

Marika Raatikainen

Työkykyjohtamisen kehittäminen Kuusamon kaupunkiorganisaatiossa

Tradenomi YAMK
Liiketoiminnan kehittäminen
ja johtaminen
Syksy 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Raatikainen Marika

Työn nimi: Työkykyjohtamisen kehittäminen Kuusamon kaupunkiorganisaatiossa

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: työkykyjohtaminen, strateginen työkyvyn johtaminen, aktiivinen työkyvyn tuki, osaamisen jatkuva kehittäminen, osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen, työkyvyttömyyskustannusten hallinta, työterveysyhteistyö, yhteistoiminta, konstruktiiivinen tutkimus.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kaupunkiorganisaation työkykyjohtamisen prosessia. Opinnäytetyössä kartoitettiin työkykyjohtamisen kokonaisuutta ja kuvattiin, miten työkykyjohtamista voitaisiin toteuttaa tulevaisuudessa siten, että toimintatapa olisi yhtenäisempi sekä vaikuttavampi ja työkykyjohtamisen ratkaisut tukisivat työhyvinvointia, työssä jaksamista ja työssä jatkamisen mahdollisuuksia. Tehtävä toteutettiin työnantajan ja esihenkilötyön näkökulmasta. Työn toimeksiantajana oli Kuusamon kaupunki.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä ja toisiinsa keskinäisiä yhteyksiä muodostavina käsitteinä olivat strateginen työkyvyn johtaminen, aktiivinen työkyvyn tuki, osaamisen jatkuva kehittäminen, osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen, työkyvyttömyyskustannusten hallinta, työterveysyhteistyö sekä yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön välillä.

Tutkimus- ja kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä oli konstruktiiivinen tutkimus, mikä tarkoitti tiedonkeruun ja analyysin vuorottelua koko tutkimus- ja kehittämisen prosessin ajan. Työn empiirinen osa koostui kolmesta vaiheesta. Kehittämismenetelminä olivat benchmarking (vertaisarviointi), ryhmämuotoiset teemahaastattelut ja yhteistoiminnallinen aivoriihiyöskentely.

Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena laadittiin ”Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku” eli toimintamalli, jonka avulla on mahdollista toteuttaa samansuuntaista yhteistyötä työnantajan, henkilöstön sekä työterveystoimijan välillä. Työkykyjohtamisen polun tarkoituksena on auttaa osapuolia löytämään eri vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia työkykyjohtamisen eri vaiheissa sekä vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyydestä johtuvia kustannuksia. Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena kartoitettiin lisäksi työkykyjohtamisen toteutumista ja vaikuttavuutta arvioivia organisaation käyttötärpeisiin soveltuvia mittareita.

Toteutetulla opinnäytetyöllä oli selkeä yhteys työelämään ja sen lähtökohtana oli kohdeorganisaation tunnistetut kehittämistarpeet. Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena laadittu ”Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku” sekä työkykyjohtamisen toteutumista arvioivat mittarit ovat konkreettisia ja käytännön työhön soveltuvia HR-työkaluja, jotka on mahdollista hyödyntää ja ottaa käyttöön osaksi kaupunkiorganisaation keskitettyjen henkilöstöpalveluiden esihenkilöille tuottamia sisäisiä tukipalveluja.

Abstract

Author: Raatikainen Marika

Title of the Publication: Development of work capacity management in the organisation of the City of Kuusamo

Degree Title: Master of Business Administration

Keywords: work capacity management, strategic work capacity management, active work capacity support, continuous development of skills, support for continuing to work for people with partial work capacity, management of disability costs, occupational health cooperation, cooperation, concrete research.

The aim of the thesis was to develop the urban organisation's work capacity management process. The thesis surveyed the overall work capacity management and described how work capacity management could be implemented in the future in such a way that the approach would be more uniform and more effective and work capacity-management solutions would support well-being at work, coping at work and opportunities to continue working. The task was carried out from the perspective of the employer and supervisor work. The work was commissioned by the city of Kuusamo.

The theoretical framework of the thesis and the concepts of mutual contact were strategic work capacity management, active work capacity support, continuous development of skills, support for continuing to work for people with partial work capacity, management of disability costs, occupational health cooperation and cooperation between employers and staff.

The research and development work was carried out as qualitative research. The research strategy in the thesis was constructive research, which meant alternating data collection and analysis throughout the research and development process. The empirical part of the work consisted of three phases. The development methods were benchmarking, group-based thematic interviews and collaborative brainstorming work.

As a result of the research and development work, the "pathway for work capacity management in the City of Kuusamo" was developed, i.e. an operating model that enables similar cooperation between the employer, personnel and occupational health care operators to be implemented. The purpose of the path to work capacity management is to help the parties to find different options and opportunities at different stages of work capacity management and to reduce sick leave and disability costs. As a result of the research and development work, indicators that assess the implementation and effectiveness of work capacity management were also surveyed to assess the organisation's needs for use.

The thesis carried out had a clear connection with working life and was based on the identified development needs of the target organisation. The "pathway for work capacity management in the City of Kuusamo" and the indicators assessing the implementation of work capacity management, as a result of research and development work, are concrete HRM tools suitable for practical work which can be utilised and deployed as part of the internal support services provided by the city organisation to the supervisors of centralised human resources services.

Alkusanat

Jokainen pulma sisältää oman ratkaisunsa avaimen.

- Stanley Arnold -

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimusstrategia ja -menetelmät.....	2
1.3	Toimeksiantaja	5
2	Työkykyjohtamisen käsitteet ja aikaisemmat tutkimukset	6
2.1	Strateginen työkyvyn johtaminen	8
2.1.1	Työkykyjohtaminen strategisena tavoitteena.....	8
2.1.2	Strategisen työkykyjohtamisen hyödyt.....	9
2.1.3	Strateginen työkykyjohtaminen tulevaisuudessa	10
2.2	Aktiivinen työkyvyn tuki	12
2.3	Osaamisen jatkuva kehittäminen.....	14
2.4	Osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen	16
2.5	Työkyvyttömyyskustannusten hallinta.....	18
2.6	Työterveysyhteistyö	21
2.6.1	Työterveyshuollon rooli työkyvyn edistämisen tukena	21
2.6.2	Vaikuttavaa työterveysyhteistyötä tukevat ratkaisut	23
2.7	Yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön välillä	24
3	Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	27
3.1	Laadullinen tutkimusote kehittämiskohteen tarkastelussa	28
3.2	Konstrukttiivinen tutkimus ongelmanratkaisun välineenä	28
3.3	Benchmarking vertaisilta oppimisen keinona	29
3.4	Teemahaastattelut asiantuntijanäkemyksen aikaansaajana.....	30
3.5	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi logiikan löytämiseksi	32
3.6	Aivoriihityöskentely uusien ideoiden tuottajana	33
4	Kehittämistehtävä ja tutkimustulokset	35
4.1	Kuusamon kaupunkiorganisaatio	35
4.2	Tutkimus- ja kehittämistyön lähtötilanne	36
4.3	Tutkimusprosessi.....	38
4.3.1	Tutkimustieto kehittämisprosessin pohjana.....	38
4.3.2	Benchmarking oman toiminnan arvioinnin apuna.....	39
4.3.3	Teemahaastattelut kehittämiskohteiden tunnistajana.....	40
4.3.4	Aivoriihi yhteiskehittämisen keinona.....	41

4.4	Tutkimustulokset.....	43
4.4.1	Vertaisarvioinnin tulokset.....	44
4.4.2	Teemahaastattelujen tulokset.....	46
4.4.3	Aivoriihen tulokset.....	49
4.5	Tutkimustulosten tulkinta.....	50
4.5.1	Työkykyjohtamisen vastuut ja varhaisen tuen merkitys.....	52
4.5.2	Vaikuttava työterveysyhteistyö.....	53
4.5.3	Työkykyjohtamisen arviointiin käytettävät mittarit.....	55
5	Johtopäätökset.....	59
5.1.1	Jatkotutkimusaiheet.....	60
5.1.2	Tutkimus- ja kehittämistehtävän luotettavuusarviointi.....	61
	Lähteet.....	63
	Liitteet	

1 Johdanto

Työpaikalla toimivien ajattelutapojen ja toimintakäytäntöjen kehittämiseksi on tärkeä saada näkyviin keinot, joilla arjessa voidaan tukea työtehtävässä tarvittavaa terveyttä, toimintakykyä ja osaamista. Työkyvyn edistäminen on tärkeää työikäisten työurien pidentämisen, työn tuottavuuden sekä ennenaikaisen työkyvyttömyyden ehkäisyn kannalta. (Korkiakangas, Batista, Turpeinen, Salmi & Laitinen 2019, 103–104.) Suomessa organisaatioiden johtoa on haluttu aktivoi- da tähän toimintaan ja keskusteluun mukaan työkyvyttömyyden ja erityisesti sen organisaatiolle aiheuttamien kustannusten kautta. Hyvän johtamisjärjestelmän tulisi oman yksikön ja organi- saation toiminnan lisäksi kattaa tahojen yhteistyön koordinaatioon liittyviä asioita tilanteessa, joissa terveydentilan heikkeneminen uhkaa työkykyä. (Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 4, 7.) Strategioiden käytännön toiminnan kannalta on tärkeää, että ta- voitteiden asettaminen etenee koko kunnan tasolta toimialoille, eri yksiköihin ja työpaikoille sekä kehityskeskusteluihin saakka. Keskijohto ja esimiehet ovat tässä työssä tärkeässä asema- sa. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 14.) Terveyden edistämistä työpaikalla ohjaavat lait ja asetukset sekä kansalliset suositukset. Vaikuttaminen työpaikan toimintakulttuuriin, työ- ympäristöön ja työyhteisöön siten, että ne tukevat turvallista työskentelyä ja mahdollistavat terveellisiä valintoja, on tärkeä tuki yksilöiden terveyden edistämisessä. (Korkiakangas ym. 115.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on työkykyjohtamisen kehittäminen Kuusamon kaupungin orga- nisaatiossa. Teemaa tarkastellaan työnantajanäkökulmasta. Organisaatiolle laaditaan tutkimuk- sen avulla ja kaupunkiorganisaation toimeksiantona työkykyjohtamisen malli. Aihevalinta perus- tuu organisaation työkykyjohtamisen tunnistettuihin kehittämistarpeisiin.

Kuusamon kaupungin organisaatiossa on kuvattu aktiivisen tuen toimintatavan prosessi. Työky- kyjohtamisen toimenpiteet ovat kuitenkin usein reaktiivisia ja irrallisia, eikä asiaan liittyviä laa- jempia kytkentöjä välttämättä tunnisteta. Kaupungin HR-mittareina käytetään sairauspoissaolo- ja ja työterveyshuollon kustannuksia, mutta työkykyä tukevia toimenpiteitä ei nähdä erityisen merkityksellisinä työkykyjohtamisen kokonaisuuden kannalta. Esihenkilöiden ja työterveyshuol- lon rooli sekä työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta vaikuttavat kuntaorganisaation arjen työkykyjohtamisen toimivuuteen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on, että Kuusamon kaupungin organisaatiossa voidaan toteuttaa yhtenäisempää toimintatapaa, tehdä aiempaa vaikuttavampia työkykyä, työhyvinvointia ja työuria tukevia ratkaisuja sekä vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyydestä johtuvia kustannuksia. Opinnäytetyössä kartoitetaan työkykyjohtamisen kokonaisuutta ja kuvataan, miten työkykyjohtamista voitaisiin toteuttaa tulevaisuudessa. Toimintamallin avulla tavoitellaan samansuuntaista yhteistyötä työnantajan, henkilöstön sekä työterveystoimijan välillä. Työkykyjohtamisen malli auttaa esihenkilöitä löytämään oikea-aikaisia toimenpiteitä työkykyjohtamisen eri vaiheissa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on työkykyjohtamisen haasteet organisaatiossa ja esihenkilötyössä. Tutkimuskysymyksiä opinnäytetyössä on neljä:

1. Millä tekijöillä on vaikutuksia työkykyjohtamiseen?
2. Millä toimenpiteillä kehitetään oikea-aikaisemman työkykyjohtamisen toteutumista Kuusamon kaupungin organisaatiossa ja esihenkilötyössä?
3. Millainen työkykyjohtamisen malli edesauttaa organisaation työkykyjohtamista?
4. Millä mittareilla työkykyjohtamisen toteutumista voidaan arvioida?

1.2 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa oleellista on sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje tai käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 65.)

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Ymmärryksen tuotoksena syntyy vähitellen teoria eli yleistys ilmiöstä. Laadullinen tutkimus ei sinänsä pyri yleistykseen, sillä selvitys pätee vain siihen ilmiöön, josta selitys nousee. (Kananen 2014, 26.) Niissä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tut-

kimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.)

Opinnäytetyön tutkimuksen avulla tuotetaan uutta tietoa ja kehittämissuhteita organisaation työkykyjohtamisen kehittämisen kokonaisuuteen. Kaikkia kirjallisen aineiston muotoja voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen aineistonlähteinä. Sekundäärisinä tiedonkeruumenetelminä opinnäytetyössä ovat työkykyjohtamista käsittelevät tutkimukset, raportit, tilastot, teokset, julkaisut sekä muiden kuntaorganisaatioiden tuottamat työkyvyn johtamisen verkko- ja kirjalliset materiaalit. Todellisen ongelman löytämiseen, määrittelyyn ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien tuottamiseen tarvitaan tietoa, mikä edellyttää usein tutkimusta (Kananen 2017, 120; 2015, 41). Asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta on monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa. Tällä tavoin varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen. Yhteistyökumppaneiden osallistumisen kautta lisätään sitoutumista kehittämiseen. Työntekijöiden ja asiakkaiden osallisuus ei ole pelkästään keino parempiin tuloksiin, vaan myös sinänsä tärkeää. Kysymys on myös siitä, että ne, joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91.)

Kehittämistutkimuksessa tutkimuksen kohteena on prosessi, toiminto, asiantila tai tuote, jota halutaan kehittää (Kananen 2015, 48). Aineistonhankinnassa hyödynnetään muiden kuntien tuottamaa sähköistä ja painettua materiaalia ja sitä tarkastellaan benchmarking-menettelmällä. Informanttiryhmänä on Pohjois-Pohjanmaan työkykykoordinaattoreiden verkosto, josta tutkimukseen valitaan 3–5 kunnan/kaupungin/muun julkisyhteisön työkykyjohtamisen toimintamallia. Benchmarkingin tavoitteena on saada tietoa muiden organisaatioiden työkykyjohtamisen menetelmistä, toimintojen eroavaisuuksista ja tehdä havaintoja kehittämiskohteista ja hyvistä käytänteistä. Erilaiset dokumentit toimivat laadullisen aineiston tietolähteinä, joita voidaan hyödyntää tutkimuksessa sellaisenaan. Aineisto on ilmiön ratkaisua varten kerättyä tietoa, josta tutkija puristaa ulos ratkaisun (Kananen 2014, 65). Kirjallisen materiaalin lisäksi tietoa kerätään benchmarking -lomakehaastattelun avulla.

Opinnäytetyössä keskitytään johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen. Tutkittaviksi valittujen eli informanttien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon. Heidän tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköitä. (Kananen 2017, 128.) Tutkimuksen tärkeäksi tiedonkeruumenetelmäksi on valittu tästä syystä ryhmämuotoiset teemahaastattelut, jotka toteutetaan Kuumamon kaupungin organisaation toimialojen johtoryhmille. Toimialojen erilaisuudesta ja monialaisuudesta johtuen haastattelut toteutetaan toimialoittain (keskushallinto, perusturva, kasva-

tus- ja sivistys, yhdyskuntatekniikka). Kuhunkin teemahaastatteluun osallistuu 4–6 henkilöä. Kerätty aineisto litteroidaan yhteismitalliseen muotoon. Aineisto koodataan ja luokitellaan. Luokittelun apuna käytetään käsittekarttaa.

Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa, jota tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla. Teema on aihe, josta keskustellaan. Teemahaastattelussa haastateltavaa keskustelutetaan ilmiöön liittyvistä asioista. (Kananen 2014, 72, 76.) Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu kannattaa usein yhdistää kehittämistyössä myös toisiin menetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Haastattelujen tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. Myös vaikeiden ja arkojen aiheiden selvittäminen voi olla mahdollista haastattelulla. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Laadullinen tutkimus etenee yleisen tutkimusprosessin mukaan, mutta sillä erotuksella, että tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat. Aineisto analysoidaan ja analyysin jälkeen kerätään uutta aineistoa, joka analysoidaan. (Kananen 2014, 99.) Dokumentaatioihin, benchmarkingiin ja ryhmähaastatteluihin perustuvan tiedonkeruun jälkeen kehittämistyön menetelmänä käytetään työpajatyöskentelyä, johon kutsutaan toimialojen esimiehiä, henkilöstöä edustavat pääluottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut sekä työterveyshuollon asiantuntijat. Työpajassa pohditaan yhdessä tutkimuksessa aiemmin havaittuja muutostarpeita sekä ideoidaan muutokseen tähtääviä ratkaisuja Harisalon (2011, 81) mallin mukaisella aivoriihityöskentelyn (Brainstorming) menetelmällä.

Käytännössä kehittäminen joudutaan usein rajaamaan vain yhteen tai kahteen tavoitteeseen, vaikka konkreettisia tavoitteita voitaisiinkin määritellä useita. Kehittämistoiminnan perusteluisa päädytään kysymykseen: kuinka tavoitteeseen vastataan? Mitä tehdään? (Toikko ym. 2009, 57.) Muutoksen onnistumisen kannalta on kriittistä se, kuinka ongelma pystytään määrittämään ja muuttamaan tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi ja muutossyklissä muutoksen läpiviemiseksi. Ongelman syiden löytämisen jälkeen arvioidaan ne keinot, joilla ongelma voidaan poistaa. Kehittämistutkimuksen syklivaiheissa, suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa, voidaan tehdä tutkimusta, mikä takaa työlle tutkimuksellisen otteen. Muutokselle asetetaan tavoitteet, jotta muutoksen todentaminen olisi mahdollista. Tavoitteiden on

oltava mitattavissa. Jos tavoitetta ei voida mitata välittömästi, kehitetään mittarit, joilla voidaan välillisesti arvioida tavoitteiden toteutumista. (Kananen 2015, 42, 50, 53.)

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kuusamon kaupunki. Kuusamon asukasluku oli vuonna 2020 yhteensä 15 162 asukasta. Kuusamon kaupungin palveluksessa oli noin 1 150 henkilöä 233 eri ammattinimikkeellä. Kaupunkiorganisaatio tuottaa kuntapalveluja neljällä eri toimialalla.

Kuusamon kaupunki katsoo vakaasti tulevaisuuteen strategialla, jonka arvoperusta on rakkaus lähimmäiseen ja luontoon. Strategiassa linjataan Kuusamon sopusointuinen elo luonnon kanssa ja hyvinvoinnin rakentaminen luonnosta. Nämä ovat Kuusamolle perinteikkäät eväät yhä parempaan tulevaisuuteen. Kaupunkiorganisaation henkilöstöjohtamisen perusta on määritelty Kuusamon kaupunkistrategiassa vuosille 2021–2028.

Vuosittain johtamista tukee talousarviossa hyväksytty toimintasuunnitelma, joka sisältää yksityiskohtaiset koko kaupunkia koskevat, seurattavat tavoitteet. Kaupungin työhyvinvointiohjelma antaa kehykset työyksikkökohtaisten toimenpiteiden laitimiselle. Työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan avulla kehittää suunnitelmallisesti työympäristöä, työyhteisöjen henkistä hyvinvointia sekä työn turvallisuutta ja terveellisyttä. Samalla edistetään kaupungin toimintojen tuloksellisuutta ja parannetaan palvelutoimintaa sekä henkilöstöpolitiikkaa ja johtamiskäytäntöjä.

Kuusamon kaupungin aktiivisen tuen toimintatapa otettiin käyttöön vuonna 2018. Aktiivisen tuen tavoitteita ovat esim. työkyvyn tukeminen ja työntekijän auttaminen mahdollisimman varhain tilanteessa, jossa työn sujumisessa ja työkyvyssä ilmenee ongelmia, sairauspoissaolojen ja niiden aiheuttamien kustannusten vähentäminen sekä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lisääminen. (Kuusamon kaupunki 2021).

2 Työkykyjohtamisen käsitteet ja aikaisemmat tutkimukset

Työkyky ja työhyvinvointi liittyvät käsitteinä vahvasti toisiinsa. Käsitteiden moniulotteisuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään työkykyjohtamisen teemoihin. Teoreettisena viitekehystenä ja toisiinsa keskinäisiä yhteyksiä muodostavina käsitteinä ovat kaupunkiorganisaatiossa tunnistettujen kehittämiskohteiden vuoksi strateginen työkyvyn johtaminen, aktiivinen työkyvyn tuki, osaamisen jatkuva kehittäminen, osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen, työkyvyttömyyskustannusten hallinta, työterveysyhteistyö sekä yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön välillä. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskohde ja siihen tiiviisti yhdistyvä kokonaisuus on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1 Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskohde ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet

Työhyvinvointi on käsitteenä outo maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. Se on liitetty useimmiten työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen käsite sisältää myös työn sujumisen arjessa ja on siten varsin laaja-alainen. (Manka & Manka 2016, 67.) Hyvä työkyky tukee työhyvinvointia. Työkyky tarkoittaa työntekijän edellytysten sekä tehtävän asettamien vaatimusten ja mahdollisuuksien tasapainoa. Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat terveys ja toimintakyky; osaaminen; arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Pennonen 2021, 19.) Työkyky ja työssä jaksaminen luokitellaan yleisesti kuuluvaksi työhyvinvoinnin monitahoiseen ilmiökenttään. Työturvallisuuslain mukaan työkyky määrittyy lakisääteiseksi tavoitteeksi samoin kuin henkilöstön turvallisuus ja terveys. (Tarkkonen 2018, 115.)

Työhyvinvoinnista ja sen sisällöstä on monta käsitystä. Työhyvinvoinnin määritelmä on laajempi kuin työkyky -käsite, joka on pitkään ollut keskeinen käsite suomalaisessa työterveyspolitiikassa. Alun perin henkilön työkyvyn oletettiin määrittävän neljä tekijää: henkilökohtainen terveys, oma kompetenssi, työyhteisö ja työolot. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarema-Thiel, Saari, Wallin 2015, 65.) Työkyky -käsite on muuttunut ja laajentunut fysiologisesta, terveystieteisestä näkemyksestä moniulotteiseksi kokonaisuudeksi, joka sisältää terveyden, fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn, ammattitaidon ja osaamisen sekä arvot, asenteet ja motivaation. (Dufva 2012, 57.) Lainsäädäntö lähtee siitä periaatteesta, että kun töitä teetetään, ne on suoritettava turvallisesti, terveellisesti ja työkykyä vaarantamatta (Tarkkonen 2016, 167).

Terveen ihmisen hyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Niistä on syytä huolehtia myös työhyvinvointia ja työkykyä ajatellen. Työnantajan tehtävä on huolehtia työntekijän mahdollisuuksista työskennellä ergonomisesti oikein, turvallisessa työympäristössä ja asianmukaisin työvälinein. (Pennonen 2021, 21.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa, koska henkilöstön kokeman työtyytyväisyyden, terveyden ja hyvän työkyvyn ansiosta työn laatu paranee, asiakastyytyväisyys lisääntyy ja organisaation tuloksellisuus kasvaa. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan edistää henkilöstön työssä jaksamista ja työssä jatkamista. (Ervasti 2018, 27.)

Työnantajan tehtävä on huolehtia myös työn järjestelyistä ja työajoista siten, että ne tukevat työntekijän voimavaroja. Päärooli terveydestä ja toimintakyvystä huolehtimisessa ja ylläpidossa on kuitenkin työntekijällä itsellään. (Pennonen 2021, 21.) Jotkut tahot ovat alkaneet työhyvinvoinnin johtamisen sijasta puhua työkykyjohtamisesta. (Manka & Manka 2016, 75.) Työkykyä kuvataan usein Työkyvyn talo -mallilla, joka korostaa tasapainoa työkyvyn eri ulottuvuuksien välillä. Työkyvyn talo -mallissa työkyvyn kokonaisuus esitetään neljän eri kerroksen avulla. Kerrokset on jaettu terveyteen, osaamiseen, arvoihin ja asenteeseen sekä työhön. Työkyky on parhaimmillaan, kun kerrokset ovat tasapainossa yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten kanssa. Työkyky ei ole kuitenkaan suljettu systeemi yksilön ja työn välillä, vaan siihen vaikuttaa lähiympäristö, kuten perhe ja ystävät. (Korkiakangas ym. 2019, 104.)

2.1 Strateginen työkyvyn johtaminen

Työnantajavastuiden näkökulmasta työkykyjohtaminen pohjautuu erityisesti työturvallisuuslakiin (738/2002) ja työterveyshuoltolakiin (1383/2001). Työturvallisuuslain perusteella työnantaja vastaa työpaikan turvallisuudesta, terveellisyydestä ja työkykyyn vaikuttavien tekijöiden hallinnasta. Työnantajan on annettava työntekijöille riittävät tiedot työn kuormitustekijöistä ja huolehdittava heidän perehdyttämisestään. Työnantajan tulee myös määritellä esimiesten vastuut työkuormitusten tunnistamisessa ja käsittelemisessä sekä yksilöllisten kuormittumistilanteiden hoitamisessa. (Pehkonen, Turunen, Juvonen-Posti, Henriksson, Vihtonen, Seppänen, Liira, Uitti & Leino 2017, 18–19.) Terve ja toimiva työyhteisö on voimavara, joka vahvistaa työntekijöiden työkykyä. Työyhteisön terveys ja samalla yksittäisten työntekijöiden hyvinvointi ovat sidoksissa työpaikan yhteistyösuhteisiin, johtamisen oikeudenmukaisuuteen, töiden hyvään organisointiin sekä työn tarjoamiin mahdollisuuksiin kehittyä ammatillisesti, kokea onnistumisia, vaikuttaa päätöksentekoon ja työskennellä itsenäisesti. (Rautio & Jalonen 2014, 180.) Erityisesti työkyvyn ylläpitämisen toimenpiteiden ja ennakointi tulisi kohdistua työyhteisöön, työolosuhteisiin, työprosessin organisointiin ja työn tekemisen tapoihin. Työpaikoilla on tärkeää sitoutua terveyden ja turvallisuuden edistämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 20.)

2.1.1 Työkykyjohtaminen strategisena tavoitteena

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on keskeistä, että organisaatiossa on selkeästi määritelty tavoitteet työkyvyn johtamisen ja työurien pidentämisen osalta ja niiden toteutumista seurataan yhteistyössä lähiesimiesten ja sidosryhmien kanssa. Seuranta tukevat mittarit, joiden avulla toimenpiteitä suunnata, suunnitella ja kehittää työkykyä ja työuria tukevia toimenpiteitä. (Kuitunen 2018, 17–18.) Proaktiivisuus tarkoittaa sitä, ettei vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan työolot, joissa on helppo tehdä työtä. Tällöin myös kustannuksia säästävät vaikutukset ovat suurimmat. (Manka ym. 2012, 16.) Vallan ja vastuun näkökulmasta on tärkeää huomata, että työnantaja voi ja työnantajan pitää vaikuttaa huolenpidollaan kaikkiin työolosuhteisiin, töihin, toiminnallisiin ratkaisuihin ja työtä tekeviin henkilöihin. Työnantajalla on viime kädessä kaikkiin työtilanteisiin ja työperäisiin tekijöihin kohdentuvat vastuut, valtaresurssit ja vaikutusmahdollisuudet tarvittavien turvallisuus-, terveellisyys- ja työkykyvaikutusten aikaansaamiseksi. (Tarkkonen 2016, 39, 85.)

Strateginen työkyvyn johtaminen edellyttää luottamuksellista yhteistyötä, tavoitteiden kytke- mistä käytäntöön, toimenpiteiden kohdentamista ja hyvää koordinaatiota. Strateginen johtami- nen hyödyntää organisaatiosta ja muualta saatavaa tietoa toiminnan seuraamisessa ja päätök- senteossa. (Pehkonen ym. 2017, 6, 97.) Strateginen työkyvyn johtaminen on suunnitelmallista, ennakoivaa ja organisaation perustehtävää tukevaa. Koko johtamisjärjestelmällä on selkeästi määritellyt roolit ja vastuut. Selkeästi määritellyt toimintatavat, esimerkiksi aktiivisen tuen toi- mintamalli, sekä seurannan ja puuttumisen välineet auttavat kaikkia toimijoita työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisessa – erityisesti silloin, kun työntekijän työkyky on heikentynyt. Strategiseen työkyvyn johtamiseen liittyy vahva tiedolla johtamisen ote, joka näkyy systemaattisena tiedon hyödyntämisenä. Henkilöstövoimavarojen seuraamiseen on tällöin mittarit, joiden avulla kehi- tystä arvioidaan ja tehdään suunnitelmia toiminnan tueksi. Myös tehtyjen toimenpiteiden to- teutumista ja vaikuttavuutta seurataan. (Kuitunen 2018, 10.) Työyhteisön hyvä toimivuus ehkäi- see ongelmia ja pienentää työkykyriskejä. Mitä pitemmälle on edetty esimerkiksi työyhteisön ristiriidoissa tai henkilökohtaisessa sairastamisessa, sitä kalliimmaksi se tulee myös työnantajalle työnteon häiriintymisen ja sairauslomien vuoksi. Siksi tuttujen ja asioiden korjaamistarpeesta kertovien määrällisten mittarien kuten sairauspoissaolojen rinnalle tarvitaan uudenlaisia enna- koivia tunnuslukuja ja mittareita havaitsemaan etukäteen riskejä. (Manka ym. 2012, 16.)

