



Työkykyjohtaminen esimies-työssä

Koulutusmateriaali esimiehille

Katariina Keinänen

Jaana Sarkola

OPINNÄYTETYÖ

Lokakuu 2020

Terveystieteiden tutkinto-ohjelma
Sosionomin tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Terveystieteiden tutkinto-ohjelma
Sosionomin tutkinto-ohjelma

KEINÄNEN, KATARIINA & SARKOLA, JAANA:
Työkykyjohtaminen esimiestyössä
Koulutusmateriaali esimiehille

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 1 Power Point-tiedosto
Lokakuu 2020

Menestyvän yrityksen yhtenä kulmakivenä on hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö. Esimies on ratkaisevassa asemassa työkyvyn tukemisessa ja työkykyjohtamisessa. Työkyvyn eri osa-alueiden tuntemus ja niihin vaikuttamisen mahdollisuudet tiedostaen esimies voi tukea ja johtaa hyvinvointia ja työssä jaksamista työpaikalla. Esimiehen on tunnistettava työkykyjohtamiseen liittyvät käytännön toimet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työkykyjohtamiseen vaikuttavia eri osa-alueita narratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toiminnallinen ja asiakaslähtöinen koulutusmateriaali esimiehille työkykyjohtamisen tueksi.

Työkyvyn tukemisen perusta on yrityksen henkilöstöstrategia, jossa määritellään toimet henkilöstön työkyvyn tukemiseksi. Esimiehen tulee reagoida ajoissa työntekijän alentuneeseen työkykyyn. Työkyvyn ylläpitämiseksi tehtyjä toimia tulee arvioida ja tarkastella yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Opinnäytetyön teoriapohjalta laadittiin koulutusmateriaali, jossa määritellään kirjallisen materiaalin pohjalta työkyky ja työkykyjohtaminen, työkykyjohtaminen osana henkilöstöstrategiaa, työkykyjohtamisen käytännön prosessit ja organisaation tarpeet työkykyjohtamisen kehittämiseksi. Materiaalin teemat ovat: ennakoi, reagoi ja seuraa. Koulutus suunniteltiin osallistamaan esimiehet keskustelemaan oman organisaation valmiudesta toimia ennaltaehkäisevästi työkyvyn tukemisen kannalta ja miettimään henkilöstöstrategian mahdollista kehittämistarvetta.

Esimiehiä osallistava työkykyjohtamisen koulutus tukee koko organisaatiota työkyvyn tuen toimien käytänteissä. Työkykyjohtamisen koulutus olisi vaikuttavin, mikäli koulutuksen sisältö voitaisiin kohdentaa ennakkokyselyn avulla juuri tietylle organisaatiolle esimiehet osallistaen.

Asiasanat: työkyky, työkykyjohtaminen, työkykytalo, esimiestyö, henkilöstöstrategia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Nursing and Health Care
Degree Programme in Social Services

KEINÄNEN, KATARIINA & SARKOLA, JAANA
Work Ability Management and Leadership
Training Material for Line Managers

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 1 Power Point -file
October 2020

Occupational well-being and work ability create productivity, and productivity brings success. This thesis was created from the need to underline the importance of work ability management and to support line managers to recognize what elements are part of work ability and work ability management. Work ability management starts with assessing and identifying the development areas. It is important that the line managers understand the importance of preventive actions.

To support line managers with activities related with work ability management it is important to provide them information and training. Work ability management is a complex net of working conditions, leadership, education, experience, communication culture and one's own mental and physical performance. This thesis was created to support the work ability management process.

The aim of this thesis was to analyze what are the key elements of work ability and work ability management. The purpose was to produce training material for line managers regarding work ability management. The thesis was created in collaboration with an occupational health service provider. The training material will be used solely by the occupational health service provider. It would be interesting to study feedback and experiences of the line managers participating to the work ability management trainings.

Key words: work ability, work ability management, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	8
3	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	9
3.1	Toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmä	9
3.2	Opinnäytetyö- ja tiedonhakuprosessin kuvaus	9
3.3	Koulutusmateriaalin suunnittelu ja rakenne	11
3.4	Tutkimuslupamenettely ja tekijänoikeudet	12
4	TYÖKYKY	13
4.1	Työkyvyn määritelmä	13
4.2	Työkykytalon elementit osana työkykyä	14
4.2.1	Terveys ja toimintakyky	14
4.2.2	Osaaminen	14
4.2.3	Arvot, asenteet ja motivaatio	15
4.2.4	Johtaminen, työyhteisö ja työolot	16
4.2.5	Perhe, lähiyhteisö ja toimintaympäristö	16
4.2.6	Yhteenvedo työkykytalon kerroksista	17
5	TYÖKYKYJOHTAMINEN	18
5.1	Työkykyjohtamisen määritelmä	18
5.2	Työkykyjohtamisen lakisääteinen viitekehys	19
5.3	Henkilöstöstrategia osana työkykyjohtamista	20
5.3.1	Henkilöstöstrategian määritelmä	20
5.3.2	Hyvinvoiva henkilöstö ja tyytyväiset asiakkaat menestyksen avaimina	22
5.3.3	Henkilöstöstrategia esimiehen tukena työkykyjohtamisessa	24
5.4	Työkyvyttömyyden taloudellinen merkitys	25
5.5	Esimiehen rooli työkykyjohtamisessa	26
5.6	Työterveyshuollon rooli	28
5.7	Työkykyjohtamisen käytännön prosessit	29
5.7.1	Varhainen tuki	29
5.7.2	Työn muokkaaminen	32
5.7.3	Sairauspoissaolon aikainen tuki	32
5.7.4	Työhön paluun tuki	33
5.7.5	Työterveysneuvottelu	34
5.7.6	Ammatillinen kuntoutus, työkokeilu ja osatyökyvyttömyyseläke	34
6	POHDINTA	36

6.1 Opinnäytetyön arviointi.....	36
6.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi sekä jatkotutkimusmahdollisuudet	38
LÄHTEET.....	39
LIITTEET	42
Liite 1. Koulutusmateriaali "Työkykyjohtaminen esimiestyössä" Power Point -tiedostona	42

1 JOHDANTO

Organisaation perustehtävän toteutumisen edellytys on hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö. Kansaneläkelaitoksen mukaan etenkin nuorten ja varhaiskeski-ikäisten naisten mielenterveyden häiriöstä johtuvat sairauspoissaolot ovat nousseet jyrkästi muodostaen jo suurimman osan sairauspoissaolojen syistä. Miehillä kärkeä pitävät edelleen tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Pitkittyneet sairauspoissaolot aiheuttavat suurentuneen riskin ajautua pysyvään työkyvyttömyyteen, työkyvyttömyyseläkkeelle. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa työkykyä tukevia ja vaarantavia asioita, ennaltaehkäistä työntekijöiden sairastumista sekä valmentaa esimiestyötä tekeviä työkykyjohtamisessa työnantajan käytettävissä olevilla toilla. (Blomberg 2019.)

Työkykyyn liittyvät haasteet ovat monitahoisia eivätkä kohdistu vain tiettyyn työntekijäryhmään tai tietyn ikäisiin työntekijöihin. Työkyvyn tukeminen on koko henkilöstön asia. Se edellyttää henkilöstöjohtamista strategisesti (Aura, Ahonen, Hussi, Ilmarinen 2014). Esimiehen rooli on keskeinen työkyvyn tuen toiminna ja työkykyjohtamisessa (Böckerman, Bryson, Kauhanen, Kangasniemi 2020; Alahautala & Huhta 2018, 21). Toisaalta työntekijä on myös itse vastuussa omasta työkyvystään. Vaikka esimiehen rooli on merkittävä, vaikuttaa työkyvyn ylläpitoon ja edistämiseen myös koko työyhteisö ja työympäristö.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työkyvyn, työkykyjohtamisen ja henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita esimiestyön näkökulmasta. Opinnäytetyön perusteella on luotu esimiehille suunnattu työkykyjohtamisen koulutusmateriaali. Koulutusmateriaalin tarkoituksena on tukea esimiehiä työkykyjohtamisessa arjen esimiestyössä. Koulutusmateriaalia voidaan käyttää osana työterveyshuollon ennaltaehkäisevää työterveyshuoltotoimintaa yhteistyössä työterveyshuollon palveluntuottajan asiakasyrityksen kanssa.

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi yksityinen työterveyshuoltopalveluita tuottava yritys. Yritys on osana työterveyshuoltoyhteistyötä kouluttanut asiakasyritystensä esimiehiä mm. työhyvinvoinnin saralla sekä varhaisen tuen mallin

käytössä. Muuttuneen työelämän haasteiden edessä koulutusmateriaalia oli tarkoitus kehittää edelleen ja tästä syystä kehittämistehtävänäimme oli päivittää ja luoda koulutusmateriaali työkykyjohtamisesta. Koulutusmateriaalia tullaan käyttämään niille työterveyshuollon palveluntuottajan asiakasyrityksille, jotka hankkivat esimiehille suunnattua työkykyjohtamisen koulutusta. Koulutusmateriaalin on tarkoitus tulla ainoastaan opinnäytetyön yhteistyökumppanin käyttöön.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työkykyjohtamiseen vaikuttavia eri osa-alueita. Tarkoitus on esimieskoulutuksen avulla tuoda asiakaslähtöisesti esiin organisaation olemassa olevia käytäntöjä ja kehittämiskohteita arkipäivän esimiestyössä. Opinnäytetyön kehittämistehtävä on työelämälähtöinen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toiminnallinen ja asiakaslähtöinen koulutusmateriaali esimiehille työkykyjohtamisen tueksi. Koulutuksen kohteena olevat yritykset voivat käyttää koulutuksessa saatua tietoa henkilöstöstrategian rakenteiden jäsentämiseen sekä esimiestyön käytänteiden kehittämiseen työkykyjohtamisen saralla.

Tämä opinnäytetyö tuo kehittämistehtävässä esiin näkökulmia kahteen keskeiseen aihealueeseen. Teoriaosuudessa tuodaan esiin tärkeimpiä työkykyjohtamisen osa-alueita. Toinen keskeinen tavoite on kehittää esimiehiä osallistava koulutus tukemaan esimiehiä työkykyjohtamisessa sekä auttaa koulutettavia esimiehiä löytämään siihen liittyvät organisaation voimavarat ja kehittämiskohteet.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

3.1 Toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työelämälähtöisesti, käytännönläheisesti ja tutkimuksellisella otteella opinnäytetyön yhteistyöyrityksen esimieskoulutusten käytänteitä (Vikka & Airaksinen 2003, 9–10). Opinnäytetyössä on laadittu koulutusmateriaali työkykyjohtamisen käytäntöjen esimieskoulutuksiin.

