narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta, niin tällöin yleensä tarkoitetaan juuri narratiivista yleiskatsausta. Tämä on em. tapoja

laajempi prosessi, jonka tarkoitus on tiivistää aiempia tutkimuksia. Katsauksen analyysissä käytetään kuvailevaa synteesiä, jossa yhteenveto on ytimekäs ja johdonmukainen. Lähtökohtaisesti aineistoa, jota käytetään, ei ole seulottu erityisen systemaattisesti. Tästä huolimatta katsauksessa on mahdollista tehdä sellaisia johtopäätöksiä, joita voidaan verrata kirjallisuuskatsauksien mukaisiin synteeseihin (Salminen 2011, 7). Green ym. (2006, 103) toteavat, että toisinaan narratiivisen katsauksen luonne on jopa kriittinen, vaikka lähtökohtaisesti kriittisyys ei kuulu katsauksen oletusarvoihin.

Narratiivinen katsaus itsessään auttaa ajantasaistamaan tutkimustietoa, mutta ei tarjoa analyttistä tulosta johtuen kuvailevasta tutkimustekniikastaan. Sitä on käytetty paljon mm. opetusaloilla. Joitakin arvioita on esitetty siitä, että poliittisen tason päätöksenteossa katsauksen hyöty saattaa olla rajallinen, johtuen sen johdattelevuudesta ja puolueellisuudesta. (Salminen 2011, 7, Green ym. 2006, 104.)

Narratiivisen katsauksen kohdalla on ajoittain ollut keskustelua sen roolista osana systemaattista kirjallisuuskatsausta. Jones (2004, 95-96) toteaa, että narratiivista otetta kannattaisi hyödyntää enemmän systemaattisen katsauksen piirissä. Tämä ei kuitenkaan onnistu, ellei narratiivista katsausta itsessään kehitetä tekniikkana.

2.5.2 Integroiva katsaus

Integroivaa katsausta käytetään niissä tilanteissa, kun tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata mahdollisimman laajasti. Sen avulla pystytään tuottamaan uutta tietoa jo aiemmin tutkitusta aiheesta. Se myös auttaa osaltaan kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnissa ja syntetisoinnissa (Toraco 2005, 356). Integroivan katsauksen avulla tuotetaan laajempi kuva aiheen ympärillä olevasta kirjallisuudesta, kun sitä verrataan systemaattiseen katsaukseen (Evans 2008, 137). Edellä kerrotusti integroivaa katsausta ei voida pitää yhtä valikoivana kuin systemaattista katsausta eikä siinä seulota tutkimusaineistoa yhtä tarkasti. Näin ollen sen tutkimuksen kohteesta on mahdollista kerätä selkeästi suurempi otos. Se myös sallii käytettävän eri metodisin lähtökohdin olevia tutkimuksia analyysin pohjana. (Salminen 2011, 8.)

Integroivan katsauksen katsotaan eroavan narratiivisesta katsauksesta siinä, että kriittinen tarkastelu kuuluu oleellisena osana katsaukseen. Tässä on kyse myös metodisesta vaatimuksesta, koska kriittisen arvioinnin kautta tutkimusmateriaalia voidaan tiivistää katsauksen pohjaksi. (Birmingham 2000, 33-34.)

Integroivan kirjallisuuskatsauksen ei katsota juurikaan eroavan systemaattisesta katsauksesta myöskään vaiheittain katsottuna. Näin se on osa systemaattista katsausta. Vaiheet voidaan tiivistää viiteen eri kohtaan, jotka ovat: 1) tutkimusongelman asettelu, 2) aineiston hankkiminen, 3) arviointi, 4) analyysi ja 5) tulkinta sekä tulosten esittäminen. Näin ollen integroivan kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa olevan eräänlainen side narratiivisen ja systemaattisen katsauksen välissä. (Cooper 1998, 15.)

2.6 Tiedonhakuprosessin kuvaus

Tähän tutkimukseen kerättiin aineistoa kirjallisuuskatsauksen avulla. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus vaatii laajan lähdemateriaalin, jotta aiheesta saadaan riittävän kattava kokonaiskuva, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Työkyky, työkykyjohtaminen ja esimiestyö ovat itsessään sellaisia kokonaisuuksia, että niistä on saatavilla paljon kirjallisuutta ja tutkimustietoa.

Yleisesti todettuna kirjallisuuskatsaus metodina tutustuttaa tutkittavaan ilmiöön. Sen avulla avataan käsitteitä ja annetaan näkökulma sekä teoria jostakin ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2007, 96). Narratiivisen katsauksen luonteeseen kuuluu, ettei aineiston keruussa käytetä järjestelmällistä seulaa. (Salmi-nen, 2011).

Tutkimusprosessi käynnistyi rajaamalla aihealuetta mindmap -tyylisesti ja hahmottamalla tutkimukseen liittyviä avainsanoja. Tämän tuloksena löytyivät keskeisimmät käsitteet, joiden perusteella aineiston kokoaminen käynnistyi. Aineistonkeruu tapahtui Poliisiammattikorkeakoulun ja Helmet-kirjaston tietokantoihin sekä internetin hakukoneisiin syötetyillä hakusanoilla. Keskeisiksi hakutermeiksi valikoituivat; työkyky, työkyvyn tukeminen, työkykyjohtaminen, esimiestyö, johtaminen, work ability ja work ability management. Hakusanoja täytyi tarpeen mukaan muokata, jotta tutkimuksen kannalta oleelliset lähteet löytyivät.

Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja muuta aineistoa oli saatavilla runsaasti. Aineiston haussa käytetyt käsitteet tuottivat paljon hakutuloksia ja niiden kautta löytyi myös lisää alakäsitteitä, jotka tuottivat lisää aineistoa. Analysoin löytämäni lähteet ja arvioin niiden luotettavuuden sekä asiantuntijuuden huolellisesti. Osa lähteistä löytyi jo valittujen lähteiden lähdeluetteloista.

3 POLIISIORGANISAATIO

Tässä luvussa tarkastellaan poliisia organisaationa ja poliisitoimintaan liittyviä osa-alueita. Lisäksi käsitellään poliisityötä lyhyesti työkyvyn näkökulmasta.

Poliisin toimintaa Suomessa ohjaa valtioneuvosto ja poliisin organisaatio on kaksipuolinen. Poliisihallitus, joka johtaa ja ohjaa poliisin operatiivista toimintaa, työskentelee sisäministeriön alaisuudessa. Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat kaikki Suomen 11 poliisilaitosta ja näiden lisäksi valtakunnalliset yksiköt, joita ovat Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu. Uusi siviilitiedustelulainsäädäntö astui voimaan vuonna 2019, jolloin Suojelupoliisista tuli turvallisuus- ja tiedustelupalvelu. Suojelupoliisi toimii suoraan sisäministeriön alaisuudessa. (www.poliisi.fi.)

Huotari ja Vuorensyrjä (2011, 23) toteavat poliisin olevan tietointensiivinen palveluorganisaatio, minkä suurin ja tärkein menoerä on henkilöstökulut, jotka vuonna 2019 olivat 70 %:a poliisin budjetista (valtion talousarvioesitys 2021). Poliisin toiminnasta ja tuloksesta suuri osa on henkilöstön vastuulla ja poliisin menestys onkin näin ollen kytköksissä organisaation henkilöstöresurssiin, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstön on oltava osaavaa, sitoutunutta ja heidän tulee myös jaksaa työssään. (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 23.)

Poliisissa otettiin käyttöön uusi strategia ja visio vuonna 2020. Uusi strategia on laadittu vuosille 2020-2024. Poliisin aiemmin laaditut arvot; palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi, säilytettiin ennallaan. Poliisin uutena visiona sen sijaan toimii: ”Poliisi on kaikkien turvaaja, kaikkina aikoina”. Strategian pääkohtana on turvata kaikkien kansalaisten arki.

Poliisin arvoista etenkin henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi ovat niitä seikkoja, jotka liittyvät myös tähän tutkimukseen. Poliisiorganisaatiossa on käytetty mm. työhyvinvoinnin mittaamiseen poliisin henkilöstöbarometri -kyselyitä. Niiden avulla on pyritty tutkimaan ja kehittämään henkilöstön hyvinvointia, johtamista ja työilmapiiriä poliisihallinnossa. Tuloksia kyselyistä on käytetty tieteellisissä tutkimuksissa, tulosohejauksessa ja johtamiskoulutuksessa, mutta kyselyjen ensisijainen tavoite on henkilöstön työhyvinvoinnin ja käytännön henkilöstötyön kehittäminen. (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 23-24.)

3.1 Poliisin tehtäväkentästä työkykyyn liittyen

Poliisilaitoksen tehtäväalueita on perinteisesti jaettu esikuntaan, hälytys- ja valvontayksikköön, rikostutkintayksikköön ja lupahallintoon. Laitoskohtaisesti toimintoja on jaettu eri tavoin, mihin vaikuttavat laitosten koko ja niille säilytetyt erityistehtävät. Valtaosa poliiseista sijoittuu valmistuttuaan hälytys- ja valvontatehtäviin tai rikostorjuntasektorille eli toisin sanoen kenttäpoliiseiksi tai tutkijoiksi. Poliisityötä on jaoteltu edellä kuvattuna myös järjestyspoliisiin ja rikospoliisiin. Vuonna 2020 Suomessa oli poliiseja lukumääräisesti vajaa 7400. Naisten osuus poliisiviroissa oli reilut 19 %:a. Poliisihallinnossa yli 50-vuotiaiden lukumäärä on viime vuosina ollut nousussa. Samanaikaisesti 40-49 -vuotiaiden määrä on pysynyt ennallaan ja 30-39 -vuotiaiden määrä on laskenut. Viime vuosina 20-

Altisteiden määrittelemisessä työterveyshuollolla on merkittävä rooli. Näin ollen yhteistyö työterveyshuollon kanssa on hyvin tärkeää ja jopa välttämätöntä työkykyyn liittyvissä asioissa. Esimiehen on tiedettävä, milloin hänen on syytä kääntyä työterveyshuollon puoleen, kun hän havaitsee alaisissaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työterveyshuollon on myös osaltaan tarjottava työkaluja esimiehille, joilla työkyvyn seuranta voidaan toteuttaa.

Soininen määritteli väitöskirjatutkimuksessaan poliisityön psyykkisiksi kuormitustekijöiksi huonosti käyttäytyvät asiakkaat, psyykkisen ja fyysisen väkivallan uhan sekä väkivaltatilanteet, onnettomuustilanteet, epäselvät roolit työnjaossa, johtamiseen liittyvät ongelmat ja vuorotyön. Soininen havaitsi joka toisen poliisin kohdanneen vuoden aikana vähintään viisi kertaa henkisesti äärimmäisen kuormittavia tilanteita. (Soininen 1995, 24-25, 115.)

Poliisi kohtaa työssään myös kriittisiä ja traumatisoivia tilanteita. Nämä edellä mainitut tilanteet voivat liittyä itseen, työtoveriin tai ulkopuolisiin henkilöihin. Kyseessä voi olla henkilöön tai hänen perheeseensä kohdistuvat uhkaukset, ampumistilanteet tai mm. epäillyn asemaan joutuminen työtehtävien kautta. Viime vuosina on ollut myös tilanteita, joissa poliiseja on työtehtävissä menehtynyt tai vammautunut. Virkamiesten maalittaminen on myös ilmiönä uusi, mikä aiheuttaa osaltaan kuormitustekijöitä. Maalittamisella pyritään luomaan virkamiehestä tai tämän läheisistä epäedullista kuvaa esimerkiksi vääristelemällä heidän tietojaan. Maalittamiseen liittyen Poliisihallitus on antanut ohjeen, joka linjaa maalittamiseen varautumista ja määrittää yhdenmukaiset toimet reagointiin ja suojaukseen liittyen. Toiminnan tavoitteena on tukea poliisin kohdistuvan maalittamisen tunnistamista, ennalta ehkäisemistä ja tehokasta reagointia. Poliisihallitus on myös julkaissut aihealueeseen liittyen erilaista tukimateriaalia, jota henkilöstö voi käyttää hyödykseen. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Kriittiset tilanteet voivat aiheuttaa terveyttä ja työkykyä uhkaavia stressireaktioita. Niihin reagoiminen on yksilöllistä ja reaktioihin voivat vaikuttaa useat eri asiat, kuten työkokemus ja elämäntilanne. Poliisiorganisaatiossa kriittisten tilanteiden jälkitoimien muotoja ovat mm. kokemukselliset purkukeskustelut ja posttraumatyöpajat sekä tarvittaessa työterveyshuolto. Tähän liittyen johdon ja esimiesten tulee huolehtia siitä, että henkilöstöllä on riittävät ja ajantasaiset tiedot tilanteen hoitamiseksi ja avun pyytämiseksi. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

4 TYÖKYKY

Työkykyä määritellään kirjallisuuden perusteella monin eri tavoin eikä sille ole yhtä yhtenäistä ja hyväksyttyä määritelmää, jonka eri toimijat olisivat yksimielisesti hyväksyneet. Suomalaisessa työelämässä on ollut perin yleistä, että työkyky käsitteenä on sekoitettu usein työhyvinvointiin. Toki ne liittyvät yleisesti katsottuna yhteen ja työhyvinvointi on osa työkykyä. Gould ym. (2008, 20) määrit-

televät työkykyä niin, että monissa työpaikoissa henkilöstöön liittyvissä työssä jaksamisen ohjelmissa työkyky käsite on usein korvattu työhyvinvoinnin käsitteellä. Työhyvinvointi liittyy työntekijöiden elämän laatuun ja työssä viihtymiseen ja se on tärkeä osatekijä työkyvyn säilymisen ja työssä jaksamisen näkökulmasta.

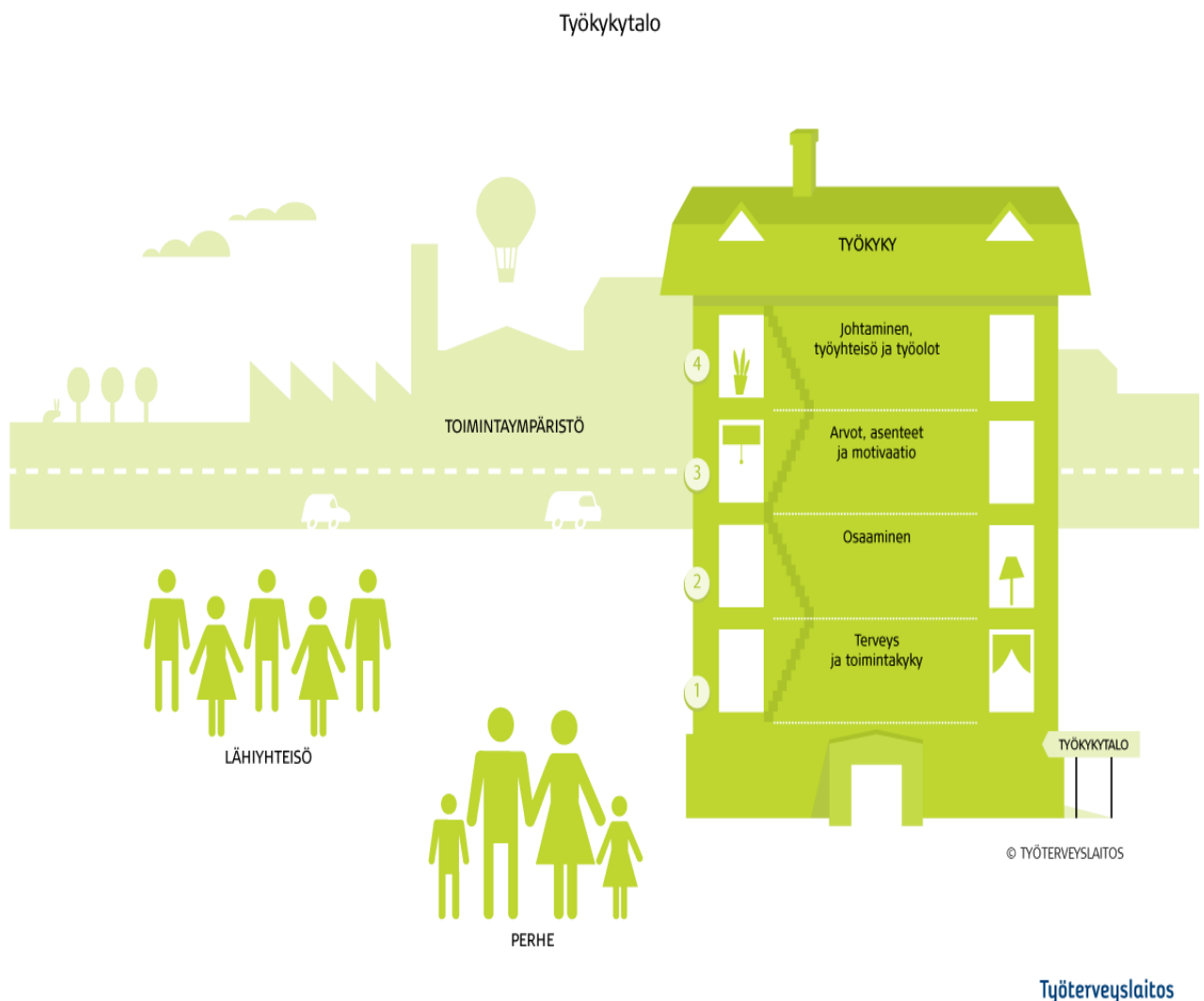
Työn näkökulmasta katsottuna työkyky on sitä, että yksinkertaisimmillaan selviytyy työtehtävistä ja niihin liittyvistä odotuksista. Työuran loppupuolella ikä tuo omat haasteensa työhön ja eläkeikä itessään luo omat edellytyksensä työkyvylle, joten työkyvyn tulisi pysyä kohtuullisena eläkeikään saakka. Sairausvakuutuslain mukaan työntekijä on oikeutettu sairauspäivärahaan, kun hän on estynyt tekemästä työtään sairauden vuoksi. Sairausvakuutuslaki siis käsittelee työkykyä työkyvyttömyyden näkökulmasta. Sen mukaan työkyvyttömyydellä tarkoitetaan sellaista tilaa, kun työntekijä ei pysty selviytymään omasta tai omaan työhönsä läheisesti verrattavasta työstä (sairausvakuutuslaki 2004, 8:4 §). Työkykyä heikentävien sairauksien torjuminen ja tunnistaminen ovat osa työkyvyn ylläpitoa.

