



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANU VAINIO

Digitökalun käytön tuen tarpeet työkykyjohtamisessa

JOHTAMISEN JA PALVELUKIIKETOIMINNAN
TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Vainio, Anu: Digityökalun käytön tuen tarpeet työkykyjohtamisessa
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Kesäkuu 2024
Sivumäärä: 89

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti viime vuosien yhteiskunnalliset muutokset. Koronavuodet sekä Ukrainan sodan vaikutteet yhdessä digitalisaation kanssa ovat muuttaneet tapaamme ajatella ja tehdä työtä. Kohdeorganisaatiossa oli havahduttu työelämän murroksen vaikutuksiin ja koettiin tarvetta työkykyjohtamisen prosessin uudistamiseen. Tämän tueksi tahdottiin ymmärtää paremmin esihenkilötyön tarpeita uudenlaisen työkykyjohtamisen digityökalun hyödyntämiseksi.

Työn tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle laajempaa ymmärrystä, kuinka työkykyjohtamisen digityökalun käyttöä voidaan parhaiten tukea esihenkilötyössä. Tahtotilana oli nostaa esiin esihenkilöiden huomioita keinoista varmistaa digityökalun aktiivinen hyödyntäminen työkykyjohtamisessa.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Työn teoriapohjassa käsiteltiin digitalisaatiota ja tiedolla johtamista sekä työkyvyn johtamista hyvinvointi ja työterveyshuollon rooli huomioiden. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin monimenetelmällisin keinoin sähköisellä kyselyllä sekä teemahaastatteluin.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt kokivat tarvetta panostaa työkykyjohtamiseen yhä enemmän. Työkykyjohtamisella koettiin olevan kasvava merkitys osana tuloksellista toimintaa sekä esihenkilötyötä. Työnantajalta odotettiin selkeitä työkykyjohtamisen tavoitteita sekä panostusta tämän kehittämiseen. Esihenkilöiden digityökalun käytön odotettiin lisäävän työterveysyhteistyön vuorovaikutusta ja yhteistä seurantaa. Esihenkilöt kokivat tarvetta matalankynnyksen täsmäkoulutuksiin sekä helppoon tiedon saantiin esimerkiksi video-ohjeistuksin niin työkykyjohtamisessa kuin digityökalun käytössä. Kirjalliset manuaalit ja ohjeistukset koettiin raskaiksi ja jäävän lukematta kiireisen arjen keskellä.

Tutkimustuloksista johdettiin konkreettisia kehitysehdotuksia hyödynnettäväksi kohdeorganisaatiossa kuin myös yleisesti esihenkilötyön tukea kehitettävälle yrityksille. Tehty sähköinen kysely tarjosi pohjan jatkaa työkykyjohtamisen tilan seurantaa.

Avainsanat: Digitalisaatio, tiedolla johtaminen, työkykyjohtaminen

Abstract

Vainio, Anu: Needs for digital tool support in work capacity management

Master's thesis

Management and Service Business

June 2024

Number of pages: 89

The choice of the thesis topic was influenced by social changes in recent years. The interest rate crisis and the impact of the war in Ukraine, together with digitalization, have changed the way we think and work. The target organization had realized the effects of the changes in working life and felt the need to reform the process of work ability management. To support this, they wanted to better understand the needs of managers to use a new digital tool for capability management.

The aim of the work was to provide the target organization with a broader understanding of how best to support manager's use of the digital tool for work capacity management. The intention was to highlight the comments of the chairs on ways to ensure active use of the digital tool in capability management.

The research and development work were carried out as a case study. The theoretical basis of the study dealt with digitalization and knowledge management as well as work capacity management, taking into account the role of well-being and occupational health care. The research material was collected by multi-methodological means through an electronic survey and thematic interviews.

According to the survey results, managers felt the need to invest more and more in work performance management. Work capacity management was perceived to be increasingly important as part of performance management and leadership. Employers were expected to set clear objectives and to invest in the development of work ability management. The use of a digital tool by managers was expected to increase the interaction and joint monitoring of occupational health cooperation. Supervisors felt the need for low-threshold specific training and easy access to information, for example through video tutorials, both on work capacity management and the use of the digital tool. Written manuals and instructions were perceived as heavy and unreadable during busy everyday life.

The results of the research led to concrete development proposals to be used in the target organization as well as for general management support for the companies to be developed. The electronic questionnaire provided a basis for further monitoring of the status of work capability management.

Keywords: digitalization, knowledge management, work capacity management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA RAKENNE	7
2.1 Kohdeorganisaatio	7
2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymys	9
2.3 Teoreettinen viitekehys	9
3 LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	11
3.1 Lähestymistapa	11
3.2 Tutkimusmenetelmät	11
4 DIGITALISAATIO JA TIEDOLLA JOHTAMINEN	14
4.1 Mitä on digitalisaatio?	14
4.2 Digitalisaation kehitys ja eteneminen	15
4.3 Tiedolla johtaminen	17
4.4 Datalukutaidon kasvava merkitys	19
4.5 Digitaidot osana työelämätaitoja	21
5 TYÖKYVYN JOHTAMINEN	23
5.1 Työhyvinvointi ja työkyky	23
5.2 Työterveyshuollon toiminta ja rooli	29
5.3 Työkykyjohtaminen tiedolla	33
5.4 Digitalisaatio ja tiedolla johtaminen uudistaa työkykyjohtamista	35
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
6.1 Tutkimusprosessi	37
6.2 Kysely ja teemahaastattelu	38
6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	40
6.4 Tutkimustulokset	41
6.4.1 Lähtötilanne, sähköinen kysely	41
6.4.2 Digityökalun käyttökokemus ja tuen tarve sekä työkykyjohtamisen tulevaisuus	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
7.1 Vastaus tutkimuskysymykseen sekä sitä tukeviin alakysymyksiin	62
7.2 Kehitysehdotukset ja ideat	66
8 POHDINTA	68
8.1 Opit ja huomiot	68
8.2 Hyödynnettävyys	70
LÄHTEET	71
LIITE 1: KUTSU SÄHKÖISEEN KYSELYYN	79

LIITE 2: SÄHKÖINEN KYSELYKAAVAKE	81
LIITE 3: KUTSU TEEMAHAASTATTELUUN.....	91

1 JOHDANTO

Koronavuosien poikkeusaika ja Ukrainan sodan vaikutukset maailmantalouden epävarmuuteen ovat jättäneet jälkensä. Nämä sekä digitalisaatio ovat yhdessä muiden yhteiskunnallisten kriisien kanssa muuttaneet tapamme ajatella ja tehdä työtä. Työ on tietotyövaltaistunut digitalisaation muuttaessa maailmaa. Uusia digitaalisia tuotteita ja palveluita syntyy yhä nopeammin ja helpommin kaikkien ulottuville. Digivälineiden käyttö on yleistynyt. Ne ovat uudistaneet vuorovaikutteisuutta ja tiedon kulkua lisäten samalla työn psyykkistä ja kognitiivista kuormitusta. Vuonna 2023 jo yhdeksän kymmenestä palkansaajasta hyödynsi digitalisuutta työvälineenä työssään. (Airila, 4.3.2024; Jungner, 2015, s. 9–15; Manka, 2023 s.13.)

Vaikka kehitys on yleisesti myönteistä, koetaan maailman muutokset myös kuormitusta lisäävinä. Vaikutukset työelämään näkyvät erilaisina työntekijöiden kokemina työkyvyn haasteina. (Airila & Schaupp, 2020.) Näkemystä tukee Blomgren (2022; 2023). Hänen mukaansa yhä useammat tekijät kuormittavat mieltä. Ahdistuneisuushäiriöt yleistyneinä mielenterveyshäiriönä aiheuttavat yhä useammalle työssä käyvälle sairauspoissaoloa. Unihäiriöiden määrä on kasvussa.

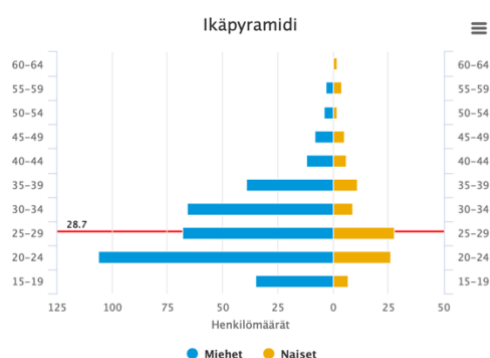
Työnantajalle digitaalinen muutos ja ajan henki tarkoittavat vastuullisuutta sekä uudenlaista osaamistarvetta työkykyjohtamiseen. Olennaista on ymmärtää työkykyyn vaikuttavia tekijöitä henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden ylläpitämiseksi. Digitalisaatio on mahdollistanut työkykyyn liittyvän tiedon yhä helpomman keräämisen. Saatavaa dataa on osattava tulkita, analysoida ja hyödyntää riskien tunnistamiseksi ja ennakoimiseksi. Tässä korostuu osaavan ja jatkuvasti oppivan esihenkilötyön rooli. Kuten Sarkkinen (2020) toteaa, on työkykyjohtaminen osa arkista johtamista työpaikalla, eikä sitä voi ulkoistaa.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö käsittelee työterveyshuollon tarjoaman digityökalun käyttökokemuksia työkykyjohtamisessa. Työ keskittyy esihenkilöiden kokemaan opastuksen ja tuen tarpeeseen hyödynnettäessä digityökalua hyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. Aiheen valintaan on vaikuttanut työkykyjohtamisen tärkeys ja ajankohtaisuus. Digitalisaatio muuttaa työn tekemisen tapoja luoden tarvetta vahvistaa tiedolla johtamista.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA RAKENNE

2.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on ICT alalla toimivan kansainvälisen konserniyhtiön tytäryhtiö. Yritys toimii Suomessa koko maan kattavasti työllistäen noin 400 henkilöä myynnin, asiakaspalvelun sekä asiantuntijatehtävien parissa. Toimiala työllistää valtaosin nuoria työntekijöitä (kuva 1). Tämä näkyy kohdeorganisaatiossa suurena henkilöstövaihtuvuutena niin kausi- kuin vuositasolla.



Kuva 1. Kohdeorganisaation henkilöstön ikäpyramidi. TTH järjestelmä 23.9.2022

Vaihtuvuutta kuvaa kohdeorganisaation kolmen vuoden jaksona tarkasteltu henkilöstövaihtuvuuden keskiarvo. Vuosina 2019–2021 tämä oli 103,5 %. Keskiarvo (ns. vaihtuvuusprosentti) on laskettu kaavalla: jakson aikana (3

vuotta) lähteiden työntekijöiden määrä jaettuna saman jakson keskimääräisellä työntekijämäärällä.

Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu pandemiavuosien sekä digitalisaation muutosten vaikutukset varsinkin nuorten tekijöiden työssäjaksamiseen. Tämä näkyy henkilöstövaihtuvuutena sekä kohonneina sairauspoissaoloprosentteina. Uutena ilmiönä on kasvanut mielenterveyspalveluiden tarve yhä varhaisemmassa työsuhteen vaiheessa. Samoin lyhyiden sairauspoissaolojen määrässä on tunnistettu kasvua. Havaintojen myötä on kohdeorganisaatiossa koettu tarpeelliseksi tarkastaa työkykyjohtamisen prosessia niin seurannan kuin oikeanlaisen puuttumisen ja ohjaamisen osalta. Näissä on tunnistettu tarve uudistaa esihenkilötyön tukea ja ohjausta.

Organisaation työterveyshuollon sopimus uudistui keväällä 2022. Uusi sopimus toi työterveyshuollon tarjoamat digipalvelut koko henkilöstön ulottuville. Samalla mahdollistui esihenkilöille työkykyjohtamista tukevan digityökalun käyttö. Työterveyspalveluiden tarjoajat, kuten Terveystalo (n.d.) ja Mehiläinen (n.d.) korostavat digityökalujen tukevan esihenkilötyötä työkykyjohtamisen toteuttamisessa. Samaa painottaa Hovi (2018). Hän nostaa esiin vuorovaikutteisen työterveysyhteistyön sekä henkilöstön työkykyä koskevan ajantasaisen tiedon merkitystä tuloksellisen työyhteisön kehittämisessä.

Kohdeorganisaatiossa käyttöönotetun esihenkilöiden digipalvelun odotetaan lisäävän avoimuutta, vuorovaikutteisuutta sekä läpinäkyvyyttä kohdeorganisaation työkykyjohtamiseen. Digityökalun on tarkoitus selkeyttää työkyvyn johtamisen prosessia tuottaen reaaliaikaista tietoa johtamisen tueksi. Onnistuakseen tämä edellyttää digityökalun sujuvaa omaksumista sekä sen aktiivista hyödyntämistä esihenkilötyössä.

2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymys

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellisen kehittämistyö. Sen tavoitteena on luoda työnantajalle ymmärrystä, miten kohdeorganisaatiossa voidaan hyödyntää laadukkaasti digityökalua työkykyjohtamisessa ja miten esihenkilöitä voidaan siinä parhaiten tukea? Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet on kiteytetty tutkimuskysymykseksi:

Millaista tukea ja opastusta esihenkilöt tarvitsevat digityökalun hyödyntämiseksi työkykyjohtamisessa?

Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta täsmentävillä alakysymyksillä:

- a. Miten esihenkilöt kokevat hallitsevansa hyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen lähtötilanteessa?
- b. Millaisia tuen tarpeita työkykyjohtamisen digityökalun käyttökokemus on nostanut esiin?
- c. Miten esihenkilöt näkevät digityökalun käytön muuttavan työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamista tulevaisuudessa?

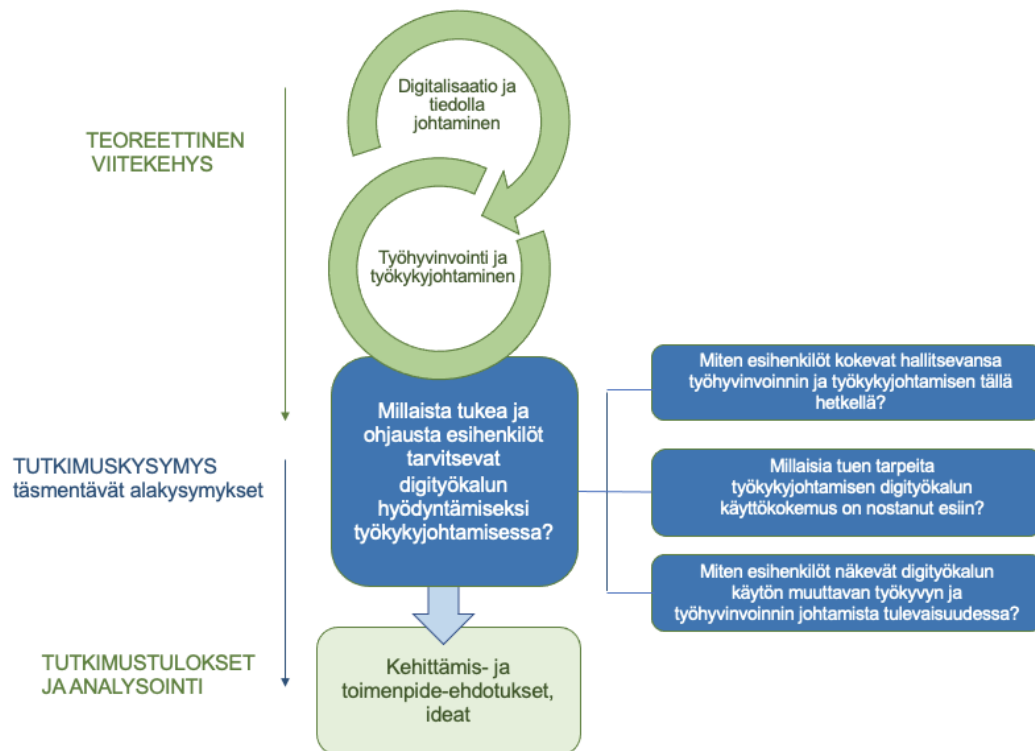
2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten eli tietoperustan muodostavat kaksi pääteemaa: *digitalisaatio ja tiedolla johtaminen* sekä *työkyvyn johtaminen*. Niettaanmäki, ym. (2021, s.11) kuvaavat digitalisaatiota ilmiönä asiakaslähtöiseksi toiminnan muutokseksi teknologian avulla. Tiedolla johtaminen puolestaan mahdollistaa tiedosta saatavan arvon hyödyntämisen organisaatiossa. (Creatido, 2024.) Digitalisaation ja tiedolla johtamisen teemaa käsitellään työssä useammasta näkökulmasta. Tässä pääteemassa tuodaan ymmärrystä työn jatkuvaan muutokseen nostamalla esiin datan ja tiedolla johtamisen merkitystä.

Toinen pääteema avaa kokonaisvaltaisesti työkykyjohtamista, jota määritellään strategiseksi arjen johtamiseksi työntekijöiden työkyvyn ja

hyvinvoinnin varmistamiseksi. (Barona, 2024; Ilmarinen n.d.) Tämä pääteema käsittelee myös työhyvinvointia sekä työterveyshuollon roolia. Molemmat tietoperustan pääteemat ovat laajoja kokonaisuuksia. Näitä käsitellään rajatusti vain aiheen kannalta oleellisiksi arvioiduin osa-aluein. Kohdeorganisaation kiinnostus digitalisaation mahdollistamaan tiedolla johtamisen työkykyjohtamisessa vaikutti työn tietoperustan rakenteeseen.

Opinnäytetyö etenee kuvan 2 mukaisesti tutkimuksellista kehittämistyötä tukevan tietoperustan kautta itse tutkimukseen. Lopuksi tulokset analysoidaan. Lopputulemana esitetään työnantajalle kehittämis- ja toimenpide-ehdotuksia keinoista, kuinka vahvistaa työkykyjohtamisessa digityökalun käyttöä. Tutkimustyö kokonaisuutena tukee kohdeorganisaation työkykyjohtamisen kehittämistä hyödynnettäessä digityökalua esihenkilötyössä.



Kuva 2. Opinnäytetyön tietoperusta sekä toteutuksen rakenne. (Mukaillen Jyväskylän ammattikorkeakoulu, n.d.)

Tutkimus on rajattu koskemaan kohdeorganisaatiossa vain niitä ylempiä esihenkilöitä, joille työterveyshuollon työkykyjohtamisen digipalveluiden käyttö

on mahdollistettu. Joukko on rajallinen huomioituna tehtäväkuvan mukainen tosiasiallinen tarve käsitellä työyhteisön terveystietoja. Tutkimus keskittyy digityökalun käyttökokemuksiin, ei itse järjestelmään tai tarkemmin sen teknisiin ominaisuuksiin. Rajauksessa on jätetty ulkopuolelle yrityksen muu henkilöstö sekä heidän käyttämät yleiset työterveyshuollon digipalvelut.

3 LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa

Valittava kehittämistyön lähestymistapa määrittää strategian, joka ohjaa tutkimuksen etenemistä. (Ojasalo, ym. 2020, s. 36, 51) Tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle tapaustutkimus (Case Study) oli luonteva valinta. Tapaustutkimukselle ominaisesti tässä työssä tutkitaan rajattua tutkimuskohdekokonaisuutta eri tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Kananen (2013, s. 54) määrittelee tapaustutkimuksessa kehittämiskohteita voivan olla useita, mutta yleisimmin keskitytään vain yhteen ilmiöön, kuten tämä opinnäytetyö keskittyy. Tapaustutkimuksen tavoin opinnäytetyön on tarkoitus tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita kohdeorganisaatiossa hyödynnettäväksi.

Tämän työn lähestymistavan valintaa tukee tutkimukselle asetettu tavoite sekä tutkimuksen kohderyhmän valinta, rajattu esihenkilöjoukko kohdeorganisaatiossa. Tapaustutkimukselle ominaisesti tämän tutkimustyön tuloksena haluttiin ymmärtää suppeasta kohteesta mahdollisimman paljon. (Ojasalo ym. 2020, s. 37, 52; KvaliMOTV, n.d.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Yleisesti tutkimusmenetelmät jakautuvat määrällisiin (kvantitatiivisiin) tai laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Tyypillisesti määrällisissä

menetelmissä halutaan testata mitattavin keinoin tai tilastollisin menetelmin esitetyn teorian paikkansa pitävyyttä. (Ojasalo ym. 2020, s. 104–105.)

Tämän työ tavoitteena oli ymmärtää, kuinka esihenkilöille tarkoitetun digityökalun aktiivista käyttöä ja hyödyntämistä tulee tukea työkykyjohtamisessa. Tutkimuksen lähtökohtana oli todellisen elämän kuvaaminen, eikä tutkimuksessa ei pyritty määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin. Työlle asetettu tavoite huomioiden päädyttiin mitattavien keinojen sijaan lähestymään aihetta kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Tarkoituksena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle uudenlaista tietoa ja ymmärrystä digityökalujen käytön tukemiseksi. Kvalitatiivinen tutkimusote pystyi vastaamaan kvantitatiivista otetta paremmin työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä työn tarpeisiin. (Kananen, 2017 s. 15–16, 35,48; Ojasalo ym. 2020, s. 105; Puusa & Juuti, 2020, s.74.)

Tutkimusaineistoa kerätiin monimenetelmällisesti hyödyntäen kyselyä sekä teemahaastattelua. Ojasalon ym. (2021, s.21) mukaan kyselyllä voidaan nopeasti ja tehokkaasti selvittää valikoidun ihmisjoukon näkemyksiä ja ajatuksia tietystä aiheesta. Tämä näkemys tuki tutkimuksen tarpeita sekä puolsi kyselyn valintaa aineistonkeruumenetelmäksi. Useimmiten kysely toteutetaan määrällisenä (kvalitatiivinen), eli mitattavana tutkimuksena, mutta se voidaan suunnitella myös laadulliseksi (kvalitatiivinen). Laadullisella kyselyllä luodetaan perusteellisemmin ihmisten mielteitä ja ajatuksia halutusta aiheesta, jota tässä tutkimuksessa tavoiteltiin. Laadullisessa kyselytutkimuksessa avoimia sekä monivalintakysymyksiä harkiten yhteen sovittamalla tuotetaan vastaajista kuvailevaa tietoa, metadataa. Tässä tutkimustyössä valinta tuki tulosten analysointia. (Ojasalo ym. 2020, s. 121–122; Trustmary, 11.1.2022.) Opinnäytetyön kyselyllä haettiin vastausta tutkimuskysymyksen ensimmäiseen alakysymykseen: Miten esihenkilö kokevat hallitsevansa hyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen lähtötilanteessa?

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu (Ojasalo ym., 2021 s. 106; Hirsjärvi & Hurme, 2022, s.32.) Tämän työn toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka on eri

haastattelumenetelmistä suosituin. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, s.45–47) mukaan teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumuotoa, jossa haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta se ei sido haastattelun kulkua tiettyyn kaavaan. Nimensä mukaisesti yksityiskohtaisten kysymysten sijaan etenee haastattelu sille määritettyjen teemojen mukaisesti.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa haluttiin savuttaa kattavaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tähän teemahaastattelu soveltui parhaiten. Hirsjärven, ym. (1982, s. 8) mukaan keskustelunomainen tiedonkeruumenetelmä luo tutkimukselle suojean syvällisen keskustelun, jossa tutkittavalle luodaan mahdollisuus tuoda esiin asioita, joita tuskin muilla keinoin saataisiin samalla tavoin selville. Keskustelun kulkua tukee hyvin suunnitellut teemat. Näiden suunnittelu on yksi teemahaastattelun tärkeimmistä vaiheista. Teemojen avulla tutkittava ilmiö on purettavissa osa-alueisiin tarkemman merkityksen löytämiseksi. (Puusa & Juuti, 2020, s. 107.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelulla syvennettiin kyselyllä aloitettua kokonaistutkimusta. Haastattelua varten laadittiin ennalta haastattelurunko teemoittain. Nämä teemat täydentyivät haastattelussa nousseilla uusilla kysymyksillä, kuten Kananen (2017, s. 95–97) toteaa teemahaastattelun usein kulkevan. Vastausta haettiin työn tutkimuskysymystä tukeviin alakysymyksiin: *Millaisia tuen tarpeita työkykyjohtamisen digityökalun käyttökokemus on nostanut esiin? Miten esihenkilöt näkevät digityökalun käytön muuttavan työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamista tulevaisuudessa?*

4 DIGITALISAATIO JA TIEDOLLA JOHTAMINEN

4.1 Mitä on digitalisaatio?

Digitalisaatio on laaja-alainen ilmiö, jota tyypillisesti selitetään tai kuvataan esimerkein. Yleisesti digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisten teknologioiden käyttämistä liiketoiminnallisiin malleihin muuttaen teknologia tuottamaan uudenlaista arvoa ja tuloa. Se tarkoittaa liiketoimintaprosessien siirtymistä digitalisuuteen prosesseja parantaen. (Gartner, n.d., Scrive, n.d.) Digitalisaation yhteydessä puhutaan myös digitoinnista ja digitalisoinnista. On tärkeä erottaa termien välinen ero.

Digitoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi paperiasiakirjan skannaamista sähköiseen muotoon (PDF). Siinä jokin analoginen asia viedään digitaaliseksi, eli nolliksi ja ykkösiksi (bitit ja tavut). Tässä muodossa tietokoneet voivat näitä tallentaa, käsitellä ja välittää. Digitoinnissa on kyse analogisten ja fyysisten asioiden, kuten valokuvien, äänien, mikrofilmikuvien, paperiasiakirjojen ja muiden luomista digitaliseen versioon. Huomioitavaa on, ettei Digitoinnissa tiedon hyödyntämisen tapa muutu. (Bloomberg, 2018; Sen Gupta, 2020; Karkkila, 2022.)

Digitalisointi käsittää digitoinnin laajemmin kuin pelkkänä skannaamisena ja erillisen tiedon tai asian vientinä digitaaliseksi. Digitalisoinnissa on kyse *digitaaliseksi viedyn tiedon hyödyntämisestä* totuttujen prosessien ja toimitapojen tehostamisessa. Karkkila (2022) kuvaa toimintojen digitalisoinnin toimivan väylänä työnkulun automatisointiin sekä verkkopalveluiden kehittämiseen, jolla luodaan yhä parempaa asiakas- ja työntekijäkokemusta. Digitointia ja digitalisointia yhdistää tarve ja tarkoitus vastata digitalisaation digitaalisuuteen. (Mattinen, 2020, s. 19; Seeste, 2015.)

Yhteen vedettynä, *digitalisaatiolla* tarkoitetaan teknologian mahdollistamaa kokonaisuutta. Se kattaa niin sosiaalisen elämän osa-alueiden vuorovaikutuksen ja viestinnän kuin myös liiketoimintamallien muuttamisen

sähköiseen muotoon. Yksinkertaistettuna digitalisaatiossa on kyse tietotekniikan hyödyntämisestä niin arki- kuin työelämän järjestelmissä laadukkaiden verkossa toimivien palveluiden tarjoamiseksi. Yhteiskunnalle digitalisaatio on keino ihmisten hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden lisäämiseen. Sitä edistetään tietoisesti ja tavoitteellisesti ihmisten tarpeet edellä. Sillä on laajaa vaikutusta myös kulttuuriin sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Digitalisaatio luo ennen kaikkea mahdollisuuksia uudistaa työtapoja tehokkaan tuottavuuden parantamiseksi. (Bloomberg, 2018; Digitaalinen Helsinki, n.d.; i-SCOOP, n.d.; Paatero 2021.) Digitalisaation ulottuessa jo lähes kaikkialle ei sitä ajatella enää muutoksena. Digitalisuudesta on tullut kehitystä ohjaava oletusarvo.

Seuraava askeleena digitaalisten innovaatioiden hyödyntämisessä pidetään digitaalista transformaatiota. Tässä kyse ei ole vain teknologian käytöstä. *Digitaalinen transformaatio on liiketoimintamuutosten toteuttamista strategisella digijohtamisella.* Tällä tavoitellaan niin työntekijöiden kuin digitaalisten asiakkuuksien sekä sidosryhmien toimintojen tuloksellista yhteensovittamista digitalisaatiota hyödyntäen. Se on prosessi, jota teknologisten innovaatioiden lisäksi ohjaa myös inhimillisen johtamisen taidot, ihmisten toiminnan johtaminen. (Haaparanta, ym., 2023, s. 13–16; Pölkki, 11.3.2022; Knowit, 2024.) Organisaatioissa digitaalinen transformaatio näkyy toimintojen ja prosessien uudistamisena. Ilmiönä se luo uudenlaista tietoon perustuvaa ajattelua tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi.

4.2 Digitalisaation kehitys ja eteneminen

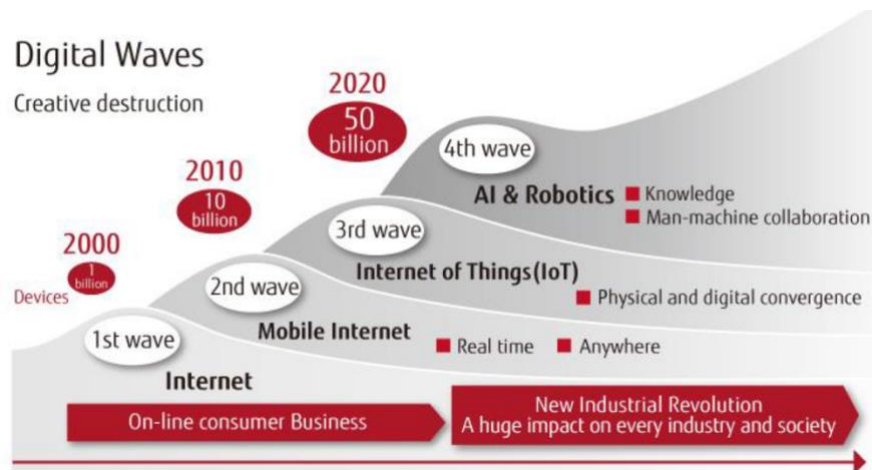
Digitalisaatio on saanut alkunsa 1950-luvulla ensimmäisten tietokoneiden teknologisen kehityksen muodossa. (Tarpey, 2020.) Suomessa digitalisoituminen alkoi 1980-luvulla, jolloin kotitietokoneiden myötä digiteknologiat yleistyivät arkielämän toiminnoissa. 1990-luvulla digitalisaatiota kiihdyttivät tietoliikennetekniikan, matkapuhelinten ja internetin nopea kehittyminen. Käänteentekevä askel Suomessa oli kaupallisten internet palveluiden tulo kaikkien saataville loppuvuodesta 1993. Tähän vaikutti

keskeisesti verkkoselaimen ”World Wide Webin” (WWW.) kehittäminen 1990-luvun alussa. (Heikkinen, n.d.; Niettaanmäki, ym. 2021, s. 15, 43; Moniviestin, n.d., 2:33.)

Termiä digitalisaatio ei vielä 1990-luvulla ja 2000 luvun alussa tunnettu. Puhuttiin e-bisneksestä, joka kuvasi hyvin WWW verkkoselaimen synnyn sekä sähköisen kaupankäynnin kasvun aikakautta. Googlen hakukoneessa terminä digitalisaatio näkyi jo vuonna 2004. Varsinaisesti vasta vuoden 2014 jälkeen digitalisaatio termin käyttö lähti vakiintumaan. (Encyclopedia.com 2019; Google Trends, n.d.) Terminologisesti on koko digitaalisuuteen liittyvä sanasto kehityksen myötä kasvanut lähes termiähkyyn saakka.

Vuonna 1990 matkapuhelin yleistyi löytyen joka kymmenennestä suomalaisesta kotitaloudesta. Vuoteen 2001 mennessä määrä oli noussut jo 89 %:iin. Samalla Internet liittymien määrä lisääntyi 60–70 %:lla vuodessa (Niettaanmäki, ym., 2021 s.15.) Digitalisaation kehitystä Suomessa kuvaa myös Valtiovarainministeriön ja Digi- ja väestötietoviraston digitaitokartoitus, jonka mukaan vuonna 2021 jo 91 % suomalaisista on käyttänyt älypuhelinta päivittäin (Paatero, 2021). Tähän päivään tullessa älylaitteiden käytön yleistymistä koskevasta ilmiöstä on alettu puhua erilaisina terveysterveisinä. THL tutkimuspäällikkö Paavolainen summaa jo pikkulapsilla tutkitusti kasvaneen ruutuajan lisäävän erilaisia psykososiaalisia oireita niin tunne-elämän kuin käyttäytymisen, keskittymisen ja yliviikkauden häiriöinä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2021.)

Teknologinen kasvu vyöryy eteenpäin. Niettaanmäen ym. (2021, s. 12) mukaan digitalisaation etenemistä aina Internetin synnystä robotiikkaan saakka voidaan havainnollistaa digitaalisina aaltoina, kuten kuvassa 3. Kuvan mukaan vuonna 2023 olimme jo niin sanotulla digitalisaation neljännellä aallolla.



Kuvia 3. Digitalisaation kehitys Internetistä robotiikkaan. (Niettaanmäki ym., 2020, s. 12).

Käynnissä olevan neljännen aallon odotetaan olevan joka tasolla vaikuttavampi kuin yhdenkään aiemman digitalisaation aallon. Tässä korostuvat nopea tietoliikenneyhteys 5G, älykäs automaatio, koneoppiminen kuin myös keinoäly ja ohjelmistorobotiikka. Nämä tulevat ravisuttaman ja haastamaan seuraavien vuosien aikana niin yhteiskuntaa kuin myös eri toimialoja. (Henry-Biabaud, 2020.)

4.3 Tiedolla johtaminen

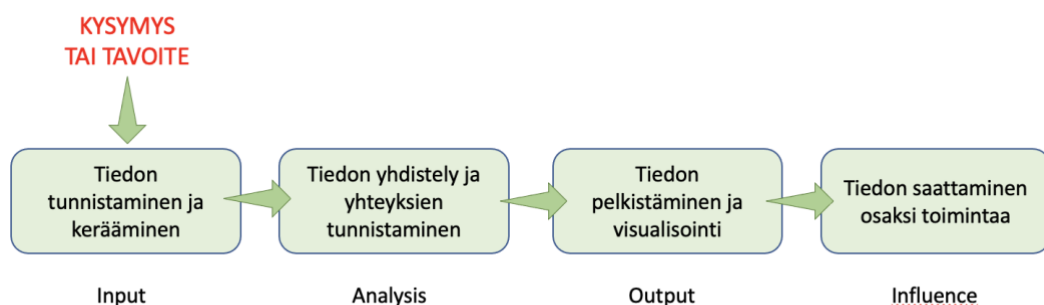
Johtaminen on digitaalisessa murroksessa. Digitointi on muuttunut digitalisaatioksi. Datan eli tiedon määrä kasvaa räjähdysmäisesti koko ajan. Digitaalista tietoa kerätään ja kerääntyy kaikesta ja kaikkialta. Sen merkitys on valtava joka osa-alueella, niin yhteiskunnassa kuin yritysten liiketoiminnassa. Mattilaista (2020, s. 36) lainatakseni ”Jos data on uusi öljy, niin digitalisaatio on sen porauslautta”. Tällä viitataan lähes rajattomaan tietomassaan, jota jatkuvasti tallennetaan, jopa myydään ja ostetaan, mutta ennen kaikkea hyödynnetään kokoamalla eritavoin yhteen analysoitavaksi toimimaan päätöksenteon tukena.

Digiajan johtaminen vaatii uudenlaista ajattelua. Se perustuu järjestelmien avulla kerättävään, tallennettavaan ja rajapintojen yli jaettavaan tietoon. Tieto on läsnä koko ajan yhä reaaliaikaisempina. Oleellista on osata erottaa kaksi

termiä toisistaan: *tiedon johtaminen* ja *tiedolla johtaminen*. Ne kuulostavat samalta, mutta tarkoitusperissä ja sisällössä on eroa.

Tapa kerätä ja raportoida dataa tai visualisoida sitä hienosti ei vielä kerro muuta kuin mitä on jo tapahtunut. Esimerkiksi edellisen kuun myynnin, sairauspoissaoloprosentin tai karttanäkymän tulipalon jo tuhonneesta metsästä. Tässä kyse on vasta *tiedon johtamisesta* eli pelkästä ”tiedon hallinnasta” sille otollisin olosuhtein. Yhtä lailla tiedon johtaminen käsittää tiedon hankinnan käytännöt ja tekniikat sekä siirron ja suojauksen. (Hilden & Anudi, 2022.) Tiedon johtamisessa kootaan taitavasti yhteen data jo tapahtuneista asioista, raportoidaan ja tarkastellaan näitä. Vaikka raportit voivat olla näyttäviä ja informatiivisia ”käppyröitä” on tiedon johtamisessa katse aina peräpeilissä.

Erona tiedon johtamiseen tavoitellaan *tiedolla johtamisessa* ennustavuutta ja ennakointia tulevaan. Termin mukaisesti Teljo (2022) suoraviivaistaa tiedolla johdettujen päätösten *pohjaavan* dataan. Johdettaessa tiedolla päätöksenteossa on aina pyrkimys ymmärtää saatavilla olevaa ja tilanteeseen vaikuttavaa tietoa. Tavoite tiedolla johtamisessa on kuvan 4 mukaisesti tiedon saattaminen osaksi haluttua toimintaa. Olennaista on tiedon tunnistaminen, kerätyn tiedon kautta ajattelu ja sen käyttäminen johtamisen työkaluna tulevan ennustamisessa.



Kuva 4. Tiedolla johtaminen. (Mukailtu Kosonen, 2015, s. 19.)

Kerättävän tai saatavilla olevan tiedon tulokselliseksi hyödyntämiseksi on sille asetettava oikeat kysymykset ohjaamaan haluttua tavoitetta. Kysymysten

asetannalla pyritään luotettavaan ja kokonaisvaltaiseen tiedon hallintaan keskittymällä oikeisiin asioihin. Kaikki tähtää aina oikeanlaisella analysoinnilla halutun tiedon johtamiseen, jolla voidaan ennustaa tulevaa eli *tiedolla johtamiseen*. (Advian, 2019; Kosonen, M., 2015, s. 5, 16.) Tiedolla johtaminen kasvattaa ymmärrystä jo tapahtuneesta esimerkiksi kuluneen kauden henkilöstö vaihtuvuutena tai myynnin kehityksenä kuukausitasoilla tarkasteltuna. Johdettaessa tiedolla tulee tämä ymmärrys valjastaa ennakoivaan ajatteluun suunnaten katsetta eteenpäin. Näkemystä tukee myös Laihosen, ym. viittaus (2013, s. 32), jossa he nostavat tiedolla johtamisen olevan toimitapa, jolla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamiseen.

Johdettaessa tiedolla, tulee dataa osata tulkita, analysoida ja yhdistellä oikein. Kuten Laakkonen (5.12.2018) toteaa, on kyse myös rohkeudesta haastaa yleistä ajattelua laittamalla data kertoman, ollaanko liiketoiminnassa menossa oikeaan suuntaan. Tarvittaessa omaa ajattelua on uskallettava ravistella. Esimerkiksi muuttamalla prosesseja oikealla tavalla tiedosta hyötymiseksi. Olennaista on, kuinka yhteen kerättyä tietoa osataan lopulta jalostaa, lukea ja käyttää oikein niin päätöksenteon kuin ennakkoinnin työkaluna. Itse lisäksi tähän vielä rohkean oppimisen. Tällä tarkoitan kerättyyn tietoon pohjaavaa rehellistä erehdysten ja virheiden tunnistamista sekä tunnustamista. Vain tällä tavoin on mahdollista varmistaa toimintaa kehittävä uusiutuminen.

4.4 Datalukutaidon kasvava merkitys

Digitalisaatio kietoutuu tiedolla johtamiseen. Se haastaa organisaatioita uusiutumaan niin järjestelmien kuin johtamisen osalta. Tiedon on kuljettava keskustellen yhä sujuvammin rajapintojen yli eri käyttötarkoituksiin hyödynnettävänä. Paine oikea-aikaiseen päätöksentekoon johtamisessa kasvaa entisestään. Toimivien järjestelmäkokonaisuuksien hyödyntämiseksi henkilöstöltä edellytetään sujuvaa datalukutaitoa.

Tiedon lukutaidolla (Data Literacy), josta puhutaan datalukutaitona, tarkoitetaan Gartnerin julkaisussa Panettan (2021) mukaan kykyä lukea, kirjoittaa ja kommunikoida tietoa eri konteksteissa. Ymmärtää tietolähteitä ja niiden rakenteita sekä sovellettuja analyttisiä menetelmiä ja tekniikoita. Se pitää myös sisällään kyvyn kuvata tiedon käyttötapaa ja soveltamista sekä sillä tuotettavaa arvoa. Kiteytettynä, tiedon käyttäjillä ja etenkin päättäjillä tulee olla ymmärrys, kuinka saatavilla oleva ja kerätty raakadata muutetaan todelliseksi tuotoksi eli liikearvoksi. (Precisely Editor, 2022.)

Rissanen (2019) vertaa merkitystään kasvattavaa datalukutaitoa luku- ja kirjoitustaitoon. Muuttuvassa maailmassa toimiminen edellyttää datalukutaitoa. Samaa ajatusta tukee Aalto-yliopisto (2022) haastaen ajattelemaan dataa ”uudenlaisena vetenä”, jota tarvitsemme pysyäksimme hengissä. Tänä päivänä tieto koskettaa kaikkia. Saatavilla olevasta tietomassasta tulee löytää olennainen. Tietoa tulee osata tulkita ja hyödyntää, sillä sen määrä tulee kasvamaan. Monipuoliselta tiedon käsittelyltä ei voi välttyä. Datalukutaitoon on hyvä motivoida ja sen oppimista osata tukea luoden ymmärrystä uusien sovellusten ja tietojärjestelmien kautta saavutettavista hyödyistä.

Tiedon käsittelyn ja tulkinnan taidoilla on tarvetta. Kokonaisvaltainen kriittinen datalukutaito mahdollistaa eettisen, oikeudellisen sekä vastuullisen tiedon käsittelyn. Kyse ei ole vain eri rekisterinpitäjien tehtävästä vaan viimekädessä jokaista työntekijää, johtajaa ja harjoittelijaa, sekä yleisesti jokaista kansalaista koskevasta kansalaistaidosta. (Ylikoski & Snell, 2021.) Yksinkertaisuudessaan jokaiselta odotetaan tulevaisuudessa kykyä lukea, mitä data meille kertoo. Oikean tiedon löytämistä, sen arviointia ja sen pohjalta tuotettavia oivalluksia tulee jokaisen osata tehdä niin osana arkea kuin työelämätaidona.

Yrityksen toiminta, johtajuus ja tieto linkittyvät yhteen. Tulevaisuuden suuntaa ja samaa viestiä vahvistaa myös Qlick, jonka tekemä tutkimus, ”Datalukutaito: taitojen parantamisen kehittyminen” (2022, s. 19–23), osoittaa yrityksissä datalukutaidon roolin kasvavan yhä keskeisemmäksi siirryttäessä kohti tekoälyn (AI) käyttöä. Tekoälyllä tarkoitetaan aktiivisen älykkyyden tilaa, jossa

tieto integroituu osaksi työkäytäntöjä nopeuttaen päätöksentekomahdollisuuksia. Qlickin tuottama maailmanlaajuinen tutkimus luo ymmärrystä tiedon käsittelyn merkityksestä jo nyt sekä tulevaisuudessa. Raportti on herättänyt laajaa mielenkiintoa nostaten esiin työnantajien tarjoaman tuen ja koulutustarjonnan merkityksen. Muutokseen on valmistauduttava työvoiman osaamisesta ja taidoista huolehtimalla. Ennusteiden mukaan datalukutaidosta on tulossa yksi työelämän vaadituimmista taidoista vuoteen 2030 mennessä. (HR News, 2022; Perkins-Munn, 2022; Qlick, 2022, s. 18.) Kaikki viitteet muutokseen on olemassa. Teknologian jo kerätessä kattavasti tietoa, jota osataan raportoida sekä työstää, on luontevaa kääntää katse eteenpäin. Päätökset tehdään ennakoiden pohjaten tähän jo olemassa olevaan tietoon. Jatkuva oppiminen on elinehto. Siihen tulee sisällyttää niin analytiikan kuin analysoinnin taitoja. Saatavilla olevaa tietoa on aika hyödyntää kilpailuetuna.

4.5 Digitaidot osana työelämätaitoja

Digitalisaation myötä on digitaidoista muodostunut uusi kansalaistaito. Digitaaitoa edellytetään ja tarvitaan jo kaikilla työelämän aloilla eri rooleissa. Teknologinen kehitys edellyttää aktiivista digioppimista sekä rohkeutta kohdata uusia digitaalisia ilmiöitä, palveluita tai laitteita. Jo nyt, ja etenkin tulevaisuudessa, uusia digitaalisia ulottuvuuksia työn tekemiseen tuovat etätöiden eri muodot, tekoäly, lisätty todellisuus sekä esineiden internet. (Digi- ja väestövirasto, 2021; Digi- ja väestövirasto, 2022, s. 10, 12.) Perinteiset työelämätaidot kuten ammattitaito, vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot sekä yleinen aktiivisuus ovat saaneet rinnalleen uusia perustaitovaatimuksia. Näitä ovat digiosaaminen, itsensä johtaminen ja kyvykkyys omaksua uutta, sekä ennen kaikkea resilienssi, taito sietää muutoksia luovia ratkaisuja löytäen. (cvpohjat.fi, 2023; Lehtinen, 2021.)

Suomessa olemme digitaitavaa kansaa. Silti työelämän digitaidoissa ilmenee yhä haasteita sekä osaamisen puutetta. (Alasoini, 2022; Digi- ja väestövirasto, 2020a, s. 3–6). Varsinkin jatkuva järjestelmäkehitys sekä prosessien

digitalisointi luovat painetta digiosaamiselle. Tarvitaan uudenlaista kykyä omaksua monipuolista tietoa ja teknologiaa kaiken saatavilla olevan tiedon aktiiviseksi hyödyntämiseksi.

Kyse ei ole vain kehittyneiden järjestelmien käytöstä. Kokonaisvaltainen digikyvykyys tarkoittaa yrityksen kilpailuetua, jota on osattava johtaa. Keskiöön nousevat yritysten oppimistarpeiden aktiivinen tunnistaminen sekä niihin vastaaminen oikeanlaisella osaamisen tuella ja johtamisella. Tarvittavat digitaidot on voitava taata kaikille. (Heinonen, 4.6.2019.) Tuen tarpeen arvioinnissa on kyettävä ymmärtämään myös yksilölliset erot suhtautumisessa digitalisaatioon. Samoin osaamisen ja ymmärryksen taso, jolta oppimista lähdetään tukemaan.

Vaikka digitalisaatio on arjesta tuttu, koetaan se työelämässä edelleen kuormitusta tuottavana muutoksena. Tämä ilmenee usein hiljaisena muutosvastarintana. Uutta toimimallia tai järjestelmää ei ehkä oteta toivotusti käyttöön vaan pidättäydytään vähin äänin vanhoissa toimimalleissa. Mikäli työntekijä ei syystä tai toisesta halua, osaa tai uskalla käyttää uutta digityökalua jää kokemus helposti etäiseksi ja mutkikkaaksi. Kiireinen arki vie voimavaroja. Resurssien ollessa vähissä, todetaan helpommaksi jättää asiat hoitamatta ja uusi tekniikka opettelematta. (Valtiovarainministeriö, 2019, s. 13.) Tunnistamalla tilanne, voidaan aktiivisella ja oikeanlaisella tuella auttaa ja kannustaa uuden toimitavan haltuunotossa työn sujuvoittamiseksi.

Miksi muuttaa vanhaa toimimallia? Myös motiivien vajoitus voi estää uuden oppimista. Tällöin viestinnän ja tehokkaan vuorovaikutuksen keinoin voidaan lisätä tarvittavaa ymmärrystä. Taustalla voi olla myös digiosaamisen vajetta liittyen yksilön teknisten taitojen epävarmuuteen tai jopa niiden puutteeseen. Tällaiset puutteet ovat ensiarvoisen tärkeitä tunnistaa jo varhaisessa vaiheessa. Pidemmässä juoksussa piiloon jäänyt digiosaamisen vaje saattaa estää jopa organisaatiossa suunnitellun digiloikan toteutumisen. Tällöin tukea tarvitaan perustaitojen vahvistamisessa joko käyttöönotto-aidoissa tai muutoin koulutuksin. (Digi- ja väestövirasto, 2020b, s. 4–11.)

Organisaation toimimalleja ja prosesseja uudistettaessa on yrityksen johdon sitouduttava tapahtuvaan muutokseen. Ilman johdon aitoa sitoutumista ei muutokselle ole uskottavaa tarvetta. Tämän jälkeen tulee olla käsitys työyhteisön kyvykkyydestä muutoksen vastaanottamiseen. Luomalla tarve ja selvittämällä lähtökohdat huolellisesti ollaan jo pitkällä. Vasta näiden jälkeen on olemassa edellytykset onnistua halutun muutoksen toteutuksessa.

