Elina Ala-Karvia

Kun työkyky heikkenee – Työkykyjohtaminen työkyvyn tukena

Kehittämistyö Seinäjoen kaupungille

Opinnäytetyö
Syksy 2018
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri
Tradenomi (AMK, liiketalous)

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Elina Ala-Karvia

Työn nimi: Kun työkyky heikkenee – Työkykyjohtaminen työkyvyn tukena

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2018 Sivumäärä: 70 Liitteiden lukumäärä: 2

Tämä kehittämistyönä toteutettu opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Seinäjoen kaupungille, ja sen tarkoituksena oli laatia työkykyjohtamisen opas esimiehille. Aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeen perusteella, sillä esimiehillä ei ollut käytettävissään sopivaa materiaalia työkykyjohtamisen tueksi. Tuotosta varten kerättiin tietoa organisaation sisäisistä materiaaleista, joita täydennettiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla. Lisäksi tavoitteena oli ottaa selvää työkykyjohtamisen prosessien toimivuudesta haastatteluiden kautta, jotta tiedettäisiin, mitä osa-alueita oppaassa tulisi painottaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan työkykyä sekä sen johtamista etenkin siinä tilanteessa, jossa työntekijän työkyvyn havaitaan heikentyneen. Teorian painotus on vahvasti esimiehen näkökulmassa sekä tämän vastuussa ja velvollisuuksissa. Koska työn tarkoitus on motivoida esimiehiä, käsitellään työkykyjohtamista etenkin sen taloudellisten vaikutusten kautta. Teoreettinen viitekehys luotiin tukemaan opinnäytetyön tuotoksen, eli oppaan sisältöä

Kehittämistyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusaineisto hankittiin keskustelunomaisilla syvähaastatteluilla, jotka tehtiin toimeksiantajaorganisaation viidelle työntekijälle, joilla on kokemusta työkyvyn heikkenemisestä ja sitä seuraavista toimenpiteistä. Tutkimuksessa otettiin selvää työntekijöiden näkemyksistä työkykyjohtamisen prosessien onnistumisesta ja esimiesten toiminnasta. Tarkoituksena oli kartoittaa, mitkä asiat olivat menneet erityisen hyvin ja mitkä vaatisivat kehittämistä.

Kävi ilmi, että organisaation valmiit ohjeistukset olivat sellaisenaan liian sekavia ja hankalasti löydettävissä, joten niitä tuli muokata ennen niiden liittämistä työkykyjohtamisen oppaaseen. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden perusteella saatiin selville, että oppaan rakenteessa tuli painottaa etenkin esimiehen ja työntekijän välistä avointa vuorovaikutusta ja eri toimijoiden rooleja. Työkyvyn onnistunut johtaminen vaatii esimiehiltä sitoutumista ja yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamista. Kehittämistyön tuloksena syntyi tuotos, joka luo erinomaiset valmiudet työkykyjohtamisen optimaaliselle toteuttamiselle.

Avainsanat: työkyky, työkykyjohtaminen, työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business Development and Human Resource Management

Author: Elina Ala-Karvia

Title of thesis: When working capacity deteriorates – Supporting working capacity with working capacity management

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2018 Number of pages: 70 Number of appendices: 2

This thesis is a development project made as a commission for the City of Seinäjoki. The aim of the thesis was to prepare a working capacity management guide for superiors. The topic of the development project was selected based on an existing need. The superiors did not have any suitable material to assist their processes of work capacity management. The data for the guide was collected inside the organization, and it was complemented with the theoretical framework of this thesis. Another objective was to find out about the functionality of the processes of work capacity management to determine what areas should be emphasized in the guide.

The theoretical framework of the thesis consists of the definition of work capacity management, especially in a situation in which the working capacity of the employee has deteriorated. The theoretical framework looks at the topic of the thesis especially from the point of view of the superior, since its purpose is to motivate them. The importance of working capacity management is explained through its economic impacts. The theoretical framework was made to support the output.

A qualitative approach was used in this thesis, and the empirical data was collected with interviews. A total of five employees of the organization were inter-viewed about their experiences. The questions related to the processes of work capacity management and the superiors' actions. The purpose was to find out what things had succeeded and what things would need improvement.

One of the key findings of this thesis is that the organization's own instructions were too complicated and needed to be edited before including them in the guide. The second key finding was that it was important to emphasize the importance of interaction between the supervisor and the employee in the guide. Successful management requires commitment and compliance with agreed practice. The result of this thesis was a guide enabling optimal work capacity management.

Keywords: working capacity, working capacity management, well-being at work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä 1
Thesis abstract 2
SISÄLTÖ 3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo 5
Käytetyt termit ja lyhenteet 6
1 JOHDANTO 7
1.1 Toimeksiantajaorganisaatio 8
1.2 Työn tausta ja tavoitteet 9
1.3 Työn rakenne ja eteneminen 11
2 TYÖHYVINVOINTI TYÖKYVYN PERUSTANA 13
2.1 Työkykytalo -malli 14
2.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi 15
2.3 Työpahoinvointi 17
2.3.1 Työpahoinvoinnin aiheuttama työkyvyttömyys 18
2.3.2 Työpahoinvoinnin taloudellinen vaikutus 20
2.4 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit 21
3 ESIMIES TYÖKYKYJOHTAJANA 23
3.1 Työkykyjohtamisen malli 24
3.2 Työkykyjohtamisen keinot organisaation arjessa 25
3.3 Ikäjohtaminen 25
3.4 Työkykyjohtamista ohjaava lainsäädäntö 26
3.5 Esimiestyön eettiset haasteet 28
4 KUN TYÖKYKY HEIKKENEE 29
4.1 Heikentyneen työkyvyn tunnistaminen 29
4.2 Sairauspoissaolokäytännöt 30
4.3 Työkykyjohtamisen monet osapuolet 31
4.4 Työkalut työkyvyn heiketessä 34
4.4.1 Varhainen tukeminen 34
4.4.2 Työkykyneuvottelu 36
4.4.3 Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu 37

4.4.4 Sairauspoissaolon aikainen tuki 37
4.5 Vaihtoehdot sairauspoissaoloille 38
4.5.1 Työjärjestelyt 38
4.5.2 Ammatillinen kuntoutus 39
4.5.3 Työhön paluun tuki 39
4.6 Työntekijän heikentynyt työkyky työsuhteen päättämisen perusteena 40
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS 41
5.1 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät 41
5.2 Haastattelut 43
5.2.1 Tutkimusaineiston analysointi 44
5.2.2 Tutkimuksen tulokset 45
5.3 Opas 49
5.3.1 Oppaan suunnittelu 49
5.3.2 Oppaan käyttöönotto, käyttäminen ja päivittäminen 49
5.4 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus 50
6 JOHTOPÄÄTÖKSET 53
6.1 Ratkaisu tutkimusongelmaan 53
6.2 Tutkimustulosten tarkastelu 55
6.2.1 Vahvuudet 55
6.2.2 Heikkoudet 56
7 POHDINTA 58
7.1 Jatkotoimenpide- ja kehittämisehdotukset 59
7.2 Jatkotutkimusehdotukset 60
7.3 Oman työskentelyn pohdinta 61
LÄHTEET 63
LIITTEET 70

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Työkykytalo 14

Kuvio 2. Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkian avulla 15

Kuvio 3. Osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden osuus kaikista työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä vuosina 2005-2017 19

Käytetyt termit ja lyhenteet

Työkyky Työkyky on yksi toimintakyvyn osa-alue, joka muodostuu työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kohdatessa työtehtävän vaatimukset (Ahola 2011, 35).

Työkyvyttömyys Työkyvyttömyys tarkoittaa sitä, että työntekijä ei kykene selviytymään hänelle määritellyistä työtehtävistä vaatimusten mukaisesti (Rinne 2018).

Työkykyjohtaminen Työkykyjohtaminen on organisaation henkilöstöön kohdistuvaa toimintaa, joka johtaa usein merkittäviin säästöihin työkyvyttömyyskustannuksissa. Työkykyjohtaminen vaatii työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijöiden johdonmukaista yhteistyötä. (Antti-Poika & Martimo 2018.)

Työhyvinvointi Työhyvinvointi muodostuu työn turvallisuudesta, terveellisyydestä, tuottavuudesta ja mielekkyydestä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu sekä työnantajalle, että työntekijöille. (Työhyvinvointi [viitattu 15.4.2018].)

Ikäjohtaminen Ikäjohtaminen on sitä, että tiedostetaan työntekijän erilaiset elämän ja uran vaiheisiin liittyvät asiat ja niiden vaikutukset työntekoon. Ikäjohtaminen ei tarkastele ainoastaan biologista ikää. Hyvä ikäjohtaja ei takerru eri ikäisistä muodostuneisiin stereotypioihin. (Toppinen-Tanner [viitattu 15.4.2018].)

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista ja työkyvystä puhutaan yhä enenevissä määrin ja käsitteistä on tullut osa organisaatioiden strategioita. Tästä huolimatta etenkin kunnissa työhyvinvoinnin kehittäminen on ollut verraten pienimuotoista, riippuen suurimmilta osin käytettävissä olevan rahan puutteesta (Mäkiniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 7). Työhyvinvointivalmentaja Matti Vire (Koskinen 2016) painottaa, että organisaatioiden tulisi sisäistää se, että hyvinvoiva työntekijä on paljon tehokkaampi kuin sellainen, joka ei ole täysin kunnossa. Sairauspoissaolot tulevat lopulta paljon kalliimmaksi kuin niiden ennaltaehkäisyyn käytetyt summat. Työhyvinvointiin sijoitettu raha tuottaa arviolta kuusinkertaisesti takaisin. (Mp.)

Keskimäärin ihminen viettää työpaikallaan noin 20 prosenttia vuodestaan. Tämän vuoksi hyvinvointitutkimuksissa otetaan aina huomioon myös työhyvinvointi ja sen vaikutukset. Ihmisen hyvinvointi on täten osaksi myös työnantajan vastuulla, sillä on katsottu, että organisaatio, jossa ihminen työskentelee, vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa yhtä paljon kuin esimerkiksi perhe- ja ystävyyssuhteet. (Hämäläinen & Michaelson 2014, 244.)

Johda työhyvinvointia tuloksellisesti -artikkelissa (2015, 3) esitetään, että työhyvinvointityö on organisaatioissa monesti yksittäisiä, toisistaan ja arjestaan erillään olevia toimenpiteitä ilman, että sen ymmärrettäisiin olevan olennainen osa koko organisaation toimintaa, kuten muutkin liiketoiminnan osa-alueet. Jotta työhyvinvointia ja työkykyä voitaisiin johtaa kokonaisvaltaisesti ja tehokkaasti, tarvitsee se artikkelin mukaan muun muassa ongelmiin reagoivia ja tulevaisuutta ennustavia työkaluja ja toimintatapoja.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan työkykyjohtamisen prosessien selkeyttämiseen keskittyvänä tutkimuksellisena kehittämistyönä Seinäjoen kaupungille. Työn tuotoksen, eli esimiehille tarkoitetun työkykyjohtamisen oppaan pohjana toimii teoriaosuus, joka alkaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn tarkastelulla yleisellä tasolla. Seuraavaksi paneudutaan esimiehen vastuuseen työkykyjohtajana, sekä työkykyjohtamisen prosesseihin ja keskeisiin rooleihin siinä tilanteessa, jossa työntekijän työkyvyn heikkenemisen merkkejä on jo ilmassa. Työn tutkimuksellisessa osuudessa otetaan sel-

vää työkykyjohtamisen onnistumisesta työkykynsä osaksi tai kokonaan menettäneiden työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön teoriaosuuden, tutkimuksen sekä toimeksiantajaorganisaation omien materiaalien pohjalta luodaan opas, joka tavoitteiden täyttyessä selkeyttää työkykyjohtamisen prosessia ja näin aiheuttaa pitkällä aikavälillä mittavia säästöjä työkyvyttömyyden aiheuttamissa kustannuksissa.

1.1 Toimeksiantajaorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 1960 kaupunkioikeudet saanut Seinäjoen kaupunki, joka on 61 600 asukkaan voimin Etelä-Pohjanmaan maakunnan keskus (Historia [viitattu 15.4.2018]). Seinäjoen kaupunkiseutu muodostuu yhteensä kahdeksasta kunnasta ja noin 150 000 asukkaasta. Päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavat kaupunginvaltuusto ja -hallitus, sekä lautakunnat. (Tietoa Seinäjoesta [viitattu 15.4.2018].)

Seinäjoki on tunnettu monista isoista kesätapahtumistaan ja akateemikko Alvar Aallon suunnittelemista rakennuksista. Yksi Suomen vauhdikkaimmin kasvavimmista kaupunkikeskuksista järjestää monipuolista koulutusta yliopistotasolle saakka, sekä tarjoaa maan parhaan yritysilmaston ja suuren markkina-alueen keskuksen ansiosta runsaasti hyviä työpaikkoja. Kaupungissa järjestettävät monet tapahtumat tuovat kaupunkiin kymmeniä tuhansia vierailijoita vuosittain. (Tietoa Seinäjoesta [viitattu 15.4.2018].)

Seinäjoen kaupunki huolehtii niin asukkaistaan, kuin henkilöstöstäänkin. Kaupunki tukee henkilöstönsä työhyvinvointia ja työkykyä aina eläkeikään saakka, ja aikoo jatkaa Suomen parhaana kuntatyönantajana työkyvyttömyyden kustannusten tilastoissa jatkossakin. Kaupunki korostaa henkilöstöpolitiikkansa olevan avointa ja vuorovaikutteista, joka taas antaa hyvät edellytykset työuralla etenemiseen, sekä jaksamisen ja osaamisen kehittämiseen. (Välimäki 2018.)

Seinäjoen kaupunki tituleeraa itseään hyvän johtamisen kaupungiksi ja se työllistää reilut 4000 henkilöä viidellä eri toimialalla, jotka ovat konsernipalvelut, elinvoiman ja kilpailukyvyn toimiala, sivistyksen ja hyvinvoinnin toimiala, kaupunkiympäristön toi-

miala sekä sosiaali- ja terveystoimiala. Kaupungin johtamiskäytännöt ja henkilöstöpolitiikka luovat pohjan henkilöstön kehittymiselle ja motivoituneelle, laadukkaalle ja tulokselliselle työskentelylle. Avoin ja palveluhenkinen työyhteisö luodaan osallistuvan, myönteisen ja tavoitteellisen johtamisen keinoin. Kaupunki pyrkii olemaan oppiva organisaatio, joka mahdollistaa työntekijöiden kouluttautumisen ja uralla etenemisen. (Seinäjoen kaupunkistrategia [viitattu 15.4.2018].)

Seinäjoen kaupungilta jää eläkkeelle vuosittain suunnilleen 100 työntekijää. Vuonna 2017 heistä 90 jäi vanhuuseläkkeelle ja ainoastaan kolme työkyvyttömyyseläkkeelle. Osatyökyvyttömyyseläkkeelle jäi yhdeksän henkilöä. Luvut ovat näyttäneet samalta jo useiden vuosien ajan. (Seinäjoen kaupunkistrategia [viitattu 15.4.2018].) Työkyvyn johtaminen Seinäjoen kaupungilla on järjestelmällistä toimintaa. Henkilöstölle toteutetaan säännöllisin väliajoin työhyvinvointikyselyitä ja kehityskeskusteluita sekä annetaan mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Isojen linjausten lisäksi työntekijöitä kannustetaan kiinnittämään huomiota työyhteisön arjessa vallitsevaan työhyvinvointiin. Tästä esimerkkinä työhyvinvointisuunnitelma, jonka jokainen työyksikkö voi tehdä vuosittain omasta yksiköstään. Valmis suunnitelma lähetetään hyväksyttäväksi työhyvinvointipäällikölle ja hyväksynnän jälkeen työyksikkö saa käyttöönsä tietyn summan rahaa, minkä he voivat käyttää johonkin yhteiseen tekemiseen. (Saunamaki 2018). Saunamäen mukaan työhyvinvointisuunnitelmia palautetaan vuosittain todella paljon, joka on todistanut sen, että pienilläkin kustannuksilla saadaan aikaan suuria hyötyjä.

Työhyvinvointiin ja työkykyyn panostaminen näkyy ja kuuluu. Esimerkiksi vuoden 2018 alussa kaupungille perustettiin uusi työhyvinvoinnin tulosyksikkö, jossa työntekijöiden uudelleensijoitustoimintaa ylläpidetään tulosyksikön käytössä olevien rahojen puitteissa. Lisäksi henkilöstölle järjestetään teeman mukaista koulutusta aina, kun sille nähdään tarvetta. (Saunamäki 2018.)

1.2 Työn tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selkeyttää ja päivittää työkykyjohtamisen prosessia Seinäjoen kaupungilla. Työn tavoitteena on selvittää, miten esimies voisi olla paras mahdollinen työkykyjohtaja etenkin siinä tilanteessa, jossa työntekijän

työkyvyn heikkenemisen merkkejä on jo ilmassa, sekä luoda päivitetty opas, joka alkaa työkyvyn heikkenemisen merkkien tunnistamisella. Opinnäytetyön tuotosta varten tehdään pienimuotoinen tutkimus, jossa selvitetään, miten ne työntekijät, joiden työkyky on jossain vaiheessa heidän työuraansa kaupungilla heikentynyt, ovat kokeneet tämän prosessin. Haastattelujen perusteella saatujen vastausten avulla otetaan selvää, mitä osa-aluetta oppaassa tulee erityisesti painottaa.

Seinäjoen kaupungilla on johdettu työkykyä aktiivisesti vuodesta 1996 saakka. Kaupunki on tehnyt monia toimia työntekijöidensä työkyvyn parantamiseksi ja työkykyjohtamisen prosessiin on saatavilla runsaasti ohjeita, jotka kuitenkin vaativat hieman päivitystä ja vientiä lähemmäs esimiestä. Suutarinen ja Vesterinen (2010, 41) huomaavat monesti törmäävänsä tilanteisiin, joissa esimiehillä ei ole tietoa siitä, millaisia johtamista tukevia menetelmiä heillä olisi jo valmiina organisaatiossa.

Kasvava kaupunki haluaa pysyä työkyvyn parhaimmistossa, joten opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset määriteltiin seuraavasti:

Todella laajat, sekavat ja hajanaiset työkykyjohtamisen ohjeet, joiden vuoksi esimiehillä ei ole selkeää kuvaa siitä, miten alaisen työkykyä tulisi johtaa tilanteessa, jossa tämän työkyvyn havaitaan heikentyneen.

- Miten tiivistää laaja määrä materiaalia tiiviiksi ja selkeäksi paketiksi?
- Mitä osa-alueita oppaassa tulee painottaa?

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia ja työkykyä, sekä niiden johtamista, eli lyhyemmin sanottuna työkykyjohtamista. Syvällisimmin paneudutaan tilanteeseen, jossa työntekijän työkyvyn alenemisen merkkejä on jo ilmassa. Kehittämistyössä toteutetaan Seinäjoen kaupungin esimiehille työkykyjohtamisen opas alkaen käsitteen työkyky määrittelemisestä ja heikentyneen työkyvyn tunnistamisesta. Opinnäytetyön teoriaosuus perustelee esimiehelle, miksi työntekijän työkykyä tulee johtaa. Tavoitteena on, että oppaasta tulee sen valmistuttua helposti päivitettävissä oleva, koko kaupunkiorganisaation toimintamalli, jota noudattamalla päästään kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Opasta varten kerätään hajallaan olevaa materiaalia kaupungin henkilöstöhallinnosta ja intranetistä, ja tarvittaessa päi-

vitetään niissä olevia tietoja muun muassa lainsäädännön ja organisaatiossa tapahtuneiden muutosten osalta. Materiaalia kerättäessä analysoidaan myös mahdollisia puutteita ja esitetään niiden pohjalta kehittämisehdotuksia.

Kehittämistyön avulla selkeytetään toimeksiantajaorganisaation prosesseja ja helpotetaan niin esimiesten, henkilöstöhallinnon, kuin työterveyshuollonkin arkea, mikä taas tuo pitkällä aikavälillä säästöjä. Samalla työntekijöistä pidetään entistä parempaa huolta ja Seinäjoki säilyttää asemansa suurimpien kuntien työhyvinvointitilastojen kärjessä. Kaupunkistrategiassakin (2018) todetaan, että jotta Seinäjoen kaupungilla olisi hyvät edellytykset jatkaa Suomen parhaana kuntatyönantajana, vaatii se toimeliasta otetta työkykyjohtamisen toimintamalleihin.