Opinnäytetyön teoriaa tarkasteltiin laadullisen tutkimusmenetelmän avulla narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on prosessi, jossa tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä artikkeleita tai tutkimuksia, ja menetelmää käytetään paljon opetusalailla (Salminen 2011, 6–9). Narratiivinen kirjallisuuskatsaus sopii opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähtökohdaksi toiminnallisessa opinnäytetyössä, jossa tarkoituksena on tuottaa koulutusmateriaalia. Opinnäytetyön teoriaosuutta rakensimme selvittämällä mitä tutkimuksia ja artikkeleita kiinnostuksemme kohteena olevasta aiheesta on jo olemassa, ja mitä käsitteitä saatavilla olevasta aineistosta nousi esiin. Keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat työkyky, työkykyjohtaminen ja henkilöstöstrategia.

Opinnäytetyön teoriatausta on toiminut pohjana tässä opinnäytetyössä laaditulle esimieskoulutusmateriaalille. Koulutusmateriaali sisältää työkyvyn ja työkykyjohtamisen eri osa-alueita nivoen ne osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa

3.2 Opinnäytetyö- ja tiedonhakuprosessin kuvaus

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat opinnäytetyöparin omat kokemukset työelämästä: toisella on työterveyshoitajan kokemus työkykyyn liittyvistä näkökulmista ja toisella lähes 20 vuoden esimieskokemus. Työterveyshoitajan roolissa törmää tilanteisiin, joissa esimies kaipaa tukea työkykyjohtamiseen arkityössään. Esimieskokemustausta puolestaan tuo näkökulmaa siihen, että esimies joutuu

ratkomaan työkykyyn liittyviä toistuvia haasteita yksin vaitiolovelvollisuudesta johtuvista syistä. Aiheemme rajaamiseen vaikutti työkyvyn ja työkyvyn tukemisen laaja-alaisuus. Halusimme keskittyä työkyvyn tukemiseen esimiestyön näkökulmasta. Aluksi oli tarkoitus tehdä tietyn organisaation esimiehille suunnattu kyselytutkimus, mutta koronapandemian aiheuttamat rajoitteet tekivät tuon lähestymistavan mahdottomaksi. Uuden lähestymistavan ja aiheen rajaamisen yhteydessä nousi esiin työelämäkumppanin tarve päivittää esimiehille suunnattu työkykyjohtamisen koulutusmateriaali. Koulutusmateriaalia voidaan käyttää osana työterveyshuollon ennaltaehkäisevää työterveyshuoltotoimintaa yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa.

Opinnäytetyöprosessimme alkoi keväällä 2020, jolloin ryhdyimme rajaamaan opinnäytetyön aihetta laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin käyttäen apuna mindmap -menetelmää. Keskeisten käsitteiden jäsennyttyä opinnäytetyön ajantasaisuuden ja luotettavuuden takaamiseksi asetimme tietokantahauissa etusijalle tuoreimmat tutkimukset ja teoriatiedon vuosien 2002-2020 väliltä. Keskeisiksi hakutermeiksi valikoituivat: työkyky, työkykyjohtaminen, henkilöstöstrategia, esimiestyö, work ability, work ability management ja leadership. Hakusanoja muokattiin tarpeen mukaan hieman erilaisiksi eri tietokannoissa löytääksemme opinnäytetyömme keskeisten käsitteiden kannalta olennaisia lähteitä.

Tiedonhakuprosessin dokumentoiminen systemaattisesti osoittautui haastavaksi hakusanojen muokkaamisen vuoksi. Arvioimme kuitenkin huolellisesti löytämiemme lähteiden luotettavuutta ja asiantuntijuutta. Joitakin lähteitä löytyi valitsemamme kirjallisuuden tai artikkeleiden lähdeluetteloista. Lisäksi hauissa on hyödynnetty tekijä –hakua työkykytalomallin kehittäjän, Juhani Ilmarisen, nimen perusteella. Tiedonhakuprosessissa käytimme useita erilaisia hakukoneita ja tietokantoja, joista keskeisimmät käytetyt ovat Andor, Google Scholar, Julkari ja Tampereen yliopiston kirjaston tietokannat.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kartoittaminen ja kirjoittaminen ajoittui maaliskuulle 2020. Poikkeuksellinen kevät koronapandemian aiheuttamien rajoitusten vuoksi rajasi suurimman osan lähteistä sähköisiksi lähteiksi, eikä lähteiksi näin ollen valikoitunut montakaan painettua kirjaa. Sähköisten lähteiden käyttäminen

toisaalta edesauttoi hakemaan ja käyttämään viimeisimpiä saatavilla olevia tutkimustietoja. Teoriataustan perusteella laaditun koulutusmateriaalin tekeminen ajoittui heinä- elokuulle 2020.

3.3 Koulutusmateriaalin suunnittelu ja rakenne

Onnistuneen koulutuksen suunnittelemisen ja toteuttamisen on monitahoinen prosessi, jossa tulee huomioida niin koulutuksen materiaalin tuottamiseen, koulutuksen rakenteeseen ja kouluttajan esiintymiseen liittyviä asioita. Huolellinen valmistautuminen edellyttää koulutettavan asian tuntemusta, koulutuksen tavoitteen asettamista, koulutustilaan ja koulutettavien asiantuntemukseen tutustumista, käytettävien menetelmien valintaa, esiintymiseen liittyvien seikkojen tiedostamista ja harjoittelemista sekä mahdollisen aiemman palautteen käsittelemistä. (Valvio & Parviainen 2013, 11–74.)

Opinnäytetyömme tuloksena on koulutusmateriaali ”Työkykyjohtaminen esimiestyössä. Ennakoi, reagoi, seuraa”. Koulutusmateriaalissa määritellään kirjallisen materiaalimme pohjalta työkyky ja työkykyjohtaminen, työkykyjohtaminen osana henkilöstöstrategiaa, työkykyjohtamisen käytännön prosessit ja organisaation tarpeet työkykyjohtamisen kehittämiseksi. Materiaalissa edetään teemoilla: ennakoi, reagoi ja seuraa. Esimiehiä osallistetaan keskustelemaan oman organisaation valmiudesta toimia ennaltaehkäisevästi työkyvyn tukemisen kannalta ja miettimään henkilöstöstrategian mahdollista kehittämistarvetta. Koulutusmateriaalissa käsitellään esimiehen reagointia edellyttämiä työkyvyn tukemisen toimiin liittyviä signaaleja, huomioita ja toimia. Reagointiosassa kirkastetaan esimiehen vastuuta ja roolia työkykyjohtamisessa. Koulutusmateriaali ohjeistaa esimiestä puheeksi ottamisessa, sairauspoissaolojen seuraamisessa, työterveysneuvottelun käymisestä ja toimista sairausloman aikana. Lopuksi käsitellään onnistuneen työhön paluun ja työkyvyn ylläpitämisen avainkäsitteitä ja toimia. Koulutus päättyy esimiehen oman työkyvyn ylläpitämisen merkityksen korostamiseen ja siihen liittyviin käytännön vinkkeihin.

Laatimamme Power Point -esitys sisältää toiminnallisia menetelmiä ja kuulijoita osallistavia osia. Koulutettavia osallistavia menetelmiä ovat pohdinta, keskustelu

ja Learning cafe- työskentely. Learning cafe- työskentelyssä koulutettavat jaetaan pienempiin ryhmiin, jotka kiertävät pöytiä, joissa pohditaan teemaan sopivaa kysymystä puheenjohtajan johdolla. Sovitun ajan kuluttua siirrytään seuraavaan pöytään, jossa puheenjohtaja esittelee aiemmat pohdinnat ja ajatukset aiheeseen liittyen. Ryhmä täydentää pohdintaa omalta osaltaan. Lopuksi ryhmien puheenjohtajat esittelevät kaikille pöydässään käytyä keskustelua ja tiivistää esille tulleet ajatukset muille. (Innokylä, n.d.)

Kouluttaja voi valita luennon aikana käyttääkö menetelmänä luennointia vai elävöittääkö käsiteltävää asiaa koulutettavia osallistavalla menetelmällä. Käytimme esityksen ulkoasuna yhteistyökumppanimme Power point -pohjaa.

3.4 Tutkimuslupamenettely ja tekijänoikeudet

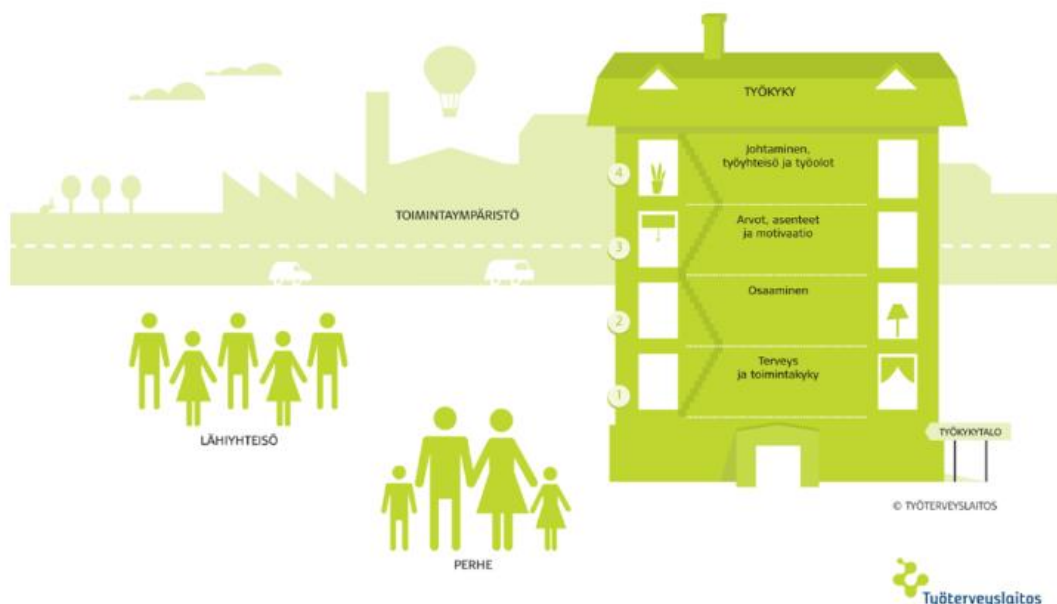
Opinnäytetyöllemme on haettu hyväksytysti tutkimuslupa. Tekijänoikeudet opinnäytetyöhön sekä sen perusteella laadittuun koulutusmateriaaliin ovat opinnäytetyön tekijöillä. Lupahakemuksemme mukaan yhteistyökumppanillamme on oikeus hyödyntää opinnäytetyössä saatua tietoa sekä käyttää koulutusmateriaalia ilman erilliskorvausta käyttöoikeudesta. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus -verkkokirjastossa. Koulutusmateriaalia ei julkaista Theseus -verkkokirjastossa.