Työkyky käsitteen historiallinen tausta on eläke diagnoosin tekemisessä, jolloin työkykyä käytettiin lääketieteellisen työkyvyttömyyden toteamiseen. Aiemmin työkykyä tarkasteltiin vain yksilön ominaisuuksien ja työtehtävien välisen suhteen kautta. Nykyään työkykyyn suhtaudutaan laaja-alaisemmin ja yksilön työkyvyn katsotaankin olevan uusiutuva käsite, joka elää työelämän muutosten ja vaatimusten myötä. Kohon mukaan (2012, 78) hyvä työkyky on tasapainoilua työntekijän voimavarojen, työn vaatimusten, mahdollisuuksien ja työn ulkopuolisen ympäristön välillä. Edellä mainittujen tekijöiden katsotaan vaikuttavan siihen, miten työntekijä arvioi oman työkykynsä.

Kaski (2012, 134-135) määrittelee työkykyä niin, että sillä tarkoitetaan ihmisten selviytymistä ja suoriutumista työstä. Tässä määritelmässä ei kiinnitetä huomiota siihen, onko työntekijällä jokin sairaus tai vamma. Työkykyä voidaan tarkastella myös eri näkökulmista, kuten ihmisen omasta näkökulmasta. Tällöin työkyvyn arvioinnissa korostuvat oma jaksaminen, ammatillinen osaaminen, tilannekohtaiset tekijät ja koettu työkyky. Työn tekemisen näkökulmassa taas korostuvat tehdyn työn määrä, laatu ja suhde muuhun työyhteisöön. Kun toimintaa tarkastellaan tuottavuuden näkökulmasta, niin silloin korostuvat ennen kaikkea tehdyn työn panostus suhteessa tuotokseen. Organisaationäkökulmassa taas korostuvat edellä mainittujen lisäksi työntekijän suoriutuminen suhteessa organisaation toimintaan ja perustehtävään. Katsottaessa työkykyä yhteiskunnan näkökulmasta korostetaan sitä, että ihmisillä olisi riittävän pitkät ja terveet työurat. (Kaski 2012, 134–135.)

Martimon, Uitin ja Antti-Pojan (2018, 170) mukaan eläkelaisissa työkyvylle on olemassa erilaisia määritelmiä, mutta työkyvylle itselleen ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Perinteisimmän mallin työkyky käsitteen hahmottamiseksi on tehnyt todennäköisesti Juhani Ilmarinen. Ilmarinen on

kehittänyt alla olevan mallin Työterveyslaitokselle ja siinä työkykyä kuvataan talon muodossa, missä on neljä eri kerrosta. Kirjallisuudessa tästä on käytetty yhteisestä nimitystä ”työkykytalo”.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos).

Ensimmäinen kerros pitää sisällään terveyden ja toimintakyvyn, jotka muodostavat työkyvyn kivijalan. Tähän kivijalkaan kuuluvat myös työntekijän fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. (Gould ym. 2006, 24.)

Toisessa kerroksessa on osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä siihen liittyvät ammatilliset tiedot ja taidot. Koulutus tuo mukanaan ammattitaitoa, joka kehittyy työelämän mukana osaamiseksi. Osaamista tulee ylläpitää koko työuran ajan. Työelämän muutokset tuovat väistämättä haasteita, joten tietojen ja taitojen ylläpitäminen sekä päivittäminen vaativat elinikäistä oppimista. Tämän kerroksen merkitys korostuu vuosi vuodelta, koska työelämään kohdistuu jatkuvasti uusia työkyvyn ja osaamisen vaatimuksia toimialaan katsomatta. (Gould ym. 2006, 24.)

Arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat kolmannen kerroksen. Tähän kerrokseen kuuluvat myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Oma asenne ja suhtautuminen työhön vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Työn tulisi olla mielekästä tekijälleen ja sisältää haastetta sopivissa määrin, jotta työkyky vahvistuisi. Mikäli suhtautuminen työhön koetaan pakollisena osana elämää eikä työntekijä saa siitä mielihyvää, heijastuu tämä väistämättä myös työkykyyn. Ikä tuo mukanaan omat vivahteensa työelämään ja sen myötä voi muuttua myös suhteutuminen työhön ja tulevaan eläkeikään. Ikä voi tuoda asiantuntijuutta ja ainutlaatuista osaamista, mutta se voi johtaa myös työelämästä luopumiseen ja pahimmillaan syrjäytymiseen. (Gould ym. 2006, 24.)

Neljännessä kerroksessa on työ ja siihen liittyvät osa-alueet, kuten johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tässä kerroksessa työnantajalla on vastuu työkyvystä, jonka tärkeimmässä roolissa ovat johtaminen ja esimiestyö. Esimiehillä on vastuu ja velvollisuus huolehtia työkykyyn liittyvän toiminnan kehittämisestä ja organisoinnista. Tämä kerros kuvaa siis konkreettisesti työpaikkaa, työtä ja työoloja pitäen sisällään myös työyhteisön ja koko organisaation. (Gould ym. 2006, 24.)

Pohjimmiltaan työkyvyssä on kyse siitä, että ihmisen voimavarat ja työ ovat yhteensopivia sekä tasapainossa keskenään. Työkykytalon ajatuksena on, että kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja talo pysyy pystyssä vain niiden yhteistoiminnalla. Talon kaikkia kerroksia tuleekin kehittää läpi työuran. Tavoitteena on, että kerrosten yhteistyö tukee ihmistä myös työelämän ja työn muuttuessa. Yksilö on kuitenkin päävastuussa omista voimistaan ja vastaavasti työnantaja sekä esimiehet ottavat päävastuun työn sisällöstä ja työskentelyolosuhteista. Mallissa on kuvattu myös ympäristöä, johon kuuluvat työntekijän perhe, läheiset ja ympäröivä yhteiskunta, mitkä osaltaan ovat merkittäviä tekijöitä työkyvyn kokonaisuudessa. (Gould ym. 2006, 24.)

Poliisin ammattiryhmä Suomessa on siinä määrin poikkeuksellinen, että se kuuluu niihin ammattiryhmiin, jotka kohtaavat työssään säännöllisesti väkivaltaa sisältäviä tilanteita. Tämä vaikuttaa oleellisesti myös työhyvinvointiin ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Ei ole itsestään selvää, että tilanteet kuuluvat ns. pakollisena osana työnkuvaan, vaan ne tulee aina ottaa huomioon johtamisen ja työkyvyn näkökulmasta. Työntekijöille tulee näissä tilanteissa osoittaa riittävässä määrin tukea ja apua.

4.1 Työkykyjohtamisen kokonaisuus

Martimo ym. (2018, 170) määrittelee työkykyjohtamista niin, että se on organisaation inhimilliseen pääomaan kohdistuva investointi, jolla voidaan saada aikaan merkittäviä säästöjä työkyvyttömyyskustannuksissa. Työkykyjohtamisen piiriin katsotaan kuuluvan koko työyhteisön henkilöstö, joille tarjotaan tarpeen mukaan tukea, varhaisen tuen toimia ja apua työhönpaluuseen.

Työterveyslaitoksen mukaan työkykyjohtaminen on suunnitellusti toteutettuja ja seurattuja toimia henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tueksi. Työkykyä tulee ymmärtää laaja-alaisesti ja toiminnalle tulee asettaa tavoitteet sekä mittarit, joilla seurataan onnistumista ja vaikuttavuutta. Työkykyjohtamisen tulokset ovat nähtävissä konkreettisesti sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannuksissa sekä näiden lisäksi työn tuottavuudessa. (Gould ym. 2006, 25.)

Työkykyjohtamisen ydinasioiksi katsotaan työn ja työympäristön kehittäminen sekä erilaisten työkykyä uhkaavien riskien varhainen tunnistaminen ja niihin puuttuminen. Työkykyjohtamisen perustana on aktiivinen vuorovaikutus. Myös sairauspoissaolojen seuranta ja työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin kuuluvat oleellisena osana työkykyjohtamiseen. Mikäli työkyvyssä havaitaan ongelmia, ne otetaan varhain puheeksi ja työhön paluun hetkellä työntekijälle tarjotaan vastaavasti tukea. Työpaikan työoloja tulisi edistää niin, että työpaikka koetaan turvalliseksi ja terveelliseksi sekä työkykyä edistetään yhteistoimin muiden toimijoiden kanssa. Työkykyjohtamiselle tulee olla toimintamalli, jota organisaatiossa toteutetaan suunnitelmallisilla toimin.

Työkykyjohtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation kyky strategian mukaisten asioiden toteuttamiseksi. Johtamisen keskiössä ovat työpaikan toiminta, organisaation asettamien tavoitteiden saavuttaminen ja henkilöstön rooli tavoitteiden saavuttamisessa. On tärkeää tunnistaa riskit, jotka liittyvät henkilöstöön. Riskeihin vaikuttamalla voidaan tukea asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Työkykyjohtamiseen liittyvät ratkaisut vaikuttavat erityisesti niihin liiketoiminnallisiin riskeihin, jotka aiheutuvat pysyvästä ja tilapäisestä työkyvyttömyydestä sekä näihin liittyvistä suorista ja epäsuorista kustannuksista. Parantamalla henkilöstöriskien hallintaa voidaan tukea organisaation toimintaa. (Martimo ym. 2018, 172.)

Suurin osa työpaikkojen henkilöstöstä kokee työkykynsä riittävän. He tekevät työnsä hyvin ja saavuttavat asetetut tavoitteet. Osalla henkilöstöstä on ongelmia työkyvyn ja työssä selviytymisen kanssa. Nämä ovat kuitenkin usein ohimeneviä ongelmia, mutta osan kohdalla ongelmat voivat toistua ja muuttua pysyvämmiksi. Pieni osa henkilöstöstä kohtaa sellaisia ongelmia, jotka haittaavat työstä selviytymistä. Näiden ongelmien kroonistuessa on olemassa työkyvyttömyyden uhka. Tähän pieneen osajoukkoon liittyy työntajan taholta korkeimmat kustannukset tai ainakin niiden riski, mutta tuottavuuden kannalta eniten on merkitystä työkykyisellä henkilöstöllä. Työkykyinen henkilöstö kuitenkin vastaa organisaation tuloksesta ja työkykyjohtamisessa tulee varmistaa edellytykset heidän osaltaan työssä onnistumiseen ja sen mielekkääksi kokemiseen. (Martimo ym. 2018, 173.)

Kun työkyky on kunnossa, voidaan puhua suorituksen johtamisesta työkykyjohtamisen sijaan. Tämän tulisi olla esimiesten perustehtävä, minkä avulla varmistetaan se, että kaikilla on riittävät edel-

lytykset saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Työkyvyn käsite voi tällaisessa ryhmässä rajoittaa ajatukset pelkästään terveyden ylläpitämiseen ja sairauksien ennaltaehkäisyyn. Nämä itsessään ovat toki tärkeitä elementtejä työkyvyn kannalta, mutta niillä on kuitenkin vain rajallinen merkitys. Kokonaisuuden kannalta voitaisiin toissijaisesti puhua työhyvinvoinnista, minkä avulla olisi helpompi hahmottaa työkykyjohtamisen näkökulmasta tärkeät kehittämisen kohteet. (Martimo ym. 2018, 173.)

Työkyvyttömyys aiheuttaa suuria kustannuksia työnantajalle etenkin, jos työntekijä jää työkyvyttömyyseläkkeelle. Tämän vuoksi työkykyjohtamisen seuraamiseksi tulee kehittää siihen soveltuvat mittarit. Niiden avulla voidaan seurata mm. kustannuksia, jotka aiheutuvat työntekijän työkyvyttömyydestä ja saadaan konkretiaa työhönpaluun taloudellisesta merkityksestä. Kun työkykyjohtamista tehdään tavoitteellisesti, niin tällöin tarvitaan hyvää yhteistyötä työpaikan ja työterveyshuollon välillä. Työkykyongelmien tunnistamisessa ja ennakoinnissa on työpaikan vaikea toimia ilman työterveyshuollon apua etenkin silloin, kun työkyky on uhattuna terveydellisten syiden vuoksi. Tällaisissa tilanteissa työpaikkojen tulisi tarjota työntekijälle mahdollisuutta mukautetun työn tekemiseen, jolloin työntekijä saataisiin pidettyä kiinni työelämässä. (Martimo ym. 2018, 177.)

Myös Koho (2013, 72) mainitsee, että työkykyä johtamalla voidaan vähentää sairauspoissaoloja, ehkäistä työkyvyttömyyseläkkeitä ja edistää työurien pituutta. Jotta työkykyjohtaminen on mahdollista, tulee esimiehillä olla tieto oman henkilöstön jaksamisesta, työkyvyn tilasta ja työkykyyn sekä työn kuormittavuuteen liittyvistä riskeistä. Työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia on hyvä nostaa esiin aika ajoin. Tämän avulla edesautetaan työkykyjohtamiseen panostamista. Tiedostamalla kustannukset, voidaan asettaa tavoitteita johtamisen näkökulmasta ja tunnistaa keinoja niiden saavuttamiseksi. Työnantajan vastuulla on työkykyjohtamisen toteuttaminen ennalta sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Myös työterveyshuollolla on merkittävä rooli asiantuntijana työkykyjohtamisessa. (Koho 2013, 72.)

Manka & Manka mainitsevat (2016, 67), että työhyvinvoinnin johtamisen rinnalla on puhuttu myös työkykyjohtamisesta. Esimerkkinä mainitaan Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen periaatteet. Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Seuraavat kolme osatekijää ovat tämän työterveysyhteistyön kulmakiviä:

Selvillä olemisen periaate	Varautumisen periaate	Osallistumisen periaate
•Henkilöstön tila (mm. työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky) •Työkykyyn liittyvät riskit •Terveysteen liittyvät riskit •Työn psyykinen ja fyysinen kuormittavuus •Työkyvyttömyyskustannukset	•Henkilöstöriskien hallinta •Varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet	•Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista •Työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä

Kuvio 3. Työkykyjohtamisen periaatteet (mukaillen Manka & Manka).

Elinkeinoelämän keskusliitto on määritellyt työkykyjohtamisen keskeisiä prosesseja seuraavanlaisesti;

- aktiivinen vuorovaikutus
- selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurannassa
- työkyvyttömyyden ehkäisy järjestelmällisin toimin
- varhainen puheeksi ottamisen ongelmatilanteissa
- tuettu työhön paluu
- terveellinen ja turvallinen työpaikka
- työkyvyn edistäminen yhteistyöllä. (Manka & Manka 2016, 68.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mallissa työkykyjohtamisen ydinprosesseja on edellä esitetysti seitsemän, joista aktiivinen vuorovaikutus on kaiken perusta. Tähän kuuluvat oleellisena osana myös henkilöstön tarpeiden ja odotusten määrittely sekä työn mielekkyydestä ja hallinnasta huolehtiminen. Henkilöstön osaamista tulee ylläpitää ja kehittää sekä tiedonkulun tulee olla avointa. Myös työhön liittyvä oikeudenmukaisuus katsotaan oleelliseksi tekijäksi. (EK 2011, 5.)