Oppaan kokoamisen ja päivittämisen lisäksi haastatellaan Seinäjoen kaupungin työntekijöitä, joilla on kokemusta työkyvyn heikkenemisestä ja sitä seuraavista toimenpiteistä. Haastattelujen tulosten avulla saadaan selville, että mitä osa-alueita oppaassa tulisi erityisesti painottaa, sekä esitetään mahdollisia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle.

Opinnäytetyön aihe on todella ajankohtainen, sillä eläkepoistuman huippuvuodet 2025–2027 ovat lähestymässä ja aihe on pinnalla yhteiskunnallisessa keskustelussa. Työkykyjohtaminen kokee joka vuosi yhä enemmän haasteita ja työeläkelaitos Keva onkin laskenut yleistettävän ennusteen, jonka mukaan työkyvyttömyyseläkkeelle kyseisinä vuosina tulee jäämään jopa 22% kaikista pysyvästi eläkkeelle jäävistä työntekijöistä. (Saunamäki 2018.) Jos Seinäjoen kaupunki onnistuu työkykyjohtamisen toimenpiteissä nykyiseen tapaan, kestävyysvajeen tuoma ennuste ei tule toteutumaan sen kohdalla.

1.3 Työn rakenne ja eteneminen

Opinnäytetyön rakenne koostuu aiemmin aiheesta tehtyjen tutkimusten ja alan kirjallisuuden perusteella kootusta teoriasta, tutkimusosuudesta, kehittämistyön luomisprosessin kuvauksesta sekä tutkijan johtopäätöksistä ja pohdinnasta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää luvut 1–4 ja alkaa johdannolla, jossa kerrotaan toimeksiantajaorganisaatiosta sekä työn taustasta, tavoitteista ja etenemisestä. Toisessa luvussa käydään läpi työhyvinvointia ja työkykyä yleisellä tasolla, sekä esitellään niihin liittyvät keskeisimmät käsitteet. Luvut 3–4 syventyvät itse aiheeseen, eli työkykyjohtamiseen. Aluksi paneudutaan esimiehen vastuisiin työkykyjohtajana, minkä jälkeen keskitytään tarkastelemaan tilannetta, jossa työntekijän työkyvyn heikkenemisen merkkejä on ilmassa, tai se on jo heikentynyt.

Viidennessä luvussa siirrytään kehittämistyön toteutukseen, ja käsitellään ensin tutkimusta ja sen toteuttamista, minkä jälkeen analysoidaan saatuja tuloksia. Tutkimuksellisen osuuden jälkeen kuvataan opinnäytetyön tuotosta suunnitteluvaiheesta valmiin oppaan käyttöönottoon saakka. Kuudes luku on omistettu johtopäätöksille ja seitsemäs pohdinnalle, jossa esitetään lisäksi ehdotuksia Seinäjoen kaupungin työkykyjohtamisen prosessien kehittämiseksi.

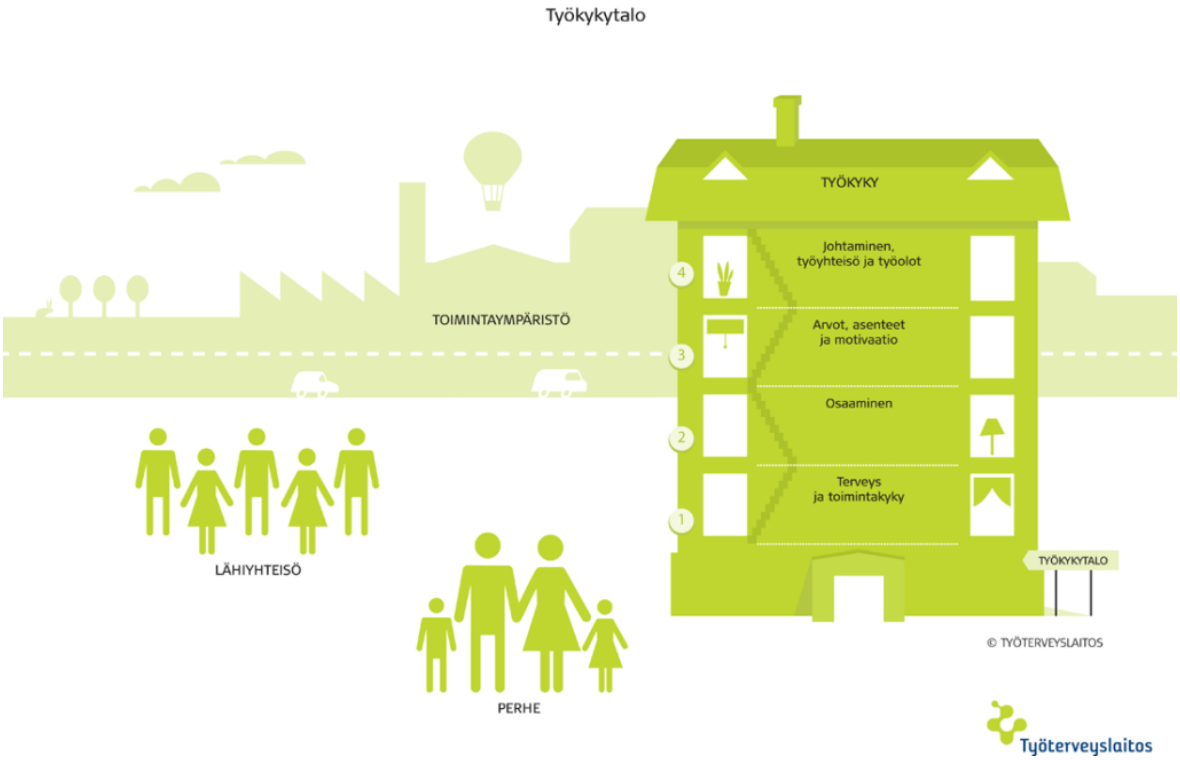
2 TYÖHYVINVOINTI TYÖKYVYN PERUSTANA

Työntekijöistä on pidetty huolta systemaattisesti jo suunnilleen 1800-luvun puolestavälistä saakka. Vuosisadan loppupuolella toimintaa tehostettiin lainsäädännön avulla, jonka myötä tapaturmavakuutuksesta tuli ensimmäinen pakollinen sosiaalivakuutuksen muoto. Tämä tarkoitti samalla myös sitä, että vastuu työtapaturmista siirtyi työnantajalle. Työsuojelu kehittyi hurjaa vauhtia ja 1970-luvulla perustettiin nykyinen sosiaali- ja terveysministeriön osasto. Viimeisin iso muutos tapahtui työturvallisuuslain astuttua voimaan vuonna 2003. Työkyvystä ja sitä ylläpitävästä toiminnasta (tyky) tuli osa suomen kielen sanastoa 1990-luvulla, kun taas työhyvinvointi käsitteenä on muotoutunut vasta 2000-luvulla. (Kauhanen 2016.) Työsuojelutoiminnan kehitystä nopeutti mielenterveysongelmien lisääntyminen, joka tarkoitti sitä, että fyysisten ammattitautien lisäksi toiminnassa täytyi ottaa huomioon myös työntekijöiden psyykkinen haavoittuvuus (Työterveyslaitos 2018).

Työhyvinvointi muodostuu Vesterisen ja Suutarisen (2010, 108–110) mukaan aina yksilöllisesti, sillä jokainen työntekijä arvostaa työtään ja siellä olevia asioita omalla tavallaan. Toiselle työhyvinvoinnin avaintekijä saattaa olla työyhteisö, kun taas toiselle se voi olla palkitseva työ. Työntekijän hyvinvoinnilla ja onnellisuudella on positiivisia vaikutuksia yksityiselämän lisäksi myös työntekoon ja yleiseen toimintakykyyn. Hyvinvoiva työntekijä on todennäköisesti tehokas ja luova, hän kestää paremmin henkistä kuormitusta, sairastuu harvoin ja palautuu raskaista suorituksista nopeammin. Tutkimusten mukaan työhyvinvointi rakentuu yleensä arjen ja työn tasapainon tuloksena. (Mp.) Manka ja Manka (2016, 80–81) toteavat, että työhyvinvointi ei kuitenkaan synny itsestään, vaan sen eteen tulee organisaatiossa tehdä suunnitelmallista johtamista, ja se vaatii jatkuvaa seurantaa ja arviointia. Työhyvinvointityön tulisi olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Manka ja Manka esittävät, että parhaimmassa tapauksessa henkilöstön työhyvinvointi tukee organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista.

2.1 Työkykytalo -malli

Vaikka työkyvystä on puhuttu 1990-luvulta saakka, Martimo, Uitti ja Antti-Poika (2018) huomauttavat, ettei sille ole vielä tähänkään päivään mennessä vakiintunut mitään selkeää määritelmää. Monesti termiin työkyky yhdistetään ainoastaan terveydellinen näkökulma, vaikka työntekijän työkykyyn vaikuttaa todellisuudessa moni muukin tekijä. Se, millainen työ on kyseessä, määrittelee vaatimukset työkyvylle. Martimo ym. toteavat, että työkykyisellä työntekijällä voi olla sairauksia ja mahdollisesti niin sanotusta normaalista poikkeava toimintakyky, mutta nämä eivät välttämättä olemassa olostaan huolimatta vaikuta mitenkään kyseisen henkilön työssä suoriutumiseen, sillä työkyky määritellään työn vaatimusten ja mahdollisuuksien kautta. Jotta käsite olisi helpompi ymmärtää, on työkyvyn ulottuvuuksien kuvaamiseen kehitetty erilaisia malleja.



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos [viitattu 16.5.2018]).

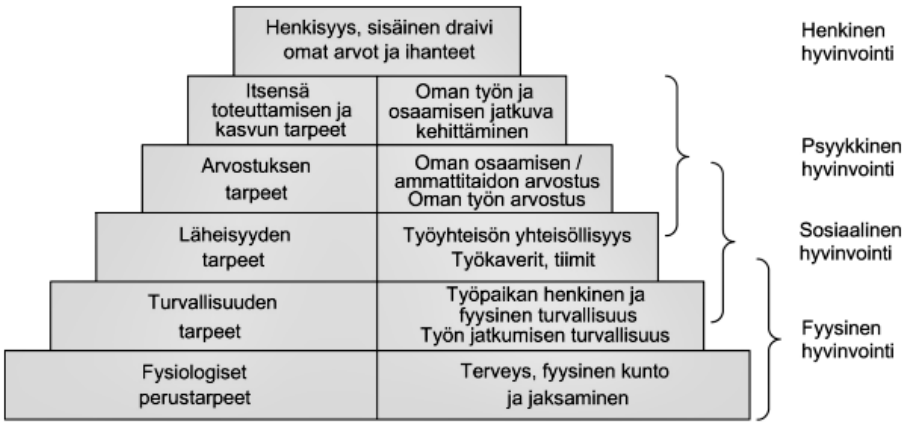
Työterveyslaitos [viitattu 16.5.2018] on luonut omanlaisensa version (kuvio 1) professori Juhani Ilmarisen kehittämästä Työkykytalo -mallista työkyvyn kuvausta selkeyttämään. Kyseessä on nelikerroksinen talo, jonka alimman kerroksen ja kaiken perustan muodostavat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi, sekä ter-

veys. Seuraava kerros koostuu osaamisesta, joka vaatii tiedon taukoamatonta päivittämistä. Onkin sanottu, että nykyään elinikäinen oppiminen ei ole ainoastaan kannattavaa, vaan myös välttämätöntä (Työn murros ja elinikäinen oppiminen 2018).

Kolmas kerro muodostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Tämä kerros tarkastelee työn sovittamista muuhun elämään. Yksilön omien arvojen pohjalta muodostuu usein se, miten mielekkäänä tämä työtään pitää. Työhön kohdistuvat negatiiviset tunteet vaikuttavat automaattisesti myös työkykyyn. Työkykytalon neljännessä kerroksessa on itse työpaikka, eli siellä tapahtuva johtaminen, oma työyhteisö sekä työolot. Kaikki nämä kerrokset ovat jatkuvasti kytköksissä toisiinsa ja parhaimmassa tapauksessa tukevat toisiaan niin, ettei mistään kerroksesta tule liian painava. (Työkykytalo [viitattu 16.5.2018].) Työkyky muodostuu todella monista, myös työhön suoraan liittymättömistä tekijöistä. Siksi Työkykytalon ympärille onkin kuvattu lisäksi perhesuhteet ja muut läheiset ihmissuhteet, sekä koko toimintaympäristö. (Mp.)

2.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Nykyään on itsestäänselvyys, että työntekijä on oikeutettu turvalliseen ja terveelliseen työympäristöön. Kyseisillä adjektiiveilla ei tarkoiteta ainoastaan fyysistä työskentely-ympäristöä, vaan myös koko työyhteisön psyykkistä, henkistä ja sosiaalista terveyttä. Käsitteenä työhyvinvointi sisältää kaiken tämän. (Kauhanen 2016.) Työhyvinvointia voidaan verrata Maslowin (Maslow, Stephens & Heil 1998) tarvehierarkiaan, jossa erilaiset tarpeet selittävät ihmisen toimintaa.



Kuvio 2. Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkian avulla (Otala & Ahonen 2005, 29).

Organisaatiossa vallitseva fyysinen työhyvinvointi on työhyvinvoinnin näkyvin osa-alue ja kaiken perusta (kuvio 2). Se käsittää työn fyysisen ergonomian ratkaisut, sekä fyysiset olosuhteet ja kuormittavuuden. Fyysisiin työoloihin vaikuttavat muun muassa melu, lämpötila ja työssä käytettävät välineet. Työn fyysinen kuormitus taas voi olla hyvin erilaista eri työtehtävissä työskentelevillä henkilöillä. Toimisto- ja tuotantotyöntekijällä työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin erilaiset fyysiset tekijät. Tehtaalla työskentelevällä henkilöllä ongelmia muodostuu yleensä liian mekaanisen ja toispuolisen työn tuloksena samalla, kun toimistossa ongelmana on liikkumattomuus. (Virolainen 2012, 17). Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään myös työturvallisuuden, joka tarkoittaa työympäristön turvallisuuden lisäksi myös henkisesti turvallista työilmapiiriä, jossa ei tarvitse pelätä esimerkiksi kiusatuksi tulemista (mp).

Sosiaalinen työhyvinvointi, eli niin sanottu sosiaalinen pääoma syntyy työyhteisön välisen yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tuloksena. Se vahvistaa työntekijöiden keskinäistä luottamusta, vastavuoroisuutta ja kontaktien luomista, jotka yhdessä edistävät koko työyhteisön toimintaa. (Manka & Manka 2016, 132.) Sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen ei vaadi aina suuria panostuksia, sillä esimerkiksi jo yhteiset kahvitauot ja kuulumisten vaihto käytävällä luovat positiivisia kohtaamisia työntekijöiden välille. Myös tarkasteltaessa työpisteiden etäisyyttä toisistaan, ollaan sillä havaittu olevan vaikutuksia yhteisöllisyyden kokemiseen. (Virolainen 2012, 24.) Tilastokeskuksen (Mitä enemmän sosiaalista pääomaa, sitä parempi odotettu terveys 2006) tutkimus osoitti, että mitä enemmän henkilöillä on sosiaalista pääomaa, eli vuorovaikutusta ja sosiaalista tukea, sitä parempi on heidän itsensä kokema terveys.

Työyhteisössä, jossa sosiaalista pääomaa on vähän, on keskimääräiseen arvoon verrattuna 1,3-kertainen työkyvyn heikkenemisen riski. Työyhteisön sosiaalista pahoinvointia voi edistää se, jos yhteisö sietää huonosti erilaisuutta, tai jos liian tiiviiden sosiaalisten suhteiden aikaansaamana alkaa syntyä erilaisia ryhmiä, joista osa työntekijöistä suljetaan kokonaan pois. (Manka & Manka 2016, 132.)

Maslow'n tarvehierarkian tasoista läheisyyden ja arvostuksen tarpeet luokitellaan sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi myös psyykkiseen hyvinvointiin. Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään sosiaaliset suhteet töissä ja vapaa-ajalla, kun taas psyykkinen hyvinvointi käsittää yksilön oman osaamisen ja työn arvostuksen. (Otala & Ahonen

2005, 29–30.) Virolainen (2012, 18) toteaa, että psyykkinen työhyvinvointi on nykyään yhä merkittävämpi osa työhyvinvointia ja suurimmassa osassa työpaikkoja se osatekijä, joka myös vaatisi kohennuksia. Työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin sisältyy muun muassa työn aiheuttamat paineet ja stressi, sekä työpaikalla vallitseva ilmapiiri. Siihen vaikuttaa vahvasti myös se, miten mielekkäänä työntekijä pitää työtehtäviään. Psyykkiseen työhyvinvointiin panostaminen saattaa olla merkittävä tekijä muun muassa sairauspoissaolojen ehkäisyssä. Psyykkisesti hyvinvoiva ja työstään nauttiva työntekijä saattaa kokea niin sanottua työn imua, jolle ominaista on muun muassa työhön syventyminen, sille omistautuminen sekä halu kehittää itseään (Mäkiniemi ym. 2015, 11). Työn imua käytetään joissain yhteyksissä myös työhyvinvoinnin synonyyminä, sillä se on melko pysyvä olotila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan organisaatiossa (Virolainen 2012, 90–91).

Tarvehierarkian päälle voidaan asettaa vielä yksi taso, joka kuvaa yksilön henkisyyttä ja sisäistä draivia. Kyse on henkisestä hyvinvoinnista, johon kuuluu omat arvot ja motiivit, jotka ohjaavat yksilön kiinnostusta eri asioihin. (Otala & Ahonen 2005, 30.)

2.3 Työpahoinvointi

Vielä 1920-luvulla työpahoinvoinnin ajateltiin olevan peräisin stressistä, jonka taas uskottiin johtuvan muun muassa melusta, vahvoista hajuista tai fyysisesti raskaista työtehtävistä (Suonsivu 2015, 33). Nykyään työpahoinvointi määritellään työhyvinvoinnin vastakohdaksi tai vaihtoehtoisesti puutteelliseksi työhyvinvoinniksi. Useimmiten se ilmenee henkilöstön henkisenä pahoinvointina, esimerkiksi väsymyksenä, mutta monesti sillä on vaikutuksensa myös sosiaaliseen ja fyysiseen terveyteen. (Suonsivu 2011, 13–14.)

Yleisimmät työpahoinvoinnin aiheuttajat ovat Virolaisen (2012, 30) mukaan stressi ja työelämän hektisyys. Pahimmillaan esimerkiksi pitkittynyt stressi saattaa johtaa niin sanottuun loppuun palamiseen. Suonsivu (2015, 33) muistuttaa, että kaiken tämän taustalla on kuitenkin usein työntekijän oman riittämättömyyden tunne, joka saa ihmisen helposti ajattelemaan, ettei tämä ole riittävä missään asiassa. Kunta-alan työtyytyväisyystutkimuksen (Pekkarinen & Pekka 2016) mukaan kunta-alan

selkein työpahoinvoinnin aiheuttaja on edelleen lisääntynyt henkinen paine ja jatkuva kiire. Sen mukaan myös fyysisen työn fyysinen rasitus on suuri ongelma monen ammattiryhmän arjessa.

Työterveyslaitoksen artikkelissa (Stressi ja työuupumus 2014) työstressi kuvataan tilaksi, jossa työntekijä kokee, ettei kykene selviytymään tarpeeksi hyvin hänelle asetetuista vaatimuksista ja työtehtävistä. Vastaavasti stressiä voi aiheuttaa myös liian yksinkertainen tai alikuormittava työ. Stressin kehittyminen ei artikkelin mukaan kuitenkaan koskaan ole samanlaista, sillä siihen vaikuttavat niin yksilön henkilökohtaiset kuin hänen työnsäkin ominaisuudet. Suonsivun (2015, 33) mukaan riittämättömyyden tunne saattaa syntyä seurauksena esimerkiksi fyysisten työtehtävien turvattomuudesta, kiireestä, epäselvistä ohjeistuksista, työjärjestelyistä tai työajoista. Myös sosiaalisen tuen puute on suuri tekijä, joka altistaa työntekijän stressille. Tilannetta herkästi pahentavia tekijöitä ovat äkkinäiset ja heikosti perustellut muutokset, sekä kaikesta toiminnasta etääntynyt johtamisjärjestelmä. (Mp.) Työstressin on havaittu olevan yksi suurimmista sairauspoissaolojen aiheuttajista. Arvioiden mukaan jopa 60 prosenttia poissaoloista johtuu työperäisestä stressistä. (Virolainen 2012, 31.)

