



Palvelupolku apuna koetun työkyvyn edistämiseksi työelämässä

Riina Lamminkari

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palvelupolku apuna koetun työkyvyn edistämiseksi työelämässä

Riina Lamminkari
Palvelumuotoilu (Restonomi YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu 2023

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää palvelu tukemaan työntekijän työkykyä siinä tilanteessa, kun työelämässä ilmenee haastavia tai vaikeita tilanteita, jotka voivat vaikuttaa alentavasti työntekijän koettuun työkykyyn. Kehittämistyön toimeksiantajana toimi yksityinen työelämän valmennus- ja kehittämispalveluja tuottava organisaatio, jonka tavoitteena on luoda parempaa työelämää ja pyrkiä parantamaan organisaatioille tarjottavaa palveluvalikoimaansa työkyvyn tuen palveluilla. Työkyvyn tukemiseksi on tehty paljon toimenpiteitä viime vuosina sekä yhteiskunnan että palveluntuottajien taholta, mutta edelleen työn kuormitus ja mielenterveysongelmat aiheuttavat poissaoloja ja niihin johtaviin tilanteisiin ei työssä puututa riittävän ajoissa. Toimeksiantajan organisaatiossa on havaittu huomattava tarve luoda vaikuttavampaa palvelua työkyvyn tuen varhaiseen vaiheeseen ja tällä tavoin lisätä työn tuottavuutta asiakasorganisaatioissa.

Kehittämistyön tietoperusta rajattiin koskemaan työntekijän työkykyyn ja työssä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja työntekijän omaa kokemustaan työkyvystä eli koettua työkykyä. Lisäksi tutkittiin työkyvyn ja työssä suoriutumisen vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen ja työn laatuun sekä työntekijän työkyvyn tukemisesta muodostuvaa lisäarvoa organisaatiolle. Kehittämistä ohjaavien kysymysten avulla selvitettiin millaiset tekijät voivat alentaa työkykyä ja millaisissa tilanteissa ne ilmenevät sekä millaiset toimenpiteet parhaiten soveltuisivat tällaisiin tilanteisiin. Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin käyttämällä British Design Councilin Tuplatimantti-prosessimallia. Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia kerättiin teemahaastattelulla ja niistä analysoidun tiedon perusteella ideoitiin tarpeeseen soveltuvia ratkaisuja työntekijöiden kanssa kahdessa työpajassa. Haastattelujen aineiston ja työpajojen tuotosten perusteella muodostettiin kokonaisnäkemys siitä, että työkykyyn vaikuttavat tekijät ja tilanteet ovat yksilöllisiä ja työnkuvaan sidottuja ja siksi niihin kohdistetun palvelun pitää soveltua muokattavaksi organisaatiolähtöisesti.

Kehittämistyön ja palvelumuotoiluprosessin lopputuloksena syntyi organisaation toimintaa ohjaava palvelupolku siihen hetkeen, kun työssä ilmenee työkykyyn vaikuttavia haasteita, joiden ratkaisuun tarvitaan apua. Palvelupolku on aihio, joka tuotetaan sopimaan yksilöllisesti organisaation tarpeisiin ja joka painottuu haastavien tilanteiden havaitsemiseen, niiden esille tuomisen helpouteen ja ensi hetken ratkaisujen laatimiseen. Yksilöllisen ja organisaation toimintaan sovellettava työkyvyn tuen palvelupolku auttaa organisaatiota havaitsemaan haasteet ajoissa ja organisaation työntekijöitä toimimaan yhteisen mallin mukaan. Se sitouttaa yhteiseen tavoitteeseen, luo yhteishenkeä ja luottamusta sekä antaa valmiita tapoja toimia työkyvyn edistämiseksi. Tämä vapauttaa resursseja organisaation varsinaisen toiminnan tuottamiseen.

Asiasanat: työkyky, koettu työkyky, palvelumuotoilu, palvelupolku, työntekijälähtöisyys

Riina Lamminkari

Service Journey as a Tool for Promoting Perceived Work Ability in the Workplace

Year

2023

Pages

84

The aim of this thesis was to develop a service that supports employees' work ability in challenging or difficult situations that may adversely affect their perceived work ability. The thesis was commissioned by a private organization providing coaching and development services in the workplace, with the goal of creating better working environments and improving their range of services related to work ability support. Despite numerous measures taken by society and service providers to support work ability, work-related stress and mental health issues still lead to absences, and interventions in these situations are not timely enough. The commissioning organization recognized a significant need to create a more impactful service targeting the early stages of work ability support, thereby increasing productivity in client organizations.

The theoretical framework of the development work focuses on factors influencing employee work ability and job performance and employees' own experience of work ability (perceived work ability). In addition, the impact of work ability and job performance on productivity and work quality within a company, and the added value that supporting employee work ability brings to an organization are discussed. The research questions aimed to identify the factors that can lower work ability, the situations in which they occur, and the most suitable interventions for addressing these situations. The development work was carried out using service design methods and using the Double Diamond process model by British Design Council. Employees' views and experiences were collected through thematic interviews, and based on the analyzed data, solutions tailored to the identified needs were ideated in two workshops involving the employees. The interview data and workshop outcomes provided a comprehensive understanding that factors and situations affecting work ability are individual and job-specific and therefore need a service that can be customized according to organizational requirements.

As a result of the development work and the service design process, an organizational service journey was created to guide the organization when work-related challenges affecting work ability arise and assistance is needed to resolve them. The service journey is a blueprint that is tailored to suit the organization's individual needs, emphasizing the early detection of challenging situations, facilitating their communication, and generating immediate solutions. The individualized and organizationally applicable work ability support service journey helps the organization identify challenges in a timely manner and guides its employees to act according to a shared model. It fosters commitment to a common goal, builds camaraderie and trust, and provides ready-to-use approaches for promoting work ability, ultimately freeing up resources for the organization's core operations.

Keywords: work ability, perceived work ability, service design, service journey, employee-centric approach

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietoperusta	9
2.1	Työelämän laatu ja tuottavuus.....	10
2.2	Työntekijälähtöisen työkyvyn hyödyt	13
2.3	Työkyky ja työhyvinvointi	16
2.3.1	Työkyky	16
2.3.2	Työn ja työympäristön vaatimukset ja merkitykset työkyvylle	19
2.3.3	Työhyvinvointi	20
2.3.4	Työkyvyn ja työhyvinvoinnin tuki	21
2.4	Koettu työkyky	23
3	Kehittämisasetelma	27
3.1	Tarkoitus ja tavoite.....	27
3.2	Kehittämistehtävä	28
3.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmänä palvelumuotoilu	29
3.4	Kehittämisprosessi	30
3.4.1	Löydä	32
3.4.2	Määritä	40
3.4.3	Kehitä	45
3.4.4	Tuota	49
4	Tulokset	50
4.1	Palvelupolun 1 kontaktipiste - Mikä käynnistää prosessin?	52
4.2	Palvelupolun 2 kontaktipiste - Työhön liittyvän ratkaisun pohdinta yhdessä	56
4.3	Palvelupolun 3 kontaktipiste - Ratkaisun luominen työntekijän haasteeseen	59
4.4	Palvelupolun 4 kontaktipiste - Yhteiseen toimintamalliin sitoutuminen	62
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	65
5.1	Johtopäätökset	65
5.2	Pohdinta	68
	Lähteet.....	76
	Kuviot	81
	Taulukot	81
	Liitteet	82

1 Johdanto

Työkyvyn edistämiseksi on viime vuosina tehty valtavasti töitä. Yhteiskunnallisia hankkeita, projekteja ja toimenpiteitä on kehitetty lukuisia ja työkyvyn tuen palveluja on saatavilla valtavasti. Työkyky on laaja, monitasoinen ja moniulotteinen käsite. Siihen liittyy yksilö, työyhteisö, työn tekeminen toimintana, yhteiskunta sekä palveluntuottajat ja se ulottuu työstä myös muille elämänalueille. Vaikka erilaisia toimenpiteitä on kehitetty, silti ihmiset edelleen uupuvat työssään. Alkuvuodesta 2023 julkaistu Työterveyslaitoksen tuottaman Miten Suomi voi -tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kokemus on alentunut kaikilla tutkimuksen osa-alueilla, joita olivat työkyky, työn imu sekä työasenne. Myös tutkimuksessa mitattu työuupumus oli kasvanut edellisestä tutkimusajankohdasta. (Työterveyslaitos 2023a.) Sairauspoissaolot aiheuttavat paljon kuluja yritykselle, mutta ne aiheuttavat myös haasteita esihenkilöille ja kollegoille töiden paikkauksen ja sijaisten perehdyttämisen osalta. Irtisanoutuneen työntekijän aiheuttama osaamisvaje ja taitovuoto aiheuttavat tuottavuuden laskua. Uuden työntekijän rekrytoiminen ja perehdytys aiheuttavat kuluja ja muille työntekijöille ylimääräisen työn tekemistä ja prosessien hidastumista. (STM 2014.) On aiheellista kysyä, tarjotaanko työpaikoilla oikeaa tukea oikeaan aikaan.

Aina ei huomata milloin työkyky ja työsuoritus alkavat laskemaan, joko erikseen tai toisiinsa vaikuttaen. Sitä ei välttämättä työn arjessa huomaa henkilö itse, tai organisaatiolla ei ole asian havainnoimiseen riittäviä keinoja. Vaikka tilanne huomattaisiin, ei tiedetä milloin asiaan tulisi puuttua, kenen toimesta ja miten. Organisaatiossa voi olla totuttuja ja aiemmin sovitut toimintatapoja, kuten työterveyteen ohjaaminen tai tietyn kaavan mukainen varhaisen tuen keskustelu, mutta nämä toimintatavat eivät välttämättä sovellu kyseessä olevaan tilanteeseen. Työntekijän työsuorituksen esteenä voi olla työn muutoksista aiheutunut osaamisvaje, elämäntilanne tai motivaation lasku. Väärät toimenpiteet tällaisessa tilanteessa voivat pidentää aikaa löytää oikea ratkaisu ja tavoittaa sen tuoma hyöty ja se voi entisestään heikentää työntekijän toimintakykyä. Nämä kaikki aiheuttavat työkyvyn alentumista, työsuorituksen heikkenemistä ja poissaoloja sekä huomattavasti suoria ja välillisiä kuluja, joiden vaikutus on merkittävä koko organisaation toimintaan. (Manka & Manka 2016, 34-35.)

Sitran Megatrendit 2023 toivat esiin sen, että kun tulevaisuudessa väestön huoltosuhte muuttuu, työkäisten paine kansantalouden ylläpitämiseksi kasvaa. Uutta teknologiaa ja tekoälyä kehitetään korvaamaan puuttuvaa työpanosta ja se tarkoittaa nopeita ja isojakin muutoksia työelämään. Tarvetta on jatkuvalla oppimiselle ja uusien sisältöjen, prosessien ja kokonaisuuksien omaksumiselle, mikä voi aiheuttaa painetta työssä suoriutumiseksi ja myös luoda eriarvoisuutta erilaisissa tehtävissä toimivien kesken. Nuorten mielenterveysongelmat kasvavat todistetusti sekä työssä että vapaa-ajalla. Tarvitsemme jatkossa kaiken sen työväen, jota

voimme saada ja siksi on huomioitava, millaista työelämää nuorille luodaan. Haasteena voi olla se, että yhteiskuntamme painottaa yksilön vastuuta ja samalla vapautta. Tulevaisuudessa hyvinvoinnin edistämistä tulisi tehdä isompia kokonaisuuksia ja yhteisöllisyyttä kasvattaen. Kun useampi henkilö ymmärtää, mistä kaikesta työssä hyvin voiminen koostuu, voidaan ongelmakohdat huomata aikaisemmin ja puuttua niihin heti. Painopisteen siirtäminen entistä enemmän ennaltaehkäisevään toimintaan tulisi nähdä kulujen kasvamisen sijaan investointina tulevaisuuteen. Organisaation pitkäjänteinen vastuunkanto työntekijöistään luo kestäväää ta-
loutta. (Sitra 2023.)

Työkyvyn tarkastelu ulottuu laajasti yhteiskunnan ylimmiltä tasoilta varsinaiseen yksilötasoi-
seen työsuoritukseen saakka. Työkykyyn vaikuttavat ympäristötekijät, vuorovaikutus, toiset
työntekijät, ilmapiiri, johtaminen, kulttuuri, työn reunaehdot ja vaatimukset, osaaminen,
uralla eteneminen, lainsäädäntö, työpaikalla tehtävät toimenpiteet sekä työterveyspalvelut
ja niiden saatavuus. Kaikkiin näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan tehdä parannuksia työky-
kyyn tai työkyvyn palveluihin tai palveluihin ohjautumiseen. (TTL 2023b.) Tämän opinnäyte-
työn aiheen raja-
us kohdistuu työntekijälähtöisiin palveluihin. Työntekijä on tarkastelun koh-
teena sen vuoksi, että työntekijä on se, joka työsuorituksen tekee. Työkyvyn tukemisen toi-
menpiteiden vaikutuksen voi arvioida yksilön kohentuneena tai alentuneena työkykynä. Yksilö
itse voi vaikuttaa työkykyynsä ja on siitä vastuussa. Työntekijään kuitenkin kohdistuu kaikki
yllä luetellut ulkoiset tekijät. Niiden tekijöiden ja vaikutusten arviointi ja huomioon ottami-
nen on oleellista, kun palveluja kehitetään.

Työkyvyn tukeminen ei ole pelkästään työkyvyn tukemista tai toimenpiteitä ihmisen hyvin-
voinnin edistämiseksi erilaisin hyvin käytäntein, toimivin työvälinein tai hyvän ilmapiirin
avulla. Hyvä työkyky koko työyhteisössä mahdollistaa laadukkaan työn tekemisen, ja laadukas
työ heijastuu organisaation koko toimintaan. Laadukas työ pitää sisällään toiminnan kokoai-
kaisen tarkastelun ja reflektoinnin ja muutosten tekemisen reflektoinnin perusteella. Laadu-
kas työ tarkoittaa myös sitä, että työlle on selkeät tavoitteet ja päämäärä. Silloin pystytään
seuraamaan sitä, kuinka työ tuottaa ja onko se organisaation kokonaistavoitteiden mukaista.
Ihminen on tyytyväisimmillään silloin, kun hänellä on mielekkäitä tavoitteita ja tekemistä,
mitä kohti ponnistella. Se tuottaa onnistumisen tunnetta, joka itsessään ruokkii tyytyväi-
syyttä, ja tyytyväisyys ruokkii mahdollisuutta tehdä työ vielä paremmin. Tämä on positiivinen
kehä, joka kattaa koko organisaation toiminnan. Sen vuoksi työkyvyn tukeminen ei ole pelkäs-
tään tietyn yksikön, esihenkilön, toiminnon, HR-asiantuntijoiden tai yksistään työntekijän it-
sensä vastuulla. Kaikkien on toimittava yhteen ja ymmärrettävä yhteisesti se, että työkyky
on tuettava myös kestävästi ja tulevaisuus ja tulevat muutokset huomioiden. (Kesti 2014, 86.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja täsmentää sitä hetkeä, jolloin työssä suo-
riutumisen alkaa heiketä ja työkyky alentumaan. Tämän hetken selvittämiseksi kerätään
työssä olevilta työntekijöiltä kokemuksia sellaisista tilanteista työelämässä, joissa työkyky on

alentunut ja havaintoja signaaleista, jotka työkyvyn alentumisesta voivat kertoa. Työkyvyn alentumisen ymmärtämiseksi ja havainnoimisen helpottamiseksi opinnäytetyön tietoperustaksi kerätään tietoa työkyvystä ja työhyvinvoinnista sekä tarkastellaan työntekijän kokemaa työkykyä ja sen merkitystä. Tavoitteena on selvittää, mikä ohjaisi organisaatiota ryhtymään työkyvyn tuen toimenpiteisiin mahdollisimman ajoissa, millaiset toimenpiteet tukisivat organisaatiota parhaiten näissä tilanteissa ja millaista palvelua tilanteisiin voisi tarjota. Koska työkyvyn tukeen on tarjolla paljon jo olemassa olevia toimintoja ja palveluja, tavoitteena on kehittää tarkoituksenmukaisempaa palvelua työntekijän ohjautumiseksi helpommin työkyvyn tuen piiriin. Opinnäytetyössä pyritään kuitenkin luomaan palveluohjauksen sijasta organisaation käyttöön tulevaa toimintamallia ja siihen liittyviä palveluja, jotka toimivat työn arjessa työpaikoilla ja toimivat työkyvyn alenemaa ennaltaehkäisevästi sekä ratkaisevat haasteita heti niiden ilmentyessä.

Organisaation näkökulmasta työntekijän työsuorituksen tukeminen vaikuttaa suoraan työsuorituksen onnistumiseen ja siten työn tulokseen. Aina ei voida ennalta tietää, milloin työkyky alenee, mutta jos tilanteeseen ei osata puuttua, työsuoritus voi olla pitkään alentunut. Opinnäytetyön taustaksi tutkitaan sitä, millä tavoin työkyky vaikuttaa työntekijän työsuorituksen laatuun ja tulokseen eli työn tuottavuuteen. Toisin päin ajatellen voidaan myös huomata, että tuottavuuden lasku voi tuoda esiin työkyvyn haasteet organisaatioissa. Tällä tavoin yhteisesti työn tuottavuutta ja työkykyä yhdessä seuraamalla sekä työntekijälähtöisesti asiaa tarkastelemalla voidaan tuottaa organisaation toimintaan lisäarvoa ja siten perustella toimenpiteet, joita työkyvyn edistämiseksi tulisi tehdä. (Kesti 2014, 12.)

Kehittämistehtävän toimeksiantajana toimii yksityinen henkilöstöpalvelualan yritys, jonka tavoitteena on kehittää työkyvyn tuen palvelukokonaisuutta. Yritys on tehnyt valmennus- ja koulutusliiketoimintaa jo vuosikymmeniä ja sen vuoksi haluaa hyödyntää laajemmin jo olemassa olevaa asiantuntijaresurssia sekä tavoitella liiketoimintahyötyä kohdentamalla palveluja uudelle asiakaskunnalle. Kuten Heikkilä ym. (2008) toteavat, tutkimuksellinen kehittämistyö on usein monen toimijan yhteishanke, jossa tulee ymmärtää, millaista osaamista ja asiantuntijuutta yrityksessä on jo valmiiksi. Toimeksiantaja on liiketoimintakaupan myötä siirtynyt osaksi isompaa asiantuntijaorganisaatiota, jonka visiona on olla uudistamassa työelämää. Toimeksiantajan muussa palvelutoiminnassa on tunnistettu organisaatioasiakkaiden työkyvyn tuen tarve. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda uudenlaista palvelua työkyvyn tueksi, jota toimeksiantaja voi käyttää palveluvalikoimassaan itsenäisenä tuotteena tai osana muita organisaatioille tarjottavia henkilöstö-, valmennus- ja konsultointipalveluja.

Palvelumuotoilu on kehittämisen tapa, jolla voidaan tarkastella erilaisia monimutkaisia prosesseja ja pilkkoa niitä osiin ja ottaa esille jokin osa prosessista tarkasteluun. Palvelumuotoilun avulla voidaan osallistaa monitoimijaisia kokonaisuuksia ja verkostoja yhdessä pohtimaan, miten palvelua tai sen osaa voisi parantaa. (Tuulaniemi, 2011.) Kuten yllä on todettu,

työkyvyn tukeminen on laaja kokonaisuus, johon liittyy monia tekijöitä ja osa-alueita ja se on myös prosessi, jossa voi olla erilaisia vaiheita, eikä aina voida tietää, missä vaiheessa prosessia palvelutarve aktivoituu. Työntekijä on työnsä ääressä asiantuntija omasta työkyvystään, siihen vaikuttavista tekijöistä ja tarpeistaan työkyvyn tuelle. Lähiesihenkilön tehtävänä on mahdollistaa työkyvyn tuki sekä alaisille että itselleen. HR-toiminnot ja organisaation johto taas tarkastelevat työkyvyn tukea tai työkyvyn laskun seurauksia organisaation koko toiminnan näkökulmasta. Kaikkien näkökulmat ja tarpeet on huomioitava, jotta saadaan aikaan koko organisaatiota hyödyttävä työkyvyn tuen prosessi. Palvelumuotoilun keinoin voidaan tuoda kaikki toimijat yhteen pohtimaan, millainen työkyvyn tuen palvelu ja prosessi olisi kaikkein vaikuttavin, missä vaiheessa mitäkin toimenpiteitä tulisi tehdä ja kenen vastuulla mikäkin prosessin vaihe on.

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoiluprosessin lopputuloksena muodostettu ja yhdessä tuotettu palvelupolku antaa mahdollisuuden tuoda näkyville jokaiselle osallistujalle palvelusta saatavan hyödyn. Palvelupolku toimii organisaation työkyvyn tuen toimintamallin ohjaavana elementtinä, tarjoaa organisaatiolle soveltuvan yksilöllisen tavan toimia työkykyä edistävästi ja sitoo työyhteisöä saman toimintatavan äärelle. Palvelupolku sekä tarjoaa ratkaisuja yksittäisiin ongelmatilanteisiin työn arjen keskellä että mahdollistaa pidemmälle aikajänteelle suuntautuvan laajemman työkyvyn tuen mallin käyttämisen. Opinnäytetyössä lähdettiin hakemaan ratkaisuja työntekijän koetun työkyvyn tukemiselle, mutta työn edetessä todellinen teema kirkastui teemahaastatteluissa ja työpajoissa kerätyn aineiston jalostuessa palvelumuotoilun keinoin tiivistetyksi kokonaisuudeksi. Työntekijöiden tarpeita kartoittaessa tuli esiin, että kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi työkyvyn tuessa nousi mahdollisuus saada tukea oman työn tekemiseen mahdollisimman hyvin. Organisaation arvo on näissä työhön motivoitu-neissa ja työn merkityksellisyyttä arvostavissa työntekijöissä. Paras työkyvyn tuki on se, jota organisaatio toteuttaa työn arjessa työntekijöitä kuunnellen ja joka muodostuu yhdessä työntekijöiden kanssa hyvää työtä rakentaen.

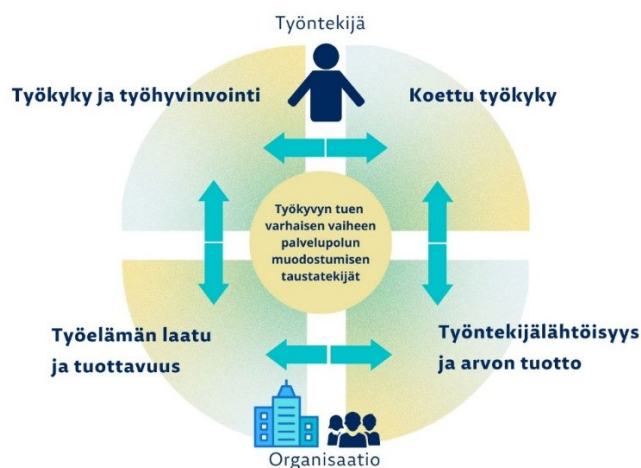
2 Tietoperusta

Kun suunnitellaan palvelupolkua työntekijän saattamiseksi työkyvyn tai työssä suoriutumisen tuen pariin työelämässä, on hyvä ymmärtää, millaiset tekijät vaikuttavat työkykyyn ja millaisia ovat ne tilanteet, joissa työkyvyn tukea tarvitaan. Työkyky ja työhyvinvointi ovat laajoja kokonaisuuksia. Mikä on niiden ero? Ei ole vain yhtä työkykyä ja sen alenemaa, jota voidaan hoitaa yhdellä tapaa. On useita tekijöitä, myös useita kerrallaan, jotka vaikuttavat eri tavoin ihmisen toimintaan ja työn tekemiseen. Oleellista on hahmottaa työntekijän työkyvyn ja työssä suoriutumisen tilanne, siihen vaikuttavat tekijät ja toimintakenttä sekä näkemys siitä, miten työkykyä ja työhyvinvointia tarkastellaan ja miksi ja mikä on tärkeää tehtävän työn kannalta. Fyysinen toimintakyky, elämän kriisi, työn kuormitus ja rasittuminen sekä

motivoituminen vaikuttavat kaikki työkykyyn, mutta ovat mekanismeiltaan ja seurauksiltaan hyvin erilaisia tilanteita ja vaativat erilaisia toimenpiteitä. (THL 2022.) Näiden tilanteiden alkuaste, vaikuttimet, kesto ja tilanteesta kertovat signaalit ilmenevät eri tavoin. Ne ovat myös henkilökohtaisia ja usein arkaluontoisia sekä kokijalleen että henkilölle, joka ottaa asian käsittelyyn. Arkaluontoisten asioiden käsittely muun arkipäiväisen työn ohella voi olla hyvin hankalaa, varsinkin jos työ itsessään ei sisällä sen tyyppisiä sisältöjä. (Juutilainen 2022, 53.)

Työssä hyvin voiminen tunnustetaan tärkeäksi tekijäksi työn onnistumisen kannalta, mutta hajanaisen käsitteistön, monien toimijoiden, vastuun jakautumisen haasteen, tuen ja tarvittavien toimenpiteiden tarpeen tunnistamisen hankaluuden ja seurannan puutteen vuoksi työkyvyn tuen käytännössä on paljon eroavaisuuksia (Manka & Manka 2016, 39). On ymmärrettävä kokonaisuus ja sen osatekijät, jotta voidaan kohdistaa työkyvyn tukemisen palvelua oikeaan kohtaan. Oikeaan tarpeeseen kohdistetun työkyvyn tuen toiminnan kehittämisen pohjalle on tarkasteltava sekä työkykyä itseään että siihen läheisesti liittyviä tekijöitä ja aihekokonaisuuksia.

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään neljää aihetta: työkyky ja työhyvinvointi, koettu työkyky, työelämän laatu ja tuottavuus sekä arvon muodostuminen monitoimijaisissa työkyvyn tuen palveluissa. Kuviossa 1 esitellään tietoperustan jakautuminen. Työkyky ja työhyvinvointi liittyvät yksilöön ja työntekijään. Vastaavasti työelämän laatu ja tuottavuus sekä arvon tuotto liittyvät kehitettävään palveluun ja organisaation toimintaan.



Kuvio 1: Tietoperustan jakautuminen

2.1 Työelämän laatu ja tuottavuus

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työn tuottavuutta organisaation toiminnan näkökulmasta kohdentuen erityisesti työntekijän tekemän työn tuottavuuteen, organisaatiossa tuotetun

työn laatuun ja työntekijän kokeman työkyvyn vaikutusta niihin. Työn tuottavuus lasketaan yksinkertaisesti jakamalla työn tuotos sen aikaansaamiseksi käytettyjen työtuntien määrällä. Nykyisen talouskäsityksen mukaan talouskasvu syntyy tuottavuuden kasvusta, eli työn tuotokseen tulisi käyttää vähemmän aikaa tai sitten samassa ajassa tulisi saada aikaan enemmän tuosta. (Tilastokeskus 2023.) Organisaatio käyttää tuotoksen tekemiseen sekä aineellisia että aineettomia resursseja, eli koneita ja laitteita sekä työntekijöiden työpanosta. Samalla tavoin kuin koneiden ja laitteiden tuotantokapasiteetti voi riippua niiden tehosta, soveltuvuudesta ja huolloista, myös henkilöstön tuotantofunktio voi vaihdella erilaisten tekijöiden mukaan. Organisaatio voi yrittää parantaa tuottavuutta vähentämällä henkilöstöresursseja eli kuluja, mutta henkilöstöä vähentämällä katoaa myös arvokasta aineetonta pääomaa kuten osaamista, innovaatioita ja yhteisen työn tekemisen vaikutuksia. Tästä johtuen henkilöstön tuottavuutta voidaan kuvata myös käsitteellä henkilöstövoimavarat, joita lisäämällä voidaan pyrkiä tuottavuuden kasvuun. (Kesti 2014, 43.)

Henkilöstövoimavaraan vaikuttaa henkilöstön työkyky, jota tarkastellaan luvussa 2.3.1. Hyvinvoiva ja työkykyinen työntekijä on tuottava. (Työturvallisuuskeskus 2012, 12.) Henkilöstötuottavuus voidaan jakaa moneen osaan ja siihen vaikuttaa monta tekijää yritystoiminnassa. Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2014) nostavat tutkimuksessaan esiin viisi tekijää, motivaatio, osaaminen, työkyky, työyhteisön ilmapiiri ja esimiestyö. Tutkimuksessa vastaajaryitykset saivat arvioida, kuinka merkityksellisiä nämä tekijät ovat tuottavuuden kannalta ja kuinka hyvin ne ovat toteutuneet yritystoiminnassa. (Aura ym. 2014, 66.) Työkykyyn ja työhyvinvointiin voidaan myös panostaa työpaikoilla, koska niin pitää tehdä, mutta tehtyjen toimenpiteiden seurauksia ei välttämättä seurata millään lailla. Työkyvykkyys ja siihen kannustava työilmapiiri voivat olla organisaation tärkein menestystekijä (Pyöriä 2012, 41.) Hyvinvoiva henkilöstö on joustava, muutosmyönteinen, sitoutunut ja oma-aloitteinen ja siksi tuottaa hyvin. Tuottavuus osoittaa, että tehty työ on laadukasta. (Aura ym. 2014, 11.)

Työkyvyn tukemista voidaan perustella hyvin pelkästään sillä, että se on kansanterveydellinen ja ihmisen hyvinvoinnin kannalta oleellinen tekijä. Siihen on myös työpaikoilla lakisääteinen velvollisuus. Pääsääntöisesti ymmärretään, että työntekijän tehtävä on suoriutua annetuista työtehtävistään ja oltava kyvykäs niitä tekemään. Tiedetään myös, että sairaana ja huonokuntoisena ihminen ei pysty suoriutumaan tärkeistä tai itselleen merkityksellisistä toiminnoista samalla tavoin kuin silloin, kun ihminen on täysin toimintakykyinen. Nämä itsestäänselvyydet eivät kuitenkaan ole täysin mustavalkoisia. Ihminen saattaa toimia omalle hyvinvointilleen haitallisilla tavoin. Työpaikoilla saatetaan vaatia ihmisiä toimimaan sellaisilla tavoilla ja olosuhteissa, jotka alentavat toimintakykyä, kuormittavat ja jopa sairastuttavat. Työpaikoilla voidaan olla myös välittämättä siitä, millainen vointi tai työkyky ihmisellä on sillä hetkellä tai miten se kehittyy työn osalta jatkossa. Hyvinvoinnin ja toimintakyvyn suhteen voi sekä työntekijä että työnantaja olla välinpitämätön monella tavoin. Tämä työkyvyn suhteen väärin

toimiminen vaikuttaa työhön annettavaan työpanokseen ja sitä myötä siitä saatavaan tulokseen. (Juutilainen 2022, 50-51.)

Strategisesta hyvinvoinnista puhutaan silloin, kun halutaan kehittää organisaation hyvinvointia tuloksellisesti ja organisaation liiketoiminnan kannattavuuden kasvuun tähdäten. Jokaisella liiketoiminnalla on tietyt, omaan toimialaan ja siihen tarvittaviin työtehtäviin kohdistuvat vaatimukset työstä suoriutumiselle. Liiketoiminnan tuloksellisuuden kehittämiseksi on ymmärrettävä työn ominaisuuksien ja vaatimusten vaikutus henkilöstön toimintakykyyn ja kehitettävä koko organisaation toimintaa ne huomioon ottaen. Työsuorituksen onnistuminen ja laatu määrittävät liiketoiminnan tulosta ja niihin vaikuttavat suoraan se, kuinka hyvin henkilöstö voi. Strateginen hyvinvointi on laaja kokonaisuus, jonka avulla voidaan arvioida toimintaa erilaisin mittarein, tehdä niiden perusteella kattavat tavoitteet ja suunnitelmat sekä määrittää hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät vastuut ja toimenpiteet. (Aura ym. 2014.)

