

Pidän huolta ja välitän -

Esimiesten työkykyjohtamisen kehittäminen

Eager Sari



Tekijä(t) Eager Sari	
Suuntautuminen Palveluliiketoiminnan johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Pidän huolta ja välitän - Esimiesten työkykyjohtamisen kehittäminen	Sivumäärä + liitesivumäärä 42
<p>Työkyvyttömyys ja tästä johtuva menetetty työpanos aiheuttavat kustannuksia, sekä työnantajalle että yhteiskunnalle. Tuottavat työpaikat panostavat työelämän laatuun ja hyvään johtamiseen. Lainsäädäntö asettaa työnantajalle useita velvollisuuksia mutta kyse ei ole pelkästään säädösten noudattamisesta. Hyvällä työkyky- ja hyvinvointijohtamisella tehdään tulosta. Työkykyjohtamisen tulee olla johtoryhmän asialistalla ja sen tulee olla osa yrityksen normaalia johtamista ja liiketoimintaa. Työkykyjohtamista tulee tehdä määrätietoisesti läpi organisaation. Tässä hankkeessa kehitettiin matkailualalla toimivan yrityksen operatiivisten esimiesten (Duty Managereiden) työkykyjohtamista reilun vuoden ajan. Tavoitteena oli tuoda aktiivisen välittämisen malli osaksi arjen esimiestyötä.</p>	
Asiasanat Työkykyjohtaminen, johtaminen, aktiivinen välittäminen	

Sisällys

Käytetyt termit ja lyhenteet.....	iii
1 Johdanto	1
1.1 Taustatekijät	4
1.2 Työn tavoitteet ja menetelmät	6
1.3 Tutkimusprosessi	8
1.4 Työn vaiheet, rakenne ja oma roolini muutoksessa	10
2 Yritys.....	13
2.1 Arvot	13
2.2 Yrityksen työkykyhaasteet.....	14
2.3 Yrityksen työkykyjohtaminen ennen muutosta.....	15
2.4 Yrityksen työterveyshuolto	16
3 Työkyvystä strategiseen hyvinvointiin.....	17
3.1 Työkyky.....	17
3.2 Työhyvinvointi	19
3.3 Strateginen hyvinvointi	21
4 Varhaista tukea ja aktiivista välittämistä	24
4.1 Tausta.....	24
4.2 Laki velvoittaa työkyvyn tukemiseen työuran kaikissa vaiheissa	25
5 Aktiivisen välittämisen malli Yrityksessä.....	28
5.1 Roolit aktiivisen välittämisen toimintamallissa	28
5.2 Varhaisesta välittämisestä työhön paluuseen.....	30
5.2.1 Varhainen puheeksi ottaminen - signaalit.....	30
5.2.2 Tehostettu tuki - reagointi.....	31
5.2.3 Työhön paluu ja vaihtoehdot	32
5.2.4 Aktiivisen välittämisen mallia tukevat ohjelmat	32
5.3 Terveystarkastukset	32
5.4 Ikääntyvät työntekijät.....	33
5.5 Aino HealthManager	33
6 Työkykyjohtamisen kehittäminen Yrityksessä.....	34
6.1 Yhteistoimintaneuvottelut	34
6.2 Perehdytys tehtävään	35
6.3 Duty Manager -päivä maaliskuu 2019	36
6.4 Duty Manager -päivä huhtikuu 2019.....	36

6.5	Duty Manager päivä syyskuu 2019	36
6.6	Työterveysneuvottelut.....	37
6.7	Duty Manager -koulutus tammi-helmikuussa 2020.....	37
6.8	Torstai tapaamiset	38
7	Pohdinta.....	39
7.1	Lopuksi	42
	Lähteet	44

Käytetyt termit ja lyhenteet

HR	Human Resource, henkilöstöhallinto
P&C	People & Culture (aikaisemmin HR) korostaa henkilöstön ja kulttuurin vahvaa sidonnaisuutta. Keskeinen osa P&C työtä on liiketoiminnan, esimiesten ja henkilöstön tukeminen työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.
Toistotyö	Toistotyöksi luokitellaan työtehtävät, jotka vaativat samojen lihasryhmien käyttöä tai joissa liikkeitä tai liikesarjoja tehdään tiheästi, yhteensä enemmän kuin tunnin ajan työpäivän kokonaisajasta.
Tules	Tuki – ja liikuntaelinsairaudet
Työterveysneuvottelu	Neuvottelu, johon osallistuu työntekijä, esimies, työterveyshuollon edustaja ja tarvittaessa HR. Neuvottelun tavoitteena on edistää työntekijän työkykyä ja terveydentilaa.

1 Johdanto

Työelämän kehittämisstrategian kunnianhimoinen visio on, että suomalainen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Jotta tähän tavoitteeseen päästään Suomen kaltaisessa pienessä ja mahdollisesti tulevassa kriisitaloudessa on tärkeää hyödyntää kaikki vahvuudet ja mahdollisuudet. Tulevaisuuden kilpailukykyiset ja tuottavat työpaikat panostavat työelämän laatuun. Työskentelytapojen on kannustettava eri ikäisiä, osatyökykyisiä ja eri elämäntilanteessa olevia hakeutumaan ja pysymään työssä. Hyvin toimivissa työyhteisöissä panostetaan työhyvinvointiin ja terveyteen. Ne lisäävät tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa ”työn imua” (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 3).

Yritysten tulee tehdä tulosta. Tekemätön työ ja työpahoinvointi vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Työkyvyttömyys ja tästä johtuva menetetty työpanos aiheuttavat kustannuksia sekä yhteiskunnalle että työnantajille. Taloudellista menetystä voidaan laskea eri tavalla ja eri osapuolten näkökulmasta. Vakuutusyhtiöiden laajalti käyttämä sairauspoissaolopäivän kustannus on työnantajalle keskimäärin 325-350€. (Vakuutusyhtiö Ilmarinen). Tässä hinnassa on huomioitu yleensä sijaisjärjestelyt, ylityöt ja työn hidastumiset. Näin ollen 10 päivän sairauspoissaolon kustannus on työnantajalle keskimäärin noin 3 500€. Alasta ja yrityksestä riippuen sairauspoissaolokustannus voi olla huomattavasti suurempi.

Terveystalon Tekemättömän työn vuosikatsauksen mukaan sairauspoissaoloista johtuva tekemätön työ aiheuttaa Suomen yksityissektorilla arviolta 3,6 miljardin euron vuosikustannukset. Yksittäiselle yritykselle työkyvyttömyys maksaa vuosikatsauksen mukaan keskimäärin 6,13 prosenttia palkkasummasta. Vuosikatsauksessa tekemättömän työn hintaan on laskettu sairauspoissaolojen kustannukset, työtaturmavakuutusmaksut, työkyvyttömyyseläkkeet ja työterveyshuollon kustannukset Kela-vähennyksen jälkeen. Tekemätön työ tarkoittaa työtä, joka jää tekemättä työntekijän sairauspoissaolon vuoksi. (Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019).

Työterveyslääkäri Kari Kaukisen (Työterveyslääkäri 2005, 430 - 433) mukaan teollisuudessa työntekijöiden sairauspoissaoloprosentti on keskimäärin 5.5 – 6 prosenttia. Sairauspoissaoloprosentti lasketaan teoreettisesta vuosityöajasta. Näin laskettuna teollisuuden keskiarvo tarkoittaa jokaisen henkilön kolmen viikon poissaoloa. Kaukisen (Työterveyslääkäri 2005, 430-433) mukaan näin korkeaa poissaoloprosenttia ei selitä pelkästään lääketieteellisestä sairastavuudesta aiheutuva työkyvyttömyys. Kaukisen mukaan poissaoloihin vaikuttavat sairauksien ohella yksilötason lukuisat tekijät.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sairauspoissaoloista 15-20 prosenttia on sellaisia, joissa sairaus ei ole keskeinen syy poissaoloon. Tutkimusten mukaan ihmiset pitävät sairauksiin liittymättömiä tekijöitä oikeutettuina syinä sairauspoissaoloihin. Perhesyyt, stressi, työpaikan ongelmat, kiistat ja harrastukset mainitaan sairauspoissaoloihin oikeuttavina syinä. (Sairauspoissaolojen hallinta 2009). Työnantajan kannalta kyse on samasta asiasta tekemättömästä työstä, joka aiheuttaa kustannuksia.

Sairauspoissaolojen lisäksi pysyvä työkyvyttömyys aiheuttaa työnantajalle kustannuksia menetettynä työpanoksena ja korotettuina vakuutusmaksuina. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään usein pitkältä sairauslomalta (Menetetyn työpanoksen kustannus 2014, 8). Suomessa suuret yksityiset työnantajat ovat velvollisia korvaamaan työntekijöiden työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset joko osittain tai täysimääräisinä. Käytössä olevassa maksuluokkamallissa suuryritysten omat työkyvyttömyyseläkkeet vaikuttavat yrityksen riskitasoon ja tätä kautta maksettaviin työnantajan työeläkevakuutusmaksuihin. (Eläketurvakeskuksen raportteja 2012, 13-15.) Suuryritykseksi katsotaan yritys, jonka palkkasumma kasvaa yli kahteen miljoonaan euroon (Ilmarinen 2019).

Menetystä työpanoksesta puhuttaessa näkökulma on usein poissaoloissa. Toisaalta sairaana työskentely (presenteismi) johtaa yhtä lailla menetettyyn työpanokseen (Menetetyn työpanoksen kustannus 2014). Puolikuntoisena työskentely saattaa hidastaa paranemista ja pitkittää lopulta sairauslomaa.

Suomen ikärakenteen muutos on johtamassa tilanteeseen, missä työelämään on tulossa lukumääräisesti pienempi sukupolvi ja eläkkeellä olevien osuus väestöstä kasvaa (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020). Toisaalta ihmisten elinikä on pidentynyt. Edellä mainitut asiat ovat johtaneet keskusteluun työurien pidentämisestä. Keskustelu on painottunut usein eläkejärjestelmän kehittämiseen ja eläkeiän nostamiseen. Toisaalta työurien todellinen pidentäminen riippuu hyvin pitkälle työkyvystä, työilmapiiristä ja asenteista työyhteisössä. Hyvä terveydentila, työn mielekkyys ja arvostuksen kokeminen auttavat jatkamaan työssä pidempään. (Forma 2014)

Vaikka lailla ja hyvillä käytännöillä suojellaan työntekijää työpaikalla, työnantajalla ja työntekijällä on lopulta rajalliset vaikutusmahdollisuudet terveyteen. Työnantajan velvollisuutena on jo työturvallisuuslain (738/2002) näkökulmasta varmistaa, että työympäristö on turvallinen ja terveellinen. Työsopimuslain (55/2001) mukaan työntekijää tulee suojata tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta. Työntekijän velvollisuutena on työsopimuslain (55/2001) mukaan noudattaa huolellisesti työnantajan määräyksiä ja noudattaa työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. Kaikesta tästä huolimatta sairauksia, pandemioita ja epidemioita leviää ja tarttuu kuten olemme

viime kuukausina saaneet kokea. Näihin sairauksiin ja epidemioihin työnantajan vaikutusmahdollisuudet ovat pienet.

Yksilöllä itsellään on ensisijainen vastuu omasta terveydestään ja työkyvystään. Jokainen meistä tietää terveellisten elämäntapojen reseptin, joka sisältää sopivassa määrin liikuntaa, unta ja oikeanlaista ravintoa. Henkilön omilla valinnoilla ja toimilla on merkitystä työkykyyn. Henkilö itse päättää tupakoinnin, liikunnan ja alkoholin käytöstä ja määrästä. Nämä valinnat tehdään vapaa-ajalla, johon työnantajalla ei ole vaikutusmahdollisuutta. Työpaikka saattaa olla savuton mutta tämä ei estä työntekijää polttamasta työajan ulkopuolella. Työpaikalla saattaa olla kuntosali ja ryhmäliikuntatunnit työntekijöiden käytössä mutta työntekijä valitsee mieluummin kotisohvan ja television kaukosäätimen työpäivän jälkeen.

Työkyky muuttuu iän ja elämäntilanteen myötä. Työuran loppuvaiheen ongelmat saattavat olla erilaisia kuin ruuhkavuosien haasteet. Kun muutoksia työkyvyssä tapahtuu, on yksilöllä velvollisuus ja oikeus ottaa asia puheeksi työpaikalla esimiehen kanssa. Työelämässä työvälit ja työtehtävät muuttuvat ja jokaisella on vastuu ylläpitää osaamistaan. Oma osaamistaan on päivitettävä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Työkyvyn säilyttäminen ei ole pelkästään fyysisen kunnon ylläpitämistä vaan siihen kuuluu myös psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Työkyky voi heiketä, vaikka fyysinen suorituskyky pysyy hyvänä. Jos oma osaaminen ja ammattitaito eivät vastaa työtehtävän vaatimuksia, niin psyykinen työkyky kärsii. (Tela 2020)

Kaikesta yllä kuvatusta huolimatta sairauspoissaoloja on aina ja niistä muodostuu kustannuksia sekä yhteiskunnalle että työnantajalle. Työkykyä tulee tästä huolimatta edistää työpaikalla määrätietoisella työkykyjohtamisella. (Eläketurvakeskus 2018.) Työkyky- ja työhyvinvointijohtamisessa on kyse inhimillisen näkökulman lisäksi sekä yrityksen että yksilön taloudellisista kysymyksistä.

Työkykyä johdetaan koko työsuhteen elinkaaren ajan, rekrytoinnista aina työsuhteen päättämiseen asti. Työsuhteen aloitukseen saattaa liittyä työhöntulotarkastuksia, jolloin selvitetään työntekijän sopivuus tehtävään. Työsuhteen aikana johtaminen koostuu normaaleista johtamisen käytännöistä kuten tiimipalavereista, henkilökohtaisista tapaamisista ja mahdollisista työkykyneuvotteluista. Työnantajan rahallinen vastuu ei pääty välttämättä työsuhteen päättyessä. Suomessa käytössä olevan maksuluokkamallin mukaan (Työntekijän eläkelaki 395/2006) työnantaja voi joutua maksamaan työntekijän työkyvyttömyyseläkkeen, vaikka henkilö ei enää työskentele yrityksessä. Tämä malli kannustaa työnantajia etsimään vaihtoehtoja työkyvyttömyydelle ja osatyökykyisille työntekijöille.

• Työkyvyn johtaminen työuran eri vaiheissa



KUVIO 1. Työkyvyn johtaminen työuran eri vaiheissa. Muokattu sisäisestä materiaalista (Rinne 2018)

1.1 Taustatekijät

Tässä opinnäytteessä kuvataan Yritys Oy:ssä (myöhemmin Yritys) tehty esimiestyön kehittämishanke vuosina 2018-2020. Kehittämistyö on kuvaus muutosprosessista, tehdyistä työkykyjohtamisen esimieskoulutuksista, esimieskoulutusten välissä tapahtuvasta oppimisesta ja käytännön harjoittelusta. Michael Polanyin ajatuksia lainaten taidon oppeteluun ei riitä pelkkä teoreettinen tietoperusta. Ei riitä, että tiedämme teoriassa, miten uidaan tai pyöräillään. Taidon oppiminen edellyttää harjaantumista. (Vilka ja Airaksinen 2004, 13). Tässä kehittämistehtävässä kehitetään esimiestaitoa.

