



Työkykyseurannasta strategiseen työkykyjohtamiseen: case henkilöstöpalvelualan yritys X

Caroliina Laamanen

2023 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, composed of three segments: a pink segment on the left, a blue segment in the middle, and a teal segment on the right.



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työkykyseurannasta strategiseen työkykyjohtamiseen: case henkilöstöpalvelualan yritys X

Caroliina Laamanen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2023

Caroliina Laamanen

Työkykyseurannasta strategiseen työkykyjohtamiseen: case henkilöstöpalvelualan yritys X

Vuosi

2023

Sivumäärä

64

Työkykyasiat ovat nousseet organisaatioiden ja ihmisten tietoisuuteen sekä osaksi yritysten strategiaa maailman ja työelämän muuttuessa radikaalisti viime vuosina. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja siihen, miten työkykyjohtamista tehdään niin, että se parhaiten tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tarkoituksena oli auttaa yritystä siirtymään nykyisestä työkykyseurannasta strategiseen työkykyjohtamiseen. Toimeksiantajana oli kansainväliseen konserniin kuuluva henkilöstöpalvelualan yritys, joka toimii henkilöstövuokrauksen sekä rekrytointien parissa. Toimeksiantajayritys on vielä pieni toimija Suomessa.

Tietoperustassa käsitellään työhyvinvointia ja työkykyä. Työkykyyn vaikuttavia megatrendejä sekä työkyvyttömyyttä ja sen kustannuksia yritykselle käydään myös läpi. Tietoperustassa avataan käsitettä työkykyjohtaminen ja mitä se tarkoittaa niin yksilö- ja yhteisö- ja organisaatiotasolla sekä johtajan roolia. Tietoperustassa kerrotaan, miksi on tärkeää johtaa työkykyä strategisesti, seurannan sijaan. Työkykyjohtaminen henkilöstöpalvelualalla avaa sitä, miksi työkyvyn strategisessa johtamisessa tulisi olla edelläkävijöiden joukossa. Työkyvyn mittareita käydään myös läpi, koska tavoitteet ja tekeminen täytyy olla aina mitattavissa.

Tutkimusosuudessa käsitellään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna yrityksen vuokratyöntekijöille. Haastattelun pohjalta järjestettiin workshop toimeksiantajayrityksessä, jossa yrityksen työntekijät sekä johtoryhmä pohtivat kehitysideoita tutkimuksessa nousseisiin tarpeisiin. Kävi ilmi, että yrityksen vuokratyöntekijöiden työkyky on hyvällä tasolla, mutta joitain kehityskohteita löydettiin. Kehitysideoita oli yrityksen viestinnän lisääminen niin vuokratyöntekijöiden kuin asiakkaiden välillä. Lisäksi perehdytys nousi tutkimuksessa kehitettäväksi osa-alueeksi, johon luomalla yritykselle lisäpalvelu, yritys pystyisi tukemaan asiakkaan perehdytysprosessia. Eriarvoinen palkitseminen oli yksi tutkimuksessa esiin nousseista teemoista, jota lähdettiin ratkaisemaan niin ikään työkykyjohtamisen kautta.

Opinnäytetyö tuotti toimeksiantajalle tärkeää tietoa vuokratyöntekijöiden työkyvyn nykytilasta sekä kehitysideoita, joiden käyttöönoton jälkeen yrityksessä työkykyjohtaminen saadaan strategiselle tasolle, kunhan sitä ylläpidetään osana päivittäistä johtamista.

Asiasanat: työkyky, työkykyjohtaminen, strateginen työkykyjohtaminen, vuokratyöntekijä, henkilöstöpalveluala

Caroliina Laamanen

From work ability monitoring to strategic work ability management case: personnel service industry company X

Year

2023

Pages

64

In recent years there has been a growing awareness of the importance of work ability, and this has become a key part of company strategy. The goal of this thesis project was to find ways to do work ability management so that it best supports the company's business strategy. The purpose was to move from the current work ability monitoring to strategic work ability management. The client company was a personnel services company belonging to an international group, which operates in personnel rental and recruitment. The client company is still a small operator in Finland.

The theoretical framework deals with well-being at work and work ability. Megatrends affecting work ability as well as incapacity and its costs to the company are also reviewed. It also opens the concept of work ability management and what it means at the individual, community and organizational level, as well as the role of the leader. The theoretical framework explains why it is important to manage work capacity strategically, instead of monitoring. Work ability management in the personnel service industry opens why strategic work capacity should be among the pioneers. Work ability KPIs are also reviewed because goals and performance must always be measurable.

The research section deals with qualitative research. The research was carried out as a themed interview for the company's temporary workers. Based on the interview, a workshop was organized at the commissioning company, where the company's employees and the management team discussed development ideas for the needs that came up in the research. It turned out that the work ability of the company's temporary employees is at a good level, but some areas for development were also found. One of the development ideas was to increase the company's communication between temporary workers and customers. In addition, the induction became a sub-area developed in the study, which would develop an additional service for a company to support the customer's induction process. Unequal rewarding was one of the themes that emerged in the study, which was also tackled through work ability management.

The thesis provided the client company with important information about the current status of temporary workers' ability to work, as well as development ideas that, after implementation, will bring work ability management to a strategic level in the company, as long as it is maintained as part of daily management.

Keywords: work ability, work ability management, strategic work ability management, temporary employee, personnel service industry

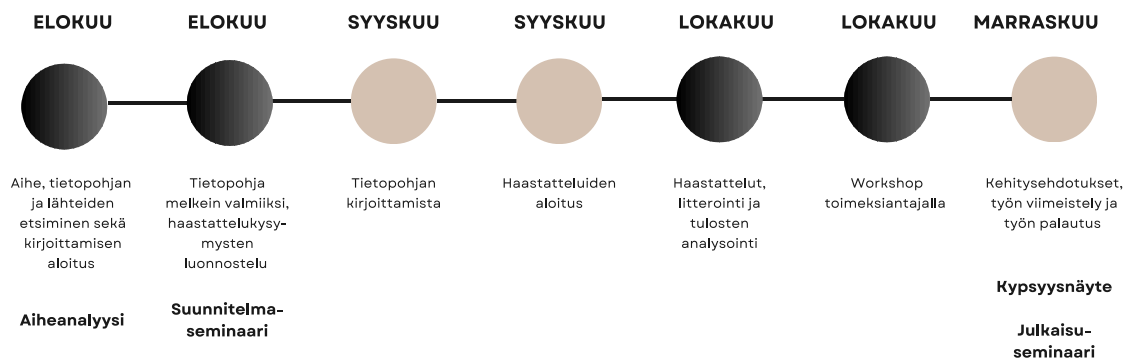
Sisällys

1	Johdanto	8
2	Toimeksiantajan esittely	10
3	Työhyvinvointi ja työkyky.....	12
3.1	Työhyvinvointi.....	13
3.2	Työkyky	14
3.3	Työkykyyn vaikuttavat megatrendit.....	16
3.4	Työkyvyttömyys.....	20
3.4.1	Työkyvyttömyyden kustannukset yritykselle	20
3.4.2	Ennaltaehkäisy.....	22
4	Työkykyjohtaminen.....	23
4.1	Yksilötasolla	25
4.2	Yhteisö- ja organisaatiotasolla.....	26
4.3	Johtajan rooli	28
5	Työkyvyn seurannasta strategiseen työkykyjohtamiseen.....	29
5.1	Seuranta	30
5.2	Strateginen työkykyjohtaminen.....	31
5.3	Mittarit.....	34
6	Työkykyjohtaminen henkilöstöpalvelualalla	35
6.1	Henkilöstövuokraus	36
7	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	40
7.1	Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä ja aineiston analyysi	40
7.2	Toteutus	41
7.3	Tulokset.....	42
7.4	Luotettavuus ja analysointi	47
8	Workshop	48
8.1	Suunnitelma	49
8.2	Toteutus	50
8.3	Tulokset.....	51
9	Kehittämisehdotukset	53
9.1	Viestintä	54
9.2	Perehdytys.....	55
9.3	Palkitseminen	56
10	Pohdinta	57
	Lähteet.....	58
	Kuviot ja taulukot.....	61
	Liitteet	62

1 Johdanto

Maaailma ja työelämä on muuttunut radikaalisti viime vuosina kohdatessamme koronapandemiaa, sotaa ja energiakriisiä. Tämä kaikki on saanut ihmiset pysähtymään omien arvojensa äärelle ja kysymään itseltään mikä todella on merkityksellistä? Työelämässä tämä näkyy työkykyjohtamisen nousussa organisaatioiden strategiaan. Ei ole enää yhdentekevää missä yrityksessä työskennellään, millaisia arvoja siellä kannatetaan ja lisäksi työn merkityksellisyys on myös noussut keskeiseksi tekijäksi työntekijän työssä jaksamisen kannalta. Väestön ikääntyminen ja työurien pidentyminen myös korostavat työntekijöiden työkyvyn tuen tarvetta. Uskonkin, että tulevaisuudessa työkykyä johtavat yritykset ovat niitä, jotka voittavat. Tätä ajatusta tukee myös joskus kuulemani Aki Hintsan oivallus: ”Menestys on hyvinvoinnin sivutuote.”

OPINNÄYTETYÖN VAIHEET



Kuvio 1. Opinnäytetyön vaiheet.

Opinnäytetyössä lähestytään kansainväliseen konserniin kuuluvan, Suomessa pienemmän toimijan vuokratyöntekijöiden työkykyjohtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa yritystä siirtymään nykyisestä työkykyseurannasta strategiseen työkykyjohtamiseen. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja siihen, miten työkykyjohtamista tehdään niin, että se parhaiten tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Halusimme saada läheisempää kosketuspintaa erityisesti henkilöstövuokrauksen työntekijöiden työarkeen kartoittamalla tietoa työntekijän työkyvyn kokonaisuudesta. Tuomalla työkykyjohtaminen yrityksen strategiaan halutaan panostaa siihen, että yrityksessä työskentelee hyvinvoivia,

motivoituneita ja tehokkaita työntekijöitä. Keskittymällä työntekijän kokonaisvaltaisen työkyvyn parantamiseen, yritys pyrkii samalla parantamaan työnantajamielikuvaa sekä asiakastyytyväisyyttä. Liiketoiminnan näkökulmasta tämä kaikki toimii taas kilpailukykyä lisäävänä tekijänä. Työkykyjohtamisen korostamisen nähdään myös lisäävän yrityksen työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä ja tämän ilmentävän entistä paremmin yritykselle tärkeitä arvoja vastuullisena ja ihmisläheisenä toimijana. Lisäksi yritys haluaa lisätä asiakkaan osallistumista työkyvyn tukemiseen, kuitenkin mahdollisimman pienellä lisävaivalla. Oman henkilöstön ymmärrystä työkykyasioihin tavoitellaan myös lisääntyvän. Nämä mainitsemani asiat nousivat esiin keskustelussamme yrityksen HR Managerin kanssa työkykyjohtamisen nykytilasta sekä sen tavoitteista.

Toteutin tutkimuksen teemahaastatteluna yrityksen X vuokratyöntekijöille. Tutkimustuloksia kävin läpi yritykselle X järjestämässäni workshopissa, jonka tavoitteena oli löytää keinoja vuokratyöntekijän työkyvyn ylläpitämiseen sekä parantamiseen. Tutkimustulosten sekä workshopin pohjalta tein kehitysehdotukset, joiden kautta työkykyjohtaminen saataisiin osaksi yrityksen X strategiaa. Kehitysehdotusten myötä nykyisestä työkykyseurannasta voitaisiin siirtyä strategiseen työkykyjohtamiseen.

Opinnäytetyön aihe on lähellä sydäntäni, koska työhyvinvointi sekä työkykyasiat ovat olleet itselleni aina tärkeitä. Uskonkin, että tulen jollain tavalla työskentelemään niiden parissa tämän opinnäytetyön jälkeenkin. Onneksi yhä useampi yritys on myös valveutuneempi tämän teeman ympärillä, koska ilman työntekijöiden työkyvyn panostamista, on vaikeaa saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteita. Henkilöstö on keino siihen, miten tavoitteisiin päästään.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tavoite ja alatavoitteet.

2 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on henkilöstöpalvelualan yritys, joka tarjoaa kokonaisvaltaisia henkilöstöratkaisuja rekrytointiin, henkilöstövuokraukseen ja työnhakuun. Yrityksellä X on juuret Tanskassa, jossa se perustettiin vuonna 1979 ja Suomessa yritys X on ollut vuodesta 2005. Yritys X on osa suurempaa tanskalaista konsernia ja se toimii kuudessa maassa Euroopassa ja Aasiassa, yli 35 toimipisteessä jo reilun 40 vuoden kokemuksella. Konserni on yksi Pohjoismaiden suurimmista henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Yrityksen X toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Jyväskylässä. Yrityksestä X löytyy eri alojen asiantuntijoita, joista kukin on erikoistunut omaan toimialaansa. He tarjoavat osaamista mm. taloushallinnon, myynnin, IT:n ja teollisuuden alojen henkilöstökysymyksiin. (Yrityksen X kotisivut.)

Yrityksen X tavoitteena on luoda merkityksellisiä työuria yhdistämällä oikeat osaajat oikeisiin yrityksiin. Heidän asiakkaitaan ovat niin pienemmät startup-yritykset kuin suuremmat globaalit toimijat, ja yritys auttaa heitä löytämään niin sopivat pitkäaikaiset osaajat kuin väliaikaiset vahvistukset. (Yrityksen X kotisivut.)

Yritys X seuraa työntekijöidensä työkykyasioita työvirekyselyillä, jotka lähetetään kvartaaleittain, neljä kertaa vuodessa, kaikille heidän työllistämilleen työntekijöille. Lisäksi yrityksessä tehdään seuranta sairauspoissaoloista, joista saadaan tietoa työterveyden kautta.

Yritys X tekee myös työpaikkaselvityksen asiakkaan vaarojen ja altisteiden kartoittamiseksi. Nämä kaikki ovat osana tämänhetkistä työkykyseurantaa, jota yrityksessä tehdään.

Yrityksessä X on otettu kuluneen vuoden teemaksi työkykyasiat. Tämä on nostettu agendalle kahdesta syystä. Ensinnäkin on huomattu, että sairauspoissaolot ovat lisääntyneet ja tämä taas on henkilöstövuokrausta tekeväälle yritykselle suoraan pois katteesta.

Henkilöstövuokrausyritys on vuokratyöntekijän virallinen työnantaja, joten työterveyshuollon järjestäminen kuuluu henkilöstövuokrausyritykselle. Syy on siis puhtaasti liiketoiminnallinen eli parantamalla työntekijöiden työkykyä vähennetään sairauspoissaoloja ja sitä kautta vaikutetaan liiketoiminnan kannattavuuteen. Toisena tärkeänä tekijänä on maailmantilanne, joka väistämättä pakottaa huomioimaan työntekijän työkykyä aivan eri tavalla kuin ennen. Ihmisten resilienssi on koetuksella, kun jatkuvasti muuttuva maailma haastaa kaikilla elämän osa-alueilla. Tällä taas on suora vaikutus työkykyyn, koska yksityiselämää ei voi erottaa työelämästä. Yrityksen on siis sopeuduttava muuttuviin tilanteisiin, kun terveys, taloudelliset ja kaikki psykososiaaliset tekijät nostavat päätään. Yrityksen X HR ja myyntiorganisaatiot ovat yhdessä mukana toteuttamassa tätä agendaa.

Yrityksen X ensimmäinen toimisto avattiin Tanskan Kööpenhaminassa vuonna 1979, yrityksen nykyisen omistajan toimesta. Kansainvälisille markkinoille yritys siirtyi Norjasta vuonna 1985. Kasvu on kiihtynyt vuosien mittaan ja se on tapahtunut suuremmilta osin orgaanisesti vain muutamaa yrityskauppaa lukuun ottamatta. (Yrityksen kotisivut.) Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen kasvua lisäämällä myyntiään joko hankkimalla lisää asiakkaita ja/tai myymällä lisää nykyisille asiakkailleen. Epäorgaaninen kasvu puolestaan syntyy myynnin kasvaessa yrityskaupan myötä. (Nooga 2023.)

Yritys X panostaa vahvasti oman yritysidentiteetin rakentamiseen ja onkin vakuuttunut siitä, ettei yrityskulttuuria voi kopioida. Yrityksen perustaja on siirtymässä hiljalleen eläkkeelle, mutta haluaa olla loppuun asti aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa. Yritykseltä X kysytään usein, mikä heidät erottaa muista yrityksistä ja vastaus on ehdottomasti se, että lähes kaikki työntekijät konsernissa ovat tavanneet yrityksen perustajan. Tämä kertoo paljon konsernin sisäisestä yhteenkuuluvuudesta sekä ylimmän johdon aidosta halusta tutustua kaikkiin työntekijöihinsä yksilötasolla. (Yrityksen X kotisivut.)

Yrityksen X arvoihin ja tavoitteisiin ovat sitoutuneet kaikki työntekijöistä ylempään johtoon. Käytännössä se näkyy siinä, miten jokainen ilmaisee itseään ja miten toimitaan asiakkaita, yhteistyökumppaneita sekä työnhakijoita kohdatessa. Ihmislähtöisyys on yksi yrityksen X keskeisimmistä arvoista. Yrityksessä annetaan paljon vastuuta työntekijöille. Heille asiakkaiden palvelu on kunniatehtävä ja jokainen työntekijä haluaa tarjota räätälöityjä ratkaisuja asiakkaansa muuttuviin tarpeisiin. Ihmislähtöisyys ei kata pelkästään

yhteistyökumppaneita, vaan yksilöllisyyden huomioonottavia käytänteitä sovelletaan myös työnhakijoihin. (Yrityksen X kotisivut.)

Toinen yrityksen X tärkeistä arvoista on laatu. Se on kaiken työnteon kivijalka ja päämäärä. Parhaaseen pyritään aina kaikessa, mitä tehdään ja prosesseja kehitetään jatkuvasti, jotta yhteistyökumppanit saavat ammattimaista palvelua. Innovatiivisuus on kolmas yritykselle X tärkeistä arvoista, ja he pyrkivät löytämään koko ajan uusia sekä parempia tapoja toimia. Tämä takaa myös hyvän sopeutumiskyvyn nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin, mikä taas mahdollistaa innovatiivisten ratkaisujen hyödyntämisen yhteistyökumppaneiden kanssa. (Yrityksen X kotisivut.)

Yhteiskuntavastuu näkyy myös yrityksen X arvoissa vahvasti. Vuonna 2015 konserniin perustettiin CSR (Corporate Social Responsibility) -ryhmä, johon kuuluu edustajia jokaisesta konserniin kuuluvasta yrityksestä. Toiminnan tarkoituksena on yhteiskuntavastuuasiat sekä niihin liittyvien toimintatapojen kehittäminen. Tavoitteena on keskittyä ympäristöön sekä työntekijöiden oikeuksiin. Näiden lisäksi jokaisella konsernin yrityksellä on omat tavoitteet koskien yhteiskuntavastuuta. Tätä kautta yritys X haluaa varmistaa eettisesti kestävä toiminnan niin paikallisesti kuin kansainvälisestikin. (Yrityksen kotisivut.)

Lisäksi Yritys X on osa YK:n Global Compact -ohjelmaa, jossa siihen kuuluvat yritykset sitoutuvat toimimaan kymmenen periaatteen mukaan. Nämä liittyvät ihmisoikeuksiin, työelämän standardeihin, ympäristöön sekä korruption pois kitkemiseen. Osana Global Compact -ohjelmaa, yritys on sitoutunut suojelemaan ympäristöä ja vähentämään hiilijalanjälkeä. Vuonna 2016 Plant a Tree -kampanjan aloitettuaan yritys on lupautunut istuttamaan puun jokaista täytettyä toimeksiantoa kohden. (Yrityksen kotisivut.)

3 Työhyvinvointi ja työkyky

Haluan alkuun selventää työhyvinvoinnin ja työkyvyn eroja, niin hyvin kun niitä erottamaan toisistaan pystyy. Työkyky liittyy kykyyn suoriutua työtehtävistä. Työkyky esiintyy kuitenkin yleensä negatiivisessa sävyssä meille: puhutaan alentuneesta työkyvystä, työkyvyn haasteista ja ongelmista. Työkyky käsitteenä kiinnostaa työnantajia, koska sen vaikuttavuus organisaation tuottavuuteen on helpompi perustella. Se on konkreettisempi käsitteenä kuin työhyvinvointi. (Rantama 2022.)

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jossa on mukana työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Työhyvinvointi 2023). Jos käsitettä verrataan Työterveyslaitoksen (TTL) määritelmään työkyvystä, niin esimerkiksi arvot ja osaaminen eivät ole työhyvinvoinnissa niin keskeisiä rakennuspalikoita kuin työkyvyssä (Työkyky 2023). Esittelen luvussa työkyky TTL:n työkykymääritelmää työkykytalon muodossa

lisää. Työhyvinvointi ei niinkään tarkastele työntekijän sisäistä arvomaailmaa vaan työtä ja sen tekemisen olosuhteita. Työhyvinvointi saa myös enemmän positiivista huomiota: sen voidaan nähdä olevan hyvällä tasolla ja kehitysmahdollisuuksia on. Työhyvinvoinnin kehittäminen voi sisältää sellaisia yksityiskohtia, joita ei työkyky käsitteen alle pystytä laittamaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi viihtyvyyttä lisäävät asiat kuten viherkasvien tuominen toimistolle tai oma Chat-kanava lemmikkieläinten kuville. (Rantama 2022.)

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluvat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Kokemusta työhyvinvoinnista lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Työhyvinvointi 2023.)

Mitä vaikutuksia sitten työhyvinvoinnilla on? Miksi se on tärkeää? Yritykset haluavat menestyä ja henkilöstö on avainasemassa yrityksen menestykseen. Hyvinvointiin panostettaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuneisuus kasvavat sekä sairauspoissaolojen määrä saadaan laskuun. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu niin työntekijälle kuin työnantajalle. Työnantajan tehtäviin kuuluu työympäristön turvallisuudesta huolehtiminen ja työnantajan on taattava yhdenvertainen kohtelu kaikille. Hyvä johtaminen on myös hänen vastuullaan. Kaikki vastuu ei kuitenkaan kuulu työnantajalle, vaan työntekijän tulee huolehtia oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Jokaisella on myös vaikutusvaltaa työpaikan ilmapiiriin. (Työhyvinvointi 2023.)