4 TYÖKYKY

4.1 Työkyvyn määritelmä

Työkyky on eri lähteiden mukaan hyvin kokonaisvaltainen käsite, eikä siihen löydy yhtä yksiselitteistä määritelmää. Yksinkertaisimmillaan sen voidaan katsoa tarkoittavan ihmisen kykyä tehdä työtä ja suoriutua työtehtävistään (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää. 2017, 8). Työkyvyn voi määritellä myös eri laisten työn kuormitustekijöiden kautta, kuten esimerkiksi fyysisten, henkisten tai psykososiaalisten kuormitustekijöiden kautta. Työkyky on kuitenkin paljon laajempi käsite sisältäen sekä työntekijän henkilökohtaiset voimavarat että työn johtamisen, tästä syystä perustamme tässä opinnäytetyössä työkyvyn käsitteen Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämän työkykytalon mukaisesti.

Työterveyslaitoksen kehittämä työkykytalo kuvaa työkykyyn vaikuttavia eri osa-alueita laajasti (Kuvio 1).



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos n.d.)

Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja, osaamista, arvoja, motivaatiota ja asennetta. Ylin kerros kuvaa itse työn sisällöllisiä tekijöitä, sen johtamista, työoloja, työyhteisöä ja sen kulttuuria. Työkykytalomallissa on kuvattu myös perheen, läheisten ja ympäristön vaikutusta

työkykyyn. Koska työkykyyn vaikuttavia osa-alueita on monta, ja ne ovat monitasoisia, esimies voi kohdata erilaisia haasteita työkyvyn johtamisessa (Työterveyslaitos n.d.). Elleivät työkykyyn vaikuttavat eri osa-alueet ole kunnossa, ei työntekijä pysty Alahautalan & Huhdan (2018, 21) mukaan täysipainoiseen työsuoritukseen, ja siten siis työkykytalon elementit ovat keskeisesti työn johtamisen, työkykyjohtamisen, perusta. Työkykytalon kaikkia kerroksia tulisi kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa. (Työterveyslaitos n.d.)

4.2 Työkykytalon elementit osana työkykyä

4.2.1 Terveys ja toimintakyky

Työkykytalon kivijalkana ja perustana toimii työntekijän terveys ja toimintakyky. Siihen liittyvät terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. (Työterveyslaitos n.d.)

Työkykyyn liittyvien riskien ajatellaan yleisesti liittyvän erityisesti yksilön ominaisuuksiin, etenkin sairauksiin tai epäterveellisiin elämäntapoihin. Työkykyyn liittyviä riskejä voivat sairauden lisäksi olla esimerkiksi masennusoireet tai univaikeudet ja taipumus nähdä oireet ja sairaudet vakavampina kuin ne ovat. Näiden riskien kartoittamisen ja niihin puuttumisen jo sairauden varhaisessa vaiheessa on osoitettu vähentävän työkyvyttömyyttä. (Martimo & Antti-Poika, 2018.)

4.2.2 Osaaminen

Työkykytalon toinen kerros kuvaa työntekijän osaamista. Osaamisen perustana ovat koulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot sekä jatkuva työssä oppiminen. (Työterveyslaitos n.d.)

Tämän kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Osaamisen

haasteet voivat johtaa työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja jopa työuupumukseen. Työntekijällä itsellään on esimiehen lisäksi oleellinen rooli osaamisen edistämisessä sekä ylläpitämisessä. Oma rooli osaamisen kehittäjänä tulisi tunnistaa ja ottaa vastuu sen monipuolisesta kehittämisestä ja näin ollen omasta työkyvystään. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää esimerkiksi täydennyskoulutuksin. (Ilmarinen & Vainio, 2012, 5; Martimo & Antti-Poika 2018.)

4.2.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Työkykytalon kolmas kerros kuvaa työntekijän arvoja, asenteita ja motivaatiota. Työntekijän omat asenteet joko tukevat tai haastavat työkykyä. Jos työ motivoi ja se koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ ei motivoi ja sen kokee pakollisena osana elämää eikä se vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. On myös huomioitava, että iän myötä työ- ja eläkeasenteet muuttuvat ja voivat johtaa työelämästä luopumiseen. (Työterveyslaitos n.d.)

Tähän kerrokseen vaikuttaa esimerkiksi: miten työntekijä kokee yrityksen arvojen ja käytännön toimintatapojen heijastuvan omaan arkeen, saako arvostusta työstään, kohdellaanko kaikkia tasapuolisesti ja saako tukea esimieheltä tai työkavereilta. Tämä kerros on tarkoituksella työn kerroksen alapuolella, koska kaikki se mitä työntekijä työssään kokee vaikuttaa tähän kolmanteen kerrokseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Ilmarinen & Vainio, 2012, 5–6; Työterveyslaitos n.d.)

Ilmarisen ja Vainion (2012) mukaan tämä kerros on työntekijän peilikuva työn kerroksesta. Tämä kerros on työntekijän subjektiivinen kokemus kaikesta työhön liittyvästä, ja mikäli työntekijän kokemukset omasta työstä ovat myönteisiä tämä kerros latautuu positiivisesti. Kerros on merkittävä myös siksi, että siellä tapahtuu työntekijän päätökset omasta elämästään, esimerkiksi haluaako jatkaa alalla tai nykyisessä työtehtävässä vai hakeutuuko pois työelämästä.

4.2.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Työkykytalon neljännessä kerroksessa sijaitsee työ, työn kuormitus, fyysinen työpaikka, työolot, johtamiskulttuuri sekä koko työyhteisö. Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa tämän kerroksen toimintaa. Johdolla ja esimiehillä on päävastuu tästä kerroksesta ja heillä on vastuu ja velvollisuus kehittää tämän kerroksen toimintoja. (Työterveyslaitos n.d.)

Tämä kerros on merkittävä työkykyjohtamisen kannalta. Pitkät ja hyvät työurat ratkaistaan työpaikalla. Tämän kerroksen työjärjestelyistä, työn kuormittavuudesta ja organisoinnista vastaavat esimiehet. Johtamisen tehtävänä puolestaan on saada työprosessit mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi työntekijöiden terveyttä vaarantamatta. Esimiehen velvollisuus on lisäksi tarvittaessa sopeuttaa, muokata ja kehittää työjärjestelyitä tarpeen mukaan, esimerkiksi työntekijän sairauden niin vaatiessa. Toisaalta myös hyvät alaistaidot tukevat hyvää johtamista. (Ilmarinen & Vainio, 2012, 6.)

4.2.5 Perhe, lähiyhteisö ja toimintaympäristö

Työkykytalomallin mukaan työkyky muodostuu myös työhön liittymättömistä tekijöistä, jonka vuoksi työntekijän työkykyyn voivat vaikuttaa myös perhe, muut läheiset sekä toimintaympäristö (Työterveyslaitos n.d.). Juhani Ilmarinen on kuvannut työkykytaloa myös siten, että yksilön asenteiden, arvojen ja motivaation kerroksessa on parveke, joka kurkottaa kohti perhettä, lähiyhteisöä ja toimintaympäristöä.

Työntekijän terveyteen, näkemyksiin ja asenteisiin vaikuttavat esimerkiksi perheen elämäntavat, arvot ja asenteet. Lähiyhteisöön puolestaan kuuluu suuri joukko ihmisiä: sukulaisia, ystäviä, naapureita, harrastuskavereita, joilla voi olla suuri merkitys työntekijän elämässä. Muutokset perheen ja lähiympäristön parissa voivat joko vahvistaa tai heikentää työntekijän työkykyä. (Ilmarinen & Vainio, 2012, 6.)

Toimintaympäristö käsittää laajasti asioita. Siinä ilmenevät esimerkiksi globalisaatio, teknologian kehittyminen, yhteiskunnalliset muutokset, poliittiset ratkaisut, työurien epävakaistuminen, väestön ikääntyminen, taloudelliset taantumat, markkinoiden vapautuminen, kiristynvä kilpailu tai osaamisvaatimusten muuttuminen. Teknologinen kehitys esimerkiksi voi merkitä nopeaa ja reaaliaikaista kommunikointia ja tietoisuutta asioista ja muutoksista, työn ja vapaa-ajan sekoittumista, paikasta ja ajasta riippumatonta työn tekemistä sekä prosessien jatkuvaa automatisoitumista. Nämä voivat aiheuttaa rationalisointipainetta, joka johtaa usein työvoiman supistuksiin ja jäljelle jäävien työntensiteetin kasvuun, yritysfuusioihin ja toimintojen ulkoistamiseen, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijän asemaan. (Ilmarinen & Vainio, 2012, 4–6.)

Toimintaympäristössä sijaitsevat myös yrityksen asiakkaat. Muutokset asiakkaiden toimintaympäristössä johtavat myös muutospaineisiin työkykytalon neljännessä kerroksessa, työn kerroksessa. (Ilmarinen & Vainio, 2012, 6.)

4.2.6 Yhteenveto työkykytalon kerroksista

Työkykytalo kuvaa työkyvyn elementtejä hyvin. Yksilön työkyvyn vastuu jakautuu yksilön itsensä, työpaikan sekä yhteiskunnan välille. Työkykytalomalli korostaa, että työ ja ihminen voidaan paremmin sovittaa yhteen esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Valta ja vastuu ovat jaetut, joten kumpikaan ei voi tehdä sitä yksin. Esimiehet voivat muokata, uudelleenorganisoida ja räätälöidä töitä, ja työntekijät voivat puolestaan huolehtia omista voimavaroistaan. (Ilmarinen & Vainio, 2012, 6.)

Työkykytalon voidaan nähdä olevan työntekijöiden suorituksen johtamisen perusta (Alahautala & Huhta, 2018, 21). Esimiehen on hyvä oivaltaa työkykyyn vaikuttavien eri elementtien merkityksen johtamisessaan. Tätä oivaltamisprosessia voidaan tukea esimieskoulutuksen keinoin.