Kuten koko organisaation liiketoiminta, myös sen osa-alueista strategisen hyvinvoinnin johtaminen vaatii taustakseen kattavaa ja ajankohtaista näkemystä sekä organisaation että ulko-puolisen maailman tilanteesta. Tulee tehdä valintoja ja päätöksiä siitä, mihin suuntaan toimintaa kehitetään. Oikeiden päätösten tueksi tarvitaan selkeää tietoa, jota hyvin toteutetun strategisen hyvinvoinnin kautta voidaan saada. Tämän johdosta strategisen hyvinvoinnin johtaminen ja yhdistäminen organisaation muuhun toimintaan kannattaa sekä hyvinvoinnin lisääntymisenä että tuottavuuden kasvuna, mutta myös oleellisena tiedon lähteenä organisaation työvoiman tilanteesta, tuottavuudesta ja tarpeista. (Kesti 2014, 62-63.)

Kokonaisvaltainen työkyvyn ja työssä suoriutumisen tukeminen on jatkuvaa ja kehittyvää toimintaa. Vastuullisuus ja kestävä kehitys toimivat työkyvyn tuen motivaattorina. Kun yrityksessä olevilla työntekijöillä on hyvä työkyky ja työyhteisö voi hyvin, ei pitäisi olla mitään ongelmaa, jos myös tuottavuus on kohdallaan. Työelämä on kuitenkin altis muutoksille. Monesti sellaisessa tilanteessa, kun kaikki on hyvin, jätetään tekemättä ennalta ehkäiseviä asioita, koska niitä ei sillä hetkellä nähdä tarpeellisena tai niihin ei osata reagoida, koska tarvetta ei ole. (Kesti 2014, 35.) Organisaation toiminnassa tulee varautua eteenpäin, tulevaisuuteen ja mahdollisiin muutoksiin. On tärkeää kohdentaa toimintaa siihen, että olemassa oleva henkilöstö pysyy talossa, sitoutuu organisaatioon ja voi hyvin. Työelämän laatu on sitä, että koko organisaatio ymmärtää, mitä ollaan tavoittelemassa ja miksi. Se johtaa kaikkia huomioimaan, miten työtä parannetaan ja kehitetään koko ajan. Työn ja tavoitteiden kehittyminen pitää koko organisaation aktiivisena, jolloin tulosta syntyy ja tämä kannustaa ponnistelemaan toiminnassa eteenpäin. Tavoitteet ja myönteinen ponnistelu lisäävät sitoutumista työhön ja työnantajaan sekä luovat motivaatiota. Kestiä (2010) mukaillen voidaan nähdä kuviossa 2 miten organisaation menestys ruokkii menestystä.



Kuvio 2: Menestys ruokkii menestystä (Kesti 2010, mukailten)

2.2 Työntekijälähtöisen työkyvyn hyödyt

Itselle merkitykselliseen ja mielekkääseen toimintaan sitoudutaan mieluummin, koska se koetaan itselle tärkeänä. Luotaessa uutta palvelua tai vaikkapa organisaation sisäisiä toimintoja tulee ottaa huomioon käyttäjien ja sidosryhmien niihin kohdistamat odotukset, toiveet ja tarpeet. Palvelujen ja toimintojen onnistumiseksi on oleellista ymmärtää niihin toivottavien osallistujien motivaatio valita juuri tuo palvelu tai toiminta, jotta palvelua voi muokata vastaamaan tarvetta. Useisiin nykypäivän palveluihin liittyy useiden tuottajien muodostama palveluntuottajien ketju sekä niihin liittyvät sidosryhmät ja kumppanit, joten on huomioitava, millaisia rooleja, toiveita ja tarpeita näillä toimijoilla on palvelun suhteen. Monitoimijaisissa palveluekosysteemeissä kuten työkyvyn tuen toiminnoissa arvon tuotto on sykli, jossa tulee huomioida arvon siirtyminen syklissä eteenpäin ja arvon muokkautuminen riippuen syklin edellisten vaiheiden tapahtumista. Arvon tuotto on voimakkaasti riippuvainen jokaisesta sykliin osallistuvasta toimijasta tai sykliin vaikuttavasta tekijästä. (Grönroos & Voima, 2013.) Organisaation työkyvyn tuen toiminnoissa näitä toimijoita ja tekijöitä ovat työntekijä itse, organisaatio kokonaisuutena sekä sen eri toimijat kuten HR ja johto, työkyvyn tuen palveluntuottajat, asiakkaat ja sidosryhmät sekä ympäröivä yhteiskunta, ja nämä kaikki tulee kaikki huomioida työkyvyn tuen toimintojen lisäarvoa muodostaessa (Pyöriä 2011).

Työkyvyn tuki ja seuranta toteutuvat organisaatioissa vaihtelevasti. Suurin osa organisaatioista seuraa työkyvyn alenemasta kertovia yleisiä helposti kerättäviä tunnuslukuihin perustuvia tietoja kuten sairauspoissaoloja, työterveyshuollon kuluja tai tehtyjä varhaisen tuen toimenpiteitä erittäin hyvin, koska ne ovat saatavilla työeläkeyhtiöiden keräämästä datasta.

Kuitenkin vain puolet organisaatioista kertoo seuraavansa työkykyyn liittyvän toiminnan vaikuttavuutta. (Valtioneuvosto 2022, 90.) Organisaatioissa toteutettava työkyvyn tuki on vaikuttavinta, kun se on pitkäjänteistä ja sisältää suunnitelmallisia toimenpiteitä (Pyöriä 2011, 134). Yhteiskunnassa ja organisaatioissa ollaan siirtymässä pois yksinkertaisesta työperäisten sairauksien hoidosta ja medikalisoituneesta työkykyajattelusta kohti laaja-alaisempaa työssä suoriutumisen, laadukkaan työelämän ja työn mielekkyyden tukemista. Niiden tukemiseksi ja seuraamiseksi on ymmärrettävä, millaista lisäarvoa organisaatio saa hyvinvoivasta ja motivoituneesta työntekijästä, mutta samalla tuon lisäarvon ymmärtäminen auttaa organisaatiota kohdentamaan toimenpiteitä oikein sekä myös mittaamaan oikeita asioita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Työn murros on muuttanut organisaatioiden pääomaa enenevässä määrin aineellisesta pääomasta kohti aineetonta, jonka kehittämisellä arvioidaan olevan tulevaisuudessa jopa 50-90% vaikutus organisaatioiden arvoon. Henkilöstöön sitoutunutta aineetonta pääomaa eli inhimillistä resurssia on vaikea tunnistaa ja siksi siitä ei välttämättä saada näkyville mitattavia tuloksia ja välittömästi näkyviä hyötyjä. Inhimillinen pääoma on strateginen resurssi, joka muodostuu organisaation omista tavoitteista, toiminnan sisällöstä ja toimialan reunaehdoista ja sisältää valtavan määrän organisaation tietotaitoa, kehittämispotentiaalia, sosiaalisia kontakteja ja luovaa ongelmanratkaisukykyä, joka on sidoksissa organisaation aiemmin kerättyyn dataan. Inhimillisen pääoman hyödyntäminen mahdollisimman laajasti vaatii organisaation työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista, motivaation ylläpitoa, hyvää työilmapiiriä ja joustavuutta työoloissa. (Manka & Manka 2016, 52.)

Työkykyinen ja työhönsä tyytyväinen työntekijä on tuottava, motivoitunut ja pystyy toimimaan organisaation edun ja arvojen mukaisesti, jolloin työntekijä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle monin tavoin, mutta saa työstä myös itselleen merkityksellisiä asioita. Työntekijälle on arvokasta pyrkiä kehittymään ja etenemään kohti omia taitoja ja mielenkiinnon kohteita mahdollisimman hyvin vastaavaan työtehtävään, ja monet kuvaavatkin työhön liittyviä tavoitteitaan elämänsä tärkeimmiksi saavutuksiksi. Aiemmin työelämässä ihannoitiin pitkää ja vakaata uraa, mutta nyt painotetaan erilaisten työkokemusten, projektien ja vastuualueiden myötä koottua portfolioa. Työntekijät haluavatkin työnantajalta mahdollisuuksia työssä etenemiseen ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnkuvan muokkaamiseksi soveltumaan omaan työuraan. Myös työssä jaksamiseen, hyvinvointiin ja työkykyyn odotetaan työnantajalta erilaisia toimenpiteitä. (Pyöriä 2011, 108-109.)

Työnantaja mahdollistaa työntekijälle arvoa mahdollistamalla työkykyä ja merkityksellisyyttä edistävän mielekkään työpaikan. Kun organisaatio tarjoaa hyvän työntekijäkokemuksen ja työntekijä kokee olevansa arvostettu organisaation osa, syntyy positiivinen työnantajamielikuva. Organisaation näkökulmasta työntekijän työkyvyn tukeminen näkyy arvon lisääntymisenä siinä, että työntekijästä tulee työkykyinen ja tuottavampi ja yrityksille arvokkaampi.

Organisaatiossa vallitsevat arvot ja asenteet heijastuvat työntekijöihin ja työntekijöiden myötä heidän tekemäänsä työhön. Tehdyn työn myötä organisaation luoma arvo välittyy asiakkaille. Tuoton ja asiakasmielikuvan seurauksena organisaation brändi vahvistuu ja heijastuu hyvänä palautteena takaisin työntekijöille. (TEM 2018, 28.) Hyvän ja maineikkaan työpaikan tittelistä kilpaillaan, koska sen tiedetään houkuttelevan alallaan ansioituneita ja innokkaita työntekijöitä. Laajan osaamispääoman kerännyt sekä kehittämisestä ja menestyksen tavoittelusta kiinnostuneita työntekijöitä saanut yritys menestyy. Tämä lisää positiivisia reaktioita työpaikan sisällä. Positiivinen ja turvallinen ilmapiiri mahdollistaa työssä tapahtuvien virheiden ja epäonnistumisen tuomisen esiin ilman pelkoa negatiivisista reaktioista ja se mahdollistaa uusien toimintamallien, ideoiden ja tuotteiden kokeilun joustavasti, mikä on uudistumisen ja kehittämisen lähtökohta. (Mahajan 2016, 135.)

Positiivinen ilmapiiri ja organisaation työntekijöiden motivaatiotekijöihin perustuva kulttuuri vaikuttavat työntekijän merkityksen kokemiseen sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Se lisää avoimempaa vuorovaikutusta ja sujuvampaa yhteistyötä, joka johtaa yhteisen onnistumisen kokemuksen myötä yhteisöllisyyden kasvuun. Organisaatio alkaa toimia yhdessä työkykyä edistävästi, kun toinen toisesta välittäminen, huolehtiminen ja yhteisesti asioiden ratkaisu tapahtuu luontevasti. (Manka & Manka 2016, 70.)

Tulevaisuuden työelämästä, digitalisaation ja tekoälyn aiheuttamasta työn murroksesta, väestörakenteen muutoksesta ja työperäisestä maahanmuutosta puhutaan paljon myös työkyvyn yhteydessä. Väestön ikääntyminen vähentää työvoimaa ja muuttaa työväestön rakennetta sekä huoltosuhdetta, hybridinä toteutettava tietotyö kuormittaa tavoin, joita ei vielä kunnolla ole tutkittu, ja mielenterveysongelmat lisääntyvät. (SITRA 2023.) Sekä yhteiskunnalta että työnantajilta odotetaan toimenpiteitä näiden haasteiden ratkaisuun. Yhteiskunnallinen keskustelu on sosiaalisen median kanavien kautta kaikkien saatavilla, ja maailmalaaajuisten kriisien kautta näkyville tulevat haasteet herättävät useampia pohtimaan omaa suhtautumistaan omiin tärkeisiin elämän valintoihin, jotka vaikuttavat työhön ja terveyteen. Organisaatioita voidaan arvottaa sen perusteella, miten ne kantavat vastuuta esimerkiksi luonnon monimuotoisuudesta tai ilmastosta, mutta myös työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta ja arvostetuksi tulemisen kokemuksesta. (TEM 2018, 57-58.)

Tarkasteltaessa työntekijälähtöisen työkyvyn tuen lisäarvoa kokonaisvaltaisena synteesisinä tarkastelun tulee käsittää työntekijän omat arvot ja näkemykset työtä kohtaan, työnantajan odotukset, tarpeet ja liiketoiminnalliset tavoitteet, työelämän asettamat viitekehykset sekä yhteiskunnalliset työelämää koskevat trendit. Työntekijän yksilöllinen työkyky vaihtelee terveydentilasta ja tilanteesta riippuen sekä osin suhteessa yllä lueteltuihin tekijöihin, joten työkyvyn tueksi tuotettavan palvelun lisäarvo ei voi olla jokin tietty pysyvä määräyty. Toiminnasta saatavaa lisäarvoa kuvataan usein hyötynä tai kokemuksena, jonka toimintaan osallistumisesta saa, esimerkiksi kohentunutta kuntoa liikuntasuorituksesta tai taide-elämystä

kulttuuritapahtumasta. Työntekijän työkyvyn tukeminen työelämässä on kuitenkin useamman tahon kesken tapahtuva prosessi, jossa tuesta saatava lisäarvo muodostuu vuorovaikutuksessa sekä myös koetaan yhdessä työn aikana. Työkyvyn tuesta saatavaa lisäarvoa voidaan vastavuoroisesti myös tavoitteellisesti muodostaa yhteisesti osallistamalla kaikki työkyvyn tuen vuorovaikutukseen kuuluvat tahot siitä saatavan arvon yhteiskehittämiseen. (Grönroos & Voima 2013.)

2.3 Työkyky ja työhyvinvointi

Työkyky ja työhyvinvointi ovat kumpikin laajoja käsitteitä, joiden määrittely erikseen ja yhdessä ei ole kovin selkeää ja tarkkarajaista. Niitä käytetään osittain kuvaamaan samoja asioita ja toimintoja. Työkyky ja työhyvinvointi ovat kuitenkin erillisiä, mutta toki rinnakkaisia kokonaisuuksia. Riippuen työkyvyn ja työhyvinvoinnin sekä niiden tukemisen tarkastelutavasta toimenpiteitä tehdään eri tavoin ja erilaisiin tavoitteisiin pyrkien. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 19-21.) Määritteiden avaaminen ja erottaminen tuo selkeyttä tämän opinäytetyön aiheen tarkasteluun ja auttaa hahmottamaan sitä työssä suoriutumisen kokonaisuutta, johon ollaan tuottamassa uutta palvelua.

Tässä luvussa täsmennetään työkykyä ja sen osa-alueita, työkyvyn alenemaa, osatyökykyisyyttä, työkyvyn arviointia, työkyvyn tukea ja työhyvinvointia sekä näitä koskevia yleisiä viitekehyksiä ja toimintakenttää.

2.3.1 Työkyky

Työkyky on käsite, joka kuvaa ihmisen kykyä ja mahdollisuuksia suoriutua omasta työtehtävästään sekä ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välistä suhdetta. Koska työkyvyn taustalla on ihmisen yksilöllinen tilanne ja ominaisuudet ja työ, jonka sisältö ja vaativuus voi vaihdella, on työkyvylle vaikea antaa yksiselitteistä, kaikille ja kaikkiin tilanteisiin soveltuvaa määritelmää. (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 8.) Työkyvyn määritelmä eroaa myös eri toimijoiden välillä eivätkä nämä toimijat välttämättä ole määritelmästä samaa mieltä (Seuri & Suominen 2009, 64).

Työkyvyn yleistä ja työntekijän yksilöllistä työkyvyn tarkastelua, arviointia ja kuvaamista kuitenkin tarvitaan, koska kokonaisvaltainen näkemys työkyvystä on työhyvinvoinnin perusta (Työturvallisuuskeskus 2012, 5). Työkyvyn määrittelyä, sen osa-alueiden hahmottamista ja vaikutusten arviointia tarvitaan myös laajemmin koko työelämän kehittämisen ja toimintojen parantamisen kannalta. Työurien pidentämisen, tehokkuuden, jatkuvien muutosten, luovuuden ja itsenäisen työstä suoriutumisen vaatimukset ovat kasvaneet. Tämä voi tarkoittaa positiivisia ja kehittäviä haasteita, mutta myös kasvanutta riskiä kuormittumiseen ja työturvallisuuden alenemiseen ja niiden myötä sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden lisääntymiseen. (Martimo ym. 2018.) Suomessa ei ole varaa työllisten määrän vähenemiseen, ja tunnistettujen

riskien valossa on alettu aktiivisesti kehittää työkyvyn edistämisen toimenpiteitä laaja-alaisesti ja moniammatillisesti. Näiden toimenpiteiden taustaksi työkyvyn tarkka ja yksityiskohmainen sekä kaikille osapuolille yhteinen ja selkeä määrittely on tarpeen (Työterveyslaitos 2020, 4).

Työkykyä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, jotka kumpikin muodostavat erilaisen kontekstin tarkastelulle. Ensimmäinen on työntekijän toimintakyvyn ja työn tekemisen yhteen soveltumisen tila, jossa huomioidaan yksilön ja työn erilaiset tekijät ja niiden vaikutukset. Työkyvyn yksilöllisen tilan tarkastelu ja arviointi voidaan tehdä parhaiten kliinisin keinoin ja tällöin muodostetaan kuva sen hetkisestä tilanteesta, joka voi toimia esimerkiksi jonkin etuuden saamisen ratkaisijana tai työhön liittyvien muutosten lähtökohtana. Usein tällöin arvioidaan tilannetta työkyvyttömyyden näkökulmasta. Toisen näkökulman muodostaa työkyvyn tarkastelu sitä edistävien toimenpiteiden kontekstissa. Tällöin huomioon otetaan myös yksilön ulkopuolisia tekijöitä, kuten työympäristö, työ itsessään ja työpaikkaa koskevat toiminnat. (Järvikoski ym. 2018, 8.)

Työkyky koostuu useasta eri osa-alueesta, jotka ovat lisääntyneet perinteisen lääketieteellisesti painottuneiden terveyden ja toimintakyvyn lisäksi käsittämään yksilön ominaisuuksia, taitoja ja vahvuuksia, työn ja työympäristön tekijöitä ja vaatimuksia sekä elämäntilannetta (Seuri & Suominen 2009). Ihmisen fyysinen, psyykinen, kognitiivinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Hyvä terveydentila ja tasapainossa olevat toimintakyvyn osa-alueet mahdollistavat työssä hyvin voimisen, jaksamisen, terveyden ylläpidon ja myös merkityksellisen työn ulkopuolisen ajan vieton (Työturvallisuuskeskus 2012, 5). Alentuneella toimintakyvyllä tai jopa sairaana työskentelyä esiintyy jonkin verran, mutta se on riski työturvallisuudelle ja alentaa työn tuottavuutta. Työnantajalle on siis organisaation toiminnan kannalta oleellista huolehtia työntekijöiden terveydestä ja työkykyisyydestä. (Seuri & Suominen 2009.) Tästä asiasta on säädetty työterveyshuoltolaissa ja työnantajien on tarjottava työntekijöille lainsäädännön mukaiset terveystalvet sekä huolehdttava siitä, että työ ja työympäristö ovat turvallisia ja ehkäisevät onnettomuuksia ja sairastumista. Lainsäädäntö määrää myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.) Työterveyshuolto toimii työnantajien kumppanina työterveyspalvelujen tuottajana, työpaikan turvallisten ja terveyttä edistävien toimintojen ja työympäristöjen konsulttina ja koordinaattorina sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin neuvojana ja edistäjänä (Työturvallisuuskeskus 2022).

Terveydentila ja mahdollinen sairaus vaikuttavat työkykyyn yksilöllisesti ja henkilön tekemään työtehtävään liittyvällä tavalla. Myös toisinpäin tarkasteltuna voidaan huomata, että työ ja työkyky vaikuttavat terveydentilaan ja voivat sekä parantaa että huonontaa sitä. Tällöin puhutaan työkyvyn alenemasta tai jopa työkyvyttömyydestä. Työkyvyttömyys voi johtua myös muista syistä kuin suoranaisestä terveydentilasta tai sairaudesta. Koska työ ja terveys vaikuttavat toisiinsa ja ovat monitahoisia, työkyvyn tarkastelussa on otettava huomioon erilaiset

terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät seikat. Ensinnäkin on oleellista erottaa, valitaanko näkökulmaksi terveys vai sairaus. Tarkastelu tuottaa erilaisia lopputuloksia, jos kohteena on ihmisen terveyden tila ja siihen vaikuttavat tekijät tai mahdollinen sairaus tai sen uhka. Myös edistävien ja korjaavien toimenpiteiden valinta muuttuu sen mukaan, onko toimenpiteen kohteena terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen vai puututaanko asiaan vasta, kun uhkana on sairastuminen. (Seuri & Suominen 2009, 182.)

Tarkasteltaessa yksilön kykyä suoriutua omasta työstään tai jostakin työtehtävästä on huomioitava yksilön toimintakyvyn osa-alueet, joita ovat fyysinen, psyykinen, kognitiivinen ja sosiaalinen toimintakyky. Nämä kaikki yhdessä mahdollistavat ihmisen suoriutumisen kaikista päivittäisistä toiminnoista. Riippuen työtehtävästä voi jokin toimintakyvyn osa-alue muodostua oleelliseksi arvioinnin tai suunniteltavien toimenpiteiden kannalta. Osa-alueiden keskinäiset vuorovaikutukset ja riippuvuudet tulevat selkeämmin ilmi ja huomioonotetuksi, kun niiden tekijät huomioidaan itsenäisinä ja osana kokonaisuutta. (THL 2022.)

Toimintakyvyn osa-alueiden lisäksi on ymmärrettävä ihmisen toiminnallinen suoriutuminen, joka tarkoittaa elämän aikana kertynyttä kokemusta toiminnasta, omaksuttuja tapoja, taitoja ja näkemystä siitä, millainen toimija ihminen on ja millaisia toiminnallisia rooleja ihmisellä on (Hautala, Hämäläinen, Mäkelä & Rusi-Pyykönen, 2013, 211). Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa tarkastellaan kahta työntekijää, joista toinen on tehnyt työtehtävää vuoden ja toinen kaksi vuosikymmentä. Vaikka työkyvyssä tai työn tuloksessa ei olisi eroavaisuuksia, on huomioitava vuosien mittaan työtehtävästä ja työympäristöstä kertynyt kokemus ja työskentelytavat tai lyhyen aikaa työskennelleellä niiden kehittymättömyys. Työkokemuksella voi olla merkitystä työkyvyn muutoksissa ja sen vaikutuksissa työsuoritukseen, työyhteisöön tai työympäristöön.

Työstä suoriutumiseen ja siihen kuluviin voimavaroihin liittyy myös muut ihmisen yksilölliset ominaisuudet kuin toimintakyvyn osa-alueet. Jokaisella meistä on yksilölliset mielenkiinnon kohteemme, taipumuksemme ja vahvuutemme, joiden mukaan voimme valita tehtävän työn tai koemme sen enemmän tai vähemmän mielekkääksi. Mielekästä ja taitojen mukaista työtä tekevä ihminen kokee itsensä työkykyisemmäksi, motivoituneemmaksi ja saa aikaan enemmän. (Järvinen 2013, 213.)

Toiminnallinen tasapaino on työkyvyn tekijä, jota harvemmin tuodaan esiin. Se on lähinnä toimintaterapiassa tunnistettu käsite, joka tarkoittaa ihmisen valittua tai aiheutunutta kokemusta tehtyjen toimintojen vaikutuksesta omaan toimintakykyyn. Käsitteen ytimessä on toimintojen jaksotuksesta, niiden kuormituksen tasosta ja koetusta mielekkyydestä aiheutunut yksilöllinen tasapainon tai epätasapainon tila. (Toimintaterapeuttiliitto 2017.) Toiminnallinen tasapaino voidaan jakaa kolmeen toiminnasta aiheutuvan seurauksen osaan: vaativaan, tuotavaan ja palauttavaan toimintaan. Jokainen toiminta, jota teemme, kuuluu johonkin näistä

osa-alueista, ja toimintojen tulisi ajoittua ja kestää niin, että tasapaino osa-alueiden välillä säilyy. Vaativa toiminta on sellaista, jossa ihminen ponnistelee voimavarojensa ja taitotaitonsa ylärajoilla ja toiminta kuluttaa niitä voimakkaasti. Tuottavaan toimintaan kuuluu kaikki sellainen, jota tehdessä saadaan aikaan toimintaan liittyviä ja sen hetkiseen tilanteeseen sovitettuja ja aiottuja lopputuloksia tai tavoitteita. Ne voivat olla myös toiminnan osa-alueita tai sitä, että suoritus viedään loppuun. Tuottavaan toimintaan riittää olemassa olevat voimavarat ja taidot. Palauttava toiminta lisää voimavaroja. Se voi olla lepoa tai rentoa oleilua, mutta myös toimintaa, joka rentouttaa, inspiroi tai motivoi. (Ahlborg & Håkansson. 2017.) Jokaista osa-aluetta tarvitaan, jotta ihmisen toiminta kokonaisuutena pysyy voimavarojen osalta tasapainossa. Tasapaino voi toteutua päivittäin tai pidemmän ajan kuluessa. Työkyvyn kannalta tämä on oleellista ymmärtää työtehtävien keskinäistä sekä työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa tarkasteltaessa. (Yazdani, Harb, Rassafiani, Nobakht & Yazdani 2017, 1.)

Ihmisen suorittama toiminta tapahtuu aina jossakin elämäntilanteessa ja sosiaalisessa ympäristössä, mitkä vaikuttavat työ- ja toimintakykyyn. Muiden ihmisten toiminta, yhteiskunnan konteksti, kulttuuriset elementit ja näiden muodostamat asenteet ja vaatimukset, toiminnan rytmi, aikasidonnaisuus ja tavoitteet vaikuttavat toimintaamme ja sitä myötä myös kykyimme toimia. Jokaisella ihmisellä on oma yksilöllinen suhde ja näkemys elämämme erilaisiin tilanteisiin, lähipiiriin ja niistä aiheutuviin muutoksiin. (Hautala ym. 2013, 30-33.)

Elämäntilanne ja sosiaalinen konteksti vaikuttavat työkykyimme monin tavoin. Jos ihmissuhteemme ovat itsellemme mielekkäissä ja toivotussa tilassa, voimme saada niistä tukea ja kannustusta työhön, mutta ne voivat asettaa meille myös positiivisia tavoitteita ja motivoida parempiin lopputuloksiin. Yksinäisyys, vähäiset sosiaaliset suhteet tai parisuhteen puuttuminen voivat heikentää itsetuntoa ja alentaa sosiaalista toimintakykyä. Tutkimusten mukaan lähipiirin tarjoaman tuen ja kannustuksen puute voi ennakoita työuran lyhenemistä ja työkyvyn alenemaa. (Gould ym. 2006, 97-103.)

2.3.2 Työn ja työympäristön vaatimukset ja merkitykset työkyvylle

Työkyvyn määrittely käsittää ihmisen kyvyn suoriutua työstä ja työtehtävästä. Edellisessä kappaleessa käsiteltiin työkyvyn henkilöä koskevia osa-alueita. Työ, työtehtävät ja niistä suoriutuminen luovat vaatimuksensa tarvittavalle työkyvylle. Työtehtävästä riippuen työympäristön vaikutus voi olla merkittävä työkyvyn kannalta, mutta aina toimintaan liittyy yhteys ympäristön tekijöihin, joita ovat tilat, joissa toimitaan, työvälineet ja esineet, erilaiset ryhmät sekä toiminnan muodot ja tehtävät, joita ympäristö tarjoaa. Ympäristön osa-alueisiin kuuluu fyysisen ympäristön lisäksi myös sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen ja poliittinen konteksti. (Hautala 2013, 240.)

Työkyvyn tilanne vaikuttaa työstä suoriutumiseen ja voi tarkoittaa työstä kokonaan pois jäämistä. On kyettävä muodostamaan tarkka kuva tilanteesta, jotta voidaan kohdistaa

toimenpiteet ja päätökset oikein. Työkyvyn erilaiset tekijät vaikuttavat toimenpiteiden valintaan, mahdollisiin etuuksiin ja työuran ja työtehtävien jatkon suunnitteluun. Jotta työkyvystä saadaan tarkka käsitys, kattavan arvioinnin tekeminen on tärkeää. Työkyvyn ja työssä suoriutumisen arvioimiseksi on kehitetty lukuisia erilaisia menetelmiä, joilla voidaan arvioida yksittäisiä työkyvyn osa-alueita, työn ja työympäristön vaatimuksia, työssä suoriutumista, työntekijän omaa näkemystä työkyvystään ja työstä sekä kattavasti työkyvyn kokonaisuutta. (Työterveyslaitos 2022.)

2.3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsitettä on tutkittu jo vuosisadan verran. Käsitteen sisältö on pääsääntöisesti työntekijän voimavarojen suhde työn vaatimuksiin. Työkykyä voidaan mitata kokonaisuutena tai osa-alueina suhteessa työntekijän tekemään työtehtävään ja voimavaroihin, mutta henkilön työkykyisyydelle voidaan asettaa määrittäviä työkyvyn ja työkyvyttömyyden välille myös ilman olemassa olevaa työtehtävää. (Työturvallisuuskeskus 2012, 4.) Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus omasta hyvinvoinnin tilasta suhteessa tehtävään työhön eli se on aina riippuvainen työntekijän senhetkisestä työtehtävästä ja työpaikasta. Jokainen meistä kokee oman hyvinvointinsa yksilöllisesti ja siihen vaikuttavat tekijät koetaan myös omasta henkilöhistoriasta ja kokemuksista käsin. Osa työntekijöistä on valmiimpia huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan, osalla se tapahtuu huomaamatta ja osaan ympäristö ja sen muutokset vaikuttavat herkemmin. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työelämässä ovat henkilön omat tekijät, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työyhteisö, organisaation toimintaympäristö ja johtaminen. (Manka & Manka 2016, 64.)

Työpaikan ilmapiiri on kuin työhyvinvoinnin barometri, kahvihuoneen tunnelmaa aistimalla voi saada ainakin alustavan käsityksen siitä, miten työssä voidaan. Jokaisella meistä on hyviä ja huonoja päiviä, mutta on eri asia, kuinka hyvin sen voi tuoda esiin työpaikalla. Rakentava keskustelu virheistä ja hyvin tehdystä työstä saatu aito kiitos antavat jo viitteitä siitä, miten erilaisia tunteita käsitellään työyhteisössä. Nykyisin jokaisen hyvinvoivan organisaation työkalupakista löytyy tunnetaidot, joita opiskelemalla työpaikan ilmapiiriä voi helposti muokata joustavampaan suuntaan. (Halme, Karas, Manninen & Marttinen 2019, 98-99.)

Yksi joustavan ja helposti yhteen toimivan yhteisön tunnusmerkki on empatian käyttö. Monesti joitain ihmisiä kuvaillaan empaattisiksi ja empaattisuutta pidetään heidän ominaisuutenaan. Empatiaa tai myötätunnon taitoa voi kuitenkin jokainen lisätä harjoittelemalla. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 206-208.) Kun työyhteisössä ollaan avoimia, lämpimän kannustavia ja hyväksytään virheet, mahdollistetaan uuden oppimista, ideoiden kokeilua ja kehittymistä helpommin. Tunnetaitoja opettelemalla voidaan päästä virheiden osoittelusta rakentavia ratkaisuja synnyttäviin keskusteluihin. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 268-271.) Työyhteisön ilmapiiri luo hyvät puitteet työn tekemiselle, mutta työhyvinvoinnin oleellisena

tekijänä on myös itse työ. Ihmiset ovat yksilöitä ja samoin heidän kokemansa mielekkäät toiminnot. Jokainen meistä kokee oman työnsä mielekkyyden erilaisista työn osista tai työn tarjoamista toiminnoista. Työn on tarjottava sekä riittävästi haastetta, jota kohti ponnistella, että onnistumisen kokemuksia. Tätä kutsutaan myös työn imuksi. (Manka 2011, 142-143.)