2.1.2 Strategisen työkykyjohtamisen hyödyt

Työhyvinvoinnista huolehtimisella on hyvinvointivaikutustensa lisäksi vaikutusta organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen. On näyttöä siitä, että työhyvinvointiin sijoitetut investoinnit ovat maksaneet itsensä moninkertaisesti takaisin. (Pennonen 2021, 18.) Työkykyjohtaminen viestit- tää kaikille työntekijöille, että työnantaja on kiinnostunut työntekijöiden työkyvystä ja on valmis tukemaan heidän työssä jatkamistaan. Kuitenkin näkyvin osa interventioista on heikentyneen työkyvyn omaaville työntekijöille tehdyt yksilölliset työn muokkaukset. Käytännössä nämä muokkaukset ovat olleet työtehtävien valikoimista sellaisiksi, että työntekijän työkyky niihin riit- tää. (Juvonen-Posti ym. 2014, 59.) Lähiesimiesten merkitys työkykyjohtamisessa on kasvanut. On toki niin, että monet henkilöstön työkyvyn edistämiseen liittyvät asiat ja toimenpiteet ovat kuuluneet lähiesimiesten tehtäviin jo ennen 2010-luvun lakiuudistuksia. Toisaalta käytännön työkyvyn tukeminen ei kuitenkaan ole ollut riittävän konkreettista, ja usein työkykyongelmat olivat edenneet liian pitkälle ennen tilanteeseen puuttumista. (Pekka 2017, 129.)

Sairauksiin liittyvien poissaolojen hallinta riippuu useista eri tahoista: sairastunut tai osatyökykyinen työntekijä, työpaikan esimiehet ja työtoverit, työterveyshuollon sekä muun sairaanhoidon ja kuntoutuksen toiminta, sosiaalietuuksista riippuvat päätökset sekä joskus myös työvoimaviranomaisten toiminta. Myös yhteistyö organisaation asiakkaiden kanssa ja asiakasorganisaatioiden toiminta saattavat vaikuttaa kokonaisuuteen. (Juvonen-Posti ym. 2014, 7.) Työkyvyn tukitoimilla tarkoitetaan menetelmiä tai toimintatapoja, joilla pyritään ennaltaehkäisemään työkyvyttömyyttä, vähentämään pitkittävän ja pysyvän työkyvyttömyyden uhkaa sekä edistämään työhön paluuta. Osatyökykyisten työssä jatkamista pyritään tukemaan yhteiskunnan taholta monin tavoin ja tukitoimia on suunnattu sekä työpaikoille että yksilöille. (Kausto, Mattila-Holappa, Kaila-Kangas, Oksanen, Kivimäki & Ervasti 2020, 9.)

Työhyvinvoinnilla on todettu olevan merkittävä myönteinen yhteys organisaation tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja pidempiin työuriin. Lisäksi sillä on todettu olevan ehkäisevää vaikutusta sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Pennonen 2021, 18.) Työprosesseja ja kokonaisuuksia on suunniteltava tarvittaessa, toistuvasti ja uudelleen, jotta voidaan tehdä joustavia ratkaisuja heikentyneen työkyvyn omaaville työntekijöille. Joissain tapauksissa tämä tarkoittaa myös työmäärän tai työajan vähentämistä, joka näkyy tuotannon menetyksenä. (Juvonen-Posti ym. 2014, 59.) Kuntasektorin työvoimavaltaisuudesta johtuen organisaatioiden henkilöstöä ja sen työkykyä voidaan pitää keskeisenä strategisena menestystekijänä, joka tulee huomioida organisaatioiden toimintastrategioissa ja strategisen johtamisen näkökulmissa. Kuntasektorin tulevaisuuden mahdollisuutena voidaan nähdä, että vain motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö pystyy uudistumaan ja rakentamaan strategisesti toimivia organisaatioita. (Pekka 2017, 19.)

2.1.3 Strateginen työkykyjohtaminen tulevaisuudessa

Organisaatioiden henkilöstön työkyky nousee strategisen johtamisen keskiöön, sillä ilman riittävästi henkilöstön toimintakykyä ei myöskään voida olettaa, että motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön tavoitteet olisivat saavutettavissa. Toisaalta henkilöstön työkyvyn ei oleteta olevan annettu ja muuttumaton, vaan organisaatio pystyy vaikuttamaan siihen omalla toiminnallaan. (Pekka 2017, 110.) Työvoiman riittävyden kannalta olennaista on työurien pidentäminen sekä alusta, keskeltä että lopusta. Työpaikoilla tulisi kuitenkin kiinnittää työntekijöiden iän sijaan

enemmän huomiota siihen, missä työuran vaiheessa ja elämäntilanteessa työntekijä kulloinkin on, ja tukea työntekijöitä ja heidän omaa toimijuuttaan ja työuran hallintaa. (Vuori & Toppinen-Tanner, 2015.) Terveyspalveluilla, kuten työterveyshuollolla, on tärkeä rooli työpaikan eri toimijoiden tukemisessa. Parhaimmillaan terveyden edistäminen työpaikalla on voimavaroja lisäävää, suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti etenevää, työpaikan toimijat osallistavaa yhteistyötä, joka mahdollistaa kaikkien työterveysyhteistyön osapuolten sitoutumisen. (Korkiakangas ym. 2019, 104.)

Työelämä, työmarkkinat ja työorganisaatiot odottavat helposti ihmisiltä tietynlaista työmarkkinakansalaisuutta. Tässä kuviossa työtätekevät ruumiit puristetaan mieluusti yhdenmukaiseen, tiukkaan ja joustamattomaan muottiin. Jos niin halutaan, työoloja ja työelämää laajemmin voidaan kuitenkin parantaa. (Ikonen & Koivunen 2019, 85.) Valtakunnallista ohjelmaohjausta, ammattiliittojen kehittämistoimia ja työnantajien järjestelyjä kannattaa nykyistä enemmän kohdistaa työn joustojen edelleen kehittämiseen vapaaehtoisen työssä jatkamisen pidentämiseksi (Dufva 2012, 157). Työpaikat voivat tasoittaa terveys- ja työkykyeroja monin tavoin, esimerkiksi optimoimalla fyysistä ja psyykkistä työkuormitusta, lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia työhön, kehittämällä osaamista, muokkaamalla työtä, parantamalla työyhteisöjen toimivuutta ja johtamisen oikeudenmukaisuutta, kitkemällä kiusaamista ja epäasiallista käyttäytymistä työpaikalla sekä tukemalla terveyttä edistäviä elintapoja (Bergbom, Lantto, Leino-Arjas, Ruokolainen, Tarvainen & Varje 2020, 70).

Työelämää tarkasteleva tutkimus on varsin ongelmakeskeistä. Työelämässä on paljon fyysisiä vaaroja, henkistä kaltoinkohtelua, epäreilua, epävarmuutta ja epätasa-arvoisuutta. Nämä haitat koetaan ennen kaikkea yksilötasolla. Kuitenkaan ongelmien synty ja perimmäiset syyt eivät palaudu pelkkään yksilöön vaan pikemminkin siihen, miten hän sopii – tai ei sovi – tiettyihin työpaikkojen tai ammattialojen käytäntöihin. (Ikonen ym. 2019, 85.) Ihmisten kyvyt pyritään muuttuvassa toimintaympäristössä vapauttamaan täysimääräisemmin työhön ja hyvinvoinnin synnyttämiseen, eikä työkykyisyyttä määritellä työkykyvajeiden kautta. Kaikista pyritään tekemään tarpeellisia ja kaikille tarjotaan mahdollisuuksia kokea itsensä arvostetuksi. (Työterveyslaitos 2020, 94.)

2.2 Aktiivinen työkyvyn tuki

Aktiivinen tuki on toimintatapa, jonka avulla työyhteisöissä varmistetaan sujuva työ. Tarkoituksena on tukea työkykyä ennakoiden varhaisesta vaiheesta lähtien ja mahdollistaa työssä jatkaminen myös osatyökykyisenä. (Kuitunen 2018, 27.) Aktiivinen työkyvyn tuki sisältää tyypillisesti kolme työkyvyn tuen vaihetta: varhainen tuki on työkykyä ylläpitävää toimintaa ja ensimmäisiin työkyvyn heikentymisen merkkeihin puuttumista; tehostettu tuki tarkoittaa vaihetta, jossa työkyky on jo heikentynyt ja tarvitaan useamman toimijan yhteistyötä; sekä työhön paluun tuki, jonka avulla pyritään ennaltaehkäisemään pysyvää työkyvyttömyyttä ja pitkien sairauspoissaolojen uusiutumista. (Kausto ym. 2020, 3.) Työntekijän työkyvyn varhainen tukeminen edellyttää organisaation, esimiesten, työterveyshuollon ja työntekijän sitoutumista, sekä yhdessä sovittuja linjauksia käytettävistä toimenpiteistä. Esimiehen velvollisuus on huolehtia työnteolle sopivasta työympäristöstä ja työvälineistä, sekä olla tietoinen työntekijän työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. (Ervasti 2018, 31.)

Lähiesimiesten toiminta on keskeistä sen kannalta, miten aktiivinen tuki juurtuu osaksi käytännön toimintaa. Ilman koulutusta esimiehillä voi olla puutteellisesti tietoa ja osaamista siitä mihin toimiin ryhtyä ja kehen voi olla yhteydessä tilanteissa, joissa aktiivista tukea tarvitaan. (Kuitunen 2018, 32.) Työpaikan ja työterveyshuollon sujuva yhteistyö on edellytys vaikuttavalle työkyvyn hallinta-, seuranta- ja varhainen tuki -malleihin perustuvalla toiminnalla (Pehkonen ym. 2017, 18). Keskeistä työurien tukemisessa on työterveyshuollon ja esimiesten keskinäinen yhteydenpito, jotta alentuneen työkyvyn tilanteisiin kyetään reagoimaan riittävän aikaisessa vaiheessa (Kuitunen 2018, 43).

Aktiivinen tuki ei ole pelkkää sairauspoissaolojen tarkastelua tai työkyvyttömyyskustannusten seurantaa. Aktiivinen tuki kytkeytyy koko työyhteisön toimintaan yksilönäkökulman sijaan, ja toimintatapa kattaa terveyden lisäksi myös työhön liittyvät tekijät, kuten sopivat ja motivoivat työtehtävät sekä osaamisen. Aktiivisen tuen perusta on työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen ennakoivasti. (Kuitunen 2018, 27.) Työvoiman riittävyden takaamiseksi työpaikoilla on tulevaisuudessa kiinnitettävä yhä enemmän huomiota työkyvyn varhaiseen tukeen, jolla tavoitellaan entistä pidempiä työuria. Perinteisesti työkyvyn tukitoimissa ovat korostuneet terveydelliset näkökohdat. Työelämän muuttuessa myös työkyvyn tuen tarpeet muuttuvat. (Työterveyslaitos 2020, 57.) Jos työntekijän työkyvyssä on ongelmia, on esimiehen selvitettävä mistä tilanne johtuu, eli onko kyse osaamisvajasta, liian suuresta työmäärästä, työtehtävän

epäselvyydestä, motivaatio-ongelmasta vai onko kyse terveydellisestä ongelmasta. (Ervasti 2018, 31.)

Kaiken kaikkiaan aktiivisen tuen toimintatapa tähtää siihen, että mahdollisimman moni jatkaa työssään eläkeikään tai sen yli, että mahdollisimman harva jää työkyvyttömyyseläkkeelle ja että työntekijät voivat jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään alentuneesta työkyvystä huolimatta. Aktiivisella tuella pyritään vaikuttamaan myös organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin ja asenteisiin. (Kuitunen 2018, 27.) Kaikkien toimijoiden etujen mukaista on, että alentuneeseen työkykyyn puututaan ajoissa ja tehdään tarvittavia muutoksia riittävän työkyvyn säilyttämiseksi. Nykyisin työkyvyn tukeminen nähdäänkin toimintana, joka tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden pitkään työuraan ja parempaan eläkkeeseen, työnantajalle mahdollisuuden hyödyntää pitkään kertynyttä osaamista ja alentaa eläkekustannuksia ja yhteiskunnalle mahdollisuuden pidentää työuria ja korjata huoltosuhdetta. (Pekka 2017, 136.)

Kauston ym. (2020, 20–22) kunta-alaa koskevan tutkimuksen mukaan esimiesten kiirettä ja vaihtuvuutta pidetään varhaisen tuen mallin käytön ja seurannan riskitekijöinä. Koska kaikki esimiehet eivät kohta tilanteita, joissa työntekijä tarvitsee työkyvyn tehostettua tukea tai tehostettua tukea tarvitaan harvoin, toimintamalliin liittyvä osaaminen sekä toimintamallin noudattaminen ja seuranta koetaan haasteellisiksi. Juvonen-Postin ym. (2014, 13) havaintojen mukaan työkyvyn tuen toimintamalleissa viimeistään tietty määrä sairauspoissaoloja laukaisee tarpeen esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle. Jos kukaan ei seuraa tai tue esimiestä tässä toiminnassa, saatavat raportit jäädä hakematta ja varhaisen tuen toimenpiteet aloittamatta. Ilman kattavaa raportointia ei myöskään pystytä seuraamaan, kuinka esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut käytännössä toteutuvat suhteessa sairauspoissaoloihin, toisin sanoen kuinka hyvin työkyvyn tuen toiminta toteutuu käytännössä.

Työvoiman riittävyyden takaamiseksi työpaikoilla on tulevaisuudessa kiinnitettävä yhä enemmän huomiota työkyvyn varhaiseen tukeen, jolla tavoitellaan entistä pidempiä työuria. Perinteisesti työkyvyn tukitoimissa ovat korostuneet terveydelliset näkökohdat. Työelämän muuttuessa myös työkyvyn tuen tarpeet muuttuvat. Esimerkiksi automaation ja robotiikan kehittyminen keventää edelleen työn fyysistä kuormittavuutta monissa ennen fyysisesti raskaissa työtehtävissä, mutta tilalle voi tulla uudenlaista psyykkistä kuormitusta. (Bergbom ym. 2020, 57.) Viime vuosien julkista keskustelua ovat hallinneet työssä jaksamisen haasteet ja työssä uupumista kuvaavat tilastot. Nyt asiaa on ryhdytty lähestymään myös ennaltaehkäisyn kautta. Esim. MDPI:n (2020) mukaan burnout -tutkimus on perinteisesti keskittynyt oireyhtymän riskitekijöiden ja seurausten analysointiin. Oireyhtymä on äskettäin luokiteltu kansanterveyden ongelmaksi, ja on

syntynyt uusia teoreettisia lähestymistapoja, jotka puolustavat muuttujien tutkimusta, joka siltä osin kuin ne liittyvät burnoutiin, voi ottaa suojaavan roolin oireyhtymän laukaisevia tapahtumia vastaan. Tämä viittaa monenlaisiin henkilökohtaisiin tekijöihin, jotka ovat välttämättömiä henkilökohtaiselle ja ammatilliselle kehitykselle, kuten sosiaaliset taidot, viestintä, empatia, resilienssi, emotionaalinen älykyys, selviytymisstrategiat, stressinsietokyky, ennakoiva persoonallisuus, itsetunto ja niin edelleen.

2.3 Osaamisen jatkuva kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Se on ihmisen ja työyhteisön välillä jatkuvasti käynnissä olevan vuoropuhelun tulosta. Osaamisen kehittäminen alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön lähtiessä pois työpaikasta. (Juuti & Vuorela 2015, 57.) Teknologian ja työn muutosvauhti edellyttää ammattitaidon päivittämistä työuran eri vaiheissa. Perinteinen ammatillinen osaaminen on tärkeää, mutta se ei yksin enää tulevaisuudessa riitä. Sen lisäksi tarvitaan uusia yleisiä työelämävalmiuksia paitsi johtajilta myös koko henkilöstöltä. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2021, 45–46.)

Osaaminen on työkyvyn ulottuvuus, jonka merkitys korostuu seuraavien vuosikymmenten aikana niin työmarkkinoiden kuin ammattienkin muutosten myötä. Jatkuva osaamisen kehittäminen edistää myös pidempiä työuria ja vaikuttaa siten työvoiman riittävyteen. (Työterveyslaitos 2020, 57.) Sillä on todettu olevan vaikutusta myös työn kuormittavuuden kokemukseen sitä vähentävästi. Tunne siitä, että omaa osaamista pystyy käyttämään omassa työssään, ja toisaalta tunne työssä onnistumisesta, ovat merkittäviä työtyytyväisyyden lähteitä. Ammatilliseen osaamiseen liittyvä työhyvinvoinnin uhkatekijä puolestaan on tunne siitä, etteivät omat taidot riitä hyvään työssä suoriutumiseen. (Pennonen 2021, 67.) Työn kiihtyvän digitalisaation ja työvoiman ikääntymisen samanaikaisuus edellyttää vahvaa panostusta jatkuvan työssä oppimisen tukeen ja eri-ikäisten työntekijöiden huomioon ottamiseen koulutusta ja työn kehittämistä suunniteltaessa. (Bergbom ym. 2020, 70.)

Osaaminen koostuu tiedoista (sekä näkyvästä että hiljaisesta) ja taidoista, jotka karttuvat sekä opinnoissa että käytännön tekemisen kautta. Myös kokemuksemme, asenteemme ja verkostomme vaikuttavat osaamiseemme. Kokemukset karttuvat paitsi työkokemuksen kautta, myös muun elämäkokemuksen ja esimerkiksi harrastusten kautta. Sekä työelämän vaatimusten että ennen kaikkea oman työhyvinvoinnin kannalta on hyvä olla tietoinen omasta osaamisesta ja sen

mahdollisista kehittämistarpeista. (Pennonen 2021, 62.) Työntekijöille osaamisen kehittäminen on tapa selvitä työelämässä. Samalla se on useille ennakoiva toimenpide oman hyvinvoinnin ylläpidossa, koska kasaantuessaan osaamisvajeet voivat aiheuttaa psyykkistä kuormitusta ja lisätä työkyvyttömyyden riskiä. (Työterveyslaitos 2020, 28.)

Osaamista ei ole ilman oppimista. Oppiminen on tietojen, taitojen (kognitiivisten ja motoristen) ja valmiuksien suhteellisen pysyvää kokemukseen perustuvaa lisääntymistä. Kaikki me muutamme, kehitymme ja opimme jatkuvasti jotakin. Elämme muutoksen yhteiskunnassa, jossa jatkuvasti täytyykin olla valmiudessa oppimaan uutta. Vaikka olisi opiskellut itselleen ammatillisen tutkinnon ja saavuttanut alalla mestarin taidot, voivat tekniikka ja tilanteet muuttua niin, että tulevaisuudessa samaan työhön tarvitaankin liuta uusia taitoja. (Pennonen 2021, 75.) Työntekijät voivat kokea jatkuvan itsensä kehittämisen ja omasta työkyvystä huolehtimisen vaateen myös sinällään kuormittavaksi erityisesti, jos heidät on jätetty yksin tämän haasteen kanssa, toteuttamaan sitä itseohjautuvasti ja itselle vieraita menetelmiä hyödyntäen. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen tulee olla luonteva osa organisaatioiden jatkuvaa muutosprosessia ja kaikkia työntekijäryhmiä koskevaa työkykyjohtamista. (Bergbom ym. 2020, 53, 58–59.)

Jatkuva muutos vahvistaa kaiken suhteellisuutta ja voi aiheuttaa epävarmuutta. Tarvitsemmekin läpi työuran oppimisen taitoa ja halua. (Pennonen 2021, 75.) Matala koulutustaso ja heikko terveys ennakoivat aikaista eläkkeelle siirtymistä iästä ja sukupuolesta riippumatta. Vähäisestä koulutuksesta johtuva työnhallinnan puute, niukka lisäkoulutus, vähäiset työn tukitoimet sekä olemattoman myönteinen palaute työstä lisäävät eläkkeelle siirtymisiä. Ikääntyneiden heikko koulutustaso ja vähäinen koulutuksiin osallistuminen vähentävät tehokkaasti työssä jatkamista. (Dufva 2012, 61.) Työkyvyn ollessa uhattuna ja ammatillista kuntoutusta suunniteltaessa liikkeelle lähdetään usein osaamisen kartoittamisesta. Osaaminen, sen tunnistaminen ja tunnistaminen, ovat tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä. Jokaisen työntekijän olisi hyvä olla tietoinen omasta osaamisestaan, ei vain siksi, että pystyy hyödyntämään omaa potentiaaliaan, vaan myös siksi, että tunnistaa omat osaamisensa ja samalla jaksamisensa rajat. Tämän lisäksi on iso merkitys sillä, kuinka uskoo osaavansa ja pärjäävänsä. (Pennonen 2021, 79.)

Osaaminen on perusedellytys sille, että organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään. Johtamisella varmistetaan, että osaaminen on strategialähtöistä ja vastaa organisaation ydintehtäviä. Osaamisen ennakoiva kehittäminen on keskeinen organisaation ja sen henkilöstön menestykseen ja hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Osaamisen kehittämistä on johdettava ja tarkasteltava sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. (Ahonen ym. 2015, 89.) Työpaikkatasolla muutoksia tarvitaan etenkin tiedon ja osaamisen lisäämistä osatyökykyisten työllistämisen

hyödyistä ja keinoista työnantajille, työyhteisölle ja osatyökykyisille itselleen (Ala-Kauhaluoma, Kesä, Lehikoinen, Pitkänen & Ylikojola 2017, 88). Kunnilla ei ole varaa menettää osaavia työntekijöitään ennenaikaisesti eläkkeelle. Asiaan voidaan ja tulee vaikuttaa. Tuloksekkainta on pyrkiä vaikuttamaan työkykyongelmiin ennakolta. Johtaminen, erityisesti keskeisten päätöksentekijöiden ja virkamiesjohdon rooli on tässä keskeinen. (Kietäväinen 2021).

2.4 Osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen

Osatyökykyisyys voi liittyä työskentelyyn yleensä tai erityisesti joihinkin työtehtäviin. Osatyökykyisyys on yksilöllistä ja sidoksissa osatyökykyisyyden syyhyn sekä työhön ja työn vaatimuksiin. Jos terveys ja muut yksilölliset tekijät ovat tasapainossa työn vaatimusten kanssa, henkilö ei ole osatyökykyinen, vaan työkykyinen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 6.) Osatyökykyisinä pidetään henkilöitä, joilla on käytössään osa työkyvystään. Osatyökykyisyys on yksilöllistä ja sidoksissa osatyökykyisyyden syyhyn, työhön ja työn vaatimuksiin. Osatyökykyinen voi olla tietystä työtehtävässä myös täysin työkykyinen. Työkyky on aina suhteessa työtehtävään. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 11, 88.) Kenen tahansa työkyky voi vaihdella työuran aikana. Niiden, joiden työkyky alenee vamman tai sairauden seurauksena, on usein mahdollista palata töihin tai jäädä töihin työn muokkausten ja erilaisten joustojen avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 35.)

Työorganisaatioiden kykenemättömyys vastata erilaisten työntekijöiden työkyvyn tuen tarpeisiin ja työhön liittyviin tavoitteisiin, epäoikeudenmukaiseksi koetut panostukset sekä kielteiset ennakkoluulot ovat potentiaalisia ristiriitojen ja kuormituksen aiheuttajia työyhteisöissä ja siten merkittäviä uhkia työurille. (Bergbom ym. 2020, 58.) Työuran jatkumisen näkökulmasta merkittävää on se, voidaanko työtä muokata siten, että osatyökykyinen henkilö, jonka työkyky on alentunut, pystyy jatkamaan tuottavasti työssä ilman, että terveydentila heikkenisi työn kuormituksen takia. Työn muokkaaminen edellyttää työpaikkojen johtamiseen liittyviä päätöksiä. (Juvonen-Posti ym. 2014, 5.) Työn muokkausta, työolosuhteiden järjestelyä ja korvaavaa työtä on helpompi järjestää kuin palauttaa työntekijän menetetty työkyvyn osa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 35.)

Epätoivotussa skenaariossa osatyökykyisille ei ole enää tilaa tulevaisuuden työmarkkinoilla (Työterveyslaitos 2020, 25). Yhteiskunnan kannalta katsottuna ikääntyvä yhteiskunta luo jatkuvasti haasteita julkisen talouden kestäväydelle. Tämän vuoksi työuria on pidennettävä ja kaikkien osaaminen ja ammattitaito pitää saada käyttöön. Vähäinkin työkyvyn alenema johtaa liian

usein pois työmarkkinoilta, vaikka työkyvyn heiketessä osa työkyvystä yleensä säilyy. Osatyökykyisten työllistymisen tukeminen on tärkeää sekä yksilön oman toimeentulon, hyvinvoinnin ja osallisuuden näkökulmasta että talouden kestävyuden ja työvoiman tarjonnan kannalta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 5.) Väestö ikääntyy ja eläkeikä nousee, joten työikäisillä on entistä useammin myös ikääntymiseen liittyviä toiminta- ja työkyvyn rajoitteita. Työikäisistä noin 1,9 miljoonalla (55 %) lasketaan olevan jokin pitkäaikaissairaus tai vamma. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 13.)

Työurien jatkumisen näkökulmasta merkityksellistä on, miten työtä voidaan muokata siten, että henkilö, jonka työkyky on alentunut, pystyisi kuitenkin jatkamaan tuottavasti työssä. Tavoite on tärkeä niin työnantajan, työntekijän, kuin yhteiskunnankin kannalta. (Juvonen-Posti ym. 2014, 40.) Kansainvälisesti tarkasteltuna osatyökykyisyyden, työkyvyn ja työkyvyttömyyden määritelmät ja merkitykset vaihtelevat maittain, mikä tekee ilmiön hahmottamisesta vaikeaa ja hankaloittaa eri maita koskevan tiedon vertailua. Myös maiden sisäiset määritelmät ja merkitykset ovat useimmiten jatkuvassa liikkeessä. Yhteistä kuitenkin on se, että viimeksi kuluneiden vuosien aikana osatyökykyisten työskentelymahdollisuudet, työssä jatkaminen ja työllistyminen ovat nousseet tärkeiksi kysymyksiksi joka puolella läntistä Eurooppaa. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 12.) Esimerkiksi van Vilsteren, van Oostrom, de Vet, Franche & Anema (2015) ovat havainneet työkyvyttömyyden aiheuttavan vakavia vaikutuksia yksilöihin ja yhteiskuntaan. Tutkimuksen mukaan työn uudelleensyöistä voidaan helpottaa vähentämällä työhön paluun esteitä ja edistämällä yhteistyötä keskeisten sidosryhmien kanssa.

Bosman ym. (2021) tutkimuksen mukaan mahdollisuuksia työssä jatkamisen optimointiin tukivat kaikkien jaettu vastuu, työhön liittyvien ongelmien ennaltaehkäisyyn aktiivinen ankkuroiminen käytäntöön sekä työterveyshuollon entistä selvempi rooli työhön liittyvien ongelmien ehkäisyssä. Kroonisia sairauksia sairastavien työntekijöiden työongelmien ehkäiseminen voidaan saavuttaa poistamalla tunnistetut esteet tuen tarjoamiseksi. Lisäksi sekä työterveyslääkärien että organisaatioiden edustajien tulee käynnistää ja varmistaa ennaltaehkäisevä tuki organisaatiotasolla ja työterveyshuollossa. Nämä oivallukset auttavat kehittämään interventiota, jonka tarkoituksena on tukea kroonisesti sairaita työntekijöitä pysymään työssä. Paterson ym. (2021) ovat puolestaan todenneet, että mielenterveyttä ja hyvinvointia tukevien työpaikkatoimenpiteiden on osoitettu auttavan vähentämään sairauspoissaoloja. Työpaikat, jotka edistävät mielenterveystietoisuutta, eivät stigmatisoi mielenterveyden sairauksia ja tukevat mielenterveysongelmista kärsiviä ihmisiä, vähentävät todennäköisemmin masennuksen ja poissaolojen määrää ja lisäävät tuottavuutta sekä hyötyvät niihin liittyvistä taloudellisista eduista.

Työkykyjohtamisen painopiste on muuttunut työkyvyttömyydestä jäljellä olevan työkyvyn tukemiseen myös silloin, kun työkyky on rajoittunut (Ervasti 2018, 27). Kun otetaan huomioon, että osa-aikaiset sairauslomamat voivat myös olla edullisempia kuin henkilöiden määrääminen kokoaikaiselle sairauslomalle, tämä merkitsee tehokkuutta, kun henkilöitä voidaan mahdollisuuksien mukaan määrätä osasairauslomalle (Andrén & Svensson 2012). Jotta kaikkien osatyökykyisten yhdenvertaisia mahdollisuuksia työmarkkinoilla voitaisiin parantaa, tulisi ongelmakeskeisyydestä, kuten tuottavuusalenemasta, sairauksien määrittelystä tai oireiden kuvaamisesta pyrkiä mahdollisuuksien, vahvuuksien ja osaamisen kuvaamiseen. Asiaa voidaan lähestyä yleisellä tasolla myös esimerkiksi vammoista ja sairauksien käsin, mutta tällöinkin olisi huomio ensisijaisesti kiinnitettävä niihin myönteisiin ominaisuuksiin ja vahvuuksiin, jotka voivat esiintyä kyseisten tekijöiden rinnalla. (Ala-Kauhaluoma ym. 62–63.)

Osatyökyvyttömyyseläke voi pidentää osatyökykyisten työuria, vaikka harva palaa kokoaikaiseen työhön. Nuorempi ikä, korkeampi ammatillinen asema, hyvä mielenterveys ja vähäisemmät stressitekijät työssä ennen osatyökyvyttömyyseläkettä näyttäisivät parantavan osa-aikaisen tai kokoaikaisen työssä jatkamisen ennustetta. (Juvonen-Posti ym. 2014, 41.) Keinovalikoima tulee saada aidosti käyttöön tukemaan osatyökykyisten työllistymistä ja työssä jatkamista. Keinot on otettava käyttöön ajoissa. Työkykyongelmiin on reagoitava jo alkumetreillä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 18.)

2.5 Työkyvyttömyyskustannusten hallinta

Noin 20 000 suomalaista siirtyy vuosittain työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on vähentynyt vuodesta 2008 lähtien, mutta vuonna 2018 hyvä kehitys taittui ja työkyvyttömyyseläkeläisten määrä lähti uuteen kasvuun. (Laaksonen 2020.) Työkyvyttömyys maksoi vuonna 2018 suomalaisyrityksille keskimäärin 6,13 prosenttia palkkasummasta tai 2 558 euroa henkilötyövuotta kohden. Koko Suomen yrityssektoriin suhteutettuna puhutaan 3,6 miljardin vuosittaisesta kustannuksesta. (Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019.) Yksinomaan kunta-alalla työkyvyttömyyden kustannukset suhteessa palkkasummaan ovat viime vuosina nousseet keskimäärin prosenttiyksikön, mikä merkitsee kunnille 180 miljoonan euron menojen kasvua vuodessa (Korhonen-Yrjänheikki 2020).