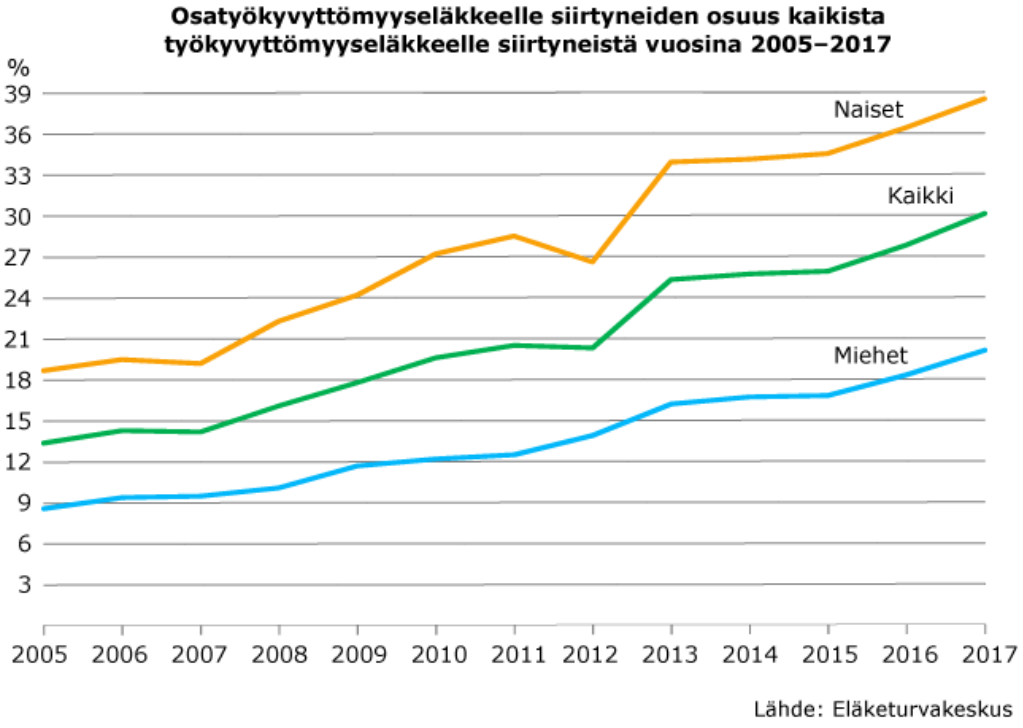
Toinen työpahoinvoinnin osa-alue on uupumus, joka johtuu Virolaisen (2012, 35) mukaan yleensä pitkittyneestä stressistä. Uupumuksen seurauksena työtehtävistä suoriutuminen heikentyy, joka taas lisää työntekijän stressiä. Työuupumusta voi ja pitäisi ehkäistä jo varhaisessa vaiheessa ennen sen syntyä. Virolainen katsoo, että tähän paras työkalu on työntekijöiden tukeminen stressitilanteissa. Työuupumuksen ehkäisyyn toimii siis sitä edeltävän stressin ehkäiseminen sen syntyperästä riippuen esimerkiksi kohtuullistamalla työn vaatimuksia tai antamalla mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Hoitamaton uupumus saattaa johtaa pahimmillaan masennukseen sairastumiseen.

2.3.1 Työpahoinvoinnin aiheuttama työkyvyttömyys

Kun työn vaatimukset ovat ristiriidassa yksilön fyysisten, psyykkisten tai sosiaalisten edellytysten kanssa, voidaan työkyvyn sanoa olevan vajavainen tai kokonaan poissa. Henkilö on tällöin joko osatyökykyinen tai työkyvytön. (Paatenoja, Kröger &

Östman 2016, 25.) Yleisimmät työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syyt ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Toisena tulevat käyttäytymisen ja mielenterveyden häiriöt. (Osatyökyvyttömyyseläkkeiden osuus kaksinkertaistunut vuosikymmenessä 2018 [viitattu 30.5.2018].)

Kansaneläkelain (L 11.5.2007/568) mukaan työkyvyttömänä pidetään 16 vuotta täyttänyttä työikäistä henkilöä, joka on sairauden, vamman tai vian vuoksi estynyt tekemään omaa, tai vastaavasti yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet huomioiden sopivaa ja riittävän toimeentulon tuovaa muuta työtä. Työkyvyttömyyseläkkeellä olevista henkilöistä lähes puolet ovat eläkkeellä mielenterveysongelmien vuoksi. Ennen vuotta 2000 yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy oli tuki- ja liikuntaelinsairaudet, mutta jo lähes 20 vuoden ajan kärkisijaa ovat pitäneet mielenterveyshäiriöt. Alle 35-vuotiaista työkyvyttömyyseläkkeen saajista jopa 80 prosentilla syy on lähtöisin mielenterveydestä. (Liika työstressi 2018.) Alla olevassa kuviossa kuvataan työkyvyttömyyseläkkeiden positiivista kehittymistä vuosina 2005–2017.



Kuvio 3. Osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden osuus kaikista työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä vuosina 2005-2017 (Osatyökyvyttömyyseläkkeiden osuus kaksinkertaistunut vuosikymmenessä 2018).

Trendi on kuitenkin ollut jatkuvasti menossa parempaan suuntaan (kuvio 3.) siten, että yhä useampi työkyvyttömyyseläke voidaan muuttaa osatyökyvyttömyyseläkkeeksi. Osatyökyvyttömyyseläkkeiden kasvu on siis positiivinen ilmiö sekä työntekijälle, että työnantajalle, sillä työelämässä pysyminen kerryttää vanhuuseläkkeen määrää ja näin eläkekustannukset pysyvät alhaisina. (Eläketurvakeskus 2018 [viitattu 30.5.2018].)

2.3.2 Työpahoinvoinnin taloudellinen vaikutus

Alahautala ja Huhta (2018, 79) korostavat, että oikeudellisten velvoitteiden lisäksi työnantajan ja esimiehen kiinnostusta työkykyjohtamiseen ohjaavat etenkin työpahoinvoinnin aiheuttamat kustannukset. Heidän mukaansa mittavat välittömät kustannukset johtuvat työntekijöiden työkyvyn alenemisesta, työkyvyttömyyseläkkeistä sekä sairauspoissaoloista. Työterveyslaitoksen laajojen tutkimusten (Kauppinen ym. 2013, 13) tuloksena Suomi joutui luopumaan noin 380 000:sta työvuodesta ennenaikaisen eläköitymisen vuoksi vuonna 2010. Rahana kuvattuna tämä oli noin 18 miljardin euron arvoinen menetys. Tekemättömän työn vuoden 2017 vuosikatsauksesta (Terveystalo) selviää, että tekemättömän työn kustannukset olivat vuonna 2016 noin 6,17 prosenttia työntekijän keskimääräisestä vuoden palkkasummasta.

Vakuutusmatemaatikko Leena Väänänen toteaa Talouselämän artikkelissaan (2014), että työkyvyttömyyden aiheuttamiin kustannuksiin ei voida vaikuttaa vakuutuksilla, vaan on ymmärrettävä, että mistä kaikki saa alkunsa; mikä tekee työntekijästä työkyvyttömän? Johda työkykyä -artikkelissa (2011) todetaan, että työkyvystä ja työhyvinvoinnista puhuttaessa ei voida sivuuttaa taloudellista näkökulmaa, eivätkä ne synny vain ongelmia poistamalla. Rahan ja ajan investoiminen työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen maksaa itsensä takaisin pienempinä työkyvyttömyyskustannuksina ja tuottavuuden parantumisena.

Kevan tekemien tutkimuksien (Hallitse työkyvyttömyyskustannuksia 2018) mukaan kunta-alalla maksetaan työkyvyttömyydestä aiheutuneita menoja yli kaksi miljardia euroa vuodessa. Suunnilleen puolet tästä summasta koostuu välittömistä kustannuksista, joista taas kolmasosa aiheutuu sairauspoissaoloista. Välilliset kustannuk-

set, kuten tuottavuuden ja työhyvinvoinnin heikkeneminen, muodostavat toisen puoliskon. Eniten kustannuksia aiheuttavat sairauspoissaolot, jotka etenkin pitkinä jaksoina ovat kalliita. (Hallitse työkyvyttömyyskustannuksia 2018.) Suomessa sairauspoissaolopäivän aiheuttama kokonaiskustannus on keskimäärin 300 euroa, joka tarkoittaa noin kolminkertaista summaa verrattuna työntekijän sairausajalta maksettuun palkkaan. Todelliset kustannukset ovat työnantajalle siis reilusti suuremmat, kuin mitä yleisesti luullaan. (Mäkiniemi ym. 2015, 9.) Ahola (2011, 121) muistuttaa, että organisaatiolle syntyy kuluja myös silloin, jos työntekijä on töissä sairaana tai esimerkiksi onneton. On laskettu, että masentuneen työntekijän kuukaudesta hävitään suunnilleen kaksi työpäivää johtuen työtehon laskusta.

Julkisella sektorilla työkyvyttömyyseläkemaksut muodostuvat myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden lukumäärän mukaan, eli mitä enemmän organisaatiossa alkaa työkyvyttömyyseläkkeitä vuoden aikana, sitä korkeammat ovat maksut. Eläkekustannuksien lisäksi tulevalla varhaiseläkemenolla kannustetaan kuntatyönantajia tukemaan ikääntyvien työntekijöidensä työuria. (Ahola 2011, 123.)

2.4 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit

Työhyvinvoinnin johtamiskäytäntöihin kuuluu suuressa osassa olevat mittarit, joiden avulla voidaan seurata työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittymistä ja niiden eteen tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. Useimmiten uusien mittareiden luomiselle ei ole tarvetta, sillä ne löytyvät jo yrityksestä itsestään. Käytössä kun on usein jo valmiiksi organisaation henkilöstöä ja toimintaa kuvaavia lukuja, joiden pohjalta voidaan suunnitella toimintaa. (Johda työkykyä tuloksellisesti 2005.)

Työhyvinvoinnin mittaaminen toimii siis toiminnan suunnannäyttäjänä ja arvioijana, sekä antaa kriittistä tietoa parantamista ja huomiota vaativista kohteista. Mittausten tulokset ovat tärkeä osa ennakoivaa työkykyjohtamista, sillä niiden avulla pystytään paneutumaan ongelmiin ajoissa ennen kuin ne kasvavat liian isoiksi. (Suonsivu 2011, 97–98.) Suonsivu huomauttaa, että siksi olisikin tärkeää, että organisaation käyttämät mittarit olisivat pääosin ennakoivia. Tapahtumien suuntaa ennustavia mit-

tareita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, kunnossapidon suunnittelu ja koulutusseuranta. Mittarit tuottavat arvokasta ja reaaliaikaista tietoa johdon päätöksenteon tueksi.

Suonsivu (2011, 98–99) toteaa, että vaikka pääpaino onkin ennakoivissa mittareissa, tulisi organisaatiolla olla myös reagoivia mittareita, jotta voitaisiin löytää syyseuraussuhteita asioiden väliltä. Yksi esimerkki työkalusta työhyvinvoinnin reagoivaan mittaamiseen ovat sairauspoissaolot, joista voidaan eritellä vielä lyhyet ja pitkät poissaolot (mp.). Työterveyslaitoksen (2018) vuosina 2000–2017 toteuttaman Kunta10-tutkimuksen mukaan kuntatyöntekijöiden sairauspoissaolojen luonne on muuttunut vuosien varrella. Pitkien, yli kolme päivää kestävien sairauspoissaolojen määrä on huomattavasti vähentynyt, samalla kun lyhyet poissaolot ovat lisääntyneet. Vaikka sairauspoissaolojen kokonaismäärä onkin pysynyt suhteellisen samana, ovat tutkimustulokset ovat positiiviset, sillä pitkien poissaolojen vähentyminen viestii parantuneesta terveydestä ja työkyvystä kaikissa ikäryhmissä. Kokonaisvaltaisia mittareita henkilöstön tuntemuksien selvittämiseen ovat erilaiset työtyytyväisyyskyselyt (Otala & Ahonen 2005, 233.)

3 ESIMIES TYÖKYKYJOHTAJANA

Mäkelä-Pusan ja Mankan (2011, 42) mukaan ennen esimies oli kaikesta tietävä ja etäinen hahmo, joka johti asioita ja keskittyi työn organisointiin. Nykyään esimies on tullut lähemmäs alaisiaan ja on heille myös henkinen tukija, joka valmentaa parempiin työsuorituksiin muun muassa innostamalla ja olemalla esimerkillinen. Nykyajan esimies on läsnä ja luottamuksen arvoinen. (Mp.) Työntekijöiden luottamuksen esimiehiin on tutkittu olevan yhteydessä tapahtuneiden työtapaturmien lukumäärään. Mitä paremmin johto onnistuu tehtävässään, sitä vähemmän tapahtuu työtapaturmia, joihin voi pahimmassa tapauksessa kulua jopa 10 prosenttia organisaation kaikista palkkamenoista. (Manka 2011, 42.)

Juuti ja Vuorela (2015, 139–149) määrittelevät johtamisen toiminnaksi, joka luo ja muovaa merkityksiä muiden ihmisten käyttöön. Heidän mukaansa johtaminen määrittelee tavoitteen, johon työskentelyllä pyritään, sillä toiminta, jolle ei olla luotu selkeää ja mielekästä päämäärää, muuttuu työntekijöiden silmissä helposti vastenmieliseksi. Juuti ja Vuorela toteavat (mp.), että parhaimmillaan johtaminen on tavoitteellista yhdessä tekemistä, jossa esimies toimii suunnannäyttäjänä ja pystyy asettumaan myös muiden ihmisten asemaan samalla saaden esille heidän parhaat puolensa.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen käsitteet ovat sulautuneet yhteen, ja nykyään niistä molemmista puhutaankin työkyvyn johtamisena, lyhyemmin työkykyjohtamisena (Forma 2017). Kevan työelämäpalvelujen johtaja Pauli Forma kirjoittaa blogissaan, että työkyvyn johtamisen tulisi olla hyvin arkipäiväinen asia, jolla on kuitenkin huomattava vaikutus organisaation tuloksellisuuteen, henkilöstökustannuksiin ja työnteon tukemiseen. Se on varautumista työkykyä mahdollisesti horjuttaviin tekijöihin, sekä järjestelmällistä toimintaa niiden torjumiseksi (Martimo & Antti-Poika 2017). Forma (2017) muistuttaa kirjoituksessaan myös siitä, että työkykyjohtamisen onnistumisen tai epäonnistumisen tulokset eivät välttämättä näy heti, mutta tulevat lopulta esille työpahoinvoinnin aiheuttamina kustannuksina.

Kunnallisalan kehittämissäätiön (Mäkiniemi ym. 2015) Espoon kaupungille tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa kuntaesimiehistä on jo sisäistänyt roolinsa työhyvinvoinnin kehittäjänä. Osa taas kaipaisi ulkopuolista neuvonantajaa työnsä tueksi.

Toiminta saa näkyä ja apua saa pyytää, sillä Työterveyslaitoksen (Pehkonen ym. 2017, 91) tekemän tutkimuksen mukaan eniten taloudellista hyötyä ja säästöjä työkykyjohtamisesta saavat organisaatiot, jotka ovat asettaneet selkeät ja läpinäkyvät tavoitteet toiminnalleen. Toimintatavat ja vastuut ovat kaikkien tiedossa, eikä kukaan epäröi kysyä apua sitä tarvitessaan. Organisaatio tunnistaa merkittävimmät työkykyriskinsä ja osaa kohdentaa niihin tarvittavat toimenpiteet. (Mp.)

3.1 Työkykyjohtamisen malli

Elinkeinoelämän keskusliitto on laatinut työkykyjohtamisen mallin (Johda työkykyä 2011), joka korostaa työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen olevan osa yrityksen perustoimintoja, eikä vain yksittäisten ongelmien poistamista. Malli korostaa etenkin esimieheltä tulevan palautteen, arvostuksen ja selkeiden johtamiskäytäntöjen merkitystä, sekä työtehtävien mielekkyyttä ja kannustavaa työyhteisöä. Työterveyslaitos (Johda työkykyä 2011) esittää, että työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus on perusta työhyvinvoinnin johtamiselle, sillä työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että he tulevat kuulluksi, vaikka kaikkia toiveita ei aina pystyttäisikään täyttämään.

Tehokas vuorovaikutus on yksi seitsemästä Elinkeinoelämän keskusliiton määrittelemistä työkykyjohtamisen ydinprosesseista, joita ovat lisäksi poissaolojen seurantaan määritellyt selkeät pelisäännöt, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, varhainen puuttuminen, tuettu töihin paluu, terveellinen ja turvallinen työpaikka, sekä työkykyä edistävä työpaikkayhteistyö. Elinkeinoelämän keskusliitto korostaa sairauspoissaolojen seurannassa selkeitä ja tarkoin sovittuja toimintatapoja. Niitä seuraamalla organisaatio pystyy ennakoimaan työkykyä uhkaavia tilanteita ja saa arvokasta tietoa työtehtävien koetusta kuormittavuudesta. (Johda työkykyä 2011.) Työterveyslaitoksen (Johda työkykyä 2011) mukaan myös työkyvyttömyyden ehkäisyyn tarvitaan järjestelmällisiä ja jo ennakkoon määriteltyjä toimia, jotka ovat syntyneet osaksi sairauspoissaolojen seurannan tuloksena.

3.2 Työkykyjohtamisen keinot organisaation arjessa

Asiantuntijalääkäri Jan Schugk Elinkeinoelämän keskusliitosta (Alahautala & Huhta 2018, 138) kertoo, että työkykyasioissa suurin ja tärkein työ tehdään ennen, kuin työntekijä sairastuu. Seifertin ym. (2016) mukaan silloin kun esimiestyö, eli kaiken pohja on kunnossa, vältytään todennäköisesti kaikista suurimmilta ongelmilta. He mainitsevat esimerkkinä lähiesimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen, joka on todella tärkeässä asemassa, kun tarkastellaan työntekijän sitoutumista työpaikkaansa. Seifertin ym. näkemyksen mukaan luottamus syntyy joka päiväisen toiminnan tuloksena ja sen puute vähentää motivaatiota, ja etenkin pitkällä aikavälillä koko organisaation tuottavuutta.

Alahautala ja Huhta (2018, 138) painottavat, että työkykyjohtajan yksi tärkeimmistä käytännön työkaluista on läsnäolo, jonka avulla pystytään muun muassa säilyttämään hyvä keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa. Avoin ja hyvä työilmapiiri mahdollistaa ongelmiin puuttumisen ajoissa sekä mahdollistaa parhaimman mahdollisen tuen antamisen. Työkyvyn alenemisen niin sanottuja varomerkkejä saattaa olla ulkopuolisena hankala huomata. Tämän vuoksi olisi Alahautalan ja Huhdan mielestä olisi tärkeää, että esimiehet järjestäisivät kalentereihinsa aikaa ja jos vain mahdollista, keskustelisivat alaistensa kanssa säännöllisesti. Keskustelussa voidaan käydä läpi esimerkiksi kuulumisia, eikä sen tarvitse noudattaa mitään kaavaa. Alahautala ja Huhta (s.139) toteavat, että usein työntekijän vointi kohenee jo siitä, että esimies osoittaa kiinnostusta tämän hyvinvointia kohtaan.

3.3 Ikäjohtaminen

Työuria on pyritty systemaattisesti pidentämään 2010-luvulla. Suuret ikäluokat ikääntyvät ja työssä käyvän väestön määrä on jatkuvasti laskussa. Kauppinen ym. (2013,11) toteavat työurien venyttämisen liittyvän monella tapaa hyvinvointiin: mitä pidempään työntekijä jatkaa työssä, sitä parempi hänen työhyvinvointinsa todennäköisesti on, sekä mitä pidempään työntekijän halutaan työssään jatkavan, sitä enemmän se vaatii työelämältä kehittymistä.