5 TYÖKYKYJOHTAMINEN

5.1 Työkykyjohtamisen määritelmä

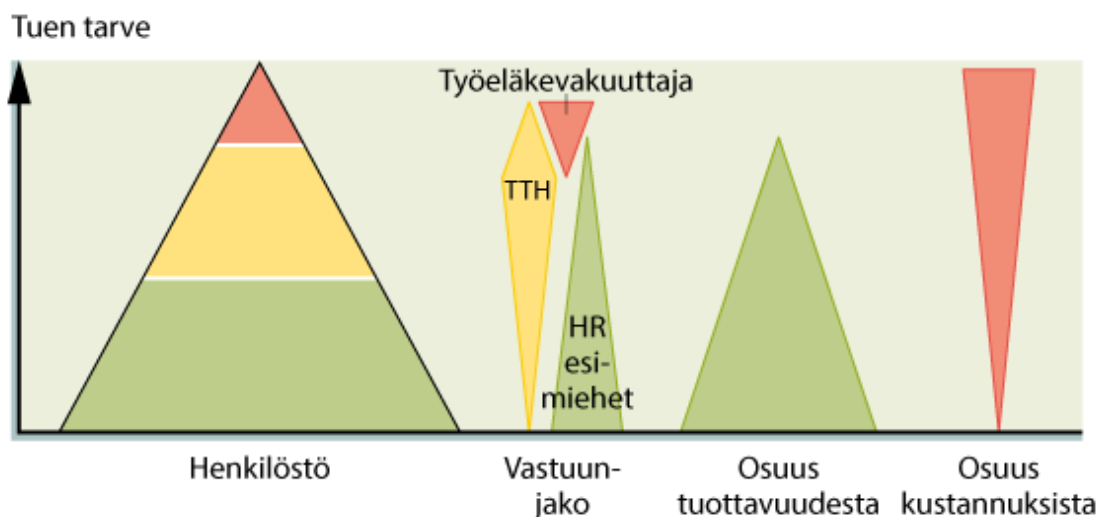
Työkykyjohtamisessa fokus on aina työssä ja työn tekemisessä (Työpiste –verkolehti, 2017). Toimet, joita yrityksessä suunnitellusti tehdään työkyvyn edistämiseksi ja ylläpitämiseksi ovat työkykyjohtamista. Toimia voidaan tehdä organisaatiossa itse ja yhteistyössä eri asiantuntijatahojen kanssa. Näiden toimien tavoitteena on henkilöstön työturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistäminen ja ylläpitämisen sekä työssä jatkamisen tukeminen. (Pehkonen, Turunen, Juvonen-Posti, Henriksson, Vihtonen, Seppänen, Liira, Uitti & Leino 2017, 7.)

Työkykyjohtamisen voidaan katsoa olevan organisaation inhimilliseen pääomaan kohdistuva investointi, jolla voidaan aikaansaada merkittäviä säästöjä työkyvyttömyyskustannuksissa. Työkykyjohtamisen toimien piiriin kuuluu koko henkilöstö, joille tarpeen mukaan tarjotaan tukea, varhaisen tuen toimia sekä tukea työhön paluuseen. (Martimo ym. 2018.)

Työkykyjohtaminen on kokonaisuus, jossa tuen tarvetta voidaan henkilöstön, vastuunjaon sekä tuottavuuden ja kustannusten näkökulmasta kuvata pyramidirakenteella (Kuvio 2.). Suurin osa työntekijöistä kokee pärjäävänsä ja suoriutuvansa työstään hyvin, ja he muodostavat pyramidin alaosan. Heidän pääasiallisesta työkyvyn tukemisestaan vastaavat esimiehet ja henkilöstöhallinto. Yrityksen tuottavuuden kannalta tämä on merkittävin työntekijäryhmä, sillä he tekevät tulosta, eikä heistä koidu työkyvyn tuen toimien kannalta merkittäviä kustannuksia. Pyramidin keskiosassa ovat työntekijät, joiden työkyky on alentunut, mutta yleensä tilapäisesti. Pyramidin ylimmässä osassa on se pieni määrä työntekijöitä, joilla työkyvyttömyyden riski on merkittävä, ja heihin liittyy korkeimmat kustannukset. Heidän työkyvyn tuen toimissa saattaa olla mukana myös eläkevakuutusyhtiö työterveyshuollon lisäksi. (Martimo ym. 2018.)

Työkyvyn tuen toimilla on tavoitteena pitää pyramidin alaosa mahdollisimman laajana huomioiden tasapuolisesti esimiestyöllä sitä enemmistöä työyhteisöstä,

jotka kokevat työkykynsä hyväksi. Tavoitteena on myös pienentää pyramidin terävintä kärkeä puuttamalla mahdollisimman varhain työkyvyn haasteisiin. (Martimo ym. 2018.)



KUVIO 2. Työkykyjohtamisen osa-alueet (Martimo ym. 2018)

Työkykyjohtamisessa on keskeistä määritellä mitkä ovat sen käytännön prosessit yrityksessä. Käytännön prosesseja ovat esimerkiksi aktiivinen vuorovaikutus, selkeä sairauspoissaolojen seurantakäytäntö, työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaaminen tuetusti sairauspoissaolon jälkeen, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 5; Manka & Manka 2016, 67; Martimo ym. 2018.)

5.2 Työkykyjohtamisen lakisääteinen viitekehys

Työnantajalle on määritelty lainsäädännössä työntekijöiden työkykyyn liittyviä säädöksiä ja oikeuksia. Näistä keskeisimpiä lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, sairausvakuutuslaki sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta. (Alahautala & Huhta 2018, 30–31; Martimo, Uitti & Antti-Poika 2018.)

Työturvallisuuslain (738/2002, 8§) mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöistään, mikä tarkoittaa, että työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä tarpeellisin toimin. Huolehtimisvelvoitteessa on otettava lain mukaan huomioon työhön, työympäristöön, työolosuhteisiin samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Työterveyshuoltolain (1383/2001, 4§) mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijöilleen työterveyshuoltopalvelut. Työterveyshuollon tarkoitus on edistää ja suojella työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä sekä ehkäistä ja torjua työstä johtuvia terveysvaaroja ja -haittoja.

Työterveyshuoltolakiin liittyy keskeisesti myös Valtioneuvoston asetus (708/2013). Asetus korostaa työterveysyhteistyötä, joka tarkoittaa työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon keskinäistä yhteistyötä työterveyshuoltolain toteuttamiseksi (708/2013, 1§).

Lakisääteisten velvoitteiden käytännön toteutuksesta ja valvonnasta organisaatiossa vastaa yleensä esimies työnantajan edustajana yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Esimiehen lakisääteisten velvoitteiden voidaan katsoa luovan perustan ja lakisääteisen viitekehyksen työkykyjohtamisen toimille.

5.3 Henkilöstöstrategia osana työkykyjohtamista

5.3.1 Henkilöstöstrategian määritelmä

Henkilöstöstrategia jalkauttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategia määrittelee kuinka henkilöstö toteuttaa organisaation strategiaa pitkällä aikavälillä. Henkilöstöstrategiassa kiinnitetään huomiota organisaation tavoitteisiin ja henkilöstön hyvinvointiin, sekä siihen, miten henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Henkilöstöstrategian laativat organisaation kannalta olennaiset henkilöt. Yhteisen päämäärän saavuttamiseksi henkilöstön

sitouttaminen nousee oleelliseksi ja näin ollen henkilöstön edustus yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon lisäksi strategian laatimisessa on tärkeää. (Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana... 2007, 2.)

Henkilöstöstrategian laadintaan vaikuttaa oleellisesti yrityksessä vallitseva tilanne. Eri lähtökohdat ohjaavat hiipuvaa toimintaa, jossa mietitään mahdollisia lomautuksia tai irtisanomisia, tai laajenevaa toimintaa, jossa mietitään rekrytointia ja henkilöstön pysyvyyttä. (Joki 2018, 22–25.)

Henkilöstöstrategian laadinta lähtee yrityksen tulevaisuuden ja tavoitteiden visionnista. Vision toteutumiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi tulee miettiä henkilöstön osaamistarpeet ja laatia työnkuvat. Työkyvyn johtamisen kannalta on tärkeää kiinnittää erityishuomio jo henkilöstön rekrytointivaiheeseen. Hyvin rakennettu rekrytointi ja perehdyttäminen tehtäviin ovat ennaltaehkäiseviä toimia työkyvyn ylläpitämiseksi, koska työn vaatavuus ja odotukset kohtaavat paremmin henkilöstön osaamisen ja käsityksen työn sisällöstä. (Joki 2018, 123–177.)

Henkilöstöstrategiassa määritellään osaamistarpeiden lisäksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen vaikuttavia asioita kuten koulutus, organisaation kehittämiseen liittyvät asiat, palkitseminen, viestintä, selkeä töiden järjestely, työntekoa palveleva johtaminen, lähiesimiestyö, osaamisen kehittäminen, työntekoa tukeva organisaatio, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen (Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana...2007, 2; Joki 2018, 123–126). Maritta Joki (2018) korostaa myös asiakaskokemusten käyttämistä kehittämistyössä. Hyvä asiakaskokemus lisää työhyvinvointia ja sen myötä on yksi elementti myös työkyvyn ylläpidossa.

Työkyvyn ylläpitämisessä tulee huomioida niin organisaation rakenteiden, työn järjestämisen, työilmapiirin, johtamisen ja yksilön oma vaikutus työkyvyn ylläpitämiseen. Sen vuoksi on tärkeää, että nämä asiat on määritelty yhteisessä henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöstrategia toimi näin esimiehen apuna vaativassa henkilöstön työkyvyn tukemisen tehtävässä. (Joki 2018, 177.)

Työkykyjohtamista on ollut niin kauan kuin työtä on ylipäättään teetetty toisella. Alkuun työnkin ollessa suurimmaksi osaksi fyysistä ovat työkykyyn liittyvät asiat

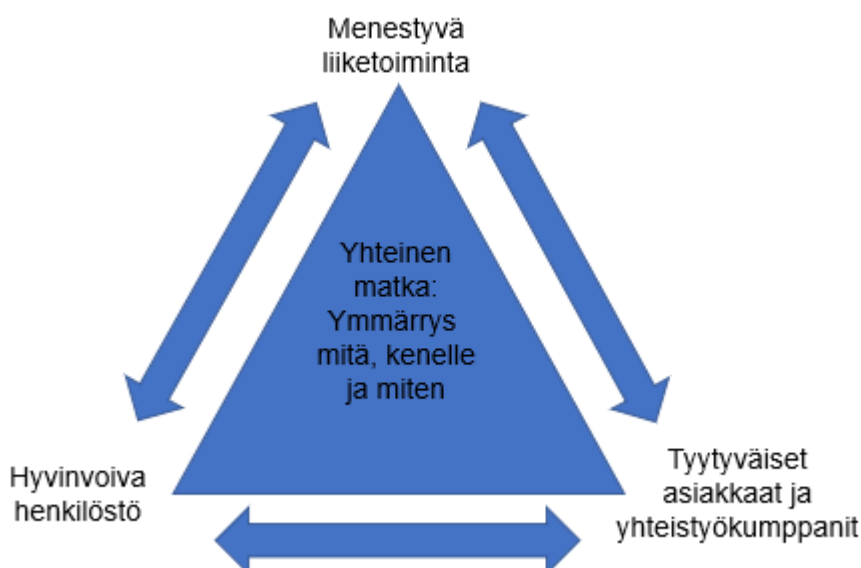
keskittyneet lähinnä fyysiseen jaksamiseen, ja kehon kykyyn palautua ja kestää raskasta työtä. Työn muuttuessa yhä enemmän henkisiä voimavaroja kuormittavaksi on fyysisen työkyvyn rinnalle noussut psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn huomioiminen. Organisaatioissa on ymmärretty, että mikäli halutaan tehdä työtä tuottavalla ja kestäväällä tavalla on huolehdittava kokonaisvaltaisesti työkyvyn ylläpitämisestä. (Roth, 2018.)