”Johtajan tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista” kirjoittavat Jari Vuori ja Juha Siltala (2005) kirjassaan *Terveys ja johtaminen*. Johtajan ihmiskäsitys määrittelee paljon johtajan johtamistyyliä. Kansteen (2005) mukaan aktiivinen johtajuus suojaa työuupumukselta ja passiivisten esihenkilöiden alaiset ovat uupumisvaarassa. Keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin johtamisessa ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä yksilölliset sekä yhteistyöpohjaiset ammatilliset kehityssuunnitelmat. Painopisteinä ovat organisaation toiminnan tavoitteiden asettaminen, työsuoritusten seuranta ja arviointi sekä ammatilliset kehityssuunnitelmat, jotka eivät ainoastaan jää suunnitelmien tasolle. Oleellista on huolehtia siitä, että työ ei jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormita työntekijää. Mielestäni erittäin tärkeä huomio on kuormittuneisuuden kääntöpuoli: alikuormittuneisuus. Annetaanko työntekijän tehdä työtä, joka vastaa hänen ammatillista tasoaan ja valmiuksiaan? Kysymys siitä, miten työtä tehdään ja kenen ehdoilla, on myös tärkeä. (Suonsivu 2005, 164-165.) Näenkin tämän erityisen tärkeänä osana yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin johtamista.

Hyvinvoinnin johtamisessa tärkeä näkökulma on myös toiminnan eettisyys. Tällöin puhutaan oikeudenmukaisuudesta. Eettisesti toimiva johtaja vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin parantavasti ja tämä taas näkyy asiakkaiden tyytyväisyyden paranemisessa. Tämän kaiken

vaikutukset heijastuvat tulokseen. Eettistä johtamista ei voi teeskennellä vaan se on johtajalle itselleen tärkeää. (Suonsivu 2005, 166.)

Hyvän työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu johtajan arvomaailma, ihmiskäsitys ja maailmakäsitys, luottamus itseensä ja alaisiinsa, itsensä ja toisten kunnioittaminen, vahva tunneäly ja viisaus, itsensä johtaminen sekä oivallus siitä, että myös johto tarvitsee toimintansa ohjausta sekä kehittämiseen tukea. Työhyvinvointiosaamisen ydin on siinä, että johdolla on aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen. (Suonsivu 2005, 167.) Ja, koska henkilöstö on avainasemassa yrityksen tuloksen tekemisessä, on sanomattakin selvää, että hyvinvoivat työntekijät yltyvät parempiin tuloksiin kuin työntekijät, jotka eivät voi hyvin.

3.2 Työkyky

Työkykyä on mahdotonta määritellä yksiselitteisesti. Työkyky saa erilaisen määritelmän riippuen missä ympäristössä ja tarkoituksessa siitä puhutaan. Yleisesti ottaen työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä työtä tai suoriutua tekemästään työstä. Se voidaan nähdä myös ihmisen voimavarojen ja työhön liittyvien tekijöiden kokonaisuutena, joka voi vaihdella työuran aikana. Työkyky on joka tapauksessa monen tekijän summa, johon vaikuttavat monet biologiset, sosiaaliset, kulttuuriset, ympäristöön sekä käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Yksilöllisiä tekijöitä, jotka ovat tutkitusti yhteydessä työkykyyn ovat ikä, sosioekonominen asema, terveys, elintavat ja osaaminen. Myös työ, työympäristö ja työolot heijastuvat yksilön työkykyyn. Työkyvyllä on selkeä yhteys koko yhteiskunnan tasolle työurien pidentämisen, työllisyysasteen tukemisen sekä kustannusten kautta, joita työkyvyttömyys aiheuttaa. (Tietoa työkyvystä 2020, 4-5; 7.)

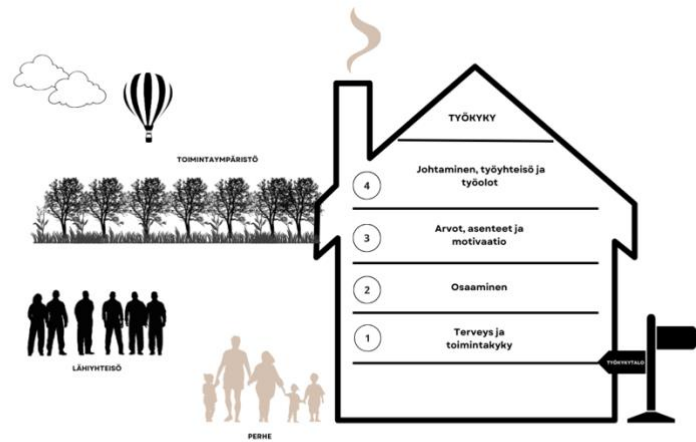
Työkykyä tukevat työn mielekkyys, hyvä johtaminen, esihenkilöltä tai työkaverilta saatava tuki, työstä saatu palaute sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet (Tietoa työkyvystä 2020, 4). Työkyky on syklistä. Se ei ole jotain, mitä yksilöllä joko on tai ei ole. Työkyvyn syklisyys tarkoittaa sitä, että työkyky määrittyy ja vaihtelee työn asettamien vaatimusten sekä yksilön voimavarojen vaihdellessa ja suhteessa työn yhteisölliseen kehitykseen. Työkyvyn ylläpitämisen kannalta keskeistä on kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. (Tietoa työkyvystä 2020, 9.) Työkyvyn syklisyys on myös yksi syy, miksi työkykyä tulee johtaa ja miksi sen tulee lähteä yrityksen strategiasta asti.

Työkykyä voidaan myös hahmottaa professori Juhani Ilmarisen luomalla nelikerroksisena talona. Terveys ja toimintakyky ovat talon ensimmäinen kerros. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat perustan työkyvylle. Kerrosta ylempää löytyy osaaminen. Osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Elinikäinen oppiminen on tärkeää eli tietoja ja taitoja tulee päivittää jatkuvasti. Kolmannesta kerroksesta löytyvät arvot, asenteet ja motivaatio. Työelämän ja yksityiselämän yhteensovittaminen kohtaavat tässä kerroksessa. Omilla asenteilla on vaikutus työkykyyn ja

jos työ koetaan mielekkäänä sekä sopivan haasteellisena, vahvistaa se työkykyä. Neljännessä kerroksesta löytyy johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti ja edellä mainittujen lisäksi koko organisaatio kuuluu tähän kerrokseen. Esihenkilöillä ja johtajilla on vastuu organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. (Työkyky 2023.)

Työnantaja pystyy vaikuttamaan työntekijän työkykyyn monella tapaa. Työnantajan vastuu ja velvollisuus on taata turvallinen työympäristö ja toimivat työvälineet työn suorittamiseksi. Työnkuvan ja tehtävän selkeyttäminen on tärkeä lähtökohta työkyvyn ylläpitämiseen, jotta jokainen tietää mitä häneltä odotetaan. Hänellä on myös vastuullaan työn mitoittaminen työntekijälle sopivaksi niin, ettei se yli- tai ali kuormita tekijäänsä. Työnantajan muita keinoja työntekijän työkyvyn ylläpitämiseksi ovat säännöllinen palautteen anto, työn sovittaminen työntekijän elämäntilanteeseen sopivaksi, lakisääteinen työterveyshuolto ja sen lisäpalvelut (esim. mielenterveyssyihin tarjottavat ennaltaehkäisevät palvelut), varhaisessa vaiheessa työkyvyn alenemisen merkkeihin reagoiminen (varhaisen tuen malli), työntekijöiden tasavertainen kohtelu ja ammatillisen osaamisen kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen. Ja mielestäni kaikkein isoimman huomion tulisi saada päivittäinen johtaminen: se, miten yrityksessä johdetaan, näkyy työntekijöiden hyvinvoinnissa sekä työkyvyssä ja tämä kaikki taas yrityksen tuloksessa.

Työkyky siis tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta sekä tasapainoa. Talo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Työkykytaloa myös ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Työkykyyn vaikuttavat niin ikään yhteiskunnan rakenteet ja säännökset. Työkyvystä vastuu jakautuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työkyky 2023.)



Kuvio 3. Työkykytalo. (Mukaillen Työkyky 2023.)

3.3 Työkykyyn vaikuttavat megatrendit

Työelämän muutospuheissa nostetaan esiin erilaisia megatrendejä, jotka vaikuttavat työntekoon ja ihmisten työkykyyn. Haluan tuoda esiin siihen eniten vaikuttavat megatrendit, jotta ymmärrämme, miksi työkykyyn on nykypäivänä kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Ilmastonmuutos on yksi näistä. Se vaikuttaa niin ihmisiin kuin työntekoon. Ilmastonmuutoksen vaikutukset työelämään ovat myös nähtävissä ja niitä on esitelty Työterveyslaitoksen skenaarioraportissa Hyvinvointia työssä 2030-luvulla, jonka artikkelin (Ala-Laurinaho ym. 2020) pohjalta Forma on kirjassaan tätä megatrendiä avannut. (Forma 2023, 74.)

Ilmastonmuutoksen myötä ääri-ilmiöt säässä sekä infektiosairaudet lisääntyvät. Tapaturmien riski on suurempi yleistyvien nollakelien vuoksi ja talvet ovat entistä pimeämpiä, koska lunta ei ole ja tämä voi aiheuttaa mielenterveydellisiä haittoja. Paikallisesti lämpötilojen nousu tekee myös työnteosta käytännössä mahdotonta. Tämä vaikuttaa työpaikkojen sijoittumiseen. Työn jaksotus uudella tavalla voi johtaa myös siihen, että työtä tehdään viileämpään aikaan, yöllä. Tällä lämpökuormituksen hallinnalla voi taas olla vaikutuksia työntekijän työkykyyn. Ilmaston lämpenemisen seurauksena voi olla myös pakolaisuus, joka vaikuttaa työvoiman tarjontaan. Työn tuottavuus laskee ja virheet sekä tapaturmat saattavat lisääntyä helteiden vuoksi. (Forma 2023, 74-76.)

Kuluttajatottumusten sekä liiketoiminnan muutosten myötä vaikutukset työelämässä ovat väistämättömät. Ihmisten suhtautuminen lentämiseen saa aikaan sen, että liikematkustaminen vähenee, etätyö lisääntyy ja tavat liikkua muuttuvat. Yritykset joutuvat

myös miettimään koko liiketoimintansa suuntaa ja vaikutukset ulottuvat myös henkilöstöön. Yritykset ja henkilöstö ovat entistä ympäristötietoisempia ja työn ja ympäristön välinen suhde korostuu. (Forma 2023, 75-76.)

Väestörakenteen muutoksilla on myös merkittäviä vaikutuksia työelämään. Eläkkeelle siirtyvät ikäluokat ovat huomattavan suuria ja eläkepoistuman myötä syntyy työvoimapulaa. Ikärakenne ja eläkeiän nouseminen vaikuttavat myös siihen, että työelämässä on entistä enemmän vanhempiin ikäluokkiin kuuluvia työntekijöitä. Yli 60-vuotiaat ihmiset tulevat jatkossa olemaan merkittävä osuus työvoimasta. Eläkeikäisistä on tullut olennainen osa työvoimaa henkilöstövuokrausalalla. Eläkeiän noustessa työpaikoilla on entistä enemmän eri ikäluokkiin kuuluvia henkilöitä. Tämä vaatii moninaisuuden huomioimista. (Forma 2023, 77-78.) Lisäksi näkisin, että moninaisuuden johtaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta kaikkien ikäryhmien preferenssit saadaan tehokkaaseen käyttöön yhteistyötä tukien. Ikääntymisellä on myös vaikutukset työkyvyttömyysriskiin, koska työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen alkaa 45 ikävuoden jälkeen ja on korkeimmillaan 50-60 ikävuoden kohdalla (Laaksonen 2020). Tässä avainasemassa on työuran suunnittelu toimintakyvyn mukaan (Forma 2023, 78).

län lisäksi toinen muutostrendi väestön työkykyyn on koulutustaso. Työkyvyttömyyden ja sosioekonomisen aseman välillä on havaittavissa korrelaatio, jonka osatekijänä on koulutustaso (Rinne ym. 2018). Koulutustason noustessa työkyky kehittyy myös myönteisesti. Korkeakoulutetut tekevät enemmän tietotyötä, mutta työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen liittyy usein työntekijäammatteihin ja fyysisesti kuormittavaan työhön. Koulutustason nousun on kuitenkin kerrottu pysähtyneen Suomessa. (Forma 2023, 78-79.)

Kolmas väestön työkykyyn vaikuttava asia on ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrän kasvu. Tarvitsemme ulkomaalaisia työvoiman turvaamiseksi. Suomalainen työelämä on yhä monikulttuurisempaa ja tämä trendi on yksi työkykyjohtamisessa huomioitava asia. Maahanmuuttajien ja eri kulttuurista tulevien integroituminen sekä heidän työkykynsä ylläpitäminen tulee olemaan yksi suurimmista haasteista tulevaisuudessa. (Forma 2023, 79-81.)

Arvojen muutos on nähtävissä megatrendinä työelämän muutoksessa. Yhteiskuntatasolla se tarkoittaa esimerkiksi arvostusta 24/7 auki olevaa yhteiskuntaa kohtaan eli joku on aina töissä öisin ja viikonloppuisin. Yritystasolla arvot näkyvät yrityksen toiminnassa ja johtamisessa. Yksilötasolla tämä kaikki näkyy siinä, miten työtä arvostetaan ja minkä merkityksen se saa elämässä. Työterveyslaitoksen tutkijat (Väänänen ym. 2020) puhuvat työelämän ”ylikuumenemisestä”, kun elämän eri osa-alueilta puskevat työntekijän suorituspainet ja läsnäoloon kohdistuvat odotukset ylittävät kapasiteetin. Tämän on todettu koskevan erityisesti naisia. Tähän liittyy myös se, että länsimaisessa kulttuurissa tiedontuotanto on ylitsepusuavaa, erityisesti digitaalisissa sisällöissä. Talous ja nuoret (TAT) ovat kartoittaneet

nuorten työelämämaisemia. Tutkimuksen mukaan tärkeimpiä tekijöitä tulevaa alaa valittaessa ovat kiinnostavat työtehtävät ja hyvä palkkaus. Seuraavaksi tärkeimpiä asioita ovat alan hyvä työskentelyilmapiiri ja mahdollisuus tehdä tärkeäksi kokemiaan asioita. (Forma 2023, 82-83.) Korostan tässäkin yhteydessä työkyvyn johtamisen tärkeyttä, jotta jokainen pääsee tekemään itselleen mieleistä työtä ja sitä kautta taas saavutetaan pidempiä työuria sekä tuottavampia työntekijöitä.

Digitalisaatio on vaikuttanut työelämän muutokseen viime vuosina enemmän kuin mikään muu. Elämme neljättä teollista vallankumousta, jonka läpileikkaavana teemana on digitaalisuus. Olennaista on, että digitaalinen sekä fyysinen maailma ovat lähempänä toisiaan kuin koskaan ennen. Fyysinen työ on keventynyt koneiden ansiosta ja samalla itseään toistava liukuhihnatyö luo omanlaisen kuormituksen tekijälleen. Lisääntyvä tietotyö muuttaa työkyvyttömyysriskejä, mutta korostaa psyykkisiä, sosiaalisia ja emotionaalisia kuormitustekijöitä. (Forma 2023, 86-88.)

Megatrendi	Muutostekijät	Vaikutus työkykyyn ja työkykyjohtamiseen
Ilmastonmuutos	Lämpökuorma, nollakelit, pimeys, vihreä siirtymä, kiertotalouden nousu	Suojautuminen työssä, mielenterveys, uuden oppiminen, muutoksen sietäminen
Väestörakenne	Vanhempien ikäryhmien osuus työvoimassa kasvaa, ulkomaalaistaustaisten määrä työelämässä lisääntyy, monta eri sukupolvea työelämässä	Työkyvyttömyyden osalta riski-ikäen kuuluvia on työelämässä enemmän, yli 60-vuotiaiden määrä lisääntyy, erilaiset kulttuuritaustat ja sukupolvet luovat moninaisuutta
Arvojen muutos	Työhön suhtautuminen muuttuu, elämän eri osa-alueet - kilpailevat huomiosta	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen, kokonaisvaltainen työhyvinvointi, moninaisuuden johtaminen
Johtaminen ja organisoituminen	Johtaminen muuttuu valmentavaksi ja palvelevaksi, organisaatiot madaltuvat, yhteis- ja itseohjautuvuus lisääntyy	Vastuu työkyvystä siirtyy yhä enemmän yksilöille ja työyhteisöille, lähiesihenkilöstöstä huolehdittava uusilla tavoilla
Digitalisaatio	Osa työstä loppuu, työ muuttuu, uutta työtä syntyy, työvälineet muuttuvat	Työn muutos korostaa uutta oppimista, työn kuormittavuus muuttuu, kun työ muuttuu, tiedonkäsitteilyyn liittyvä - kuormitus korostuu

Taulukko 1. Megatrendit, työkyky ja työkykyjohtaminen. (Forma 2023, 96.)

Työ ja työelämä muuttuu: syntyy kokonaan uusia ammatteja ja digitaaliset työvälineet korvaavat fyysisen työn. Tarvitaan uudenlaista taitoa ja osaamista. Uusi teknologia tuo paljon hyvää työkykyjohtamisenkin näkökulmasta katsottuna. Tehdystä työstä ja sen määrästä saadaan paljon tietoa digitaalisilla työkaluilla. Puhutaan ns. *työdatasta*. Hyvinvointiteknologia kellojen, rannekeiden ja sormusten muodossa on myös yksi teknologian muoto, jolla pystytään tukemaan työkykyjohtamista. Järjestelmiin voidaan asentaa hyvinvointia ja palautumista tukevia toimintoja, joista esimerkkinä työvuorosuunnittelun ohjaaminen palautumista edistäväksi, erilaiset taukosovellukset, ruutuajan mittaaminen ja automaattiset muistutukset nukkumaan menosta. (Forma 2023, 89-91.)

Johtamisen ja organisoitumisen muutos on erittäin ajankohtainen työelämää ravisteleva puheenaihe. Johtamisoppeja Suomessa tutkinut Hannele Seeck on todennut johtamisoppien olevan tuontitavaraa. Käytetyt johtamisopit ovat kautta aikojen liittyneet läheisesti

elinkeinorakenteen muutokseen ja siihen, minkälaista työtä sen hetkisessä työelämässä johdetaan. Viime aikoina johtamista koskevassa keskustelussa pinnalla ovat olleet valmentava johtaminen ja palveleva johtaminen. Molemmat mallit korostavat työntekijöiden ja tiimien suurempaa päätösvaltaa ylhäältä alaspäin tapahtuvan johtamisen sijaan. Johtajan keskeinen tehtävä on ohjata, poistaa esteet työnteon tieltä ja työntekijöiden kykyjen sekä voimavarojen tukeminen. Paljon puhutaan myös psykologisesta turvallisuudesta (Nina Rinne 2021), jossa kaikki yhteisön jäsenet saavat tuntea olevansa turvassa omina itsenään. Itseohjautuvuus työelämässä on lisääntynyt. Tämä tarkoittaa sitä, että vastuu siirretään esihenkilöiltä asiantuntijoille ja annetaan heille valta päättää, miten työtä tehdään sekä päätösvaltaa työn tavoitteista. (Forma 2023, 91-92.) Mielestäni tässä ollaan oikeiden asioiden äärellä ja uskonkin työntekijöiden tehokkuuden ja motivaation kasvavan, kun jokainen saa päättää työn tekemisen muotoja sekä kirkastaa itselleen tärkeitä tavoitteita.

Johtajan keskeisiä tunnusmerkkejä ovat arvostaminen, luottamus, innostaminen ja yhteinen oppiminen. Työntekijöillä taas korostuvat vuorovaikutus, viestintä, itsensä johtaminen ja priorisointi keskeisinä työelämätaitoina. Työterveysraportin skenaarioraportissa Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon (2017) mukaan itseohjautuvuus on puheenaiheena kolmesta syystä. Ensinnäkin globaalissa verkottuneessa maailmassa vain muutos on pysyvää. Aika ei riitä prosessien hiomiseen ja innovaatioita tarvitaan. Toinen syy löytyy toimintalogiikan vallankumouksesta työn tekemisessä. Ihmisen tekemää aivotyötä korvaamaan on tulleet koneet. Rutiinityöt hoitavat koneet ja ihmisille jää luova asiantuntijatyö, jossa tarvitaan inhimillistä vuorovaikutusta. Tämä vaatii menestyäkseen paljon yrityksen organisoitumiselta. Kolmas syy on teknologian kehitys. Suurienkin joukkojen kommunikointi ja koordinointi on mahdollista tehdä ilman esihenkilöitä erilaisten digitaalisten työkalujen avulla. (Forma 2023, 93.)

Nykyajan ideaali johtamismalli voidaan kiteyttää ihmisläheiseksi ja työntekijän osaamista arvostavaksi. Autoritaarinen johtaminen on vanhanaikaista. (Forma 2023, 94.) Johtajien täytyy olla kiinnostuneita työntekijöidensä (työ)hyvinvoinnista ja työkyvystä. Mielestäni työhyvinvointiin keskittyminen ei riitä, koska ihminen on kokonaisuus, jolla ei ole erikseen työhyvinvointia ja vapaa-ajan hyvinvointia. Toki nämä voivat kulkea erillisinä käsitteinä teoriassa, mutta käytännössä työpahoinvointi tulee kotiin ja yksityiselämän haasteet näkyvät työpaikalla.

Työntekijät ovat parhaita asiantuntijoita omassa työssään. Kuitenkaan unohtamatta sitä, että työntekijäkin tarvitsee tukea oman hyvinvointinsa ja työkykynsä turvaamiseksi. Työkykyjohtamisessa esihenkilöillä on keskeinen rooli työkuormituksen hallinnassa sekä työkykyongelmiin varhaisessa vaiheessa reagoimisessa. (Forma 2023, 94.)

Eri sukupolvilla on myös erilaisia arvostuksia. Tämä on hyvin havainnollistettu alla olevaan taulukkoon. Sukupolvien erilaisuuksien sekä johtamiseen kohdistuvien odotusten tunnistaminen on tärkeää, koska eri sukupolvet työskentelevät keskenään. (Forma 2023, 86.)