Nykypäivän työelämä ja sitä myöten myös itse työ ja sen sisältö on alituisessa muutoksessa. Miten varmistetaan, että työntekijälle mielekäs työ on sitä myös muutoksen jälkeen? Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin, ja vaikka muutostilanteet veisivät kohti parempaa, ne voivat silti aiheuttaa ahdistusta ja epävarmuutta. Hyvä johtaminen varmistaa työkyvyn ylläpymisen myös muutoksissa. (Työterveyslaitos. 2021.) Työn muutos on siirtänyt johtamisen fokusta alaisten valvomisesta kohti vuorovaikutteista, valmentavaa ja palvelevaa johtamista. Työhyvinvoinnin ja positiivisen työilmapiirin edistämässä organisaation johtamisella on merkittävä rooli, vaikka jokaisen organisaation jäsenen onkin kannettava vastuunsa työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin johtamisessa nousee tärkeäksi tekijäksi kyky aistia työntekijöiden ja ryhmien tunteita sekä inhimillisiä tarpeita ja odotuksia. Empatia ja voimaannuttaminen sekä työnantajan taito antaa anteeksi edistävät vahvasti työntekijöiden terveyttä vähentämällä työuupumuksen riskiä ja lisäämällä työn imua. Esihenkilön on tarjottava alaisilleen hyvät puitteet ja resurssit tehdä töitä ja toteuttaa organisaation strategiaa, mutta myös motivoitava heidät saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. Palvelevan johtajuuden periaate vaatii johtajalta mahdollisuutta avoimeen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja työyhteisötaitojen kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 138-139.)

2.3.4 Työkyvyn ja työhyvinvoinnin tuki

Työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen ovat jokaisen työntekijän lakisääteinen velvollisuus. Hyvinvoiva työntekijä on yritykselle parempi investointi kuin huonosti voiva ja toimii todennäköisemmin organisaation tavoitteen mukaisesti. (Kesti 2010, 17.) Osa organisaatioista panostaa työntekijöiden hyvinvointiin enemmän kuin toiset, mutta kaikilla työpaikoilla tulee olla laadittu edes jonkinlainen suunnitelma työntekijöiden työkyvyn takaamiseksi. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä on tarjolla hyvin paljon sekä organisaation itse toteutettavaksi tai ulkopuoliselta palveluntuottajalta hankittavaksi. Kuvaan kokonaisuuksia, joiden alle työkyvyn tuen palvelut sijoittuvat ja joista organisaatio voi valita, kun työntekijällä ilmenee tarve työkyvyn tukeen tai yritys itse päättää tehdä toimenpiteitä työntekijöiden työkyvyn edistämiseksi. Opinnäytetyön aiheen rajaamisen johdosta keskitytään työkyvyn tuen palveluihin vaiheessa, joka määritellään yleisesti ”varhaisen tuen vaiheeksi”. (TTL 2023.)

Organisaation on laadittava työterveyshuollon kanssa yhdessä kirjallisesti sovittavat työpaikan tarpeisiin perustuvat käytännöt, joiden avulla huolehditaan työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisestä. Käytännöt voivat liittyä organisaation sisäisiin toimintamalleihin,

tapoihin toteuttaa työhyvinvointia edistäviä yksittäisiä toimenpiteitä, yritystoiminnan johtamiseen ja ulkopuolelta hankittavien palvelujen sisältöihin. Organisaatiossa tulee edistää kaikkien työntekijöiden työkykyä niin varhaisessa vaiheessa, että pystytään mahdollisuuksien mukaan ehkäisemään sairauspoissaoloja. Työssä ja työpaikoilla ilmenee paljon erilaisia haasteita, ja henkilön työtehtävissä ja työympäristössä voi ilmetä muutoksia, jotka vaikuttavat työkykyyn. Näiden tilanteiden seurantaan ja hoitoon organisaatiolla on oltava varhaisen puuttumisen malli, joka määrittelee, mitä toimenpiteitä tehdään milloinkin, kenen vastuulla ne ovat ja miten niitä seurataan. Organisaation on itse omassa toiminnassaan huolehdittava työntekijöiden työkyvystä eli mahdollisuudesta tehdä työtä siihen hyvin soveltuviissa ja turvalisissa olosuhteissa ja varmistettava työkyvyn ylläpitävät toiminnot perehdytyksessään sekä huolehdittava ajankohtaisista työsuojelun toimenpiteistä. (Työturvallisuuskeskus 2022, 2-4.)

Lakisääteiset työterveyspalvelut kattavat organisaation koon mukaan tietyt palvelut, mutta vähimmillään terveystarkastukset, ohjauksen ja neuvonnan sekä ensiapuvalmiuden ylläpidon. Halutessaan organisaatio voi ottaa perustyöterveyshuollon lisäksi myös fysioterapeutin, psykologin ja erikoissairaanhoidon palveluja. Työterveyshuollon toimintaan kuuluu myös työpaikalla tehtävä työpaikkaselvitys, jonka tarkoitus on kartoittaa työpaikan mahdollisia työkykyyn vaikuttavia riskitekijöitä ennalta. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Suomessa työeläketurva on pakollinen ja lakisääteinen ja sen vuoksi jokaisella organisaatiolla on yhteistyökumppaninaan työeläkevakuutusyhtiö, joka korvaa osan myös sairauspäivärahoista sekä mahdollisesta työkyvyttömyyseläkkeestä. Myös työeläkevakuutusyhtiöillä on oma tarpeensa ja tavoitteensa huolehtia asiakasorganisaatioiden työntekijöiden työkyvystä ja sen vuoksi niillä on kattava asiantuntijuus työkyvyn tuen eri osa alueista. Yhdessä asiakasorganisaatioiden kanssa vakuutusyhtiöt voivat laatia kattavia suunnitelmia työkyvyn edistämiseksi sekä työkykyjohtamisen käytänteiden parantamiseksi. Organisaatioilla on mahdollisuus yhdessä työeläkevakuutusyhtiön kanssa tuottaa osittain vakuutusyhtiön korvaamia kehittämisprosesseja, jotka voivat kohdentua vakuutusyhtiön keräämästä työkykyriskitiedosta esille tulleiden tarpeiden korjaamiseen. (Ilmarinen 2023.)

Organisaatio voi tarjota työntekijöilleen erilaisia toimenpiteitä ja palveluja edistääkseen työntekijöidensä työkykyä ja hyvinvointia ja näiden toimenpiteiden kirjo on hyvin laaja. Näiden toimenpiteiden valinta tapahtuu täysin organisaation oman toiminnan suunnittelun ja tavoitteiden pohjalta. Organisaatiossa voidaan toimia itse hyvinvointia edistävästi toimenpitein, jotka voivat liittyä suoraan työtehtävissä jaksamiseen, esimerkiksi työnohjauksen tai valmennuksen keinoin. Työkuormaa voidaan säädellä eri tavoin työtapoja organisoimalla ja jakamalla työntekijöiden kesken hyviä vinkkejä työn helpottamiseen. Työntekijöille voidaan tarjota mahdollisuuksia hoitaa omaa hyvinvointiaan sijoittamalla työpaikalle kuntosali, huolehtimalla työympäristön viihtyvyydestä, tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus käydä vapaa-ajalla kulttuuritapahtumissa tai kannustaa liikkumaan tai rentoutumaan erilaisten kilpailujen myötä.

Useimmilla työpaikoilla työntekijöiden osallistumista maksullisiin liikunta- ja kulttuuripalveluihin tuetaan taloudellisin kompensaatioin.

2.4 Koettu työkyky

Ihmisellä on itsellään vastuu huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, mutta vastuu on myös työnantajalla ja koko yhteiskunnalla huolehtia siitä, että työolot ovat asianmukaisia. Työkyvystä puhutaan usein hyvin ylätasoisena ilmiönä, joka on helppo ulkoistaa erilaisille toimijoille. Työkyky on kuitenkin lähtökohtaisesti subjektiivinen tekijä ihmisessä. Työkyvyn kokijana ihmisellä itsellään on erittäin tärkeä rooli työkyvyn toimenpiteiden onnistumisen arvioijana. Työkyvyn tason ja siihen kohdistuneiden toimenpiteiden onnistumisen mittarina voidaan pitää myös sitä, miten työtä saadaan suoritettua. (TTL 2023.)

Kun työkyvyn tuen palveluja suunnitellaan, on ymmärrettävä työkyvyn ulottuvuuden ja kokonaisuuden moniulotteisuuden ja laajuuden lisäksi se, että työkyky on aina subjektiivinen ominaisuus. Työkyvyn tuen palvelujen ja toimenpiteiden lopullisena kohteena on työntekijä ja työntekijän työssä suoriutumisen, työssä jaksamisen, motivaation ja työelämässä pysymisen takaaminen. Jokainen meistä kokee työn ja sen tekemisen eri tavoin. Suhtaudumme työssä ilmeneviin positiivisiin ja negatiivisiin asioihin sekä työn rasittavuuteen omista lähtökohdistamme ja elämäkokemuksistamme käsin. Vietämme kuitenkin työssä niin paljon aikaa, että se vaikuttaa väijäämättä koko elämäämme ja sitä myötä arvomaailmaamme, koettuun tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen elämässä. Myös työhön sitoutumisen taustalla olevat vaikuttimet ovat erilaisia ja voivat vaihdella elämän varrella. (Knight, Patterson & Dawson 2016.)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan tarkastella, määritellä ja arvioida yksittäisten tekijöiden tai kokonaisuuksien kautta ulkopuolisesta näkökulmasta käsin. Vaikka sellainen määrittely on tärkeää yhteisen käsityksen ja vaikuttavampien toimenpiteiden luomiseksi, työkyvyn osalta myös jokaisen yksilön henkilökohtainen kokemus vaikuttaa siihen, miten työkyky näyttäytyy työsuorituksessa ja suhtautumisessa työhön ja sen jatkumiseen. Toimintakyky, hyvinvointi, terveys ja sairaus voivat olla mitattavissa olevia asioita, mutta kokemus niistä ja niiden vaikutuksista omaan elämään on yksilöllinen. Yhtä lailla tämä yksilöllinen kokemus ulottuu myös työelämään. Terveiden ja toimintakyvyn lisäksi toimintaamme vaikuttavat vuosien saatossa kertynyt kokemus, näkemykset, arvot, tavat ja tottumukset koskien sekä työtä että muuta elämää. (Hautala ym. 2013, 30-33.) Fyysiset ja psyykkiset tuntemuksemme ja aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten suhtaudumme omiin toimintakyvyn rajoitteisiimme, kykyymme suoriutua tehtävistä, kipuun, ympäristötekijöihin ja rasitukseen. Tämän vuoksi henkilön oma arvio toiminta- ja työkyvystään tarkentaa terveydenhuollon asiantuntijan tekemää arviota ja tulee ottaa huomioon toimenpiteitä ja palveluja suunniteltaessa. (Gould ym. 2006, 111.)

Koettu työkyky on hyvä työkyvyn mittari jollakin tietyllä hetkellä, mutta se myös vaihtelee erilaisten tekijöiden vaikutuksesta. Voi olla, että terveydenhuollon asiantuntijan tekemän työkyvyn arvion mukaan henkilö ei ole kykeneväinen työhön, mutta on muuten niin motivoitunut tekemään työtä tai osallistumaan työn kautta yhteiskunnan toimintaan, että kokee itse olevansa työkykyinen ja sitä kautta pystyy tavoittelemaan ja löytämään itselleen työn, joka sopii omaan työkykyyn. Vastaavasti voidaan arvioida jonkun henkilön olevan psyykkisesti ja fyysisesti täysin työkykyinen, mutta esimerkiksi henkilökohtaisen elämän arvojen tai motivaation puutteen vuoksi henkilö kokee olevansa työkyvytön. Myös työn olosuhteet, työ itsessään ja oman henkilökohtaisen elämän tilanne voi aiheuttaa heikkenemistä henkilön omassa arvioinnissa työkyvystään. (Gould ym. 2006, 133.) Yksi helpoimmista työkyvyn arvioinnin menetelmistä on samalla myös hyvin kattava ja luotettava koetun työkyvyn näkökulmasta. Se käsittää yhden kysymyksen, jossa henkilön on arvioitava tämänhetkistä omaa työkykyään asteikolla yhdestä kymmeneen verrattuna koko elämän ajalta koettuun parhaimpaan työkykyyn (Tuomi, Ilmarinen & Jahkola 1997.) Tämä työkykypistemäärä ilmaisee työntekijän oman käsityksen omasta työkyvyn tilastaan, mutta sillä on vahva korrelaatio myös laajaan, eri osa-alueet käsittävään työkykyindeksiin, jonka osa se on (Gould, Härkäpää & Koskinen 2015, 11). Henkilökohtaisen koetun työkyvyn arvioinnin perusteella voidaan ennakoida henkilön työkyvyn kehittymistä tulevaisuudessa. Huolimatta henkilön sen hetkisestä toimintakyvystä ja sairastavuudesta matalammalle arvioitu koettu työkyky ennustaa todennäköisemmin sairauspoissaolojen lisääntymistä ja varhempaa eläkkeelle jäämistä kuin korkeammalle arvioitu. (Laaksonen 2022.)

Yksilöllisessä tavassa kokea oma toimintakyky on mukana myös henkilökohtaiset tunteet, tunteet, asenteet ja temperamentti-aiheet. Ihminen reagoi maailmaan ja sen muutoksiin tunteillaan, jotka koetaan myönteisiksi tai kielteisiksi. Myönteisten tunteiden vaikutus näkyy työn ja työkyvyn kokemuksessa ja työstä suoriutumisessa. Jos kokee työstään tyytyväisyyttä, se vahvistaa henkilökohtaisia voimavaroja ja antaa näin ollen paremmat mahdollisuudet vastata itse työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Kun ihminen on esimerkiksi iloinen, hänellä on vähemmän haitallista kritiikkiä tekemistään kohtaan, hän kohtaa toiset avoimemmin ja suvaitsevaisemmin ja pystyy suhteuttamaan elämässä eteen tulevien hankaluuksien merkityksen ja suoriutumaan niistä. (Hakanen 2011, 123.) Työn imusta puhutaan silloin, kun ihmisellä on riittävästi osaamista ja kyvykkyyttä työtehtäväänsä ja niihin sopiva määrä haasteita sekä tavoitteita, joiden saavuttamiseksi joutuu ponnistelemaan oman toimintakykynsä mukaisesti. Tällöin ihminen kokee työnsä palkitsevana ja saa siitä positiivisia tunteita. Tämä näyttäytyy myös positiivisena kierteenä, jossa työn aiheuttamat mielekkäät tunteet antavat voimavaroja kohdata vaikeita hetkiä ja selvittää niistä sekä mennä kohti tavoitteita, jotka taas lisäävät onnistumisen tunnetta. Työympäristö ja työn ominaisuudet tukevat työn imun kokemusta, mutta ne eivät yksinään täysin riitä sitä luomaan. Hyvällä työasenteella varustettu henkilö voi säilyttää

työn imun esimerkiksi työn päättyessä ja joutuessa työttömäksi ja sen turvin sekä sietää hetkellistä työttömyyttä että motivoituu helpommin hakemaan uutta työtä. (Hakanen 2011, 72.)

Jos halutaan luoda työhyvinvoinnin edistämisestä ja kehittämisestä pitkäjänteinen ja monella tasolla vaikuttava prosessi, kannattaa kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat yksilön omiin mahdollisuuksiin ja haluun toimia hyvinvoinnin edistämiseksi. Yhtenä prosessin tarkastelumahdollisuutena voi toimia itsemääräämisteoria, jota on tutkittu itseohjautuvuuden ja sisäiseen motivaatioon työelämässä vaikuttavien tekijöiden avulla. Ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus ja ne ovat voimakkaasti kytköksissä hyvinvoinnin ja sisäsyntyisen motivaation kokemiseen. Autonomia tarkoittaa tekijästä lähtöisin olevaa toimintaa, kyvykkyys asioiden hallintaa ja aikaansaamista ja yhteenkuuluvuus sitä, että ihminen kokee olevansa osa jotakin yhteisöä. Itsemääräämisteoria tuo esiin myös kaksi motivoitumisen tapaa, jotka kumpuavat ihmisen sisältä ja tuntuvat omilta. Sisäsyntyinen motivaatio syntyy tekemisestä itsestään, ja integroitu motivaatio ilmenee, kun ihmisellä on arvojensa ja omakuvansa mukaista tekemistä. Vastakohtana näille voidaan pitää kontrolloitua motivaatiota, joka syntyy pakotettuna toimiessa. Työtä, työympäristöä ja työhyvinvoinnin toimenpiteitä suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää, millaista motivoitumista ne työntekijöissä synnyttävät ja miten sisäsyntyistä motivaatiota tuetaan parhaiten. (Kostamo 2017.)

Työhön uppoutumisesta ja työn imun kokemuksesta puhutaan usein myös flow-kokemuksena, joka tarkoittaa minkä tahansa ihmisen toiminnan aiheuttamaa mielekästä, innostavaa, inspiroivaa ja helposti aikaansaamisen tunnetta. Flow-kokemus tai -tila tarkoittaa tilannetta, jossa ihminen pystyy keskittymään käsillä olevaan tehtävään tai toimintaan ulkoisista ärsykeistä välittämättä ja edistämään sitä joustavasti toiminnan ja omien taitojen ehdoilla. Oleellista flow-tilan kokemiselle onkin se, että siinä ihmisen olemassa olevat taidot ovat sopusoinnussa toimintaan nähden, mutta kuitenkin niin, että ihminen on motivoitunut toiminnan puitteissa ja sen aikana kehittämään taitojaan. Flow-tila ei ole mikään erityinen kokemus tai liity ihmiselle harvinaisiin tilanteisiin, vaan yleensä ilmenee arkipäiväisissäkin toiminnoissa kuten harrastuksissa, kotitöissä tai nimenomaan työn parissa. Voi kuitenkin käydä niin, että ihminen ei elämäntilanteesta, ympäristöstä tai omasta mielentilastaan johtuen pääse flow-tilaan, joka vaatii myönteisiä, innostuneita ja luovuutta edistäviä tunteita. (Hautala ym. 2013. 51-53.)

Työnantajat toivovat työhönsä sitoutuneita työntekijöitä, koska he voivat tutkitusti paremmin työssään ja ovat tuottavampia. Työhön sitoutuminen vaatii sitä, että työntekijä on motivoitunut työhönsä ja kokee työn itselleen mielekkääksi. Työhön motivoitumiseen vaikuttaa työ itsessään ja työn tekijälleen asettamat vaatimukset, mutta myös työntekijän ominaisuudet ja näiden yhteensovittaminen. Hyvistä ja motivoituneista työntekijöistä kiinni pitävälle työnantajalle olisikin oleellista ymmärtää, mitä ovat työntekijää motivoivat työn osa-alueet, millaisia ominaisuuksia työntekijöillä on ja miten kaikkea tätä tuetaan parhaalla mahdollisella

tavalla. (Knight ym. 2016.) Erilaiset tavat motivoitua vaikuttavat ihmisen toimintaan, toimintojen valintaan sekä siihen, miten toiminnot koetaan ja millainen lopputulos toiminnasta aiheutuu. Flow-tilassa ihminen suoriutuu sujuvasti, mutta flow vaatii vapaaehtoisuuden, sillä pakotettuna se ei toimi. Ihminen voi toimia ulkoisen motivaation mukaisesti pitkäänkin, esimerkiksi tarvitessaan työstä rahallisen korvauksen, vaikka työ itsessään ei ole houkuttelevaa. Motivaatio vaihtelee iän, elämäntilanteen ja muiden vaikutusten mukaan. Tavoitteen asettaminen on tärkeää kaikessa päämäärähakuisessa toiminnassa. (Kostamo 2017.)

Työkyvyn tuen toimenpiteet eivät aina kohtaa ihmistä oikealla hetkellä, vaan huonosti voiva työntekijä voi jäädä ilman tukea tai oikein mitoitettuja toimenpiteitä tai sitten työyhteisöön kohdistetut toimenpiteet eivät sillä hetkellä auta riittävässä määrin kaikkia tuen tarpeessa olevia. Työntekijää ja hänen kokemustaan tulisi siis huomioida aktiivisesti ja tarjota luottamuksellinen, kunnioittava ja hyväksyvä mahdollisuus aina tuoda esiin työtä haittaavat olosuhteet. (Manka & Manka 2016, 140-144.) Koska alentunut työkyky tai hyvinvointi vaikuttavat ihmisen kokemukseen, olotilaan ja tuntemuksiin negatiivisesti, tällaisessa tilanteessa ihmisen mieliala voi helposti olla alentunut. Päinvastoin kuin työn imun kokemuksessa, jossa ihminen suhtautuu muutokseen ja hankaliin tilanteisiin voitettavana haasteena, huonosti voiva ihminen saattaa reagoida pieniinkin vastoinkäymisiin voimakkaasti, puolustautuen, vetäytyen tai kieltäen tosiasiat. Kun työntekijä tarvitsee työkyvyn tukea, tilanne voi olla arka, hankala ja valmiiksi kuormittava, ja siksi on ymmärrettävä, miten ihminen kokee alentuneen työkykynsä ja hankalan tilanteensa sekä miten hän haluaa siinä tilanteessa tulla kohdatuksi. Jos ihminen ei tule tällaisessa tilanteessa oikein kuulluksi tai kohdatuksi, voi olla, että tilanteeseen liittyvää tarvittavaa tietoa ei saada eikä tilanteeseen soveltuvia toimenpiteitä toteuttamaan. (Manka & Manka 2016, 140-144.)

Toisen työntekijän alentunut työkyky tai alentunut työsuoritus tai poissaolot vaikuttavat myös muihin työntekijöihin työpaikalla. Muut työntekijät joutuvat kohtaamaan tai miettimään kohtaamista tai tekemään valinnan siitä, kohtaavatko ollenkaan tätä henkilöä, jonka toimintakyky on alentunut. Mitä aikaisemmassa vaiheessa työkyvyn alenemiseen ja heijastumiseen työhön voidaan puuttua, sitä todennäköisemmin se saadaan hoidettua kevyemmin toimenpitein. Toisen ihmisen kohtaaminen hankalassa tilanteessa ei aina ole helppoa. Siihen ei välttämättä kaikilla ole ominaisuuksia tai taitoja. Tällaisten tilanteiden kohtaaminen henkilökohtaisessa elämässä ei välttämättä ole helppoa. Voi olla epäselvää, kenen vastuulle tällaisiin tilanteisiin puuttuminen kuuluu. Vaikka se olisi selvää, että tilanteisiin puuttuminen kuuluu esihenkilölle, ei esihenkilölläkään välttämättä tällaisia taitoja ole. (Manka & Manka 2016, 140-144.)

Oman yksilöllisen kokemuksensa perusteella jokainen antaa sekä työlle yleisesti että omalle työlleen merkityksen. Työllä on jokaiselle meistä jonkinlainen arvo. Yksinkertaisimmillaan työ tarjoaa toimeentulon. Tässä luvussa on tuotu esiin se, että työ tarjoaa ihmiselle myös

mielekästä ja omiin tai töihin ja mielenkiinnon kohteisiin soveltuvaa tekemistä. Työn tarjoamana arvona voidaan siis myös pitää työn sisältöä. Mitä merkityksellisempää ja mielekkäämpää sisältöä työ tarjoaa, sitä arvokkaammaksi se koetaan. Ihminen tekee mielellään arvokasta ja tärkeää työtä (Martela & Jarenko 2014, 53.) Vuonna 2022 tehty tutkimus suomalaisen työelämän tilasta kertoo, että vain neljä kymmenestä kokee työpaikkansa hyväksi ja tiettyjen osa alueiden toteutuvan. Tutkimuksessa käy ilmi myös se, että ihmisillä on kuitenkin voimakkaampi tarve tällä hetkellä pohtia omia arvojaan ja itselleen merkityksellisiä asioita. Tämä ristiriita voi näkyä siinä, että työpaikkoja ei koeta enää itselleen ja arvoilleen soveltuviksi merkityksellistä sisältöä elämään tarjoaviksi paikoiksi ja siksi työpaikkoihin ei sitouduta samalla tavalla kuin aiemmin. (Duunitori 2022.)

3 Kehittämisasetelma

Tässä kappaleessa kuvataan tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä, tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttaminen.

3.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa organisaatiota ymmärtämään mitä työelämässä tapahtuu, kun työntekijän suorittama työ ei suju toivotulla tavalla ja työkyky on vaarassa alentua. Tätä varten on oleellista ymmärtää jokaisen tilanteeseen liittyvän toimijan, kuten työntekijän, työnantajan, esihenkilön ja koko organisaation tarpeet liittyen työsuorituksen ja työkyvyn tukemiseen työn arjessa. Työsuorituksen heikentyminen tai työkyvyn aleneminen voi olla työntekijälle haastava tilanne ja sitä voi olla vaikea tunnistaa tai myöntää tai siitä ei uskalleta puhua. Jos työkyvyn aleneminen otetaan puheeksi, voi olla, että vastapuoli ei kykene vastaanottamaan tietoa sillä tavoin, että asiaa esille tuova henkilö tulisi kohdatuksi ymmärtäväisesti, kunnioitettavasti ja yhteisiä ratkaisuja hakien. (Pyöriä 2012, 143.) Usein työkyvyn aleneman tilanne on hankala ja siihen liittyy psyykkistä kuormaa. Jos työntekijä avaa keskustelun esihenkilön kanssa, hän ei välttämättä tule oikein kuulluksi ja silloin varsinainen työkyvyn vaikuttava haaste voi jäädä ratkaisematta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää ratkaisuja siihen, miten tilanne olisi kaikille osapuolille helpompi. (Juutilainen 2022, 124.)

Työkyvystä puhuttaessa tuodaan usein esiin se, että varhaisessa vaiheessa puuttuminen olisi voinut ratkaista asian helpommin. Varhaisessa vaiheessa tilanteeseen liittyy monia erilaisia tahoja ja toimijoita sekä olosuhteita, joiden kaikkien ymmärtäminen ja niiden välille toimivan ratkaisun löytyminen vaatii ratkaisujen kehittämistä yhdessä. Ennen ratkaisujen kehittämistä on muodostettava yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä. Tämä vaatii yhteistä keskustelua, käsitteiden muodostamista, toimintatapojen vertailua ja verkostomaisen toimintatavan sisäistämistä. (Ahonen 2017.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa sekä organisaatiota että työntekijää itseään havainnoimaan signaaleja, jotka voivat kertoa työssä suoriutumisen alentumisesta sekä huomaamaan tilanteita, joissa tarvitaan apua työkyvyn tukemiseksi. Tarkoituksena on selvittää tarkemmin, mitä nuo tilanteet ovat ja miten ne ilmenevät, jotta voidaan kehittää juuri niihin soveltuvia toimenpiteitä. Tarkoituksena on tehdä näkyväksi, luontevaksi ja selkeäksi se hetki, jolloin työssä suoriutumiseen ja työkyvyn tukemiseen tarvitaan toimenpiteitä, jotta niiden aloittaminen olisi helpompaa.

Tavoitteena on luoda helpommin ymmärrettäviä ja saavutettavissa olevia ensi vaiheen palveluja työkyvyn tukemiseksi työn arjessa sekä luoda keinoja viestiä työkyvyn tuen palveluista selkeämmin ja työntekijälähtöisemmin. Koska työkyvyn tukeen on tarjolla paljon jo olemassa olevia toimintoja ja palveluja, tavoitteena on myös kehittää palvelua, jonka avulla jatkopalveluihin ohjautuminen on sujuvampaa ja tarkoituksenmukaisempaa.

3.2 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tietoperustassa on tarkasteltu työkyvyn ja työkyvyn tukemisen erilaisia tekijöitä sekä sitä, mihin nämä tekijät vaikuttavat työtä tehdessä. Tietoperusta on tuonut esille sen, että työkyky on laaja kokonaisuus ja siihen liittyvät tekijät ovat monitasoisia ja monitahtoisia. Työkyky on yksilöllistä, ja jokainen työyhteisö on erilainen. Siksi työkyvyn tukeminen vaatii yksilöllisesti kohdennettuja toimenpiteitä, jotka soveltuvat kyseessä olevaan tilanteeseen. Jos halutaan tuottaa ratkaisuja, jotka soveltuvat parhaiten kohderyhmän tarpeisiin, täytyy huolellisesti perehtyä kohderyhmään ja sen näkemyksiin sekä toiveisiin. Mitä varhaisemmassa vaiheessa työkykyä tuetaan, sitä helpompia ja monipuolisempia toimenpiteet ovat (Manka & Manka 2016, 91). Usein aikaa kuluu siihen, että ei tunnusteta tarvetta ajoissa, tai jos tarve tunnustetaan, ei tiedetä, mitä pitäisi tehdä tai millaiseen palveluun pitäisi ohjata, ohjataan väärin palveluihin tai tehdään väärää ratkaisuja. Puuttumattomuuteen tai väärään palveluohjaukseen voi kulua liian paljon aikaa ja tilanne ehtii pahentua. (Seuri & Suominen 2009, 200-214.) Tutkimuksellinen kehittämistyö on tarpeellista silloin, kun kehittämisen kohteena on jokin monimutkainen, hankalasti määriteltävissä oleva aihe. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 11-13.)

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa seuraavat kysymykset:

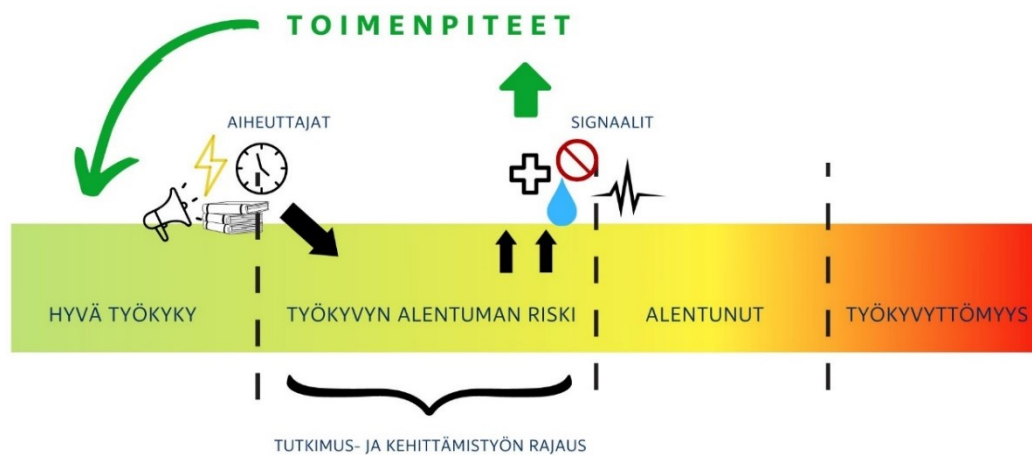
Mitkä tekijät johtavat työkyvyn tuen tarpeen heräämiseen?

Millaisissa tilanteissa työkyvyn tuen tarpeen ilmaisevat tekijät ilmenevät?

Millaisten varhaisen tuen toimenpiteiden avulla voidaan lisätä työntekijän koettua työkykyä?