5 TYÖKYVYN JOHTAMINEN

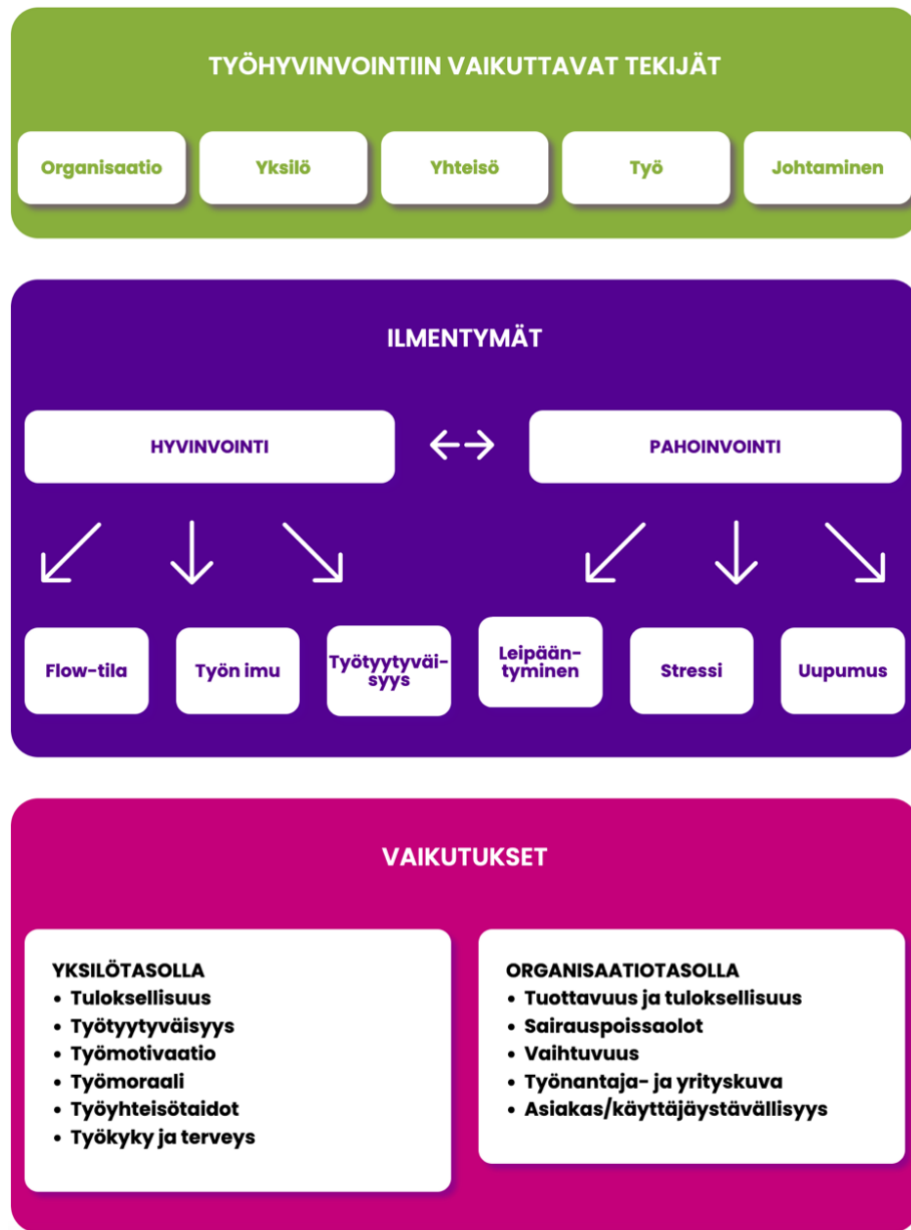
5.1 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi ja työkyky limittyvät toisiinsa. Sisällöllisesti molemmissa periaatteena on organisaation tahtotila huolehtia henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista työkyvykkyytenä. Vaikka hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tuloksekkaan toiminnan avaintekijä, on työnantaja lainsäädännöllä veloitettu huolehtimaan henkilöstönsä hyvinvoinnista ja terveydestä. (Kauhanen, 2018, s. 22.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d.) kiteyttää laaja-alaisena nähtävän työhyvinvoinnin käsitteen osuvasti. Määritelmän mukaan *työhyvinvoinnilla* tarkoitetaan terveyden, työn turvallisuuden sekä sen mielekkyyden muodostamaa kokonaisuutta. Sitä tuetaan hyvällä ja motivoivalla johtamisella sekä terveellä työyhteisön ilmapiirillä. Työhyvinvointi kuuluu jokaisen vastuulle. Sitä itsessään ei voi määritellä, eikä työhyvinvointia ei itsessään voida nimetä erillisen tahon tehtäväksi.

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä on luonut työhyvinvointia kuvaamaan kokonaisvaltaisen mallin. (Työhyvinvointi, 2021 a.) Se on uudenlainen monitieteiseen tutkimukseen perustuva lähestymistapa aiheeseen. Mallissa psykologian, sosiologian, terveystieteiden, sosiaalipsykologian, kauppatieteiden ym. avulla on tutkimusryhmän mukaan

löydetty selkeä keino kuvata havainnollisten työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Kuvan 5 mukainen malli avaa yksinkertaista työhyvinvoinnin kokonaisuuden, siihen vaikuttavat tekijät ilmentymineen sekä lopullisine vaikutuksineen.



Kuva 5. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli. (Tampereen yliopisto Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d.)

Tutkimusryhmän tuottamassa mallissa on tunnistettu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä viisi: organisaation rakenne ja toiminta, yksilön vastuu hyvinvoinnistaan, työyhteisön toimivuus sekä työn organisointi ja

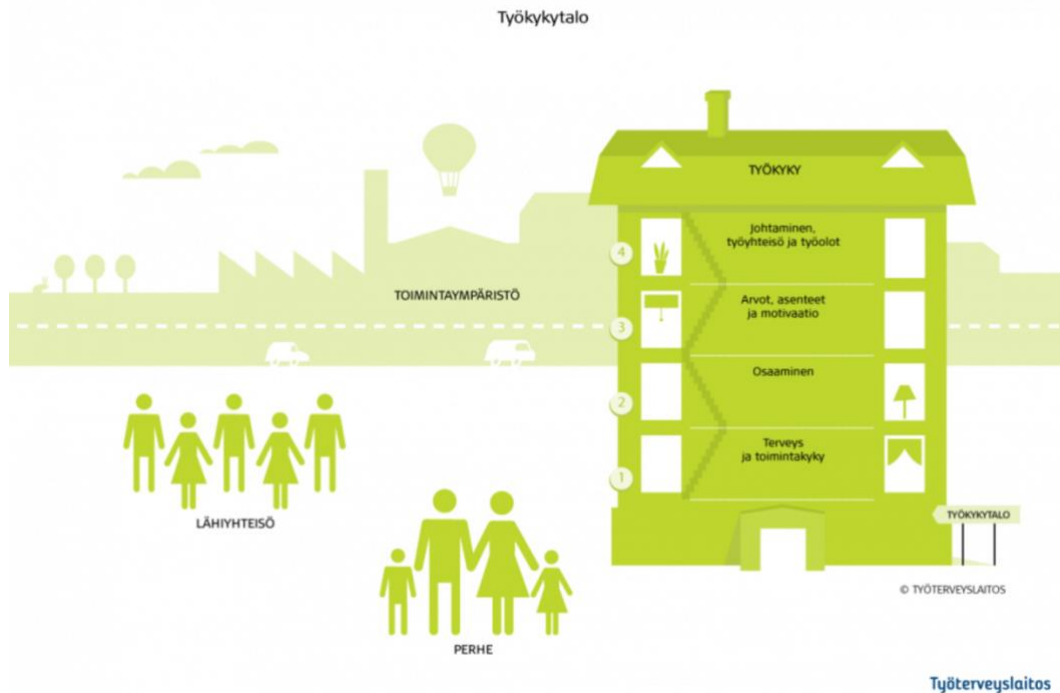
johtamistapa. Näiden kautta muodostuu työntekijälle aina *henkilökohtainen kokemus* hyvinvoinnista joko työhyvinvointina tai sen puutteena eli työpahoinvointina. Hyvinvointiin liitettyinä positiivisina ilmentymänä pidetään esimerkiksi työtyytyväisyyttä, työn imua tai mukanaan vievää työn virtaa eli flow tilaa. Vastaavasti kielteiset tuntemukset kertovat liiallisesta kuormituksen tuomasta uupumuksesta, stressistä tai mahdollisesta työhön leipääntymisestä. Tietoa erilaista työyhteisön ja työntekijöiden tuntemuksista voidaan kerätä monin keinoin, joista säännöllisesti tehdyt henkilöstökyselyt tai -tutkimukset ovat yleisimpiä. (Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d.; Työhyvinvointi, 2021b.) Malli on ajatuksia herättävä. Se on looginen nostaa hyvin esiin jokaisen vastuun työhyvinvoinnista. Malli avaa myös laaja-alaisesti ymmärrystä hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Vaikutukset, joita kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnin mallissa syntyy vastaavat hyvin todellisuutta. Ne ovat asioita, joita organisaatioissa yleisesti tavoitellaan. Näitä ovat tuloksellisuus ja tuottavuus, kuin myös vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen pienentyminen, tyytyväisyys ja terveys sekä motivoitunut henkilöstö. (Tarkkonen, 2018, s. 77–78; Työhyvinvointi, 2021b.) Työhyvinvoinnilla luodaan perusta menestyvälle liiketoiminnalle.

Työkyvyllä tavoitellaan samoja vaikutuksia kuin hyvinvoinnilla. Tässä lähestytään yleistä hyvinvointia yksilön toimintakyvyn kautta. Työhyvinvoinnissa keskeisenä osana on nimenomaan työkyky. Työkyky muodostuu työn vaatimusten ja ihmisen yksilöllisten voimavarojen, kuten terveyden, osaamisen, arvojen ja asenteiden välisestä tasapainosta. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan yleisesti työn sisältöä, sen organisointia, työympäristöä ja -yhteisöä sekä tämän kokonaisuuden johtamistapaa. (Kauhanen, 2018, s. 23). Forma (2023, s. 34–35) pelkistää työkyvyn käsitteen yksinkertaistaen sen yksilön kyvyksi hankkia toimeentulonsa työllä. Työntekijän ollessa työkyvytön, hän ei kykene ansiotyöhön.

Työkyvyn kokonaisuutta kuvataan useimmiten Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarisen mallintaman nelikerroksisen työkykytalon muodossa (Kuva 6). Talossa kaikki pohjaa alimman kerroksen varaan:

terveyteen, fyysiseen ja psyykkiseen sekä sosiaaliseen toimintakykyyn. Muut talon kerrokset rakentuvat pohjan päälle. Jokaisen kerroksen kohdalla olisi hyvä pysähtyä arvioimaan niin kerroksen kuntoa kuin mahdollisuuksia vaikuttaa itse omaan työkykyyn. (Manka & Manka, 2023, s. 95.)



Kuva 6. Työkykytalo. (Työterveyslaitos, n.d.a.)

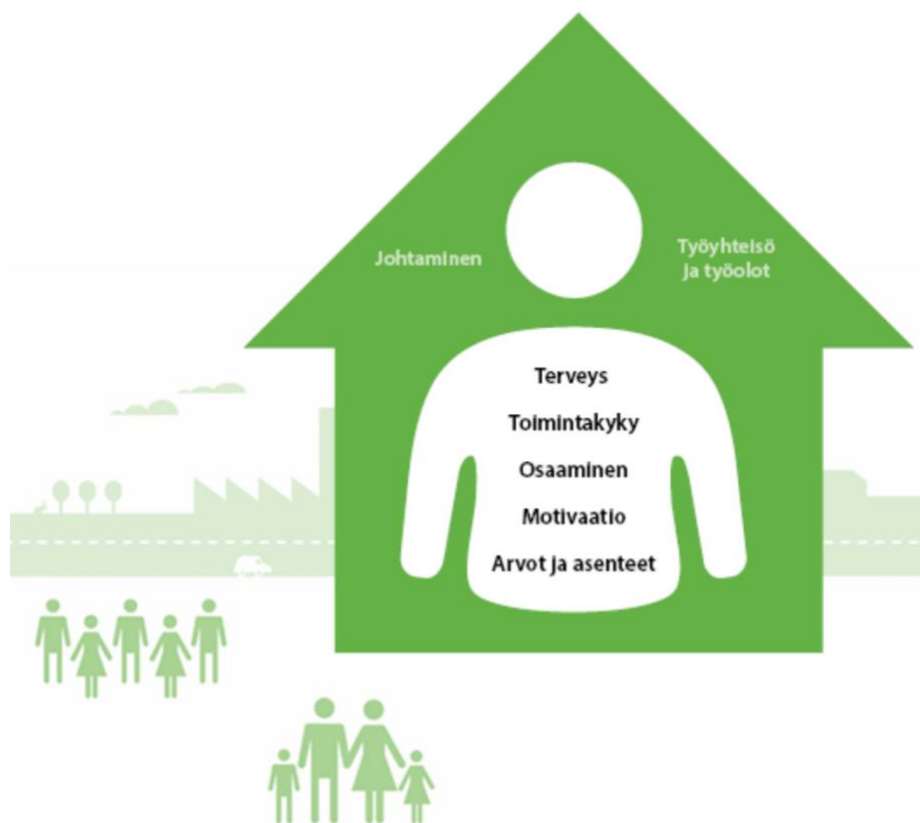
Talon toisessa kerroksessa koulutus ja osaaminen kuvaavat ammatillista tiedon ja taidon perustaa. Päivittämällä tietoa ja taitoa vastataan työelämän haasteisiin. Muuttuvassa maailmassa jatkuva muutos vaatii kykyä itsensä jatkuvaan kehittämiseen.

Kolmannen kerroksen muodostaa työn mielekkyys. Se rakentuu alempien kerrosten varaan sekä lisäksi yksilön arvoista ja asenteista, joita peilataan muuhun elämään. Kolmannessa kerroksessa ”ikkuna on avoin” myös yhteiskunnan, ystävien, ja perheen vaikutteille. Tässä punnitaan työn ja ulkopuolisen elämän arvoja, jotka kohtaavat vaikuttaen yksilön motivaatioon.

Talon neljäs ja ylin kerros kuvaa työpaikkaa ja työtä kaikkine tekijöineen. Johtaminen ja esihenkilötyö ovat keskeisiä tekijöitä työn organisoinnissa.

Näiden vaikutus kokonaisvaltaiseen työkykyyn on merkittävä. (Työterveyslaitos, n.d.a.)

Työkykytalon kuvaus on toimiva, muttei täydellinen. Alahautala ja Huhta (2018, s. 20) sijoittavat talon sisälle myös myös ihmisen, joka kantaa päävastuun työkyvyssä kolmen ensimmäisen kerroksen rakenteista ja toteutumisesta. Tällöin työkyvyn kokonaisuus muodostuu johtamisen ja työympäristön vuoropuheluna ihmisen lähtökohtaisten voivavarojen kanssa (kuva 7). Näin vastuu työkyvystä jakaantuu ymmärrettävämmin ja sen ylläpito sekä kehittyminen ”talossa” saa tukea hyvästä johtamisesta.

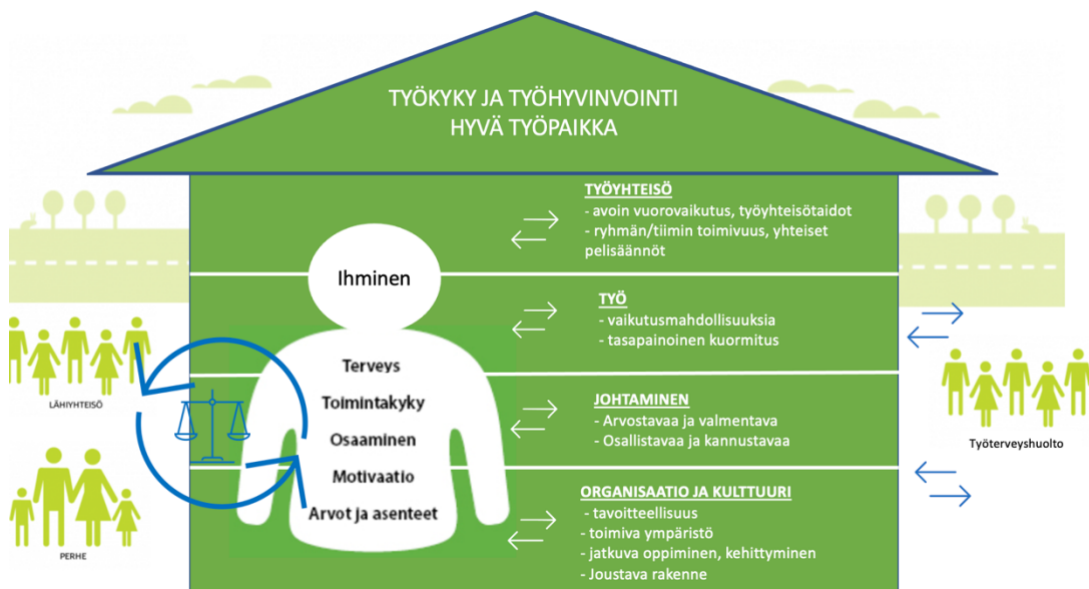


Kuva 7. Työkykytalo kuvattuna sisältäen ihmisen. Alahautala & Huhta (2018, s. 20.)

Työhyvinvointi ja työkyky ovat erottamattomia. Ne kuuluvat yhteen. Ymmärtämällä molempien käsitteiden luonne on loogista yhdistää kokonaisuus inhimilliseen, ihmisten johtamiseen, jossa hyvinvointi ja työkyky ovat keskiössä.

Työhyvinvoinnin rakentuminen voidaan nähdä myös uudenaikaisena talomallina (työpaikka). Sen sisällä on perustoimintakyvystään vastuun kantava ihminen (työntekijä). Tämä kuvan 8 mukainen hyvä työpaikka rakentuu kerroksittain neljästä elementistä luoden *toimivan työyhteisön*. Organisaatio, sen toimintamallit ja kulttuuri muodostavat työpaikan perustan ja pohjakerroksen. Tämän päälle rakentuvat työkulttuuria vahvistava johtaminen sekä työn organisointi. Näillä vaikutetaan työhön ja sitä kautta työyhteisöön. Tämä kokonaisuus on aina vuorovaikutuksessa ihmisen voimavarojen kanssa vaikuttaen henkilön työkykyyn sekä työhyvinvointiin. Tämän uudenaikaisen talon kerrokset on luotu Mankan & Mankan (2016, s. 76) hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä mukailen. Kyse on voimavaralähtöisestä mallista, jossa kulttuuri ja toimintatavat luovat hyvinvoinnin edellytykset ja perustan (Manka & Manka, 2023, s. 110):

1. kerros: Organisaatio ja kulttuuri
2. kerros: Johtaminen
3. kerros: Työ
4. kerros: Työyhteisö



Kuva 8. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin muodostama hyvä työpaikka. (Mukaihen Manka & Manka, 2016, s.76; Työterveyslaitos, n.d.a.)

Talossa oleva ihminen (työntekijä) on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työn ja vapaa-ajan kanssa. Hän puntaroi arvojaan hakien tasapainoa näiden välillä. Aktiivinen dialogi työterveysyhteistyössä tukee terveen ja hyvinvoivan työyhteisön ylläpitoa ja kehittämistä. Jokaisen taloon kuuluvan toiminnalla on merkitystä talon rakenteiden vahvuuteen ja muodostumiseen. Työkyky ja hyvinvointi toteutuu parhaiten löytämällä tasapaino työn ja yksilöllisten voimavarojen, kuin myös ulkoisten tekijöiden välillä. Vastuu hyvästä työpaikasta kuuluu kaikille talossa työskenteleville.

Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tuloksellista työhyvinvointia ei synny ilman riittävää työkykyä. Työkykyyn puolestaan vaikuttaa aina yksilön omat valmiudet, joita hyvällä johtamisella tuetaan, kehitetään ja vahvistetaan. Samalla luodaan työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja jokaista osapuolta hyödyttävää tavoitteellista menestystä. Kokonaisuutta ohjataan työkykyjohtamisella.

5.2 Työterveyshuollon toiminta ja rooli

Työkykyjohtamisessa on tärkeää ymmärtää työterveyshuollon toimintaa. Olennaista on osata linkittää työkykyjohtaminen yhteen niin yrityksen kuin työterveyshuollon terveydenhuoltoon koskeviin lakisääteisiin vastuisiin ja velvoitteisiin.

Työterveyshuolto on perusterveydenhuolto, joka on kaikkien työssäkäyvien työntekijöiden oikeus. Työnantaja yhteistoiminnassa työntekijöiden edustajan sekä työterveyshuollon palvelutuottajan kanssa suunnittelevat työpaikan tarpeisiin vastaavan työterveyshuollon sisällön sekä toimet yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työterveyshuollon toiminnan perustavoiteena on edistää:

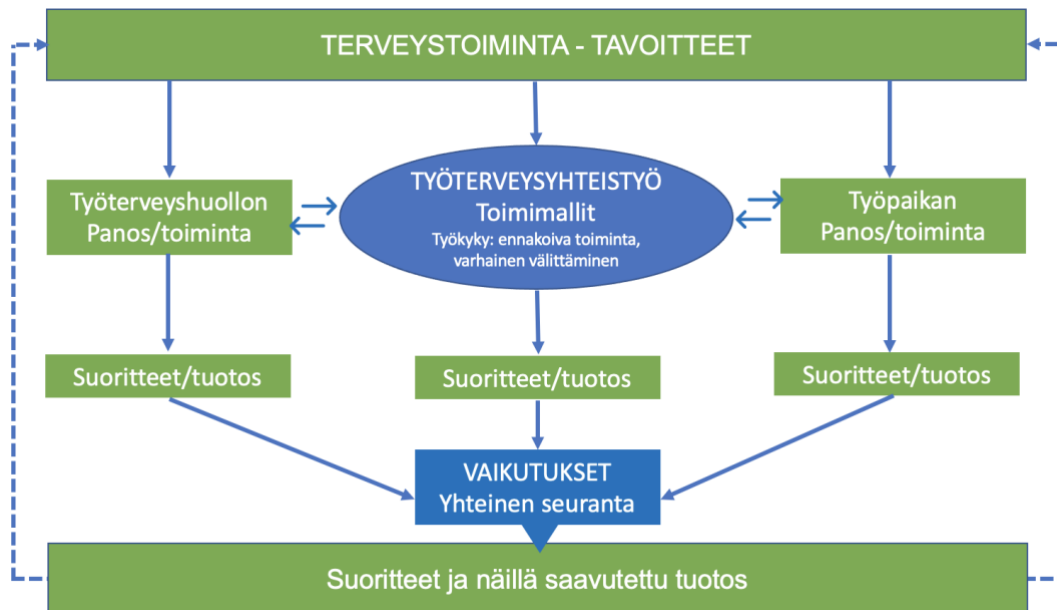
- terveellistä ja turvallista työympäristöä
- työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisyä
- työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä terveyttä koko työsuhteen elinkaaren ajan
- työyhteisön hyvinvointia ja toimintaa

(Työsuojelu.fi, 2021; Työterveyslaitos, n.d.b.)

Suomessa työterveyshuollon toimintaa ohjaa lainsäädäntö, joka soveltamisalaltaan on sidottu työturvallisuuslakiin. Tämä tarkoittaa työnantajalle työterveyshuoltolain (1383/2001) määrittämää velvollisuutta järjestää ennaltaehkäisevä työterveyshuolto työpaikalla työntekijämäärästä, työsuhteen laadusta tai sen kestosta riippumatta. Ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa kattavimmasta sairaanhoitoa sisältävien palveluiden järjestämisestä päättää työnantaja. Oleellista on työnantajan vastuu ja velvollisuus tuoda työpaikalla jokaisen työntekijän nähtäväksi sovittu työterveyspalveluiden kattavuus. Myös muut mahdolliset työterveyteen liittyvät työpaikan selvitykset ja raportit tulee olla avoimesti saatavilla. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 119; Työterveyslaitos, n.d.b; Työterveyshuoltolaki 1383/2001, luku 1 §2; § 4; Työsuojelu.fi, 2021.)

Työterveyshuollon toimintaa ja palvelua ohjaavat Koivikon ym. (2022, s.1) mukaan hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteet (VNa 708/2013). Hyvän käytännön mukaisen työterveyshuollon tulee olla riippumatonta, luottamuksellista ja eettistä. Sen tulee perustua asiakaslähtöisyyteen ja toteutua moniammatillisena sekä monitieteisenä asiantuntija palveluna. Kokonaisuuteen kuuluu suunnitelmallisuus ja toiminnan laadun sekä tuloksellisuuden seuranta ja arviointi. Lisäksi 1.2.2022 alkaen on työterveyshuollolla velvoite seurata ja arvioida työkykyyn ja työhön paluuseen liittyvien hoito- ja kuntoutustoimenpiteiden toteutumista ja vaikutusta. Velvoite kattaa tarvittavan neuvonnan ja ohjauksen työhön paluun suunnittelun osalta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021.)

Työpaikalla kokonaisuutta, jolla terveystoimintaa yhdessä henkilöstöhallinnon, työsuojeluorganisaation sekä työterveyshuollon ja eri sidosryhmien kanssa edistetään, kutsutaan *työterveystoiminnaksi*. Toimiva terveystoiminta edellyttää osapuolilta tavoitteellisuutta sekä sitoutumista yhteistyöhön. Tämä luo perustaa myös hyvälle työkykyjohtamiselle (Kuva 9).