	Boomerit	Sukupolvi X	Milleniaalit Y	Sukupolvi Z
Syntymävuodet	1947–1964	1965–1979	1980–1997	1998–2016
Motto	Työkeskeinen	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	Heti kaikki tänne nyt	Löydän sen jostain muualta
Arvot	Kilpailu, kuri, tiimityö	Luovuus, työn ja perheen - tasapaino	Osallisuus, joustavuus, yhteistyö	Joustavuus, teknologia
Työetiikka	Työskentelee eläkettä varten	Työskentelee taitavammin, ei kovemmin	Työskentelee kunhan - tarpeet täyttyvät	Työskentelee kunhan voi tehdä sen kotoa
Teknologia	Keskinkertainen	Taitava	Erinomainen	Mestari
Auktoriteetit	Kestä heitä	Älä huomioi heitä	Valitse heidät	Älä luota heihin
Kommunikaatio	Henkilökohtainen	Sähköposti	Sähköposti	Chat

Taulukko 2. Elmoren (2015) sukupolviluokittelut. (Forma 2023, 85.)

3.4 Työkyvyttömyys

Elämä tapahtuu paljolti työajan ulkopuolella. Kukaan ei pysty jättämään yksityiselämänsä huolia, haasteita ja murheita työpaikan kynnyksen toiselle puolelle. Sen takia kaikkien työkyky on jollain tapaa uhattuna aina välillä. Se, miten yksityiselämän haasteet jokainen selittää on kiinni yksilön resursseista sekä työkaluista niiden läpikäymiseen. Työnantajalla on kuitenkin roolinsa siinä kohtaa, kun yksilön omat voimavarat eivät sen hetkiseen elämäntilanteen hallintaan riitä.

”Työkyvyttömyyden uhkalla tarkoitetaan yksilön merkittävää todennäköisyyttä siirtyä noin viiden vuoden kuluessa osittaiselle tai täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle, jos mitään kuntoutustoimenpiteitä ei tehdä” (Tietoa työkyvystä 2020, 8).

3.4.1 Työkyvyttömyyden kustannukset yritykselle

Työkyvyttömyydestä syntyy kustannuksia niin yhteiskunnalle, yritykselle kuin yksityishenkilölle. Yhteiskuntatasolla kustannukset ovat sosiaaliturvaetuksien rahoitusta, menetettyä työpanosta ja verotuloja. Yrityksen kohdalla kustannukset liittyvät poissaolojen myötä menetettyyn työpanokseen, työkyvyttömyysmaksuihin, työterveyshuollon kustannuksiin sekä tapaturmavakuutusmaksuihin. Yksilön tasolla asiaa tarkasteltaessa taloudellinen näkökulma on se, että työkyvyttömyyseläke on palkkaa pienempi. Yksilön tasolla työkyvyttömyyden lieveilmiöitä ovat myös taloudellisten menetysten lisäksi sosiaalisia. (Forma 2023, 115.)

Vuonna 2022 työkyvyttömyyden hinta Suomessa on ollut jo yli 10 miljardia euroa vuodessa. Työkyvyttömiä on ollut silloin 188 000 eli lähes saman verran kuin Turussa on asukkaita. Tämä on noin 6 prosenttia työikäisistä. (Huilaja 2022.)



Kuvio 4. Työkyvyttömyyden hintalappu (Eläketurvakeskus, Kela ja STM). (Mukaillen Huilaja 2022.)

Sairauspoissaolojen kustannukset ovat näkyviä ja näkymättömiä. Ne muodostuvat pääosin lääkärikäyntien, sijaisen palkkaamisen ja sairauspoissaolon hallinnointiin liittyvistä välittömistä kuluista. Se aiheuttaa kuitenkin myös muita, välittömiä kuluja.

Sairauspoissaolosta aiheutuu todennäköisesti tuottavuuden laskua ja sen kokonaishintaa yritykselle on mahdotonta edes laskea. Ja hinta kallistuu, jos sijaista ei edes pystytä palkkaamaan. Työntekijän sairastumisella voi olla siis hyvinkin kauaskantoisia vaikutuksia. Esimerkkinä palveluiden toimivuudet ja tuotteiden toimitukset tilanteissa, joissa yhdenkin palan puuttuminen palapelistä vaikuttaa kokonaisuuteen. Todellista laskua lisäävät vielä näistä syistä johtuvat virheet, reklamaatiot ja korjaukset. Kaukaisella, mutta hyvin merkittävällä tasolla, sairauspoissaolot voivat heikentää yrityksen mainetta ja kustantaa suuria summia menetettyinä kauppoina, asiakkuuksina tai rekrytointeina. (Näin kalliiksi työkyvyttömyys tulee 2023.)

Valtiokonttorin laskemien mukaan yhden sairauspoissaolopäivän lasku työnantajalle on keskimäärin jopa 351 €. Sairauspoissaolot ovat merkittävin kustannusten aiheuttaja Suomessa ja etenkin pitkittyneet poissaolot tulevat kalliiksi. Tapaturmat aiheuttavat vähemmän poissaoloja ja kustannuksia, mutta tämä vaihtelee paljonkin aloittain. Syyt ovat moninaiset: flunssat ja nuhakuumeet ovat lyhyiden sairauspoissaolojen yleisin syy, kun taas tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveysongelmat kuten masennus ja ahdistus ovat pitkittyneiden sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syitä. Mielenterveysongelmat ovat olleet kasvussa vuodesta 2017 alkaen. Mikäli kasvu jatkuu ne uhkaavat nousta suurimmaksi sairauspoissaolojen syyksi. Syyt mielenterveyden ongelmien

takana ovat moninaiset, mutta työelämän henkinen kuormittavuus ja sen lisääntyminen on osittain näiden mielenterveysongelmien taustalla. (Näin kalliiksi työkyvyttömyys...2023.)

Työuupumus eli burnout ei itsessään ole diagnosoitava sairaus, mutta riski sairastua masennukseen tai unihäiriöihin on korkeampi. Jopa neljäsosa työssäkäyvistä suomalaisista kärsii työuupumuksesta, lievänä tai vakavasti oireillen. Burnoutin saanut työntekijä voi tarvita pitkääkin sairauslomaa ja toipuminen on usein hidasta. Sen takia ennaltaehkäisy on ensiarvoisen tärkeää. (Näin kalliiksi työkyvyttömyys...2023.) Ja strateginen työkyvyn johtaminen on ennaltaehkäisyä parhaimmillaan.

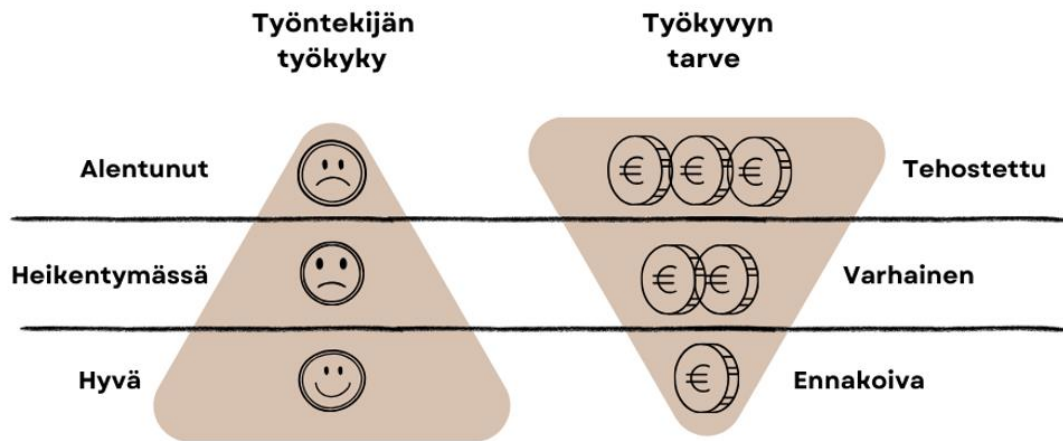
3.4.2 Ennaltaehkäisy

Työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy on varmasti sekä työntekijän että työnantajan intresseissä, joten työkaluja siihen täytyy löytyä molemmilta osapuolilta. Työntekijä voi pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan muun muassa liikunnalla, terveellisellä ruokavaliolla sekä riittäväällä palautumisella. Itsetuntemuksesta on apua tunnistettaessa omat rajat ja ensimmäiset merkit työuupumuksesta jo varhaisessa vaiheessa. Sosiaaliset suhteet ja niiden ylläpitäminen ovat osa hyvinvointia ja jaksamista. Kaikki voi kuulostaa yksinkertaiselta, mutta arjen kiireiden keskellä jopa näistä voi tulla monimutkaisia ja aikaresursseja sekä suunnittelua vaativia tehtäviä. Sen takia tarvitaan myös yhteisön ja organisaation tukea. (Näin kalliiksi työkyvyttömyys...2023.)

Työnantajalla on myös olemassa konkreettisia keinoja työkyvyn ylläpidon tukemiseen. Fyysisiä sairauspoissaoloja voidaan ennaltaehkäistä esimerkiksi taukojumpalla, kävelypalavereilla, liikuntaharrastusten tukemisella sekä työpisteellä olevilla säädettävillä pöydillä ja istuimilla. Mielenterveyssyistä johtuvia sairauspoissaoloja voidaan myös pyrkiä ennaltaehkäisemään. Yrityksen johto on tässä tärkeässä asemassa ja heidän tehtävänä on työn mitoittaminen ja varmistaminen, että kaikilla on tarvittavat työvälineet sekä osaaminen tehtävistä suoriutumiseen. Esihenkilö toimii myös esimerkkinä työ- ja vapaa-ajan rajanvedolle. Työaikojen venyminen ja taukojen laiminlyönti voi viestiä työyhteisölle, että heiltäkin vaaditaan samanlaista työpanosta. Mielenterveyttä tukevia asioita työyhteisössä ovat sosiaalisten suhteiden vaaliminen, sopivan haastavaksi koetut työtehtävät sekä palautumisesta huolehtiminen työpäivän aikana ja sen jälkeen. Tärkeää on myös muistaa, että luottamus ja sopivan läheinen suhde esihenkilöön rohkaisee työntekijää puhumaan ongelmistaan ja näin ollen niihin puuttuminen jo varhaisessa vaiheessa mahdollistuu. (Näin kalliiksi työkyvyttömyys...2023.)

Suurimmalla osalla työntekijöistä työkyky on hyvä ja työkyvyn tarve tällöin vähäinen ja yrityksen toimet ovat ennakoivia ja hyvinvointia tukevia. Tämän ryhmän kohdalla myös kustannukset ovat alhaiset. Työntekijän sairauspoissaolojen lisääntyminen sekä työnteon sujumisen haasteet ovat yleensä merkkejä työkyvyn heikentymisestä. Pienimmän ryhmän

yleensä työpaikoilla muodostavat työntekijät, joilla työkyky on alentunut. Kääntöpuolena vähäisestä työntekijöiden määrästä pitkistä sairauslomista ja alentuneesta tuottavuudesta syntyy isoin osa työkyvyttömyyden kustannuksista. (Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.)



Kuvio 5. Työkyvyn tuen tarve, työntekijöiden tuottavuus ja työkyvyttömyyden kustannukset. (Mukaillen Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.)

4 Työkykyjohtaminen

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstöstä huolehtiminen ja sen vaikutukset kietoutuvat lähes kaikkeen yrityksen liiketoimintaan ja siksi se ei ole sivuutettava asia. Maailma muuttuu ja niin muuttuu myös työelämä. Yritys menestyy sitä paremmin, mitä enemmän se kiinnittää huomiota työntekijöidensä hyvinvointiin. Tämän vuoksi työkykyä tulee johtaa jokaisessa yrityksessä. (Forma 2023, 14-15.) Työkykyjohtamisessa työkykyyn panostaminen nähdään investointina eikä kustannuksina (Terävä 2023, 6). Työkykyjohtaminen nähdään yrityksen työkykyriskin suunnitelmallisena ennakkointina ja hallintana (Lehto 2023).

Työkyvyn johtamisen merkitys on nousemassa keskiöön niin yrityksissä kuin yhteiskunnassa, ja yhtenä sysäyksenä sille on toiminut jatkuva muutos, josta on tullut uusi normaali. Erityisesti tämän hetken megatrendit digitalisaatio, ilmastonmuutos, kansainvälistyminen, väestönmuutos sekä koronaepidemian myötä tulleet etä- ja hybridityö ovat osaltaan muuttaneet työelämää. Väestörakenteeseen liittyvänä tekijänä erittäin ajankohtainen teema on työvoimapula, joka kiristää kilpailua työntekijöistä ja toisaalta korostaa juuri henkilöstöstä

huolehtimisen tärkeyttä. Toinen vaikuttava asia on ollut vastuullisuusajattelun lisääntyminen. Ei ole enää yhdentekevää, miten yritys kohtelee henkilöstöään vaan ihmisten merkitys yritysten strategiassa korostuu. (Forma 2023, 16.) Työkykyjohtamisella vaikutetaan työntekijöiden hyvinvointiin, tuottavuuteen ja kustannuksiin.

Kolmantena työkyvyn merkitystä korostavana teemana ovat henkinen hyvinvointi ja mielenterveysasiat. Työuupumuksien ja mielenterveyshäiriöiden yleistymisen muodostavat globaalisti laajan ilmiön, joka koskettaa meitä kaikkia. Näkisin myös, että työn ja vapaa-ajan väliset rajat ovat hämärtyneet entisestään, mikä horjuttaa työkykyä ja työssä jaksamista. Työelämän muutokset tuovat väistämättä mukanaan riskitekijöitä työkyvylle ja tähän yritysten täytyy valmistautua ennakoimalla sekä hyvällä työkykyjohtamisen hallinnalla. (Forma 2023, 17.)

Kuten aiemmin mainitsinkin, työkyky on tasapainoa yksilön voimavarojen ja työn välillä. Johtaminen jaetaan perinteisesti ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen ja molempia tarvitaan työkyvyn johtamisessa. Siinä, missä huono ihmisten johtaminen on takuuvarmasti psykososiaalinen kuormitustekijä työkyvylle, huono asioiden johtaminen taas tarkoittaa työn sujuvuuden ongelmia, häiriöitä ja stressitasojen nousua. Hyvää johtajuutta siis tarvitaan työkyvyn kannalta tarkasteltuna. (Forma 2023, 48.) Työkyvyn johtamisella tarkoitetaan suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa, jolla pyritään samaan aikaan ennaltaehkäisemään ja toisaalta hallitsemaan jo esiintyviä työkykyongelmia. Työkykyjohtamista voi olla yritystasolla, organisaation osan tasolla tai yksilötasolla. Onnistuneena työkykyjohtamisen lopputulemana pidetään tilannetta, jolloin yrityksen henkilöstö voi hyvin, yrityksellä on käytössä työkykyistä työvoimaa ja työkyvyttömyydestä aiheutuvat sairaspissaolot sekä niistä aiheutuvat kustannukset ovat hallinnassa. Yhtenä onnistumisen mittarina voidaan pitää myös sitä, jos yritys pystyy mahdollistamaan osatyökykyisten osallistumisen työelämäänsä. Työkykyjohtaminen on aina työnantajan vastuulla, mutta siinä voidaan ja kannattaa käyttää yhteistyökumppaneita kuten työterveyshuoltoa ja eläkevakuuttajaa. (Forma 2023, 46.)

Miten työkykyä sitten johdetaan käytännössä? Työkykyjohtamisessa avainasemassa on ymmärrys oman organisaation tilanteesta, työntekijöiden työkyvystä sekä kehittämistarpeista. Ilman ymmärrystä ei voida johtaa. Keskeistä on myös työn mielekkyyden ja työn hallinnan tunteen vahvistaminen, koska ilman näitä motivaatiosta syntyvästä työn imusta tulee pakollista suorittamista. Työn voimavaratekijöiden vahvistaminen on tärkeää, jotta työkyky ei horju. Työn ja osaamisen yhteinen kehittäminen sekä yhdessä ohjautuvuus ovat keskiössä työkyvyn ylläpitämiseksi. Yrityksellä täytyy olla valmiuksia tunnistaa yksilöllisiä voimavaroja sekä työkaluja niiden vahvistamiseen. Joissain tapauksissa työn muokkausta on tarpeen tehdä eli sovittaa työ työntekijän työkykyä vastaavaksi. (Tietoa työkyvystä 2020, 4.)

4.1 Yksilötasolla

Jokainen meistä on vastuussa omasta työkyvystään. Keinoja pitää huolta omasta työkyvystään ovat terveelliset elämäntavat ja palautuminen. Keskeisiä asioita ovat uni, palautuminen eli selkeä rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä, riittävä liikunta, terveellinen ruokavalio ja kohtuullinen alkoholinkäyttö. Harrastukset sekä sosiaaliset verkostot ovat myös suuressa roolissa. Lisäksi työurasuunnittelu on tärkeää, koska samassa työssä ei välttämättä olla koko työuraa. Työkyvyn säilyttäminen on varautumista työuran jälkeiseen aikaan, jotta yksilö voisi nauttia toimintakykyisestä vanhuudesta. (Forma 2023, 49-50.)

Mielestäni yksilötason työkykyjohtamisessa tärkeä mukaan otettava näkökulma on johtajat. Kuka johtaa heidän työkykyään ja työssä jaksamistaan? Johtajan työkykyyn liittyy monenlaisia erityispiirteitä eikä se ole myöskään pelkästään hänen oma asiansa. Se koskettaa koko työyhteisöä ja organisaatiota. Johtajan työkyvyllä on vaikutus päätöstenteeon laatuun ja sitä kautta koko yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn. Ja mitä pienempi yritys on kyseessä, sen suurempi vaikutus sillä on yrityksen toimintaedellytyksiin. Johtajan hyvinvointi heijastuu jo pelkästään vuorovaikutuksessa yrityksen sisällä ja on merkityksellinen jo tämänkin takia. Johtajien työkykyjohtaminen ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen asia. Yksi sudenkuoppa on varmasti menneisyyden kirjoittamat tabut sankarijohtajista. Johtajat eivät väsy ja itseasiassa vähempi unikin riittää kuin tavallisella työntekijällä. Johtajilta odotetaan suurempaa venymistä, heidän jaksamisestaan ei olla kiinnostuneita ja väsymys on heikkouden merkki. (Forma 2023, 245-246.)

Johtajilla on niin sanottuja suojaavia tekijöitä työkyvyn säilyttämisen kannalta. He ovat korkean sosioekonomisen asemansa vuoksi tietoisempia työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Heidät nähdään myös työelämän selviytyjinä, koska ovat onnistuneet nousemaan johtoasemiin. Heillä on myös enemmän resursseja hyvinvoinnistaan huolehtimiseen. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä on heillä myös suuremmat kuin tavallisella työntekijällä. Riskejä ja kuormitusta kohottavia tekijöitä johtajilla taas ovat valtava vastuu yrityksen taloudesta, liiketoiminnasta sekä henkilöstöstä suhdanteiden ja kilpailutilanteiden muuttuessa. Julkisuus voi myös tuoda oman taakkansa, sillä johtaja saattavat olla syytösten kohteena median riepotellessa yrityksen asioita. Työpäivät itsessään ovat paineistettuja sisältäen minuuttiaikatauluja palaverista toiseen. Johtajille myös jaetaan luottamuksellisia asioita ja he joutuvat tasapainottelemaan yrityksen kipupisteiden kanssa. Erityisesti leadership-johtaminen on tunnettyötä, joka on myös välillä kuormittavaa. Työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan tuo oman haasteensa. Palautumisellekaan ei liioin jää aikaa työpäivien toisinaan jatkuessa koko valvellaolo ajan. (Forma 2023, 246-247.)

Johtajan asemassa vastuu omasta työhyvinvoinnista on korostuneesti johtajalla itsellään. Johtoryhmien ilmapiirillä, yhteistyöllä, vuorovaikutuksella ja luottamuksella on erittäin suuri

merkitys johtajan työkyvyn kannalta. Hyvin toimiessaan, johtoryhmät voivat olla merkittävä voimavaratekijä johtajalle. Silloin, kun johtaja on ymmärtänyt työkyvyn, sen tukemisen ja säilyttämisen tärkeyden omalla kohdallaan, hyvät lähtökohdat työkyvyn johtamiselle koko organisaatiossa on olemassa. (Forma 2023, 248-249.) Sanotaankin, että sitä saat, miten johdat.

4.2 Yhteisö- ja organisaatiotasolla

Työyhteisöllä on merkittävä asema työkyvyn kannalta. Ilmapiiirillä ja yhteistyön sujumisella on tärkeä rooli työkykyongelmien ennaltaehkäisyssä. Työkykyjohtamista tukevan yrityskulttuurin perustana on ihmisläheisyys, koska työkykyjohtamisessa kyse on kuitenkin ihmisten hyvinvoinnista ja työssä jatkamisen tukemisesta (Forma 2023a). Tärkeää on myös se, miten työyhteisössä nostetaan esille nousevia työkykyongelmia. Työyhteisöllä on myös vaikutusta siihen, miten se ottaa vastaan pidemmältä poissaololta palaavan työntekijän ja tukeeko yhteisö osatyökykyisen työntekijän työssä jatkamista. (Forma 2023, 50.) Mielestäni yhteisön merkitys työkyvyn johtamisessa näkyy eniten yrityskulttuurissa ja jokapäiväisessä ilmapiirissä työyhteisössä.

Peter Druckerin slogan ”yrityskulttuuri syö strategian aamupalaksi” kuvastaa mielestäni paljon yhteisön vaikutusta. Aamupalaksi päättyy varmasti myös työkykystrategiat, mikäli niitä ei johdeta. Ratkaisevaa siis on, että yrityksen kulttuuri tukee työkykyjohtamista. Yrityskulttuuria ei kuitenkaan voi vaan luoda vaan se syntyy tekojen kautta. Työkykyä tukeva yrityskulttuuri muodostuu konkreettisista teoista, toimintapolitiikasta, toimintamalleista ja prosesseista sekä osaamisen kehittämisestä. Verkkokauppayhtiön DealDashin perustajan William Wolframmin sanat ”yrityskulttuuri on sitä mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole näkemässä” osuvat mielestäni asian ytimeen. Työkykyjohtamista tukevalla yrityskulttuurilla vahvistetaan siis työkykyjohtamisen toimeenpanoa organisaatiossa. (Forma 2023, 184-185.)