Millainen työkyvyn tukeen ohjaamisen palvelu tuottaa eniten lisäarvoa käyttäjilleen?

Kuviossa 3 esitetään opinnäytetyön aiheen rajaaminen työkyvyn tuen prosessin kehittämiseen siinä kohdassa, jossa yksittäisellä työntekijällä herää tarve saada tukea työssä suoriutumiseen. Työkyvyn tason määrittely vaihtelee hyvästä työkyvystä työkyvyttömyyteen ja sillä välillä työkyky voi alentua tilanteesta ja terveydentilasta johtuen yksilöllisesti. Ennen työkyvyttömyyttä työkyky on alentunut ja sillä hetkellä voidaan puhua osatyökykyisenä työskentelystä (TTL). Alentuneeseen työkykyyn johtaa tekijät, jotka muodostavat työkyvyn alentuman riskin, jonka voi tuoda esiin alentumasta kertova signaali. Tämä opinnäytetyö kohdentuu niihin työntekijöihin, jotka ovat vielä täysin työkykyisiä ja mukana työelämässä, ja tässä opinnäytetyössä haetaan työkyvyn tuen alentuman riskin vaiheeseen soveltuvia toimenpiteitä, jotka palauttavat työntekijän takaisin tilanteeseen, jossa riskiä ei ole.



Kuvio 3: Kehittämistyön aiheen rajaus.

3.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmänä palvelumuotoilu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää parempaa palvelua työntekijän työkyvyn varhaisen vaiheen tukemiseksi työelämässä. Palvelun kehittämisessä on oleellista ymmärtää palvelun kohteena olevan henkilön tarpeet ja toiveet palvelulle. Palvelumuotoilu on tapa luoda palveluja, jotka perustuvat asiakkaan tarpeiden huomioimiseen, asiakkaan toiveiden kuunteeluun ja asiakkaan itsensä osallistamiseen kehittämisprosessiin. (Kettunen 2017.)

Työssä suoriutumisen ja työkyvyn tukitoimiin liittyy palvelun kohteena olevan työntekijän lisäksi monta muuta toimijaa sekä työpaikalla että työn ulkopuolella. Työntekijän organisaatiolle antaman työpanoksen johdosta myös muilla organisaation tasoilla on omat näkemyksensä ja tarpeensa työntekijän työkykyä koskien. Palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuden kaikille osallisille saada palvelua koskevat reunaehdot, ideat ja resurssit samanaikaisesti huomioiduksi osana kehittämistä. Palvelumuotoilun monipuoliset menetelmät toimivat

joustavammin ja iteratiivisemmin kuin perinteiset kehittämisen prosessit, jotka etenevät vaihe vaiheelta. Kun toimijoita on useita ja palvelun toteuttamiseksi tarvitaan asiakkaan näkemystä ja palautteita, niiden saaminen kaikkien tietoon ja käsiteltäväksi tulisi tapahtua samanaikaisesti. (Ahonen 2017, 52.)

Hyvin toimiva ja tarkoituksenmukainen palvelu tuottaa lisäarvoa käyttäjilleen tai osallistujilleen. Palvelusta muodostuva arvo on aina sidoksissa palvelun tuottamiseen tavan ja sen osallistujien toiminnan muodostamaan palvelutilanteeseen. Palvelumuotoilu tuo yhteen palveluntuottajan mahdollisuudet ja resurssit palvelujen tuottamiseen, palvelunkäyttäjän toiveet ja tarpeet ja palvelumuotoilun iteratiiviset menetelmät, joiden avulla palvelun tuottamaa lisäarvoa voidaan rakentaa yhdessä. Palvelujen yhteinen tarkastelu, asiakkaan tuominen keskiöön ja jokaisen palvelun osapuolen osallistuminen aktiiviseen kehittämiseen antaa mahdollisuuden muokata palvelun sisältöä ja sen ominaisuuksia samanaikaisesti. Silloin asiakkaan ilmentämään tarpeeseen voidaan vastata heti ja muokata palvelua yhteisesti osapuolien asiantuntijuudella ja palvelukenttää koskevalla näkemyksellä. Tämä luo palveluun kaikille osapuolille merkityksellisen lisäarvon ja edistää palveluun osallistumista, käytettävyyttä ja houkuttelevuutta palvelun hankinnan edistämiseksi. (Kettunen 2017.)

Kun kehitetään uutta palvelua ja halutaan tavoitella uusia ja aiemmista poikkeavia ratkaisuja, astutaan tuntemattomille alueille. Tämän vuoksi on etukäteen vaikea luoda täsmällistä ja täysin ennakkoon päätettyä prosessia. Koska luovan prosessin aikana joudutaan kokeilemaan erilaisia ja innovatiivisia vaihtoehtoja, on mahdollista, että ne tuottavat sellaisia lopputuloksia tai ratkaisuja, joiden johdosta seuraavia prosessin vaiheita joudutaan muokkaamaan uudelleen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei minkäänlaista prosessia voida laatia. Palvelumuotoilu on kehittämisen tapa, jossa on tunnistettu useita erilaisia prosessin vaiheita, joiden puitteissa voidaan luovaa ongelmanratkaisua toteuttaa. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Palvelumuotoiluprosessi ohjaa kokonaiseen tavoitteeseen tähtäävän palvelun kehittämisen etenemistä, mutta sen lisäksi palvelumuotoilu sisältää laajan kirjon erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Koska palvelumuotoilua tehdään asiakaslähtöisesti ja asiakkaan yksilöllinen tilanne, tarpeet ja toiveet huomioiden, voidaan erilaisia menetelmiä valita niiden mukaan. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 26.) Menetelmät ovat Stickdornin ym. (2018, 36) mukaan toimenpiteitä, joiden avulla halutaan lähestyä tutkittavaa ja kehitettävää asiaa tai saavuttaa jotakin. Menetelmien soveltaminen on pitkälti tilannekohtaista ja riippuu käytettävistä resursseista. Toimiva yhdistelmä erilaisia menetelmiä ja työkaluja voi luoda ainutlaatuisia uusia ideoita.

3.4 Kehittämisprosessi

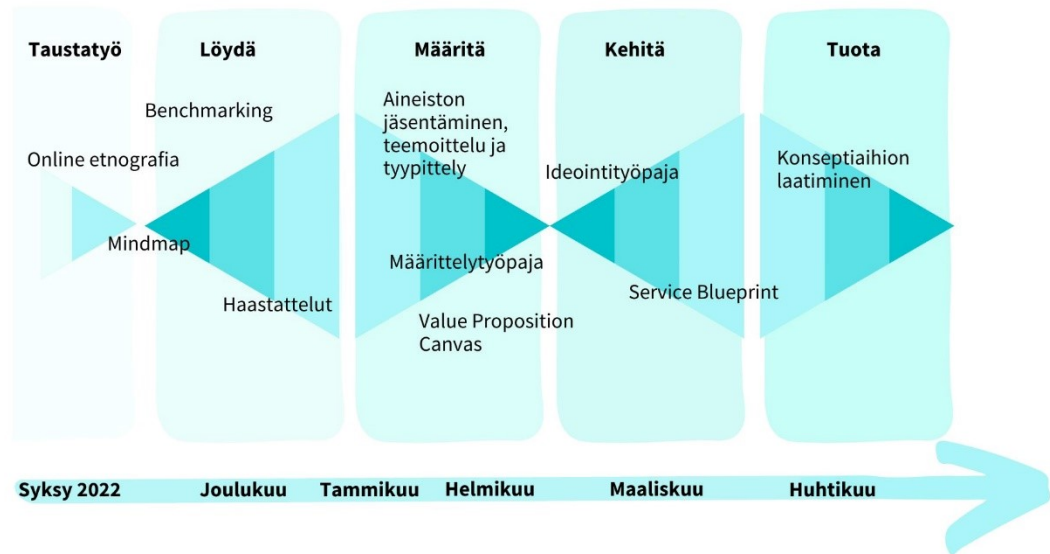
Kehittämistyöllä pyritään toivottuun tavoitteeseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulee perustua perusteltuihin valintoihin ja systemaattiseen tekemiseen. Järjestelmällinen

kehittämisen prosessi ohjaa kehittämistyötä ja helpottaa vaiheesta toiseen etenemistä. Kun kehittämistyölle suunnitellaan selkeä prosessi etukäteen, voidaan helpommin laatia aikataulu ja hankkia kehittämistyötä varten tarvittavat resurssit. (Ojasalo ym. 2018, 22.)

Tähän työhön valikoitui palvelumuotoilun menetelmäksi Tuplatimantti-prosessimalli (British Design Council 2023). Joissakin muissa malleissa prosessin määriteltyjä vaiheita voi olla enemmän kuin neljä ja ne lähtevät liikkeelle aihepiiriin laajasta hahmottamisesta. Monissa malleissa on otettu huomioon se, että aihe tai kehittämisen lähtökohdat ovat täysin tuntemattomia. Sellaisessa tilanteessa aihepiiriin ja ongelmakenttään tulee tutustua järjestelmällisesti ja sille tarvitaan oma vaihe prosessissa. (Björklund & Keipi 2019, 45.) Tämän opinnäytetyön aihepiiri oli kuitenkin kehittämistyötä aloitettaessa jo tuttu. Sen vuoksi prosessin ensimmäinen vaihe saattoi olla se, että lähdetään etsimään olemassa olevasta aihepiiristä ratkaistavaa ongelmaa. Näin ollen palvelumuotoilun prosessin menetelmäksi valikoitui tuplatimantti -prosessimalli, jonka ensimmäinen vaihe on ”löydä”.

Tuplatimantti on yksi palvelumuotoilun tunnetuimmista prosessimalleista. Mallissa kaksi timanttia jakautuu kahteen osaan, joissa tekemistä joko laajennetaan tai supistetaan. Ensimmäisen timantin alkupuoli, laajeneva osa, kuvaa löydä-vaihetta, jossa aihepiiriin syvennyttään ja ongelman sisältöä selvitetään, ja kaventuva osa on puolestaan määritä-vaihe, jossa ongelma määritellään ja rajataan. Toisen timantin osat ovat kehitä, eli potentiaalisten ratkaisuvaihtoehtojen kehittäminen, sekä tuota, joka keskittyy kehitä-vaiheessa tuotettujen ja jatkokehitykseen valittujen ratkaisujen kokeiluun ja jatkokehittämiseen palautteen perusteella. (British Design Council 2023.)

Kuviossa 4 esitetään tämän opinnäytetyön palvelumuotoilun prosessi ja aikataulun eteneminen samalla aikajanalla. Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2022 käymällä keskusteluja toimeksiantajatahon kanssa siitä, millainen tarve tutkimukselliselle kehittämistyölle organisaatiossa voisi olla. Kun aihe toimeksiantajan kanssa oli selvillä, aiheen rajaamiseksi ja siihen tutustumiseksi tehtiin taustatyötä koko syksyn ajan. Opinnäytetyöprosessin varsinainen aloitus tapahtui joulukuussa 2022 löydä-vaiheella ja sen valmistusajan tavoitteeksi asetettiin huhtikuu 2023.



Kuvio 4: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin eteneminen ja aikataulu

3.4.1 Löydä

Löydä-vaiheessa tutustutaan syvällisesti ratkaistavaan kehittämishaasteeseen vaikuttaviin ilmiöihin, sidosryhmiin ja kontekstiin sekä markkinatilanteeseen. Laajalla perehtymisellä luodaan tarkka kuva liiketoiminnallisista tai toiminnallisista tavoitteista sekä asiakkaiden tarpeista, minkä perusteella voidaan seuraavassa tuotantimantissa määritä-vaiheessa määritellä ja tarkentaa ratkaistavaa ongelmaa. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 44.) Tässä kehittämistyössä oli oleellista ymmärtää, mistä kaikista tekijöistä ja toimijoista työkyvyn varhainen vaihe muodostuu sekä kartoittaa palveluja, joita on jo tarjolla. Työntekijän työkyvyn ja työssä suoriutumisen tukemisen palvelujen sisällön kehittämiseksi asiakaslähtöiseksi tuli kerätä mahdollisimman kattavasti tietoa asiakkaista, heidän näkemyksistään, toiveistaan ja tarpeistaan palveluja koskien. Löydä-vaiheen menetelmiksi valittiin työpöytä tutkimus, benchmarking ja teemahaastattelut.

Työpöytä tutkimus

Työpöytä tutkimuksella kerätään tutkijalle itselleen kattava ymmärrys aihetta koskevasta kokonaisuudesta. Sitä tehdään enemmän oikeiden kysymysten muodostamista varten kuin vastausten hakemiseksi. (Stickdorn 2018, 118.) Oleellista oli muodostaa kokonaiskuva työkyvyn varhaisen tuen vaiheeseen ja ottaa huomioon jo tehtyjen kehittämissuunnitelmien lopputuloksia. Työpöytä tutkimusta toteutettiin vaiheittain vuoden 2022 aikana ja siihen kuului perehtyminen aiheeseen koskevaan ammattikirjallisuuteen, tieteellisiin artikkeleihin, lainsäädäntöön, alalla toimiviin julkisiin tahoihin, jotka tuottavat työkykyä koskevia hankkeita ja toimenpiteitä, sekä osallistuminen useisiin seminaareihin ja koulutuksiin. Tarkoituksena oli luoda tälle

opinnäytetyölle selkeä viitekehys, jotta pystyttiin määrittelemään tarkemmin tutkimuksellista kehittämistä ohjaavat kysymykset.

Benchmarking

Palvelujen kehittäminen perustuu tarpeeseen parantaa aiempia palveluja ja luoda uusia innovaatioita. Yhteiskunnan ja markkinatalouden kehittyminen vaatii kuluttajien houkuttelua mielenkiintoisten ja paremmin tarpeeseen vastaavien palvelujen hankkimiseen. Toisaalta julkisten palvelujen kehittämisessä haetaan säästöjä ja toimivuutta. Kun lähdetään kehittämään uutta palvelua, on tärkeää tarkastella, mitä alalla tehdään jo, jotta ei lähdetä kehittämään samaa asiaa uudelleen. (Tuulaniemi 2011, 138-140.) Usein palvelujen kehittämisessä halutaan parantaa olemassa olevia palveluja tai kehittää uusia tapoja jäsentää palveluja tai organisoida niihin ohjautumista paremmaksi. Jotta kehitettävä uusi toiminta ja palvelu toisi muutoksen aiempaan ja parantaisi tilannetta, on ymmärrettävä, millaisia palveluketjuja on jo luotu ja miten olemassa olevista palveluista viestitään kohderyhmälle. (Grönroos 2020.)

Työkyvyn tukemiseksi on tarjolla laaja valikoima palveluja, jotka voivat kohdistua työkyvyn ennaltaehkäisystä aina siihen tilanteeseen, kun työkyky on tiettyyn työhön liittyen kokonaan mennyt. Tässä opinnäytetyössä tehty benchmarking käsitti työkyvyn tukemisen palvelujen kokonaisuudesta sen vaiheen, jossa työkykyä tuetaan työpaikalla työn jatkuessa.

Työturvallisuuslain (738/2002) ja työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaisesti organisaation on huolehdittava turvallisesta työympäristöstä ja työntekijöiden hyvästä työkyvystä sekä taattava vähintään vähimmäismääräinen työterveyshuolto omalla kustannuksellaan. Jotta organisaatioille tämä toiminta olisi mahdollisimman vaivatonta, on sen tueksi laadittu erilaisia toimenpiteitä ja palveluja, jotta työkykyä yrityksissä voidaan ylläpitää. Organisaatio voi itse päättää, miten se näitä ulkopuolisia toimenpiteitä hyödyntää. Joka tapauksessa organisaatioilla on paljon vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia tehdä valintoja sen mukaan, kuinka paljon kustannuksia ja muita sisäisiä resursseja palveluihin halutaan käyttää, mitkä toiminnot halutaan tehdä itse, halutaanko palveluja kohdentaa johdolle vai henkilökunnalle ja millaisia omia prosesseja yritys on laatinut, joihin tarvitsee tai haluaa tukea. Benchmarkingissa ei selvitetty kaikkien palveluntarjoajien ja tahojen kaikkien palvelujen sisältöä, vaan tarkasteltiin sitä, millaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia organisaatiolla on käytössään, kun tarve varhaiselle tuelle ilmenee. Benchmarkingissa tutkittaviksi kokonaisuuksiksi valittiin työpöytä tutkimuksen mukaan vakuutusyhtiöiden tuottamat palvelut, työterveyshuollon tuottajat, erilaiset kaupalliset palveluntuottajat sekä toiminnot, joita yritykset voivat tuottaa itse omana toimintanaan.

Teemahaastattelut

Palvelumuotoilun taustalla on ajatus siitä, että tuotettu palvelu vastaa asiakkaan tarvetta. Asiakkaan toive ja näkemys tuotettavasta palvelusta vaikuttaa siihen, kuinka haluttavana hän sitä pitää ja kuinka todennäköisesti hän tulee hankkimaan palvelun tai käyttämään sitä. Palvelumuotoiluprosessin keskiössä onkin ihmisen toiminnan ja valintojen ymmärtäminen ja havainnointi ja palvelun kehittäminen ja muokkaaminen niiden mukaan. Ensimmäisessä palvelumuotoiluprosessin vaiheessa perehdyttiin työntekijän tai sidosryhmän edustajan käyttäytymiseen, asenteisiin, kokemuksiin ja toiveisiin syvällisesti, jotta saadaan esiin palvelua koskevia tarpeita ja motiiveja. (Tuulaniemi 2011, 26, 142.) Tällaisen tiedon keräämiseksi ja mahdollisimman syvällisten näkökulmien saamiseksi tarvitaan usein mahdollisuutta käydä keskustelua ja kysyä saadusta tiedosta johdettuja jatkokysymyksiä. Tämä johtaa siihen, että yhteen haastatteluun menee valmisteluineen aikaa, mutta haastattelusta voidaan saada paljon materiaalia. Siksi haastattelujen määrän rajaaminen on tärkeää. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Löydä-vaiheessa haluttiin selvittää tarkasti ja syvällisesti, millaisia työkykyyn tai työssä suoriutumiseen liittyviä haastavia tilanteita työelämässä voi syntyä, miten tällaiset tilanteet työelämässä oli hoidettu, millaisia tunteita ja ajatuksia ne olivat herättäneet ja millaista apua niihin tilanteisiin olisi tarvittu. Haastateltaviksi haluttiin mahdollisimman erilaisista taustoista ja erilaisella kokemuksella varustettuja henkilöitä. Haastateltavalla tuli olla jonkinlaista työkokemusta, johon peilaten hän pystyisi jakamaan kokemuksia ja näkemyksiä työssä kokemistaan tilanteista. Haastateltavia kutsuttiin opinnäytetyöntekijän omasta verkostosta henkilökohtaisesti kutsumalla sekä tekemällä julkaisu sosiaalisen median kanaviin. Kiinnostuksensa haastattelua kohtaan ilmaisi 20 henkilöä. Tästä määrästä varsinaiseen haastatteluun pääsi osallistumaan 13 henkilöä. Haastatteluista 10 tehtiin etäyhteyden välityksellä ja kolme kasvokkain. Haastattelun tekotavalla ei ollut merkitystä haastattelun onnistumisen kannalta, vaan sekä etäyhteyden välityksellä että kasvokkain tehdyistä haastatteluista saatiin kerättyä onnistuneesti ja kattavasti aineistoa.

Työelämään liittyvät haastavat tilanteet ovat yksilöllisiä, ja niihin voi liittyä tunnepitoisia kokemuksia. Tällaisten tilanteiden jakaminen haastattelussa vaatii haastateltavalta rohkeutta ja avoimuutta ja siksi haastatteluissa piti pyrkiä luomaan luottamuksellinen ja neutraali ilmapiiiri. Sellainen syntyy, kun haastateltava kohdataan empaattisesti ja annetaan mahdollisuus kertoa kokemuksistaan omin sanoin ja omaan tahtiin. Tämän johdosta haastattelun tekotavaksi valittiin puolistrukturoitu avoin haastattelu, jossa haastattelija toimii enemmän keskustelun osapuolena kuin kysymyksen esittäjänä. (Ojasalo ym. 2018, 41).

Työelämässä tapahtuneissa haastavissa tilanteissa henkilö on voinut toimia erilaisissa rooleissa. Haastava tilanne on voinut kohdata häntä itseään, jolloin henkilö arvioi tilannetta omista henkilökohtaisista näkemyksistään käsin. Tai henkilö on voinut olla mukana

tilanteessa, joka koskee kollegaa tai alaista, jolloin tilannetta tarkastellaan ulkopuolisena toimijana. Henkilö on voinut olla työelämässä vastuullisessa asemassa joko esihenkilönä tai HR-asiantuntijana ja kohdannut tilanteita alaisten tai koko työyhteisön osalta. Huolimatta siitä, missä roolissa henkilö on tilanteessa toiminut, hänellä on silti voinut herätä tilanteessa tarve ulkopuoliselle avulle tai ohjaukselle. Vaikka henkilöllä itsellään ei olisi työelämässä tullut vastaan haastavaa tilannetta, hänellä voi olla näkemys siitä, millä tavoin yrityksessä työkyvyn tuki huomioidaan yleisesti, ja henkilöllä voi olla joko toiveita tai tarpeita tukea kohtaan. Näistä erilaisista tilanteista muodostettiin haastattelulle teemoja ja niihin liittyviä apukysymyksiä, jotta haastattelun aikana pystyttäisiin saamaan esiin oleelliset näkökulmat.

Teemahaastattelun runko apukysymyksineen laadittiin Excel-taulukoon. Haastatteluja ei tallennettu, vaan vastaukset kirjattiin haastattelun aikana taulukossa oleviin soluihin sen mukaan, mihin kysymykseen tai teemaan vastaus liittyi. Haastateltava sai itse päättää mistä roolista käsin hän halusi kertoa työelämässä sattuneesta haastavasta tilanteesta. Jotkin haastateltavista olivat kohdanneet työelämässä useita tilanteita eri rooleissa ja vastasivat sen johdosta useampaan kohtaan. Jokainen haastateltava vastasi haastattelun aluksi kahteen samantyyppiseen kysymykseen, jolla kartoitettiin opinnäytetyön yleistä aihepiiriä. Kysymyksissä pyydettiin vastaajaa määrittelemään, mitä hänelle tarkoittaa käsitteet työkyky ja työhyvinvointi. Näillä kysymyksillä pyrittiin varmistamaan se, että haastatteluissa ja opinnäytetyön teemassa säilyy yhtenäinen linja. Näihin kysymyksiin vastaaminen ja aiheesta keskustelu varmisti sen, että käsitteen sisältö tarkoitti samaa asiaa sekä haastattelijalle, että haastateltavalle.

Haastatteluvastausten analysointi

Aineiston analyysissä noudatettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatetta, jossa aineistoa selkeytetään ja tiivistetään esimerkiksi tunnistamalla vastauksista yhteisiä piirteitä ja rajaamalla aineistoa eri tavoin aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella. Aineiston analyysiä jatketaan vertaamalla sitä tietoperustaan, ja kehittämistä ohjaaviin kysymyksiin ja muodostetaan aineistosta tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Aineistolähtöiseen analyysiin kuuluu kolme osaa: aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Teemahaastattelussa saatu aineisto voi olla hyvin laaja ja sisällöltään runsas. Sen analysointi on hyvä aloittaa heti haastattelujen teon jälkeen, jotta tieto on tuoretta ja hyvin haastattelijan muistissa. Aineiston käsittelyn aluksi siihen perehdytään huolellisesti ja verrataan sitä teoriapohjaan, jonka jälkeen päätetään analyysin tavat. (Ojasalo 2011, 110-111, 139-140.) Analysoinnin tavoiksi valikoitui:

- Jäsentely värikoodien avulla
- Teemoittelu valmiiden kysymysten alle
- Luokittelu eri työn osa-alueiden mukaan

- Tyypittely työkyvyn tukeen vaikuttavien tekijöiden ja työkyvyn tai työsuorituksen alenemisesta kertovien signaalien mukaan

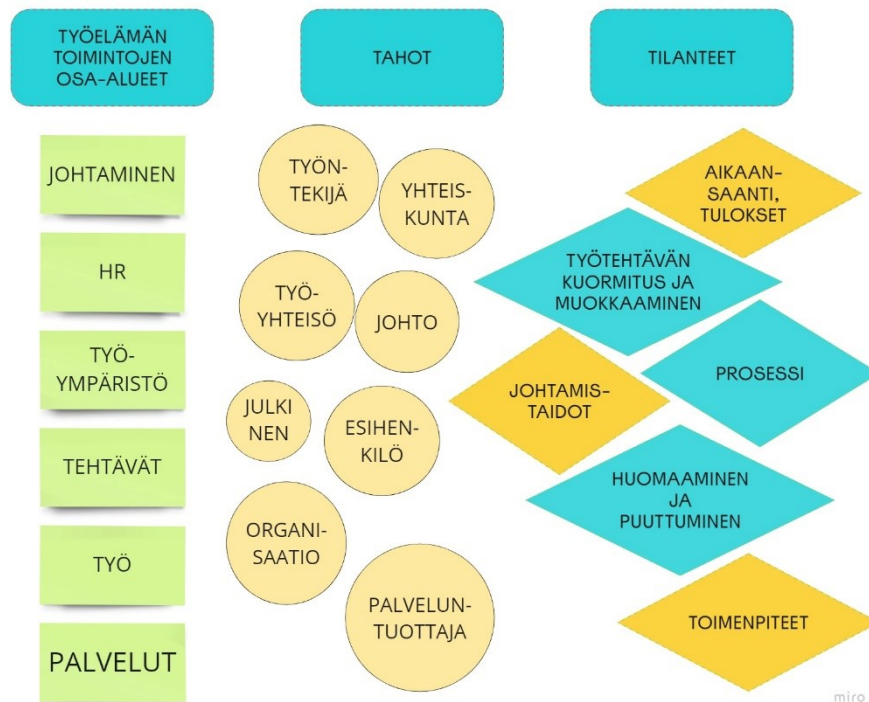
Haastatteluvastausten ensimmäisen vaiheen jäsentelyä helpotti haastattelukysymysten valmis jako Excel-taulukkoon vastaajan roolin, tapahtuneen tilanteen taustan ja näkökulman mukaan. Taulukkoon jäsentelyn jälkeen aineisto läpikäytiin merkitsemällä jokainen erillinen vastaus värikoodilla. Jokainen teemahaastattelun vastaus kuvasi vastaajan kokemusta työkyvyn alenemasta tai työssä suoriutumisen haasteesta sekä niiden käsittelystä. Tapahtuma ja sen käsittely saattoivat olla positiivisia tai negatiivisia vastaajan mielestä. Samalla vastaaja saattoi tuoda esiin omia ideoita tai ajatuksiaan siitä, miten itse olisi hoitanut tilanteen toisella tavoin. Nämä kolme kategoriala kattoivat koko aineiston ja niille valittiin koodeiksi värit vihreä, punainen ja keltainen. Vihreällä värillä merkittiin vastaajan positiivinen kokemus tai näkemys, punaisella värillä merkittiin negatiivinen kokemus tai näkemys ja keltaisella värillä merkittiin vastaajan kuvaama uusi idea toimintatavasta tai periaatteesta. Tässä vaiheessa aineistoa oli vielä paljon, joten sen hahmottamisen helpottamiseksi siitä rakennettiin tutkimusseinä verkkosovellus Miron digitoidulle valkotalulle. Tutkimusseinällä aineiston jatkokäsittely sujui helpommin, kun vastauksia pystyi liikuttamaan erilaisiin kokonaisuuksiin ja muodostamaan niiden välille suhteita. (Stickdorn ym. 2018, 128.)

Aineiston jäsentelyn ja värikoodauksen aikana siitä nousi esiin teemoja, joiden alle värikoodatut vastaukset sijoitettiin (kuvio 5). Teemoja löytyi kuusi. Ensimmäinen kuvasi työkyvyn hoidon konkreettisia kokemuksia työpaikalla. Toinen kuvasi työkyvyn hoidon vastuun jakautumista eri toimijoiden välillä. Kolmas teema kuvasi niitä erilaisia tilanteita, joissa tarve avulle herää. Neljäs teema kuvasi seurauksia siitä, jos työkyvyn alenemaan tai aleneman riskiin jätetään puuttumatta. Viides teema koostui vastaajien näkemyksistä siitä, millaista apua työelämään tarvitaan ja millaiset olemassa olevat toimintatavat joko toimivat tai eivät toimi. Kuudes teema kokosi työhön, työntekoon ja työelämään liittyviä arvoja ja arvostuksia.



Kuvio 5: Aineiston teemoittelu

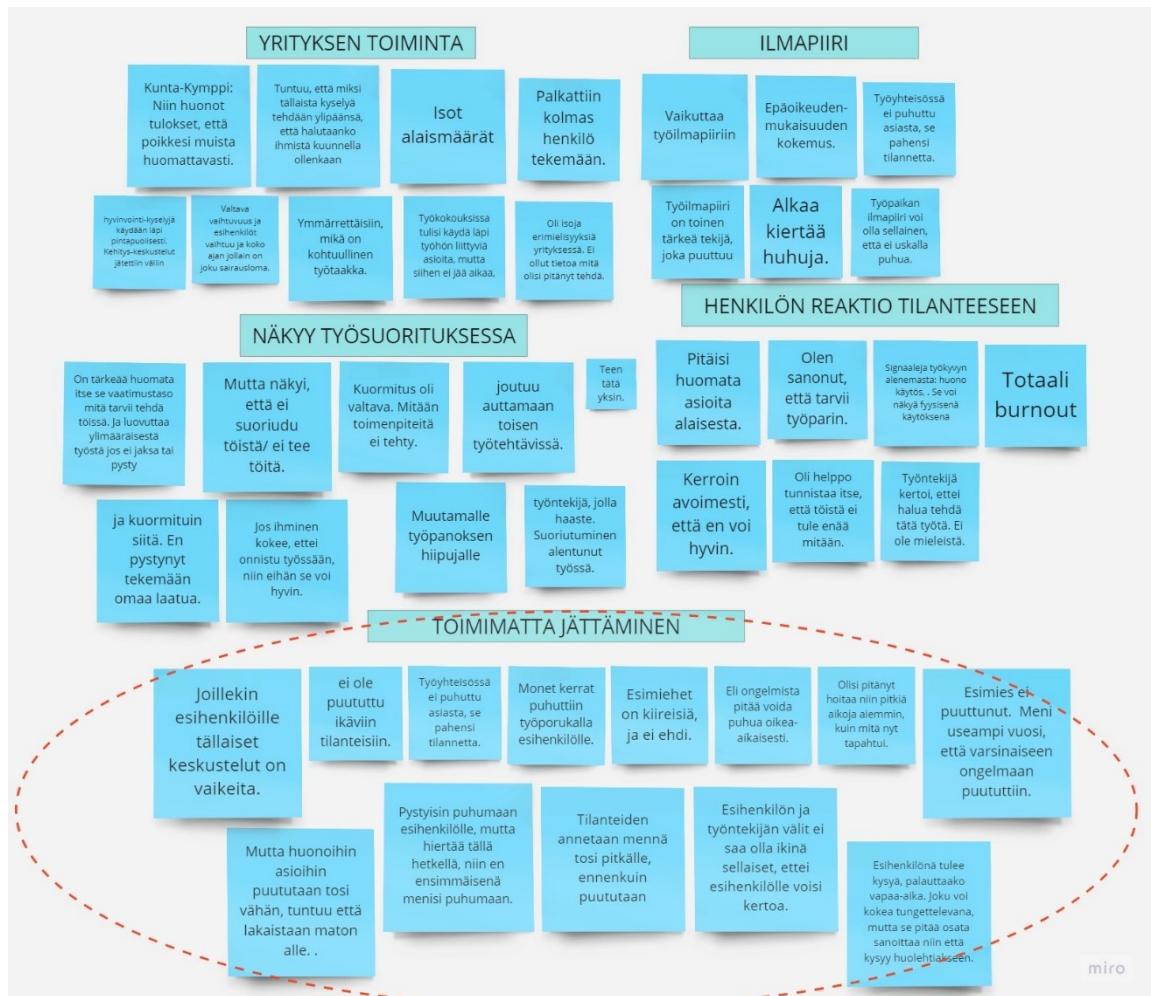
Kokemukset työkyvyn tuen tilanteiden hoidosta eivät vielä riittävästi tiivistäneet aineistoa tai tuoneet esiin konkreettisia kiteytyksiä, jonka pohjalta voitaisiin tehdä tarkka määrittely uuden palvelun kehittämiseksi. Teemat toivat kuusi näkökulmaa vastaajien kokemuksiin tapahtumiin ja niiden hoitoon työelämässä. Seuraavaksi aineisto luokiteltiin työelämään liittyvään kontekstiin, joka käsittää työelämän erilaiset toiminnat, toimijat ja roolit sekä niiden väliset sidonnaisuudet sekä aikajänteen, jolla työkyvyn aleneminen voi tapahtua. Tässä kohtaa aineiston käsittelemiseksi muodostettiin matriisi (kuvio 6), jossa eri toimijat ja näkökulmat yhdistettiin edellisessä analyysin vaiheessa esiin nousseisiin teemoihin. Matriisista voidaan käyttää myös nimeä Stakeholder Map, joka kuvaa kehitettävään palveluun oleellisesti liittyvien toimijoiden suhdetta teemaan ja toisiinsa sekä toiminnan vaikutusta heihin. (Stickdorn 2018, 59.)