Hyvin koostettu henkilöstöstrategia tukee esimiestyötä ohjaten toimimaan henkilöstön työkyvyn hyväksi. Strategiaan on kirjattu rekrytoinnista työuran loppumisen asti erilaisia työkyvyn tukemiseen liittyviä asioita. Työkykyjohtaminen ei ole erillinen johtamisoppi, vaan näkökulma osana liiketoiminnan johtamista ja siten henkilöstöstrategiaa (Työpiste –verkkolehti, 2017).

5.3.2 Hyvinvoiva henkilöstö ja tyytyväiset asiakkaat menestyksen avaimina

Onnistuvan ja menestyvän yrityksen toiminnassa voidaan löytää positiivinen kehä, jonka kuvaamiseen voidaan käyttää kolmiomallia. Kolmion yhtenä kärkenä on menestyvä liiketoiminta, toisena tyytyväiset asiakkaat ja kolmantena hyvinvoiva henkilöstö.

Työelämävalmentaja Maritta Joen (2018, 23) mukaan onnistunutta liiketoimintaa tai palvelun tuottamista voidaan kuvata yhteisenä matkana, jossa yrityksen visio, tarina ja kokemus merkityksellisestä osuudesta yhteiseen matkaan välittyy asiakkaalle ja yhteistyökumppaneille. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen onnistuneesti vahvistaa yhteistä kokemusta. Toisaalta henkilöstön keskuudessa korostuu tiimityö, jossa osaamista ja luovuutta hyödynnetään. Luodaan yhteistä tietoa yksin puurtamisen sijaan. Henkilöstöltä ja asiakkailta saatavaa palautetta käsitellään läpinäkyvästi ja se huomioidaan.



KUVIO 2. Hyvinvointia vahvistava positiivinen kehä (Joki 2018, aineiston pohjalta piirretty kuvio)

Tuotteiden tai palvelujen menestyksellisen tuottamisen edellytyksenä on hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään mm. kilpailutilanne, resurssit, tulevaisuuden näkymät, lainsäädännön edellyttämät asiat sekä esim. yrityksen arvot, eettisyys ja suhtautuminen ympäristöasioihin. (Joki 2018, 21–25.)

Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunutta ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa rakenteellisilla ja yhteistyötä edesauttavilla keinoilla. Työn tekee merkitykselliseksi sen kokeminen arvokkaaksi. Työn merkityksellinen tavoite, mahdollisuus toteuttaa itseään ja käyttää luovuuttaan edesauttavat työhyvinvoinnin kokemusta. (Joki 2018, 23–28.)

Tyytyväiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit on mahdollista saavuttaa osoittamalla palveluiden tai tuotteiden vastuullinen tuottaminen ja osallistamalla myös nämä tahot kehitystyöhön. Asiakkaat ovat myös entistä kriittisempiä ja tiedostavampia muun muassa eettisiin näkökohtiin. Ilman tyytyväisiä asiakkaita kysyntä hiipuu ja toiminta muuttuu kannattamattomaksi. (Joki 2018, 23–28.)

5.3.3 Henkilöstöstrategia esimiehen tukena työkykyjohtamisessa

Esimies johtaa prosesseja, jotka onnistuessaan lisäävät työtyytyväisyyttä ja työn imua. Työkykyyn liittyviä asioita, joiden sujumisesta esimies vastaa organisaation ylemmän johdon kanssa ovat työnkuvien selkeys, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, tiedottaminen, palaverikäytännöt, mahdollisuus kehittyä työssä ja palkitseminen. (Joki 2018, 123–126.)

Henkilöstötarpeesta lähtevät rekrytointin suunnitelmat ohjaavat solmimaan työsuhteita sopivimpien henkilöiden kanssa. Rekrytointivaiheessa tietoisuus siitä millaista henkilöä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa on ensiarvoisen tärkeää. Työpaikkailmoituksen laatimiseen ja haastatteluun panostamalla on mahdollista saavuttaa ja löytää parhaiten työhön soveltuvat henkilöt. (Joki, 2018, 123.)

Maritta Joen (2018, 123) mukaan tärkeässä osassa on myös motivaatioedellytysten luominen. Motivaatioedellytyksinä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, palaute- ja palkitsemiskäytännöt sekä virkistystoiminta. Henkilöstön kehittäminen niin ammatillisesti kuin työpaikan vuorovaikutuskulttuuriin vaikuttajina on niin ikään tärkeää. Koulutuksiin pääseminen ja tiedon jakaminen muille edistää yhteisen tiedon muodostumista ja yhteishenkeä. Tiedonkulun prosessit vaikuttavat myös työmotivaatioon.

Esimiehen tulee johtaa kannustavasti ja ohjaten siten, että henkilöt ja työyhteisö saavuttavat mahdollisimman hyvin tavoitteet. Esimies myös tiedottaa ja mahdollistaa alaisten osallistumisen työkykyä tukevaan toimintaan, jonka henkilöstöhallinto on määritellyt yhdessä työterveyshuollon kanssa. Tämän kaltaisia toimintoja voivat olla esimerkiksi kannustimet fyysisen kunnon kohottamiseen, painonhallintaan, tupakoinnin lopettamiseen tai työyhteisöä palvelevista kehittämisideoista palkitseminen. Erilaiset joustot ja työn kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa ovat niin ikään työkyvyn tukemista arjessa. Työnohjauksen järjestäminen henkilöstölle tarvittaessa kuuluu myös esimiehen tehtäviin. Keinot epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi tulee myös olla kirjattuna ja esimiehen vastuulla on puuttua mahdolliseen epäasialliseen käyttäytymiseen. (Joki 2018, 123-126.)

5.4 Työkyvyttömyyden taloudellinen merkitys

Työkyvyttömyyden merkittävin taloudellinen seuraamus on sairastuneen työntekijän tuottavuuden heikkeneminen, tai työpanoksen pois jääminen kokonaan sairauspoissaolon myötä. Näihin liittyvät kustannukset riippuvat siitä, miten paljon tuottavaa työtä jää tekemättä, viivästyykö työn tekeminen tai aiheutuuko työpanoksen korvaamisesta työnantajalle kustannuksia joko ulkopuolisen sijaisen palkkaamisella tai muiden työntekijöiden ylityöllä. (Martimo & Antti-Poika, 2018.)

Sairauspoissaolopäivälle on laskettu erilaisia keskimääräisiä hintoja. Karkeiden laskelmien perusteella päiväpalkka tulee kertoa kolmella, jotta sekä suorat että epäsuorat työnantajalle aiheutuvat kustannukset tulevat huomioiduiksi. Kelan sairauspäivärahan taloudellista menetystä pienentävä vaikutus on huomioitava tarkasteltaessa kustannuksia työnantajan näkökulmasta. Suorat kustannukset työnantajalle loppuvat palkanmaksun päättyessä työkyvyttömyyden jatkuessa. (Martimo & Antti-Poika, 2018.)

Luotettavimmin sairauspoissaoloajan suorat kustannukset saadaan työpaikan palkka- ja taloushallinnosta. Jos sinne on viety sairauspoissaoloajalta maksetut palkat, vähentämällä tästä Kelan vastaavalta ajalta maksamat sairauspäivärahat saadaan se kustannus, joka työnantajalle on jäänyt lopulta maksettavaksi. Suoria palkkakustannuksia ei aiheudu työnantajalle poissaolevansa työntekijästä palkanmaksun päättymisen jälkeen. (Martimo & Antti-Poika, 2018.)

Mikäli sairauspoissaolosta johtuva työkyvyttömyys muuttuu pysyväksi ja johtaa työeläkejärjestelmässä työkyvyttömyyseläkkeeksi, voi tästä tulla työnantajalle myös suoria kustannuksia. Käytännössä yksityisellä sektorilla suurtyönantajat maksavat ennenaikaisesta eläköitymisestä johtuvat kustannukset itse. Yhteistyöllä ja onnistuneella työkykyjohtamisella voidaan kuitenkin merkittävästi vaikuttaa eläköitymisriskin pienentämiseen. (Martimo & Antti-Poika, 2018.)

5.5 Esimiehen rooli työkykyjohtamisessa

Alahautalan ja Huhtan (2018) mukaan suurin ja tärkein työ työkykyjohtamisessa tehdään ennen kuin työntekijä sairastuu ja hyvä esimiestyö on tässä kaiken lähtökohta. Tätä voidaan kutsua ennakoivaksi työkykyjohtamiseksi. Ennakoivaa työkykyjohtamista ja henkilöstöjohtamista tukevia asioita ovat muun muassa hyvin suunniteltu rekrytointi ja työnkuvien avaaminen, koulutus, johtamiskulttuuri, työskentelyilmapiiristä huolehtiminen, henkilöstön osallistaminen, sekä eri ikäisten ja eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden huomiointi (Joki 2018, 123). Sitoutunut ja kiinnostava johtajuus lisää työhön sitoutumista, oppimista, innovatiivisuutta ja parantaa työn tuloksia sekä yksilö- että tiimitasolla (Rahmadani, Schaufeli, Stouten, Zhang, Zulkarnain 2020). Reaktiivista työkykyjohtamista on esimerkiksi varhaisen tuen mallin mukaiset puheeksiottotilanteet, työterveyshuollon ja työntekijän kanssa käytävät yhteisneuvottelut sekä työhön palaamisen suunnittelu niin työntekijä kuin työyhteisö huomioiden (Martimo ym. 2018).

Martimo, Uitti ja Antti-Poika (2018) toteavat lisäksi, että esimiehen tärkein tehtävä on varmistaa, että työntekijän työstä suoriutuminen sujuu odotetulla tavalla. Juutin ja Vuorelan (2002, 15) mukaan yksi esimiehen tehtävistä on esimerkiksi nostaa ihmisten voimavaroja esille. Hyvä esimies tunnistaa työntekijöiden hyvät ja myös kehittämistä vaativat puolet ja pyrkii johtamaan ihmistä yksilönä (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 41). Paraskaan esimiestyö ei estä työntekijöitä sairastumasta, mutta sen avulla voidaan ennakoida mahdollisia terveyshaasteita, tukea ja puuttua tarvittaessa ajoissa sekä säilyttää hyvä keskusteluyhteys työntekijän ja esimiehen välillä (Alahautala & Huhta, 2018, 138).

Mikäli esimies havaitsee, että työntekijän työsuorituksessa on haasteita, tulisi selvittää tietääkö työntekijä tavoitteensa. Tämän lisäksi esimiehen tulisi selvittää onko työntekijällä riittävää osaamista työhönsä, mitkä ovat työntekijän motivaatiotekijät ja ovatko työntekijän työvälineet ja työympäristö kunnossa. Näiden kysymysten jälkeen vasta selvitetään, ovatko työn tekemisen ja työkyvyn haasteina terveydelliset ongelmat, joiden vuoksi työntekijä voi tarvita työterveyshuollon tukea. (Martimo, Uitti & Antti-Poika 2018.)