Yrityksellä on myös oma vastuunsa työntekijöiden työkyvyn johtamisessa jo pelkästään lainsäädännön näkökulmasta. Yrityksen tulee toimia työkykyä ja työterveyttä tukevalla tavalla ja vastata siitä, että työskentelyolosuhteet työpaikalla ovat turvalliset. Yrityksen vastuulla on puuttua työkykyongelmiin oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla. Yrityksen sisäisiä vastuutahoja työkykyasioiden suhteen ovat esimerkiksi ylin johto, HR ja esihenkilöt. Mitä tulee yrityksen intresseihin työkyvyn säilyttämisen suhteen, niin työkyvyttömyyskustannusten välttäminen on varmasti kaikista keskeisin näkökulma. (Forma 2023, 50-51.)

Teoksessaan ”Johtajan työkykykirja” Pauli Forma jaottelee työkykyjohtamisen kohteena olevat työntekijät kolmeen pääryhmään: työkykyiset, työkyvyttömyysriskissä olevat oireilevat ja työkyvyttömyysriskissä olevat, joilla työkyky on alentunut. Ensimmäinen ryhmä on tavoiteltava eli tilanne, jossa työntekijät ovat täysin työkykyisiä. Työkyvyn ylläpitäminen ja ennaltaehkäisy ovat riittäviä heidän kohdallaan. Ensimmäisen ryhmän työntekijöillä työstä

palautumiseen riittää vapaa-aika, viikonloput ja lomat. Työkykyä johdetaan ennen kaikkea ennaltaehkäisevästi ja nykytilanteen säilyttämiseksi. Keskeisiä työkaluja ovat hyvä johtaminen, yhteistyön kehittäminen ja ilmapiiri sekä työn sujuvuuden varmistaminen. Toimenpiteitä taas tarvitaan toisen ja kolmannen ryhmän kohdalla. Toisen ryhmän, ”oireilevien” kohdalla tullaan varhaisen tuen toimintamalliin. (Forma 2023, 131-134.)

Työkyvyttömyysriskissä ovat jollain tavalla jo oireilevat henkilöt. Ensimmäiset merkit ovat jo olemassa ja niihin tulisi reagoida heti merkkien ilmaantumisen jälkeen. Merkkeinä työkyvyn laskusta ovat heikentynyt työsuoritus, muutokset käyttäytymisessä ja asiakaspalautteet. Avainasemassa ovat työkaverit, lähiesihenkilöt sekä asiakkaat. Näiden oireilevien kohdalla normaalit palautumisen keinot eivät enää riitä. Mukaan tässä kohtaa tulee yleensä toistuvat ja pitkittyneet sairauspoissaolot. (Forma 2023, 134.) Keskeistä työkykyjohtamisessa ja työkyvyn ongelmien ennaltaehkäisyssä on työn muokkaus (Lehto 2023).

Vuonna 2011 säädettiin laki pitkittyneisiin työkyvyttömyyksiin varhaisessa vaiheessa puuttumisesta. Laki velvoittaa työnantajan puuttumaan sekä ryhtymään toimenpiteisiin työntekijän toimintakyvyn heikentyessä ja toistuvien sairauspoissaolojen ilmetessä. Lain mukaan työnantajan on tehtävä kirjallinen suunnitelma siitä, miten puuttuminen yrityksessä hoidetaan. Yrityksissä tämä on nimetty varhaisen tuen tai varhaisen välittämisen malliksi. (Viitala 2021, 135-136.)

Ensimmäinen vaihe työkykyongelmiin reagoinnissa ja puuttumisessa yrityksen sisällä on siis varhaisen tuen malli. Se on yksi tärkeimmistä osista työkykyjohtamista, mutta samalla myös yksi vaikeimmista asioista. Malli kuvaa yrityksen toimintatapaa tilanteessa, jossa työpaikalla herää huoli työntekijän jaksamisesta ja suoriutumisesta. On hyvä muistaa, että keskeisiä yhteistyötahoja ovat HR ja työterveyshuolto, kun kyse on työntekijän terveydestä. Avainhenkilönä kuitenkin on esihenkilö. Työkykyasioihin puuttuminen voi tuntua hankalalta, koska ne katsotaan yksilön henkilökohtaisiksi asioiksi ja monesti myös toivotaan, että ne hoituvat kuntoon itsestään. Haasteena on myös tasalaatuisuuden ylläpitäminen. Miten varmistetaan, että esihenkilöiden osaaminen on ajan tasalla ja toimintatavat ja niiden noudattaminen yhdenmukaista? Yrityksen HR:stä saatava apu, tuki ja asiantuntemus ovat vastaus tähän. (Forma 2023, 134-136.) Näkisin, että henkilöstöpalvelualla, jossa liiketoiminnan ydintä on henkilöstöasiat, työkyvyn strateginen johtaminen tulisi olla edelläkävijöiden joukossa.

Olennaista on, että yrityksellä on kuvattuna toimintamalli, miten toimitaan, kun huoli herää työntekijän työkyvystä. Konkreettisia toimia malliin ovat esimerkiksi poissaoloja koskevat hälytysrajat, työkyvyn tukemisen eri vaihtoehdot, yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja työhön paluu pidentyneen poissaolon jälkeen. Varhaisen tuen malli tulee löytyä yrityksen intrasta ja se tulee läpikäydä työntekijöiden edustajien sekä työterveyshuollon kanssa.

Varhaisessa tuessa tärkeää on, että työkykyongelmiin reagoidaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, koska niiden pidemmälle kehittyessään ongelmanratkaisu myös vaikeutuu. (Forma 2023, 136.)

Kolmannen ryhmän kohdalla tarvitaan jo laajasti yhteistyötä työterveyshuollon ja eläkevakuuttajan kanssa. Työkykyjohtaminen on tässä kohtaa ns. ”tehostettua tukea”. Uudet välineet työkyvyn tukemisessa ovat eläkevakuuttajan osalta ammatillinen kuntoutus, määräaikainen työkyvyttömyyseläke, kuntoutustuki ja osatyökyvyttömyyseläke. (Forma 2023, 141.)

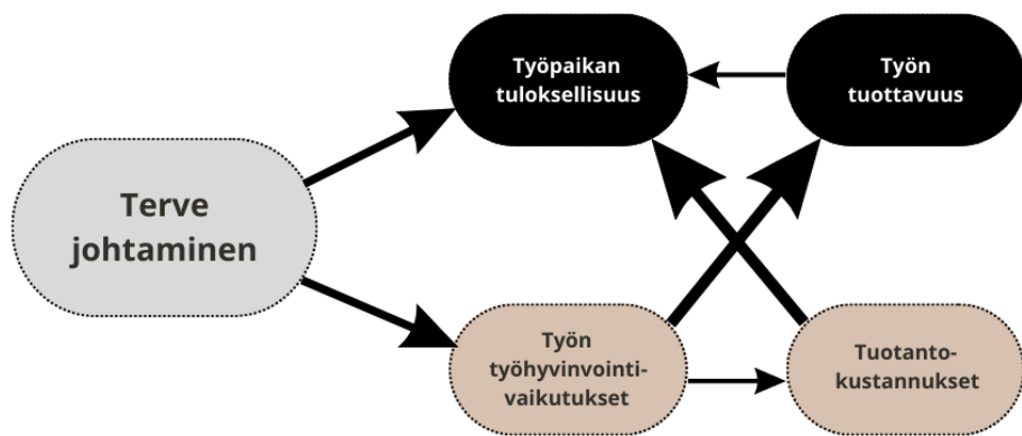
4.3 Johtajan rooli

Työkykyjohtamista ei voida ulkoistaa työterveyshuollolle tai muille kumppaneille. Siksi merkityksellistä on, miten yrityksen johto ymmärtää työkyvyn tärkeyden, miten sitä johdetaan ja mikä on johtajan rooli työkyvyn johtamisessa. Johtajat päättävät mikä on yrityksessä tärkeää ja mihin keskitetään voimavarat. Tuomalla työkykyjohtamisen osaksi liiketoiminnan johtamista ja antamalla resursseja siihen, johtaja viestii henkilöstölle heidän hyvinvointinsa tärkeydestä. Johtaja käyttää vaikutusvaltaansa olemalla läsnä ja vuorovaikuttamalla työkykyasioissa keskeisten sidosryhmien kanssa. Johtamalla työkykyä datan ja mittareiden avulla johdetaan työkykyä niin kuin liiketoimintaa. Arvostuksella ja tavoitteiden asettamisella, johtaja muokkaa yrityksen työntekokulttuuria työkykyjohtamiselle myönteisemmäksi. Johtajan on erittäin tärkeää ymmärtää, miten työkyky ja sen johtaminen liittyvät yrityksen menestykseen. (Forma 2023, 251-252.) Johtajat ovat siis ensiarvoisen tärkeässä asemassa työkykyjohtamisen viemisessä yrityksen strategiaan.

Johtajan on hyvä hahmottaa kokonaisvaltainen kuva koko henkilöstön työkykytilanteesta. Tärkeää on tiedostaa henkilöstön työkyvystä saatava data ja sen oikea tulkitseminen, jotta henkilöstön työkykyä voidaan tukea ennen kuin siitä kasvaa suurempi kuluerä yritykselle. On myös hyvä tiedostaa, että työkykyhaasteiden puuttuminen ei tarkoita, ettei työntekijöiden työuraa tarvitsisi johtaa. Työurajohtamisen nähdäänkin ennaltaehkäisevänä toimintana työkyvyn kannalta. (Forma 2023, 149-150.)

Johtajat ovat avainasemassa siinä, miten yrityksessä työkykyjohtamiseen suhtaudutaan ja millaisia tuloksia sillä aikaan saadaan. Työkykyjohtaminen on hyvin keskeinen näkökulma johtamisessa - parhaat tulokset syntyvät, kun työkykyä vahvistetaan ennakoiden eikä vasta työkykyriskien ilmaannuttua. Ja, koska työkyky on riippuvainen ympäristöstä, työyhteisöllä ja johtamisella on iso merkitys yksittäisen työntekijän työkykyyn. Pitämällä huolta henkilöstön työkyvystä ja kehittämällä johtamista, parannetaan samalla henkilöstöpitoa ja vetovoimaa työnantajana. (Kolme näkökulmaa, miksi johdon kannattaa olla kiinnostunut työkykyjohtamisesta 2022.)

Työkykyjohtamisesta puhuttaessa on tärkeää puhua myös johtamisesta yleisellä tasolla. Henkilöstön hyvinvointia tulee johtaa ja sen tulisi olla osa organisaation johtamista. Kaikki johtamistutkimukset pyrkivät edistämään hyvää johtamista. Terve johtaminen ottaa samanaikaisesti huomioon sekä yrityksen liiketaloudellisen tuloksellisuuden että sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Terve johtaminen lisää henkilöstön hyvinvointia tavalla, joka vähentää henkilöstökustannuksia sekä lisää työn tuottavuutta. Näillä yhdessä on vaikutus yrityksen tuottavuuteen parantavasti. (Aura & Ahonen 2016, terve johtaminen.)



Kuvio 6. Terve johtaminen -käsite. (Mukaillen Aura & Ahonen 2016, terve johtaminen.)

Johtajien rooli nähdään suunnannäyttäjinä sekä työkykyjohtamiselle myönteisen kulttuurin ja luottamuksen rakentajina. Johtajien viesti organisaatiossa on se, että työkyvyn turvaaminen organisaatiossa on tärkeää. Työkykyasiat ovat myös säännöllisesti mukana johtoryhmän työskentelyssä. Lisääntyvän vastuullisuusraportoinnin myötä työkykyjohtamisen mittarit ja kehitys nousevat uudella tavalla keskiöön yrityksen johtamisessa. (Forma 2023a.) On hyvä muistaa, että työelämän laatua ja hyvinvointia ei pidetä yllä ainoastaan ongelmia poistamalla. On erittäin tärkeää vahvistaa työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä. Näistä yksi keskeisin asia on selkeä johtaminen. Työkykyjohtaminen on hyvin pitkälti johtajan vastuulla.

5 Työkyvyn seurannasta strategiseen työkykyjohtamiseen

Haluan ensimmäiseksi avata sanaa ”*seuranta*” sanakirjan avulla. Seuranta saa muun muassa seuraavanlaisia merkityksiä: *seuraaminen varsinaisesti tarkkailumielessä, havainnoiminen*. Avasin myös sanakirjan tulokset sanan ”*johtaa*” kohdalla ja se oli kuvattuna seuraavanlaisesti:

ohjata, johdattaa, saattaa johonkin, ohjata jonkun tekoja ja toimintaa, ohjata jonkun ryhmän toimintaa, olla päällikkönä, esihenkilönä, johtajana, ohjata tietä. (Kielitoimiston sanakirja.) Mielestäni jo sanan merkityksen avaaminen vastaa kysymykseen, miksi yritysten tulisi johtaa työkykyä seurannan sijaan.

5.1 Seuranta

Työkyvyn seuranta on työnantajan ja työterveyden yhteistyötä, jolla ehkäistään työkyvyttömyyttä läpi työuran. Se pitää sisällään sairauspoissaolojen seurannan, varhaisen tuen mallin ja työterveyden tehtävät työkyvyn tukemisessa. Vertailuna työkykyjohtaminen, jolla työnantaja ylläpitää kokonaisvaltaisesti työntekijöidensä terveyttä, hyvinvointia ja työkykyä sekä kehittää työyhteisön terveyttä strategisesti. (Työkyky, työkykyarvio ja työkykyneuvottelu käytännössä 2021.) Seuranta ei yksin riitä eikä se ole kattava työkalu työkyvyn johtamiseen.

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen ”Työkykyjohtaminen vuokratyöalalla” -webinaarissa käytiin läpi keinoja työn seuraamiseen ja tukemiseen. Kaikki tiettenkin alkaa oikeanlaisesta rekrytoinnista. Perekdytys on niin ikään oleellinen työn tukemisen keino, koska jos työntekijän perekdytystä työhön ei suoriteta kunnolla, työstä suoriutumisen edellytykset ovat melko huonot. Koeaika on oleellinen vaihe motivaatiotekijöiden sekä työkyvyn seuraamiseen. Säännöllisillä kehityskeskusteluilla pystytään seuraamaan työntekijän työssä viihtymistä, työhön sitoutumista ja erilaisia hyvinvointitekijöitä. Näkisin itse tämän erittäin tärkeänä seurantakeinona. Osaamisen kehittämisen kautta pystytään myös tukemaan työntekijän työkykyä ja tähän on mielestäni tärkeää panostaa läpi työuran. Oikeanlaiset johtamiskäytännöt ovat myös tärkeä työn seurannan ja tukemisen keino. Vastuullisella työkäyttäytymisellä taataan myös työntekijöille tasavertaista työkykyä läpi organisaation. Työkyvyn seurannan kannalta tärkeää on myös sujuvan työnteon mahdollistaminen. Muita vaihtoehtoisia keinoja on työhöntulotarkastus sekä työterveyden ennaltaehkäisevät keinot. (Lehto 2023.)

Ilmarisen tutkimusjohtaja Tomi Hussi on myös kirjoittanut siitä, miksi työkykyä tulisi johtaa. Hänen mukaansa työkykyjohtaminen ei ole erillistä tekemistä, vaan sen kuuluisi olla kiinteänä osana yrityksen strategista sekä operatiivista johtamista. Luku on toki muutaman vuoden takaa, mutta vain 14 % yrityksistä on ottanut hyvinvoinnin vahvasti mukaan johdon strategiatyössä. (Hussi 2019.) Tämä on mielestäni huolestuttavan vähän, kun puhutaan työelämän peruspälikoista.

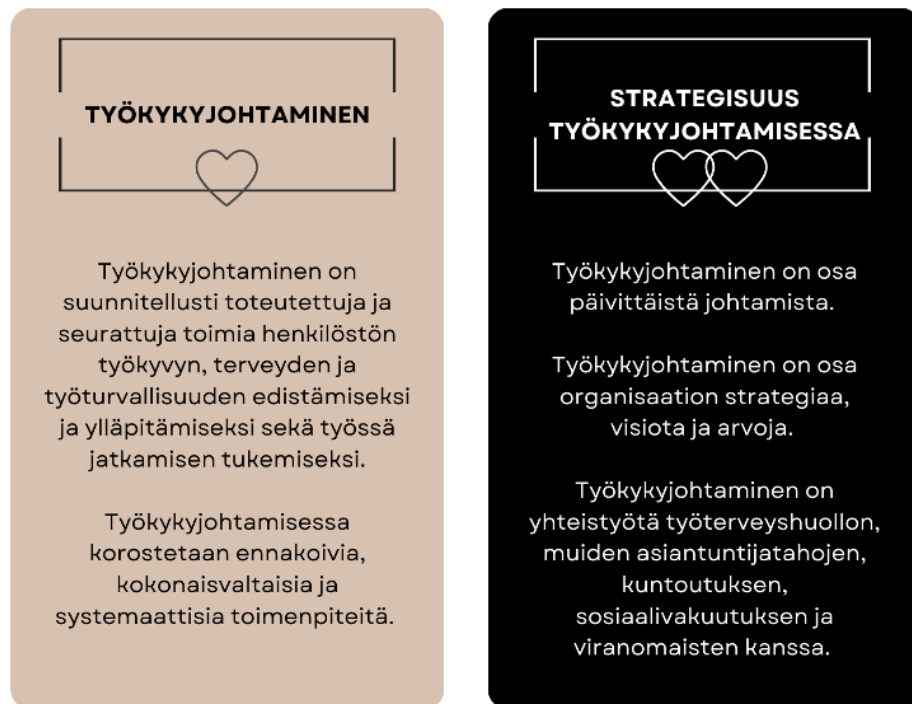
Mielestäni seuranta on todella tärkeää arjen säännöllisten keskusteluiden kautta. Pelkällä seurannalla ei kuitenkaan pitkälle päästä, jos ei olla valmiita tekemään kehitystoimia seurannan pohjalta. Ja, jotta tiedetään mitä seurataan sekä kehitetään, täytyy näiden asioiden näkyä koko yrityksen strategiatasolla.

5.2 Strateginen työkykyjohtaminen

Yrityksen strategiatyö on olennainen osa, jossa yritys tarkastelee toimintaympäristöään ja sen vaikutusta toiminnalleen. Strategia luodaan, jotta on suunnitelma ja keinot, miten suunnitelma toteutuu sekä miten tavoitteet saavutetaan. Ja, koska yleensä yrityksen toimintaympäristö on dynaaminen, työkykyyn vaikuttavat yrityksen ympärillä olevat tekijät, halusimme tai emme. Tämän takia työkyvyn johtaminen tulee olla jokaisen yrityksen strategiassa. (Forma 2023, 72.) Mielestäni työkyvyn johtamisen poisjättäminen yrityksen strategiasta olisi sama, kun emme vastaisi kysymykseen, miten pääsemme tavoitteisiin. Henkilöstö on jokaisen yrityksen työtä suorittava osa ja keino, miten tavoitteet saavutetaan. Forman mukaan myöskään työkykyjohtamista ei voida erottaa yrityksen strategiasta, sillä se on yksi osa-alue kokonaisuudessa, kun mietitään keinoja, miten tavoitteisiin päästään (Forma 2023a).

Silloin, kun työkykyjohtaminen on liitetty osaksi yrityksen strategiaa, toimeenpanovaiheessa on paljon helpompi kehittää työkykyä tai johtaa työkykyä erilaisilla mittareilla ja tavoitteilla (Forma 2023, 73). Strateginen työkykyjohtaminen on toiminto, jolla hallitaan yrityksen työntekijöiden työkykyä (Strateginen työkykyjohtaminen 2023).

Työkykyjohtamisen ja strategisen työkykyjohtamisen erot on mielestäni kuvattu hyvin kuviossa 7. Painoarvo strategisessa työkykyjohtamisessa on päivittäisessä johtamisessa, jolloin se tapahtuu toistuvasti ja on osa yrityksen toimintatapoja.



Kuvio 7. Strategisen työkykyjohtamisen määritelmä. (Mukaillen Työkykyjohtaminen - mitä ja miksi 2023.)

Ylimmän johdon edustaja vastaa työkykyjohtamisesta osana strategista johtamista. Hänen tehtävänä on myös asettaa tavoitteet henkilöstön työhyvinvointiin, työkykyyn ja työturvallisuuteen liittyen sekä seurata tunnuslukuja. Tärkeää on myös muistaa hyödyntää tätä dataa päätöksen teon tukena. Ylimmän johdon edustaja vastaa myös työsuojelun toteuttamisen ja kehittämisen menettelytavoista sekä seurannasta. Hän myös varmistaa työsuojelun toimintaedellytykset. Erittäin tärkeä yhteistyötaho on yrityksen HR. Ylimmän johdon tulee muistaa, että heidän tehtävänä on mahdollistaa alemman tason esihenkilöiden toimiminen suunnitellusti. (Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.)

Johdon vastuulla siis on, että yrityksen työkykyä johdetaan - strategisesti. Eri toimijatahojen roolit ja vastuut täytyy olla selkeät ja määritelty johtamisketjun mukaisesti. Työkykyjohtaminen on normaalia arkijohtamista, jossa on hyvä muistaa, että tärkeää on johtamisen johtaminen. Riskien arvioinnin ohella tärkeää on voimavarojen ja työkykyä suojaavien tekijöiden seuraaminen sekä ennakoivien mittareiden käyttäminen. Osaamisen, motivaation ja yhteistyön arviointiin liittyvät mittarit ovat huomionarvoisia mittareita terveyden lisäksi. (Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.)

Miksi työkykyjohtaminen on nostettu tämän päivän melkein pä tärkeimmäksi teemaksi työelämässä ja miksi sen on tärkeää kuulua osaksi yrityksen strategiaa? Joissakin

ammattiryhmissä työvoiman rekrytointi on muodostunut niin haasteelliseksi, että työntekijän työkyvystä ja jaksamisesta on huolehdittava. Tästä esimerkkinä sote-ala. Uskonkin, että tulevaisuudessa menestyvät ne yritykset ja työnantajat, jotka panostavat työntekijän työkykyyn. Monilla yrityksillä strategian keskiössä on asiakas sekä erinomainen asiakaspalvelu ja onnistuakseen tässä yrityksellä täytyy olla hyvinvoiva henkilöstö. (Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.)