Kuntatyönantajien työmarkkina-asiamies Taija Hämäläinen (2014) kuvailee ikäjohtamista etenkin moninaisuuden johtamiseksi. Moninaisuudella hän viittaa työuransa eri vaiheissa oleviin työntekijöihin ja tämän seikan huomioonottamiseen johtamisessa ja henkilöstöhallinnon strategisessa suunnittelussa. Töiden suunnittelu ja muokkaaminen eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä varten tukee organisaation uudistumista ja osaamisen kehittämistä, sekä johtaa lopulta työntekijöiden parempaan ansiotasoon, organisaation parempaan tuloksellisuuteen, sekä pienempiin kustannuksiin.

Väestön ikääntymisen vuoksi Suomen työvoiman määrä pienenee jatkuvasti. Ahosen ym. (2015, 106) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen organisaation tulee ottaa huomioon ikäasiat entistä paremmin, jotta ikäpolvien välistä yhteenkuuluvuutta voidaan pitää yllä. Toimiva yhteistyö eri ikäisten työntekijöiden välillä sekä usein ikään kytköksissä olevien tarpeiden huomioiminen minimoivat syrjinnän ja epäasiallisen kohtelun riskit, joilla taas on yhteys koko organisaation tuloksellisuuteen. Onnistunut ikäjohtaminen on Ahosen ym. mielestä avain kaikenikäisten työntekijöiden työhyvinvointiin, sekä pidempiin ja aukottomiin työuriin.

Ikäsyrjintää esiintyy suomalaisilla työpaikoilla varsin vähän – vain noin kaksi prosenttia palkansaajista kertoo kokeneensa sitä. Olemassa oleva ikäsyrjintä jakautuu kuitenkin epätasaisesti eri ikäryhmien ja sukupuolten välillä, sillä eniten ikäsyrjintäkokemuksia on yli 55-vuotiailla naisilla. Heistä yli 7,5% myöntää kokeneensa ikäsyrjintää työpaikallaan. (Viitasalo 2015.) Tilastokeskuksen (Työolot 2014) tekemien tutkimusten mukaan naisiin kohdistuva syrjintä on kuitenkin vähentynyt Suomen työpaikoilla huomattavasti noin 15 vuoden aikana.

3.4 Työkykyjohtamista ohjaava lainsäädäntö

Työnantajan takana ja tukena arvioinnissa ja päätöksenteossa on oikeudellinen perspektiivi. Säännökset edellyttävät esimieheltä jatkuvaa tarkkailua ja toimenpiteitä mahdollisten psyykkisten tai fyysisten häiriötekijöiden poistamiseksi. Työoikeuden uudistus tapahtui 2000-luvun taitteessa, mutta kaikissa organisaatioissa ei olla edelleenkään otettu huomioon sitä, että nykyinen lainsäädäntö edellyttää sekä työntekijöiden fyysisen, että henkisen turvallisuuden takaamista. Kaikessa tekemissä tulee

ottaa huomioon lakisääteiset velvoitteet. (Kess & Laurila 2016, 91). Alahautala ja Huhta (2018, 30) ovat listanneet työkyvyn johtamiseen oleellisesti liittyvät lait, jotka ovat työsopimuslaki (L 26.1.2001/55), työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738), työterveyshuoltolaki (L 21.12.2001/1383), sairausvakuutuslaki (L 21.12.2004/1224), laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (L 20.1.2006/44), laki yksityisyydensuojasta (L 13.8.2004/759) sekä henkilötietolaki (L 22.4.1999/523).

Työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi on laadittu työturvallisuuslaki, jonka mukaan työnantajaa koskee yleinen huolehtimisvelvoite. Työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) velvoittaa pitämään huolta työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä, joten se edellyttää moniin eri tekijöihin paneutumista. Huolehtimisvelvoite ei päde, kun kyse on poikkeuksellisista tapahtumista, joiden seurauksiin työnantajalla ei olisi ollut mahdollisuutta vaikuttaa kaikista varotoimista huolimatta.

Työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) korostaa työnantajan vastuuta tunnistaa työn aiheuttamat vaarat ja tarvittaessa ryhtyä ennakoivasti niiden vaatimiin toimenpiteisiin. Perinteisesti laki edellyttää työtapaturmien ja ammattitautien torjumista sekä kone- ja laiteturvallisuutta, mutta niiden lisäksi esimiehen tulee ottaa huomioon myös työn ergonomia, fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus, sekä väkivallan uhka ja muu huono kohtelu. (Hietala, Hurmainen & Kaivanto 2015 1.)

Työterveyshuoltolain (L 21.12.2001/1383) mukaan työnantajan velvollisuus on kustannuksellaan järjestää työntekijöilleen työterveyshuollon palvelut, jotta työstä ja työolosuhteista johtuvat terveyshaitat ja -vaarat voitaisiin ehkäistä ja torjua, sekä turvallisuutta, työkykyä sekä terveyttä suojella ja edistää.

Mäkelä-Pusa ja Terävä (2011, 13) painottavat, että jokainen tilanne, jossa työntekijän työkyky heikkenee, on ainutlaatuinen ja siihen vaikuttavat lakien lisäksi monet eri tekijät. Tämän vuoksi heidän mukaansa olisi tärkeää, että aina kun tilanne vaatii lakien tulkitsemista, olisi hyödyllistä kysyä neuvoa asiantuntijalta, esimerkiksi työsuhdejuristilta.

3.5 Esimiestyön eettiset haasteet

Juhani Tarkkonen huomauttaa (2013, 51), että vallankäyttäjän tulee ymmärtää, että eettinen toiminta osana johtamista on ehto henkilöstön työhyvinvoinnille. Epäeettinen toiminta aiheuttaa hänen mukaansa usein luottamuspulaa, joka taas luo ongelmia esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön.

Feldtin ym. (2012, 137–138) mukaan johtamistyön ongelmat ovat usein seurausta siitä, että esimiesten tekemälle työlle kohdistetaan paljon odotuksia. Tämä taas aiheuttaa sen heidän mukaansa sen, ettei esimies pysty erittelemään hyviä ja oikeita ratkaisuja huonoista. Tuloksena syntyy niin sanottu eettinen dilemma, joka saattaa asettaa esimiehen todella tukalaan paikkaan esimerkiksi tilanteessa, jossa tämän tulee sovitella työntekijöiden välistä kiusaamista.

Johtajille vuonna 2009 suunnatussa tutkimuksessa ilmeni, että heidän uransa eettisesti haastavimmat tilanteet liittyvät työntekijöiden irtisanomisiin ja tarkemmin eriteltynä etenkin siihen tilanteeseen, jossa työntekijälle on kerrottu syyt, jotka johtivat tämän irtisanomiseen. Työntekijän irtisanomisen taustalla saattaa olla pysyvästi alentuneeksi katsottu työkyky, jonka aiheuttaja saattaa olla esimerkiksi masennus tai alkoholismi. Esimiesten mukaan eettisesti haastavan tilanteista tekee työntekijöiden henkilökohtaisten ongelmien arvioiminen etenkin silloin, kun tehdään päätöksiä siitä, kenen työkyky on liian huono työssä jatkamiseen, ja kenelle annetaan vielä mahdollisuus. (Feldt ym. 2012, 139–141.)

4 KUN TYÖKYKY HEIKKENEE

Aholan (2011, 39) mukaan esimiehen tulee tarkkailla työntekijöitään ja työpaikalla vallitsevaa työilmapiiriä jatkuvasti, jotta mahdolliset pahoinvointia aiheuttavat tekijät pystyttäisiin huomioimaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hän muistuttaa, että ongelmia on helpompi ratkoa siinä vaiheessa, kun niillä ei ole vielä merkittävää negatiivista vaikutusta toimintaan.

Työkykyä voivat heikentää monet eri asiat. Fyysisiä ponnisteluja vaativan työn jatkaminen saattaa olla mahdotonta henkilölle, jolla on jokin tuki- ja liikuntaelinsairaus, kun taas mielenterveyden ongelmat voivat estää hoitotyön tekemisen. Rinne (2018) toteaa, että on myös tärkeää tiedostaa se, että meistä kenelle tahansa, milloin tahansa, voi tulla työkykyongelmia. Työkykyä saattaa heikentää muun muassa läheisen sairastuminen tai kollegan alkoholiongelma (mp.).

Työterveyslaitoksen Työ ja ihminen -tutkimusraportin (Hakanen 2004, 130) mukaan työoloilla on suuri merkitys myös työntekijän yksityiselämässä kokemaansa tyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan miehillä vaikutus oli jopa 21 % ja naisilla noin 10 %. Kun tilannetta tarkasteltiin toisin päin, eli yksityiselämän negatiivisilla tapahtumilla ei ollut kuin keskimäärin kolmen prosentin vaikutus töissä koettuun tyytyväisyyteen. Tästä voidaan siis päätellä, että useimmiten työkyvyn heikentyminen johtuu jostain työpaikan sisällä vallitsevasta tekijästä.

4.1 Heikentyneen työkyvyn tunnistaminen

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (Uusi suositus 2016) suosituksen mukaan työkyvyn heikkeneminen on mahdollista havaita varhain. Tämä on suosituksen mukaan tärkeää, jotta ongelmiin pystyttäisiin tarttumaan ajoissa ja työkykyä tukevat toimenpiteet ehdittäisiin kohdistaa oikein. Suosituksessa todetaan, että vaikka yhteistyö työterveyshuollon kanssa on merkittävässä roolissa tilanteessa, jossa työkyvyn on havaittu heikentyneen, on keskeisin vastuu varsinkin prosessin alkuvaiheessa aina itse työntekijällä ja tämän esimiehellä.

THL:n suositus (2016) muistuttaa myös siitä, että kaikilla ihmisillä on välillä yksittäisiä merkkejä työkyvyn heikkenemisestä, mutta jos niitä alkaa esiintymään useammin ja useita yhtäaikaisesti, on syytä puuttua asiaan. Työntekijän työkyvyn heikkenemisen merkkejä voivat olla muun muassa muutokset aiempaan käyttäytymiseen, esimerkiksi vetäytyminen omiin oloihin tai yleinen ärtyneisyys. Myös jatkuva myöhästely tai työn muu laiminlyönti tulisi suosituksen mukaan huomioida. Muiden tekemien havaintojen lisäksi työkyvyn heikkeneminen saattaa tulla ilmi kehityskeskusteluissa tai työterveystarkastuksissa.

Heikentyneen työkyvyn tunnistamisessa Suonsivun (2015, 40) mukaan on tärkeää tietää ne tekijät, jotka saattavat kuormittaa työntekijää ja näin aiheuttaa työkyvyn heikkenemisen. Hän jakaa työn kuormitustekijät fyysisiin, psyykkisiin/henkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Fyysisesti työntekijää saattaa kuormittaa muun muassa työn yksitoikkoisuus, pelko tapaturman mahdollisuudesta, huono sisäilma, taakkojen käsittely tai aggressiiviset asiakkaat. Psyykkiset kuormitustekijät, kuten esimerkiksi epäselvät tavoitteet, liian suuri työmäärä, kiire tai arvostuksen ja palautteen puute ovat hankalammin esimiehen havaittavissa. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat taas muun muassa yhteistyön ongelmat, epätasa-arvoinen ja epäasiallinen kohtelu sekä heikko tiedonkulku. (Mp.)

4.2 Sairauspoissaolokäytännöt

Väähänen (2017) painottaa sitä, että jokaisen ihmisen elämässä on välillä vaikeita aikoja ja työntekijän yksityisyyttä tulee kunnioittaa, mutta kun kyseessä ovat pitkät ja usein toistuvat sairauslomat, tulee hänen kertoa esimiehelleen niiden syistä. Tällaisissa tilanteissa esimieheltä vaaditaan Väänäsen mukaan empatiaa, mutta myös jämäkkyyttä, jotta työntekijälle pystytään tarjoamaan oikeanlaista tukea ja apua. Kun työntekijän työkyvyssä ilmenee ongelmia, tulisi sitä seuraavan toiminnan olla hyvin suunniteltua ja systemaattista. Aholan (2011, 39) mukaan työkyvyn tukemiseksi työpaikalla olisi siis hyvä olla jo valmiiksi sovittu toimintamalli kyseisiä tilanteita varten.

Martimon ja Antti-Pojan (2018, 201–202) mukaan poissaolon tarve työstä on usein suhteellista. Sen oikeanlainen arvioiminen edellyttää, että työterveyslääkäri tuntee

lainsäädännön, sekä työntekijän tekemän työn vaatimukset ja olennaiset piirteet, jotta voitaisiin ottaa huomioon myös mahdollisuus työjärjestelyihin. Työterveyshuollon tulee osata punnita sairausloman hyötyjä ja haittoja. Kun kyse on psykiatrisesta sairaudesta, voivat sairauspoissaolot pahentaa tilannetta entisestään. (Mp.)

Työterveyshuoltolain (L 20.1.2012/20) mukaan työnantajan tulee ilmoittaa työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun se on jatkunut 30 päivän ajan yhtäjaksoisesti tai lyhyemmissä jaksoissa. Kun on kyse pitkittyneistä sairauspoissaoloista, on työterveyshuollolla joitain toimintavelvollisuuksia. (Alahautala & Huhta 2018, 158–159.) Sairausloman pitkittyessä selvillä tulisi olla ne keinot, joilla voidaan tukea ja edistää toipumista sekä työkyvyn palautumista yhteistyössä työterveyden kanssa (Kun työkyvyttömyys pitkittyy 2017). Jos sairauspoissaolopäiviä kertyy 60, tulee työnantajan hakea viimeistään silloin päivärahaetuutta Kelalta. Kun työntekijän sairauspoissaolo on kestänyt 90 päivää, tulee työnantajan selvittää yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa, mitkä ovat työntekijän mahdollisuudet jatkaa nykyisessä työtehtävässään. Tätä kutsutaan työterveysneuvotteluksi, joka olisi suotavaa käydä jo ennen, kun 90 sairauspoissaolopäivän raja tulee vastaan tai ylittyy. (Alahautala & Huhta 2018, 159.) Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on Mankan (2011, 43) mukaan ensisijaisen tärkeää jo sairauspoissaolojen ennakoinnissa.

Työpaikalla voidaan sopia niin sanotusta omailmoitusmenettelystä, joka tarkoittaa sitä, että sairaustapauksissa riittää, että työntekijä ilmoittaa sairastumisestaan esimiehelleen. Sairauspoissaolotodistusta ei tällöin tarvita, mikä osaltaan luo luottamusta työntekijän ja esimiehen välille, mikä taas osaltaan edistää työhön sitoutumista. Omailmoitusmenettely vähentää samalla työterveyshuollon kuormitusta sekä sieltä organisaatiolle tulevia vastaanottokustannuksia. (Sairauspoissaolokäytännöt työkyvyn tukena [viitattu 29.5.2018].)

4.3 Työkykyjohtamisen monet osapuolet

Työntekijöiden työkykyongelmiin liittyvien sairauspoissaolojen hallinta on monen eri tahon vastuulla. Näistä tärkeimmät ovat itse työntekijä, esimies, kollegat, työter-

veyshuolto sekä sosiaalietuuksien päätöksentekijät. Kokonaisuuteen vaikuttavia tahoja on kuitenkin lisäksi myös monia muita, ja paras tulos saavutetaankin silloin, kun kaikki näistä toimivat saumattomasti yhteistyössä. (Juvonen-Posti ym. 2014, 15.)

Gardermeister ja Manka (2017) painottavat sitä, että työkykyjohtamisen roolit olivat aikaisemmin hyvin erilaisia nykytilanteeseen verrattuna. Ennen johdon tehtävä oli antaa tukensa työhyvinvoinnille ja esimies oli kontrolloiva osapuoli, jonka vuoksi työntekijän tuli välttää niin sanottua riskikäyttäytymistä. Työterveyshuollon tehtävä oli pääasiassa hoitaa sairauksia. Tänä päivänä tilanne on kääntynyt päälaelleen. Johto on se taho, joka johtaa työhyvinvointia ja työterveys se, joka toimii ennaltaehkäisevänä ja ennakoivana strategisena kumppanina. (Mp.) Hyvinvointivalmentaja Matti Vire muistuttaa, että tilanne on monesti sellainen, että ihmiset odottavat muiden tekevän kaikkensa edistääkseen heidän hyvinvointiaan (Koskinen 2016). Tiitolan ym. (2016) mukaan yksilö luo kuitenkin itse pohjan omalle työkyvylleen vapaa-ajallaan pitämällä huolen terveellisistä elintavoista. Erityisen tärkeää toimintakyvyn kannalta on hänen mielestään huolehtia riittävästä palautumisesta niin töissä, kuin kotonakin. Hän korostaa myös sitä, miten tärkeää on se, että yksilö sitoutuu hakeutumaan hoitoon nopeasti mahdollisten oireiden tai sairauksien uhatessa

Työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) velvoittaa työnantajan lisäksi myös työntekijää huolehtimaan käytettävissä olevin keinoin niin omasta, kuin työkavereidensakin terveydestä ja turvallisuudesta. Työelämä on kokenut muutoksia ja nykyään työntekijät toimivat lähinnä itseohjautuvasti ja pystyvät toiminnallaan vaikuttamaan suuresti omaan ja lähityöyhteisönsä työhön. Suurin osa työntekijöistä pystyy vaikuttamaan kokemaansa työhön, eivätkä ole enää johdon liikuteltavissa olevia objekteja. (Manka & Manka 2016, 158.)

Työsuojeluvaltuutettu on henkilöstön edustaja työsuojeluun liittyvissä tilanteissa. Tapana on, että hän toimii edustajana työsuojeluun, sekä turvallisuuteen ja terveellisyyteen liittyvissä asioissa, ja muista asioista vastaa luottamusmies. Kun työkyky heikkenee, heistä yleensä jompikumpi on työntekijän apuna työkykyneuvotteluissa, jotka käydään työntekijän, työterveyshuollon ja työnantajan kesken. Työsuojeluvaltuutetulla on lisäksi tiedonsaantioikeus, joka velvoittaa työnantajaa antamaan tälle

kaikki tiedot, mitä valtuutettu tarvitsee hoitaakseen yhteistoimintatehtäviään. (Alahautala & Huhta 2018, 57–58.)

Työnantajaa työsuojelutilanteissa edustaa työsuojelupäällikkö. Hänen tehtävänsä on avustaa työnantajaa ja esimiehiä työsuojeluasioissa yhdessä työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Työsuojelupäällikkö ei varsinaisesti toteuta työsuojelutoimintaa työpaikalla, vaan on eräänlainen asiantuntija. Työhyvinvointipäällikkö on taas enemmän mukana organisaation joka päiväisessä toiminnassa varmistamassa, että suunnitellut toimet toteutetaan. Tehtävänä on kouluttaa esimiehiä organisaation työhyvinvointityöhön niin, että hän tekee itsestään mahdollisimman tarpeettoman (Vesterinen & Suutarinen 2010, 40–41.)

Työterveysyhteistyö on työnantajan, työntekijöiden, työsuojeluvaltuutettujen ja työterveyshuollon systemaattista ja määrätietoista yhteistyötä, jota ohjaa työterveyshuoltolaki (Työterveysyhteistyö [viitattu 13.8.2018]). Työterveyshuoltolain (L 21.12.2001/1383) mukaan työnantajan tulee järjestää työterveyshuolto, jotta työperäisiä terveyshaittoja voitaisiin ehkäistä ja olemassa olevaa työkykyä ja -terveyttä edistää. Työterveyshuolto on esimiehen tukena työn terveellisyyteen ja turvallisuuteen liittyvissä asioissa. (Ahola 2010, 117.)

Työterveyshuollon keskeinen tehtävä on selvittää se, miten asiat sujuvat yrityksen sisällä ja sitä kautta tarkastella työkyvyssä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia (Tiitola ym. 2016). Työntekijöiden terveydentilan ja muiden asioiden vaikutusta työkykyyn arvioidaan aina jokaisella vastaanottokäynnillä, jotta ongelmiin pystyttäisiin tarttumaan mahdollisimman nopeasti. Havaittaessa työkyvyn heikentyneen työterveyshuollosta ollaan tarvittaessa yhteydessä esimieheen ja mahdollisesti pyritään muokkaamaan työtä niin, että toimintakyky voitaisiin palauttaa ennalleen tai uusien työtehtävien vaatimuksia vastaavaksi. Työkyvyttömyyden uhatessa voidaan myös arvioida työntekijän selviytymistä muussa työssä esimerkiksi kouluttautumisen kautta. (Mp.) Michelsen (2018, 171–172) mainitsee, että työterveyshuollon rooli korostuu myös silloin, kun työnantaja harkitsee työsuhteen päättämistä heikentyneen työkyvyn perusteella. Työterveyshuollon tulee tehdä arvio työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisista edellytyksistä jatkaa työntekoa. Samalla on otettava selvää, voitaisiinko työntekijän työssä selviytymistä parantaa joillain työpaikkaan kohdistuvilla toimilla. (Mp.)