Esimiehen vuorovaikutustaidoilla on merkittävä rooli työarjen sujumisessa, tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa sekä työyhteisön työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittymisessä (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3). Esimiehen tulee kuunnella työntekijää ja uskaltaa itse ottaa puheeksi vaikeitakin asioita rakentavasti. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla, asenteella ja esimerkkinä olemisella esimies parhaimmillaan vahvistaa työntekijän ja koko työyhteisön voimavaroja ja onnistumisen edellytyksiä (Martimo ym. 2018). Martimon ym. mukaan (2018) tutkimuksissa on kiistattomasti todettu, että esimiesten omalla asennoitumisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden jaksamiselle ja motivaatiolle.

Onnistuneen työkykyjohtamisen edellytyksenä on, että yrityksen johto on siihen sitoutunut. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä tulee olla strateginen ja tavoitteellinen toimintamalli, jonka toteutumista yrityksen johto myös seuraa. Onnistunut työkykyjohtaminen edellyttää myös sitä, että esimiehet, henkilöstöhallinto ja työntekijät ovat yhdessä sitoutuneet sovittuihin työkyvyn tuen toimintamalleihin. (Martimo ym. 2018.)

Työkyvyn ylläpito on työnantajan, esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. Työntekijällä on vastuu suorittaa työnsä mahdollisimman hyvin ja tiedottaa esimiehelle, mikäli havaitsee työkykyä alentavia uhkia (Työterveyslaitos. n.d.).

Vaativassa esimiestyössä on tärkeää huolehtia myös siitä, että oma keho ja mieli ovat hyvässä kunnossa ja työssä tarvittava tietotaito hallussa ja päivitetty. Menestyksellinen, pitkäjänteinen, ongelmanratkaisuun pystyvä ja paineita sietävä esimiestyö edellyttää, että kokonaisvaltainen oma hyvinvointi on kunnossa (Esimiesliitto. n.d.). Esimiestyö on vaativa tehtävä, johon tulee suhtautua ammatillisesti ja vastuullisesti (Työterveyslaitos n.d.).

Hyvä fyysinen kunto ja esimerkiksi riittävä uni auttavat keskittymistä vaativissa tehtävissä ja pitävät suorituskykyä yllä. Liikunta auttaa kehon hyvinvoinnin lisäksi työn henkisestä kuormituksesta palautumiseen. Leadership coach (ACC), työnohjaaja Kristiina Aaltosen mukaan stressin sietoa ja hallintaa ja energiaa voi lisätä hyvän fyysisen kunnon, terveellisen ravinnon ja riittävän levon lisäksi harjoittamalla mielen rauhoittamista esimerkiksi hengitys-, mindfulness- ja joogaharjoitusten avulla.

Esimiehen jatkuva tietotaidon ylläpito ja itsensä kehittäminen mahdollistavat vaativan työntekijöitä valmentavan työtteen. Itsensä haastaminen ja mukavuusalueen ylittäminen tekemällä asioita toisin kuin yleensä opettavat omasta työstä. Keskustelut kollegojen kanssa, verkostojen luominen, palautteen pyytäminen ja benchmarking auttavat oppimaan muilta. Ammatillisen kirjallisuuden lukeminen ja tiedon jakaminen kollegojen kanssa rikastuttaa ajattelua antamalla uusia näkökulmia. Koulutukset, mentorilta, työelämän valmentajalta tai työnohjauksessa saatu tuki auttavat jäsentämään omia työtehtäviä ja suoriutumaan niistä. Mentoringin toimiminen ja kokemattomamman kollegan auttamien ja ohjaaminen laajentaa myös näkemystä omasta työstä. (Joki 2018, 123–126.)

Esimiehen on myös tärkeää tarkkailla omaa jaksamistaan ja hakea apua työterveyshuollosta tai keskustella oman esimiehensä kanssa kuormittavista tehtävistä ja omaan jaksamiseen liittyvistä asioista.

5.6 Työterveyshuollon rooli

Työterveyshuollon rooli on pysyä riippumattomana työnantajasta ja työntekijästä sekä heidän edustajistaan (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 5§). Työterveyshuollon ensisijainen lakisääteinen tehtävä on työn terveyshaittojen ennaltaehkäiseminen. Työkyvyn tukeminen perustuu työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyölle. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma, joka laaditaan yhteistyössä yrityksen kanssa, toimii perustana suunnitelmalliselle, tavoitteelliselle ja työpaikan olosuhteet sekä tarpeet huomioivalle työkykyä ylläpitävälle toiminnalle. Keskeisiä työterveyshuollon toimia ovat työkyvyn ylläpito, varhaisen tuen toimet, oikea-aikainen hoito ja tarvittaessa kuntoutus. Työterveyshuollon rooli työkyvyn tukemisen toimissa on tukea sekä työnantajaa, että yksittäistä työntekijää yhteisten tavoitteiden löytämisessä ja saavuttamisessa Tarvittaessa työterveyshuolto myös tukee työhön paluuta sairauspoissaolon jälkeen ja yhteistyössä tukee työnantajaa osatyökykyisen jatkamisessa työssään. (Pehkonen ym. 2017, 38-50; Martimo ym. 2018.)

Työterveyshuolto on keskeisessä roolissa esimiesten tukemisessa työkykyjohtamisen toimissa. Työterveyshuollosta voi olla esimiehelle hyötyä erilaisten työkykyhaasteiden tai työkyvyn arviointiin liittyvissä tilanteissa. Kaikki työkykyhaasteet eivät lähtökohtaisesti ole lääketieteellisiä, vaan haasteet voivat sairauspoissaolojen lisäksi esiintyä myös esimerkiksi eri syistä johtuvina ongelmina työsuorituksessa tai ristiriitoina työyhteisössä. Esimiehen on siis osattava ottaa yhteys tarvittaessa omaan työterveyshuoltoon tuen saamiseksi. Tarvittaessa järjestetään työterveysneuvottelu, jossa yhteisesti sovitaan ja kirjataan työkykyä tukevat toimenpiteet, niiden aikataulu ja seuranta. (Martimo ym. 2018.)

Työterveyshuolto voi tukea esimiehiä monella eri tapaa. Esimiehiä voidaan kouluttaa työkykyyn liittyvistä menettelytavoista ja sovitusta työkyvyn tuen mallista, tai työterveyshuollon asiantuntijat voivat järjestää esimiehille koulutusta työkyvystä ja työkykyjohtamisen eri osa-alueista. Esimiehet tarvitsevat erityisesti valmennusta vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa. (Martimo ym. 2018.)

5.7 Työkykyjohtamisen käytännön prosessit

5.7.1 Varhainen tuki

Työntekijällä on oikeus saada tukea työkyvylleen. Työpaikan työkyvyn tuen mallissa kuvataan työkyvyn varhaisen tukemisen toimenpiteet, jotka on sovittu työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken (Martimo ym. 2018; Työterveyslaitos n.d.). Esimiehet, työtoverit, työsuojelu ja työterveyshuolto ovat avainasemassa työkykyä uhkaavien ongelmien havaitsemisessa riittävän varhain. Työkyvyn tuen toimintamalli luo pelisäännöt, joiden mukaan asioita viedään eteenpäin riippumatta siitä, kuka ongelmat ensin havaitsee (Martimo ym. 2018.).

Työkykyongelmien tunnistaminen ajoissa on tärkeää, jotta tilanteeseen voidaan löytää ratkaisu ja työntekijää voidaan tukea tarvittavalla tavalla (Ahola 2011, 12.). Ongelmat työstä suoriutumisessa eivät aina johdu yksinomaan sairaudesta, vaan taustalla saattaa olla monia muita tekijöitä, jotka vaikuttavat toisiinsa (Martimo

ym. 2018.). Työkykytalomallin sisäistäminen auttaa esimiestä hahmottamaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä.

Työterveyshuollon ja työlääketieteen erikoislääkäri Kari-Pekka Martimon sekä Työterveyslaitoksen julkaisujen mukaan työkykyhaasteen taustalla voi olla muun muassa

- sairaus tai oire
- tietämättömyys tavoitteista
- riittämätön osaaminen
- ristiriita työn vaatimusten ja suorituskyvyn välillä
- puutteellinen työn organisointi
- motivaatio-ongelmat
- työhön tai työyhteisöön liittyvät ongelmat, häirintä ja kiusaaminen
- ongelmallinen elämäntilanne
- päihdeongelma.

Työkykyongelma voi tulla eri tavoin esille jo ennen työsuorituksen heikentymistä. Työntekijä, työkaverit tai perheenjäsenet voivat nostaa esille työkykyyn liittyviä haasteita. Esimies voi itse tehdä havaintoja esimerkiksi kehityskeskustelussa, asiakaspalautteessa saattaa tulla esiin indikaattoreita työkyvyn haasteista, työterveyshuolto voi tehdä havaintoja terveystarkastuksissa tai sairausvastaanotolla, tai sairauspoissaolotilastoissa voi näkyä merkkejä työkykyyn liittyvistä haasteista. (Manka ym. 2010, 39; Martimo ym. 2018.)

Työkykyyn liittyvien asioiden puheeksi ottamista helpottaa, jos on sovittu niin sanotut hälytysrajat, joissa esimiehen edellytetään puuttuvan asioihin. Sairauslomapäivien käyttäminen hälytysmerkkinä on usein helpointa, koska niille voidaan asettaa lukumääräiset toimintarajat. Muita havaintoja voivat olla muun muassa esimiehen arvioima alentunut työsuoritus, muutokset käyttäytymisessä, keskittymis- ja oppimisvaikeudet, motivaation puute ja päihdeongelmat (Martimo ym. 2018). Esimiehellä on velvollisuus reagoida, mikäli hän havaitsee työntekoa ja työkykyä haittaavia tekijöitä (Manka ym. 2010, 39).

Työpaikan työkyvyn tuen mallissa on sovittu käytänteet, joilla esimiehen ja alaisen väliseen varhaisen tuen keskusteluun tulee valmistautua. Keskustelussa keskitytään työkykyyn sisältyviin asioihin, kuten työoloista, työn mielekkyydestä, ammatillisesta osaamisesta, työkyvystä, sekä näihin mahdollisesti vaikuttavista työpaikan ulkopuolisista tekijöistä. Esimiehen ja alaisen välistä keskustelua voi jäsentää Työkykytalon eri elementeillä keskittyen tarpeen mukaisiin osa-alueisiin. (Työterveyslaitos n.d.)