Muista ydinprosesseista mainittuna sairauspoissaolojen seuranta on oleellista. Tällöin saadaan tärkeää tietoa sairauksien työperäisyydestä, työssä koetusta kuormittavuudesta ja työkykyä uhkaavista tilanteista. Seurannan avulla pystytään ennakoimaan työkykyä uhkaavia seikkoja ja saadaan työkaluja työn kuormittavuuden hallintaan. Seurannan tulee kuitenkin perustua avoimuuteen ja siihen kuuluvien pelisääntöjen tulee olla kaikkien tiedossa. (EK 2011, 5.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mallissa korostetaan uudenlaista asennetta työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työelämän laadussa ja työhyvinvoinnissa ei keskitytä vain mahdollisten ongelmien poistamiseen vaan näiden ylläpitämiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista johtamistyötä. Tässä

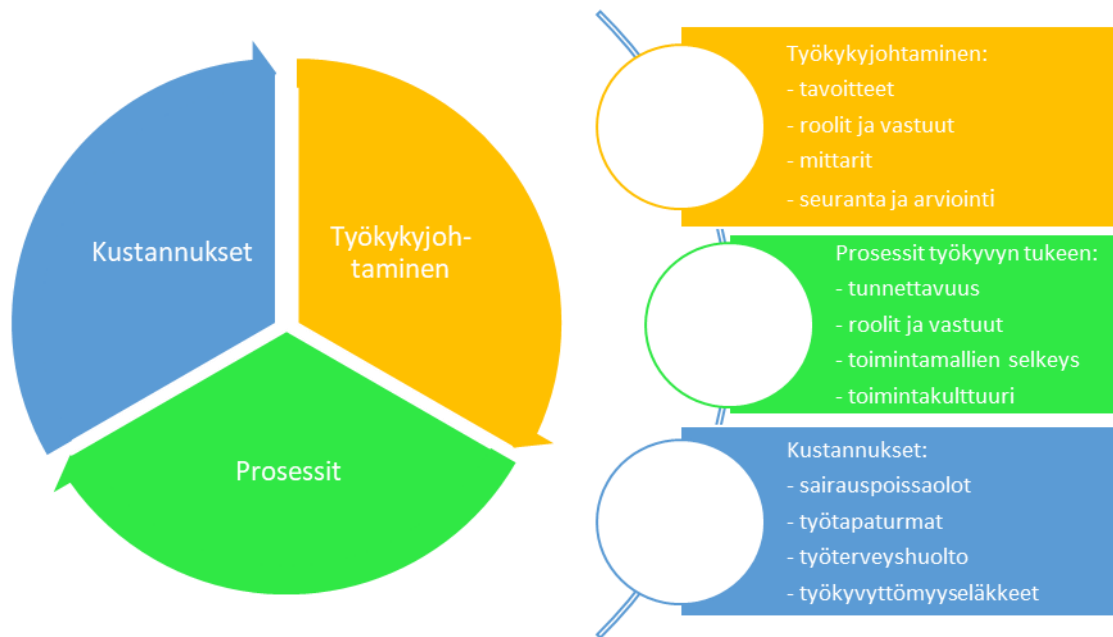
olennaisia seikkoja ovat selkeät johtamiskäytännöt, esimieheltä tuleva tuki ja palaute sekä arvostus. Näiden lisäksi työtehtävien mielekkyys ja palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö ovat avainasemassa. (EK 2011, 4.)

Kuten todettu työkykyjohtamisella on vaikuttavuutta organisaation menestyksessä. Työntekijöiden ollessa tyytyväisiä esimiestyöhön, kasvaa heidän motivaationsa ja tyytyväisyytensä työhön. Tällöin myös työntekijöiden sitoutuneisuus ja yrityksen työnantajakuva paranevat. Työntekijöiden hyvinvointi on oleellinen osa työkykyjohtamista. Työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen tähtäävän tavoitteellisen toiminnan yhteydessä on alettu yhä enemmän käyttää sellaisia käsitteitä, kuten työhyvinvoinnin johtaminen, työkyky- ja ikäjohtaminen ja ihmisten johtaminen. Tämän myös Mankat (2016, 67) tuovat edellä mainitusti esiin. Näin ollen voidaan katsoa, että työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen käsitteet ovat sulautuneet toisiinsa yhä enemmän.

4.2 Strateginen työkykyjohtaminen

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työkykyjohtaminen koostuu ihmisten ja asioiden johtamisesta. Asioiden johtamisessa nojaututaan organisaation visioon, strategiaan ja arvoihin. Näiden perusteella eri toiminnoille asetetaan tavoitteet, laaditaan toimintamallit ja sovitaan mittarit, joiden avulla toimintaa seurataan ja arvioidaan. Ihmisten johtamisessa keskitytään siihen, että työntekijät ja työyhteisö toimivat työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden eteen niin, että tavoitteet saavutetaan. Työkykyjohtamiselle ei ole säädetty yhtä ainoaa toimintamallia ja jokaisen organisaation tulee laatia se omiin tarpeisiinsa soveltuvaksi. Laadittu toimintamalli toimii esimiesten apuna työkyvyn edistämässä ja tukemisessa sekä ohjeena ja apuna organisaation käytäntöjen yhtenäistämässä. (EK 2011.)

Poliisiorganisaation työkykyjohtamisen toimintamallissa johdolla on vastuu työkykyjohtamisesta osana strategista johtamista. Strategisella työkykyjohtamisella tähdätään työntekijöiden hyvinvointiin niin työssä kuin vapaa-ajalla. Samalla pyritään varmistamaan poliisin suorituskykyä ja hallitsemaan työkyvyttömyysriskejä sekä -kustannuksia. Perimmäisenä tavoitteena on lisätä tuottavien työssäolopäivien määrää. (Poliisihallituksen ohje 2021.)



Kuvio 4. Strategisen työkyvyn kokonaisuus (Poliisihallituksen ohje 2021).

Strategisen työkykyjohtamisen tuloksellisuuden mittaamiseksi on asetettu mm. seuraavia asioita:

- työkykyjohtamisen osaaminen ja resurssit
- roolien määrittely ja kuvaus työkykyjohtamiseen liittyen
- muutostarpeiden ja mittareiden määrittelyt
- prosessit ja ohjelmat työkykyjohtamisen osalta (mm. aktiivisen tuen malli, yhteistyö työterveyshuollon kanssa, ammatillinen kuntoutus, henkilöstöohjelmat ja eläkeprosessien toimivuus)
- kustannukset liittyen työkyvyttömyyteen (sairauspoissaolot ja työkyvyttömyysmaksut)
- tiedolla johtaminen (Kevan toiminnan verkkopalvelujen ja tutkimusten hyödyntäminen)
- työkykyjohtamiseen liittyvän tilannekuvan arviointi johtamisen, prosessien ja kustannusten osalta (toteavaa, reagoivaa ja ennakoivaa).

Työkyvyn tuloksellinen johtaminen näkyy onnistuessaan kokonaisvaltaisena työhyvinvoinnin kasvuna ja työkykyisten päivien lisääntymisenä. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Esimerkkinä työkykyjohtamisen kustannusvaikutuksista voisi mainita Työterveyslaitoksen toteuttaman tapaustudkimuksen julkisella sektorilla, missä tutkittiin erään suuren suomalaisen kuntatyönantajan liikelaitoksen tiiviissä yhteistoiminnassa toteutettua työkykyjohtamista ja sen vaikutuksia. Tutkimuskohteessa työkykyjohtamisen pääasiallisimmat investointikustannukset muodostuivat alentuneesta työkykyisyydestä johtuneesta tuotannonmenetyksestä (presenteismi) ja työkykykoordinaattorin työpanoksesta. Taloudellisen hyödyn osalta arviointi keskittyi alentuneiden sairauspoissaolo-

ja työkyvyttömyyseläkekustannuksiin. Strategisella työkykyjohtamisella pystyttiin saavuttamaan taloudellista nettohyötyä, mutta tämä vaati kuitenkin useamman vuoden panostuksen. Näin ollen tuloksia on saavutettavissa kustannusten näkökulmasta, mutta ne vaativat tavoitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa. (Juvonen-Posti ym. 2014, 72.)

5 TYÖKYKYJOHTAMISEN PROSESSIT

5.1 Varhainen puuttuminen

Esimiehellä on vastuu työntekijöiden työkyvyn seuraamisesta. Työkyvyn ongelmiin tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, koska ongelmien kasaantuessa ne voivat vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Työpaikoilla on oltava yhteinen toimintamalli tilanteisiin, kun työntekijä tarvitsee tukea terveydellisistä syistä. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijät ovat osaavia, motivoituneita ja mahdollisimman terveitä. Näin ollen työkykyä tuleekin seurata ja sitä pitää pystyä myös osaltaan mittaamaan.

Esimiehen tulee reagoida muutoksiin työntekijän työkyvyssä. Nämä muutokset voivat johtua mm. motivaatiosta, terveydestä tai jostain muusta seikasta. Esimiehen on tiedostettava tilanteeseen soveltuvat toimintamallit ja osattava hakea apua oikeasta paikasta, kuten työterveyshuollosta. Varhaisella puuttumisella ja tuella tarjotaan työntekijälle hänen tarvitsemaansa apua. Tähän voi riittää pelkkä luottamuksellinen keskustelu lähiesimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelun avulla on mahdollista löytää keinot, joiden avulla työntekijä pystyy jatkamaan työssään vaikkakin hänen työkykynsä olisi alentunut.

Varhaisella tilanteeseen reagoinnilla pyritään ehkäisemään työkyvyn heikentymistä tai palauttamaan jo heikentynyt työkyky. Parhaimmillaan asioiden esille ottaminen ja ratkaisujen hakeminen voivat vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän motivaatioon. Työkyvyn ylläpitämisen suhteen on tärkeää määritellä jokaiselle toimijalle oma rooli. Tämä koskee niin esimiehiä kuin muutakin henkilöstöä sekä työterveyshuoltoa ja työsuojelua. Esimiehen tulee luoda ja arvostaa avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä sekä kannustaa työntekijöitä avoimuuteen. Työyhteisölle on myös hyvä selvittää, kuinka toimitaan sellaisissa tilanteissa, kun havaitaan kollegan tai alaisen työkyvyssä muutoksia.

Työn mielekkyys näkyy useiden tutkimuskyselyjen mukaan mm. siinä, että työntekijä saa vaikuttaa työhönsä ja toteuttaa itseään sekä hyödyntää osaamistaan. Kuitenkin kiire ja aikapaine luovat osaltaan haasteita kaikkiin ammatti- ja toimialoihin. Esimiehen tehtävänä on ylläpitää työyhteisön toimivuutta ja johtaa oikeudenmukaisesti sekä tasa-arvoisesti. Samalla työyhteisön tilaa tulee seurata

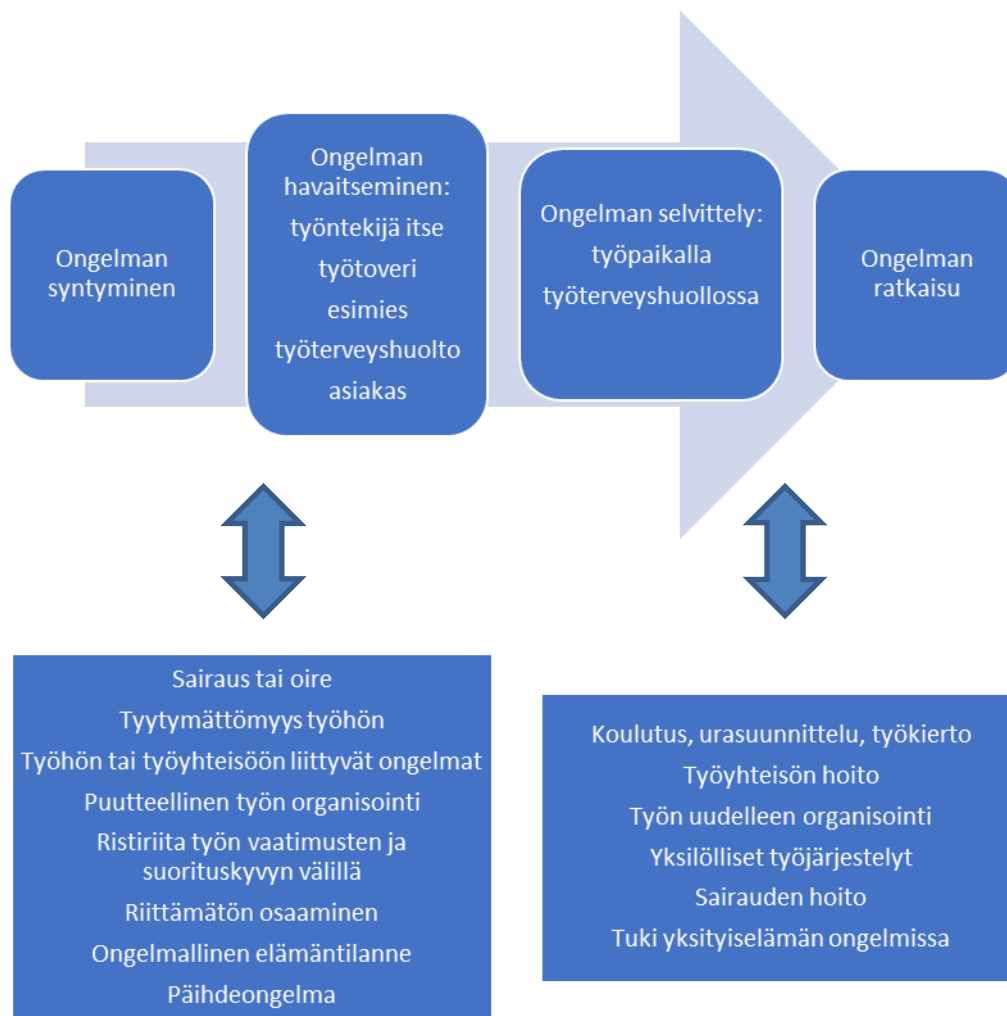
jatkuvasti. Työkuormaa tulee säännellä oikeanlaisesti ja varmistaa työn sujuvuus sekä luoda kannustavaa ja arvostavaa ilmapiiriä työyhteisöön. Työnantajan tulee huolehtia osaltaan siitä, että esimiehet omaavat riittävät taidot työntekijöiden varhaisen tuen tarpeen tunnistamiseen ja työkyvyn kokonaisvaltaiseen tukemiseen. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Nummelin mainitsee (2008, 15) työelämän vaatimukset haastavina. Tietotyö, mitä poliisikin tahollaan tekee, on vaativaa ja se kysyy yhä enemmän yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Usealla alalla työelämän tehtävät ovat monimutkaistuneet ja työnkuvan muutokset ovat lisääntyneet. Työntekijöiltä vaaditaan enemmän tehokkuutta ja samalla kiire sekä työn henkinen rasittavuus asettavat omat haasteensa yksilöille ja työyhteisöille. Työelämässä tulee vastaan uudenlaisia tilanteita, joita ei pystytä ratkaisemaan aiempien toimintamallien tai jo olemassa olevan kokemuksen avulla. Näissä tilanteissa yhteistyön merkitys korostuu ja osaamista tarvitaan eri aloilta. Samanaikaisesti työelämä vaatii joustoa ja uudenlaista oppimista työntekijöiltä. Edellä mainituissa tilanteissa tuetaan työkykyjohtamisen keinoin työntekijöiden työkykyä ja varmistetaan heidän riittävä osaaminen.

Antti-Poika mainitsee (2004, 4) väestön ikärakenteen muuttuvan. Työelämään tarvitaan enemmän ihmisiä kuin sinne tulee. Tämän vuoksi on toivottavaa, että työurat jatkuisivat nykyistä pidempään. Pitkäaikaissairaudet eivät aina merkitse työkyvyttömyyttä, mutta saattavat kuitenkin aiheuttaa tiettyjä rajoitteita työlle. Näissä tilanteissa voi olla välttämätöntä muuttaa työnkuvaa tietyiltä osin, jotta työntekijä voi jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään ja tuottavasti. Työntekijälle se voi luoda mahdollisuuden uuden oppimiseen ja antaa tarpeellisuuden tunnetta. Työnantaja voi hyötyä tästä siten, että organisaatio saa itselleen sellaista asiantuntijuutta, mitä ei muutoin välttämättä olisi saatavilla. Samalla kustannusvaikutukset pienentyvät, kun työntekijä on työkykyinen ja pysyy kiinni työelämässä.

Onnistunut työkykyjohtaminen vaatii kaikkien osapuolten sitoutumista, mikä tarkoittaa myös organisaation ylintä johtoa ja esimiehiä. Johdon tulee olla vakuuttunut siitä, että työntekijöiden työssä pitkään pysyminen on työpaikan etu. Luottamus on tärkeimpiä tekijöitä ja työntekijöiden tuleekin voida luottaa siihen, että työkykyjohtamisella pyritään aidosti parantamaan hyvinvointia. Yksi tärkeimpiä tekijöitä työkykyjohtamisen näkökulmasta on, että se juurrutetaan osaksi organisaation strategiaa ja kaikki ovat siitä tietoisia.

Työkyvyn tukemiseen liittyvät lait tulee huomioida ja niitä tulee noudattaa kaikilta osin. Näitä ovat mm. työterveyshuoltolaki ja työturvallisuuslaki. Työterveyden osalta oleellisia ovat lisäksi tietosuoja-säännökset ja laki potilaan oikeuksista. Myös työsopimuslain mukaiset irtisanomis- ja työsyysjärjestyssäännökset sekä laki yksityisyydensuojasta koskevat ovat oleellisia. Esimiehen roolissa on tärkeää, että tiedostaa toimintaa ohjaavat lakikokonaisuudet ja osaa soveltaa niitä omassa toiminnassaan.