Viimeaikainen Suomessa käyty keskustelu työkyvyttömyyskustannuksiin liittyen on tuonut esille eri tahojen näkemyserot paitsi kustannusten suuruusluokasta myös kustannuksiin vaikuttavista

tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Keskustelua on hankaloittanut, että välillä asiantuntijoidenkin kesken kustannukset ja investoinnit menevät sekaisin. Eri maita koskevaa vertailua vaikeuttavat erot maiden työelämää koskevissa säädöksissä ja terveys- ja sosiaaliturvajärjestelmissä. Yritysten on oltava tietoisia sekä työkyvyttömyyden ehkäisyyn käytetyistä investoinneista että työkyvyttömyysmenoista, jotta voimavarojen kohdentaminen tulisi nykyistä paremmin näkyväksi ja huomioiduksi yrityksen johtamisessa. Työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset ovat mittavia, niihin tulee puuttua, ja niihin voidaan vaikuttaa sekä lainsäädännöllä että yritysten omin toimin. (Pehkonen ym. 2017, 23, 97.) Esiemiesten osaamista tulee lisätä, jotta he ymmärtävät työkyvyttömyyden kustannukset ja erilaiset mahdollisuudet työkyvyttömyyskustannusten alentamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 20).

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisikä on sidottu vanhuuseläkkeen alaikärajaan. Vuoteen 2017 saakka vanhuuseläkkeen alaikäraja oli 63 vuotta ja työkyvyttömyyseläkkeelle saattoi siis siirtyä ennen 63 ikävuoden täyttämistä. Vuoden 2017 eläkeuudistuksessa vanhuuseläkkeen ikäraja sovittiin nostettavaksi siten, että vuonna 1955 ja sitä myöhemmin syntyneillä vanhuuseläkeikä nousee syntymävuosikohorteittain kolme kuukautta vuodessa, kunnes saavutetaan 65 vuoden eläkeikä. Vanhuuseläkeiän noston seurauksena yli 63-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä kasvaa tulevaisuudessa kumulatiivisesti. Vanhuuseläkeiän alarajan nosto voi vaikuttaa työkyvyttömyyseläkkeen hakemiseen ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen myös alle 63-vuotiailla. Työkyvyttömyyseläkkeiden hakemisalttius nousee 61 ikävuoteen saakka ja kääntyy tämän jälkeen laskuun. Osittain tätä voi selittää se, että työkyvyttömäksi tulevat ovat ensin sairauspäivärahalla, eivätkä ehdi työkyvyttömyyseläkkeelle saakka, jos työkyvyttömyys alkaa lähellä vanhuuseläkeikärajaa. Voi myös olla, että työkyvyn heikentyessä lähellä vanhuuseläkeikää työkyvyttömyyseläkkeelle ei enää viitsitä hakea, vaan sinnitellään vanhuuseläkkeelle saakka. Kun vanhuuseläkeikä nousee, työkyvyttömyyseläkkeen hakeminen voisi lisääntyä paitsi 63 täyttäneillä, myös hieman nuoremmissa ikäluokissa. (Laaksonen 2020, 47–48.)

Näillä näkymin eläkeikä nostetaan vuoteen 2050 mennessä 65,5 vuoteen suurimmassa osassa OECD –maita. Eläkeiän nostamisen lisäksi tarvitaan myös työssä jatkamista tukevia toimenpiteitä, koska pelkkä eläkejärjestelmän muutos ei riitä pitämään työntekijöitä työelämässä, jos työntekijän työkyky tai motivaatio ei ole riittävän hyvällä tasolla. Työntekijöiden työuran pidentämisen tarve työhyvinvointivaltion taloudellisen perustan turvaamiseksi on merkittävä haaste suomalaiselle yhteiskunnalle. Työntekijän työkyky ja työhyvinvointi koostuvat monista eri asioista ja mahdollisten ongelmien poistamisen lisäksi on tärkeää vahvistaa työn voimavaroja ja vetovoimatekijöitä. Tutkimusten mukaan työntekijän työkykyä edistävillä toimilla voi olla suotuisia vai-

kutuksia työntekijän elämänlaatuun ja niillä voidaan mahdollisesti ehkäistä ennenaikaista eläköitymistä. Myös työnantajan osoittama tuki ja rohkaisu voi auttaa työntekijää pysymään työssä pidempään. (Ervasti 2018, 13–14.) Hyvä mielenterveys on elintärkeää, jotta ihmiset voivat elää tervettä ja tuottavaa elämää. Mielenterveysongelman kanssa eläminen voi vaikuttaa merkittävästi jokapäiväiseen elämään, mikä voi vaikuttaa huonompiin koulutustuloksiin, suurempaan työttömyyteen ja huonompaan fyysiseen terveyteen. (OECD 2020.)

Hyvä johtajuus on ennustanut useissa tutkimuksissa hyvää työssä suoriutumista ja menestymistä niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatitasoilla. Se näyttää myös yhdistyvän työtyytyväisyyden kasvuun, työhyvinvointiin ja vähäisiin sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiin. On myös havaittu, että mitä aikaisemmin – proaktiivisesti – voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä pienemmiksi jäävät kokonaiskustannukset. (Manka ym. 2012, 15.) Työturvallisuuden ja työterveyden johtaminen on laajentunut yritysten sisällä, ja tutkimus osoittaa nyt, että siitä on hyötyä sekä työntekijöiden turvallisuudelle että terveydelle ja liiketoiminnan suorituskyvylle (Hasle, Uhrenholdt Madsen & Hansen 2021).

Kaikenikäisten työntekijöiden on osallistuttava täysipainoisesti tuottavuuteen. Yleensä yksilöiden tuottavuus nousee 50–55-vuotiaana. Myöhempi lasku on hyvin vähäistä, eikä se näytä olevan suuri ongelma organisaation tuottavuudelle. (Widell Blomé, Borell, Håkansson & Nilsson 2018.) Työn tuottavuus on yhteydessä työntekijän työkykyyn, voimavarojen ja työn vuorovaikutusprosessiin. Ei ole empiiristä näyttöä, että ikääntyneet työntekijät olisivat vähemmän tuottavia kuin muut ikäryhmät. Ikääntyneiden työntekijöiden tuottavuuden vaarantaa vain vanhentunut osaaminen, ei ikä. Ikääntyneiden työntekijöiden tuottavuus liittyy siihen, että he pystyvät työkokemuksensa sekä tietojensa ja taitojensa avulla kompensoimaan toimintakyvyn heikkenemistä ja säätelemään työnopeutta organisoimalla, suunnittelemalla ja enakoimalla työtehtäviä omien edellytystensä mukaisiksi. Ikääntyvän henkilöstön kehittäminen on voimavara, ei pelkkä kustannus, sillä jo olemassa olevien työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja kokemusten jakaminen ennen eläköitymistä turvaa organisaation pysyvyyttä. (Duvfa 2012, 50.)

Samaan aikaan viimeisen eläkeuudistuksen kanssa suomalaisen yhteiskunnan julkinen hallinto ja sen rakenteet ovat muuttumassa. Aluehallintouudistus muuttaa erityisesti kuntatyön hallintoa, kun osa kuntatyöstä siirtyy suuriin maakunnallisiin organisaatioihin ja samalla perinteisten kuntien ja kaupunkien tehtäväkenttä keskittyy varhaiskasvatukseen, koulutuksen ja maankäytön aloille. Näköpiirissä saattaa siten olla kehityskulku, jossa uudet kuntatyöpaikat erikoistuvat entistä enemmän tietäntyyppisiin työtehtäviin ja niiden henkilöstön muodostavat tietyt ammatit. Tällöin uusilla kuntatyöpaikoilla saattaa muodostua erityisiä työkyvyttömyyden ja työky-

vyn tukemisen tilanteita. (Pekka 2017, 12.) Työssä pidempään jatkamista yli 63 ikävuoden on parhaiten selittäneet työtyytyväisyys ja työkeskeisyys. Myönteinen suhtautuminen työhön, tyytyväisyys, motivoituneisuus, kiinnostus ja innostus työhön ovat ennustaneet pidempää työuraa. (Duvfa 2012, 62–63.)

Strategisen johtamisen, työkyvyn tukemisen ja työterveysyhteistyön toimenpiteillä tehdyillä toimenpiteillä on mahdollista alentaa työkyvyttömyydestä johtuvia kustannuksia, joita esimerkiksi kunta-ala maksaa noin kaksi miljardia euroja joka vuosi. Myöhäisempi eläkkeelle siirtyminen myös parantaa yksittäisen työntekijän eläketurvaa, tukee eläkejärjestelmän kestävyttä ja turvaa hyvinvointipalvelujen rahoitusta. (Kuitunen 2018, 10.) Työ vaatii pitkäjänteisyyttä, sillä taloudelliset tunnusluvut kertovat kehittämisen tuloksista joskus vasta viiveellä (Pekka 2017, 17).

2.6 Työterveysyhteistyö

Työterveyshuollon toiminnan tavoitteena on yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa edistää työpaikan terveellisuutta ja turvallisuutta sekä tukea työpaikan työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä ehkäistä työkyvyttömyyttä. Työterveysyhteistyön perustana ovat yhteisesti sovitut tavoitteet, jotka perustuvat kyseisen työpaikan tai organisaation tarpeisiin. Yhteistyöhön tarvitaan myös yhteiset toimintatavat ja yhteinen vaikutusten sekä kustannustehokkuuden seuranta. (Työterveysyhteistyön opas 2015, 6.) Työterveyshuollon tehtävänä on pitkään ollut työkykyongelmien ennaltaehkäiseminen mahdollisimman varhaisilla toimenpiteillä sekä oikea-aikaisen hoidon ja kuntoutuksen toimenpiteet tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt. (Pekka 2017, 266.) Työterveyshuollon toiminta on työpaikan tarpeiden tunnistamisesta ja selvittämisestä lähtevä jatkuva prosessi, joka etenee ehkäisevien toimien toteuttamisesta työntekijän työ- ja toimintakykyä edistäviin ja ylläpitäviin sekä tarvittaessa hoitaviin ja korjaaviin toimenpiteisiin (Sauni 2014, 12).

2.6.1 Työterveyshuollon rooli työkyvyn edistämisen tukena

Suomessa työterveyshuollolle on annettu lakisääteisesti tärkeä rooli työkyvyn edistämässä. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on vastuu työpaikan turvallisuudesta, terveellisyydestä ja työkykyyn vaikuttavien tekijöiden hallinnasta. Työnantajan on myös järjestettävä työterveys-

huolto. Työterveyshuoltolain mukaan työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoiminnassa tulee edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, sekä työyhteisön toimintaa. (Juvonen-Posti ym. 2014, 10.) Käytännössä nykyinen käsitys työkyvyn tukemisesta perustuu ajatukselle työterveysyhteistyöstä, jota toteutetaan ensisijaisesti työpaikan sisäisin toimenpitein, sen painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa sekä toiminnan perustana on yhteisesti sovittu ja kirjattu käytäntö. (Pekka 2017, 266.) Työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyö on tärkeässä asemassa ennaltaehkäisyn kannalta: työterveyshuollon rooli työpaikalla on työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäiseminen ja torjuminen sekä henkilöstön turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojeleminen ja edistäminen. (Pennonen 2021, 173.)

Työterveyshuollolla on ainoana terveydenhuollon toimijana välitön yhteys työpaikoille (Työterveyslaitos 2020, 68). Sen lisäksi, että työterveyshuolto tukee varhaisessa vaiheessa erityisesti oireilevia ja sairastuneita, se edistää kaikkien työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia ja ehkäisee ongelmia ennalta sekä auttaa toipilaita työhön paluussa tauon jälkeen (Pennonen 2021, 173). Vuonna 2012 tehdyllä työterveyshuoltolain muutoksella tehostettiin pitkittyvien työkyvyttömyyskustannusten varhaista toteamista ja hoitamista niin, että työhön paluu olisi mahdollista. Työterveyshuollolta edellytetään lausuntoa työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työhön paluun mahdollisuuksista viimeistään kolmen kuukauden sairausloman jälkeen. (Laitinen ym. 2021, 253.)

Yksilön työkykyä voidaan edistää ja ylläpitää vain, jos voidaan vaikuttaa myös työhön liittyviin ympäristötekijöihin. Tästä syystä huomio kiinnitetään organisaatioiden käytännön henkilöstöjohtamiseen ja erityisesti niiden työpaikkatasolla ja työterveysyhteistyössä tehtäviin työkyvyn tukemisen toimenpiteisiin. (Pekka 2017, 112.) Jonkinlaisena hankaluutena voidaan pitää sitä, ettei työterveyshuolto seuraa järjestelmällisesti osatyökykyisten työntekijöiden ratkaisujen kehittymistä ja etenemistä. Toisaalta osa työntekijöistä käyttää työterveyshuollon tarjoamaa tukea itse aktiivisesti, jolloin seurantaan liittyvät kysymykset hoituvat ehkä automaattisesti. Työterveyshuollossa tulisi tunnistaa työkyvyn aleneminen mahdollisimman varhain. Sitä, kenen rooli on tukea työntekijää prosessin eri vaiheissa tai läpi koko prosessin, ei ole selkeästi määritelty. Tämä korostuu erityisesti pitkittyvissä prosesseissa. (Juvonen-Posti ym. 2014, 53.)

Suomalaisen työkykyä ylläpitävän toiminnan sekä kansainvälisten, vastaavien toimintakäytäntöjen tutkimuksilla on osoitettu, että työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyöllä on työkykyä tukevia ja työssä jatkamista edistäviä vaikutuksia. Työkykytoiminnan johtaminen ja yksilökohtai-

nen ohjaus ovat onnistuessaan säästäneet merkittävästi työkyvyttömyyskustannuksia ja olleet näin myös taloudellisesti kannattavia. (Viljamaa, Juvonen-Posti, Uitti, Kurppa & Martimo 2014, 31.) Henkilöstön työhyvinvointi ja työkyky heijastuvat organisaation tuloksellisuuteen, kustannuksiin ja työnantajamaineeseen. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen on koko organisaation asia, joka edellyttää strategista henkilöstöjohtamista. Strategisessa johtamisessa korostuu suunnitelmallinen toiminta henkilöstövoimavarojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, sekä toiminnan seuranta ja arviointi. Keskeistä on myös, että työhyvinvointia ja työkykyä tuetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto voidaan nähdä organisaation strategisena kumppanina työurien tukemisessa muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kuitunen 2018, 3.)

2.6.2 Vaikuttavaa työterveysyhteistyötä tukevat ratkaisut

Kuitusen (2018, 52–53) mukaan työterveysyhteistyötä tukevia asioita ovat ammattitaitoinen, hyvä ja sitoutunut henkilöstö, työterveyshuollon vastuuhenkilöiden yhteistyökyky ja toimialaosaaminen, keskusteluyhteys: hyvä keskusteluympäristö, jatkuva dialogi, säännölliset yhteiset palaverit ja kehittäminen, pysyvyys: tutut yhteyshenkilöt, pysyvät työterveyslääkärit, selkeästi määritellyt yhteyshenkilöt, organisaatioiden erityispiirteiden ja toimialan tuntemus, pitkään jatkunut yhteisesti kehitetty yhteistyö ja työterveyshuollon aktiivisuus. Juvonen-Postin ym. (2014, 16–17) arvion mukaan tulevaisuudessa todennäköisesti työterveyshuollon edustajien tulee myös jäsentää ja kuvata omaa toimintaansa tarkemmin asetettujen organisaation, yrityksen tai työpaikan, tavoitteiden mukaisesti esimerkiksi toimintasuunnitelmassa: mitä tekemällä ja milloin työterveyshuollon toiminta tukee minkin työpaikan kanssa sovitun tavoitteen saavuttamista. Tavoitteen asetannassa oltaisiin siis siirtymässä normien ja asiantuntijoiden yksin määrittämästä työstä kohti yhteistyössä tehtäviä määrittelyjä. Samalla työterveyshuollon palvelutuottajilta odotetaan aikaisempaa paremmin ennakoituja kustannuksia ja vaikuttavuutta.

Työsuojelutoimijat ovat työterveysyhteistyössä lakisääteisesti määritellyjä henkilöstön edustajia ja työsuojeluun, työturvallisuuteen ja työhyvinvoinnin kysymyksiin perehtyneitä työpaikan työsuojelun ja työturvallisuuden edistäjiä. Omassa tehtävässään ja roolissaan työsuojelutoimijat ovat riippuvaisia työpaikan toimijoista ja resursseista. Yhteiskehittämiseen perustuvan, suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen terveyden edistämisen arvioinnin ja kehittämisen vakiintuminen työterveysyhteistyöhön ja työpaikkojen toimintaan edellyttää usein muutoksia yhteisöjen ja yksilöiden toimintatavoissa. (Turpeinen, Ylisassi, Hirvonen & Laitinen 2016, 85–86, 188.) Työkyvyn tukitoimia työpaikoilla tulee vahvistaa. Kaikissa työikäisten palveluketjuissa tulee lisätä tervey-

denhuollon toimijoiden monialaista ja moniammatillista, työkyvyn tukeen tähtäävää yhteistyötä. (Bergbom ym. 2020, 53.)

Valtioneuvoston 2017 periaatepäätöksen mukaan työterveyshuollolla on tulevana vuosina entistä tärkeämpi rooli työntekijän, työpaikan ja eri terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimijoiden välissä silloin, kun työssä käyvä on hoidossa tai kuntoutuksessa (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 91). Yksittäisen henkilön kuntoutussuunnitelmasta tulisi ilmetä, pyritäänkö vaikuttamaan toiminta-, työkyky- vai työkyvyttömyysriskiin ja mikä tässä (riski)tilanteessa on päätavoite: työssä jatkaminen, työhön paluu, työssä pysyminen, vaiko työllistyminen tai uudelleensijoittuminen. Kuntoutussuunnitelmassa tulisi tulla esille esteet, voimavarat ja mahdollisuudet sekä yksilön että toimintaympäristön osalta. Kuntoutuksen toimenpiteet kuvataan suhteissa näihin: mitä esteitä tulee madaltaa, mitä voimavaroja vahvistaa, ja mitä olemassa olevia mahdollisuuksia on otettavissa käyttöön. (Juvonen-Posti ym. 2014, 16.)

Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että työterveyshuollon palveluntuottajien näkemyksissä oli vaihtelua koskien sitä, miten hyvin organisaatiot osaavat määritellä toimintasuunnitelmaan työkyvyn tukemisen roolit, tehtävät ja vastuut. Uusimmat tulokset näyttäisivät viittaavan siihen, että yhteisen ymmärryksen rakentamiseen liittyen työkyvyn tukemisen rooleihin ja yhteistyöhön on edelleen syytä panostaa. (Kuitunen 2018, 46.) Työterveyshuollon vaikuttavuus edellyttää, että sen tuottamia palveluja on saatavissa, että ne ovat asiakasorganisaatioiden kannalta hyödyllisiä, ja että niiden panos- ja kustannusvaikuttavuus on hyvä. Prosessien tulee olla tutkimustietoon ja työkyvyn tukemisen parhaisiin käytäntöihin perustuvia. Työterveyshuollolla on myös oltava tarjolla laadukkaita ja vaikuttavia välineitä, menetelmiä ja malleja työkyvyn tukemiseen. Työterveystoiminnassa on kolme toimijaa, työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto, ja kaikkien osapuolten on toimittava samansuuntaisesti vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 23.)

2.7 Yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön välillä

Yhteistoiminnan tavoitteena on edistää henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen päämäärien toteutumista sekä parantaa työyhteisön toimintaa ja työoloja. Yhteistoimintamenettelyiden merkitys korostuu erityisesti työelämän muutostilanteissa. (Työturvallisuuskeskus 2021.) Yhteistoiminnassa on ainakin kaksi eri osapuolta. Paras yhteistoiminta on sellaista, joka voi ylittää tuloksillaan eri osapuolten erillisedut. (Tarkkonen 2018, 67.) Yleisperiaatteena hyvälle ja henkilöstön

hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja totelemaan käskyjä. Osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. (Juuti ym. 2015, 24.)

Suomen kilpailukyvyn kehittymisen yhdeksi avaintekijäksi on mainittu työnantaja- ja työntekijäpuolten hyvä yhteistoiminta, joka on saanut alkunsa jo talvisodan päivinä. Työolojen kehittäminen on ollut olennainen osa tätä yhteistoimintaa. (Laitinen ym. 2021, 236.) Osallistaminen on avainasemassa, kun puhutaan työyhteisön kanssa tapahtuvasta työskentelystä. Koko työyhteisön, eli yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten, aktiivinen mukanaolo varmistaa sen, että puhutaan juuri niistä asioista, jotka käytännössä edistävät tai haittaavat työn sujumista. (Rautio ym. 2014, 182.) Yhteiskehittämisen voimauttava mekanismi työpaikkaterveyden edistämisessä koostuu useista tekijöistä. Tarvitaan puitteet ja resurssit, kuten paikka, aika ja lupa työpaikan tilanteen, toiminnan ja ympäristön yhteiseen arviointiin ja kehittämiseen. Kehittämistilanne myös velvoittaa osallistujia osallistumaan tavoitteiden mukaiseen yhteiseen toimintaan. (Korhokangas ym. 2019, 106.)

Organisaation jokaisella työyhteisöllä ja yksilöllä on hiljaista tietoa siitä, miten omaa ja organisaation toimintaa voidaan parantaa (Kesti 2010, 69). Johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus on työhyvinvoinnin johtamisen perusasioita. On tärkeää, että henkilöstö tulee kuulluksi, vaikka kaikkia toiveita ei aina voitaisikaan toteuttaa. Näin tarjoutuu mahdollisuus määrittää, millaisia tarpeita ja odotuksia henkilöstöllä on työstä ja työhyvinvoinnista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.) Yhteisöllisyys ja yhteisön välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat myös työntekijöiden terveyteen. (Manka ym. 2016, 132.)

Työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan laatu on organisaatiosysteemissä se osatekijä, joka viime kädessä voi tukea organisaatiokyvykkyyttä ja organisaatiotuloksellisuutta. Laadukkaan yhteistoiminnan edellytyksenä on riittävä yhteisymmärrys päämääristä ja tavoitteista, periaatteista ja keinoista sekä niistä käytännöistä, joilla yhteistoiminnan tuloksellisuutta voidaan arvioida tai mitata. (Tarkkonen 2018, 66–67.) Yhteiskehittäminen terveyden edistämisen toimintatapana työpaikalla on prosessi, jossa sosiaalisella oppimisella ja innovaatioilla on merkittävä rooli. Hierarkkisen johtamisen sijaan työpaikan toimijaryhmät osallistetaan ja ne osallistuvat työpaikan ja työn tekemisen arviointi- ja kehittämistyöhön. Tämä voimauttaa osallistujia vaikut-

tamaan työpaikkansa olosuhteisiin ja yhteisöön. Kun analysoidaan terveyden edistämisen voimavaroja ja ongelmia, etsitään yhdessä ratkaisuja ja arvioidaan kehittämistoimien onnistumista, voivat osallistujat samalla vaikuttaa omaan työtään ja terveyttään koskeviin asioihin työpaikalla. (Korkiakangas ym. 2019, 106.)

Kuusamon kaupungin strategian 2021–2018 arvoperustana on rakkaus lähimmäiseen ja sen yhtenä toimenpidekokonaisuutena tiedolla johtaminen. Toimintatapana on kuuntelu, keskustelu ja yhdessä kehittäminen. Kuusamo tarjoaa mahdollisuuksia ja hyvinvointia kaikille tasarvoisesti. (Kuusamon kaupunki 2021.) Johtamisjärjestelmän, johtamisen ja yhteistoiminnan merkitys turvallisuuden ja työhyvinvoinnin toteutumiselle on tutkimustiedon perusteella yksiselitteisen selvä. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallinnan perusedellytys on siinä, että työorganisaation johtamisjärjestelmä toimii päämäärä- ja tavoitetietoisesti, yhdensuuntaisesti ja yhdenmukaisesti sekä niin, että kaikki työorganisaation osat ovat toiminnan piirissä. Vain ylimmästä johtajasta alkavan johtamisaktiivisuuden ja tietoisuuden varassa voidaan luoda koko työorganisaatioon ne edellytykset, joilla turvallisuuden ja työhyvinvoinnin korkea laatu on mahdollista varmistaa seurannan, arvioinnin, varmistuksen ja ohjauksen keinoin. (Tarkkonen 2016, 104.)

Työntekijöille olisi tärkeää, että johto ja harjoitettu henkilöstöpolitiikka saisi heidät tuntemaan, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan, heidän mielipiteitään kuunnellaan ja heidät huomioidaan yksilöinä. Vaikka erilainen työkykyä ylläpitävä toiminta ja koulutus koetaan tärkeäksi, parempaa jaksamista ja työssä viihtymistä ei niillä voida saavuttaa, jos perusasiat eivät ole kunnossa. (Ruoholinna 2010, 82.) Strategialla on merkitystä työilmapiirin ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Se tukee ja antaa oikeutuksen puuttua epäkohtiin ja ottaa asioita puheeksi. Esimiehen rooleista esimerkiksi johtaminen rakentaa luottamusta toimijoiden välille ja luo pohjan koko strategiaprosessin uskottavuudelle. (Akselin 2013, 200.)

Työpaikoilla on tärkeää tiedostaa, millaiset asiat juuri omassa työssä vaikuttavat hyvinvointiin ja työkykyyn, jotta voidaan tunnistaa tarpeet, joihin terveyden edistämisen työpaikalla tulee kohdistua. Yhteisöllinen menetelmä osallistaa ja innostaa työpaikan toimijoita arvioimaan sekä työn voimavaroja että kehittämistarpeita. Vaikuttavuuden edellytys on, että tunnistettuihin haasteisiin pyritään vaikuttamaan ja toimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan yhdessä. (Korkiakangas ym. 2019, 107.) Työkyky on aina monen tekijän summa. Joskus toimintakyky ja terveys heikkenevät ennakoivista toimista huolimatta. Nämä tilanteet on tärkeää havaita ja reagoida hyvissä ajoin, jotta sujuvaa työssä jatkamista tai työhön paluuta voidaan tukea oikea-aikaisesti ja oikeilla toiminnoilla. (Keva 2021.)

3 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa kuvataan ja perustellaan opinnäytetyöhön valittua tutkimusstrategiaa sekä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Ojasalon ym. (2018, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitellä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero onkin pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tämä ero toiminnan päämäärissä vaikuttaa tietysti myös kehittämistyön prosesseihin ja niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin.

Tutkimuksen lähestymistavan valinta ei määräydy käytetyn menetelmän tai tutkittavien määrän mukaan. Sen sijaan tutkimusotteen valinnan tulisi perustua ensisijaisesti ymmärrykseen tutkimuskohteesta, siihen, millaisiin kysymyksiin tutkimuksen avulla haetaan vastausta. Mikä on tutkimusongelma, jota halutaan tutkia tai selvittää? Tutkimusotteen määrittää tutkimuksen tavoitteen lisäksi tutkijan metodologiset lähtökohdat: millaista tietoa pyrimme tutkimuksen avulla saavuttamaan? (Puusa & Juuti 2020, 21.) Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen (Ojasalo ym. 2018, 23). Ongelmanratkaisussa käytetään menetelmiä ja menetelmät tarvitsevat raaka-aineeseen tietoa (Kananen 2017, 16).

Työelämän tutkimusta luonnehtii ammatillisuus, eli tutkitaan asioita, jotka luontevasti kuuluvat omaan ammatti- tai toimialaan. Tutkimustarpeita säätelevät käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. Tutkimuskohteina ovat siten työelämän käytännöt, jotka parhaillaan kaipaavat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai peräti uusien käytäntöjen luomista. Työelämän tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen. (Vilka 2021, 18.) Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Tähän kuuluu ymmärrys siitä, mitä tarkoitetaan teorian ja käytännön vuoropuhelulla. (Ojasalo ym. 2018, 21.)

3.1 Laadullinen tutkimusote kehittämiskohteen tarkastelussa

Tutkimusotteen ja siihen liittyvien menetelmien pitää tavoittaa tutkimuskohde. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys. Tutkimustulosten käyttötarkoitus määrittää näkemyksen syvällisyyden. (Kananen 2017, 33.) Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin. Laadullisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on siis harkitusti valittu, sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tutkija tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2018, 105.) Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämä asettaa omat haasteensa tutkimukselle ja on luonnollisesti herättänyt keskustelua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuuskysymyksistä. Tutkimuksessa on tarkasteltava muun muassa teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Teoria käsittelee yleisiä lainalaisuuksia, kun taas käytäntö voi vaihdella kontekstista toiseen. (Puusa ym. 2020, 59.)

Laadullisen tutkimuksen tärkeyttä voidaan perustella monin tavoin. Laadullinen tutkimus on tärkeää muun muassa siksi, että monet tutkimuskohteet, joissa sitä käytetään, ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. On tärkeää kuunnella useita tahoja, sillä ihmistutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa ”lopullisia totuuksia”. Ihmistutkimuksessa ilmiöt ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. Ne muuttuvat vuorovaikutuksen seurauksena ajan myötä, ja samalla ilmiöistä paljastuu alati uusia puolia ja tulkintoja. (Puusa ym. 2020, 62.) Laadullinen tutkimus on aina uusien teorioiden ja mallien pohjana. Laadullisella tutkimuksella kehitetään reaalimaailmaa selittäviä teorioita ja malleja. (Kananen 2017, 33.)

3.2 Konstruktiivinen tutkimus ongelmanratkaisun välineenä

Jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli, lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus. Kyse on uudenlaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Konstruktiivisessa tutkimuksessa

pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiiivinen tutkimus on siis suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Käytännön toimijat, esimerkiksi organisaation johto, ovat myös aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. Konstruktiiivinen lähestymistapa korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. (Ojasalo ym. 2018, 65.) Lukan (2014) mukaan konstruktiiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät, että tutkimus:

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma, – sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla testataan sen käytäntöön soveltuvuutta
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen
- kiinnittää erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan.