Yritys siirtyi osaksi suomalaista konsernia huhtikuussa 2017. Tätä ennen Yritys oli lähes viiden vuoden ajan osa suuren kansainvälisen lentoyhtiön tytäryhtiötä. Siirryttäessä osaksi suomalaista konsernia tuli ajankohtaiseksi yksinkertaistaa ja virtaviivaistaa organisaatorakennetta ja selkeyttää esimiesvastuita. Organisaatiouudistuksen ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2017 poistettiin tuotantojohtajan positio. Samalla operatiivisten päälliköiden (Head of) rooli kasvoi. Operatiivisten päälliköiden määrää ei kuitenkaan ollut tarkoitus muutoksessa lisätä vaan vastuuta jaettiin alemmalle tasolle. Aiemmin päälliköiden alaisuudessa oli työskennellyt operatiivisia työnjohtajia ja heidän

sijaisiaan. Työnjohtajan työnkuvaan kuului päivittäisen operatiivisen työn pyörittäminen tuotannossa ja tarvittaessa operatiiviseen tuotannon työhön osallistuminen. Työnjohtajat työskentelivät vuoroissa ja heillä oli operatiivinen vastuu vuoron aikana. Työnjohtajilla ei ollut omia alaisia, eivätkä he osallistuneet henkilöstöjohtamiseen muuta kuin vuoron aikana. Pitkäjänteinen työkykyjohtaminen ei varsinaisesti kuulunut työnjohtajan tehtäviin. Luonnollisesti esimerkiksi poissaoloja seurattiin, mutta enemmän painopiste poissaolojen seurannassa oli henkilöstön sijaisuusjärjestelyillä kuin aktiivisessa puheeksiottamisessa ja poissaoloihin puuttumisessa. Työkykyjohtaminen oli jäänyt täysin keskijohdon (päälliköiden) harteille. Parhaimmillaan päälliköillä oli lähes 300 suoraa alaista. Työkykyjohtamiseen käytetty aika supistui olemattomiin.

Yrityksen kasvu edellytti johtamisroolien selkeyttämistä ja kehittämistä. Digitalisaatio haastoi vanhat työntekotavat ja asiakaskokemus edellytti jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä. Henkilöstökokemuksen parantaminen vaati ehdottomasti sen, että jokaisella työntekijällä on oma nimetty esimies. Esimiestyötä pidettiin aivan keskeisessä asemassa kehityksen eteenpäin viemisessä ja kulttuurin muuttamisessa. Tiimien tuli olla kooltaan sellaisia, että esimiehellä on mahdollisuus toimia henkilöstöesimiehenä ja johtaa tiimensä työkykyä ja -työhyvinvointia. Organisaatiomuutoksen seuraavassa vaiheessa vuonna 2018 lähtien muutettiin työnjohtajien työnkuvaa ja vastuita.

Uudessa Duty Manager -tehtävässä ihmisten johtaminen ja henkilöstökokemus nostettiin keskiöön. Esimiesmuutoksen yhtenä tavoitteena oli työkyky- ja hyvinvointijohtamisen parantaminen. Lähtökohtana pidettiin, että työkykyä voidaan edistää työpaikalla määrätietoisella johtamisella. Ajan käyttäminen työkyky- ja hyvinvointijohtamiseen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin pienentyneinä sairauspoissaoloina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena (EK:n työkykyjohtamisen malli 2011). Työkykyä tuli johtaa kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita. Samalla muutoksessa korostettiin, että esimiehellä aina vastuu oman alueen tuottavuudesta ja kustannuksista. Sairauspoissaolot olivat kustannuksia, jotka haluttiin alentaa ja toisaalta työhyvinvointia oli lisättävä tuottavuuden parantamiseksi. Kyse ei ollut pelkästään kustannusten karsimisesta vaan tuottavuuden lisäämisestä.

Yrityksen sairauspoissaoloprosentti oli muutoksen aikaan huomattavasti yli 6 prosentin tavoitetason. Asetettu tavoitetaso sairauspoissaololle noudattelee elintarviketeollisuuden keskimääräistä sairauspoissaoloprosenttia, joka on 6,5 prosenttia (EK 2016). Tämän lisäksi työkyvyttömyyseläkkeisiin liittyvä maksuluokkaennuste ei luvannut hyvää. Yrityksen eläkevakuutusmaksuluokka oli laskenut ennätysellisen alhaiseksi (2). Tämä maksuluokan alenema näkyi Yritykselle pienentyneinä vakuutusmaksuina.

Maksuluokkaennusteen mukaan maksuluokka oli nousemassa seuraavien vuosien aikana huomattavasti. Vuositasolla maksuluokan nousu tulisi tarkoittamaan suurentuneita vakuutusmaksuja. Esimiesten työkykyjohtamista oli parannettava ja työhyvinvoinnin kehittämiseen oli tartuttava nopeasti.

1.2 Työn tavoitteet ja menetelmät

Tämän työn tavoitteena on kuvata Yrityksen Duty Managereiden työkykyjohtamisen kehittämisohjelmaa ja kehittämistä noin vuoden mittaisella ajanjaksolla. Pääpaino kehittämistehtävässä on työkyky- ja hyvinvoinninjohtamisessa ja aktiivisen välittämisen toimintamallin jalkauttamisessa osaksi päivittäistä Duty Managerin johtamista.

Työkykyjohtamiseen kuuluu läheinen yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja tässä kehittämistehtävässä kehitetään työterveysyhteistyötä esimiesten näkökulmasta.

Tavoitteena on saada työterveyshuollosta vahva kumppani esimiehille työkykyasioissa.

Tässä työssä työkykyjohtamista tarkastellaan yhtenä johtamisen osana. Johtamista ja näin ollen työkykyjohtamista tarkastellaan tässä työssä kolmesta eri näkökulmasta:

- 1) yksilön,
- 2) juridiikan ja
- 3) liiketoiminnan.

Johtaminen on vuorovaikutusta ja johtajan perustehtävä on saada jokainen tuntemaan itsensä tärkeäksi (Manka 2016,135). Erytisesti vaikeissa tilanteissa, kuten puhuttaessa henkilön työkyvystä tai työkyvyn menettämisestä on tärkeää, että jokainen tulee kohdelluksi yksilönä ja arvokkaasti. Molemmipuolinen luottamus on ensiarvoisen tärkeää. Työkyvyn menettäminen voi tarkoittaa toimeentulon vaarantumista ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Tällöin on luonnollista, että työntekijä kokee turvattomuutta ja työkykykeskustelut/puheeksiotot saattavat olla tunteikkaita. Yksilöön liittyvät tutkimuskysymykset tarkastelevat esimiesten valmiutta kohdata vaikeita tilanteita. Miten ottaa vaikeat asiat puheeksi? Miten esimiehiä voidaan valmentaa vaikeisiin tilanteisiin? Miten esimies rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri? Aktiivisen välittämisen keskusteluihin ja johtamiseen haluttiin tuoda mukaan läsnäoloa ja empatiaa. Muutoksessa haluttiin parantaa esimiesten vuorovaikutustaitoja.

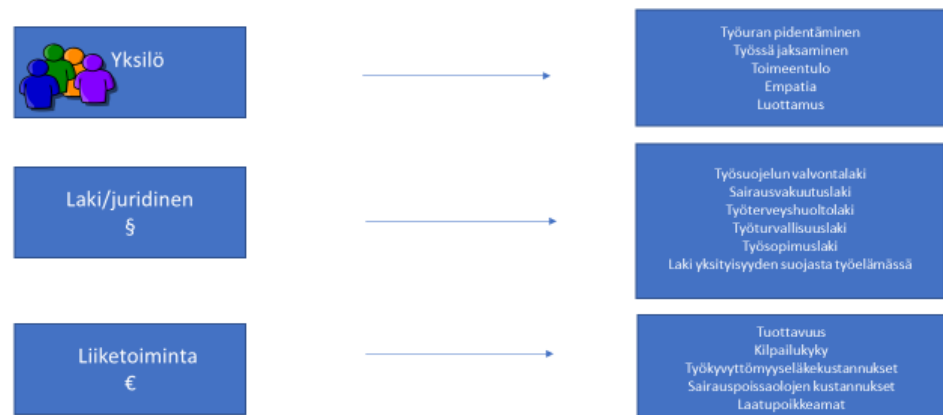
Aktiivisen välittämisen mallissa myös työntekijöillä on velvollisuuksia ja näitä velvollisuuksia tarkastellaan puhuttaessa yksilöstä.

Laki asettaa paljon velvollisuuksia työnantajalle ja työnantajan edustajan toimivalle esimiehelle. Työkykyjohtamista ei voi tarkastella ilman, että ymmärretään lakisääteiset velvollisuudet ja oikeudet puolin ja toisin. Näin ollen teoriaosuudessa käydään läpi työkykyjohtamiseen liittyvät tärkeimmät lait.

Työkykyjohtaminen liittyy vahvasti yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen. Liiketoiminnallinen tutkimuskysymys tarkastelee työkyvyttömyyden ja poissaolojen taloudellisia vaikutuksia. Tässä työssä pyritään kehittämään johtamista ennakoivaan ja ennaltaehkäisevään suuntaan. Jotta tähän päästään tulee työkykyä johtaa konkreettisten, mitattavissa olevien tavoitteiden ja mittareiden avulla. Sairauspoissaoloprosentti on yksi varmasti yleisimmin käytetyistä mittareista puhuttaessa työkykyjohtamisesta. Tämän lisäksi mittareina voivat olla yrityksen maksamat vakuutusmaksut, myönnetty työkyvyttömyyseläkkeet, työhön paluu sairauspoissaolon jälkeen, käytetyt osasairauspäivärahat, työterveyshuollon kustannukset ja niin edelleen. Tässä kehittämistehtävässä pyrkimyksenä on saada mittarit ja niiden käyttö osaksi esimiesten työkykyjohtamista.

Tämän työn asetelmana on Sivosen (2017) johtamisen malli, jota olen soveltanut Yrityksen työkykyjohtamisen kehittämisohjelmaan (ks. kuvio 2).

Työkykyjohtamisen eri näkökulmia



KUVIO 2. Työkykyjohtamisen eri näkökulmia (Sivonen 2017, muokattu sisäisestä materiaalista ”Different perspectives on leader’s role”)

Rajaan työni käsittelemään aktiivisen välittämisen mallia ja siihen liittyvää työkykyjohtamista operatiivisessa esimiestyössä. Rajaan työni ulkopuolelle toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden esimiehet. Vaikka työturvallisuus ja työterveyttä edistävä toiminta muodostaa perustan työkykyjohtamiselle (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011), en käsittele tässä työssä turvallisuusjohtamista, työtapaturmien ehkäisemistä tai työturvallisuuteen liittyviä työpaikkaselvityksiä elleivät ne liity aktiivisen välittämisen malliin. Työkykyjohtamiseen kuuluu läheisesti työhyvinvoinninjohtaminen. Rajaan työni ulkopuolelle työhyvinvoinnin sellaiset toimenpiteet ja etuudet, jotka eivät suoranaisesti liity aktiivisen välittämisen malliin, vaikka toimenpiteet tukevat työkykyä ja työhyvinvointia. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi lounasetu, liikuntasetelit ja työkykyä ylläpitävät päivät.

Työkykyä johdetaan koko työsuhteen elinkaaren ajan, rekrytoinnista aina työsuhteen päättämiseen asti. Pääpaino tässä työssä on päivittäisessä johtamisessa ja työsuhteessa olevissa työntekijöissä. Rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvää työkykyjohtamista käsitellään lyhyesti työhöntulotarkastusten kautta.

Käytän tässä työssä termiä sairauspoissaolo tai poissaolo, jolla viitataan poissaoloon sairauden tai työkyvyttömyyden vuoksi. Sairausloma-käsite on sopimusoikeudellinen käsite, jota käytetään työkäisten sairaus- tai tapaturmatilanteissa (Elinkeinoelämän keskusliiton työaikakatsaus 2006). Loma-sana viittaa Kielikellon (Kielikello 2008) mukaan nimenomaan rentoon vapaa-aikaan ja virkistäytymiseen. Vaikka sairauslomalla voi tietyissä tilanteissa matkustaa, niin sairausloma sopii huonosti yhteen rentoutumisen ja virkistäytymisen kanssa.

1.3 Tutkimusprosessi

Tässä kehittämistehtävässä lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on laaja-alainen ja sisältää lukuisia suuntauksia. Vaikka suuntaukset ovat syntyneet erilaisista filosofisista ja teoreettisista lähtökohdista eri aikoina, niin kaikkea toimintatutkimusta yhdistää käytännön kehittämistyö. Mitään yksiselitteistä määritelmää, mitä toimintatutkimus on tai miten toimintatutkimuksellista lähestymistapaa voi käyttää, ei ole. Tutkimus voidaan toteuttaa vain osittain toiminnallisena tai tutkimuksen raportoinnissa voidaan noudattaa toisenlaisia periaatteita kuin tavanomaisessa laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa. (Kuusela 2005, 15-16)

Vaikka selkeää tiukkalinjaista määritelmää ei ole, voidaan toimintatutkimus yleisellä tasolla määritellä tutkimukseksi, jossa tutkittavat osallistuvat tutkimukseen ja pyrkivät löytämään ratkaisuja sosiaalisen yhteisön ongelmiin. (Kuusela 2005, 16)

Kuulan (Kuula 1999, 10) mukaan toimintatutkimukselle on ominaista käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen prosessiin. Kuulan (Kuula 1999, 10) mukaan toimintatutkimuksessa on kyse enemmänkin tavasta hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan välinen suhde kuin koulukunnasta. Toimintatutkimuksen kohteena ja sisältönä voi Kuulan (1999, 10) mukaan olla lähes mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista on uuden tiedon tuottamisen lisäksi, muutoksen edistäminen ja asiointilojen parantaminen (Kuula 1999,10).

Kirjallisuudessa toimintatutkimuksen klassikoksi nostetaan usein psykologi ja sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890-1947). Lewinin tutkimuksellisenä pääkohteena oli ryhmädynamiikka ja ryhmien toiminta, jota hän pyrki kehittämään. Pienryhmätutkimuksia Lewin teki Yhdysvalloissa 1930- ja 1940-luvulla. Hänen ehkä tunnetuin kenttäkokeensa oli Harwoodin tehtaat. Tehtailla oli suuri vaihtuvuus ja matala tuottavuus. Tehtaiden työntekijät suhtautuivat työhön ja muutoksiin aggressiivisesti. Tehtaan johto halusi selvittää, miksi muutoksia vastustettiin ja mitä asialle voitaisiin tehdä. Tutkimuksessaan Lewin jakoi työntekijät kolmeen ryhmään ja jokaisen ryhmän työtä muutettiin ja uudistettiin. Se, missä määrin ryhmät pystyivät vaikuttamaan muutosten suunnitteluun, vaihteli. Ensimmäinen ryhmä ei osallistunut lainkaan muutosten suunnitteluun. Toinen ryhmä osallistui muutoksen tekemiseen edustajien välityksellä ja kolmas ryhmä osallistui vahvasti muutoksen suunnitteluun yhdessä tehtaan johdon kanssa. Lewinin tutkimuksella pystyttiin osoittamaan, että työntekijöiden osallistaminen muutoksiin lisäsi työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Lewin pystyi osoittamaan, että osallistava johtaminen oli autoritaarista johtajuutta parempi vaihtoehto. Vaikka Lewiniä voidaan pitää toimintatutkimuksen keksijänä, niin toimintatutkimus on muuttunut hänen ajoistaan. (Kuula 1999, 34; Kuusela 2005, 17.)

Kuuselan (2005, 17-20) mukaan toimintatutkimuksen pääsuuntia on yksitoista ja ”kukin suuntaus sisältää näkemyksen siitä, millaista toimintatutkimus on, miten sitä tulisi toteuttaa ja mikä on osallistumisen rooli tutkimusprosessissa.” Kuula (1999, 23-24) puolestaan jakaa pääsuuntaukset viiteen eri suuntaan. Kuulan (1999, 23-23) mukaan ”kaikkia suuntauksia yhdistää ajatus tutkimuksen tavoitteesta muuttaa sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärrys, jonka mukaan tutkittavat ovat prosessissa aktiivisia osallisia yhdessä tutkijan kanssa.”