Kuvio 6: Toimijamatriisi

Aineiston teemoittelun ja luokittelun jälkeen esille nousi tarve vielä tarkastella tarkemmin niitä tilanteita ja tekijöitä, jotka ovat osallisia työkyvyn alenemaan ja kiteyttää niitä tekijöitä, jotka edesauttavat työkyvyn ylläpitoa työssä. Näitä varten aineisto käytiin läpi etsien tyypillisiä työn arjessa tapahtuvia toimintoja, joita mainittiin haastatteluvastauksissa osana niitä haastavia tilanteita, joita vastaajat toivat esiin. Tyypittelyssä jaettiin haastatteluvastauksia työkyvyn alenemiseen vaikuttaviin tilanteisiin ja tekijöihin, työkyvyn aleneman havaitsemiseen, toimenpiteisiin sen jälkeen ja siihen, miten koko prosessi on edennyt.

Yksi opinnäytetyön kehittämistä ohjaavista kysymyksistä oli tarkastella signaaleja, joita työelämässä voi nousta esiin ja jotka varhaisessa vaiheessa voivat kertoa siitä, että työkyky voi olla vaarassa alentua. Aineistosta poimittiin tyypittelyvaiheessa esiin näitä signaaleja ja niitä varten luotiin erillinen matriisi. (kuvio 7).



Kuvio 7: Työkyvyn tai työsuorituksen alenemasta kertovat signaalit

Yhteenveto löydä-vaiheesta

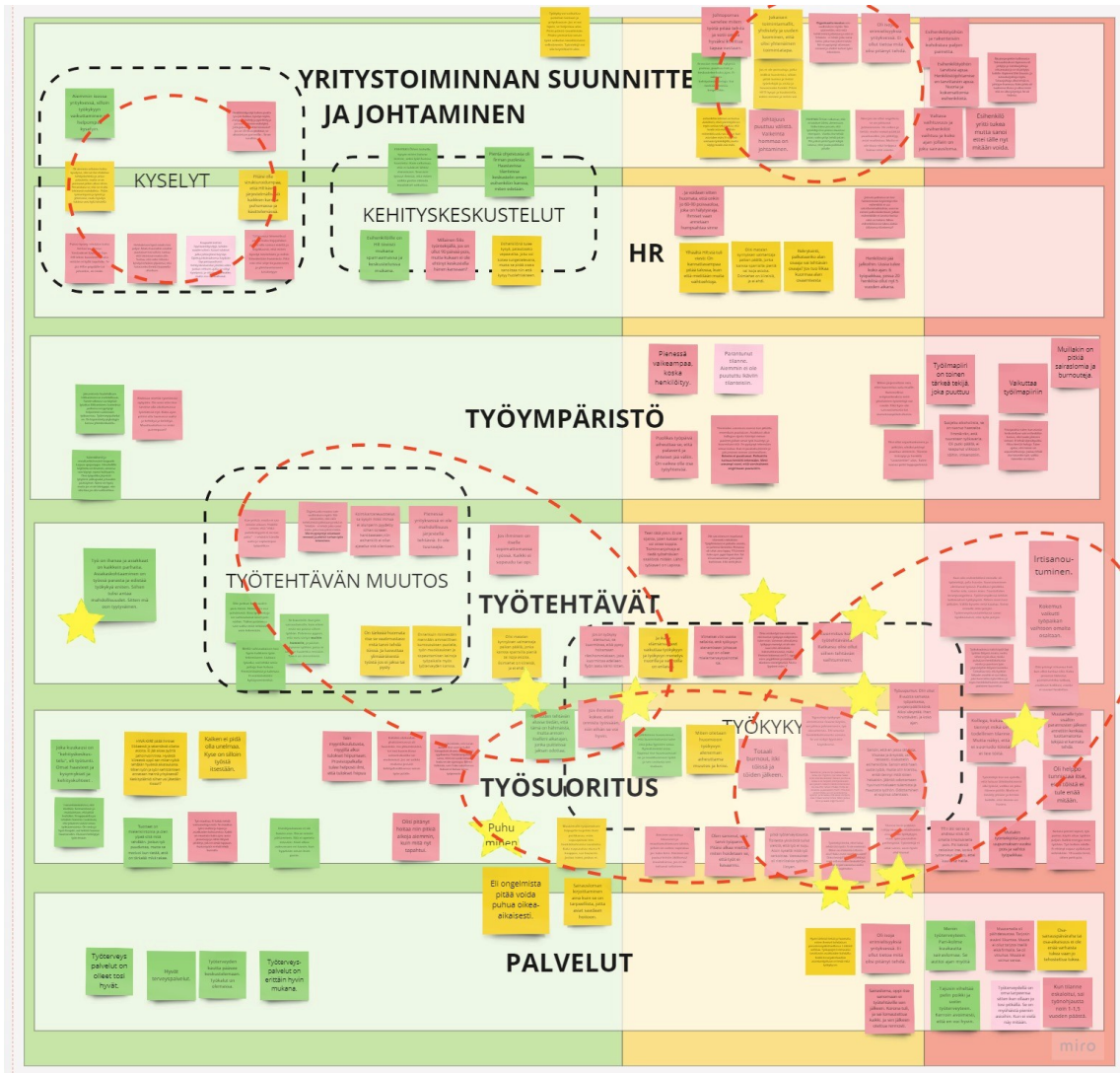
Löydä-vaiheessa tehty aineiston keruu, benchmarking ja teemahaastattelu sekä aineiston analyysi muodostivat syklisen kokonaisuuden, jossa alkuperäistä haastatteluaineistoa tarkasteltiin eri analyysivaiheissa uudelleen eri näkökulmista. Lyhyisiin muistilappuihin koottuja vastauksia pystyi siirtämään näkökulman ja kontekstin mukaan ja muodostamaan näin uusia synteesejä ja vaikuttavuussuhteita. Jokaisen analyysivaiheen jälkeen aineisto nostatti esiin uusia tarpeita rajata ja kiteyttää sekä hakea vielä uusia viitekehyksiä tai reunaehtoja. Tällöin joutui palaamaan alkuperäisen aineiston pariin ja tarkastelemaan sitä uusin silmin. Tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisen edellytys on se, että aineisto pysyy koko ajan tarkastelun alla ja tutkijan hallinnassa. Aineistoa ei täydennetä tai sitä ei muokata, vaan aina uusia johtopäätöksiä tekemällä siitä saadaan muodostettua selkeä ja monipuolinen kokonaisuus jäsennettyä tietoa seuraavaa vaihetta varten. (Ojasalo ym. 2018.)

3.4.2 Määritä

Palvelumuotoiluprosessin määritä-vaiheessa analysoidusta tutkimusaineistosta rajataan ja kiitetään tarkasti asia, jota lähdetään kehittämään eteenpäin. Oleellista on luoda syvälinen ymmärrys siitä, mikä aineistossa on tärkeää ja osoittaa todellisesti tulevan palvelun käyttäjien tarpeita. Tässä vaiheessa on huomioitava myös liiketoiminnalliset näkökulmat, eli määriteltävän kehitettävän palvelun innovatiivisuus, asiakaslähtöisyys ja mahdollisuudet pärjätä kilpailussa. Aineistosta nousevia suunnittelua ohjaavia tekijöitä, tarpeita ja näkökulmia tulee arvioida myös sen osalta, miten ne parhaiten tuottavat lisäarvoa lopputuloksena olevan palvelun osalta. (Tuulaniemi 2011, 154.) Määrittämävaiheessa analysoitua aineistoa jaetaan ja tarkastellaan merkityksellisten tekijöiden löytämiseksi, jotta siitä voidaan muodostaa jatkoa varten selkeä lähtökohta ideointivaiheeseen. Ideointivaiheen lähtökohta voi olla palvelupolun ai-hio, suunnitteluajuri tai asiakaspersoonat. (Koivisto ym. 2019.)

Kehittämistyön määrittämävaihe muodostui työskentelystä tutkimusseinällä, samankaltaisuuskaavion käyttämisestä, avaintekijöiden koostamisesta, arvolupauskanvaasien laatimisesta oleellisille toimijoille sekä määrittelyvaiheen työpajasta, jossa edellä mainittujen vaiheiden tuotoksia hyödyntämällä tuotettiin suunnitteluajuri seuraavaan vaiheeseen.

Tuulaniemi (2011, 154) esittelee aineiston jäsentämisen helpottamiseksi samankaltaisuuskaaviota, jossa toisiinsa liittyviä aiheita ja teemoja ryhmitellään ja järjestellään aiheittain. Löydä-vaiheen analyysin jälkeen tutkimusaineisto oli sijoitettuna analyysivaiheiden mukaisesti tutkimusseinälle. Aineisto oli jaettu löydä-vaiheessa työelämän toimintakokonaisuuksien ja toimijoiden mukaan, työkykyyn vaikuttavien tekijöiden ja kokemusten mukaan sekä työkyvyn tai työn tuottavuuden alenemasta kertoviin signaaleihin. Näihin osa-alueisiin jaetusta aineistosta haettiin samankaltaisuuskaavioihin (kuviot 9, 10 ja 11) sekä eniten vastauksia keränneet että useimmin toistuvat aiheet.



Kuvio 8: Samankaltaisuuskaavio 1



Kuvio 9: Samankaltaisuuskaavio 2



Kuvio 10: Samankaltaisuuskaavio 3

Samankaltaisuuskaavioista jaettiin tekijöitä kolmeen eri kokonaisuuteen, joista useimmin toistuvista aiheista muodostettiin avaintekijät jatkomäärittelyä varten. Avaintekijät muodostuvat lähdeaineistosta ja sen analyysin pohjalta luomalla kehittämistyön aiheeseen liittyviä näkemyksiä ja näkökulmia. Avaintekijöiden muodostamisessa tulee edetä monivaiheisesti ja tarkastella iteroiden jokaisessa vaiheessa muodostettuja näkökulmia, jotta vältytään suorilta olettamuksilta (Stickdorn ym. 2018, 131.) Taulukossa 1 esitetään kolme kokonaisuutta ja niissä useimmin toistuneet aiheet sekä niiden pohjalta muodostetut avaintekijät.

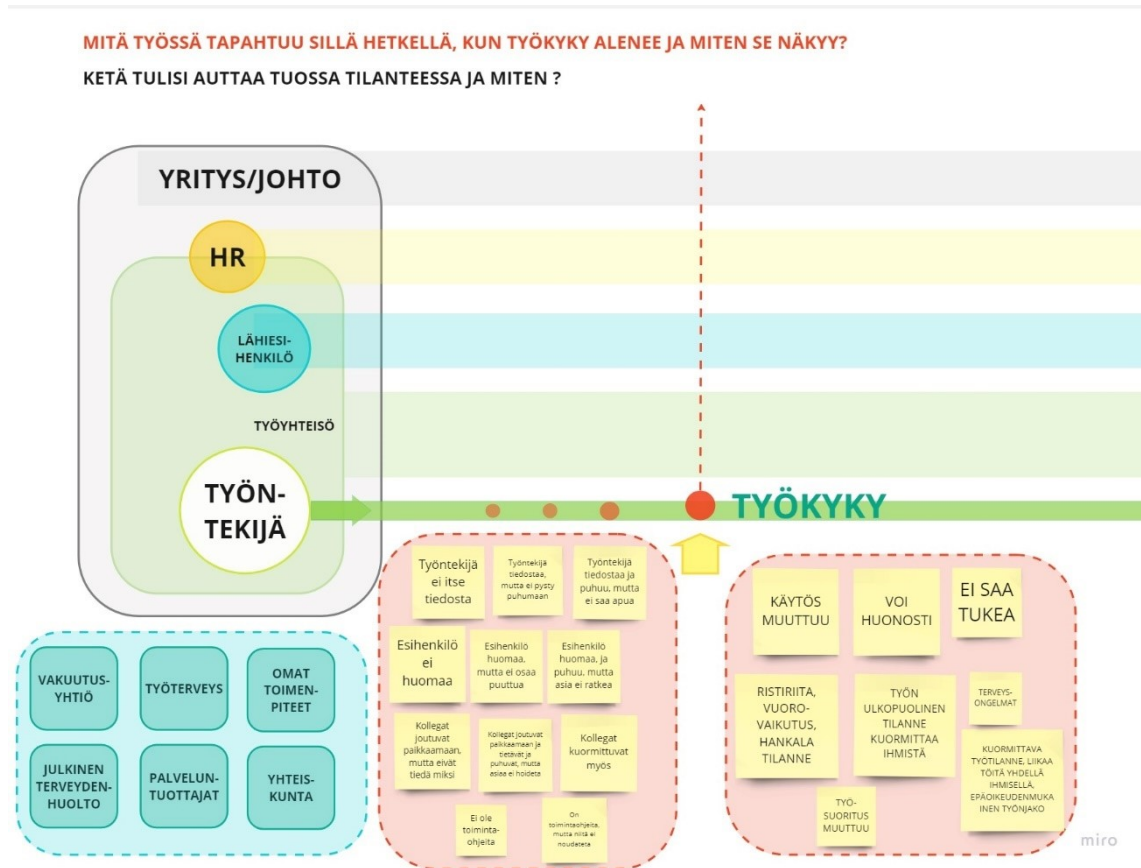
Kokonaisuus	Usein toistuva aihe	Avaintekijät
Työelämän toimintakokonaisuudet ja toimijat	<p>Työn moniulotteinen merkitys</p> <p>Esihenkilön ominaisuudet, tekijät ja vastuut</p> <p>Työntekijän ominaisuudet, tekijät ja vastuut</p> <p>Koko organisaation tasolle ulottuvat vaikutukset</p> <p>Työyhteisön- ja ilmapiirin merkitys</p>	<p>Työn onnistumisen ja motivaation vaikutus työkykyyn</p> <p>Esihenkilön roolin merkitys ja esihenkilötyö</p> <p>Työntekijän oma vastuu</p> <p>Koko organisaation huomioiminen ja sitouttaminen</p> <p>Avun tarjoaminen sille taholle, jossa apua tarvitaan</p>
Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja kokemukset	<p>Työn sisällön ja kuormituksen vaikutus työkykyyn</p> <p>Toimivan prosessin tärkeys</p>	<p>Työn kuormitus ja muokkaaminen</p> <p>Selkeän ja työkyvyn tuen toimenpiteitä ohjaavan prosessin luomisen tarve</p>
Työkyvyn tai työn tuottavuuden alenemasta kertovat signaalit	<p>Haastavien tilanteiden huomaaminen ja niihin puuttuminen</p> <p>Toimimatta jättäminen, vaikka signaali huomataan</p>	<p>Avoin ja varhainen keskustelu, puheeksi otto</p> <p>Luottamuksellinen, kannustava ja huomioiva työilmapiiri</p>

Taulukko 1: Avaintekijöiden muodostuminen

Määritä-vaiheen työpaja

Määritä-vaiheen työpajassa koottiin yhteen aiempi määritä -vaiheessa tuotettu aineisto ja tarkasteltiin sitä yhdessä kohderyhmän kanssa. Työpaja järjestettiin virtuaalisesti Teams -alustalla ja siihen osallistui opinnäytetyöntekijän lisäksi neljä henkilöä. Osallistujat olivat työelämässä eri rooleissa toimivia henkilöitä kuten työntekijöitä, henkilöstöhallinnon edustaja ja työelämävalmentaja. Työpajaa varten koostettiin pohja (kuvio 12), jossa oli kuvattuna eri

toimijat, jotka osallistuvat työkyvyn tuen prosessiin organisaatiossa, sekä aihio työkyvyn etenemästä ajan kuluessa. Tarkoitus oli hahmottaa, missä kohtaa kukin toimija tarvitsee apua, millaista apu voisi olla ja mitä toimijoiden välillä tapahtuu missäkin tilanteessa.



Kuvio 11: Määrittelyvaiheen työpajan työskentelypohja

Työpajan menetelmäksi valittiin avoin fasilitoitu keskustelu ja sitä varten oli laadittu kaksi tarkentavaa kysymystä:

- Mitä työssä tapahtuu sillä hetkellä, kun työkyky alenee ja miten se näkyy?
- Ketä tulisi auttaa tuossa tilanteessa ja miten?

Työpaja kesti kaksi tuntia ja se tuotti aktiivisen keskustelun, jossa käytiin läpi laadittuja kysymyksiä ja prosessissa jo tuotettua aineistoa. Keskustelussa ilmeni, että on hyvin vaikea määrittää sitä hetkeä, kun työkyky alenee, mutta kun sellainen tilanne tulee, siihen olisi oleellista puuttua heti. Tilanteeseen puuttuminen pitää organisaatioissa mahdollistaa luomalla avoin ja luottamuksellinen kulttuuri. Työkyvyn tuen erilaisista mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista pitää olla riittävästi tietoa kaikille toimijoille. Työpajassa tuli ilmi, että tarvitaan tällaisen tilanteeseen puuttumisen, tiedon jakamisen ja toiminnan selkeä malli. Malli vaatii sitoutumista ja osallistumista organisaation toimijoilta, ja sitoutumista taas edistää se, että mallista on jotakin hyötyä tai arvoa sen käyttäjälle. Sen vuoksi kaikkien toimijoiden osalta

tarvittiin vielä tarkastelua siitä, miten eri toimijat saavat lisäarvoa siitä, että he voisivat käyttää valmista ratkaisumallia apuna työelämän haastaviin tilanteisiin.

Arvolupauskanvaasi

Sekä opinnäytetyön tietoperustassa että haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijän työkyvyn tukemisessa ja siihen liittyvissä toiminnoissa on mukana useita erilaisia toimijoita, kuten esihenkilö, HR-asiantuntija, organisaation johto, työyhteisö tai työterveystahon toimija. Jokaisella toimijalla on erilainen rooli, tehtävä ja osallisuus työntekijän työkyvyn ja työssä suoriutumisen tukemisessa. Työntekijän työkyvyn lisääntyminen tai sen ylläpitäminen vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua työtehtävästään ja työtehtävästä suoriutuminen taas on osa organisaation toimintojen onnistumista. Organisaation toimintojen toteutuminen suunnitellusti varmistaa organisaation tavoitteita ja on siksi organisaatiolle arvokasta. Arvolupauskanvaasi auttaa hahmottamaan, miten kunkin toimijan toiminnassa näkyy työntekijän työkyvyn tukemisesta syntynyt lisäarvo ja miten se liittyy koko organisaatiota koskevaan arvoa tuottavaan toimintaan (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith & Papadacos 2014, 260-261).

Tässä kehittämistehtävässä tarkastellaan organisaatiota ja organisaatiolle muodostuvia hyötyjä ja lisäarvoa siitä näkökulmasta, että työntekijää tuetaan työkyvyssä ja työssä suoriutumisessa. Sen johdosta tarkastellaan arvon muodostumista organisaation sisäisille toimijoille. Haastatteluvastauksissa ja tietoperustassa tuli esiin viisi tahoja organisaation sisäisesti, joille aiheutuvaa lisäarvoa työntekijän ohjaamisesta työkyvyn tuen palveluun haluttiin tarkastella. Näitä tahoja ovat työntekijä itse, esihenkilö, kollega tai lähityöyhteisö, HR ja yrityksen ylin johto. Jokaiselle taholle laadittiin oma arvolupauskanvaasinsa (liite 1).

Suunnitteluajuri

Määritä-vaiheen lopputuloksena muodostui tarve selkeän ja konkreettisen toimintaohjeen laatimiseen siihen hetkeen työn arjessa, kun työssä ja työssä suoriutumisessa huomataan haaste, joka mahdollisesti estää työssä suoriutumisen toivotulla tavalla.

3.4.3 Kehitä

Palvelumuotoilun kehittämisvaiheessa on oleellista päästää irti ennalta totutuista tavoista ajatella ja lähteä tarkastelemaan käsillä olevaa kehittämistehtävää luovasti ja ennakkoluulottomasti (Stickdorn 2018, 158-161). Tarkoitus on saada aikaiseksi uusia innovaatioita tai selkeitä parannuksia olemassa oleviin palveluihin. Perinteinen kehittäminen parantaa yleensä edellistä kehittämisen vaihetta muutoksilla paremmaksi, kun taas palvelumuotoilussa haetaan palvelun käyttäjien itsensä tuottamia ideoita ja tarpeita palvelujen sisältöön. Palvelun käyttäjien osallistaminen prosessiin, tarpeiden kuuleminen ja uusien ideoiden hyväksyminen vaatii prosessilta ja organisaatiolta ketteryyttä sekä mahdollisuutta toimia iteratiivisesti. (Ojasalo

ym. 2018, 71-73.) Ideointi ja luovien ratkaisujen tuottaminen ei ole kaikille ihmisille luontevaa, joten kehittämisvaihe ja ideoiden tuottaminen tulee suunnitella huolellisesti ja tarjota riittävästi taustamateriaalia ja mahdollisuutta perehtyä käsillä olevaan aiheeseen (Tuulaniemi 2011, 180-181.)

Kehitä-vaiheen tavoitteena oli muodostaa selkeä ohjaus erilaisiin työelämän haastaviin tilanteisiin ja arkeen siten että mukana ovat kaikki organisaation työkyvyn tukeen osallistuvat toimijat. Kehittämisen menetelmiksi valittiin ideointityöpaja ja työpajan lopputuloksen perusteella palveluketjuanalyysin laatiminen.

Työpaja

Kehitä-vaiheen työpajaa varten hyödynnettiin löydä-vaiheen haastattelujen vastauksia ja niistä muodostettiin valmiita esimerkkejä työelämän haastavista tilanteista. Tilanteisiin muodostettiin ohjaavia kysymyksiä määritä-vaiheen avaintekijöiden perusteella. Työpajan tarkoituksena oli yhteiskehittämisen menetelmin ideoida vaihtoehtoja ja ratkaisuja siihen, miten eri toimijoita voidaan auttaa työkyvyn tukemisessa ja millainen etenemä ratkaisuvaihtoehtojen prosessissa voisi olla. Työpajan tavoitteena oli saada aikaan sekä yksittäisiä toimintoja että polkuna etenevä ratkaisumalli.

Työpajan osallistujat haettiin avoimella kutsulla sosiaalisen median kanavissa. Osallistujia oli kehittäjän lisäksi viisi. Kaikki osallistujat olivat mukana työelämässä eri tehtävissä ja organisaatio- ja tasoilla. Työpajan kesto oli kaksi tuntia, ja aika riitti toteuttamiseen hyvin. Työpaja toteutettiin etäyhteydellä ja työskentelyalustana käytettiin Google Jamboree -alustaa. Työpajaa varten laadittiin kolme erilaista työskentelyalustaa erilaisista työelämän tilanteista, joista esimerkkinä kuvio 14. Työpajan osallistujat saivat ideoida näihin tilanteisiin ratkaisuvaihtoehtoja ja kertoa näkemyksistään tilanteiden edistämiseksi. Ideointimenetelminä käytettiin ”Miten voisimme?” -kysymyksiä, palvelupolun aihiota ja fasilitoitua avointa keskustelua.



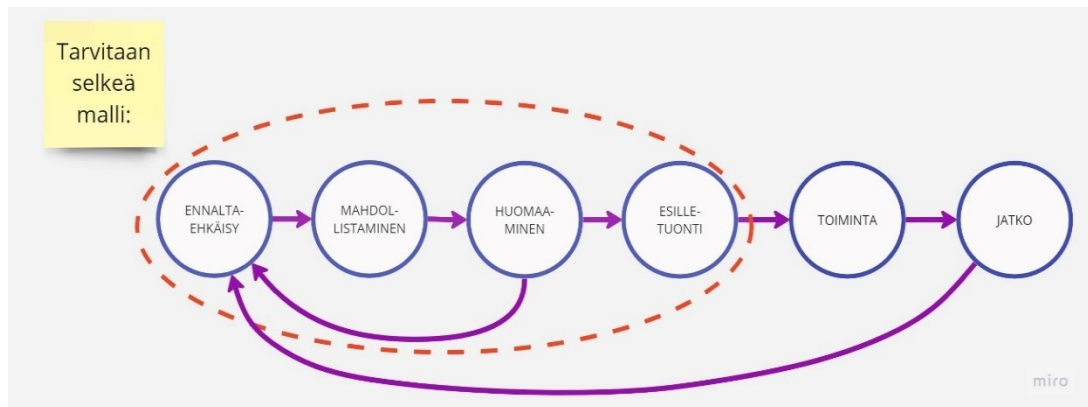
Kuvio 12: Työpajan alusta ja tilanne 1

Osallistujat lähtivät hyvin keskustelemaan työpajan aiheesta ja tuottivat paljon aineistoa. Työpajan edetessä kuitenkin ilmeni, että osallistujat tarjosivat samoja toiminnan edistämisvaihtoehtoja kaikkiin esimerkkitalanteisiin. Ideat ja etenemisen kehittäminen liittyivät myös paljon hankalia tilanteita ehkäiseviin tekijöihin, työpaikan pysyvään ilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin. Se johdatti työpajan aikana lopputulokseen, että useamman tilanteen ratkaisuvaihtoehtojen ja niiden yhteensovittamisen sijasta työpaikalle tarvitaan vain yksi ratkaisumalli. Sen vuoksi työpajan aikana päätettiin keskittyä tämän ratkaisumallin kokoamiseen ja sen tarkasteluun, mitä se vaatii koko organisaatiolta.

Yhteiskehittelyn perusteella nähtiin vaikuttavimmaksi ratkaisuksi laatia yksi palvelupolku, joka toimii kaikissa tilanteissa ja sitouttaa yhteen kaikki organisaation toimijat. Tällaisen monta tahoja sitouttavan palvelupolun muodostaminen vaatii jokaisen toimijan osallistumisen tarkastelua erikseen ja myös palvelupolun kontaktipisteiden muodostumista toiminnan etene-
misen mukaan. Tällaiseen soveltuu työmenetelmänä hyvin Service Blueprint eli palveluketjuanalyysi.

Palveluketjuanalyysi

Palveluketjuanalyysi toimii palvelun kokonaisuuden hahmottamisen välineenä ja sitä voidaan käyttää myös sisäisten toimintojen kehittämisessä. Toimintojen eteneminen, toimijoiden osallistuminen toimintojen tuottamiseen ja palveluun osallistujan kokemus jokaisessa toiminnan vaiheessa muodostavat vaikutusketjuja, joiden muodostamiseksi on helpompi työskennellä visuaalista työkalua käyttäen. (Stickdorn 2018, 54.) Palveluketjuanalyysille ilmeni tarve, koska haastavan tilanteen ratkaisu organisaatiossa vaatii useamman tahon osallistumista,



Kuvio 14: Palvelupolun aihio

3.4.4 Tuota

Tuota-vaiheessa on tarkoitus testata prosessin edellisissä vaiheissa muodostettuja palveluja tai niiden aihioita kohderyhmälle, jotta palvelusta saadaan konkreettista palautetta niiden edelleen kehittämiseksi. Testaamista voi tehdä eri tavoin, riippuen palvelun laadusta, kehittämisprosessin tavoitteista ja testaukselle asetetuista reunaehdoista. Prototyppoinnille on erilaisia vaihtoehtoja, kuten käytännössä testaaminen, jossa palvelusta tuotetaan esimerkinomainen malli, jota kohderyhmä pääsee kokeilemaan ja antamaan palautetta. Tuotettuja palveluvaihtoehtoja ja niiden tiettyjä ominaisuuksia voidaan tarkastella tarkemmin myös tuottamalla menetelmällinen arviointiprosessi. Palvelun prototyypistä voidaan laatia esitys, joka esitetään valitulle kohderyhmälle tai toimeksiantajalle ja joka herättää keskustelun avulla palvelun kehittämisen tarpeita. (Stickdorn 2018, 213.)

Tuota-vaiheen tarkoitus oli aluksi testata tuotettua palvelupolun mallia todellisessa tilanteessa organisaatioasiakkaalla ja luoda yhteisesti palvelupolun muodostamista ohjaavat kysymykset sekä muokata palvelupolun toimivuutta organisaation tarpeiden mukaan. Yhteisessä työpajassa olisi voinut saada suoraa palautetta osallistuvilta tahoilta palvelun sisällöstä, hyödyllisyydestä sekä jatkokehittämisen tarpeista. Tuota-vaihetta ei päästy testaamaan organisaatioasiakkaalla kehittämistehtävän aikataulun puitteissa, mutta palvelumallista laadittiin visuaalinen esittely, joka esiteltiin toimeksiantajan sisäiselle taholle järjestetyssä tapaamisessa.

Toimeksiantajan sisäinen taho on yksikkö, joka tuottaa valmennuspalveluja organisaation johdolle strategian muodostamiseksi, muutosprosessien läpiviemiseksi, organisaation osaamispotentiaalin hyödyntämiseksi ja henkilöstön kehittämiseksi. Tuota-vaiheessa toimeksiantajan yksikölle esitelty palvelupolun aihio todettiin organisaatioasiakkaiden ja muun palveluvalikoiman näkökulmasta erittäin hyväksi lisäksi niihin palveluihin, jotka liittyvät asiakasorganisaation työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Toimeksiantajan yksiköllä on käytössään muissa palveluissa keskustelukartta, jonka avulla strategian muutoksia jalkautetaan

organisaation avainhenkilöille. Tässä opinnäytetyössä muodostettu työkyvyn tuen palvelupolun aihio nähtiin erittäin hyvin soveltuvaksi muokattavaksi jo käytetyn keskustelukartan tyyppiseksi toiminnallisuudeksi ja sen perusteella hyvin soveltuvaksi tilaajaorganisaation palveluvalikoimaan.

4 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntynyt palvelupolku, jonka avulla voidaan ratkaista työn arjessa syntyviä haasteita silloin, kun ne ilmenevät. Palvelupolku esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheiden mukaan, koska palvelupolku noudattelee tutkimuksellisen kehittämistyön etenemistapaa. Tulokset esitellään sekä tutkimukselliselle kehittämistyölle asetettuihin kehittämiskysymyksiin vastaamalla että jaetuna palvelumuotoilun vaiheiden mukaan.