Työterveyshuollolla on Alahautalan ja Huhdan (2018, 158) mukaan erityisen tärkeä rooli etenkin silloin, kun työntekijän työkyvyn huomataan huonontuneen. Varhaisen tuen mallin mukaisesti työterveyshuollon vastuulla on työntekijän terveydentilan, sekä työkyvyn arviointi. Esimies voi ohjata työntekijän varhaisen tuen mallin keskusteluiden pohjalta työterveyshuoltoon, jossa tälle tehdään työkyvyn arviointi. Arvioinnin jälkeen järjestetään yleensä neuvottelu yhdessä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa. (Mp.)

Työkykyjohtamiseen liittyy olennaisesti erilaisia sidosryhmiä, joita ovat eläkevakuutusyhtiö, kansaneläkelaitos sekä tapaturmavakuutusyhtiö (Alahautala & Huhta 2018, 27). Kyseisillä tahoilla on velvollisuus lakien puitteissa osallistua työkykyasioiden ja yhteistyön kehittämiseen asiakkaansa kanssa, sekä tarjota palveluja näihin liittyen. Ne ovat myös merkittävässä roolissa toiminnan rahoittajina.

4.4 Työkalut työkyvyn heiketessä

Tarkkosen (2013, 113–114) mukaan työkykyjohtamisen työkalut ovat käyttökelpoisia silloin, jos toiminta on suunnitelmallista, järjestelmällistä sekä prosessinomaista. Hän painottaa myös sitä, että jokaisen tahon tulee lisäksi olla tietoinen työkalujen käyttötarkoituksesta ja työkyvyn merkityksestä organisaatiossa. Suunnitelmallisuudella tarkoitetaan sitä, että ollaan tietoisia siitä, mitä kehitetään milläkin toiminnalla. Työkalujen tulee kohdella kaikkia organisaation jäseniä tasavertaisesti ja niitä käytettäessä toiminnan tulee olla järjestelmällistä, jotta mitään tärkeitä seikkoja ei jäisi huomaamatta. Prosessimaisuus taas syntyy askelista, joita pitkin esimiehen on tarvittaessa helppo edetä ja joiden ansiosta tämä pystyy keskittymään enemmän työntekijään. (Mp.)

4.4.1 Varhainen tukeminen

Ahola (2011) muistuttaa, että ihminen viettää työpaikallaan aikaa yleensä noin kolmasosan vuorokaudesta, mikä tarkoittaa sitä, että kaikenlaiset ongelmat nousevat siellä helposti esille. Hän toteaa tämän taas mahdollistavan sen, että mahdolliset hälyttävät merkit pystytään huomaamaan ajoissa. Organisaatiot voivat luoda juuri

itselleen ja henkilökunnalleen sopivan varhaisen tuen mallin, jonka avulla on mahdollista tarttua ripeästi työkyvyn ongelmiin (mp.).

Varhaisen tuen mallissa sairauspoissaoloille määritellään yleensä jonkinlaiset niin sanotut hälytysrajat, jotka voivat lähettää esimiehelle kehotuksen käydä keskustelu työntekijän kanssa esimerkiksi silloin, kun vuoden sisällä tulee täyteen yhteensä 20 sairauspoissaolopäivää, tai jos työntekijällä on vähintään kolme lyhyttä sairauspoissaoloa kolmen kuukauden sisällä (Alahautala & Huhta 2018, 153). Alahautala ja Huhta muistuttavat, että kaikki ongelmat eivät silti tule ilmi sairauspoissaolojen kautta, minkä vuoksi keskustelulle tulisi järjestää aikaa aina, kun sille huomataan olevan tarvetta. Tarpeen voi herättää esimerkiksi työntekijän normaalista poikkeavan käytös tai epäily päihteiden väärinkäytöstä.

Varhaisen tuen malli tarkoittaa siis toimintatapaa, jonka avulla työkyvyn ongelmiin, eli työkykyriskeihin pystytään puuttumaan ennen, kuin ne alkavat kasaantua ja sen tuloksena aiheuttaa isompia tuhoja (Virolainen 2012, 69–70). Malli perustuu Virolaisen mukaan esimiehen ja työntekijän väliseen keskusteluun, johon voidaan ottaa mukaan myös työterveyshuollon edustaja. Tehyn (Varhaisen tuen malli [viitattu 28.5.2018]) internetsivuilla mainitaan, että varhaisen tuen mallista tulee käydä ilmi, milloin työntekijän työkyky otetaan puheeksi, millainen rooli on muun muassa esimiehellä, työterveyshuollolla ja itse työntekijällä, sekä miten osapuolet koulutetaan toimimaan sovitun mallin mukaisesti ja miten mallin toimivuutta mitataan. Tehy korostaa myös sitä, miten tärkeää on se, että kaikilla osapuolilla on faktoihin perustuvat tiedot toimintatavoista, jotta vältyttäisiin mahdollisilta sekaannuksilta. (Varhaisen tuen malli [viitattu 28.5.2018].)

Aulankoski (2016, 44) toteaa, että työntekijällä saattaa olla hyvin erilaisia ongelmia työsuorituksen eri vaiheissa. Työsuhteen alun haasteet saattavat liittyä esimerkiksi osaamishaasteisiin tai vajavaiseen perehdytykseen, kun taas jo kokeneempi työntekijä saattaa kärsiä motivaatiopulasta. Työsuoritukseen vaikuttavat ongelmat tulisi käsitellä aina esimiehen ja työntekijän kesken. Jotta työntekijä voisi valmistautua tulevaan keskusteluun, tulee hänelle Aulankosken mukaan perustella se, miksi esimies kokee, että tällaiselle keskustelulle on tarve.

Kun työntekijän kanssa keskustellaan hänen työoloistaan, käydään läpi hänen työssään kokemat voimaannuttavat sekä energiaa vievät tekijät. Niihin liittyen keskustellaan muun muassa töiden määrästä, työajasta sekä työskentelyvälineiden toimivuudesta. Tämän jälkeen pohditaan, voitaisiinko työntekijän työkykyä tukea näitä asioita muokkaamalla. Koska on tärkeää ottaa huomioon myös muun elämän yhteensovittaminen työelämän kanssa, keskustellaan lisäksi työntekijän motivaatiosta, arvoista sekä asenteista, joilla on työn sisällön lisäksi suuri vaikutus työn mielekkyyteen. (Työkyvyn varhainen tuki [viitattu 14.6.2018].)

Kun varhaisen tuen keskustelussa keskustellaan ammatillisesta osaamisesta, keskitytään työntekijän osaamiseen suhteessa hänen työtehtäviensä tavoitteisiin. Tämän perusteella pohdintaan, voitaisiinko osaamista kehittää ja tietoja päivittää esimerkiksi koulutuksen kautta. Terveydestä, eli fyysisestä toimintakyvystä ja henkisten voimavarojen riittävyydestä keskustellessa otetaan selvää, olisiko tarvetta hyödyntää työterveyshuollon palveluita ja osaamista. (Työkyvyn varhainen tuki [viitattu 14.6.2018].)

Jotta varhaisen tuen mallin mukaiset keskustelut eivät jäisi ilmaan ja unohtuisi ajan saatossa, tehdään keskusteluista aina muistio. Muistioon kirjataan kehittämistarpeet, niiden pohjalta luodut toimenpiteet sekä suunnitelma siitä, miten niiden edistymistä seurataan. (Työkyvyn varhainen tuki [viitattu 14.6.2018].)

4.4.2 Työkykyneuvottelu

Aloitteen työkyky- eli työterveysneuvottelun käymiseksi voi tehdä itse työntekijä, hänen esimiehensä tai henkilöstöhallinnon tai työterveyshuollon edustaja. Aloite saattaa joskus tulla myös luottamusmieheltä, työsuojeluvaltuutetulta tai joltain muulta taholta. Neuvottelu käydään aina työntekijän suostumuksella ja sen tarkoitus tulee olla kaikilla osallistujilla tiedossa. (Työterveysneuvottelu [viitattu 17.8.2018]). Työterveyslaitoksen verkkosivuilla todetaan olevan välttämätöntä, että neuvotteluun osallistuvat ainakin työntekijä, esimies sekä vähintään yksi työterveyshuollon edustaja. Työntekijä voi halutessaan kutsua neuvotteluun tuekseen valitsemansa tukihenkilön.

4.4.3 Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu

On oletus, että työura on kymmenien vuosien mittainen ajanjakso ihmisen elämässä. Nykyään on kuitenkin yleistynyt, että ihmisten ura muodostuu erilaisista työpaikoista ja työtehtävistä, sekä toistuvista lyhyemmistä työsuhteista. Tämä aiheuttaa haasteita myös urakehityksen suunnittelulle, sillä lähtökohdat ovat jokaisella niin erilaiset. (Andersson ym. 2013.)

Työuran jatkamiseen liittyvät kehityskeskustelut tulisi käydä työntekijän työuran eri vaiheissa. Eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työuran suunnittelussa tulisi pohtia sitä, että miten työuran jatko suunnitellaan niin, että työntekijä selviää työkykyisenä vanhuuseläkeikään saakka. Toimintakyvyn säilyminen voidaan varmistaa esimerkiksi siten, että fyysistä työtä tekevä siirtyy jossain tietyssä vaiheessa tekemään vähemmän kuormittavia töitä. Työuran suunnittelun tulisi kuulua osaksi organisaation kehityskeskusteluita ja onkin suositus, että eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työuran pidentämisen suunnitteluun painottuva kehityskeskustelu pidettäisiin viimeistään silloin, kun työntekijä on 58–60-vuotias. (Andersson ym. 2013.)

4.4.4 Sairauspoissaolon aikainen tuki

Alahautalan ja Huhdan (2018, 176–179) mukaan esimiehen olisi tärkeää olla yhteydessä sairauslomalla olevaan työntekijään. Yhä enenevissä määrin olemme menossa siihen suuntaan, että sairauspoissaolot myönnetään yhä lyhempinä, mikä jo osaltaan lisää esimiehen ja työntekijän välistä kommunikointia. Alahautalan ja Huhta toteavat, että yhteydenpito työntekijään voidaan virheellisesti tulkita vahtimiseksi, jota se ei ole. Soittamalla työntekijälle esimies voi tiedustella työkyvyttömyyden aiheuttajan, esimerkiksi sairauden tilasta ja tarvittaessa järjestää työntekijälle parempaa tukea ja hoitoa. Yhteydenpidon avulla esimies pysyy ajan tasalla ja kykenee täten järjestelemään ja delegoimaan sairauslomalla olevan työntekijän töitä mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Etenkin silloin, kun kyseessä on pitkä sairausloma, työntekijään pyritään pitämään yhteyttä säännöllisin väliajoin, jotta tämä pysyisi kiinni työpaikkansa arjessa ja töihin paluun kynnys olisi matalampi. (Mp.)

4.5 Vaihtoehdot sairauspoissaoloille

Työsuhteen päättäminen alentuneen työkyvyn ja toistuvien sairauspoissaolojen tilanteissa on viimeinen ratkaisu, jota pyritään välttämään. Tapaturma tai sairaus eivät käy irtisanomisperusteiksi, jos työntekijän työkyky ei ole niiden vuoksi alentunut niin oleellisesti ja työn tulosta heikentävästi, että työnantajalta ei voida vaatia työsopimussuhteen jatkamista. Työkyvyn voidaan katsoa alentuneen merkittävästi, jos työntekijä on ollut sairauslomalla yhtäjaksoisesti vuoden ajan. Tämäkään ei silti ole täysin mustavalkoista, sillä työkyky voidaan katsoa alhaiseksi myös esimerkiksi monen sairauden aiheuttamien poissaolojen vuoksi, jotka ovat kertyneet useamman vuoden aikana. Tällainen tilanne vaatii aina keskustelun kaikkien osapuolten kanssa ja lisäksi lääketieteellisen arvion työntekijän työkyvystä. (Ala-Hautala & Huhta 2018, 201–203.)

Ala-Hautala ja Huhta (2018, 204) korostavat, että varhaisen tuen mallin ansiosta pystytään usein estämään työntekijän työkyvyn merkittävä aleneminen. Olennaisinta on työntekijän tukeminen ja kannustaminen työhön paluuseen mahdollisimman nopeasti. Työssä pysyminen työkyvyn alenemisesta huolimatta voidaan varmistaa esimerkiksi erilaisilla työjärjestelyillä tai ammatillisella kuntoutuksella.

4.5.1 Työjärjestelyt

Työjärjestelyt, eli työn muokkaaminen saattaa olla ajankohtaista silloin, kun jokin tekijä rajoittaa tai kokonaan estää työntekijää tekemästä nykyistä työtään. Hänellä saattaa silti olla yhä runsaasti työkykyä jäljellä johonkin muuhun työtehtävään tai nykyisen työn jatkamiseen joiltain osin, tai osa-aikaisesti. (Gardemeister & Manka 2017.) Työolosuhteita muokkaamalla voidaan tasata esimerkiksi työntekijän sairauden vuoksi alentunutta työkykyä. Työolosuhteiden mukauttamisen on katsottu tukevan etenkin liikuntavammaisten työntekijöiden työkykyä ja alentavan näin organisaatiolle kohdistuvia kustannuksia. Mukauttamalla työolosuhteet työntekijän työkykyä vastaavaksi ja tarjoamalla tarvittavaa apua ja ohjeistusta vältytään lisäksi tämän kokemalta riittämättömyyden tunteelta. (Työolosuhteiden mukauttaminen tukee osatyökykyisten työntekoa 2014.) Alahautala ja Huhta mainitsevat, että suurista

hyödyistä huolimatta tulee muistaa, että työnantajalla ei silti ole velvollisuutta tehdä työn uudelleenjärjestelyjä.

Vastaavasti työntekijälle voidaan tarjota jotain muuta, kuin tämän vakituista työtehtäviä vastaavaa työtä joko määräaikaisesti tai pysyvästi, jos sillä ei ole negatiivista vaikutusta tämän nykyiseen toimintakykyyn. Peltonen (2008) korostaa, että erityisjärjestelyjen onnistumisen edellytyksenä on se, että henkilöstö ymmärtää niiden hyödyt. Kokonaan toisiin tehtäviin siirtyminen edellyttää kaikkien osapuolten hyväksynnän sekä kirjallisen sopimuksen työtehtävien muuttamisesta joko määräaikaisesti tai pysyvästi. Lopulliset ehdot määräytyvät kuitenkin aina työtehtävän mukaan. (Alahautala & Huhta 2018, 204.)

4.5.2 Ammatillinen kuntoutus

Ammatillisen kuntoutuksen tarkoitus on kohentaa työssä jaksamista, edistää työkykyä sekä kasvattaa ammatillisia valmiuksia. Sen avulla voidaan onnistua työllistymään, pysymään työssä tai palaamaan työhön. Se on tarkoitettu työikäisille työelämään tähtääville tai työelämässä jo oleville henkilöille, joita jonkin syyn takia uhkaa lähitulevaisuudessa työkyvyttömyys tai heikentynyt työkyky. (Ammatillinen kuntoutus 2016.) Työntekijä voi hakea ammatillista kuntoutusta Kansaneläkelaitokselta tai työeläkeyhtiöstä, mutta lopullisen päätöksen kuntoutukseen pääsemisestä tekee asiantuntijalääkäri. Ammatillisella kuntoutuksella voidaan oleellisesti nopeuttaa työkyvyttömyyden vuoksi sairauslomalle jääneen työntekijän töihin palaamista, tai vaihtoehtoisesti voidaan välttää sairauslomalle jääminen kokonaan. Tehokkaita ammatillisen kuntoutuksen keinoja ovat esimerkiksi työhön valmennus ja työkokeilu. (Alahautala & Huhta 2018, 205.)

4.5.3 Työhön paluun tuki

Työterveyslaitos (Muistilistat työpaikan toimijoille [viitattu 14.9.2018]) korostaa, että useimmiten työ auttaa työntekijää toipumisessa. Heti sairauspoissaolon alkaessa

olisi tärkeää aloittaa työhön paluun valmistelu, sillä onnistunut ja oikein ajoitettu työhön paluu vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin todennäköisesti pitkäaikaisesti. Töihin on mahdollista palata esimerkiksi osasairauspäivärahan turvin.

Alahautala ja Huhta (2018) mainitsevat osasairauspäivärahan olevan yksi keino nopeuttaa työntekijän työhön paluuta. Sairauspoissaolon muuttaminen osa-aikaiseksi tukee työssä pysymistä ja rohkaisee työntekijää palaamaan oma-aloitteisesti kokoaikaiseen työhönsä. Työterveyshuollon rooli korostuu myös osa-aikatyöstä sovittaessa, sillä sen tehtävä on varmistaa, ettei työ ole haitaksi työntekijän toipumiselle. Työntekijällä on kuitenkin osasairauspoissaolon tarjoamista hyödyistä huolimatta oikeus kieltäytyä siitä ja pysyä sairauslomalla. Myös työnantaja voi kieltäytyä tarjoamasta mahdollisuutta osa-aikaiseen työhön. (Mp.)

4.6 Työntekijän heikentynyt työkyky työsuhteen päättämisen perusteena

Työsuhde on mahdollista päättää purkamalla, irtisanomalla tai sopimalla työsuhteen päättämisestä työntekijän ja työnantajan kesken. Työsuhteen päättämisen kynnys on noussut työnantajan velvollisuuksien kasvaessa. Työntekijän sairaus ei yksistään ole laillinen irtisanomisperuste, sillä irtisanomisen tulee perustua aina kokonaisarviointiin, eli siihen, miten sairaus vaikuttaa selviytymiseen sopimuksen mukaisista työtehtävistä. Osatyökyvyttömyyttä ja korvaavaa työtä koskevat säännökset ovat tuoneet uusia ulottuvuuksia irtisanomisvaihtoehdon harkintaan, sillä puntarissa on nykyään paljon enemmän asioita ja vaihtoehtoisia ratkaisuja, kuin ennen. (Kess & Laurila 2016, 177–178.)

Työntekijän työsuhde saattaa päättyä myös työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. Työkyvyttömyyseläke voi olla ratkaisu silloin, kun työntekijän työkyky ei kohene hoidon tai kuntoutuksen avulla. Työkyvyttömyyseläkkeelle voi jäädä henkilö joka on alle 63-vuotias, tai jonka työkyky on ollut merkittävästi heikentynyt vähintään vuoden ajan, eikä sitä olla onnistuttu palauttamaan erilaisista toimenpiteistä huolimatta. (Alahautala & Huhta 2018, 108.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Työhyvinvointityötä voidaan organisoida uudelleen ennakoivasti kehittämistöinä, joiden tavoitteina ovat organisaation parempi toimivuus, joustavuus, työmotivaatio ja henkilöstön työhyvinvointi (Suutarinen & Vesterinen 2010, 64). Kehittämistyöllä tähdätään organisaation prosessien parantamiseen tai suunnitteluun, ja sen tuloksena voi syntyä esimerkiksi uutta dokumentaatiota tai jokin uusi toimintatapa tai -malli. Kehittämistyöhön saattaa sisältyä myös tutkimuksellinen osuus. (AMK-tutkinnon opinnäytetyöohje 2018, 6–7.) Kun kehittämishankkeen tavoitteena on luoda konkreettinen, teoreettisesti perusteltu ratkaisu tai tuotos, on lähestymistapa konstruktiivinen tutkimus. Tutkimuksessa on keskeistä liittää käytännön ongelma ja siihen luotu ratkaisu teoriaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Jatkuva kehittäminen ja kehittyminen ovat organisaation menestymisen edellytyksiä. Maailman nopean muuttumisen vuoksi on tärkeää ymmärtää, ettei vanhoilla toimintamalleilla ja -tavoilla todennäköisesti pysytä mukana kehityksessä. Ojasalo ym. (2014, 13) toteavat, ettei pelkkä muutoksiin sopeutuminenkaan ole suotavaa, sillä äärimmäisen tärkeää olisi toimia ennakoivasti.

