

# Ennakoiva työkykyjohtaminen

Case: prosessiteollisuuden yritys

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Digitaaliset ratkaisut

2021

Teija Ikäheimonen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Ikäheimonen, Teija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 61+12	
Työn nimi <b>Ennakoiva työkykyjohtaminen</b> <b>Case: prosessiteollisuuden yritys</b>		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia mitä tietoja yhdistelemällä esimies käynnistää ennakoivan työkykyjohtamisen prosesseja ja miten eri järjestelmät ja niistä saatava data tukevat esimiehen työhyvinvointijohtamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää lähiesimiesten ennakoivaa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tietoperusta koostui työhyvinvoinnin, työkykyjohtamisen ja tiedolla johtamisen aiheista. Työelämälähtöinen kehittämishanke toteutettiin tapaustutkimuksena (Case study). Tapaustutkimuksen tavoitteena katsotaan olevan pyrkimys tuottaa syvällistä tietoa valitusta kohteesta ja kasvattaa kokonaisvaltaisesti ymmärrystä tutkimuksen kohteesta kohteen luonnollisessa ympäristössä. Tutkimusmenetelminä kehittämishankkeessa käytettiin kyselyä ja aivoriihettä.</p> <p>Kehittämishankkeen tulosten mukaan työkykyjohtamisessa tiedolla johtamisen keinoin on vielä kehitettävää. Perusta tiedolla johtamiselle on tietoinfrastruktuurissa ja kyvyssä analysoida tuloksia sekä johtaa tuloksia kohti asetettuja tavoitteita. Tutkimuksessa esiin nousseiden ilmiöiden perusteella voidaan todeta, että työkykyjohtaminen ja työhyvinvointijohtaminen ovat laajoja ja haastavia kokonaisuuksia, jossa tarvitaan useiden toimijoiden työnäkökulmaa ja yhteistyötä. Kehittämishankkeen tuloksena työkykyjohtamisen vastuualueita kiristetään, tavoitteiden asetantaa tarkastetaan ja esimiesten koulutusta työhyvinvointijohtamisesta kehitetään. Kehittämishankkeen tuloksia voidaan laajasti hyödyntää myös tulevaisuuden järjestelmäprojekteissa.</p>		
Asiasanat työkykyjohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, tiedolla johtaminen		

## Abstract

Author(s) Ikäheimonen, Teija	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 61+12	
Title of Publication <b>Proactive work ability management: Case: Company in the field of process industry</b>		
Name of Degree Master of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study what information the supervisor needs to combine to start and execute proactive work ability management processes, and how different digital systems and the data obtained supports the supervisor's well-being management. The purpose was to develop the proactive work ability management by means of knowledge management.</p> <p>The theoretical framework of this study consisted the topics of well-being at work, work ability management and knowledge management. The working life-oriented development project was implemented as a case study. The aim of the case study is considered to be to try to produce in-depth information about the selected object and to increase the overall understanding of the object of the study in its natural environment. Survey and brainstorming were used as research methods in the development project.</p> <p>According to the results of the development project, there is still room for improvement in work ability management by means of knowledge management. The basis for knowledge management is in the information infrastructure and the ability to analyze results and lead results towards set goals. Based on the phenomena that emerged in the study, it can be stated that work ability management and well-being at work are large and challenging entities, which require the work input and cooperation of several actors. As a result of the development project, the responsibilities of work ability management will be clarified, the setting of targets will be evaluated and the training of supervisors in well-being management will be developed. The results of the development project can also be widely utilized in future system projects</p>		
Keywords work ability management, well-being management, knowledge management		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys .....	3
1.3	Tietoperusta ja menetelmät .....	3
2	Työhyvinvoinnin kokonaisuus .....	5
2.1	Työhyvinvointi.....	5
2.2	Työterveyshuolto .....	7
2.3	Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtajana .....	9
2.4	Työsuojelu .....	12
3	Työkyvyn johtaminen .....	14
3.1	Työkykyjohtaminen .....	14
3.2	Työkyvyn tukemisen prosessit .....	17
3.3	Etätö ja hyvinvointi .....	18
3.4	Työkyvyttömyyden kustannukset .....	19
4	Tiedolla johtaminen.....	21
4.1	Tiedolla johtaminen organisaation ajurina.....	21
4.2	Tiedolla johtaminen työhyvinvoinnin työkaluna .....	26
5	Kehittämishankkeen toteutus ja menetelmät.....	28
5.1	Kehittämishanke .....	28
5.2	Kysely.....	29
5.3	Aivoriihi.....	32
6	Tulokset.....	33
6.1	Kyselytutkimus.....	33
6.2	Aivoriihen löydökset.....	48
7	Yhteenveto .....	52
7.1	Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	52
7.2	Kehittämisehdotukset .....	54
7.3	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	55
	Lähteet .....	57

## Liitteet

Liite 1. Kysely esimiehille

Liite 2. Aivoriihen runko

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Työhyvinvointi syntyy ja työhyvinvointia johdetaan osana organisaatioiden arkea. Työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen, kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstön vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin ja työtaturmiin (Työterveyslaitos 2021). Suomessa 1990-luvulla käyttöön otetun kolmiomallin mukaisesti organisaatiot kehittävät työntekijöidensä toimintakykyä ja terveyttä, huolehtivat työympäristön turvallisuudesta ja työyhteisön osaamisesta (Manka & Manka 2016, 66). Työkyvyttömyydestä johtuvat poissaolot ovat kasvusuunnassa ja huolestuttavana suuntana on viime vuosina ollut mielenterveyssyistä johtuneiden sairauspoissaolojen määrän kasvu. Valtakunnallisella tasolla sairauspoissaoloista aiheutuva menetetty työpanoksen kustannus on arviolta 3,4 miljardia euroa vuodessa (Blomgren & Jäppinen 2018).

