



Esihenkilöiden valmiudet työkykyjohtamisessa toimeksiantajayrityksessä

Esa-Pekka Hyppönen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2022

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtaminen, tradenomi (ylempi AMK)

Hyppönen, Esa-Pekka

Esihenkilöiden valmiudet työkykyjohtamisessa toimeksiantajarytyksessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2022, 84 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtaminen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Useiden tutkimusten ja tilastojen mukaan työkyvyttömyys aiheuttaa vuosittain yhteiskunnalle ja organisaatioille merkittäviä kustannuksia. Keskeinen kustannusten hallintakeino on työurien pidentäminen työntekijöiden työkykyä ylläpitämällä ja edistämällä.

Työhyvinvointi on yleisesti käytetty termi työntekijöiden työssä jaksamiseen liittyvissä keskusteluissa. Työkyky huomioi kokonaisvaltaisemmin työntekoon edellyttämät yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat ja kyvykkyydet. Työkykyinen henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä resursseista ja siitä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. Se edellyttää organisaatiolta systemaattista ja tavoitteellista työkykyjohtamista. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä ja edistämässä ja siksi heille on luotava riittävät resurssit niiden toteuttamiseen. Työntekijöiden kokemukset johtamisen laadusta syntyvät organisaatiokulttuurista ja esihenkilöiden johtamiskyvyistä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksia toimeksiantajaorganisaatioissa. Toimeksiantaja käynnisti vuoden 2021 syksyllä henkilöstöjohtamisen prosessien systemaattisen kehittämisen, minkä yhteydessä työkyky ja sen johtaminen nousivat yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi. Tutkimuksella pyrittiin ymmärtämään työkykyjohtamisen edellytysten toteutumista toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden näkemysten ja kokemusten kautta. Tavoitteena oli tuoda esihenkilöiden kokemuksia omista työkykyjohtamisen valmiuksistaan ja tuottaa toimeksiantajalle henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämistä tukevaa tietoa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa perehdyttiin työkykykäsitteen sisältöön sekä työkykyjohtamisen edellytyksiin tietokirjallisuutta ja aiempia aiheen tutkimuksia hyödyntäen. Tutkimukseen haastateltiin kuusi toimeksiantajaorganisaation eri osastoilla työskentelevää esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina vuoden 2022 kesän ja syksyn aikana. Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin teorialähtöisenä sisällönanalyysinä peilaten tutkimustuloksia olemassa oleviin teorioihin sekä aiempien tutkimusten tuloksiin. Tutkimustuloksina saatiin kuva toimeksiantajaorganisaatioissa työskentelevien esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista omista työkykyjohtamisen valmiuksistaan.

Avainsanat (asiasanat)

työkyky, työhyvinvointi, johtaminen, organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri, esihenkilöt, esihenkilötyö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 1 ja 2 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24 §, 17 ja 20, yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön tai säätiön liiket- tai ammattisalaisuudet. Salassapitoaika on kaksikymmentäviisi (25) vuotta, salassapito päättyy 28.11.2047.

Hyppönen, Esa-Pekka

Supervisors' capabilities for work ability management in the assigned company

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2022, 84 pages.

Business Administration. Master's Degree Programme in Organizational and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

According to several studies and statistics, work disability causes significant costs for society and organizations every year. The key means of controlling costs is to extend working careers by maintaining and promoting the work ability of employees.

Well-being at work is a commonly used term in discussions related to employees' coping at work. The term work ability considers more comprehensively the physical, psychological, and social resources and abilities required to perform the individual's work. Able-bodied personnel are one of the organization's most important resources and taking care of them is paramount. It requires systematic and goal-oriented work ability management from the organization. Supervisors play a central role in maintaining and promoting employees' work ability, and therefore they must be provided with sufficient resources for it.

The goal of the study was to understand the realization of the prerequisites for work ability management through the views and experiences of the supervisors of the assigned organization. The goal was to bring the experiences of supervisors from their capabilities for work ability management and to produce information that supports the development of personnel management processes in the assigned organization.

The study was carried out as a qualitative study. The research delved into the content of the concept of work ability and the prerequisites of work ability management, using literature and previous studies on the topic. Six supervisors working in different departments of the assigned organization were interviewed for the study. The interviews were carried out as theme interviews during the summer and autumn of 2022. The analysis of the research material was carried out as a theory-oriented content analysis, where the results were compared to existing theories and the results of previous studies. As a result, the study gave insight into the experiences of supervisors working in the assigned organization regarding their own resources in work ability management.

Keywords/tags (subjects)

work ability, well-being at work, management, organizational culture, management culture, supervisors, supervisor work

Miscellaneous (Confidential information)

Annexes 1 and 2 are confidential and have been removed from public work. The basis for confidentiality is the business or professional secrets of a private, state, municipality or other public entity, community or foundation, Section 24, 17 and 20 of the Public Private Act 621/1999. The confidentiality period is twenty-five (25) years, confidentiality ends on November 28, 2047.

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma	8
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
2.2	Tutkimusote, aineistokeruu ja -analysointi.....	9
2.3	Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys.....	14
3	Työkyky ja työkykyjohtaminen.....	16
3.1	Työkyvyn ja sen arvioinnin taustaa	16
3.2	Työkykykäsitteen määritelmä	18
3.3	Työkyvyn osa-alueet (työkykytalo).....	21
3.3.1	Terveys ja toimintakyky	21
3.3.2	Osaaminen	25
3.3.3	Arvot, asenteet ja motivaatio	27
3.3.4	Johtaminen, työyhteisö ja työolot.....	29
3.4	Suomalainen johtamiskulttuuri – taylorismista hyvinvointijohtamiseen	32
3.4.1	Prosessitehokkuuteen painottuva johtamiskulttuuri	32
3.4.2	Ihmiskeskeinen hyvinvointijohtaminen.....	33
3.4.3	Organisaation suorituskyvyn ja muutosten johtamisen malli	36
3.5	Työkykyjohtaminen organisaatiossa	39
3.6	Esihenkilö työkykyjohtajana.....	43
3.7	Työkykyjohtamisen edellytykset	47
4	Tutkimuksen toteutus.....	51
5	Tutkimustulokset.....	55
6	Johtopäätökset.....	55
7	Pohdita.....	56
	Lähteet	62
	Liitteet	67
	Liite 1. Tutkimustulokset (salassa pidettävä)	67
	Liite 2. Johtopäätökset (salassa pidettävä)	68
	Liite 3. Haastattelukutsu	69
	Liite 4. Haastattelurunko.....	70
	Kuviot	
	Kuvio 1. Työterveyslaitoksen työkykytalo.....	20

Kuvio 2. Burken ja Litwinin organisaatiomalli	36
Kuvio 3. Terveen ja osaavan työyhteisön strategiat -malli	38
Kuvio 4. Työkykyjohtamisen edellytykset	50

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto	10
--	----

1 Johdanto

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa merkittäviäkin muutos- ja tehostamistarpeita organisaatiossa. Alati muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii organisaatiolta sopeutumiskykyä ja tehokasta resurssien hallintaa, jotta toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus pysytään säilyttämään. Työkykyinen henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista ja siitä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. Työnkuvien muuttuminen ympärillämme tapahtuvan kehityksen mukana muokkaavat väijäämättä myös työn vaatimuksia ja työn kuormitustekijöitä. Etenkin vuoden 2020 alussa alkaneen koronapandemian tultua osaksi arkea, työntekijöiden hyvinvointi on ollut maailmanlaajuisesti ajankohtainen asia. Monissa organisaatioissa siirryttiin etätö- hön, mikä saattoi olla monelle työntekijälle merkittävä äkillinen muutos. Normaalin työn kuormit- tavuuden lisäksi äkillinen muutos työympäristössä saattaa aiheuttaa lisää kuormittumista ja vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen.

Työurien pituudesta ja niihin vaikuttavista työoloista on tehty useita tutkimuksia. Suurten ikäluok- kien eläköitymisen myötä työurien pidentämisen tarve on noussut ajankohtaiseksi muun muassa vanhushuoltovarmuuden kehittymisen näkökulmasta. Työkyvyttömyyden tutkimisesta on vuosien varrella siirrytty työkyvyn ylläpitämisen keinojen tutkimiseen – millaisia keinoja organisaatioilla on ylläpitää ja edistää työntekijöidensä työkykyä ja miksi se on tärkeää? Suomalaisissa työolo- ja työ- kykytutkimuksissa paneudutaan työkykyjohtamisen merkitykseen ja toteutumiseen organisaatio- ja esihenkilötasolla.

Työkykyjohtaminen on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä. Organi- saatioissa usein toteutetaan säännöllisesti henkilöstön työhyvinvointikyselyjä, joilla selvitetään työntekijöiden kokemuksia työoloista, työssä viihtymisestä ja hyvinvoinnista. Niiden avulla seura- taan ja kehitetään työoloja sekä organisaation johtamista. Työkykyjohtamisessa keskeistä ovat or- ganisaation johtamiskulttuuri, työkykyyn vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen, johtamisjärjestel- mät ja riittävät esihenkilöresurssit. Esihenkilöiden johtamistyyliin vaikuttavat yksilölliset ominaispiirteet, mutta organisaatiokulttuuri luo sille pohjan. Johtajuus syntyy organisaation ar- voista. Sen toteutumiseen ja laatuun vaikuttaa, millaiset edellytykset sille on asetettu ja millaisen ympäristön organisaatio luo sille.

Tässä tutkimuksessa työkykyjohtamista lähestytään esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään, miten esihenkilöt kokevat työkykyjohtamisen edellytysten toteutumisen, omat valmiutensa, ja resurssiensa riittävyyden. Tutkimuksessa paneudutaan työkykykäsitteeseen ja työkykyjohtamisen edellytyksiin tietokirjallisuutta ja aiempaa tutkimustietoa hyödyntäen. Tutkimusta varten haastatellaan toimeksiantajaorganisaation palveluksessa työskenteleviä esihenkilöitä, joiden kokemuksia ja näkemyksiä peilataan olemassa olevaan teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon. Tavoitteena on luoda ymmärrys työkykyjohtamisen edellytysten toteutumisesta ja esihenkilöiden valmiuksista heidän kokemustensa ja näkemystensä pohjalta. Työkyvyn ylläpitämisellä ja edistämällä organisaatio varmistaa yhden tärkeimmän ja arvokkaimman resurssinsa toimintakyvyn.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma keskittyy esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksiin. Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksilla tarkoitetaan toimeksiantajaorganisaation luomaa ympäristöä ja olosuhteita sekä esihenkilöiden omia resursseja työkykyjohtamiseen. Tavoitteena on luoda käsitys esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksista tukemaan toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiskohteiden arviointia.

Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Millaisena toimeksiantaja organisaation esihenkilöt näkevät työkykyisen työntekijän?
2. Millaisia työkykyyn vaikuttavia tekijöitä toimeksiantajaorganisaatiossa on?
3. Miten työkykyyn vaikuttavia tekijöitä hallitaan esihenkilötyössä?
4. Miten organisaation johtamiskulttuuri tukee työkykyjohtamista esihenkilötyössä?

Tutkimuksen lopputuloksena saadaan kuva esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksista sekä mahdollisista kehityskohdista. Lisäksi tutkimuksella saadaan ymmärrys siitä, miten esihenkilöt ymmärtävät työkykykäsitteen ja miten he kokevat työkykyjohtamisen toteutumisen johtamistyössä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämisen painopisteiden arvioinnin tukena.

Työkykyjohtamisen tilaa tutkitaan esihenkilöiden näkökulmasta työntekijöiden (johdettavien) näkökulman sijaan. Valinta perustuu siihen, että tutkimuksen tavoite on nimenomaisesti selvittää esihenkilöiden valmiuksia työkykyjohtamiseen. Toimeksiantaja toteutti syksyllä 2021 koko henkilöstölle laajan työhyvinvointikyselyn, jossa työkyvyn arviointi oli yksi osa-alue. Kyselyn tuloksissa nousi esille muun muassa töiden resurssointiin liittyviä seikkoja niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin keskuudessa. Tällä tutkimuksella pyritään ymmärtämään kyselyn vastausten taustoja lähestymällä aihetta esihenkilötyön näkökulmasta.

Tutkimuksen toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa on suomalainen tuotantoliiketoimintaa harjoittava yhtiö. Yhtiön markkina-alueita ovat Suomen lisäksi muun muassa Pohjoismaat, Keski-Eurooppa ja Aasia. Vuonna 2021 yhtiön palveluksessa työskenteli lähes 200 henkilöä. Henkilöstö jakautuu tuotannon työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Tuotannon työntekijöihin kuuluvat tehtaan

tuotantolinjalla työskentelevät, varastoinnin ja työnjohdon henkilöt. Toimihenkilöt työskentelevät suunnittelun, hallinnon ja myynnin tehtävissä.

2.2 Tutkimusote, aineistokeruu ja -analysointi

Tutkimusote

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrys tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Usein laadullinen tutkimus toimii pohjatyönä tukittavan ilmiön ymmärtämiseen, jonka jälkeen sitä voidaan tutkia tilastollisesti. Laadullinen tutkimus keskittyy merkityksen tutkimiseen eikä niinkään olemassa olevien teorioiden toteutumisen mittaamiseen tai tulosten yleistämiseen. Laadullinen tutkimus on altis tutkijan valinnoille ja tulkinnoille. Tutkijan on kyettävä perustelemaan tekemänsä valinnat, tutkimuksen olosuhteet ja tutkimusprosessi, jotta sitä voidaan pitää luotettavana ja uskottavana. Laadullinen tutkimus on kontekstisidonnainen ja siinä pyritään kehittämään teorioita ja malleja, joiden pohjalta luodaan syvälinen ymmärrys ilmiöstä. (Kananen 2017, 32–35; Hirsjärvi & Hurme 2015, 22, 25.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska sen tavoitteena on luoda ymmärrys toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksista. Tutkimuksen tavoitteet huomioiden nähdään, että tutkimusta ei voitaisi toteuttaa määrällisenä tutkimuksena riittävän perusteellisesti. Laadullisella tutkimuksella saadaan perusteellisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä – tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, ei mitata. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta nähdään, että laadullisella tutkimuksella saadaan perusteellisempi käsitys esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista työkykyjohtamisesta ja sen toteutumisesta sekä niiden taustoista.

Aineistonkeruumenetelmä

Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Se on tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutustilanne, jossa tutkija kerää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluilla tutkija pyrkii saamaan tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeistä aihealueista ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42; Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 99.)

Yksi tyypillisistä haastattelumenetelmistä on teemahaastattelu. Siinä tutkimusongelmaa lähestytään etukäteen määriteltyjen teemojen kautta. Jotta tutkimusongelman kannalta tärkeät teemat pystytään määrittelemään, tutkijan tulee perehtyä huolellisesti sen aihealueeseen. Valitut teemat toimivat haastattelun runkona tarkkojen haastattelukysymysten sijaan. Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavien kokemukset ja uskomukset. Haastattelun etenemiseen vaikuttaa paljolti haastateltavien vastaukset, vaikka se tukeutuukin etukäteen määriteltyihin teemoihin. Teemahaastattelussa tutkittavien ääni tulee kuuluviin ja heidän antamansa merkitykset tutkittavaan ilmiöön liittyville asioille ovat haastattelujen keskiössä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48; Aaltio ym. 2020, 107.)

Taulukossa 1 on esitetty tutkimukseen kerättävä aineisto ja keruumenetelmät. Varsinainen tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla, koska tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrys työkykyjohtamisen edellytyksien toteutumisesta esihenkilöiden kokemusten ja näkemysten kautta. Teemahaastattelulla haastattelutilanteet on mahdollista pitää vapaamuotoisina keskusteluina, mikä nähdään tämän tutkimuksen kannalta tärkeänä. Vapaamuotoisella keskustelulla mahdollistetaan haastateltavien aitojen näkemysten ja kokemusten esiintulo. Toimeksiantajalla ei ole selvää kuvaa esihenkilöiden kokemuksista työkykyjohtamisesta eikä aiempaa organisaatiokohdata dataa ole, joten strukturoidun haastattelun toteuttaminen nähdään ongelmalliseksi oikeanlaisten haastattelukysymysten muotoilun kannalta. Taustamateriaalina tutkimuksessa hyödynnetään kohdeorganisaatiossa syksyllä 2021 toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksia soveltuvin osin.

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto

Keruutapa	Kohde	Aineisto
Teemahaastattelu	Toimeksiantajaorganisaation esihenkilöt	Litteroidut haastattelut esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä
Työhyvinvointikysely (toimeksiantajan toteuttama)	Toimeksiantajaorganisaation koko henkilöstö	Syksyllä 2021 toteutetun työhyvinvointikyselyn tulokset

Analysointimenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon litteroimalla. Litteroinnin taso riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja luonteesta sekä valitusta analyysimenetelmästä. Esimerkiksi sanatarkka litterointi kaikkine huokauksineen ja taukoineen on tyypillistä keskusteluanalyysissa. Tutkimusaineisto muutetaan yhdenmukaiseen muotoon sen käsittelyn helpottamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi voi olla hyvin työläs prosessi, etenkin jos haastattelut ovat pitkiä tai niitä on määrällisesti paljon. Syvälinen aineiston analysointi vaatii tutkijalta perehtymistä ja aineiston läpikäyntiä useaan kertaan. Prosessia voi keventää litteroimalla haastattelut heti haastattelutilanteen jälkeen. Haastattelujen aikainen litterointi ja analysointi saattaa tuoda uusia näkökulmia, joihin seuraavissa haastatteluissa tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi täydentävien kysymysten esittäminen on usein helpompaa pian haastattelutilanteen jälkeen, minkä takia haastattelujen toteutuksen aikainen litterointi ja analysointi on hyödyllistä. Haastattelujen purkaminen aineistonkeruun aikana mahdollistaa myös saturaation tunnistamisen varhaisessa vaiheessa, mikä auttaa tarvittavan haastattelumäärän arvioinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135–137; Aaltio ym. 2020, 121.)

Aineiston analysointiprosessi jatkuu litterointivaiheesta aineiston tiivistämiseen, luokitteluun, yhdistelyyn ja lopulta sen tulkintaan. Tiivistämisessä tekstistä poistetaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset seikat sekä toistot, ja esiin nousseita asioiden merkityksiä kootaan tiiviiseen muotoon. Tiivistetty aineisto luokitellaan teemahaastattelussa käytettyjen ja mahdollisesti myös aineistosta esiin nousseiden uusien teemojen alle. Luokitteluvaiheessa kerätty aineisto pilkotaan osiksi, minkä jälkeen tutkija rakentaa niistä uuden tutkimusongelmaan vastaavan kokonaisuuden – tutkija luo synteesejä aineistossa esiintyvien seikkojen sekä mahdollisesti myös olemassa olevan teorian kanssa. Aineiston luokittelu on välttämätöntä sen vertailtavuuden ja kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Se perustuu tutkijan aineiston hyödyntämiskykyyn sekä aineiston laatuun. Aineiston yhdistelyssä pyritään löytämään yhdenmukaisuuksia ja yhteyksiä tutkimuksen kohderyhmän ja tutkittavan ilmiön välille. Tässä vaiheessa tutkija luo ymmärrystä ilmiöstä olemassa oleviin teorioihin peilaten. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 137, 140–143, 147–151.)

Tyypillisesti aineistosta tehdään jonkin tasoista tulkintaa koko tutkimusprosessin ajan, mutta varsinainen tulkinta alkaa aineiston luokittelun ja yhdistelyn jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaan vaikuttaa aina itse tutkija ja hänen omat näkemyksensä. Jokainen tulkitsee asiat yksilöllisesti, minkä takia tulosten tulkinnoissa voi olla eroavaisuuksia eri tutkijoiden kesken. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tehdä analysointiprosessin ja tulkinnan perusteet mahdollisimman läpinäkyväksi lukijoille. Tulkintaa voidaan pitää onnistuneena, kun lukija saadaan omaksumaan tutkijan tekemän tulkinnan ja löytämään tekstistä samanlaisia elementtejä kuin tutkija. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22, 151–152.)

Aineistoa voidaan analysoida kolmesta näkökulmasta: faktalähtöisestä tai teorialähtöisestä näkökulmasta, tai näiden yhdistelmästä. Faktalähtöinen analyysi perustuu tutkijan pohdintoihin tutkittavien rehellisyydestä ja tiedon todenperäisyydestä. Analyysissa otetaan huomioon tutkittavien rehellisyyteen vaikuttavat tekijät – onko esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri sellainen, että tutkittavat eivät uskalla tuoda omia rehellisiä näkökulmiaan esiin? Teorialähtöisessä analyysissä tutkimusaineistoa analysoidaan olemassa olevien teorioiden pohjalta, ja tutkimuksen käsitelmäärittely pohjautuu aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Analyysivaiheessa tutkimusaineistosta poimitaan tutkimusongelmaan liittyvät mielenkiintoiset seikat, joiden luonnetta tai toteutumista peilataan tutkimuksen kannalta olennaisiin teorioihin. (Puusa & Juuti 2011, 118–120; Vilkkä 2021, 134; Kallinen & Kinnunen n.d.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiprosessissa haastattelut litteroidaan, jonka jälkeen ne tiivistetään ja luokitellaan. Litteroinnin tarkkuuden osalta sanatarkka litterointi nähdään tarpeelliseksi haastateltavien näkemysten tulkitsemisen takia. Litteroitu aineisto tiivistetään eli siitä poistetaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat, minkä jälkeen aineisto luokitellaan tutkimuksen teemojen mukaisesti. Luokitellusta aineistosta kootaan yhtenäinen kokonaisuus tulkintaa ja analysointia varten.