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön toteutusta. Kehittämistyö toteutettiin toimeksiantona Seinäjoen kaupungille, jonka toiveena oli, että työkykyjohtamisen prosesseja selkeytettäisiin esimiehille tarkoitetun oppaan avulla. Kehittämistyön toteutus alkoi toimeksiantajan tavoitteiden ja tarpeiden kartoituksella. Kun lähtökohdat olivat selvät, alettiin keräämään materiaalia, jonka jälkeen toteutettiin tutkimus. Tutkimuksen avulla pyrittiin tutkimaan aihetta entistä syvällisemmin juuri toimeksiantajaorganisaatiossa. Kerätyn aineiston ja tehtyjen haastattelujen perusteella luotiin opas, jota esitellään luvun lopussa.

5.1 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä työkykyjohtamiseen ja sen prosesseihin, joten tiedonhankinta käynnistyi aikaisempiin tutkimuksiin ja alan kirjallisuuteen tutustumalla. Kehittämistyön tuotoksen kokoamista varten toimeksiantaja luovutti opinnäytetyön tekijälle käyttöönsä aiheeseen liittyviä sisäisiä materiaaleja sekä

muuta aineistoa. Materiaalia kerättäessä ja muokattaessa analysoitiin samalla mahdollisia puutteita ja virheitä, joiden pohjalta esitettiin kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön tekijä on itse ollut töissä toimeksiantajaorganisaatiossa ja työskennellyt tiiviisti yhteistyössä muun muassa esimiesten kanssa. Tämä on mahdollistanut laaja-alaisen tutustumisen Seinäjoen kaupungin esimiestyön arkeen ja sen tuomiin haasteisiin. Alan tutkimusten ja kirjallisuuden lisäksi tätä opinnäytetyötä varten on siis päästy lisäksi analysoimaan oikeita arkipäivän kohtaamisia ja tilanteita, sekä hyödyntämään myös sisäisiä materiaaleja. Voidaan täten sanoa, että yhtenä tiedonhankintakeinona on käytetty myös havainnointia.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena oli ymmärtää ilmiöitä paremmin. Kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii löytämään ratkaisuja ja esimerkiksi uusia toimintatapoja ilman tilastollisia keinoja. Tämän kaltaisella tutkimuksella päästään lähemmäs tutkittavaa aihetta, ja se on hyödyllinen nimenomaan toimeksiantajalle. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisen kehittämistyön tulokset eivät yleensä ole yleistettävissä tutkittavan organisaation ulkopuolelle, mutta ulkopuoliset saattavat silti hyötyä niistä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkittavan asian tai ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen sekä oikean tulkinnan antaminen. (Kananen 2012, 29–30.) Tutkimustavan heikkous on siinä, että tuloksien lähes olematon yleistettävyys aiheuttaa sen, että niiden painoarvoa saattaa olla hankala arvioida. (Tietoa kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä: kasvokkain vai netissä? [viitattu 28.8.2018].)

Kehittämistyölle valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, jotta asioista voitaisiin saada syvällisempää tietoa, aitoja kokemuksia ja perusteltuja mielipiteitä. Kvalitatiivinen tutkimusote edellytti myös sitä, että aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon perehdyttiin hyvin. Koska toimeksiantajaorganisaatiolla on jo valmiit, hyviksi todetut, joskin sekavat ja pitkäveteiset ohjeet työkyvyn johtamiseen, ei ollut tarvetta lähteä muokkaamaan niitän radikaalisti. Tarkoituksena oli pienen päivityksen lisäksi selkeyttää ja helpottaa niiden käyttöä, sekä sujuvoittaa näin työkykyjohtamisen prosesseja.

Kvalitatiivisen tutkimusotteen käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely sekä tiedon kerääminen eri dokumenteista. Näistä menetelmistä voidaan käyttää vain yhtä, tai myös useampaa rinnakkain. Kyselyn ja haastattelun idea on saada selville, mitä tutkimuksen kohde ajattelee ja mitkä asiat ohjaavat hänen toimintaansa. Niiden ero liittyy siihen, esitetäänkö kysymykset suullisesti, vai lomakkeella. Suullisen haastattelun etu on se, että haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tai oikaista väärinkäsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus syntyi lähes strukturoimattomien syvähaastattelujen tuloksena. Syvähaastattelu on keskustelunomainen haastattelu, jossa käytetään avoimia kysymyksiä, pysyen kuitenkin tutkittavassa ilmiössä. Haastattelijan tehtävänä on viedä keskustelua eteenpäin ja pyrkiä avaamaan tutkittavaa aihetta mahdollisimman perusteellisesti. Syvähaastattelussa esitettävät kysymykset ovat avoimia, mutta haastattelijan tehtävänä on syventää tietoaan rakentamalla haastattelulle jatkoa saamiensa vastauksien perusteella. Syvähaastattelulle on ominaista se, että haastateltavia on vain muutama. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätty aineisto voi pohjautua vain yhteen haastatteluun, mutta yleensä tulisi pyrkiä siihen, että päästäisiin niin sanottuun saturaatiopisteeseen. Saturaatiopiste tarkoittaa vaihetta, jossa haastateltavien vastaukset alkavat toistumaan, eikä niissä enää tule ilmi uutta tai oleellista tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 170–171.)

5.2 Haastattelut

Opinnäytetyötä varten haastateltiin sellaisia työntekijöitä, jotka ovat olleet jossain vaiheessa toimeksiantajaorganisaatiossa työskennellessään joko osaksi, tai kokonaan työkyvyttömiä. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti etukäteen, kuitenkin pyrkien siihen, että heillä kaikilla olisi erilainen tausta. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus päästä paneutumaan syvemmälle aiheeseen, etsiä mahdollisia kehityskohteita ja vinkkejä toiminnan kehittämiseksi, sekä selvittää, mitä osa-alueita työkykyjohtamisen oppaassa tulisi painottaa. Vaikka opinnäytetyön tuotoksena syntyy opas, johon ei periaatteessa luoda kokonaan uutta sisältöä, otetaan haastatteluiden

tuloksista vaikutteita oppaan rakenteeseen sekä nostetaan joitain asioita muita enemmän esille.

Työkyvyn heikkeneminen saattaa olla monelle todella arka asia, jonka vuoksi haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna syvähaastatteluina ja ne äänitettiin. Tällöin tilanne on mahdollisimman keskustelunomainen ja haastateltava ei tunne oloaan epämukavaksi. Aiheen vuoksi haastateltavat pysyvät opinnäytetyössä nimettöminä ja niin, ettei heitä pysty yhdistämään erimerkiksi tietyn esimiehen alaiseksi. Haastattelut toteutettiin haastateltavien omassa arkiympäristössä, sillä Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 106) mukaan tutussa ympäristössä haastateltava kertoo tuntemuksistaan todennäköisesti avoimemmin.

Haastattelut toteutettiin opinnäytetyöprosessin puolivälin ja lopun aikana. Haastattelupyynnöt lähetettiin valituille henkilöille silloin, kun kehittämistyön aiheesta oli saatu tarpeeksi laaja näkemys ja teoreettinen viitekehys oli lähes valmis.

5.2.1 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullista tutkimusta tehtäessä on tärkeää kyetä erottelemaan laajasta tutkimusaineistosta oleelliset tiedot. Haastattelun aikana saattaa käydä ilmi muitakin kiinnostavia seikkoja, mutta silloin olisi äärimmäisen tärkeää tunnistaa, mikä tieto on oleellista juuri tätä tutkimusta ja tutkimusongelmaa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.)

Haastattelut äänitettiin ja haastattelija teki nauhoitukseen merkinnän aina silloin, kun haastattelija kertoi jotain tutkimuksen kannalta oleellista. Tämä helpotti aineiston analysointia, sillä osa haastatteluista oli pidempiä kuin toiset.

Syvähaastatteluiden analysoimiseen käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, jonka vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-125.) Kyseisellä analyysimenetelmällä tähdätään siihen, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa johtopäätöksen tekoa varten.

5.2.2 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluiden tulokset kuvaavat viiden henkilön omakohtaisia kokemuksia työkykyjohtamisen prosessista Seinäjoen kaupungilla. Haastateltavien joukossa oli sekä toimistotyöntekijöitä, että fyysisempää työtä tekeviä henkilöitä. Haastateltavien löytämisestä vastasi toimeksiantajaorganisaatio, ja haastattelut suoritettiin kesä-, heinä-, elo- ja syyskuun aikana vuonna 2018. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työtiloissa ja ne kestivät keskimäärin 20 minuuttia.

Haastateltavien valinnalle asetettiin ainoastaan yksi kriteeri, joka oli se, että heillä tuli olla omakohtaista kokemusta työkyvyn heikkenemisestä ja sitä seuraavista toimenpiteistä. Haastateltaville ei lähetetty haastattelukysymyksiä (liite 1) etukäteen, mutta he tiesivät, mistä aiheesta heidän kanssaan tultaisiin keskustelemaan ja mikä aihealue kiinnostaa tutkijaa eniten. Näin he pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Varsinaiset avoimet haastattelukysymykset esitettiin työntekijöille vasta kasvotusten haastattelutilanteessa. Kysymykset olivat alussa kaikille samat, mutta jokainen keskustelu oli erilainen ja muuttui sen edetessä.

Haastattelujen analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jolla pyritään tiivistettyyn ja yleisessä muodossa olevaan kuvaukseen tutkittavasta ilmiöistä. Aineiston analysoinnin aikana tuli ilmi, että negatiivista ja positiivista palautetta oli tullut saman verran ja mielipiteissä oli jyrkkiä eroja.

Negatiivista palautetta työkykyjohtamisesta tuli etenkin esimiesten suhtautumisesta työntekijän sairauslomaan. Sairausloman tarvetta vähäteltiin ja työterveyshuollon lausuntoja ei uskottu. Osa haastateltavista koki, ettei heidän esimiehiään ole kovin helppo lähestyä, oli asia mikä tahansa, sillä pelätään saavansa osakseen väheksyntää. Esimiehen epäasiallinen käyttäytyminen saattoi eskaloitua jopa siihen, ettei tämä suostunut enää puhumaan työntekijälle. Esimiehen käytös saattaa vaikuttaa suuresti varsinkin herkemmän työntekijän työkykyyn.

> ”Olisin toivonut sairaslomalle jäätyäni esimieheltäni toisenlaista suhtautumista. Hän ei uskonut eikä ymmärtänyt miksi en pysty olemaan töissä.”

> ”Esimieheni ei puhunut minulle mitään.”

Haastatteluista kävi ilmi, että pitkillä sairauslomilla olleet henkilöt eivät aina kokeneet saavansa riittävästi tukea esimiehiltään. Saattoi olla, että pitkien sairauslomien aikana esimies ei ottanut kertaakaan yhteyttä työntekijään. Havaittavissa oli myös esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen puutetta, joka saattoi johtaa siihen, että työntekijät alkoivat syyttää itseään työkykynsä menetyksestä. Esimiehellä on oikeus kyseenalaistaa työterveyshuollon päätös sairausloman tarpeesta, mutta tutkimustulokset osoittavat, että jotkut heistä saattavat käyttää asemaansa väärin.

> ”Hänen olisi mielestäni kuulunut olla kiinnostunut ja kannustaa ja tsempata”.

> ”…ei kysellyt kuulumisia tai vointeja.”

Osa haastateltavista koki, että olisi tarvinnut enemmän tietoa prosessien kulusta. Tulosten perusteella suurimmalle osalle henkisesti raskainta oli välivaihe, jossa vanhoja työtehtäviä ei pystynyt enää tekemään, eikä jatkostakaan ollut vielä varmaa tietoa. Osa joutui kokeilemaan useampaa erilaista työtehtävää, ennen kuin tämän työkykyä vastaavaa työtä löytyi. Tilanne saattoi aiheuttaa herkästi tunteen, ettei kuulu mihinkään tai ole kykenevä enää mihinkään, vaikka tilanne olisi todellisuudessa ihan toinen. Osalla haastateltavista oli työterveyshuollon kanssa ongelmia, jotka useimmiten ratkesivat sitten, kun joku työnantajan edustajista puuttui asiaan. Haastateltavien joukossa esiintyi myös sitä, että työntekijöille aiheutui mittavia kuluja siitä, että he joutuivat hakemaan avun yksityisen terveydenhuollon puolelta. Näissä tapauksissa työterveyshuolto ei uskonut työntekijöiden sanaan, vaan painosti heitä töihin heikentyneestä työkyvystä huolimatta.

> ”Tuli tunne, että mä en kuulu mihinkään.”

> ”Mä sitten itse kustannin kaiken.”

Kaksi viidestä haastateltavasta kertoi, että he olivat kuulleet muilta samassa tilanteessa olevilta henkilöiltä huonoja kokemuksia.

> ”olen kuullut, ettei kaikilla oo menny niin hyvin ku mulla.”

Positiivista palautetta työkykyjohtamisesta tuli kaikista eniten prosessin sujuvuudesta, josta kiitokset osoitettiin suurimmilta osin organisaation työhyvinvointipäällikölle. Työntekijät kokivat, että jos esimerkiksi työterveyshuollon tai oman esimiehen kanssa oli ongelmia, oli työhyvinvointipäällikkö merkittävässä roolissa siinä, että asiat lähtivät etenemään. Henkisesti raskaan prosessin aikana työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että asiat etenivät nopeasti ja että mukana oli joku puolueeton henkilö. Lähes kaikkien haastateltavien esimiehetkin osallistuivat aktiivisesti prosessien nopeaan läpiviemiseen.

> ”Kaikki tapahtui todella nopiaa.”

Koko työkykyprosessin pohjana Seinäjoen kaupungilla toimii varhaisen tuen malli. Esimiehet saivat kehuja siitä, että he kävivät ohjeiden mukaiset varhaisen tuen mallin keskustelut aina, kun sairauspoissaoloja tuli tietty määrä täyteen. Keskustelut käytiin ohjeiden mukaisesti ja huolellisesti. Vaikka varhaisen tuen malli hälyttää esimiehelle automaattisesti, jos työntekijän poissaolot tulevat täyteen, on se mielestäni silti tärkeää pitää mukana työkykyjohtamisen oppaassa. Varhaisen tuen mallia ei voi mielestäni painottaa liikaa.

> ”Käytiin varhaisen tuen keskustelut aina, kun tuli 20 sairauslomapäivää täyteen”

Suurin osa haastateltavista koki prosessin henkisesti raskaimmaksi vaiheeksi vanhan työn jättämisen ja välivaiheen, jossa vanhoja työtehtäviä ei enää pystytty tehdä, mutta mitään uuttakaan ei ollut vielä tiedossa. Osa heistä kertoi kokemistaan peloista töiden jatkumiseen liittyen esimerkiksi työterveyspalavereissa, joissa pohdittiin työntekijän tulevaisuutta. Haastateltavat kokivat suurta helpotusta siitä, että heille tehtiin selväksi se, että he eivät ole jäämässä niin sanotusti tyhjän päälle, vaan töitä uuden työpaikan löytämiseksi tehtiin jatkuvasti. Kun asiasta uskalsi sanoa, tuli

> ”ne sano että älä sinä pelkää, kyllä sun työt jatkuu.”

Esimiehet sekä työhyvinvointipäällikkö saivat kiitosta siitä, että he puuttuivat tarvittaessa työterveyshuollon toimintaan, jos työntekijät kokivat tulleensa kohdelluksi epäasianmukaisesti. Työterveyspalaverit koettiin hyödylliseksi, sillä useimmiten nii-

den pitämisen jälkeen asiat lähtivät etenemään. Osa kiitteli työterveyshuollon tilannetajua silloin, jos heidän tilanteensa alkoi mennä huonompaan suuntaan. Sairauslomien pidentäminen tarpeen mukaan mahdollisti sen, ettei omaa huonoa työkykyä joutunut jatkuvasti niin sanotusti todistella, vaan sai sen sijaan keskittyä toipumiseen. Haastattelujen analysoinnin tuloksista kävi ilmi, että kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyisiin esimiehiinsä ja pitävät heitä helposti lähestyttävänä. Esimiehet suhtautuvat sairauslomiin asiallisesti ja heidän sekä alaisten välillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Erityistä kiitosta sai myös se, että lähes kaikkien haastateltavien kohdalla entinen ja nykyinen esimies hoitivat työsuhteeseen liittyvät asiat keskenään, eikä työntekijän tarvinnut toimia välikätenä.

> ”Kun tilanne meni huonommaksi niin sit niitä pidennettiin”

> ”Asiat rupes etenemään kun kaupunki puuttui asiaan… Sitten meni asiat eteenpäin oman lääkärin kanssa työterveydessä.”

> ”Nykyinen esimieheni pitää huolta työntekijöistään, on kiinnostunut, että mitä kuuluu ja miten voin.”

> ”Molemmat esimiehet keskenään hoiti asiat, eikä mun tarvinnu huolehtia…”

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että haastattelujen kohderyhmä on ilmeisen tyytyväinen Seinäjoen kaupungin toimintamalleihin.

> ”Onneksi Seinäjoen kaupungilla on vakituisten työntekijöiden mahdollista päästä kokeilemaan toista työtä, jos omassa on mahdoton olla.”

> ”Tykkään työstäni, työkavereistani ja esimiehestäni ja voin hyvin ja pidän itsestäni huolta. Minulla on motivaatiota ja innostusta…kun on aivan uudet tuulet työasioissa.”

> ”Jos aluksi ajattelin tämän työvaihdoksen olevan ihan kamala juttu, niin nyt voin sanoa, että olen ylpeä itsestäni, kun uskalsin vaan hypätä rohkeasti uusiin juttuihin.”

5.3 Opas

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajaorganisaation esimiehille tarkoitettu opas, joka antaa toimintaohjeet niihin tilanteisiin, joissa työntekijän työkyvyn alenemisen merkkejä on ilmassa, tai sen ollaan jo huomattu alentuneen. Oppaan tarkoituksena on helpottaa sekä esimiesten, työntekijöiden, työterveyshuollon kuin henkilöstöhallinnonkin arkea.

5.3.1 Oppaan suunnittelu

Oppaan suunnittelu aloitettiin yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation työhyvinvointipäällikön kanssa. Koska aihe on tärkeä, niin oppaasta päätettiin tehdä sekä itsenäinen teos, että osa laajempaa esimiestyön opasta. Tuotosta varten kerättiin tietoa toimeksiantajan sisäisistä materiaaleista koko opinnäytetyöprosessin ajan. Oppaan kokoaminen sen sijaan aloitettiin, kun teoriaan oli perehdytty riittävästi ja opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, eli oppaan pohjatyö, oli suurimmilta osin kirjoitettu. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena oli selvittää, mitä osa-alueita oppaassa tulisi erityisesti painottaa. Kun haastattelut oli tehty ja päästy näin syvemmälle aiheeseen, oli helpompi lähteä kokoamaan tuotosta.

5.3.2 Oppaan käyttöönotto, käyttäminen ja päivittäminen

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi työkykyjohtamisen opas, jonka sisällysluettelo (liite 2) on liitetty opinnäytetyön loppuun.

Kuten Virolainenkin (2012, 109) toteaa, muutokset kuuluvat organisaatioiden arkeen tänä päivänä. Hän mainitsee muutoksen olevan kehittymisen edellytys, joka hyvistäkin tarkoitusperistään huolimatta aiheuttaa työntekijöissä usein stressiä. Yleensä stressi kuitenkin vähenee sen mukaan, mitä tutummaksi ja arkipäiväisemmäksi muutos ajan saatossa muuttuu. Henkilöstön työhyvinvointia ajatellen muutokseen tulisi Virolaisen mukaan varautua hyvin jo ennen sen toteuttamista. Ennakoiva ja asianmukainen tiedottaminen lieventää muutosvastarintaa ja tekee muutoksen läpiviemisen helpommaksi.

Ahosen ym. (2015, 230) mukaan etenkin kunnissa johtamisen haaste on sen hajoaminen. Moniportaisissa organisaatioissa esimiestyön arki on monimutkaista ja ratkaistavat ongelmat ovat hyvin erilaisia. Näiden seikkojen vuoksi johtamisen kehittämistyön tulisi olla koko organisaation vapaassa käytössä olevaa aineistoa. Tämän opinnäytetyön tuotos, eli työkykyjohtamisen opas on tarkoitettu erityisesti esimiehille, mutta siitä huolimatta se tulee näkyviin koko toimeksiantajan henkilöstölle ja siitä tiedotetaan laaja-alaisesti.