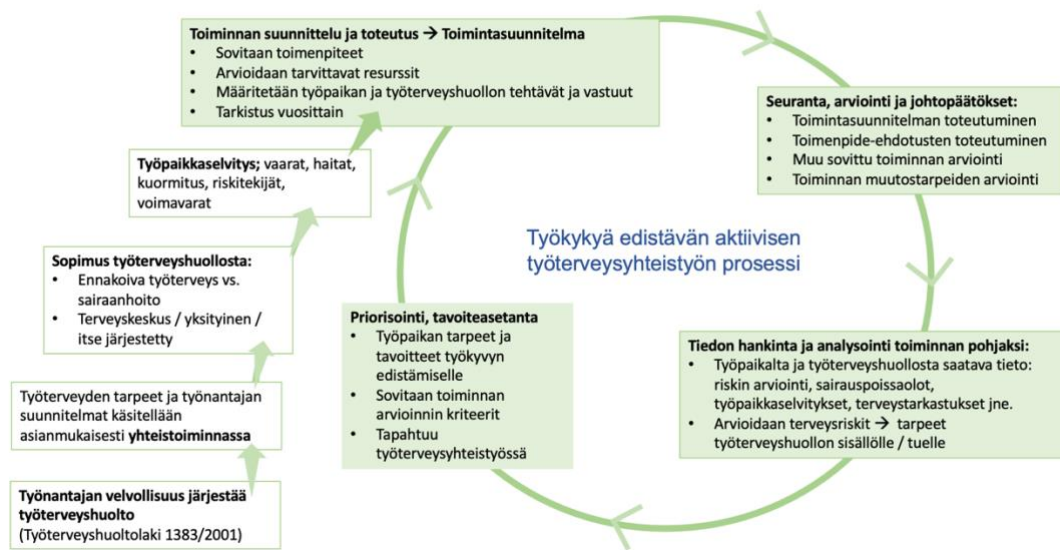


Kuva 9. Työpaikan työterveystoiminnan kuvaus. Se sisältää erikseen ja yhdessä tehtäviä kokonaisuuksia muodostaen työterveysyhteistyön. Kaiken toiminnan vaikutuksia seuraten kehitetään yhdessä organisaation terveystoimintaa. (Mukaillen Viljamaa, ym. 2015, s. 8.)

Onnistuakseen työterveystoiminta edellyttää jokaisen osapuolen niin työpaikan johdon, esihenkilöiden kuin myös työntekijöiden ja heidän edustuksensa aktiivisuutta. Jokaisen panoksella ja toiminnalla on merkitystä työterveystoimintaan terveyden ja työkyvyn edistämiseksi. Terveystoiminnassa korostuu osapuolten yhteistyö sekä yhdessä asettamat, organisaatiolähtöiset tavoitteet sekä suunnitelmallisuus niiden toteuttamiseksi. Toiminnan vaikutuksia mitataan ja seurataan yhteistyössä. (Työterveyslaitos, n.d.c; Viljamaa, ym., 2015, s. 7.) Tällä kokonaisuudella ylläpidetään ja kehitetään työkykyä sekä tuloksellista työkykyjohtamista ja toimivaa työterveysyhteistyötä.

Työterveyshuollon toiminta sekä yhteistyö työnantajan kanssa voidaan yleispiirteiltään kuvata kuvan 10 kaltaisena prosessina. Se lähtee yrityksen työterveyshuollon tarpeen tunnistamisesta ja sille asetettavista tavoitteista. Tavoitteet käsitellään yhteistoiminnassa henkilöstön tai sen edustajien kanssa. Sopimusvaiheessa lopulliset tavoitteet määritellään yhteistyössä valitun työterveyshuollon palvelun tarjoajan kanssa.

TYÖTERVEYSHUOLLON JA TYÖPAIKAN VÄLISEN TYÖTERVEYSYHTEISTYÖN PROSESSI



Kuva 10. Työterveyshuollon ja työpaikan välinen työterveysyhteistyön prosessi. (Oma kuvaus).

Sopimus käynnistää prosessin. Työnantajan tulee työstää työpaikan riskien ja vaarojen arviointi (Työturvallisuuslaki 2002/738 2 luku 8 §). Tähän peilaten kartoittaa työterveyshuolto työpaikkaselvityksellä yhtä lailla työn vaarat, riskit, mahdolliset kuormitustekijät ja voimavarat. Näiden yhteen vedettyjen arviointien pohjalta luo työterveyshuolto toimintasuunnitelman. Suunnitelma käsitellään työpaikan yhteistoiminnassa sekä tarkastetaan työterveysyhteistyönä vuosittain. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma, todetut tarpeenmukaiset terveystarkastukset sekä suunnitelma terveyden johtamisen eli työkykyjohtamisen tuen ja neuvonnan sisällöstä sekä toteutuksesta edustavat ennaltaehkäisevää työterveystoimintaa. (Viljamaa, ym., 2015, s. 15; Koivikko, ym. 2022, s. 5–6.)

Toimintasuunnitelma muodostaa toimimallin sekä yhteiset käytännöt, joiden mukaan ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa lähdetään toteuttamaan. Työterveysyhteistyön prosessin mukaisesti toimintaa arvioidaan ja seurataan osapuolten toimesta. Tällä tuotetaan monipuolista tietoa terveyden edistämisen tueksi sekä tuetaan työpaikan tarpeet huomioivaa priorisointia työkyvyn edistämiseksi. Dialogi työterveysyhteistyössä tulee olla aktiivista sekä reagoivaa, jotta prosessi on tuloksellinen. On huomioitavaa

työkykyjohtamisen tapahtuvan aina yrityksen johtamiskäytäntöjen toimenpiteinä, ei työterveyshuollon toteuttamana. Työkykyjohtamisessa työterveyshuollon rooli on tukea, neuvoa ja ohjata sekä tuottaa johtamisessa hyödynnettävää tarvittavaa tietoa. Työnantaja vastaa työkykyjohtamisen toteuttamisesta käytännön toimin.

5.3 Työkykyjohtaminen tiedolla

Työkykyjohtamisella tarkoitetaan kaikkea ihmisten johtamista aina rekrytoinnista perehdytykseen ja työn organistointiin, palautteen antamiseen, työn tukemiseen kuin myös haasteellisten tilanteiden ratkomiseen. Se on strategista päivittäistä työn sujuvuuden johtamista kuin myös puuttumista sekä syiden selvittelyä sujumattomuutta ilmetessä. (Närvä, 2022.) Samaa painottaa Forma (2023, s. 111). Hän muotoilee työkykyjohtamisen olevan kokonaisvaltaisesti osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä huolehtimista hyvin johdetulla työterveysyhteistyöllä. Se on osa yrityksen johtamiseen linkittyvä osa, jonka kohteena on työntekijän työkyky. Työkykyjohtamisessa selkeiden tavoitteiden, prosessien sekä mittareiden avulla seurataan, tunnistetaan ja hallitaan työntekijöiden työkykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Hyvä työkykyjohtaminen on ennakoivasti reagoivaa toimintaa. Sillä vähennetään työntekijöiden työkykyriskejä ja sairauspoissaoloja pienentäen näiden kuluvaikutuksia niin yrityksille kuin koko yhteiskunnalle.

Saatavilla olevan tiedon merkitys työkykyjohtamisessa kasvaa koko ajan. Työeläkeyhtiö Ilmarinen kuvaa arkisesti tiedolla johtamista luulon ja arvaamisen sijaan datasta jalostettavaksi informaatioksi, jolla tuodaan viisautta ja tietoa toiminnan hyväksi (Ilmarinen, n.d.). Pelkällä tiedolla eli raakadatalla ei itsessään tehdä päätöksiä. Tueksi tarvitaan oikeanlaista tulkintaa sekä kehittynyttä analytiikkaa ja tekoälyä. Pauli Forma (2021, s. 4–7) näkee työkykyjohtamisen yritysten strategisena johtamisena, joka pohjaa tiedolla johtamiseen. Peräpeilistä katsotut menneet tiedot, kuten sairauspoissaoloraportit auttavat syys-seuraussuhteiden arvioinnissa, mutta digiaikana katse käännetään yhä enemmän ennakoivaan, datalähtöiseen

toiminnan ohjaamiseen. Myös Ilmarisen johtava asiantuntija Smedlund (2022) sekä Terveystalon Kivimäki ja Loikkanen (2022) kuin myös Mehiläinen Konsernin Jaana Lamberg (2022, dia 2) jakavat Forman näkemyksen. Asiantuntijoiden ajatuksia yhteen vedettäessä korostuu kaikkien viestissä toimivien tietojärjestelmien merkitys laaja-alaisen työkykyyn vaikuttavan tiedon hyödyntämisessä sekä yleinen analytiikkaosaaminen. Työkykyjohtamista ei nähdä irrallisena toimenä vaan kaikki johtaminen on yhtä ja samaa, ihmiskeskeistä, henkilöstöä ymmärtävää vastuullista liiketoiminnan johtamista.

Työkykyjohtamisen ulkoistaminen ei onnistu, se on mahdotonta. Vaikka digitalisaatio on tuonut työterveyshuollon palvelut yhä lähemmäs niin työntekijää kuin työnantajaa, on vastuu henkilöstön motivaatiosta, terveydestä ja hyvinvoinnista aina työnantajalla. Esihenkilöillä on ensisijainen rooli ja vastuu työn organisoinnissa ja työkyvyn johtamisessa. Tässä heitä tukevat työpaikan työkyvyn johtamisen toimintamallit ja prosessit, HR, yrityksen johto, henkilöstön edustus kuin myös työterveyshuolto ja muut kolmannet osapuolet. Työkykyjohtamisen on elettävä ajassa. Digitalisaation myötä oikeilla toimilla ja oikein ymmärrettynä on tietoinen ja tavoitteellinen työkykyjohtaminen käännettävissä kilpailueduksi.

Digitaaliset työkykyjohtamisen työkalut tuovat johtamisen tueksi kattavasti laaja-alaista tietoa. Ne selkeyttävät työnantajan työkykyjohtamisen prosesseja tukien ja vahvistaen varhaisen tuen kulttuuria. Digityökalut tuottavat signaaleja reagoinnin tarpeesta, muistutuksia esihenkilöille sekä tarjoavat selkeän polun prosessin läpiviemiseksi. Myös työterveysyhteistyön vuorovaikutus nousee digityökalujen kautta uudelle tasolle. Asianmukainen läpinäkyvyys ja tietoturvan toteutuminen prosesseissa lisääntyy. (Mehiläinen, n.d.)

Digitaaliset työnantajan työterveyspalvelut ovat työkykyjohtamisen uusi normaali. Ne tuovat reaaliaikaisen kokonaisnäköyksen työkykyjohtamisen avainluvusta aina sairauspoissaolojen kehityksestä yrityksen terveysprosenttiin. Tavoitteena on tuottaa työnantajalle kattavaa tietoa ja ymmärrystä työkykyyn vaikuttavista ilmiöistä ohjaten samalla yritysten ja työterveyshuollon toiminnan panostuksia oikeaan suuntaan.

Laadukas ja monipuolinen data työkykyyn vaikuttavista tekijöistä luo pohjan työkyvyn tiedolla johtamiseen. Fokus on osattava kohdentaa oikein asetettuihin tavoitteisiin, olemassa olevan datan ymmärtämiseen ja ennen kaikkea seurattavien mittareiden valintaan. (Lamberg, 2022, dia 13.) Työkykyjohtamisessa työterveysyhteistyön suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus on ratkaisevaa. Rohkeasti kuunteleva ja analyttinen ote monipuolisen tiedon hyödyntämisessä ratkaisee. Dataa kerääntyy kaikkialta aina henkilöstökyselyiden tuloksista, työdataan sekä järjestelmien tuottamaan tietoon ynnä muihin. kaikki nämä avartavat esihenkilön ymmärrystä henkilöstöön vaikuttavien asioiden syysuhteista. Mitä ajantasaisempi tilannekuva esihenkilöllä on työntekijöiden työkyvystä, sitä herkemmin onnistunut ennakoiva reagointi on toteutettavissa. Tätä kokonaisuutta tulee työnantajan osata oikein tukea.

5.4 Digitalisaatio ja tiedolla johtaminen uudistaa työkykyjohtamista

Vaikka työkykyjohtamisen peruseriaate ei muutu, muuttuvat johtamisen käytännöt sekä työkalut ja tapamme tehdä työtä. Käynnissä oleva työn digitaalinen murros luo uudenlaisia tarpeita niin työkykyjohtamiseen kuin sitä tukevien palveluiden tuottamiseen. Ennakoinnin merkitys liiketoiminnassa kasvaa kohdistuen myös työkykyjohtamiseen. Kaikki kytkeytyy yritysten strategiaan.

Työkykyjohtamisessa ennakointia ratkaistaan digitalisaation ja tiedon hallinnan hyödyntämisellä. Halu ymmärtää työyhteisön sekä yksilön hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä lisääntyy. Työeläkevakuutusyhtiö Varman työkykypalveluiden vastaava johtaja Pauli Forma kiteyttää tämän tahtotilan osuvasti.

Haaveissa on sellainen, että pystyisimme yhdistämään eläkelaitoksen, työterveyden ja työnantajan datan ja että

saisimme hyvin nopeasti sellaisen mallin, joka ennustaisi tulevaa (Forma, 2023, s. 220).

Haaveen toteutumiseen on vielä matkaa. Forma nostaa työkykyjohtamisen kannalta haasteeksi olennaisen datan ja tiedon pirstaleisuuden. Hän summaa tietoa olevan paljon, mutta edelleen hajallaan niin yrityksen sisällä kuin myös eri sidosryhmien alle hallinnoitavana. Eri toimijoiden, kuten työterveyshuollon, tapaturmavakuuttajan kuin eläkevakuuttajan ja HR:n tieto ei vielä toistaiseksi siiloudu näiden eri toimijoiden järjestelmistä yhtenäiseksi työkyvyttömyyden poluksi. On huomioitava tietosuojasta sekä tietosuojan normien noudattaminen (Forma, 2023, s. 221–222.)

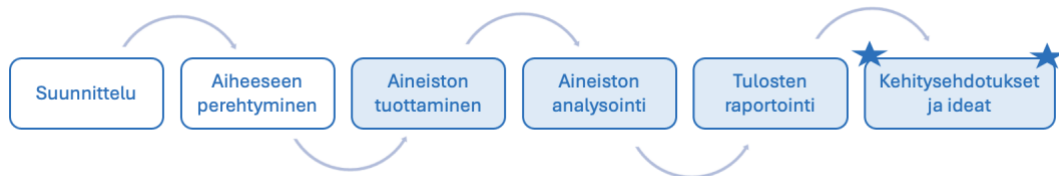
Digitalisaatio on tuonut myös tieto- ja terveysteknologiaa mukaan työhyvinvoinnin seurantaan. Näissä hyödynnetään niin dataa, algoritmeja kuin myös fyysisiä mittareita. Esimerkiksi Mehiläisen työterveyshuollossa on työterveyshuollon käyntejä seurattu algoritmien. Näihin pohjaten on työterveyshuollollamahdollista tuottaa kyselyitä auttaen tarvittaessa hakeutumaan työterveyteen. Vastaavasti omaehtoiseen kuormituksen tai suorituksen seurantaan käytettäviä laitteita voivat olla esimerkiksi kellot, sormukset tai erilaiset rannekkeet. Näiden avulla voidaan mitata henkilön aktiivisuutta, unta tai palautumista. Myös älyvaatteiden käyttöä on hyödynnetty työkykyriskien tunnistamiseen. (Forma 2023, s. 223–226, Valkama, 22.5.2020; Remes, 23.11.2017.)

Nykyaikainen hyvinvointitekniikka ja digitalisaatio erilaisine analyyseineen tuottavat lähes rajattomasti mahdollisuuksia työkykyjohtamiseen. Tietosuojasta on kuitenkin huolehdittava. On muistettava, etteivät pelkät mittaustulokset paranna yksilön tai työyhteisön hyvinvointia. Tuloksia on osattava tulkita. Vaikkei kaikki ihmiset myöskään halua vielä antaa itseään mitattavan, osuu Forma oikeaan todetessaan hyvinvointitekniikan olevan osa tulevaisuuden työkykyjohtamista. (Forma 2023, s. 227.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

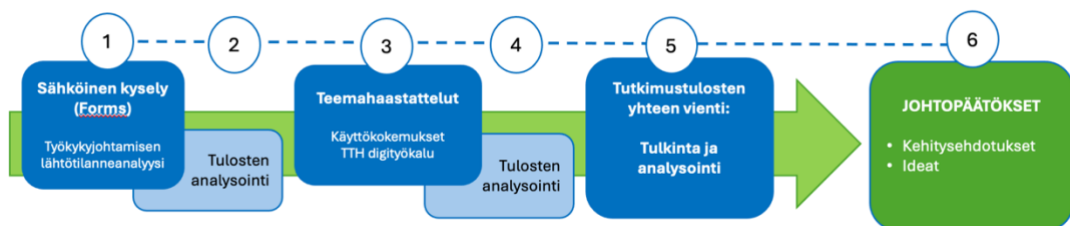
6.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuksellinen kehittämistyö on vaiheittain etenevä prosessi. Sen vaiheet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa edellisen osa-alueen vaikuttaen aina seuraavaan. (Koppa, 24.9.2021). Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin kulku mukaili tyypillistä tutkimusprosessia edeten tutkimuksen suunnittelusta aina tulosten raportointiin sekä kehitysehdotuksiin ja esitettyihin ideoihin (Kuva10).



Kuva 10. Tutkimusprosessin eteneminen, mukailien Jyväskylän yliopiston Koppa, tutkimusprosessin kuvausta. (Koppa, 24.9.2021.)

Tämän opinnäytetyön tutkimustyön prosessi on kuvattu tarkemmin kuvassa 11. Työn prosessikuvaus keskittyy aiheeseen perehtymisen jälkeen tehdyn tutkimuksen toteutukseen. Tutkimus rakentui vaiheittain monimenetelmällisen aineiston keruun kautta tulosten analysointiin sekä johtopäätöksissä esitettyihin kehitysehdotuksiin.



Kuva 11. Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi aineiston keruusta johtopäätöksiin.

Tutkimusprosessin onnistumisen edellytyksenä oli aineiston keruumenetelmien toteuttaminen sekä analysointi erillisinä toisistaan. Ensin toteutettiin ja analysointiin sähköinen kysely. Tämän jälkeen, vasta noin

vuoden kuluttua teemahaastattelut. Teemahaastatteluilla täydennettiin haettua vastausta tutkimuskysymykseen. Tulosten tulkinnassa ja analysoinnissa vedettiin yhteen tutkimuskokonaisuus tuottaen johtopäätökset sekä kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

6.2 Kysely ja teemahaastattelu

Tutkimuksen käynnisti sähköinen kysely työterveyshuollon digityökalua käyttäville kohdeorganisaation esihenkilöille (N=14). Jokainen vastaaja sai kyselyyn henkilökohtaisen kutsun. Kutsussa avattiin tarkemmin kyselyn tausta ja tarkoitus sekä vastausten käsittelystä anonyyminä (Liite 1).

Perustaustatietojen jälkeen kartoitettiin vastaajien näkemyksiä työkykyjohtamisesta yleisellä tasolla sekä kuinka vastaajat kokevat työkykyjohtamisen toteutuvan kohdeorganisaatiossa? Kyselyssä selvitettiin myös esihenkilöiden tuntemusta ja kokemaa työkykyjohtamisen käytännöistä sekä näkemyksiä työkykyjohtamisen nykytilasta että tulevaisuudesta kohdeorganisaatiossa. Kysymykset koostuivat toisiaan täydentävistä monivalintakysymyksistä sekä avoimista vastauksista.

Tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin noin vuosi sähköisen kyselyn jälkeen. Tällä aikaikkunalla mahdollistettiin esihenkilöille digityökalun käyttökokemusten kertyminen käytännössä. Teemahaastatteluun valittiin kolme työkokemustaltaan poikkeavaa esihenkilöä. Tällä haluttiin selvittää esihenkilötyön kokemuksen mahdollista vaikutusta vastaajien näkemyksiin.

Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin kuvaus haastattelun kulusta sekä henkilökohtainen haastattelukutsu (Liite 2). Kaikki kutsun saaneet suostuivat luottamuksellisena sekä anonyyminä käsiteltävään haastatteluun. Haastattelu toteutettiin ennalta sovittuna ajankohtana Teams-palaverina. Haastattelutilanteessa molemmilla osapuolilla oli sovitus kamerat päällä. Tällä luotiin digityövälinein etänä toteutettuun haastatteluun läheisempi, henkilökohtainen ote. Kamerayhteys mahdollisti myös eleiden, ilmeiden sekä olemuksen tulkintaa haastattelutilanteessa. Haastateltavat antoivat

suostumuksen haastattelun tallentamiseen. Teams-haastattelun tallennustoiminto mahdollisti haastattelun automaattisen litteroinnin tulosten analysointia varten.

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelu muodostui kolmesta pääteemasta. Näiden avulla jalostettiin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa sähköisellä kyselyllä saatua tietoa. Ensimmäisenä haastatteluteemana selvitettiin esihenkilön kokemia tietoteknisestä osaamisestaan eli näkemystä digitaalisen hallinnasta. Toisena keskityttiin työkykyjohtamisen digityökalua koskeviin käyttökokemuksiin, jolla selvitettiin tarkemmin ilmenneitä käytön tuen tarpeita. Kolmantena teemana käsiteltiin nykyhetkeä eli sitä, kuinka esihenkilö ajattelee työkykyjohtamisesta nyt ja tulevaisuudessa? Ennalta valituilla teemoilla haettiin näkökulmia tutkimusongelmaa täsmentäviin alakysymyksiin: Millaisia tuen tarpeita työkykyjohtamisen digityökalun käyttökokemus on nostanut esiin? Miten esihenkilöt näkevät digityökalun käytön muuttavan työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamista tulevaisuudessa? Haastattelua varten laadittiin ennalta suunniteltu, suuntaa antava haastattelurunko. Teemahaastattelulle ominaisesti haastattelurunko täydentyi haastattelun ohessa nousseilla uusilla kysymyksillä. (Kananen, 2017, s. 95–97).

Puusan & Juudin (2020, s. 147) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi alkaa kertyneen aineiston läpikäynnillä useampaan kertaan. Tässä opinnäytetyössä tämä toteutui, sillä kyselytutkimus loi pohjan tutkimukselle. Huolellinen tuloksiin tutustuminen auttoi ymmärtämään kohdeorganisaation esihenkilöiden ajatuksia työkykyjohtamisesta lähtötilanteessa. Tämä tuki teemahaastattelun suunnittelua. Teemahaastatteluissa analysointia tehtiin jo heti haastattelutilanteiden yhteydessä. Kuten Puusa & Juuti (2020, s. 149) toteavat, voidaan haastattelun teemoittelua tehdä monella tapaa. Tässä tutkimuksessa kiinnitettiin jo haastattelujen aikana huomiota toistuvasti esiin nousseisiin asioihin sekä tiedoksi tuotuihin samankaltaisuuksiin. Tehtyjä havaintoja vahvistettiin purkamalla litteroitu aineistokokonaisuus vielä erikseen teemoittain. Teemoihin purettiin aineisto käytyä uudelleen läpi haastattelumateriaalia huolellisesti kerraten. Aineistosta tiivistettiin teemojen

ydinasiat tulkinnan selkeyttämiseksi. Tämä auttoi hahmottamaan kokonaisuuden tulkintaa. Lopuksi kerätty aineisto koottiin yhteen tutkimuksen päätelmäksi. Kerätyn aineiston tulkinnan pohjalta muodostui konkreettiset kehitysehdotukset.

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Puusaa ja Juutia (2020, s. 167) mukaillen on laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat mietteet kiteytettävissä kolmeen käsitteeseen: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tässä opinnäytetyössä eettisyyttä on varmistettu noudattamalla ”Hyvä tieteellisen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa” (HTK) ohjeistuksen mukaista tutkimusetiikkaa. Tällä tarkoitetaan työn suunnittelun, toteutuksen sekä dokumentoinnin ja aineiston keruun, -analyysin kuin arvioinnin osalta tapahtuneen tieteellisen työn periaatteita noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 13). Nämä periaatteet ovat ohjanneet tutkimustyön kulkua.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on moniulotteisempaa. Sen uskottavuutta ja luotettavuutta voidaan tarkastella eri tavoin. Tutkimuksen luotettavuus on kuitenkin sen raportoinnin osalta merkityksellinen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 16). Tässä opinnäytetyössä on uskottavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi käytetty kahta toisiaan täydentävää tutkimusmenetelmää, kyselyä ja teemahaastattelua. Näillä tutkimuksen tavoitetta tukevilla laadullisen otteen menetelmävalinnoilla on haettu tutkimukselle syvyyttä ja luotettavuutta tuoden mukaan näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksen osallistuneille kohdeorganisaation esihenkilöille on kerrottu tutkimusvaiheiden tavoitteista sekä tutkimuksen tarkoituksesta niin kyselytutkimuksen kuin teemahaastatteluiden kutsujen yhteydessä (Liite 1 ja Liite 2). Osallistuminen tutkimukseen on ollut vapaaehtoista. Vastaajille on kerrottu anonymiteetin toteutumisesta tutkimuksessa.

6.4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulosten tarkastelua tehtiin kahdessa osassa. Sähköistä kyselytutkimusta analysoitiin tutkimuksessa lähtötilanneanalyysinä. Tämä syvensi ymmärrystä kohdeorganisaation esihenkilöiden työkykyjohtamista koskevista ajatuksista. Myöhemmin tehty teemahaastattelu täydensi tutkimusta käyttöön otetun työkykyjohtamisen käyttökokemusten ja esihenkilöiden näkemysten osalta. Tutkimuksen tulkintaa sekä näistä johdettuja johtopäätöksiä tuki monimenetelmällisesti kerätyt tutkimustulokset yhteen vedettynä.