Aineiston analysointi toteutetaan teorialähtöisenä sisällönanalyysinä. Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida työkykyjohtamisen edellytysten toteutumista toimeksiantajaorganisaatiossa ja esihenkilöiden johtamistyössä peilaten olemassa olevaan teoriaan ja tutkimusaineistoon. Aineiston tulkinta tehdään luokitellusta aineistosta. Tulkintaa pyritään tekemään myös haastattelujen toteutuksen yhteydessä.

Haastattelujen purkaminen toteutetaan haastattelujen aikana. Tällä pyritään varmistamaan haastattelujen määrän tarve sekä haastattelujen oikea fokus. Lisäksi tällä pyritään helpottamaan analysointiprosessia sekä tarkentavien kysymysten esittämistä. Kunkin haastateltavan vastaukset käydään läpi kunkin haastateltavan kanssa. Tällä pyritään varmistamaan, että haastateltavan näkemykset on ymmärretty oikein. Analysointiprosessin lopputuloksena saadaan kuvaus toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden kokemuksista omista työkykyjohtamisen valmiuksistaan.

Haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen riittävää määrää ei voida etukäteen päättää. Osa laadullisen tutkimuksen asiantuntijoista pitävät 15 haastattelua optimaalisena tai jopa maksimaalisena määränä. Jos haastattelujen määrä on suuri, tutkimusaineistosta tulee helposti liian laaja ja sen analysointi muodostuu työlääksi tai jopa mahdottomaksi. Lisäksi liian suuri haastattelumäärä voi vaikeuttaa merkittävästi laadullisen tutkimuksen todellisen tarkoituksen saavuttamista. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen vaan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Haastattelujen määrän voidaan todeta olevan riittävä, kun uudet haastattelut eivät enää tuota merkittävää uutta tietoa vaan haastateltavien vastaukset alkavat toistamaan itseään. Tällöin saavutetaan laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyttä kuvaava saturaatio. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 57–60; Kananen 2015, 355.)

Haastateltavien valintaan vaikuttaa ensisijaisesti tutkimuksen tarkoitus. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa haastateltaviksi valitaan henkilöt, joiden oletetaan ennestään ymmärtävän tutkittavaa ilmiötä. Etenkin teemahaastattelussa on myös tärkeää, että haastateltavat tuntevat tutkittavan ilmiön käsitteistöä, jotta keskustelu teemoista on sujuvaa. Koska laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä ja toimijoiden näkemyksiä, on erityisen tärkeää, että haastateltavilla on omakohtaista kokemusta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41, 47–48.)

Toimeksiantajaorganisaatiossa on 25 esihenkilöroolissa työskentelevää henkilöä, joista tutkimukseen valitaan seitsemän. Tarvittavaa haastattelujen määrää arvioidaan tutkimuksen toteutuksen aikana. Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus kuvataan tarkemmin luvussa 4.

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2015, 48) mainitsevat, on tärkeää, että haastateltavilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä sekä ymmärtävät ilmiöön liittyviä käsitteitä. Tämän perusteella tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin esihenkilötehtävissä toimivat henkilöt. Tutkimuksessa oletetaan, että haastateltavilla esihenkilöillä on ennestään kokemusta ja ajatuksia työkykyjohtamisesta ja että he tuntevat siihen liittyvää käsitteistöä.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava tutkijan osallisuus tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti tutkijan kyky arvioida ja kuvata koko tutkimusprosessin toteutus sekä perustella tekemänsä valinnat. Toisin kuin määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus ei pyri yleistämiseen. Sen sijaan, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen siirrettävyyden kautta – saadaanko samankaltaisia tuloksia, jos tutkimus toteutettaisiin samalla tavalla toisessa samankaltaisessa ympäristössä? (Aaltio ym. 2020, 171–172.) Luotettavuuden arviointiin vaikuttavaa objektiivisuutta on usein lähes mahdotonta saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden arviointi on tutkijan kuvailun ja perustelujen varassa. (Kananen 2017, 175.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden yleisinä mittareina toimivat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä – jos tutkimus toteutetaan uudelleen, tulokset pysyvät samankaltaisina. Validiteetilla tarkoitetaan tutkittavien asioiden oikeellisuutta tutkimusongelman kannalta – tutkitaanko tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Tutkimuksen validiutta kuvaa se, miten eheä tutkittava ilmiö on. Tähän vaikuttaa merkittävästi tutkijan päättelyketjun kuvaaminen. Mitä tarkemmin ja selkeämmin tutkimuksen päättelyketju on onnistuttu kuvaamaan, sitä luotettavampi tutkimus on. (Kananen 2017, 175–176; Aaltio ym. 2020, 171–172.)

Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa tutkijan tekemän ilmiön kuvauksen perusteellisuus ja monipuolisuus. Tutkimusta voidaan pitää uskottavana, kun se vakuuttaa sekä tutkimuksen kohderyhmän että tiedeyhteisön. Lisäksi tutkijan on tuotava esiin mahdollisimman tarkasti oma suhteensa tutkittavaan ilmiöön sekä kuvattava ja perusteltava tekemänsä valinnat tutkimuksessa. Kuvailussa tavoitteena on häivyttää tutkija pois aineiston sisällöstä ja keskittyä tutkimuksen olosuhteiden ja piirteiden kuvailuun (Aaltio ym. 2020, 172, 182; Hirsjärvi & Hurme 2015, 145).

Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa on huomioitava tutkimuksen intressiryhmä eli kenelle tutkimuksesta on hyötyä. Eettisen periaatteen mukaan tutkimuksen tulisi palvella tiettyä intressiryhmää ja sen etua laajempaa yhteisöä, eikä tutkimus saa olla loukkaava mitään organisaation ryhmää kohtaan. Eettisyydessä korostuu luottamus. Tutkijan ja tutkittavien välinen luottamus on osa tutkimuksen eettisyyttä ja esimerkiksi henkilöihin kohdistuvassa tutkimuksessa tutkittavien anonyymius on erityisen tärkeää varmistaa. Lisäksi eettisten periaatteiden mukaan tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta tulee korostaa, eikä osallistuminen saa vaarantaa esimerkiksi tutkittavan työsuhdetta toimeksiantajaorganisaatioon tai muutoin saattaa kiusallisiin tilanteisiin.

Tutkittavilla on myös oikeus saada riittävää tietoa tutkimuksesta ja sen tuloksista sekä niiden vaikutuksista heidän toimintaansa. (Aaltio ym. 2020, 173, 189–191.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden varmistaminen pyritään toteuttamaan tarkalla tutkimusprosessin ja toimeksiantajaorganisaation olosuhteiden kuvaamisella. Luotettavuusarvioinnissa huomioitavana seikkana on se, että tutkija ei itse suoranaisesti ole osallisena tutkittavaan ilmiöön. Jonkin tasoinen objektiivisuus on mahdollista saavuttaa tutkimuksessa, koska tutkija on ollut toimeksiantajaorganisaatiossa työsuhteessa vasta lyhyen aikaa eikä haastatteluun osallistu tutkijan oma esihenkilö. Tutkijan näkemykset tutkittavaan ilmiöön ja sen ilmenemiseen toimeksiantajaorganisaatiossa perustuvat olemassa olevaan teoriaan sekä ennakkokäsityksiin kohdeorganisaation johtamiskulttuurista, millä voi olla vaikutusta tutkimukseen ja tuloksista tehtyihin tulkintoihin.

Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta varmistetaan, että haastateltavat kokevat osallistumisensa vapaaehtoiseksi ja että heidän anonyymiutensa säilyy. Tieto haastatteluun osallistuvista henkilöistä on tutkijan lisäksi myös toimeksiantajaorganisaation henkilöstöjohtajalla. Haastateltaville korostetaan, että heidän kokemuksensa ja näkemyksensä toimeksiantajaorganisaation johtamiskulttuurista ja työkykyjohtamisen toteutumisesta eivät vaaranna heidän työsuhdettansa eikä heitä saateta kiusallisiin tilanteisiin niiden johdosta. Vaikka henkilöstöjohtaja on tietoinen haastatteluun osallistujista, vastaukset tullaan käsittelemään anonyymisti ja varmistetaan, etteivät ne henkilöidy. Haastattelukohtaisia vastauksia ja analyyseja ei kuitenkaan luovuteta henkilöstöjohtajalle tai muulle taholle. Henkilöstöjohtajalle esitetään ainoastaan koonti tutkimustuloksista.

3 Työkyky ja työkykyjohtaminen

3.1 Työkyvyn ja sen arvioinnin taustaa

Varhaisimmissa työkykyyn liittyvissä tutkimuksissa aihetta lähestytään työkyvyttömyyden näkökulmasta keskittyen työkyvyttömyyden ja työurien lyhenemisen aiheuttajiin. Myöhemmät tutkimukset puolestaan keskittyvät työkyvyn ylläpitoon ja edistämiseen. Vuonna 1980 Suomessa alettiin tutkimaan, miten pitkään työntekijät ovat kyvykkäitä työskentelemään ja miten laajasti työn vaatimukset vaikuttavat siihen. Tutkimuksissa huomattiin muun muassa iän, korkean johtoaseman, organisaation tukevan ilmapiirin ja korkean sitoutuneisuuden olevan perustana positiiviselle työkyvyn kehittymiselle. (Ilmarinen 2009, 1.)

Työkykytutkimuksissa käytettiin Suomessa kehitettyä työkykyindeksiä (WAI = Work Ability Index), jolla mitattiin työntekijän työkyvyn kehittymistä työuran aikana. Työkykyindeksi kehittyi nopeasti käytetyimmäksi työkyvyn arvioinnin työkaluksi, ja tänä päivänäkin työkykyindeksiä käytetään laajasti työkyvyn kehittymisen mittaamisessa. Myöhemmin sen soveltuvuutta ja tulosten validiutta alettiin kuitenkin kyseenalaistamaan. Osa sen sisältämistä kysymyksistä koettiin vaikeasti ymmärrettäviksi, minkä nähtiin johtavan arvioinnin virheellisiin tuloksiin. (Ilmarinen 2009, 1; El Fassi, Bocquet, Majery, Lair, Couffignal & Mairiaux 2013, 2.)

Työkykyindeksin rinnalla työkykyä on tutkittu työkykypistemenetelmällä. Muiden muassa El Fassi ja muut (2013) tutkivat työkyvyn arviointia tällä menetelmällä. Tutkimuksen taustalla oli suomalainen työkykyindeksi, ja siinä selvitettiin, voidaanko työkykyä arvioida yksittäisellä työkykyindeksin osa-alueella eli työkykypisteellä (WAS = Work Ability Score). Tutkimuksessa tutkittiin työkykypisteiden käyttöä työkyvyn arvioinnissa ja sillä saatujen tulosten validiutta työntekijöiden työkyvystä. Tutkimuksen tuloksissa havaittiin samankaltaisuutta riippumatta siitä, kumpaa mittaustyökalua käytettiin. Molemmilla mittaustyökaluilla saadut tulokset osoittivat, että ikä, liikalihavuus, fyysisen aktiivisuuden puute vapaa-ajalla, heikko liikuntakyky, korkeat henkiset vaatimukset, itsenäisyyden puute, raskas fyysinen työkuorma vaikuttivat negatiivisesti työkykyyn. (Mts. 2–3, 8.)

El Fassi ja muut (2013) viittaavat tutkimuksessaan Eurostatin tilastoihin, joiden mukaan väestön vanhushuoltosuhte tulee kaksinkertaistumaan vuoden 2010 tilanteesta vuoteen 2050 mennessä.

Tällä tarkoitetaan eläkeläisten määrän kasvua suhteessa työikäisiin, minkä myötä yhden eläkeläisen elatukseen tarvitaan tulevaisuudessa kaksi työikäistä henkilöä. Tutkimuksessa arvioidaan, että väestön nopea ikääntyminen ja suurten ikäryhmien lähestyminen eläkeikää tulee aiheuttamaan haasteita sosiaaliturvajärjestelmän rakenteelle. Tutkimuksen mukaan EU:n viranomaiset näkevät eläkeiän nostamisen keinona työurien pidentämiseen ja vanhushuoltosuhteen vakauttamiseen. (Mts. 2.) Eläketurvakeskuksen julkaisemassa ennusteessa esitetty EU:n vanhushuoltosuhteen kehitys on samansuuntainen. Ennusteen mukaan esimerkiksi Suomen vanhushuoltosuhte tulee kasvaan vuoteen 2080 mennessä, mikä tarkoittaa sitä, että vuonna 2080 yhtä 65-vuotiasta kohden tarvitaan kaksi työikäistä. Ennusteessa Suomen vanhushuoltosuhteen kasvu nähdään kuitenkin muita EU-maita maltillisempuna. (Elinajanodote ja huoltosuhte n.d.)

Työelämän tutkijatohtori Pyöriä (2012) kritisoi eläkeiän nostamista ratkaisuna vanhushuoltosuhteen aiheuttamiin taloudellisiin haasteisiin. Hänen näkemyksensä mukaan eläkeiän nostamisella ei pystytä ratkaisemaan taloudellisen huoltosuhteen haasteita, vaan huomio pitäisi kiinnittää työkyvyn edistämiseen. (Mts. 13.) El Fassin ja muiden (2013) tutkimuksen mukaan tämä aspekti on otettu huomioon viranomaisten keskuudessa (Mts. 2).

Suomessa on viimeisten 20 vuoden aikana tehty useita tutkimuksia ja tilastollisia selvityksiä työkyvystä ja työhyvinvoinnista. Tuoreimmassa saatavilla olevassa, Rissanen ja Kasevan (2014) laatimassa ja sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa selvityksessä esitetään laskelmia menetetyt työpanoksen aiheuttamista kustannuksista. Selvityksen mukaan menetetyt työpanoksen aiheuttamat kustannukset ovat merkittäviä vuositasolla. Selvityksen mukaan vuonna 2012 sairauspoissaolopäivien yhteenlaskettu määrä oli 20 193 000 ja niistä aiheutuneet kustannukset olivat lähes kaksi miljardia euroa. Sairauspoissaolojen rinnalla merkittäviä kustannuksia aiheutti myös presentismi eli sairaana työskentely. Sairaana työskentelyllä tarkoitetaan työskentelyä vajaakuntoisena fyysisten tai henkisten oireiden vaikutuksen alaisena. Vuonna 2012 presentismin aiheuttamat kustannukset yhteiskunnalle olivat yli kolme miljardia euroa. Työtapaturmien aiheuttamat kustannukset olivat lähes kolme miljardia euroa. Merkittävin menetetyt työpanoksen syistä oli työkyvyttömyys. Vuonna 2012 työkyvyttömyydestä aiheutuneet kustannukset olivat lähes kahdeksan miljardia euroa. (Rissanen & Kaseva 2014, 4, 6–8.)

Työelämän ja työmarkkinoiden 2000-luvun muutoksista laadittu selvitys antaa tuoreempaa tietoa työkyvyttömyyden syistä ja määristä. Selvityksen mukaan työkyvyttömyyseläkkeellä olevien määrä on laskenut vuodesta 2010 vuoteen 2020. Vuonna 2020 työkyvyttömyyseläkettä maksettiin Suomessa 192 000 henkilölle, kun vuonna 2010 työkyvyttömyyseläkettä sai 259 000 henkilöä. Selvityksen mukaan vuonna 2020 yksi merkittävä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy oli masennus. Sen osuus työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä oli 30 prosenttia. Mielenterveysyistä johtuva työkyvyttömyys on kasvanut etenkin nuorilla työntekijöillä 2010-luvulta lähtien. (Alasoini, Joensuu, Juvonen-Posti, Järnefelt, Riekhoff, Toivio & Turunen 2020, 38–42; Kiander, Kuivalainen, Laaksonen & Reipas 2021, 4.) Myös Sutelan, Pärnäsen ja Keyriläisen (2019) laatiman työolotutkimuksen mukaan psyykkiset oireet ovat kasvaneet huomattavasti viimeisten 20 vuoden aikana. Tutkimuksen mukaan työn psyykinen kuormittavuus oli yleisempää toimihenkilöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä kuin työntekijöillä. Muun muassa väsymys, ärtyneisyys ja tarmottomuus olivat huomattavasti yleisempiä oireita vuonna 2018 kuin aiemmin. (Mts. 312–313.)

Työkyvyttömyys aiheuttaa merkittäviä kustannuksia niin yhteiskunnalle kuin organisaatioille, mutta niiden tarkastelu organisaatiotasolla on kuitenkin haasteellista. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen tapahtuvat organisaatiotasolla ja siksi organisaatioissa on tärkeää tiedostaa siihen liittyvät riskit ja niistä aiheutuvat kustannukset. (Rissanen & Kaseva 2014, 2.)

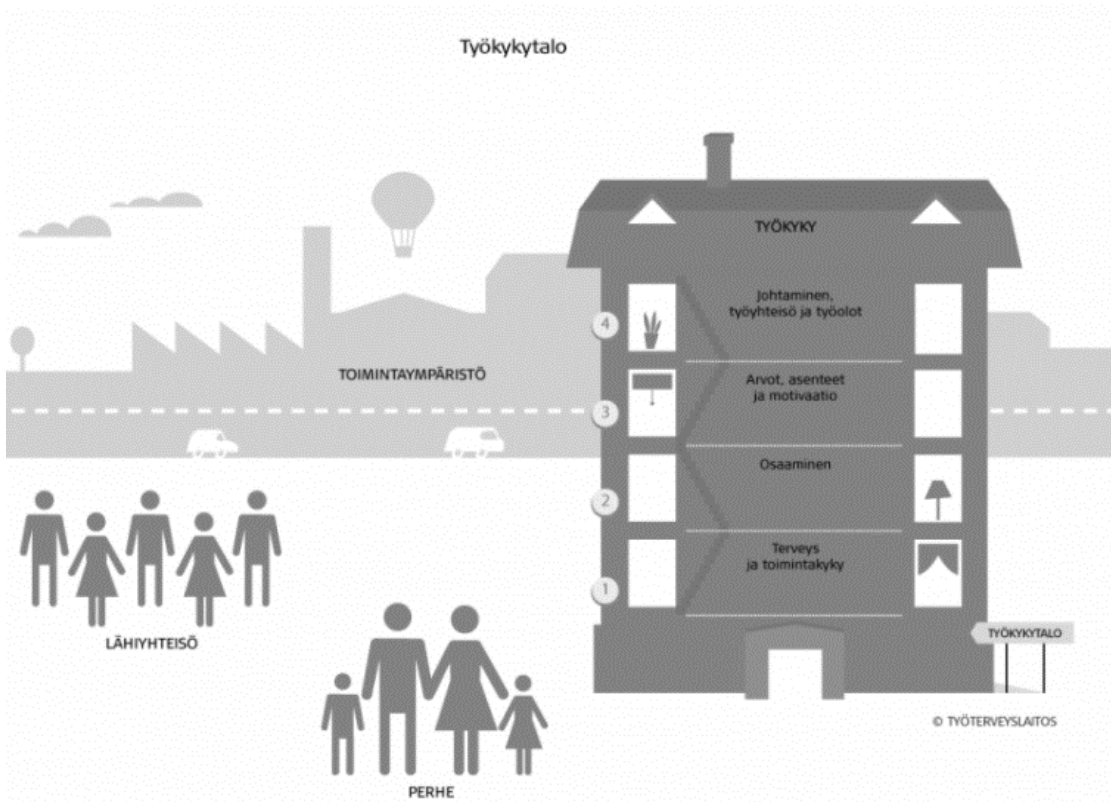
3.2 Työkykykäsitteen määritelmä

Työkyky ja työhyvinvointi ovat paljon käsiteltyjä ja tutkittuja aiheita. Molemmilla käsitteillä usein viitataan samoihin työelämän osa-alueisiin, ja siksi tämän tutkimuksen kannalta niiden sisältöä on tarpeen tarkentaa. Työkyvyllä usein viitataan yksilön terveydellisiin ja toiminnallisiin seikkoihin sekä kykyyn suoriutua työtehtävistä nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. Terveydelliset seikat sisältävät sekä fyysisen että psyykkisen terveyden osa-alueet. Työhyvinvoinnilla puolestaan viitataan enemmän työtyytyväisyyteen sekä työssä viihtymiseen. (Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012, 5; Pehkonen, Turunen, Juvonen-Posti, Henriksson, Vihtonen, Seppänen, Liira, Uitti & Leino 2017, 7.)

Joissain tutkimuksissa työkyky määritellään työntekijän, työn ja työpaikan fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden muodostamaksi kokonaisuudeksi, jonka keskiössä ovat työntekijän terveys, toimintakyky sekä ammatillisen osaamisen yhteensopivuus työn ja työyhteisön vaatimusten

kanssa. Työkyky muodostuu työntekijän fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista resursseista ja kyvykkyyksistä. (Pehkonen ym. 2017, 7; Berglund, Anderzén, Andersén & Lindberg 2021, 2.) Työkykykäsite huomioi työhyvinvointikäsitettä kokonaisvaltaisemmin henkilön henkisten ja fyysisten kyvykkyyksien, resurssien ja työnvaatimusten tasapainon. (Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012, 5; Työkyky n.d.)