Käytännössä oppaan käyttöön ottaminen on todella helppoa, sillä se ei sinänsä sisällä kovin paljoa uutta tietoa. Työn tuotoksen tavoitteena on kuitenkin se, että työkykyjohtamisen prosessit tulisivat tutuksi kaikille esimiehille, ja näin saataisiin vähennettyä turhia sekaannuksia ja säästettäisiin täten kaikkien osapuolten työaikaa. Vaikka kyseessä ei ole täysin uusi toimintamalli, oppaan ja sen pohjatyöksi tehdyn opinnäytetyön olemassa olosta on silti todella tärkeää tiedottaa koko organisaation esimiehille useaan otteeseen. Oppaan on tarkoitus toimia työkykyjohtajan tukena ja sen selkeän rakenteen ansioista siihen on helppo palata aina uudelleen. Tavoitteena on, että jos esimies ei löydä oppaasta etsimäänsä tietoa, ohjaa opas tämän ottamaan yhteyttä oikeaan tahoon.

Työyhteisöt ovat ja tulevat olemaan jatkuvassa muutoksessa, joten oppaan tulee olla helposti päivitettävissä ja muokattavissa. Oppaan pohjasta tehtiin toimeksiantajan toiveita kunnioittaen todella yksinkertainen, mikä mahdollistaa oppaan sisällön helpon päivittämisen tulevaisuudessa.

5.4 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Jokaisen tutkimuksen, tuloksen ja johtopäätöksen tulisi olla Kanasen (2012, 161) mukaan oikeita, luotettavia ja uskottavia. Etenkin opinnäytetöissä puhutaan nimenomaan luotettavuudesta, joka voidaan jakaa reliabiliteettiin, joka tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, sekä validiteettiin, joka taas tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Tutkimustulosten pysyvyydellä viitataan siihen, että tulokset olisivat samat, vaikka niiden mittaaja olisi eri. Tutkijan tulee tarkastella näitä tekijöitä tutkimuksensa

jokaisessa vaiheessa. Jos tätä ei tehdä, saattaa esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineisto jäädä vajaaksi ja niistä johdetut tulokset osoittautua näin vääriksi. (Mp.)

Kananen (2012, 172) korostaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on huomattavasti hankalampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämä johtuu monesti siitä, että ihminen ei toimi aina samalla tavalla. Käytös ei ole rationaalista, jolloin sattuma vaikuttaa tutkimustuloksiin. Ihmisten epärationaalisen käytöksen vuoksi tutkimuksen reliabiliteettia voitaisiin lisätä toistamalla haastattelut. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös riittävällä dokumentaatiolla sekä valintojen ja ratkaisujen perustelulla. Esimerkiksi valitut tutkimusmenetelmät tulisi perustella huolellisesti.

Kehittämistutkimuksen luotettavuuden tutkiminen on hieman erilaista, millaista se on tavallisen tutkimuksen kanssa (Kananen 2012, 175). Kanasen mukaan kehittämistutkimuksen lopputuloksia ei voida aina yleistää, mutta sen sijaan puhutaan siirrettävyydestä, joka tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten tulisi olla verrattavissa vastaavanlaisiin tapauksiin.

Opinnäytetyön validiteettia vahvistaa sen tutkimusosuutta edeltävä laaja aiheeseen perehtyminen ja haastatteluiden rungon huolellinen suunnittelu. Teoreettinen viitekehys on koottu monipuolisesti alan kirjallisuudesta ja aiemmin tehdyistä tutkimuksista, joiden luotettavuutta ollaan arvioitu lähdekritiikin avulla. Tutkimuksellisen osuuden luotettavuuden tukena on haastattelun äänittäminen, joka mahdollistaa haastattelutilanteessa tehtyjen virheellisten tulkintojen tai väärinymmärrysten kumoamisen.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012) mukaan tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ainoastaan silloin, kun tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön vaatimalla tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä tunnusmerkkejä ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö, sekä asianmukainen viittaaminen muiden tutkijoiden julkaisuihin (mp.). Opinnäytetyön eettisyys ilmenee

huolellisesti tehdyistä sisällöllisistä valinnoista sekä lähteiden ja toimeksiantajan luovuttaman materiaalin käytössä noudatettavasta tarkkuudesta ja rehellisyydestä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimustuloksista ja havainnoista johdettuja johtopäätöksiä. Johtopäätöksen teko aloitetaan tarkastelemalla tutkimusongelman kannalta oleellisia johtopäätöksiä.

6.1 Ratkaisu tutkimusongelmaan

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli toimeksiantajaorganisaation todella laajat, sekavat ja hajanaiset työkykyjohtamisen ohjeet, joiden vuoksi esimiehillä ei ollut selkeää kuvaa siitä, miten työntekijän työkykyä tulisi johtaa tilanteessa, jossa tämän työkyvyn huomataan heikentyneen. Kehittämistyön tuotosta varten tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset liittyen siihen, miten laajasta määrästä materiaalia voidaan löytää olennaisimman asiat ja että mitä työkykyjohtamisen osa-alueita juuri tässä oppaassa tulisi painottaa. Näistä otettiin selvää teoreettisen viitekehyksen sekä haastatteluiden avulla.

Aiemmin tehtyjen tutkimusten ja alan kirjallisuuden perusteella keskeiseksi asiaksi nousivat työkykyjohtamisen taloudelliset vaikutukset. Kirjallisuudessa käsiteltiin usein johdon roolia samalla, kun kerrottiin esimerkiksi sairauspoissaolojen vaikutuksista organisaatioiden tulokseen. Havainnot tukevat väitettä siitä, että esimiehiä eniten motivoiva tekijä työkykyjohtamisessa on sen taloudellinen vaikutus. Kuten Alahautala ja Huhta (2018, 79) toteavat, työnantajien intressejä työkykyjohtamista kohtaan ohjaavat tekemättömän työn kustannukset, joita aiheutuu työnantajille vuosittain huomattava määrä. Suurimman osan niistä muodostavat työkyvyttömyyseläkkeet, heikentynyt työkyky ja sairauspoissaolot.

Toinen työkykyjohtamisen oppaan kannalta tärkeä havainto oli useassa lähteessä toistunut työkykyjohtamisen ja siihen liittyvien käytäntöjen liittäminen osaksi organisaation arkea. Pauli Formakin (2017) toteaa blogitekstissään, että työkykyjohtaminen on loppujen lopuksi todella arkinen asia ja siinä onnistumisen edellytys on, että siihen suhtaudutaan samalla tavalla kuin esimerkiksi organisaation talouteen. Myös työkyvyn johtaminen vaatii onnistuakseen tavoitteita, mittareita sekä tavoitteiden toteutumisen seurantaa.

Kauhanen (2016, 110) huomauttaa, että organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen ei tulisi olla muusta toiminnasta irrallisia hankkeita, vaan toimintaa, joka on integroitu osaksi johtamista. Tiedotus siitä, että organisaatio panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin ei hänen mukaansa riitä, sillä tieto tulisi aina muokata ymmärrettävään muotoon ja viedä lähemmäs sen kohderyhmää, jotta sitä voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kun työkykyjohtamisen opasta alettiin tekemään kävi ilmi, että toimeksiantajaorganisaation Intran Henkilöstö –osio oli todella sekava. Sama asia saatettiin sanoa useaan otteeseen ja aina hieman eri tavalla ja monessa eri paikassa. Osassa materiaalia oli vanhaa tietoa. Intrasta kerättiin kaikki työkykyjohtamisen kannalta oleellinen tieto, tehtiin materiaaleihin mahdolliset päivitykset ja muotoiltiin selkeämmäksi. Materiaali liitettiin lopuksi osaksi työkykyjohtamisen opasta

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa selvitettiin, miten toimeksiantajaorganisaation työntekijät ovat kokeneet organisaation työkykyjohtamisen prosessit ja esimiestyön niiden aikana. Haastattelut toteutettiin työntekijöille, joilla oli kokemusta työkyvyn menettämisestä joko osin, tai kokonaan. Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että kokemukset työkykyjohtamisesta olivat todella vaihtelevia.

Opinnäytetyön tuotoksen kannalta relevanteimmat tutkimustulokset tulivat haastattelemalla sellaisia henkilöitä, joilla oli myös jotain negatiivista sanottavaa toimeksiantajaorganisaation työkykyjohtamisesta. Tämä siksi, koska tällöin saatiin selville asioita, joita työkykyjohtamisen oppaassa tulisi erityisesti korostaa. Asiat, joissa koettiin olevan jotain parannettavaa, toistuivat monen haastateltavan kohdalla. Toiston ansiosta saavutettiin myös saturaatiopiste, jonka jälkeen tulokset voitiin todeta luotettaviksi ja merkittäviksi tutkimusongelman kannalta.

Haastatteluiden perusteella selvisi, että yksi tärkeimmistä asioista työkykynsä menettäneille henkilöille on se, että työkykyjohtamisen prosessit olisivat mahdollisimman nopeatempoisia ja asiat etenisivät muutenkin ripeästi. Tätä tulee täten painottaa myös oppaassa korostaen prosessien sujuvan läpiviemisen tärkeyttä. Tuloksista voidaan myös tehdä johtopäätös, että oppaasta tulee tehdä aiemmin aiottua kompaktimpi. Tällä tavoitellaan sitä, että työkykynsä osaksi tai kokonaan menettäneen työntekijän odotusaika vanhojen ja uusien työtehtävien välillä olisi mahdollisimman lyhyt. Suurin osa haastateltavista koki prosessin henkisesti vaikeimmaksi ajaksi

juuri tämän ajan, joten uskon, että ripeämmällä toiminnalla voitaisiin saada aikaan huomattava parannus työntekijöiden tyytyväisyydessä.

Tutkimustulosten perusteella esimiehen tuki ja luottamus työntekijään osoittautuivat todella tärkeiksi asioiksi. Esimiehen ja työntekijän välistä avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä. Kuten Virolainenkin (2012) toteaa, johtamisella on yleensä suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Oikeudenmukainen ja sopivasti vastuuta ja vapauksia antavan johtamistyylin on tutkittu olevan työhyvinvoinnin kannalta tehokkain. Työpaikoilla tulisi Virolaisen mukaan painottaa entistä enemmän keskustelevaa johtamistyyliä, sekä vähentää ylhäältä tulevaa ja valvovaa johtamista. Myös aikaisemmat aiheesta tehdyt tutkimustulokset tukevan tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden tuloksia. Tutkimustulosten mukaan esimiehen tuella ja arvostuksella on vahva yhteys työntekijän kokemaan työkykyyn. (Gould ym. 2006,183.)

Aiempien tutkimusten sekä alan kirjallisuuden perusteella tehtiin johtopäätökset siitä, minkälaisia asioita tämän opinnäytetyön tuotoksen tulisi sisältää. Opinnäytetyön empiirisen osuuden, eli haastatteluiden avulla päästiin syvemmälle aiheeseen ja löydettiin ne tekijät, joita juuri toimeksiantajaorganisaation työkykyjohtamisen oppaassa tulee painottaa. Tuloksena syntyi työkykyjohtamisen opas, joka palvelee ja motivoi etenkin Seinäjoen kaupungin esimiehiä työkykyjohtamisen prosesseissa.

6.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Seuraavaksi tarkastellaan haastatteluiden perusteella luotuja johtopäätöksiä Seinäjoen kaupungin työkykyjohtamisen merkittävimmistä vahvuuksista ja heikkouksista.

6.2.1 Vahvuudet

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajaorganisaation työkykyjohtamisen suurin vahvuus on sen hyviksi todetut toimintamallit. Haastatteluista kävi ilmi, että luotuja malleja noudatetaan suhteellisen hyvin ja asiat menevät eteenpäin, kunhan ne on laitettu alkuun. Tarkkosen (2013, 113–114) mukaan työkykyjohtamisen työkalut

ovat käyttökelpoisia silloin, jos toiminta on suunnitelmallista, järjestelmällistä sekä prosessinomaista. Suunnitelmallisuudella tarkoitetaan sitä, että ollaan tietoisia siitä, mihin toiminnalla pyritään ja miksi. Työkalujen tulee kohdella kaikkia organisaation jäseniä tasavertaisesti ja niitä käytettäessä toiminnan tulee olla järjestelmällistä. Prosessimaisuus taas syntyy askelista, joita pitkin esimiehen on tarvittaessa helppo edetä ja joiden ansiosta tämä pystyy keskittymään enemmän työntekijään. (Mp.)

Lähes kaikki haastateltavista kokivat työhyvinvointipäällikön tuen ja avun tärkeäksi tekijäksi silloin, kun työkyky oli heikentynyt. Myös Suutarinen ja Vesterinen (2010, 40–41) toteavat, että työhyvinvointipäällikön rooli on todella merkittävässä asemassa organisaation työhyvinvoinnin rakentamisessa. Työhyvinvointipäällikkö toimii esimiesten sparraajana ja hänen tehtävänään on muun muassa varmistaa, että esimiehet toteuttavat organisaation työhyvinvointityön toimintamalleja.

6.2.2 Heikkoudet

Kuten vahvuuksia luetellessa mainittiin, Seinäjoen kaupungin työkykyjohtamisen voima on peräisin hyviksi todetuista toimintatavoista ja -malleista. Jotta niistä saataisiin suurin mahdollinen hyöty, tulisi työntekijää rohkaista puhumaan mahdollisista työkykyyn liittyvistä ongelmistaan ajoissa. Jos kommunikaatio ja vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä ei toimi, saattaa työntekijä pitkittää esimerkiksi avun hakemista liian pitkään. Tärkeää olisi siis saada toimenpiteet alkuun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Työkykynsä joskus osaksi tai kokonaan menettäneiden työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että merkittävimmiksi Seinäjoen kaupungin työkykyjohtamisen heikkouksiksi osoittautuivat ajoittainen huono tiedonkulku sekä työntekijän ja esimiehen välisen kommunikaation ongelmat. Huono tiedonkulku konkretisoitui usean haastateltavan kohdalla siten, että he kokivat olonsa turvattomiksi silloin, kun eivät enää pystyneet tekemään vanhaa työtään, eikä vielä oltu tiedotettu uusistakaan työtehtävistä. Aivan kuten Virolainenkin (2012, 38–39) toteaa, ihminen haluaa luontaisesti kokea olonsa turvalliseksi. Pelko esimerkiksi työsuhteen päättymisestä saattaa ai-

heuttaa työntekijälle sekä psyykkisiä, että fyysisiä oireita. Niiden lisäksi on hyvin todennäköistä, että myös motivaatio työntekoa kohtaan laskee ja jo tällä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia koko työyhteisön ilmapiiriin.

Kaksi viidestä haastateltavasta koki, etteivät heidän entiset esimiehensä olleet tarpeeksi helposti lähestyttäviä. Ilmeni myös sitä, että työntekijät olivat yksinään pohtineet omaa asemaansa ja pelänneet töidensä mahdollista loppumista jopa lopullisesti. Nämä oltaisiin voitu välttää, kunhan työntekijät olisivat pystyneet olemaan avoimempia heti alusta alkaen. Avoimen ja välittävän ilmapiirin luominen työpaikalla on todella tärkeää jo senkin vuoksi, että meistä jokainen haluaa tuntea kuuluvansa joukkoon ja olevansa merkityksellinen.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda katsaus Seinäjoen kaupungin työkykyjohtamiseen sekä sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Työ koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, joka luotiin täydentämään toimeksiantajaorganisaatiolle tehtyä työkykyjohtamisen opasta, ja josta organisaation edustajat mainitsivat ammentavansa tietoa muuhunkin käyttöön. Seinäjoen kaupungin työkykyjohtamisen prosesseista saatiin koottua kattava paketti toimeksiantajan hyödynnettäväksi. Työn tuloksena syntyi konkreettinen tuotos ja tutkimuksen tulokset antoivat organisaatiolle tärkeää tietoa työkykyjohtamisen nykytilasta.

Opinnäytetyön tuotos ja empiirisen osan tulokset vastasivat mielestäni jopa odotettua paremmin opinnäytetyöprosessin alussa nimettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tuloksista kävi selkeästi ilmi ne työkykyjohtamisen prosessin vaiheet, joihin kaivattaisiin enemmän panostusta. Näin ollen tutkimusmenetelmä osoittautui todella toimivaksi. Vastausten avulla saatiin myös johdettua uusia kehittämisehdotuksia, jotka toimeksiantaja voi halutessaan toteuttaa.

Tutkimusmenetelmiä käsittelevä kirjallisuus nostaa usein esille sen, miten kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei aina voida pitää luotettavina. Arvioin silti tekemäni tutkimuksen reliabiliteetin melko hyväksi, sillä siitä huolimatta että haastateltavia oli vain viisi, esiintyi vastausten joukossa paljon toistoa.

Haastatteluissa käsiteltiin monelle melko henkilökohtaista aihetta, minkä vuoksi minun tuli haastattelijana pitää tiukasti kiinni eettisyydestä. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman rento ja keskustelunomainen kuitenkin siten, että minä pysyin puolueettomana, jotta oma käytökseni ei vaikuttaisi haastateltavan vastauksiin. Haastateltavilta haluttiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia, joten heille painotettiin myös vielä ennen haastattelua, että he pysyvät lopullisessa opinnäytetyössä täysin tunnistamattomana. Uskon tällä menettelyllä olleen vaikutusta vastausten luotettavuuteen.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tulokset olisivat voineet olla luotettavampia, jos haastattelupyyntö olisi lähetetty kaikille kohderyhmää edustaville työntekijöille ja haastateltavien otos olisi näin ollut suurempi. Tutkimuksen aihe saattaa olla

monelle arka, joten yhdessä toimeksiantajaorganisaation edustajien kanssa päädyimme ratkaisuun, jolla opinnäytetyö lopulta toteutettiin. Haastateltaville toteutettiin syvähaastattelut, jotta aiheeseen päästäisiin tutustumaan syvällisemmin. Lomakkeella toteutettu kysely kaikille kohderyhmän edustajille ei olisi välttämättä tuottanut yhtä merkityksellistä tietoa ja toisaalta syvähaastattelut olisi ollut mahdoton toteuttaa, jos haastateltavien otos olisi ollut huomattavasti suurempi. Haastatteluiden tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä pienestä otoksesta huolimatta haastateltavien vastauksissa toistuivat monesti samat asiat. Tutkimuksessa päästiin tavoitteiden mukaisesti aiheeseen niin sanotusti pintaa syvemmälle.

Työkykyjohtaminen ei vaadi mielestäni taikatemppuja tai organisaation arjesta erillään olevia spektaakkelimaisia työkykypäiviä. Työkykyjohtaminen on organisaation arjen jokapäiväistä toimintaa, joka kuitenkin vaatii töitä onnistuakseen. Selkeät ja läpinäkyvät toimintatavat hyödyttävät kaikkia osapuolia. Haastattelujen sekä työn teon aikana tekemieni havaintojen ja työn aiheeseen liittyvän teoriaan perehtymisen perusteella tulin siihen lopputulokseen, että Seinäjoen kaupungilla on hyvät mahdollisuudet pysyä suurten kaupunkien kärjessä Suomen pienimmillä työkyvyttömyyseläkeluvuilla. Pienillä teoilla ja tutkimuksilla, minkälainen tämäkin opinnäytetyö on, päästään yhä lähemmäs lukua nolla.

7.1 Jatkotoimenpide- ja kehittämisehdotukset

Suomen suurimpien kuntien vertailussa Seinäjoella työkyvyttömyyseläkkeelle jää kaikista vähiten työntekijöitä. Asema halutaan tietenkin säilyttää, mutta se ei tapahdu itsestään. Jotta kärjessä pysytään myös jatkossakin, vaatii se systemaattista toimintaa työntekijöiden työhyvinvoinnin eteen. Johtamisessa ei voida kangistua vanhoihin tapoihin, vaan on jatkuvasti tarkkailtava juuri tämän hetkisiä tarpeita ja mahdollisuuksia.

Tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että toimeksiantajaorganisaation esimiehiltä toivottaisiin ihmisläheisempää otetta johtamiseen. Koska Seinäjoen kaupunki kouluttaa esimiehiään, tulisi koulutuksissa mielestäni ottaa puheeksi myös se, miten tärkeää työntekijälle on kokea tulevansa kuulluksi. Luottamuksellinen side esimiehen

ja työntekijän välille voi syntyä vain, jos työntekijä kokee esimiehensä helposti lähestyttäväksi. Haastattelujen tuloksista ilmeni, että työntekijöillä on ollut ongelmia työterveyshuollon kanssa ja uskon, että ongelmat voitaisiin ratkaista aikaisemmin, jos työntekijät kokisivat voivansa mennä puhumaan niistä esimiehilleen.