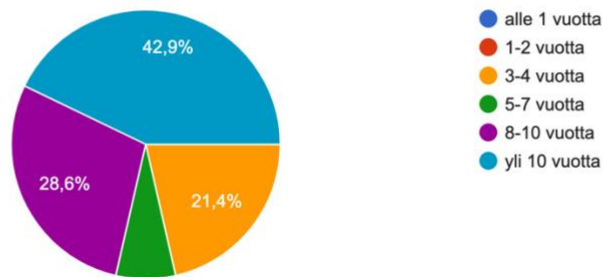
6.4.1 Lähtötilanne, sähköinen kysely

Sähköiseen kyselytutkimukseen vastasi 14 esihenkilöä (vastausprosentti 100 %). Kyselylomake rytmittyi seitsemään osioon, jotka täydensivät toisiaan. Ensimmäisessä selvitettiin taustatietoja ja kahdessa seuraavassa käsiteltiin työkykyjohtamista yleisemmällä tasolla. Tämän jälkeen siirryttiin työkykyjohtamisen käytäntöihin ja kokemuksiin. Lopuksi selvitettiin vastaajien näkemyksiä työkykyjohtamisen nykytilasta sekä tulevaisuudesta. Kysymyksissä oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyssä etenemiseksi oli kysymyksiin pääsääntöisesti pakollista vastata. Vain muutama täydentävä avovastaus oli vastaamisen osalta vapaavalintainen.

Kyselytutkimuksen taustatiedoissa selvitettiin vastanneiden esihenkilöiden työsuhteiden kesto. Vastaajista lähes puolet 42,9 %, on työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli 10 vuotta. Seuraavaksi pisimpään 8–10 vuotta, oli työskennellyt 28,6 Vain yksi henkilö (7,1 %) oli ollut työsuhteessa 5–7 vuotta. Vastanneista 3–4 vuotta työsuhteessa olleita oli 21,4 %. Tätä lyhyempiä työsuhteita ei ollut. (Kuvio 1).

Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla (palvelusvuosien määrä)

14 vastausta

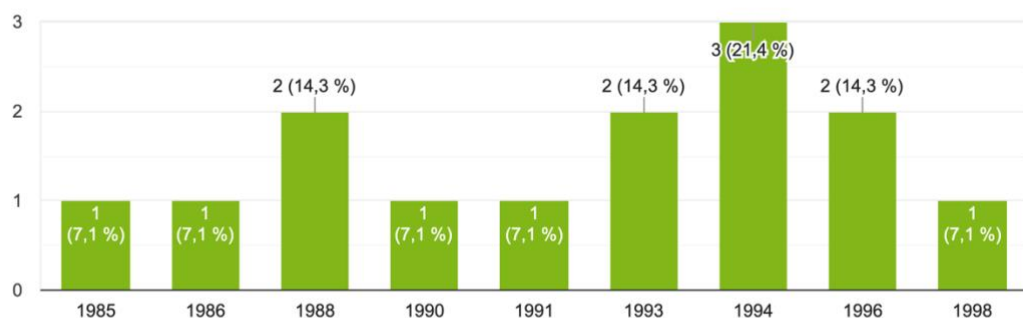


Kuvio 1. Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla (palvelusvuosien määrä) (N=14).

Vastaajien ikä selvitettiin kysymällä syntymävuosi (Kuvio 2). Vastaajista vanhin oli 38 vuotta ja nuorin 25 vuotta. Valtaosa vastaajista oli 30 vuotta tai yli (57,1 %).

Syntymävuosi (muodossa vvvv)

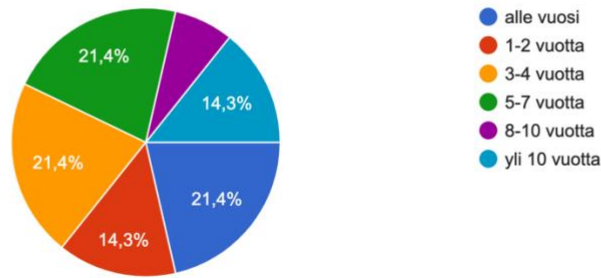
14 vastausta



Kuvio 2. Syntymävuosi (N=14)

Työkokemus esihenkilötyössä tiimin/yksikön päällikkönä jakaantui tasaisesti. Alle vuoden esihenkilökokemuksen omasi 21,4 % vastaajista. Vastaavasti yli 10 vuotta esihenkilöroolissa olleita löytyi 14,3 % vastaajista. Yli puolet oli työskennellyt tiimin tai yksikön päällikkönä alle 5 vuotta (Kuvio 3).

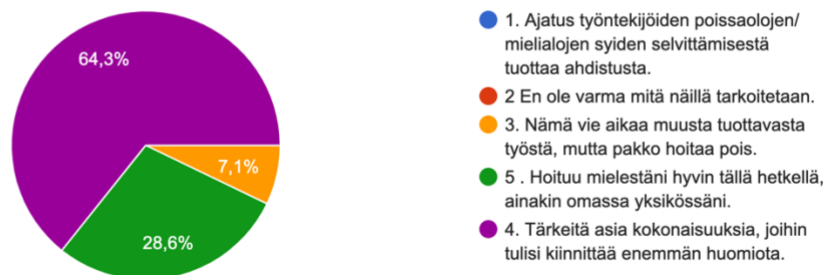
Työkokemuksesi tiimin/yksikön päällikkönä
14 vastausta



Kuvio 3. Työkokemus tiimin tai yksikön päällikkönä (N=14)

Työkykyjohtamisen tärkeyttä arvioitaessa yli puolet vastaajista, 64,3 %, kokevat työkykyjohtamisen tärkeäksi asiakokonaisuudeksi, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota. 28,6 % tuntee työkykyasioiden hoituvan tällä hetkellä hyvin ja 7,1 % (1 vastaaja) kokee työkyvyn johtamisen vievän liaksi aikaa muusta tuottavasta työstä (Kuvio 4).

Työkykyjohtaminen ja työhyvinvointi, millaisia ajatuksia nämä sinussa herättävät?
14 vastausta



Kuvio 4. Työkykyjohtaminen ja työhyvinvointi, millaisia ajatuksia nämä sinussa herättävät? (n=14)

Ajatusta työkykyjohtamisesta pyydettiin täydentämään avoimella vastauksella. *Työkykyjohtamisen ja työhyvinvoinnin sinussa herättämiä ajatuksia?* Lähes kaikki vastaajista korostivat työkykyjohtamisen tärkeyttä kokien hyväksi kiinnittää asiaan enemmän huomiota. Yksi vastaaja oli jättänyt kohdan tyhjäksi. Alla nostoja annetuista vastauksista:

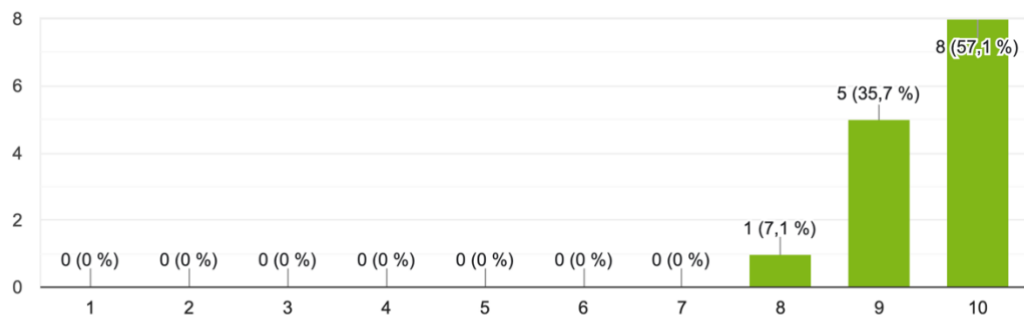
- *Tärkeitä asioita, joista pitäisi pitää kiinni.*

- *Tähän voisi vastata enemmän. Joko 1 tai 4. Kyllä noiden kanssa tuskastelee ja välillä tuntuu todella voimattomalta. Tulipalolta, joka ei sammu ja hukkaa vaan kaiken energian tälle.*
- *Ehdottomasti tärkeä asia, johon tulisi kiinnittää huomiota, tämän onnistuessa voidaan varmasti ennakkoon taklata pidempiä saikkuja/saikkuja ylipäänsä.*
- *Kiireen keskellä saattaa tulla hetkiä, jolloin työkyvyn ylläpitäminen / tämän parantaminen jää toissijaiseksi. Vaikka tiedostamme, että näiden ylläpidolla / kasvattamisella saamme parempia tuloksia.*

Arvioitaessa asteikolla 1–10 työkyvyn ja työhyvinvoinnin merkitystä tulokselliseen ja sujuvaan työskentelyyn esihenkilön omassa tiimissä/yksikössä, saatiin seuraavat vastaukset. Yli puolet, 57,1 % vastaajista kokivat työkyvyn ja hyvinvoinnin merkityksen erittäin suureksi arvolla 10. Vastaajista 35,7 % kokivat merkityksen melkosuureksi arvolla 9 ja 7,1 % eli yksi vastaaja arvioi merkityksen arvolle 8. (Kuvio 5)

Arvioi asteikolla 1 - 10 kuinka suuri merkitys työkyvyllä ja työhyvinvoinnilla on tulokselliseen ja sujuvaan työskentelyyn omassa yksikössäsi/tiimissäsi?

14 vastausta

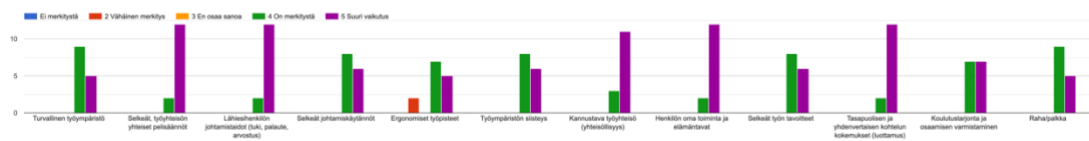


Kuvio 5. Arvioi asteikolla 1–10 kuinka suuri merkitys työkyvyllä ja työhyvinvoinnilla on tulokselliseen ja sujuvaan työskentelyyn omassa yksikössäsi/tiimissäsi? (N=14)

Pyydettyäessä vastaajia arvioimaan eri tekijöiden vaikutuksia työkyvyn syntyyn, näki valtaosa vastaajista eniten vaikutusta olevan *selkeillä työyhteisön pelisäännöillä, lähiesihenkilön johtamistaidoilla, kannustavalla työyhteisöllä, henkilön omalla toiminnalla ja elämäntavoilla, tasapuolisuuden ja*

yhdenvertaisuuden kokemuksilla (kuvio 6). Kaksi vastaajista koki ergonomisilla työpisteillä olevan vähäisen merkityksen.

Arvio eri tekijöiden vaikutusta työkyvyn syntyyn?



Kuvio 6. Arvio eri tekijöiden vaikutusta työkyvyn syntyyn? (N=14)

Kysyttäessä vastaajien näkemystä työkykyjohtamisen toteutumiseen tällä hetkellä, löytyi esitettyihin väitteisiin hajontaa. (Kuvio 7).

Organisaatiossani työkykyjohtaminen ja työhyvinvointi ovat tärkeitä. Yksi vastaajista (7,1 %) on täysin eri mieltä ja puolet (50 %) ovat jokseenkin samaa mieltä. Hieman alle puolet (42,9 %) ovat täysin samaa mieltä.

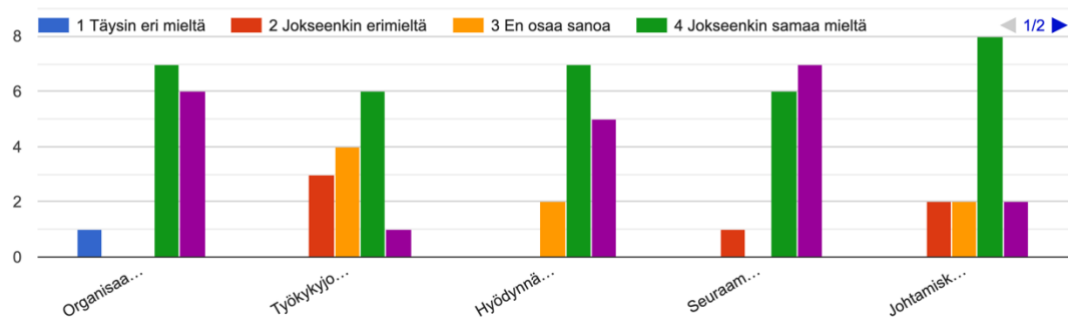
Työkykyjohtaminen ja työhyvinvoinnin tavoitteet on määritelty ja selkeitä. Vain yksi vastaajista oli samaa mieltä. Hieman alle puolet (42,9 %) jokseenkin samaa mieltä ja loput (50 %) eivät osanneet sanoa tai olivat jokseenkin eri mieltä.

Hyödynnämme toiminnan kehittämisessä henkilöstötutkimuksessa saatuja tuloksia. Alle puolet (35,7 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä. Puolet (50 %) jokseenkin samaa mieltä ja muutama (14,3 %) ei osannut sanoa.

Seuraamme aktiivisesti sairauspoissaolojen määriä ja sairauspoissaoloprosenttia. Puolet vastaajista (50 %) olivat täysin samaa mieltä. Loput (42,3 %) jokseenkin samaa mieltä ja yksi vastaaja (7,1 %) koki olevansa jokseenkin eri mieltä.

Johtamiskulttuurimme tukee työkyvyn ja hyvinvoinnin jatkuvaa kehittämistä. Vain kaksi vastaajista (35,7 %) oli täysin samaa mieltä. Hieman yli puolet jokseenkin samaa mieltä (57,1 %) ja kaksi vastaajaa (14,3 %) olivat jokseenkin eri mieltä. Loput 21,4 % vastaajista eivät osanneet sanoa.

Organisaation työkykyjohtamisen toimimallia ja prosesseja uudistetaan sekä vahvistetaan syksyn 2022/vuoden 2023 aikana. Näkemyksesi esihenkilönä työkykyjohtamisesta tällä hetkellä.



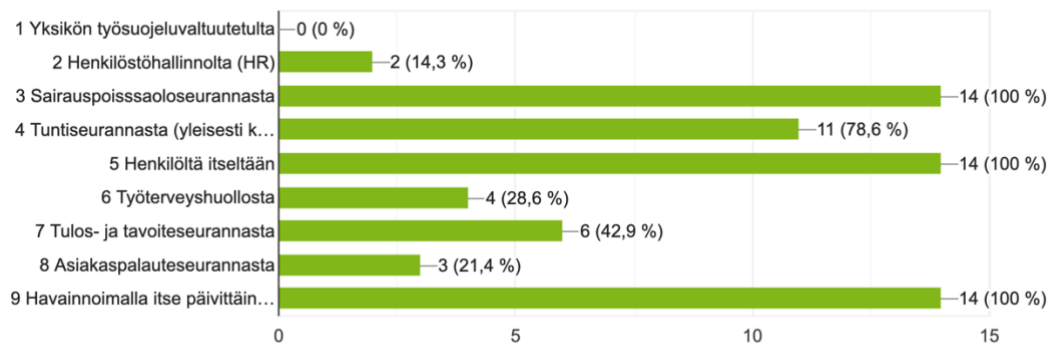
Kuvio 7. Näkemyksesi esihenkilönä työkykyjohtamisesta tällä hetkellä. (N=14)

Seuraavaksi vastaajille annettiin mahdollisuus täydentää avoimella vastauksella kysymystä *Näkemyksesi työkykyjohtamisesta tällä hetkellä*. Vastauksissa nousi esiin kehityksen suunnan olevan oikea, tosin paljon töitä ja keskittymistä vaaditaan. Myös esihenkilöiden johtamiseen koetaan tarvetta panostaa enemmän.

Kysyttäessä esihenkilöiden tämänhetkisiä keinoja saada tietoa työntekijän työkyvyn tilanteesta, nousi selkeimmin esiin *sairauspoissaolojen seuranta, henkilön itsensä antamat tiedot sekä esihenkilön omat päivittäiset havainnot*. (Kuvio 8). Näitä jokainen vastaaja kertoo hyödyntävänsä työkykyjohtamisessa. Lisäksi vastaajat kertovat hyödyntävänsä tunti- ja poissaoloseurantaa (78,6 %), tulos- ja tavoite seurantaa (42,9 %) sekä työterveyshuollon antamaa tietoa (28,6 %). Vähiten tietoa koetaan saatavan asiakaspalautteista, suoraan henkilöstöhallinnolta (HR) tai työsuojeluvaltuutetuilta.

Mistä eri taustalähteistä saat esihenkilönä tällä hetkellä tietoa työntekijän työkyvyn mahdollisesta/osittaisesta heikkenemisestä?

14 vastausta



Kuvio 8. Mistä eri taustalähteistä saat esihenkilönä tällä hetkellä tietoa työntekijän työkyvyn mahdollisesta/osittaisesta heikkenemisestä? (N=14)

Tutkimuksen mukaan 92,9 % vastaajista reagoi havaitessaan työkyvyn heikkenemistä tiimissään/yksikössään *selvittämällä tilanteen luonteen pikimmiten puheeksi ottamalla*. Vain yksi vastaaja (7,1 %) on epäröinyt tilanteeseen reagointia vastaten avoimena vastausvaihtoehtona:

- *Selvitän tilanteen luonteen pikimmiten ottamalla asian puheeks -> tämä oikea vastaus, mutta onnistuuko tässä ja reagoiko tarpeeksi nopeasti ja ennenkaikkea oikein nii ei välttämättä.* (Kuvio 9).

Kuinka reagoit havaitessasi tiimissä/yksikössäsi henkilön työkyvyn heikkenemistä.

14 vastausta

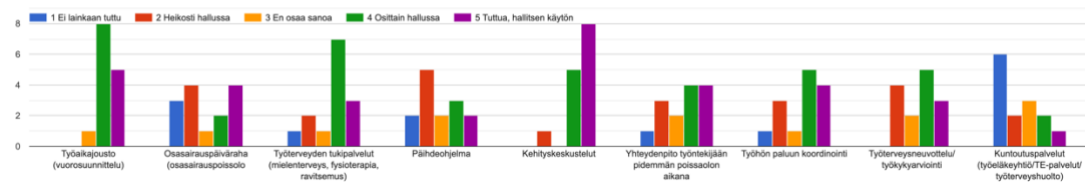


Kuvio 9. Kuinka reagoit havaitessasi tiimissä/yksikössäsi henkilön työkyvyn heikkenemistä. (N=14)

Kyselyhetkellä vastaajat kokivat hallitsevansa/tuntevansa erilaisia työkyvyntuen keinoja laajalla hajonnalla. Parhaiten työkyvyn tuen keinona hallittiin kehityskeskustelut ja heikoimmin kuntoutustuen palvelut. (Kuvio 10).

- *Työaikajouston hyödyntäminen* oli pääosin tuttu ja yli puolet vastaajista kokivat hallitsevansa tämän (57,1 %).
- *Osasairauspäiväraha* koettiin työkyvyn tuen keinona vieraaksi (21,4 %) tai heikosti hallussa olevaksi (28,6 %). Vain hieman yli neljännes vastaajista (28,6 %) kokivat hallitsevan osasairauspäivärahakäytännön.
- *Työterveyden tukipalvelut* koettiin (50 % vastaajista) jokseenkin hallussa olevaksi tai olevan täysin tuttuja (21,4 %).
- *Päihdeohjelmaa* tunnettiin heikommin. 14,2 % vastaajista ei kokenut hallitsevansa tätä lainkaan ja 35,7 % tunsivat käytön olevan heikosti hallussa. Vain 14,2 % ei kaksista vastaajaa koki päihdeohjelman olevan tuttu ja hallussa.
- *Kehityskeskustelu* oli työkyvyn tuen keinoista selkeästi tutuin ja 57,1 % vastaajista tunsivat hallitsevan tämän käytön. 28,5 % vastaajista kertoi kehityskeskustelun olevan osittain hallussa ja vain yksi vastaaja (7,1 %) tunsivat heikosti kehityskeskustelun työkyvyn tuen keinona.
- *Yhteydenpito työntekijään pidemmän poissaolon aikana* oli vieraampi työkyvyn tuen keino hieman alle puolelle vastaajista (42,9 %). Jokseenkin tutuksi tai osittain hallussa olevaksi tämän koki 57,1 % vastaajista.
- *Työhön paluun koordinointi* jakoi vastauksia. 35,7 % vastaajista ei kokenut keinoa tutuksi tai hallussa olevaksi. Jokseenkin hallinnassa tai muuten tuttuina tämän keinoon koki 64,3 % vastaajista.
- *Työterveysneuvottelu käytännön* koettiin olevan vieraampi. Vain kolmelle vastaajista (21,4 %) työkykyneuvottelu oli tuttu ja 35,7 % tunsivat tämän olevan osittain hallussa. 42,9 % eli kuusi vastaajista ei kokenut hallitsevansa käytäntöä.
- *Kuntoutuspalvelut* olivat vastaajille kaikkein vierain työkyvyn tuen muoto. 78,6 % vastaajista ei tuntenut tai hallinnut tukimuotoa lainkaan. Vain yhdelle vastaajalle kuntoutuspalvelut olivat tuttuja.

Kuinka hyvin koet tällä hetkellä tuntevasi/hallitsevasi erilaisia työkyvyn tukemisen keinoja.



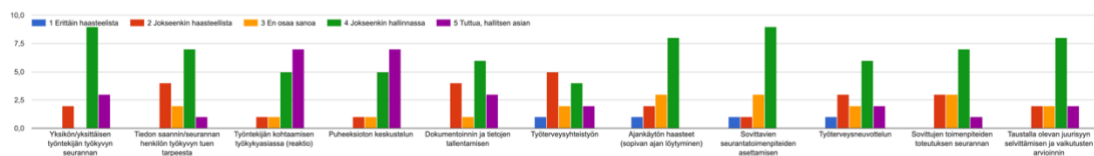
Kuvio 10. Kuinka hyvin koet tällä hetkellä tuntevasi/hallitsevasi erilaisia työkyvyn tukemisen keinoja.

Esihenkilöt kokivat hallitsevansa työkykyjohtamisen toteuttamisessa parhaiten työntekijän kohtaamisen työkykyasiassa (50 % vastaajista) sekä puheeksi oton keskustelun (50 % vastaajista). Eniten haasteita työkykyjohtamisessa koettiin tietojen henkilön työkyvyn tuen tarpeen tietojen saannissa/seurannassa (jokseenkin haasteellista ja ei osaa sanoa yht. 42,9 % vastaajista). Työkykytietojen dokumentoinnin ja tallentamisen koki 35,7 % haasteellisenä tai ei osannut sanoa. Samoin työterveysyhteistyön toteuttamisen koki 50 % vastaajista enemmän tai vähemmän haasteellisenä.

Jokseenkin hallussa oleviksi koettiin Kuvion 11 mukaisesti:

- *Yksikön/yksittäisen työntekijän työkyvyn seurannan* (64,3 %)
- *Tiedon saannin/seurannanhenkilön työkyvyn tuentarpeesta* (50 %)
- *Ajankäytön haasteet (sopivan ajan löytyminen)* (57,1 %)
- *Sovittavien seurantatoimenpiteiden asettamisen* (64,3 %)
- *Sovittujen toimenpiteiden toteutuksen seurannan* (50 %)
- *Taustalla olevan juurisyyn selvittämisen ja vaikutusten arvioinnin* (57,1 %)

Mitkä asiat/osa-alueet koet esihenkilönä tällä hetkellä haasteellisina tai hallussa olevina työkykyjohtamisen toteuttamisessa?

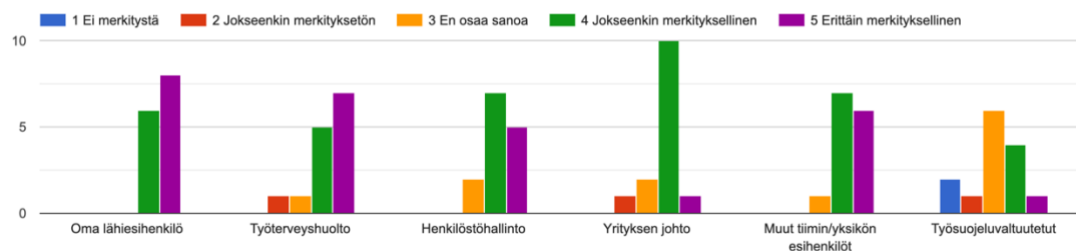


Kuvio 11. Mitkä asiat/osa-alueet koet esihenkilönä tällä hetkellä haasteellisina tai hallussa olevina työkykyjohtamisen toteuttamisessa?