3.3 Benchmarking vertaisilta oppimisen keinona

Benchmarking tarkoittaa oppimista toisten toiminnasta ja oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Benchmarking ei tarkoita, että kopioidaan suoraan toisen toimintamalli. Se tarkoittaa, että analysoidaan toisen hyvä käytäntö ja mietitään, miten vastaava tehokkuus tai toiminnan laadukkuus voitaisiin toteuttaa omassa organisaatiossa. Vertailua voidaan tehdä etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista; artikkeleista, kirjoista tai internet-sivuilta. (Ojala 2018, 199.) Se perustuu tietyn tuotteen, palvelun tai vaikkapa liiketoiminnan prosessin "parhaiden käytäntöjen" tunnistamiseen sekä oman toiminnan vertailuun näiden käytäntöjen kanssa. Benchmarkingissa siis verrataan omaa toimintaa erityisen menestyksekkäiden muiden yritysten toimintaan. (Tienari & Meriläinen 2012, 109.)

Omaan toimintaan negatiivinen rutinoituminen ja sokeutuminen, niin yksilönä kuin yhteisönä, merkitsee, ettei omia vahvuuksia tai kehittämiskohteita ole helppo havaita. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää peilata omaa toimintaa muiden kanssa. Voidaan sanoa, että peilaaminen, suh-

teuttaminen, vertailu ja arviointi kuuluvat olennaisina elementteinä jossain muodossa kaikkiin vertailumenetelmiin. (Seppälä-Järvelä 2005, 13.) Benchmarking-toiminnan tavoitteena on kerätä toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Kehittämistyö kohdistetaan yleensä johonkin tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten kustannuksiin, tuotantoprosesseihin, lopputuotteeseen, asiakasarvoon, laatuun tai työtapoihin. Omaa toimintaa verrataan valitun osa-alueen suhteen tässä asiassa valioluokkaa edustaviin organisaatioihin. Benchmarkingia voidaan käyttää myös jonkin yksittäisen spesifin ongelman ratkaisemiseen. (Vuorinen 2013, 159.) Kun parhaita käytänteitä etsitään muista organisaatioista, niitä joudutaan aina soveltamaan luovasti omaan organisaatioon sopiviksi, mikä tarkoittaa uuden tuottamista. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtääviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Ojasalo ym. 2018, 43.)

3.4 Teemahaastattelut asiantuntijanäkemyksen aikaansaajana

Haastattelun metodinen etu on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa aiheesta. Silloin puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelun joustavuus perustuu muun muassa siihen, että itse tiedonkeruutilanteessa se antaa tutkijalle mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen suuntaan. (Puusa 2020, 106.) Haastateltavien valinnassa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusongelmasta riippuen on mielekästä valita haastateltavat joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksensa tai kokemuksensa perusteella. Tärkeä kriteeri tällöin on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2021, 135.)

Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua sekä haastattelijan alulle panevaa ja ohjaavaa. Lisäksi se vaatii haastateltavan motivoimista ja motivaation ylläpitämistä sekä osapuolten välistä luottamusta. Koska haastattelun tavoitteena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän aineiston kerääminen, se eroaa useimmiten tavallisesta keskustelusta, koska haastattelussa haastattelija selvästi ohjaa käytävää keskustelua. (Ojasalo ym. 2018, 107–108.) Haastattelua voidaan pitää joustavana menetelmänä sen vuoksi, että tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. Lisäksi haastattelun käyttö antaa tutkijalle mahdollisuuden kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään, joka saattaa antaa tärkeitä vihjeitä niistä seikoista, joihin tutkijan olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota. Haastattelussa on

keskeistä pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa 2020, 107.)

Teemahaastattelun käyttö sopii monien ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty, ja sitä kautta tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua ilman, että hän kontrolloi sitä kokonaan. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. Tässä aineiston hankintamenetelmässä korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Puusa 2020, 112.) Avoimuudessaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niiden liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi ym. 2002, 77.) Etukäteen ajateltu haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja auttaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä tietoa, kun keskustelua keskittyy tutkimuksen kannalta oikeisiin ja ongelman kannalta keskeisiin seikkoihin. Valittujen teemojen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman laajasti sellaista ainesta, jota tutkijan on mahdollista myöhemmin tulkita teorian avulla. (Puusa 2020, 113.)

Ryhmähaastattelun avulla tutkijan on mahdollista havainnoida niitä käsitteitä, argumentteja ja hahmotustapoja, joiden pohjalta ryhmä toimii ja ajattelee kollektiivisena, kulttuurisena ryhmänä. Ryhmähaastattelun arvo menetelmänä perustuu siis siihen, että se saa haastatteluun osallistujat keskustelemaan asioista, jotka saattaisivat jäädä itsestäänselvyyksinä tai muista syistä kahdenkeskisen haastattelun ulkopuolelle. Vaikka ryhmähaastattelu menetelmänä ei välttämättä anna samanlaista painoarvoa jokaisen jäsenen mielipiteelle, se jäljittelee arkipäivän tilanteita siinä mielessä, että myös arjessa ihmiset työskentelevät ryhmissä ja eri ryhmien jäsenten mielipiteet vaikuttavat toisiinsa. (Puusa 2020, 116.) Varsinkin jos kyseessä on luonnollinen ryhmä, osallistujat soveltavat siihen arkielämästäkin tuttua ryhmän vuorovaikutustilanteen kehystä. Tällaisessa tilanteessa keskustelu kiertyy sen ympärille, mikä yksilöille on yhteistä ryhmän jäseninä, kun taas yksilölliset eroavaisuudet ja subjektiiviset henkilökohtaiset tuntemukset suodatuvat pois. (Alasuutari 2011, 151–152.)

Keskeisimpänä tavoitteena on saada aikaan ryhmäkeskustelu tutkijan kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta tai siihen liittyvistä teemoista. Ryhmähaastattelutilanteessa haastatteliija voi kohdistaa huomion kaikkiin, ei yksittäiseen ryhmän jäseniin, vaikka tarvittaessa haastatteliija voi välillä kohdentaa kysymyksen yhdelle henkilölle. Haastattelijan tehtävänä on raamittaa kes-

kustelua siten, että se aihepiiriltään liittyy tutkimusaiheeseen. Muilta osin haastateltavat voivat keskustella parhaimmillaan täysin vapaasti ja kommentoida asioita spontaanisti keskustelun edetessä. Haastattelu tuottaa siten tutkittavasta ilmiöstä hyvin monipuolista tietoa ja tyypillisesti rikkaan aineiston. (Puusa 2020, 116.)

3.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi logiikan löytämiseksi

Auki kirjoittaminen (litterointi) on analysoinnin apuväline ja sen tarkkuus riippuu yleensä kehittämistehtävästä. Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu tai muuten käsitelty aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen se pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen kehittäjä palaa takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin ja teorian uudelleen hahmottamiseen. Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Haastatteluaineiston analyysissä aineiston määrä ei korvaa laatua tai vaikuta siihen. Haastattelujen määrä ja analysointitapa riippuvat tehtävän luonteesta ja sen tavoitteista. (Ojasalo ym. 2018, 107–111.)

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi ym. 2002, 93.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tekeminen pitää sisällään sekä osien analysointia että synteiesien laatimista niistä. Analyysivaiheessa aineistoa voidaan eritellä, tiivistää ja luokitella, kun taas synteiesissä tavoitteena on luoda kokonaiskuva aineistosta ja esittää tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. (Puusa 2020, 148.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta esimerkiksi jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusongelmana jonkinlainen tyypillinen kertomus, tyyppikertomus. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle siitä, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen mutta ennen analyysiä, mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen. Se tarkoittaa, että tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. (Vilkkä 2021, 163–164.) Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa tutkija etenee empiirisestä aineistos-

ta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissä on pyrittävä totuudenmukaisuuteen ja uskottavaan tulkintaan sekä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja. (Puusa 2020, 148–149.)

3.6 Aivoriihityöskentely uusien ideoiden tuottajana

Ehkä yleisimmin tunnettu luovuuden tekniikka on aivoriihi. Se on ryhmätekniikka, jossa ryhmän jäsenet heittelevät kriiikkittömästi aiheeseen liittyviä hullujakin ja mielettömiä ajatuksia. (Juuti ym. 2015, 118.) Koska konstruktivisessa tutkimuksessa on tavoitteena selkeästi kehittää yritykseen tai organisaatioon jotain uutta, tarvittava aineisto kannattaa kerätä monin eri tavoin. Esimerkiksi tulevia käyttäjiä kannattaa ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Käyttäjille järjestetään esimerkiksi aivoriihitilaisuuksia tai ryhmäkeskusteluja prosessin eri vaiheissa. (Ojasalo ym. 2018, 68.)

Aivoriihessä osallistujat tuottavat mahdollisimman paljon ideoita periaatteella ”määrä tuo laatua”. Aivoriihen keskeisenä ajatuksena on, että mitään ideaa ei tyrmätä, vaan hullukin idea voi olla väylä käyttökelpoisen ja jalostuneen idean tuottamiseen. Hyvässä aivoriihessä on turvallinen, salliva ja innostava ilmapiiri. Näin saadaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita yhteiseen käsittelyyn. Aivoriihestä on lukuisia erilaisia sovelluksia. Ideoita voidaan tuottaa ja kirjata eri tavoin. (Kupias & Koski 2012, 116.) Aivoriihikokouksessa yleensä 6–12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Standardiaivoriihestä on lukuisia muunnelmia. Esimerkiksi ideakävelymenetelmässä kukin ryhmäläinen kirjoittaa lapuille niin monta ideaa kuin hänelle tulee mieleen. Ideat ripustetaan seinälle siten, että niiden väliin jää tyhjää tilaa. Kun ideointi alkaa tyrehtyä, ryhmäläiset alkavat kiertää ja tarkastella muiden ideoita. Niitä kehitellään edelleen ja uudet syntyneet ideat kirjoitetaan aina alkuperäisten läheisyyteen. (Ojasalo ym. 2018, 160–161.)

Aivoriihen tarkoituksena on tuottaa suuri määrä uusia ja innovatiivisia ideoita, joista voidaan valita parhaimmisto toteutukseen. Aivoriihi sopii erityisesti ongelmanratkaisun välineeksi. Aivoriihessä lennokkaat ja villit ideat ovat toivottuja ja ideointivaiheessa negatiivinen arviointi tai tyrmäys on kiellettyä: ”On jo kokeiltu”, ”Ei toimi” -tyyppiset kommentit eivät sovi ideointivaiheeseen. Kaikki esille tulevat ideat kirjataan ylös, sillä niitä voidaan jatkojalostaa myöhemmin realistisempaan muotoon. Aiheeksi aivoriiheen sopii mikä vain yksittäinen asia tai osa laajemmasta asiakokonaisuudesta. (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuo 2014, 19.)

Aivoriihi vaatii tiettyjen sääntöjen noudattamista. Ehdoton sääntö on, ettei mitään esitettyä ajatusta saa kritisoida. Ryhmän ei tule arvioida esitettyjä ajatuksia. Sen on vain keskityttävä tuottamaan mahdollisimman suuren määrän erilaisia ajatuksia. Ajatusten laatua ei painoteta. Ajatuksia voi yhdistellä, määritellä uudelleen ja kääntää pääläelleen. On hyvä muistaa, että hasuinkin ajatus saattaa auttaa näkemään ongelman uudessa valossa. Juuri tämän on hyödyllistä ongelmanratkaisussa. (Juuti ym. 2015, 118.)

4 Kehittämistehtävä ja tutkimustulokset

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Kuusamon kaupunkiorganisaation työkykyjohtamisen kokonaisuutta ja kehittämiskohteita. Tutkimus- ja kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena oli, että organisaatiossa voidaan tulevaisuudessa toteuttaa aiempaa yhtenäisempää työkykyjohtamisen toimintatapaa sekä löytää aiempaa vaikuttavampia työkykyä, työhyvinvointia ja työuria tukevia ratkaisuja. Tutkimustyön tuloksena laaditaan esihenkilötyötä tukeva työkykyjohtamisen malli. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuusamon kaupunki.

4.1 Kuusamon kaupunkiorganisaatio

Kuusamon kaupungin ylin päättävä elin on kaupunginvaltuusto. Valtuuston tehtävät on määritetty kuntalaissa. Kaupunginhallitus johtaa kaupungin hallintoa, valmistelelee kaupunginvaltuustossa käsiteltävät asiat sekä vastaa valtuuston päätösten toimeenpanosta ja niiden lainmukaisuuden valvonnasta. Kuusamon kaupunginjohtajana toimii Jouko Manninen.

Kuusamon kaupunkiorganisaation muodostavat neljä toimialaa; keskushallinto, perusturva, kasvat- ja sivistys sekä yhdyskuntatekniikka. Toimialoja johtavat toimialajohtajat. Kaupungin johdoryhmän muodostavat kaupunginjohtaja, kaupungin neljä toimialajohtajaa ja Naturpoliksen toimitusjohtaja. Kaupungin toimialat on jaettu edelleen tulosalueisiin ja tulosyksiköihin. Toimialoilla on omat johdoryhmät, joihin kuuluvat toimialajohtaja ja tulosalueiden johtajat. Kuusamon kaupunkiorganisaatio on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2 Kuusamon kaupunkiorganisaatio 31.12.2020

Kuusamon kaupungin palveluksessa oli vuoden 2020 lopussa yhteensä 1 153 henkilöä, joista vakinaisia 895, määräaikaisia 239 henkilöä ja työllistettyjä 19. Palvelutuotannossa tehtiin vuoden aikana noin 945 henkilötyövuotta. Kuusamon kaupungin vakinaiseen palvelussuhteeseen rekrytoitiin vuoden 2020 aikana yhteensä 66 henkilöä. Kaupungin palveluksesta jäi eläkkeelle 41 henkilöä. Kaupungin koko henkilöstön keski-ikä oli 47,4 vuotta. Henkilöstöstä naisia oli 79 % ja miehiä 21 %. Kaupungin viisi yleisintä ammattinimikettä olivat sairaanhoitaja, lähihoitaja, hoitaja, luokanopettaja ja lastenhoitaja. (Kuusamon kaupungin henkilöstökertomus 2020.) Kuusamon kaupunkistrategia on tärkeä työväline, jolla Kuusamoa ohjataan tulevaisuuteen. Kuusamon kaupunki katsoo vakaasti tulevaisuuteen strategialla, jonka arvoperusta on rakkaus lähimmäiseen ja luontoon. (Kuusamon kaupunki 2021.)

4.2 Tutkimus- ja kehittämistyön lähtötilanne

Kuusamon kaupungin vuoden 2020 henkilöstökertomuksen mukaan Kuusamon kaupungin työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan avulla kehittää suunnitelmallisesti työympäristöä, työyhteisöjen henkistä hyvinvointia sekä työn turvallisuutta ja terveellisyttä. Samalla edistetään kaupungin toimintojen tuloksellisuutta ja parannetaan palvelutoimintaa sekä henkilöstöpolitiikkaa ja johtamiskäytäntöjä. Kaupungin työhyvinvointiohjelma vuosille 2018–2021 antaa kehukset työyksikkökohtaisten toimenpiteiden laatukselle. Työhyvinvointiohjelmassa on otettu huomioon työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella kirjatut kehittämiskohteet. Työhyvinvoinnin tilaa tarkastellaan vuosittain toteutettavien työhyvinvointi- sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyjen avulla.

Kuusamon kaupungin aktiivisen tuen toimintatapa otettiin käyttöön vuonna 2018. Aktiivisen tuen tavoitteita ovat esim. työkyvyn tukeminen ja työntekijän auttaminen mahdollisimman varhain tilanteessa, jossa työn sujumisessa ja työkyvyssä ilmenee ongelmia, sairauspoissaolojen ja niiden aiheuttamien kustannusten vähentäminen sekä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lisääminen. Asiakirjasta löytyvät ohjeistukset sairauspoissaolojen hallintaan, seurantaan, puheeksi ottamiseen ja työterveysneuvotteluihin sekä työntekijän työssä jatkamisen tuen eri keinoja. (Kuusamon kaupungin henkilöstökertomus 2020, 19.)

Kaupungilla on kirjalliset toimintamallit työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseksi myös esimerkiksi päihteen käytön, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun sekä sisäilmastohaasteiden käsittelemiseksi. Työnantaja tukee henkilöstöä savuttomuuteen organisaation omalla toimenpideoh-

jelmalla. Organisaatiotasoinen koulutussuunnitelma ja henkilöstön kehityskeskustelut toteutetaan vuosittain. Osaamiskartoitukset ovat osana kahden edellä mainitun toimenpiteen prosesseissa. Henkilöstölle tarjotaan työterveyshuoltopalveluja lakisääteisiä palveluja laajemmalla tasolla. Henkilöstöetuina tarjotaan paikallisia liikunta- ja kulttuuripalveluita.

Työkykyjohtamisen tukena toimii erityisesti Kuusamon kaupungin aktiivisen tuen toimintatapa. Toimintamalli on esimiehen, työntekijän ja koko työyhteisön työkalu sujuvan työn varmistamiseksi osana jokapäiväistä arkityötä. Se on ihmisestä välittämistä, asiaan tarttumista ja puheeksi ottamista rakentavalla tavalla. Aktiivinen tuki koostuu varhaisesta tuesta, tehostetusta tuesta ja työhön paluun tuesta. Ratkaisuja haetaan omassa työyksikössä sekä työhyvinvointia tukevan verkostoyhteistyön avulla esim. johdon, HR-palveluiden, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. (Kuusamon kaupungin aktiivisen tuen toimintatapa 2018, 3.)

Kuusamon kaupungin aktiivinen tuki sisältää ohjeistuksen, työssä jatkamisen tuen keinoja ja lomakkeet varhaisen tuen keskustelun ja korvaavan työn järjestämiseksi. Kuusamon kaupunki on hyväksynyt korvaavan työn ohjeistuksen, jossa työntekijä estyttyään tapaturman tai sairauden vuoksi tekemästä vakiintunutta tai työsopimuksen mukaisia ”tavallisia töitään” kykenee terveytään vaarantamatta tekemään väliaikaisesti jotakin muuta työtä omalle työnantajalleen. Työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon välinen työterveysneuvottelu järjestetään, kun aktiivisen tuen toimintatapaan kirjatut ns. huolirajat ylittyvät. (Kuusamon kaupungin henkilöstökertomus 2020, 19.)

Lähtötilanteessa Kuusamon kaupungissa on työkykyjohtamisen näkökulmasta tarkastellen ajan tasalla olevat toimintaohjeet ja -mallit työkykyjohtamiseen liittyviä erilaisia tilanteita varten. Sairauspoissaoloja seurataan organisaation usealla eri tasolla, kuten ylimmässä johdossa, toimialoilla, henkilöstöhallinnossa, työterveysyhteistyössä ja yhteistoiminnassa. Sairauspoissaoloista raportoidaan myös osavuosikatsausten yhteydessä.

Työkykyjohtamisen tilannetta yleisesti kuvaavien mittareiden avulla ja valtakunnallisia keskiarvotilastoja tarkastelemalla organisaatiossa voidaan kuitenkin nähdä työkykyjohtamisen kehittämiskohteita ja -tarpeita. Kuusamon kaupungin henkilöstökertomuksen 2020 mukaan esimerkiksi Työterveyslaitoksen vuoden 2019 Kunta10 -tutkimuksen tulokset kertovat, että kuntatyöntekijät olivat poissa työstä oman sairauden takia keskimäärin 16,5 henkilötyövuotta (HTV) vuodessa. Kuusamon kaupungissa vastaava luku on valtakunnallista tasoa korkeammalla tasolla. Kuusamon kaupungin muutamia keskeisiä tunnuslukuja viimeisten viiden vuoden aikana on esitetty taulukossa 1.

	2020	2019	2018	2017	2016
Sairauspoissaolot kpv.	18 091	17 246	15 426	16 458	18 173
Sairauspoissaolot HTV	19,1	17,9	15,8	17,2	18,8
Yli 60 pv.kestäneet sairauspoissaolot % kaikista	52	54	43	49	51
Työterveyshuollon kustannukset €/hlö	588	463	477	466	545

Taulukko 1 Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen tunnuslukuja. (Henkilöstökertomus 2020)

4.3 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessin pohjana oli työkykyjohtamisen valittuja käsitteitä koskeva teoria- ja tutkimustieto, joita tarkasteltiin läpi prosessin suhteessa eri vaiheissa hankittuun empiiriseen aineistoon. Tämä tarkoitti tiedonkeruun ja analyysin vuorottelua koko tutkimus- ja kehittämisprosessin ajan. Tutkimus- ja kehittämisprosessissa käytettiin ratkaisujen löytämiseksi syvällisen tutkimustiedon lisäksi ulkoista benchmarkingia, kaupungin toimialojen johdoryhmille toteutettuja teemahaastatteluja sekä esihenkilöille, yhteistoimintahenkilöstölle ja työterveyshuollon asiantuntijoille toteutettua aivoriihi -työpajaa. Tutkimuksen aikana käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3 Tutkimusprosessin aikana käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

4.3.1 Tutkimustieto kehittämisprosessin pohjana

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan liittyvän teorian ja tutkimustiedon keruun tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymykseen: ”Millä tekijöillä on vaikutuksia työkykyjohtamiseen?”

Työkykyjohtamisen kehittäminen on aiheena moniulotteinen ja mielenkiintoinen kokonaisuus. Työhyvinvoinnin, työkyvyn, työssä jaksamisen ja työsuojelun aihepiirejä tutkitaan koko ajan ja tietoa löytyy paljon. Opinnäytetyön kannalta monimutkaisen ja toisiinsa limittyvän asiakokonaisuuden hahmottaminen voidaan nähdä myös haasteena. Tutkimus- ja kehittämisprosessin onnistumisen kannalta oli löydettävä tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta oleellista, merkityksellistä ja kehittämistyötä tukevaa aineistoa. Tutkimuksen alussa oli tehtävä selkeitä rajoituksia esimerkiksi työhyvinvointi- ja työsuojelu -käsitteiden osalta, joita opinnäytetyössä sivutaan, mutta jotka eivät ole tehtävän kannalta erityisiä tutkimus- ja kehittämiskohteita. Aikaisempien tutkimusten suoriin sitaatteihin on jätetty aiemmin käytössä ollut esimies -termi, mikä on korvattu muissa opinnäytetyön osuuksissa nykytermillä esihenkilö.

Työpaikkojen työkykyjohtamiseen liittyy olennaisesti esimerkiksi työterveysyhteistyö, jonka rooli on muuttunut 2010-luvulla tapahtuneiden eri lakimuutosten vuoksi (esim. Sauni 2014, 10–20). Tästä syystä opinnäytetyöhön pyrittiin löytämään tuoreinta mahdollisinta tutkimustietoa työkykyjohtamisen kehittämistyöhön valituista osa-alueista.

Opinnäytetyöhön valittiin pääosin kotimaista tutkimustietoa ja muuta tutkimuksen kannalta relevanttia aineistoa. Työkykyjohtamisen aihepiirin suomalainen tutkimustyö on asiantuntevaa ja luotettavaa. Eri tutkijat ovat tuoneet esille, että osatyökykyisyyden, työkyvyn ja työkyvyttömyyden määritelmät ja merkitykset vaihtelevat maittain, mikä tekee ilmiön hahmottamisesta vaikeaa ja hankaloittaa eri maita koskevan tiedon vertailua. Myös maiden sisäiset määritelmät ja merkitykset ovat erilaisia (esim. Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 12). Huolenaiheet, kuten työssä uupuminen (burn out) ovat kuitenkin ilmiöinä globaaleja ja yhteisiä. Kansainväliset tutkimukset osoittavat kotimaisten tutkimusten tapaan, että työkykyjohtamiseen liittyvästä kehittämistyöstä hyötyvät sekä työntekijät että yritykset (esim. Hasle, Uhrenholdt Madsen & Hansen 2021).

4.3.2 Benchmarking oman toiminnan arvioinnin apuna

Benchmarkingin tavoitteena oli löytää vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmaan liittyviin tutkimuskysymyksiin, jotka koskivat työkykyjohtamiseen vaikuttavia eri tekijöitä sekä toimenpiteitä, joilla työkykyjohtamista on mahdollista kehittää.

Opinnäytetyössä käytettiin vertaisarvioinnin menetelmänä ulkoista prosessi-benchmarkingia (esimerkiksi Pellinen 2017, 116). Informanttiryhmäksi valittiin Pohjois-Pohjanmaan työkykykoordinaattoreiden verkosto ryhmän jäsenten tutkimuskohteeseen kohdistuvan mielenkiin-

non ja vahvan asiantuntijuuden perusteella. Oletusarvona oli, että vastaajilta on mahdollista saada Kuusamon kaupunkiorganisaation työkykyjohtamisen toimintamallin kehittämisen kannalta merkityksellistä tietoa ja näkemyksiä. Benchmarkingin tavoitteena oli saada tietoa, jota soveltamalla olisi mahdollista tarkastella olemassa olevia omia toimintoja kriittisesti sekä toisaalta ymmärryksen ja oppimisen kautta kehittää oman organisaation palveluprosessia.

Benchmarking toteutettiin sähköpostikyselyinä, jossa kyselylomake toimitettiin viidelle Pohjois-Pohjanmaan työkykykoordinaattoreiden verkoston kunta-/kaupunkiorganisaation asiantuntijalle. Kysymykset koskivat organisaatioiden vaikuttavia, toimivia ja tärkeitä työkykyjohtamisen toimenpiteitä sekä kunkin organisaation omaan toimintatapaan liittyviä mahdollisia haasteita ja kehittämiskohteita. Kysymysten lisäksi asiantuntijoilta pyydettiin tutustumismahdollisuutta kunkin organisaation olemassa olevaan työkykyjohtamisen toimintamallin tai vastaavan käytännön dokumentteihin ja ohjeistuksiin. Kyselyyn vastasi sähköpostilla kolme asiantuntijaa. Yksi vastaajista toimitti tarkasteltavaksi myös edustamansa kunta-/kaupunkiorganisaation työkykyjohtamisen mallin dokumentteja. Vastaanotettu aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti induktiivisen sisällön analyysin menetelmällä (esimerkiksi Kyngäs & Vanhanen 1999).

4.3.3 Teemahaastattelut kehittämiskohteiden tunnistajana

Opinnäytetyössä toteutettujen teemahaastattelujen tavoitteena oli tuoda esiin kaupungin henkilöstöjohdon näkemyksiä Kuusamon kaupunkiorganisaation työkykyjohtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Vaiheen tavoitteena oli tunnistaa opinnäytetyön kolmen eri tutkimuskysymyksen mukaisia osa-alueita eli tekijöitä, joilla on vaikutuksia työkykyjohtamiseen, joilla voidaan kehittää oikea-aikaisemman työkykyjohtamisen toteutumista Kuusamon kaupungin organisaatiossa ja esihenkilötyössä sekä mittareita, millä on mahdollista arvioida työkykyjohtamisen toteutumista. Teemahaastatteluissa saadun informaation ja esille tulleiden kehittämiskohteiden tunnistamisen jälkeen teemoja oli tutkimussuunnitelman mukaisesti tarkoitus ideoida eteenpäin opinnäytetyön seuraavan vaiheen lähiesihenkilöille, yhteistoimintahenkilöstölle ja työterveyshuollon asiantuntijoille suunnatussa kehittämis- ja ideointityöpajassa.

Teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina (esimerkiksi Kananen 2017, 95–110). Kuusamon kaupungin toimialojen johtoryhmille. Kaupunkiorganisaation henkilöstön monialaisuudesta johtuen haastattelut pidettiin toimialoittain neljänä eri teemahaastatteluina, joihin osallistui yhteensä 18 Kuusamon kaupungin eri toimialojen johtoryhmiin kuuluvaa henkilöä. Haastattel-

taville lähetettiin ennakoon työkykyjohtamisen teemaan liittyviä kysymyksiä, joita käytettiin tukena aiheeseen orientoitumisessa sekä haastattelujen aikana tilanteissa, joissa avoin työkykyjohtamisen teemaan liittyvä keskustelu hetkellisesti tyrehtyi tai, kun keskustelu poikkesi käsiteltävästä teemasta. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa yksi tunti. Teemahaastattelut toteutettiin ja haastattelut tallennettiin alueellisia Covid-19-suosituksia noudattaen etäjärjestelyin Microsoft Teamsillä.

Haastattelutallenteiden aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin auki, jonka jälkeen se analysoitiin aineistolähtöisesti induktiivisen sisällön analyysin menetelmällä (esimerkiksi Kyngäs ym. 1999). Toteutetut neljä haastattelua tuottivat 39 asiatekstisivua työkykyjohtamisen teemasta. Analyysissä päätettiin analysoida vain selvästi ilmaistut viestit. Auki kirjoitettu aineisto luettiin ensin useita kertoja läpi, jonka aikana tutkija esitti itselleen tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä kysymyksiä analyysin pohjan ja ymmärryksen luomiseksi. Analyysiprosessia jatkettiin tämän jälkeen pelkistämällä eli koodaamalla aineistosta löytyviä sanayhdistelmiä, jotka liittyivät tutkimusongelmaan. Löytyneet vastaukset kerättiin tarkistuslistoiksi samoilla termeillä kuin litteroidussa tekstiaineistossa.

Analyysiprosessi jatkui pelkistämisen jälkeen ryhmittelyllä, jossa yhdistettiin ilmaisuista yhteen kuuluvat asiat. Ryhmittelyssä etsittiin pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaan kategoriaan ja annettiin kategorioille sisältöä kuvaavat nimet. Abstrahoinnilla muodostettiin tämän jälkeen kuvaus tutkimuskohteesta yleiskäsitteiden avulla. Abstrahoinnilla yhdistettiin saman sisältöiset kategoriat toisiinsa muodostaen niistä yläkategorioita, mitkä nimettiin sisältöä kuvaavaksi. Yhdistämistä jatkettiin niin kauan, kuin se sisällön kannalta oli mielekästä ja mahdollista. Induktiivisen sisällön analyysin tulokset raportoitiin analyysistä muodostetulla käsitetaulukolla.