Meistä kaikki haluavat kokea olevansa merkityksellisiä niin vapaa-ajalla, kuin työpaikallakin. Sairauslomalla olevien työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta voitaisiin lisätä siten, että esimiehille luotaisiin selkeät ja näkyvät ohjeet siihen, milloin sairauslomalla olevaan henkilöön kannattaa ottaa yhteyttä ja miten usein. Pitämällä yhteyttä työntekijään tämän sairauspoissaolojen aikana, palaa työntekijä töihin todennäköisesti entistä motivoituneempana. Pelkällä sairauspoissaolon aikaisella yhteydenpidolla ei kuitenkaan päästä kovin pitkälle, sillä vuorovaikutusta tulisi olla jo ennen tätä. Vaikka sairauspoissaolojen aikaiseen yhteydenpitoon tehtäisiin erilaisia malleja, on tärkeää muistaa säilyttää jatkuva vuorovaikutus ja luottamuksellinen suhde työntekijään, jotta yhteydenpito myös sairauspoissaolojen aikana olisi sujuvaa ja luonnollista. Jos esimies kommunikoi työntekijän kanssa ainoastaan työntekijän sairauspoissaolon aikana, voidaan se tulkita työntekijän toimesta herkästi väärin.

Toimeksiantajan omista materiaaleista tehdyt havainnot todistivat sen, että Seinäjoen kaupungilla tehdään jatkuvasti niin paljon töitä henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi, että materiaaleja ei ehditä saattaa lopulliseen, selkeämpään muotoon. Tämä saattaa aiheuttaa pahimmillaan sen, ettei kukaan pysty hyödyntämään tätä äärimmäisen tärkeää tietoa. Uskon varsinkin tämän aiheuttaneen sekaannuksia ja ylimääräistä työtä eri tahoille. Ehdotankin, että tähän ongelmaan tartuttaisiin ensimmäisenä, sillä se on koko Seinäjoen kaupungin työhyvinvointityön pohja.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän kehittämistyön tulosten perusteella tunnistettiin myös joitain tekijöitä, joiden lisätutkimuksesta saattaisi olla hyötyä Seinäjoen kaupungille. Koska tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus tarkasteli melko pienen otoksen kokemuksia ja

mielipiteitä, voisi organisaatio hyötyä myös laajemmasta saman tyylisestä tutkimuksesta. Seinäjoen kaupungin henkilökunnalle ollaan tekemässä työhyvinvointitutkimus seuraavan puolen vuoden aikana, joten ehdottaisinkin, että kyselyssä painotettaisiin myös termiä työkyky ja sen johtaminen. Koko henkilöstön työkykyä tutkimalla saataisiin tietoa siitä, millaiseksi työntekijät kokevat oman työkykynsä omissa työtehtävissään. Tutkimus antaisi tärkeää tietoa työkykyjohtamisen kehittämistä varten.

Opinnäytetyöprosessin aikana selvisi, että työkykyjohtamisen termi oli toimeksiantajaorganisaation esimiehille melko tuntematon. Termi on niin keskeinen osa koko Seinäjoen kaupungin johtamiskulttuuria, että siitä tulisi mielestäni puhua vielä enemmän. Organisaation henkilöstön työhyvinvointia tutkitaan säännöllisin väliajoin ja ehdotukseni on, että tulevina vuosina toteutettaisiin kokonaan oma tutkimus pelkästään esimiehille. Tämä olisi tärkeää jo senkin takia, että useimmiten esimerkiksi ylimmän johdon esimiehen työkykyä kuormittavat ihan eri tekijät, kuin suorittavaa työtä tekevän. Virolainen (2012, 201) toteaa, että esimiestä saattaa kuormittaa eniten esimerkiksi yksinäisyys ja pitkiksi venyvät työpäivät.

Seinäjoen kaupunki on iso organisaatio ja sen toimialoilla tehdään monenlaisia työtehtäviä, jotka vaativat aina hieman erilaista työkykyjohtamista. Uskon, että huomattavaa hyötyä toimialakohtaisesti räätälöityjen työkykyjohtamisen prosessien suunnitteluun toisi se, että otettaisiin selvää merkittävimmistä työkykyriskeistä toimialoittain.

Tästä voidaan päätellä, että koska työkykyjohtamisen perusta on kunnossa ja sen turvana on hyviä toimintamalleja, ei työntekijöiden työkyvyn edistäminen vaadi kovin suuria toimenpiteitä.

7.3 Oman työskentelyn pohdinta

Opinnäytetyöprosessi sujui johdonmukaisesti, sillä tein ennen prosessin aloittamista suunnitelman, mitä pitkin pyrin etenemään. Asetin opinnäytetyön valmistumiselle kolme vaihtoehtoista aikatavoitetta, joista pääsin viimeiseen. Työn valmistumista hi-

dasti jonkin verran prosessin keskivaiheilla ollut lomakausi, jonka aikana yhteydenpito toimeksiantajan edustajien kanssa oli vähäistä. Myös haastatteluita oli hankala järjestää lomakauden aikana.

Opinnäytetyön aiheesta löytyi todella paljon tietoa, mikä ei ollut aina hyvä asia. Alan kirjallisuuden ja tutkimusten laaja määrä aiheuttivat sen, että varsinkin opinnäytetyöprosessin alussa aihetta oli hankala rajata ja erilaisen materiaalin tutkimiseen kului monia viikkoja. Vielä opinnäytetyöprosessin loppupuolella löysin monia kiinnostavia lähteitä, joiden vuoksi opinnäytetyön lähdeluettelosta kasvoi todella kattava. Ennen aiheeseen tutustumista en ollut kuullut termiä työkykyjohtaminen. Termi oli kuitenkin lopulta helppo sisäistää, sillä olin opintojeni aikana sivunnut aihetta useita kertoja ja tutustunut sen ympärillä olevan teoriaan.

Opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä muodostui selkeä kokonaisuus, joka alkaa yleisemmällä tiedolla ja pääkäsitteiden määrittelyllä. Mielestäni onnistuin luomaan teorian ensimmäisestä luvusta sellaisen, että se avaa aihetta riittävästi myös sellaiselle lukijalle, joka ei ole perehtynyt aiheeseen aikaisemmin. Työn edetessä teoria siirtyy loogisesti käsittelemään tarkemmin rajattua aihetta, eli työkykyjohtamista tilanteessa, jossa työntekijän työkyvyn havaitaan heikentyneen.

Koin opinnäytetyön tekemisen todella mielekkääksi ja tulevaisuudessa toivon työskenteleväni aiheen parissa lisää. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ulottuvuudet ovat niin moninaiset, että niistä ei voi koskaan tietää tarpeeksi. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen, joka toivon mukaan hyödyttää Seinäjoen kaupunkia vielä pitkälle tulevaisuuteen saakka.

LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: Käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä: Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

AMK-tutkinnon opinnäytetyöohje. 2018. [Verkkojulkaisu]. SeAMK. [Viitattu 11.8.2018]. Saatavana Seinäjoen ammattikorkeakoulun Intrasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Ammatillinen kuntoutus. 2016. [Verkkosivu]. Kuntoutusportti. [Viitattu 14.8.2018]. Saatavana: https://kuntoutusportti.fi/kuntoutujalle/kuntoutuksen-jaottelut/ammatillinen-kuntoutus/

Andersson, B., Haggren, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvi, R. 31.5.2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. [Verkkojulkaisu]. Akava. [Viitattu 14.9.2018]. Saatavana: https://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf

Aulankoski, S. 2016. Törmäyksistä työniloon – Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Feldt, T, Huhtala, M, Lämsä, A-M & Pyörilä, P (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Forma, P. 2017. Muuttuva työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen. [Blogikirjoitus]. Keva. [Viitattu 10.4.2018]. Saatavana: https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/muuttuva-tyohyvinvoinnin-ja-tyokyvyn-johtaminen/

Gardemeister, S & Manka, M-L. 2017. Työhyvinvointijohtamisen merkitys muutoksessa. [Video]. Keva. [Viitattu 19.5.2018]. Saatavana: https://www.keva.fi/seinajoentyohyvinvointiseminaari/

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hallitse työkyvyttömyyskustannuksia. 2018. [Verkkojulkaisu]. Keva. [Viitattu 13.4.2018]. Saatavana: https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/hallitse-tyokyvyttomyyskustannuksia/

Hietala, H., Hurmainen, M. & Kaivanto, K. 2015. Työsuojeluvastuuopas. 10. uud. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi

Historia. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 15.4.2018]. Saatavana: https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta/historia.html

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. [Verkkojulkaisu]. Tutkimuseettinen neuvottelukunta [Viitattu 27.8.2018]. Saatavana: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Hämäläinen, T. J. & Michaelson, J. 2014. Well-being and beyond: Broadening the public and policy discourse. Cheltenham: Edward Elgar.

Ikäjohtaminen. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 19.4.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/

Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. 2005. [Verkkojulkaisu]. Ilmarinen. [Viitattu 25.5.2018]. Saatavana: https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf

Johda työkykyä, pidennä työuria. 2011. [Verkkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [Viitattu 19.4.2018]. Saatavana: https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokyky-johtamisenmalli.pdf

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juvonen-Posti, P., Pesonen, S., Toivio, P., Sallmen, M., Himanen, A-K., Hannu, T., Takala, E-P., Niiranen, K., Autti-Rämö, I., Hinkka, K. & Uitti, J. 2014. [Verkkojulkaisu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 23.8.2018]. Saatavana: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131552/Tyossa-jatkamisen-tuki.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karttunen, A. 2017. Työkyvyttömyyden alku on hämärä. [Verkkoartikkeli]. Kauppalehti. Lehti nro 5/2017. [Viitattu 23.5.2018]. Saatavana: https://summa.almatalent.fi/article/fa/uutiset/tyokyvyttomyyden-alku-on-hamara/a1193037-63a4-3cda-a605-3944185ef62d#

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä., M, Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.). 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos.

Kess, K. & Laurila, E. 2016. Sairauspoissaolot – Esimiehen juridinen näkökulma. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koskinen, P. 2016. Työpahoinvointi maksaa 41 miljardia joka vuosi – parantaminen ei ole hinnasta kiinni. [Verkkoartikkeli]. Yle Uutiset. Saatavana: https://yle.fi/uutiset/3-8639642

Kun työkyvyttömyys pitkittyy. 2017. [Verkkosivu]. Kela. [Viitattu 2.5.2018]. Saatavana: http://www.kela.fi/kun-sairaus-pitkittyy

L 11.5.2007/568. Kansaneläkelaki.Liika työstressi ja ylipitkät työpäivät lisäävät masennusriskiä. 2018. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. Saatavana: https://www.ttl.fi/liika-tyostressi-ja-ylipitkat-tyopaivat-lisaavat-masennusriskia/

L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

L 13.8.2004/759. Laki yksityisyydensuojasta työelämässä.

L 21.12.2004/1224. Sairausvakuutuslaki.

L 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta.

Liika työstressi ja ylipitkät työpäivät lisäävät masennusriskiä. 2018. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. Saatavana: https://www.ttl.fi/liika-tyostressi-ja-ylipitkat-tyopaivat-lisaavat-masennusriskia/

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

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

Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Martimo, K-P., Uitti, J. & Antti-Poika, M. 2018. Työstä terveyttä. 4. uud. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Maslow, A. H., Stephens, D. C. & Heil, G. 1998. Maslow on management. New York: John Wiley & Sons.

Michelsen, t., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K & Uitti, J. 2018. Työelämän perustietoa. DUODECIM. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Mitä enemmän sosiaalista pääomaa, sitä parempi odotettu terveys. 30.3.2006. [Verkkojulkaisu]. Tilastokeskus. [Viitattu 4.5.2018]. Saatavana: http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2006/tiedote_021_2006-03-30.html

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tammerprint Oy: Tampere. [Viitattu 14.4.2018]. Saatavana: https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Mäkiniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. [Verkkojulkaisu]. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu –sarjan julkaisu nro 92. Satamala: Vammalan Kirjapaino. [Viitattu 14.4.2018]. Saatavana:https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kunta-esimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Oksanen, T. 2018. Yli kolme päivää kestävät sairauspoissaolot vähentyneet kunnissa. [Verkkojulkaisu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 24.5.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/yli-kolme-paivaa-kestavat-sairauspoissaolot-vahentyneet-kunnissa/

Osatyökyvyttömyyseläkkeiden osuus kaksinkertaistunut vuosikymmenessä. 5.4.2018. [Verkkojulkaisu]. Eläketurvakeskus. [Viitattu 30.5.2018]. Saatavana: https://www.sttinfo.fi/tiedote/osatyokyvyttomyyselakkeiden-osuus-kaksinkertaistunut-vuosikymmenessa?publisherId=1634&releaseId=67132981

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. p. Helsinki:WSOYpro

Paatenoja, J., Kröger, T. & Östman, P. 2016. Osatyökykyinen työntekijä – Vastauksia käytännön kysymyksiin. Helsinki: Kauppakamari.

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa Moniaineisto- ja menetelmätutkimus. [Verkkojulkaisu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 24.4.2018]. Saatavana: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016 [Verkkojulkaisu]. Kevan tutkimuksia 1/2016. [Viitattu 13.4.2018]. Saatavana:

https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf

Peltonen, S. 2008. Tietoa korvaavasta työstä. [Verkkojulkaisu]. Suomen työterveyslääkäriyhdistys. [Viitattu 20.5.2018]. http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00538

Rinne, L. 2018. Kun työkyky kyykkää. Uusi Suomi. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 5.6.2018]. Saatavana: https://kumppaniblogit.uusisuomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/keva-kun-tyokyky-kyykkaa

Sairauspoissaolokäytännöt työkyvyn tukena. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/sairauspoissaolokaytannot-tyokyvyn-tukena/

Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. 2007. [Verkkojulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73682/Julk_2007_7_sairauspoissaolo_verkko2.pdf?sequence=1

Saunamäki, E. 2018. Työkyvyn tukiprosessi. [Video]. Seinäjoen työhyvinvointiseminaari. [Viitattu 29.8.2018]. Saatavana: https://www.keva.fi/seinajoentyohyvinvointiseminaari/

Seifert, M., Brockner, J., Bianchi, E.C. & Moon, H. 2016. How Workplace Fairness Affects Employee Commitment. [Verkkolehtiartikkeli]. MITSloan Management Review 57 (2), 15–17. [Viitattu 21.8.2018]. Saatavana: https://sloanreview.mit.edu/article/how-workplace-fairness-affects-employee-commitment/

Seinäjoen kaupunkistrategia. 2013. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen kaupunki. [viitattu 15.4.2018]. Saatavana: https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/paatoksenteko/6JBKWBEon/Seinajoen_kaupunkistrategia_2013-2020.pdf

Stressi ja työuupumus. 2014. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 15.4.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä – Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: Unipress

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi: Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Kuopio: Unipress

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2017. [Verkkojulkaisu]. Terveystalo. [Viitattu 4.4.2018]. Saatavana: https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%C3%A4tt%C3%B6m%C3%A4n%20ty%C3%B6n%20vuosikatsauksen%20tulosraportti%20%2012102017.pdf

Tietoa kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä: kasvokkain vai netissä? Ei päiväystä. [Verkkosivu]. IRO. [Viitattu 28.8.2018]. Saatavana: https://www.iro.fi/fi/kasvokkain-vai-netissa/

Tietoa Seinäjoesta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 15.4.2018]. Saatavana: http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta.html

Tiitola, K., Takala, E-P., Rentto, T., Tulenheimo-Eklund, E. & Kaukiainen, A. 2016. Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen. [Verkkojulkaisu]. Työhyvinvoinnin laitos. [Viitattu 23.5.2018]. Saatavana: http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2016/11/02/Tyokyvyn_heikkenemisen_varhainen_tunnistaminen.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työhyvinvointi. 2017. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 18.4.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Työkykytalo. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 16.5.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/

Työkyvyn varhainen tuki. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 14.6.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/

Työn murros ja elinikäinen oppiminen – Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. 2018. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 8/2018.

Työolosuhteiden mukauttaminen tukee osatyökykyisten työntekoa. 2014. [Verkkojulkaisu]. Kela. [Viitattu 6.8.2018]. Saatavana: http://www.kela.fi/-/tyoolosuhteiden-mukauttaminen-tukee-osatyokykyisten-tyontekoa

Työolot. 2014. [Verkkojulkaisu]. Tilastokeskus. [Viitattu 20.4.2018]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/02/tyoolot_2013_02_2014-05-15_kat_001_fi.html

Työterveysneuvottelu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 17.8.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyoterveysneuvottelu/

Työterveysyhteistyö. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 13.8.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveys-yhteistyo/

Uusi suositus: Työkyvyn heikkeneminen voidaan tunnistaa varhain. 29.9.2016. [Verkkojulkaisu]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: https://thl.fi/fi/-/uusi-suositus-tyokyvyn-heikkeneminen-voidaan-tunnistaa-varhain

Varhaisen tuen malli. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Tehy. [Viitattu 28.5.2018]. Saatavana: https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuojelu/varhaisen-tuen-malli

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Viitasalo, N. 2015. Varttuneet ja ikäsyrjintä työelämässä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitösk. [Viitattu 18.4.2018]. Saatavana: https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/115017-loppuraportti-Viitasalo+Varttuneet+ja+ik%C3%A4syrjint%C3%A4+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4.pdf/75e6df65-36d6-4ca2-b18f-607f66e17430

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Välimäki, E. 2018. Kaupunkistrategia 2018-2025. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 4.4.2018]. Saatavana: http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehittyy/kaupunkistrategia.html

Väänänen, A. 2018. Miksi mieli haavoittuu työssä? [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 24.5.2018]. Saatavana: https://www.ttl.fi/miksi-mieli-haavoittuu-tyossa/

Väänänen, L. 2014. Työkyvyttömyyden alkua on vaikea huomata – ongelmat putkahtavat esiin sairauspoissaoloina. [Verkkoartikkeli]. Talouselämä. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: https://www.talouselama.fi/uutiset/tyokyvyttomyyden-alkua-on-vaikea-huomata-ongelmat-putkahtavat-esiin-sairauspoissa-oloina/2bf18703-9863-381e-a37e-ce84ab5896c2

Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology 63, 193–210.

LIITTEET

Liite 1. Kysymykset syvähaastattelun tueksi

Liite 2. Kun työkyky heikkenee –oppaan sisällysluettelo

Liite 1. Kysymykset syvähaastattelun tueksi

1. Oma kokemus
    - Kerro omin sanoin tilanteestasi
    - Minkälaisia työtehtäviä teit ennen työkyvyn heikkenemistä?
    - Minkälaisia työtehtäviä teet nyt?
    - Minkälainen prosessi oli sinun kohdallasi?
    - Mikä oli henkisesti raskainta? Olisiko oloasi voitu helpottaa jotenkin? Miten?
2. Esimiehen rooli
    - Miten esimiehesi hoiti prosessin?
    - Oliko esimies helposti lähestyttävä ja otti sinut ja työkykysi tosissaan?
    - Olisiko esimiehesi voinut tehdä jotain toisin? Mitä?
3. Työterveyshuolto ja muut tahot
    - Mitä mieltä olet työterveyshuollon ja muiden (keva, työhyvinvointipäällikkö ym.) tahojen toiminnasta tilanteessasi?

Liite 2. Kun työkyky heikkenee –oppaan sisällysluettelo

SISÄLTÖ

SISÄLTÖ 2
1 TYÖKYKY 3
1.1 Määritelmä 3
1.2 Työkykytalo 4
1.3 Tunnista heikentynyt työkyky 6
2 ESIMIES TYÖKYKYJOHTAJANA 8
3 ERI TOIMIJOIDEN ROOLIT 11
3.1 Esimies 11
3.2 Työntekijä 11
3.3 Työterveyshuolto 12
3.4 Keva ja Kela 12
3.5 Työhyvinvointipäällikkö ja työsuojelu 13
4 TOIMINTAMALLIT TYÖKYVYN HEIKENTYESSÄ 14
4.1 Varhaisen tuen malli ja tehostettu tuki 14
4.2 Sairauspoissaolokäytännöt 16
4.3 Työjärjestelyt 19
4.4 Mukautettu työ 19
4.5 Työtapaturman sattuessa 20
5 TÄRKEITÄ YHTEYSTIETOJA 23
6 LÄHTEET 24