Professori Juhani Ilmarinen kehitti Työterveyslaitokselle työkykyä havainnollistavan työkykytalo-mallin (kuvio 1). Mallissa työkyky on jaettu neljään kerrokseen, joista kaksi ensimmäistä kerrosta muodostavat yksilön toiminnallisen peruskyvykkyyden. Terveys sekä fyysinen ja psyykinen toimintakyky ovat perusedellytyksiä yksilön kyvyille suorittaa työtehtäviä. Toimintakykyä seuraa osaaminen, joka sisältää yksilön pätevyyden ja ammatilliset taidot. Kolmas kerros sisältää yksilön psyykkiset tekijät eli arvot, asenteet ja motivaation. Psyykkiset tekijät vaikuttavat työn mielekkyyden ja merkityksellisen sekä työn ja työympäristön turvallisuuden kokemuksiin. Tässä kerroksessa työkykyyn liittyy työhyvinvointi – positiiviset arvot, asenteet ja motivaatio sekä kokemus työn merkityksellisyydestä luovat perustan työhöhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Työkykytalon ylimmän kerroksen muodostavat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tällä kerroksella on merkittävä vaikutus työkykyyn, koska se vaikuttaa ensimmäisenä yksilön kokemuksiin omasta työstään. Kokemukset johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista vaikuttavat ennen pitkää asenteisiin, motivaatioon, osaamiseen ja lopulta henkiseen ja fyysiseen toimintakykyyn ja terveyteen. (Työkyky n.d.; Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012, 5.)



Kuvio 1. Työterveyslaitoksen työkykytalo (Työkyky n.d.)

Työkykykäsitteen merkityksen sisältö vaihtelee riippuen tarkastelunäkökulmasta. Työterveyshuollon näkökulmasta työkyvyllä viitataan työterveyteen ja se toimii työterveyslaitosten työkaluna terveyden ylläpidossa ja sairauksien ennaltaehkäisemisessä. Kuntoutuksen näkökulmasta työkyvyllä viitataan fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn. Toisaalta se toimii myös työn sisällön ja vaatimusten määrittäjänä. Työkyvyn avulla määritetään ne odotukset, jotka työntekijän oletetaan täyttävän tietyissä olosuhteissa. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna työkyky sisältää sekä työn sisällön ja vaatimusten määrittelyn sekä työterveyden ja -hyvinvoinnin ylläpidon. (Tengland 2010, 275–276; Ilmarinen 2009, 2.)

Työelämän tutkijatohtori Pyöriä (2012) kuvaa kirjoituksessaan työkykyistä ja hyvinvoivaa henkilöstöä organisaation tärkeimmäksi resurssiksi – hyvinvoiva henkilöstö on avain organisaation menestykseen. Kirjoituksessaan hän käyttää pääasiassa termiä työhyvinvointi tai hyvinvointi, mutta viittaa samoihin osa-alueisiin kuin mitä työkykytalossa (kuvio 1) esitetään. Pyöriä (2012) korostaa, että henkilöstön työkykyä arvioitaessa ei voi keskittyä pelkästään fyysisiin toiminnallisiin tekijöihin

vaan on huomioitava myös henkinen hyvinvointi ja työtyytyväisyys, joiden perustana ovat hyväksyttävät työolosuhteet, toimeentulo- ja hygieniategijät (palkkaus ja turvallisuus) sekä onnistumisen tunteet ja arvostus. (Mts. 7–10.)

Työn vaatimusten ja pätevyystason näkökulmasta tarkasteltuna työkyky jaetaan perustason työkykyyn ja erityistason ammatilliseen työkykyyn. Perustason työkyky perustuu terveyteen ja perustason kyvykkyyteen ja osaamiseen. Ammatillinen työkyky edellyttää perustason työkyvyn lisäksi laajempaa ammatillista erityisosaamista ja siihen liittyvää vaativan tason kyvykkyyttä. Tästä näkökulmasta katsoen terveys ei ole yksistään riittävä kriteeri yksilön työkyvyn arviointiin, vaan sen lisäksi on huomioitava myös yksilön ammatillinen pätevyys. (Tengland 2010, 277, 283.) Pätevyys ja osaaminen liittyvät tiiviisti työstä suoriutumiseen ja työnhallintaan. Työnvaatimusten ja työntekijän osaamisen tasapainon on osoitettu olevan merkittävä osa työnhallintaa. Heikko työnhallinta voi viitata puutteelliseen osaamiseen (Manka 2015, 155). Osaamista käsitellään työkyky-näkökulmasta tarkemmin luvussa 3.3.2.

3.3 Työkyvyn osa-alueet (työkykytalo)

3.3.1 Terveys ja toimintakyky

Terveys ja toimintakyky ovat työkykyisyyden perusta. Terveys on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin muodostama kokonaisuus, johon vaikuttavat fyysiset ja psyykkiset sairaudet sekä elinympäristö. Elintavoilla ja valinnoilla on vaikutusta terveyteen ja siksi yksilöllä itsellään on suuri vastuu sen ylläpidosta ja edistämisestä. Työelämässä myös työnantajalla on oma vastuunsa oman henkilöstönsä terveyden ylläpidossa. Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön terveellisyydestä ja sitä kautta edesauttaa työntekijöiden terveyttä esimerkiksi huolehtimalla hyvästä työturvallisuudesta, ergonomiasta ja työolosuhteista. (Alahuhtala & Huhta 2018, 21–22; Laitinen, Vuorinen & Simola 2021, 47.)

Fyysisen ja psyykkisen terveyden tason vaatimukset riippuvat työn luonteesta ja työtehtävistä. Lääketieteen käsitelmäärittelyn näkökulmasta katsottuna työkyvyllä tarkoitetaan yksilön terveyttä ja toimintakykyä. Fyysinen vamma tai sairaus ei kuitenkaan suoraan poista työntekijän työkykyä ja mahdollisuutta tehdä työtä. Terveys kokonaisuudessaan luo perustan yksilön hyvinvoinnille ja sitä kautta vankan pohjan oman toimintakykyisyydelle ja osaamisen kehittämiseksi. Vahva psyykinen

terveys edesauttaa työn henkisen rasituksen sietämistä ja antaa vahvemman pohjan työstä suoriutumiseen. Fyysinen terveys mahdollistaa yksilön funktionaalisen toimintakyvyyden ja vähentää sairastumisen riskiä sekä tuki- ja liikuntaelinongelmia. (Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012, 5; Airila & Schaupp 2020, 7; Manka 2015, 109, 165; Ilmarinen 2009, 2.)

Työkyky muodostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Fyysiset tekijät perustuvat työntekijän henkilökohtaiseen terveyden tilaan ja fyysisiin kykyihin suorittaa työtä. Fyysisten kuormitustekijöiden vaikutus työntekijän työkykyyn riippuu työtehtävien luonteesta sekä työntekijän fyysisen terveyden tasosta. Fyysisessä työssä raskaat nostot ja toistotyö aiheuttavat raskaampaa fyysistä kuormittumista, kun taas toimistotyössä fyysinen rasitus on tavallisesti huomattavasti vähäisempää. Merkittävä fyysisen rasituksen ennaltaehkäisemisen keino on työergonomia. Siihen liittyy muun muassa työpisteen kalusteet, työasennot ja työtavat. Työergonomiasta huolehtiminen on yksi organisaatiotason keino edistää ja ylläpitää työntekijöidensä terveellistä työskentelyä. Työtehtäviin soveltuvien välineiden, työnkierron ja työpisteiden mitoitus työntekijälle sopivaksi parantaa työergonomiaa ja ylläpitää työntekijöiden fyysistä työkykyä. (Laitinen ym. 2021, 111–115.)

Henkisen kuormittumisen syyt liittyvät usein työntekijän työnkuvaan, työkuormaan ja työolosuhteisiin. Liiallisen työkuorman ja työtahdin aiheuttama työn hallinnan menetys, liian korkeat työn vaatimukset suhteessa työntekijän osaamiseen, epäselvät työtehtävät ja vastualueet sekä puutteellinen johtaminen ja esihenkilön tuki ovat yleisiä henkisen kuormittumisen syitä. Lisäksi henkistä kuormittumista aiheuttavat työyhteisön ilmapiiri ja toistuvat kielteiset vuorovaikutustilanteet asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä. (Laitinen ym. 2021, 117; Richter, Roczniewska, Loeb, Stempel & Rigotti 2021, 8.)

Yksi henkisen kuormittumisen ilmenemismuoto on stressi. Haitallinen stressi johtuu usein työn jatkuvista haasteista ja käytettävissä olevien voimavarojen epätasapainosta. Stressiä aiheuttavat muun muassa työn vaativuus, työtehtäviin liittyvän oman päätösvallan rajallisuus sekä myös itse työn sisältö. Organisaatiossa voidaan vaikuttaa työntekijöiden stressinsäätelyyn edistämällä työn tavoitteiden ja käytettävissä olevien voimavarojen tasapainoa sekä lisäämällä työntekijöiden päätösvaltaa liittyen heidän omiin työtehtäviinsä. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 14; Laitinen ym. 2021, 117–118.)

Stressi on laajalti tunnistettu ja raportoitu ilmiö, jolla on negatiivisia vaikutuksia työntekijän terveyteen ja työkykyyn. Stressin on todettu olevan yksi kymmenestä eniten työperäisiä kuolemia aiheuttavista tekijöistä. Työn vaatimukset ja konfliktit ovat tutkimuksissa tunnistettuja stressitekijöitä. Aikataulupaineet ja sosiaalisen tuen puuttuminen aiheuttavat stressiä ja vaikuttavat työhyvinvointiin. Lisäksi on tunnistettu, että työnhallinnan tunteen puute ja epäselvät vastuualueet ovat merkittäviä stressitekijöitä. (Biron, Burke & Cooper 2014, 68.)

Stressillä on havaittu olevan negatiivisia vaikutuksia työntekijän työsuorituksiin, keskittymiseen ja kognitiivisiin eli tiedollisiin kykyihin. 1900-luvun alussa ensimmäiset stressiin liittyvät tutkimukset perustuvat stressin fysiologisiin vaikutuksiin. Tutkimuksissa havaittiin ihmiskehon negatiiviset reaktiot työn fyysiseen kuormitukseen ja työympäristötekijöihin kuten meluun ja kylmyyteen. Pitkittyessään nämä reaktiot johtivat sairastumisiin ja poissaoloihin. Myöhemmin tutkimuksissa kiinnitettiin huomioita myös sen psykologisiin vaikutuksiin. Stressin havaittiin vaikuttavan työntekijöiden mielialoihin, mikä ilmeni lisääntyneenä ahdistuksena ja masennuksena. (Manka 2015, 21–22.)

Työstressi on yksilön reaktio omien voimavarojen ja työn vaatimusten epätasapainoon, ja se perustuu yksilön asioiden ja tilanteiden tulkinta- ja käsittelytapoihin. Uhkaaviksi koetuissa tilanteissa keho siirtyy tilaan, jossa se valmistautuu fyysiseen ”pakene tai taistele” -tilaan. Toisaalta lyhytkestoinen stressitila on suorituksen kannalta hyvä asia, koska sen on todettu mahdollistavan huippusuorituksen toteutumisen. Terveydelle pitkittynyt stressitila on kuitenkin haitallinen. Se estää kehon palautumisen, mikä johtaa ylikuormittumiseen ja pitkittyessään työkyvyn alenemiseen. (Manka 2015, 23–24, 54–55.)

Stressi ilmenee yksilöllisinä psyykkisinä ja fyysisinä oireina. Tyypillisiä stressin psyykkisiä yksilöta-son ilmenemismuotoja ovat masennus, ahdistuneisuus, alentunut motivaatio ja aloitekyvyttömyys. Psyykkiset stressin ilmenemismuodot ovat yhteydessä myös fyysisiin oireisiin. Pitkittynyt stressitila kuormittaa elimistöä ja sitä kautta vaikuttaa muun muassa vastustuskyvyn heikentymiseen, mikä taas altistaa sairauksille. Masennus ja aloitekyvyttömyys heikentävät suorituskykyä aiheuttaen välinpitämättömyyttä sekä työnteossa että omasta terveydestä huolehtimisessa. Stressin aiheuttamat psyykkiset ja fyysiset oireet ovat tutkimusten mukaan yksi suurimmista työkyvyttömyyden aiheuttajista. (Manka 2015, 21, 57–59, 65–67; Biron ym. 2014, 68.)

Palautuminen on tärkeä osa työkykyisyyden ja terveyden ylläpitoa ja muun muassa Elinkeinoelämän keskusliitto korostaa sen merkitystä työkyvyn ylläpidossa. Työn aiheuttamasta kuormituksesta tulisi pystyä palautumaan mahdollisimman nopealla aikajänteellä. Tunne palautumisen puutteesta lisää kuormittuneisuutta ja tyytymättömyyden tunnetta työtä kohtaan ja pahimmillaan voi johtaa uupumukseen ja masennukseen. Fyysisen ja psyykkisen palautumisen merkitys vaihtelee työn luonteesta riippuen ja työn vaativuus määrittää palautumisen tarpeen tasoa. Palautumisen tarve ja keinot ovat hyvin yksilöllisiä, mutta vähintäänkin loma-aikana ja esimerkiksi viikonloppuisin tulisi olla mahdollisuus irtautua täysin työasioista. Palautumisen peruspilareita ovat riittävä lepo ja vapaa-ajan laatu. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 13; Työkyky n.d.)

Riittäväällä palautumisella varmistetaan omien voimavarojen riittävyys. Riittämätön palautuminen rasittaa mieltä ja kehoa ja aiheuttaa ajan myötä erilaisia oireita. Pitkittynyt rasitus heikentää työkykyä, lisää työuupumuksen riskiä ja poissaoloja. Palautumisen tarpeeseen vaikuttaa työtehtävien luonne. Ruumiillisesti rasittavassa työssä fyysisen palautumisen merkitys suuri. Viime vuosien aikana psyykkiseen palautumiseen on alettu kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota. Etenkin laadullisesti kuormittavassa työssä henkisen palautumisen merkitys on suuri. Mahdollisuus tehdä työtä paikasta ja ajasta riippumatta, työn ja vapaa-ajan välinen raja on muuttunut häilyväksi. (Manka 2015, 189; Virtanen 2021, 53.)

Työn ja vapaa-ajan välisen rajanvedon vaikeus on tunnistettu ilmiö etenkin asiantuntijatyössä. Koronapandemian takia etätyöskentelyn yleistyminen on ennestään vaikeuttanut työn ja vapaa-ajan erottamista. Etätyöskentelyssä työt ovat väistämättä mukana kotona, ja työajassa joustaminen on helpottunut monilta osin. Työpäivää on helpompi venyttää, kun esimerkiksi fyysisiin työmatkoihin ei mene aikaa. Työtietokoneet saattavat olla kotona näkyvällä paikalla, jolloin työasioiden jättäminen pois mielestä työpäivän jälkeen voi olla tavallista vaikeampaa. Tämän myötä on korostunut yhteisten pelisääntöjen merkitys siitä, milloin on oltava tavoitettavissa työasioiden puitteissa – milloin työsähköpostia oletetaan lukevan ja miten nopeasti niihin odotetaan muiden vastaavan. Työasioista irtautuminen työpäivän jälkeen on vaikeutunut ja se vaikuttaa työpäivästä palautumiseen. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 13; Manka 2015, 197.)

Palautuminen voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen palautumiseen. Ulkoinen palautuminen käsittää vapaa-ajalla tapahtuvan palautumisen, ja sisäinen palautuminen työpäivän taukojen aikana tapahtuvan palautumisen. Työpaikalla taukojen merkitys palautumisessa ja kuormituksen ehkäisemisessä on tärkeä. Palautumistapojen osalta taas puhutaan aktiivisesta ja passiivisesta palautumisesta. Liikunta on yksi aktiivisen palautumisen muoto. Liikunta vähentää tutkitusti stressiä ja auttaa kohdentamaan ajatukset pois työasioista. Passiivisella palautumisella tarkoitetaan rentoa oleilua, joka ei aiheuta fyysistä eikä psyykkistä rasitusta. (Virtanen 2021, 53; Manka 2015, 196–197.)

3.3.2 Osaaminen

Kaikki tekeminen vaatii synnynnäisiä tai hankittuja taitoja ja sosiaalista havainnointikykyä. Ihmiset suorittavat monenlaisia tehtäviä ilman, että tietoisesti analysoi käyttämäänsä osaamista. (Buchanan & Huczynski 2019, 471.) Työstä suoriutuminen edellyttää työntekijältä ammatille tyypillistä osaamista eli tietoa mitä asioita tehdä ja miten. Osaaminen on tiedon, taitojen ja asenteiden muodostama kokonaisuus, joka syntyy, kun tietoa ja taitoja sovelletaan käytännön tekemisessä tietoisesti ja tavoitteellisesti. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50; Kamensky 2015, 159–161; Kamensky 2014, 282.)

Osaaminen on terveyden lisäksi tärkeä työkyvyn osa-alue. Terveys luo pohjan henkilön työkykyisyydelle, mutta pelkästään se ei riitä takaamaan sitä. Terveiden lisäksi henkilöllä tulee olla työn vaatimaa osaamista. Työn luonne ja sisältö määrittävät työn vaatimukset, jotka toimivat myös lähtökohtana työntekijältä vaadittavalle osaamiselle. Kuten edellä työkyvyn määritelmässä kuvattiin, työntekijällä tulee olla joko perustason osaamista tai ammatille tyypillistä erikoisosaamista riippuen työn luonteesta ja työtehtävien vaativuudesta. (Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012; Tengland 2010, 277, 283; Kupias ym. 2014, 51.)

Työkykynäkökulmasta osaamisen merkitys korostuu työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välisen suhteen tarkastelussa. Kun työn vaatimukset ja työntekijän osaaminen ovat epätasapainossa, työstä suoriutuminen vaikeutuu ja se vaatii työntekijältä tavallista enemmän ponnistelua. Osaaminen vaikuttaa työstä suoriutumiseen ja kokemukseen työn kuormittavuudesta. Riittävä osaaminen suhteessa työn vaatimukseen tukee työntekijän työstä suoriutumista ja työn hallintaa ja

siten pienentää työn aiheuttamaa kuormitusta. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 71; Buchanan & Huczynski 2019, 454.)

Työn luonne ja sisältö määrittävät työn vaatimukset, jotka toimivat myös lähtökohtana työntekijältä vaadittavalle osaamiselle. Työntekijän työkykyä arvioitaessa täytyy olla määriteltynä työn suoriutumisen taso, johon työntekijän tulee kyetä työn vaatimissa olosuhteissa. Tason määrittämisessä tulee asettaa saavutettavissa olevat työn yleiset tavoitteet. Lisäksi on arvioitava, missä ajassa ja millaisella laadulla tavoitteet tulee pystyä saavuttamaan. Työstä suoriutumisen tasoa määriteltäessä on kuitenkin varottava liian korkeiden vaatimusten asettamista. Ne aiheuttavat työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välille epätasapainoa, mikä vaikuttaa työstä suoriutumisen kokemukseen ja motivaatioon. Tunne heikosta suoriutumisesta työssä voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta, jolloin työntekijä alkaa kyseenalaistamaan oman ammatillisen osaamisensa riittävyttä. (Tengland 2010, 281–282; Pyöriä 2012, 11.)

Perusolettamus on, että työkykyinen työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään ja saavuttamaan työn yleiset tavoitteet. Jokainen työntekijä on yksilö, jolla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kaikki työntekijät eivät välttämättä kykene täysin samaan suoritukseen, joten työkykyä arvioitaessa tulisi yleisten tavoitteiden sijaan kiinnittää enemmän huomioita osatavoitteisiin. Työkykyä arvioitaessa työntekijältä tulisi edellyttää kykyä suorittamaan tietty määrä ammattiin liittyviä osatehtäviä ja -tavoitteita. Toisin sanonon, työntekijän voidaan todeta olevan työkykyinen, kun hän hallitsee ammatille tyypillisimmät perusasiat ja kykenee saavuttamaan tietyn määrän ammatille tyypillisiä osatavoitteita. Tämä osoittaa, että työntekijällä on ammatille tyypillinen osaamistaso. Osatavoitteilla ja työtehtävien vaativuudella voidaan mitata työntekijän työkykyä – mitä vaativammista tehtävistä työntekijä suoriutuu, sitä korkeampi hänen työkykynsä on. (Tengland 2010, 281–282.)

Substanssiosaaminen on työhön liittyvä ammattiosaamista, joka osoittaa yksilön ammatillisen pätevyyden. Työstä suoriutuminen ja työnhallinta edellyttävät myös yleisiä työelämätaitoja kuten priorisointi- ja päätöksentekotaitoja. Työnhallinnan tunne vaikuttaa työkykyyn useasta näkökulmasta. Se vaikuttaa muun muassa yleiseen työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja terveyteen. Työnhallinnalla tarkoitetaan työntekijän kykyä selviytyä hänelle osoitetuista työtehtävistä ja työmäärästä sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. Se estää haitallisen

stressin syntymistä ja luo edellytykset hyvinvoinnille. Puutteellinen työnhallinta merkitsee työntekijän omien voimavarojen vähäisyyttä suhteessa työkuormitukseen. (Manka 2015, 82, 155.)

3.3.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Arvot ja asenteet

Kokemukset työstä, työoloista ja johtamisesta vaikuttavat työntekijän asenteisiin ja motivaatioon. Arvot ja asenteet vaikuttavat työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemiseen ja sitä kautta motivaatioon. Työntekijä tulkitsee organisaation toimintaa omien arvojensa kautta ja etenkin motivaation kannalta on tärkeää, että organisaation arvot kohtaavat niiden kanssa. (Manka 2015, 106; Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012, 5.)