Työoloista ja siihen vaikuttavasta esimiestyöstä ja johtamistavasta sekä työyhteisöasioista keskusteltaessa käsitellään työntekijän työssään kokemat voimaannuttavat ja kuormittavat tekijät. Keskustelussa selvitetään muun muassa työaika, työmäärä, työvälineiden toimivuus ja muut järjestelyt. Keskustelussa voidaan pohtia voiko näitä muokkaamalla tukea työntekijän työkykyä. Keskustelussa voi käydä läpi myös kokeeko työntekijä, että onko hänellä vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, onko työpaikan ilmapiiri kannustava ja kokeeko hän saavansa riittävästi tukea ja palautetta esimieheltä ja työtovereilta. (Työterveyslaitos n.d.)

Työn mielekkyys, johon työn sisällön lisäksi vaikuttavat työntekijän motivaatio, arvot ja asenteet, käydään myös keskustelussa läpi. Tärkeää on huomioida työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Ammatillisesta osaamisesta keskusteltaessa keskitytään osaamiseen ja sen kehittämiseen suhteessa työn tavoitteisiin. Tietojen ja taitojen päivittäminen ja uuden oppiminen on tärkeitä työn ja työmenetelmien jatkuvassa muutoksessa. (Työterveyslaitos n.d.)

Työntekijän terveydestä ja toimintakyvystä keskustellaan niiltä osin, kun niillä on merkitystä työn tekemiselle. Tähän vaikuttavat niin fyysinen toimintakyky kuin henkisten voimavarojen riittävyys. Keskustelussa voi pohtia onko aihetta hyödyntää työterveyshuollon osaamista työntekijän tilanteessa. (Työterveyslaitos n.d.)

Varhaisen tuen mallin mukaisesta keskustelusta tehdään työpaikan työkyvyn tuen mallin mukainen muistio. Siihen kirjataan esille tulleet työhön liittyvät kehittämiskohteet ja sovitut toimenpiteet sekä miten niitä seurataan. (Manka ym. 2010, 39; Työterveyslaitos n.d.)

5.7.2 Työn muokkaaminen

Työn muokkaamisella tarkoitetaan työn sovittamista työkykyä vastaavaksi. Työn muokkaaminen voi sisältää työaikojen muokkaamista, työtehtävien järjestelyitä, työtilojen muutoksia tai toisen työntekijän antamaa tukea työtehtävien hoitoon. Työn muokkausta on käytetty paljon fyysisissä työkykyhaasteissa, mutta sitä voidaan soveltaa myös mielenterveysongelmien tai työuupumuksen kohdalla. (Selinheimo, Mattila-Holappa & Valtanen 2019, 16–17.)

Työtä muokkaamalla voidaan parhaimmillaan välttää pitkittyneistä ongelmista johtuvat sairauslomat ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen. Aloite työn muokkaamiselle voi tulla työntekijältä, esimieheltä tai työterveyshuollolta. Työn muokkaamisen yhteydessä tarkastellaan tehtäviä tai prosesseja, jotka voivat altistaa liialliselle kuormitukselle. Työn muokkaus voi tarkoittaa pieniä ja väliaikaisia muutoksia työssä tai laajempia työpaikkaa koskevia prosesseja. (Selinheimo ym. 2019, 16.)

Työntekijällä voi olla itsellään hyvä näkemys siitä mikä hänen työkykyään parantaisi työtä muokkaamalla. Tästä syystä esimiehen on hyvä keskustella työntekijän kanssa vaihtoehtoista. Järjestelyiden suunnittelu ja toteuttaminen voi tuntua työläältä, mutta niihin käytetty aika maksaa itsensä takaisin koska työntekijän työkyky ja työpanos saadaan hyödynnettyä. (Ahola 2011, 26.)

5.7.3 Sairauspoissaolon aikainen tuki

Osa työkyvyn johtamista on myös sairauspoissaoloihin varautuminen ja niiden hallinta. Sairauspoissaoloajan yhteydenpidosta työntekijän ja esimiehen välillä on hyvä kirjata työpaikan työkyvyn tuen malliin (Työterveyslaitos n.d.). Esimiehen on tärkeä olla yhteydessä sairauslomalla olevaan työntekijään työpaikalla sovitulla tavalla. Työntekijälle soittamalla esimies voi selvittää mitä työntekijälle kuuluu, miten toipuminen on edistynyt ja tarvittaessa kannustaa hakeutumaan lisätuen tai -hoidon piiriin (Alahautala & Huhta 2018, 176 – 179).

Sairauspoissaolot pyritään nykyään pitämään mahdollisimman lyhyinä, joka jo sinällään lisää esimiehen ja työntekijän välistä kommunikaatiota. Yhteydenpidon avulla esimies pysyy ajan tasalla ja kykenee järjestelemään sairauslomalla olevan työntekijän töitä mahdollisimman tehokkaasti, sekä valmistautumaan työhön paluun suunnitteluun oikea-aikaisesti työntekijän kanssa. Pitkän sairauspoissaolon kohdalla säännöllinen yhteydenotto työntekijään on erityisen tärkeätä, jotta tämä pysyisi kiinni työpaikan arjessa ja työhön paluun kynnys säilyisi matalana. (Alahautala & Huhta 2018, 176 – 179; Työterveyslaitos n.d.)

5.7.4 Työhön paluun tuki

Työhön voidaan palata pitkän sairausloman lisäksi esimerkiksi perhe- tai vuorotelluvapaalta. Tässä työssä tarkastelimme sairauspoissaolojaksolta palaavan työntekijän työhön paluun tuen toimia.

Työntekijän tuntemuksia ja kuulumisia kannattaa kuunnella herkällä korvalla, jotta välttyttäisiin työntekijän ajautumiselta sairauslomakierteeseen. On tärkeää selvittää myös työyhteisön ja tiimin ajatuksia ja ehdotuksia töiden uudelleen järjestämiseksi. Työnkuvan, työtilojen tai –aikojen muokkaaminen aiheuttaa yleensä työn uudelleen organisointia myös muiden työntekijöiden osalta. Se saattaa tarkoittaa töiden lisääntymistä määrääjäksi tai pysyvästi. (Työterveyslaitos n.d.)

Työntekijän paluun järjestelemisen lisäksi esimiehen tulee huolehtia siitä, että työolosuhteet vastaavat työterveysneuvottelussa sovittua. Paluuta valmistellessa voi tulla eteen työtilojen muokkaamisen lisäksi työvälineiden hankintoja. Työyhteisössä voidaan lisäksi muokata työnkuvia. Työhön palaamisella on yleensä laajemmat vaikutukset kuin suoraan työhön palaavan työntekijän työhön liittyvät. (Työterveyslaitos n.d.)

5.7.5 Työterveysneuvottelu

Työterveysneuvottelussa keskustellaan työntekijän työkyvystä ja työstä. Työterveysneuvottelu järjestetään työntekijän, työnantajan tai työterveyshuollon aloitteesta, kun työntekijän työkyky vaatii arviointia suhteessa työn vaatimuksiin. (Työterveyslaitos n.d.)

Työterveysneuvotteluun osallistuvat työnantajan edustaja, työntekijä sekä työterveyshuollon edustaja. Työntekijällä voi olla mukana omasta pyynnöstään myös luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu tukihenkilö. Työnantajan edustajana on yleensä esimies, mutta paikalla voi olla myös henkilöstöhallinnon edustaja. Onnistunut työterveysneuvottelu edellyttää sitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät neuvottelun tavoitteen ja tarkoituksen sekä sen luottamuksellisuuden. Työterveysneuvottelussa ei keskustella työntekijän terveydentilasta vaan työkyvystä. (Työturvallisuuskeskus 2018, 5.)

Työterveysneuvottelun tavoitteena on työkyvyn tukeminen ja työssä jatkaminen. Neuvottelussa käydään keskustelua ja tehdään yhteistyössä suunnitelma työkyvyn tukemiseksi. Suunnitelma voi sisältää esimerkiksi yksilöllisesti tarpeita työnkuvan muokkaamiseksi tai työn uudelleen organisoimiseksi, työaikaan liittyviä järjestelyitä, ergonomian kehittämisen tarpeita tai toimenpiteitä työyhteisön ilmapiirin kohentamiseksi. Työterveysneuvottelusta laaditaan aina muistio, johon kirjataan sovitut asiat sekä mahdolliset seurantatoimenpiteet. (Työterveyslaitos n.d.; Työturvallisuuskeskus 2018, 5–6.)

5.7.6 Ammatillinen kuntoutus, työkokeilu ja osatyökyvyttömyyseläke

Ammatillinen kuntoutus, työkokeilu ja osatyökyvyttömyyseläke ovat työkyvyn tukemiseen liittyviä toimia, joissa työterveyshuolto on aktiivisena toimijana ja toteuttajana. Esimiehen on hyvä olla näiden olemassaolosta tietoinen. (Martimo ym. 2018.)

Ammatillinen kuntoutus voi toimia työkyvyn heikentymisen ennaltaehkäisevänä tekijänä tai auttaa palaamaan pitkän sairausloman jälkeen omaan työhön. Ammatillisessa kuntoutuksessa arvioidaan kuntoutujan työkyvyn tasoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kuntoutuksessa pyritään löytämään kuntoutujan kannalta oleelliset tavoitteet paremman työkyvyn saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kuntoutusjaksot voivat olla kestoaltaan lyhytaikaisia, joissa kartoitetaan asiakkaan kuntoutustarvetta tai pitkäkestoisia, vuosia kestäviä koulutuksia. Ammatillista kuntoutusta voi hakea Kelasta tai työeläkevakuutusyhtiöltä. (Kela n.d.; Martimo ym. 2018.)

Ammatillisen kuntoutuksen yksi muoto voi olla työkokeilu. Työkokeilussa voidaan kartoittaa työntekijälle mahdollisesti muuta soveltuvaa työtä, mikäli hänen työkykynsä ei ole entisen työn vaatimalla tasolla, eikä terveydentilaan sopivaa työtä ole tarjolla. Työkokeilun aikana voidaan arvioida työntekijän soveltuvuutta uusiin työtehtäviin tai kokonaan uudelle alalle. Työkokeiluun voi päästä työeläkelaitoksen, liikenne- ja tapaturmayhtiöiden, Kelan tai TE-hallinnon palveluna. (Tie työelämään n.d.; Martimo ym. 2018.)

Mikäli työkyky on alentunut vähintään vuoden ajan sairauden, vian tai vamman vuoksi, eikä ole mahdollista vielä siirtyä vanhuuseläkkeelle, voi kyseeseen tulla osatyökyvyttömyyseläke. Se voidaan myöntää määräaikaisena osakuntoutustukena tai jatkuvana eläkkeenä. Osatyökyvyttömyyseläkkeen mahdollistaa työuran jatkamisen kevennettynä siten, että sen rinnalla tehty työ kartuttaa myös varsinaista eläkettä. (Keva n.d.; Martimo ym. 2018.)