Toimintatutkimus sopii hyvin tämän työn lähestymistavaksi, koska tarkoituksena on tuottaa ja kuvata konkreettinen tuotos yrityksen käyttöön. Taustalla on työkykyjohtamiseen liittyvä ongelma, jota pyritään kehittämään ja muuttamaan toimintatutkimuksen lähestymistapaa hyödyntäen. Kehittämistehtävän toteuttaminen tehtiin läheisessä yhteistyössä esimiesten kanssa ja suunnitelmat muokkautuivat heidän toiveidensa mukaan. Yhteistoiminnan lisäksi toimintatutkimuksessa on kyse tutkimus- ja muutosprosessista. Kyseessä on muutosprosessi, jossa pyritään muuttamaan opittuja käytäntöjä. Tämän kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena on muuttaa ja vahvistaa työkykyjohtamisen käytäntöjä Yrityksessä.

1.4 Työn vaiheet, rakenne ja oma roolini muutoksessa

Kehittämishjelma eteni teorian ja käytännön työn limittyessä vahvasti toisiinsa. Kyseessä on johtamistaidon opettelu. Tällöin teoria yksistään ei riitä vaan taitoa tulee harjoitella. Tietoa tulee soveltaa käytäntöön ja näin kartutetaan ammattitaitoa. Harjaantumista tapahtuu vain, jos asiaa toistetaan riittävän usein välillä yrityksen ja erehdyksen kautta. (Vilka ja Airaksinen 2004, 13-17) Tästä syystä Duty Manager -päivän teoriaosuuksia seurasi aina käytännön harjoittelu. Harjoittelu saattoi olla puheeksiottamista, työkykyneuvotteluita tai työntekijän työhön paluun suunnittelua yhdessä työfysioterapeutin ja työntekijän kanssa. Kaikissa käytännön työkyky tekemisessä oli mukana avustamassa aina toimihenkilöiden työsuojeluvaltuutettu tai minä. Alla kuvaus tehdystä prosessista.

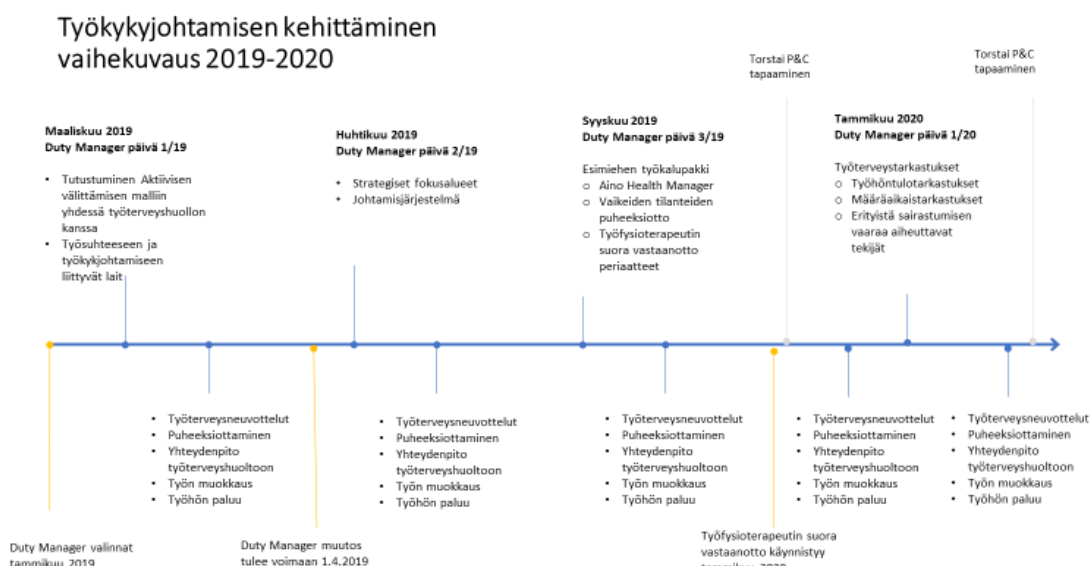
Prosessikuvaus



KUVIO 3. Prosessikuvaus. Muokattu Vilka & Airaksinen (2004, 16)

Yhteisiä Duty Manager – päiviä pidettiin ajanjaksolla neljä. Näihin päiviin osallistuivat kaikki Duty Managerit. Syksyn 2019 ja talven 2020 aikana joka toinen torstai Duty Managereille oli varattu tunnin aika käydä People & Culture asioita läpi kanssani. Tavoitteena oli yhdessä pohtia asioita ja yhdessä oppia ongelmista ja niiden ratkaisuista. Duty Manager – ryhmässä oli paljon hiljaista tietoa, jonka jakaminen ryhmän kesken oli tärkeää. Osalla Duty Managereista työkykyjohtaminen oli tutumpaa, kun toisilla taas työkykyjohtamisen osalta aloitettiin aivan perusasioista. Torstai- aamukahvien tarkoituksena ei ollut keskittyä pelkästään työkykyjohtamiseen. Agendalla oli yleensä ajankohtaisia P&C ja johtamisen teemoja. Päälliköillä oli tämän lisäksi omille tiimiläisille tiimipäiviä, joissa käytiin läpi työkykyjohtamista tarvittaessa.

Alla esitettynä kehittämistehtävän aikataulu ja kehittämisohjelma.



5

KUVIO 4. Työkykyjohtamisen kehittäminen Yrityksessä vaihekuvaus

Työ koostuu seitsemästä luvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa esitellään Yritys ja Yrityksen toimintaympäristön työkykyhaasteet. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin käsitteitä työkyky, työhyvinvointi sekä strateginen hyvinvointi. Neljännessä luvussa käydään läpi aktiivisen välittämisen malli sen historia ja lain asettamat velvollisuudet. Viidennessä luvussa avataan tarkemmin Yrityksessä käytössä olevaa aktiivisen välittämisen mallia. Kuudennessa luvussa kuvataan työkykyjohtamisen uudistus Yrityksessä, käydään läpi, miten aktiivisen välittämisen mallia on jalkautettu,

miten työkyky- ja hyvinvointijohtamista on sovellettu käytäntöön Yrityksessä. Viimeisessä luvussa pohditaan esimiestyön uudistuksen onnistumista ja jatkosuunnitelmia.

Kehittämistehtävän aikaan työskentelin Yrityksessä People Partnerina. Vastuullani oli tukea esimiehiä ja yrityksen johtoa HR (People & Culture) asioissa. Yrityksen siirtyessä osaksi konsernia minun tehtäväni oli tukea liiketoimintaa ja johtoa tässä muutoksessa ja sen läpiviemisessä. Tämän kehittämistehtävä oli osa muutosta. Tehtäviini kehittämistehtävää käsittelevässä muutoksessa kuului muun muassa yhteistoimintaneuvotteluiden organisointi, neuvotteluiden aikana toteutettavien työpajojen sisällön suunnittelu yhdessä johdon kanssa, esimiesten rekrytointiprosessin koordinointi ja lopulta esimiesten työkykyjohtamiskoulutuksen suunnittelu ja toteutus. Koulutusten ja valmennusten jälkeen olen toiminut esimiesten tukena työterveysneuvotteluissa ja työhyvinvointijärjestelmän Aino HealthManagerin käyttöönotossa.

Ajallisesti muutosprosessi lähti käyntiin syksyllä 2017, jolloin ylimmän johdon ja asiantuntijatoimihenkilöiden rooleja tarkastettiin ja muutettiin. Muutokset ylimmässä johdossa aiheuttivat lumipalloefektin ja operatiivisten esimiesten työnkuvia lähdettiin muokkaamaan syksyllä 2018. Uusien esimiesten työkykyjohtamisen koulutukset käynnistyivät maaliskuussa 2019 ja alkuvuodesta 2020 järjestettiin tämän kehittämistehtävän kannalta viimeinen koulutus. Maaliskuussa 2020 maailma muuttui koronapandemian vuoksi.

Järjestin koulutukset ja suunnittelin koulutuksiin sisällön yhdessä työterveyshuollon ja konsernin työhyvinvointitiimin kanssa. Toimin kouluttajana kahdessa koulutuksessa. Koulutuksista kerättiin esimiehiltä palaute ja palautteen perusteella suunnittelin sisällön seuraaviin koulutuksiin.

2 Yritys

Yrityksessä työskentelee keskimäärin noin 500 työntekijää, joista suurin osa työskentelee vuorotyössä tuotannossa, myyntipakkaamossa tai kuormauksessa. Päivätyötä tekeviä toimihenkilöitä on noin 70. Ammattinimikkeitä Yrityksessä ovat esimerkiksi kylmäkko, kokki, kuormaaja, kuljettaja - kuormaaja, pakkaaja ja lisäksi erilaiset apulaiset. Toimihenkilöt ovat pääosin asiantuntija tai esimiestyössä työskenteleviä.

Operatiivisia esimiehiä (Duty Manager) Yrityksessä on yhteensä 17. Viisi heistä työskentelee kuormauksessa, kolme myyntipakkaamossa ja loput kahdeksan tuotannossa. Jokaisella Duty Managerilla on oma nimetty tiiminsä. Tiimit ovat kooltaan 20-30 henkilöä. Tarkoituksena on, että jokainen Duty Manager vastaa oman tiiminsä henkilöstöasioista kuten aktiivisen välittämisen mallin keskusteluista. Tämän lisäksi Duty Manager johtaa omaa osastoa ja vastaa operatiivisesta toiminnasta vuoronsa aikana. Duty Managerit ja työntekijät työskentelevät sekalaisissa vuoroissa, joten esimies ja alainen kohtaavat työvuoroissa melko harvoin. Koska kohtaamisia on satunnaisesti oman tiimin kanssa, on tärkeää, että esimiesten kesken tieto kulkee. Samoin prosessien, tehtävien ja vastuiden tulee olla selkeät. Tarkoituksena on taata henkilöstön tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu. Puuttuminen ja puheeksi ottaminen eivät voi olla henkilösidonnaisia. Esimiestyön laadun tulee olla tasaista, jolla tarkoitetaan, että samanlaisessa tilanteessa olevia henkilöitä tulee kohdella samalla lailla. Jos yhteisesti sovituista käytännöistä ja ohjeista poiketaan, tulee niihin olla perusteltu syy. Jokaisen esimiehen tulee tietää omat oikeutensa ja velvollisuutensa esimiehenä.

2.1 Arvot

Konsernin ja näin ollen Yrityksen arvot on rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa. Arvot ohjaavat kaikkea tekemistä strategian toteuttamisesta päivittäiseen johtamiseen. Yrityksen arvot ovat:

- 1) Välitän
- 2) Yksinkertaistan
- 3) Olen rohkea
- 4) Yhdessä tekeminen

Konsernissa panostetaan johtajuuteen. Esimiestehtävä vaatii oikean asenteen, taidot ja työvälineet. Johtamisen tulee perustua arvoihin. Esimiehen on oltava valmis kasvamaan ja kehittymään esimiehenä. Kehittyminen edellyttää itsereflektointia, kykyä nähdä omat

vahvuudet mutta myös kehittämiskohteet. Luonnollisesti ihmisten johtaminen vaatii halukkuutta johtaa ja työskennellä ihmisten kanssa. Onnistunut johtaminen edellyttää lainsäädännön perustuntemusta, mihin laki velvoittaa ja mitä oikeuksia esimiehellä on. Ymmärrys ja halu kehittää liiketoimintaa yhdessä ihmisten kanssa ovat hyvän henkilöstöjohtamisen edellytyksiä.

Työkykyjohtamisessa arvot konkretisoituvat. Välittäminen työntekijästä, työyhteisöstä tai liiketoiminnasta eivät ole toisiaan pois sulkevia. Prosessien pitäminen yksinkertaisena ja turhan byrokratian välttäminen ovat kaikille eduksi. Esimiestyössä vaaditaan rohkeutta tehdä päätöksiä ja ottaa asiat esille. Toisaalta kukaan ei voi johtaa umpiossa. Hyvässä työyhteisössä asioita tehdään yhdessä työntekijöiden ja kollegoiden kanssa.

2.2 Yrityksen työkykyhaasteet

Yrityksen operatiivisessa työssä työ on fyysisesti kuormittavaa ja epäsäännöllistä vuorotyötä. Useat työtehtävät sisältävät paljon toistoja. Samanlaisena toistuva työliike rasittaa kehon rakenteita ja lisää riskiä tuki- ja liikuntaelinvaihtoihin. Työtä kehitetään jatkuvasti ja ergonomiaan on panostettu. Yrityksessä tehdään jatkuvasti työtä terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi.

Työn kuormittavuutta lisää korkea keski-ikä ja pitkät työurat. Yritystasolla tarkasteltuna sukupuolijakauma on suhteellisen tasainen mutta eri osastojen välillä on huomattavaa vaihtelua. Tuotantohenkilöstö on hyvin naisvaltainen, kun taas kuormaus korostuneen miesvaltainen. Henkilöstön keski-ikä 42 vuotta.

Yritys on monikulttuurinen työpaikka ja eri kansalaisuuksia on hyvin paljon. Yhteinen työkieli on suomi, vaikka monella suomi ei ole edes toinen vieraskieli. Kielitaito tai sen puute tuo oman haasteensa johtamiseen ja erityisesti työkykyneuvotteluihin. Osalla maahanmuuttajista suomen tai englannin kielen taito on hyvin heikko ja väärinymmärrysten mahdollisuus on suuri. Alhainen koulutustaso vaikeuttaa uudelleensijoittumista työelämässä. Erityisen hankalaa työpaikan löytäminen on henkilöillä, joilla alhaisen koulutustason lisäksi on haasteita suomen kielen kanssa.

Terveystalon tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa pitkiä sairauspoissaoloja aiheuttavat eniten tuki – ja liikuntaelin sairaudet (TULES) ja mielenterveysongelmat. Tuki- ja liikuntaelin sairauksista suurimpia poissaolojen syitä ovat selkävaivat, polvi- ja olkapäävaivat. (Terveystalo 2018) Yrityksen pitkien sairauspoissaolojen syyt

noudattelevat hyvin pitkälti suomalaista keskiarvoa. Lyhyitä muutaman päivän poissaoloja aiheutuu pääasiallisesti hengitystiesairauksista.

Sairausajanpalkanmaksu velvollisuus määritellään työsopimuslain ohella työehtosopimuksissa. Noudatettavan työehtosopimuksen mukaan sairausajanpalkka maksetaan keskituntiansiolla, jos työkyvyttömyys kestää vähintään neljä päivää. Kun henkilö on ollut työnantajan palveluksessa yli viisi vuotta, sairausajan palkkaa maksetaan enintään kuudelta kuukaudelta. Työehtosopimuksen pitkä sairausajanpalkanmaksu keskituntiansiolla ei välttämättä kannusta palamaan töihin osasairauspäivärahalla tai muokattuun työhön.

2.3 Yrityksen työkykyjohtaminen ennen muutosta

Yrityksen työkykyjohtaminen oli pitkään hyvin HR -painotteista. HR oli mukana aktiivisen välittämisen keskusteluissa, aikataulutti keskustelut ja huolehti seurannasta. Aktiivisen välittämisen keskustelut käytiin osaston päällikön johdolla HR:n aloitteesta. Yhdellä päälliköllä saattoi olla alaisia yli 200. Jo alaisten suuri määrä teki tehtävästä ylivoimaisen. Päälliköillä oli aktiivisen välittämisen keskusteluiden lisäksi vastuullaan oman osaston kehittäminen ja johtaminen. Päälliköiden alla olevat operatiiviset työnjohtajat johtivat ennen kaikkea prosesseja. Omaa nimettyä esimiestä työntekijöillä ei ollut. Mittareita luotiin mutta niiden seuraaminen jäi usein pelkästään HR:n vastuulle.

Yllä kuvattu toimintatapa ei ollut yksilön, liiketoiminnan tai lain näkökulmasta sujuva. Päälliköt olivat liian kaukana arjesta ja HR ei voinut ottaa esimiesvastuuta. Mittareiden seurantaan oli saatava tehokkaampi ja analyttisempi ratkaisu.