Digitalisaation myötä työpaikoilla on saatavissa dataa enemmän kuin koskaan työkykyjohtamisen tueksi. Tiedosta sellaisenaan ei kuitenkaan ole hyötyä, ellei sitä analysoida, tulkita, ymmärretä ja tehdä päätöksiä sen pohjalta. Tiedolla johtaminen kuuluu työkykyjohtamiseen aina ennakoivista toimista lähtien. (Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.)

Osallistuin Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen järjestämään ”Työkykyjohtaminen vuokratyöalalla” -webinaariin, jossa Ilmarisen työhyvinvointipäällikkö Riikka Lehto nosti esiin mielestäni tärkeän kulman strategiseen työkykyjohtamiseen. Se, että se on strategista, tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä. Hänen mukaansa työkykyjohtamisesta tekee strategista se, että työkykyjohtamisen tavoitteet määritellään yrityksen strategiaan ja henkilöstön työkyvyn tarpeisiin perustuen. (Lehto 2023.)

On myös hyvä huomioida inhimillinen potentiaali eli ne, jotka niitä tavoitteita toteuttavat. Työkykyjohtamisen asiat on oltava strategisella tasolla ja strategiset tavoitteet oltava sellaisia, että ne linkittyvät liiketoiminnan tavoitteisiin. Mitä sitten käy, jos työkykyasiat eivät ole yrityksen strategiassa? Se tulee näkymään viivan alla, miinusmerkkisenä. Tämä johtuu siitä, että ihmisillä ei ole edellytyksiä toteuttaa työtä, niin kuin sitä kuuluisi toteuttaa. Heiltä voi mahdollisesti puuttua riittävä osaaminen, motivaatio, tavoitteet, suunta ja hyvä johtaminen. Lisäksi, jos johtaminen ei ole strategista, se on kaiken kaikkiaan sekavaa, tehotonta ja ei jatkuvaa. Strategisella työkykyjohtamisella pystytään vähentämään sairauspoissaolokustannuksia sekä työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. On hyvä mainita, että hyvälläkään työkykyjohtamisella ei voida kaikkia työkyvyttömyyseläkkeitä poistaa, mutta strategisella työkykyjohtamisella pystytään tarttumaan työkyvyttömyyseläkkeelle ajautumiseen, jossa syyt ovat useimmiten työpaikalta pois työntävissä voimissa. (Lyytinen, Ekman & Rokkanen 2023.)

Jos taas yrityksen työkykyjohtaminen on strategista, niin se tarkoittaa sitä, että kaikki johtaminen vie samaan suuntaan. Työkykyjohtaminen on henkilöstöjohtamista, joka linkittyy liiketoiminnan tavoitteisiin. Strateginen työkykyjohtaminen on johdon vastuulla, josta se valutetaan väliportaana johtoon HR:n vastuulle ja myynnille, koska he toteuttavat työkykyjohtamista käytännössä. Kaikki lähtee silti johdon pöydältä, koska siellä luodaan toimintasuunnitelmat. On myös hyvä muistaa, että työkykyjohtamista ei voi ulkoistaa

työterveydelle vaan työterveys toimii tärkeänä lisäarvon tuojana. Johto pystyy kehittämään työkykyjohtamista miettimällä mitkä ovat yrityksen kriittiset strategiset tekijät. Tämä kaikki vaatii suunnittelua, yhteistyötä ja hyvää vuorovaikutusta. Nykyään puhutaan paljon ennakoinnista ja parasta ennakoivaa toimintaa on strateginen työkykyjohtaminen. (Lyytinen, Ekman & Rokkanen 2023.)

5.3 Mittarit

Kaikki tekeminen on melko turhaa, jos sitä ei mitata millään tavalla. Mittarit kertovat sen onko tekemisen suunta oikea vai tulisiko suuntaa muuttaa. Erilaisilla henkilöstötutkimuksilla ja pulssikyselyillä saadaan tietoa yrityksen työkykytilanteesta. Pelkkä kerran vuodessa teetettävä henkilöstötutkimus ei yksin mittarina riitä vaan tarvitaan rinnalle vuoden aikana tehtäviä pulssikyselyitä. Sairauspoissaolotiedoista saatavalla ”terveysprosentti”-mittarilla kerätään myös tärkeää tietoa henkilöstön poissaoloista. Työkuormitusta on helpointa seurata kirjatun työtuunneilla. Ylityötuntien kertymistä jatkuvasti samalle henkilölle on syytä pitää hälytysmerkkinä mahdolliselle työkyvyn horjumiselle. (Forma 2023, 133.) Yleisimpiä mittareita organisaatioissa ovat sairauspoissaoloprosentti ja henkilöstötutkimus. Säännöllisesti toteutettavaan henkilöstötutkimukseen voidaan sisällyttää mittari moneen strategiseen hyvinvoinnin osa-alueeseen. (Aura & Ahonen 2016, määritä tavoitteille mittarit.)

Mittarit on tärkeää määritellä selkeästi ja erittäin tärkeää onkin, että mitataan pitkäjänteisesti ja toistuvasti, jotta henkilöstön työkyvyn muutokset ovat havaittavissa. Vain kerätyn tiedon avulla voidaan kehittää oikeita asioita. Ja tätä kautta työkykyjohtamisesta saadaan vaikuttavaa. Yleisimmin käytettyjä työkyvyn mittareita on jaettu kahteen kategoriaan: toiminnalliset ja taloudelliset mittarit sekä kyselymittarit.

Toiminnalliset ja taloudelliset mittarit:

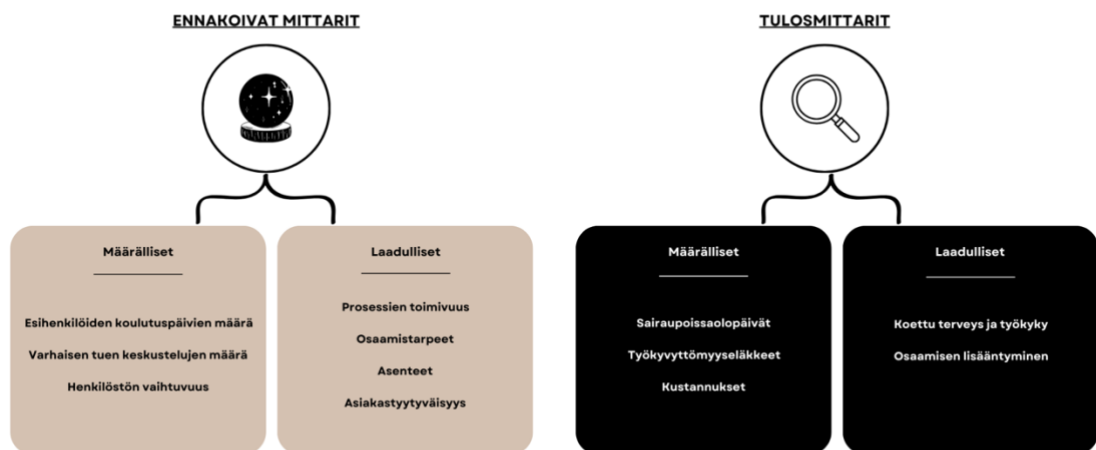
- Sairauspoissaolojen määrä ja sairauspoissaoloprosentti
- Työtapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden määrä sekä taajuus
- Työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokka
- Ylitöiden määrä

Kyselymittarit:

- Työpaikan ilmapiiri ja pulssikyselyt
- Työtyytyväisyys
- Koettu työkyky

(Mittaa henkilöstösi työkykyä 2023.)

Mielestäni henkilöstön vaihtuvuus on toiminnallinen ja taloudellinen mittari, joka tästä vielä puuttuu. Vaihtuvuutta seuraamalla saadaan tietoa henkilöstön sitoutumisesta. Suuri vaihtuvuus voi kertoa työhyvinvoinnin sekä työkyvyn johtamisen olevan huonolla tasolla. Työterveyslaitos listaa tämän kuitenkin yhdeksi tärkeimmäksi ennakoivaksi mittariksi, joiden käyttö tosin usein jää vähemmälle tulosmittareihin nähden (Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023).



Kuvio 8. Työkykyjohtamisen mittareita. Mukailten Uotti (toim.) 2014. (Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.)

6 Työkykyjohtaminen henkilöstöpalvelualalla

Työkykyjohtaminen alkaa jo uuden työntekijän rekrytoinnista (Forma 2023, 146). Työkyvystä huolehtiminen on tärkeä osa työnantajakuvaa ja vahvistaa myös rekrytointikykyä (Forma, 2023a). Rekrytointivaiheessa on erityisen tärkeää kartoittaa, minkälaiset valmiudet työnhakijalla on työstä suoriutua ja vastaavatko työnantajan vaatimukset työnhakijan kompetenssia, motivaatiota unohtamatta. On hyvä tiedostaa, että fyysisesti kuormittavan työn kohdalla tämä arviointi on erityisen tärkeää. (Forma 2023, 146.) Näkisin, että vähintäänkin yhtä tärkeää tämä arviointi on tietotyössä, jossa esimerkiksi projektityön tahti lisää henkistä kuormittavuutta tai vastuutehtävissä, joissa paine onnistua on kova. Lisäksi palvelutyössä henkistä kuormitusta lisäävät joskus hyvinkin vaativat asiakaspalvelutilanteet (Forma 2023, 146). Käytännön työkaluja rekrytointilanteeseen ovat työhöntulotarkastus, koeaika sekä työkykykynäkökulman esille tuominen perehdytyksessä ja esihenkilötyössä (Forma

2023, 147). Kuten jo aiemmin mainitsinkin, henkilöstöpalvelualalla työkyvyn johtamisen tulisi olla liiketoiminnan keskiössä.

6.1 Henkilöstövuokraus

Tilapäisten ja määräaikaisten työvoimatarpeiden ensisijainen sekä tarkoituksenmukainen resurssointitapa on henkilöstövuokraus. Vuokratyövoimasta on kyse silloin, kun työnantaja (työvoiman vuokrausyritys) vuokraa työntekijän ulkopuolisen tahon (käyttäjäyrityksen) käyttöön korvausta vastaan. Työvoimaa vuokraavat yritykset ovat henkilöstövuokrausyrityksiä, henkilöstöpalveluyrityksiä tai toimialapalveluyrityksiä. Henkilöstövuokrausyrityksen asiakas (työvoimaa vuokraava yritys) toimii niin kuin muissakin kauppasuhteissa: tekee työvoimaa koskevan tilauksen. Asiakasyritys maksaa laskun henkilöstövuokrausyritykselle, joka on työsuhteessa työntekijöihin. Sopimus solmitaan aina niin pitkäksi aikaa, kun asiakasyritys ilmoittaa työvoimalle olevan tarvetta. Vuokraussopimukset vaihtelevat jopa muutamista tunneista vuosiin. Vuokratyöntekijä solmii työsopimuksen vuokrausyrityksen kanssa ja kuuluu näin ollen vuokrausyrityksen henkilöstöön. Henkilöstövuokrausyritys tarjoaa työsuhteeseen kuuluvat edut kuten työterveyshuollon. Käyttäjäyrityksen oikeuksiin kuuluu työntöön johtaminen ja valvominen. Käyttäjäyrityksen velvollisuudet ovat lain ja sopimuksen mukaiset työajan noudattamiset sekä työturvallisuudesta huolehtiminen. Työntekijä kuuluu joko vuokrausalan työehtosopimuksen piiriin tai sen puuttuessa käyttäjäyrityksessä noudatettavan työehtosopimuksen alaisuuteen. (Viitala 2021, 78.)

Vuokratyöntekijän käytöstä on paljon etuja yritykselle: rekrytointiprosessin kustannukset ja aikaresurssit säästyvät, henkilöstövuokrausyritys vastaa kaikista työntekijään liittyvistä hallinnollisista muodollisuuksista sekä hoitaa tarpeen vaatiessa myös sijaisjärjestelyt. Käyttäjäyrityksen velvollisuudeksi jää ainoastaan opastaminen ja perehdyttäminen. On kuitenkin hyvä muistaa vuokratyön kääntöpuoli. Vuokratyöntekijöiden suuri ja jatkuva käyttö voi viestiä henkilöstölle työnantajan haluttomuudesta sitoutua työntekijöihin. Esihenkilöalaisuusmuodostuminen on myös monimutkaisempaa, koska juridisesti vuokratyöntekijät eivät ole organisaation jäseniä. Tämä voi näkyä palkitsemisessa, työsuhde-eduissa ja kehittymismahdollisuuksissa, mikä taas heijastuu eriarvoisuuden kokemiseksi. Edellä mainittujen syiden takia onkin tärkeää, että vuokratyöntekijän asemasta huolehditaan. (Viitala 2021, 78-79.) Strateginen työkykyjohtaminen henkilöstöpalvelualan yrityksessä on siis enemmän kuin perusteltua.

Vuokratyötä käytettäessä haasteeksi muodostuu työkyvyn tukeminen, koska työnantajana toimiva henkilöstövuokrausyritys ei ole työtä teettävä yritys (käyttäjäyritys). Käyttäjäyrityksen tulee olla myös aktiivinen työntekijän ongelmien ilmetessä. Kahden ”työnantajan” malli voi näyttäytyä haastavana työntekijälle, koska hän voi kokea todellisen työnantajansa eli henkilöstövuokrausyrityksen etäisenä ”välikätenä”. Työyhteisön ongelmiin

puuttuminen voi tuntua myös vaikeammalta vuokratyöntekijästä kuin käyttäjäyrityksen vakituisesta työntekijästä. Vuokratyöntekijän ei tarvitse kuitenkaan kärsiä epäoikeudenmukaisuudesta sen enempää kuin vakituisenkaan työntekijän. Vuokratyössä työsuojeluvastuu jakautuu henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen välille, koska kyseessä on ns. yhteinen työpaikka (työsuojelulaki). Henkilöstöpalveluyritys vastaa yleisperhdytyksestä ja käyttäjäyrityksen tehtäväksi jää työntekijän perehdyttäminen työhön, työpaikan olosuhteisiin ja työsuojelutoimenpiteisiin. Työterveyshuollon järjestämisvelvollisuus on työnantajalla eli henkilöstöpalveluyrityksellä. On hyvä muistaa, että työterveyshuolto voi olla erilainen kuin käyttäjäyrityksessä, mutta lähtökohtaisesti samanlainen kuin työnantajan eli henkilöstöpalvelualan yrityksen työntekijöillä (ainoastaan eroja, jotka perustuvat keston). (Terävä 2023, 8-10.)

Käyttäjäyrityksellä on vuokratyöntekijöitä koskevia velvollisuuksia. Käyttäjäyrityksen on ilmoitettava vuokratyöntekijän aloittamisesta työpaikan työterveyshuollolle sekä työsuojeluvaltuutetulle. Käyttäjäyritys teettää yleensä työpaikkaselvityksen, josta henkilöstöpalveluyritys saa tarpeellisen tiedon työn tekemisen olosuhteista. Jos työpaikkaselvitystä ei ole tehty, henkilöstöpalveluyrityksen vastuulle jää työpaikan vaarojen, riskien ja altisteiden selvittäminen muulla tavoin. (Terävä 2023, 10.)

Perehdytyksessä on myös hyvä ottaa huomioon perehdytyksen laadukkuus ja ohjeiden selkeys. Optimitaliteetissa henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen välisessä sopimuksessa on sovittu keskeiset vuokratyöntekijän valintaan, työsuhteeseen ja työturvallisuuteen liittyvät vastuut. Molempien osapuolien on huolehdittava suojaamista ja työvaatetuksesta, joita vuokratyöntekijä tarvitsee. (Terävä 2023, 12.)

Sairauspoissaolot ja aikaisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen ovat merkittäviä kustannuseriä, joihin voidaan onneksi vaikuttaa aktiivisella työkykyä edistävällä toiminnalla. Yhteiskunnan tarve työurien pidentämiseen on osaltaan vaikuttanut siihen, että yritysten odotetaan kiinnittävän huomiota entistä enemmän työntekijöidensä hyvinvointiin sekä työkyvyn ylläpitämiseen. Sairasvakuutus- ja työterveyshuoltolakien mukaan yrityksellä tulee olla yhdessä työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa laadittu työkyvyn tuen malli, jotta yritykselle tulee täysimääräiset Kela-korvaukset ennaltaehkäisevistä työterveyshuollon kuluista. Työkyvyn tuen mallin tavoitteena on uhkaavien työkykyriskien tunnistaminen varhaisessa vaiheessa. Tärkeää on myös, että malli ja siihen liittyvät toimintatavat ovat yrityksen kaikkien työntekijöiden tiedossa. Jokaisesta yli kahdenkymmenen hengen yrityksestä tulee löytyä työkyvyn tuen malli, joka on liitetty osaksi työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa. Jos työntekijöitä on alle kaksikymmentä, työkyvyn tuen käytännöt kuvataan työpaikkaselvitykseen sekä työterveysosuus työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. (Terävä 2023, 16.)

Henkilöstöpalveluyrityksen työkyvyn tuen mallissa on listattuna ainakin seuraavat asiat:

- Sairauspoissaolojen ilmoittamis- ja seurantakäytännöt
- Reagointirajat (milloin ja miten työkyky asia otetaan puheeksi sekä kirjataan ylös)
- Eri osapuolten roolit ja vastuut (työntekijä, työterveyshuolto, henkilöstöpalvelun esihenkilö, asiakasyrityksen esihenkilö, työsuojeluhenkilöstö, luottamusmies, henkilöstöhallinto)
- Esihenkilöiden ja muiden osapuolten koulutus toimimaan varhaisen tuen mallin mukaisesti
- Työhön paluun tuki pitkien sairauspoissaolojen jälkeen
- Mallin käytön toimivuus ja seurattavuus

Vuokratyössä työkyvyn tuen mallin rakentamisessa on useita haasteita verrattuna ns. perinteiseen työhön. Näitä ovat mm. sairauspoissaolotietojen kulku henkilöstöpalveluyrityksen, asiakasyrityksen ja työterveyshuoltojen välillä, kahden esihenkilön malli sekä nopeasti vaihtuva henkilökunta. (Terävä 2023, 16-17.) Meidän työterveyshuoltojärjestelmämme on myös rakennettu niin sanottuja perinteisiä työpaikkoja ajatellen. Tämä järjestelmä ei tue keikka- ja vuokratyöntekijöitä samalla tavalla kuin työntekijöitä, joilla on vakituinen työsuhde yhdellä työnantajalla. Tässä on mielestäni alalla näkyvä haaste, johon tarvittaisiin muutosta. (Furu 2023.)

Puheeksiottokeskustelu on tärkeä väline ensimmäisten merkkien ilmaantuessa. Sairauspoissaolot eivät suinkaan ole ainoa merkki, vaan työkyvyn heikkenemisestä indikoivia seikkoja ovat esimerkiksi liialliset ylityöt, myöhästely, työn laadun heikkeneminen, poikkeava käytös tai käytöksen muuttuminen sekä palaute työkavereilta tai asiakkailta. Jos taas työterveystarkastuksessa ilmenee terveydellisiä ongelmia, on syytä käynnistää työkykyneuvottelut. Siinä käydään läpi työntekijän työkyky ja miten hän pystyy nykyisessä työssään jatkamaan. (Terävä 2023, 18-19.)

Työkyvyn tuen mallista on tiedotettava vuokratyöntekijää jo perehdytysvaiheessa. Heille tulee kertoa tietoa pitkien sairauspoissaolojen jälkeisestä tuesta sekä ylipäänsä oikeuksistaan hyvään työkykyyn. Henkilöstöpalveluyrityksen esihenkilön tulee olla perillä siitä, miten hänelle kulkeutuu tieto sairauspoissaoloista, miten toimitaan, kun reagointirajat ylittyvät, miten puheeksiottokeskustelu käydään ja työntekijän työkyvyn tukemisen mahdollisuudet. Asiakasyritystä on myös hyvä informoida mallista ja rohkaista ottamaan yhteyttä, jos vuokratyöntekijän työkyvyssä ilmenee ongelmia. (Terävä 2023, 22.)

Esihenkilöt ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa vuokratyöntekijän työkyvyn ylläpitämisessä. Kahden esihenkilön mallissa on tärkeää muistaa molempien osapuolten vastuut sekä pitää

yhteistyö ja kommunikaatio toimivana. Seuraavaksi avaan esihenkilöiden keskeisiä velvollisuuksia vuokratyössä. (Terävä 2023, 22.)

Henkilöstöpalveluyrityksen esihenkilö:

- Vaatimukset täyttävän työntekijän valitseminen
- Asiakasyrityksen työpaikan olosuhteiden, vaarojen ja riskien kartoittaminen sekä tietojen välittäminen työterveyshuoltoon
- Hallinnolliset tehtävät (palkanlaskenta, työehtosopimuksesta kertominen, loman määräytyminen)
- Yleisperehdytys (mm. työsuojelu, työterveyshuolto, yleiset työelämän pelisäännöt)
- Yleisvastuu työturvallisuudesta ja työaikalakien noudattamisesta
- Sairauspoissaolojen seuranta sekä puheeksiottokeskustelun käyminen
- Työhön paluun tukeminen (yhteydenotto pitkän sairausloman aikana)
- Työntekijän auttaminen työhön ja työkykyyn liittyvissä ongelmatilanteissa
- Lakisääteisen terveystarkastuksen järjestäminen ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa

Asiakasyrityksen esihenkilö:

- Työnjohto ja valvonta
- Työhön perehdyttäminen
- Työpaikan työsuojeluasioiden opastaminen (tapaturmatilanteissa toimiminen, poistumistiet jne.)
- Henkilösuojainten käytön opastus ja valvonta
- Vuokratyön aloittamisesta työpaikan työterveyshuollolle ja työsuojeluvaltuutetulle ilmoittaminen
- Vuokratyöntekijän mahdollisesta työkyvyn heikentymisestä välitön ilmoittaminen henkilöstöpalveluyritykseen

(Terävä 2023, 23.)

Henkilöstövuokrausalalla tärkeää on prosessien kuntoon laittaminen, koska alalla tekeminen on nopeatempoista. Valmiit toimintatavat täytyy olla mietittynä yllättävien haasteiden ilmetessä. Työntekijöiden osallistaminen päätösten tekoon on myös oleellista, jotta prosessit saadaan toimiviksi käytäntöön. Ihmiset on helpompi saada toimimaan, kun he ovat saaneet vaikuttaa päätösten tekoon. (Lehto 2023.)