Kuvio 5. Työkykyä uhkaavan ongelman havaitseminen ja käsittely (mukaillen Antti-Poika).

Työkykyä uhkaavat ongelmat voivat olla moninaisia ja ne saattavat ilmetä sekä työpaikalla että työterveyshuollossa. Asioihin tarttumista ja esille ottamista helpottavat aiemmin mainitut yhteisesti sovitut toimintatavat, joita noudatetaan johdonmukaisesti. Työpaikalla havaittuja ongelmia selvitetään esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa niin pitkälle kuin mahdollista. Mikäli syyksi paljastuvat työhön liittyvät syyt, kuten osaamiseen liittyvät puutteet tai tyytymättömyys työnkuvaan tai urakehitykseen, niin asia voidaan tällöin hoitaa työpaikalla. Mikäli kyseessä on terveysongelma tai ongelman syy jää epäselväksi, niin näissä tapauksissa esimiehen tulee ohjata työntekijä työterveyshuollon piiriin.

Tapauksissa, joissa työntekijän työkyky on alentunut olennaisesti ja pitkäaikaisesti, voi kyseeseen tulla työsuhteen päättäminen. Jos työntekijällä on epäily siitä, että hän saa työstä joitakin terveydellisiä oireita tai työ pahentaa hänen sairauttaan, on hänellä työterveyshuoltolain perusteella oikeus työterveyshuollon arvioon työn kuormittavuudesta. Työturvallisuuslain perusteella työnantajan on

ryhdyttävä toimenpiteisiin työn kuormittumisen vähentämiseksi. Työkykyongelmissa varataan työterveyshuollosta aika ongelmien selvittämiseksi. Selvittelyjen perusteella voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että ongelma liittyy ainoastaan työhön, jolloin jatkotutkimuksia ei tarvita. Mikäli jatko selvittelyjä tarvitaan, niitä voivat olla mm. lääketieteelliset tutkimukset, hoito- ja kuntoutusmahdollisuuksien selvittäminen tai sairauden työperäisyyden selvittäminen. Tarvittaessa voidaan tehdä myös työpaikkakäynti. (Antti-Poika 2004, 13.)

Useimmissa työkykyyn liittyvissä ongelmissa edellytetään työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyötä. Mikäli työterveyshuolto tekee aloitteen neuvottelusta, edellyttää se työntekijän suostumusta tietosuoja loukkaamatta. Työkykyneuvottelu on paras tapa käydä läpi tilannetta. Tämä tarkoittaa sitä, että paikalla on työntekijä, työterveyslääkäri ja työnantajan edustaja. Joskus syy voi olla pelkästään esimies-alaisuudessa tai keskustelut eivät syystä tai toisesta etene esimiehen kanssa. Tällöin henkilöstöllä tulisi olla käytössään muita etenemismalleja. Syyt voivat olla moninaisia, mutta joka tapauksessa työpaikan tulee varata riittävät vaihtoehtoiset toimintatavat. (Antti-Poika 2004, 13.)

5.2 Työn mukauttaminen

Työn mukauttaminen voi tulla kyseeseen niissä tilanteissa, kun työntekijän työkyky on alentunut ja työtä tarvitsee tällöin sovittaa työntekijän toimintakykyä vastaavaksi. Työn muokkaaminen voi sisältää työaikajärjestelyitä, työtehtävien järjestelyitä ja työtilojen tai ergonomian muutoksia. Esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia, että työt sujuvat ja työntekijät suoriutuvat työstään odotetusti sekä terveyttään vaarantamatta. Työkykyongelmat eivät aina johdu yksinomaan terveydellisistä syistä vaan taustatekijät voivat olla moninaisia. (Martimo ym. 2018, 189-194.)

Työtä muokkaamalla voidaan välttää sairaslomien pitkittymistä. Aloite työn muokkaamiseen voi tulla esimieheltä, työterveyshuolloilta tai työntekijältä itseltään (Martimo ym. 2018, 180). Työn muokkaaminen tulee usein kokeiltavaksi esim. pitkäkestoisissa tuki- ja liikuntaelinsairauksissa. Kun työntekijälle osoitetaan uusia työtehtäviä mukautetun työn kautta, on hänet myös tällöin perehdytettävä uusiin tehtäviin ja hänen suoriutumistaan tulee seurata. (Alahautala & Huhta 2018, 174.)

Mukautettu ja korvaava työ on lähtökohtaisesti aina väliaikaista ja näiden tarkoituksena on, että työntekijä pystyisi palaamaan omaan toimenkuvaansa väliaikaisen työrajoituksen poistuttua. Työterveyshuollon tuki mukautetun työn suunnittelussa on tärkeää ja hyvä yhteistyö tuleekin varmistaa tässä kohtaa.

Asiassa tulee kuitenkin huomioida se, että työntekijällä on oikeus kieltäytyä mukautetusta työstä. Tällöin tulee olla kuitenkin luotettava selvitys siitä, että työntekijä on sairauden tai tapaturman

vuoksi estynyt tekemästä työtään. Pelkkä lääkärintodistus ei ole tässä kohtaa riittävä peruste kieläytymiselle, jos työntekijän työkyky mahdollistaisi mukautetun työn tekemisen. (Alahautala & Huhta 2018, 174-175.)

5.3 Työhön paluun tuki

Esimiehen on hyvä olla yhteydessä työntekijään varsinkin pitkien sairauspoissaolojen aikana ja osoittaa näin omaa tukeaan. Tarvittaessa työntekijälle pystytään samalla tarjoamaan tilanteeseen sopivaa apua. Säännönmukaisella yhteydenpidolla työntekijää pidetään kiinni työpaikan arjessa ja samalla madalletaan kynnystä työhön palaamiseen. Yhteydenpidon tulisi perustua aitouteen ja välittämiseen eikä työntekijälle tulisi jäädä sellaista kuvaa, että hänen tekemisiään jollain tapaa tarkkailtaisiin. Tähän vaikuttavat osaltaan esimiehen luonne ja persoona sekä hänen saamansa esimieskoulutus. Nämä yhteydenotot vaativat myös tilannekohtaista soveltamista. (Alahautala & Huhta 2018, 178-179.)

Kun työntekijä palaa työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen, on esimiehen järjestettävä työhönpaluukselu. Keskustelun aiheina toimivat tällöin mahdolliset työssä tapahtuneet muutokset, työssä tarvittavat mukautustoimenpiteet tai esimerkiksi perehdyttämistarpeet. Joissakin tilanteissa voi olla tarvetta myös työkykyneuvottelulle ja työterveyshuollon asiantuntemukselle. (Martimo ym. 2018, 193.)

5.4 Työkykyneuvottelu

Työkykyneuvottelusta käytetään erilaisia nimikkeitä työpaikoilla, kuten kolmikantaneuvottelu ja työterveysneuvottelu. Tässä tutkimuksessa po. neuvottelusta käytetään nimeä työkykyneuvottelu, joka on nykyään ammattikielessä myös suositeltu termi.

Kun työntekijän työkyvyssä havaitaan heikentymistä tai ongelmia, niin esimies ja työntekijä voivat käydä keskinäisen työkykykeskustelun, josta poliisiorganisaatiossa käytetään nimitystä työhyvinvointikeskustelu. Mikäli tässä keskustelussa ei löydetä ratkaisuja työssä selviytymisen tueksi tai työkyvyn alentumisen syinä ovat terveydelliset syyt, niin tällöin toteutetaan työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon välinen kokonaisvaltainen keskustelu eli työkykyneuvottelu. Neuvottelun tarkoituksena on tehdä tilannearvio ja suunnitelma työkyvyn tukitoimenpiteistä sekä seurannasta. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Aloite työkykyneuvotteluun voi tulla esimieheltä, työntekijältä tai työterveyshuollon edustajalta. On myös mahdollista, että aloite neuvotteluun tulee työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen tai muun terveydenhuollon tai kuntoutuksen edustajan toimesta. Olipa tilanne mikä hyvänsä, niin neuvotte-

luun osallistuvat kuitenkin vain ne henkilöt, joiden läsnäolo on tilanteen ratkaisun kannalta välttämätöntä. Työntekijä voi halutessaan pyytää neuvotteluun mukaan tukihenkilön, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Työkykyneuvottelun tavoitteena on löytää keinot työntekijän työkyvyn tukemiseksi. Terveystilaa koskevia tietoja käsitellään ainoastaan työntekijän omalla suostumuksella. Kaikki neuvotteluun osallistuvat henkilöt ovat salassapitovelvollisia terveydentilaa koskevien tietojen suhteen. Neuvottelulla voi olla merkittävä vaikutus työntekijän työuralle ja tavoitteena onkin etsiä ratkaisuja sen jatkamiseksi. Tarvittaessa arvioidaan mm. Kevan ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksia. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Neuvottelusta tulee aina laatia muistio, joka jaetaan kaikille osallisille. Muistiossa kuvataan mm. työnantajan tukitoimia työssä jatkamiseksi. Muistiossa otetaan kantaa myös työkyvyn seurannan toteuttamisesta, tarpeesta ja aikataulusta. Tarvittaessa sovitaan myös valmiiksi seurantaneuvottelun ajankohta. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

5.5 Poliisihallinnon toimintamalli aktiivisen työkyvyn tukemiseksi

Työkykyyn liittyviä toimintamalleja on rakennettu yrityksissä ja julkisella sektorilla 1990-luvulta saakka. Työeläkevakuutusyhtiöt ovat olleet mukana työhyvinvointipalveluidensa kautta tukemassa työnantaja-asiakkaitaan erilaisten mallien kehittämisessä ja käyttöönotossa. (Juvonen ym. 2014, 10.)

Keva (Kuntien eläkevakuutus) on omalta osaltaan tarjonnut käytettäväksi ”Aktiivisen tuen” toimintamallia, joka on otettu käyttöön myös poliisihallinnossa. Varhaisen tuen tarkoituksena on, että esimies ja työpaikka itse tunnistavat ja ratkaisevat tilanteen, jotka muutoin voisivat johtaa työkyvyn heikkenemiseen. Työhön paluuseen liittyvässä tuessa esimies vastaa toiminnasta ja pyytää tarvittaessa tukea työterveyshuollosta, mutta lähtökohtana on esimiehen vastuu. Tehostetun tuen vaiheessa esimies, työterveyshuolto ja työpaikka yhdessä hakevat apua verkostolta siinä vaiheessa, kun omat keinot eivät enää riitä. Kun työntekijä on ollut pitkällä sairauslomalla, niin työhön palaaminen edellyttää tukea sekä työpaikalta että työterveyshuollosta. Muihin malleihin verrattuna tämän mallin erona on se, että tässä on erotettu työterveysyhteistyö ja tehostettu tuki. (Juvonen ym. 2014, 10-11.)



Kuvio 6. Aktiivisen tuen toimintamalli (Keva).

Poliisin aktiivinen tuen malli perustuu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat varhainen tuki, tehostettu tuki ja työhön paluun tuki. Työterveyshuolto kuuluu oleellisena osana työkyvyn aktiivisen tuen kaikkiin vaiheisiin. Varhainen tuki jakautuu ennakoiviin ja edistäviin toimenpiteisiin sekä reagoiviin toimenpiteisiin. Edistävällä näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että pyritään ennakoimaan työkyvyn heikkenemistä aiheuttavia tekijöitä ja edistetään työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Reagoiva näkökulma on konkreettisesti sitä, että reagoidaan asioihin silloin, kun huoli herää. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena on tukea työkykyä kaikissa vaiheissa ja mahdollistaa työssä jatkaminen myös osatyökykyisenä. Varhaisen tuen avulla ennakoidaan päivittäistoimintaa ja edistetään työhyvinvointia sekä tartutaan ajoissa työkykyä uhkaaviin ongelmiin. Tehostetun tuen toimia tarvitaan silloin, kun työpaikan omat keinot eivät riitä tukemaan työssä jatkamista. Silloin haetaan ratkaisuja verkostoyhteistyön avulla. Kolmas osio toimintamallista muodostuu työhön paluun tuesta, mikä liittyy pitkäaikaisiin poissaoloihin. Tähän kuuluu myös työntekijän tukeminen poissaolon aikana. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

Toimintamallin avulla on tarkoituksena varmistaa työn sujuvuus työyhteisössä. Samalla pyritään lisäämään työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä tukemaan työkykyä. Sairauspoissaolojen vähentäminen ja niiden aiheuttamien kustannusten leikkaaminen ovat oleellinen osa toimintamallia. Samalla pyritään myös työurien pidentämiseen ja ehkäisemään ennenaikaista eläköitymistä. (Poliisihallituksen ohje 2021.)

5.6 Työterveyshuolto

Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna työterveyshuoltoa pidetään yleisesti ottaen terveyden johtamisen kokonaisuudessa tärkeimpänä elementtinä. Työterveyshuollon järjestäminen perustuu lakiin ja tästä johtuen työterveystoimijat ovat vahvasti sidoksissa työnantajiin. Lakisääteisyys on kuitenkin vain murto-osa tästä kokonaisuudesta. Työterveyshuollon palveluilla pyritään työntekijöiden työkyvyn nopeaan palauttamiseen ja sen avulla parannetaan myös työnantajan roolia työntekijöiden tukemisessa. (Alahautala & Huhta 2018, 115-116.)

Työterveyshuollon järjestäminen on työnantajan vastuulla ja se koskee koko henkilöstöä. Työterveyshuollon ydintä ovat työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäiseminen. Tähän liittyvät myös työn ja työympäristön terveellisyyden, turvallisuuden, työyhteisön toiminnan, työntekijöiden terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn edistäminen. Kuten mainittua, niin työterveyshuollon keskeinen tehtävä on työkykyä ylläpitävän toiminnan toteuttaminen, jota tehdään yhteisvoimin. Alahautala ja Huhta (2018, 118) määrittelevät työkykyä ylläpitävän toiminnan niin, että se on työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla työterveyshuolto osaltaan edistää ja tukee työelämässä olevien työ- ja toimintakykyä.

Työterveyshuollon sisältö määräytyy yrityksen tekemän työterveyshuoltosopimuksen mukaisesti. Työterveyshuollon osalta voi erikseen mainita sen kattavuudesta irtisanotun työntekijän kohdalla; työnantajan velvollisuus työterveyshuollon järjestämiseen lakkaa, kun työntekijä siirtyy toistaiseksi voimassa olevaan tai vähintään kuusi kuukautta kestävään määräaikaiseen työ- tai virkasuhteeseen toisen työnantajan palvelukseen ja tämän työterveyshuollon piiriin. Työntekijän tulee tällöin ilmoittaa uudesta työpaikasta vanhalle työnantajalle. (Alahautala & Huhta 2018, 116-117.)

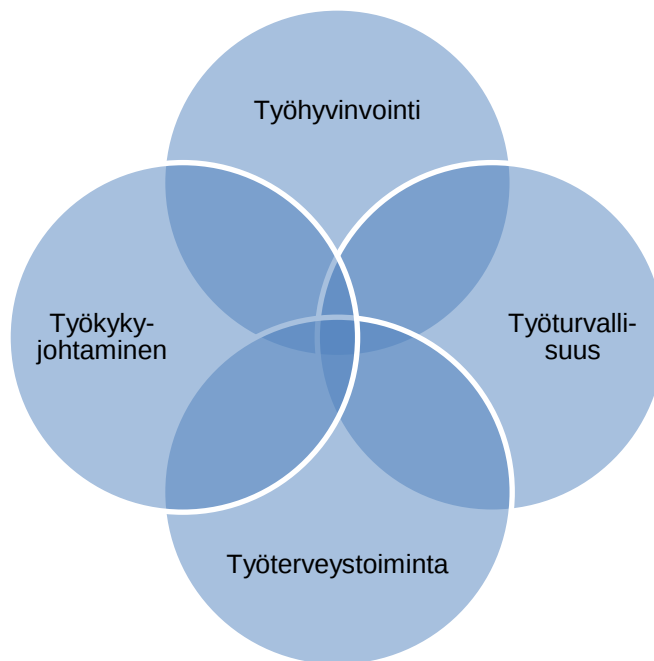
Kuten edellä on jo mainittu, niin työkykyä ylläpitävän toiminnan tarkoituksena on, että työntekijät selviytyvät työstään ja työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Tarvittaessa työntekijöitä tuetaan työssä selviytymisessä erilaisin tukitoimenpitein ja työjärjestelyin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Esimiesten rooli työkyvyn tukemisessa on merkittävä. Esimiehen työhön kuuluvat työntekijöiden terveyden ja työkyvyn edistäminen sekä osaamisen, motivaation ja työpaikan yhteisöllisyy-

den kehittäminen. Työkyvyn ylläpitämiseksi toimintaa pyritään ennakoimaan siten, että asioita tehdään ennen kuin työntekijä itse tai joku muu havaitsee työkyvyn heikentymistä tai vaikeuksia työtehtävien suorittamisessa. (Alahautala & Huhta 2018, 118.)