Duty Manager muutoksen valmistelu aloitettiin syyskuussa 2018, ja muutos tuli voimaan 1.4.2019. Syksyn 2018 aikana käytiin yhteistoimintalain vaatimat yhteistoimintaneuvottelut. Neuvotteluiden aikana muutosta työnkuviin ja vastuisiin tehtiin yhdessä esimiesten kanssa. Työtavaksi valittiin työpajat (workshop). Jokaisessa työpajassa käsiteltiin eri johtamisen ja liiketoiminnan osa-alueita. Yhteistoimintaneuvottelut päättyivät marraskuussa ja tämän jälkeen tehtiin valinnat. Esimiesvalmennukset alkoivat heti esimiesvalintojen jälkeen maaliskuussa 2019. Kuluva vuosi 2019 – 2020 on ollut harjoittelua niin järjestelmien kuin esimiesten ja tiimiläisten kohtaamisten osalta. Vaikka digitaaliset työvälineet kuten Teams on tuonut uusia kanavia johtamiseen, niin henkilökohtaiset tapaamiset ovat edelleen tärkeä osa esimiestyötä.

2.4 Yrityksen työterveyshuolto

Yrityksen työterveyshuolto on järjestetty yksityisen lääkäriaseman kanssa. Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi Yrityksen työterveyshuoltosopimus kattaa vapaaehtoisen työterveyspainotteisen yleislääkäritasoisin sairaanhoidon. Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan lakisääteinen työterveyshuolto painottuu työstä ja työoloista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ennaltaehkäisyyn. Tavoitteena on työntekijöiden työkyvyn ja terveyden suojeleminen ja edistäminen. Ehkäisevään työterveyshuoltoon kuuluu muun muassa työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, ohjaus ja neuvonta (Kela 2020). Kansaneläkelaitos korvaa työnantajalle ennalta ehkäisevän työterveyshuollon kustannuksia suuremmalla osuudella kuin sairaanhoitoa.

Yrityksessä otettiin vuoden 2020 alusta lähtien työfysioterapeutin suoravastaanotto käyttöön. Työfysioterapeutin suoravastaanotto tarkoittaa, että tuki- ja liikuntaelinoireinen potilas ohjataan ajanvarauksesta tai hän varaa ajan itse ensikäynnille työfysioterapeutin vastaanotolle ilman lähetettä. Tällä on tarkoitus nopeuttaa tuki- ja liikuntaelinoireista kärsivien hoidon aloittamista. (kts esim STM 2019) Työhön liittyvät, työkykyä uhkaavat ja työssä mahdollisesti pahenevat sairaudet on pyritty ohjaamaan nimetyille työterveyslääkäreille. Nimettyjä työterveyslääkäreiden ja työfysioterapeutin lisäksi hoitavaan tiimiin kuuluu työterveyshoitaja ja työpsykologi. Työterveyshuollon ja työnantajan yhteistyön tavoitteena on muun muassa työntekijän työ- ja toimintakyvyn edistäminen. Tähän kuuluu olennaisena osana työkykyjohtamisen kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta.

3 Työkyvystä strategiseen hyvinvointiin

Aura (2016, 18) mukaan työhyvinvointi ilmiönä ilmestyi suomalaiseen työelämään 1990-luvulla tyky-toimintana. Työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta) oli työmarkkinaosapuolten kehittämä ratkaisu, josta alkuvuosina ei ollut kenelläkään selkeää käsitystä, mitä toiminnalla tarkoitettiin. Seurin (2013, 15) mukaan yhteiseen näkemykseen työkykyä ylläpitävästä toiminnasta päästiin syksyllä 1994, jolloin se kirjattiin sosiaali- ja terveysministeriön päätökseen (1384/94).

Työkyky, työhyvinvointi ja strateginen hyvinvointi tarkastelevat lähes samaa asiaa eri näkökulmista ja eri laajuudessa. Henkilöstön nykyinen työkyky vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointiin (Aura 2016, 22). Työhyvinvointi on laajempi käsite kuin työkyky ja strategisella hyvinvoinnilla painotetaan sitä, että työpaikkojen henkilöstön hyvinvointi näkyy suoraan organisaation tuloksessa. (Aura 2016, 23). Kaikissa edellä mainituissa käsitteissä johtaminen on yksi osatekijä. Aura ja Ahonen käyttävät käsitettä terve johtaminen erotuksena johtamiselle yleensä. Auran ja Ahosen mukaan terveessä johtamisessa otetaan samanaikaisesti huomioon yrityksen liiketaloudellinen tuloksellisuus sekä sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. (Aura 2016, 27-28).

Marko Kesti (Kesti 2010, 171) puhuu henkilöstötuottavuudesta ja hänen mukaansa työhyvinvointi ei ole yrityksen näkökulmasta yhdentekevä asia. Kestin mukaan työhyvinvoinnilla on selvä yhteys yrityksen kustannuksiin ja kykyyn tehdä tulosta. Kestin mukaan henkilöstötuottavuuden mittareilla voidaan mitata työhyvinvoinnin lisäksi hyvinvoinnin puutetta, joka ilmenee esimerkiksi sairauspoissaoloina. Kestin mukaan sairauspoissaolot kertovat sairauksien lisäksi työpaikan työmotivaatiosta ja henkilöstön jaksamisesta. (Kesti 2010, 170-171)

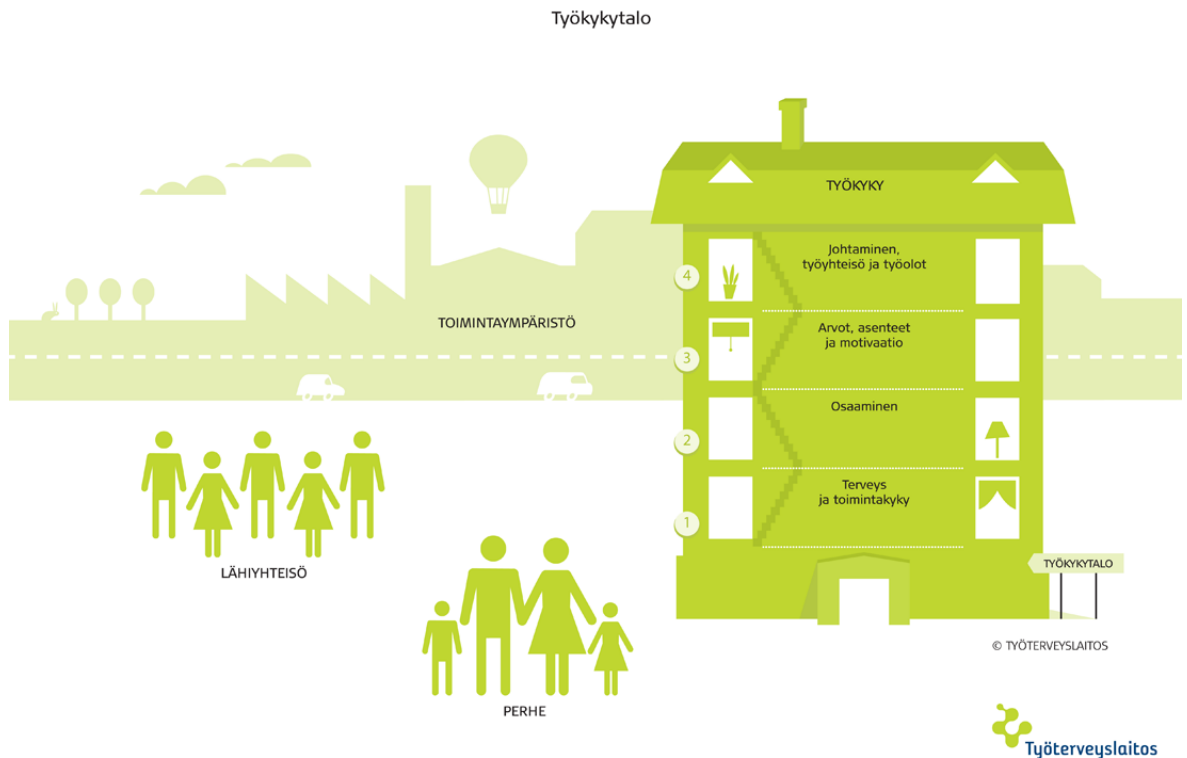
3.1 Työkyky

Ilmarisen (Työterveyslaitos 1995) mukaan työkykyä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Toimintakykypainotteisessa näkökulmassa on kysymys yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisestä vastaavuudesta. Toisaalta työkykyä voidaan tarkastella lääketieteellisestä näkökulmasta tai laajana työyhteisöön liittyvänä käsitteenä.

Lainsäädännössä ei ole työkyvylle virallista määritelmää. Sen sijaan työkyvyttömyydelle löytyy määritelmä työntekijän eläkelainsäädännöstä (394/2006), jonka mukaan

työkyvyttömyys tarkoittaa sairautta, vikaa tai vammaa, joka estää toimeentulon hankkimisen entisessä tai sitä vastaavassa työssä. Ilmarisen (Työterveyslaitos 1995) mukaan näin määriteltäessä työkyvyn ylläpitäminen tarkoittaa sairauksien, vikojen tai vammojen ehkäisyä. Koska työkykyyn vaikuttavat monet muutkin asiat kuin sairaudet, on mielekkäämpää määritellä työkyky laajasta näkökulmasta. Tällöin terveyden lisäksi työ ja työympäristö sekä elintavat vaikuttavat ikääntymisen ohella suoriutumiseen työelämässä.

Seurin (Seuri 2013) mukaan nykyään työkyvyille on Suomessa melko vakiintunut määritelmä johtuen laajasta ja kattavasta tutkimuksesta. Erityisesti Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt suomalaista tutkimusta ja luonut alla olevan työkyvyn talomallin (kuvio 5).



KUVIO 5. Työterveyslaitoksen työkykytalo (Työterveyslaitos).

Yllä olevassa Ilmarisen mallia mukailevassa Työterveyslaitoksen kuviossa työkyky muodostuu eri kerroksista, jonka perustan muodostaa terveys ja toimintakyky. Seuraavat tasot muodostuvat ammatillisesta osaamisesta eli siitä, että henkilö osaa tehdä oman työsopimuksen mukaisen työnsä. Erityisesti nykyisessä työelämässä työn vaatimukset muuttuvat uusien työkalujen, työtapojen ja työympäristön mukana vauhdilla. Oman

osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä ei ole aina yksinkertaista. Osaamisen vaje, osaamattomuus tai ylikuormittuminen saattaa ilmetä sairauspoissaoloina. (Seuri 2013)

Arvot, asenteet ja motivaatio ovat se käyttövoima, joilla otetaan käyttöön edellä mainitut terveys, toimintakyky ja osaaminen. Omat asenteet ja motivaatio vaikuttavat työntekoon. Niiden puute heikentää työkykyä ja vastaavasti hyvällä asenteella ja motivaatiolla vahvistetaan työkykyä. Toisaalta tässä kerroksessa usein työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. (Seuri 2013, 72.) Elämän eri vaiheet työelämään saapumisesta ruuhkavuosien kautta työelämästä luopumiseen näkyvät tässä kerroksessa. Poissaoloihin vaikuttavat sairauden lisäksi useat yksilötason tekijät kuten riidat perheessä, omien henkilökohtaisten asioiden hoitaminen, asenne työntekoon ja sitoutuminen työhön. Kaikki työkyvyn ongelmat eivät johdu sairaudesta, vaikka ne pyritään medikalisoimaan. Vaikka työelämässä niin työehtosopimuksissa kuin työlainsäädännössä annetaan mahdollisuus olla pois työstä tietyillä edellytyksillä, niin houkutus hakea sairauslomaa on suuri, jos myönnetyt vapaat ovat palkattomia. (Kaukinen 2015, 430 – 433.)

Vasta ylimmässä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työolot viittaavat fyysiseen työympäristöön ja työvälineisiin. Laajemmin käsitettynä työololla voidaan tarkoittaa myös mahdollisuutta urakehitykseen. Työkaverit ja työilmapiiri kuuluvat tähän kerrokseen. Vaikka johtaminen on tässä erikseen mainittu, niin johtaminen luo puitteet hyvälle työyhteisölle, urakehitykselle ja usein myös työoloille. Johtamisen ja esimiestyön merkitys on ratkaisevaa työkyvyn kannalta. (Seuri 2013, 73.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on työkykyä uudempi ja epämääräisempi käsite. Seurin (2013, 74) mukaan työhyvinvointi sisältää työkykytalon lisäksi:

- työn sujumisen tunteen
- työn merkityksen tunteen työntekijälle tulevaisuudessa
- subjektiivisen työn onnistumisen tunteen.

Eurooppalaisen työhyvinvointitutkimuksen (Työterveyslaitos 2009, 18) mukaan ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja

työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Molemmissa määritelmissä työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite. Auran ja Ahosen (2016, 21) mukaan työhyvinvointi käsitteen tuloksellisuus viittaa tulevaisuuteen, yksilön käsitykseen omasta työmarkkinakelpoisuudesta, toimeentulosta ja työpaikan pysyvyydestä. Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen nousevat tärkeiksi hyvinvointia luovaksi tekijäksi.

Auran ja Ahosen (2016, 21) mukaan elämänhallinta työhyvinvoinnin osana tuo mukaan yhä vahvemmin yksilön oman vapaa-ajan. Työhyvinvointia lisää se, että työntekijä kokee, että työpaikalla otetaan huomioon yksilölliset tarpeet kuten harrastukset, elämäntilanne ja niin edelleen.

Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos 2020) mukaan työhyvinvointi on monen eri tekijän summa. Työhyvinvointi syntyy työ arjessa johtamisen, työympäristön, työprosessien, henkilöstön yhteistyönä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle.

Dosentti Marja-Liisa Mankan (Docendum 2020) mukaan työhyvinvointi on monen tekijän summa, johon vaikuttaa organisaation piirteet, esimiestoiminta, työn hallinnan tunne ja työyhteisö. Mankan (Docendum 2020) mukaan työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään vaan sitä on johdettava. Toisaalta jokainen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, eikä työhyvinvointia voi säilyttää pelkästään esimiehen harteille. Mankan (Docendum 2020) mukaan keskiössä on ihminen itse asenteineen, sisäisine voimavaroineen ja kehittymishaluineen. Edellisten lisäksi henkinen ja fyysinen kunto vaikuttavat henkilön kokemaan työkykyyn.

Tavoitteellisessa organisaatiossa visio, strategia ja arvot luovat yhteiset pelisäännöt ja suunnan. Työympäristö ja työvälineet ovat kunnossa. Esimiehen tehtävänä on motivoida joukkonsa saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Johtajuus vuorovaikutteista, kannustavaa ja perustuu luottamukseen. Esimies osaa kuunnella ja johtaa tunteita. Johtaminen on inspiroivaa ja optimista. Optimismi siirtyy työntekijöihin. Näin ollen esimiehen asennoitumisella on merkitystä. (Manka, Docendum 2020)

Hyvä työyhteisö syntyy jokaisen arvostamisesta, avoimuudesta ja auttamishalusta. Yhdessä koetaan onnistumisia ja rakennetaan luottamusta. Mankan (Docendum 2020) mukaan työhyvinvoinnin käsitettä tulee tarkastella ja kehittää myönteisten piirteiden ja mahdollisuuksien kautta. (kuvio 6)



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2020 Docendum).