Kehittämistä ohjaavat kysymykset olivat:

Mitkä tekijät johtavat työkyvyn tuen tarpeen heräämiseen?

Millaisissa tilanteissa työkyvyn tuen tarpeen ilmaisevat tekijät ilmenevät?

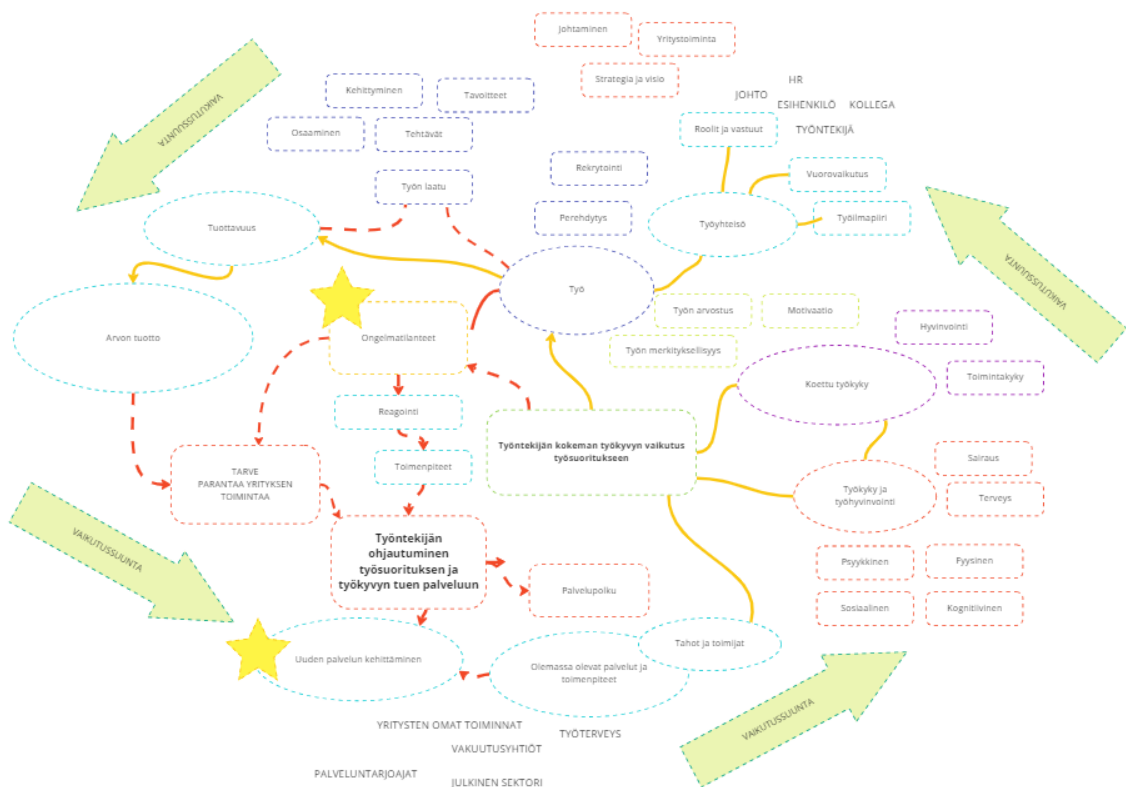
Millaisten työkyvyn tuen toimenpiteiden avulla voidaan lisätä työntekijän koettua työkykyä?

Millainen työkyvyn tukeen ohjaamisen palvelu tuottaa eniten lisäarvoa osallistujilleen?

Jotta voitiin ymmärtää, mitkä tekijät johtavat työkyvyn tuen tarpeen heräämiseen, tuli saada laaja käsitys siitä, millaisia kokemuksia ja tapahtumia työntekijät kohtaavat työelämässä. Työkyvyn tuen tarpeen herääminen voi tapahtua monessa kohtaa työelämää ja erilaisissa työtehtävissä. Työtehtävät, organisaatiot ja yhteisöt ovat erilaisia ja voivat omalta osaltaan vaikuttaa työkykyyn tai sen alenemaan. Työkyvyn varhaisen tuen vaihe on laaja, monimutkainen ja siihen liittyy monia tahoja ja toimijoita, jotka tutkivat työkykyä sekä pyrkivät edistämään hyvää työkykyä sekä työpaikoille että koko yhteiskunnassa.

Kuten opinnäytetyön tietoperustassa kuvataan, työkyvyn ja työssä suoriutumisen toiminnot ja palvelut muodostavat laajan kokonaisuuden, jonka tekijöillä on paljon keskinäisiä ja eritasoisia yhteyksiä. Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa on oleellista luoda selkeä kuva aihepiiristä ja siitä, millaisia painotuksia, huomioarvoja ja vaikuttavuuksia aiheeseen liittyvillä tekijöillä ja yhteyksillä on. Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa jo heti alussa huomaamaan, mitkä osa-alueet mahdollisesti voivat olla niitä, joiden kehittäminen on oleellisempaa ja ajankohtaista. Palvelumuotoilun avulla pyritään luomaan monimutkaisista

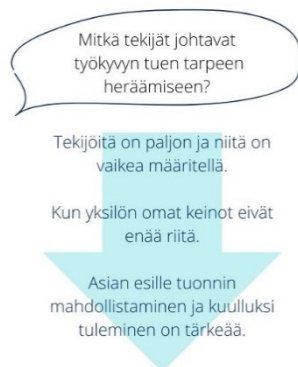
kokonaisuuksista helpommin hahmotettavia ja siinä hyödynnetään erilaisia visuaalisia keinoja ja elementtejä. Yksi tällaisista elementeistä on Mind Map eli käsitekartta, joka tarkoittaa aihepiiristä luotua mahdollisimman selkeää ja johdonmukaista kaaviokuvaa. Kaaviokuvassa voi tuoda esiin aihepiirin osa-alueiden ja niiden yhteyksien lisäksi myös yhteyksien tärkeyttä, toimintojen suuntaa, oleellisia tahoja ja henkilöitä sekä aiheeseen liittyviä mielipiteitä. (Tuulaniemi 2011, 140.)



Kuvio 15: Mind Map

Mind Map (kuviot 17) tuo esiin työkykyyn, työhyvinvointiin ja työsuoritukseen vaikuttavien tekijöiden ja toimintojen laajuuden. Se on muodostettu kehittämistyön tietoperustan perusteella, mutta sitä tarkennettiin myös tehtyjen haastattelujen vastausten mukaan. Tätä kokonaisuutta hyödynnettiin koko opinnäytetyön tekemisen ajan ohjaavana ja taustoittavana elementtinä esimerkiksi haastattelukysymysten laatimisessa, haastateltavien henkilöiden hakemisessa sekä työpajojen runkoja koostettaessa.

4.1 Palvelupolun 1 kontaktipiste - Mikä käynnistää prosessin?



Kuvio 16: Ensimmäinen tutkimuskysymys ja teemat

Palvelupolku kuvaa asiakkaan palvelussa alusta loppuun kulkemaa tai kokemaa matkaa, joka jaetaan palvelun kannalta tarpeellisiin osiin. Palvelupolulle sijoitetaan palvelutuokioita, joihin sisältyy lukuisa määrä kontaktipisteitä eli hetkiä, jolloin asiakas on jollain lailla kontaktissa palveluun. Kontaktipisteenä voi toimia jonkin aistin pienessä hetkessä tuottama yksittäinen informaatio, kohtaaminen palveluntuottajan kanssa tai kontakti sähköisessä palvelukanavassa. Palvelupolulla voidaan kuvata myös ympäristöä, jossa palvelu tapahtuu ja sen tuottamia tekijöitä palvelupolulle. (Tuulaniemi 2011, 78-82.) Palvelupolkua voidaan tarkastella ja kehittää kokonaisuutena sekä uudelle tai olemassa olevalle palvelulle tai sitten uudistaa jotakin palveluun kuuluvaa kontaktipistettä.

Tässä opinnäytetyössä muodostettiin palvelupolku, joka ohjaa työssä ilmenevän haasteellisen tilanteen ratkaisua ja sillä tavoin voi estää ennaltaehkäisevästi työkyvyn alenemista. Palvelupolku muodostuu jokaiselle organisaatiolle yksilöllisesti ja sen alkupisteeksi valikoituu kullekin organisaatiolle soveltuvin kohta, organisaation itsensä muodostamana. Oleellista kuitenkin on se, että palvelupolku koskee organisaatiossa kaikkia työntekijöitä ja se on kaikkien tavoitettavissa koko ajan. Palvelupolkuun on tässä opinnäytetyössä valittu esittämisen yksinkertaistamisen vuoksi neljä kontaktipistettä, mutta varsinaisen organisaatiokäyttäjän muodostaessa oman palvelupolkunsa tämän aihion perusteella siinä voi olla useampia kontaktipisteitä riippuen organisaation toiminnasta ja tarpeista.

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin työntekijöitä eri organisaatioista. Teemahaastattelujen kysymykset koskivat kokemuksia, joita haastateltavilla oli kertynyt työelämässä haastavista ja hankalista tilanteista. Osa tilanteista olivat vastaajien omia kokemuksia ja osa oli sellaisia, joita he olivat tarkastelleet ulkopuolisena, joko kollegana tai esihenkilönä. Haastateltavilta saatiin vastauksia myös työyhteisöä kohdanneista tilanteista, joissa ongelmatilanteisiin tai haasteisiin oli puututtu hyvissä ajoin. Jos haastateltava ei ollut itse ollut osallisena missään tilanteessa, joka koski työkyvyn alenemaa joko itsellä tai muilla,

hän toi esiin kokemuksensa organisaationsa tavasta tukea työkykyä yleisesti ja kokemuksensa sen hoidosta. Haastatteluun vastanneilta toivottiin kaikenlaisia kokemuksia, sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Palvelumuotoilussa on oleellista ymmärtää, mitä ihmiset kokivat ja tunsivat tapahtuman aikana (Tuulaniemi 2011). Haastatteluvastauksista muodostettiin kolme teemaa, jotka vastasivat ensimmäiseen kehittämiskysymykseen: Mitkä tekijät johtavat työkyvyn tuen tarpeen heräämiseen? (Kuvio 18)

- **Tekijöitä on paljon ja niitä on vaikea määritellä.**
- **Kun yksilön omat keinot eivät enää riitä.**
- **Asian esille tuonnin mahdollistaminen ja kuulluksi tuleminen on tärkeää.**

Tekijöitä on paljon ja niitä on vaikea määritellä.

Jokainen työntekijä, tehtävä työ ja työyhteisö muodostavat yksilöllisen kokonaisuuden, johon lisäksi vaikuttaa ympäröivä yhteiskunta muutoksineen. Tämän johdosta erilaisia työkykyyn vaikuttavia tekijöitä on paljon. Niitä voidaan yrittää koota erilaisiin kategorioihin, mutta lopujen lopuksi tekijöiden määrittäminen tietyllä tavalla niiden monimuotoisuudesta johtuen on hyvin hankalaa, jos halutaan luoda geneeristä toimintatapaa niiden perusteella. Haastatteluvastauksissa kuvattiin paljon omakohtaisia kokemuksia työkykyyn vaikuttavista tekijöistä, jotka liittyivät paljon työhön ja työssä toimimiseen. Vastajat itse myös ymmärsivät hyvin sen, että työelämässä ilmenevät hankalat tekijät eivät suoraan liity työkykyyn, mutta ne voivat siihen vaikuttaa, ja toivat sen esiin haastatteluvastauksissa:

Epäoikeudenmukaisuuden kokemus. (Haastateltava 1)

Viimeiset viisi vuotta työkyvyn alenemiseen johtaneet syyt ovat olleet mielen-terveyspainotteisia. (Haastateltava 2)

Valtava vaihtuvuus ja esihenkilöt vaihtuu ja koko ajan jollain on joku sairausloma. (Haastateltava 2)

Työilmapiiri on toinen tärkeä tekijä, joka puuttuu. (Haastateltava 3)

Kun yksilön omat keinot eivät enää riitä.

Kohderyhmän haastatteluvastaukset toivat esiin sen, että oli hankala tai haastava tilanne mikä hyvänsä, se muodostui ongelmaksi, jos sitä ei hoidettu ajoissa eli puututtu oikea-aikaisesti ja saatu sen johdosta riittävällä tavalla hoidetuksi. Vastajat olivat kokeneet ajoissa puuttumisen esteeksi monia erilaisia syitä. Siihen ei ollut ollut riittäviä taitoja joko itsellä tai esihenkilöllä tai esihenkilöllä oli kiire tai muuten saavuttamattomissa tai organisaation strategiat ja HR-toiminnat eivät olleet riittäviä. Jos tilanteisiin ei ollut puututtu riittävän ajoissa, siitä oli voinut seurata pitkiä sairauslomia, irtisanomisia tai pitkään työssä jatkunutta työn hankaluutta. Haastatteluvastauksissa tuotiin esiin konkreettisia seurauksia siitä, mitä tapahtuu, jos työkyvyn alenemiseen ei ollut puututtu ajoissa:

Pulssi-kysely tehdään kaksi kertaa vuodessa. Vastaukset käydään läpi. HR tekee koosteen. Mutta mitään ei kyllä tapahdu. Se jää HR:n pöydälle tai johonkin, en tiedä. (Haastateltava 4)

Työuupumus. (Haastateltava 5)

2kk sairausloma ei muuttanut tilannetta miksiäkään. Työyhteisössä ei puhuttu asiasta, se pahensi tilannetta. (Haastateltava 6)

Kokemus vaikutti työpaikan vaihtoon omalta osaltaan. (Haastateltava 7)

Monissa vastauksissa kuvattiin sitä, että työntekijä itse oli yrittänyt hakea ratkaisua haastavaan tilanteeseen tai työyhteisössä oli yritetty saada apua joko kollegaa tai koko työyhteisöä koskevaan ongelmaan. Näissä tilanteissa tuli esiin se, että joko työntekijöillä itsellään ei ollut riittäviä keinoja ratkaista asiaa, tai keinoja tarjottu organisaation puolelta. Joissain tilanteissa työntekijä oli yksin omassa roolissaan, eikä saanut siksi tukea työhönsä, kuten yksi haastateltava toi esiin:

Teen tätä yksin. Ei ole sijaisia, joten kukaan ei voi ottaa koppia. Toiminnanjohtaja ei tiedä työtehtävien sisällöstä mitään. (Haastateltava 5)

Asian esille tuonnin mahdollistaminen ja kuulluksi tuleminen on tärkeää.

Jotta voidaan mahdollistaa se, että työntekijän työkykyyn vaikuttavat hyvin erilaiset tekijät saadaan hoidettua ajoissa, näiden tekijöiden esille tuominen tulee tehdä mahdollisimman helpoksi työn arjen lomassa. Voi olla, että työkykyyn vaikuttava haastava tilanne ei ole helposti määriteltävissä, kuten haastattelun vastauksista on tullut ilmi. Sen vuoksi on tarjottava mahdollisuus työntekijälle keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti näistä asioista ja tuoda selkeästi esiin se, että niitä asioita myös kuunnellaan. Työyhteisön kulttuurilla on merkitystä siihen, millaisiin asioihin kannustetaan puuttumaan, millaisia asioita työyhteisössä käsitellään ja kuinka luontevasti työkykyyn liittyvistä asioista työn keskellä voidaan keskustella. Joissain tilanteissa voi käydä niin, että hankalien asioiden esilletuonti on vaikeaa, vaikka työympäristö kannustaisikin avoimeen keskusteluun. Tällaisiin tilanteisiin toivottiin haastatteluvastauksissa ja myös määrittelyvaiheessa selkeitä toimintamalleja, jotka helpottavat hankalien asioiden käsittelyä:

Olen sanonut, että tarvii työparin. Pitäisi alkaa miettiä miten hoidetaan se, ettei työt kasaannu. (Haastateltava 5)

Pitäisi voida puhua aina, sopia vaikka joku henkilö, kenen kanssa puhua milloin vaan. (Haastateltava 8)

Esihenkilön tehtävä on kertoa alaisilleen, että työntekijällä on myös vastuu sekä hoitaa että tuoda asia esiin. Silloin esihenkilö vasta voi auttaa, kun asia

tulee esiin. Ei säilytetä vastuuta työntekijälle, mutta täytyy tuoda asia esiin.
(Haastateltava 9)

Palvelupolun ensimmäiseksi kontaktipisteeksi (kuvio 19) ei muodostunut erilaisten keinojen hakeminen tai työelämän haasteiden kartoittaminen ratkaisuja varten. Jotta niitä vaiheita päästään tekemään, oleellista on ensin asioiden esille tuomisen mahdollisuus ja yhteydenoton sujuvuus työn arjen keskellä. Tätä varten työntekijöille pitää luoda mahdollisuus turvallisesti ja helposti tuoda esille haastavat ja hankalat tilanteet sekä tarttua niihin. Tämä tuli myös ilmi haastatteluvastauksissa:

Työkykyä pitää herätä tarkastelemaan ja keskustelu on äärimmäisen tärkeää.
(Haastateltava 3)

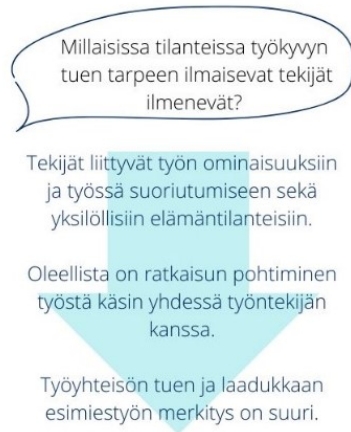
Kun varhainen tuki on systemaattista, alkaa nousta oikeita asioita ja kevyesti esiin. (Haastateltava 9)

Hyvin varhaisen puuttumisen malli tähän. Pitäisi olla spontaaneja fiiliskeskusteluja. (Haastateltava 8)



Kuvio 17: Palvelupolun ensimmäinen kontaktipiste

4.2 Palvelupolun 2 kontaktipiste - Työhön liittyvän ratkaisun pohdinta yhdessä



Kuvio 18: Toinen kehittämiskysymys ja teemat

Palvelumuotoiluprosessin toisessa, määrittä-vaiheessa, analysoiduista haastatteluvastauksista koottiin niitä asioita ja tekijöitä, jotka ilmenivät vastauksissa useimmin ja niistä tuotettiin kiteytykset. Määrittely-vaiheen työpajassa näistä kiteytyksistä koottiin suunnittelun pohjaksi ajuri, josta päästiin kehittämään työkyvyn tuen ratkaisumalliksi palvelupolkua. Sitä ennen kuitenkin tarkasteltiin sitä, millaisissa tilanteissa työkyvyn tuen tarpeen ilmaisevat tekijät ilmenevät, jotta voitiin ymmärtää, millainen palvelu parhaiten soveltuisi työkyvyn tukemiseksi työn arjessa. Kuviossa 20 esitellään toinen kehittämiskysymys ja siihen liittyvät teemat.

Tekijät liittyvät työn ominaisuuksiin ja työssä suoriutumiseen sekä yksilöllisiin elämäntilanteisiin.

Haastatteluvastausten analysoinnissa kävi ilmi, että useimmiten työssä vaikeiksi koetut asiat liittyivät työstä itsestään aiheutuviin haasteisiin, työn järjestelyihin, työyhteisön toimimattomuuteen tai esihenkilötyön puutteeseen. Työn kuvattiin aiheuttavan kuormitusta, mutta kuormituksen tapa ja määrä oli riippuvainen työtehtävästä. Vastauksissa tuli ilmi myös se, että työntekijöiden omat elämäntilanteet ja niissä ilmenneet vaikeudet heijastuivat usein työn tekkoon alentavasti. Työkyvyn tuen tarpeen ilmenemiselle ei löytynyt yksittäisiä selkeitä tilanteita tai tekijöitä, vaan ne liittyivät hyvin yksilöllisesti vastaajan työhön, työympäristöön, työntekijään itsessään ja työssä ilmenneisiin tapahtumiin. Tämä tuli esille useassa vastauksessa:

Kuormitus koko työtehtävästä. (Haastateltava 10)

Työkokouksissa tulisi käydä läpi työhön liittyviä asioita, mutta siihen ei jää aikaa, koska puhutaan henkilökohtaisia asioita ja puretaan työn järjestelyihin liittyviä haasteita. (Haastateltava 2)

Työ muuttuu. Ei haluta tehdä vastaanottoja enää. Se muuttaa työn sisältöä ja tapaa ja asiakkaiden kohtaamista. Kaikki on muutosta koko ajan; uusia prosesseja ja niihin liittyviä pilotteja, joita ei viedä loppuun. Asiakastyötä ei ehdi tehdä kunnolla. (Haastateltava 2)

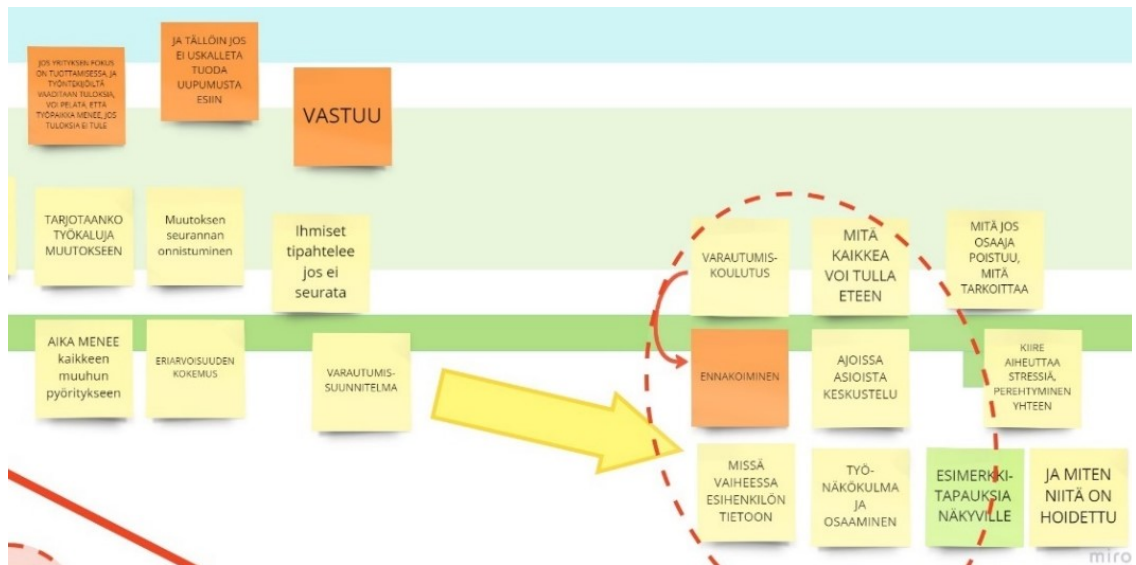
Oli helppo tunnistaa itse, että töistä ei tule enää mitään. (Haastateltava 5)

Oleellista on ratkaisun pohtiminen työstä käsin yhdessä työntekijän kanssa.

Koska työssä olevan työntekijän työkyvyn aleneminen alkaa työn vielä jatkuessa ja on yksilöllistä, se myös vaikuttaa työntekijän työn tekemiseen yksilöllisesti. Teemahaastatteluisissa tuli ilmi, että vastaajat kokivat tärkeäksi sen, että oman työn tekeminen on mahdollista ja mielekästä. Työn sisältö, työsuorituksen eteen ponnistelu ja työn tulokset koettiin tärkeiksi tekijöiksi, kun puhuttiin työkyvystä ja sen vaihtelusta työssä.

Useissa tilanteissa työkyvyn alenema oli alkanut siitä, että työssä oli tapahtunut muutoksia, kuten työnkuvan muuttuminen, työmäärän lisääntyminen tai oli tehty henkilövaihdoksia työyhteisössä ja niihin ei reagoitu ajoissa työntekijän työtä mahdollistavalla tavalla. Työkyvystä ja sen aleneman ehkäisystä puhuttaessa tulee siis aina huomioida työ, jota henkilö on tekemässä, ja tarkastella työkyvyn tukea niin, että se mahdollistaa työn tekemisen niin hyvin kuin se tilanteeseen nähden on mahdollista.

Palvelumuotoiluprosessin määritä-vaiheessa järjestettiin työpaja, jossa oli tarkoitus tarkastella työkyvyn mahdollista alenemaa aikajanalla ja siihen liittyviä tekijöitä ja tarvittavia toimenpiteitä. Myös työpajan tulokset korostivat sitä, että yksittäisiä työkyvyn aleneman tekijöitä ei voi ennalta määrittää tai tuottaa niihin soveltuvia ratkaisuja. Sen sijaan työn itsensä merkitys ja arvo työntekijälle ja organisaatiolle nousi esiin. Työpajassa syntyneessä keskustelussa pohdittiin työn organisoimisen onnistumisen vaikutusta työssä suoriutumiseen ja työkyvyn, koko organisaation tapaa käsitellä ongelmatilanteita ja tapaan liittyviä toimintamalleja sekä organisaation muutosten vaikutusta työhön. Kuviossa 21 esitellään työpajan tulokseksi muodostunutta tarvetta luoda varautumissuunnitelma tai toimintatapa, jonka avulla työhön liittyviä hankalia tilanteita voidaan ratkaista yhdessä työntekijän kanssa työn sisältö huomioon.



Kuvio 19: Määrittely-vaiheen työpajan tuloksia

Työyhteisön tuen ja laadukkaan esimiestyön merkitys on suuri.

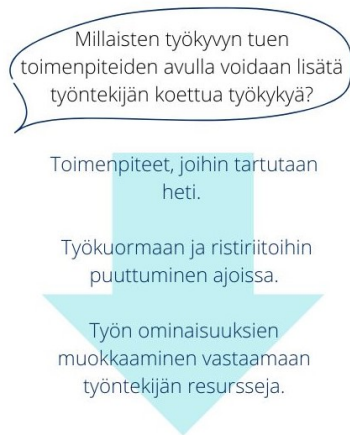
Työntekijät kokivat työkyvyn olevan paljon kiinni työyhteisön yhteisestä toiminnasta. Työyhteisössä ilmenevät haasteet vaikuttavat työyhteisöön. Lähiesihenkilön rooli koettiin suureksi ja sen puutteen vaikutus tuli voimakkaasti esiin opinnäytetyöprosessin aikana. Haastavien tilanteiden esilletuonti vaatii psykologista turvallisuutta ja luottamusta siihen, että voi kertoa avoimesti itselleen vaikeista ja henkilökohtaisista asioista.

Palvelupolun toisen kontaktipisteen (kuvio 22) sisällöksi muodostui yhteisen ratkaisun pohtiminen, mikä tarkoittaa työn tekemisen mahdollistamista työntekijälähtöisesti ja sen ominaisuuksien muokkaamista työkykyä edistävästi. Tämän mahdollistaa työyhteisön tuki sekä hyvä esimiestyö.



Kuvio 20: Palvelupolun toinen kontaktipiste

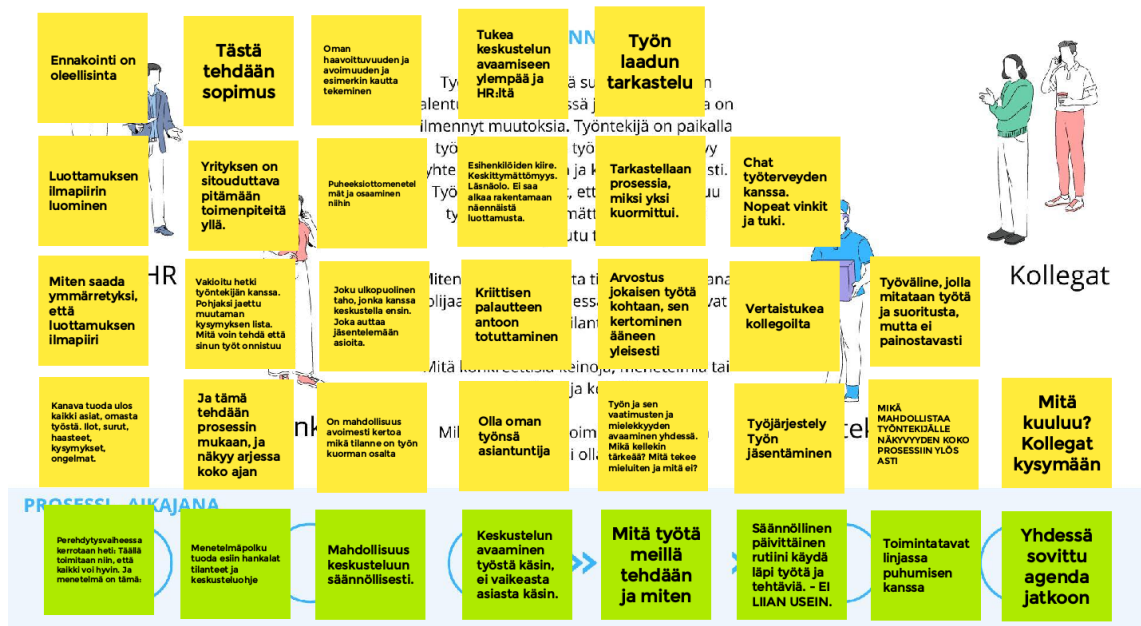
4.3 Palvelupolun 3 kontaktipiste - Ratkaisun luominen työntekijän haasteeseen



Kuvio 21: Kolmas kehittämissymys ja teemat

Palvelupolun edellisessä vaiheessa luotiin työntekijälle mahdollisuus tuoda esiin haastavat tilanteet työelämässä heti niiden ilmetessä. Työntekijän itsensä kuuntelu ja ratkaisujen valinta yhdessä luovat pohjan yksilöllisille ja sitä myötä vaikuttavimmille työkyvyn tuen toimenpiteille. Ratkaisujen pohtiminen ja niistä päättäminen eivät vielä riitä työkyvyn aleneman ehkäisyyn tai hoitoon, vaan toimenpiteisiin pitää tarttua heti.

Palvelumuotoiluprosessin kolmannessa, eli löydä-vaiheessa (kuvio 23), tuotettiin työpaja, jossa ideoitiin ratkaisuja erilaisiin työssä ilmeneviin haastaviin tilanteisiin, jotka voivat alen-taa työkykyä. Työpajaa varten tuotettiin erilaisia vaihtoehtoja tilanteista, joihin palvelupol-kua voidaan lähteä käyttämään. Ideointia toivottiin näihin tilanteisiin ja palvelupolun vaihei-siin työntekijöiltä, jotta se vastaisi todellisia tilanteita työelämässä. Ideointivaiheessa kuiten-kin kävi ilmi, että tilanteet ovat niin erilaisia, ettei niihin voida muodostaa erilaisia vaihtoeh-toja. Sen sijaan ilmeni, että yhtä palvelupolkua voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa niin, että se etenee tietyllä tavalla vaiheesta toiseen. Yksi valmis palvelupolun aihio voisi toimia pohjana eri organisaatioiden omille toimenpiteille. Kuvio 24 havainnollistaa, että ideointi-vaihe tuotti paljon erilaisia vaihtoehtoja ja ajatuksia siitä, miten palvelupolku voi toimia ko-konaisuutena, millaisia vaiheita siihen voi kuulua, miten työntekijöitä palvelupolun aikana huomioidaan ja millaisia vaikutuksia ja hyötyjä tällaisesta palvelupolkumallista on organisaa-tion kaikkeen toimintaan.



Kuvio 22: Ideointityöpajan lopputulos

Kyse ei ollut pelkästä työkyvyn tuen palvelupolun aiheesta, vaan yhteisessä keskustelussa tuli ilmi, että tuen tarve ulottuu muuallekin työntekoon ja koko organisaation toimintaan. Toisin sanoen työkyvyn tuen palvelupolku pitää olla tiedossa koko organisaation toiminnassa koko ajan, ei pelkästään tilanteissa, jossa tapahtuu jotakin haastavaa.