7 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Toteutin opinnäytetyöni kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ihmisen toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia kohteita on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa kertyy paljon. Tarkoituksena on hankkia pienestä joukosta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.) Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan uutta, ajankohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä ihmisten tulkinnoista, joita tutkimuksen tekijä tulkitsee eteenpäin (Puusa & Juuti 2020, 98).

7.1 Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä ja aineiston analyysi

Haastattelu oli mielestäni paras aineiston hankintamenetelmä ja se onkin yleisesti käytetty laadullisessa tutkimuksessa. Asian syvempään ymmärtämiseen tarvitsin siis mieluummin henkilökohtaisesti haastateltavan henkilön kuin pikaisesti täytetyn kyselylomakkeen. Haastattelun etuna on myös se, että siihen voidaan valita sellaisia henkilöitä, jotka kuuluvat aiheen kohderyhmään ja joilta löytyy kokemusta asiasta. Silloin puhutaan tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä. Etuna on myös se, että haastattelija pystyy pyytämään haastateltavalta tarvittaessa tarkennuksia ja viemään haastattelua eteenpäin keskustelunomaisesti. Ei-kielellinen viestintä kuten, eleet, ilmeet, liikkuminen, katsekontakti ja puheen välissä pidetyt tauot antavat myös lisäinformaatiota haastattelijalle esimerkiksi itsetäytettävän kyselylomakkeen sijaan. (Puusa & Juuti 2020, 100-102.) Haastattelun tehtävä voi olla asioiden selventäminen ja syventäminen (Ojasalo ym. 2015, 106). Parhaimmillaan haastattelun avulla päästään kiinni tutkittavien ajatuksista, mieltymyksistä, mielihaluista, odotuksista ja kokemuksista. On hyvä muistaa, että haastattelujen avulla kerätty aineisto on valittujen henkilöiden subjektiivinen tulkinta asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. (Puusa & Juuti 2020, 99-100.)

Haastattelumuotona käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa kysymykset oli laadittu etukäteen. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että puolistrukturoituun haastatteluun ei ole kirjoitettu valmiiksi vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava saa itse sanoittaa vastauksensa. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on myös se, että sillä voidaan saada tietoa, jota haastattelija ei olisi osannut ottaa huomioon laatiessaan valmiita vaihtoehtoja. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niiden pohjalta luotujen kysymysten kanssa. Kyse on kuitenkin hyvin vapaamuotoisesta haastattelusta. Haastattelussa käydään läpi kaikki haastattelijan valitsemat teemat, mutta järjestys, laajuus ja kysymisen tapa vaihtelevat jonkin verran haastateltavien mukaan. (Puusa & Juuti 2020, 105-108.)

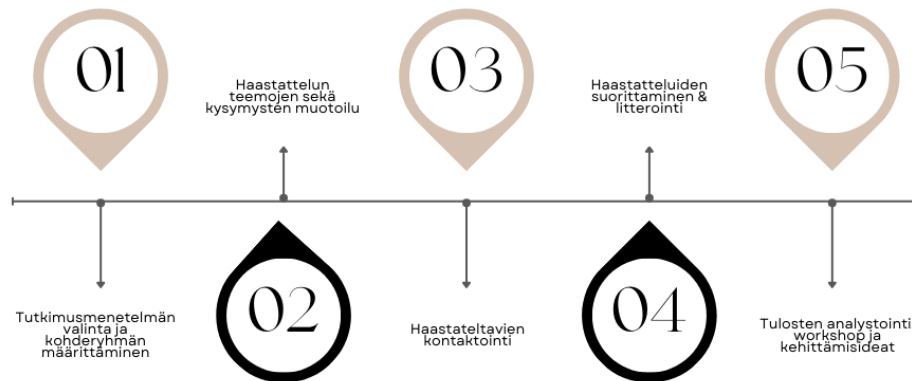
Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda kokonaisuus, jonka kautta saadaan perusteltu tulkinta sekä pystytään tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin päämääränä on onnistuneet tulkinat. Sisällönanalyysi on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen aineiston analysointitavoista ja katsoin sen sopivaksi myös omaan tutkimukseeni. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon. (Puusa & Juuti 2020, 143-144.) Tämän jälkeen tapahtuu aineiston tulkinta.

7.2 Toteutus

Toteutin teemahaastattelun yrityksen X kuudelle vuokratyöntekijälle, joista neljä oli miehiä ja kaksi naista. Haastateltavat olivat viidestä eri asiakasyrityksestä. Haastateltavien joukossa oli eri ikäisiä suorittavaa työtä, asiantuntijatyötä sekä keikkatyötä tekeviä vuokratyöntekijöitä. Suoritin haastattelut Teamsin välityksellä ja aikaa haastatteluihin oli varattu 45 minuuttia. Aika oli pääosin riittävä, muutama haastattelu saattoi mennä hieman yliajalle ja muutama haastattelu saatiin suoritettua nopeamminkin. Aloitin haastattelun kertomalla hieman opinnäytetyöstäni ja siitä, mitä työkyvyllä tarkoitetaan. Kerroin myös, että haastateltavien anonymiteetti säilytetään ja vastauksia ei pystytä identifioimaan tiettyyn henkilöön. Haastattelukysymykset olin jakanut teemoihin, jotka olivat työkykyjohtaminen yksilötasolla, työkykyjohtaminen yhteisö- ja organisaatiotasolla sekä johtajan rooli. Ja, koska ns. ”kahden työnantajan” -malli oli hieman haastava jo haastattelukysymysten muotoilussa, niin selvensin haastattelun alkuun, että työnantajalla tarkoitin vuokratyöntekijän virallista työnantajaa eli henkilöstöpalvelualan yritystä. Työpaikalla taas tarkoitin työpaikkaa, jossa vuokratyöntekijä työskenteli eli asiakasta. Jokainen haastateltava sai kaksi elokuvalippua kiitokseksi haastatteluun osallistumisesta.

Nauhoitin kaikki haastattelut, jotka litteroin lopuksi yksitellen. Tämän jälkeen kokosin kaikki vastaukset yhteen teemoittain, jokaisen oman kysymyksensä alle. Seuraavaksi lähdin etsimään yhteneväisyyksiä, joita sieltä nopeasti löytyikin. Lisäksi koostin tuloksia myös työntekijän, työnantajan sekä asiakkaan näkökulmasta, koska tällä tulokulmalla esittelin tulokset toimeksiantajalle. Halusin tuoda esille työntekijän kannalta selkeästi hyvällä tasolla olevat työkykyasiat sekä lisäksi nostin esille työkykyä uhkaavia asioita, joita tutkimuksessa nousi. Työnantajan kohdalla mielestäni tärkeää oli kertoa työnantajan vahvuuksista sekä miten työnantaja voisi työntekijän työkykyä tukea vielä nykyistä paremmin. Asiakkaan kohdalla halusin tuoda ilmi työntekijöiden kokemat positiiviset asiat sekä asiat, joissa oli kehittämisen varaa. Lisäksi oli tärkeää käydä läpi tutkimuksessa esille nousseita tilanteita, joissa vuokratyöntekijänä olemisen näky.

TUTKIMUS



Kuvio 9. Tutkimuksen toteutus.

7.3 Tulokset

Yrityksen vuokratyöntekijöiden työkyky oli pääosin hyvällä tasolla ja mitään kovin yllättävää tutkimuksessa ei löytynyt. Aloitan yksilötason tuloksista. Tärkeimmiksi työkykyä tukeviksi asioiksi nousivat työilmapiiri ja palkka. Pehdytys sekä yhteydenpito työnantajaan koettiin myös melkein yhtä tärkeinä. Lisäksi mainittiin työaika ja liikunta.

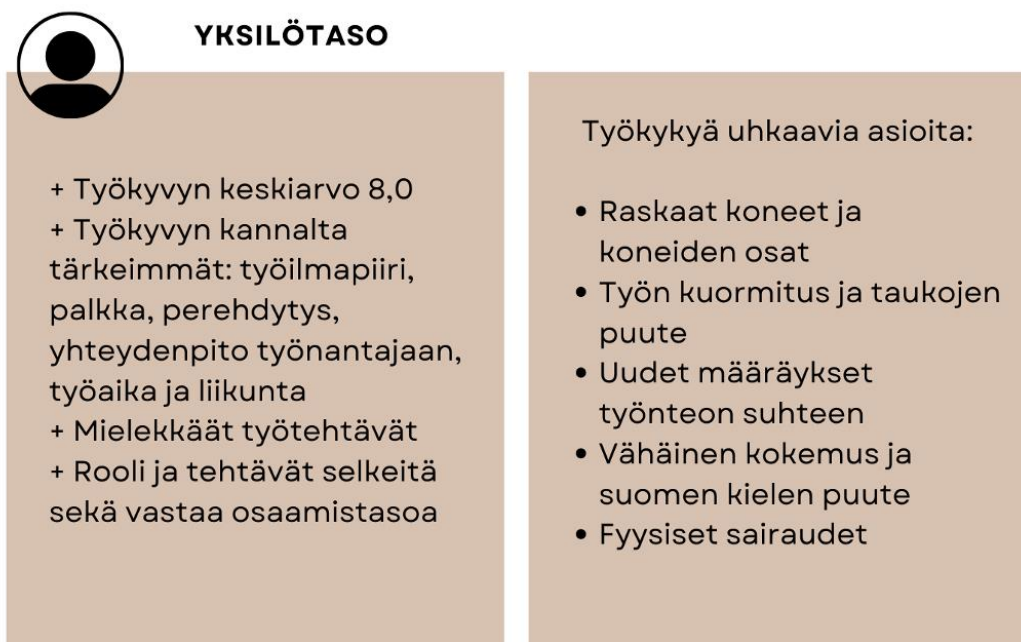
Työntekijöiden kokema työkyky sai keskiarvoksi 8,0 (asteikko 1-10), mikä on mielestäni yllättävän hyvä. Kysyin alkuun mitä hyvä työkyky haastateltavalle merkitsee ja minkälaisia asioita se pitää sisällään. Vastauksissa korostuivat niin psyykinen kuin fyysinen hyvinvointi. Merkityksellistä oli se, että kokee ja tuntee olevansa työkykyinen sekä saa vapaa-ajastaan myös irti. Osa koki henkisesti hyvän olon tärkeäksi ja sen, että jaksaa lähteä töihin sekä kokee suoriutuvansa työpäivästä. Mielekäs työ, arvostus, kollegat ja hyvä ilmapiiri töissä nähtiin myös tärkeinä. Esiin nousi myös se, että taidot riittävät siihen, mitä tekee.

” Sitä, että jaksaa niin töissä kuin vapaa-ajalla fyysisesti ja psyykkisesti. Kokee ja tuntee olevansa työkykyinen ja saa vapaa-ajastaan myös irti. Ja saa ladattua itsensä vapaa-ajalla, koska työ ja vapaa-aika kulkee käsikädessä.”

-Haastateltava

Työntekijät kokivat työtehtävät pääosin mielekkäiksi ja niiden koettiin vastaavan työntekijän osaamistasoa. Rooli ja tehtävät koettiin myös selkeiksi ja jokainen vastasi, että voisi työskennellä nykyisessä tehtävässä kahdenkin vuoden kuluttua. Halusin myös tietää, mitkä ovat niitä mahdollisia asioita, joiden koetaan uhkaavan työntekijän työkykyä eniten. Vastauksissa nousi esiin raskaat koneet ja koneiden osat, joiden lähellä työskennellään päivittäin. Niiden pelättiin aiheuttavan vakavan työtaturman. Hyvinkin yleinen ja tässäkin haastattelussa esiin noussut teema oli työn kuormitus ja taukojen puute. Uudet määräykset työnteon suhteen nähtiin myös työkykyä uhkaavana asiana, esimerkiksi etätöiden rajoittaminen nähtiin jopa työpaikan vaihdosta vauhdittavana tekijänä. Vähäinen kokemus ja suomen kielen puute sekä fyysiset sairaudet mainittiin työkykyä uhkaavina asioina.

Tutkimuksen yksilötason tuloksista keskeisimmät kokosin kuvioon 10. Tutkimuksessa nousseita positiivisia asioita yksilön työkyvyn kannalta kokosin kuvion vasempaan osioon ja yksilön työkykyä uhkaavia asioita nostin kuvion oikealle puolelle.



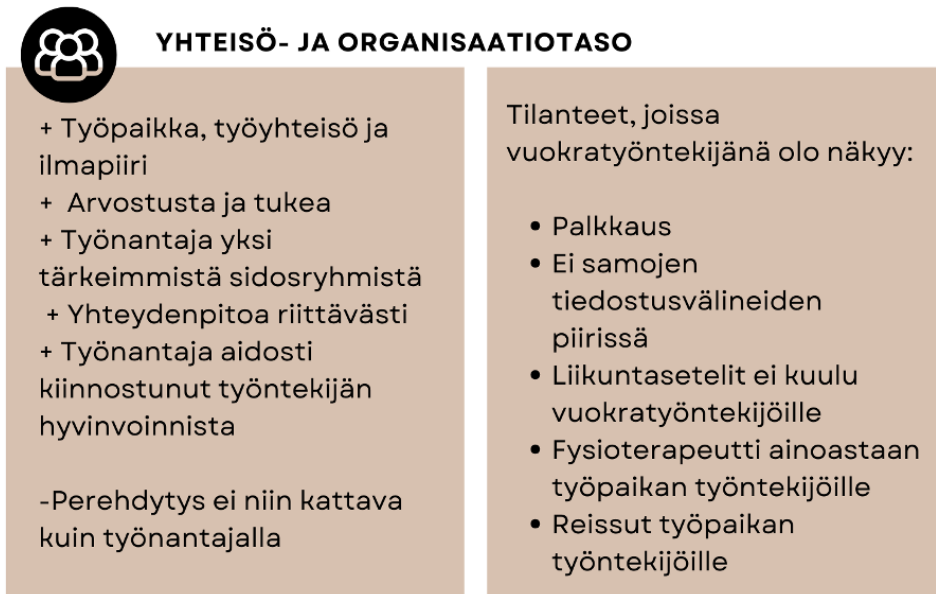
Kuvio 10. Yksilötason tuloksia.

Yhteisö- ja organisaatiotasolla työpaikka, jossa vuokratyöntekijä työskentelee, koettiin pääosin hyväksi. Unelmatyöpaikka se ei kaikille ollut, mutta syynä oli enemmänkin organisaation ja työtehtävien ristiriita omien toiveiden kanssa. Työilmapiiri oli kaikkien haastateltavien työpaikalla hyvä, ainoastaan yksi mainitsi sen olevan hieman kankea ja itse piti alkuun tehdä töitä vuorovaikutuksen eteen. Haastateltavat kokivat saavansa arvostusta ja tukea työpaikallaan riittävästi. Huomionarvoista oli, että työpaikan perehdytys ei ollut suhteessa niin kattava kuin työnantajalla.

Tärkeimpiä sidosryhmiä työkyvyn kannalta olivat työnantaja sekä työterveyshuolto. Yhteydenpito työnantajan kanssa oli hyvällä tasolla ja kommunikointia oli riittävästi. Työnantajan koettiin olevan aidosti kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista ja tämä näkyi muun muassa työvirekyselyinä sekä kuulumisten soitteluina. Haastateltavat kokivat, että ovat saaneet aina tukea työpaikalla, mikäli työkyky on hetkellisesti heikentynyt. Osalla ei ollut tällaisia tilanteita vielä tullut vastaan. Työhyvinvoinnista huolehdittiin työpaikoilla mm. liikuntaseteleillä, työsuhdepolkupyörällä, e-passeilla, koulutuksilla, kehityskeskusteluilla, virkistyspäivillä, kesäjuhlilla ja palkitsemisella. Kaikki edut eivät kuitenkaan kuuluneet vuokratyöntekijöille. Työnantajan kohdalla työhyvinvoinnista huolehtimisesta kysyttäessä mainittiin työterveyshuolto. Kysyin myös ovatko haastateltavat kuulleet varhaisen tuen toimintamallista työpaikallaan tai työnantajalla ja pääosin kaikki vastaajat sanoivat, etteivät olleet kuulleet siitä työpaikalla eikä työnantajalla, mutta tiesivät mitä se tarkoittaa. Työnantajan myös koettiin olevan hieman piilossa, vaikka paljon siellä taustalla asioiden eteen tekeekin.

Halusin myös kartoittaa tilanteita, joissa vuokratyöntekijänä olemien näkyä. Haastateltavat toivat esiin palkkauksen (vuokratyöntekijänä ei saa tuotantopalkkioita). Toisessa työpaikassa informaation kulku oli huonoa, koska vuokratyöntekijät eivät olleet samojen tiedotusvälineiden piirissä kuin työpaikan työntekijät. Tällä oli valtava vaikutus työntekoon ja työstä suoriutumiseen. Vastauksissa nousi esiin myös se, että liikuntasetelit eivät kuuluneet vuokratyöntekijöille. Fysioterapia oli niin ikään vain työpaikan työntekijöille eikä työpaikan reissut myöskään koskettaneet vuokratyöntekijöitä.

Tutkimuksessa keskeisimmät yhteisö- ja organisaatiotason tulokset kokosin kuvioon 11. Vasemmalta puolelta löytyy yhteisö- ja organisaatiotasolla nousseet vahvuudet sekä kehityskohde. Oikealle puolelle kokosin tilanteita, joissa vuokratyöntekijänä oleminen näkyi.



Kuvio 11. Yhteisö- ja organisaatiotason tulokset.

Johtajan rooli työkykyjohtamisessa oli haastatteluni viimeinen teema. Työkyvyn johtamisella koettiin yksimielisesti olevan iso vaikutus työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksista kysyttäessä, hajontaa vastauksissa löytyi. Osa koki, että vaikutusmahdollisuuksia on, mutta kehittymismahdollisuuksia ei niinkään. Myös kehittymismahdollisuuksia koettiin olevan, kun taas vaikutusmahdollisuuksia ei. Kysyin myös, onko työn tuunauksesta keskusteltu työpaikalla. Puolet vastaajista oli saanut apuja työpaikalla työn sovittamiseen sen hetkiseen elämäntilanteeseen, kun taas puolelle vastaajista asia ei ollut millään tavalla ajankohtainen. Työnantajan puolelta asia oli myös huomioitu jokaisen kohdalla, ainoastaan yhdellä vastaajista ei ole ollut tarvetta työn tuunaamiseen.

Tyytyväisyys työnantajaan sai keskiarvon 9,1 (asteikko 1-10), mikä on mielestäni erittäin hyvä. Ja, koska aina on varaa parantaa, halusinkin tietää miten työnantaja voisi tukea työntekijää työkyvyn ylläpitämisessä nykyistä paremmin. Suurimpana vastauksissa nousi liikunta- ja kulttuurisetelit. Toiseksi eniten toivottiin työterveyden laajentamista mm. fysioterapiaan ja hammasterveyteen. Kolmantena vastauksissa nousi palkkiot hyvin suoritetusta työstä.

Työkykyjohtamisesta kysyttäessä, monikaan vastaajista ei osannut sanoa johdetaanko työkykyä työpaikalla tai työnantajalla. Vain puolet vastaajista sai säännöllistä palautetta työpaikallaan, mikä on mielestäni huolestuttavan vähän, kun mietimme mikä vaikutus sillä on työntekijän työkykyyn. Puolet vastaajista koki esihenkilön vaikeasti lähestyttäväksi ja johtamisen olevan melko huonolla tasolla. Yhden haastateltavan esihenkilö oli tehtävässä uusi

ja kokemusta suoritettavasta työstä puuttui, kun taas edellinen esihenkilö oli ollut talossa yli 20 vuotta toimien laajasti eri tehtävissä. Nykyinen esihenkilö ei myöskään vaikuttanut olevan kiinnostunut siitä, mitä työpaikalla tapahtuu ja mentaliteetti oli enemmän, että ”aivan sama mitä teette, kunhan tulee valmista”. Esihenkilöä ei edes kiinnosta selvittää vastauksia hänelle esitettyihin kysymyksiin. Toisessa työpaikassa ei ollut näkyvää johtamista oikein ollenkaan, toki työkin oli sen luonteista, että omaa työtä johdettiin pääasiassa itse. Johtaminen koettiin vastausten perusteella hieman ailahtelevaksi, mutta toisinaan kunnioittavaksi, osallistavaksi sekä arvostavaksi. Yksi haastateltava kuvasi johtamista työpaikalla seuraavanlaisesti:

”Mitä olen kuullut, niin vähän epämääräistä ja jopa epäreilua ja toisinaan hommat hoidetaan hienosti. Ailahtelevaa.”

-Haastateltava

Haastattelussa kysyin myös, miksi strateginen työkykyjohtaminen nähtäisiin tärkeänä. Vastauksissa nousi työntekijän sitouttamisen, hyvistä työntekijöistä kiinni pitämisen sekä työkykyongelmiin varhaisessa vaiheessa puuttumisen teemat. Seuraava vastaus oli mielestäni asian ytimessä:

” Pitkällä aikavälillä mikään yritys ei toimi, jos ei tuota ja niin pitkään toiminta on kannattavaa, kun pidetään työntekijöistä huolta. Tulee halvemmaksi kuin palkata uusia rikki menneiden työntekijöiden tilalle. ”

-Haastateltava

Kuvioon 12 kokosin tutkimuksessa esiin nousseet vahvuudet johtajan roolista työkykyjohtamisessa. Kuvioista löytyy myös tämän alueen kehityskohteita.



JOHTAJAN ROOLI

+ Tyytyväisyys työnantajaan
9,1
+ Johtamisella koettiin olevan iso vaikutus työssä jaksamiseen
+ Työn tuunaus ollut mahdollista tarpeiden mukaan
+ Strateginen työkykyjohtaminen nähtiin tärkeänä

-Vain puolet sai säännöllistä palautetta työpaikallaan
-Puolet koki esihenkilön vaikeasti lähestyttäväksi ja johtamisen olevan melko huonolla tasolla
-Vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet heikot
-Liikunta- ja kulttuurisetelit, palkkiot hyvin suoritetusta työstä sekä työterveyden laajentaminen nähtiin työkykyä ylläpitävinä ja toivottuina lisinä

Kuvio 12. Johtajan rooli työkykyjohtamisessa -tuloksia.