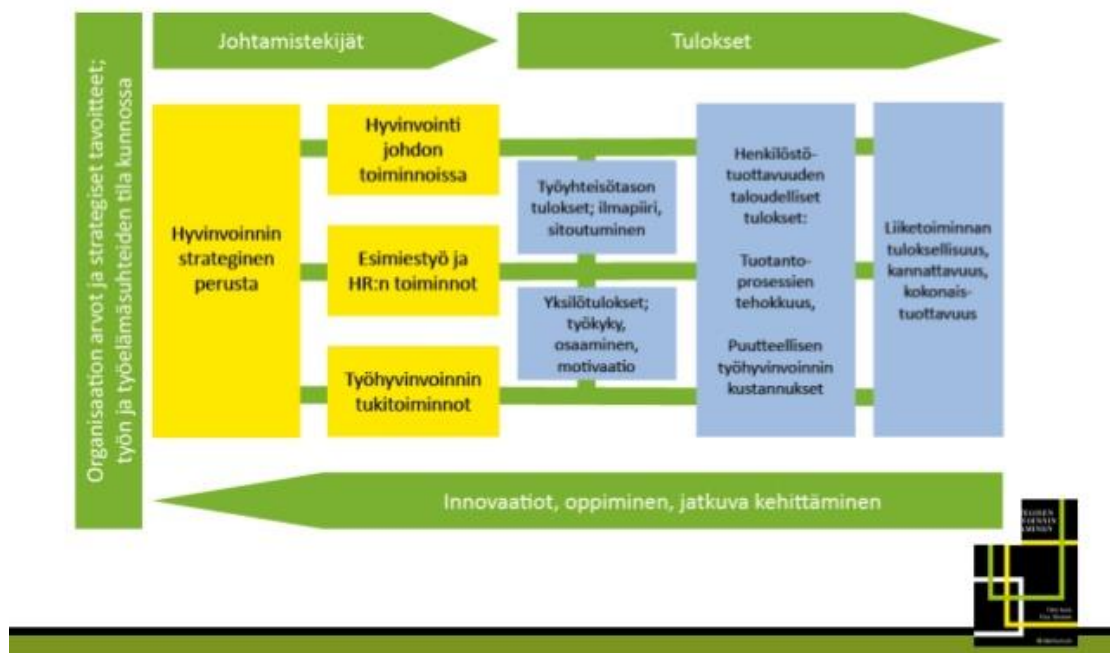
3.3 Strateginen hyvinvointi

Suomessa on tehty vuodesta 2009 lähtien laajaa koko maan kattavaa tutkimusta strategisen hyvinvoinnin tilasta ja johtamisesta. Tutkimuksessa on selvitetty strategisen hyvinvoinnin johtamisen toimintatapoja. Tutkimukseen on vuosien aikana osallistunut 225 yritystä. (Aura & Ahonen 2016, 216)

Aura ja Ahonen (2016, 25) ovat määritelleet strategisen hyvinvoinnin (SH) työhyvinvoinniksi, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ) Auran ja Ahosen (2016, 25) mukaan kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä toimintoja ovat Auran ja Ahosen (2016,25) mukaan erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. Hyvinvoinnin strateginen perusta koostuu muun muassa johtamisen vastuista, hyvinvoinnin investoinneista ja mittareista. Hyvinvointi johdon toiminnoissa tarkoittaa määrätietoista strategisen hyvinvoinnin suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä työhyvinvoinnin alueella. Tähän kuuluu muun muassa työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon strategiatyössä, esimiesten koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa. Työhyvinvointi HR-toiminnoissa kattaa osa-alueita kuten rekrytointi, perehdytys ja palkitseminen. Esimiestoiminnoissa

työhyvinvointi kattaa muun muassa esimiesten vastuun alaistensa työhyvinvoinnista, työkykyjohtamisen sekä urasuunnittelun työuran eri vaiheissa. Työhyvinvoinnin tukitoimintoihin kuuluvat työterveyshuolto, työsuojelu, sisäinen viestintä ja henkilöstöedut. (Aura & Ahonen 2016, 56-98)

SHJ-malli



KUVIO 7. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (Ahonen 2015)

Auran ja Ahosen (2016,59) mukaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteys on kiistaton. Kyse on enemmänkin siitä, keskitytäänkö kustannussäästöihin kuten sairauspoissaolojen vähentämiseen vai onko painotus tuottavuuden johtamisessa ja paremmassa taloudellisessa tuloksessa. Auran ja Ahosen (2016,59) mukaan kokonaisvaltainen johtaminen tuo parhaan tuloksen. Jos pelkästään keskitytään sairauspoissaolojen vähentämiseen, voi tämä kääntyä kustannuksiksi. Tuloksia saadaan laadukkaan johtamisen kautta (Aura ja Ahonen 2016, 60).

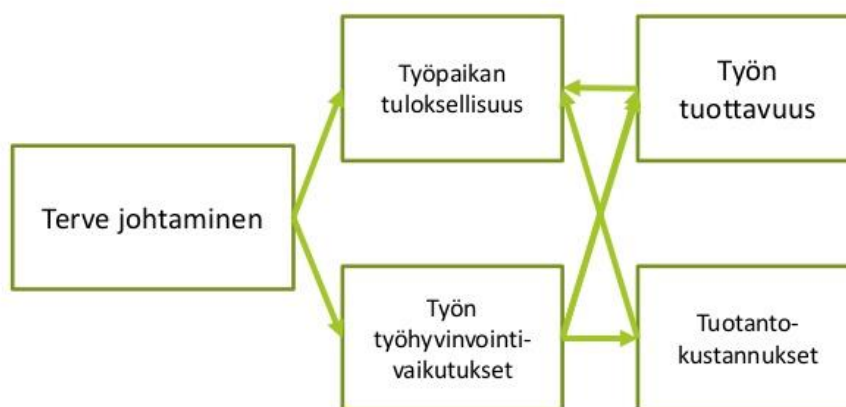
Auran ja Ahosen (2016, 27) mukaan henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen on osa organisaatioiden johtamista. Erotuksena yleisestä johtamisesta puhuvat Aura ja Ahonen terveestä johtamisesta. Auran ja Ahosen (2016, 27) mukaan terveellä johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamista, jossa huomioon otetaan yhtä aikaa yrityksen

liiketaloudellinen tuloksellisuus ja sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Auran ja Ahosen (2016, 27) mukaan terve johtaminen lisää työhyvinvointia, vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää työn tuottavuutta. Nämä elementit yhdessä parantavat yrityksen tulosta. Hyvä johtajuus tukee hyvä taloudellista tulosta

Auran ym (2019, 74) tutkimuksen mukaan organisaation tuloksellisuutta voi parantaa keskittymällä työpaikan rakenteellisiin kysymyksiin kuten esimiestyön, työterveyshuollon ja ikäjohtamisen laatuun. Auran ym (2019, 74) mukaan erityisesti henkilöstövaltaisilla toimialoilla johtamisen käytäntöjen yhteys tuottavuuteen on vahvempaa kuin teollisuudessa.

Auran ja Ahosen (2016, 144) mukaan esimiesten vastuut päivittäisjohtamisessa jakaantuvat tuottavuuden kehittämiseen ja kustannussäästöjen johtamiseen. Tuottavuuden johtamiseen kuuluvat esimerkiksi työyhteisössä tasapuolisen kohtelun varmistaminen, osaamisen kehittäminen ja työn ja vapaa-ajan erottelu. Kustannussäästöjen johtamisen alle kuuluvat työn kuormittavuuden valvominen, alaisten työhyvinvoinnin edistäminen, ongelmiin (konfliktit, työn laatu) puuttuminen, varhaisen tuen prosessin varmistaminen sekä työhön paluun tukeminen eri tilanteissa. Esimiesten työkykyjohtaminen on osa strategisen hyvinvoinnin kustannussäästöjen hallintaa. Työkykyjohtaminen on osa päivittäisjohtamista, jolla esimiehet vaikuttavat alaistensa työmotivaatioon, osaamiseen ja työkykyyn.

Terve johtaminen



(Aura & Ahonen: SHJ 2016)



KUVIO 8. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (Ahonen 2015)

4 Varhaista tukea ja aktiivista välittämistä

4.1 Tausta

2010-luvulla perustettiin työryhmiä ja tehtiin muutoksia työelämää koskeviin lakeihin. Taustalla oli pyrkimys vähentää työkyvyttömyyseläkkeiden määrää ja pidentää työuria sekä tukea työelämässä olevien selviytymistä työmarkkinoiden muutoksissa. Työelämä-työryhmän loppuraportissa 1.2.2010 esitettiin tavoitteiden saavuttamiseksi toimenpidekokonaisuus, johon kuului työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä, työuran pidentämistä alkupäästä sekä työllistymisedellytysten parantamista työuran aikana. Työryhmä esitti toimenpiteinä työkyvyn edistämiseksi muun muassa työterveysyhteistyön kehittämistä, työterveyshuollon korvauskäytännön muuttamista kannustavampaan suuntaan ja varhaisempaa puuttumista pitkittyviin työkyvyttömyystapauksiin. Loppuraportissa annettiin suositus työnantajaosapuolelle koota tietoaineisto hyvistä käytännöistä työkyvyn hallintaan työpaikoilla. (Työelämäryhmän loppuraportti 2010, 6-20.)

Työnantajia edustava Elinkeinoelämän keskusliitto julkaisi vuonna 2011 työkykyjohtamisen mallin, johon on koottu keskeisiä asioita, joiden avulla työkykyä ja työhyvinvointia voidaan edistää. (EK:n työkykyjohtamisen malli 2011, 4)

Työelämä -työryhmän ehdotukset johtivat seuraavana vuonna sairausvakuutuslain muutokseen (Laki sairausvakuutuslain 13 luvun 5§:n muuttamisesta 1056/2010). Kyseisen lakimuutoksen mukaan työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista korvataan 60 prosenttia, jos työpaikalla on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa sovitut käytännöt siitä, miten työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea toteutetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisenä toimintana. Lain mukaan muussa tapauksessa korvataan työterveyshuollon menoista 50%.

Yhteistyötä työterveyshuollon ja työnantajan välillä täsmennettiin vuonna 2013 annetulla Valtioneuvoston asetuksella hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (708/2013). Asetuksessa todetaan, että työkykyä ylläpitävä toiminta on toteutettava ensisijaisesti työpaikan sisäisin toimenpitein ja painopisteen on oltava ehkäisevässä toiminnassa. Työkyvyn ylläpitämisen perustana on työterveysyhteistyössä sovittu toimintakäytäntö. Työnantajan on ryhdyttävä toimenpiteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työntekijän työkyvyn edistämiseksi, ylläpitämiseksi, palauttamiseksi ja

seuraamiseksi. Toimenpiteet voivat olla muun muassa työjärjestelyitä, liittyä työvälineisiin tai työntekijän ammatilliseen osaamiseen. (708/2011)

Kuntoutussäätiön tukema Punk -hanke käynnistyi vuonna 2011. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää pientyöpaikkojen työterveyshuoltoyhteistyötä, kuntoutusta pientyöpaikkojen tarpeeseen sekä välineitä tavoitteelliseen työhyvinvointityöhön. Hankkeen lopputuloksena pieniin yrityksiin luotiin muun muassa työkyvyn toimintamalleja ja valmennettiin esimiehiä työkykyasioihin. (Punk 2011)

4.2 Laki velvoittaa työkyvyn tukemiseen työuran kaikissa vaiheissa

Työsuojelua ja tätä kautta työkykyä määrittävät useat eri työelämän lait. Lakien tarkoituksena on varmistaa, että työn tekeminen on turvallista ja terveellistä.

Lainsäädännön avulla ohjataan työpaikkoja reagoimaan ja toimimaan varhaisemmassa vaiheessa (Pidä huolta – välitä varhain, 4). Työsuojelun tavoitteena on pitää huolta, että työntekijät voivat hyvin töissä ja töistä lähtiessä. Työnantajan vastuulla on, että työpaikka on turvallinen ja terveellinen. Aktiivisen välittämisen malli on yksi keino varmistaa, että työnantajan lakisääteiset velvollisuudet tulevat täytetyksi.

Toisaalta lait asettavat työntekijöille velvollisuuksia. Työsopimuslain (55/2001) mukaan työntekijöiden velvollisuutena on noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita. Huolehtiminen omasta ja muiden turvallisuudesta ja terveydestä kuuluu yhtä lailla työntekijän velvollisuuksiin.

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Työsuojelun valvontalain (44/2006) mukaan työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa käsitellään muun muassa työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvä, työssä jatkamista tukeva ja muut työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavat kehittämistavoitteet ja -ohjelmat. Tämän lisäksi yhteistoiminnassa tulee käsitellä työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn vaikuttavat työn järjestelyyn ja mitoitukseen sekä niiden olennaisiin muutoksiin liittyvät asiat. Lain mainitsemaa työkykyä ylläpitävä ohjelma on esimerkiksi aktiivisen välittämisen malli.

Sairausvakuutuslain (1224/2004) mukaan työterveyshuollon on arvioitava jäljellä oleva työntekijän työkyky, ja työnantajan on selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijä mahdollisuudet jatkaa työssä. Sairauspäivärahan maksamisen edellytyksenä on lausunnon toimittaminen Kansaneläkelaitokselle.

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain lähtökohtana on työntekijän suojeleminen ja lain mukaan työntekijää ei saa käyttää työhön, josta on vaaraa terveydelle. Laissa on asetettu työntekijälle velvollisuus osallistua terveystarkastuksiin muun muassa tilanteessa, jossa työsuhteen kestäessä on välttämätöntä selvittää työntekijän työ- tai toimintakyky työstä aiheutuvien, terveydentilaan kohdistuvien vaatimusten vuoksi. Lain mukaan työnantajan on ilmoitettava sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden. Laissa on asetettu vaatimukset työterveyshuollon sisällölle, toimintasuunnitelmalle ja päihdeohjelmalle.

Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvitysten yhteydessä johtopäätökset työn vaara- ja kuormitustekijöiden terveydellisestä merkityksestä (Työterveyslaitos 2020).

Valtioneuvoston asetuksen terveystarkastuksista erityistä vaaraa aiheuttavissa töissä (1485/2001) mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työntekijän terveystarkastukset erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavassa työssä. Asetuksessa määritellään työolot, joissa on erityinen sairastumisen vaara. Samassa asetuksessa määritellään terveystarkastukset. Asetuksen mukaan ennen erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavan työn alkamista henkilölle tehdään alkutarkastus, työn jatkuessa tulee tehdä määräaikaistarkastuksia ja työsuhteen loppuessa terveystarkastus. Asetuksessa määritellään terveystarkastuksen sisältö ja vastuutaho.

Työntekijän henkilötietojen käsittelyssä keskeinen laki on yksityisyydensuojasta työelämässä (759/2004) niin sanottu työelämän tietosuojalaki. Laissa säädetään muun muassa työntekijöiden henkilötietojen keräämisestä ja terveydentilaa koskevien tietojen käsittelystä.

Työsopimuslaki (55/2001) on työelämän peruslaki, jota sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa tehtävän laadusta riippumatta. Työsopimuslaissa säännellään työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Työnantajalle on laissa säädetty muun muassa työturvallisuusvelvoite. Työturvallisuusvelvoitetta ei työsuhteen alkuun avata vaan viitataan työturvallisuuslakiin ja sen sisältöön. Työsopimuslaissa säädetään työnantajan palkanmaksuvelvollisuudesta työkyvyttömyyden ajalta. Useimmissa työehtosopimuksissa on tarkentavia määräyksiä sairausajanpalkasta.

Työsopimuslain 7 luvussa määritellään työsuhteen irtisanomisperusteet. Työsopimuslain mukaan työnantaja voi irtisanoa työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä, joita eivät ole esimerkiksi työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma. Työsopimuslain mukaan työntekijän voi irtisanoa, jos työntekijän työkyky on vähentynyt olennaisesti ja niin pitkäaikaisesti, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista. Työkyvyn olennainen heikkeneminen tarkoittaa, että työntekijä ei kykene tekemään suurta osaa työsopimuksensa mukaisista velvoitteistaan. Lisäedellytyksenä on, että työkyvyn heikkenemisen on oltava pitkäaikaista. Laissa ei määritellä tarkemmin, mitä tarkoittaa pitkäaikainen mutta oikeuskäytännössä on pidetty, että vuoden ajan jatkunut työntekijän täydellinen työkyvyttömyys oikeutti työnantajan irtisanomaan työsopimuksen. Sairauden vuoksi ei tarvitse olla yhtämittaisesti poissa vaan irtisanomiskynnys saattaa täytyä useista lyhyistä poissaoloista. Harkittaessa irtisanomista työntekijän sairauden perusteella painottuu sairauden jatkumista koskeva ennuste. Vaikeakaan sairaus ei oikeuta irtisanomiseen, jos työntekijä suoriutuu työsopimuksen mukaisista velvoitteistaan. Ennen irtisanomista työnantajan on selvitettävä, onko työnantajalla tarjota alentuneesti työkykyiselle työntekijälle muuta työtä ottaen huomioon työntekijän ammattitaidon, kokemuksen ja alentuneen työkyvyn. (Kairinen, Koskinen, Nieminen, Ullakonoja ja Valkonen 2006, 741-748) Esimerkiksi työeläkelaitosten tai Kelan tukeman työkokeilun kautta on mahdollista kokeilla uusia tehtäviä tai oman työn muokkausta työpaikalla.