Ihmisten päätökset pohjautuvat heidän omiin arvoihinsa. Ne toimivat merkityksen kokemuksen perustana ja ohjaavat ihmisiä tekemään valintoja. Kokemus vapaaehtoisuudesta ja valinnanvapaudesta tukee myös työssä jaksamista. Ihmisellä tulee olla vapaus toimia oikeaksi kokemallaan tavalla ja omien arvojensa mukaisesti. Motivaation ja työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että organisaation ja työntekijän arvot kohtaavat. Jos niiden välillä on ristiriitaa, työntekijä ei välttämättä koe työtään merkitykselliseksi eikä sitoudu siihen toivotulla tavalla. Omien arvojen vastainen työskentely vaikuttaa ennen pitkää työssä viihtymiseen aiheuttaen henkistä kuormitusta. (Jabe 2017, 254–255, 258; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 49; Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 58, 132.)

Asenteet liittyvät asioiden kokemiseen ja aikaansaamiseen. Työkyvyn näkökulmasta positiivinen ja aktiivinen asenne edesauttaa uuden oppimista ja toisaalta voi myös kompensoida osaamisen puutteita. Positiivisesti työhönsä suhtautuva työntekijä on usein valmis panostamaan työsuorituksiensa ja kehittymään työssään. Negatiivisella tai liian kriittisellä suhtautumisella fokus kiinnittyy haasteisiin ja epäonnistumisiin, minkä on todettu heikentävän asioiden aikaansaamista. Pitkittyessään negatiivinen asennoituminen työhön voi johtaa toimintakyvyn heikentymiseen ja jopa masentuneisuuteen. (Järvinen ym. 2014, 68; Huhtala 2017, 21–22, 26.)

Motivaatio

Joidenkin työkyvystä kirjoittaneiden näkemysten mukaan motivaatio on olennainen osa työkykyä. Myös Työterveyslaitoksen työkykytalossa (kuvio 1) motivaatio esitetään yhtenä työkyvyn osa-alueena. Motivaatio on tunnetila, joka saa ihmiset tekemään asioita – ilman motivaatiota ihminen ei tee mitään. Motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä. Useiden tutkimusten mukaan on olemassa viisi pysyvää yksilötason motivaatiotekijää: mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, työn pysyvyys ja työaika. Lisäksi työympäristön ja omien vaikutusmahdollisuuksien on todettu vaikuttavan motivaatioon. Motivaatio on sidoksissa yksilön yleiseen elämäntyytyväisyyteen ja useissa tutkimuksissa sekä aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa laskenut motivaatio liittää masennukseen. Työ voi aiheuttaa masennusta, jos siihen ei löydy motivoivia tekijöitä ja se koetaan erityisen vastenmieliseksi. Tylsät työtehtävät, matala palkka, työyhteisön ja esihenkilön tuen puute ovat tunnistettuja motivaatiota laskevia tekijöitä. (Tengland 2010, 279–280; Aaltonen ym. 2020, 77.)

Motivaatiosta on kehitetty useita ihmisen perustarpeisiin perustuvia teorioita. Yksi tunnetuista motivaatioteorioista on Maslow'n tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisen motivaatio perustuu viiteen perustarpeeseen, joita ovat fysiologiset, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvonannon ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Deci ja Ryan (2008) kehittivät itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus. Teorian keskiössä ovat autonominen eli sisäinen motivaatio ja ulkoinen eli kontrolloitu motivaatio. Sisäinen motivaatio syntyy aidosta kiinnostuksesta työn tekemiseen. Sisäisesti motivoitunut työntekijä tekee työtä, koska kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Ulkoinen motivaatio puolestaan on työntekijän ulkopuolelta vaikuttava tekijä. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä ei koe työtään erityisen mielenkiintoiseksi, vaan motivaation lähteinä toimivat palkkio tai rangaistuksen tai muun seuraamuksen välttäminen. (Aaltonen ym. 2020, 79–80, 187–188; Deci & Ryan 2012, 1–3; Deci & Ryan 2008, 182; Buchanan & Huczynski 2019, 284.)

Deci ja Ryan (2012) testasivat itseohjautuvuusteoriaansa terveydenhuollon ammattilaisten työssä potilaiden kanssa. Sen sijaan, että potilaille annettiin tarkat toimintaohjeet oman terveytensä parantamiseksi, terveydenhuollon ammattilaiset tuottivat potilaille heidän terveytensä nykytilasta ja

käyttäytymisensä vaikutuksista olennaista tietoa, joiden pohjalta potilas sai itse päättää toimenpiteistä. Testin tarkoituksena oli havainnollistaa, että ihminen on sitoutuneempi parantamaan omaa terveydentilaansa, kun motivaatio siihen syntyy sisältä päin. Testissä terveydenhuollon ammattilaiset eivät kertoneet käskevästi, kuinka potilaiden tulisi toimia, vaan antoivat heidän itse päättää toimintatapansa. (Mts. 2.)

Työkykynäkökulmasta johtamisen tulisi painottua sisäisen motivaation vahvistamiseen. Sen on todettu vähentävän stressiä ja työuupumuksen todennäköisyyttä. Kun työ koetaan mielekkäänä ja merkityksellisenä, työsuorituksiin ollaan valmiita panostamaan enemmän. Tämä vaikuttaa työntekijän työtehokkuuteen ja työhön sitoutumiseen. Tutkimuksissa on osoitettu, että sisäisesti motivoitunut työntekijä myös kokee onnistumisia ja menestyy työssään todennäköisemmin kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä. (Buchanan & Huczynski 2019, 284; Aaltonen ym. 2020, 187–188; Deci & Ryan 2012, 1–3.)

Itsensä päteväksi kokeminen on itseohjautuvuusteorian mukaan yksi ihmisen perustarpeista. Motivaation näkökulmasta pätevyyden kokeminen motivoi työntekijää panostamaan työsuorituksiinsa sekä tarttumaan herkemmin uusiin haasteisiin. Työntekijän psykologisen terveyden ja hyvinvoinnin sekä suorituskyvyn kannalta motivaation laadulla on suurempi merkitys kuin sen määrällä. (Aaltonen ym. 2020, 192; Deci & Ryan 2008, 182.)

3.3.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Johtaminen ja työyhteisö

Johtaminen, työyhteisö ja työolot ovat merkittävä osa organisaation arkea ja siksi niillä on olennaisia vaikutuksia myös työntekijöiden työkykyyn. Työntekijän kokemus oman työnsä ja oman roolinsa merkityksellisyydestä syntyy näiden vaikutuksista. Työkykytalon (kuvio 1) kautta tarkasteltuna yksilön kokemukset johtamisen laadusta, työyhteisöstä ja työoloista ikään kuin valuvat alempiin kerroksiin päätyen lopulta terveyteen ja toimintakykyyn. Negatiivisilla kokemuksilla ja tuntemuksilla johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista on ennen pitkää vaikutusta asenteisiin ja motivaatioon alentaen oman osaamisen kehittämisen intoa ja työn mielekkyyden kokemista. Vastaavasti positiiviset kokemukset ja tuntemukset johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista vahvistavat työkykyä. Hyvä ja kannustava johtaminen, tukeva työyhteisö ja työtä tukevat työolot sekä työn

mielekkyydet vahvistavat työntekijän asenteita ja motivaatiota, mikä edistää osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä sekä vahvistaa työhyvinvointia. (Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012, 6.)

Organisaation johtamiskulttuuri antaa linjat päivittäiselle työskentelylle ja ohjaa organisaation toimintaa kohti sille asetettuja tavoitteita. Johtaminen toimii työyhteisöä rakentavana tekijänä, mutta ei yksistään ole riittävä yhteisöllisyyden luomiseen. Työyhteisö rakentuu sen jäsenistä ja heidän välisestään vuorovaikutuksesta. Työkykykynäkölkulmasta tiiviillä ja toimivalla työyhteisöllä on positiivisia vaikutuksia. Se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa työn kuormittavuuden sietokykyä. Vastaavasti heikko yhteisöllisyys vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää terveyden heikentymisen ja masennuksen riskiä. (Kuusela 2018, 82; Manka & Manka 2018, 132, 139; Aaltonen ym. 2020, 197.)

Johtamisen ja esihenkilön tuen vaikutuksista työntekijöiden työkykyyn ja terveyteen on tehty useita tutkimuksia. Tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijät, jotka saivat riittävästi esihenkilön tukea, kokivat oman terveytensä paremmaksi ja heillä oli pienempi todennäköisyys myöhempiin terveysongelmiin kuin heillä, jotka kokivat esihenkilön tuen riittämättömäksi. (Nappo 2019, 9; Richter ym. 2021, 8.) Myös Hirschle ja Gondim (2020) viittaavat työhyvinvointiin liittyvässä kirjallisuuskatsauksessaan useisiin tutkimuksiin työyhteisön ja esihenkilön tuen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkykyyn. Tutkimusten mukaan esihenkilön vähäinen tuki lisää stressiä ja vaikuttaa heikentävästi työntekijän työkykyyn. (Mts. 2733.)

Kokemukset johtamisen ja työyhteisön vaikutuksista työkykyyn ovat yksilöllisiä. Joissain tutkimuksissa myös työn luonteella esitetään olevan vaikutusta työyhteisön merkityksen kokemiseen. Muiden muassa Vauhkonen, Saarinen, Honkalampi, Järvelin-Pasanen, Kupari, Tarvainen, Perkiö-Mäkelä, Räsänen ja Oksanen (2020) tutkivat työolotekijöiden vaikutuksia työkykyyn kotihoidon työntekijöiden keskuudessa. Tutkimustulosten mukaan työyhteisön sosiaalisen tuen määrällä ei ollut merkittävää vaikutusta kotihoidon työntekijöiden työkykyyn. Tutkimuksessa tämän pääteltiin liittyvän kotihoidon työn itsenäisyyteen. (Mts. 3196–3197.) Eräässä toisessa tutkimuksessa, jossa tutkittiin johtamisen ja sosiaalisen tuen vaikutuksia sairaanhoitajien työhyvinvointiin ja työkykyyn, johtamisen laadulla osoitettiin olevan vaikutusta sairaanhoitajien työsuorituksiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan riittämätön johtaminen vaikutti negatiivisesti

sairaanhoidajien kokemuksiin omasta työhyvinvoinnistaan. (Van der Heijden, Mulder, König & Anselmann 2017, 2, 5).

Edellä esitettyjen tutkimusten tuloksissa voidaan havaita erilaisia näkemyksiä johtamisen ja esihenkilön tuen vaikutuksista työkykyyn. Kokemukset johtamisesta, saadun tuen määrästä ja tarpeista ovat yksilöllisiä ja ne voivat olla riippuvaisia myös työn luonteesta. Johtamisella ja sen laadulla on kuitenkin merkittävä vaikutus työyhteisöön ja sitä kautta myös yksilön työkykyyn.

Osallistava ja vuorovaikutteinen johtaminen lisää työntekijöiden merkityksellisyyden kokemista ja sitä kautta vahvistaa myös motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Motivoitunut työntekijä on valmiimpi myös kehittämään omaa osaamistaan ja sitoutumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vastaavasti heikko, epäoikeudenmukainen ja epätasa-arvoinen johtaminen lisää työyhteisön jäsenten välisiä ristiriitoja ja vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön jäsenten asenteisiin ja motivaatioon.

(Manka & Manka 2018, 46, 101, 104, 124; Biron ym. 2014, 70–71.)

Työyhteisön ja esihenkilön tuen vaikutuksia työntekijöiden työkykyyn on tutkittu myös Suomessa vuosina 1977–2018 toteutetuissa työolotutkimuksissa. Tutkimustulosten mukaan työyhteisön ja ilmapiirin kehitys on ollut positiivista vuodesta 2008 lähtien. Työyhteisön ilmapiirin avoimuus ja esihenkilön tuki ovat kiireen ja työn kuormittavuuden kasvun ohella lisääntyneet ja vaikuttaneet positiivisesti työntekijöiden työkykyyn. (Sutela ym. 2019, 348.)

Työolot

Työoloilla tarkoitetaan työympäristön fyysisiä ja henkisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijään ja työn tekemiseen. Työolotekijöitä käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 3.3.1, koska ne liittyvät vahvasti työntekijän terveyteen. Työolot vaikuttavat vahvasti siihen, miten työntekijä kokee työn tekemisen. Ne luovat puitteet työn tekemiselle ja työssä viihtymiselle. Työolojen osatekijöitä ovat muun muassa työaika, palautuminen, palkkaus, työympäristön fyysiset olosuhteet sekä työn henkisen vaatimukset. Fyysisillä työoloilla tarkoitetaan esimerkiksi työpisteen ergonomiaa, lämpötilaa, melutasoa ja valaistusta. Näiden merkityksen painopiste vaihtelee työn luonteen ja työtehtävien mukaan. Henkiset työolotekijät liittyvät työntekijän työhyvinvoinnin kokemiseen. Esimerkiksi työn mielekkyys ja työn kuormittavuuden kokeminen ovat henkisiin työoloihin vaikuttavia tekijöitä. (Laitinen ym. 2021, 111, 113, 117, 127–130; Nappo 2019, 1.)

Tutkimuksissa on todettu työolojen vaikuttavan työntekijöiden terveyteen. Muiden muassa Nappo (2019) analysoi vuonna 2017 julkaistuun eurooppalaiseen työolotutkimukseen perustuvassa artikkelissaan työolojen ja työntekijöiden fyysisen terveyden välistä yhteyttä. Tutkimuksen mukaan työoloilla on merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen terveyteen. Epäsuotuisat työn ympäristöolosuhteet vaikuttavat laskevasti työntekijöiden kokemukseen omasta terveydestä sekä laskevat työn tuottavuutta. Vastaavasti hyvät työolosuhteet kohentavat työntekijöiden oman terveyden ja hyvinvoinnin kokemusta ja vaikuttavat positiivisesti työsuorituksiin. (Mts. 1, 9, 13.)

3.4 Suomalainen johtamiskulttuuri – taylorismista hyvinvointijohtamiseen

3.4.1 Prosessitehokkuuteen painottuva johtamiskulttuuri

Suomalainen johtamiskulttuuri on pitkään perustunut Frederick Winslow Taylorin johtamisteoriaan, jonka keskiössä on tuotannollinen tehokkuus. Organisaatioissa kannattavuutta haetaan toiminnan tehokkuudella, mikä edellyttää resurssien tehokasta hyödyntämistä. Tehokas ja kannattava liiketoiminta puolestaan vaatii tehokasta johtamista ja jatkuvaa kehittämistä. Johtamisen ajatellaan olevan toimintaa, jolla hankitaan ja hyödynnetään tehokkaasti organisaation resursseja. (Seeck 2021, 15; Vuorinen 2013, 43.)

Frederick Taylor tunnetaan ensimmäisenä tehokkuuden asiantuntijana ja hänen kehittämänsä johtamisteoria taylorismi perustuukin työn tehokkuuden parantamiseen yksilön työtehtävien ja työtapojen muotoilun kautta. Taylorismissa korostuu yksittäistuotannon analysointi ja yksilön työtapojen optimointi. Taylor onnistui kasvattamaan tuotantoa ja työtehokkuutta eliminoimalla työntekijöiden yksilölliset työtavat ja korvaamalla ne tieteellisesti standardoidulla yhdellä ”oikealla” työtavalla. Työtehtävien standardoimisen pyrkimyksenä oli jakaa työn suorittamisen tehtävät ja vaiheet pienempiin ja täsmällisempiin osiin ja luoda tehokkuuden kannalta optimaalinen rutiini työlle. Myös työntekijän valitsemisessa käytettiin tieteellisiä keinoja. Maksimaalisen työtehokkuuden saavuttamiseksi tietyn työtehtävän suorittamiseen pyrittiin löytämään paras mahdollinen työntekijä. (Buchanan & Huczynski 2019, 456–457; Vuorinen 2013, 43–45.)

Taylorismissa on keskeistä työsuoritusten auktoriteettihierarkkinen valvonta. Se liittyy määritettyjen työtapojen noudattamisen varmistamiseen. Taylorismia onkin kritisoitu sen prosessikeskeisyydestä. Teorian katsotaan jättävän yksilön psykologiset tarpeet kokonaan huomiotta. Kritiikin mukaan työtehokkuutta ja työntekijöiden työmoraalia ohjataan taloudellisilla palkkioilla ja rangaistuksilla hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden sijasta. Työn sisäisen motivaation elementit kuten työn palkitsevuus, yksilön saavutukset ja työtyytyväisyys jäävät vähälle huomiolle. (Buchanan & Huczynski 2019, 284, 459; Vuorinen 2013, 49.)

Nykyjohtamisessa motivointiin katsotaan liittyvän laajemmin inhimillisiin perustarpeet, jotka jaetaan toimeentulo-, liittymis- ja kasvutarpeisiin. Toimeentulotarpeet liittyvät materiaaliseen turvallisuuteen eli elannon turvaamiseen. Liittymistarpeet käsittävät ihmissuhteet ja yhteenkuuluvuuden tunteen, ja kasvutarpeet oman itsensä kehittämiseen ja osaamisen hyödyntämiseen – haluun kasvaa ja kehittyä sekä hyödyntää omaa osaamista omien ja ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. (Aaltonen ym. 2020, 78–79.) Taylorismissa motivaatiotekijät painottuvat toimeentulotarpeisiin eikä työssä siksi saavuteta syvällisemmän merkityksen kokemusta.

Vaikka taylorismissa korostetaan prosessitehokkuutta, siinä on useita työkyvyn parantamista tukevia seikkoja. Se keskittyy parhaan työtavan löytämiseen ja hyödyntämiseen olemassa olevaa teknologiaa hyödyntäen. Taylorismin mukaan heikon tehokkuuden katsotaan johtuvan huonoista työolosuhteista, motivoivan palkitsemisen puuttumisesta, työohjeiden ja prosessikuvausten puutteellisuudesta ja epäselvyydestä sekä kontrollin eli johtamisen puutteesta. Etenkin työolosuhteiden ja työntekijöiden osaamisen merkitys korostuu taylorismissa. Optimaalisten työolosuhteiden ja työntekijöiden osaamistason katsotaan takaavan parhaan työtehokkuuden saavuttamisen. (Vuorinen 2013, 44.)

3.4.2 Ihmiskeskeinen hyvinvointijohtaminen

Teollistumisen myötä tuotannon tehokkuudesta tuli työn rytmin määrittäjä. Teollistumisen ja teknologian lisääntymisen myötä monet työtehtävät ja työvaiheet koneistuivat, ja työ muuttui mekaanisesta suorittamisesta enemmän koneiden ja prosessien ohjaamiseen. Teollistumisen jälkeen seurasi automaatio, jota pidetään toisena työelämää mullistavana ilmiönä. Sen myötä prosessit tehostuivat entisestään vähentäen ihmisten manuaalisesti ja mekaanisesti suorittamia työvaiheita. Työ muuttui mekaanisesta suorittamisesta ajattelua vaativaan tietotyöhön. Automaation myötä

ihmisestä tuli yhä pienempi osa fyysistä työsuoritusta, minkä myötä oman työn merkityksellisyys ja vaikutukset kokonaisuuteen oli vaikeampi nähdä. (Seeck 2021, 32–33; Kamensky 2015, 117–118.)

1960-luvulla suomalainen johtamiskulttuuri otti vaikutteita ihmissuhdekoulukunnan johtamisopeista. Johtamisessa alettiin fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin lisäksi kiinnittämään huomiota henkiseen hyvinvointiin. Teollistumisen ja automaation tuomat muutokset työn luonteeseen vähensivät työn merkityksellisyyden kokemista, ja ulkoisten motivaatiolähteiden, kuten rahallisen palkkion, rooli vahvistui. Ihmissuhdekoulukunnan johtamisopit tunnistivat työn yksitoikkoisuuden, yksilöllisyyden häviämisen ja työn teknistymisen yhteyden sairauspoissaoloihin, minkä myötä organisaatioiden johtamisessa alettiin kiinnittämään enemmän huomiota psykologisiin ja sosiaalisiin motivaatiolähteisiin. Niillä tunnistettiin olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Seeck 2021, 83–85, 111.)

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa ihmiskeskeinen johtaminen nousi johtamistrendiksi 2010-luvulla. Seeck (2021) määritteli ihmiskeskeisten johtamis- ja organisaatio-oppien yhdistelmän hyvinvointijohtamiseksi, joka perustuu yhteiskunnallisiin työuriin ja työelämän tuottavuuteen liittyviin kysymyksiin. Hyvinvointijohtamisen keskeinen tavoite on pidentää työuria. Työntekijöiden työkykyyn vaikuttavien tekijöiden kuten työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä työn ja johtamisen laadun parantaminen ovat hyvinvointijohtamisen keskeisiä osa-alueita. (Mts. 239–240.)

Teknologioilla saavutettu kilpailukyky ei välttämättä ole organisaatiolle pitkäkestoista niiden yleisen saatavuuden takia. Teknologioiden kehittyminen ja saatavuuden helpottuminen tuovat uudenlaisia paineita organisaatioille, minkä takia huomio onkin kiinnittynyt johtamisen ja työolojen laatuun. Uusien johtamisoppien käyttöönotto on trendikästä ja organisaatiot tavoittelevat niillä kilpailukykyä ja parempaa työnantajakuva. Johtamisoppien sisäistäminen jää helposti pinnalliseksi ja niiden jalkauttaminen kaikille organisaation tasoille epäonnistuu, jos ne ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. (Seeck 2021, 241; Ristikangas & Ristikangas 2013, 18–19.)