Tutkimuksen mukaan esihenkilöistä 57,1 % koki työkykyjohtamisessa tärkeimmäksi sidosryhmäksi oman esihenkilön. Tärkeiksi koettiin myös

henkilöstöhallinnon rooli (50 %), muut tiimin/yksikön esihenkilöt (42,8 %) sekä työterveyshuolto. Vain 7,1 % eli yksi vastaaja koki työsuojeluvaltuutetut tärkeäksi sidosryhmäksi. Jokseenkin merkitykselliseksi koettiin yrityksen johto (71,4 % vastaajista). (Kuvio 12)

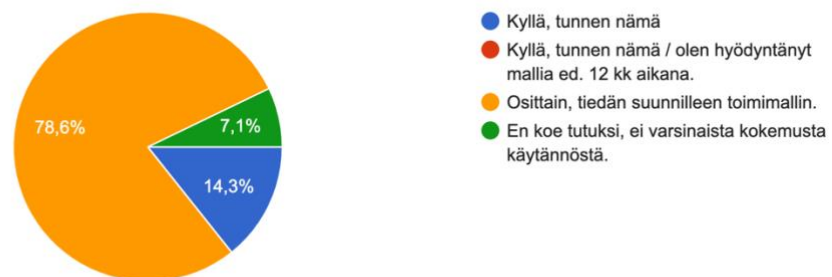
Kuinka tärkeäksi koet eri sidosryhmien roolin esihenkilötyön tukena yksikön/tiimin työkykyjohtamisessa



Kuvio 12. Kuinka tärkeäksi koet eri sidosryhmien roolin esihenkilötyön tukena yksikön/tiimin työkykyjohtamisessa. (N=14)

Varhaisen välittämisen käytännöistä kysyttäessä, vastasi 78,6 % esihenkilöistä tietävänsä suunnilleen, kuinka malli toimii. (Kuvio 13). 14,3 % vastaajista eli kaksi vastaajaa kertoi käytännön olevan tuttu ja 7,1 % eli yksi vastaaja omaa kokemusta varhaisesta välittämisestä työkykyjohtamisessa.

Onko varhaisen välittämisen käytännöt sinulle tuttuja?
14 vastausta

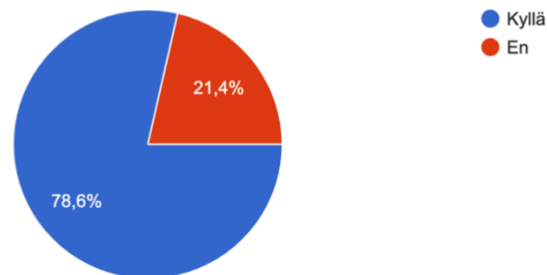


Kuvio 13. Onko varhaisen välittämisen käytännöt sinulle tuttuja? (N=14)

Yli puolet vastanneista esihenkilöistä (78,6 %) koki tarvitsevansa enemmän tukea ja koulutusta työkykyjohtamiseen. Vain 21,4 % vastaajista ei kokenut tarvitsevansa enempää tukea tai koulutusta (Kuvio 14).

Koetko tarvitsevasi esihenkilötyössä enemmän tukea/koulutusta työkykyjohtamisen kokonaisuuteen?

14 vastausta



Kuvio 14. Koetko tarvitsevasi esihenkilötyössä enemmän tukea/koulutusta työkykyjohtamisen kokonaisuuteen? (N=14)

Pyydettyäessä avoimella vastauksella tarkentamaan millaisen tuen tai koulutuksen koettaisiin helpottavan esihenkilötyötä, kiteytyi vastauksissa yleisesti työkykyjohtamisen kokonaisuuden avaaminen. Eniten toivottiin tukea/käytännönläheisiä vinkkejä pienempinä asiakokonaisuuksia aika-ajoin.

Alla annettuja vastauksia:

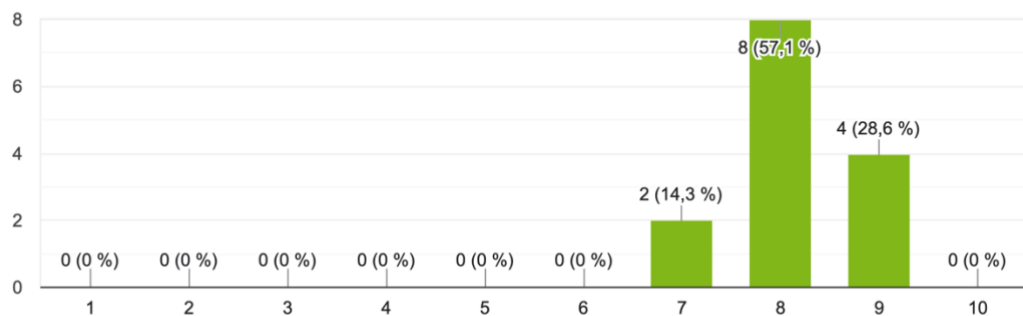
- *Esimerkimmallin, että miten tämä keskustelu etenee luontevasti. Tukevia kysymyksiä jne.*
- *Ohjeita minkälaisia kysymyksiä henkilöille tulisi esittää eri työkykyjohtamisen prosessin vaiheissa*
- *En osaa sanoa*
- *.....*
- *Tarvittavaa apua olen saanut henkilöstöahlinnosta, jos kysyttävää herännyt mieleen.*
- *Erivaihtoehtojen avaaminen*
- *Kerrattaisiin yleisimpiä asioita tasaisin väliajoin, ja yleisimpiä haasteita*
- *Tästä ei hirveästi ole puhuttu esimiesurani aikana joten joku työkyvyntohtamiseen liittyvä setti olisi kyllä mieluusti tervetullut*
- *Ylipäättään. En mielestäni koskaan ole saanut tähän erityisemmin koulutusta. Toki vaikka olisikin niin viime ajat muuttaneet yhteiskuntaa ja etenkin työelämää ja sen käytäntöjä ja toisaalta varsinkin työntekijöiden tilannetta ja ajatuksia.*

- *Eli tiivistäen uutta, ajankohtaista meidän yhtiöön sopivaa koulutusta ja meidän bisnekseen sopivien toimintamallien ja käytäntöjen kehittäminen ja sopiminen paremmiksi.*
- *Tarkempi avaaminen eri käytännöistä eri tilanteissa.*

Esihenkilöiden arvioidessa rehellisesti tämänhetkistä työkykyjohtamisen toteuttamistaan asteikolla 1–10, saatiin vastaajien keskiarvoksi 9,4, joka ei ole täysi 10, mutta todella hyvä arvosana oma-arvioksi. (Kuvio 15).

Rehellinen arvioksi asteikolla 1 - 10, kuinka paljon koet panostaneesi/panostavasi tällä hetkellä työkykyjohtamiseen yksikkösi/tiimisi esihenkilötyössä?

14 vastausta



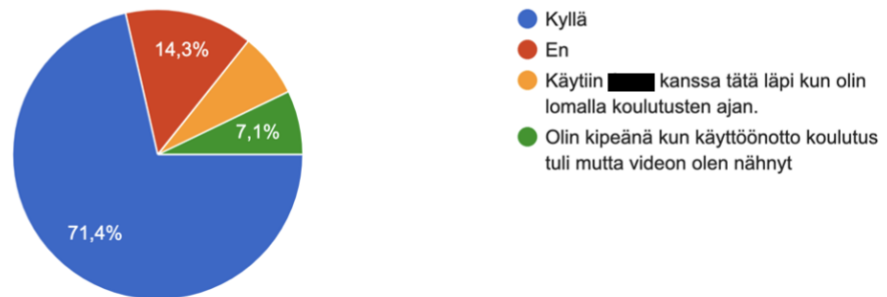
Kuvio 15. Rehellinen arvioksi asteikolla 1–10, kuinka paljon koet panostaneesi/panostavasi tällä hetkellä työkykyjohtamiseen yksikkösi/tiimisi esihenkilötyössä? (N=14)

Avoimella vastauksella annettiin mahdollisuus kommentoida arviota omasta panostuksesta työkykyjohtamiseen, nousi esiin esihenkilöiden huoli työntekijäresursseista. Sairauslomien kasvu huoletti esihenkilöitä ja he kokivat vahvaa tarvetta olla läsnä esihenkilönä. Myös esihenkilön riittämättömyyden tunne kuului annetuissa vastauksissa.

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä 71,4 % kertoi osallistuneensa esihenkilöille suunnattuun työterveyshuollon työkykyjohtamisen digityökalun käyttökoulutukseen. (Kuvio 16)

Oletko osallistunut esihenkilöille suunnattuun työterveyshuollon digitaalisen työkykyjohtamisjärjestelmän käyttööttökoulutukseen?

14 vastausta



Kuvio 16. Oletko osallistunut esihenkilöille suunnattuun työterveyshuollon digitaalisen työkykyjohtamisjärjestelmän käyttööttökoulutukseen? (N=14)

Seuraavaksi vastaajille kerrottiin organisaatiossa käynnistyneen pitkäjänteisen prosessin työkykyjohtamisen toimimallien uudistamiseksi, johon osallistutaan esihenkilöitä. Tähän liittyen haluttiin kuulla esihenkilöiden toiveita ja ajatuksia työkykyjohtamista jatkoa ajatellen. Esihenkilöiden vastauksissa korostuivat tahtotila kehittää ja parantaa hyvinvoinnin kautta toimintaa. Halua oppia ja olla mukana työkykyjohtamisen kehittämisessä nousi esiin. Yleisesti positiivisia ajatuksia työkykyjohtamisesta. Alla annettuja vastauksia:

- *Toiveena esimerkkejä eri vaiheista miten työntekijän kansa kannattaisi aloittaa keskustelu ja mitä kysymyksiä voisi hyödyntää keskusteluissa*
- *Ei ajatuksia tällä hetkellä.*
- *Kuinka voisin parantaa vielä entistä enemmän työhyvinvointia sekä laskea sairaslomien määrää*
- *Hyviä juttuja nämä, saadaan varmasti henkilöstön hyvinvointia parannettua ja sitä kautta myös toimintaa tehokkaammaksi.*
- *Mielellään kaikissa koulutuksissa / palaverissa mukana, vaikka vaan kuuntelijana, koska välttämättä kysymyksiä ei ole, mutta vastauksia kuitenkin haluan ja oppia enemmän.*
- *Selkeät käytäntömallit ovat tärkeitä.*
- *Näistä puhuttaisiin enemmän, läpikäyntejä eri tilanteisiin liittyen. Tosin itsekin pitää olla aktiivisempi näihin liittyen.*
- *Kehitetään yhdessä eri portaiden kanssa eli joka tasolla yhtiössä otetaan henkilöstä mukaan.*

- *Hyvä, että tähän panostetaan enemmän*

Viimeisen avoimen vastauksen kysymyksessä haluttiin kuulla esihenkilöiden ajatuksia käyttöön otetusta työkykyjohtamisen digityökalusta. Annetut kommentit olivat positiivisia. Esihenkilöt odottavat digityökalun selkeyttävän toimintaa tuottaen uudenlaista tietoa hyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen tueksi.

- *Loistava!*
- *Hyvä työkalu*
- *Innostusta. Helpottaa seurantaa.*
- *Myyjien poissaolojen määrä on huolestuttavan suuri osalla*
- *Positiivisia ajatuksia, mutta en ole saanut työkaluja vielä käyttöön, niin hankala arvioida tarkemmin.*
- *Hyvä työkalu.*
- *Hyviä, pelkästään positiivista. Kaikki mitkä edistävät työkykyä ovat hyviä uudistuksia, ja tässä esimerkiksi näkee yhdestä paikasta työntekijän sairauslomat ja mille päiville ne on keskittynyt. Helppo ottaa asia puheeksi, jos jollain sattuu olemaan paljon esimerkiksi maanantai tai perjantaipoissaoloja pelkästään.*
- *Hyvä asia, kun saadaan vain selkeät toimintatavat. Parantaa kaikkien töissä jaksamista ja sitä kautta työn tehokkuutta.*
- *Hyvä asia, harmikseni en päässyt paikalle tuolloin.*
- *hyvää ja äärettömän tärkeää ja helppoa dataa. Tämän hyödyntämiseen ja johtamiseen selkeät toimivat mallit vain!*

6.4.2 Digityökalun käyttökokemus ja tuen tarve sekä työkykyjohtamisen tulevaisuus

Teemahaastattelun pääteema oli työkykyjohtamisen digityökalua koskevat näkemykset ja käyttökokemukset esihenkilötyössä. Aiheen parissa edettiin kolmen ennalta suunnitellun alateeman mukaan. Tämä auttoi keskustelunomaisesti haastateltavia tuomaan esiin ajatuksia digiosaamisen tasosta kuin myös näkemyksiä työkykyjohtamisesta digityökalun keinoin.

Haastattelussa käsiteltiin jo kertyneitä kokemuksia kuin myös ajatuksia työkykyjohtamisen tulevaisuudesta.

Haastatteluun valitut esihenkilöt poikkesivat taustoiltaan toisistaan:

Ensimmäinen haastateltava (H1) esihenkilötyön kokemus kahdeksan vuotta, josta yksikön vetäjänä kolme vuotta. Toinen haastateltava (H2) toiminut yksikönvetäjänä sekä esihenkilönä yhdeksän vuotta. Kolmannen haastateltavan (H3) kokemus esihenkilötyöstä oli neljä vuotta, joista yksikön vetäjänä noin vuoden.

Haastattelun ensimmäisenä teemana käsitettiin haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia tietoteknisistä taidoista eli digiosaamisen tasosta (taulukko 1). Teemaa käsiteltiin niin omakohtaisella tasolla kuin yleisesti organisaatiota koskevalla tasolla. Litteroidut vastaukset selkeytettiin tiivistetyksi koonniksi (Taulukko 1).

Taulukko 1. Yhteenveto. Ensimmäisen teeman kiteytetyt haastatteluvastaukset

Näkemys ja arvio omasta tietoteknisestä osaamistasosta? (omaksua ja käyttää järjestelmiä)		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Oon ihan hyvä - Nopeasti saa apua ja neuvoja - Mielestäni sujuu 	<ul style="list-style-type: none"> - Asteikolla 1–5 arvioisin omaksi tasoksi 4 tai 5 - Alaisia joutuu auttamaan - Myös esihenkilöt tarvitsevat tukea - Itse koen hallitsevani hyvin 	<ul style="list-style-type: none"> - Opin kyllä, mutta olen huono järjestelmien kanssa. - Asteikolla 1–10 oma taso on 6. - En ole koskaan ollut kiinnostunut järkistä.
Digitalisaatio omassa työssä		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Helpottava tekijä 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuo hyötyä ja helppoutta 	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet järjestelmät tuottavat stressiä

<ul style="list-style-type: none"> - Ei lisää kuormitusta, päin vastoin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuottaa validimpaa tietoa - Helpottaa tiedon tarkistamista - Dataa ei tarvitse itse koostaa, helpottaa tekemistä - Osattava kuitenkin tulkita tietoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuo työhön uutta vaikeusastetta - Ei ylitsepääsemätön muutos - Tarvitaan koulutusta
Uusien järjestelmien käyttöönotto ja digitaitojen taso organisaatiossa yleisesti (näkemys)		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Tuottaa haasteita ja työtä monelle taholle mm. esihenkilöille. - On työntekijäkohtaisia eroja ja epävarmuutta - Omassa yksikössä esihenkilöillä onneksi hyvät taidot 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaatii uuden oppimista - Rutiineja on osattava rikkoa - Esihenkilöille tulee antaa tukea, jotta työntekijöiden opastus on sujuvaa - Ei saa olettaa osaamista löytyvän. Mieluummin oletetaan, ettei osata ja annetaan kaikille koulutusta 	<ul style="list-style-type: none"> - Oletetaan turhan paljon kaikkien hallitsevan järjestelmiä. - Tarvitaan koulutusta uusien ohjelmistojen ja järjestelmien käyttöön - Nopeasti läpikäynti ei riitä. Osaaminen tulee varmistaa jotenkin. - Esihenkilöiden tuki, jotta osaavat opettaa työntekijöille uusien järjestelmien käytön

Pidemmän esihenkilötyön kokemuksen omaavat haastateltavat H1 ja H2 kokivat digitaitonsa olevan hyvällä tasolla. Vähemmän kokemusta omaava esihenkilö H3 oli selkeästi epävarmempi niin omista kuin ympärillään toimivien digitaadoista. H1 ja H2 kokivat digitalisaation tuovan työhön uudenlaista tukea ja helpotusta. He näkivät lisääntyvän tiedon mahdollistavan uusia ulottuvuuksia johtamiseen sekä työn hallintaan. Näkökulma oli positiivinen sekä toiveikas. H3 oli ennakkoluuloisempi. Hän koki uusien järjestelmien tuovan hyötyä, mutta samalla lisäävän työn kuormitusta. Tähän vaikutti oma myös motivaatio sekä H3:n omin sanoin kuvailema sanoin vähäisempi

kiinnostus uutta teknologiaa kohtaan. H3 koki uuden teknologian käyttöönoton itselleen työtä lisäävänä. Epävarmuus osaamisesta vaikutti halukkuuteen käyttää uusia järjestelmiä sekä käyttökokemaan.

Toisena kantavana haastatteluteemana keskityttiin työterveyshuollon työkykyjohtamisen digityökalun käyttöön (Taulukko 2). Kaikki haastateltavat olivat osallistuneet järjestelmän käyttöönoton yhteydessä etänä annettuun yhteiskoulutukseen.

Millaisen ensivaikutuksen sait työterveyshuollon työkykyjohtamisen digijärjestelmästä?

H1: "...Hyvälle vaikutti. Siis niinku apuna ennen kaikkea just siihen, että niinku se antaa niitä hälyjä, että OK, tällä henkilöllä on tän verran poissaoloa. Pitäisikö nyt niinku tehdä jotain toimenpiteitä niin se antaa vähän niinku apua siihen, että mistä niinku lähtee sitten ratkaisemaan sitä asiaa..."

H2: "...että se mullistaa kaiken, mutta ei sitten mullistanut. Niin ehkä se, että se jatkuva viestintä, jota ei aiemmin juuri ei ollut. En ollut itse tosi aloitteellinen, eikä viestintää niinku työterveyshuollon välillä ole ollut niinku riittävästi. Tai ehkä ei ollenkaan on oikea määritelmä. Niin jotenkin mä ajattelin, että se on nyt virtaviivaisempaa, että ne pystyy niinku oikeasti tosi nopeallakin varoajalla reagoimaan. Vaikka ihan päivän pari sisällä, niin eihän se ihan silleen kuitenkaan nyt mene. Oletti enemmän niin sitten siihen pettyi kun laittoi jonkun viestin, eikä välttämättä tullut ikinä vastausta. Varmaan heillekin se on ollut muutos ehkä niin..."

H3: "... Vähän semmoinen niinku muistaakseni mietiskelin, että miten tää nyt tulee muuttamaan mitään käytäntöä? Edelleen on aika sama käytäntö ja näin pois päin. No kyllähän se siis siten toi heti ensimmäisenä semmosen fiiliksen, että nyt otetaan niinku toi työterveys kunnolla mukaan tähän toimintaan, että kyllä niinku

oletuksena oli se että nyt lähtee tippumaan heti sairauslomat. Ja sanotaan, että se yhteistyö niin sehän on nyt lähtenyt vasta tän vuoden puolella niinku paremmin liikenteeseen.”

Taulukko 2. Yhteenveto. Toisen teeman kiteytetyt haastatteluvastaukset.

Millaista hyötyä näet digijärjestelmän tuovan esihenkilötyöhön?		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Nousee esiin työntekijöitä ja asioita, joita ei ole ehtinyt huomioida - Antaa tietoa poissaoloista - Lisää hiljaista tietoa enemmän 	<ul style="list-style-type: none"> - Antaa selkeää tietoa myös diagnooseista yleisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Jos on paljon poissaoloja, tulee ilmoituksia - Saa kuvaa mihin ajankohtiin poissaolot istuvat. Osuuko viikonloppujen tai lomien yhteyteen.
Tiedätkö mistä löytyy järjestelmää koskevaa ohjeistusta?		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Varmaan esihenkilöiden ohjeista 	<ul style="list-style-type: none"> - En ole paljoa lueskellut, mutta esihenkilöintrasta 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisestä intrasta
Millainen ohjeistus tukisi käyttöä parhaiten? Näkemyksesi		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteinen tilaisuus, jossa käydään erilaisia caseja esimerkein läpi - Esimerkkicaset antaisi konkretiaa, kuinka työkykytapauksia on hyvä lähestyä 	<ul style="list-style-type: none"> - Video toimii hyvin. - Videoon voi tutustua haluttuna aikana. Esimerkiksi sillä hetkellä, kun tietoa tarvitsee. - Videon avulla voi parissa minuutissa saada tarvittavan ohjeen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Video on helpompi katsella. - On helppo katsoa ja kuunnella samalla kun joku selittää. - Ohjeet löytyvät kirjallisena, mutta ne on raskaita lukea. Ihmiset on erilaisia omaksumaan ohjeita.

	<ul style="list-style-type: none"> - Video on omasta mielestä aika tehokas 	<ul style="list-style-type: none"> - Videota voi seurata samalla toiselta sivulta, kun toisella opettelee tai työstää. - Pelkkä ohje on monisivuinen ja hankala seurata. - Käytäntöä seuraamalla oppii parhaiten.
Kenen toimesta opastusta / koulutusta olisi hyvä saada		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Siltä kenellä on paras kokemus käytöstä - Keskustellen läpi eri tilanteita ja esimerkit 	<ul style="list-style-type: none"> - Työterveyden toimesta räätälöitynä yrityksen tarpeisiin. - Emme välttämättä itse tiedä mitä kaikkea voidaan hyödyntää. 	<ul style="list-style-type: none"> - Työterveys tai parhaiten osaavat

Kolmantena haastatteluteemana käsiteltiin työkykyjohtamisen nykytilannetta sekä tulevaisuuden näkymiä niin johtamisen kuin digityökalujen osalta. (taulukko 3). Arvioitaessa työkykyjohtamista haastatteluhetkellä, noin vuosi järjestelmän käyttöönoton jälkeen kokivat haastateltavat eritavoin digityökalun vaikuttaneen heidän työkykyjohtamiseensa.

Onko työkykyjohtamisen digityökalu muuttanut jotain omassa työkykyjohtamisen toteuttamisessa?

H1: "No emmä oikein tiedä. Tavallaan ei."

H2: " On, koska nyt sitä dataa on tosi paljon ja helpommin saatavilla. Esimerkiksi pystyn tosi paljon helpommin tarkistamaan, että meidän työntekijöiden poissaolojen tilanteen. Se meidän oma järjestelmä on aikaisemmin ollut tosi työläs. Nyt mä pystyn selkeällä näkymällä näkemään ja vahvistamaan mielikuvaa

työntekijän poissaoloista, että ajoittuuko poissaolo vuosilomaa ennen tai heti sen perään. Silloin se todennäköisesti edellyttää ainakin keskustelua, että onko huomioitavaa. Ainakin se järjestelmä herättelee ja pakottaakin reagoimaan nopeammin, kun on ne hälytteet.

H3: ”No on keskustelut niin kun työntekijän kanssa muuttunut, että jos ja kun tulee justinsa niitä tehtäviä, mitä pitää katsoa ja mitä niitä nyt oli. Sillä, että pystynyt mennä paremmin keskustelemaan työntekijän kanssa, että onko huomannut poissaoloja. Se oli ennen vähän silleen niin kuin ei niitä muistanut, miten joku oli poissa ennen kuin tuli jostain muuten ilmi.

Työkykyjohtamisen tulevaisuuden merkityksestä keskusteltiin eri näkökulmista. Haastateltavat näkivät tässä paljon hyvää ja potentiaalia kehittää toimintaa.

Taulukko 3. Yhteenveto. Kolmannen teeman kiteytetyt haastatteluvastaukset.

Työkykyjohtamisen merkitys tulevaisuudessa		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Hiljaisen tiedon hyödyntäminen korostuu - Tietoa saadaan enemmän - Varhainen puuttuminen korostuu - Hyötyä kun puututaan, reagoidaan ja ennakoidaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmiset valveutuneempia omasta hyvinvoinnista - Näkyy herkemmin tekemisessä - Ihmisillä matalampi kynnyks olla pois töistä. Työnantajalla tulee olla matalampi kynnyks myös reagoida ja auttaa ihmistä tarvittaessa. - Ennen ei käyty keskustelua, 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulee isommaksi osaksi tekemistä - vanhoista työntekijöistä on pidettävä huolta hyvinvoinnin kautta. - Työterveyshuolto vahvemmin mukaan, työkykykeskustelut ym. - Ehkä jopa uudenlaista työterveysyhteydenpito a esihenkilöille, chat tukikanava tai muu vastaava.

	<p>tulevaisuudessa näitä käydään herkemmin. Kuuluu esihenkilön tehtäviin.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data on ensiarvoisen tärkeää, tarvitaan paljon. - Tulee kehittää ja kehittyä, uudistua. - Ohjeet ja toimintamallit korostuu 	
Millaista esihenkilötyön tukea tarvitaan? (esihenkilön näkemys)		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilöharjoitteluun tulee lisästä työkykyjohtamista - Työterveyshuollon järjestelmän opastusta, hyödyt ja toiminnot tutuiksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Yleistä seurantaa ylätasolta. - Mahdollisesti kvartaaleittain työkykytilanteiden läpikäyntiä esihenkilöiden kesken. - Keskustelua aiheesta ja oppimista toinen toisilta 	<ul style="list-style-type: none"> - Kädestäpitäen tukea ja opastusta enemmän - Henkilökohtaista valmennusta enemmän - Keinoja nopeaan tiedonhakuun - Ylemmän tahon tuki työkykyjohtamiseen ja seurantaan.
Miten uusille esihenkilöille olisi hyvä tuoda työterveyshuollon järjestelmää tutuksi?		
H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none"> - Ehdottomasti esihenkilöharjoittelun osaksi - Luotava ymmärrys työkykyjohtamisen merkityksestä - Merkitys järjestelmän tuottamalle 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäisen keissin yhteydessä saa parhaimman opin. - Alkuun viikoittainen yhteinen läpikäynti käsiteltävistä asioista. - Selkeät ohjeistukset miten edetään eri tilanteissa. - Tiedonkulun varmistus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeää opastusta - Apu järjestelmän käyttöön ja jatkuva tuki.