7.4 Luotettavuus ja analysointi

Pohdin alkuun riittääkö kuusi haastateltavaa luotettaviin tuloksiin, mutta koska vastausten saturaatiota tapahtui nopeastikin, minulle vahvistui se, että määrä oli riittävä. Pohdin myös ennen tutkimuksen aloittamista tulisiko haastateltavat rajata esimerkiksi suorittavaa tai asiantuntija työtä tekeviin henkilöihin. Päädyimme toimeksiantajan kanssa lopulta siihen, että otan läpileikkauksen yrityksen X asiakkaista, jotta saamme mahdollisimman kattavan kuvan vuokratyöntekijöidemme työkyvystä alaa ja tehtävänkuvaa katsomatta. Työkykyä johdetaan kuitenkin melko samoilla periaatteilla alasta ja tehtävänkuvasta riippumatta. Halusin myös yritykselle X kattavasti tietoa siitä, miten kaikkien vuokratyöntekijöiden työkykyä voitaisiin strategisesti johtaa.

Ja, vaikka tutkimuksessa ei noussut esiin mitään merkittäviä ongelmia työkykyasioiden suhteen, niin mielestäni on kuitenkin erittäin tärkeää muistaa vahvistaa työn vetovoimatekijöitä silloin, kun isompia ongelmia ei ole. Lisäksi työelämän laatua ja hyvinvointia ei koskaan pidetä yllä pelkästään vain ongelmia poistamalla. Löysin mielestäni kuitenkin myös niitä kehityskohteita, joihin tarttua. Tilanteet, joissa vuokratyöntekijänä olemisen näky, oli kriittinen kysymys ja sitä kautta sain tietoa työntekijöiden kokemasta eriarvoisuudesta.

Vastauksissa siihen, miten työnantaja voisi tukea vuokratyöntekijää nykyistä paremmin työkyvyn ylläpitämisessä, korostuivat rahalliset asiat. Kuitenkin tämä oli mielestäni

ristiriidassa sen kanssa, että merkittävin työkykyä tukeva asia oli työilmapiiri. Toki työilmapiiri oli haastateltavilla hyvällä tasolla, joten silloin on ehkä ollut helppoakin mainita jotain aineellista, lisäarvoa tuovaa. Työntekijöiden kokemana työkyky oli mielestäni myös yllättävän hyvällä tasolla, vaikka esimerkiksi johtaminen ja esihenkilötyö oli monella työpaikalla melko huonoa. Lisäksi minut yllätti myös se, että vain puolet vastaajista sai säännöllistä palautetta työpaikallaan, mikä taas vaikuttaa työkykyyn merkittävän paljon.

Itselleni ehkä suurin yllätys oli se, että johtamisen ollessa melko huonolla tasolla, tähän ei osattu toivoa parannusta. Toki työnantajan vaikutusmahdollisuudet ovat tässä heikot, koska työtä johdetaan pääasiassa työtä suoritettavalla työpaikalla. Johtamisella koettiin kuitenkin olevan iso merkitys työssä jaksamiseen. Tämä on mielestäni hieman ristiriidassa taas sen kanssa, että oma työkyky arvioitiin verrattain hyväksi, kun työpaikan johtaminen taas oli melko huonolla tasolla. Nykyinen työpaikka koettiin myös sellaiseksi, että siellä voisi työskennellä vielä kahdenkin vuoden kuluttua. Tämä taas on mielestäni ristiriidassa sen kanssa, että vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia koettiin olevan melko vähän. Toisaalta sitä ei nostettu tärkeimpiin työkykyä tukeviin asioihin.

Työnantajan koettiin myös olevan hieman piilossa, koska vuokratyöntekijälle työpaikka saattaa näyttäytyä työnantajana, vaikka virallinen työnantaja on henkilöstövuokrausyritys. Tämä ei niinkään ollut yllättävä tieto, mutta yleisesti alalla tiedossa oleva haaste. Huomionarvoista kuitenkin on, että työnantaja koettiin yhdeksi tärkeimmistä sidosryhmistä työkyvyn ylläpitämisessä. Tässä toki on myös mahdollista, että haastateltava on sekoittanut työnantajan yritykseen, jossa työskentelee, vaikka yritin painottaa näiden kahden eroa läpi haastattelun. Perehdytyksen huonompi taso työpaikoilla kuin työnantajalla oli mielestäni myös huomionarvoinen tieto. Työnantajan tehtävänä on siis perehdyttää työsuhteeseen liittyvät asiat ja työpaikan tehtävänä taas työn tekoon ja työn suorittamiseen liittyvät asiat.

8 Workshop

Toteutin workshopin osana opinnäytetyötäni, jotta tutkimuksessa nousseet havainnot saataisiin hyödynnettyä yrityksen toiminnan kehittämisessä mahdollisimman hyvin. Workshopin agendalla oli käydä läpi opinnäytetyöni tutkimuksen tuloksia ja tavoitteena oli löytää keinoja vuokratyöntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen sekä parantamiseen.

8.1 Suunnitelma

Workshop-suunnitelma

Kuvio 13. Workshop-suunnitelma.

Järjestin työkyky-workshopin yrityksessä X tutkimuksessa esille nousseista asioista. Workshopiin oli luvannut osallistua kaikki kollegani sekä johtoryhmä. Aikaa tälle oli varattuna yksi tunti ja tiedän, että se on tiivis aika, mutta koska tutkimuksessa työkykyasioissa ei mitään kovin suuria haasteita noussut esiin, uskoin tämän riittävän. Alkuun kerroin workshopin tavoitteesta ja avasin työkyvyn käsitettä diojen tukemana sekä mainitsin, mitkä ovat työkyvyttömyyden kustannukset ja miten yksilön työkyky vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Purin tutkimuksen tuloksia työntekijä-, työnantaja- sekä asiakastasolla. Toin esiin, mitä vuokratyöntekijöiden työkyky oli keskiarvona ja kävin läpi, mitkä asiat koettiin hyväksi. Nostin esille, mitkä asiat koettiin tärkeimmiksi työkyvyn kannalta ja, minkä asioiden taas koettiin eniten uhkaavan työkykyä.

Työnantaja-osiossa nostin esille keskiarvon siitä, millaiseksi työnantaja koettiin. Lisäksi kävin läpi tälläkin alueella sen, mitkä asiat koettiin olevan hyvin eli työnantajan vahvuudet. Kerroin myös tutkimuksessa nousseista tekijöistä, joilla työnantaja voisi tukea työntekijän työkykyä entistä paremmin.

Asiakkaan kohdalla oli enemmän hajontaa, koska työpaikkojakin oli erilaisia, joten toin esille asiat, jotka koettiin pääasiassa hyväksi sekä asiat, joiden suhteen kokemukset eivät olleet niin positiivisia. Pidin tärkeänä myös tuloksia siitä, missä tilanteissa vuokratyöntekijänä oleminen näkyy. Lopuksi kerroin vielä miksi strateginen työkykyjohtaminen nähtäisiin tutkimuksen mukaan tärkeänä.

Sitten, kun olin käsitellyt vastauksia kysymyksiin mitä ja miksi, niin lähdimme pohtimaan vastauksia kysymykseen, *miten*. Jaoin osallistujat kolmeen pieneen tiimiin (osallistujia 9 hlöä) perinteisellä luku kolmeen -menetelmällä. Jokaiselle ryhmälle jaoin post-it lappuja sekä kyniä. Tehtävänanto löytyi dialta ja oli näkyvissä koko työskentelyn ajan. Ryhmiin olin myös jakanut vielä kunkin ryhmän tehtävänantoon liittyen lisätietoa. Tutkimuksen tulosten perusteella työkykyasiat olivat melko hyvällä mallilla, joten mielestäni yksi huomioitava asia oli nykyisten vahvuuksien ylläpitäminen ja parantaminen. Ryhmä 1 saikin tehtäväkseen ideoida toimintamalleja, kuinka nykyisiä vahvuuksia ylläpidetään ja parannetaan. Ryhmästä löytyi lisätietona vahvuuksia, joita olen tutkimuksen vastauksista heille koonnut. Ryhmä 2 sai tehtäväkseen ideoida toimintamalleja tutkimuksessa nousseiden kehityskohteiden parantamiseen. Ryhmään olin jakanut lisätietona tutkimuksessa esille nousseista kehityskohteista. Ryhmä 3 pääsi pohtimaan vastauksia siihen, kuinka integroida vuokratyöntekijä osaksi asiakasyritystä ja miten juuri työnantaja tästä voisi huolehtia.

Jokainen ryhmä kirjoitti yhden ratkaisun per post-it lappu ja, kun aika oli täynnä tai ryhmät olivat valmiita, jokainen ryhmä kävi tuomassa omat post-it lappunsa taululle oman otsikkonsa alle. Kävimme vielä vastaukset suullisesti läpi ja muut ryhmät saivat myös kertoa omia ideoitaan muiden ryhmien kysymyksiin. Näiden pohjalta toivoin löytäväni vastauksia sekä keinoja siihen, miten työkykyjohtaminen saataisiin vietyä yrityksen strategiaan. Strategiaan vieminen on opinnäytetyöni ulkopuolinen asia, mutta keinot siihen toivon työlläni löytyvän.

8.2 Toteutus

Workshop onnistui mielestäni hyvin. Minulla oli lyhyt alustus työkykyyn sekä työkyvyttömyyteen liittyen. Kerroin mm. mitä työkyky tarkoittaa, mitkä asiat sitä tukevat sekä kävin läpi työkyvyttömyyden kustannuksia yritykselle. Lisäksi toin esille minkä takia näkisin strategisen työkykyjohtamisen tärkeänä henkilöstöpalvelualan yritykselle. Kävin läpi tutkimustuloksia työnantajan kulmasta tärkeimpien näkökulmien kautta. Alustuksen jälkeen oli tehtävänannon vuoro, jonka jälkeen jaoin osallistujat tiimeihin. Teamsin kautta osallistujia oli kolme, joten he muodostivat yhden tiimin keskenään. Aikaa tehtävänannon suorittamiseen oli 20 minuuttia, joka oli mielestäni riittävä. Tulosten läpikäymiseen ei kuitenkaan jäänyt tarpeeksi aikaa ja workshop menikin hieman yliajalle, mikä onneksi sopi kaikkien aikatauluun. Lopuksi mainitsin jatkotoimenpiteinä työkykyasioiden eteenpäin työstämisen yhdessä yrityksen HR Managerin kanssa.

8.3 Tulokset

Tiimi 1 sai työstettäväkseen tutkimuksessa nousseiden vahvuuksien ylläpitämisen sekä kehittämisen. Tiimi 2 pohti toimintamalleja, kuinka tutkimuksessa esille nousseita kehityskohteita parannetaan ja tiimi 3 sai tehtäväkseen pohtia keinoja integroida vuokratyöntekijä vahvemmin osaksi asiakasyritystä ja miten työnantaja voisi tätä paremmin tukea. Jokainen tiimi tuotti paljon hyviä kehitysideoita.

Yrityksen X vahvuuksia tutkimuksen mukaan olivat mukavat, välittävät ja ymmärtävät kohtaamiset. Tiimi 1 nosti esiin vahvuuksien ylläpitämiseksi systemaattisen työtteen, jotta tasalaatuisuus säilyy. Yhtenä vahvuutena nousi viesteihin nopea reagointi ja tähän tiimi mainitsi reagointiajan pysymisen nopeana ja sen, että muut asiat eivät saa mennä tämän edelle. Muutosviestintä oli myös nopeaa ja työntekijät ovat kokeneet saavansa aina tarvittaessa apua, vaikka itse olisivatkin hoitaneet asiat huolimattomasti.

Työnantajan koettiin olevan aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Työnantaja koettiin myös yhdeksi tärkeimmistä sidosryhmistä työkyvyn ylläpitämisessä. Perekäytöksen koettiin olevan kattava työnantajan puolelta ja työn sovittaminen opintojen ja harrastusten kanssa oli helppoa. Kaikkien vahvuuksina mainittujen asioiden samalla tasolla ylläpitäminen nähtiin erittäin tärkeänä.

Yhtenä kehitysehdotuksena he nostivat GDPR-aspektin: työntekijöiden ohjaaminen toimimaan GDPR-ohjeiden mukaisesti. He pohtivat myös sitä, että kun työntekijöiden määrä kasvaa, miten säilytetään välittävä ja lämmin kohtaus samalla tasolla. He pitivät tärkeänä myös palautteen saamista eli yritys ei saa tuudittautua esiin nousseisiin vahvuuksiin vaan on kuunneltava herkästi esiin nousevia teemoja ja reagoitava niihin nopeasti.

Tiimi 1 nosti mielestäni myös tärkeän näkökulman esiin eli palautteen vieminen eteenpäin asiakkaalle. Asiakas on siis pidettävä tietoisena työpaikan ajankohtaisista asioista (tässä myyjän rooli tärkeä, jotta tarpeeksi kattavasti tietoa omasta asiakkaastaan). Lisäksi tiimi 1 mietti yrityksen sisäistä ”whistle blower” -anonymikanavaa, jonka kautta työntekijät voisivat kertoa ongelmista asiakasyrityksessä, jotta ne saataisiin työnantajan tietoon. Heillä jäi vielä pohdintaan se, miten tätä lähteä käytännössä sitten purkamaan.

Tiimi 2 sai mietittäväkseen kehityskohteiden parantamisen. He nostivat esiin uutiskirjeen, joka lähetettäisiin yrityksen vuokratyöntekijöille nykyistä useammin ja siinä voisi olla jotain lisäarvoa tuottavaa sisältöä. Näin yritys voisi vahvistaa työnantajan asemaa nykyistä paremmin. Liikunta- ja kulttuuriseteleiden puutteeseen he ehdottivat, että varmistetaan niiden suosittamisesta tarjota etu myös vuokratyöntekijöille. Tässä argumentoinnin tärkeys nähtiin keskeisenä tekijänä.

Toiveeseen työterveyden laajentamisesta he korostivat asian varmistamista aina asiakaskohtaisesti jo yhteistyön alkuvaiheessa. Eli varmistetaan, tarjoaako asiakas omille työntekijöilleen kuinka laajaa työterveyshuoltoa, kuuluuko siihen erikoissairaanhoidon ja jos näin on, niin saadaanko yrityksen kautta tulevat vuokratyöntekijät myös sen piiriin (eli onko asiakas valmis tästä maksamaan). Tässä mielestäni on todella tärkeää muistaa perustella asiakkaalle yhdenvertaisuuden tunne kaikille työntekijöille. Palkkioita toivottiin hyvin suoritettusta työstä ja tähän tiimi pohti entistä parempaa kommunikointia taas asiakkaan suuntaan. Selvitettäväksi tulisi, mikä asiakkaalla on käytäntö, saadaanko yrityksen vuokratyöntekijät samojen toimintatapojen piiriin ja voidaanko laskuttaa palkkioiden maksaminen asiakkaalla, jos tämän argumentoinnissa onnistutaan.

Työn kuormitus ja taukojen puute koettiin yhtenä työkykyä mahdollisesti uhkaavana asiana ja siihen tiimi pohti uutiskirjeessä esiin tuotavia itsensä kehittämisen teemoja sekä teeman nostamista uutiskirjeeseen yleisesti. Asiakkaan perehdytysprosessissa koettiin olevan parantamisen varaa, joten tiimi toi esiin ajatuksen ”avaimet käteen” -konseptista. Yritys tukisi asiakkaan perehdytysprosessissa ja toisi tärkeitä työkykyjohtamisen näkökulmia mukaan. Viestittäisiin myös vuokratyöntekijöille perehdytyksestä laajemmin. Isommilla asiakkailla perehdytyksen ajankohta voisi olla jo ennen työsuhteen alkua.

Säännöllisen palautteen puute oli yksi kehityskohteista, joka selkeästi tutkimuksessa nousi esiin. Lisäksi esihenkilö koettiin etäiseksi ja johtamisen olevan melko huonolla tasolla. Tähän tiimi pohti palautteen pyyntöä systemaattisesti asiakkaalta työntekijästä aina kuulumisten yhteydessä puhelimitse. Lisäksi ehdotettiin sähköistä palautteenantokanavaa, jossa asiakkaat voivat antaa palautetta vuokratyöntekijöistä ja heidän suoriutumisestaan ja nämä palautteet käytäisiin yhdessä vuokratyöntekijöiden kanssa läpi.

Vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia koettiin myös olevan melko vähän, joten tähän ratkaisuksi tiimi nosti esiin rekrytointivaiheen kriittisyyden eli tulisi pohtia tarkkaan onko tehtävä ja hakija oikeita toisilleen. Työvirekyselyiden muistutusviestit koettiin hieman häiritseviksi ja tähän tiimi ehdotti uutta järjestelmää, joka lähettää muistutusviestit ainoastaan ei vastanneille. Tällä saataisiin myös parempaa raportointia ja vaikuttavuutta.

Tiimi 3 pohti vuokratyöntekijän integroimista vahvemmin osaksi asiakasyritystä. Yhtenä teemana tutkimuksessa nousi palkkauksen eriarvoisuus. Tähän tiimi pohti ratkaisuksi asiakkaan kanssa keskustelua työntekijöiden tasa-arvoistamisesta. Toisena tutkimuksessa nousi tiedon huono kulkeminen, koska vuokratyöntekijät eivät ole samojen tiedotusvälineiden piirissä. Tiimi pohti tähän palautteen välittämistä asiakkaalle ja kulttuurin muutosta siinä, että asettelu ei olisi vakituiset työntekijät vastaan vuokratyöntekijät.

Tutkimuksessa nousi esiin, että liikuntasetelit olivat myös yksi työntekijöitä eriarvoistava tekijä, koska ne kuuluivat ainoastaan työpaikan työntekijöille. Tähän tiimi pohti ratkaisuksi

keskustelua asiakkaan kanssa ja asian huomioimista laskutuksessa. Työterveyden laajentamista toivottiin ja tiimi mietti, että tässä täytyy ottaa huomioon se, että työnantaja ei voi laajentaa työterveyttä vain osalle työntekijöistä vaan se täytyy olla sama kaikille. Eri asia on sitten mitä kukin asiakas haluaa yrityksen X vuokratyöntekijöille yrityksen X tarjoaman työterveyshuollon lisäksi tarjota. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että työpaikan reissut eivät koske vuokratyöntekijöitä ja tässäkin kohtaa tiimi näki tärkeänä keskustelunavauksen asiakkaan kanssa työntekijöiden tasa-arvoistamisesta. Tämänkin voisi asiakkaalta loppukädessä laskuttaa.

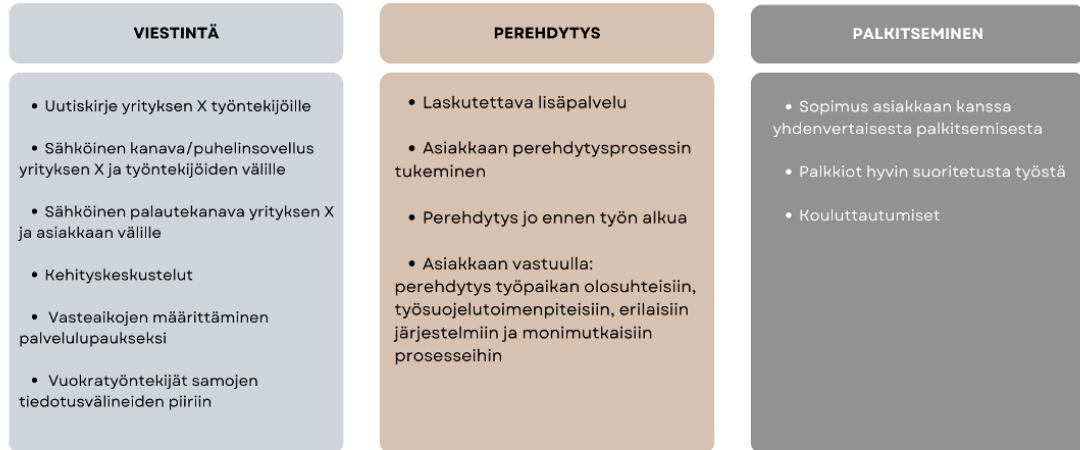
9 Kehittämissuositukset

Työkykyjohtamisessa johtamisen kohteena on työkyky ja se vaatiikin jatkuvaa huomiota sekä kehittämistä. Hyvällä työkykyjohtamisella on mahdollista saavuttaa taloudellista hyötyä, edesauttaa työvoiman riittävyttä sekä vahvistaa yrityksen brändiä. Tämän takia menestyvät yritykset sisällyttävät johtamisen kehittämiseen työkykyjohtamisen näkökulman. (Forma 2023, 257.)

Teettämässäni tutkimuksessa ei noussut esiin mitään kovin merkittävää. Vuokratyöntekijöiden työkyvyn johtaminen on yleisesti alalla tunnustettu haaste eikä siihen ole keksitty selkeää ja toimivaa ratkaisua. Toivonkin, että pystyn työni kautta tarjoamaan ratkaisuja, jotka toimivat yrityksen X kohdalla. Käsittelen seuraavaksi kehitysideoita tutkimustulosten sekä järjestämäni workshopin pohjalta. Nostan esiin ideoita, jotka pohjautuvat samalla yrityksen arvoihin ja sitä kautta strategiaan.

On hyvä muistaa, että asioiden kehittäminen vaatii aina mittaamista ja jatkuvaa seuranta. Ennakoivista määrällisistä mittareista (kts. kuvio 8) nostaisin varhaisen tuen keskustelujen määrän sekä henkilöstön vaihtuvuuden. Näiden avulla pystyttäisiin seuraamaan vuokratyöntekijöiden työkyvyn tilaa. Laadullisista ennakoivista mittareista taas pitäisin tärkeänä prosessien toimivuutta ja osaamistarpeiden täyttymistä. Määrällisten tulosmittareiden kohdalla sairauspoissaolot indikoivat työkykyä ja sen mittaamista pitäisin tärkeänä jatkossakin. Lisäksi kustannukset puhuvat työkyvyn tilan puolesta, koska muun muassa aiemmin mainitsemani sairauspoissaolot näkyvät suoraan yrityksen kustannuksissa. Laadullisista tulosmittareista koettu työkyky sekä osaamisen lisääntyminen ovat vahvoja signaaleja siitä, että asioita tehdään oikein.

KEHITTÄMISEHDOTUKSET



Kuvio 14. Kehittämisehdotukset.