4.3.4 Aivoriihi yhteiskehittämisen keinona

Teemahaastattelujen sisällönanalyysissä tunnistettuja kehittämiskohteita työstettiin edelleen lähiesihenkilöille, yhteistoimintahenkilöstölle ja työterveyshuollon asiantuntijoille suunnatussa kehittämis- ja ideointityöpajassa. Aivoriihi -vaiheen tavoitteena oli löytää uusia ratkaisuja opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin koskien tekijöitä, joilla on vaikutuksia työkykyjohtamiseen sekä toimenpiteitä, joilla kehitetään oikea-aikaisemman työkykyjohtamisen toteutumista Kuusamon kaupungin organisaatiossa ja esihenkilötyössä.

Aivoriihi (katso esimerkiksi Ojasalo ym. 2018) toteutettiin osana organisaation vuosittaista työterveysyhteistyössä toteutettua verkostotapaamista, johon osallistui yhteensä 33 henkilöä. Osallistujaryhmä koostui 27 Kuusamon kaupungin eri toimialojen johto- ja lähiesihenkilötehtävissä toimivasta, neljästä työterveyshuollon asiantuntijasta sekä kahdesta työntekijöitä edustavasta yhteistoimintahenkilöstä. Verkostotapaaminen järjestettiin Covid-19-varotoimena etäjärjestelyin Microsoft Teamsin välityksellä. Tutkimus- ja kehittämistyön tekijä toimi verkostotapaamisen puheenjohtajana ja fasilitoijana.

Aivoriihi -ryhmätyömenetelmänä toteutetun tehtävän tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman paljon uusia kehittämisideoita jo aiemmin kokeiltujen tai mahdollisesti toimimattomiksi todettujen ratkaisujen analysoinnin sijaan. Läsnäolijat orientoitiin aiheeseen eläkevakuuttaja Kevan Työkykypolkuja -oppimispelin avulla ennen varsinaista aivoriihityöskentelyyn siirtymistä.

Kevan (2021) mukaan Työkykypolkuja -oppimispelin tavoitteena on auttaa pelaavaa ryhmää pohtimaan millaisella yhteistyöllä ja tukitoimilla osatyökykyistä työntekijää voidaan tukea työssä jatkamisessa, miten työntekijälle kävisi organisaatiossa, jatkaisiko hän työelämässä, kenties uusissa tehtävissä, vai häviäisikö ennenaikaiselle eläkkeelle. Oppimispelin tavoitteena on käydä keskustelua organisaation omista toimintatavoista ja mahdollisuuksista kehittää yhteistyötä ja toimintaa. Osallistujille esitetään pelin aikana joukko kysymyksiä, jotka koskevat työntekijän esimiehen, työterveyshuollon, HR:n ja työntekijän toimintaa kyseisessä tilanteessa. Osallistujien tehtävänä on keskustella ja päättää, mitä eri toimijat todennäköisimmin tekisivät annetussa tilanteessa ja vastata kysymyksiin sen mukaisesti. Polku etenee tilanteissa tehtyjen ratkaisujen mukaisesti ja niiden perusteella pelissä seurataan työkykyjohtamisen tukemisen toimenpiteiden lisäksi työnantajan kustannuksia, työntekijän tulonmenetyksiä, sairauspoissaolon kestoa sekä Kelan sairauspäivärahan kestoa. Pelin lopputuloksena esitetään tehtyjen ratkaisujen konkreettiset taloudelliset ja lukumääräiset vaikutukset sekä vaihtoehtoiset skenaariot.

Oppimispelin jälkeen osallistujille kerrottiin aivoriihityöskentelyn säännöt. Osallistujat oli jaettu ennakoilmoittautumisten perusteella viiteen eri ryhmään. Ryhmät koostettiin siten, että niissä sekoittuivat hyvin eri toimialat ja ammattiryhmät aivoriihen mahdollisimman monipuolisia näkökulmia tuovien ideoiden aikaan saamiseksi. Aivoriihen pienryhmätyöskentelyä varten osallistujille oli toimitettu etukäteen erilliset Teams-ryhmäkutsut. Aivoriihen ohjeistus ja pienryhmissä ideoitava kysymys oli toimitettu kaikille ilmoittautuneille viikkoa ennen aivoriihen toteutusta. Kaikkien ryhmien tehtävänä oli työstää aivoriihessä 45 minuutin ajan kysymystä: *Millä keinoilla vahvistamme esihenkilöiden sekä työntekijöiden, työterveyshuollon ja yhteistoimintahenkilöstön välistä yhteistyötä työkykyjohtamisen moninaisissa haasteissa?*

Aivoriihi-ryhmät valitsivat keskuudestaan aluksi puheenjohtajan, jonka tehtävänä oli pitää huolta ryhmille annetusta aikataulusta. Osallistujat pohtivat esitettyä kysymystä ensin itsekseen viiden minuutin ajan. Syntyneet ideat kirjoitettiin tämän jälkeen Teamsin chat-kenttään samanaikaisesti viiden minuutin ajan, jonka jälkeen puheenjohtaja luki ne ääneen. Seuraavan viiden minuutin ajan osallistujat lisäsivät chat-kenttään uusia ideoita tai kehittivät ja yhdistelivät muiden aiemmin tuottamia ideoita, jonka jälkeen puheenjohtaja luki jälleen uudet syntyneet ideat ääneen. Osallistujat ”peukuttivat” tämän jälkeen aivoriihen ryhmän chatin viestiketjuun syntyneitä ideoita, joita itse toivoivat jatkotyöstettävän eteenpäin. Ryhmät palauttivat ryhmätöiden tulokset lopuksi sähköpostilla ja opinnäytetyön tekijä esitteli tulokset verkostotapaamisen päätteeksi. Fasilitaattorina toiminut tutkimus- ja kehittämistyön tekijä vieraili aivoriihen aikana jokaisessa ryhmässä kolme kertaa varmistaakseen pienryhmien työskentelyn etenemisen.

4.4 Tutkimustulokset

Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena oli luoda konkreettinen malli ja muutos organisaation toimintaan ja käytänteisiin käytännönläheisellä ongelmanratkaisulla teoreettisen ja empiirisen tiedon pohjalta. Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena kehitettiin Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku -malli, jossa on huomioitu valittujen työkykyjohtamisen kehittämiskohteita käsitelleet aikaisemmat tutkimustulokset, eri organisaatioissa vaikuttaviksi todetut toimintatavat sekä tutkimuksen kohteena olevan organisaation omat erityistarpeet. Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku on kuvattu 1) varhaisen tuen, 2) tehostetun tuen ja 3) paluun tuen vaiheiden avulla. Kolmivaiheinen työkykyjohtamisen polku -malli on esitetty liitteessä 7.

Työkykyjohtamisen polun konkreettiset työelämän toimenpiteet ohjaavat osapuolia prosessissa varhaisen tuen, tehostetun tuen ja paluun tuen vaiheissa. Työkykyjohtamisen polulla osapuolten roolit, vastuut ja tehtävät on kytketty vahvasti toisiinsa, mikä korostaa ennen kaikkea sitä, että jokaisella työkykyjohtamisen osatekijällä on merkitystä työkykyjohtamisen polun toimenpiteiden risteyskohdissa työkykyjohtamisen toimenpiteiden etenemisen ja vaikuttavuuden kannalta. Työkykyjohtamisen polku sisältää toimenpiteiden lisäksi ratkaisuvaihtoehtoja sekä työkykyjohtamisen säännöllisesti seurattavat mittarit ja hälytysraja-arvot.

Työkykyjohtamisen polku -malli on mahdollista sisällyttää osaksi Kuusamon kaupungin Aktiivisen toimintatapa -prosessia organisaation oikea-aikaisemman ja aiempaa vaikuttavamman työkykyjohtamisen toteuttamiseksi. Työkykyjohtamisen polku -malli on kehitetty esihenkilönäkö-

kulmasta, josta syystä se antaa konkreettisen etenemismallin ja tuen esihenkilöille työkykyjohtamisen usein haasteellisissa ja monimutkaisissa niin kutsutuissa ”risteyskohdissa”. Työkykyjohtamisen polku -malli lisää Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen prosessin läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä avaa työkykyjohtamisen kokonaisuuden kaikille työkykyjohtamisen toimenpiteissä mukana olevalle osapuolelle. Työkykyjohtamisen polun -mallin toimenpiteiden vaikuttavuutta on mahdollisuutta arvioida sekä mitata yksilö- ja organisaatiotasoilla.

4.4.1 Vertaisarvioinnin tulokset

Benchmarkingin vertaisarviointiorganisaatioiden työkykyjohtamista koskevissa kirjallisissa dokumenteissa korostetaan yhteistä tavoitetta ja vastuuta. Henkilöstön hyvinvointi on organisaation strateginen tavoite teeman sisältyessä organisaation henkilöstöohjelmaan. Työkykyjohtaminen on eri toimijoiden välistä tavoitteellista yhteistyötä, jolla mahdollistetaan työn tekeminen työkyvyn muutoksista huolimatta. Työntekijän vastuu omasta terveydestä on erityisen tärkeää. Työntekijällä, esihenkilöllä, organisaation ylimmällä johdolla, henkilöstöpalveluilla, työterveyshuollolla, työsuojelulla ja yhteistyökumppaneilla on oma tehtävä ja rooli yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työkykyjohtamiselle on asetettu seurattavat mittarit.

Benchmarking tutkimus- ja kehittämismenetelmänä tuki ongelmanratkaisua hyvien käytänteiden löytämisen ja siihen yhdistettävän teorian tiedon kautta. Benchmarking -kyselyllä saatuja asiantuntijoiden vastauksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että työkykyjohtamista koskevat aiemmat tutkimustulokset vahvistavat käytännön työelämässä toimivia työkykyä tukevia johtamiskäytäntöjä ja -ratkaisuja. Eri tutkimusten tutut teemat toistuivat asiantuntijoiden vastauksissa tarkasteltaessa kunta-/kaupunkiorganisaatioiden erityisen vaikuttavia ja toimivia työkykyjohtamisen toimenpiteitä. Benchmarkingin kyselytulosten vastausten perusteella työkykyjohtamisen vaikuttavuutta ja toimivuutta tukevia asioita olivat erityisesti:

1. työntekijän oma vastuu ja haasteiden ennaltaehkäisy
2. päivittäisjohtamisen merkitys, nopea puuttuminen ja puheeksi otto työkyvyn muutoksissa varhaisen tuen mallin mukaisesti
3. toimijoiden selkeät roolit, tehtävät ja vastuut sekä työkykyjohtamisen jatkuva ja tavoitteellinen kehittäminen toimijoiden välisellä yhteistyöllä

4. uudelleen sijoittumisen toimintamalli ja työssä jatkamisen mahdollistaminen henkilökohtaiseen eläkeikään asti
5. työnantajan tarjoama työkykyjohtamisen tuki, yhteiset tiedolla johtamisen käytännöt ja ajantasaiset raportointitiedot
6. työterveysyhteistyöhön laaditut konkreettiset tavoitteet.

Benchmarkingin vertaisarvioinnin tulosten perusteella kunta-/kaupunkiorganisaatioiden työkykyjohtamista haastavat asiantuntijoiden mukaan työkykyjohtamisen prosessien käytännön johtaminen ja toteuttaminen, yhteisten toimintatapojen löytäminen ja niihin sitoutuminen, eri toimijoiden työkykyjohtamisen mallin kokonaisuuden hahmottaminen ja merkityksen sisäistäminen sekä esihenkilöiden ja työterveyshuollon toiminnan tehostamisen tarpeet. Asiantuntijoiden avointen vastausten perusteella toimiva ja vaikuttava työkykyjohtaminen edellyttää selkeää ja systemaattista työnantajan tukemaa ja jatkuvasti kehitettävää tiedolla johtamisen mallia.

”Työkykyjohtamisen malli on yhdessä johdettua tekemistä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Siinä jokaisella toimijalla on oma rooli/tehtävä ja se on avattu ko. mallissa. Tavoitteina on mm. henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen ja mahdollistaminen työn jatkamiseen vanhuseläkeikään saakka.”

Benchmarkingin vertaisarvioinnin tulokset on hyödynnetty laaditun Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polun pohjarakenteessa. Erityisesti tulokset näkyvät ennakoivissa ja ennaltaehkäisevissä toimenpiteissä sekä osapuolten välisten eri toimenpiteiden yhtymäkohdissa, joissa toimenpiteet limittyvät toisiinsa täydentäen kokonaisuutta. Työkykyjohtamisen polkuun on määritelty benchmarking-tuloksista eri toimijoiden roolit ja vastuut, työkykyhaasteiden ennaltaehkäisyä tukevat toimet, päivittäisjohtamisen ja arjen havainnoinnin kautta tapahtuvan varhaisen puuttumisen merkitys, työssä jatkamisen mahdollisuudet, säännöllisesti seurattavat mittarit ja työnantajan tarjoama tuki HR-toimintojen kautta. Ennaltaehkäisevä toiminta kuuluu työkykyjohtamisen polun vastuiden kautta pääosin työpaikalle.

Työterveyshuollolla on työkykyjohtamisen polulla oma selkeä asiantuntijaroolinsa ennaltaehkäisevän työterveyspalvelujen tarjoamisen lisäksi tilanteissa, joissa työyhteisön omat keinot eivät riitä ratkaisemaan työkyvyn muutosten haasteita. Työterveyshuollon rooli on tällöin ensiarvoisen tärkeä yksittäisen työntekijän työkyvyn tukemisessa. Työterveysyhteistyö on keskeisessä roolissa työkykyjohtamisen polun yhteisen työssä jatkamisen mahdollistamisen tavoitteen saavuttamisessa erityisesti tehostetun tuen vaiheessa, jossa ratkaisuja tehdään verkostoyhteistyö-

nä. Työterveyshuollon tehostetun tuen toimenpiteet jatkuvat usein edelleen paluun tuen vaiheessa, jonka aikana työkykyjohtamisen polulla korostuu kaikkien toimijoiden välinen yhteistyö työhön palaajan tukena ja työhön paluun mahdollistajana (katso esimerkiksi Pekka 2017).

Benchmarkingin tulosten perusteella laaditun työkykyjohtamisen polun rakenne kertoo siitä, että sen vaiheet ja toimenpiteet eivät ole toisistaan irrallisia, vaan osana johdettua toimenpidekokonaisuutta. Yhteistyötä tai toimenpideketjua ei tulisi katkaista työkykyjohtamisen polun missään vaiheessa oikea-aikaisen ja vaikuttavan työkykyjohtamisen aikaan saamiseksi.

4.4.2 Teemahaastattelujen tulokset

Kuusamon kaupungin neljän eri toimialan johtoryhmille toteutetut teemahaastattelut toivat esille johdon näkemyksiä organisaation työkykyjohtamisen kokonaisuudesta ja kehittämisen kohteista. Teemahaastatteluista laaditun sisällönanalyysin tulosten perusteella tärkeimmiksi työkykyjohtamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi nähtiin erityisesti ennakoiva ja läsnä oleva esihenkilötyö, jota tukee avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen työilmapiiri, asioiden puheeksi ottaminen, varhainen puuttuminen, työkykyjohtamisen selkeät toimintamallit sekä yhdessä sovitut työpaikan pelisäännöt.

Keskusteluissa nousi esille työntekijöiden oma rooli työkyvyn ylläpidossa, asenteet ja motivaatiotekijät sekä osaamisen ylläpidon ja jatkuvan kehittämisen vastuu. Johtoryhmät kokivat myös työterveysyhteistyön sekä työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistyön sekä yhteistoiminnan tärkeiksi työkykyjohtamiseen vaikuttaviksi osatekijöiksi.

Esihenkilöt kokivat kaupungin strategisten ylätasoinen tavoitteiden, henkilöstösuunnitelmien ja toimintatapojen olevan pääosin toimivia, mutta kertoivat toisaalta tarvitsevänsä tukea ja välineitä asioiden ratkaisemiseksi ja eteenpäin viemiseksi arjen tason työkykyjohtamisen haasteissa. Haastatteluissa lueteltiin organisaation käytännössä toimivia yhteisiä työkaluja, kuten vuosittain toteutettavat työhyvinvointikyselyt ja koulutus suunnitelmat. Esihenkilöt toivoivat näiden lisäksi helppoja arjen työtä tukevia työkaluja, herätteitä ”hälytysrajojen” ylittyessä sekä numeraalisia vertailutietoja työkyvyn johtamisen tueksi.

Teemahaastattelujen tulosten perusteella Kuusamon kaupungin työkykyjohtamista tukeva Aktiivisen tuen toimintamalli nähtiin toimivana ja selkeänä perusohjeistuksena, mutta käytännön työhön toivottiin kuitenkin aiempaa ennakoivampaa, varhaisempaa ja aktiivisempaa otetta

kaikkien osapuolten toimesta jo siinä vaiheessa, kun sairauspoissaoloja ei ole vielä välttämättä edes tullut. Lähiesihenkilöiden roolin korostuminen arkityön havainnoinnissa nähtiin yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä työkykyjohtamisen näkökulmasta. Esihenkilöiden työ nähtiin haastattelujen perusteella varsin usein kuitenkin niin työn täyteiseksi, ettei yhteiselle ajalle, keskustelulle ja pohdinnoille henkilöstön kanssa koettu olevan riittävästi aikaa, tilaa tai resursseja.

Haastattelut toivat esille työelämän muutoksen, aiempaa itsenäisempien työtapojen hallinnan vaatimukset sekä itsensä johtamisen taidot. Jokaista yksittäistä työntekijää koskee vastuu oman hyvinvoinnin yleisestä huolehtimisesta esimerkiksi terveellisten elämäntapojen ja riittävän palautumisen avulla. Ongelmatilanteissa vastuu puheeksi ottamisesta on esihenkilöillä, mutta myös työntekijällä nähtiin olevan vastuu reagoida tilanteissa, joissa hän itse kokee haasteita työtehtävien hoidossa, omassa jaksamisessa tai esimerkiksi ongelmia työyhteisön ilmapiirissä. Johdon haastatteluissa nousi esille myös työyhteisökäyttäytyminen sekä työntekijä- ja alaistaidot.

Johtoryhmät pohtivat haastatteluissa luottamuksen rakentamisen ja ylläpidon merkitystä osapuolten välisessä yhteistyössä. Työpaikkojen avoimen keskustelukulttuurin aikaan saaminen nähtiin yleiseksi, jopa kansalliseksi haasteeksi. Ongelmat tuodaan usein esille vasta siinä vaiheessa, kun työkyvyn haasteet ovat edenneet sairauspoissaolojen tai työkyvyn pidempiaikaisen uhkan asteelle. Työkyvyn puheeksi ottamista kuvattiin herkäksi sekä hyvin henkilökohtaiseksi asiaksi ja tätä kautta varsin vaikeaksi keskustelun aiheeksi. Esihenkilöt toivoivat, että työntekijä voisi nähdä puheeksi ottamisen välittämisen ja tukemisen eleenä, eikä keskustelun avausta koettaisi loukkaavana tai hyökkäävänä johdon toimenpiteenä. Useat haastatelluista toivat esille myös yhteisen tahtotilan ja tavoitteen aikaan saamisen tärkeyden etsittäessä ratkaisuja työkykyjohtamisen monimutkaisiin haasteisiin. Yhteinen tahtotila ja saman suuntaiset näkemykset koettiin tärkeiksi myös yhteistoiminnan ja henkilöstön osallistamisen näkökulmista.

Ammatillisten tietojen ja taitojen sekä läpi työelämän jatkuva osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä voimavarana työelämässä pysymiseksi työkykyä koettelevissa muutostilanteissa. Esihenkilöt kertoivat organisaation käytössä olevista työkykyä tukevista toimenpiteistä, kuten työn muokkaus, työn tuunaus, työn räätälöinti, korvaava työ ja osa-aikatyön mahdollistaminen. Vaikka työn keventämisen toimenpiteet ovat selkeästi määriteltyjä, ovat työtehtävät ja työkyvyn rajoitteet hyvin erilaisia, jonka vuoksi työssä jatkamisen tukitoimet ovat aina yksilöllisiä ratkaisuja. Haastavaksi esihenkilöt kokivat useat räätälöidyt toimenkuvaratkaisut samassa työyhteisössä. Tällöin voi olla riskinä, että työyhteisön perustehtävänkuvissa työskentelevä henkilöstö kuormittuu vastaavasti liikaa tehtävien uudelleen järjestelyjen vuoksi. Kaikissa työkykyongelmissa työn muokkausta tai kevennystä ei nähty työyksikön toiminnan kannalta edes mahdollisena.

Työterveyshuollon arvioitiin olevan tärkeä esihenkilöiden työkykyjohtamista tukeva yhteistyötaho. Työterveyshuollon toivottiin kehittyvän sairauslähtöiseksi mielletystä toimintatavasta lähemmäs henkilöstön työkykyä tukevaa ja työkyvyttömyyttä ennaltaehkäisevää asiantuntijan sekä kaikkien osapuolten näkökulman huomioivaa yhteistyökumppanin roolia. Osa toimialojen johtoryhmistä oli varsin tyytyväisiä työterveysyhteistyöhön, mutta osa oli kokenut yhteistyössä myös haasteita. Kehittämiskohteet liittyivät lähinnä sairauspoissaoloihin liittyviin ongelmatilanteisiin, kuten sairauspoissaolojen väärinkäyttöihin ja ”pahan mielen” sairauspoissaoloihin. Organisaation lisääntyneet sairauspoissaolot ovat olleet tarkastelun kohteena, josta syystä esihenkilöt kokivat, että asiaan tulisi pyrkiä löytämään samansuuntaisia ja tasapainoisia ratkaisuja yhteistyössä osapuolten kesken.

Työterveyshuollon ja työnantajan kannustus terveellisiin elämäntapoihin, etujen myöntäminen liikunta- ja kulttuuripalveluihin sekä palkitsemisen mahdollisuus esimerkiksi onnistuneista projekteista ja työsuorituksista nähtiin työkykyjohtamista ja työhyvinvointia tukevinä elementteinä.

Esihenkilöt olivat huolissaan osaavan työvoiman saatavuudesta ja pitovoimasta nyt ja tulevaisuudessa. Työelämää haastaa kunta-alan kiihtyvä eläköityminen, nuorempien sukupolvien uudellinen työelämäkäsitys sekä henkilöstön psyykkisen kuormittumisen lisääntymisen kokemukset. Etätyö on tuonut työpaikoille esihenkilöiden mukaan aivan uusia ja erityisiä haasteita, josta syytä varhainen puuttuminen on ollut etätyöaikana aiempaakin haasteellisempi tehtävä.

E erityisen haasteellisena työkykyjohtamisen osa-alueena johtoryhmät näkivät työntekijöiden uudelleen sijoittumisen mahdollisuudet organisaation sisällä tilanteissa, joissa työntekijä ei selviydy tehtävästään erilaisten työkykyä tukevien toimenpiteiden toteuttamisenkaan jälkeen. Henkilö nähdään tilanteissa usein riskinä ja työkykyrajoitteiden näkökulmasta, eikä voimavarojen ja jäljellä olevan työkyvyn kautta. Johtoryhmät pohtivat tässä kohtaa myös yleisiä asenteita organisaation kaikilla tasoilla. Nähtiinkö osatyökykyinen työntekijä aina mahdollisena uhkana muulle työyhteisölle räätälöityine toimenkuvineen vai olisiko työpaikkojen asennekulttuuria mahdollista muuttaa siten, ettei kaikkien tehtävänkuvien tarvitsekaan olla täysin samanlaisia?

”Meidän pitäisi osata ajatella kokonaisuuden kannalta, että osatyöpanos siihen työyhteisöön, että jos sitä panosta ei olisi ollenkaan. Ja kun taloudellisestikin mietitään, niin maksaa se kokonaisuudessa olematonkin työpanos. Me ei voida mennä siihen, että kaikilla on samat tehtävät ja kaikkien pitää pystyä tekemään työyhteisössä samat asiat. Pitäisi pystyä ajattelemaan yksilöllisesti työyhteisön arjessakin. Se on varmaan ihan asennekysymyksenä.”

Laaditussa työkykyjohtamisen polku -mallissa hyödynnettiin teemahaastattelujen tuloksia siten, että se tuki haastatteluissa toimivaksi todettua ja organisaatiolle tutuksi tullutta Kuusamon kaupungin aktiivisen tuen toimintatapaa. Työkykyjohtamisen polku laadittiin tästä syystä siten, että se voidaan liittää suoraan osaksi aktiivisen tuen toimintatapaa. Teemahaastattelujen tuloksia voitiin hyödyntää erityisesti työkykyjohtamisen polun toimenpiteiden oikea-aikaisuuden hahmottamisessa, mikä tarkoitti tutkijan näkökulmasta sitä, että työkykyjohtamisen polun eri toimenpiteet pystyttiin järjestämään toimenpidekokonaisuuden eri vaiheissa loogiseen ja työkykyjohtamisen vaikuttavuutta tukevaan järjestykseen. Teemahaastattelujen tulosten perusteella työkykyjohtamisen polkuun kirjattiin aktiivisen tuen toimintatapaan verrattuna selkeämmät tehtävät ja vastuut työntekijä-, työyhteisö- ja HR-rooleissa. Esimerkiksi työyhteisön merkitys on työkykyjohtamisen polulla aiempaa merkityksellisemmässä roolissa. Teemahaastattelut auttoivat myös seurattavien mittareiden määrittelytyössä.

4.4.3 Aivoriihen tulokset

Kaupungin johdolle, esihenkilöille, yhteistoimintahenkilöstölle sekä työterveystoimijoille toteutetun aivoriihen tavoitteena oli ideoida mahdollisimman paljon keinoja, joilla olisi mahdollista vahvistaa esihenkilöiden sekä työntekijöiden, työterveyshuollon ja yhteistoimintahenkilöstön välistä yhteistyötä työkykyjohtamisen moninaisissa haasteissa. Viiden pienryhmän aivoriihi tuotti yhteensä noin 130 ideaa. Jokaisen ryhmän tehtävänä oli poimia yhteisen keskustelun ja ideoinnin kautta 3–5 ideaa, joita he pitivät yhteistyössä tärkeinä ja joita he toivoivat jatkotyöstettävän eteenpäin. Vastaukset voitiin koota aluksi karkeasti eri aihepiirien mukaan seuraavasti:

- Avoimuus, välittäminen, luottamus, kuuleminen, osallistaminen, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen, huolen huomaaminen, kysyminen, yhteisen keskustelun lisääminen, keskustelujen säännöllisyys, kunnioitus, asenne
- Puheeksiotto, ennakointi, työkykyyn liittyvien riskien tunnistaminen, nopea puuttuminen, oikea-aikaisuus, työtehtävien tuunaaminen etupainotteisesti, työkyvyn huomioiva työn kehittäminen, työntekijöiden vahvuudet huomioivat uudet toimintatavat, työkykyä tukevat ratkaisut
- Esihenkilöiden ja työterveyshuollon välinen yhteistyö ja kynnyksen madaltaminen, roolit ja vastuut näkyviksi, yhteistyön tiivistäminen, toimialojen rajat ylittävä yhteistyö, yhteistyön kehittäminen

- Korvaavan työn kehittäminen, käsitteen muuttaminen
- Aktiivisen tuen mallin viestintä, kulttuurin muutokseen tähtäävä tiedottaminen
- Korvaavan työn pankki, korvaavan työn lista, resurssi-/tehtäväpankki, digitaalinen forumi avoimista työpaikoista
- Henkilöstön ja esihenkilöiden koulutus, työnohjaus.

Ryhmiä eniten kannatusta saaneet työkykyjohtamista tukevat ja vahvistavat ideat voidaan jaotella vastausten perusteella edelleen kuuteen osa-alueeseen, joita ovat:

1. työyhteisöjen keskustelukulttuuri ja ilmapiiri
2. varhainen tuki
3. toimijoiden välinen yhteistyö
4. korvaava työ
5. viestintä ja tiedottaminen
6. työkykyjohtamista tukevat työvälineet.

Aivoriihen pienryhmien esille nostamat tärkeimmiksi koetut kehittämiskohteet ja niiden painotukset poikkesivat vain hieman toisistaan. Aivoriihen jokainen ryhmä nosti kuitenkin erityisinä osa-alueina työyhteisöjen keskustelukulttuurin kehittämisen ja ilmapiirin kehittämisen lisäksi varhaisen tuen merkityksen työkykyjohtamisen moninaisissa haasteissa. Näiden tärkeiden teemojen lisäksi Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku -malliin on nostettu näkyviksi aivoriihi -vaiheen tulosten perusteella toimijoiden välinen yhteistyö sekä esihenkilötyötä tukevat toimenpiteet ja työkykymittarit.

4.5 Tutkimustulosten tulkinta

Tutkijan pitäisi pystyä näkemään aineistosta, mitä aineisto viestii, mitä se tahtoo sanoa. Aineistosta voidaan löytää erilaisia asioita sen mukaan, mitä filttäreitä eli näkökulmaa käytetään. (Kananen 2017, 148–149.) Tämä opinnäytetyö käsitteli työkykyjohtamisen kehittämisen teemaa erityisesti esihenkilötyön näkökulmasta. Työkykyjohtamista käsittelevän teorian kokonaisuuteen, tuoreiden asiapiiriin liittyvien tutkimusten tarkastelun sekä monivaiheiseen tutkimus- ja kehittämistyöhön perustuvan opinnäytetyöprosessin tulokset vahvistavat yleisellä tasolla aiempia

aiheeseen liittyviä tutkimustuloksia ja tuloksia voidaan hyödyntää työkykyjohtamisen kehittämiseen liittyvissä organisaatiolähtöisissä erityisissä tarpeissa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sekä esitetyt aihetta käsittelevät tutkimukset tukivat tutkimus- ja kehittämistyötä ja olivat relevantteja määritellyn tutkimusongelman ratkaisun ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta.

Työkykyä havainnollistetaan usein professori Juhani Ilmarisen (1898–1976) kehittämällä, niin kutsutulla ”Työkykytalo” -mallilla (katso Työkykytalo, Työterveyslaitos). Tutkimus- ja kehittämision yleishavaintona on mahdollista todeta, että teemahaastattelujen ja aivoriihiyöskentelyn aikana käsiteltiin kaikkia Työkykytalon kerroksia ja elementtejä useasta eri näkökulmasta. Työkyvyn tukemisesta ja työkyvyn johtamisesta voidaan tutkimus- ja kehittämistyön jälkeen todeta edelleen yksinkertaista Työkykytalo -mallin kehittäjän tavoin: ”Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti koko työelämän ajan”.