Organisaation johtamiskulttuurin muutoksessa arvoilla, missiolla, strategialla ja johtajuudella on enemmän painoarvoa kuin organisaatorakenteella, johtamiskäytännöillä ja -järjestelmillä. Johtamiskulttuurin muutos on suunniteltava ja linjattava strategian ja johtajakäyttäytymisen kanssa – ei

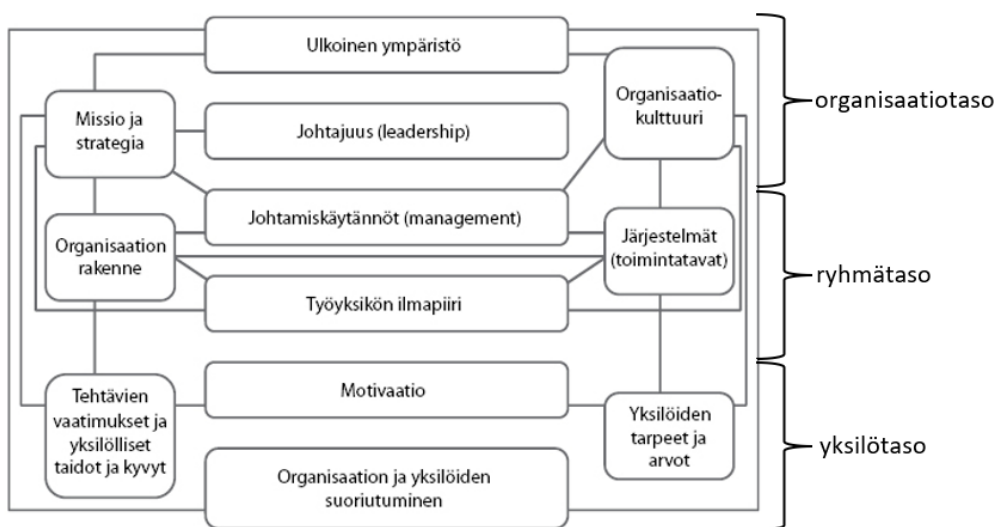
riitä, että organisaation johtajat vain viestivät uudesta strategiasta, vaan se pitää näkyä myös arjessa. Johtamisoppien käyttöönotto on aloitettava organisaation arvoista, muuten se helposti jää vaillinaiseksi ja aiheuttaa hämmennystä organisaation henkilöstön keskuudessa. (Burke & Litwin 1992, 529.)

Työhyvinvointia käsittelevässä teoksessaan Manka ja Manka (2018) viittaavat Future CEO 2016 -selvityksen tuloksiin, joiden mukaan suomalaisessa johtamiskulttuurissa on vielä viime vuosikymmenen aikana painotettu prosessien johtamista. Selvitykseen osallistuneista yritysten toimitusjohtajista suuri osa korosti tulosten ja toiminnan kehittämisen tärkeyttä liiketoiminnassa ja johtamisessa. (Mts. 136.) Työkykyjohtamiseen panostaminen on myös Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen Suomessa -tutkimuksen mukaan suhteellisen tuore ilmiö suomalaisessa johtamiskulttuurissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaisissa organisaatioissa työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa koetaan haasteita eikä sitä toteuteta systemaattisesti osana yritysten strategiaa. Tutkimuksen mukaan vuodesta 2012 lähtien työkykyjohtamisessa on kuitenkin tapahtunut kehitystä ja työkykyjohtaminen on otettu useammassa organisaatiossa mukaan strategiaan hankkeisiin. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 21; Pehkonen ym. 2017, 21; Seeck 2021, 15, 241). On huomion arvoista todeta, että kyseinen tutkimus on viime vuosikymmeneltä, joten kehitystä tutkimuksen toteutuksen jälkeen on oletettavasti tapahtunut. Tämä kuitenkin osoittaa sen, että työkykyjohtaminen ja siihen panostaminen organisaation strategisella tasolla on suhteellisen tuore ilmiö suomalaisessa johtamiskulttuurissa.

Johtamisen painopisteen muutos prosessijohtamisesta ja hierarkiasta ihmiskeskeiseen hyvinvointijohtamiseen on vallitseva trendi. Perinteisestä prosessijohtamisesta on siirrytty moderniin ihmisten johtamiseen, jossa painotetaan henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä, itseohjautuvuutta ja työn merkityksellisyyden kokemuksia. (Manka & Manka 2018, 135; Seeck 2021, 244.) Prosessijohtamisen merkitystä ei kuitenkaan voida kokonaan jättää huomiotta. Työkykykänkökulmasta prosessijohtaminen ei ole pelkästään työkykyä rajoittavaa, vaan sillä on myös positiivisia vaikutuksia. Selkeät prosessit, roolit ja vastuut organisaatiossa tukevat työssä suoriutumista ja johto pystyy keskittymään työolosuhteiden ylläpitoon ja strategisten päätösten tekemiseen. Selkeät prosessit ja vastualueet tukevat myös työntekijöiden keskittymistä omiin työtehtäviinsä. (Airila & Schaupp 2020, 23, 26; Kamensky 2015, 126.)

3.4.3 Organisaation suorituskyvyn ja muutosten johtamisen malli

Burke ja Litwin (1992) kehittivät mallin organisaation suorituskyvyn ja muutosten johtamisen havainnollistamiseen (kuvio 2). Mallissa organisaatio rakentuu kolmesta toisiinsa vaikuttavasta tasosta: organisaatiotaso, ryhmätaso ja yksilötaso. Organisaatiotason johtajuus ja sen laatu vaikuttavat olennaisesti ryhmätason johtamiskäytäntöihin sekä ryhmä- ja yksilötason kokemuksiin. Johtajuus ja johtamiskäytännöt vaikuttavat yksilötason suoriutumiseen ja toisaalta yksilötason suoriutuminen luo perustan sille, millaista johtamista tarvitaan. (Seeck 2021, 241–244; Burke & Litwin 1992, 528.)



Kuvio 2. Burken ja Litwinin organisaatiomalli (Seeck 2021, 244; Burke & Litwin 1992, 528, muokattu)

Organisaatiotaso

Organisaatiotasoon kuuluvat ulkoinen ympäristö, johtajuus ja organisaatiokulttuuri sekä strategia, missio ja arvot. Organisaation ulkoisessa ympäristössä tapahtuvat ilmiöt ohjaavat organisaation toimintaa. Siihen vaikuttavat laajalti esimerkiksi maailman taloudellinen kehitys sekä poliittiset linjaukset. Organisaation on oltava uudistumiskykyinen sopeutuakseen ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Strategia, missio ja arvot kuvaavat organisaation toiminnan keskeistä tarkoitusta ja pitkän ajan tavoitetta, joihin myös organisaation johtajuuden tulisi perustua.

Organisaatiokulttuuri on näkyviä ja näkymättömiä sääntöjä, arvoja ja periaatteita, jotka ohjaavat

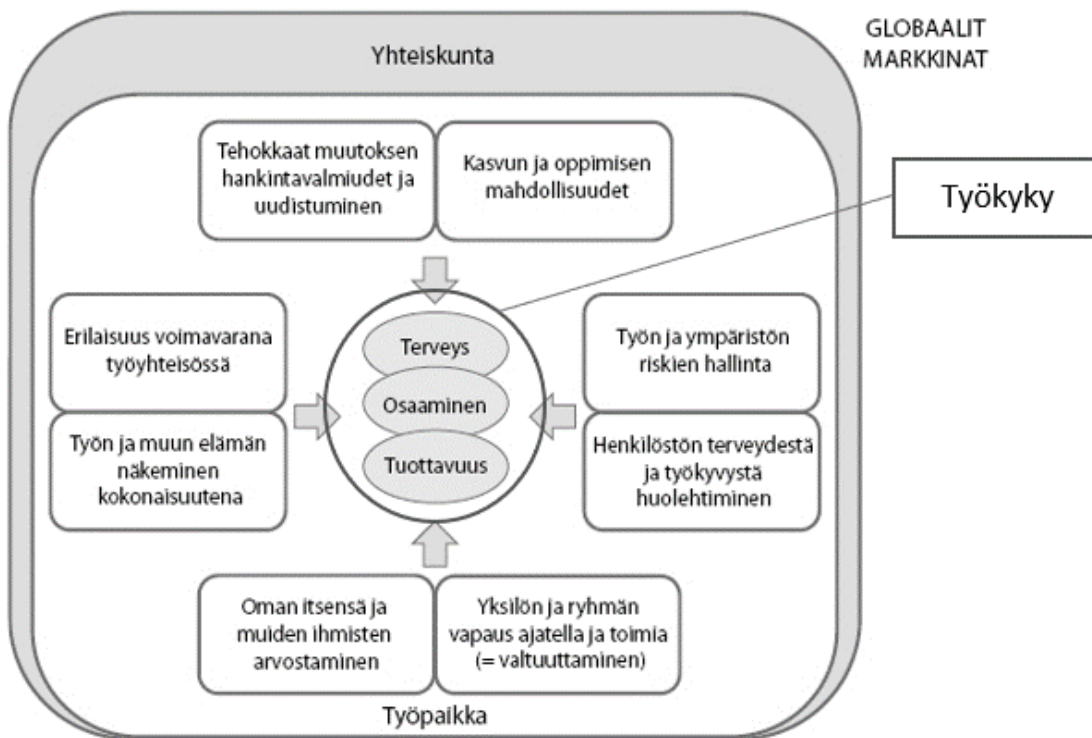
organisaation käyttäytymistä. Se on organisaation tapa toimia. Lisäksi kulttuuri toimii organisaation jäsenille merkitysjärjestelmänä. (Burke & Litwin 1992, 531–532.)

Ryhmätaso

Ryhmätasoon kuuluvat organisaatorakenne, käytännön johtaminen, järjestelmät ja yhteisön ilmapiiri. Organisaation rakenne on toimintojen ja ihmisten muodostama järjestelmä, joka tukee organisaation strategisten tarkoituksen toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Se edellyttää tavoitteellista johtamista, jolla ylläpidetään ja viedään organisaation toimintaa eteenpäin. Burken ja Litwinin (1992) mallissa (kuvio 2) ryhmätason johtamiskäytännöt ovat päivittäisiä toimintoja, joilla ohjataan organisaation resursseja toimimaan strategisten tavoitteiden mukaisesti. Ne ovat merkittävässä roolissa henkilöstön työkykyisyyden ja -hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Järjestelmät ovat toimintaa tukevia mekanismeja, jotka sisältävät erilaisia johtamista ja päätöksentekoa tukevia tietojärjestelmiä ja mittaristoja. (Burke & Litwin 1992, 532.)

Ilmapiiri on ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen, odotusten ja tunteiden yhdistelmä, jolla on olennainen vaikutus ryhmän jäsenten välisiin suhteisiin. Heikko yhteisöllisyys vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää terveyden heikentymisen ja masennuksen riskiä, millä on vaikutusta työstä suoriutumiseen. (Burke & Litwin 1992, 532; Manka & Manka 2018, 132; Aaltonen ym. 2020, 197; Biron ym. 2014, 70–71.)

Ilmapiiri on keskeinen osa tervettä ja toimivaa työyhteisöä. Työterveyslaitoksen professori Kari Lindström kehitti terveen ja osaavan työyhteisön strategiat -mallin (kuvio 3), joka perustuu työn kuormituksen säätelyyn sekä työyhteisön vuorovaikuttamisen johtamisen kehittämiseen. Mallin keskiössä ovat terveys, osaaminen ja tuottavuus, joita ympäröi työpaikan työolot. (Seeck 2021, 241–242.) Terveen ja osaavan työyhteisön strategiat -malli havainnollistaa työkykytalon (ks. kuvio 1) ylimmän kerroksen työolojen, työyhteisön ja johtamisen vaikutukset työkyvyn ytimeen eli terveyteen ja osaamiseen.



Kuvio 3. Terveen ja osaavan työyhteisön strategiat -malli (Seeck 2021, 242, muokattu)

Yksilötaso

Burken ja Litwinin (1992) mallissa (kuvio 2) yksilötasoon kuuluvat työn vaatimukset, yksilölliset taidot ja kyvyt, motivaatio sekä yksilöiden tarpeet ja arvot. Työnvaatimukset ja yksilölliset taidot ja kyvyt ovat työn tehokkuuden edellyttämiä käyttäytymismalleja, joita yksilöltä vaaditaan työtehtävistä suoriutumiseen. Yksilölliset tarpeet ja arvot ovat psykologisia tekijöitä, jotka ohjaavat yksilön työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemista. Ne toimivat myös yksilön motivaation lähteinä. Motivaatio voi olla tavoite, jonka saavuttamiseen ollaan valmiita tekemään töitä, tai aineellinen palkkio, tunnustus tai henkilökohtainen kasvu. (Burke & Litwin 1992, 532–533.)

Lindströmin (kuvio 3) kehittämässä mallissa terveeseen ja osaavaan työyhteisöön vaikuttavat tekijät ovat pääpiirteittäin samoja kuin työkykyyn vaikuttavat tekijät. Muutosten hallinta, kasvu- ja oppimismahdollisuudet, työn kuormittavuuden ja ympäristön hallinta, henkilöstön terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen, yksilön ja ryhmän autonomisuus, muiden arvostaminen, työn ja muun

elämän yhteensovittaminen ja näkeminen kokonaisuutena ovat keskeisiä yksilön työkykyyn ja työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä. Terve ja toimiva työyhteisö muodostuu työkykyisistä yksilöistä. (Seeck 2021, 241; Ilmarinen 2009, 2; Tengland 2010, 277, 283; Työkyky n.d.)

3.5 Työkykyjohtaminen organisaatiossa

Työkykyjohtaminen määritellään työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon väliseksi suunnitelmalliseksi ja systemaattiseksi yhteistyöksi, jolla ylläpidetään ja kehitetään organisaation henkilöstön työssä jaksamista ja terveyttä. (Airila & Schaupp 2020, 4; Pehkonen ym. 2017, 7.) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden fyysisestä ja henkisestä terveydestä ylläpitämällä hyväksyttäviä työolosuhteita (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §). Työnantajan työkykyjohtamisen vastuut jakautuvat organisaatio- ja esihenkilötasolle. Organisaation vastuulla on luoda puitteet ja lainaukset turvalliselle ja terveelliselle työympäristölle. Strategiset päätökset ja linjaukset työturvallisuuskulttuurin ja johtamiskulttuurin osalta ovat organisaation vastuulla, kun taas esihenkilö vastaa niiden jalkauttamisesta osaksi arkea. (Laitinen ym. 2021, 113, 117; Robertson 2016, 18.)

Työkykyinen henkilöstö on organisaation tärkein resurssi ja siksi sen ylläpitoon ja edistämiseen tulisi panostaa. Vastuu työkyvyn ylläpitämisestä on kuitenkin myös työntekijällä itsellään. Työntekijä kantaa itse vastuun omasta terveydestään ja sen ylläpidosta. Työnantaja puolestaan voi tukea sitä erilaisilla henkilöstöetuuksilla. Organisaation johtamismalli, työn organisointi ja vaatimukset sekä muut ulkoiset tekijät kuten teknologian kehittyminen vaikuttavat työkykyyn. Johtamisella ja tuke- malla työntekijöitä oman osaamisensa kehittämisessä ulkoisten tekijöiden vaikutuksia työkykyyn voidaan minimoida. (Ilmarinen 2009, 2–4.)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiotasolla työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, johtajuus, organisaatiotason tuki ja työolosuhteet. Organisaatiokulttuuri määritellään organisaation sisällä olevin uskomusten, arvojen ja käyttäytymismallien kokonaisuudeksi, joka toimii perusolettamuksena organisaatiossa toimimiselle. (Schein & Schein 2016, 6; Laitinen ym. 2021, 166; Juuti 2017, 81.)

Organisaatiokulttuuri kertoo, millainen organisaation johto on ja miten tärkeänä resurssina henkilöstöä pidetään. Johtamisen toimintamallit syntyvät organisaatiokulttuurista ja ne vaikuttavat

työntekijöiden kokemuksiin oman työpanoksensa arvostuksesta ja hyvinvoinnista välittämisestä. (Nikula 2022, 23; Day, Kelloway & Hurrell 2014, 86; Berglund ym. 2021, 2; Nguyen & Mohamed 2011, 210.)

Organisaatiokulttuuri perustuu ylimmän johdon periaatteisiin ja toimintatapoihin. Kulttuurin jalkauttaminen operatiiviselle tasolle etenee ylimmästä johdosta keskijohtoon ja edelleen lähiesihenkilötason kautta työntekijöille. Arvot, visio ja missio kuvastavat organisaation periaatteita ja tavoitteita sekä toimintatapoja, joihin myös esihenkilötason johtaminen tulisi pohjautua. Arvojen ja organisaatiotason linjausten tulisi tukea esihenkilöiden johtamistyötä. (Kuusela 2015, 146; Huhatala, Kangas, Lämsä & Feldt 2013, 263.)

Organisaatiokulttuuria alettiin tutkimaan laajasti 1970-luvulla. 1980-luvun loppupuolella tutkimuksissa paneuduttiin työturvallisuuskulttuuriin Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden jälkeen, minkä myötä työolosuhteet ja työturvallisuus nousivat keskeisiksi osiksi organisaatiokulttuuria. Myös Suomessa alettiin panostamaan työturvallisuuden ja työntekijöiden asenteiden parantamiseen turvallisia työtapoja kohtaan. Työntekijöitä pyrittiin motivoimaan vastuulliseen ja turvalliseen työskentelyyn työolosuhteita ja työilmapiiriä parantamalla. Suomessa organisaatioille on asetettu minimivaatimuksia työolojen ja työturvallisuuden varmistamiseen työturvallisuuslaissa. (Laitinen ym. 2021, 165–167, 174; Juuti 2017, 85.)

Työturvallisuuslain puitteissa työnantajan on selkeästi tuotava työntekijöidensä tietoon työn kuormitustekijöistä. Organisaation vastuulla on luoda työntekijöilleen työsuoritusta tukevat työolot ja tuoda niihin liittyvät riski- ja kuormitustekijät näkyviksi (Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012, 6). Organisaatiotason linjaukset ja ohjeistukset kuormittumistekijöiden tunnistamiseen ja käsitteilyyn toimivat tärkeänä osana johtamiskulttuuria ja siksi ne ovat johtamisen laadun ja työkyvyn ylläpidon kannalta tärkeitä. (Pehkonen ym. 2017, 17–18; Nikula 2022, 36.)

Työympäristön turvallisuuden ja terveellisyyden edistäminen ovat työkykyjohtamisen perusta. Elinkeinoelämän keskusliitto korostaa työkykyjohtamisen mallissaan säännöllisen työpaikkaselvityksen merkitystä työympäristön turvallisuuden ja terveellisyyden edistämässä. Etenkin organisaatioissa tapahtuvien muutosten yhteydessä tulisi laatia työpaikkaselvitys työolosuhteiden turvallisuuden takaamiseksi. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 9.)

Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen malli on toimintasuunnitelma, jonka mukaisesti toimimalla pyritään havaitsemaan ja ennaltaehkäisemään työntekijän työkyvyn heikentyminen. Varhaisen tuen mallin toteutumisen kannalta on keskeistä tunnistaa työn riskitekijät, jotka vaikuttavat työkykyyn, ja miten niihin voidaan ennaltaehkäisevästi vaikuttaa. Varhaisen tuen malli ei ole lain määräämä toimintamalli, mutta se on organisaation henkilöstön työkykyjohtamisen kannalta keskeinen. Siinä määritellään työkyvyn edistämisen toimenpiteet sekä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon vastuut. (Lappi 2022, 18–19; Työkyvyn varhainen tuki n.d.)

Varhaisen tuen mallissa keskeistä on sopia yhteiset toimintatavat ja periaatteet, joilla työkykyyn liittyvät havainnot voidaan helposti ja luotettavasti nostaa esille. Työympäristön turvallisuus, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri lisäävät yksilöiden rohkeutta nostaa esille työyhteisössä ilmeneviä epäkohtia. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 8; Aro 2018, 130.) Säännölliset tiimipalaverit sekä esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut ovat tärkeitä kanavia tällaisten asioiden läpikäyntiin ja siksi niille tulisi varata riittävästi aikaa arjen työn keskellä. Varhaisen tuen toteutumisen kannalta on asetettava mittarit, joilla työkyvyn heikentyminen havaitaan riittävän varhaisessa vaiheessa. Tyypillisesti tällaisina mittareina käytetään poissaolojen määrää tai työsuoritusten tehokkuutta ja laatua. Esihenkilön tehtävänä on nostaa havaitut muutokset työsuorituksissa alaisen kanssa heti niiden ilmettyä ja keskustella jatkotoimenpiteistä, joilla työkyky saadaan palautettua ennalleen. Tarvittaessa esihenkilön on ohjattava alaisensa työterveyshuollon vastaanotolle. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 8; Aura & Ahonen 2016, 145; Lappi 2022; 20, 21–22.)