6 POHDINTA

6.1 Opinnäytetyön arviointi

Tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli selvittää työkykyjohtamiseen vaikuttavia eri osa-alueita. Syventymällä lähteisiimme ja jäsentämällä aihetta työkykylalon kautta löysimme työkykyjohtamisen eri osa-alueet ja niiden yhteyden työkyvyn tukemiseen. Saimme rajauksen ja jäsentelyn kautta näkemyksen työkyvyn tukemisen keskeisistä elementeistä ja esimiehen keskeisestä roolista työkyvyn tukemisessa. Opinnäytetyötämme oli kiinnostavaa tehdä, koska aihe on ajankohmainen ja haastava. Teoriatietoa oli saatavilla paljon ja työn yhtenä haasteena olikin rajata käsiteltäviä asioita siten, ettei työ kasvanut liian laajaksi.

Työkykyjohtamisen tärkeimmät toimet liittyvät työn sisällön ja työnkuvan vaatimusten ja työolosuhteiden saattamisen sellaisiksi, että niin henkilöstöllä kuin esimiehilläkin on selkeä käsitys mitkä ovat oman työyhteisön tavoitteet, arvot, pelisäännöt ja odotukset työntekijää kohtaan. Työkyvyn alentuessa esimiehen on velvollisuus reagoida tilanteeseen ja toimia työntekijän työkyvyn ylläpitämisen ja tukemisen hyväksi. Keskeistä on, että työkyvyn tukeminen on ennen kaikkea työolosuhteiden ymmärtämistä, suunnittelemista ja sopimista sellaiseksi, että työkyky on mahdollista säilyttää hyvänä.

Paraskaan työterveyshuolto, yritys, henkilöstöhallinto tai esimies, ei yksinään pysty työkykyjohtamiseen, tässä työssä tarvitaan kaikkien yhteistyötä. Työn moninaisuuden, etätyön lisääntymisen, monikulttuurisuuden ja elinolosuhteiden moninaistumisen myötä työkyvyn tukeminen muuttuu haasteellisemmaksi.

Työkykyjohtamisen prosessien kehittämiseksi voisi käyttää palvelumuotoilua ja kokemusasiantuntijoita, joka mahdollistaisi kehittämään ja muuntamaan työkyvyn tukemista henkilöstölle mielekkäämmäksi. Kokemuseräinen tieto voisi auttaa työnantajaa, työterveyshuoltoa ja esimiehiä kehittämään työkykyjohtamisen ennaltaehkäiseviä toimia.

Työmme tuloksena syntyi koulutusmateriaali yhteistyökumppanimme käyttöön työkykyjohtamiseen liittyvissä esimieskoulutuksissa. Tarkoituksenamme oli alun perin tuottaa koulutusmateriaali palvelumuotoilun periaatteita ja prosessia noudattaen täsmällisesti juuri tiettyjen esimiesten koulutustarpeeseen. Koronapandemian seurauksena meidän piti muokata työmme siten, että se olisi mahdollista toteuttaa teoriataustan pohjalta. Mikäli olisimme voineet toteuttaa työmme alkuperäisen suunnitelman mukaisesti osallistamalla esimiehiä ilmaisemaan voimavaraansa ja haasteensa arjen työkykyjohtamisessa, olisimme pystyneet paremmin vastaamaan juuri heidän tarpeisiinsa laatimalla esitettyihin haasteisiin pohjautuvan koulutuksen. Työelämäyhteistyökumppanin palautteen perusteella materiaali vastaa hyvin sille asetettua tavoitetta. Aikataulullisista syistä emme ehtineet saada kouluttajilta syvällisempää palautetta koulutusmateriaalin vahvuuksista ja kehitettävistä asioista käytännössä, koska yrityksissä keskitytään nyt pandemian torjumisen käytännön toimiin, eikä koulutuksia ole vielä pidetty.

Pandemiatilanteeseen liittyvät haasteet ja reunaehdot aiheuttivat sen, että opinnäytetyömme on tehty hyvin pitkälti molempien itsenäisen työskentelyn ja säännöllisten, kokoavien Teams -palaverien avulla. Molempia opinnäytetyön tekijöitä omassa työssään askarruttanut problematiikka ja vahva kiinnostus aiheeseen saivat työn hyvin liikkeelle.

Teoriatiedon kartoittamisen ja lukemisen jälkeinen kirjoitus- ja koontityö sujuivat hyvin, koska ajatuksemme ja ilmaisumme olivat hyvin samanlaisia. Yhteenveto- ja suunnittelupalavereissamme opimme toisiltamme paljon ja ajatuksemme avartuivat niin työelämän haasteiden kuin voimavarojenkin suhteen. Uusia näkökulmia ja ajatuksia avartavia keskusteluja kävimme myös opinnäytetyön seminaaripäivinä opponentin, ohjaavan opettajan ja muiden kurssilaisten kanssa. Opinnäytetyöhön keskeisesti liittyvän palautteen saamisen varmistamiseksi olisi tärkeää sopia mahdollisimman laaja sidosryhmä jo tutkimussuunnitelmavaiheessa.

6.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi sekä jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyön teoreettinen osuus toteutettiin hyvän tieteellisen ohjeistuksen mukaisesti ja tutkimusetiikkaa noudattaen. Laadimme esimiehille suunnatun koulutusmateriaalin tutkimuslähteistä saamamme teoriatiedon pohjalta yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen. Opinnäytetyössä kunnioitettiin aiempia tutkimustietoja ja lähteet ja tiedonhakuprosessi kuvattiin sovittujen mallien mukaisesti. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset, 2020.)

Työkyky ja sen taso vaihtelee henkilökohtaisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ja työssä vaadittavien tietojen ja taitojen tason mukaan. Tässä työssä käytimme laatimamme koulutusmateriaalin pohjana teoriaa ja monipuolisia kirjallisia lähteitä. Molempien omasta työkokemuksesta nousi teoriataustan ja hakusanojen valintaan liittyviä asioita, kysymyksiä ja pohdintaa.

Lähteidemme pohjalta työstetyn koulutusmateriaalin lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia miten esimiesten kokemukset ja niiden pohjalta kartoitetut koulutustarpeet kohtaisivat tai eroaisivat tuottamamme koulutusmateriaaliin nähden. Lisäämällä esimiesten todelliseen tarpeeseen muokattua koulutusta olisi mahdollista saavuttaa paremmin tarpeen ja tarjonnan kohtaaminen ja tiedon ja aiheen syvällisempi omaksuminen ja oivaltaminen.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia eroavatko esimiesten kokemat työkyvyn tukemisen haasteet esimieskokemuksen pituuden mukaan. Kuinka työkyvyn tukemisen kokee vasta vähän aikaa esimiehenä toiminut verrattuna kollegaan, jolla on pidempi kokemus esimiehenä toimimisesta.

Työkykyjohtamisen toimia mitataan eri yrityksissä eri tavoin, joten yksi jatkotutkimuksen kohde voisi olla mitkä ovat yrityksessä sovitut mittarit ja miten jotkin tietyt työkykyjohtamisen toimet vaikuttavat yrityksessä. Tähän yhteyteen voisi nivoa myös, miten työterveyshuollon ja yrityksen välinen yhteistyö toimii työkykyjohtamisen toimissa.

LÄHTEET

Ahola K. 2011. Tue työkykyä –käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

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

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Hyväksytty 19.12.2019. Luettu 15.2.2020. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo

Blomberg, J. 2019. Mielenterveyshäiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. Blogikirjoitus 25.1. 2019. Kela. Luettu 29.1.2020. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>

Böckerman, P., Bryson, A., Kauhanen, A., Kangasniemi, M. 2020. Does job design make workers happy? Scottish Journal of Political Economy 67 (1), 31–52.

Forsten-Astikainen, R., Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli, 39:1,3–21.

Esimiesliitto n.d. Hyvä esimies pitää huolta omasta jaksamisestaan. Luettu 2.8.2020. <http://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe2015-3/files/assets/common/downloads/page0019.pdf>.

Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. Opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. 2007. Valtionkonttori; Helsinki.

Ilmarinen J., Vainio V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK.

Johda työkykyä, pidennä työuria. Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Järvikoski, A., Takala, E.-P., Juvonen-Posti, P., Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Kelan sosi-aali- ja terveysturvan raportteja 13. Helsinki.

Kela. n.d. Ammatillinen kuntoutus. Luettu 12.9. 2020. <https://www.kela.fi/ammattillinen-kuntoutus>

Keva. n.d. Osatyökyvyttömyyseläke ja osakuntoutustuki. Luettu 12.9.2020. <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tietoa-elakkeista/elakevaihtoehdot/osatyokyvyttomyyselake-ja-osakuntoutustuki/#5d036a19>

Innokylä. n.d. Learning cafe eli oppimiskahvila. Luettu 13.5.2020. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Manka M-L., Hakala L., Nuutinen S., Harju R. 2010. Työn iloa ja imua. Tampere: Tampereen Yliopisto.

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

Martimo, K-P., Uitti, J., Antti-Poika, M. 2018. Työstä terveyttä. E -kirja. Luettu 20.6.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-terveysportti-fi.libproxy.tuni.fi/dtk/tyt/koti>

Pehkonen, I., Horppu, R., Turunen, J., Ojajärvi, A., Toivio, P., Juvonen-Posti, P. 2019. Työkykyjohtamisen monitoimijaista kehittämistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Sepänen, J., Liira, J., Uitti, J., Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rahmadani, V., Schaufeli, W., Stouten, J., Zhang, Z., Zulkarnain, Z. 26.1.2020. Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: a multilevel logitudinal study. International Journal of Environmental Research and Public Health 17 (3), 776.

Roth, P. 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Hallintoakatemia. Luettu 19.6.2020. <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohdamiseen/>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasan yliopisto.

Selinheimo, S., Mattila-Holappa, P., Valtanen, E. 2019. Työn muokkauksen keinot kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. Työterveyshoitaja 44 (1), 16–17.

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2019. Kirjallisen raportoinnin opas. Luettu 28.1.2020.

Tie työelämään. N.d. Työkokeilu. Luettu 12.9. 2020. https://tietyoelamaan.fi/kei-not-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/kuntoutus_koulutus/tyokokeilu/

Työpiste –verkkolehti. Työkyvystä saa ja pitää voida puhua. Työterveyslaitos. Julkaistu 1.6.2017. Luettu 24.7.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyokyvysta-saa-ja-pitaa-voida-puhua/>

Työterveyslaitos TTL. n.d. Työkykytalo. Luettu 1.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos TTL. N.d. Työkyvyn tuki. Luettu 24.7.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työterveysneuvottelut – pieni opas työpaikalle ja työterveyshenkilöstölle. 2018. Työturvallisuuskeskus.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 10.10.2013/708.

Valvio, T., Parviainen T. 2013. Onnistu kouluttajana, 7 askelta yleisön hurmioon. Viro: Meedia Zone Oü

Vikka, H. & Airaksinen, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

LIITTEET

Liite 1. Koulutusmateriaali ”Työkykyjohtaminen esimiestyössä” Power Point -tiedostona