Monet tutkimus- ja kehittämistyön eri vaiheisiin osallistuneista kertoivat kokevansa työkykyjohtamisen moniulotteisena, monisyisenä ja monimutkaisena kokonaisuutena. Työkyvyn haasteista keskusteltaessa aihetta käsiteltiin nk. case-tapauksina, millä viitataan siihen, että työkykyä tukevat ratkaisut eivät ole yleistettävissä, vaan toimenpiteet ovat usein yksilöllisiä ja vaativat esihenkilöiltä soveltamisosaamista ja kykyä pohtia toimenkuvia ja eri tehtäviä uudella ja ennakkolullottomalla tavalla. Sosiaali- ja terveysministeriön (2015, 20) mukaan työpaikkojen työkykyjohtamista tulee vahvistaa. Työpaikoilla tulee yhdistää HR- ja talousosaamista, jotta esim. osatyökykyisyyteen liittyviä taloudellisia tunnuslukuja osataan tuottaa ja hyödyntää. Esimiesten osaamista tulee lisätä, jotta he ymmärtävät työkyvyttömyyden kustannukset ja erilaiset mahdollisuudet työkyvyttömyyskustannusten alentamiseksi. Erityisesti työkyvyn ylläpitämisen toimenpiteiden ja ennakointi tulisi kohdistua työyhteisöön, työolosuhteisiin, työprosessin organisointiin ja työn tekemisen tapoihin. Työpaikoilla on tärkeää sitoutua terveyden ja turvallisuuden edistämiseen. Työpaikoilla tulee hyödyntää työjärjestelyjä ja työolosuhteiden mukautuksia, jotta työntekijä voi mahdollisuuksien mukaan jatkaa työssä sairaudesta tai vammasta huolimatta.

Tutkimus- ja kehittämistyön tulosten perusteella Kuusamon kaupungin työkykyjohtamista voidaan kehittää työkykyjohtamisen mallin toimenpidekokonaisuudella. Tutkimus- ja kehittämistyön tuotoksena laadittu ”Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku” on prosessikuvaus, mikä tukee työkykyjohtamisen eri osapuolia eli esihenkilöä, työntekijää, työyhteisöä, työterveyshuoltoa ja HR-toimijoita aiempaa oikea-aikaisemman ja vaikuttavamman työkykyjohtamisen toteuttamisessa. Työkykyjohtamisen polkuun on määritelty toimijoiden tehtävät ja vastuut Kuusamon kaupungin aktiivisen tuen toimintatavan eri vaiheissa. Työkykyjohtamisen polku auttaa osapuolia pohtimaan vaihtoehtoja ja löytämään ratkaisuja haastavissa työkyvyn muutosti-

lanteissa. Työkykyjohtamisen polulla tavoitellaan toisaalta myös sitä, että hyvinvoiva henkilöstö pysyy sellaisena myös tulevaisuudessa. Työkykyjohtamisen polulla palataan aina, mikäli vain mahdollista, tehostetun tuen ja paluun tuen vaiheiden tukitoimenpiteidenkin jälkeen takaisin varhaiseen tukeen eli normaaliin arjen työhön (katso esimerkiksi Ervasti 2018).

4.5.1 Työkykyjohtamisen vastuut ja varhaisen tuen merkitys

Tutkimus- ja kehittämistyön tulosten mukaan työkykyjohtamisen polun prosessin tärkein vaihe on varhainen tuki. Varhaisen tuen tavoitteena on varmistaa sujuva arjen työ ja vaiheen tukitoimenpiteet toteutetaan omassa työyksikössä. Varhainen tuki käsittää kokonaisuuden, johon sisältyy työntekijän vastuu omasta terveydestä, toimintakyvystä ja elämänhallinnasta, esihenkilön vastuu arjen työn johtamisesta ja havainnoinnista sekä turvallisen ja terveellisen työympäristön varmistamisesta, työn sujumisen ”hälytysmerkkeihin” reagoimisesta, asioiden puheeksi ottamisesta, sekä työyhteisön vastuu työkykyä tukevasta ilmapiiristä sekä tehtävien hallinnan ja osaamisen ylläpidosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Tutkimus- ja kehittämistyön aikana käydyissä keskusteluissa nostettiin usein esille työyksiköiden työkäyttäytyminen, asenteet, arvot, motivaatiotekijät ja työn mielekkyyden kokemukset. Kaikki työpaikan toimijat vaikuttavat omalla panoksellaan siihen, millä tavoin kohtelemme toisiamme työyhteisössä. Vastuu työyksikön työkykyä tukevasta työpaikasta ja varhaisen tuen onnistumisesta on kaikilla. Sen tulisi olla myös kaikkia yhdistävä yhteinen tavoite.

Tutkimus- ja kehittämistyön tulosten merkittävimmät havainnot liittyvät esihenkilöiden varhaisen vaiheen toimenpidetarpeiden tunnistamiseen sekä esihenkilöiden merkittävään rooliin ja vastuuseen työkykyjohtamisen polulla. Vaikuttavaa työkykyjohtamista on mahdollista toteuttaa työyksiköiden arjessa läsnä olevalla normaalilla esihenkilötyön havainnoinnilla, keskinäisellä luottamuksella, avoimella keskustelukulttuurilla, työilmapiiristä huolehtimisella ja näiden kautta aiempaa varhaisemmassa vaiheessa tapahtuvalla asioiden puheeksi ottamisella sekä hälytysmerkkeihin reagoinnilla. Esihenkilön tehtävänä on tunnistaa ja varmistaa, että koko työyhteisöä kohdellaan tasavertaisesti ja kaikilla työyhteisön jäsenillä on samat säännöt (katso esimerkiksi Manka ym. 2016).

Työyhteisö on huomioitu työkykyjohtamisen polulla aiempaa merkittävämmässä roolissa työntekijän, esihenkilön ja työterveyshuollon rinnalla. Työyhteisön ilmapiiri on henkilöstön motivaation ja työn mielekkyyden kokemusten kannalta tärkeää arjen työn sujumiseksi, mutta myös

silloin, kun työntekijällä on haasteita työssä selviytymisessä, kun henkilö on osatyökykyinen tai, kun työntekijä palaa työhön sairauspoissaolojakson jälkeen. Tällöin tulisi varmistaa, että työyhteisö tukee omalla toiminnallaan työhön palaajaa. Esimerkiksi Pennosen (2021, 141–142) määritelmän mukaan psyykkinen joustavuus eli resilienssi tarkoittaa kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja toimia joustavasti tilanteiden mukaan. Se on kykyä suhtautua avoimesti ja välttelemättä kaikenlaisiin ajatuksiin, tunteisiin ja tuntemuksiin, myös epämiellyttäviin ja vaikeisiin, sillä ne ovat osa elämää. Resilienssi on tärkeä taito myös työelämässä, jossa asiat eivät aina mene juuri kuten oli suunniteltu. Oleellista on siis se, kuinka itse suhtaudumme muutoksiin ja kokemiimme ongelmiin, ei niinkään ongelman poistaminen tai vähentäminen.

Työyhteisön tuen merkitystä työhön paluun tuessa ovat tutkineet esimerkiksi Dunstan ym. (2015) ja Etuknwa ym. (2019). Tutkimuksissa on havaittu, kuinka työyhteisön tuki voi palauttaa työhön palaajan uskoa omiin kykyihin työntekijänä ja vahvistaa palaajan positiivista asennetta ja sopeutumista takaisin työelämään. Työhön paluun onnistuminen edellyttää koko työyhteisöltä vastaanottokykyä tilanteessa, jossa työhön palaajan pitkäkestoinen työelämästä poissaolo on nostanut työhön paluun kynnyistä ja etäännyttänyt häntä työelämästä. Tutkimusten mukaan lähityöyhteisön huomioiminen paluun tuen prosessissa ja työyhteisön roolin vahvistamista olisi mahdollista kehittää toimivaksi työkaluksi työurien pidentämisen keinovalikoimaan.

4.5.2 Vaikuttava työterveysyhteistyö

Työkykyjohtamiseen liittyy olennaisena osana työterveysyhteistyö ja työterveyshuollon tavoitteellinen toiminta ja vaikuttavuus. Tutkimus- ja kehittämistyöhön osallistuneet olivat tyytyväisiä työnantajan lakisääteistä laajemman työterveyshuoltosopimuksen työterveyspalvelujen kokonaisuuteen. Tulosten perusteella eri toimialojen työterveysyhteistyössä oli kuitenkin havaittavissa eroja. Osa toimialoista oli varsin tyytyväisiä työterveysyhteistyöhön ja käytössä oleviin toimintatapoihin, mutta joillakin toimialoilla työterveysyhteistyön nykytilan toimivuudessa koettiin olevan kehittämisen tarpeita esihenkilötyön näkökulmasta.

Esimerkiksi Laaksonen, Hakulinen, Michelsen ja Uitti (2014, 76) ovat havainneet työterveyshuollon asiakkuuden moninaisuudesta johtuvat haasteet. Heidän mukaansa työterveyshuollon asiakkaita ovat sekä työntekijät että heidät työllistävä työnantaja, joka maksaa ja ylläpitää työterveyshuoltopalvelun. Työnantajilla on työterveyshuollolle oman toimialansa ja toimintansa luonteen vuoksi erilaisia tarpeita, mikä määrittää työterveyshuoltopalvelujen sisältöä ja laajuutta.

Pekan (2017, 187, 275) tutkimuksessa on todettu, että työterveysyhteistyössä toteutettu henkilöstöriskien hallinnasta puuttuu usein työterveyshuollon ja asiakasorganisaation yhteinen näkemys toiminnan tavoitteista, yhteistyö ei perustu asiakasorganisaation todellisiin tarpeisiin, ja työterveysyhteistyön suunnittelu ja toteutus ovat usein toisistaan erillisiä prosesseja. Tarkemmassa tarkastelussa on myös havaittu, että joka toinen työterveyshuollon edustaja katsoi, että käytännön toiminnassa tietosuojakysymykset olivat nousseet esteeksi yksittäisen henkilön työssä selviytymisen edistämisessä.

Samansuuntainen ja oikea-aikainen työkykyjohtaminen toteutetaan vain toimijoiden välisen aktiivisen yhteistyön avulla. Työkyvyn tukeminen kuuluu työkyvyn hallintaan, mutta se on primääristi työntekijän itsensä ja myös työnantajan vastuulla. Työterveyshuolto voi olla asiantuntemuksellaan mukana vaikuttamassa työkykyä edistäviin tekijöihin. Jotta työkyvyn tukitoiminta olisi vaikuttavaa, tulee kullakin työpaikalla tiivistää johdon, henkilöstöhallinnon, työsuojeluhenkilöstön, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä työterveyshuollon edustajien kanssa. (Viljamaa 2014, 33.) Tavoitteen ja vaikuttavuuden käsitteet ovat keskeisiä, kun suunnitellaan työterveyshuollon toimintaa ja arvioidaan toiminnan tuloksia. Työterveyshuollon tavoitteet syntyvät sekä lain ja säädösten vaateista että työpaikan tarpeista, joiden tunnistaminen edellyttää selvitystyötä. Tavoitteet ovat saavutettavissa työterveyshuollon toiminnan ja yhdessä työpaikalla kanssa sovittujen toimintamallien avulla. Työterveysyhteistyön puitteissa työterveystoiminnalle asetetaan selkeitä, yleensä työpaikan strategiaan sopivia tavoitteita. Työterveyshuoltoyksikkö asettaa tavoitteet myös omalle toiminnalleen. Tämä tarkoittaa hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisia palveluprosesseja (laatujärjestelmää), osaavaa ja riittävää henkilökuntaa sekä hyvää palvelun organisointia. Näin työterveysyksikön toiminnassa tuodaan esiin työterveyshuollon mahdollisuus ja kyky toimia asiakkaansa, eli työpaikan, strategisena kumppanina. (Kurppa, Uitti, Viljamaa, Michelsen, Juvonen-Posti & Arsallo 2014, 108–110.)

Organisaation toimintatapojen muuttaminen on hidasta ja toisinaan miltei mahdotonta. Vanhassa, raiteilleen asettuneessa organisaatiossa arki on saattanut muodostua muutoksen esteeksi. On totuttu toimimaan tietyllä tavalla eikä vaihtoehtoja osata edes etsiä. Organisaation jäävuorimallin mukaan suurin osa organisaatiosta on piilossa. Juuri tämän piilossa olevan osan olemassaolo ja sen tunnistamisen vaikeus tekevät muutoksen hitaaksi ja vaikeaksi. Piilossa oleva osa koostuu turvallisuutta tuovista rutiineista, arvoista, uskomuksista ja tapakulttuurista. Se on olemassa ja vaikuttaa voimakkaasti toimintaan, mutta ei ole helposti havaittavissa. (Niinikoski & Karjalainen 2005, 7.) Työurien pidentämistavoitteen toteuttaminen nykyisessä tilanteessa edellyttää työterveyshuollon tavoitteiden ja sisällön uudelleen suuntaamista siten, että työn ter-

veysvaarojen torjunnan rinnalle nostetaan työkyvyn edistäminen ja työssä jatkamisen tukeminen. Vain systemaattisella työterveysyhteistyöllä voidaan saada aikaan nykyistä parempaa vaikuttavuutta. Työssä jatkamisen tukeminen edellyttää muitakin, kuin työterveyshuollon avulla tehtäviä suoraan työntekijöiden terveyteen liittyviä toimenpiteitä. Toimenpiteiden vaikuttavuus edellyttää työyhteisön sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 26–27.) Työpaikan eri toimijoiden – kuten esimiesten ja työterveyden – ja työturvallisuuden asiantuntijoiden (työsuojeluorganisaation) – tulee työskennellä samansuuntaisesti työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseksi. Työkyvyn tukeminen ja työkyvyttömyysriskin hallinta edellyttävät työpaikalta konkreettisten tavoitteiden määrittelyä sekä johdon sitoutumista ja osallistumista – niin pienillä kuin suurilla työpaikoilla. (Viljamaa ym. 2014, 33.)

4.5.3 Työkykyjohtamisen arviointiin käytettävät mittarit

Tutkimus- ja kehittämistyön tulokset kertoivat esihenkilöstön työkykyjohtamiseen liittyvästä tuen tarpeesta. Esihenkilöt toivoivat työhönsä erityisesti työkykyjohtamista tukevia työkaluja, digitaalisia välineitä ja ratkaisuja sekä raporttien ja mittareiden kautta saatavaa ajantasaista tietoa yksiköiden työkykyjohtamisen tilasta. Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polkuun on näiden tulosten perusteella määritelty esihenkilötyön tukiroolin eli henkilöstöpalveluiden (HR) tehtävät ja vastuut aktiivisen tuen toimintamallin eri vaiheisiin.

Opinnäytetyön kehittämisosuuksien haastatteluissa ei juurikaan keskusteltu kehityskeskustelujen merkityksestä tai työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista. Lakisääteisesti laadittava koulutussuunnitelma mainittiin kuitenkin työkykyjohtamista koskevien vastausten yhteydessä konkreettisenä organisaation toimenpiteenä. Esihenkilöt kertoivat usein motivaatiotekijöihin liittyvien vastausten yhteydessä henkilöstön jatkuvan osaamisen kehittämisen tarpeesta. Esihenkilöiden mukaan täydennyskoulutusta järjestetään ja tarjotaan työnantajan puolesta riittävästi ja omaehtoista kouluttautumista tuetaan monin eri tavoin, mutta henkilöstön kouluttautumishalukkuudessa on vaihtelua. Kaupungin käytössä olevat toimintamallit häirinnän ja epäasiallisen kohtelun käsittelemiseksi työyhteisöissä sekä aktiivisen tuen toimintatapa koettiin prosesseina pääosin myönteisinä.

Työjärjestelyihin liittyvät konkreettiset haasteet tunnistettiin hyvin oman työyksikön, toimialan ja organisaation näkökulmista. Erityisen haasteelliseksi asia koettiin tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt tasolle, jossa hänen ei ole mahdollista jatkaa nykyisissä tehtävissä ja

joudutaan etsimään tilalle muita työtehtäviä. Tällöin muutoksen esteinä voivat olla uusien tehtävien vastaanottamiseksi työntekijältä puuttuva osaaminen tai motivaatio. Henkilöstön korkealla keski-ikällä on todennäköisesti vaikutusta täydennyskoulutusten ja uudelleen kouluttautumisen osallistumishalukkuuteen. Ratkaisuna osatyökykyisten työssä jatkamisen mahdollisuuksien lisäämiseksi esihenkilöt toivoivat organisaatitasoisen ”korvaavan työn pankin” tai sisäisen ”avointen työpaikkojen foorumin” käyttöönottamista. Korvaava työ on esimerkiksi Kauston ym. (2020, 7) mukaan hyvä vaihtoehto tilanteissa, mitä vähemmän ja mitä lyhyemmän aikaa sairaus heikentää työntekijän työkykyä. Pehkosen ym. (2017, 99) mukaan taloudellisia ja ennakoivia mittareita tulisi hyödyntää entistä enemmän sekä johdon että myös esimiesten työn tukena. Henkilöstö ei ole useinkaan tietoinen käytössä olevista mittareista, käytännöistä ja päätöksistä. Mittareiden ja mittaustulosten avaaminen esimiehille ja henkilöstölle auttaisi heitä ymmärtämään työkykyjohtamisen tavoitteita ja käytäntöjä.

Kuusamon kaupunki noudattaa henkilöstöraportoinnissa kuntatyönantajille annettuja ohjeita. Kunta ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n (2021, 7, 10, 12) mukaan henkilöstövoimavarojen tunteminen ja ennakointi on osa kuntien strategiatyötä. Tieto henkilöstövoimavaroista on perusta henkilöstösuunnittelulle palvelutarpeiden järjestämisessä ja niiden muuttuessa. Henkilöstökertomus laaditaan kerran vuodessa. Henkilöstökertomukseen koottuja tietoja on kuitenkin syytä seurata ennakoivasti ja niihin reagoida pitkin vuotta. Henkilöstökertomus antaa johdolle ja päätäjille kokonaiskuvan henkilöstövoimavarojen nykytilasta ja kehityssuunnasta. Keskeistä on, että henkilöstötunnusluvut ja niistä raportointi liittyisivät kiinteästi organisaation tavoitteisiin ja niiden seurantaan. Tiedolla johtaminen vaatii halua ja resursseja kehittää organisaation valmiuksia tuottaa, kehittää ja hyödyntää henkilöstötietoa päätöksenteossa. Hyvä lähtökohta mittariston luomiselle on, että kerätään vain sellaista tietoa, mille on aidosti tarvetta ja käyttöä. Mittarin tuottamasta tiedosta on hyötyä vasta, kun se johtaa toimintaa. Hyvän mittarin hyöty riippuu tiedon käsittelystä ja tiedon hyödyntämisestä.

Kuusamon kaupungin työkykyjohtamista voidaan tukea, seurata ja arvioida Kunta ja hyvinvointialuetyönantajat KT (2021, 23–24) suosituksen mukaisilla, organisaatiossa jo käytössä olevilla ymmärrettävillä johtoa sekä esihenkilötyötä tukevilla mittareilla, joita ovat:

- terveysperusteiset poissaolot, poissaolojen jaksopituudet, poissaolojen kehitys ja poissaolojen keskeisimmät syyt (kalenteripäivät kpl.)
- toteutuneet varhaisen tuen keskustelut ja varhaisen tuen toteutetut toimenpiteet (kpl.)
- työhyvinvointikyselyjen tulokset ja sovitut jatkotoimenpiteet (keskiarvo, kpl.)
- osaamisen kehittyminen ja kehittäminen (koulutuspäivät kpl., tutkintoasteet vertailu)

- työsuojelutilastot, sattuneet tapaturmat ja suunnitellut toimenpiteet tapaturmien ehkäisemiseksi (sattuneet tapaturmat kpl., suunnitellut toimenpiteet kpl.)
- toteutuneet työkyvyn tukemisen ratkaisut, ammatillinen kuntoutus, työn muokkaaminen, korvaava työ ja uusiin tehtäviin sijoittuminen (tehdyt ratkaisut kpl.)
- työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden tunnusluvut, täysi- ja osatyökyvyttömyyseläke sekä kuntoutustuki (tehdyt ratkaisut kpl.)
- työterveyshuollon kustannusten kehitys (kustannukset yht. €, Kela I/Kela II vertailu).

Kuusamon kaupungille laadittuun työkykyjohtamisen polku -malliin on kirjattu varhaisen-, tehostetun- ja paluun tuen vaiheissa käytettävät säännöllisesti seurattavat työkykyjohtamisen tiilaa kuvaavat mittarit. Tiedot perustuvat kaupungin palkkajärjestelmästä saataviin ajantasaisiin ja vertailukelpoisiin henkilöstötietoihin. Tietojen koonnista, HR-raportoinnista ja tiedottamisesta vastaa kaupungin henkilöstöpalveluiden yksikkö. Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen tunnuslukuja (mittareita) raportoidaan kuukausiraportoinnin lisäksi osavuosikatsausten (OVK I ja II) sekä henkilöstökertomuksen yhteydessä.

Työhyvinvointikyselyjen tulokset, työsuojelutilastot sekä osaamisen kehittymistä seuraavat koulussuunnitelmat käsitellään lisäksi kaupungin yhteistoimintaelimissä yhteistyöparlamentissa ja työsuojelutoimikunnassa. Sairauspoissaolot ja työsuojelutilastot tarkastellaan työterveyshuollon toimialakohtaisissa seurantapalavereissa. (katso Kuusamon kaupungin henkilöstökertomus 2020). Tietojen vertailu- ja raja-arvoina käytetään Kunta10 -tutkimuksen sairauspoissaolotilastoja (Työterveyslaitos), valtakunnallisia työtapaturmatilastoja (Tapaturmavakuutuskeskus) sekä Kuusamon kaupunkiorganisaation aiempien vuosien HR-raportointitietoja ja henkilöstökyselyjen tuloksia. Seurantakausi on enimmillään viisi vuotta (Kunta ja Hyvinvointialueu työnantajat KT).

Konkreettinen esimerkki mittareiden käytöstä on henkilöstöpalveluista esihenkilölle lähetettävä sähköinen heräte ja varhaisen tuen keskustelulomake työntekijän kanssa käytävää varhaisen tuen keskustelun järjestämistä varten tilanteessa, jossa työntekijän niin kutsuttujen sairauspoissaolojen huolirajat ovat ylittyneet. Toinen esimerkki liittyy tehostetun tuen vaiheen 30–60–90 toimenpidepyyntöön, mikä toimitetaan esihenkilölle sekä työterveyshuoltoon. Työntekijän sairausloman pitkittyessä yli 90 päivää, edellyttää Kela työterveyshuollon lausuntoa työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista jatkaa työssä. Kevan (2020) mukaan se voi tehdä arvion työntekijän ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksista, jos työterveyshuolto lähettää Kelaa varten laatimansa 90 päivän lausunnon myös Kevaan.

Mittarit ja digitaaliset ratkaisut eivät kuitenkaan yksin ratkaise haasteita. Työkykyjohtamisen mittareiden rinnalla tulisi pyrkiä arvioimaan keinoja, joilla mahdolliset ongelmat voidaan ennaltaehkäistä tai poistaa. Onkin tärkeää pohtia, mitkä tahot käsittelevät ja päättävät työkykyjohtamisen mittareiden toimenpiteistä ja seuraavat niiden toteutumista sekä vaikuttavuutta. Työkykyjohtamisen mittareiden tuottamia signaaleja on osattava tulkita ja työkykyjohtamiseen on sitouduttava organisaation eri tasoilla (katso esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö 2015).

Taloudelliset seikat ohjaavat vahvasti johtamiseen liittyvää päätöksentekoa. Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän tulisi pystyä arvioimaan päätösten taloudellisia vaikutuksia huomioiden työssä jatkamiseen ja työhön paluuseen liittyvät ratkaisut investointeina. Työkyvyttömyyteen ja poissaoloon liittyvistä kustannuksista löytyy usein indikaattoreita sille, että työterveyteen ja hyvinvointiin tulisi investoida. Myös työn ja työyhteisön voimavaroja voidaan kuvata omilla indikaattoreillaan (Juvonen-Posti ym. 2014, 7.) Pitkittyneet sairauspoissaolot, ja laajemmin koko työkyvyttömyyden ilmiö, aiheuttavat suomalaiselle yhteiskunnalle merkittäviä kustannuksia, joiden tarkasteluun tulisi kiinnittää entistä tarkempaa huomiota. Vaikuttamalla pitkiin ja pitkityviin sairauspoissaoloihin, ja jotka kohdistuvat suhteellisesti pieneen osaan henkilöstöä, voidaan saada merkittäviä vähennyksiä paitsi organisaation keskimääräisissä sairauspoissaolopäivissä, myös sairauspoissaolokustannuksissa. (Pekka 2017, 12, 262.) Yhteistyötä yritysten sisällä voitaisiin parantaa tehostamalla työterveys-, työturvallisuus- ja työkykytoiminnan koordinoitua, palautteen antamista, tiedottamista sekä henkilöstön ja esimiesten osallistumista lisäämällä (Pehkonen ym. 2017, 99).

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä kartoitettiin Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen kokonaisuutta ja kuvattiin, miten työkykyjohtamista toteutettaisiin tulevaisuudessa. Tavoitteena oli, että Kuusamon kaupunkiorganisaatiossa toteutetaan yhtenäisempää työkykyjohtamisen toimintatapaa, tehdään aiempaa vaikuttavampaa työkykyä, työhyvinvointia ja työuria tukevia ratkaisuja sekä vähennetään sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyydestä johtuvia kustannuksia. Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena laadittiin organisaation työkykyjohtamista tukeva malli ja löydettiin mittarit, joilla voidaan seurata ja arvioida työkykyjohtamisen toteutumista ja vaikuttavuutta. Tutkimus- ja kehittämistyössä saavutettiin etukäteen asetetut tavoitteet ja saatiin vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin konstruktivisen tutkimusstrategian avulla.

Tutkimus- ja kehittämistyön teoriapohja sekä luotettavat ja ajantasaiset tutkimustulokset tukivat kolmessa eri vaiheessa toteutettua kehittämisosuuksia. Teoriatiedon hankinnan jälkeen toteutettu benchmarking eli vertaisarviointi tuotti vastauksia erityisesti niiden toimenpiteiden tunnistamiseen, joilla organisaation aktiivisen tuen toimintatapaa olisi vertailutiedon perusteella tarvetta ja organisaation kannalta tarkoituksenmukaista kehittää. Vertaisarvioinnin vaiheeseen pyydettiin mukaan useita julkisen sektorin toimijoita, joista vain muutama organisaatio oli halukas jakamaan tietojaan opinnäytetyötä varten. Vertaisten laajempaan osallistumiseen olisi voinut mahdollisesti vaikuttaa useammalla kontaktikerralla ja suorilla yhteydenotoilla. Benchmarking-vaiheeseen osallistuneet vertaiset paneutuivat teemaan lähtökohtaisesti huolellisesti, mikä oli tärkeää vaiheen onnistumisen kannalta. Benchmarking antoi suppeasta osallistujamäärästä huolimatta kehittämistyöhön riittävän luotettavia vertailutietoja, sillä organisaatioiden erilaisten työkykyjohtamisen toimintamallien vahvuudet ja kehittämiskohteet nähtiin vertailuorganisaatioissa hyvin samankaltaisina.

Kehittämisvaihe jatkui kaupungin johtoryhmille toteutetuilla ryhmämuotoisilla teemahaastatteluilta. Haastatteluvaihe oli kehittämistyön tärkein osuus, sillä sen avulla tutkijalle annettiin mahdollisuus hahmottaa organisaation kannalta olennaisimmat tiedot. Avoimeen vuoropuheluun perustuneiden haastattelujen aineistosta tuotettu tarkka sisällönanalyysi kokosi yhteen tutkimusongelman kannalta organisaation keskeisimmät työkykyjohtamisen kehittämiskohteet. Sisällönanalyysin yhtä keskeisintä havaintoa työstettiin edelleen yhteistoiminnallisessa aivoriihessä, minkä avulla pystyttiin tuottamaan runsas määrä kehittämisideoita työterveysyhteistyöhön ja yhteistoimintaan, jotka ovat keskeisiä osatekijöitä työkykyjohtamisen kokonaisuudessa. Eri osapuolten osallistaminen, yhteisten näkemysten löytäminen ja samaan tavoitteeseen pyrkimi-

nen ovat merkittäviä vaikuttavan työkykyjohtamisen onnistumiseksi (katso esimerkiksi Tarkkonen 2018). Aivoriihen erityisenä tavoitteena oli esihenkilöiden, henkilöstön edustajien ja työterveyshuollon asiantuntijoiden välinen vuoropuhelu, mikä toteutui pienryhmäkeskustelujen kautta tutkijan aivoriihen aikana tehtyjen havaintojen sekä osallistujilta saatujen palautteiden perusteella hyvin ja toimi siten konkreettisenä osapuolia osallistavana yhteistoiminnan kehittämiskeinona.

Tutkimus- ja kehittämistyö syvensi tutkijan työkykykoordinaattori-roolin asiantuntijaosaamista merkittävästi. Toteutetulla opinnäytetyöllä oli selkeä yhteys työelämään ja sen lähtökohtana oli kohdeorganisaation tunnistetut kehittämistarpeet. Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena laadittu ”Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku” sekä työkykyjohtamisen toteutumista arvioivat mittarit ovat konkreettisia ja käytännön työhön soveltuvia HR-työkaluja, jotka on mahdollista hyödyntää sekä ottaa helposti käyttöön osaksi kaupunkiorganisaation keskitettyjen henkilöstöpalveluiden esihenkilöille tuottamia sisäisiä tukipalveluja.

Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku -mallin lähtökohdat löytyvät Kevan yleisesti hyväksytyistä työkykyjohtamisen periaatteista (katso Kevan työelämäpalvelut), joiden pohjalta malli rakennettiin yhden organisaation tunnistettujen kehittämiskohteiden avulla. Tutkimus- ja kehittämistyön aikana toteutettu benchmarking osoitti, että työkykyjohtamisen haasteet ovat kuntaorganisaatioissa hyvin samankaltaisia. Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polku -malli olisi siten mahdollisesti sovellettavissa ja siirrettävissä muiden kuntaorganisaatioiden käyttöön.