Toimiva varhaisen tuen malli edellyttää työn riskitekijöiden tunnistamista. Biron ja muut (2014) tarkastelevat varhaisen tuen (interventio) mallia stressiin vaikuttamisen näkökulmasta. Työn aiheuttamaan stressiin voidaan vaikuttaa interventioilla, kun stressitekijät on tunnistettu. Haasteena kuitenkin pidetään organisaatioiden ja työntekijöiden puutteellista tietoisuutta, kuinka stressitekijöihin voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi. Interventiotasoja on kolme. Ensisijaisella tasolla pyritään ennaltaehkäisevästi eliminoimaan stressiä aiheuttavat tekijät. Toissijaisella tasolla pyritään vaikuttamaan yksilöiden tapaa reagoida stressiin eli pyritään kasvattamaan yksilön resilienssiä stressin kokemisessa. Kolmannella tasolla keskitytään stressin aiheuttaminen negatiivisten vaikutusten parantamiseen. (Mts. 69.)

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna kolmannen tason interventio ei ole optimaalinen, koska se ei toimi ennaltaehkäisevästi. Ensisijainen interventio, jossa stressitekijät pyritään eliminoimaan, on optimaalisin taso organisaation näkökulmasta, mutta stressin yksilöllinen kokeminen tekee sen toteuttamisesta haasteellista. Toissijaiset interventiot ovat tärkeitä tehokkaan stressinhallinnan tukemisessa. Stressitekijät eivät ole täysin eliminoitavissa, joten vaikuttamalla työntekijöiden reagoitintapaan voidaan minimoida niiden negatiivisia vaikutuksia. (Biron ym. 2014, 69–70.)

Organisaatiotason johtaminen ja työolot

Organisaation menestys ja tuloksellisuus perustuvat hyvinvoivaan ja työkykyiseen henkilöstöön ja siksi sen toimintakyvystä ja hyvinvoinnista on pidettävä huolta. Henkilöstön työkyky näkyy suoraan toiminnan tehokkuudessa ja sillä on myös taloudellisia vaikutuksia. Kuten luvussa 3.1 esitettiin, menetetyt työpanoksen aiheuttamat kustannukset ovat merkittäviä. Sairauspoissaolojen kustannukset ovat yksi henkilöstön hyvinvoinnin taloudellisista mittareista – jatkuvat sairauspoissaolot vaikuttavat toiminnan tuottavuuteen aiheuttaen kustannuksia ja siksi henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn tulee organisaatiotasolla panostaa. (Seeck 2021, 177; Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 4; Croucher 2013, 11.)

Työolotutkimuksissa henkisten työolojen merkittävydestä työntekijöiden työkykyyn on esiintynyt erilaisia näkemyksiä. Muiden muassa Seeck (2021) viittaa tutkimuksiin, joissa osoitetaan, että pelkästään fyysisten työolojen ylläpito ja parantaminen ei riitä työkyvyn varmistamiseen, vaan organisaation on luotavat myös henkisesti turvallinen työympäristö työntekijöilleen. (Mts. 94). Toisaalta ruotsalaisessa energia-alan yhtiössä toteutetussa työelämä- ja työkykytutkimuksessa todetaan, että fyysinen työkyky oli enemmän riippuvainen työoloista kuin henkinen jaksaminen (Berglund ym. 2021, 7–8). Henkisten työolojen vaikutusten merkittävyys työntekijöiden työkykyyn voi vaihdella työn luonteen mukaan, mikä korostaa työn todelliset kuormitustekijöiden selvittämisen tärkeyttä.

Muutokset työolosuhteissa voivat luoda uudenlaisia työn vaatimuksia ja siten lisätä kuormitusta niin työnantajalle kuin työntekijöillekin. Jatkuva henkilöstön osaamisen kehittäminen on keino vähentää tämän tyyppistä kuormitusta ja muutosten tuomaa epävarmuutta ja siksi organisaatiotasolla siihen on luotava mahdollisuuksia. Osaamisen kehittäminen vahvistaa ammatillista itsetuntoa

ja auttaa uusien haasteiden kohtaamisessa. Haasteiden ylittäminen luo onnistumisen tunteita ja siten vaikuttaa työn mielekkyyteen ja motivaatioon. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 5.)

3.6 Esihenkilö työkykyjohtajana

Suomessa on tehty tutkimuksia työkykyjohtamisen toteutumisesta esihenkilötyössä. Tilastokeskuksen 40 vuotta kestäneessä työolotutkimuksessa tutkittiin muun muassa esihenkilötyön järjestämistä ja toteutumista työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidossa ja edistämisessä. Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilötyön ja johtamistyylien kehitystä. Vuonna 2018 tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöt ovat omaksuneet nykyajan johtamisen piirteitä kuten kannustaminen, kiitoksen ja palautteen antaminen sekä rohkaiseminen innovatiivisuuteen osaksi omaa johtamistyyliään. (Sutela ym. 2019, 169, 173.) Pehkonen ja muut (2017) tutkivat työkykyjohtamisen prosesseja ja sitä edistäviä tekijöitä 20 suomalaisissa suuryrityksessä. Tutkimuksessa selvitettiin työkykyjohtamista esihenkilöiden toiminnassa. Tuloksissa nousee esille riittämätön tiedonkulku esihenkilöiltä työntekijöille työkykyjohtamiseen liittyvistä päätöksistä ja suunnitelmista. Lisäksi tulosten mukaan työkykyjohtamisen suunnitelmallisen toteutumisen esteenä nähdään esihenkilötyölle varatun ajan riittämättömyys sekä esihenkilöiden puutteellinen työkykyjohtamisen osaaminen. (Mts. 44–46.)

Airilän ja Schauppın (2020) julkaisussa viitataan tutkimuksiin, joiden mukaan suomalaisissa yrityksissä työkykyjohtaminen on painottunut sairauspoissaolojen ja työtapaturmien kustannusten seurantaan. Sen sijaan, että systemaattista seuranta toteutettaisiin osaamisesta ja sen kehittämistä sekä työn kuormittumistekijöistä, seurannan painopiste on ollut sairauspoissaolojen ja työtapaturmien aiheuttamissa kustannuksissa. Tutkimusten mukaan reaaliaikaiset seurantajärjestelmät koetaan tärkeiksi ja niitä hyödynnetään sairauspoissaolojen seurannassa 60 prosentissa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Tutkimukset osoittavat, että esihenkilöiden resurssit työkykyjohtamiseen koetaan jokseenkin riittämättömiksi. Kuitenkin esihenkilöiden kouluttamista tietoon perustuvaan työkykyjohtamiseen pidetään tärkeänä ja selkeänä tarpeena. (Mts. 14, 21, 23.) Day ja muut (2014) nostavat artikkelissaan esille esihenkilöiden koulutuksen ja osaamisen merkityksen työntekijöiden kokemuksiin työkykyjohtamisen toteutumisesta. Artikkelissa viitattujen tutkimusten mukaan esihenkilöiden osaamistasolla on vaikutuksia myös työntekijöiden kokemuksiin työturvallisuudesta. (Mts. 87.)

Esihenkilön tuki

Esihenkilö toimii keskeisessä roolissa organisaation henkilöstön työkyvyn ylläpitämisessä ja edistämässä. Esihenkilön vastuulla on seurata ja ylläpitää alaisensa työn sujuvuutta ja työssä jaksamista (Lappi 2022, 209). Tutkimuksissa osoitetaan, että esihenkilöltä saatu tuki on yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin omasta terveydentilastaan ja työstä suoriutumisestaan. (Nappo 2019, 9; Richter ym. 2021, 8.)

Esihenkilöllä tulee olla riittävästi omia resursseja johtamiseen, jotta pystyy tarjoamaan alaisilleen riittävän tuen. Ajan puutteen takia tuki saattaa painottua parhaiten työstään suoriutuviin alaisiin, koska heidän tarpeensa esihenkilön tuelle on vähäisempää eikä vaadi esihenkilöltä suurta panostusta ja työaika. Tämä saattaa johtaa epätasa-arvon kokemuksiin ja alaisten välisiin ristiriitoihin. Tutkimuksissa on havaittu esihenkilön epäoikeudenmukaisen kohtelun ja heikon vuorovaikutuksen olevan yhteydessä työkyvyn alentumiseen. (Laitinen ym. 2021, 221, 227; Day ym. 2014, 85–86; Lappi 2022, 208.)

Esihenkilön tehtävänä on ennen kaikkea toimia sekä yksilön että ryhmä vahvuuksien esiin tuojana sekä ammatillisen kasvun ja kehityksen mahdollistajana. Johtamisellaan esihenkilö mahdollistaa ja tukee johdettaviensa kehittymistä. Luottamus on yksilön ja ryhmän potentiaalien esiin tulon ja hyödyntämisen edellytys. Esihenkilö on avainasemassa yksilöiden ja ryhmän välisen luottamuksen rakentamisessa. Omalla johtamistyyllillään esihenkilö vaikuttaa ryhmätason ilmapiirin rakentumiseen. Hänen keskeisenä tehtävänä on ylläpitää ja edistää ryhmätason ilmapiiriä ja toimia tarvittaessa ryhmän jäsenten välisten konfliktien ratkaisijana. (Laitinen ym. 2021, 120, 214; Burke & Litwin 1992, 529.)

Ilmapiirin laatu vaikuttaa monella tavalla työkykyyn. Turvallinen ja luotettava ilmapiiri muun muassa vahvistaa merkityksellisyyden kokemista ja motivaatiota. Yksilöiden välinen luottamus ja ryhmän ilmapiiri antaa tilaa myös virheille, mikä mahdollistaa myös oppimisen ja osaamisen kehittämisen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 126, 161–165, 170, 192; Aaltonen ym. 2020, 145.)

Esihenkilön johtamistapaan vaikuttaa hänen yksilölliset piirteensä ja pätevyys, mutta organisaatiokulttuuri ja linjaukset luovat sille pohjan. Organisaation strategisten tavoitteiden ja linjausten

puitteissa esihenkilö edistää omalla toiminnallaan organisaation arvojen mukaista kulttuuria. Työntekijöiden hyvinvoinnin huolehtimisen taso kertoo, miten tärkeänä resurssina henkilöstä pidetään. Työntekijöiden työkyvyn ja organisaation tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tunnustetaan resurssien ja työmäärän välinen suhde. Suuri työmäärä työntekijää kohden heikentää työkykyä ja pitkittyessään voi johtaa sairauspoissaoloihin. Esihenkilön tehtävänä on hallita ja johtaa proaktiivisesti työmäärän ja resurssien tasapainoa varmistaen alaistensa jakaminen. (Laitinen ym. 2021, 117, 214, 227; Day ym. 2014, 85–86; Valpola 2015, 16.)

Hierarkkisessa organisaatiossa esihenkilö toimii ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä. Esihenkilön yhtenä keskeisenä tehtävänä on pitää ylin johto tietoisena operatiivisen toiminnan tilasta, jotta tarvittavia päätöksiä voidaan tehdä organisaatiotasolla ja vastaavasti työntekijät tietoisina ylimmän johdon päätöksistä ja niiden vaikutuksista operatiiviseen toimintaan. Burken ja Litwinin (1992) organisaatiomallin (kuviokuva 2) kautta tarkasteltuna esihenkilö toimii ryhmätasolla vaikuttaen ryhmän ja yksilön tarpeisiin. Esihenkilö edistää terveellisen ja turvallisen työympäristön rakentamista ryhmä- ja yksilötasolla sekä ohjaa ja tukee alaisiaan oikeisiin työtapoihin ja tuloksellisiin työsuorituksiin. Vaikuttavassa työkykyjohtamisessa esihenkilö tunnistaa ja ymmärtää oman tiiminsä työolosuhteiden tarpeet sekä työn fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden. Ymmärrys nykytilasta ja kehittymistarpeista ovat työkykyjohtamisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä, koska niiden pohjalta esihenkilö pystyy proaktiivisesti kehittämään oman tiiminsä työkykyä. (Laitinen ym. 2021, 117, 214, 225; Airila & Schaupp 2020, 19.)

Lähtökohtaisesti esihenkilöllä voidaan olettaa olevan vaikutusmahdollisuuksia työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin riittävien valtuuksien puitteissa. Esihenkilön valtuuksien osalta haasteelliseksi työkykyyn vaikuttavaksi tekijäksi on havaittu työntekijän yksityiselämän tilanteet. Niihin puuttumista vaikeuttavat niiden arkaluonteisuus ja yksityisyydensuoja. Yksityiselämän tilanteissa esihenkilön oikeuksien ja velvollisuuksien välinen raja saattaa jossain määrin olla häilyvä. Voi olla haasteellista tehdä selkeää rajanvetoa, missä vaiheessa ja mihin asti esihenkilöllä on velvollisuus ja oikeus puuttua alaisensa työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin. Esihenkilön vastuiden ja valtuuksien sekä työterveyshuollon roolin selkeyttäminen työkykyjohtamisessa edesauttaa varhaisen tuen toteutumista. Työterveyshuollon rooli työkyvyn ylläpitämisessä tulee tehdä selkeäksi ja näkyväksi, jotta esihenkilöt osaavat ohjata alaisensa oikea-aikaisesti työterveyshuollon vastaanotolle, kun omat valtuudet tai resurssit eivät enää riitä. (Laitinen ym. 2021, 207, 224; Alahuhtala & Huhta 2018, 22.)

Esihenkilö merkityksen ja motivaation johtajana

Esihenkilö vaikuttaa työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen arvostavalla ja huomioivalla johtamisellaan. Säännöllinen ja avoin vuorovaikutus on avainasemassa esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen, välittämisen ja työyhteisön ilmapiirin rakentamisessa. (Aaltonen ym. 2020, 192–193, 196, 198; Manka & Manka 2018, 139–140.) Esihenkilötyö on ennen kaikkea alaisten oman itsensä kehittämisen ja kasvun mahdollistamista. Sen keskiössä ovat vuorovaikutus, yhteisön jäsenten osallistaminen sekä yksilöiden ja ryhmän voimavarojen hyödyntäminen. Ihmiskeskeisessä hyvinvointijohtamisessa esihenkilön osaamisvaatimuksissa ja ominaispiirteissä korostuvat inhimillisyys, vuorovaikutus ja luottamus. Vuorovaikutteisella johtamisella on merkittävä rooli työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin vaikuttamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20; Seeck 2021, 244; Manka 2015, 159; Valpola 2015, 17.)

Työntekijän sisäisen motivaation vahvistaminen on keskeistä työkyvyn kannalta. Työntekijöiden mahdollisuus itse vaikuttaa työhönsä on todettu useissa tutkimuksissa lisäävän sisäistä motivaatiota. Sen sijaan, että esihenkilö antaa määräyksiä ja kertoo, miten alaisten pitäisi tehdä työnsä, hänen tehtävänä on mahdollistaa ja luoda edellytykset työntekijälle tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja itse parhaaksi kokemallaan tavalla organisaation linjaukset ja yhteiset tavoitteet huomioiden. (Aaltonen ym. 2020, 188–189, 192; Kurttila & Aalto 2021, 16, 22.)

Työn sisällön muokkaaminen yksilön toiveiden ja osaamisen mukaiseksi on yksi keino parantaa työoloja ja parantaa työntekijän työsuorituksia. Työn sisällön määrittämisellä työntekijän kyvyt huomioiden on mahdollista lisätä työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä sekä pienentää uupumuksen riskiä. Työn mielekkyyden lisäämisen ohella työ rakenteellisilla muutoksilla kuten uudelleenorganisoinnilla mahdollistetaan osaamisen ylläpitäminen ja kehittyminen. (Manka 2015, 157, 159.)

Esihenkilö osaamisen kehittäjänä

Tuoreimpien johtamisteorioiden mukaan esihenkilön tehtävänä on toimia valmentavana tukihenkilönä alaisilleen ja luoda edellytykset osaamisen kehittymiselle. Sen sijaan, että esihenkilö antaa

suoria määräyksiä ja ohjeita työn tekemiseen, hän mahdollistaa ja kannustaa alaisiaan itse vaikuttamaan omiin toimintatapoihinsa. (Idarra & Scoular 2019; Ristikangas & Ristikangas 2013, 23, 109; Kurttila & Aalto 2021, 16, 22; Aaltonen ym. 2020, 234.) Yksilön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja työtapoihinsa lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä luoden paremmat edellytykset myös osaamisen kehittymiselle. Esihenkilö toimii autonomian vahvistajana ja ammatillisen kehittämisen mahdollistajana, ja jokainen työntekijä on kohdattava yksilönä. (Aaltonen ym. 2020, 194–195; Järvinen ym. 2014, 72; Kamensky 2014, 289–287; Juuti 2017, 12.)

Esihenkilön osaamisen kehittäjän roolissa korostuu Decin ja Ryanin (2008) itseohjautuvuusteorian autonomisuus. Peilaten Decin ja Ryanin (2012) testiin autonomisuuden vaikutuksesta potilaan motivaatioon itsensä parantamiseen, sama ilmiö toimii myös yksilön osaamisen kehittämisessä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on todennäköisemmin motivoituneempi ja sitoutuneempi kehittämään osaamistaan. Oivalluttavalla ja itseohjautuvuutta tukevalla johtamisella esihenkilö lisää alaiselleen vaikutusmahdollisuuksia oman osaamisensa kehittämiseksi. (Deci & Ryan 2008, 182; Deci & Ryan 2012, 2.)

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on, että organisaatiossa tunnustetaan yksilötason osaamisen nykytila ja tulevaisuuden tarpeet. Organisaatiotason resurssien hallinnan ja osaamisen johtamisenkin kannalta työntekijöiden osaamiskartoitukset ja kehityssuunnitelmat ovat olennaisia. Parhaimmillaan osaaminen on organisaatiolle vahva kilpailuetu. Tyypillisesti viimeistään kehityskeskustelun yhteydessä kartoitetaan työntekijän osaamisen nykytilanne ja määritetään tavoitteet sen kehittämiseksi seuraavalle vuodelle. Osaamisen kehittämisen tulisi olla tavoitteellista ja sitä tulisi seurata systemaattisesti. Kehityskeskustelujen lisäksi esihenkilön on suositeltavaa käydä säännöllisiä keskusteluja alaisensa kanssa tämän tilanteesta ja tarvittaessa antaa ohjausta ja tukea. (Kamensky 2014, 181, 289–287; Kupias ym. 2014, 70–71, 79, 82.)

3.7 Työkykyjohtamisen edellytykset

Työkyky- ja työhyvinvointikäsitteet tulkitaan monella tavalla riippuen kontekstista. Molemmat käsitteet liittyvät vahvasti työntekijän jaksamiseen ja terveyteen, mutta niiden sisällöissä on myös eroavaisuuksia. Useissa julkaisuissa ja tutkimuksissa työhyvinvointi kuvataan työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin muodostamaksi kokonaisuudeksi. Pehkonen ja muut

(2017, 7) puolestaan viittaavat työhyvinvoinnilla työtyytyväisyyteen sekä työssä viihtymiseen. Toisaalta kumpaakin käsitettä pidetään toisensa osa-alueina. Esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen julkaisemassa artikkelissa työkyky kuvataan työhyvinvoinnin perustaksi (Työkyky on työhyvinvoinnin perusta 2012, 5). Työhyvinvoinnin ja työkyvyn keskeiseksi eroavaisuutena voidaan pitää yksilön funktionaalisia toimintakyvykkyyksiä: vaikka yksilö ei olisi tyytyväinen työhönsä, hän voi silti olla toiminnallisesti kyvykäs ja pätevä suoriutumaan työtehtävistään.

Tässä tutkimuksessa työkyky tulkitaan työhyvinvointia laajempänä käsitteenä Työterveyslaitoksen työkykytalomallin (kuvio 1) mukaisesti. Sillä viitataan työhyvinvointia laajemmin työntekijän fyysiisiin ja henkisiin toimintakykyihin ja kapasiteettiin suoriutua määrättyistä työtehtävistä. Viitaten Pyöriän (2012), Virtasen (2021) ja Seeckin (2021) näkemyksiin, tässä tutkimuksessa työhyvinvointi tulkitaan yhdeksi työkyvyn osa-alueeksi. Heidän näkemystensä mukaan työhyvinvointi on keskeinen osa kykyä suoriutua työtehtävistä. Hyvinvoiva työntekijä sietää henkistä kuormittavuutta paremmin ja on todennäköisesti motivoituneempi työssään. Toisaalta Aaltosen ja muiden (2020) mukaan, jonka mukaan työhyvinvointi syntyy, kun yksilö suoriutuu työtehtävistään ja pitää niitä merkityksellisenä sekä on motivoitunut niiden tekemiseen (mts. 186).

Pyöriän (2012), Virtasen (2021) ja Seeckin (2021) näkemyksiä puoltavat useat työolotutkimukset ja selvitykset (mm. Alavoini ym. 2020, 38–42; Kiander ym. 2021, 4). Näissä selvityksissä henkisen pahoinvoinnin esitetään olevan yksi suurimmista työkyvyttömyyden syistä. Tästä näkökulmasta yksilön voidaan katsoa tarvitsevan motivaatiota ja hyvinvointia, jotta kykenee suoriutumaan työssään. Jos yksilö ei voi hyvin työssään, se vaikuttaa ennen pitkää myös työkykyyn.