5 Aktiivisen välittämisen malli Yrityksessä

Ensimmäinen aktiivisen välittämisen malli tehtiin Yrityksessä vuonna 2011 osana Kuntoutussäätiön Punk- hanketta (kts Pientyöpaikkojen työkyvyn tuki -loppuraportti 2012). Malli nimettiin tuolloin ”Työkyvyn toimintamalliksi”. Tämän jälkeen mallia on kutsuttu ”Varhaisen välittämisen malliksi” ja vuodesta 2017 lähtien ”Aktiivisen välittämisen toimintamalliksi”. Nimenmuutoksista huolimatta mallin perusajatus on säilynyt samana. Tavoitteena on, että työkyvyn mahdollinen heikentyminen sekä työhyvinvointia ja työturvallisuutta uhkaavat tekijät havaitaan ja aktiiviset tukitoimenpiteet käynnistetään mahdollisimman varhain. Aktiivisen välittämisen malli on tavoitteellista ja ennakoivaa työkykyjohtamista. Työkyvyn johtaminen koostuu Yrityksessä työkykyä edistävästä, tukevista ja korjaavista toimenpiteistä (Yrityksen Aktiivisen välittämisen malli). Työkykyjohtaminen kattaa koko työsuhteen aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen.

5.1 Roolit aktiivisen välittämisen toimintamallissa

Aktiivisen välittämisen mallissa on kuvattu eri toimijoiden roolit. Keskeisessä asemassa ovat työntekijä itse ja hänen lähiesimiehensä. Muita toimijoita ovat työyhteisö, työterveyshuolto, HR/People & Culture (jatkossa People & Culture) sekä työsuojeluvaltuutettu. Aktiivisen välittämisen mallin onnistumisen edellytyksenä on yhteistyö kaikkien toimijoiden kesken, yhteisesti kirjallisesti sovitut periaatteet ja käytännöt sekä rohkeutta puuttua asioihin. Toisaalta aktiivisen välittämisen malli voidaan nähdä yksilön oikeutena ja velvollisuutena ottaa asiat esille oman esimiehensä kanssa. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen malli)

Jokaisella on velvollisuus ja oikeus huolehtia omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Työssä ollessaan ja työtehtäviä suorittaessaan työntekijä on työnantajan direktio-oikeuden alainen. Työsopimuslain (55/2001) mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Tämä tarkoittaa, että työnantajalla on oikeus edellyttää työntekijän aktiivista työpanosta työaikana. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijällä on velvollisuus noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja turvallisuusohjeita. Omasta ja muiden turvallisuudesta tulee huolehtia.

Työkyky voi kuitenkin alentua joko tilapäisesti tai pysyvästi. Syitä työkyvyn alenemaan on monia. Työkyvyn alenema voi olla fyysistä tai psyykkistä, osaamis- tai työnhallintaan liittyvää, ikääntymisen mukanaan tuomaa ja niin edelleen. Jos työntekijä havaitsee

omassa suoriutumisessa ongelmia, asia hyvä ottaa puheeksi esimiehen kanssa. Eri tilanteissa työkykyä voidaan tukea monin eri tavoin työpaikalla ja mahdollistaa työkyvyn – ja suoriutumisen palauttaminen normaalille tasolle. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen malli)

Keskustelut ja suhteiden luominen työyhteisössä ja erityisesti tiimin kanssa kuuluvat hyvään esimiestyöhön. Esimiehen tulee seurata työssä suoriutumista, työkyvyn muutoksia ja sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolojen seuranta voi antaa viitteitä työkyvyn heikentymisestä ja hyvään esimiestyöhön kuuluu työkyvyn edistäminen. On kuitenkin huomattava, että sairauspoissaolot eivät aina liity lääketieteelliseen sairauteen vaan takana saattaa olla motivaatio- tai osaamispuute, henkilökohtaisen elämän konflikti ja niin edelleen. Näin ollen esimiehen tulee seurata sairauspoissaolojen lisäksi työssä suoriutumista. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen malli)

Tarvittaessa esimies käy aktiivisen välittämisen toimintamallin mukaiset keskustelut, tekee tarpeelliset muutokset työn sisältöön tai työolosuhteisiin. Jos esimies havaitsee viitteitä terveyteen liittyvistä ongelmista, ohjaa hän työntekijän työterveyshuoltoon. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen malli) Työturvallisuuslain mukaan työnantaja voi jakaa työsuojeluvastuuta esimiehille. Laissa käytetään ilmaisua työnantajan sijaisena toimiminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnantaja voi asettaa toisen henkilön edustajakseen hoitamaan tehtäviä, jotka työturvallisuuslaissa on säädetty työnantajan velvollisuudeksi. Sairauspoissaolojen seuranta on työsuojelun yhteistoimintaa ja esimies on vastuussa työntekijöiden työterveydestä ja -turvallisuudesta (Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki 2015). Sairauspoissaolojen seuranta voidaan nähdä myös resurssoinnin kannalta. Esimies on vastuussa oman alueensa resurssoinnista ja poissaolot saattavat kuormittaa muuta työyhteisöä.

Hyvässä työyhteisössä on toimiva vuorovaikutus ja kannustava ilmapiiri. Vaikeistakin asioista voidaan puhua ja jokaisella on oikeus nostaa asioita esille. Konfliktit ratkaistaan ja jokaisen mielipiteellä on väliä. Työtehtävät kuormittavat sopivasti, työn- ja vastuunjako on selkeää. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla asenteellaan ja motivaatiolla työilmapiiriin. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

Työterveyshuolto seuraa henkilöstön sairauspoissaoloja ja työkykyä. Työterveyshuolto on keskeisessä asemassa hoidon käynnistämisessä ja kuntoutustoimenpiteiden suunnittelussa. Työkyvyn heikentyessä työterveyshuolto etsii yhdessä esimiehen, työntekijän ja People & Culture edustajan kanssa keino jatkaa työssä. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

People & Culturen rooli on tukea esimiehiä aktiivisen välittämisen mallin toimenpiteissä järjestämällä koulutuksia ja tukemalla työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää toimintaa. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

Työsuojeluvaltuutettu on työntekijöiden työpaikalle valitsema edustaja, Työsuojeluvaltuutettu osallistuu työpaikan riskiarviointiin. Työsuojeluvaltuutettu toimii tarvittaessa työntekijöiden tukihenkilönä, osallistuu työterveyshuollon työpaikkaselvityksiin yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

5.2 Varhaisesta välittämisestä työhön paluuseen

Aktiivisen välittämisen toimenpiteet voidaan jakaa varhaiseen, tehostettuun ja työhön paluuseen tapahtuvaan tukeen. Vaikka aktiivinen, välittävä esimiestyö on avainasemassa työkykyjohtamisessa, niin työkyvyn tukemisen tarpeen voi havaita työyhteisö, työterveyshuolto tai henkilö itse. Tahtotilana on työntekijän työkyvyn säilyttäminen tai palauttaminen. Tavoitteena on havaita työkyvyssä tapahtuvat muutokset mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

Yrityksessä sairauspoissaolojen seurannassa ja työkykyjohtamisessa avustaa Aino Health – järjestelmä, jossa esimies voi seurata poissaolojen lisäksi sairauspoissaolojen kustannuksia. Aino Health -järjestelmä muistuttaa esimiestä varhaisen tuen keskustelusta sovittujen sairauspoissaolorajojen ylittyessä. Sairauspoissaolo voi olla pitkä tai poissaolot voivat olla toistuvia lyhyitä jaksoja.

5.2.1 Varhainen puheeksi ottaminen - signaalit

Varhaisen vaiheen puheeksi ottaminen voi liittyä sairauspoissaolojen lisäksi, henkilön muutoksiin työkäyttäytymisessä, keskittymisvaikeuksiin, töiden laiminlyöntiin, syrjään vetäytymiseen, myöhästelyyn, epäasialliseen käytökseen tai muuhun työhön tai työtapaan liittyvä muutos. Yrityksessä hyvin johtamiskäytänteisiin kuuluvat säännölliset tapaamiset omien alaisten kanssa (niin sanotut one-to-one -keskustelu), tiimipalaverit sekä vuosikellon mukaiset kehityskeskustelut (My Journey-keskustelu). Huolestuttavia, hiljaisia signaaleja voi esimies nostaa esille säännöllisissä palavereissa tai järjestää erillisen työkykykeskustelun. Jos vaikuttaa, että taustalla on terveydellisiä ongelmia, esimies voi ohjata henkilön työterveyshuoltoon. Jos taas muutokset työkäyttäytymisessä johtuvat

muusta kuin terveydellisistä syistä kuten asenteesta, esimies voi käydä keskustelua People & Culture -yksikön kanssa muista toimenpiteistä. Tärkeää on kartoittaa, mistä ongelmat tai muutokset johtuvat, jotta tehdyillä toimenpiteillä on vaikuttavuutta. On tärkeää selvittää johtuvatko ongelmat osaamispuutteesta, työtehtävän epämääräisyydestä, asennekysymyksestä vai terveydellisestä asiasta. Kaikki edellä mainitut ongelmat tulee ratkaista mutta ratkaisu on erilainen riippuen syystä. Esimiehen on tiedettävä, etsitäänkö ratkaisua työnjohdollisin toimenpitein vai osaamisen täydentämisellä.

5.2.2 Tehostettu tuki - reagointi

Tehostettuun tukeen kuuluvat toimenpiteet tulevat yleensä kysymykseen siinä tapauksessa, että henkilön sairauspoissaolo on pidentynyt. Sairausvakuutuslain (1224/2004) mukaan työnantajan on ilmoitettava työterveyshuoltoon viimeistään silloin kun työntekijän sairauspoissaolo on jatkunut 30 päivää. Tällöin on tärkeää selvittää yhdessä työterveyshuollon ja työntekijän kanssa työntekijän mahdollisuudet palata omaan työ sopimuksen mukaiseen työhön esimerkiksi työaikajärjestelyin. Tehostettuun tukeen kuuluu yleensä työkykyarvio, työterveysneuvottelu ja mahdollinen työterveyden seurantakäytäntö. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

Työterveysneuvottelussa etsitään ratkaisuja työntekijän työkyvyn tukemiseksi. Ratkaisuina voi olla oman työn muokkaus vastaamaan työntekijän työkykyä. Muokkausta voidaan tehdä joko tehtäviä rajaamalla tai työaikoja muokkaamalla. Työterveysneuvotteluun osallistuu aina työntekijän lisäksi, esimies ja työterveyshuollon edustaja. People & Culture – yksikön edustaja on mukana tarvittaessa. Työntekijällä on aina oikeus ottaa mukaan tukihenkilö. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

Tehostettuun tukeen kuuluu tarvittaessa työterveyden seurantakäytäntö. Erityisesti tilanteissa, joissa työntekijän poissaolot ovat lisääntyneet voi olla perusteltua keskittää työntekijän työkyvyn seuranta työterveyshuoltoon. Tällaisessa tilanteessa yleensä maksetaan palkka ainoastaan työterveyshuollon kirjoittaman sairauspoissaolotodistuksen perusteella. Esimiehen vastuulla on järjestää työterveysneuvottelu, jossa seurantakäytännöstä sovitaan. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

5.2.3 Työhön paluu ja vaihtoehdot

Lyhyeltä poissaololta palataan töihin yleensä ilman suurempi järjestelyitä. Pitkän (noin kuukauden mittaisen) sairauspoissaolon jälkeen työhön paluu suunnitellaan yhdessä työntekijän, työterveyshuollon ja esimiehen kanssa. Yleensä esimies ja työntekijä ovat pitäneet yhteyttä poissaolon aikana ja työhön paluuseen on mietitty eri vaihtoehtoja. Vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi paluu omaan työhön tilapäisin työjärjestelyin, uudelleensijoittuminen toisiin työtehtäviin omalla työpaikalla tai työeläkeyhtiön kustantaman ammatillisen kuntouksen kautta sijoittuminen oman työpaikan ulkopuolelle. Esimiehen rooli ja tuki ovat ensiarvoisen tärkeitä erityisesti tilanteissa, joissa paluu omaan työhön ei ole mahdollista. (Yrityksen Aktiivisen välittämisen toimintamalli)

5.2.4 Aktiivisen välittämisen mallia tukevat ohjelmat

Aktiivisen välittämisen mallin lisäksi työhyvinvointia tukevia malleja Yrityksessä ovat Päihdeohjelma ja epäasiallisen käytöksen ehkäisyyn ja käsittelyyn luotu Sopuisasti työyhteisössä -malli. Esimiehen käydessä aktiivisen välittämisen mallin keskusteluita saattaa esille tulla asioita, jotka edellyttävät jommankumman ohjeen mukaista toimintaa.

5.3 Terveystarkastukset

Työnantajalla on lain edellyttämä velvollisuus kustannuksellaan järjestää säännölliset terveystarkastukset, jos työssä esiintyy erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavia tekijöitä kuten melua, yötyötä tai liuottimia tai muita terveydellisiä riskejä. Työntekijän aloittaessa työssä, jossa on erityinen sairastumisen vaara, tulee työntekijälle tehdä alkutarkastus ennen työsuhteen alkamista tai viimeistään kuukauden kuluttua työn aloittamisesta. Työsuhteen aikana määräaikaistarkastuksia tehdään yleensä 1-3 vuoden välein riippuen altisteesta ja altistumistasosta. Työn aiheuttaessa erityistä sairastumisen vaaraa, tehdään terveystarkastus myös työsuhteen päättyessä esimerkiksi eläkkeelle siirryttäessä. (Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä)

Terveystarkastuksesta annetaan lausunto, johon työterveyshuolto kirjaa kannanoton työhön sopivuudesta terveydentilan puolesta. Arvio lausunnossa voi olla sopiva/rajoituksin sopiva tai ei sopiva. Jos lausuntoon kirjataan, että työntekijä on terveydentilan puolesta rajoituksin sopiva työhön, lausunnosta tulee ilmetä rajoitukset työn tekemiselle ja

lausunnon voimassaoloaika. Jos lausunnossa todetaan, että työntekijä ei ole terveydentilansa puolesta sopiva työhön, tarkoittaa tämä, että työntekijällä on terveydellisten ominaisuuksien takia ilmeinen alttius saada työstä vaaraa terveydelleen. Henkilöä ei saa tällöin käyttää työhön. (Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä)

Yrityksessä erityistä vaaraa aiheuttaa melu ja yötyö. Työnantajalla on näin ollen velvollisuus järjestää säännölliset terveystarkastukset työntekijöille. Kaikki uudet työntekijät käyvät työhöntulotarkastuksissa. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että määräaikaisten terveystarkastukset hoidetaan ajallaan. Uudet työntekijät eivät voi aloittaa tehtävässä ennen kuin esimiehellä on työhöntulotarkastuksen lausunto käytettävissä.

5.4 Ikääntyvät työntekijät

Työehtosopimuksissa on pyritty huomioimaan ikääntyvien työntekijöiden jaksaminen mahdollistamalla lyhyempi työtuntimäärä ja joustavammat työajat. Tarkoituksena on auttaa jaksamaan työuran loppuun asti. Yrityksessä sovellettavan työehtosopimuksen mukainen työajan lyhennys on mahdollista 55 vuotta täyttäneille. Työtuntimäärää voi tuolloin vähentää 5 tuntia/viikkoa ja 60 - vuotiaat voivat vähentää kymmenen tuntia/viikko.