Tutkimus- ja kehittämistyö lisäsi tutkijan Kajaanin ammattikorkeakoulun määrittelemiä YAMK-kompetensseja erityisesti oppimisen taitojen sekä eettisen-, työyhteisö- sekä innovaatio-osaamisen näkökulmista. Valmiuksista voidaan mainita erikseen hankitun tiedon kriittinen arviointi eri näkökulmista, ammattieettisten periaatteiden soveltamisosaaminen asiantuntijana, ratkaisutaitojen kehittyminen yksilön ja yhteisön näkökulmat huomioivalla tavalla sekä tasa-arvoisuuden periaatteita noudattaen, työyhteisön toiminnan kehittäminen sekä uuden tiedon tuottaminen ja toimintatapojen uudistaminen.

5.1.1 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimus- ja kehittämistyön suorana ja luonnollisena jatkotutkimuksena voisi mielestäni toteuttaa seurantatutkimuksen, jossa arvioidaan tehtyjen ratkaisujen toimivuutta sekä kon-

struktion oikeellisuutta käyttöön otettavan ”Kuusamon kaupungin työkykyjohtamisen polun” ja asetettujen työkykyjohtamisen mittareiden kautta. Seurantatutkimuksessa olisi mahdollista tarkastella organisaation työkykyjohtamisen kokonaisuuden muutosta, tehtyjen toimenpiteiden ja työkykyä tukevien ratkaisujen vaikutuksia sekä organisaation sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyskustannusten kehittymistä.

Työkykyjohtamisen teema on laaja kokonaisuus, johon kytkeytyy useita eri osa-alueita. Tämän tutkimus- ja kehittämistyön teoreettinen viitekehys oli rajattu Kuusamon kaupunkiorganisaation aiemmin tunnistettujen työkykyjohtamisen kehittämiskohteiden perusteella. Havainnoin tutkimus- ja kehittämistyöprosessin aikana, että tarkastelun ulkopuolelle jäi kuitenkin joitakin teemoja, joihin olisi perusteltua tutustua ja niiden kehitystä asiakokonaisuuden kannalta seurata.

Eräiden työkykyjohtamisen osa-alueiden merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Erityisenä mielenkiintoa herättävänä jatkotutkimuskohteena on mielestäni jatkuvan osaamisen kehittämisen teema tulevaisuustutkimuksen näkökulmasta (katso esimerkiksi Opetushallitus 2019, Osaaminen 2035).

5.1.2 Tutkimus- ja kehittämistehtävän luotettavuusarviointi

Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu jää usein arvion varaan, sillä luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla ja tarkkuudella kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Objektiviivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2017, 174–175.) Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä tutkimusetiikassa. (Ojasalo ym. 2018, 48.)

Tutkimus- ja kehittämistyö perustui monilähteisyyteen, mikä vahvistaa tehdyn opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkimustyö käynnistettiin viitekehysten mukaisen taustatiedon keräämisellä. Eri lähteistä koottua aihetta käsittelevää keskeistä teoriaa, tuoreita tutkimustuloksia sekä kolmen eri vaiheen kehittämisosuuksien tietoja verrattiin keskenään ja arvioitiin, tuottavatko ne toisiaan tukevia tuloksia. Eri lähteistä kerätyllä evidenssillä tutkijan on mahdollista saada vahvistus-

ta tutkimus- ja kehittämistyön aikana esille tulleille väitteille ja tulkinnoille. (Kananen 2017, 178–179). Tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perusteltiin tutkimus- ja kehittämistyön eri vaiheissa.

Kehittämisosuuden benchmarkingissa, teemahaastatteluissa ja aivoriihessä oli mukana yhteensä 54 vapaaehtoisesti mukana ollutta työkykyjohtamisen kentässä toimivaa asiantuntijaa. Osallistujien runsas lukumäärä ja toimijoiden aktiivisuus erityisesti aivoriihityöskentelyssä ylittivät tutkijan kaikki ennako-odotukset positiivisesti. Kattavalla ja asiantuntevalla informaattien otoksella voidaan nähdä olevan tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuutta ja laatua vahvistava vaikutus. Tutkimus- ja kehittämistyön eri vaiheiden tuloksia pyrittiin dokumentoimaan ja esittämään vastaajien anonymiteetti huomioiden riittävän tarkalla tasolla. Tutkimusaineistoa käsiteltiin koko prosessin ajan luottamuksellisesti. Alkuperäisen tutkimusaineiston säilytyksestä on huolehdittu asianmukaisesti siten, että aineiston aitous on mahdollista todentaa.

Tutkimus- ja kehittämistyön kaikissa vaiheissa on noudatettu luotettavuuden, rehellisyyden, huolellisuuden, tarkkuuden ja objektiivisuuden periaatteita. Tutkimus- ja kehittämistyö toteutettiin Kajaanin ammattikorkeakoulun YAMK-tason tutkinnolle asetettujen teknisten ohjeiden mukaan. Opinnäytetyö toteutettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti sekä opinnäytetyön eettisiä periaatteita noudattaen.

Lähteet

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos. Keuruu: Otava.

Akselin, M-L. (2013). *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa*. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9050-7>.

Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehikoinen, T., Pitkänen, S. & Ylikojola, P. (2017). *Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa. Osatyökykyisten työvoiman kysyntää ja sen kehittämistä koskeva tutkimus*. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-252-1>.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Andrén, D. & Svensson, M. (2012). Part-time sick leave as a treatment method for individuals with musculoskeletal disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*. 2012(22), 418–426. Viitattu 22.7.2021. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-011-9348-7>.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. (2020). Ikään-tyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. (53–74). Helsinki: Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>.

Bosma, A.R., Boot, C.R.L., Snippen, N.C., Schaafsma, F.G. & Anema, J.R. (2021). Supporting employees with chronic conditions to stay at work: perspectives of occupational health professionals and organizational representatives. *BMC Public Health* volume 21, Article number: 592. Viitattu 23.10.2021. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-021-10633-y>.

Dufva, H. (2012). *Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä: eläkkeellesiirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu*. Väitöskirja. Itä-Suomen Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0657-1>.

Dunstan, D., Mortelmans, K., Tjulin, Å. & MacEachen, E. (2015). The Role of Co-Workers in the Return-to-Work Process. *International Journal of Disability Management*, Volume 10, 2015 , e2. DOI: <https://doi.org/10.1017/idm.2015.2>

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2011). *Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli*. Viitattu 18.7.2021. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>.

Ervasti, T-M. (2018). *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. Väitöskirja. Oulun Yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526220925>.

Etuknwa, A., Daniels, K. & Eib, C. (2019). Sustainable Return to Work: A Systematic Review Focusing on Personal and Social Factors. *Journal of Occupational Rehabilitation* volume 29, 679–700. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09832-7>.

Hasle, P., Uhrenholdt Madsen, C. & Hansen, D. (2021.) *Integrating operations management and occupational health and safety: A necessary part of safety science!* ScienceDirect. Viitattu 17.7.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753521000928#>.

Harisalo, R. (2011). *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuori, N. (2014). *Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.9.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>.

Ikonen, H-M. & Koivunen, T. (2019). Työ vaarantaa terveyden – tarvitaan ongelmien tunnistamista ja ratkaisuja. *Työelämän tutkimus* 17(2), 85–87. Viitattu 22.7.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87113>.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. & Ahonen, G. (2014). *Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenetelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa*. Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-363-9%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-363-9%20(PDF)).

Kajaanin ammattikorkeakoulu. *Yleiset työelämävalmiudet eli kompetenssit. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto*. Kompetenssit YAMK. Viitattu 24.10.2021. <https://www.kamk.fi/loader.aspx?id=95b6572e-e83e-40f3-830a-3f543b575e0d>.

Kananen, J. (2015). *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: PunaMusta Oy.

Kausto, J., Mattila-Holappa, P., Kaila-Kangas, L., Oksanen, T., Kivimäki, M. & Ervasti, J. (2020). *Työkyvyn tukitoimet ja työhön osallistuminen. Sairauspoissaolojen oimailmoituskäytäntö, korvaavan työn malli, työkykykoordinaattoritoiminta ja osatyökyvyttömyysetuudet kunta-alalla*. Tutkimus. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619051>.

Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Keva. (2021). *Jos työntekijäsi työkyky heikkenee*. Viitattu 14.7.2021.

<https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/jos-tyontekijasi-tyokyky-heikkenee/>.

Keva. (2021). *Työelämäpalvelut. Työelämäpalvelut tukenasi*. Viitattu 24.10.2021.

<https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/>.

Keva (2020). *Keva kannustaa selvittämään ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksia ajoissa. Vaihtoehdot kannattaisi kartoittaa viimeistään siinä vaiheessa, kun työntekijän sairauspoissaolo on kestänyt 90 päivää*. Viitattu 23.10.2021. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/amatillisen-kuntoutuksen-mahdollisuudet-kannattaa-selvittaa-ajoissa/>.

Keva. (2021). *Työkykypolkuja*. Viitattu 9.9.2021. <https://johdatyokyky.keva.fi/>.

Kietäväinen, T. (2021). *Kuntavaalien suurin häviöjä oli demokratia*. Kevan blogi. Viitattu 18.7.2021. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/kuntavaalien-suurin-haviaja-oli-demokratia/>.

Korhonen-Yrjänheikki, K. (2020). *Kenellä on varaa huonoon henkilöstöjohtamiseen?* Kevan blogi. Viitattu 18.7.2021. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/kenella-on-varaa-huonoon-henkilostojohtamiseen/>.

Korkiakangas, E., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A. & Laitinen J. (2019). Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. *Työelämän tutkimus* 2(17), 103–118. Viitattu 18.7.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87115>.

Kuitunen, H. (2018). *Työkyvyn strateginen johtaminen ja -työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2018*. Kevan tutkimuksia 2/2018. Viitattu 7.7.2021. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-tyokyvyn-strateginen-johtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisen-alan-organisaatioissa-vuonna-2018.pdf>

Kunta ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2021). *Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan*. Helsinki: Kunta ja hyvinvointialueyönantajat KT. Viitattu 2.10.2021. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2021/suositus-henkilostokertomuksen-laadintaan>.

Kupias, P. & Koski, M. (2012). *Hyvä kouluttaja*. Alma Talent Oy. Viitattu 23.9.2021. <https://kamk.finna.fi/> , Verkkokirjahylly.

Kurppa, K., Uitti, J., Viljamaa, M., Michelsen, M., Juvonen-Posti, P. & Arsallo, M. (2014). Työterveyshuollon tavoitteellinen toiminta ja vaikuttavuus. Teoksessa J. Uitti (toim.) *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö* (107–136). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos.

Kuusamon kaupungin aktiivisen tuen toimintatapa 2018. Kuusamon kaupunki.

Kuusamon kaupunki. *Henkilöstökertomus 2020*. Viitattu 24.7.2021. https://kuusamo.tweb.fi/ktwebscr/pk_attn_tweb.htm?id=20456

Kuusamon kaupunki. (2021). *Kuusamon kaupungin strategia 2021–2028*. Viitattu 14.7.2021. <https://www.kuusamo.fi/tiedostot/kuusamon-kaupungin-strategia-2021-2028/>.

Kuusamon kaupunki. (2021). *Kuusamon kaupunki*. Internetsivusto. Viitattu 24.7.2021. <https://www.kuusamo.fi/>

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*. Vol. 11, no 1/99, 1–11.

Laaksonen, M. (2020). *Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen: trendit, tilannekuva, tulevaisuus. Selvitys työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisestä*. Eläketurvakeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-308-0>.

Laaksonen, M., Hakulinen, H., Michelsen, T. & Uitti, J. (2014). Asiakaslähtöisyys työterveyshuollossa. Teoksessa J. Uitti (toim.) *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö*. (76–80). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. (2021). *Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Lukka, K. (2014). *Konstruktiivinen tutkimusote*. Metodix. Viitattu 24.7.2021.

<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Viitattu 18.7.2021. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.

MDPI. (2020). *Special Issue "Burnout as a Public Health Problem and Its Approach from Prevention"*. International Journal of Environmental Research and Public Health. Viitattu 24.7.2021. https://www.mdpi.com/journal/ijerph/special_issues/burnout_prevention.

Niinikoski, S. & Karjalainen, A. (2005). Teoksessa S. Niinikoski (toim.) *Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna* (7–16). Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvosto. https://karvi.fi/app/uploads/2015/01/KKA_105.pdf.

OECD. (2020). *Health at a Glance: Europe*. OECD iLibrary. Viitattu 17.7.2021. https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2020_82129230-en.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallitus. (2019). *Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia*. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 7.10.2021. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsingin Kamari Oy. Viitattu 23.9.2021. <https://kamk.finna.fi/> , KauppakamariTieto.

Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., L.Amann, B., Cerga-Pashoja, A., Coppens, E., Couwenbergh, C., O'Connor, C., Arensman, E. & Greiner, B. (2021). Evidence for implementation of interventions to promote mental health in the workplace: a systematic scoping review protocol. *Systematic Reviews* volume 10, Article number: 41. Viitattu 23.10.2021.

<https://link.springer.com/article/10.1186/s13643-020-01570-9>

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J. Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. (2017). *Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa: Moniaineisto- ja monimene-
telmätutkimus*. Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-727-9%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-727-9%20(PDF)).

Pekka, T. (2017). *Johtaminen ja työkyvyttömyyden kustannukset suurissa kuntaorganisaatioissa*. Kevan tutkimuksia 4/2017. Viitattu 8.7.2021. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/johtaminen-ja-tyokyvyttomyden-kustannukset-suurissa-kuntaorganisaatioissa.pdf>.

Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. Alma Talent Oy. Viitattu 23.9.2021. <https://kamk.finna.fi/>, Verkkokirjahylly.

Pennonnen, M. (2021). *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Puusa, A. (2020). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (141–172). Tallinna: Gaudeamus.

Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmät. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (99–140). Tallinna: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (57–98). Tallinna: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (21–56). Tallinna: Gaudeamus.

Rautio, M. & Jalonen, P. (2014). Työyhteisön toimivuuden edistäminen. Teoksessa J. Uitti (toim.) *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö*. (180–188). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos.

Ruoholinna, T. (2010). Ikääntyvät työelämässä: päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen? *Työelämän tutkimus* 8(1), 79–83.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87430>.

Sauni, R. (2014). Lainsäädäntö. Teoksessa J. Uitti (toim.) *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö*. (10–20). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos.

Seppälä-Järvelä, R. (2005). *Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä*. Menetelmäkäsikirja. STAKES. Viitattu 23.9.2021.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?seq>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2015). *Kaikki keinot käyttöön - Yhteistyöllä ratkaisuihin: Sosiaali- ja terveysministeriön Osatyökykyiset työssä -ohjelma (Osku) 2013–2015: Loppuraportti*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3690-4>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). *Kaikki mukaan työelämään. Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) kärkihankkeen tulokset ja suositukset*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:25. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4056-7>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2011). *Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:6. Työryhmän loppuraportti. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3132-9>.

Tapaturmavakuutuskeskus. (2021). *Työtapaturomatilat*. Viitattu 24.10.2021.

<https://www.tvk.fi/tilastot-ja-julkaisusarjat/tilastot/tyotapaturomatilat/>.

Tarkkonen, J. (2016). *”Näin on tehty ennenkin”. Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuhallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista*. Väitöskirja. Lapin Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-886-2>.

Tarkkonen, J. (2018). *Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Organisaatiokyvykkyyden ja tuloksellisuuden tärkeä edellytys*. UNIpress.

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019. (2019). Yhteenveto tuloksista 29.10.2019. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Työterveyslaitos, Terveystalo, Tilintarkastusyhteisö PwC, Elo, Ilmarinen, Keva, Varma ja Veritas. Viitattu 18.7.2021. <https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%3%a4tt%3%b6m%3%a4n%20ty%3%b6n%20vuosikatsaus%20tulosraportti.pdf>.

- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Alma Talent Oy. Viitattu 23.9.2021. <https://kamk.finna.fi/>, Verkkokirjahylly.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, L. & Laitinen, J. (2016). *Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin*. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4%20(PDF)).
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>
- Työkykytalo. Työterveyslaitos. Viitattu 26.9.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.
- Työterveyslaitos. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>.
- Työterveyslaitos. (2020). *Kunta10-tutkimus*. Viitattu 24.10.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>.
- Työterveysyhteistyön opas*. (2015). Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:978-952-261-558-9>.
- Työturvallisuuskeskus. (2021). *Yhteistoiminta ja vuorovaikutus työpaikan arjessa*. Digijulkaisu. Viitattu 21.7.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/yhteistoiminta_ja_vuorovaikutus_tyopaikan_arjessa.
- van Vilsteren, M., van Oostrom, S. H., de Vet, H. C. W., Franche, R-L. & Anema, J. R. (2015). *Workplace interventions to prevent work disability in workers on sick leave*. National Library of Medicine. National Center for Biotechnology Information. Viitattu 18.7.2021. doi: 10.1002/14651858.CD006955.pub3

Viljamaa, M., Juvonen-Posti, P., Uitti, J., Kurppa, K. & Martimo, K-P. (2014). Työterveysyhteistyö työkyvyn tuessa. Teoksessa J. Uitti (toim.) *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö*. (31–40). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja - 20 työkalua*. Alma Talent Oy. Viitattu 22.7.2021. <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Verkkokirjahylly.

Widell Blomé, M., Borell, J., Håkansson, C. & Nilsson, K. (2018). Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. 26(1). Viitattu 17.7.2021. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyön tutkimusaineistona käytetään olemassa olevia julkisia dokumentteja, benchmarking -kyselyssä, teemahaastatteluissa ja työpajassa tuotettuja kirjallisia aineistoja sekä opinnäytetyöntekijän omia asiakokonaisuudesta kirjattuja opinnäytetyöntekijän omiin havainnointiin liittyviä sähköisesti kirjattuja muistiinpanoja.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Opinnäytetyön tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimusaineistoa käsitellään ja tutkimustulokset kirjoitetaan siten, että tutkittavien ja heidän mahdollisesti mainitsemiensa muiden henkilöiden anonymiteetti turvataan, eikä tutkittavia voida aineistosta tunnistaa. Opinnäytetyössä huolehditaan kuitenkin siitä, että lukijalle välittyy analyysin kannalta tarpeellinen tieto. Tunnistetietoina käytetään korkeintaan ammatillista roolia, mikäli se asiayhteydessä on kokonaisuuden kannalta välttämätöntä asian yhteydessä mainita. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja objektiivisuutta.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan, raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

Aineisto tallennetaan sähköisesti opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiselle tietokoneelle. Tietokoneessa käytetään salasanalukituksen lisäksi kasvontunnistusta. Opinnäytetyön aineistoon pääsy on ainoastaan opinnäytetyöntekijällä itsellään. Opinnäytetyön aineisto tallennetaan tietokoneelle omaan opinnäytetyötä varten avattuun tiedostokansioon. Tietokoneen ja aineistojen säilytyksestä huolehditaan asianmukaisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskykymykset

Tallennettava aineisto ei sisällä arkaluonteisia henkilöihin liitettyjä tietoja.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Opinnäytetyön tutkimusaineistot on luotu, tallennettu ja järjestetty siten, että aineisto säilyy käyttökuntoisena ja luotettavana. Tietosuoja ja tietoturva on varmistettu aineiston koko elinkaaren ajan. Sähköistä tutkimusaineistoa on tarkoitus käyttää vain tässä opinnäytetyössä. Tutkimusaineisto hävitetään tietoturvallisesti opinnäytetyön hyväksymisen ja julkaisemisen jälkeen. Valmis paperinen opinnäytetyö arkistoidaan KAMK:n ohjeiden mukaisesti.

Työkykyjohtamisen benchmarking, kysymyslomake*Dokumentteihin tutustuminen (1/2)*

Toivon saavani tutustumismahdollisuuden olemassa olevaan työkykyjohtamisen toimintamalliin-ne tai vastaavan käytännön dokumentteihin (varhainen-/aktiivinen tuki tms.), asiaan liittyviin mahdollisiin muihin ohjeistuksiin ja/tai lomakkeisiin opinnäytetyön työkykyjohtamisen tutkimusta varten. Materiaali pyydetään toimittamaan sähköisinä asiakirjoina tai verkkolinkkeinä. Tutkimuksessa käytetään vain julkisia asiakirjoja ja tietoja käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Tarkentavat kysymykset (2/2)

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan vapaamuotoisesti kolmeen tarkentavaan työkykyjohtamisen/aktiivisen tuen/varhaisen tuen toimintamalliinne liittyvään kysymykseen.

1. Mitkä työkykyjohtamisen toimenpiteet ovat mielestänne oman organisaationne mallissa/toimintatavassa erityisen vaikuttavia ja toimivia? Miksi juuri nämä asiat ovat mielestänne tärkeitä?
2. Mitkä työkykyjohtamisen toimenpiteet ovat mielestänne oman organisaationne mallissa/toimintatavassa erityisen haastavia? Miksi juuri nämä asiat koetaan haasteellisiksi?
3. Onko työkykyjohtamisen prosessinne mielestänne toimiva vai kaipaisiko se mielestänne kehittämistä? Miksi ja/tai Mitä?

Benchmarking -dokumentti- ja kyselyaineiston sisällönanalyysi

Pelkistetyt ilmaiset kyselyaineistossa	Ryhmittely	Abstrahointi
<p>"...Työntekijän vastuu omasta terveydestään on erityisen tärkeää..."</p> <p>"...Edistää toiminnallaan työyhteisön kehittämistä ja hyvinvointia..."</p> <p>"...Vastuutetaan kaikki osapuolet..."</p> <p>"...Jokaisella toimijalla on oma rooli/tehtävä..."</p> <p>"...Huolehtii ammatillisesta osaamisestaan..."</p> <p>"...Huolehtii aktiivisesti terveydestään ja työkyvystään..."</p>	<p>Työntekijän vastuu</p> <p>Roolit ja tehtävät</p> <p>Vastuut</p>	<p>Työntekijän oma vastuu</p> <p>Haasteiden ennaltaehkäisy</p> <p>Toimijoiden selkeät roolit, tehtävät ja vastuut</p>
<p>"...Ennakoiva työhyvinvoinnin malli..."</p> <p>"...Kehitetään yhä ennakoivampaan suuntaan..."</p> <p>"...Ennaltaehkäisevän toiminnan korostaminen..."</p> <p>"...Ennakoivia hyvinvointia vahvistavia toimenpiteitä..."</p>	<p>Ennakointi</p> <p>Ennaltaehkäisy</p>	<p>Haasteiden ennaltaehkäisy</p>
<p>"...Varhaisen tuen toimintamalli..."</p> <p>"...Panostetaan varhaisen tuen malliin..."</p> <p>"...Nopea puuttuminen työkyvyn muuttuessa..."</p>	<p>Varhainen tuki</p>	<p>Haasteiden ennaltaehkäisy</p> <p>Nopea puuttuminen</p> <p>Päivittäisjohtaminen</p>
<p>"...Esimiesten toiminnan tehostaminen..."</p> <p>"...Päivittäisjohtamisen merkityksen..."</p> <p>"...Ja erot eri toimialojen välillä ovat suuria..."</p>	<p>Esihenkilötyö</p>	<p>Päivittäisjohtaminen</p>
<p>"...Työkykyjohtamisen mallia kehitetään..."</p> <p>"...Vahvasti kehittämistyötä työkykyjohtamiseen..."</p> <p>"...Mallimme on suppea ja painottuu sairauspoissaoloihin..."</p> <p>"...Systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta..."</p> <p>"...Tullaan asettamaan konkreettisemmat tavoitteet..."</p>	<p>Prosessin kehittäminen</p>	<p>Työkykyjohtamisen jatkuva ja tavoitteellinen kehittäminen</p>
<p>"...Prosessien toteuttaminen käytännön tasolla..."</p> <p>"...Prosessit ovat toimivia, mutta käytännön toteutus kaipaa tehokkuutta..."</p> <p>"...Prosessin selkeyteen ja konkreettisuuteen..."</p> <p>"...Ei ole johdettu kovinkaan systemaattisesti..."</p>	<p>Prosessin toimivuus käytännössä</p>	<p>Työkykyjohtamisen jatkuva ja tavoitteellinen kehittäminen</p>
<p>"...Yhdessä johdettua tekemistä..."</p>	<p>Yhteistyö</p>	<p>Toimijoiden välinen yhteistyö</p>
<p>"...Inhimillinen hyvinvointi paranee..."</p> <p>"...Vältytään työkyvyttömyyseläkemaksuista..."</p> <p>"...Henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen..."</p> <p>"...Henkilöstön hyvinvointi lisääntyy..."</p> <p>"...Työn jatkaminen vanhuseläkeikään saakka..."</p> <p>"...Mahdollistaa työn tekeminen vanhuseläkeikään..."</p> <p>"...Uudelleensijoituksen toimintamalli..."</p>	<p>Työhyvinvointi</p> <p>Työssä jatkaminen</p> <p>Uudelleen sijoittaminen</p>	<p>Työssä jatkamisen mahdollistaminen</p> <p>Uudelleen sijoittaminen</p>
<p>"...Esimiehet saa aina tukea HR:ltä..."</p> <p>"...Esimiehille tukea mm. puheeksiottamiseen ja prosessin läpiviemiseen..."</p>	<p>Esihenkilöille annettava tuki</p>	<p>Työnantajan tarjoama työkykyjohtamisen tuki</p>
<p>"...Työkykyjohtamisen raporttipohjaa paremmaksi..."</p> <p>"...Työkyvyn sovellus..."</p> <p>"...Sovellus suunnattu tukemaan..."</p> <p>"...tehostamaan varhaisen tuen prosesseja..."</p> <p>"...tehostetaan sairauspoissaolojen hallintaa ja niihin liittyviä järjestelmiä..."</p> <p>"...Niin ikään tiedolla johtamistamme..."</p> <p>"...Saadaan tarvitsemamme tiedot ajantasaisesti ja oikeasivaltöisinä..."</p> <p>"...Missä mitäkin tietoa tulisi analysoida ja suunnitella tarvittavat toimenpiteet..."</p>	<p>Raportointi</p> <p>Seuranta</p> <p>Digitaaliset työkalut</p> <p>Tiedolla johtaminen</p>	<p>Työnantajan tarjoama työkykyjohtamisen tuki</p> <p>Yhteiset tiedolla johtamisen käytännöt</p> <p>Ajantasainen raportointi</p>
<p>"...Työterveyden toiminnan tehostaminen..."</p> <p>"...Työterveysyhteistyössäkin on kehittämistä..."</p> <p>"...Teemoja, joita tavoitellaan yhteistyöllä..."</p>	<p>Työterveysyhteistyö</p>	<p>Työterveysyhteistyön konkreettiset tavoitteet</p>

Työkykyjohtamisen teemahaastatteluja tukevat apukysymykset

1. Mitä asioita Kuusamon kaupunkiorganisaation työkykyjohtamiseen mielestänne sisältyy?
2. Kenen vastuulla työkykyjohtaminen mielestänne on?
3. Toimiiko jokin työkykyjohtamisen osa-alueista tällä hetkellä hyvin?
4. Mitä työkykyjohtamisen ja työkyvyn tuen osa-aluetta tulisi erityisesti kehittää ja millä tavoin?
*aktiivisen tuen toimintatapa *osaamisen jatkuva kehittäminen *työterveysyhteistyö
*yhteistoiminta *osatyökykyisten työssä jatkaminen *puheeksi otto *sairauspoissaolot
*työkyvyttömyyskustannusten hallinta *uudelleen sijoittumisen mahdollisuudet
*raportointi *työsuojelu *riskien hallinta *asenteet *motivaatio *muu kehittämiskohde?
5. Onko jokin työkykyjohtamiseen liittyvä näkökulma jäänyt mielestänne vähäiselle huomiolle?
6. Millaista uutta ajattelua ja toimintoja työkykyjohtamisen ja henkilöstön työkyvyn tukemiseksi mielestänne tarvittaisiin?
7. Minkälaista tukea esihenkilöt tarvitsisivat työkykyjohtamiseen?
8. Mikä työterveysyhteistyössä toimii hyvin? Minkälaisia kehityskohteita yhteistyössä on?
9. Mitkä ovat mielestänne hyviä työkykyjohtamisen tavoitteita?

Teemahaastatteluaineiston sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä ohjaavat tutkimuskysymykset:

1. Millä toimenpiteillä kehitetään oikea-aikaisemman työkykyjohtamisen toteutumista Kuusamon kaupungin organisaatiossa ja esihenkilötyössä?
2. Millainen työkykyjohtamisen malli edesauttaa organisaation työkykyjohtamista?
3. Millä mittareilla työkykyjohtamisen toteutumista voidaan arvioida?