Ihmislähtöisessä johtamisessa jokainen työntekijä on kohdattava yksilönä. On selvää, että työntekijän on oltava työkykyinen suoriutuakseen työtehtävistään, mutta näkemyksissä motivaation roolia työkykyisyyden määrittelemisessä näyttää olevan vaihtelua. Tuoreemmissa työkykytutkimuksissa ja kirjallisuudessa motivaatiota pidetään yhtenä työkyvyn osa-alueena. Toisaalta esimerkiksi Tenglandin (2010) työkykymääritelmässä motivaatiota ei pidetä välttämättömänä työkykyisyyden osa-alueena. Sen mukaan perustason työkyky eli riittävä terveydellinen taso ja osaaminen riittävät työstä suoriutumiseen. Nykyjohtamisessa motivaatiota kuitenkin pidetään yhtenä työntekijän

työstä suoriutumiseen vaikuttavana tekijänä. Sillä on tunnistettu olevan olennaisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työsuorituksiin ja siksi sen johtamiseen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Kuten Aaltonen ja muut (2020, 77) toteavat, ihminen tarvitsee motivaatiota toimiakseen.

Työkyky on merkittävä ja ajankohtainen ilmiö yhteiskunta-, organisaatio- ja yksilötasolla. Viitaten Kasevan ja Rissasen (2014) laatimaan selvitykseen, vuoden 2012 tilastojen mukaan yhteiskuntatason menetetyt työpanokset ovat merkittävät. Kyseinen selvitys ei anna tuoreinta tietoa, mutta antaa kuitenkin kuvan asian merkityksellisyydestä. Rissasen ja Kasevan (2014) selvityksessä esitettyjä kustannuksia on mahdoton jakaa organisaatiotasolle, mutta niihin vaikuttaminen lähtee organisaatioista. Henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen ja siihen panostaminen on tärkeä osa-alue organisaation johtamisessa.

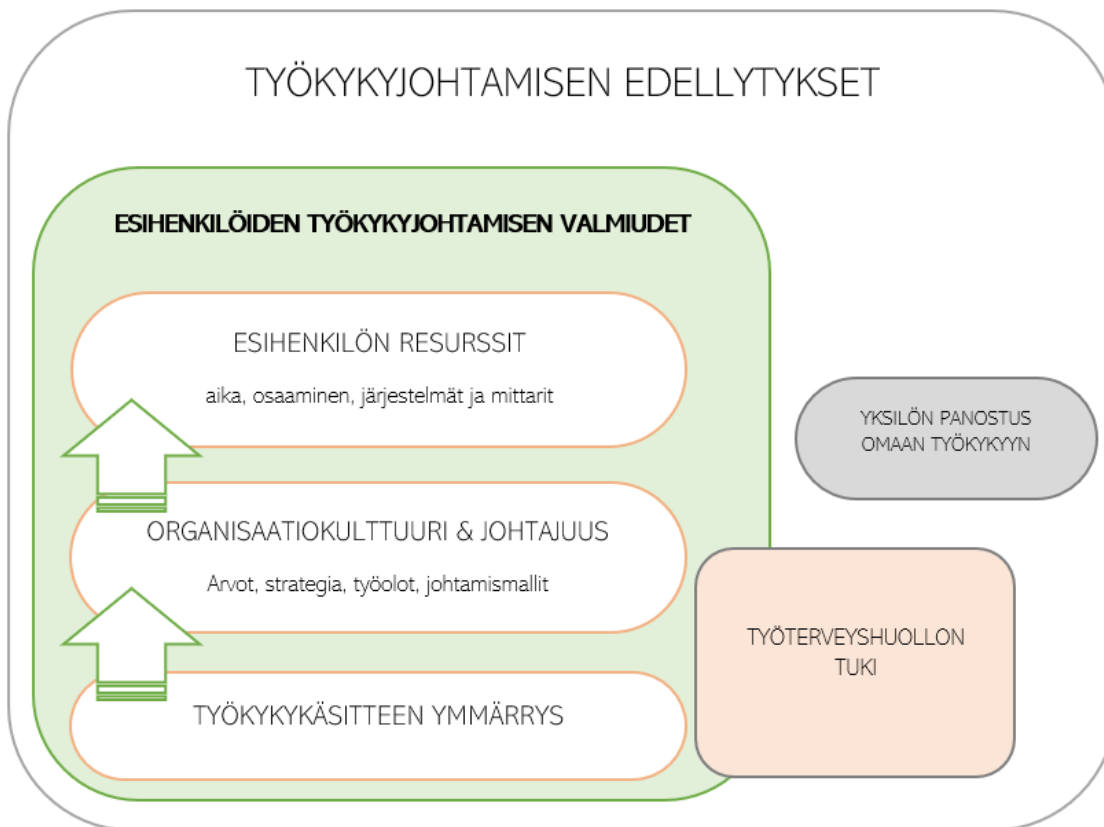
Johtajuutta ja työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan henkilöstön merkitystä organisaation resurssina – organisaation menestys lähtee hyvinvoivasta henkilöstöstä. Työelämässä puhutaan paljon työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä ja usein organisaatioissa toteutetaan säännöllisiä hyvinvointikyselyjä, joilla kartoitetaan henkilöstön hyvinvointia ja työkykyisyyttä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin esimerkiksi Pehkosen ja muiden (2017) sekä Airilan ja Schauppin (2020) tutkimusten tulokset osoittivat, että systemaattinen ja tavoitteellinen työkykyjohtaminen ei toteudu organisaatioissa riittävällä tasolla muun muassa esihenkilöiden resurssien rajallisuuden takia.

Vastuu työkyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä jakautuu työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kesken. Työnantajan osalta työkykyjohtamiseen liittyvät minimivaatimukset määrätään työturvallisuuslaissa, jonka mukaan työnantajan on ylläpidettävä työn luonteen edellyttämiä työoloja sekä tuotava työn kuormitustekijät työntekijöiden tietoisuuteen. Työkykyjohtamisen taso riippuu siitä, miten paljon organisaatiossa ollaan valmiita panostamaan siihen. Kun työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät on tunnistettu, niiden ylläpito ja edistäminen on helpompaa jalkauttaa osaksi arjen johtamista.

Kuviossa 4 havainnollistetaan työkykyjohtamisen toteutumisen edellytyksiä. Työkykyjohtamisessa on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään työkykykäsite: mitä työkyky tarkoittaa

organisaation ympäristössä ja millaisia riskejä siihen liittyy. Työkykyjohtaminen alkaa työkykykäsitteen merkityksen ymmärtämisestä. Sen pohjalta mahdollistetaan organisaatiolle sopivan, henkilöstön työkykyisyyttä tukevan johtamismallin rakentuminen.

Arvot ja niiden toteutuminen arjessa kertovat organisaatiokulttuurin toimivuudesta. Esihenkilöt toimivat tärkeässä roolissa organisaation arvojen ja strategian jalkauttajina. Heidän johtamistyyliinsä vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin työoloista ja oman roolinsa merkityksestä osana yhteisöä. Organisaatiotasolla tulee mahdollistaa esihenkilöille selkeät linjaukset ja riittävät resurssit hyvälle johtamiselle. Niiden hyödyntäminen riippuu kuitenkin esihenkilön omista kyvyistä.



Kuvio 4. Työkykyjohtamisen edellytykset

Työkykykäsitteen määrittely, sitä tukevat mittarit ja johtamisjärjestelmät, organisaatiokulttuuri ja riittävät esihenkilöresurssit luovat perustan työkykyjohtamisen toteutumiselle. Työterveyshuollon tuki ja yksilön oma panostus työkykyyn ovat yhtä lailla tärkeässä roolissa työkykyjohtamisen toteutumisessa. Työterveyshuolto toimii tärkeänä tukena erilaisissa terveyteen ja jaksamiseen liittyvissä

kriisitilanteissa. Yksilö kantaa suurimman vastuun omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Kun-kin oman terveyden ja hyvinvoinnin osalta avainasemassa ovat henkilökohtaiset elämäntavat ja valinnat, joihin esihenkilöllä ei ole suoraa vaikutusvaltaa.

Esihenkilön rooli on johtamisoppien kehittymisen myötä muuttunut työsuoritusten ja tehokkuu-den valvojasta työntekijöiden hyvinvoinnin varmistajaksi, jonka vastuissa korostuvat työssä jaksamisen varmistaminen, osaamisen kehittäminen, motivaation ja työn merkityksellisyyden vahvista-minen sekä työsuoritusten valvonta. Tästä syystä organisaatiossa tulee kiinnittää huomioita työkykyjohtamisen toteutumisen edellytyksiin ja erityisesti esihenkilöiden resursseihin.

Työkykyjohtamisessa yhdistyvät taylorismin, tehokkaan ja sujuvan työnteon tavoittelu sekä ihmis-keskeinen hyvinvointijohtaminen. Se huomioi yksilötason hyvinvoinnin ja toimintakyvyn lisäksi myös yhteiskunnallisen työurien pidentämisen ja työelämän tuottavuuden.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusongelman määrittely ja tietoperusta

Tutkimus aloitettiin marraskuussa 2021 keskustelemalla toimeksiantajan kanssa henkilöstöjohta-misen kehittävistä osa-alueista. Keskusteluissa nousi esille työkyky ja työkykyjohtaminen. Keskus-telujen edetessä tutkimuksen aiheeksi valikoitui työkykyjohtaminen esihenkilötyön näkökulmasta. Toimeksiantajaorganisaatiossa käynnistyi henkilöstöjohtamisen prosessien systemaattinen kehit-täminen keväällä 2022 ja työkykyjohtaminen nähtiin yhtenä keskeisenä teemana. Organisaatiossa on toteutettu vuosittain koko henkilöstölle laaja työhyvinvointikysely, jossa yhtenä osa-alueena on ollut oman työkyvyn arviointi. Tutkimuksella haluttiin lähteä tarkemmin selvittämään, miten esi-henkilöt itse kokevat työkyvyn ja sen johtamisen osana omaa johtamistyötään ja millaiset valmiu-det heillä siihen on. Tutkimusongelmaksi muotoutui esihenkilöiden valmiudet työkykyjohtami-nessa.

Tutkimuksen toteutus aikataulutettiin vuodelle 2022. Kevään aikana perehdyttiin työkykykäsittee-seen ja työkykyjohtamisen osa-alueisiin. Tietoperusta koottiin hyödyntämällä työkykyä ja sen joh-tamista käsittelevää tietokirjallisuutta sekä suomalaisia että kansainvälisiä tutkimusartikkeleita ja

julkaisuja. Lähteiden haussa hyödynnettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston ohjattua tiedonhakupalvelua sekä suomalaisten vakuutusyhtiöiden tutkimusarkistoja kuten Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varman tutkimusjulkaisuarkisto ja Työterveyslaitoksen arkisto. Sähköisessä tiedonhaussa hyödynnettiin useita eri tietokantoja: Janet, Julkari, Finna, Ebscohost ja Proquest.

Lähdeaineiston kokoamisessa käytettiin sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä hakusanoja: työkyky, työhyvinvointi, työkykyjohtaminen, organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri, esihenkilö, work ability, well-being at work, work ability management, leadership, organizational culture, leadership culture. Lähteinä pyrittiin hyödyntämään tuoreimpia tutkimusartikkeleita ja tietokirjallisuutta.

Tutkimusote ja aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tavoitteena oli luoda ymmärrys toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista työkykyjohtamisesta osana omaa työtään. Tutkimuksen tavoite huomioiden nähtiin, ettei tutkimusta olisi voitu toteuttaa määrällisenä tutkimuksena toimeksiantajaorganisaatiossa nykytilan tuntemuksen puutteellisuuden takia. Tutkimuksen tavoitteen osalta koettiin, ettei määrällisellä tutkimuksella olisi saatu riittävä ymmärrystä toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista työkykyjohtamisesta.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelurunko rakennettiin tutkimuksen tavoitteiden pohjalta toimeksiantajan tarpeet sekä tutkimuksessa käytetty tietoperusta huomioiden. Haastateltavat kartoitettiin toimeksiantajaorganisaation henkilöstöjohtajan kanssa. Kriteereinä olivat työsuhteen kesto toimeksiantajaorganisaatiossa esihenkilöroolissa, johdettavien määrä vähintään viisi sekä johdettavien työtehtävät.

Haastattelujen järjestämisen yhteydessä havaittiin, että kriteerit rajasivat tutkimuksen kannalta osan potentiaalisista haastateltavista pois, joten lopulta kriteereitä noudatettiin soveltuvin osin. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta riittäväksi johdettavien määräksi katsottiin kolme vähintään kolme johdettavaa. Haastateltavien valinnassa käytettiin seuraavia kriteerejä:

1. Työsuhteen kesto toimeksiantajaorganisaatiossa (esihenkilöroolissa)
2. Johdettavien määrä
3. Johdettavien työtehtävät.

Edellä kuvatut kriteerit perustuivat näkemykseen siitä, että toimeksiantajaorganisaation esihenkilöistä saadaan riittävä edustus eri toiminnoista. Kartoituksessa suljettiin pois myyntiedustajatiimien vetäjät, koska myyntiedustajat ovat toimeksiantajaorganisaation ulkopuolisia yrittäjiä eivätkä siten kuulu varsinaisesti organisaation omaan henkilöstöön. Tässä katsottiin, ettei esihenkilöroolikriteeri täyttynyt.

Alun perin työsuhteen keston osalta katsottiin, että haastateltavalla tuli olla vähintään kaksi vuotta työkokemusta esihenkilötyöstä toimeksiantajaorganisaatiossa. Alle kahden vuoden esihenkilökokemus nähtiin liian lyhyeksi ajaksi johtamiskulttuurin ja -käytäntöjen omaksumiseen eikä heillä katsottu olevan riittävää kokemusta tutkimuksen tavoitteen kannalta. Johdettavien määrän osalta haastateltavaehdokkaista haarukoitiin pois he, joilla on alle viisi johdettavaa tiimissään. Resurssinäkökulmasta katsottuna nähtiin, että muutaman henkilön tiimien johtamisessa esihenkilöltä vaaditaan vähemmän resursseja työkykyjohtamiseen ja siihen liittyvien osa-alueiden pohtimiseen. Kolmas kriteeri oli johdettavien työtehtävät. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavaksi valikoituu toimeksiantajaorganisaation eri toimintojen esihenkilöitä, jotta työkykyjohtamisen nykytilasta saadaan mahdollisimman laaja käsitys koko organisaation kannalta.

Alkuperäisistä valintakriteereistä jouduttiin poikkeamaan johdettavien määrän osalta, jotta tutkimukseen saatiin mahdollisimman laaja organisaation eri toimintojen edustus. Johdettavien määrän osalta katsottiin riittäväksi, että esihenkilöllä oli vähintään kolme johdettavaa tiimissään.

Seitsemälle etukäteen valituille haastateltavaehdokkaille lähetettiin sähköpostite haastattelukutsu (liite 3) huhtikuussa 2022. Kutsussa esitettiin tutkimuksen tavoitteet ja aikataulut sekä korostettiin luottamuksellisuutta ja osallistumisen vapaaehtoisuutta. Noin viikko kutsun lähettämisen jälkeen haastateltavia lähestyttiin puhelimitse haastatteluun osallistumisen varmistamiseksi, mikäli ensimmäiseen kutsuun ei ollut saatu vastausta. Kuusi kutsun saaneista ehdokkaista suostuivat haastatteluun. Haastattelut toteutettiin kesä–syyskuun 2022 aikana.

Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä, koska haastatellut työskentelivät eri puolilla Suomea. Haastatteluihin oli varattu tunti aikaa, mutta lopulta ne kestivät vähintään puoli-toista tuntia. Haastatellut saivat halutessaan pitää kameraa päällä, mutta sitä ei edellytetty haastattelun aikana. Ennen haastattelun alkamista haastatellulta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen tulosten jatkokäsittelyä varten.

Haastattelun alussa haastatellulle kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä korostettiin haastattelun luottamuksellisuutta. Johdatuksena varsinaiseen tutkimusaiheeseen haastateltua pyydettiin kuvaamaan johtamansa tiimin työnkuva ja työtehtävät. Tämän jälkeen haastateltua pyydettiin kuvailemaan, mitä työkyky hänen näkemystensä mukaan tarkoittaa yleisesti sekä johtamansa tiimin työnkuvan kannalta. Haastattelussa edettiin ennalta laaditun haastattelurungon (liite 4) puitteissa haastatellun vastausten johdattelemana. Jo haastattelun aikana pyrittiin tarttumaan haastatellun näkemyksiin ja esittämään tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset esitettiin kuvailevina kysymyksinä, jotta haastatellun näkemyksiin saatiin perusteluja jo haastattelun aikana. Haastattelun lopussa haastatellulle kerrottiin tutkimuksen etenemisen seuraavat vaiheet.

Tutkimusaineiston analysointi

Haastattelut litteroitiin pian kunkin haastattelun jälkeen. Myös niiden analysointi aloitettiin haastattelujen toteutusten aikana. Tällä pyrittiin varmistamaan aineiston saturaation havaitseminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lisäksi haastattelujen toteutusten aikaisella analysoinnilla pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta uusia mielenkiintoisia teemoja seuraavia haastatteluja varten.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti Word-tekstinkäsittelyohjelman litterointiominaisuutta hyödyntäen. Haastattelun nauhoite vietiin Word-tekstinkäsittelyohjelmaan, joka muutti nauhoitteen tekstimuotoon. Litteroitu haastattelu luettiin läpi nauhoitteen kanssa ja tehtiin tarvittavat tarkennukset ja korjaukset tekstiin.

Aineiston analysointi aloitettiin perehtymällä litteroituihin haastatteluihin. Haastattelut luettiin kolme kertaa läpi. Tekstistä korostettiin tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat tutkimuskysy-

mysten avulla. Tämän jälkeen keskeiset esiin nousseet asiat luokiteltiin haastattelurungon mukais-
ten teemojen alle. Kustakin haastattelusta laadittiin analyysi, joka lähetettiin sähköpostitse haasta-
tellulle luettavaksi ja kommentoitavaksi. Analyysin yhteydessä haastatellulle esitettiin esiin nous-
seet lisäkysymykset ja ehdotettiin yhteistä läpikäyntiä. Palautetta ja vastauksia lisäkysymyksiin
saatiin kolmelta haastatellulta. Niistä kahden kanssa analyysi käytiin läpi Teams-kanavan kautta.
Kolmas haastateltu antoi palautteen ja vastaukset lisäkysymyksiin kirjallisena. Loput kolme haasta-
teltua eivät antaneet palautetta analyysistä eivätkä vastanneet lisäkysymyksiin. Täydennetyt haas-
tatteluanalyysit käytiin läpi ja luokiteltiin haastattelurungon teemojen alle muiden haastattelujen
tapaan.

Litteroinnit arkistoiitiin alkuperäisessä muodossaan erikseen työstettävistä versioista. Tällä varmis-
tettiin alkuperäisten versioiden saatavuus, mikäli analysointivaiheessa oli tarvetta palata niihin.
Jalostetut litteroinnit tallennettiin omina versioinaan erilleen alkuperäisistä litteroinneista.

Luokittelua varten haastateltavat koodattiin kirjaimin A-F satunnaisessa järjestyksessä vastausten
henkilöitymisen estämiseksi, vaikka tieto haastatelluista oli vain tutkijalla ja toimeksiantajaorgani-
saation henkilöstöjohtajalla. Litteroiduista haastatteluista poimittiin tutkimusongelman osalta
olennaiset ja mielenkiintoiset vastaukset ja luokiteltiin haastattelurungon mukaisten teemojen alle
Excel-taulukkoon. Kunkin haastateltavan vastaukset käsiteltiin omissa sarakkeissaan. Luokittelussa
samaa asiaan liittyvät vastaukset koottiin rinnakkain samalle riville. Tällä pyrittiin todentamaan
haastattelujen saturaatio. Luokitellusta aineistosta kirjoitettiin tutkimustulokset. Johtopäätökset
koottiin peilaamalla tutkimustuloksia tutkimuksen tietoperustaan.

5 Tutkimustulokset

Tämä luku on salassa pidettävä, ja se on siirretty kokonaisuudessaan liitteeseen 1, joka on pois-
tettu julkisesta opinnäytetytyöstä. Salassapitoaika on kaksikymmentäviisi (25) vuotta.

6 Johtopäätökset

Tämä luku on salassa pidettävä, ja se on siirretty kokonaisuudessaan liitteeseen 2, joka on pois-
tettu julkisesta opinnäytetytyöstä. Salassapitoaika on kaksikymmentäviisi (25) vuotta.

7 Pohdita

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset valmiudet esihenkilöillä on työkykyjohtamiseen toimeksiantajaorganisaatiossa. Tavoitteena oli saada käsitys esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksista tukemaan toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiskohteiden arviointia. Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena toimeksiantaja organisaation esihenkilöt näkevät työkykyisen työntekijän?
2. Millaisia työkykyyn vaikuttavia tekijöitä toimeksiantajaorganisaatiossa on?
3. Miten työkykyyn vaikuttavia tekijöitä hallitaan esihenkilötyössä?
4. Miten organisaation johtamiskulttuuri tukee työkykyjohtamista esihenkilötyössä?

Tavoitteena oli saada ymmärrys siitä, millaisena esihenkilöt ymmärtävät ja kokevat työkykyjohtamisen ja miten se näkyy heidän johtamistyössään. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille esihenkilöiden kokemuksia työkykyjohtamisesta ja sen toteutumisesta toimeksiantajaorganisaatiossa henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämisen painopisteiden arvioinnin tueksi.