Työterveyshuoltolaki asettaa työterveydelle useita tehtäviä, jotka liittyvät työkyvyn ylläpitämiseen ja tukemiseen. Niihin kuuluvat mm. toimenpide-ehdotukset työkyvyn edistämiseksi, tähän liittyvä neuvonta ja ohjaus sekä selvitys työkuormituksesta. Tähän liittyy myös vajaakuntoisten terveydentilan seuranta työhön liittyen ja työkykyä edistävien toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen. Lisäksi tulee arvioida kuntoutustarvetta ja tarvittaessa järjestää sitä työntekijöille yhdessä työnantajan kanssa. Työkyvyn edistäminen tulee ottaa huomioon kaikissa työterveyteen liittyvissä tehtävissä. (Martimo ym. 2018, 67.)

Työntekijöiden toiminta- ja työkykyä tulee seurata aktiivisesti ja siihen liittyvän tiedon keruun tulee olla jatkuvaa. Tämä ei ole aina yksiselitteistä, mutta sen tulisi liittyä yrityksen työterveyshuollon normaaliin toimintaan. Työpaikkojen henkilöstöhallinnon ja esimiesten tulee päivittäin seurata työntekijöiden työssä selviytymisen muutoksia. Työterveyshuolto on keskeinen tiedonkerääjä ja säännölliset terveystarkastukset antavat mahdollisuuden työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn seurantaan. Tässä esimiehillä on keskeinen rooli, koska he saavat päivittäin tietoa työyhteisönsä työntekijöiden toimintakyvystä. Esimiehillä ei tarvitse olla syvällisempää ymmärrystä sairauksien vaikutuksista työntekijöiden työkykyyn, mutta heillä tulee kuitenkin olla valmiudet arvioida alaistensa työstä selviytymistä ja tehdä tarvittavia muutoksia työnkuvaan. (Martimo ym. 2018, 207-208.)

Työterveystoiminnan ja työterveysyhteistyön suhdetta voi kuvata seuraavalla kuviolla. Siinä työpaikan työhyvinvointi-, työterveys- ja -turvallisuuskäytäntöjen toiminnot yhdistyvät toisiinsa niin, että parhaimmillaan niiden rajapinnat ovat yhteistyön alueita. Perimmäisenä tarkoituksena on, että työpaikka ja työterveyshuolto toimivat aktiivisesti ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Koho 2013, 58-59.)



Työhyvinvointi

- esim. osaamisen ja yhteisöllisyyden kehittäminen, työyhteisön toimivuus, osaamisesta ja ammattitaidosta huolehtiminen, motivaation ylläpito

Työturvallisuus

- esim. laiteturvallisuudesta huolehtiminen

Työterveystoiminta

- *kuntoutusyhteistyö*
- *työterveyshuollon oma toiminta*, mm. terveystarkastukset ja yksilöllinen työkyvyn tuki
- *työterveysyhteistyö*, mm. työterveysneuvottelut, työpaikkaselvitys, työsuojelutoimikunnan kokoukset
- *työpaikan oma toiminta*, mm. varhaisen tuen keskustelut, korvaavan työn ym. pohtiminen

Työkykyjohtaminen

- esim. oikeudenmukainen johtaminen
- kehityskeskustelut

Kuvio 7. Työterveystoiminta osana yrityksen työhyvinvointikehitystä (mukaillen Koho).

Yritykset odottavat työterveyshuollon kanssa tehtävältä yhteistyöltä merkittävää vaikuttavuutta. Tämän tulisi ilmetä sairauslomien ja ennenaikaisten eläköitymisten vähyytenä sekä työkyvyn ja tuottavuuden paranemisena. Yksi tavoite on myös lisätäöntekijöiden työhyvinvointia ja työssä onnistumisen mahdollisuuksia. Hyvän työterveyshuollon on todettu myös vähentäneenöntekijöiden vaihtuvuutta. (Martimo ym. 2018, 241.)

6 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi liittyy oleellisesti työkyvyn edistämiseen ja se koostuu systemaattisesta johtamisesta. Siihen kuuluvat oikeudenmukainen johtaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen, työssä onnistumista edistävä organisaatorakenne, vuorovaikutteiset toimintatavat ja turvallinen toimintaympäristö (Manka & Manka 2016, 80-81).

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito (www.stm.fi).

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvointia työn arjen kautta. Hyvinvointia tulee edistää läpinäkyvästi ja pitkäjänteisesti. Työhyvinvoinnin edistäminen tulee tapahtua aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja se perustuu luottamukseen. Työyhteisössä on kannustava ja innostava ilmapiiri sekä asioita tehdään yhdessä ja annetaan palautetta. Positiivisen ilmapiirin luominen on avainasemassa. (www.ttl.fi)

Kohon (2013, 66) mukaan työhyvinvoinnille ei ole yhtä ainoaa määritelmää ja sen ulottuvuudet laajenevat työelämän muutosten ja uudistumisen myötä. Työhyvinvoinnin keskeiset elementit ovat osaaminen ja kehittävä työympäristö, joka on turvallisuutta, terveyttä ja työuraa tukeva. Hyvinvoiva työyhteisö on innostunut työstään ja heillä on yhteiset tavoitteet. Tätä tukee työssä onnistumisen kokemukset ja hyvä esimiestuki. Hyvässä työyhteisössä tieto kulkee ja työyhteisö on avoin sekä vuorovaikutteinen. Yksittäisen työntekijän työhyvinvointi koostuu mielekkästä työstä, oman työn vaikutusmahdollisuuksista, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta sekä hyvästä työkyvystä ja osaamisesta. (Koho 2013, 66.)

Leenamaija Ojalan ja Guy Ahosen (2005, 20-23) mukaan työhyvinvointi koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa yksilön terveyttä, fyysistä kuntoa ja ylipäättään jaksamista. Sosiaalinen hyvinvointi koostuu yksilötasolla katsottuna työtovereiden, tiimissä toimimisen ja työpaikan yhteisöllisyyden muodoista. Mittarina voi pitää työpaikan henkisen ja sosiaalisen ilmapiirin koostumusta. Psyykkisen hyvinvoinnin ulottuvuudet ovat osaamisen arvostaminen, oman työn arvostus ja jatkuva kehittyminen. Psyykkisestä hyvinvoinnista työpaikalla kertovat luottamuksen ilmapiiri ja yhteiset pelisäännöt.

Rauramon (2008, 9) mukaan työ on parhaimmillaan ihmiselle keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Rauramo kuvaa yksilön, työyhteisön ja koko organisaation hyvinvoinnin kehittämistä Työhyvinvoinnin portaat -mallilla. Malli perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkia-teoriaan, joka koostuu psyko-fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tunteesta, liittymisen tarpeesta, arvost-

tuksen tarpeesta ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. Jotta ihminen on hyvinvoiva, niin näiden tarpeiden tulee tyydyttyä sekä työssä että elämässä. Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallin kehittämisen taustalla on ollut työhyvinvoinnin keskeisten tekijöiden löytyminen ja toimintamallien luominen pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämisen tueksi. (Rauramo 2008, 9, 34.)



Kuva 2. Hyvän työn saavuttaminen porras portaalta (Rauramo 2008).

Rauramon mallissa työhyvinvoinnin ensimmäinen porras koostuu psyko-fysiologisista perustarpeista. Näihin kuuluvat sopivan haastava työ, riittävä ja laadukas ravinto sekä liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito. Työterveyshuollolla on merkittävä rooli tällä portaalla. Työhyvinvoinnin haasteet muodostuvat mm. liiallisesti työkuormituksesta, epäterveistä elämäntavoista ja unen puutteesta. (Rauramo 2008, 35-37, 56-73.)

Toinen porras on turvallisuuden tunne. Se koostuu työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta, turvallisesta työstä ja työympäristöstä sekä oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta työyhteisöstä. Turvallisuutta tukevat järjestelmällinen riskienhallinta, työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. Turvattomuus muodostuu mm. hallitsemattomista muutoksista, väkivaltatilanteista ja epäasiallisesta kohtelusta (Rauramo 2008, 35, 86-116.)

Kolmannella portaalla on liittymisen tarve, joka koostuu työpaikan yhteishenkeä tukevista toimista, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimisesta. Avoimuus ja luottamus työyhteisössä sekä oman työn

vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisiä elementtejä. Tärkeitä seikkoja ovat myös hyvät esimies-alaissuhteet, kokouskäytännöt ja työn yhdessä kehittäminen. Haasteet muodostuvat mm. työyhteisön ilmapiiristä, huonosta johtamisesta ja tiedonkulun puutteista. (Rauramo 2008, 35, 124-137.)

Neljännellä portaalla on arvostuksen tarve, mikä koostuu arvoista, hyvinvoinnista ja tuottavuudesta sekä näihin liittyvistä missiosta, visiosta ja strategiasta. Myös oikeudenmukainen palaute ja palkka sekä arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä toimintaa. Arvottomuus taas näkyy edellä mainittujen asioiden puutteena. (Rauramo 2008, 35, 152-157.)

Viimeisellä eli viidennellä askeleella ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Tavoitteena on itseään kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää eliniäisen oppimisen tärkeyden. Työympäristöön ja työoloihin tulee kiinnittää huomiota. Tämän portaan haasteita ovat mm. puutteet osaamisen kehittämisessä ja työhyvinvoinnissa. (Rauramo 2008, 35, 166-171.)

6.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisella on merkittävä rooli johtamisen kokonaisuudessa ja työyhteisön päivittäisessä toiminnassa. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää, että sitä pystytään arvioimaan. Henkilöstön toiminnan seuraaminen edellyttää monipuolisia mittareita ja pitkäjänteistä työtä. Pelkästään taloudelliset mittarit eivät ole riittäviä vaan tarvitaan henkilöstöä kuvaavia mittareita. Henkilöstön kuvaamiseksi voidaan mitata osaamista, ajankäyttöä, työsuhdetta, terveyttä, turvallisuutta ja tuloksellisuutta. Näitä mittareita tarkastelemalla saadaan tietoa henkilöstön tilasta ja voidaan kehittää järjestelmällisesti henkilöstöpääomaa. (Rauramo 2008, 19.)

Mankan mukaan johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi, koska johtajuuteen liittyviä myönteisiä elementtejä on yhdistetty eri johtajuusteorioissa. Vähentyvien resurssien edessä on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota siihen, millaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtajuudella voidaan saavuttaa. Hyvä johtaminen on kytköksissä organisaation suorituskyykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, joten johtamisen kehittämiseen tuleekin panostaa peilaten sen hyötyjä. (Manka & Manka 2016, 140-141.)

6.2 Työn imu

Hakanen (2011, 6) määrittelee työn imua niin, että se on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Työn imu liittyy työhyvinvointiin ja siihen sisältyy energisyyden ja omistautumisen kokemus. Työn imu tuottaa työntekijälle onnellisuutta ja hyvinvointia sekä aloitteellisuutta ja parempia tuloksia työssä. Organisaatioilla on tätä kautta parempi mahdollisuus hyötyä työntekijöiden tuottavuudesta.

Työn imu on osa positiivisen psykologian tutkimussuuntaa, joka on noussut 2000-luvulla kansainvälisesti. Positiivisen psykologian tieteellinen näkökulma tarkastelee elämän arvoja ja inhimillisiä olosuhteita, jotka tuottavat onnellisuutta ja täyttymystä. Tämän näkökulman kautta on ymmärretty ihmisen ja työpaikan välinen suhde sekä kuinka sitä voidaan parantaa. Työntekijällä on mahdollisuus tuntea työn imua työympäristössä, jossa työhön pystyy paneutumaan ja hyödyntämään omia taitoja. Kokemukset työn imusta lisäävät työntekijän resilienssiä eli selviytymiskykyä, jonka avulla pystyy selviytymään uusista ja yllättävistä muutostilanteista epävarmuuden keskellä. Tarmokkuuden ja omistautuneisuuden kautta on voimavaroja enemmän käytössä ja sitä kautta myös muutokset on helpompi kohdata. (Hakanen 2011, 127.)

Tiivistettynä voisi sanoa, että työn imusta on hyötyä niin henkilöstölle kuin yritykselle. Työn imua kokevat työntekijät ovat hyvinvoivia ja viihtyvät työpaikalla vaikka työ saattaisikin olla hetkellisesti haastavaa. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat uudistushakuisia ja sitoutuvat myös työpaikaansa muita paremmin. He voivat terveemmin ja kokevat työn rikastuttavan elämää. Työn imun avulla henkilöstö on tuottavampaa ja he haluavat jatkaa työelämässä pidempään sekä ovat valmiita kehittämään toimintaa. (Hakanen 2011, 40-42.)

Esimies voi omalla toiminnallaan vahvistaa työntekijöiden työn imua jakamalla heille vastuullisia tehtäviä ja tukemalla työssä kehittymistä. Vastuun ja tuen kautta työntekijällä on mahdollisuus tuntea työn imua saadessaan työstään kunniaa ja palautetta, jonka hän on tehnyt työyhteisön hyväksi. Esimiehillä tulisi olla tietynlaista nöyrää asennetta työntekijöitä kohtaan ja työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuudet menestymiseen. Esimiehen ei tarvitse aina itse olla porrasvaloissa. Työntekijän oma menestyminen ja arvostuksen tunne kasvattavat imua.

Esimiehen tulee pitää huolta siitä, että työntekijöillä on riittävästi haastetta ja monipuolisuutta työtehtävissä. Ne lisäävät imun voimaa itse työhön. Myös työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet työhön, joita lisäävät työssä koettu arvostuksen tunne, tuki ja kannustava johtaminen, ovat osa työn imun tekijöitä. Tähän vaikuttavat myös työstä palautuminen, henkilökohtaiset voimavarat ja työpaikan vuorovaikutustoiminnot. Nämä asiat liittyvät myös edellä mainittuun positiivisen psykologian ajattelumalliin, mikä vaikuttaa työn imun tekijöihin ja ovat osa kokonaisuutta. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota työyhteisössä toimiviin ja kehitettäviin kohteisiin, jotta työyhteisön ilmapiiri mahdollistaa puitteet työn imun tunteisiin. Osana työyhteisön kehittämistä työntekijöitä tulee kannustaa, rohkaista ja johtaa esimerkiksi, jonka avulla työntekijät myös kestävät paremmin työolojen epäkohtia. (www.ttl.fi.)

Työterveyslaitoksen ja Etlan yhteistutkimuksessa todettiin (2021), että työn imua kokevilla työntekijöillä on pienempi todennäköisyys päätyä ennenaikaisesti työkyvyttömyyseläkkeelle ja lisäksi se vähensi työttömäksi joutumisen riskiä. Tutkimustulosten perusteella työn imulla todettiin olevan

merkittäviä vaikutuksia yksilön hyvinvointiin sekä myönteiseen suhtautumiseen työpaikkoja ja jopa yhteiskuntaa kohtaan. Työn imulla todettiin olevan myös monipuolisia ja kauaskantoisia seurauksia työkyvylle ja työuralle.

6.3 Työyhteisön ilmapiiri

Hyvä johtaminen luo edellytykset työyhteisön sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Tutkimusten mukaan esimiehen roolilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Kuten edelläkin on jo mainittu niin työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi mm.:

- työn sisältö
- työskentelyolosuhteet
- työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet
- työntekijän osaaminen
- työntekijän omat elämäntavat.

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin. Johtamisella voidaankin todeta olevan merkittävä rooli työyhteisön ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Johtamisen avulla myös selkiytetään työnkuvaa työntekijälle ja sillä vaikutetaan työympäristöön vaikuttaviin elementteihin. Johtaminen on merkittävässä roolissa myös siinä mielessä, että sen avulla tehdään kehitystyötä edellä mainittuihin seikkoihin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Johtamisen laatu ja taso vaihtelevat kuitenkin suuresti eri työyhteisöissä. Tämä on nähty myös poliisiorganisaatiossa, mistä on mainittu edellä luvussa 3. Ainoastaan hyvällä johtamisella päästään edellä mainittuihin tavoitteisiin ja saadaan aikaiseksi hyvä työilmapiiri ja terveyttä edistävät toimintatavat. Luottamuksen ja avoimen ilmapiirin luomisella on keskeinen rooli tässä kaikessa. Organisaatioihin voi helposti syntyä kuiluja, jos organisaation toiminta on perustunut puhumattomuuteen ja tiedon panttaamiseen. Tämä voi johtaa henkilöstön välisiin ristiriitoihin ja näkemyseroihin. Johtaminen menee myös helposti tällaisessa tilanteessa käskemiseksi ja ihmisten ympäripuhumiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 45.)