Työpajan tuloksista voidaan johtaa seuraavat kolme kiteytystä vastaamaan kolmanteen kehittämiskysymykseen (kuvio 23):

- Toimenpiteet, joihin tartutaan heti.
- Työkuormaan ja ristiriitoihin puuttuminen ajoissa.
- Työn ominaisuuksien muokkaaminen vastaamaan työntekijän resursseja.

Toimenpiteet, joihin tartutaan heti.

Työkyvyn tuki on yksilöllistä ja siksi erilaisten toimenpiteiden päättäminen ennalta on vaikeaa. Sen sijaan voidaan luoda malli, joka sisältää selkeät ohjeet ja toimintatavat työkyvyn tuen edistämiseksi. Tällainen toimintamalli luo pysyvää struktuuria, joka mahdollistaa positivististen tapojen syntymisen organisaatioon ja silloin niitä on helpompi noudattaa. Pysyvät ja selkeät toimintamallit omaksutaan helpommin ja silloin ne integroituvat työn arkeen sujuvammin. Se mahdollistaa toimintamallin käyttöönoton nopeasti, kun sille herää tarve.

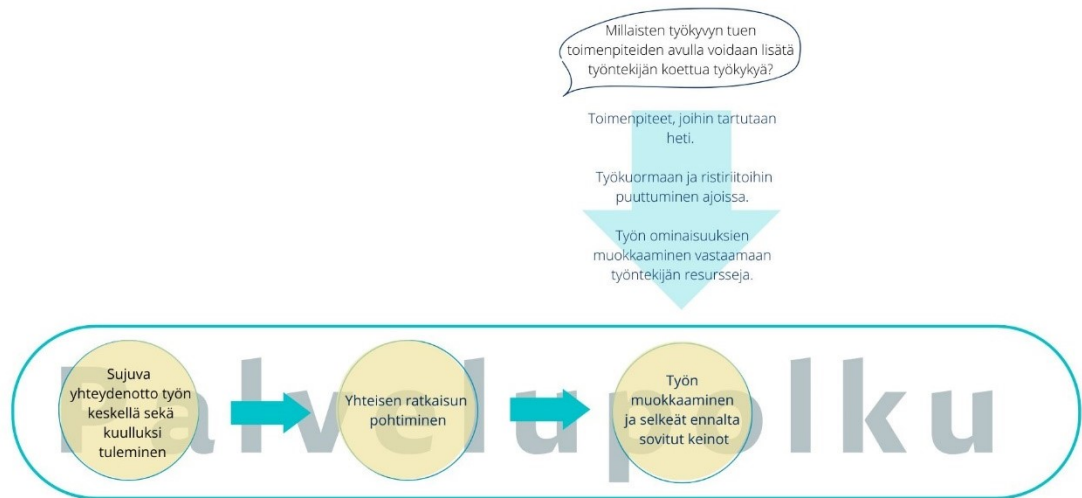
Työkuorman ja ristiriitoihin puuttuminen ajoissa.

Opinnäytetyön haastatteluvastauksista tuli esiin, että usein työn haastaviin asioihin ei puututa riittävän ajoissa tai ollenkaan, jolloin ongelmista tulee suurempia ja ne voivat johtaa pitkäaikaisiin poissaoloihin tai työpaikan vaihdokseen. Löydä-vaiheen työpajassa tarkennettiin aiempien palvelumuotoiluprosessien vaiheissa esille tullutta tarvetta puuttua haastaviin tilanteisiin riittävän ajoissa sekä huomioida niitä työhön liittyviä tekijöitä, jotka voivat alentaa työkykyä. Työkuorman säätelyä ja työyhteisössä ilmenevien ristiriitojen ratkaisua ei voi tehdä ajoissa tuloksekkaasti ja rakentavasti ilman, että koko organisaatio on mukana ratkaisun prosessissa. Jos yhden työntekijän työkuormaa säädetään huomioimatta sen vaikutuksia työntekijään itseensä tai muihin työntekijöihin, voidaan aiheuttaa joko työkuorman määrän epätasaista jakautumista tai ristiriitoja työntekijöiden kesken. Selkeästi ja ennakkoon koko organisaation kesken yhdessä sovitulla menetelmällä voidaan puuttua riittävän ajoissa tekijöihin, jotka voivat ennakoida kasvanutta työkuormaa tai ristiriitoja.

Työn ominaisuuksien muokkaaminen vastaamaan työntekijän resursseja.

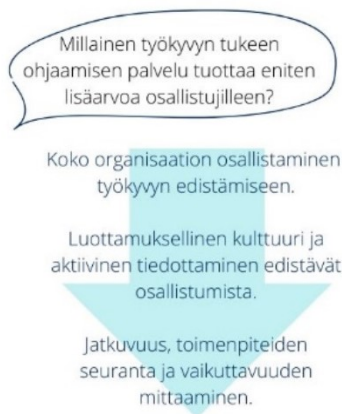
Kuten määrittely-vaiheen työpajassa, myös ideointi-vaiheen työpajassa nousi esiin työn ja siitä muodostuvan arvon yhteys työkykyyn. Työ koettiin merkitykselliseksi työntekijälle monessa suhteessa, kuten mahdollisuutena toteuttaa omaa osaamistaan, kehittyä, olla osa yhteiskuntaa ja saada aikaan tuloksia. Työpajassa tuotiin esille, että näitä asioita pitäisi tukea organisaation tasolta ja ymmärtää, että merkityksellinen ja hyvin sujuva työ varmistavat työntekijän hyvän työpanoksen. Merkityksellistä työtä tekevä työntekijä on motivoitunut ja haluaa ponnistella työn eteen ja silloin hän myös itse tarkkailee omaa työkykyään suhteessa työn vaatimuksiin. Työntekijän resurssien ymmärtäminen organisaation taholta suhteessa annettuihin työtehtäviin ei aina ollut onnistunut. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa työelämässä tehtävien sisällöt muuttuvat myös, minkä johdosta myös työntekijöiden osaamiseen ja kykyihin tulee kiinnittää enemmän huomiota.

Palvelupolun kolmannen kontaktipisteen (kuvio 25) sisällöksi muodostui työn muokkaaminen ja yhdessä ennalta sovitut selkeät keinot niihin ratkaisuihin, joita edellisessä kontaktipisteessä oli valittu. Työn muokkaaminen vastaamaan työntekijän resursseja edistää hyvää koettua työkykyä työntekijällä, koska silloin työkuorma, tehtävät ja työn sisältö ovat tasapainossa työntekijän osaamisen, jaksamisen ja tavoitteiden kanssa. Tämä vaatii kuitenkin myös organisaatiolta kykyä tarkastella työtehtävien sisältöä ja niiden vaatimia resursseja säännöllisesti sekä mahdollisuutta tehdä niihin muutoksia.



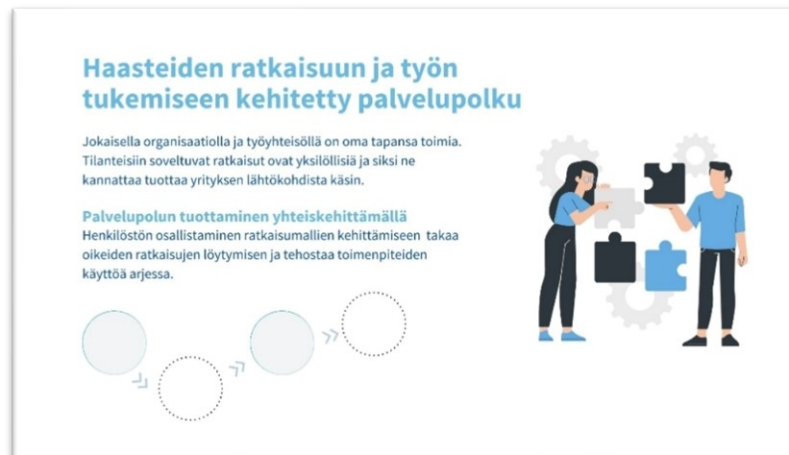
Kuvio 23: Palvelupolun kolmas kontaktipiste

4.4 Palvelupolun 4 kontaktipiste - Yhteiseen toimintamalliin sitoutuminen



Kuvio 24: Neljäs kehittämiskysymys ja teemat

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä eli tuota-vaiheessa (kuvio 26) palvelupolkua oli tarkoitus testata asiakkailla. Prosessissa ei aikataulullisista syistä ehditty niin pitkälle, mutta palvelupolulle laadittiin esittelymateriaali (kuvio 27), jonka avulla palvelupolun konsepti esiteltiin toimeksiantajalle. Esittelymateriaali havainnollisti sekä tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia että lopputuloksena syntyneitä palvelupolkua.



Kuvio 25: Palvelupolun esittelymateriaali

Toimeksiantajan kanssa palvelua on tarkoitus edelleen jatkokehittää ja ottaa siihen mukaan toimeksiantajan organisaation muita palveluja kuten johdon valmennusta ja strategian jalkautusta. Toimeksiantajan kanssa käydystä palvelun palautekeskustelusta ja palvelupolun kokonaisuudesta voidaan johtaa kolme tekijää, jotka ovat tärkeitä palvelupolun viimeisessä kontaktipisteessä.

- Koko organisaation osallistaminen työkyvyn edistämiseen.
- Luottamuksellinen kulttuuri ja aktiivinen tiedottaminen edistävät osallistumista.
- Jatkuvuus, toimenpiteiden seuranta ja vaikuttavuuden mittaaminen.

Koko organisaation osallistaminen ja sitouttaminen työkyvyn edistämiseen.

Palvelupolku koostetaan yksilöllisesti organisaation tarpeisiin. Se huomioi työntekijät, koetun työkyvyn, työn vaatimukset, yhteisen toiminnan, tavoitteet, työyhteisön ja erityisesti työn kontekstin. Palvelupolku soveltuu myös ohjaukseen työkyvyn tuen palveluihin ja niiden seurantaan. Palvelupolku on aikaisempi kuin varhaisen tuen vaiheen yleinen ohje. Se ei ole yleinen ohjeistus, jota organisaation pitäisi noudattaa kaikkien muiden ohjeiden ohella, vaan toiminnallinen ja tekemistä ohjaava, yksilöllinen tapa toimia. Se ohjaa myös koko työyhteisön sitoutumista siihen, että tapa toimii.

Tässä kohtaa kysymys ei vielä voi olla varhaisen tuen vaiheen mallista, joka tarkoittaa sitä, että asioihin puututaan vasta, kun henkilöllä on ollut tietty määrä poissaoloja töistä. Silloin ongelmia on jo ollut ja niihin olisi pitänyt puuttua aikaisemmin. Polku voi sisältää ajankohtia, joihin mennessä asia pitää olla hoidettuna. Ratkaisumalli voi toimia yhden ongelmatilanteen ratkaisussa tai se voi toimia koko työyhteisöä koskevan ongelmatilanteen hallinnassa tai sitä voidaan käyttää organisaation oman ongelmanratkaisupolun luomisessa.

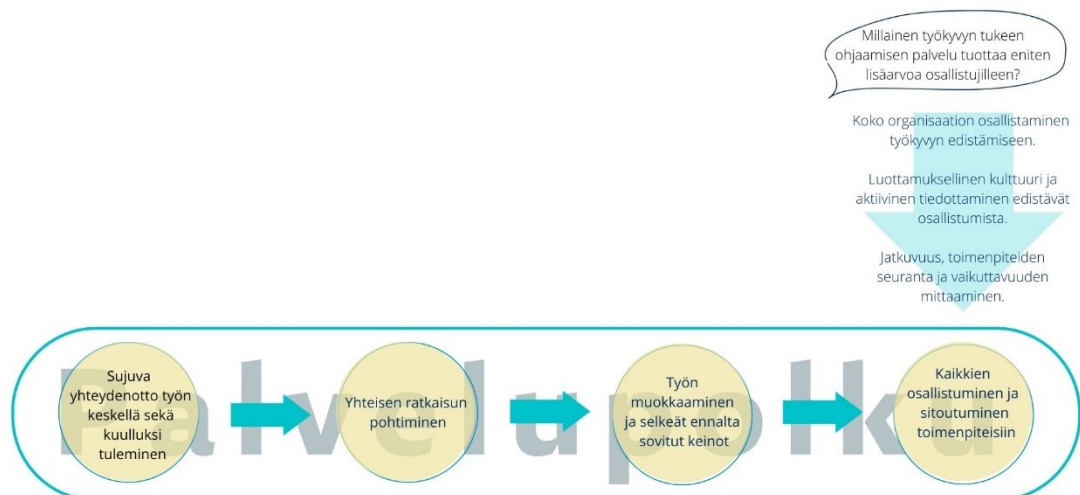
Luottamuksellinen kulttuuri ja aktiivinen tiedottaminen edistävät osallistumista.

Palvelupolku toimii samalla työyhteisön sitouttajana yhteiseen toimintamalliin. Kun ihminen tietää, miten missäkin tilanteessa voi toimia, asiaa ei tarvitse itse pohtia. Se luo psykologista turvaa, joka osaltaan edesauttaa myös hyvinvoivan ja tyytyväisen työyhteisön rakentumista sekä luottamuksellista kulttuuria. Se ohjaa sitoutumaan toimintaan koko työyhteisönä joka tasolla ja kokeilemaan ratkaisuja. Palvelupolku auttaa seuraamaan tilanteen kehittymistä. Seuraaminen ja sitoutuminen on helpompaa, kun siihen on olemassa selkeä toimintamalli, jonka kaikki tietävät.

Jatkuvuus, toimenpiteiden seuranta ja vaikuttavuuden mittaaminen.

Työkyvyn tuki vaatii jatkuvaa tarkastelua, koska sitä on vaikea ennakoida. Toimenpiteiden vaikuttavuus voidaan tuoda esille, jos niille on asetettu jonkinlainen mittari. Vaikuttavuuden mittaamisen onnistumiseksi pitää arvioida lähtötilanne ja verrata toimenpiteiden toteutuksen jälkeen, miten toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Kun toimenpiteille on luotu selkeä malli, mitareita ja seurantaa on helpompi toteuttaa. Niiden avulla voidaan myös muokata palvelua ja toimenpiteitä haluttuun suuntaan.

Palvelupolun 4 kontaktipiste (kuvio 28) muodostui näiden tekijöiden perusteella tarkastelu-kohtaksi, jossa voidaan pohtia tehtyjä ratkaisuja ja toimenpiteitä ja tehdä niiden etenemiselle jatkuva suunnitelma.



Kuvio 26: Palvelupolun neljäs kontaktipiste

5 Johtopäätökset ja pohdinta

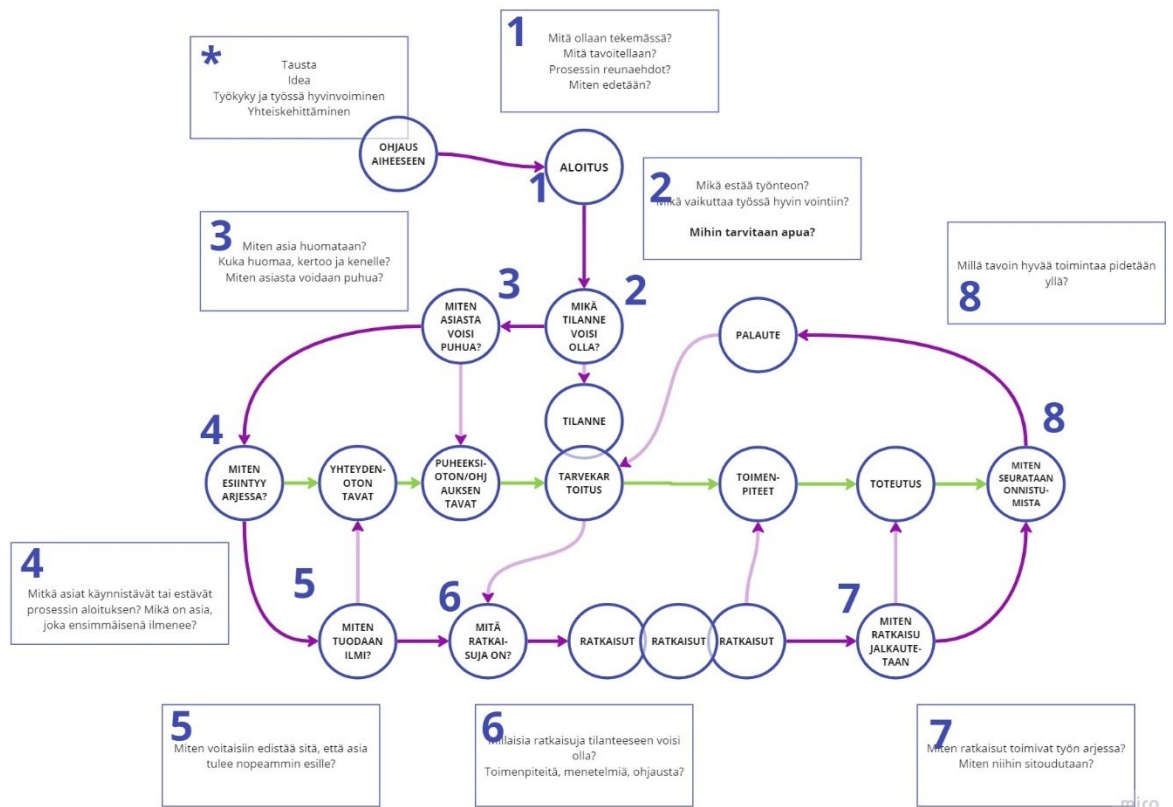
Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän johtopäätöksiä ja pohditaan, miten kehittämissuhteiden tulokset vastasivat annettua kehittämistehtävää ja sen ohjaamiseksi muodostettuja kehittämiskysymyksiä.

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämistehtävänä oli muodostaa toimintamalli työkyvyn tukemiseksi työelämään siihen tilanteeseen, kun apua ensimmäisen kerran tarvitaan. Opinnäytetyön taustatyön ja kirjallisuuteen perehtymisen ansiosta tiedossa oli, että työkyvyn tueksi on olemassa jo paljon tukitoimenpiteitä lakisääteisinä ja ulkopuolisten palveluntuottajien palveluina. Silti edelleen työssä jaksamisen ja työhön sitoutumisen tukeminen ja haasteisiin puuttuminen mahdollisimman aikaisin koetaan hankaliksi. Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää, milloin työelämässä ensimmäisen kerran herää tarve apuun, mitä tuossa tilanteessa tapahtuu ja millaista tukea tuohon hetkeen tarvitaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi työelämän valmennuspalveluja tuottava yritys, joka halusi kehittää omaa valmennuspalvelukokonaisuuttaan vastaamaan organisaatioasiakkaiden tarpeisiin. Toimeksiantajana oli luoda uusi palvelu, joka voisi toimia joko itsenäisenä tai sitten muihin toimeksiantajan palveluihin ohjaavana palveluna.

Tutkimuksellista kehittämistyötä varten oli laadittu neljä kehittämiskysymystä, joista kaksi kohdentui tutkimaan työelämässä ilmeneviä haasteita, johon apua tarvitaan. Kaksi muuta kehittämiskysymystä kohdentui varsinaisen palvelun tuottamiseen, jotta saadaan oikeaa lisäarvoa tuottava ja oikeaan tarpeeseen kehitetty palvelu. Kehittämiskysymykset ja niiden vastaukset on esitetty luvussa neljä, jossa kehittämiskysymysten vastausten ja tuotetun palvelumuotoiluprosessin perusteella laadittiin yksinkertainen ja havainnoiva aihio palvelupolusta, jonka avulla organisaatio voi luoda työntekijöiden koettua työkykyä tukevia ratkaisuja. Palvelupolun aihion avulla palvelu voidaan esittää visuaalisesti yksinkertaista, mutta opinnäytetyön lopputuloksena sen pohjalta muodostettiin varsinainen organisaatioasiakkaalle tarjottava, yksilöllisen ja organisaation tarpeisiin luotava palvelupolun kokonaisuus (kuviot 29).

Palvelupolun rakentamisen kokonaisuus muodostuu sekä ohjaavista toimenpiteistä polun kokoamiseen että kokoamisen jälkeen muodostuvasta valmiista palvelupolusta, joka jää asiakasorganisaation käyttöön. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle jää testausvaiheen puuttumisen vuoksi tarkempi kuvaus siitä, millaisin vaihtoehdoin ja menetelmin palvelupolun rakentamisen kokonaisuus organisaatioasiakkaalle ohjataan. Todennäköisin vaihtoehto on fasilitoitu työpaja, jossa palvelupolku kootaan organisaatioasiakkaan kanssa yhdessä, mutta palvelupolun rakentamisesta voisi muodostaa myös esimerkiksi digitaalisen itseohjaavan palvelun.



Kuvio 27: Opinnäytetyön lopputuloksena luotu työkyvyn tuen palvelupolku

Opinnäytetyön tuloksissa tuli ilmi, että työntekijät kaipaavat mahdollisuuksia luottamukselliseen matalan kynnyksen yhteydenottoon työelämän haastavissa tilanteissa, nopeaa tilanteisiin reagoimista, kunnioittavaa kohtaamista ja yhdessä sovittuja selkeitä toimintatapoja. Valmiissa organisaatiolle suunnatussa palvelupolussa painotetaan polun alkuvaiheen kontaktipisteitä eli menetelmiä havainnoida reagoinnin tarvetta työn arjessa, yhteydenoton tapojen luomista, puheeksi ottamisen helpottamista ja yhteisten ratkaisujen pohtimisen keinoja. Palvelupolussa on huomioitu myös toimenpiteiden vaikutusten seuranta ja sopiminen siitä, miten ne jalkautetaan työpaikan arkeen.

Opinnäytetyössä lähdettiin etsimään ratkaisuja sujuvampiin palveluihin ensimmäisenä ilmenevään hetkeen, kun työelämässä herää tarve työkyvyn tuelle. Opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että tuohon hetkeen kaivataan tukea ja palvelua, koska useimmin tilanne huomataan liian myöhään ja silloin haasteen ratkaisu on vaikeampaa. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksellisen kehittämisprosessin myötä ilmeni, että ratkaisu työkyvyn tuen palveluihin ei ole se, että tiedettäisiin, mitä asioille pitää tehdä ongelman ilmetessä. Palvelupolun oleellinen tarkoitus on tuoda näkyväksi niitä hetkiä, jotka tapahtuvat ennen kuin työkyky alentava tilanne ilmenee. Palvelupolun myötä organisaatioon voidaan saada sujuva yhteydenottotapa työkykyyn liittyviin haasteisiin, helpottaa hankalan asian puheeksi ottoa sekä luoda avoimuuden kulttuuria työyhteisöön. Oleellista on kuitenkin myös se, että haastetta lähdetään ratkaisemaan heti.

Kun tiedossa on selkeä ratkaisumalli, miten asioita viedään eteenpäin, se helpottaa varhaisen keskustelun puheeksi ottamisen sekä tuottaa seuraavat askeleet ja niiden toimenpiteet. Kun tiedetään, että on olemassa ratkaisumalli hankaliin tilanteisiin, se luo luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ja edesauttaa haastavien tilanteiden esilletuomista.

Opinnäytetyössä tuli esiin, että haasteet asioiden esilletuomisessa johtuvat usein kiireestä, vuorovaikutuksen puutteesta tai kykenemättömyydestä pystyä ratkaisemaan sosiaalisia haasteita. Palvelupolun avulla luodaan mahdollisuus seurata koko prosessia alusta loppuun saakka, jolloin ei tarvitse aina keksiä toimintatapoja uudelleen. Voidaan luottaa ratkaisumallin eteenpäin menemiseen eikä tarvitse miettiä toisen osapuolen reaktioita, jotka voisivat estää prosessin etenemisen. Tämä malli mahdollistaa asioihin puuttumisen heti, kun työyhteisössä joku haluaa asioihin puuttuttavan. Silloin puuttumisen ei tarvitse olla yhden ihmisen vastuulla, vaan palvelupolku toimii työkaluna niille henkilöille, jotka toivovat tilanteeseen ratkaisua.

Valmiiksi tuotetussa palvelupolukumallissa (kuvio 29) on kahdeksan kohtaa, jotka läpikäymällä organisaatioasiakas voi ratkaista jonkin hankalan työntekijän tai työyhteisön työkykyä uhkaavan tilanteen organisaatiossa. Palvelupolun myötä luodun ratkaisun avulla organisaatio saa jatkoa varten toimivan tavan ratkaista helpommin myös seuraavia eteen tulevia haasteita. Palvelupolku kootaan organisaatioasiakkaan kanssa työpajassa tai muulla tavoin asiakasta ohjaten eri kontaktipisteiden laatimiseen. Palvelupolku voi toimia myös erillisinä toimintoina eli joko vain haastavan tilanteen ratkaisijana tai vain pelkän toimintamallin luomisen apuna ilman haastavaa tilannetta.

Palvelupolun vaiheet:

1. Aloitus
 - Käydään läpi organisaation tarve ja tilanne, josta lähdetään liikkeelle, sekä sovitaan yhdessä palvelupolun rakentamisen reunaehdot
2. Mihin tarvitaan apua
 - Määritellään ongelmatilanne, jota ollaan ratkaisemassa
3. Miten asiasta puhutaan
 - Mikä olisi helpoin tapa tuoda asia keskusteluun ja saada keskusteluun mukana ne henkilöt, joita asia koskee
 - Millainen keskustelun tapa on rakentava ja soveltuu tähän organisaatioon
4. Miten tilanne esiintyy työn arjessa ja miten se huomataan
 - Miten ongelmatilanne on vaikuttanut työn tekemiseen ja työprosesseihin
 - Millä tavoin ongelmatilanne on huomattu työn arjessa, millaisia seurauksia sillä on ollut ja ketä se koskee
5. Miten tilanteen voisi helpommin tuoda esiin

- Millä tavoin ongelmasta voisi helpommin kertoa, eli mitkä viestintätavat ja kanavat helpottaisivat
6. Mitä ratkaisuja tilanteeseen voi olla
 - Kehitetään tilanteeseen yhdessä ratkaisuja, jotka soveltuvat organisaation toimintatapoihin ja työyhteisöön
 7. Miten ratkaisut viedään työn arkeen
 - Sovitetaan toimintatavat mahdollisiksi toteuttaa sujuvasti organisaation arjessa
 8. Millä tavoin ratkaisuja toteutetaan jatkossa ja säännöllisesti
 - Sovitaan yhdessä toimintamallin käyttöönoton seuranta

Kun organisaatio on käynyt läpi koko palvelupolun rakentamisen toimenpiteet ja saanut vastaukset palvelupolun rakentamisen jokaiseen kohtaan, vastauksista voidaan johtaa valmis malli, jota noudattamalla organisaatiolla on palvelupolku haastavien tilanteiden ratkaisuun työpaikalla.

5.2 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan, miten tutkimuksellisessa kehittämistyössä onnistuttiin, arvioidaan kehittämistyön prosessia ja siinä tehtyjä menetelmävalintoja sekä millaisia tuloksia kehittämistyöstä saatiin. Kappaleessa kerrotaan myös, miten tuloksia pystytään hyödyntämään tavoitteeseen nähden ja millaisia jatkokehitysideoita syntyi.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli tarkastella sitä hetkeä, jolloin työntekijällä herää tarve työn arjessa saada tukea työkykyyn tai työssä suoriutumisen haasteisiin. Tarkoitus oli ymmärtää, mitä tuossa hetkessä tapahtuu, ja selvittää, millaiset toimenpiteet auttaisivat työntekijää parhaiten. Työn toimeksiantajana toimi henkilöstöpalvelualalla toimiva asiantuntijayritys, joka halusi laajentaa omaa palveluvalikoimaansa käsittämään työkyvyn tuen palveluja osaksi olemassa olevia työkykyjohtamisen, organisaatioiden strategian ja yrityskulttuurin konsultoinnin palvelukokonaisuuksia. Toimeksiantajan organisaatiossa oli tunnistettu asiakasorganisaatioiden toiminnan haasteita kohdistuen nimenomaan työkyvyn alenemisesta johtuviin tilanteisiin, joihin kuuluvat lisääntyneet sairauspoissaolot, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, strategian jalkauttamisen hankaluus ja muutosprosessien läpiviennin hitaus.

Tarkoituksen ja tavoitteen saavuttamiseksi oli tehtävä laaja selvitystyö ennen aiheen rajaamista, koska työkyky ja työkykyyn kohdistuvat tuen toimenpiteet ovat iso kokonaisuus, joka on ymmärrettävä, ennen kuin siitä pystytään rajaamaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön soveltuva kohde. Kuten Ojasalo ym. (2018, 26) toteaa, kehittämistyön alkuvaiheessa aihealue on vielä hyvin laaja, joten rajaamista varten on valittava kehittämistyölle selkeä tavoite. Tavoitteen määrittämisessä voi auttaa valinta siitä, ratkaistaanko jotakin työelämän olemassa

olevaa ongelmaa vai tehdäänkö uudistamistyötä. Uudistamistyö koskee usein uuden ratkaisun etsimistä erilaisten rajapintojen välille ja sitä kautta uuden palvelun tai toimintaprosessien luomista. Toimeksiantajan tavoitteena oli luoda palvelu, joka edistää asiakasorganisaatioiden työntekijöiden työkykyä työpaikoilla työn vielä jatkuessa, joten tämän kehittämistyön tavoitteeksi muodostui työkyvyn tuen palvelun kehittäminen työntekijän kokeman työkyvyn näkökulmasta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön taustaksi tarvitaan myös arviota siitä, muodostaako se kehitettävälle toiminta-alueelle uutta tietoa ja uusia aiemmista ratkaisuista poikkeavia toimintatapoja (Ojasalo ym. 2018, 23). Työkyvyn tukemiseksi työpaikoilla ja yhteiskunnassa on tehty valtavasti erilaisia toimenpiteitä viime vuosina, mutta silti aivan viimeaikaisissa laajoissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että edelleen suomalaisten työkäisten työkyky on useammalla työkykyyn liittyvällä osa-alueella alentunut (TTL 2023). Työkyvyn tukemiseksi tarvitaan siksi jo tehtyjen toimintatapojen toimivuuden arviointia, jotta voidaan ymmärtää, miksi olemassa olevat palvelut eivät ole toimineet ja miten niiden kehittäminen toisi parempia ratkaisuja. Kehittämisessä on oleellista tarkastella myös, mikä olemassa olevissa palveluissa on toiminut ja miten näitä hyviä käytäntöjä saisi hyödynnettyä paremmin (Tuulaniemi 2011). Tässä kehittämistyössä olemassa olevia palveluja kartoitettiin benchmarkingilla sekä kysyttiin teema-haastatteluun osallistuneilta, millaisia kokemuksia heillä oli työkyvyn tuen toimenpiteistä. Vastauksista ilmeni, että monella oli hyviä kokemuksia työkyvyn tuen palveluista ja olivat laadukkaita, mutta palveluun pääsi vasta hyvin pitkän ajan päästä siitä, kun varsinainen tarve oli ilmennyt. Kehittämistyön lopputuloksena syntyneessä palvelupolussa pyritäänkin antamaan organisaatiolle mahdollisuuksia lähteä liikkeelle tukemaan työkykyä hyvin varhain ja ohjaamaan organisaatiota itseään ymmärtämään, mitä tukea tarvitaan missäkin tilanteessa, sekä tarvittaessa ohjaamaan oikean tuen piiriin heti, kun tukea tarvitaan.