Tietoperustan kokoamisessa haasteeksi osoittautui tietokirjallisuudessa ja tutkimuksissa käytettyjen työhyvinvointi- ja työkykykäsitteiden päällekkäisyys. Tietokirjallisuus ja työelämä tutkimukset painottuivat pitkälti työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tässä tutkimuksessa pyrittiin tekemään selkeä käsitelmääritys työkyvyn ja työhyvinvoinnin välille ja perustelemaan niiden eroavaisuuksia tutkimuksen aiheenrajauksen yhteydessä. Työkykykäsitteen määrittelyssä päädyttiin Työterveyslaitoksen työkykyalomallin (kuvio 1) mukaiseen kokonaisuuteen, koska siinä huomioitiin hyvin laajasti yksilön työkykyyn ja hyvinvointiin liittyvät osa-alueet.

Tietoperustaan pyrittiin kokoamaan ajantasaista tutkimustietoa ja tuoreita johtamisteorioita taustoittamaan työkyvyn ja työkykyjohtamisen tärkeyttä niin yhteiskunnan kuin organisaationkin näkökulmasta. Työkykyjohtaminen ei ole erillinen johtamisteoria, vaan oleellinen osa organisaation johtamiskulttuuria ja johtamiskäytäntöjä. Ennen kaikkea se on osa ihmiskeskeistä hyvinvointijohtamista. Tutkimuksen tavoitteen osalta katsottiin, että tarkka esihenkilöosaamisvaatimusten määrittely ja kuvaus ei ollut tarpeen eikä siihen siksi otettu kantaa. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut arvioida toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden osaamista.

Tutkimuksella saatiin kuva esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä työkykyjohtamisen edellytyksistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin tavoitteiden kannalta riittävällä tasolla, vaikka alkuperäisiä tavoitteita ei saavutettukaan. Tavoitteiden saavuttaminen voidaan katsoa jääneen vaillinaiseksi, koska tutkimukseen ei saatu riittävästi edustusta toimeksiantajan tuotannon esihenkilöistä. Tältä osin tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä tulee tarkastella kriittisesti.

Tutkimuksen onnistumisen arviointi

Tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta tutkimusotteen valintaa voitiin pitää perusteltuna. Toimeksiantajan ympäristössä esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksista ei ollut tarkkaa käsitystä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille toimeksiantajan palveluksessa esihenkilöroolissa työskentelevien näkemyksiä ja kokemuksia työkyvystä ja sen johtamisesta eikä niinkään arvioida sen toteutumista. Laadullisen tutkimusotteen valinta nähtiin perusteltuna ja onnistuneena, koska tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille esihenkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia työkykyjohtamisesta.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltavien alkuperäisiä valintakriteereitä jouduttiin uudelleenarvioimaan ennen haastattelujen toteuttamista, koska niiden huomattiin rajaavan merkittävässä määrin organisaation tärkeiden toimintojen edustajia pois. Kriteerien uudelleenarvioinnin lopputuloksena tutkimukseen saatiin lähes kaikki toimeksiantajan toiminnoista edustetuksi. Toimeksiantajan organisaatio- ja johtamiskulttuurin ymmärryksen näkökulmasta haastateltavien valinnassa ei lopulta nähty merkittävää vaikutusta, koska haastateltavien näkemykset olivat pääpiirteittäin yhteneväiset. Tuotannon puolen näkemykset työkyvystä ja työkykyjohtamisesta jäivät tutkimuksessa vähäisiksi. Tuotannon esihenkilöistä kolmelle lähetettiin haastattelukutsu, mutta vain yhdeltä saatiin vastaus. Kaksi tuotannon esihenkilöä ei vastannut haastattelukutsuun useista yhteydenotoista huolimatta. Tutkimusaineistoa voidaan tältä osin pitää vaillinaisena.

Haastattelut toteutettiin etänä Teamsin välityksellä haastateltavien oltua eri puolella Suomea. Etätoteutuksesta huolimatta haastatteluissa onnistuttiin luomaan sujuva keskustelu teemojen ympärille. Haastattelujen luonne oli keskusteleva ja sitä johdatteli pitkälti haastateltavan näkemykset.

Etätoteutuksen vaikutuksia tutkimustuloksiin on vaikea arvioida. Haastatteluissa ei vaadittu kameran käyttöä, joten haastateltujen reagoimista ilmeillä ja eleillä ei voitu havainnoida. Kaksi haastateltua piti kameraa päällä haastattelun ajan. Eleiden havainnoinnin vaikutusta tutkimustuloksiin ja niiden tulkintaan on vaikea arvioida. Kokonaisuutena haastattelujen toteutusta pidettiin kuitenkin onnistuneena.

Tutkimusaineisto käsiteltiin laadullisen tutkimuksen aineistolle tyypillisillä menetelmillä. Aineisto dokumentoitiin ja käsiteltiin perusteellisesti. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten. Litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Wordin litterointiominaisuutta. Ohjelman litteroima teksti luettiin läpi äänitteen kanssa ja tehtiin tarvittavat korjaukset sanamuotoihin. Haastatteluista saatiin merkittävässä määrin tutkimukseen tarvittava aineisto, joten haastattelurunkoa voitiin pitää onnistuneena.

Tutkimus aloitettiin marraskuussa 2021 tutkimussuunnitelman laatimisella. Suunnitelmavaiheessa tutkimuksen arvioitiin toteutuvan vuoden 2022 aikana ja valmistuvan maaliskuussa 2023. Tutkimuksen toteutusaikataulun arvioinnissa tutkimuksen laajuus arvoitiin alun perin yläkanttiin, minkä takia tutkimus valmistui alkuperäisestä aikataulusta aikaisemmin. Tutkimuksen eri vaiheita jouduttiin aikatauluttamaan toteutuksen aikana uudelleen. Haastattelujen toteutusta jouduttiin tutkimuksen etenemisen viivästyisestä johtuen siirtämään alkuperäisestä ajankohdasta myöhemmäksi. Alun perin haastattelut oli suunniteltu toteutettavaksi keväälle 2022, mutta viivästyksistä johtuen niiden toteutus siirtyi kesä-syyskuulle. Haastattelujen toteutusta viivästytti kesälomakausi sekä haastateltavien töiden aikataulut.

Haastattelujen toteutuksen viivästyminen takia tutkimus ei saavuttanut alkuperäisiä tavoitteita eikä siten tuottanut toimeksiantajalle alun perin tavoiteltua hyötyä. Toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen prosessien kehitys alkoi osittain jo tutkimuksen toteutuksen aikana, joten aiheen kannalta tutkimuksen ajoitusta voidaan pitää jossain määrin epäonnistuneena. Kokonaisuutena tutkimuksen päätavoitteet kuitenkin saavutettiin riittävällä tasolla ja toimeksiantaja sai taustatietoa johtamisprosessien kehittämiseen.

Luotettavuuden ja uskottavuuden tarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava käytetyn tutkimusotteen soveltuvuus tutkimuksen tarkoitukseen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä eikä sillä pyritä tulosten yleistämiseen. Tutkimusongelma huomioiden laadullinen tutkimusote oli perusteltua. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa työkykyjohtamisesta vaan luoda ymmärrys työkykyjohtamisesta toimeksiantajan palveluksessa työskentelevien esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista. Tämän tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksista. Tutkimusaineistossa oli kuitenkin selvää yhteneväisyyttä aiempien työolo- ja työkykyjohtamisesta laadittujen tutkimusten tulosten kanssa.

Työkyky on hyvin universaali ja ajankohtainen aihe, jota voidaan tutkia organisaation toimialasta riippumatta. Työkykyjohtamisen edellytysten toteutumisella ja esihenkilöiden valmiuksilla on oletettavasti organisaatiokohtaisia eroja, minkä takia tutkimustulosten siirrettävyyttä sellaisenaan on vaikea arvioida. Tuloksissa esiin nousseiden työkykyjohtamisen osa-alueiden toteutumisen suhde voi vaihdella organisaatiosta ja sen toimialasta riippuen.

Jos vastaava tutkimus toteutettaisiin uudelleen samankaltaisissa olosuhteissa, tuloksena saataisiin todennäköisesti vastaavan tason käsitys esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksista. Koska laadullisessa tutkimuksessa tulosten analysointiin ja tulkitsemiseen vaikuttaa tutkijan lähestymistapa, tuloksista tehdyissä johtopäätöksissä voi esiintyä tulkinnallisia eroja eri tutkijoiden välillä. Lisäksi on huomioitava haastateltujen henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset sekä haastateltujen rehellisyys haastattelutilanteissa. Haastatteluissa kuitenkin korostettiin luottamuksellisuutta ja että tutkimuksen tarkoituksena ei ollut arvioida haastateltujen pätevyyttä esihenkilötyössä.

Tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta ja uskottavuutta arvioitaessa on huomioitava haastattelujen määrä suhteessa toimeksiantajan esihenkilömäärään. Toimeksiantajan palveluksessa oli tutkimuksen toteutuksen aikana 25 esihenkilöroolissa työskentelevää henkilöä, joista tutkimukseen osallistui kuusi. Otos edusti 24 prosenttia toimeksiantajaorganisaation kohde-ryhmästä. Toimeksiantajan eri toiminnoista tuotannon esihenkilöiden edustus tutkimuksessa oli

vähäinen, joten tuloksia ja niistä laadittuja johtopäätöksiä voidaan pitää osin vaillinaisina. Tuotannon esihenkilöiden työkykyjohtamisen näkemysten ja kokemusten saturaatiota ei voitu saavuttaa tutkimuksessa tuotannon esihenkilöiden vähäisen edustuksen takia.

Kokonaisuutena haastatteluissa saavutettiin saturaatio, mikä vahvisti tutkimustulosten luotettavuutta. Jo neljännen haastattelun jälkeen vastauksissa oli havaittavissa selvää toistoa. Haastateltujen näkemykset työkyvystä ja sen johtamisesta olivat pääpiirteittäin yhteneväiset. Kokemukset omista resursseista esihenkilötyöhön olivat hyvin samanlaisten kaikilla haastatelluilla. Myös kokemukset organisaatiokulttuurista ja organisaatiotason johtamisesta olivat pääosin yhteneväiset. Neljännen haastattelun jälkeen olennaisia uusia näkemyksiä ja kokemuksia ei noussut esille, joten haastattelujen määrää voidaan pitää riittävänä.

Tutkimustulosten luotettavuutta vahvistettiin myös haastattelukohtaisilla analyyseilla ja niiden läpikäynnillä kunkin haastatellun kanssa. Jokaista haastateltua pyydettiin lukemaan ja vahvistamaan haastattelusta tehty analyysi. Kullekin haastatellulle ehdotettiin analyysin yhteistä läpikäyntiä. Kuudesta haastatellusta kuitenkin vain kahden kanssa analyysi käytiin läpi Teamsin välityksellä. Yksi haastateltu vahvisti analyysin ja antoi vastauksia täydentäviin kysymyksiin sähköpostitse. Kolmelta haastatellulta ei saatu vahvistusta haastattelusta tehtyyn analyysiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten tulkintaan vaikuttaa aina tutkijan omat havainnot ja kokemukset, joten tämän tutkimuksen osalta on huomioitava tutkijan omien kokemusten ja toimeksiantajaorganisaatiossa tehtyjen havaintojen vaikutusta tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin, vaikka ne pyrittiin minimoimaan.

Eettisyyden tarkastelu

Haastatteluihin kutsutuille esihenkilöille korostettiin haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta. Ennen haastattelun alkamista haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, kerrottiin nauhoituksen käyttötarkoitus sekä haastattelujen tallennus- ja käsittelyprosessi. Tietoa haastatteluihin osallistujista ei saatettu kenenkään ulkopuoliseen tietoon tutkijan eikä toimeksiantajaorganisaation henkilöstöjohtajan toimesta. Haastattelujen käsittely toteutui ainoastaan tutki-

jan toimesta, eikä yksittäisiä haastatteluja saatettu kenenkään muun tietoon. Haastattelujen käsittelyssä varmistettiin vastausten anonyymiuden säilyminen. Tutkimuksesta laadittiin toimeksiantajan kanssa salassapitosopimus, jonka puitteissa tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä ei saateta julkiseksi. Salassapitosopimus katsottiin tarpeelliseksi toimeksiantajaorganisaation johtamiskäytäntöihin liittyvien asioiden käsittelyn takia.

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksina saatiin ymmärrystä toimeksiantajan palveluksessa työskentelevien esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista työkyvystä ja työkykyjohtamisesta. Tutkimus antoi toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämistä tukevaa tietoa. Työkykyjohtamisen tilaa toimeksiantajaorganisaatiossa voi tämän tutkimuksen pohjalta lähteä tutkimaan tarkemmin. Etenkin tuotannon esihenkilöiden keskuudessa vastaava tutkimus voitaisiin toteuttaa laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi. Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa laajempi määrällinen tutkimus toimeksiantajan koko esihenkilöroolissa työskenteleville, ja selvittää tässä tutkimuksessa esiin nousseiden kokemusten toteutumista kaikkien esihenkilöiden keskuudessa.

Henkilöstö on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, organisaation resursseista ja siitä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää niin kustannusten kuin organisaation toiminnan jatkuvuuden ja tehokkuuden kannalta. Organisaatioissa toteutetaan henkilöstökyselyjä työhyvinvoinnista ja oman työkykyisyyden arvioimisesta. Tämä tutkimus toi esihenkilöiden omia kokemuksia esihenkilöroolissa työskentelystä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on esihenkilöiden keskeinen tehtävä. On myös muistettava huolehtia esihenkilöiden omista resursseista ja varmistaa työkykyjohtamisen toteutuminen koko organisaatiotasolla.

Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1.p. Gaudemus.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Airila, A. & Schaupp, M. 2020. Tietoa työkyvystä. Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Keskinäinen työeläkeyhtiö Varman julkaisuja 2020:1.
- Alahuhtala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent.
- Alasoini, T., Joensuu, M., Juvonen-Posti, P., Järnefelt, N., Riekhoff, A., Toivio P. & Turunen, J. 2020. Työelämän ja työmarkkinoiden muutos. Sosiaaliturvakomitean julkaisuja 2020:7.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Työterveyslaitoksen julkaisuja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-490-2>.
- Berglund, E., Anderzén, I., Andersén, Å. & Lindberg, P. 2021. Work-life balance predicted work ability two years later: A cohort study of employees in the Swedish energy and water sector. BMC Public Health, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11235-4>.
- Biron, C., Burke, R. J. & Cooper, C. L. 2014. Creating healthy workplaces: Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness. Gower Pub.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2019. Organizational behaviour (Tenth edition.). Pearson.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of management, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>.
- Croucher, R. 2013. Can better working conditions improve the performance of SMEs?: An international literature review. International Labour Office.
- Day, A. E, Kelloway, K. & Hurrell, J. J. J. 2014. Workplace well-being: How to build positive, psychologically healthy workplaces. First edition. John Wiley & Sons.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2008. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. Canadian psychology = Psychologie canadienne, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2012. Self-determination theory in health care and its relations to motivational interviewing: A few comments. The international journal of behavioral nutrition and physical activity, 9(1), 24. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-24>.

El Fassi, M., Bocquet, V., Majery, N., Lair, M. L., Couffignal, S. & Mairiaux, P. 2013. Work ability assessment in a worker population: Comparison and determinants of Work Ability Index and Work Ability score. BMC public health, 13(1), 305. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-305>.

Elinajanodote ja huoltosuhde. N.d. Eläketurvakeskuksen verkkosivut. Viitattu 29.10.2022. <https://www.etk.fi/tyo-ja-elakkeet-ulkomailla/kansainvalista-vertailutietoa/elakeiat/elinajan-odote-ja-huoltosuhde/>.

Hirschle, A., & Gondim, S. (2020). Stress and well-being at work: A literature review. *Ciência & Saude Coletiva*, 25, 2721–2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Helsinki University Press.

Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. Helsinki: Kauppakamari.

Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. & Feldt, T. 2013. Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & organization development journal*, 34(3), 250-270. <https://doi.org/10.1108/01437731311326684>.

Ilmarinen, J. 2009. Work ability-a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Viitattu 17.1.2022. <https://www.proquest.com/docview/201393563/citation/5A789B80F1DD4230PQ/1?accountid=11773>.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Johda työkykyä, pidennä työuria. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto EK julkaisu. Viitattu 17.1.2022. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. t. p. Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.9.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kiander, J., Kuivalainen, S., Laaksonen, M. & Reipas, K. 2021. Työkyvyttömyyden kehitys ja eläkkeiden rahoitus. Akava Works.

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kurttila, M., & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. u. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, S. 2018. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Helsinki: Kauppakamari.
- L. 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 1.7.2022. <https://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2021. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen 3. p. Helsinki: Tietosanoma.
- Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M. L. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Manka, M. L. & Manka M. 2018. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Nappo, N. 2019. Is there an association between working conditions and health? An analysis of the Sixth European Working Conditions Survey data. PloS one, 14(2), e0211294. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211294>.
- Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Nguyen, H. N. & Mohamed, S. 2011. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. The Journal of management development, 30(2), 206-221. <https://doi.org/10.1108/026217111111105786>.
- Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamiseen. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Richter, A., Roczniowska, M., Loeb, C., Stempel, C. R. & Rigotti, T. 2021. The Cross-Level Moderation Effect of Resource-Providing Leadership on the Demands—Work Ability Relationship. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(17), 9084. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179084>.

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. Viitattu 18.4.2022. <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menete-tyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus 3. p. Helsinki: Alma Talent.

Robertson, I. 2016. The 6 essentials of workplace wellbeing. Occupational health, 68(10), 18–19. Viitattu 13.12.2021. <https://www.proquest.com/docview/1832911123/a-stract/312222551E5B4ED5PQ/1?accountid=11773>.

Schein, E. H. & Schein, P. 2016. Organizational culture and leadership (Fifth edition.). Wiley.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus.

Tengland, P. 2010. The Concept of Work Ability. Journal of occupational rehabilitation, 21(2), 275–285. <https://doi.org/10.1007/s10926-010-9269-x>.

Työhyvinvointi. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut. Viitattu 7.8.2022. <https://stm.fi/ty-ohyvinvointi>.

Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. 2012. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Viitattu 19.2.2022. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>.

Työkyky. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 20.2.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/ty-ohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Työkyvyn varhainen tuki. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 24.10.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. 2015. Helsinki: Kauppakamari.

Vauhkonen, A., Saaranen, T., Honkalampi, K., Järvelin-Pasanen, S., Kupari, S., Tarvainen, M. P., Perkiö-Mäkelä, M., Räsänen, K. & Oksanen, T. 2021. Work community factors, occupational well-being and work ability in home care: A structural equation modelling. Nursing open, 8(6), 3190–3200. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1002/nop2.1032>.

Van der Heijden, B., Mulder, R. H., König, C., & Anselmann, V. 2017. Toward a mediation model for nurses' well-being and psychological distress effects of quality of leadership and social support at work. Medicine, 96, e6505. <https://doi.org/10.1097/md.0000000000006505>.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. u. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustulokset (salassa pidettävä)

Tämä luku on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä. Salassapitoaika on kaksikymmentäviisi (25) vuotta.

Liite 2. Johtopäätökset (salassa pidettävä)

Tämä luku on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä. Salassapitoaika on kaksikymmentäviisi (25) vuotta.

Liite 3. Haastattelukutsu

Hei,

Suuritan organisaation ja talouden johtamisen YAMK-tutkintoa Jyväskylän ammatti-korkeakoulussa ja teen opinnäytetyönä tutkimusta työkykyjohtamisesta.

Opinnäytetyöni käsittelee työkykyjohtamista esihenkilön näkökulmasta ja tavoitteena on saada käsitys esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmiuksista. Opinnäytetyö tehdään taustatutkimuksena organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämistä varten.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla organisaatiossa työskenteleviä esihenkilöitä. Olemme henkilöstöjohtajan kanssa kartoittaneet haastateltavien ehdokkaat oheisten kriteerien perusteella:

- 1. Työsuhteen kesto organisaatiossa (esihenkilöroolissa) vähintään kaksi vuotta*
- 2. Johdettavia vähintään kolme*
- 3. Työtehtävät (organisaation eri toimintojen edustajat).*

Kutsun sinut mukaan tutkimukseen ja pyytäisin sinulta sopivaa aikaa haastattelua varten. Haastatteluun on hyvä varata tunnin verran aika. Haastattelussa on tarkoitus keskustella näkemyksistäsi ja kokemuksistasi työkykyjohtamisesta. Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastauksia saateta kenenkään tietoon. Opinnäytetyössä tutkimustulokset käsitellään siten, ettei yksittäiset vastaukset nouse esille eikä niitä voi yhdistää yksittäiseen henkilöön. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kesä-elokuun aikana.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Pyytäisin alustavaa vastausta tähän sähköpostiin halukkuudestasi osallistua haastatteluun.

Ystävällisin terveisin,

Esa-Pekka Hyppönen

Liite 4. Haastattelurunko

Työkyky

- *Työkykykäsitteen ymmärrys*
- *Tiimin työnkuvan kuvailu (työtehtävät / työn luonne)*
- *Työkykyinen työntekijä kyseisessä tehtävässä?*
- *Työkykyyn vaikuttavat tekijät*

Esihenkilötyö (esihenkilö työkykyjohtajana)

- *Kuvaus itsestä esihenkilönä*
- *Työkykyyn vaikuttaminen esihenkilönä*
- *Omat resurssit esihenkilötyöhön*

Johtamiskulttuuri

- *Organisaation johtamiskulttuuri (johtamisen painopiste)*
- *Organisaation arvot ja niiden toteutuminen*
- *Henkilöstön työkyky ja sen edistäminen (organisaatiotaso)*
- *Organisaatiotason tuki esihenkilötyöhön*