9.1 Viestintä

Tänä päivänä viestinnän halutaan olevan helppoa ja nopeaa. Kaikkien ääni on myös tärkeää saada kuuluviin. Yrityksen tulisi varmistaa jatkossakin nopea viesteihin reagointi tavoitteellistamalla vasteajat palvelulupauksen muodossa. Näitä tulisi myös seurata ja mitata, jotta tiedetään täyttyvätkö ne. Uskon, että tähän tarvittaisiin avuksi jokin järjestelmä, joka tätä tietoa tuottaisi ja onnistumista mittaisi. Tavoitteellinen ja mitattavissa oleva viestintä tukisi myös yritykselle tärkeitä arvoja, kuten laatua - parhaaseen pyritään aina kaikessa.

Tutkimuksen mukaan henkilöstövuokrausyrityksen eli työnantajan koettiin olevan hieman piilossa. Tähän ratkaisuksi toisin workshopissakin mainitun sähköisen kanavan tai puhelinsovelluksen vuokratyöntekijän ja yrityksen X välille. Kynnys ottaa yhteyttä olisi vieläkin matalampi, koska sen voisi tehdä nopeasti ja pienellä vaivalla. Kyseisen kanavan kautta vuokratyöntekijä voisi viestiä myös ongelmista asiakasyrityksessä jopa anonymisti. Tällöin haasteet saataisiin yrityksen X tietoisuuteen ja niihin pystyttäisiin puuttamaan herkemmin. Tämän avulla pystyttäisiin johtamaan vuokratyöntekijöiden työkykyä nykyistä paremmin ja lisäksi yrityksen tärkeitä arvoja, kuten ihmislähtöisyyttä ilmennettäisiin tämän kautta yksilöllisyyden huomioonottavien käytänteiden avulla. Workshopissa nousi esiin uutiskirjeiden lisääminen ja lisäksi myös yrityksen X viestintää työntekijöiden suuntaan vahvistaakseen virallisen työnantajan asemaa. Yritys X voisi lähettää uutiskirjeitä vuokratyöntekijöilleen, jossa yritys toisi esille esimerkiksi kausittain vaihtuvia teemoja, kuten työkyvyn tukeminen ja työkuormituksen hallinta.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vain puolet tutkimukseen osallistuneista sai säännöllistä palautetta työpaikallaan. Näkisin tärkeänä workshopissakin esiin nousseen sähköisen palautteenantokanavan yrityksen X ja asiakkaan välille vuokratyöntekijöiden suoriutumisiin liittyen. Yritys X pyytäisi palautetta asiakkaalta tietyin väliajoin ja nämä palautteet yritys X veisi systemaattisesti vuokratyöntekijälle. Näin ollen yritys X pystyisi osallistumaan nykyistä enemmän työkyvyn johtamiseen palautteenannon kautta vuokratyöntekijöille. Palautteen saaminen on merkittävä osa työntekijän työkykyä. Mielestäni yritys X voisi myös pyytää asiakkaalta palautetta omasta toiminnastaan ja näin ollen saada arvokasta tietoa siitä, miten yrityksen toimintaan ollaan tyytyväisiä asiakkaan suunnalla.

Kommunikointia asiakkaan kanssa olisikin hyvä olla nykyistä enemmän, jotta päästäisiin paremmin käsiksi vuokratyöntekijän työkyvyn kokonaisuuteen. Vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien koettiin olevan myös heikot, joten tämäkin asia nousisi paremmin esille varhaisessa vaiheessa, jolloin siihen pystyttäisiin reagoimaan ennen kuin se vaikuttaa työntekijän työkykyyn heikentävästi. Kehityskeskustelut tulisi olla jokaisen vuokratyöntekijän kanssa käytäviä keskusteluja - joko asiakkaan tai yrityksen X kanssa. Näkisin, että yritys X voisi käydä nämä keskustelut vuokratyöntekijän kanssa, jonka jälkeen yritys X ja asiakas kävisivät läpi keskustelun tuloksia. Samalla Yritys X voisi olla taas merkittävämmän osana työkykyjohtamista.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vuokratyöntekijät eivät kuulu muun henkilöstön tavoin samojen tiedotusvälineiden piiriin ja tämän nähtiin vaikuttavan työntekoon huomattavan paljon. Asiakkaan kanssa tulisikin käydä läpi tämä ja saada vuokratyöntekijät samojen tietojen äärelle, jotta kaikilla on samat edellytykset suoriutua työstään työpaikalla. Tähän ratkaisuna toimisi jo pelkästään Teamsin käyttöoikeuksien hallinta, jos asiakkaalla on jotain arkaluontoista tietoa, joka ei saisi siirtyä vuokratyöntekijöiden mukana muualle.

9.2 Perehdytys

Perehdytys oli tutkimuksen mukaan monessa asiakasyrityksessä puutteellinen, joten siihen ratkaisuksi näkisin perehdytysprosessin tukemisen. Innovatiivisuus on yrityksen X yksi tärkeimmistä arvoista, ja he pyrkivätkin löytämään koko aika uusia sekä parempia tapoja toimia. Workshopin yhtenä ideoinnin tuloksena oli yrityksen X laskutettava lisäpalvelu, jossa uudet aloittavat vuokratyöntekijät perehdytettäisiin tehtävään jo ennen työsuhteen alkamista. Perehdytysprosessin tulisikin olla selkeä sekä kattava myös asiakkaan puolelta. Ilman työhön saatua perehdytystä, on vaikeaa suoriutua työstään odotetulla tavalla. Tämä taas vaikuttaa työntekijän kokemaan työkykyyn.

Yritys x voisi asiakkaan kanssa alkupalaverissa sopia tehtäväkohtaisesta perehdytyksestä, jonka yritys X hoitaisi asiakkaan puolelta. Näin ollen yritys X hoitaisi perehdytyksen ja asiakkaan vastuulle jäisi tukea työnteon alkua. Yritys voisi käydä perehdytyksessä läpi

asiakkaan odotuksia, liiketoimintaa ja kulttuuria. Asiakkaan vastuulla olisi perehdytys työpaikan olosuhteisiin sekä työsuojelutoimenpiteisiin. Erialaisten järjestelmien tai monimutkaisten prosessien perehdyttäminen olisi järkevää jättää asiakkaalle ja työnteon alkupäiviin. Perehdytyksen jälkeen työpaikalla voitaisiin miettiä myös jonkinlaista mentorointia, jossa työpaikan kokeneempi työntekijä olisi vuokratyöntekijän mukana jakamassa osaamistaan.

Perehdytyksessä olisi tärkeää myös varmistaa työntekijän pääsy työpaikan eri viestintäalustoille, jotta työntekijä saadaan kaiken oleellisen tiedon piiriin. Tämä tukisi myös tutkimuksessa esiin nousutta kehityskohtaa, jossa osalla asiakkaista työntekijät jäivät tärkeiden tietojen ulkopuolelle. Tätä kautta yritys X pystyisi taas osallistumaan vuokratyöntekijän työkyvyn johtamiseen nykyistä konkreettisemmin.

9.3 Palkitseminen

Tutkimuksessa suurimpana toiveena työkyvyn tukemiselle nousi liikunta- ja kulttuurisetelit. Myös palkkioita hyvin suoritetusta työstä toivottiin. Monilla asiakkailla nämä edut ovat käytössä, mutta ne eivät koske vuokratyöntekijöitä. Mielestäni olisi todella tärkeää saada myös vuokratyöntekijät näiden etujen piiriin. Yhdenvertaisuus pitäisikin ottaa esille asiakkaan kanssa sopimusta tehdessä ja tämän näkökulman argumentointi onkin kriittistä. Mikäli vuokratyöntekijää ei saada samojen palkintomallien alle, olisi heille hyvä tarjota samat kouluttautumismahdollisuudet kuin työpaikan muulla henkilöstöllä. On hyvä muistaa, että asiakkaan eli käyttäjäyrityksen intressit ovat samat kuin henkilöstöpalvelualan yrityksen eli työnantajan: molemmat haluavat työntekijän pysyvän työkykyisenä. Ja silloin, kun työntekijä tuntee itsensä tasavertaiseksi ja arvostetuksi, tehokkuus kasvaa. Tehokkuus taas näkyy yritysten tuloksessa viivan alla.

Asiakkaan kanssa olisi sovittava vuokratyöntekijän palkitsemisesta samalla tavalla muiden käyttäjäyrityksen työntekijöiden kanssa. Tämä nousi esiin myös workshopissa. Tutkimuksessa kävi ilmi myös joidenkin asiakkaiden laajempi työterveyshuolto, joka ei myöskään kuulu vuokratyöntekijöille. Tässä kohtaa yritys X voisi vedota yhdenvertaisuuteen ja sopia asiakkaan kanssa laajemman työterveyden tarjoamisesta ja maksamisesta myös vuokratyöntekijälle. Yritykselle X tärkeimpiä arvoja on ihmislähtöisyys, joten yhdenvertaisuuden esiin nostaminen olisi jo yrityksen strategian mukaista. Tätä kautta myös vuokratyöntekijän työkykyä pystyttäisiin tukemaan entistä paremmin. Ja jälleen tämä konkretisoituisi tehokkuudeksi ja sitä kautta yritysten tulokseen.

10 Pohdinta

Henkilöstövuokrauksessa haastavaa kuviosta tekee ns. ”kahden työnantajan” -malli. Työntekijä mieltää helposti työpaikan työnantajakseen, koska siellä työ suoritetaan. Työnantajan taas on vaikea olla läsnä vuokratyöntekijän arjessa, koska työnantaja ei ole osa jokapäiväistä työn tekoa. Tämä on toki alalla yleisesti tiedossa ja siihen koitettiin löytää ratkaisuja alan ammattilaisille suunnatussa Ilmarisen työkykyjohtaminen vuokratyöalalla -webinaarissa. Ainakaan webinaarin aikana kaiken mullistavia ratkaisuja tähän ei löydetty.

Haastattelun suhteen pohdin myös, että avoimia kysymyksiä olisi voinut olla enemmän. Koen kuitenkin, että sain tietoa niin paljon mitä esittämilläni kysymyksillä vaan pystyi saamaan, mutta mietin, olisinko voinut saada vielä enemmän irti. Lisäksi pohdin, oliko tutkimukseen osallistuvien määrä riittävä. Vastausten saturaatiota kuitenkin tapahtui jo hyvinkin nopeasti tutkimuksen alkuvaiheessa.

Olen tyytyväinen siihen, että yrityksen X vuokratyöntekijöiden työkykyasiat olivat pääosin hyvällä tasolla eikä mitään merkittäviä haasteita noussut esiin. Haasteiden sijaan sain tärkeää tietoa niin vahvuuksista kuin kehityskohteistakin, joita yritys X pääsee varmasti työstämään ja tätä kautta viemään strategiaan työkykyjohtamisen osa-alueen. Ilman työkykyjohtamista yrityksen on vaikea menestyä toivotulla tavalla.

Työkykyseurannasta strategiseen työkykyjohtamiseen siirryttäessä yritys X on mukana nykyistä enemmän vuokratyöntekijöidensä arjessa ja osana päivittäistä johtamista. Lisäksi tällä vaikutettaisiin siihen, että henkilöstöpalvelualan yritys ei vuokratyöntekijän työnantajana olisi niin piilossa vaan suurempi osa työntekijän arkea. On siis varmistuttava siitä, että asiakkaalla työntekijöiden työkykyyn kiinnitetään huomiota ja korostettava, että yrityksellä X työnantajana työkyvyn johtaminen on strategista. Kaikkein ei tietenkään pystytä vaikuttamaan, mutta jo työkyvyn johtamisen tärkeyden korostaminen on hyvä saattaa asiakkaan tietoon. Yrityksen tärkeimpiin arvoihin kuuluu ihmislähtöisyys, laatu ja innovatiivisuus, joten uskon näiden kaikkien tukevan strategista työkyvyn johtamista. Työkyvyttömyyden kustannukset yritykselle puhuvat jo puolestaan siitä, miksi työkykyyn ja sen johtamiseen kannattaa panostaa. Ja, koska henkilöstöpalvelualan yrityksellä ja käyttäjäyrityksellä on jaettu vastuu työntekijästä, täytyy työkyvyn ylläpitäminen ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy olla molempien tahtotila.

Lähteet

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro.

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent.

Forma, P. 2023a. Menestyvässä yrityksessä johdetaan työkykyä. Alma Talent. Viitattu 18.9.2023.

<https://www.almatalent.fi/blogi/menestyvassa-yrityksessa-johdetaan-tyokyky/>

Huilaja, A. 2022. Työkyvyttömyyden hintalappu jo 10 miljardia euroa. Työeläkevakuuttajat TELA Ry. Viitattu 9.8.2023.

<https://www.tela.fi/2022/12/08/tyokyvyttömyyden-hintalappu-jo-10-miljardia-euroa/>

Hussi, T. 2019. Miksi johtaa työkykyä? Ilmarinen. Viitattu 15.9.2023.

<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/tomi-hussi/miksi-johtaa-tyokyky/>

Kielitoimiston sanakirja. 2023. Viitattu 7.9.2023.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/seuranta?searchMode=all>

Kolme näkökulmaa, miksi johdon kannattaa olla kiinnostunut työkykyjohtamisesta. 2022. Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Viitattu 11.9.2023.

<https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2022/kolme-nakokulmaa-miksi-johdon-kannattaa-olla-kiinnostunut-tyokykyjohtamisesta>

Mittaa henkilöstösi työkykyä. 2023. Ilmarinen. Viitattu 24.8.2023.

<https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tiedolla-johtaminen/mittaa-tyokyky/>

Nooga. 2023. Viitattu 2.8.2023.

<https://www.nooga.fi/sanasto/kasvu/>

Näin kalliiksi työkyvyttömyys tulee: ennaltaehkäise yleisimmät vaivat. 2023. Lifted. Viitattu 9.8.2023.

<https://lifted.fi/tyohyvinvointi/sairauspoissaolojen-kustannukset-ja-ehkaisy/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rantama, M. 2022. Työkyky ja työhyvinvointi - kumpi käsite rakentaa parempaa työelämää? Smartum. Viitattu 24.8.2023.

https://www.smartum.fi/ajankohtaista/tyokyky_vai_tyohyvinvointi

Strateginen työkykyjohtaminen. 2023. Ilmarinen. Viitattu 4.8.2023.

<https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/strateginen-tyokykyjohtaminen/>

Strateginen työkykyjohtaminen johdolle. 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 6.9.2023.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/strateginen-tyokykyjohtaminen-johdolle>

Suonsivu, K. 2005. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista.

Terävä, K. 2023. Työkyvyn tuki vuokratyössä. Kuntoutussäätiö. Viitattu 16.8.2023.

<https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/vuokratyoopas.pdf>

Tietoa työkyvystä, työn murros ja työkyky - näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Varma. 2020. Viitattu 3.8.2023.

<https://www.varma.fi/contentassets/0e462ac7f0f74cf68bc6ca48479bf814/tietoa-tyokyvysta-tyon-murros-ja-tyokyky.pdf>

Työhyvinvointi. 2023. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 4.8.2023.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työkyky. 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 10.8.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työkykyjohtaminen - mitä ja miksi. 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 5.8.2023.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>

Työkyky, työkykyarvio ja työkykyneuvottelu käytännössä. 2012. Terveystalo. Viitattu 24.8.2023.

<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyokyky-tyokykyarvio-ja-tyokykyneuvottelu#Työkyvyn+seuranta+ja+edistäminen>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoria ja trendit. Helsinki: Edita.

Julkaisemattomat lähteet

Furu, H. 2023. Työkykyjohtaminen vuokratyöalalla -webinaari 17.11.2023. Ilmarinen. Helsinki.

Lehto, R. 2023. Työkykyjohtaminen vuokratyöalalla -webinaari 8.9.2023. Ilmarinen. Helsinki.

Lyytinen, N., Ekman K. & Rokkanen T. 27.9.2021. Miten ja miksi työkykyä kannattaa johtaa strategisesti? Psykopodiaa-podcast.

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Opinnäytetyön vaiheet.....	8
Kuvio 2. Opinnäytetyön tavoite ja alatavoitteet.	10
Kuvio 3. Työkykytalo. (Mukaillen Työkyky 2023.).....	16
Kuvio 4. Työkyvyttömyyden hintalappu (Eläketurvakeskus, Kela ja STM). (Mukaillen Huilaja 2022.).....	21
Kuvio 5. Työkyvyn tuen tarve, työntekijöiden tuottavuus ja työkyvyttömyyden kustannukset. (Mukaillen Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.).....	23
Kuvio 6. Terve johtaminen -käsite. (Mukaillen Aura & Ahonen 2016, terve johtaminen.).....	29
Kuvio 7. Strategisen työkykyjohtamisen määritelmä. (Mukaillen Työkykyjohtaminen - mitä ja miksi 2023.).....	32
Kuvio 8. Työkykyjohtamisen mittareita. Mukaillen Uotti (toim.) 2014. (Strateginen työkykyjohtaminen johdolle 2023.).....	35
Kuvio 9. Tutkimuksen toteutus.....	42
Kuvio 10. Yksilötason tuloksia.	43
Kuvio 11. Yhteisö- ja organisaatiotason tulokset.	45
Kuvio 12. Johtajan rooli työkykyjohtamisessa -tuloksia.	47
Kuvio 13. Workshop-suunnitelma.	49
Kuvio 14. Kehittämisehdotukset.	54
Taulukko 1. Megatrendit, työkyky ja työkykyjohtaminen. (Forma 2023, 96.)	18
Taulukko 2. Elmoren (2015) sukupolviluokittelut. (Forma 2023, 85.).....	20

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	63
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset:

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä työtä tai suoriutua tekemästään työstä eli voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta sekä tasapainoa. Työkykyä tukevat kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, hyvä johtaminen, esihenkilöltä tai työkaverilta saatava tuki, työstä saatu palaute sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet.

Taustatietoja:

- Työsuhteesi? Vakituinen, määräaikainen?
- Kauan olet ollut yrityksellä töissä? Työpaikka (yritys, jossa työntekijä työskentelee) ja työnantaja (Yritys X)?

Työkykyjohtaminen yksilötasolla:

- Mitä hyvä työkyky merkitsee sinulle? Millaisia asioita se pitää sisällään?
- Millä numerolla arvioisit oman työkykysi tällä hetkellä? 1-10
- Työkykyni kannalta tällä hetkellä on hyvin tärkeää (mainitse kolme asiaa)? (palkkaus, työajat, työilmapiiri, työyhteisö, yhteydenpito työnantajani kanssa, perehdytys työpaikalla, palkitseminen, muu mikä?)
- Millaiseksi koet työtehtäväsi? Ovatko ne mielekkäitä?
- Onko roolisi ja tehtäväsi sinulle selkeitä?
- Koetko, että työtehtäväsi vastaavat osaamistasoasi?
- Minkä asian koet uhkaavan työkykyäsi eniten?
- Koetko, että pystyisit työskentelemään nykyisessä tehtävässä kahden vuoden kuluttua?

Työkykyjohtaminen yhteisö- ja organisaatiotasolla:

- Millaiseksi koet nykyisen työpaikan, jossa työskentelet? Entä työnantajasi?
- Oliko perehdytys työnantajan puolelta kattava? Entä työpaikalla?
- Millaiseksi koet työyhteisön työpaikallasi? Millainen on ilmapiiri työpaikallasi?
- Saatko heiltä tukea tarvittaessa?
- Koetko, että sinua arvostetaan työpaikallasi?
- Koetko, että olisi mitään sellaisia tilanteita, joissa se näkyy, että olet vuokratyöntekijä?

- Mitkä sidosryhmät koet tärkeiksi työkyvyn ylläpitämisessä? (työterveyshuolto, HR, Yritys X, oma lähiorganisaatio tai koko yritys)
- Millaiseksi koet yhteydenpidon työnantajasi kanssa? Onko kommunikointia tarpeeksi? Koetko, että voit olla yhteyksissä työnantajaasi hyvinkin matalalla kynnyksellä?
- Koetko, että työnantajasi on aidosti kiinnostunut hyvinvoinnistasasi?
- Oletko saanut tukea työpaikallasi, jos olet kokenut työkykyysi heikentyneen hetkellisesti? Entä työnantajaltasi? Miten siihen on reagoitu?
- Miten työhyvinvoinnista huolehditaan työpaikallasi? (virkistysmahdollisuudet, liikuntasetelit, työn vaarojen ja riskien selvittäminen, työturvallisuus- ja hyvinvointiasioiden kehittämissuunnitelma, henkilöstön kouluttaminen, palkitseminen, kehityskeskustelut) Entä miten työnantajasi siitä huolehtii?
- Oletko kuullut varhaisen tuen toimintamallista työpaikallasi tai työnantajallasi? (Laki velvoittaa työnantajaa puuttumaan sekä ryhtymään toimenpiteisiin työntekijän toimintakyvyn heikentyessä ja toistuvien sairauspoissaolojen ilmetessä. Lain mukaan työnantajan on tehtävä kirjallinen suunnitelma siitä, miten puuttuminen yrityksessä hoidetaan. Yrityksissä tämä on nimetty varhaisen tuen tai varhaisen välittämisen malliksi.)

Johtajan rooli:

- Saatko säännöllisesti palautetta työstäsi työpaikallasi?
- Millaiseksi koet esihenkilösi työpaikallasi? Entä millaiseksi kuvailisit johtamista työpaikallasi?
- Koetko, että johtamisella on iso vaikutus työkykyyn ja työssä jaksamiseen?
- Koetko, että sinulla on vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia työssäsi? Onko työn tuunauksesta keskusteltu työpaikallasi? Tai työnantajan kanssa?
- Miten tyytyväinen olet nykyiseen työnantajaasi? Arvioi asteikolla 1-10.
- Johdetaanko työkykyasioita työpaikallasi? Entä työnantajallasi? Jos johdetaan, niin miten se näkyy? (Työkyvyn johtamisella tarkoitetaan suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa, jolla pyritään ennaltaehkäisemään sekä hallitsemaan jo esiintyviä työkykyongelmia.)
- Miten työnantajasi voisi tukea sinua paremmin työkyvyn ylläpitämisessä?
- Tiedätkö, onko työpaikallasi työkykyjohtaminen suunnitelmallista (strategista)? Entä työnantajallasi? Näetkö/näkisitkö tämän tärkeänä? Miksi? (Strateginen työkykyjohtaminen on toiminto, jolla hallitaan yrityksen työntekijöiden työkykyä.)