Käskevä johtaminen voi luoda pahoinvointia työyhteisöön ja heijastua kaikkiin siellä työskenteleviin. Näissä tilanteissa myös esimiehen käytös voi muuttua ja hän voi alkaa syyttää työntekijöitä, jolloin myös työntekijät kokevat esimiehen persoonaksi, jota ilman olisi helpompi työskennellä. Kun työyhteisö voi huonosti, ei esimiehenäkään ole helppoa olla. Kylmän rationaalinen toiminta ja tunteeton sekä piittaamaton suhtautuminen muihin, luo työyhteisöön vihamielisyyttä ja sitä kautta kateutta sekä kaunaa. Tällöin myös luottamus ja avoimuus loistavat poissaolollaan. (Juuti & Vuorela 2015, 47.)

Esimiesten tulisi jatkuvasti työskennellä yhteishengen vaalimiseksi. Tätä tulee luoda omalla toiminnallaan yhteisöllisyyden vahvistamiseksi ja kaataa raja-aitoja sieltä, missä niitä ei kaivata. Asioista avoimesti puhuminen ja rehellisyys ovat piirteitä, joita arvostetaan. Työyhteisön jäseniä tulee kunnioittaa riippumatta siitä, mitä mieltä heistä olisi henkilökohtaisesti eikä ketään tule saattaa sen vuoksi huonoon valoon. Esimiehen tehtävänä on ajaa kaikkien etua yhteisesti ja olla suoraselkäinen. Integriteetti eli oikein toimiminen ja rehellisyys ovat esimiestyön kulmakiviä, jotka jokaisella esimiehellä tulisi olla automaationa. (Juuti & Vuorela 2015, 49.)

Luottamuksen ja avoimuuden avulla voidaan kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Poliisin toimintaympäristö muuttuu väijäämättä haastavammaksi uusien ilmiöiden seurauksena ja organisaatiolta vaaditaan uudenlaista ketteryyttä. On sopeuduttava uudenlaisiin toimintaympäristöihin, opittava uusia asioita ja muutettava toimintamalleja. Samalla tulee tukea henkilöstön ketterää oppimista ja varmistaa, että rakenteet ja johtaminen tukevat sitä. Myös organisaation kulttuurin tulisi kannustaa työntekijöitä osaamisen, tietojen ja taitojen jakamiseen. Näin toimimalla kehitetään organisaation oppimista. (Juuti & Vuorela 2015, 50.)

7 ESIMIESTYÖ

Organisaatioiden menestys nojautuu pitkälti onnistuneeseen esimiestyöhön. Yhteistyön tulee olla toimivaa, tiedon pitää kulkea ja ihmisten tulee tehdä oikeita asioita oikeilla paikoilla. Esimies vastaa laajasta tehtäväkuvasta ja toiminta perustuu pitkälti vuorovaikutukseen. Esimiehen toimenkuvaan ja rooliin vaikuttavat monet asiat, kuten toimiala, organisaatiokulttuuri ja työyhteisö. Hyvän esimiestyön avulla saadaan paras mahdollinen hyöty työntekijöistä ja esimiestyön avulla pystytään hyödyntämään organisaatioiden ja sidosryhmien resursseja menestyksekkäästi. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Esimiestyö itsessään on vaativaa ja se edellyttää osaamista. Työ on hektistä ja se kysyy yhä enemmän voimavaroja kiireen keskellä. Samalla tulee huolehtia työntekijöiden menestymisestä työssään. Esimies määrittää oman työnsä laadulla, kuinka johdettavat onnistuvat ja menestyvät työelämässä. Asian voisi ilmaista niin, että jokaisella työntekijällä on oikeus olla hyvin johdettu ja saada riittävässä määrin tukea esimieheltä. (Salminen 2017, 21.)

Esimiestyön oppii käytännössä tekemällä ja haasteiden kautta. Johtamistilanteet kehittävät nopeasti esimiestaitoja ja hyväksi johtajaksi tuleminen kysyykin omien rajojen koettelemista. On hyvä poistua välillä omalta mukavuusalueelta ja havainnoida omaa käyttäytymistään eri tilanteissa. (Salminen 2017, 21.)

Esimiestyöhön on liitetty perinteisesti kaksi ulottuvuutta. Suorituksen johtamisessa (management) keskitytään asiajohtamiseen eli asetetaan tavoitteita. Siihen kuuluvat myös johdettavien ohjaaminen ja neuvonta sekä palautekeskustelut työsuorituksiin liittyen. Ihmisten johtamisessa (leadership) taas keskitytään johdettavien kuuntelemiseen, luottamuksen rakentamiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Perinteisesti johtamisen on katsottu keskittyvän enemmän asiajohtamiseen. (Manka 2012, 95.)

Modernissa johtamisessa keskitytään tilannejohtamiseen ja vuorovaikutukseen, missä ihmisten ja asioiden johtaminen limittyvät toisiinsa. Suomalainen johtajuus on saanut osakseen arvostelua siitä, ettei siinä osata johtaa ihmistä. Johtaminen on kuitenkin vuorovaikutusta, jossa esimiehellä ja alaisella on kummallakin omat roolinsa ja vaikutuksensa toisiinsa. Hyvällä johtamisella kehitetään työyhteisötaitoja ja huonolla taas päinvastoin. Erityisesti muutostilanteet ovat sellaisia, joissa työntekijöiden aktiivinen rooli omien tuntemustensa esiintuojina korostuu. (Manka 2012, 96.)

Johtajuustutkimusten mukaan tärkeimmät kehittämiskohteet ovat ihmisten johtamisessa. Esimiehen roolina on luoda sellaiset olosuhteet ja resurssit, että työtehtävät tulevat hoidetuiksi. Esimiehen kuuluu myös motivoida alaisiaan, jota on toisinaan kutsuttu valtauttavaksi, jaetuksi tai aidoksi johtamiseksi. Voimaannuttaminen on myös yksi käsite, jota on käytetty tässä yhteydessä. Uudenlaisen johtamisen tarvetta on perusteltu organisaatioiden reagointinopeuden muutoksilla. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä myös päätöksenteon on oltava nopeaa. Organisaation rakenteiden tulee olla sellaisia, että päätöksentekoa on hajautettu eikä kaikkia päätöksiä tarvitse kuljettaa johtoportaan kautta. Yksi ihminen ei voi hallita kaikkea tietoa eikä hänellä ole siihen kaikkia taitojakaan. Päätöksenteon tulisi perustua monialaiseen asiantuntijuuteen, joita tarvitaan dynaamisen organisaation johtamiseen. (Manka 2012, 96.)

Esimiestyö vaatii paljon tekijältään ja tällöin jaksaminen on koetuksella. Esimiehen jaksaminen heijastuu myös työntekijöihin ja voi sitä kautta vaikuttaa ratkaisevasti muiden elämään sekä tulevaisuuteen. Esimies vastaa osaltaan organisaation toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. Tällöin myös esimiehen omalla hyvinvoinnilla on keskeinen merkitys työyhteisön toimivuuden ja organisaation perustehtävän toteutumisen kannalta. (Salo 2008, 1-2.)

Esimies toimii keulakuvana ja pitää esimerkillään yllä innostusta ja työmotivaatiota. Mikäli esimies on apaattinen ja viestii omalla käytöksellään innottomuutta, alkaa se ennemmin tai myöhemmin heijastua myös työyhteisöön. Työntekijät voivat ajatella, että miksi heidän pitäisi ponnistella, jos esimieskään ei sitä tee. Tärkeää on muistaa myös se, että uupunut esimies on poissaoleva esimies. Henkilöstö ei voi ottaa kipparin vastuuta. Esimiehen jaksaminen on merkittävä organisatorinen kysymys, jolla on vahva yhteys työyhteisön tehokkaaseen toimivuuteen. (Järvinen 2016.)

Esimiehen on tärkeää oppia kuuntelemaan omaa mieltään ja kehoaan sekä aistimaan signaalit, jotka tulevat liiallisesta kuormituksesta ja siihen liittyvästä levon tarpeesta. Unen häiriintyminen on yksi hyvä stressimittari monilla ihmisillä. Mikäli unihäiriöt ovat jatkuvia, on hyvä pysähtyä tarkkailemaan omaa työ- ja elämäntilannetta. Stressikierteen katkaisussa ei tule aikailla. Myös esimies tarvitsee tukea omalta esimieheltään ja organisaatiolta. Työ ja vapaa-ajan rytmitys on tärkeää, jotta työstä irtautuminen onnistuu. Suomalaisen työkulttuurin yhdeksi varjopuoleksi on muodostunut vaikeutuminen ja työstä suoriutuminen on kunnia-asia, jolloin avun pyytäminen on usein koettu epäonnistumisen merkiksi. (Järvinen 2016.)

Suomessa on viime vuosina ollut yhteiskunnallista keskustelua siitä, millainen on tulevaisuuden esimies. Esimiehen työnkuva on murroksessa ja työntekijät johtavat itse yhä enemmän omaa työtään. Mika Pasanen on tutkinut Pro Gradu työssään (2020, 2) poliisiorganisaation johtamista ja todennut, että johtaminen ei ole pysynyt yhteiskunnan muutosten mukana.

Poliisin johtaminen perustuu Pasanen mukaan (2020, 2) 1990-luvun tieteellisen liikkeenjohdon pohjalta kehitettyihin malleihin. Poliisin päällystötehtäviin (lähinnä komisario) tullaan pääsääntöisesti joko Poliisiammattikorkeakoulun yamk-opintojen kautta tai vaihtoehtoisesti yliopistokoulutuksen kautta.

Poliisiammattikorkeakoulun yamk-koulutus sai nykyisen muotonsa vuonna 2014, jolloin uudistettiin koko poliisikoulutuksen tutkintorakenne. Poliisi (ylempi AMK) -tutkinnon pääpainona ovat johtamistaidot ja esimiestehtävät (www.polamk.fi). Poliisi (ylempi AMK) -tutkinnon antamista johtamistaidoista tai niiden kautta hankituista työelämätaidoista ei tiettävästi ole tehty vielä mitään tutkimusta, mutta oletuksena on, että johtaminen tulisi koulutuksen myötä muuttumaan myös poliisiorganisaatiossa. Tähän taas yliopistokoulutuksen käyneet tuovat poikkeuksen, koska lähtökohtaisesti yliopistokoulutus on teoriapainotteinen, kun taas yamk-koulutus on työelämälähtöinen. (Pasanen 2020, 2.)

Poliisin johtaminen koetaan edelleen ylhäältä -alas johtamiseksi ja sitä pidetään puolisoilaallisena. Hierarkkisen johtajuuden on todettu myös passivoittavan henkilöstöä, mikä on haasteena nykyiselle sukupolvelle (Pasanen 2020, 18). Viitala ja Jylhä (2019, 14) tuovat esiin sen, että perinteisessä johtamisessa ovat korostuneet valvonta ja mekanistinen johtaminen, missä ihmiset nähdään ikään kuin koneiston osina. Työntekijöitä on katsottu voitavan vaihtaa ja saada säätämisen keinoin toimimaan oikein ja tehokkaasti.

Esimiestaidot nousevat yhä ratkaisevampaan asemaan uusien sukupolvien kanssa. Esimiestyössä korostuvat tänä päivänä niin kutsutut työelämätaidot, kuten itsetuntemus, vuorovaikutus, luottamus ja johtaminen. Pasanen mainitsee (2020, 18) tutkimuksessaan, että poliisiorganisaation haasteena

on se, että nykyiset sukupolvet eivät ole kasvaneet hierarkkisen johtamisen kulttuuriin. Tällöin johtajuutta tulisi viedä humanistisemman ihmiskäsityksen suuntaan myös poliisiorganisaatiossa. Siinä ihminen nähdään itseohjautuvana, tavoitteellisena, luovana ja kehityshaluisena yksilönä osana organisaatiota. Näin ollen työntekijät eivät tarvitse jatkuvaa valvontaa, vaan johtamisen avulla luodaan olosuhteet heidän motivoimiseksi, tavoitteiden saavuttamiseksi sekä luovuuden ja kehittymisen mahdollistamiseksi. Nykyaikaisessa johtajuudessa työntekijöitä sitoutetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja samalla heitä kannustetaan kehittämään toimintaa yhdessä johdon kanssa. Tässä johtamisen perusta on vuorovaikutuksessa. (Viitala & Jylhä 2019, 14-15.)

7.1 Lähiesimies ja työkyky

Esimiehillä on merkittävä rooli työyhteisön ja yksittäisen työntekijän taholta työkyvyn seurannassa. Esimiehet pystyvät havaitsemaan varhaisia merkkejä työntekijöiden työkyvyn alenemisesta monesti jo ennen sairauspoissaoloja. Työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, että esimiehillä on riittävä osaaminen työntekijän työkyvyn tukemiseen ja varhaisen tuen tarpeen tunnistamiseen.

Mikäli esimies ei ole jatkuvassa kontaktissa alaisiinsa, voi työkykyyn liittyvien seikkojen havaitseminen olla hankalaa esim. etätyössä tai organisaatiossa, joka toimii useammalla eri paikkakunnalla. Työkyvyn tuen toimintamallit on usein laadittu niin, että tietty määrä sairauspoissaoloja käynnistää tarpeen esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle. Tämän tukemiseksi esimiehen tulisi saada raportit poissaoloista, minkä perusteella hän pystyisi arvioimaan työkyvyn tukemiseen liittyvän keskustelun tarpeen.

Sairauspoissaoloseuranta tulee aina järjestää jonkin henkilön vastuulle. Muutoin seurauksena voi olla poissaolojen jääminen pimentoon ja tällöin varhaisen tuen toimenpiteet jäävät aloittamatta. Ilman kattavaa raportointia ei käytännössä pysty seuraamaan, kuinka esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut ovat toteutuneet suhteessa sairauspoissaoloihin. Näin ollen olisi myös vaikeaa arvioida sitä, kuinka hyvin työkyvyn tuen toiminta käytännössä toteutuu. (Juvonen-Posti ym. 2014, 13.)

Toimiminen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa on yksi esimiehen tehtäväkentän rooleista, kuten luvussa 5.4 on mainittu. Tähän kuuluu organisaation toimintamallin noudattaminen työkykyyn liittyvissä asioissa ja työnantajan tulee huolehtia siitä, että esimiehet omaavat riittävät taidot tämän osalta.

Tiimityön lisääntyminen työelämässä on vahvistanut työntekijöiden omaa asiantuntijavaltaa ja roolia etenkin koronapandemian aikana. Samalla se on vaatinut esimiehiltä toisenlaista johtamisotetta ja oman paikan ottamista työyhteisössä. Työyhteisön toimivuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että esimies säilyttää omansa roolinsa työyhteisössä. Mikäli esimies ei täyttäisi omaa rooliaan, niin

tällöin on vaarana, että työntekijät täyttävät syntyneen johtajuusvajeen omilla toimillaan. Samalla työyhteisö altistuisi ristiriidoille. (Nummelin 2008, 57.)

Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa on kysymys organisaation työnjaosta eikä ihmisten välisestä valtasuhteesta. Hyvin sujuvan yhteistyön kulmakiviä ovat luottamus ja tasavertainen kohtelu. Esimiehellä tulee olla taito kuunnella ja ymmärtää myös toisten näkökulmia. Muut työyhteisön jäsenet tulee ottaa huomioon ja osoittaa heille reiluutensa, mutta työyhteisön kannalta päätökset tekee esimies mikä vastaa organisaation työnjakoa. Esimiehet vastaavat hyvinvoinnin rakentamisesta, mihin kuuluu osana oikeudenmukainen päätöksenteko. Kaikki toiminta työyhteisössä vaatii hyvää yhteistyötä minkä avulla tuetaan samalla työkykyä. (Nummelin 2008, 57.)

Työkyvyssä on perimmiltään kysymys työn ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Käytännön tasolla ihmiset etsivät koko työuransa ajan optimaalista tasapainoa työhön. Se voi vaihdella melko suuresti työelämän eri vaiheissa ja oikean tasapainon löytämiseksi tarvitaan jatkuvaa työn ja ihmisen voimavarojen välistä yhteensovittamista. Ihmisen voimavaroihin liittyy monia eri tekijöitä, kuten ikä, globalisaatio ja teknologian kehittyminen. Työkyvyn ympärillä on jatkuvasti erilaisia elementtejä, jotka osaltaan haastavat sitä. (Ilmarinen 2006, 80.)

Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat esimiehen ja työntekijän välille hyvää yhteistyötä. Kumpikaan ei yksin pysty sitä turvaamaan, vaan vastuu jakautuu pääasiassa heidän välilleen. Tähän vaikuttavat myös muut tekijät, kuten työyhteisö, jolla voi olla merkittävä rooli yksilöiden jaksamisen kannalta. Monet tutkimukset ovat korostaneet esimiehen roolia suhteessa työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työkyky on kohentunut aina, kun esimiehet ovat toimineet esimerkillisesti. (Ilmarinen 2006, 56-57.)