Myös toimeksiantajan tuottamissa organisaatioille kohdennetuissa työelämän tukipalveluissa on huomattu, että työntekijät ohjautuvat työkyvyn tuen palveluihin edelleen liian myöhään ja silloin tuen tarve kasvaa suuremmaksi kuin mitä voidaan toteuttaa työpaikalla tai muuten kevyin keinoin työntekijää tukemalla. Kehittämistyöltä toivottiin mahdollisuuksia kartoittaa, millaisia tarpeita organisaatioissa olisi työkyvyn tuen osalta siinä vaiheessa, kun voidaan tukea työssä pysymistä. Se soveltuvi hyvin toimeksiantajan visioon olla mukana uudistamassa työelämää ja henkilöstöpalveluja tuottavana organisaationa kohderyhmän rajauksena toimi hyvin työntekijän työkyvyn tukeminen. Aiheen rajaaminen koskemaan työntekijän koettua työkykyä toimi punaisena lankana koko työn ajan, vaikka opinnäytetyötä eteenpäin viedessä löytyi aina uusia näkökulmia ja aiheeseen liittyviä ja siihen vaikuttavia aihealueita. Työn edetessä oli pyrittävä rajaamaan sekä omaa työskentelyä että aineiston keruuta, jotta työn ajallinen resurssi pysyi hallittavissa. Aineiston ja työskentelyn rajaamisen haasteeksi muodostui työkyvyn tuen laaja kokonaisuus, joka muodostuu kaikista siihen vaikuttavista osa-alueista ja niiden yhdessä toimimisesta. Työhyvinvoinnin uranuurtaja Marja-Leena Manka on laatinut systeemimallin,

jossa ilmenee, että työhyvinvointi syntyy työn hallinnan, työntekijän asenteiden, organisaation toimintatapojen, työyhteisön kulttuurin ja johtamisen yhteisvaikutuksesta (Manka & Manka 2016, 76).

Luotettavuus ja eettisyys

Tutkittaessa ja kehitettäessä työkyvyn tukea ja perehdyttäessä yksittäisen työntekijän kokemuksiin työelämässä voi esiin tulla tilanteita, jotka ovat kokijalleen ikäviä ja vaikeita. Näihin tilanteisiin tuli varautua ennalta ja pyrkiä luomaan haastattelu- ja työpajatilanteisiin luotettava ja turvallinen ympäristö. Kaikille haastateltaville ja työpajoihin osallistuville kerrottiin ennen niiden aloitusta, mihin osallistujilta kerättävä aineisto käytetään. Lisäksi varmistettiin, että aineisto tullaan käsittelemään anonyymisti eikä vastauksia tulla käyttämään sellaisenaan tunnistettavasti opinnäytetyön prosessin seuraavissa vaiheissa ja että ne säilytetään ja tuhoetaan prosessin päätteeksi asianmukaisesti. Kaikille osallistujille annettiin mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan vapaaehtoisesti ja siinä määrin kuin osallistuja itse koki tarpeelliseksi. Opinnäytetyössä ei käsitelty henkilötietoja eikä muita henkilöön liittyviä arkaluontoisia tietoja. (Ojasalo ym. 2018, 47-49.)

Tietoperusta karttana laajalle työkyvyn tuen kokonaisuudelle

Vaikka aihe rajattiin koskemaan työntekijän työkyvyn tukemista, tuli silti muodostaa kokonaiskäsite työkyvystä, työhyvinvoinnista ja niiden tukemisesta myös muilla tasoilla. Kokonaiskäsitteen muodostamisen kautta pyrittiin saamaan käsitys siitä, millä tavoin työntekijän työkyvyn tukeminen vaikuttaa työntekijään, työntekijän tekemään työhön ja organisaatioon, jossa työntekijä on työssä. Tietoperusta muodostui neljästä osa-alueesta, joiden avulla pyrittiin pääsemään käsiksi reunaehtoihin ja tarpeisiin, joiden pohjalta uutta palvelua oltiin kehittämässä sekä ymmärtämään, millainen palvelu parhaiten soveltuisi tavoitteeseen. Tietoperusta osa-alueiksi valikoitui työkyky, työntekijän koettu työkyky, työelämän tuottavuus ja laatu sekä työntekijälähtöisten työkyvyn tuen palvelujen tuottama lisäarvo.

Teoriapohjaa muodostettaessa oli tarkasti arvioitava aiheen laajuuden ja kehittämistyön kohteena olevan tavoitteen kannalta oleellista kokonaisuutta. Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalle on saatava riittävästi teoretietoa kehittämiskohteen ja ratkaisujen ymmärtämiseksi. Teoriapohjan laatua on pystyttävä arvioimaan kriittisesti ja huomioitava, että saatava tieto on tieteellisesti perusteltua ja ajankohtaista. (Ojasalo ym. 2018, 30.) Työkyvyn ja työkyvyn tuen osalta on saatavilla valtavasti tieteellisesti tutkittua tietoa. Koska työntekijälähtöistä työkyvyn tuen palvelua oli tarkoitus kehittää tukemaan työntekijän työkykyä työelämässä, oli tarkoitus hakea taustatietoa myös työkyvyn vaikutuksista työn tuottavuuteen sekä siitä, millaista lisäarvoa organisaatiolle tuottaa se, että se tukee työntekijää työkyvyssä. Myös työkyvyn vaikutuksesta tuottavuuteen sekä työkyvyn tuen palvelujen tuottamasta lisäarvosta oli saatavilla paljon lähdeaineistoa. Aineiston rajaamisen hankaluudeksi muodostui se, että sitä

oli niin paljon, että tutkimukselliselle kehittämistyölle varattu aika jäi vähäiseksi lähdeaineiston systemaattiseen hakemiseen ja kriittiseen arviointiin. Tietoperustan osalta pyrittiin rajaamaan aineistoa mahdollisimman hyvin vastaamaan opinnäytetyön tavoitetta eli käsittelemään työntekijän koettuun työkykyyn liittyviä tekijöitä sekä työntekijän työkyvyn osalta työn tuottavuutta sekä lisäarvon muodostusta.

Teoriapohjaan valittua aineistoa rajattiin sen näkökulman kautta, että tarkoitus oli muodostaa kokonaiskuva aiheesta kehittämisen taustalle. Teoriapohjan ja tutkimuksellisen kehittämistyön myötä syntyi näkemys siitä, miten laaja vaikutus työntekijän työkyvyllä on organisaation kaikkiin toimintoihin sekä myös yhteiskunnallisesti työikäisten kokemaan hyvinvointiin. Tämä havainto oli yksi merkittävimmistä tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista.

Työntekijä koetun työkyvyn asiantuntijana

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa palvelupolku työntekijän koetun työkyvyn edistämiseksi työelämässä. Tarkoitus oli kohdentaa palvelu yhden organisaatioasiakkaan hankittavaksi omaan käyttöön ja omalle työyhteisölle soveltuvaksi. Yksi palvelun muodostamisen osalualue oli tuottaa ohjausta organisaation ulkopuolisiin palveluihin, jotta näiden käyttäminen organisaation työn arjessa olisi sujuvampaa ja tuloksellisempaa. Tavoitteen muodostamiseksi oli tärkeää ymmärtää, miten työntekijä itse kokee työkykynsä ja työkykyyn vaikuttavat tilanteet työelämässä. Yhtä lailla oli saatava tietoa siitä, minkälaisia nuo tilanteet ovat, miten niissä toimitaan ja millaisia tarpeita työntekijöillä on työkyvyn tukemiseksi. Tämän vuoksi tutkimuksellisen kehittämistyön kohderyhmäksi valittiin organisaation työntekijät, koska he ovat työkyvyn tuen toimenpiteiden kohteena. Työkyvyn tuen toimenpiteiden onnistuminen näkyy työntekijöiden työkyvyssä, joka vaikuttaa työsuoritukseen ja siten muualle organisaation toimintaan. Sen vuoksi myös organisaation muiden tasojen roolien näkemyksiä haluttiin kartoittaa.

Kohderyhmän näkemyksiä kerättiin palvelumuotoiluprosessin aikana puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla sekä kahdessa eri työpajassa. Haastatteluihin osallistui 13 henkilöä, joista kahdeksan oli työntekijöitä, kaksi henkilöä toimi henkilöstöhallinnossa, yksi oli yrittäjä ja kaksi esihenkilöä. Osallistujat toimivat työelämässä hyvin erilaisilla aloilla, eri kokoisissa organisaatioissa ja erilaisissa työtehtävissä. Haastateltavilta voitiin siksi saada monipuolisesti vastauksia työkykyyn liittyvistä tilanteista ja niiden hoidosta. Vastausten määrä ja laatu oli riittävä aineiston onnistunutta keruuta ajatellen.

Haastatteluvastauksissa tuli esiin se, että huolimatta työntekijän työtehtävästä kokemukset työkyvyn tukemisesta tai tukematta jättämisestä olivat hyvin samanlaisia eivätkä riippuneet yksittäisen alan erityispiirteistä. Haastateltavat työntekijät nostivat esiin useassa vastauksessa työn sisällön mielekkyyden ja merkityksen itselleen sekä mahdolliset uhat kohdistuen siihen, ettei pystyisikään enää tekemään työtä. Moni toivoi pystyvänsä paremmin tekemään

työtä ja olemaan työkykyisempi, mutta kuvasi organisaation toimintatapojen olevan puutteellisia, työyhteisön tuottavan hankaluuksia tai työmäärän olevan niin suuri, ettei pystynyt suoriutumaan työstä itselleen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Tämä oli osalla vastaajista johtanut loppuun palamiseen, sairauslomaan tai työpaikan vaihtoon. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön teoriapohjaan perehtymisen, haastattelujen, työpajojen ja niistä muodostetun synteessin myötä luotiin ymmärrys siitä, että työntekijän kokemus työstä ja sille kokemukselle antamansa merkitys toimii työkyvyn mittarina koko organisaatiolle. Se myös vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen omaan työhönsä ja siihen, kuinka arvokkaaksi työnsä kokee. Merkityksellisen ja arvokkaan työn kokemus vaatii taustalleen psykologista turvallisuutta ja hyvinvointia, mutta samalla se johtaa työhönsä motivoituneeseen, tuottavaan ja joustavaan työntekijään (Martela 2014, 53).

Palvelumuotoilu luomassa uutta tapaa toimia monitoimijaisessa ympäristössä

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteen saavuttamiseksi oli tarpeellista hahmottaa laajaa työkyvyn tuen toimintakenttää, ymmärtää kohderyhmän sekä sidosryhmien tarpeita liittyen työkyvyn tukeen, joka usein on yksilöllistä ja tilanneriippuvaista. Näiden perusteella saaduista tuloksista pyrittiin muodostamaan uusi palvelu työkyvyn tukemiseksi. Tällaiseen monitahoiseen tilanteeseen soveltuva kehittämisen tapa on palvelumuotoilu, jonka avulla voidaan huomioida usean eri toimijan näkemyksiä ja luoda yhteyksiä uuden tiedon tuottamisen, uusien toimintojen kehittämisen ja olemassa olevien tiedon ja palvelujen välille. Palvelumuotoiluprosessin menetelmäksi valikoitunut British Design Councilin (2023) tuplatimantti-malli oli tarkoituksenmukainen ja ohjasi kehittämistyötä hyvin ensimmäisten kolmen vaiheen, eli löydä-, määritä- ja kehitä-vaiheiden osalta. Viimeinen, tuota-vaihe, ei onnistunut suunnitellusti aika- ja tilallista ja vaiheen työpajaan aiotun osallistuvan tahon peruutuksesta johtuen. Sen vuoksi tuotetusta palvelupolon aiheesta jäi puuttumaan arvokas käyttäjätahon palaute ja sen perusteella tehtävät muokkaukset.

Palvelumuotoilun menetelmiksi valikoituneet teemahaastattelut ja työpajat antoivat arvokasta tietoa siitä, miten työelämä koetaan tällä hetkellä ja mihin tilanteisiin tarvitaan apua. Ilman palvelumuotoilua ei olisi voitu tarttua työelämässä ilmenevien haasteiden ratkaisuun niin, että luodaan palvelu ratkaisemaan vain jokin yksittäinen haaste. Palvelumuotoilun yksi oleellisista ja tärkeistä menetelmistä on oleellisten toimijoiden saaminen yhteen, näkemyksistä ja tarpeista keskustelu, niiden synteesi ja sen perusteella uusien ratkaisujen yhdessä kehittäminen. (Koivisto ym. 2019.)

Työkyvyn tukemisen sijasta työn tekemisen tukeminen koettiin tärkeäksi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiset tilanteet työelämässä aiheuttavat tarpeen työkyvyn tukemiselle. Palvelumuotoiluprosessin aikana toteutetuista haastatteluista saaduissa tuloksissa kuitenkin kuvattiin työkyvyn alenemisen osalta sitä, että tilanne on lähtenyt

liikkeelle siitä, että työssä tai työn tekemisessä itsessään ilmenee haasteita. Monesti työkyvyn tukitoimina tarjotaan yleisiä vaihtoehtoja kaikille, esimerkiksi mindfulnessia uupumuksen ehkäisyyn, hyvinvoinnin lisäämisen toimenpiteitä yleisellä tasolla koko organisaatiolle. Työntekijä saatetaan ohjata keskustelemaan esihenkilön kanssa valmiilla keskustelukaavakkeella ilmittyneistä useista poissaoloista. Palvelumuotoiluprosessiin osallistuneet työntekijät toivat kuitenkin esiin, että he toivovat työkyvyn osalta tukea nimenomaan siihen, että he pystyisivät suoriutumaan omasta työstään mahdollisimman hyvin. He toivoivat ratkaisuja ja ohjausta siihen, että pystyttäisiin hoitamaan työssä ilmenevä haaste ensisijaisesti eikä niinkään työkyvyn liittyvää haastetta. Hyvin usealle haastateltavalle työ itsessään oli erittäin tärkeää ja se, että on mahdollisuus tehdä omaa työtä mahdollisimman hyvin ja pitkään. Se koettiin myös työkykyä edistäväksi tekijäksi.

Kun työyhteisössä pidetään esillä työhyvinvointiin ja työkyvyn edistämiseen liittyviä asioita aktiivisesti ja kannustetaan esimerkkien avulla avoimeen keskusteluun, voidaan kaikkia työkykyä ja työssä suoriutumista uhkaavia asioita tarkastella ennakolta, käsitellä ne ja muodostaa toimintatavat, jotta niistä ei tule työkykyä alentavia tekijöitä. Tällainen ennakolta hyvinvoinnin tukemista edistävä toiminta vaatii pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta, organisaation toiminnan vaikutusten ymmärtämistä ja monipuolisten verkostojen toimintojen tuntemusta. Parhaimmillaan tällainen toiminta on silloin, kun henkilöstön hyvinvointi, työkyky ja niiden kehittäminen sidotaan osaksi koko organisaation strategiaa. (Juutilainen 2022, 9-11.).

Työkyvyn tuen palvelupolku monipuolisena ratkaisuna organisaation arkeen

Opinnäytetyössä luotu palvelupolku työkyvyn tuen tukemiseksi organisaation työn arjessa vastasi hyvin työlle asetettua tavoitetta sekä palvelumuotoiluprosessin aikana ilmenneitä tarpeita. Toimiakseen työssä parhaalla mahdollisella tavalla ja huomioidakseen työkyvyn osana tehtävää työtä sekä hankaliin tilanteisiin tarttumisen helpottamiseksi kehittämistyön tuloksista ilmeni, että työntekijät kaipaavat selkeitä ohjeita ja toimintamalleja työn arkeen. Tuloksista ilmeni kuitenkin samanaikaisesti, että työelämän haastavia tilanteita on vaikea ennakoida, ne ovat sidoksissa työntekijään, tehtävään työhön, organisaatioon ja työyhteisöön ja niistä heräävät signaalit ovat yksilöllisiä. Tilanteisiin tulee puuttua ajoissa, mutta koska se on vaikeaa, siihen tarvitaan tukea ja ohjeistusta. Jokaiseen tilanteeseen ei voi laatia omaa ohjetta eikä kaikkiin tilanteisiin välttämättä löydy yksiselitteistä ratkaisua.

Palvelupolku vastasi tähän haasteeseen sillä, että se ohjaa organisaatiota havainnoimaan ja kuuntelemaan ajoissa työntekijöitä ja heidän esille tuomiaan signaaleja. On tärkeää luoda avoin kanava, jossa haastavat asiat voi tuoda esiin luottamuksella ja kokea tulevansa kuuluksi. Se on samalla psykologisen turvallisuuden tekijä, joka samalla ohjaa organisaatioita toimimaan työntekijöitä kannustaen ja motivoiden. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Tulevaisuuden työelämässä työtehtävät muuttuvat moniulotteisiksi ja työ on monipaikkaisempaa ja itseohjautuvampaa ja siksi myös tarpeet työkyvyn tuelle muuttuvat. Työhön tarvitaan yksilöllisempiä ja työntekijälähtöisempiä palveluja, koska työntekijä itse on työkykynsä asiantuntija. On siis siirrettävä työkyvyn tuen huomiota enemmän työntekijään ja varmistettava, että työntekijä itse pystyy huomioimaan työkykynsä muutoksia ja vaikutuksia työhön ja toisinpäin. Tähän soveltuu hyvin organisaatiolle tuotettava yksilöllinen palvelupolku ja sen myötä organisaatio saa myös mahdollisuuksia muokata työkyvyn tuen toimintoja helposti työntekijöiltä tulevan palautteen mukaan. Palvelupolun varrelle on helppo lisätä myös organisaation ulkopuolisia toimijoita. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä monipuolisempia välineitä ja niiden yhdistämistä usean toimijan kesken. (Pyöriä 2011, 21.)

Ohjatun toimintamallin käyttöönotto vaatii kuitenkin asiakasorganisaatiolta sitoutumista siihen, että organisaatiossa lähdetään tavoittelemaan työntekijälähtöistä työkyvyn tukea. Sitoutuminen vaatii asiakasorganisaatiolta halua ja motivaatiota lähteä uudistamaan omaa toimintaansa ja motivaation synnyttää yleensä tarve. Opinnäytetyön tekemisen aikana tuli esiin, että organisaatioiden voi olla vaikea huomata tarvetta työntekijöiden koetun työkyvyn tuelle, koska sen ymmärtäminen toimintana ja siitä saatavina hyötyinä ei ole organisaatioissa selvää. Organisaatiolle on arvo se, että työntekijät pysyvät työkykyisinä ja tuottavat organisaatiolle laadukasta tulosta. (Kesti 2010, 17.) Tässä opinnäytetyössä syntyneen palvelupolun avulla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa siihen suuntaan, että ymmärretään työkyvyn tuen olevan enemmän hyvän työkyvyn ylläpitämisen toimenpiteitä kuin reagoimista jo syntyneisiin ongelmiin. Tällä tavalla toimiessaan organisaatiossa pystytään keskittymään yrityksen menestystekijöihin ja tukemaan organisaation työntekijöitä strategisesti hyvinvointia kasvattaen ja pyrkimällä tällä tavalla saamaan jatkuvaa työkyvyn tukea. Jokaisella organisaatiolla on oma yksilöllinen toimintatapansa ja työyhteisönsä muodostama työn arki. Sujuvan ja toimivan työn arjen takaaminen on organisaation merkityksellisen toiminnan taustalla, mutta sen edistämiseksi toimiessaan se varmistaa myös työntekijöiden hyvän työkyvyn kokemuksen.

Jatkokehitysehdotukset

Organisaatioille tarjottava työkyvyn tuen palvelupolku pyritään tarjoamaan organisaatiolle ohjattuna toimintamallina, jossa organisaatio itse pääsee rakentamaan itselleen soveltuvan palvelupolun. Yksilöllisesti toteutettava toimintatapa lisää sitoutumista sen käyttöönottoon ja tekee toimintatavoista helpompia omaksua, kun ne ovat luotu organisaation tarpeista käsin. Tämä johtaa siihen, että palvelupolkua noudattamalla työkyvyn tuen toimenpiteistä tulee vaikuttavampia, kun ne ovat käytössä työn arjessa. Tämä vaikuttavuus lisää palvelupolun käyttöönoton houkuttelevuutta ja toimeksiantajan mahdollisuuksia tarjota palvelupolkua palveluna asiakkailleen.

Tänä päivänä ei ole trendinä ponnistella yhdessä ongelmanratkaisuihin, jotka vaativat pitkäjänteisiä yhdessä tehtäviä toimenpiteitä. Asiakasorganisaatioissa voidaan ottaa käyttöön erilaisia valmiita malleja ja palveluja, joissa tarjotaan esimerkiksi ratkaisukeskeistä terapiaa tai työnohjauspalvelua työn ulkopuolella. Näillä yritetään ratkaista työntekijöiden pahoinvointia ja kuormitusta tarjoamalla heille keskusteluapua tai terapiaa. Nämä ovat hyviä palvelumuotoja työhyvinvoinnin tueksi, mutta ne eivät ratkaise työssä ja työn aikana tapahtuvia haasteita tai työn kuormitusta. Työn kuormittavuus pitäisi hoitaa työssä, jotta siitä seurauksena ilmenevät haasteet poistuisivat.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana ilmeni, että työkyvyn tuesta puhuttaessa organisaatioasiakkaille ei ole aina selvää, mitä sillä tarkoitetaan. Useimmiten koetaan, että työkyvystä ja työkyvyn tuesta puhuttaessa tarkoitetaan henkilön fyysistä työkyvyn tilaa tai sen alenemaa tai sairautta, joka vaatii jonkinlaista hoitoa. Työkyvyn tukea ei mielletä niin laajaksi kokonaisuudeksi kuin mitä tämän tutkimuksellisen kehittämistyön teoriapohjan ja tutkimuksen synteesinä muodostettiin. Tämä johtaa siihen, että työkyvyn tuen palvelun hyödyistä keskusteltaessa ei päästä asiakasorganisaation kanssa yhteiseen ymmärrykseen työkyvyn tuen tavoista sillä tavoin kuin työkyvyn tuen laajuus edellyttäisi. Jatkokehityksenä tarvitaankin selvitystä siitä, miten työntekijälähtöisen työkyvyn tuen palveluista voidaan viestiä niin, että työkyvyn tuki ja palvelut tulevat selkeästi ymmärretyiksi ja niiden hyödyt ovat helpommin hahmotettavissa.

Tämän opinnäytetyön tekemisen loppuvaiheessa uutisoitiin työturvallisuuslain muuttumisesta. Lakia oli koettu tarpeelliseksi muuttaa vastaamaan nykypäivän työelämän vaatimuksia ja tarpeita. Kyseessä on jatkumo yhteiskunnassa käydylle keskustelulle työelämän kuormittavuudesta ja tarpeesta saada pidettyä työvoima mahdollisimman työkykyisenä ja tuottavana. Jatkossa työturvallisuuslaki määrittelee tarkemmin työnantajan velvollisuuksia huolehtia työntekijöiden henkisestä ja psykologisesta kuormituksesta sekä ottaa huomioon laajempi kirjo erilaisia työssä ilmeneviä haasteita tarkkailemalla niitä aiempaa huolellisemmin. Työpaikoille toivotaan lakiuudistuksen myötä syntyvän helpommin työkykyyn varhaisessa vaiheessa vaikuttavia toimenpiteitä, joiden muodostamiseen tässä opinnäytetyössä kehitetty työntekijän koetun työkyvyn tuen palvelupolku voisi olla hyvä vaihtoehto. (Valtioneuvosto 2023.)

Lähteet

Painetut

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Nummela: Painokiila Oy

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos.

Hakola, I., Hiila, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly. Jyväskylä: Tuuma.

Halme, M., Karas, J., Manninen, K., Marttinen, K., Murto, A. & Teikari, M. 2019. Työelämän kapinalliset. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Hautala, T., Hämäläinen, T., Mäkelä, L. & Rusi-Pyykönen, M. 2013. Toiminnan voimaa. Helsinki: Edita.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: WSOY

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Talentum

Juutilainen, A. 2022. Johda ajattelua, johda työturvallisuutta. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finva

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Toinen painos. Helsinki: Alma Talent Oy

Mahajan, G. 2016. Value Creation. New Delhi: Sage

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: Talentum Pro

Martimo, K-P., Antti-Poika, M., Uitti, J. 2018. Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro

Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Seuri, R. & Suominen, M. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Toinen painos. Sebastopol: O'Reilly Media.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Ahlborg, G. & Håkansson, C. 2017. Occupations, perceived stress, and stress-related disorders among women and men in the public sector in Sweden. Viitattu 5.12.2022. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27141999/>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 Viitattu 15.3.2023. <https://www.julkari.fi/handle/10024/134937>

Berkowitz, S., Baggett, T., & Edwards, S. 201+. Addressing Health-Related Social Needs: Value-Based Care or Values-Based Care? Viitattu 14.4.2023., <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31183686/>

Björklund, T. & Keipi, T. (toim.) 2019. Design+. Helsinki: Aalto University. Viitattu 12.2.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/41545>

British Design Council 2023. Making life better by design. Pioneering the use of design in public services. Viitattu 6.5.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/>

Duunitori, Great Place to Work. 2022. Suomalaisen työelämän tila - tutkimus. Viitattu 12.12.2022. <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyoelaman-tila>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Työkykyjohtamisen malli. Viitattu 23.4.2023. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Gould, R., Härkäpää, K. & Koskinen, S. 2015. Työkyvyn arviointi väestötutkimuksessa. Toimia-tietokanta. Viitattu 6.1.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132199/19_Ty%C3%B6kyvyn%20arviointi%20vaestotutkimuksessa.pdf?sequence=2

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Viitattu 7.1.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Viitattu 11.3.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521443541>

Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis. Hanken School of Economics. Viitattu 19.2.2023 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29218/559_978-952-232-157-2.pdf

Hirvikoski, T., Erkkilä, L., Fred, M., Helariutta, A., Kurkela, I., Pöyry-Lassila, P., Saastamoinen, K., Salmi, A. & Äyväri, A. 2020. Co-Creating and Orchestrating Multistakeholder Innovation. Laurea julkaisut. Viitattu 28.1.2023. <https://www.theseus.fi/handle/10024/344909>

Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Kela. Viitattu 4.12.2022. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/278322/Raportteja13_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Ilmarinen. 2023. Verkkosivusto. Viitattu 29.4.2023. https://www.ilmarinen.fi/tyonantaja/tyel-vakuutus/?gclid=CjwKCAjw04yjBhApEiwAJcvNoQOQR98tBzpZJDUIG-AVQj69tofGEXiX_etWT9JIO9XjQyGq6xC7_xoCmZgQAvD_BwE

Kettunen, P. 2017. Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveysalan palveluissa. Turun kaupunki. Viitattu 2.2.2023. https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti_2-2017.pdf

Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. 2016. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions Viitattu 4.4.2023.

Kostamo, T. 2017. Ihan intona. Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.12.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144096/HH-Leading-passion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laaksonen, M. 2022. Eläkeikä nousee, riittääkö terveys? Eläketurvakeskus. Viitattu 7.1.2023. <https://www.etk.fi/blogit/elakeika-nousee-riittaako-terveys/>

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Viitattu 15.12.2022. https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Papadakos, T. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Get started With... Hoboken: John Wiley & Sons. Viitattu 5.4.2023. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lau-rea/reader.action?docID=1887760>
- Razzouk, R. & Shute, V. 2012. What Is Design Thinking and Why Is It Important? Review of Educational Research. Vol. 82, No. 3: 330-348 Viitattu 14.4.
- Sitra. 2023. Megatrendit 2023. Viitattu 12.5.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_yymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus -selvitys. Viitattu 7.5.2023. <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022. Verkkosivusto. Viitattu 2.12.2022. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>
- Tilastokeskus. 2023. Määritelmät: Tuottavuus. Viitattu 12.5.2023. https://www.stat.fi/meta/kas/tyon_tuot.html
- Toimintaterapeuttiliitto. 2017. Toiminnallinen tasapaino ehkäisee stressiä työssä. Viitattu 5.12.2022. <https://www.toimintaterapeuttiliitto.fi/site/assets/files/2455/toi-toiminnallinen-tasapaino-.pdf>
- Tuomi, K., Ilmarinen, J. & Jahkola, M. Työkykyindeksi. 2. korj. p. Työterveyshuolto 19. Helsinki: Työterveyslaitos, 1997. Viitattu 4.12.2022 https://terveysportti.mobi/dtk/hpt/avaa?p_artikkeli=tmm00100
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Viitattu 27.4.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_op-paat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 15.12.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työterveyslaitos. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Viitattu 28.4.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Viitattu 1.12.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyslaitos. 2023. Miten Suomi voi? -Tutkimusraportti. Viitattu 7.5.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatusaysaytettya>

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Viitattu 4.12.2022. <https://www.selry.fi/wp-content/uploads/2021/05/tyohyvinvointia-kaikille-sukupolville.pdf>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työterveyshuollon järjestäminen. Viitattu 5.12.2022. <https://ttk.fi/tyoterveysyhteisty/tyopaikan-tyoterveyspalvelut/tyoterveyshuollon-jarjestaminen/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 4.4.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Valtioneuvosto 2022. Työkyyvyn tuen vaikuttavuus. Viitattu 25.4.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtioneuvosto 2023. Työnantajan työturvallisuusvelvotteita tarkennetaan. Verkkoartikkeli. Viitattu 16.5.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyonantajan-tyoturvallisuusvelvotteita-tarkennetaan>

Yazdani, F., Harb, A., Rassafiani, M., Nobakht, L. & Yazdani, N. 2017. Occupational therapists' perception of the concept of occupational balance. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy* 2018, 25:4, 288-297. Viitattu 5.12.2022. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28486873>

Kuviot

Kuvio 1: Tietoperustan jakautuminen	10
Kuvio 2: Menestys ruokkii menestystä (Kesti 2010, mukailten)	13
Kuvio 3: Kehittämistyön aiheen rajaus.	29
Kuvio 4: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin eteneminen ja aikataulu	32
Kuvio 5: Aineiston teemoittelu	37
Kuvio 6: Toimijamatriisi	38
Kuvio 7: Työkyvyn tai työsuorituksen alenemasta kertovat signaalit	39
Kuvio 9: Samankaltaisuuskaavio 1	41
Kuvio 10: Samankaltaisuuskaavio 2	42
Kuvio 11: Samankaltaisuuskaavio 3	42
Kuvio 12: Määrittelyvaiheen työpajan työskentelypohja.....	44
Kuvio 13: Arvolupauskanvaasit.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 14: Työpajan alusta ja tilanne 1	47
Kuvio 15: Palveluketjuanalyysi	48
Kuvio 16: Palvelupolun aihio	49
Kuvio 17: Mind Map	51
Kuvio 18: Ensimmäinen tutkimuskysymys ja teemat	52
Kuvio 19: Palvelupolun ensimmäinen kontaktipiste	55
Kuvio 20: Toinen kehittämiskysymys ja teemat	56
Kuvio 21: Määrittely-vaiheen työpajan tuloksia.....	58
Kuvio 22: Palvelupolun toinen kontaktipiste.....	59
Kuvio 23: Kolmas kehittämissysymys ja teemat	59
Kuvio 24: Ideointityöpajan lopputulos	60
Kuvio 25: Palvelupolun kolmas kontaktipiste	62
Kuvio 26: Neljäs kehittämiskysymys ja teemat.....	62
Kuvio 27: Palvelupolun esittelymateriaali	63
Kuvio 28: Palvelupolun neljäs kontaktipiste	64
Kuvio 29: Opinnäytetyön lopputuloksena luotu työkyvyn tuen palvelupolku.....	66

Taulukot

Taulukko 1: Avaintekijöiden muodostuminen	43
---	----

Liitteet

Liite 1: Arvolupauskanvaasit	83
------------------------------------	----