<p>tiedolle, miksi sitä kannatta käyttää?</p> <ul style="list-style-type: none"> - On tärkeää tunnistaa erilaisia tilanteita ja miten niitä lähestytään. 	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmän käyttö heti haltuun. 	
---	---	--

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Vastaus tutkimuskysymykseen sekä sitä tukeviin alakysymyksiin

Kehittymisen edellytys on nykytilan tunteminen, tilanne, josta lähdetään liikkeelle. Tutkimuksen käynnistänyt sähköinen kysely loi kokonaiskuvaa, *miten esihenkilöt kokevat hallitsevansa hyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen tutkimuksen lähtötilanteessa*. Tutkimuksen tulokset osoittivat esihenkilöiden kokevan hyvinvoinnin ja työkyvyn merkitykselliseksi tekijäksi tulokselliseen ja sujuvaan työhön. Tuloksista ilmeni tarve selkeyttää yhtiötasoisia työkykyjohtamisen toimintamalleja sekä yhteistä työkykyjohtamisen tavoitetta. Esihenkilöt kokivat tarvetta kokonaisvaltaiselle työkykyjohtamisen tuelle sekä esihenkilötyön osaamisen vahvistamiselle. Kiinnostusta työkykyjohtamisen taitojen vahvistamiseen nousi esiin.

Jotta työkykyjohtamista voidaan ylipäätään kehittää, on ymmärrettävä, miten nykykäytännöt toimivat ja kuinka hyvin näitä tunnetaan. Organisaatiotasolla tarkasteltuna kohdeorganisaation tavoitteet työkykyjohtamisen ja hyvinvoinnin suhteen eivät esihenkilöiden näkemyksissä nousseet selkeinä tai vahvoina esiin. Tutkimustulokset eivät osoittaneet työkykyjohtamisen olevan kohdeorganisaatiossa kovin vaikuttavaa tai suunnitelmallista. Toive hyvinvoinnin ja työkyvyntoiminnan kehittämiseen kohdeorganisaatiossa ilmeni eri tavoin useamman vastauksen kohdalla. Kokemus esihenkilötyöstä näkyi osittain vastauksissa.

Esihenkilöiden oman arvioinnin mukaan koettiin oma yksilöllinen panostus työkykyjohtamiseen hyvälle tasolle. Työkyvyn tuen keinoista parhaiten koettiin olevan hallussa työntekijän kohtaamisen työkykyasiassa. Kehityskeskustelut yhdessä työaikajouston kanssa nousivat esiin tunnetuimpina työkyvyn tuen keinoina. Heikoiten esihenkilöt kokivat hallitsevansa työterveysyhteistyötä sekä eri sidosryhmien tarjoamien palveluiden käyttöä, kuten kuntoutustukea. Tämä osoitti, ettei kokonaisvaltainen työterveysyhteistyö ole ollut aktiivista tai ohjaavaa kohdeorganisaatiossa. Vastauksissa ilmennyt esihenkilöiden halu oppia, kehittyä ja kehittää työkykyjohtamista toiminnassaan puolsi tarvetta kehittää työkykyjohtamista kohdeorganisaatiossa. Yksi kyselyssä annettu vastaus: ”Hyvä, että tähän panostetaan enemmän”, kiteytti toiveikkautta toiminnan kehittämiseksi.

Sähköinen kyselyn tuloksista ilmeni kohdeorganisaatiossa työkykyjohtamista olleen olemassa, muttei toivotulla tavalla arjessa läsnä. Tämä heijastui esihenkilöiden kokemana epätietoisuutena työkykyjohtamisen tavoitteista sekä organisaation toimintamallien epäselvyytenä. Yleisesti työkykyjohtamisen perusteiden koettiin olevan hallussa. Idea työkykyjohtamisesta oli kaikille tuttu, mutta käytännön toiminnoissa koettiin epätietoisuutta sekä epävarmuutta. Näihin toivottiin tukea, opastusta ja apua osaamisen lisäämiseksi.

Vastauksissa paistoi läpi ajatus, jossa nähtiin asioihin tarttumisen olevan ”jonkun muun” tehtävä. Tämä näkyi yleisenä toiveena edistää hyvinvoinnin ja työkyvyn asioita kohdeorganisaatiossa. Havainto avasi työkykyjohtamisen peruseriaatteen olevan vielä tutkimuksen lähtötilanteessa osalle esihenkilöistä epäselvä. Työkykyjohtaminen on kiinteä osa esihenkilötyötä, eikä sitä voi ulkoistaa. Tosin myös yrityksellä on vastuu selkeistä työkykyjohtamisen toimintamalleista ja yhteisistä tavoitteista, joilla esihenkilötyötä ohjataan.

Kyselytutkimusta seurannut teemahaastattelu nosti esiin eroja esihenkilöiden digiosaamisessa ja suhtautumisessa teknologiaan. Kolmesta haastatellusta

esihenkilöstä kaksi osoitti selvää itsevarmuutta digiosaamisessaan. Heille uuden teknologian käyttöönotto näyttäytyi mahdollisuutena tiedon saantiin ja käsittelyyn sekä omantunnon kehittämiseen. Kolmas oli epävarmempi digiosaamisessaan. Tähän vaikutti osaltaan haastateltavan vähäinen kiinnostus uutta teknologiaa kohtaan. Epävarmuus nosti esiin stressin ja kuormituksen tuntemuksia. Kaikille haastatelluille oli yhteistä koettu esihenkilötyön tuen tarve uusien järjestelmien käyttöä koskien. Kaikki kokivat aktiivisen tuen vaikuttavan siihen, miten sujuvasti järjestelmiä käytetään tai otetaan käyttöön. Esihenkilöiden osaamisen varmistaminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä.

Kaikkien haastateltujen esihenkilöiden käyttäjäkokemukset työkykyjohtamisen digityökalusta olivat pääsääntöisesti positiivisia. Tähän vaikuttivat lisääntynyt tiedon määrä ja sen helppo saanti. Järjestelmän koettiin tuottavan tärkeitä herätteitä ohjaten esihenkilöitä reagoimaan työkykyasioihin ajallaan. Järjestelmän toiminnallisuuksista oli ennalta korkeita odotuksia. Käytön ensikokemukset olivat tuoneet pieniä pettymyksiä. Koetut pettymykset kohdistuivat työterveysyhteistyön sujuvuuteen, jolta odotettiin järjestelmän käyttöönoton myötä enemmän. Tunnetilat olivat jo tasoittaneet ja toiveikkuus asioiden kehittymisestä nousi edelleen esiin. Edelleen työkykyjohtamisen uuteen digityökalun käyttöön kuitenkin uskottiin. Tämän nähtiin mahdollistavan parempaa työkykyjohtamista.

Haastattelut avasivat esihenkilöiden näkemyksiä *digityökalun käyttökokemuksen nostamista tuen tarpeista*. Järjestelmän parempaan hyödyntämiseen kaivattiin täsmätukea, opastevideoita tai koulutusta. Vastaajat kokivat järjestelmätietojen yhteisen seurannan sekä aktiivisuuden yhtiötasoisessa työkykyjohtamisessa aktivoivan ja myös tukevan työkykyjohtamisen digityökalun haltuun ottoa.

Esihenkilöt näkivät *digityökalun käytön muuttavan työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamista tulevaisuudessa*. Digityökalun odotettiin tuottavan esihenkilötyön tueksi hiljaista dataa henkilöstön työkyvyn tilasta. Myös reagoitavuuden parantuminen nousi positiivisella tavalla esiin. Kaikki haastateltavat kokivat

työkykyjohtamisen kasvavan yhä merkityksellisemmäksi osaksi työelämää ja esihenkilön työtä. Tähän perustuen esihenkilöt kokivat koulutustarpeiden kasvavan koulutustarpeissa, varsinkin uusien esihenkilöiden kohdalla. Työkykyjohtamisen kokonaisuuden ymmärtäminen koettiin tärkeänä. Sen merkitystä tulee tuoda esiin. Varsinkin uusien esihenkilöiden perehdytyksessä työkykyjohtamisen työkalut on hyvä tuoda tutuiksi, niin seurannan, puuttumisen kuin reagoinnin osalta. Mahdolliset esimerkkitalanteet koettiin hyväksi tavaksi avata työkykyjohtamisen tarpeita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda syvälinen ymmärrys, kuinka digityökalun aktiivista käyttöä ja hyödyntämistä tulee tukea työkyvyn johtamisessa. Vastausta haettiin tutkimuskysymykseen, ***Millaista tukea ja opastusta esihenkilöt tarvitsevat digityökalun hyödyntämiseksi työkykyjohtamisessa?***

Tutkimus osoitti esihenkilöiden kaipaavan niin yksilöllistä kuin yhteisöllistä osaamisen ja oppimisen tukea. Kiireisen arjen keskellä tuen tarpeet vaihtelevat esihenkilöiden osaamispohjan mukaan. Esihenkilöt kokivat tärkeänä yksilöllisten tarpeiden tunnistamisen ja huomioimisen. Matalankynnyksen täsmäkoulutukset tai yhteisten kokemusten jakaminen nähtiin hyvinä keinoina tukea niin työkykyjohtamisen kehittämistä kuin myös digityökalun käyttöönottoa. Tutkimus osoitti, ettei esihenkilöiden digitaatioja voida pitää itsestäänselvyytenä. Yksilölliset erot tulee huomioida. Pelkkä järjestelmän käyttökoulutus yhdessä selkeiden kirjallisten ohjeiden kanssa ei riitä. Lisäksi tarvitaan aina aktiivista tukea ja seurantaakin käyttöönoton kuin riittävän osaamispohjan varmistamiseksi. Tämän tarjoamiseen oikea taho on yrityksen HR yhdessä esihenkilön oman esihenkilön kanssa.

Tutkimus osoitti Heinosen (4.6.2019) pohdinnan, kuinka voimme taata riittävän digitaalisen kaikkien osuneen oikeaan. Työnantajalla tulee olla käsitys digilaitteiden ja järjestelmien käyttöosaamisen perusvalmiuksista organisaatiossa, muutoin uudet työkalut jäävät vain pintapuolisesti käyttöön. Osaaminen ja uuden oppiminen vaatii suunnitelmallista tukea sekä tunnistetusti tarjottua eritasoista valmennusta. Myös henkilöstön toiveet oppimisesta kannustaviin menetelmiin on hyvä selvittää. Varmistamalla oikeat

viestintäkeinot tai tarjottavan tuen muoto motivoidaan parhaiten henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Jatkuvan muutoksen keskellä ei saa jäädä oletusten varaan. Allokoimalla aikaa ja huomioimalla yksilölliset tuen tarpeet varmistetaan parhaiten halutun muutoksen vaikutukset sekä prosessien toimivuus.

7.2 Kehitysehdotukset ja ideat

Opinnäytetyö tuotti konkreettisia kehitysehdotuksia ja ideoita kohdeorganisaatiolle työkykyjohtamisen kehittämistyössä hyödynnettäväksi. Kehittämisehdotukset ja ideat kohdentuivat esihenkilöiden digityökalun käytön tuen varmistamiseen. Miten ja millä keinoin työnantaja voi vahvistaa työkykyjohtamisen digityökalun käyttöä esihenkilötyössä. Kehitysehdotukset ja ideat on johdettu lähtötilannekyselyn sekä teemahaastatteluiden tulosten analysoinnin ja tulkinnan tuloksena:

- Työkykyjohtamisen sähköisen kyselyn uusintaa suositellaan toteutettavaksi sopivin aikaväleihin. Kohdeorganisaation on mahdollista luoda tästä yksi konkreettinen mittari tuottamaan tietoa esihenkilöiden kokemaan työkykyjohtamisesta. Tämä tieto auttaa ohjaamaan työkykyjohtamisen toimintamalleja sekä tavoitteita oikeaan suuntaan.
- Tehdyn lähtötilanneanalyysin pohjalta on kohdeorganisaation hyvä pohtia selkeä tavoite työkykyjohtamiseen sekä viestintää tukemaan tavoitetta. Työkykyjohtaminen tulisi sitoa osaksi yhtiön strategiaa ja seurata tätä yhtä lailla niin lyhyen- kuin pidemmän aikavälin tavoiteasetannan keinoin. Onnistunut työkykyjohtaminen lähtee yrityksen ylimmän johdon tahtotilasta. Sen aidosta kiinnostuksesta hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidon toteutumiseksi arjessa.
- Yrityksen on hyvä tuntea henkilöstön digitaitojen osaamis pohja sekä tunnistaa tarvittavat koulutustarpeet. Suositellaan lähtötilannekartoitusta tai muu keino selvittää työntekijöiden kyvykkyys digityökalun hyödyntämiseksi. Tarvittaessa on hyvä organisoida matalankynnyksen täsmäkoulutuksia tai -ohjeistusta yksikölliset tarpeet

huomioiden. Olettamalla osaamista löytyvän, jää käyttöönotto helposti vajaaksi.

- Esihenkilötyön tuelle suositellaan varattavaksi aikaa myös käytännön työn ohjaamiseksi. Yhdessä toteutettu työkykyjohtamisen seuranta vahvistaa osaamista parhaiten valmentaan esihenkilöä eri työkykyhaasteiden hallintaan. Työkykyjohtamisen digityökalua on hyvä hyödyntää yhteisen seurannan työkaluna esimerkiksi HR:n ja esihenkilön toimesta. Esihenkilötyön tuki rakentuu parhaiten suunnitelmallisesta, säännöllisestä työkykyjohtamista tukevasta dialogista. Yhteiset selkeät toimintamallit ja tavoitteet ohjaavat toimintaa parhaiten. Digiä tulee hyödyntää laajemmin.
- Tukea ja ohjeistuksia työstettäessä on hyvä huomioida ja kuulla esihenkilöitä. Tuotetun materiaalin tulee tavoittaa käyttäjät ja tukea tapoja oppia ja omaksua uutta. Kohdeorganisaation esihenkilöt ovat pääsääntöisesti nuoria. Tutkimus osoitti video-ohjeistuksen olleen toivotuin. Ajankäyttö sekä yksinkertainen ja selkeä tukimateriaali koettiin parhaaksi. Ohjeiden tulee olla ytimekkäitä. Pitkät kirjalliset ohjeet tai manuaalit jäävät helposti lukematta. Vääränlaisen tukimateriaalin riskinä on jäädä käyttämättä, jolloin uusia toimintatapoja ei hyödynnetä.
 - Suositus: Mahdollisten olemassa olevien video-ohjeiden aktiivinen hyödyntäminen: linkkipankin tms. rakentaminen. Tällä varmistetaan motivoiva ja oppimista tukevan tiedon jako.
 - Suositus: Ytimekkäiden pikaohjeiden työstö. Korostetaan tärkeimpiä toimintoja. Ohjaus tarvittaessa laajempaan lisätietoon. Tällä varmistetaan uuteen toimintamalliin tutustuminen ohjaten käyttäjää uuteen toimitapaan. Selkeä ohjaus oikeisiin tiedon ja tuen haun kanaviin.
- Työkykyjohtamisen merkityksen kasvattaminen. Suunnitelmallinen ja kohdennettu viestintä. Toistuvuudella tuetaan yhteistä tavoitetta sekä tavoiteltavia hyötyjä. Työkykyyn ja hyvinvoinnin merkityksen tuominen arjen puheisiin ja tekoihin. Tällä vahvistetaan työkykyjohtamisen kulttuuria niin esihenkilötyön kautta koko kohdeorganisaatiossa.

- Esihenkilöperehdytykseen uuden työkykyjohtamisen prosessin merkityksen nostaminen. Tässä yhteydessä digityökalun hyödyntämisen ja käytön merkityksellisyys osana tiedolla johdettua ennakoivaa työkyvykkyyden ylläpitoa.

Opinnäytetyön tuottamalla kehitysehdotuksilla ja ideoilla tuettiin kohdeorganisaation työkykyjohtamisen uudistamista. Kehitysehdotuksissa tuotiin uusia näkökulmia huomioitavaksi. Työ nosti esiin esihenkilöiden näkemyksiä ja ajatuksia työkykyjohtamisen digityökalun käytön tuen tarpeista. Digityökalun hyödyntämiseen tarjottavan tuen tulee olla kokonaisvaltaista toiminnan uudistamista. Yksi tai kaksi konkreettista toimea ei ratkaise tarvittava tuen tarjontaa. Tarvitaan uudenlaista ajattelua ja rohkeutta ravistella totuttuja toimintamalleja.

8 POHDINTA

8.1 Opit ja huomiot

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aihe oli ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Digitalisaation myötä saatavilla olevan tiedon määrä on valtava. Siinä, kuinka saatavilla olevaa dataa tulkitaan, analysoidaan ja hyödynnetään, on vastuu kaikilla tiedon käyttäjillä. Vastuu korostuu niin arjen toimissa kuin tiedolla johtamisessa. Digitalisaation vaikutus ilmenee jo tässä opinnäytetyössä. Teoriaa tukeva materiaalia niin asiantuntijoiden näkemyksinä kuin uusimpina tutkimusjulkaisuina löytyi parhaiten digimuodossa verkkojulkaisuina. Näitä on hyödynnetty laajasti tämän työn viitekehysten teoriassa sekoittaen mukaan myös perinteisiä kirjallisuuslähteitä. Digimateriaaliin painottuva lähdemateriaali on tässä työssä tietoinen valinta. Tällä on haluttu nostaa esiin kasvavaa digitalisaation merkitystä sekä tiedon haun ja löytymisen mahdollisuuksia.

Opinnäytetyönä toteutettu tutkimus oli ajallisesti pitkä prosessi. Tähän vaikutti noin vuoden aikaikkuna, joka tarvittiin esihenkilöiden työkykyjohtamisen digityökalun käyttökokemusten saamiseksi kohdeorganisaatiossa käytön tuen tarpeiden esiin nostamiseksi. Käytettävissä ollut aika antoi hyvin tilaa kohdeorganisaation työkykyjohtamisen lähtötilanteen kartoitukseen. Toisaalta työkykyjohtamisen prosessin uudistaminen vaati kohdeorganisaatiossa esihenkilöiden käyttökokemuksia työkykyjohtamisen digityökalusta. Nämä antoivat ymmärrystä uudentalaiselle esihenkilöiden tunnistamalle tuen ja opastuksen tarpeelle. Opinnäytetyön toteutukseen en suosittelen näin pitkää tutkimusaikaa. Pitkittyessään tutkimuksen alkuperäinen ydin voi rönsyillä johtaen tutkimusta harhaan.

Sähköisen kyselyn vastaustausprosentti (100 %) loi hyvän pohjan tutkimukselle. Kysely herätti esihenkilöiden mielenkiintoa tutkittavaan ilmiöön. Tämä helpotti myöhemmin toteutetun teemahaastattelun organisointia. Esihenkilöt olivat halukkaita osallistumaan haastatteluun näkemyksiään ja kokemuksiaan jakaen. Tutkimusaihe koettiin tärkeäksi kehitettäessä esihenkilötyön tukea. Kolme haastateltavaa 14 esihenkilöstä riitti teemahaastatteluihin. Riittävyden näkemystä puolsi vastauksissa toistuneet elementit. Haastatteluiden vastaukset alkoivat mukailla Digi- ja väestöviraston syksyllä 2020 tekemää kartoitusta yritysten ja yhteisöjen digituen tarpeista. Samankaltaisuutta tarvittavan tuen ja opastuksen tarpeista digityökalujen käyttöä kohtaan nousi myös esiin tämän opinnäytetyön teemahaastatteluiden vastauksissa.

Tutkimustuloksena tuotettiin kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia ja ideoita keinoista, joilla esihenkilöiden digityökalun käyttöä kannattaa lähteä tukemaan. Näkökulmat tukivat koonaisvaltaisesti kohdeorganisaatiossa kehitettävää työkykyjohtamisen prosessin uudistamista. Esihenkilöiden näkemykset ja kokemukset koettiin tärkeäksi tiedoksi ohjaamaan tehtäviä kehitystoimenpiteiden oikeaan suuntaan kohdejoukon tarpeet huomioiden.

8.2 Hyödynnettävyys

Tämä opinnäytetyö kokoaa teoreettiseen viitekehykseen ajankohtaisen katsauksen digitalisaatioon liittyvästä tiedolla johtamisesta ja työkykyjohtamisesta. Teoriapohjaa voi hyödyntää moneen. Työssä käytetty digitalinen lähdeaineisto toimii monipuolisena linkkikirjastona työn aiheeseen eri näkökulmista tarkemmin tarkasteltuna.

Tutkimuksen sähköinen kysely kohdeorganisaation työkykyjohtamisen lähtötilanteesta on kohdeorganisaatiossa uudelleen hyödynnettävissä. Samaa pohjaa mukaillen myös muiden yritysten on mahdollista selvittää omaa työkykyjohtamisen tilaa, kuinka työkykyjohtamista toteutetaan ja miten esihenkilöt tämän kokevat? Mikäli yrityksessä ei tunneta esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamis pohjaa tai kyvykkyyttä hyödyntää eri keinoja, on oikeanlaisen tuen tai kehitystyön kohdentaminen haastavaa.

Tutkimus osoittaa, ettei oletuksille ja yleistyksille ole enää tilaa. Oman henkilöstön kyvykkyydet on osattava tunnistaa, jotta tarvittavaa oppimista voidaan tukea oikein. Kokonaisuutta tulee ohjata ja johtaa tiedolla. Yleisellä tasolla tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on hyödynnettävissä yritysten sisäisen keskustelun avaamiseksi digityökalun käyttöönoton vaatimista tarpeista. Miten niitä on hyvä lähestyä ja kuinka työn murroksen digikehityshankkeita voidaan parhaiten tukea. Tuotetut kehitysehdotukset ja ideat on laajalti hyödynnettävissä varsinkin työkykyjohtamisen prosesseja uudistettaessa.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto. (31.3.2022). Aaltolaisen datalukutaito. Haettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www.aalto.fi/fi/digital-aalto/aaltolaisen-datalukutaito>

Advian. (15.5.2019). Mitä on tiedolla johtaminen? Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.advian.fi/mita-on-tiedolla-johtaminen#tiedollajohtaminen>

Airila, A. & Shaupp, M. (22.6.2020). Työn murros haastaa työkykyä – yhteisen ymmärryksen rakentaminen keskeistä. Haettu 8.3.2023 osoitteesta <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2020-q2/tyon-murros-haastaa-tyokyky--yhteisen-ymmarryksen-rakentaminen-keskeista/>

Airila, A. (4.3.2024). Mielenterveys haastaa: miksi ja mitä tehdä? Viisi ratkaisua työpaikalle. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2024-q1/mielenterveys-haastaa-miksi-ja-mita-tehda-viisi-ratkaisua-tyopaikalle/>

Alahautala, T. & Huhta H-R. (2018). Johda terveyttä. Alma Talent.

Alasoini, T. (28.2.2022). Digikuilujen ylittäminen vaatii laajaa keinovalikoimaa ja taitopalettia. Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/digikuilujen-ylittaminen-vaatii-laajaa-keinovalikoimaa-ja-taitopalettia>

Blomgren, J. (10.5.2022) Mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäivien määrä kasvaa taas. Haettu 26.4.2023 osoitteesta <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/6636>

Blomgren, J. (1.3.2023). Sairauspäivärahat jakautuvatkasvu-uralla – vuonna 2022 koronavirus näkyi aiempaa selvemmin sairauspäivärahaa saaneiden määrässä. Haettu 26.4.2023 osoitteesta <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/553967/sairauspaivarahat-jatkavat-kasvu-uralla>

Bloomberg, J. (29.4.2018). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=207e7c032f2c>

Creatido. (2024). Tiedolla johtaminen. Haettu 26.4.2024 osoitteesta <https://www.creatido.fi/tiedolla-johtaminen/>

Cvpohjat.fi (2023). Työelämätaidot 2023. Työelämätaitojen A-Ö. <https://www.cvpohjat.fi/työnhaku/tyoelamataidot>

Digi- ja väestövirasto. (2020a). Yritysten ja yhteisöjen digiosaaminen. Digituen tarve vuonna 2020.