Pelkistetyt ilmaiset haastatteluaineistossa	Ryhmittely	Abstrahointi
<p>"...Ratkaisukeskeisyyttä ja sitä positiivista pedagogiikkaa..."</p> <p>"...Positiivinen johtaminen, kannustus ja uskallus kokeilla..."</p> <p>"...Kannustamista tämmöiseen työkykyä ylläpitäviin elämäntapoihin..."</p>	Positiivinen johtamisote	Johtaminen ja toimintatavat
<p>"...Pitää osata ottaa esille ja..."</p> <p>"...Otti asian sitten sen ihmisen kanssa puheeksi ja..."</p> <p>"...Että jos on havaittu jotain, niin sitten otetaan puheeksi..."</p> <p>"...Toi puheeksi otto on tärkeä homma..."</p> <p>"...Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen on oikeasti vaikeaa..."</p> <p>"...Herää huoli työssä suoriutumisesta ja työkyvystä, niin puheeksi otto on kyllä äärettömän tärkeä..."</p> <p>"...Sitä rohkaistusta ihan oikeasti niihin puheeksiottotilanteisiin..."</p>	Asioiden puheeksi ottaminen	Johtaminen ja toimintatavat
<p>"...Varhainen puuttuminen ja kaikki tällaiset asiat..."</p> <p>"...Aktiivisen tuen toimintatapa, sitä ei voi tehdä koskaan liian hyvin..."</p> <p>"...Siihen varhaiseen puuttumiseen ja välittämiseen kaavaan etunenässä..."</p> <p>"...Mä pidän tärkeänä, että on tämä varhaisen puuttumisen malli..."</p> <p>"...Aktiivinen tuki, että miten me huomataan, että jotain tukea nyt tarvitsisi..."</p>	Varhainen puuttuminen	Johtaminen ja toimintatavat
<p>"...Ihmisen mahdollisuus sijoittua sinne, missä hän on parhaimmillaan..."</p> <p>"...Työntekijöiden vahvuuksia pitäis tukea..."</p> <p>"...Uudelleen sijoittumisen mahdollisuudet..."</p> <p>"...Jos niihin saataisiin edes vähän nopeammalla aikataululla ratkaisuja..."</p>	Uudelleen sijoittumisen mahdollisuudet	Johtaminen ja toimintatavat
<p>"...Ei tahdota jaksaa uutta ja sitä muutosta..."</p> <p>"...Tieto ja tiedon hallinta tuottaa tuskaa..."</p> <p>"...Tämmösen murroksen keskellä, niin onhan se haastavaa..."</p> <p>"...Kyllä tässä ollaan kuitenkin tämmöisessä murrosvaiheessa..."</p> <p>"...Digitaalisen maailman työhön ja työyhteisöön tuomat..."</p> <p>"...Työn muutos johtaa siihen, että meidän pitää seurata entistä enemmän..."</p> <p>"...Työ muuttuu ei paikkasidonnaiseksi, niin kyllähän se haastaa..."</p>	Jatkuvat muutokset	Johtaminen ja toimintatavat
<p>"...Että näkemykset olisivat jollain lailla saman suuntaisia..."</p> <p>"...Mahdollisuuksia henkilöstölle osallistua siihen..."</p> <p>"...Miten tämä saataisiin samansuuntaiseksi tämä ajattelutapa..."</p> <p>"...Että miten se luottamus lisääntyisi tässä yhteistyössä..."</p> <p>"...Jokainen tietää mitä meidän kunkin vastuulle kuuluu..."</p> <p>"...Yhteistyö eri toimijoiden välillä on tärkeää..."</p> <p>"...Johtaminen, niin sehän on yhteispeliä työntekijöiden kanssa..."</p> <p>"...Missä vaiheessa henkilöstö otetaan mukaan, se on kova kysymys..."</p> <p>"...Ollut vähän taipumusta varsin myöhään sitten ottaa henkilöstö..."</p>	Yhteistoiminta	Johtaminen ja toimintatavat Vastuut ja roolit

Pelkistetyt ilmaiset haastatteluaineistossa	Ryhmittely	Abstrahointi
<p>"...Että miten me voidaan ennakoida näitä asioita..."</p> <p>"...Ennakointi on ollut päivän sana jo pitkään..."</p> <p>"...Ennakoiva ote töiden vaativuuden ja sisältöjen osalta..."</p> <p>"...Mikä on esimiesten mahdollisuus sitten ennakoida ja puuttua..."</p> <p>"...Tunnistaa ne tilanteet, mitkä on näköpiirissä..."</p> <p>"...Varautumisen periaate, että pitäisi olla valmiina mietittynä reitti..."</p> <p>"...Että me ennakoidaan riittävästi eteenpäin..."</p> <p>"...Tällä hetkellä ehkä ollaan vähän jälkijättöisesti siinä suhteessa, että..."</p> <p>"...Kun päästäisiin kääntämään kelkka sinne ennaltaehkäisevään tukeen ja toimintaan..."</p> <p>"...Että kaikilla osapuolilla olisi se, että tartuttaisiin mieluummin etupainotteisesti..."</p> <p>"...Ennakoidaan työkykyä ja terveyttä ja työturvallisuutta uhkaavia riskitekijöitä..."</p> <p>"...Pyritään joustavasti niitä haittoja ehkäisemään ja työssä käymistä tukemaan..."</p> <p>"Pitää ehkä löytää ne proaktiivisemmat mallit, joilla varmistutaan..."</p> <p>"...Ettei ne ongelmat sitten kärjisty liikaa ennen kuin ne huomataan..."</p> <p>"...Lähdettäisiin ennakoiden rakentamaan sitä..."</p>	Ennakointi	<p>Johtaminen ja toimintatavat</p> <p>Vastuut ja roolit</p>
<p>"...Viedään eteenpäin yhteisesti sovittuja pelisääntöjä..."</p> <p>"...Meillä on tietyt toimintamallit ja ne on kirjattu ylös..."</p> <p>"...Mä ajattelen, että se on myös koko sen työyhteisön vastuulla..."</p> <p>"...Kuinka yhdenmukaisesti niitä käytetään, keinoja ja periaatteita..."</p> <p>"...Että tavoite on jossakin määrin yhteneväinen ja yhteinen..."</p> <p>"...Yhteisesti sovittuja toimenpiteitä systemaattisesti..."</p> <p>"...Samoilla kriteereillä puututaan..."</p> <p>"...Systemaattinen eteneminen koko organisaatiossa..."</p> <p>"...Olisi mallit, joilla voisi puuttua ja korjata tilannetta..."</p> <p>"...Mulla ei ole tiedossa se, miten pitää toimia sellaisessa tilanteessa..."</p> <p>"...Mutta sitten ne pelisäännöt siinä tämmöisten asioiden kanssa..."</p>	Yhteiset pelisäännöt	<p>Johtaminen ja toimintatavat</p> <p>Vastuut ja roolit</p> <p>Hyvien käytänteiden vahvistaminen</p>
<p>"...Yhteinen kohtaaminen ja keskustelu, niin sitä on tosi vähän..."</p> <p>"...Keskustelua kaikista mukavista asioista, muuta myös niistä epämuksuvista..."</p> <p>"...Rakentava keskustelu ja yhdessä pohtiminen..."</p> <p>"...Oltais porukalla miettimässä näitä kaupungin työtehtäviä ja uusia toimintamalleja..."</p> <p>"...Yhteisen keskustelun kautta sitten tätä..."</p> <p>"...Nää liittyy hyvin pitkälti siihen sujuvaan vuorovaikutukseen..."</p> <p>"...Osallistumisen periaatetta ei voi liikaa korostaa..."</p> <p>"...Semmoinen luontevuus, yhteistyö ja tapaamiset ja vuorovaikutus..."</p> <p>"...Niistä asioista keskustellaan ja mietitään..."</p> <p>"...Tultaisiin avoimesti juttelemaan ja keskustelemaan..."</p> <p>"...Avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri..."</p> <p>"...Sellaista säännöllistä keskustelua periaatteista..."</p> <p>"...Tämmöinen avoimempi vuorovaikutus..."</p>	Yhteinen keskustelu	<p>Johtaminen ja toimintatavat</p> <p>Vastuut ja roolit</p> <p>Hyvien käytänteiden vahvistaminen</p>
<p>"...Että se esimies, että hän on paikalla..."</p> <p>"...Lähiesihenkilötyö korostuu näitä aikoina, että siihen panostaa..."</p> <p>"...Minusta se on aina lähiesihenkilö, joka siitä vastaa..."</p> <p>"...Merkittävä osa on ihan sitä päivittäistä johtamista..."</p> <p>"...Että välittyisi semmoinen, että se olisi aidosti sitä välittämistä..."</p>	Lähiesihenkilön rooli	<p>Johtaminen ja toimintatavat</p> <p>Vastuut ja roolit</p>

Pelkistetyt ilmaiset haastatteluaineistossa	Ryhmittely	Abstrahointi
<p>"...Liian vähän ajatellaan sen olevan myös työntekijän vastuulla..."</p> <p>"...Yhdessä tekemisestä eli kenenkä vastuu on työkyvyn johtaminen..."</p> <p>"...Vastuu ja ymmärrys, että mistä työkyky ja työhyvinvointi rakentuu..."</p> <p>"...Työntekijän velvollisuus ja mitkä on ne työntekijän oikeudet sitten..."</p> <p>"...Sitä työntekijän omaa vastuuta..."</p> <p>"...Vastuu siitä itsensä kuntouttamisesta ja työkyvyn ylläpitämisestä..."</p> <p>"...Mikä se vastuun rooli on työnantajalla ja työntekijällä itsellään..."</p> <p>"...Kuuluu itselle pohtia, että jos en kykene tähän työhön, niin mitä..."</p> <p>"...Että huolehditaan omasta hyvinvoinnista ja sitä avustetaan..."</p> <p>"...Jokainen työntekijä ottaa itsestään paremmin vastuuta..."</p> <p>"...Voimaannuttaa ihmisiä hallitsemaan sitä omaa työkykyä ja ottamaan itse vastuuta entistä enemmän..."</p> <p>"...Tietenkin on se työntekijän oma vastuu omasta työkyvystä..."</p>	Työntekijän oma vastuu	Vastuut ja roolit
<p>"...Millä tavalla me johdamme itseämme koko elämässä..."</p> <p>"...Työntekijän itsensä johtamisen taidoista..."</p> <p>"...Entistä enemmän mennään itsensä johtamiseen pohjautuvaan toimintaan..."</p>	Itsensä johtamisen taidot	Vastuut ja roolit
<p>"...Että koulutus tukisi meidän toimintaa..."</p> <p>"...Lähtökohtaisesti suhtaudutaan positiivisesti kouluttautumiseen..."</p> <p>"...Työkykyyn vahvasti liittyvinä, niin on osaamisen kehittäminen..."</p> <p>"...Kyllä ei saa unohtaa osaamista..."</p> <p>"...Kaikilla meillä on mahdollisuus kouluttautua ja hankkia osaamista siihen työtehtävään..."</p> <p>"...Osaamiseenkin kannattaa kiinnittää huomiota tai vahvistaa sitä..."</p>	Osaamisen kehittäminen	Vastuut ja roolit
<p>"...Motivoitunut, niin silloin myös työkyky säilyy ja pysyy hyvänä..."</p> <p>"...Oman työn merkityksellisyys ja löytää se motivaatio ja työn ilo ja tavallaan tekemisen asenne..."</p> <p>"...Edellyttää vaikuttamista, kuten työntekijöiden asenteisiin ja motivaatiotekijöihin..."</p> <p>"...Ensimmäisenä niin kuin asenteet..."</p> <p>"...Työn sisällön kautta hakea sitä tyydytystä, että..."</p> <p>"...Että siellä myös ne asenteetkin nousee kyllä sillä tavalla tärkeänä..."</p> <p>"...Työyhteisön asenteet aika paljon myös vaikuttaa..."</p> <p>"...Työyhteisön arvot, toimintatavat ja ilmapiiri vaikuttaa työkykyyn paljon..."</p> <p>"...Mitkä ovat työpaikan ilmapiiri ja tällaiset sosiaaliset kysymykset..."</p> <p>"...Mikä meillä on luottamuksen määrä meidän organisaatiossa..."</p> <p>"...Työntekijän ja esihenkilön välillä syntyy luottamus ja voi varmistua..."</p> <p>"...Ajatus juuri siitä luottamuksesta ja sitten siitä, että..."</p> <p>"...Uskotaan siihen, että ne ihmiset tekee sen työn huolellisesti ja..."</p> <p>"...Olen miettinyt itse tätä luottamuksen määrää..."</p>	Motivaatio, asenne ja luottamus	Vastuut ja roolit Hyvien käytänteiden vahvistaminen
<p>"...Saavat sairauslomaa. Aika vaikea puuttua millään lailla..."</p> <p>"...Tapa reagoida haastaviin tilanteisiin, niin on sitten saikuttaminen..."</p> <p>"...Poissaolotodistuksen haastaminen. On viitteitä, että sitä voidaan käyttää väärin..."</p> <p>"...Jos ihminen on sairauslomalla, niin on ajateltu, että annetaan sen olla rauhassa siellä..."</p> <p>"...Meillä nousee sairauspoissaolot aika merkittävään rooliin..."</p> <p>"...Henkilö käyttää ikään kuin työkaluna..."</p>	Sairauspoissaolojen tarkastelu	Työterveysyhteistyö Johtaminen ja toimintatavat

Pelkistetyt ilmaiset haastatteluaineistossa	Ryhmittely	Abstrahointi
<p>"...Työterveyshuoltoon, että onhan se meillä hyvä, mutta..."</p> <p>"...Ollaan kanssa aktiivisesti oltu itse työterveyteen yhteydessä..."</p> <p>"...Osa-alueista työterveysyhteistyö niin kuin tärkeimpänä..."</p> <p>"...Tämä työterveysyhteistyö, että meillä on ollut niitä ongelmia..."</p> <p>"...Työterveyshuolto, johon meilläkin on säännöllinen yhteistyö..."</p> <p>"...Työterveyshuollon kanssa semmoista samansuuntaista ajattelua..."</p> <p>"...Työterveyshuollon kanssa aika aktiivista keskustelua käydään..."</p> <p>"...Kyllähän työterveydellä on iso rooli siinä ketjussa..."</p> <p>"...Merkittävä rooli on työterveyshuollolla..."</p> <p>"...Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö on monissa eri vaiheissa ollut toimivaa..."</p> <p>"...Työterveyshuollon roolia vielä sinne ennaltaehkäisevään suuntaan..."</p> <p>"...Tietenkin työterveyshuolto liittyy tähän..."</p> <p>"...Työterveyshuollon tulisi olla sellainen kumppani..."</p> <p>"...Työterveyshuollon pitäisi olla se asiantuntija, joka esimiestä ja työntekijää ohjaa ja antaa neuvoja..."</p>	Työterveyshuolto	<p>Työterveysyhteistyö</p> <p>Vastuut ja roolit</p> <p>Hyvien käytänteiden vahvistaminen</p> <p>Johtaminen ja toimintatavat</p>
<p>"...Muuten on ihan hyvin. Meillä on nämä ohjeistukset ja..."</p> <p>"...Strategiat ja toimintamallit mitä meillä on, niin ne on hyviä ja..."</p> <p>"...Kaupungilla on ihan hyviä käytänteitä..."</p> <p>"...Meillähän on hyviä käytäntöjä..."</p> <p>"...Meillähän on jo hyviä juttuja olemassa..."</p> <p>"...Työkyky ymmärretään meillä laaja-alaisesti..."</p>	Ohjeistukset	Hyvien käytänteiden vahvistaminen
<p>"...On kova tarve työn tuunaamiseen..."</p> <p>"...Korvaavan työn mahdollisuus..."</p> <p>"...Räätälöintiä..."</p> <p>"...Miten työnkuva voitaisiin muokata ja sitten räätälöidä..."</p> <p>"...Mahdollistamaan osa-aikatyö ja käyttämään niitä keinoja..."</p> <p>"...Ollaan valmiita tekemään asioita ehkä vähän toisin..."</p> <p>"...Korvaava työ on ollut sitten siinä ratkaisu..."</p> <p>"...Kannattaa tukea niin, että kuitenkin saadaan siitä lisäresurssia..."</p> <p>"...Että ollaan vaikka osa-aikaistettu tietyssä kohti..."</p> <p>"...On päässyt kokeilemaan osa-aikaisella ja saamaan uskoa siihen..."</p> <p>"...Että ainakin se osatyökykypanos olisi sitten käytettävissä..."</p>	Työn muokkaus, tuunaus	Hyvien käytänteiden vahvistaminen
<p>"...Tämä kannustin, palkitseminen tai muistaminen..."</p> <p>"...Työnantajan tuki on merkittävä jo tälläkin hetkellä..."</p>	Palkitseminen	Hyvien käytänteiden vahvistaminen
<p>"...Jokainen voi oman tonttinsa hoitaa eli on ne alaistaidot kunnossa..."</p> <p>"...Tietenkin on myös ne alaistaidot..."</p> <p>"...Eli jo lähtien niistä hyvistä käytöstavoista, niin joskus tuntuu, että tarve kehittämiselle on..."</p>	Alaistaidot	<p>Hyvien käytänteiden vahvistaminen</p> <p>Vastuut ja roolit</p>
<p>"...Asiaan on paneuduttu hyvin. Meillä tehdään mittauksia..."</p> <p>"...Meillähän on toki näitä työhyvinvointikyselyjä..."</p> <p>"...Laaditaan koulutussuunnitelmia..."</p> <p>"...Työkykyjohtamista täytyisi arvioida..."</p> <p>"...Vertailudataa suhteessa työhyvinvointikyselyn tuloksiin..."</p> <p>"...Meillähän tehdään joka vuosi se vaadittava koulutussuunnitelma..."</p> <p>"...Niitä sairauspoissaoloja, se on tietenkin yksi mittari..."</p> <p>"...Tiedolla johtamista ja numeraalista tietoa..."</p> <p>"...Helppoja työkaluja esimiehille..."</p> <p>"...Kartoituksia ja selvityksiä ja muita on tehty..."</p> <p>"...Systemaattinen tapa hallita riskejä..."</p> <p>"...Tämän ajan työkaluja..."</p>	Mittaaminen ja arviointi	Esihenkilötyötä tukevat työkalut

Aivoriihessä tuotetut kehittämisideat

Aivoriihen tulokset ryhmille esitetystä kysymyksestä: Millä keinoilla vahvistamme esihenkilöiden sekä työntekijöiden, työterveyshuollon ja yhteistoimintahenkilöstön välistä yhteistyötä työkykyjohtamisen moninaisissa haasteissa?

Ryhmä 1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Korvaavan työn laaja-alainen kehittäminen yhteistyössä kaikkien toimijoiden kanssa <ul style="list-style-type: none"> - Korvaavan työn pankki esihenkilötyöhön (myös koulutukset, osaamisen vahvistaminen korvaavana työnä) 2. Varhainen tuki aktiivisessa käytössä kaikilla toimijoilla – osana päivittäistä arkea <ul style="list-style-type: none"> - Kehitetään myönteistä välittämisen kulttuuria ja asennetta työyhteisöissä 3. Yhteistyön kehittäminen ja kynnyksen madaltaminen työterveyshuollon ja esihenkilöiden välillä <ul style="list-style-type: none"> - yksittäisen työntekijän tilanteessa - työyhteisömuutoksissa
Ryhmä 2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toimialojen rajat ylittävä yhteistyö 2. Työtehtävien kehittäminen jo ajoissa suuntaan, missä henkilö on vahvimmillaan, resurssi/tehtäväpankki? 3. Luottamuksen ja välittämisen ilmapiirin lisääminen 4. Uusien toimintamallien rohkea ja luova pohtiminen, niin että mahdollisesti voitaisiin hyödyntää työntekijän vahvuudet 5. Tärkeää kuunnella kysyä, hyväksyä erilaiset mielipiteet ja perustelut asialle. 6. Ennakkoluulojen hälvettäminen, voisiko korvaavan työn käsitteen kuvata jollakin muulla käsitteellä 7. Palkkatasavertaisuus ja läpinäkyvyys huomioitava
Ryhmä 3
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiivis yhteistyö, yhteistyön roolit ja vastuut näkyviksi 2. Tiedottamisen ja yhteisen keskustelun lisääminen organisaatiossa <ul style="list-style-type: none"> - Kulttuurin muutokseen tähtäävä tiedottaminen - työkykyjohtaminen on kaikkien osapuolten investointi tulevaan työuraan. Hyvin menneiden "tapausten" analysointi ja hyvien käytänteiden löytäminen sitä kautta-> Näistä myös henkilökunnalle kertominen, jotta tulee yleisesti heidänkin ajatteluun tämä toimintamalli 3. Työkykyyn liittyvien riskien tunnistaminen ajoissa kaikilla tahoilla. Ennakointi
Ryhmä 4
<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitaalinen foorumi avoimista työpaikoista. Käyttö: kaupunki ja Terveystalo 2. Avoimen keskustelukulttuurin luominen ja ylläpito 3. Työntekijän osallistaminen 4. Aktiivisen tuen malli viestintä

Ryhmä 5
<ol style="list-style-type: none"> 1. Koulutusta tai työnohjausta työntekijöille; hyvän työilmapiirin luominen työpaikoille -> yhteiset pelisäännöt, jokainen voi keskittyä työn tekemiseen ja on turvallinen tunne työssä (työn rakenteet kunnossa). Huolen huomaaminen työkaverista. 2. Esihenkilöiden koulutus puheeksiottamiseen, myös tunnekoulutusta. Puheeksiottamisen käytänteen "jokapäiväisyys". Tulisi luontevuutta keskusteluihin. Avointa, oikea-aikaista ja kunnioittavaa keskustelua. 3. Säännölliset esihenkilö-työntekijä vartit kuulumisista/työssäjaksamisessa, koskee kaikkia työntekijöitä, ennen kuin ongelmia on. Avointa, oikea-aikaista ja kunnioittavaa keskustelua. 4. Viestintä työterveyshuollon ja esihenkilön välillä heti kun on jotain uhkaa työkyvystä, uhka pitää myös tunnistaa. Nopea puuttuminen asioihin, ei jäädä katsomaan tilannetta liian pitkään. Yhteistyön tiivistäminen. 5. Korvaavan työn listaaminen työpaikoilla jo ennen kuin sitä tarvitaan. Keskitytään työntekijän jäljellä olevaan työkykyyn, ei rajoitteisiin. Työtehtävien tuunaaminen etupainotteisesti.
Ryhmien vastauksen perusteella muodostetut kehittämisen osa-alueet
<p>Työyhteisöjen keskustelukulttuuri ja ilmapiiri</p> <p>Avoimuus, välittäminen, luottamus, kuuleminen, osallistaminen, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen, huolen huomaaminen, kysyminen, yhteisen keskustelun lisääminen, keskustelujen säännöllisyys, kunnioitus, asenne</p>
<p>Varhainen tuki</p> <p>Puheeksiotto, ennakointi, työkykyyn liittyvien riskien tunnistaminen, nopea puuttuminen, oikea-aikaisuus, työtehtävien tuunaaminen etupainotteisesti, työkyvyn huomioiva työn kehittäminen, työntekijöiden vahvuudet huomioivat uudet toimintatavat, työkykyä tukevat ratkaisut</p>
<p>Eri toimijoiden välinen yhteistyö</p> <p>Esihenkilöiden ja työterveyshuollon välinen yhteistyö ja kynnyksen madaltaminen, roolit ja vastuut näkyviksi, yhteistyön tiivistäminen, toimialojen rajat ylittävä yhteistyö, yhteistyön kehittäminen</p>
<p>Korvaava työ</p> <p>Korvaavan työn kehittäminen, käsitteen muuttaminen</p>
<p>Viestintä ja tiedottaminen</p> <p>Aktiivisen tuen mallin viestintä, kulttuurin muutokseen tähtäävä tiedottaminen, tiedottaminen</p>
<p>Työkykyjohtamista tukevat työvälineet</p> <p>Korvaavan työn pankki, korvaavan työn lista, resurssi-/tehtäväpankki, digitaalinen foorumi avoimista työpaikoista.</p>
Henkilöstön ja esihenkilöiden koulutus
Työnohjaus

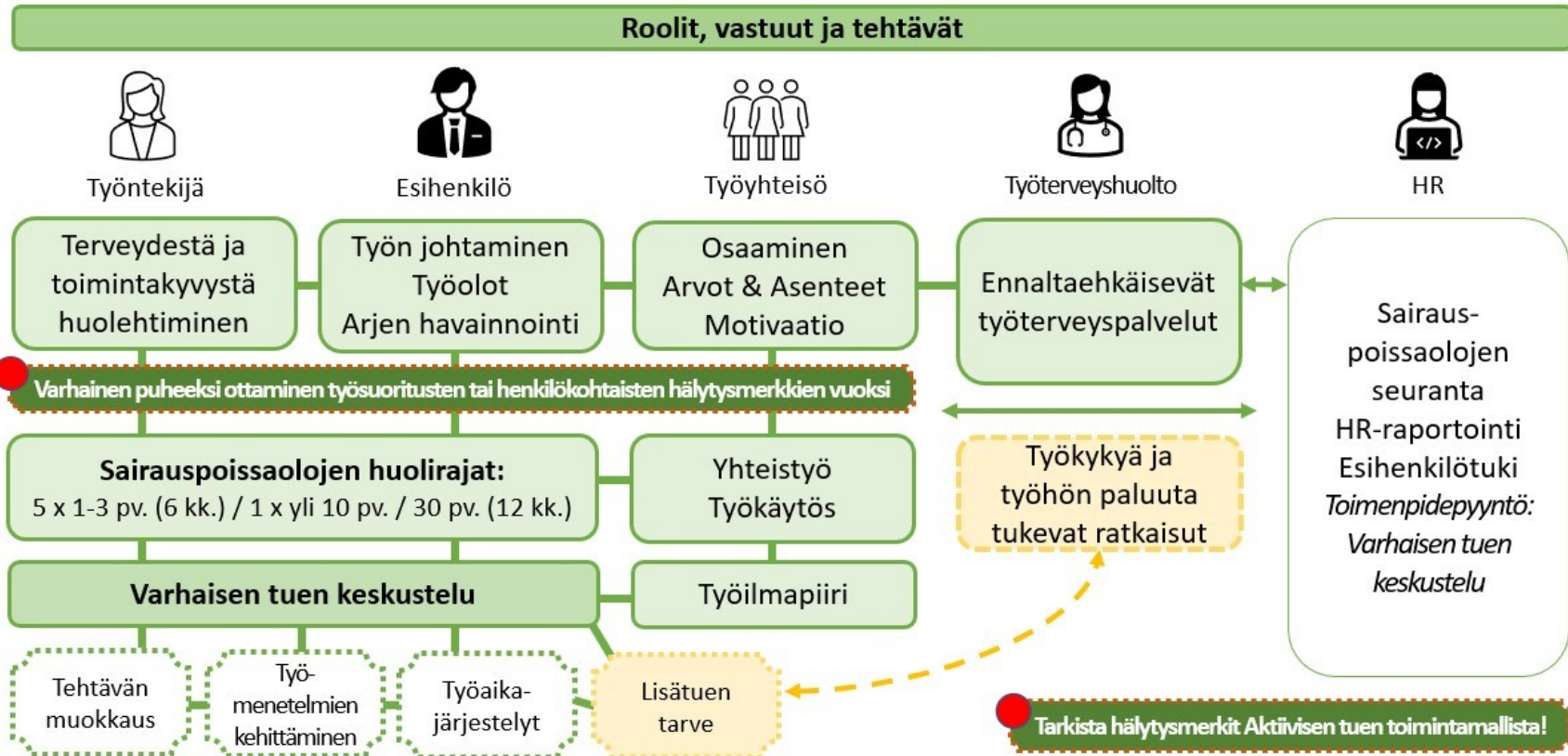


Työkykyjohtamisen polku

Kuusamon kaupunki
Aktiivisen tuen toimintatapa

Varhainen tuki

Sujuvan työn varmistaminen osana jokapäiväistä työtä

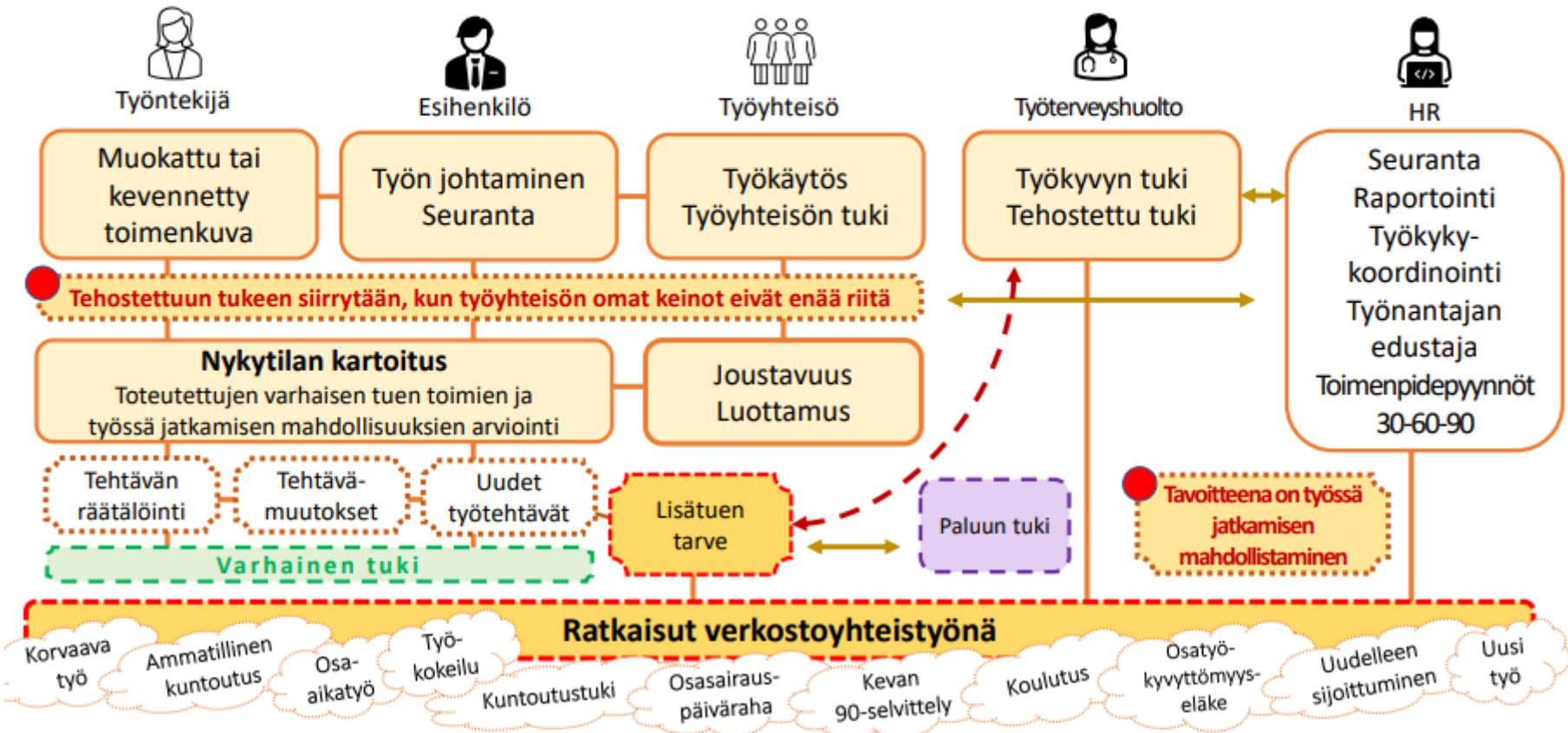


Tehostettu tuki

Sujuva työssä jatkaminen verkostoyhteistyöratkaisulla



Roolit, vastuut ja tehtävät



Paluun tuki

Sujuva työhön paluu poissaolon jälkeen