Työstä suoriutuminen vaatii osakseen hyvän työkyvyn. Työkyky liitetään fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työkuuntoon, kuten Ilmarinen on työkykytalossaan kuvannut. Puhutaan myös työhyvinvoinnista ja siitä, että työkykyinen ihminen on hyvinvoiva työssään, kuten Rauramokin (2008, 19) on maininnut. Esimies vastaa osaltaan siitä, että hänen omalla vastuualueellaan määritellyt tavoitteet toteutuvat. Siihen kuuluvat myös toiminnan organisointi ja kehittäminen, resurssien varmistaminen, työilmapiirin ja yhteistyön ylläpitäminen sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen. Samalla tulee huolehtia työprosessien, käytäntöjen ja toimintamallien kehittämisestä, jotta työyhteisöä pysyy toimivana ja tehokkaana. (Viitala & Jylhä 2019, 258-259.)

Työterveyslaitoksen hankkeessa (2019, 24) jaoteltiin työn voimavaratekijöihin työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia sekä edesauttavat tavoitteiden saavuttamista ja lisäävät motivaatiota. Esimies pystyy vaikuttamaan näihin omassa roolissaan ja ne voidaan jaotella seuraavia asioita koskeviksi:

1. tehtävä (työtehtävien monipuolisuus, kehittävyys, itsenäisyys ja merkityksellisyys)
2. työn järjestelyt (työroolien- ja -tavoitteiden selkeys, osallistuminen päätöksentekoon)
3. vuorovaikutus (esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus)
4. organisatorinen taso (työpaikan ilmapiiri, perhemyönteinen työkulttuuri, palkka ja uranäkymät).

Työntekijöiden tyytyväisyys, työturvallisuus, suoriutuminen, työhön sitoutuminen ja työyhteisöjen toimivuus ovat pitkälti hyvän esimiestyön aikaansaamaa. Hyvällä esimiestoiminnalla on todettu olevan vaikutusta myös sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Viitala ja Jylhä (2019, 259) mainitsevat seuraavien ominaisuuksien olevan hyödyksi johtamistyössä:

- johtamista tukevat persoonallisuuden piirteet
- kyvyt ja taidot
- kokemus
- koulutus
- halu kehittyä johtajana
- motivaatio johtamistyöhön
- elämäkokemus.

Lisäksi voi mainita tutkimusten perusteella ominaisuuksia, joista on todettu olevan hyötyä esimiestyössä ja joita on jo mainittu aiemmin tässä tutkimuksessa. Näitä ovat mm. oikeudenmukaisuus, reiluus ja keskustelutaidot. Esimieheltä vaaditaan monenlaisia taitoja eikä hänen tule pelätä vaikeidenkaan asioiden käsittelyä. Erilaisuutta tulee arvostaa ja kunnioittaa eikä sen mukanaan tuomia haasteita pidä kieltää vaan nähdä asioina, joihin voidaan vaikuttaa. Myös positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen on tärkeää motivaation kannalta ja palautetta tulee pyytää itselleenkin. Esimiestyö vaatii aitoa halua niin tekemisen kuin kehittymisenkin suhteen. (Viitala & Jylhä 2019, 260.)

8 TULOKSET

Kun pohditaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymystä: ”Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon työkykyjohtamisessa?”, voidaan todeta, että työkyky ja sen johtaminen on tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella monitahoinen asia.

Työkykyjohtaminen ei ole pelkkää työn ja työympäristön kehittämisestä tai työkykyä uhkaavien riskien varhaista tunnistamista. Siihen kuuluvat tärkeänä osana myös työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, osaamisen ylläpitäminen ja hyvä johtajuus.

8.1 Työkyvyn kokonaisuus

Vuorensyrjän tutkimuksessa (2012, 105) mainittiin, että poliisit kokivat työkykynsä heikentyvän muuta väestöä nopeammin ja tämä korostui etenkin miehistötehtävissä työskentelevien osalta. Vuorensyrjä tähdensi, että kehityssuunta oli kuitenkin kaiken kaikkiaan positiivinen ja elämäntavan muutokset olivat osaltaan vaikuttaneet siihen.

Tämän tutkimuksen keinoin ei ollut selvitettävissä sitä, onko poliisin tehtäväkentässä tai koetussa työkyvyssä tapahtunut joitain muutoksia sitten vuoden 2012, mitkä olisivat osaltaan vaikuttaneet tutkittuun ilmiöön positiivisesti tai negatiivisesti. Vuorensyrjän johtopäätöksenä oli joka tapauksessa, että johtaminen oli yksi tärkeimpiä tekijöitä työkyvyn ja työssä jaksamisen osalta. (Vuorensyrjä 2012, 106.)

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä johtaminen on yksi tärkeimpiä elementtejä työkyvyn kokonaisuuden kannalta. Kuten edellä on jo mainittu, niin Vuorensyrjän tutkimus vahvisti tätä näkemystä (2012, 106). Aura ja Ahonen (2016) ovat myös korostaneet johtamisen olevan keskeisessä roolissa työpaikan tuloksellisuuden kannalta ja johtamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti koettuun työkykyyn. Gould ym. (2006, 24) ovat tehneet samansuuntaisia havaintoja johtamisen merkityksestä työkyvylle. Manka & Mankan (2016, 80) mukaan oikeudenmukaisella johtamisella ja vuorovaikutustaidoilla luodaan turvallinen työympäristö, mikä tukee oleellisesti työkykyä.

Työkyvyn ylläpitämiseksi esimiehen vastuulla on huolehtia työntekijän osaamisesta, työn kuormittavuudesta, työyhteisön toimivuudesta ja työntekijän tarvitsemasta tuesta (Kaski 2012, 134-135). Työntekijän omalle vastuulle kuuluvat hänen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn edistäminen sekä terveydestä huolehtiminen. Lisäksi työelämän muutokset ja vaativuus lisääntyvät vuosi vuodelta, mikä osaltaan vaatii työntekijältä oma-aloitteista elinikäisen oppimisen mallia. (Gould ym. 2006, 24).

Työkyvyn edistämiseksi esimiehen tulee omaksua hyvän johtamisen ideologia ja samanaikaisesti hänellä tulee olla kompetenssia työyhteisötaidoista, jotta työyhteisössä vallitsisi työtä tukeva ilmapiiri (Manka & Manka 2016, 80). Johtamisen avulla tavoitellaan hyvinvoivaa työyhteisöä, jonka yllä on innostunut ilmapiiri ja siinä edetään kohti yhteisiä päämääriä hyvän esimiestyön voimin. Tiedon kululla, avoimuudella ja vuorovaikutteisuuksella luodaan kestävää kivijalkaa työyhteisöön.

Työkyvyn näkökulmasta katsottuna työlle tulee luoda sellaiset olosuhteet, jossa työntekijät kokevat työnkuvan mielekkäänä ja pystyvät vaikuttamaan siihen. Työtehtävät tulee järjestää niin, että työn

vaatimukset ovat tasapainossa työntekijän voimavarojen kanssa. Tämän kaltaisessa työympäristössä työkyvyn katsotaan olevan optimaalinen (Koho 2013, 66). Esimiehen tulee omilla toimillaan tähdätä tällaisen työympäristön mahdollistamiseen.

Työkykyjohtamisen ydin koostuu työn ja työympäristön kehittämisestä sekä työkykyä uhkaavien riskien varhaisesta tunnistamisesta ja niihin reagoimisesta (Martimo ym. 2018, 172). On tärkeää tunnistaa työympäristöön liittyviä muutokset niin työntekijöiden kuin työnkin osalta osana päivittäistä johtamista. Parantamalla henkilöstöriskien hallintaa tuetaan samalla koko organisaation toimintaa.

Elinkeinoelämä keskusliiton työkykyjohtamisen malli tiivistää osa-alueet, joita myös tutkimuksen perusteella työkykyjohtamiselta vaaditaan.

EK:n työkykyjohtamisen mallin osa-alueet



Kuva 3. Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli (EK 2011).

Edellä kuvatusti työkykyjohtaminen edellyttää suunnitelmallisia toimia suunnitellusti toteutettuna. Johtamisen osalta esimiehen tulee sisäistää prosessit (Ilmarinen 2006, 56), joita työkyvyn ylläpitä-

minen ja tukeminen vaativat osakseen. Työnantaja ei omilla toimillaan pysty vaikuttamaan kaikkien ja työntekijällä itsellään on ensisijainen vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja työkyvystään elämäntapojensa osalta. (Rauramo 2008, 56-73). Hyvinvoinnilla on merkittävä rooli yksilön työkyvylle, minkä Ojala ja Ahonen ovat myös tuoneet esiin (Ojala & Ahonen 2005, 20).

Edellä esitettyjen tulosten perusteella voidaan yhteenvedon omaisesti todeta, että työnantajan vastuulla on huolehtia esimiesten osaamisesta työkykyjohtamiseen liittyen. Osaamisen avulla esimiehet pystyvät tunnistamaan ja reagoimaan työkyvyn heikkenemistä indikoiviin merkkeihin mahdollisimman varhain ja toteuttamaan työkykyjohtamisen prosesseja. Ilman osaamista ja kykyä reagoida työntekijöiden tai työympäristön muutoksiin, on vaikeaa toteuttaa ennakoivaa työkykyjohtamista. Ennakoivalla ja oikea-aikaisella puuttumisella edistetään työntekijöiden työkykyä ja työssä jatkamista. Myös toiminnan mittaaminen kuuluu oleellisena osana tähän eikä sitä tule unohtaa. (Alahautala & Huhta 2018.)

Tavoitteellinen työkykyjohtaminen toteutetaan yhteistyössä työpaikan ja työterveyshuollon välillä (Alahautala & Huhta 2018, 118). Yhteistyön tavoitteena on yhdistää työhyvinvointi-, työterveys ja -turvallisuuskäytännöt niin, että rajapinnoista muodostuu yhteistyön alueita, jolloin toimitaan aktiivisesti työkyvyn ylläpitämiseksi ja tukemiseksi (Koho 2013, 58). Onnistuneella työkykyjohtamisella voidaan vaikuttaa organisaation talouteen positiivisesti, mutta tämän toteutuminen vaatii pitkäjänteistä ja järjestelmällistä toimintaa sekä panostusta työkykyjohtamisen prosesseihin (Juvonen-Posti ym. 2014, 72).

Strategisella työkykyjohtamisella tähdätään ihmisten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Se ei ole erillinen osa johtamista vaan yksi pala johtamisen kokonaisuutta. Asioiden johtamisessa (management) nojaututaan organisaation visioon, arvoihin ja strategiaan, kun taas ihmisten johtamisessa (leadership) keskitytään työntekijöiden tavoitteelliseen toimintaan työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämiseksi (EK 2011). Poliisihallitus on ottanut työkykyjohtamisen huomioon osana poliisin strategiaa ja vastuu sen toteutuksesta on poliisilaitoksen johdolla. Strategisen työkykyjohtamisen tavoitteena on myös työkyvyttömyysriskien ja -kustannusten parempi hallinta (Poliisihallituksen ohje 2021). Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että ilman johdon sitoutumista ei ole mahdollista toteuttaa suunnitelmallista työkykyjohtamista.

Työnantajan tavoitteena on mahdollisimman tuottava työntekijä. Tuottavuuden edellytyksenä on, että työntekijät ovat osaavia, motivoituneita ja mahdollisimman terveitä. Varhaisen puuttumisen avulla työntekijälle tarjotaan apukeinoja työssä tukemiseksi ja jatkamiseksi. Tutkimuksen perusteella jo monesti pelkkä luottamuksellinen keskustelu esimiehen ja työntekijä välillä on yksinkertaisin keino työntekijän työssä jatkamisen tueksi. Työkyvyn ylläpitämisen toimintamalleissa on tärkeää

määritellä jokaiselle oma roolinsa ja samalla ohjeistaa asioiden esille ottamista koskevat toimintamallit, joita myös noudatettaisiin järjestelmällisesti. Työntekijöillä tulee olla tietoisuus siitä, että työkykyyn liittyvistä asioista tulee ja saa puhua avoimesti eikä niitä pidä häpeillä miltään osin. (Nummelin 2008, 15.)

Jokainen työntekijä on yksilöllinen ja esimiehen tehtävä on tukea jokaista työntekijää hänen tarvitsemallaan tavalla. Luottamus on avainasia työkykyjohtamisessa, kuten monessa muussakin työyhteisössä koskettavassa kokonaisuudessa. Työkykyyn liittyy hienotunteisuutta, jota esimies ei aina välttämättä osaa ottaa huomioon. Tämän vuoksi työpaikkojen tulisi kartoittaa koulutuksen tarpeellisuus, missä esimiehille järjestettäisiin tarvittavaa valmennusta ja ohjausta työkyvyn prosesseihin liittyen. (Antti-Poika 2004, 6-7.)

Työkyvyn ongelmat voivat edellyttää työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyötä, jolloin kyseeseen voi tulla myös työn mukauttaminen, mikäli työntekijän työkyky on alentunut. Työn mukauttaminen voi pitää sisällään esimerkiksi työaikajärjestelyitä tai työhön kuuluvia muutoksia, jotka liittyvät työtiloihin tai ergonomiaan (Martimo ym. 2018, 180). Työn muokkaamisella pyritään aina siihen, että työntekijän sairauspoissaolo ei pitkittyisi ja hänet saataisiin takaisin työyhteisön pariin. Kuten tutkimuksessa on tullut esiin, niin työntekijällä on kuitenkin oikeus kieltäytyä mukautetusta työstä. Tällöin pelkkä lääkärintodistus ei ole riittävä syy, mikäli työntekijän työkyky mahdollistaisi mukautetun työn tekemisen. (Alahautala & Huhta 2018, 175.)

Pitkien sairauspoissaolojen kohdalla esimiehen tulisi pitää yhteyttä työntekijään, jotta työntekijälle pystyttäisiin tarvittaessa tarjoamaan tukea. Yhteydenpidon avulla myös madalletaan kynnystä palata takaisin työelämään. Kun työntekijä palaa pitkäkestoiselta poissaolojaksolta takaisin työelämään, niin työntekijän kanssa on hyvä käydä työhönpaluukeskustelu. Tässä keskustelussa käydään läpi mahdolliset työssä tapahtuneet muutokset ja tarvittavat perehdyttämistarpeet. Tarvittaessa käydään myös yhteinen työkykyneuvottelu työterveyshuollon kanssa. (Martimo 2018, 193.)

8.2 Esimiestyön vaatimuksia

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vuorovaikutus on keskeisiä hyvän esimiestyön elementtejä, kuten Mankakin toteaa (2012, 96). Esimieheksi kasvetaan käytännön työssä ja siihen kuuluvat osana asioiden ja ihmisten johtaminen. Esimies on paljon vartijana toimenkuvassaan ja hänen johtamisestaan sekä käyttäytymisestään otetaan myös vaikutteita työyhteisöön.

Esimiehellä tulee ennen kaikkea olla halua toimia esimiehenä ja kehittyä omassa työssään. Työkykyjohtamisella on oma paikkansa päivittäisjohtamisessa, mitä toteutetaan suunnitellusti ja strategiaa mukaillen. Työkykyjohtamisen keinoilla tuetaan, ennakoidaan ja reagoidaan työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin.

Ilman esimiestyötä on vaikea luoda hyvinvoivaa työyhteisöä. Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaat -mallissa hyvällä esimiestyöllä on merkittävä vaikutus hyvän työn kokonaisuudessa. Koho (2013, 66) mukailee näitä tuloksia ja toteaa, että hyvät esimiestaidot vaikuttavat laaja-alaisesti työyhteisön dynamiikkaan. Mankojen (2016, 140) mukaan johtaminen muuttuu yhä enemmän kokonaisvaltaisemmaksi johtamiseksi, jossa on yhdistetty aiempien johtajuusteorioiden myönteisiä elementtejä. Vähenevillä resursseilla on saatava aikaan parempia tuloksia ja johtaminen halutaan nähdä yhtenä tekijänä osana tuloksellista organisaatiota.

Hakanen (2011,6) tuo esiin työhyvinvointiin liittyen työn imun, mistä organisaatiot hyötyvät työntekijöiden tuottavuutena. Työn imu parantaa samalla resilienssiä, jonka avulla työntekijät selviytyvät stressaavista tilanteista paremmin. Työn imu kannustaa työntekijöitä jatkamaan työuriaan pidempään ja sillä on kauaskantoisia vaikutuksia myös työkyvylle. Esimies luo omalla toiminnallaan puitteet työntekijöiden mahdollisuuksille kokea työn imua, kun he jakavat näille vastuullisia tehtäviä ja tukevat heitä kehittymään työssään. Työssä tulee olla sopivasti haastetta ja monipuolisuutta, jotta työntekijät kokevat olevansa arvostettuja.

Esimiehen tehtävänä on johtaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työyhteisön toimivuuden ylläpitämiseksi. Työilmapiirin merkitys on tärkeä tekijä työyhteisön toimivuuden kannalta (Juuti & Vuorela 2015, 23). Hyvä johtaminen, luottamus ja avoimuus ovat tekijöitä, joiden avulla luodaan hyvinvoivaa työyhteisöä. Työkykyjohtaminen liittyy oleellisesti työhyvinvoinnin johtamiseen ja sitä kautta vaikutetaan myönteisesti työilmapiiriin sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Kun työyhteisö on toimiva ja voi hyvin, on esimiehenkin sitä helppo johtaa.