<https://dvv.fi/documents/16079645/20502009/Yritysten+ja+yhteisöjen+digiossaaminen+2020+verkkoon+fin.pdf/db23e8fc-76cd-378e-b4fc-13e5254a3fd8?t=1607062070840>

Digi- ja väestövirasto (31.8.2020b). Suomalaisten digitaidot ovat suurimmaksi osaksi hyvällä tasolla – digikartoitus nosti esiin myös huolenaiheita. Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://dvv.fi/-/suomalaisten-digitaidot-ovat-suurimmaksi-osaksi-hyvalla-tasolla>

Digi- ja väestövirasto. (2.9.2021). Digi tuli töihin – nämä ovat työntekijän 5 tärkeintä digitaitoa. Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/digi-tuli-toihin-nama-ovat-tyontekijan-5-tarkeinta-digitaitoa?publisherId=3777&releaseId=69917513>

Digi- ja väestövirasto. (2022). Digirohkea luottaa tulevaan. Digitaitoraportti 2022. Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://dvv.fi/documents/16079645/141915645/Digitaitoraportti+2022.pdf/4aef7918-6acd-b08b-12fb-f61739b2c8c7/Digitaitoraportti+2022.pdf?t=1669817591546>

Digitaalinen Helsinki (N.d). Mitä digitalisaatio tarkoittaa? Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://digi.hel.fi/esittely/mika-digi/>

Dufa, M. (19.11.2020). Koronapandemia teknologian näkökulmasta. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/koronapandemia-teknologian-nakokulmasta/>

Encyclopedia.com (2019). 1990s: Commerce. <https://www.encyclopedia.com/history/culture-magazines/1990s-commerce>

Forma, P. (5.7.2019). Työkykyjohtaminen on yhä enemmän tiedolla johtamista. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2019-q3/tyokykyjohtaminen-on-ya-enemman-tiedolla-johtamista>

Forma, P. (2023). Johtajan työkykykirja. Alma Talent. Helsinki.

Gartner. (N.d). Gartner Glossary. Digitalization. Haettu 6.11.2022 soitteesta <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Google Trends. (N.d). Tutki. Digitalisaatio. Haettu 5.11.osoitteesta <https://trends.google.com/trends/explore?date=2004-01-01%202020-11-08&geo=FI&q=digitalisaatio>

Haaparanta, H., Lindgren, S., Pohjus, A., Rastas-Tuominen, J., Sippola, P., Sissonen, K, Stenfors, J. (2023). Digiraivaajan opas. Tunnista prosessit, automatisoi tylsät vaiheet ja taklaa muutosvastarinta. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023030730219>

Heikkinen H. (N.d.). Digitalisaation pikakurssi: hyödyt ja haasteet yrityksille. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://talentree.fi/softa/digitalisaation-pikakurssi/>

Heinonen, O-P. (4.6.2019). Digiajan uudet osaamiset. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://yrityskatsaus.fi/digiajan-uudet-osaamiset/>

Henry-Biabaud, T. (2.6.2020). Digitalisaation neljäs aalto haastaa kaikki. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/digitalisaation-neljas-aalto-haastaa-kaikki>

Hilden, P. & Anudi, S. (28.1.2022). Tietokäyttätymisen merkitys tiedolla johtamisessa. Haettu 28.2.2023 osoitteesta <https://dialogi.diak.fi/2022/01/28/tietokayttaytymisen-merkitys-tiedolla-johtamisessa/>

Hirsjärvi S. & Hurme H. (1982). Teemahaastattelu. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. (2. painos). Gaudeamus.

Hovi, H. (18.5.2018) Digitalisaation avulla aikaa kohtaamiselle ja läsnäololle. Haettu 24.4.2023 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/mehilaisen-blogi/aikaa-kohtaamiselle-ja-lasnaololle>

HR news. (24.3.2022). Data Literacy to be Most In-Demand Skill by 2030 as AI Transforms Global Workplaces. <https://hrnews.co.uk/data-literacy-to-be-most-in-demand-skill-by-2030-as-ai-transforms-global-workplaces/>

Ilmarinen. (N.d). Johda työkykyä tiedolla. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tiedolla-johtaminen/>

Ilmarinen. (N.d.) Työkykyjohtaminen. Haettu 26.4.2024 osoitteesta https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwxLKxBhA7EiwAXO0R0OzzDGfFfLmEs2RQATkCNGfzE7PY4YXJIZHwSLVYEwem-pQBUrq9CxoCPFUQAvD_BwE

i-SCOOP (N.d). Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

Junger, M. (22.4.2015). Toimitusjohtaja Mikael Junger: Suomi digikehityksen kärkeen. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/toimitusjohtaja-mikael-jungner-suomi-digikehityksen-karkeen/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (N.d.). Opinnäytetyön rakenne. Haettu 26.4.2024 osoitteesta <https://help.jamk.fi/raportointiohje/fi/4-opinnaytetyon-rakenne/>

Jyväskylän yliopisto. (27.9.2021). Koppa. Tutkimusprosessi. Haettu 26.3.2024 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi>

Kananen, J. (2008). Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen, J. (2018). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissuunnitelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kauppakamari Oy

Karkkila, S. (1.2.2022). Johtaja, jos vastaat tähän kysymykseen ”en tiedä”, olet pian työnhaussa. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/kumppanisallot/sofigate/siksi-sofigate-juo-omaa-samppanjaansa-sami-karkkila-paljastaa-kuusi-menestystekijaa-kasvuun-muuttuvassa-liiketoimintaymparistossa/>

Knowit. (2024). Digitaalinen transformaatio. Haettu 3.3.2024 osoitteesta <https://www.knowit.fi/palvelut/insight/digitaalinen-transformaatio/>

Koivikko, A., Mäkinen, P. & Pratsch, H., Työturvallisuuskeskus (2022). Työterveyshuolto. Tavoitteena aktiivinen työterveysyhteistyö. 7., korjattu painos. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyoterveyshuolto-tietolehti.pdf>

Kosonen, M. (1.9.2015). Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen>

Kosonen, M. (2019). Tiedolla johtamisen käsikirja. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf>

KvantiMOTV. (9.2.2003). Otos ja Otantamenetelmät. Haettu 13.1.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto (N.d). 5.5. Tapaustutkimus. Haettu 6.12.2023 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Laakkonen, J. (5.12.2018). johdatko parhaalla arvauksella vai parhaalla tiedolla? Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/business-insight/johdatko-parhaalla-arvauksella-vai-parhaalla-tiedolla/9304c14a-29be-5fcf-b796-8e9e93ed3a62>

Laihin, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Mylläriniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lamberg, J. (3.3.2022). Tiedolla johtaminen työkykyriskien hallinnassa. <https://kohoconsulting.fi/wp-content/uploads/2022/03/Tiedolla-johtaminen-tyokykyriskien-hallinnassa-Jaana-Lamberg.pdf>

Lehtinen, S. (4.5.2021). Millä taidoilla pärjää työelämässä 2030-luvulla? Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/milla-taidoilla-parjaa-tyoelamassa-2030-luvulla>

Leinonen, R. (8.1.2020). Tapaus tutkimus – tutkimus tapauksesta. Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://spoken.fi/tapaustutkimus/>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Manka, M-L Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. 2023 Helsinki. 3., uudistettu painos.

Maczulskij, T. (17.2.2022). Taloustieteen taju: mikä on työn murros ja miten se näkyy jo nyt? Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.etla.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/taloustieteen-taju-mika-on-tyon-murros-ja-miten-se-nakyy-jo-nyt/>

Mattinen, M. (2020). Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Alma Talent. Helsinki 2020.

Mehiläinen. (N.d). Uuden ajan työkykyjohtamisella vaikuttavuutta. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tyokykyjohtamisella-vaikuttavuutta>

Moniviestin. (N.d). 1.3 Digitalisaation historia Suomessa. [äänitallenne]. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://m3.jyu.fi/jyumv/ohjelmat/it/panu/kansalaisen-kyberturvallisuus-1/tekstiosuudet-aanena/recording-06-10-2021-15.38>

Niettaanmäki, P., Lehto, M. & Savonen, M. (2021). Yhteiskunnan digimurros. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/75328/Yhteiskunnan%20digimurros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Närvä, J. (11.3.2022). Mitä on työkykyjohtaminen? <https://barona.fi/yrityksille/blogi/mita-on-tyokykyjohtaminen>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Paatero, S. (1.12.2021). Kuntaministeri Sirpa Paatero: Digiosallisuus on yhteiskunnan perusedellytys. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/digiosallisuus-on-digitaalisen-yhteiskunnan-perusedellytys>

Panetta, K. (26.8.2021). A Data and Analytics leader's Guide to Data Literacy. Haettu 17.11.2022 osoitteesta <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/a-data-and-analytics-leaders-guide-to-data-literacy>

Perkins-Munn, T. (26.8.2022) The Importance of Data Literacy. Haettu 6.12.2022 osoitteesta https://www.linkedin.com/pulse/importance-data-literacy-tiffany-perkins-munn-ph-d-/?trk=public_profile_article_view

Precisely Editor (17.11.2022). Data Literacy: What It Is and Why It Matters. Haettu 6.12.2022 osoitteesta <https://www.precisely.com/blog/data-integrity/data-literacy-what-it-is-and-why-it-matters>

Puusa, A. & Juuti P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Pölkki, T. (11.3.2022). Digitaalisuus ilman muutosta on turhaa. <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2022/03/11/digitaalisuus-ilman-muutosta-on-turhaa/>

Qlick (2022). Data Literacy: The Upskilling Evolution. Build a workforce ready for the data-driven enterprise. <https://www.qlik.com/us/-/media/files/resource-library/global-us/direct/datasheets/ds-data-literacy-the-upskilling-evolution-en.pdf>

Rissanen, M. (28.8.2019). Datalukutaito on uusi kansalaistaito. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://cubiq.fi/blogi/datalukutaito-on-uusi-kansalaistaito/>

Remes, M. (23.11.2017). Digitalisaatiosta lisäpotkua työkykyjohtamiseen. Haettu 26.3.2024 osoitteesta <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2017-q4/digitalisaatiosta-lisapotkua-tyokykyjohtamiseen/>

Remes, M. (24.2.2020). Johtaja johtaa ihmisiä myös digiaikana. <https://helsinki.chamber.fi/johtaja-johtaa-ihmisia-myos-digiaikana/>

Scrive. (N.d.) Digitalisaatio. Mitä on digitalisaatio? Haettu 8.11.2022 osoitteesta <https://www.scrive.com/fi/digitalisaatio/>

Seeste, K. (10.8.2015). Digitoinnin ja digitalisoinnin ero. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.documenthouse.fi/blogi/digitoinnin-ja-digitalisoinnin-ero/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (25.11.2021). Muutoksia hyvästä työterveyskäytännöstä annettuun valtioneuvoston asetukseen. <https://stm.fi/-/muutoksia-hyvasta-tyoterveyshuoltokaytannosta-annettuun-valtioneuvoston-asetukseen>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (N.d.) Työhyvinvointi. haettu 18.10.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sen Gupta, M. (24.3.2020). What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation? Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>

Smedlund, A. (8.11.2022) Työkykytiedolla johtamisella on lyhyt historia ja pitkä tulevaisuus. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/anssi-smedlund/tyokykytiedolla-johtamisen-lyhyt-historia/>

Tampereen yliopisto Tampereen ammattikorkeakoulu. (N.d). Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Haettu 18.10.2022 osoitteesta <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Tarkkonen, J. (2018). Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. UNIPress.

Tarpey, M. (18.8.2020). A Brief History of Digitalization. https://www.exelatech.com/blog/brief-history-digitization?language_content_entity=en

Teljo, J. (16.3.2022). Tiedolla johtaminen: hyödyt ja haasteet. Haettu 28.3.2023 osoitteesta <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/laadukas-data-mahdollistaa-tiedolla-johtamisen.html>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (19.3.2021). Tutkimus: Lapsen ruutuaika lisää keskittymisvaikeuksien ja ylivilkkauden riskiä 5-vuotiailla. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/-/tutkimus-lapsen-ruutuaika-lisaa-keskittymisvaikeuksien-ja-ylivilkkauden-riskia-5-vuotiailla>

Terveystalo. (N.d). Uusi Suunta digitaaliselle työkykyjohtamiselle. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/digitaaliset-palvelut/suunta>

Terveystalo. (6.9.2022). Työkyky seuraa, kun sitä johdetaan – Arkijohtamiseen tarvitaan oikeaa tietoa. Haettu 28.2.2023 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/artikkelit/tyokyky-seuraa-kun-sita-johdetaan--arkijohtamiseen-tarvitaan-oikeaa-tietoa>

Tilastokeskus. (N.d). Perusjoukko. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/perusjoukko.html>

Trustmary. (11.1.2023). Miten kyselytutkimuksia voi hyödyntää asiakastytyväisyyden kehittämisessä? Haettu 6.12.2023 osoitteesta <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/miten-kyselytutkimuksia-voi-hyodyntaa-asiakastytyvaisyyden-kehittamisessa/>

Tuomi, J. & Sarajärvi S. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Toinen painos.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työhyvinvointi. (22.3.2021a). Intro [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=XtD9KBBiU2Q>

Työhyvinvointi. (2.3.2021ba). Työhyvinvoinnin vaikutukset. [video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=O6-aad4pdZ4&t=23s>

Työsuojelu.fi (19.4.2021). Työterveyshuolto. Haettu 19.10.2022 osoitteesta
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>

Työterveyslaitos. (N.d.a). Työkyky. Haettu 18.10.2022 osoitteesta
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. (n.d.b). Työterveyshuolto. Haettu 5.11.2022 osoitteesta
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto>

Työterveyslaitos. (n.d.c). 1. Työterveyshuolto toimintaympäristönä. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyofysioterapian-ja-tyoterveyspsykologian-hyvat-kaytannot/1-tyoterveyshuolto-toimintaymparistona>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Haettu 19.10.2022 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuskeskus. (N.d).Työhyvinvointi. Haettu 18.10.2022 osoitteesta
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Haettu 12.5.2023 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>

Valkama, H. (22.5.2020). Älysormus sormeen ja kytketään työntekijä nettiin – työhyvinvoinnin seuraaminen ei ole enää massakyselyjen varassa.
<https://yle.fi/a/3-11358508>

Valtiovarainministeriö. (2019). Digitaalinen Suomi – Yhdenvertainen kaikille.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161486/VM_2019_2_3_Digitaalinen_Suomi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtiovarainministeriö. (7.3.2022). Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023.
<https://vm.fi/documents/10623/30029448/Digiohjelman+toimintasuunnitelma+2022.pdf/e8f2b1d5-2e20-0b22-8131-635baf64c5b1/Digiohjelman+toimintasuunnitelma+2022.pdf?t=1646754956663>

Valtiovarainministeriö. (n.d). Digitalisaation edistämisen ohjelma.
<https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma>

Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

Viljamaa, M., Uitti, J., Juvonen-Posti, P., Vihtonen, T., Oksa, P., Turunen, J., Pensola, T., Palmgren, H. & Kurppa, K. (2015). Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. Haettu 18.10.2022 osoitteesta

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127064/Tyoterveysyhteistyö_opas_102015%20%28002%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vuori, J. (N.d.). Tapaustutkimus. Haettu 29.1.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Ylikoski, P. & Snell, K. (24.3.2023). DataLit: Datalukutaitoon tarvitaan monipuolista ymmärrystä. <https://www.aka.fi/strateginen-tutkimus/strateginen-tutkimus/tutkimusta-tiedon-kayttajalle/blogi/2021/datalit-datalukutaitoon-tarvitaan-monipuolista-ymmarrysta/>

LIITE 1: KUTSU SÄHKÖISEEN KYSELYYN

Olen kutsunut sinut täyttämään lomakkeen:

Työkykyjohtaminen, esihenkilökysely (YP)

Uudet digitaaliset hyvinvointijohtamisen palvelut on otettu käyttöön työterveyshuollon sopimusuudistuksen myötä. Uudet palvelut uudistavat esihenkilöiden työkykyjohtamisen toimintamalleja ja prosesseja. Tuemme esihenkilöiden digitaalisten palveluiden käyttöönottoa. Hyödynnäme yhä enemmän tiedolla johtamista, joka on tärkeää koko organisaation hyvinvointia ja menestystä rakennettaessa.

Tämä kysely on tarkoitettu tiimien/yksiköiden esihenkilöille. Kyselyn avulla tarkastelemme työkykyjohtamisen nykytilaa esihenkilöiden kokemana ja kehitämme uusien digipalveluiden käyttöönoton tukea. Jokaisen esihenkilön näkemys on ensiarvoisen tärkeä.

Kyselyyn vastaaminen vie n. 5–10 min. Vastaathan viimeistään [REDACTED]

Jokainen vastaa kyselyyn sähköpostitse lähetetyn henkilökohtaisen linkin kautta. Kaikki vastaukset käsitellään täysin anonyymeinä.

Työkykyjohtamisen kyselytutkimus on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyötä. Työ keskittyy työterveyshuollon digitaalisten työkalujen käyttökokemuksiin esihenkilötyössä työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen kehittämiseksi. Yrityksen nimi ei ilmene opinnäytetyössä

[REDACTED]

TÄYTÄ LOMAKE

LIITE 2: SÄHKÖINEN KYSELYKAAVAKE

Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla (palvelusvuosien määrä) *

- alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-7 vuotta
- 8-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Syntymävuosi (muodossa vvvv) *

Oma vastauksesi _____

Työkokemuksesi tiimin/yksikön päällikkönä *

- alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-7 vuotta
- 8-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Seuraava

Tyhjennä lomake

Arvoi eri tekijöiden vaikutusta työkyvyn syntyyn? *

	Ei merkitystä	2 Vähäinen merkitys	3 En osaa sanoa	4 On merkitystä	5 Suuri vaikutus
Turvallinen työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät, työyhteisön yhteiset pelisäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilön johtamistaidot (tuki, palaute, arvostus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät johtamiskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonomiset työpisteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristön siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava työyhteisö (yhteisöllisyys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilön oma toiminta ja elämäntavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät työn tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasapuolisen ja yhdenvertaisen kohtelun kokemukset (luottamus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutustarjonta ja osaamisen varmistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raha/palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Takaisin

Seuraava

Tyhjennä lomake

Työkykyjohtaminen

Organisaatio

Organisaation työkykyjohtamisen toimimallia ja prosesseja uudistetaan sekä *
vahvistetaan syksyn 2022/vuoden 2023 aikana.

Näkemyksesi esihenkilönä työkykyjohtamisesta tällä hetkellä.

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin erimieltä	3 En osaa sanoa	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Organisaatiossani työhyvinvointi ja työkykyjohtaminen ovat tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkykyjohtamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteet on määritetty ja selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnämme toiminnan kehittämisessä henkilöstötutkimuksesta saatuja tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraamme aktiivisesti sairauspoissaolojen määrää ja sairauspoissaoloprosenttia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamiskulttuurimme tukee työkyvyn ja hyvinvoinnin jatkuvaa kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit täydentää edellisen kysymyksen vastausta. **Näkemyksesi työkykyjohtamisesta tällä hetkellä.**

Oma vastauksesi

Takaisin

Seuraava

Tyhjennä lomake

Työkykyjohtaminen

Käytäntö

Mistä eri taustalähteistä saat esihenkilönä tällä hetkellä tietoa työntekijän työkyvyn mahdollisesta/osittaisesta heikkenemisestä? *

- 1 Yksikön työsuojeluvaltuutetulta
- 2 Henkilöstöhallinnolta (HR)
- 3 Sairauspoissaoloseurannasta
- 4 Tuntiseurannasta (yleisesti kaikki poissaolot huomioitu)
- 5 Henkilöltä itseltään
- 6 Työterveyshuollosta
- 7 Tulos- ja tavoiteseurannasta
- 8 Asiakaspalauteseurannasta
- 9 Havainnoimalla itse päivittäin työpaikalla
- Muu: _____

Kuinka reagoit havaitessasi tiimissä/yksikössäsi henkilön työkyvyn heikkenemistä. *

- Selvitän tilanteen luonteen pikimmiten ottamalla asian puheeksi.
- Seurailen, oletettavasti tilanne korjaantuu ajan kanssa.
- En käytä aikaani, sillä ajankäytön haasteet tai resurssitilanne ei anna tähän mahdollisuutta
- Muu: _____

Kuinka hyvin koet tällä hetkellä tuntevasi/hallitsevasi erilaisia työkyvyn tukemisen keinoja.

*

	1 Ei lainkaan tuttu	2 Heikosti hallussa	3 En osaa sanoa	4 Osittain hallussa	5 Tuttua, hallitsen käytön
Työaikajousto (vuorosunnittelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osasairauspäiväraha (osasairauspoissolo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyden tukipalvelut (mielenterveys, fysioterapia, ravitseminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päihdeohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpito työntekijään pidemmän poissaolon aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön paluun koordinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveysneuvottelu/työkykyarviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntoutuspalvelut (työeläkeyhtiö/TE- palvelut/työterveyshuolto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Takaisin

Seuraava

Tyhjennä lomake

Työkykyjohtaminen

Kokemus

**Mitkä asiat/osa-alueet koet esihenkilönä tällä hetkellä haasteellisina tai hallussa *
olevina työkykyjohtamisen toteuttamisessa?**

	1 Erittäin haasteellista	2 Jokseenkin haasteellista	3 En osaa sanoa	4 Jokseenkin hallinnassa	5 Tuttua, hallitsen asian
Yksikön/yksittäisen työntekijän työkyvyn seurannan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon saannin/seurannan henkilön työkyvyn tuen tarpeesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän kohtaamisen työkykyasiassa (reaktio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheeksioton keskustelun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentoinnin ja tietojen tallentamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveysyhteistyön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankäytön haasteet (sopivan ajan löytyminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovittavien seurantatoimenpiteiden asettamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveysneuvottelun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovittujen toimenpiteiden toteutuksen seurannan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taustalla olevan juurisyyden selvittämisen ja vaikutusten arvioinnin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tärkeäksi koet eri sidosryhmien roolin esihenkilötyön tukena yksikön/tiimin työkykyjohtamisessa *

	1 Ei merkitystä	2 Jokseenkin merkityksetön	3 En osaa sanoa	4 Jokseenkin merkityksellinen	5 Erittäin merkityksellinen
Oma lähiesihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut tiimin/yksikön esihenkilöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuojeluvaltuutetut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit täydentää edellisen kysymyksen vastausta. **Jokin muu, kuka?**

Oma vastauksesi

Onko varhaisen välittämisen käytännöt sinulle tuttuja? *

- Kyllä, tunnen nämä
- Kyllä, tunnen nämä / olen hyödyntänyt mallia ed. 12 kk aikana.
- Osittain, tiedän suunnilleen toimimallin.
- En koe tutuksi, ei varsinaista kokemusta käytännöstä.

Koetko tarvitsevasi esihenkilötyössä enemmän tukea/koulutusta työkykyjohtamisen kokonaisuuteen? *

- Kyllä
- En

Millaisen työkykyjohtamisen tuen/koulutuksen näkisit helpottavan esihenkilötyötä? *

Oma vastauksesi

Takaisin

Seuraava

Tyhjennä lomake

Työkykyjohtaminen

Tällä hetkellä

Rehellinen arviosi asteikolla 1 - 10, kuinka paljon koet panostaneesi/panostavasi tällä hetkellä työkykyjohtamiseen yksikkösi/tiimisi esihenkilötyössä? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En lainkaan

Erittäin paljon

Mahdollisuus kommentoida edellisen kysymyksen vastausta.

Oma vastauksesi

Takaisin

Seuraava

Tyhjennä lomake

Työkykyjohtaminen

Jatkossa

Oletko osallistunut esihenkilöille suunnattuun työterveyshuollon digitaalisen työkykyjohtamisjärjestelmän käyttööttökoulutukseen? *

- Kyllä
- En
- Muu: _____

Organisaatiossasi käynnistyy työkykyjohtamisen toimimallien uudistaminen. Kehitystyö on pitkäjänteinen prosessi, johon tullaan osallistamaan myös esihenkilöitä. *

Mitä ajatuksia, toiveita tai odotuksia sinulle on herännyt koskien työkykyjohtamista esihenkilötyössä jatkoa ajatellen?

Oma vastauksesi _____

Mitä ajatuksia uusien digitalisten työkykyjohtamisen työkalujen käyttöönotto on herättänyt? *

Oma vastauksesi _____

Takaisin

Lähetä

Tyhjennä lomake

LIITE 3: KUTSU TEEMAHAASTATTELUUN

HAASTATTELUKUTSU

Hei

Teen tutkimusta työterveyshuollon digitaalisen työkalun käyttökokemuksista XXXXXXXX esihenkilötyössä. Tutkimus on osa opintojani Satakunnan ammattikorkeakoulussa (johtaminen ja palveluliiketoiminta, YAMK). Opinnäytetyössä ei käy ilmi toimeksiantajayhtiö.

XXXXXXX työkykyjohtamisen prosesseja uudistetaan. Tällä tutkimuksella halutaan selvittää esihenkilöiden kokemuksia sekä näkemyksiä työterveyshuollon digitaalisen työkalun käytöstä osana työkykyjohtamista. Tutkimukseen osallistuminen ei edellytä esihenkilöltä laajaa käyttökokemusta digityökalusta.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, jossa edetään keskustelunomaisesti aiheen parissa. Haastattelu kestää noin 45 minuuttia (aikaa varattu 1 tunti). Haastattelu tallennetaan sen kirjallista analysointia varten. Tallennetta ei luovuteta muille, sitä käsittelee vain haastattelututkimuksen tekijä.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavalla on oikeus kieltäytyä haastattelusta. Haastateltava voi myös keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa sekä niin halutessaan kieltää itseään koskevan aineiston käytön tutkimuksessa.

Haastatteluun kutsutaan 3–4 XXXXXXXX esihenkilöä. Jokainen haastattelu toteutetaan erikseen ja käsitellään anonyyminä siten, ettei yksittäinen henkilö ole tunnistettavissa vastauksista.

Tutkimuksen tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Jokainen haastattelu käsitellään luottamuksellisena.

Ystävällisin terveisin
Anu Vainio