5.5 Aino HealthManager

Yrityksessä otettiin käyttöön vuonna 2019 digitaalisen työkyvyn johtamisjärjestelmä Aino HealthManager helpottamaan esimiesten työkykyjohtamista. Järjestelmä tarjoaa yhteisen alustan työntekijän työkyvyn tukemiseen työntekijälle, esimiehelle, People&Culture - yksilölle ja työterveyshuollolle. Järjestelmä lähettää esimiehelle ja työntekijälle tiedon poissaoloista ja muistuttaa puheeksi ottamisesta, kun sairauspoissaolot ovat ylittäneet yhteisesti sovitut puheeksi ottamisen rajat. Aino kautta työntekijä voi itse pyytää neuvottelua esimiehen tai työterveyshuollon kanssa. Tarkoituksena on madaltaa kynnystä ottaa asiat puheeksi ja puuttua ongelmiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

6 Työkykyjohtamisen kehittäminen Yrityksessä

Johtamisen kehittämistä Yrityksessä lähdettiin tekemään systemaattisesti vuonna 2017, jolloin ylimmän johdon ja asiantuntijoiden tehtäviä muutettiin. Tuossa muutoksessa vastuualueita suurennettiin ja positioita poistettiin. Tällä muutoksella oli suuri vaikutus operatiiviseen esimiestyöhön, jota lähdettiin kehittämään vuonna 2018. Perusteena molemmille muutoksille oli Yrityksen toiminta- ja johtamismallin kehittäminen vastaamaan paremmin henkilöstökokemusta, asiakaskokemusta, digitalisaation ja kasvun mukanaan tuomia toimintaympäristön muutoksia. Ennen muutosta esimiesroolit olivat epäselvät, operatiivisilla esimiehillä oli paljon asioiden hallinnointia ja aika ei riittänyt ihmisten johtamiseen kuten työkykyjohtamiseen tai osaamisen kehittämiseen.

Tulevaisuuden johtamisen tuli perustua arvoihin ja strategiaan. Esimiesroolit ja vastuut tuli selkeyttää. Johtamisen tuli olla osallistavaa ja valmentavaa. Osaamisen kehittäminen, työturvallisuus ja työkykyjohtaminen nostettiin keskiöön. Viestintä, lean ja digitaaliset työvälineet tulivat osaksi esimiestyötä. Jatkossa esimiehiltä odotettiin mittareiden seuranta ja niihin reagoitua.

6.1 Yhteistoimintaneuvottelut

Yrityksessä aloitettiin operatiivisen esimiestyön muutos vuonna 2018.

Yhteistoimintaneuvottelut käynnistyivät syksyllä 2018. Yhteistoimintalain (334/2007) mukaan henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. Yhteistoimintalain mukaan lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön vuorovaikutusta ja tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä.

Henkilöstön edustajana toimii yleensä luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Heti yhteistoimintaneuvotteluiden alussa sovittiin luottamushenkilöiden kanssa, että muutos tehdään aidosti yhdessä henkilöstön kanssa. Yhteistyön muodoksi valittiin työpajat.

Yhteistoimintaneuvotteluiden aikana työpajoja järjestettiin viidestä eri aiheesta:

- Big Picture – Tulevaisuuden toimintaympäristö
- Henkilöstökokemus – Tulevaisuuden esimiestyö
- Asiakaskokemus
- Kasvu – Ennakointi ja suunnittelu
- Digitalisaatio

Työpajat olivat kahden tunnin mittaisia ja jokaisella viikolla järjestettiin yhdestä aiheesta 3-5 työpajaa. Osallistujia työpajoihin oli kerrallaan 5-10 henkilöä. Työpajoissa pohdittiin yhdessä mitä tulevaisuuden organisaatio saattaisi näyttää, minkälainen on tulevaisuuden toimintaympäristö tai mitä digitalisaatio tarkoittaa Yrityksessä. Työpajojen runko noudatteli aina mahdollisuuksien mukaan saamaa kaavaa, jossa vetäjä kävi läpi taustat, tämän jälkeen tehtiin ryhmätyö ja lopuksi ryhmätyö purettiin keskustelemalla yhdessä. Henkilöstökokemuksen työpajassa keskityttiin arvoihin, esimiestyö ammattina ja esimiestyön erilaiset roolit. Ryhmätyössä pohdittiin, minkälaisella tekemisellä luodaan yhdessä hyvä työyhteisö ja minkälaista on hyvä johtajuus. Kaikki aineisto tallennettiin Microsoftin Teams -ryhmään. Keskustelua oli mahdollista jatkaa Teamsissä. Koko yhteistoimintaneuvotteluiden ajan vuorovaikutus pidettiin avoimena ja läpinäkyvänä. Neuvottelut kestivät kuusi viikkoa, jonka jälkeen uudet tehtävät avattiin. Uusia esimiestehtäviä perustettiin 18 kpl. Uuden Duty Managerin päävastuualueiksi muodostui:

- Toiminnan tehokkuuden seuranta
- Prosessien kehittäminen ja tehostaminen
- Työkykyjohtaminen
- Sidosryhmien välinen yhteistyö
- Työturvallisuuden varmistaminen ja johtaminen

Uusiin tehtäviin haettiin sisäisen rekrytointikanavan kautta. Hakijoiden haastattelussa oli mukana aina rekrytoivan esimiehen lisäksi minä HR:n edustajana. Uudet Duty Managerit aloittivat tehtävässään 1.4.2019.

6.2 Perehdytys tehtävään

Perehdytysohjelma oli kattava ja laaja. Vaikka suurin osa perehdytyksestä tapahtui itse työssä käytännön kautta, järjestettiin muutamia luokkahuonekoulutuksia. Duty Manager -perehdytykseen kuului muun muassa rekrytointiin liittyvä haastattelukoulutus, eri viestintäkanaviin tutustuminen ja uusien kanavien kuten Teamsin hyödyntäminen esimiestyössä, työehtosopimus -ja työlainsäädäntöön tutustuminen. Työkykyjohtamiseen liittyvät koulutukset jakaantuivat luokkahuonekoulutuksiin, jossa käytiin läpi työkykyjohtamista ja koulutusten välissä osallistuttiin käytännön työterveysneuvotteluihin. Jokaisen Duty Manager päivän avasi toimitusjohtaja, jolla haluttiin kertoa, että esimiehiä tuetaan ja koko johto on tämän uudistuksen takana.

6.3 Duty Manager -päivä maaliskuu 2019

Päivän tavoitteena oli käydä läpi esimiehen työkykyjohtamisen perusteita ja tutustua esimiehen järjestelmiin sekä niiden mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Päivässä tutustuttiin muun muassa digitaaliseen työkykyjärjestelmään Aion HealthManager -käyttöön. Jokainen esimies tutustui oman tiiminsä poissaoloihin ja tietoihin Aion kautta. Lisäksi avoimet työkykytapaukset käytiin läpi. Tämän jälkeen työkykyjohtamista peilattiin arvoihin (rohkeus, välittäminen ja yksinkertaistaminen). Työkyvyn johtamista lähestyttiin numeroiden kautta, kuinka paljon yksi sairauspoissaolopäivä maksaa ja mikä on työkyvyttömyyseläkkeen kustannus yritykselle. Päivässä tutustuttiin tärkeimpiin lakeihin, jotka liittyvät työkyvyn tukemiseen. Lopuksi työkykyjohtamista harjoiteltiin kuvitteellisten tapausten kautta. Olimme rakentaneet työsuohdejuristin kanssa erilaisia tapauksia, joissa tuli sovellettavaksi niin työlainsäädäntöä kuin puheeksi ottamista.

6.4 Duty Manager -päivä huhtikuu 2019

Päivä keskittyi Yrityksen strategiaan ja esimiehen rooliin strategian jalkauttamisessa. Lisäksi päivässä käytiin läpi Yrityksen ja konsernin johtamisjärjestelmä. Tutustuttiin Yrityksen johtamisfoorumeihin, johtamisrooleihin, tavoitteisiin ja työvälineisiin. Aktiivisen välittämisen mallin keskustelut ja niin sanotut 121 -keskustelut oman tiimin kanssa muodostavat työkykyjohtamisen perustan. Lisäksi niin sanotut 100 -päivän keskustelut uusien työntekijöiden kanssa antavat esimiehelle mahdollisuuden saada palautetta ja antaa palautetta. Keskustelut antavat työntekijälle mahdollisuuden matalalla kynnyksellä ottaa puheeksi huolia ja omaan hyvinvointiin liittyviä asioista. Keskusteluiden runko on rakennettu hyvinvoinnin ja jaksamisen ympärille.

6.5 Duty Manager päivä syyskuu 2019

Syksyllä kesälomista huolimatta suurin osa Duty Managereista oli osallistunut jo työterveysneuvotteluihin. Käytännön oppeja ja kysymyksiä neuvotteluista oli tullut melko paljon. Aino HealthManager oli käytössä ja järjestelmän käyttöön kaivattiin syvempää osaamista.

Syyskuun Duty Manager- päivässä keskityttiin vaikeiden tilanteiden käsittelyyn. Puheeksiottamiskoulutus toteutettiin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Koulutuspäivän yhtenä tavoitteena oli tunnistaa omia ajattelutapoja ja tunnereaktioita.

Koulutuksessa käytiin läpi tunteiden säätelyä ja tunteiden vaikutusta työyhteisöön. Se, miten aloitan keskustelun saattaa ratkaista koko keskustelun kulun. Aloitanko negatiivisella äänenpainolla vai aidosti kysyen? Tarkoitus oli rohkaista esimiehiä käyttämään tunneosaamista ja johtamaan tunneälyllä. Päivän aikana mietittiin myötätunnon ja empatian merkitystä. Päivä oli keskusteleva ja asioita lähestyttiin käytännön mielikuvaharjoitusten kautta. Tarkoitus oli herättää ajatuksia mutta antaa myös konkreettisia työkaluja ongelmatilanteisiin ja niiden ehkäisyyn.

6.6 Työterveysneuvottelut

Muutoksen yhtenä kantavana ideana oli luoda rakenne, jossa jokaisella työntekijällä on nimetty esimies. Tarkoitus oli, että kyseinen esimies seuraa oman tiiminsä poissaoloja, käy aktiivisen välittämisen mallin keskustelut ja osallistuu tarvittaessa työterveyshuollon järjestämään työterveysneuvotteluun. Työterveysneuvotteluissa on aina mukana työntekijän lisäksi työterveyshuollon edustajat, esimies ja HR. Henkilö voi ottaa mukaan neuvotteluun tukihenkilön. Tukihenkilönä voi toimia esimerkiksi työsuojeluvalltuutettu. Hyvin pian muutoksen jälkeen kävi selväksi, että kolmen parhaimmillaan neljän tahon aikataulujen sovittaminen yhteen ei tulisi onnistumaan. Tarkoitus on kuitenkin reagoida nopeasti asioihin hälytysmerkkien ilmetessä. Esimiehen läsnäolo on työterveysneuvotteluissa aivan ehdoton. Erityisesti tilanteissa, joissa työtä muokataan tai työhön paluu tapahtuu erilaisin työaikajärjestelyin, esimiehen tuntemus itse työstä ja mahdollisuuksista työnmuokkaukseen ovat ehdottomia. Jouduimme nopeasti tekemään päätöksen, jossa vuorossa oleva esimies osallistui työterveysneuvotteluun henkilön oman nimetyn esimiehen sijaan. Jouluun 2019 mennessä kaikki Duty Managerit olivat osallistuneet vähintään yhteen työterveysneuvotteluun. Neuvotteluita oli laidasta laitaan. Oli työterveysneuvotteluita, joissa työhön paluuta suunniteltiin Kelan maksaman osasairauspäivärahan turvin. Toisaalta oli neuvotteluita, joissa etsittiin pysyvämpiä työn muokkauksen muotoja. Muutamassa tapauksessa työntekijä todettiin pysyvästi työkyvyttömäksi ja työntekijä ohjautui uudelleen koulutukseen.

6.7 Duty Manager -koulutus tammi-helmikuussa 2020

Lain mukaan erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavassa työssä on työnantajalla velvollisuus järjestää säännölliset terveystarkastukset. Tämä vaatimus koskee jo työhöntulota ja työnantajan on huolehdittava, että työntekijä käy terveystarkastuksessa. Työterveyshuollon tulee selvittää, onko työntekijällä vamma tai sairaus, joka voi pahentua

työssä. Työntekijän on toimitettava lausunto sopivuudesta työnantajalle. (Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavassa töissä 1485/2001) Yritykseen rekrytoidaan vuosittain kausityöntekijöitä noin 100 -150. Yrityksessä erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavat melu ja yötyö. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että työnantajalla on käytössä sopivuuslausunnot ja tarvittaessa reagoida lausunnossa oleviin rajoituksiin tai huomautuksiin.

Tammi-helmikuun vaihteessa pidetyssä koulutuksessa käytiin läpi terveystarkastukset niin uusien työntekijöiden kohdalla kuin jo pidempään talossa olleiden. Ensimmäisessä osassa keskityttiin itse prosessiin. Miten soveltuvuuslausunto toimitetaan ja kenelle se toimitetaan. Koulutuksen jatko-osa esimiehille pidettiin yhdessä työterveyslääkäreiden kanssa myöhemmin. Tässä koulutuksessa puolestaan syvennettiin esimiesten ymmärrystä eri lausunnoista ja niiden merkityksestä.

6.8 Torstai tapaamiset

Aikataulutin jo alkusyksystä Duty Managereille tunnin mittaisia tapaamisia. Tarkoituksena oli tavata vuorossa olevat Duty Managerit joka toinen torstai ja käydä läpi ajankohtaisia teemoja yhdessä. Torstai -tapaamiset eivät olleet tarkoitettu pelkästään työkykyasioihin vaan kaikkiin esimiestyön haasteisiin. Koska tavoitteena oli tehdä työkykyjohtamisesta osa päivittäistä johtamista, niin monet asiat kuitenkin liittyivät puheeksiottamiseen, puuttumiseen, luottamuksen rakentamiseen tai yhteisten pelisääntöjen tarkistamiseen. Torstai -tapaamiset oli tarkoitettu matalan kynnyksen tilaisuudeksi. Tapaamiseen sai tulla oman aikataulun mukaan ja osallistuminen oli vapaaehtoista.

7 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena oli parantaa Yrityksen Duty Managereiden työkykyjohtamista ja jalkauttaa aktiivisen välittämisen toimintamalli osaksi päivittäistä esimiestyötä. Samalla tavoitteena oli syventää esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyötä. Tavoitteena oli, että työkykyjohtaminen on johtamisen osa ja tuloksia mitataan ja johdetaan. Tavoitteena oli muuttaa työkykyjohtamista ennakoivaan johtamiseen reagoivan johtamisen sijaan. Asiaa tarkasteltiin yksilön, juridiikan ja liiketoiminnan kannalta. Tavoitteena oli työn otsikon mukaisesti pitää huolta ja välittää, niin liiketoiminnasta kuin yksilöstä. Molempia tarvitaan.

Ilmarisen työkykytalon mukaan työkyvyssä on kysymys ihmisten voimavarojen ja työn tasapainosta. Kaikkien kerrosten tulee olla vahvoja, jotta kokonaisuus pysyy kasassa. Tämä hanke on osoittanut, että työkyvyssä ei puhuta pelkästään sairauksista ja niiden kustannusten hallinnasta. Työkyky voi heikentyä iän myötä tai työssä tapahtuvien muutosten vuoksi. Erityisesti muutostilanteissa koettu työkyky saattaa heikentyä, jos henkilön oma osaaminen ei vastaa työn vaatimuksia tai odotuksia. Poissaolot eivät aina johdu suoraan sairaudesta. Hanke on osoittanut, kuinka tärkeää on jatkuva vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä. Luottamuksen ja turvallisen keskustelukulttuurin rakentaminen esimiehen ja työntekijän välille on ehdoton onnistumisen edellytys. Turvattomuuden ja epävarmuuden tunne estää ihmisiä tuomasta asioita esille. Hankkeen aikana on käyty hyviä esimies-alaiskeskusteluita, joissa on puolin ja toisin kumottu uskomuksia ja väärinymmärryksiä. Muutosvastarinnan ja poissaolojen taustalla on saattanut olla pelkoa omasta tulevaisuudesta työn muuttuessa. Hankkeen aikana joissain tapauksissa pelkästään myötätuntoisella kuuntelevalla johtamisella on saatu henkilön poissaoloja vähennettyä. Yrityksessä sairauspoissaolojen kasvu saatiin hankkeen aikana pysähtymään.