Esimiestyön vastapainona tulee huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Esimiehen rooli työelämässä on monimutkainen ja tehtäväkentän kirjo on laaja. Esimiehen oma hyvinvointi heijastuu työyhteisöön ja uupunut esimies on poissaoleva esimies (Järvinen, 2016). Esimiehen jaksamisella ja esimerkillä johtamisella on vahva vaikutus työyhteisön tehokkaaseen toimivuuteen. Myös esimies voi pyytää apua ja tukea, kuten työntekijätkin. Tämä seikka tulee yhtä lailla ottaa huomioon työkykyä koskevissa asioissa.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työkykyjohtaminen liittyy olennaisesti työhyvinvoinnin johtamiseen, kuten tutkimuksessa on tullut ilmi. Kun käytössä on toimivat työkyvyn tuen prosessit ja mallit, niin pystytään toimimaan ennakkoivasti henkilöstön työkykyä uhkaavissa asioissa ja samalla parannetaan työhyvinvointia. Edellä luvussa 4 mainittiin Ilmarisen kehittämä työkykytalo, jonka voidaan sanoa olevan työhyvinvoinnin perusta. Työhyvinvoinnin voidaan katsoa koostuvan palasista, mikä rakentuu esimiesten toimintatavoista, työn mielekkyydestä, itse työyhteisöstä ja ihmisen omasta elämänhallinnasta. Jokainen voi omalla toiminnallaan ja arkisilla valinnoillaan vaikuttaa omaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Samalla työyhteisötaidot korostuvat työpaikan ilmapiirin luomisessa ja vaikuttavat tätä kautta myös omaan työssä jaksamiseen.

Juuti on havainnut, että eri organisaatiot saattavat lähestyä työhyvinvointia hyvinkin erilaisista arvolähtökohdista. Toisinaan työntekijöiden hyvinvointia pidetään itseisarvona, kun taas jotkin organisaatiot korostavat tuloksellista työntekoa hyvinvoinnin jatkumona. Nykyisen kaltaisessa työelämässä organisaatiot ovat kuitenkin yhä enemmän riippuvaisia niissä työskentelevien ihmisten osaamisesta, motivaatiosta ja yhteistyökyvystä. Nämä taas edellyttävät sitä, että ihmiset ovat terveitä ja hyvinvoivia, joten jokaisessa organisaatiossa on mietittävä, miten työhyvinvoinnista voidaan rakentaa strateginen menestystekijä. (Juuti 2010).

Esimiestoiminnalla pyritään vaikuttavuuteen, kuten myös työkykyjohtamisella. Työkykyjohtaminen tulee nähdä ja sen tulee olla organisaatiossa osa johtamista. Poliisihallituksen uusi ohje (2021) työkykyjohtamisesta onkin tässä mielessä ajankohtainen. Työkykyjohtamisessa yhteistyön on oltava toimivaa ja kaikkien osapuolten tulee noudattaa yhdessä sovittuja käytänteitä sekä siihen liittyviä prosesseja. Mittareiden seuranta kuuluu osana työkykyjohtamiseen ja sitä kautta voidaan tarkastella taloudellisia lukuja sekä vaikuttavuutta. Mittareiden avulla saadaan tietoa siitä, mitä säästöjä työkykyjohtamisella on saavutettavissa.

Strategiseen työkykyjohtamiseen kuuluu edellä kuvattu mittaaminen. Ilman mittareita toiminnan vaikuttavuutta on vaikea analysoida. Mittarit eivät kuitenkaan saa ohjata toimintaa väärin vaan niitä on käytettävä tarkoituksellisesti ja suunnattava oikeisiin seikkoihin. Toiminnan tulee olla tavoitteellista ja mittaamisen avulla asiat saatetaan myös koko henkilöstön tietoon, mikä tekee siitä samalla läpinäkyvää. Mittaamisen avulla esimiehet oppivat suuntaamaan toimintaansa ja tiedostavat seikat, joilla he pitävät työkykyjohtamisen tilannekuvan itselleen selkeänä.

Työkykyjohtamisen toimilla tähdätään siihen, että työntekijöiden työkyky pysyy hyvänä läpi työuran ja tarvittaessa työntekijän työtehtäviä muokataan työkykyä vastaaviksi matkan varrella. Tavoitteena on, että ihmisten työurat olisivat mahdollisimman pitkiä. Väistämättä jokaisen kohdalla työkyky

muuttuu jollain tapaa työelämän aikana ja työkyvyn hallinnalla sekä tarvittavilla toimenpiteillä pyritään tukemaan yksilöä.

Poliisiorganisaatiossa on läpi 2000-luvun puhuttu tiedolla johtamisesta. Myös työkykyjohtamisessa on tärkeää hakea kaikki saatavilla olevaa data ja analysoida toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Nykytilan kartoitus on tärkeää suunnitelmallisessa työkykyjohtamisessa ja sen pohdinta, millä tavoin työkykyä uhkaavia tekijöitä huomioidaan siinä hetkessä organisaation toiminnassa. Tavoitteiden asettamisen kannalta on tärkeää huomioida organisaation strategia ja mihin sillä tähdätään. Poliisihallitus on linjannut, että johto vastaa työkykyjohtamisesta osana strategista johtamista. Monesti kuitenkin tahtotilasta huolimatta puutteita esiintyy mittaamisessa, raportoinnissa ja ennakoivissa toimissa. Ei riitä, että on annettu jokin ohje jostain toiminnasta, vaan se vaatii aitoa sitoutumista ja esimerkillä johtamista. Toiminnan tulee olla jatkuvaa ja kestävää. Myös esimiehiä tulee kouluttaa, koska he ovat niitä, jotka lopulta vastaavat työkykyjohtamisen tuloksellisuudesta.

Mikäli esimiehillä ei ole riittävää tietoa ja taitoa työkykyjohtamisen prosesseista, ei toiminta voi joutua haluttuun lopputulokseen. Työterveyshuolto on keskeinen kumppani työkykyjohtamisessa ja esimiesten tulee tiedostaa se seikka, miten he voivat hyödyntää työterveyshuoltoa omassa toiminnassaan ja kuinka se näyttäytyy työkykyjohtamisen prosesseissa. Toimintaa tulee seurata aktiivisesti ja analysoida tehtyjä toimenpiteitä, jotta tarvittavia muutoksia voidaan toteuttaa vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

Työkykyjohtaminen tulee esimiesten osaamisesta ja arjen teoista. Organisaatioon pitää luoda välittämisen kulttuuri ja näyttää se myös henkilöstölle. Tällöin tiedostetaan se seikka, että varhaisen tuen malleja käytetään ja ne ovat henkilöstöä varten. Tätä kautta luodaan avoimempaa keskustelukulttuuria ja uskallusta puhua asioista ääneen. Ongelmia ei nähdä esteinä vaan mahdollisuuksina ja toimintamallien avulla pystytään etsimään oikeat ratkaisut työkyvyn tukemiseksi.

9.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta tulee huomioida se, että tutkimus pohjautuu pitkälti työkykyä, työhyvinvointia ja johtamista käsitteleviin erilaisiin teorioihin. Tutkijana itse olen pyrkinyt kuvamaan tutkimustuloksia mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti. Tutkimuksessa käytetyn aineiston osalta on pyritty laajuuteen, monipuolisuuteen, tunnettavuuteen ja asiantuntijuuteen. Tiedonhakua on kuvailtu tarkasti sekä siinä käytettyjä hakusanoja, tietokantoja ja rajauksia. Tutkimuksessa itsessään ei ole mitattu teorioiden paikkansa pitävyyttä käytännön työelämässä vaan siinä on keskitytty olemassa olevien teorioiden tulkintaan asiantuntijoiden päätelmiä yhdistäen.

Tutkimus antaa siinä käsiteltyjen aihealueiden osalta mahdollisuuden tarkastella olemassa olevaa työkykyjohtamista, työkyvyn kokonaisuutta ja työhyvinvoinnin sekä johtamisen nykytilaa. Tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla vastataan myös tutkimuskysymykseen: ”Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon työkykyjohtamisessa?” Aineistoon viitaten tutkimuksessa on tuotu esiin niitä elementtejä, joiden avulla työkykyjohtamisella voidaan saada parempia tuloksia organisaation kannalta. Kattavan teoriapohjan perusteella voidaan todeta tutkimuksen antamien tulosten olevan luotettavia ja niitä voidaan sinällään soveltaa käytännön työelämässä.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksen kannalta olisi otollista tutkia sitä, miten poliisiorganisaation henkilöstö kokee työkykyjohtamisen päivittäisessä työelämässä. Poliisihallituksen antaman uuden työkykyjohtamiseen liittyvän ohjeen jalkauttamisella ja siihen liittyvällä esimieskoulutuksella on huomattava painoarvo tulevaisuuden kannalta. Edellä mainitun kaltainen tutkimus antaisi myös mahdollisuuksia tarkastella tämän hetkisen työkykyjohtamisen eroavaisuuksia esimieskoulutuksen jälkeiseen aikaan.

LÄHTEET

- Alahautala, Tiina & Huhta, Henna-Riikka 2018: Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki, Alma Talent.
- Antti-Poika, Mari 2004: Työkyvyttömyyden ehkäiseminen työpaikalla. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Helsinki.
- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016: Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki, Alma Talent. Sähköinen versio. Luettavissa: <https://polamk.idm.oclc.org/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/16jo427817>. Luettu 15.9.2021.
- Birmingham, Peter 2000: Reviewing the Literature. Wilkinson, David (toim.): Researcher's Toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research, 25–40. Routledge.
- Blomgren, Jenni 2021: Sairauspoissaolot kääntyivät laskuun koronavuonna 2020. Blogikirjoitus 13.1.2021. Luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5764>. Luettu 15.9.2021.
- Blomgren, Jenni 2020: Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. Blogikirjoitus 29.1.2020. Luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>. Luettu 15.9.2021.
- Buker, Hasan & Wiecko, Filip 2007: Are causes of police stress global? Testing the effects of common stressors on the Turkish National Police. Policing: an international journal of Police strategies and Management , Vol. 30, No. 2, 291-309. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/240602059_Are_Causes_of_Police_Stress_Global_Testing_the_Effects_of_Common_Police_Stressors_on_the_Turkish_National_Police. Luettu 23.9.2021.
- Cooper, Harris 1998: Synthesizing Research: a Guide for Literature Reviews. California, Sage Publications.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2011: Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Helsinki, Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Evans, David 2008: Overview of Methods. Webb, Christine & Roe, Brenda (toim.): Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews, 137–148. Oxford, Blackwell Publishing.
- Freeman, Mark 1984: History, Narrative, and Life-Span Developmental Knowledge. Human Development 27, 1-19. Luettavissa: http://www.holycross.edu/sites/default/files/files/psychology/freeman/human_development.pdf. Luettu 21.9.2021.
- Gould, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvisalo Jorma and Koskinen, Seppo (toim.) 2008: Dimensions of Work Ability. Finnish Centre for Pensions, Helsinki.
- Green, Bart N., Johnson, Claire D. & Adams, Alan 2006: Writing Narrative Literature Reviews for Peer-Reviewed Journals: Secrets of the Trade. Journal of Chiropractic Medicine 5:3, 101-117. Luettavissa: https://familymedicine.med.wayne.edu/mph/project/green_2006_narrative_literature_reviews.pdf. Luettu 21.9.2021.

Hakala, Juha T. 2009: Uusi graduopas. Helsinki, Gaudeamus.

Hakanen, Jari 2011: Työn imu. Tampere, Tammerprint Oy.

Hakanen, Jari, Rouvinen, Petri & Ylhäinen, Ilkka 2021: The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. Helsinki, Työterveyslaitos & Etla.

Haaparanta, Leila & Niiniluoto, Ilkka 2016: Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki, Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007: Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.

Huotari, Vesa & Vuorensyrjä, Matti (toim.) 2011: Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41.

Ilmarinen, Juhani 2006: Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki, Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö.

Ilmarinen, Juhani, Gould, Raija, Järvikoski, Aila & Järvisalo Jorma 2006: Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: Gould, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvisalo Jorma ja Koskinen Seppo (toim). Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. ETK, Kela, KTL, TTL, 17-34. Helsinki, Haka-paino.

Jones, Kip (2004): Mission Drift In Qualitative Research, or Moving Toward a Systematic Review Of Qualitative Studies, Moving Back to More Systematic Narrative Review. The Qualitative Report 9:1, 95–112. Luettavissa: <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1939&context=tqr>. Luettu 21.9.2021.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä, PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2010: Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen (toim. Marjaana Suutarinen ja Pirkko-Liisa Vesterinen).

Juvonen-Posti Pirkko, Joensuu Matti, Reiman Arto, Heusala Tiina, Takala Esa-Pekka, Ahonen Guy 2014: Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustudkimus käytännön johtamismenetelmistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Helsinki, Työterveyslaitos.

Järvinen, Pekka 2016: Onnistu esimiehenä. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Kesti, Marko 2010: Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki, Talentum.

Koho, Anja 2013: Vaikuttava työterveystoiminta. Helsinki, kauppakamari.

Manka, Marja-Liisa 2012: Työnilo. Helsinki, Alma Talent Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016: Työhyvinvointi. Helsinki, Talentum Pro.

Manka, Marja-Liisa & Nuutinen Sanna 2013: Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjänä. Työpoliittinen aikakauskirja 1:29-41.

Martimo, Kari-Pekka, Uitti, Jukka & Antti-Poika, Mari (toim.) 2018: Työstä terveyttä. Tallinna, Princeton.

Nummelin, Tarja 2008: Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki, WSOYpro.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005: Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki, WSOY.

Pasanen, Mika 2020: Modernit haasteet – vanhat eväät. Tutkimus poliisin johtamisesta. Turun yliopisto, Pro Gradu tutkimus.

Pehkonen, Irmeli, Horppu, Ritva, Turunen, Jarno, Ojajärvi, Anneli, Toivio, Pauliina ja Juvonen-Posti, Pirjo 2019: Työkykyjohtamisen monitoimijaista kehittämistä. Työhyvinvointi-SIB -hankkeen arviointi. Helsinki, Työterveyslaitos.

Pehkonen, Irmeli, Turunen, Jarno, Juvonen-Posti, Pirjo, Henriksson, Lea, Vihtonen, Tiina, Seppänen, Johanna, Liira, Juha, Uitti, Jukka ja Leino, Timo 2017: Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Tampere, Juvenes Print.

Poliisiammattikorkeakoulun internetsivut 2021: Koulutus, päällystötehtäviin. Luettavissa: <https://poliisi.fi/paallystotehtaviin-yamk>. Luettu 22.10.2021.

Poliisihallituksen ohje 2021: Työkyvyn johtaminen ja tukeminen poliisissa. POL-2019-63761.

Poliisihallituksen tilinpäätös ja toimintakertomus 2020. Luettavissa: <https://poliisi.fi/documents/25235045/27075255/Poliisihallituksen-tilinpäätös-ja-toimintakertomus-2020.pdf>. Luettu 20.10.2021.

Poliisin internetsivut 2021. Luettavissa: www.poliisi.fi. Luettu 23.9.2021.

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

Repo, Siina, Ravantti, Elina & Pääkkönen, Rauno 2015: Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki, Työterveyslaitos.

Salminen, Ari 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallinto-tieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Salminen, Jari 2017: Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki, J-Impact.

Salo, Mari 2008: Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Licensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto, psykologian laitos.

Soininen H. 1995: Työterveyshuollon järjestämisen liikuntaohjelma toteutettavuus ja vaikutukset ikääntyvien poliisien terveyteen, fyysiseen toimintakykyyn ja työkykyyn. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja D. lääketiede 68. Kuopio.

Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivut 2021. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 18.10.2021.

Surakka, Tarja & Laine, Niina 2013: Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere, Taurus Media.

Stolt, Minna, Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.) 2016: Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Turku, Juvenes Print.

Toppinen-Tanner, Salla, Bergbom, Barbara, Friman, Riikka, Ropponen, Annina, Toivanen, Minna, Uusitalo, Hanna, Wallin, Marjo & Vanhala, Anna 2016: Työ @ Elämä: Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki, Työterveyslaitos.

Torraco, Richard J. (2005): Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. Human Resource Development Review 4:3, 356–367. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/240698137_Writing_Integrative_Literature_Reviews_Guidelines_and_Examples. Luettu 21.9.2021.

Työterveyslaitoksen internetsivut 2021. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu 22.9.2021.

Valtiokonttori 2007: Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Helsinki, Painotuote Oy.

Valtion talousarvioesitys poliisitoimen osalta 2021. Luettavissa: <https://budjetti.vm.fi/indox/si-salto.jsp?year=2021&lang=fi&maindoc=/2021/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&opennode=0:1:239:431:453:455>. Luettu 23.9.2021.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eija 2019: Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Vuorensyrjä, Matti 2012: Poliisihenkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen. Poliisin henkilöstöbarometrin kyselytutkimukseen perustuva koetun työkyvyn analyysi. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 98. Tampere, Juvenes Print.