Hanke on osoittanut, kuinka tärkeää on, että osatyökykyiset voidaan pitää kiinni työelämässä. Tämä on usein tärkeää henkilölle itselleen mutta myös liiketoiminnalle. Hankkeen aikana työterveysneuvotteluiden määrä tuplaantui ajalla heinä - joulukuu 2019 verrattuna vuoden alkuun. Kelan kustantamalla osasairauspäivärahalla Yritykseen palattiin töihin tasaiseen tahtiin. Tämä on osoitus siitä, että työkykyjohtamista tehtiin tältä osin määrätietoisesti.

Strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen kuuluu mittaaminen. Ilman faktaa toiminnan vaikuttavuutta ei voida analysoida. Toisaalta pelkkä mittaaminen ei riitä vaan mittareita on käytettävä aktiivisesti ja reagoitava muutoksiin. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista. Mittaaminen tekee asiat läpinäkyvämmäksi. Hankkeen aikana Yrityksessä sairauspoissaolot nousivat hetkellisesti vuoroja uudistettaessa. Mittareita käytettäessä

huomattiin syy - seuraussuhde ja asiaan voitiin heti reagoida. Esimiehet oppivat käyttämään Yrityksessä käytössä olevaa Balance Score Card- mittaristoa.

Yksittäisen työntekijän ja esimiehen kannalta merkityksellistä on, että molemmilla on sama tieto ja käsitys poissaoloista puheeksiottamiskeskustelussa. Hankkeen aikana Yrityksessä otettiin käyttöön Aino Health Manager -järjestelmä. Johtaminen parantui yhteisesti sovitulla pelisäännöllä. Puheeksiottamiselle asetettiin rajat ja huolen puheeksi ottaminen ei enää ollut sattumanvaraista tai esimiehestä riippuvaista. Keskusteluista tuli osa normaalia johtamista ja pelko ”joutumisesta” esimiehen keskusteluun hälveni. Järjestelmän käyttöönotto toi työkykyjohtamiseen systemaattisuutta ja selkeyttä niin esimiehille kuin työntekijöille. Käydyistä keskusteluista ja sovitusta toimenpiteistä tehdään järjestelmään muistio, joka on kaikkien osapuolten nähtävillä. Järjestelmän myötä voitiin luopua yksittäisen henkilön muistitiedosta. Puuttuminen ei ollut enää satunnaista vaan aktiivisen välittämisen keskusteluita tehtiin systemaattisesti. Järjestelmä muistutti esimiehiä poissaoloista ja pidettävästä keskustelusta. Esimiesten mahdollisuus seurata sairauspoissaolojen kustannuksia helpottui. Joulukuun 2019 mennessä järjestelmässä ei ollut avoimena olevia työkykytapauksia. Kaikki tapaukset olivat työterveyshuollon tai esimiesten seurannassa tai tiedossa.

Esimiehellä on valta alaisiinsa (ns direktio-oikeus) mutta samalla työnantajan edustajana hänellä on vastuuta ja velvollisuuksia. Työelämän lainsäädännön perustuntemus on edellytys hyvälle johtamiselle. Hankkeen aikana esimiehet tutustuivat lainsäädäntöön koulutusten ja käytännön tapausten kautta. Lain tuntemus antaa varmuutta johtamiseen. Ylihyönteiltä ja turhilta konflikteilta vältytään, kun perusasiat ovat hallussa. Tärkeää on tietää oikeudet mutta vielä tärkeämpää omat velvollisuutensa esimiehenä.

Liiketoiminnan kannalta muutoksen onnistumista voidaan mitata eri indikaattoreilla. Yhtenä mittarina voidaan käyttää sairauspoissaolopäivien kehitystä ja maksettuja sairausajanpalkkoja. Tällä mittarilla voidaan mitata saatuja kustannussäästöjä. Ennaltaehkäisevään (Kela 1 luokka) työterveyshuollon kustannuksiin käytetty euromäärä kertoo osittain siitä, mihin työkykyjohtamisessa keskitytään. Ollaanko liikkeellä proaktiivisesti vai reaktiivisesti. Pidemmällä aikavälillä voidaan tarkastella myönnettyjä pysyviä työkyvyttömyyseläkkeitä. Yrityksessä ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannukset kasvoivat, joka antaa viitteitä siitä, että työkykyjohtaminen oli proaktiivisempaa.

Hankkeen jälkeen esimiehet ovat ottaneet aktiivisemmin yhteyttä työterveyshuoltoon ja yhteistyö työterveyshuollon ja esimiesten kanssa lisääntynyt huomattavasti. Erityisesti työfysioterapeutin ja työterveyshoitajan kanssa esimiehet tekivät ennaltaehkäisevää työtä

aikaisempaa enemmän. Esimerkiksi pitkän sairauspoissaolon jälkeen työhön paluussa esimiehet ovat aktiivisesti olleet yhteydessä työfysioterapeuttiin ja henkilön työhön paluu on tapahtunut hallitusti.

Hanke on osoittanut, että onnistunut työkyvyn johtaminen edellyttää, että yrityksen ylin johto on esimiesten tukena. Työkykyjohtamisen tulee olla osa yrityksen toimintaa kuten laatujohtaminen tai strategiajohtaminen, jotka luovat edellytykset liiketoiminnalle. Ylimmän johdon henkilökohtaisen johtajuuden tulee olla linjassa valitun työkykyjohtamisen kanssa. Ylimmän johdon on osallistuttava kehittämiseen ja asia on nostettava esille eri areenoilla. Hankkeen aikana Yrityksen johtoryhmä oli vahvasti mukana työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen kehittämisessä. Toimitusjohtajan osallistuminen Duty Manager -päiviin omilla puheenvuoroillaan toi asian aivan eri tasolle. Näillä puheenvuoroilla on ollut suuri merkitys asian eteenpäin viemisessä. Työhyvinvointi ja työkykyjohtaminen on ollut Yrityksen johtoryhmän kokousten asialistalla joka viikko. Yrityksessä pidetään joka kuukausi henkilöstölle info, jossa käsitellään Yrityksen tulosta, ajankohtaisia teemoja ja työhyvinvoinnin mittareita. Koska työkykyjohtamista pidetään vahvasti johtoryhmän agendalla, antaa tämä työkaluja päivittäiseen johtamiseen. Tavoitteet ovat selvät ja kaikki ymmärtävät oman roolinsa. Työkykyä johdetaan tavoitteellisesti.

Hanke osoitti myös, että henkilöstön edustajat kannattaa ottaa hyvin tiiviisti mukaan työkykyjohtamisen kehittämiseen. Vahva yhteistyö henkilöstön edustajien kanssa edistää asiaa. Toimihenkilöiden työsuojeluvaltuutettu osallistui kaikkiin Duty Manager -koulutuksiin. Hän oli mukana suunnittelemassa Duty Manager -päiviä ja keräsi palautetta päivien onnistumisesta. Työsuojeluvaltuutettu oli mukana työterveysneuvotteluissa ja avusti esimiehiä puheeksiottamistilanteissa.

Työn ja projektin sekä tulosten luotettavuus perustuu pitkälti keskusteluihin eri sidosryhmien kanssa ja omiin havaintoihini. Kuten aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa väärinymmärryksen ja tulkinnan vaara on olemassa.

Työkykyjohtaminen on pitkäjänteistä työtä ja Yrityksessä työ on vasta aluillaan. Asioihin tulee palata uudelleen ja työ on jatkuvaa oppimista. Arvot yhdessä tekeminen, rohkeus, yksinkertaistaminen ja välittäminen ovat toteutuneet tämän hankkeen aikana melko hyvin. Kehittämistä on tehty yhdessä, rohkeasti on menty kohti uutta, prosesseja on yksinkertaistettu ja työntekijöistä ja liiketoiminnasta välittäminen on ollut koko ajan keskiössä. Toisaalta hankkeen aikana on keskitytty hyvin paljon prosessin toimivuuteen ja tekemiseen. Näkisin, että seuraava vaihe kehityksessä on tuoda mukaan enemmän omaa persoonaa johtamiseen. Myötätunnon ja empatian kasvattaminen sekä toisen asemaan asettuminen ovat erityisen tärkeitä, kun puhutaan vaikeista asioista.

7.1 Lopuksi

Vaikuttaa, että työkyky- ja työhyvinvointijohtaminen mielletään usein niin sanotuksi pehmeäksi johtamiseksi ja sairauspoissaoloihin keskittyväksi. Näin ei suinkaan ole. Yrityksen koosta riippumatta kyse on kilpailukyvyyn ja tuottavuuden varmistamisesta. Työkykyjohtamiseen kuuluu paljon enemmän kuin pelkät sairauspoissaolot. Hanke osoitti, että työkykyjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue ja sitä tulee tehdä joka päivä. Tällöin asioihin voidaan puuttua ennen kuin ne muuttuvat sairauspoissaoloiksi. Vaikeat tilanteet edellyttävät rohkeutta nostaa asiat esille. Toisaalta mitä aikaisemmin asioista puhutaan, sitä todennäköisemmin niihin löytyy ratkaisuja. Esimiestyö on avainasemassa työkykyjohtamisessa. Aivan kaikkea ei kuitenkaan voida säilyttää esimiesten harteille. Henkilöllä on aina vastuu omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan.

Tässä kehittämistehtävässä keskiössä olivat operatiivista työtä tekevät esimiehet. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää, miten toimihenkilö- ja asiantuntijaesimiesten työkykyjohtaminen eroaa operatiivisesta työkykyjohtamisesta. Korostuuko toimihenkilöillä enemmän sairaana työskentely kuin poissaolot?

Tämän työn viimeistelyvaiheessa maaliskuussa 2020 koronavirusepidemia muuttui pandemiaksi. Pandemia muutti arjen ja työntekemisen kertaheitolla. Matkailu- ja palvelualat kärsivät epidemiasta todella paljon. Lomautuksista saatiin lukea lähes päivittäin. Epävarmuudesta tuli uusi normaali. Todennäköistä on, että epävakaas ja sitä kautta epävarmuus tulee jatkumaan vielä jonkin aikaa. Työkyky- ja hyvinvointijohtaminen tulevat varmasti korostumaan tulevaisuudessa. Tulevassa mahdollisessa kriisitaloudessa kaikkien työpanosta tullaan tarvitsemaan entistä enemmän, jotta yritys elämä saadaan takaisin jaloilleen.

Lähteet

Ahonen, G. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen -esitys Henkilöstöteko 2015.

https://www.slideshare.net/tyoelake_ilmarinen/guy-ahonen-strategisen-hyvinvoinnin-johtaminen. Luettu 17.2.2020

Ehdotuksia työurien pidentämiseksi. Työelämätyöryhmän loppuraportti 1.2.2010

https://www.etk.fi/wp-content/uploads/ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ryhm%C3%A4n_loppuraportti.pdf.

Luettu 21.4.2020

Eläketurvakeskus 2018. Nivalainen Satu. Sairastelu johtaa ennenaikaiselle eläkkeelle.

<https://www.etk.fi/blogit/sairastelu-johtaa-ennenaikaiselle-elakkeelle/> Luettu 16.2.2020

Forma Pauli 2014. Työurat pidemmäksi hyvällä työilmapiirillä. Keva.

<https://vm.fi/documents/10623/1165774/Ty%C3%B6urat+pidemmiksi+hyv%C3%A4ll%C3%A4+ty%C3%B6ilmapiirill%C3%A4%2C+tutkimus-+ja+kehitt%C3%A4misjohtaja+Pauli+Forma%2C+Keva.pdf/35cc37db-eab4-4e9d-8d71-161187225162/Ty%C3%B6urat+pidemmiksi+hyv%C3%A4ll%C3%A4+ty%C3%B6ilmapiiri%C3%A4%2C+tutkimus-+ja+kehitt%C3%A4misjohtaja+Pauli+Forma%2C+Keva.pdf>

Luettu 16.2.2020

Ilmarinen <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf> Luettu 28.2.2020

Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>.

Luettu 17.2.2020

Johtaminen ja esimies työ. Työturvallisuuskeskus.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimesty Luettu 21.4.2020

Kielikello: Ollaanko sairaana lomalla? <https://www.kielikello.fi/-/ollaanko-sairaana-lomalla->

Luettu 25.2.2020

Marja-Liisa Manka. Työhyvinvoinnin tekijät. <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Luettu 16.2.2020

Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto toimintapolitiikkayksikkö strateginen suunnittelu – ryhmä. 2014.

<https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33> Luettu 16.2.2020

Näin Suomi sairasti 2017 – sairauspoissaoloja on onnistuttu vähentämään

<https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-sairasti-2017/> Luettu 20.4.2020

Opas työpaikoille. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. EK

2009. https://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot_opas.pdf Luettu 25.2.2020

Pientyöpaikoilla uudistuminen Punk- hanke. Kuntoutussäätiö. 2011

https://kuntoutussaatio.fi/files/669/hanke_171111.pdf Luettu 21.4.2020

<https://kuntoutussaatio.fi/files/873/pientyopaikkojentyokyvyntuki.pdf> Luettu 21.4.2020

Sairauspoissaolot ja niiden hallinta. Työterveyslääkäri Kari Kaukinen 2005. Duodecim

https://www.ebm-guidelines.com/dtk/ltk/avaa?p_artikkeli=t100259 Luettu 16.2.2020

Suurtyönantajan TyEL -maksu 2019.

https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/lomakkeet-ja-julkaisut/2019/suurtyonantajan_tyel_2019.pdf Luettu 20.2.2020.

Työeläkevakuuttajat. <https://tela.fi>

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019. Yhteenveto tuloksista. 29.10.2019

<https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%c3%a4tt%c3%b6m%c3%a4n%20ty%c3%b6n%20vuosikatsauksen%20tulosraportti.pdf> Luettu 16.2.2020

Työaikakatsaus. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2014. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyoaikakatsaus-2014.pdf>. Luettu 21.4.2020

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.

<https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf>.

Luettu 16.2.2020

Työfysioterapeutin vastaanotolle voi päästä ensi vuonna ilman lähetettä
https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyofysioterapeutin-vastaanotolle-voi-paasta-ensi-vuonna-ilman-lahetetta. Luettu 21.4.2020

Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos 2009.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1> Luettu 16.2.2020

Työkyvyn muodostuminen. Tela. <https://www.tela.fi/tyokyky> Luettu 21.4.2020

Työkykytalo. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> Luettu 20.4.2020

Kirjat

Kairinen Martti. Koskinen Seppo. Nieminen Kimmo. Ullakonoja Vesa. Valkonen Mikko. Työoikeus. Juva 2006.

Kauhanen Juhani. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen. Printon 2016.

Kesti Marko. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki 2010.

Kuula Arja. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere 1999.

Kuusela Pekka. Realistinen toimintatutkimus?. Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki 2005.

Manka Marja-Liisa. Manka Marjut. Työhyvinvointi. Helsinki 2018.

Seuri Markku. Työterveys 2.0. Järjestelmämme on muututtava. Jyväskylä 2013.

Vilka Hanna. Airaksinen Tiina. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Tampere 2004.

Vilka Hanna. Tutki ja havainnoi. Helsinki 2006.

Työterveyslaitos, Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki 1995.

Lainsäädäntö

Laki sairausvakuutuslain 13 luvun 5 § muuttamisesta (1056/2010)

Sairausvakuutuslaki (1224/2004)

Työntekijän eläkelaki (395/2006)

Työsopimuslaki (55/2001)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001)

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain muuttamisesta (347/2019)

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (708/2013)

Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä (1485/2001)