Jotta työkykyjohtamisella voidaan vaikuttaa ennakoivasti vasta tulevaisuudessa ilmeneviin työkykyriskeihin, tulee keinojen olla kattavammat kuin jälkikäteen tarkasteltujen sairauspoissaoloprosenttien seuranta. Vuoro- ja etätöitä tehtäessä työkykyjohtamisen merkitys korostuu. Vuorotyön itsessään aiheuttaessa monia fysiologisia ja sosiaalisia haasteita työntekijän elämään, myös arjen esimiestyö vaikeutuu vähäisen läsnäolon myötä. Pitkälle viedyt ja yhdessä rakennetut prosessit varmistavat työn sujuvuutta. Työkyvyn johtaminen tilanteessa, jossa esimies harvoin tapaa tiimiään, vaatii tuekseen tehokasta raportointia, tiedolla johtamista ja kykyä tulkita datan tarjoamaa tietoa sekä osaamista, kykyä ja osaamista reagoida ja käynnistää työkyvyn tukemisen prosesseja. Koronapandemia vuonna 2020 pakotti organisaatiot siirtymään osin etätöihin, joka muutti etenkin toimihenkilöiden osalta tehtävän työn sijaintia. Aiempien käytäväkeskustelujen ja työpaikalla tapahtuneiden sosiaalisten kontaktien siirtyessä erilaisten viestintävälineiden varaan, myös esimiehen läsnäolo toimihenkilötyöntekijän arjessa muuttui merkittävästi ja painottui erilaisten sähköisten työkalujen varaan.

Prosessiteollisuuden lähiesimiestyön arki koostuu työn operatiivisesta johtamisesta, resurssisuunnittelusta, raportoinnista ja henkilöstön johtamisesta. Tuotannon lähiesimiehen työn tueksi organisaatioissa voidaan rakentaa erilaisia vuorotyönjohto-, ja vuorovastaavamalleja. Organisaatiokohtaisesti eri alaorganisaatioiden vetäjillä voi olla suora direktio-oikeus, tai tilanteen sallima direktio-oikeus työntekijöihin silloin, kun lähiesimies ei ole paikalla. Työkyvyn johtaminen on aina kuitenkin lähiesimiehen tehtävä. Terveysteen liittyvät tiedot ovat salassa pidettäviä ja työntekijän terveydentilaa koskevat tiedot saavat tulla työpaikalla vain

niiden henkilöiden tietoon, jotka tarvitsevat tietoa omassa työssään. Terveystilaa käsittelevien henkilöiden määrä tulee olla mahdollisimman rajattu ja tehtävähaltijat nimetty.

Vaikka työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisen prosessien omistajana usein toimii organisaation HR, keskitytään tässä opinnäytetyössä ja kehittämishankkeessa pääsääntöisesti esimiehen rooliin työntekijän työhyvinvoinnin johtamisessa. Kehittämishankkeen tavoitteena ei ole kehittää uusia työhyvinvoinnin menetelmiä tai toimintamalleja organisaatiossa, vaan keskittyä esimiestyön tukemiseen varhaisen välittämisen prosesseja noudattaen ja tunnistaa yhdessä esimiesten kanssa työkykyriskejä tiedolla johtamisen keinoin. Työhyvinvoinnilla ja työkykyjohtamisella on kuitenkin olennainen merkitys tietoperustassa, jotta kokonaisuus tulee ymmärretyksi. Kohdeorganisaation tallentama sairauspoissaolodata on vielä verrattain heikosti esimiesten hyödynnettävissä ja analytiikan tasossa on tilaa kehitykselle. Työkykyjohtamisen järjestelmän eri lähteistä saama sairauspoissaolotieto tukee varhaisen välittämisen prosesseja, mutta sen vaikuttavuuden ei voida katsoa olevan suurta silloin, kun sairauspoissaolojen käsittely tapahtuu viiveellä. Jo lähtökohtaisesti tällöin siirtyminen sairauspoissaolojen peräpeiliin katsomisesta ennakoivaan työkykyjohtamiseen ei tapahdu työkykyjohtamisen strategian edellyttämällä tavalla.

Tietoa on kahden tasoista; hiljaista tietoa (tacit knowledge) joka käytännössä on vain työntekijöiden mielessä ja joka ilmenee työntekijän käsityksenä työstä ja heijastuu työntekijän tapaan työskennellä (työntekijän taidot) ja nimenomaista tietoa (explicit knowledge) jolloin tieto on dokumentoitu, arkistoitu ja sitä voidaan hyödyntää ja jakaa järjestelmien avulla (Yahua & Goh 2002, Birasnav, ym. 2009, Definition of knowledge management variables mukaan). Tiedolla johtamisella tarkoitetaan datan, eli nimenomaisen tiedon jatkuvaa ja systemaattista analysointia ja tiedon hyödyntämistä. Tiedolla johtamisen, tietämyksen hallinnan tai tiedonhallinnan (Knowledge Management) luvataan johdattaa yritykset tehokkaammiksi, toimimaan innovatiivisemmin ja viime kädessä olemaan kilpailijoitaan parempi. Tiedon katsotaan olevan yritykselle elintärkeä resurssi. Greiner ym. (2007) kuvaavat tiedonhallinnan pitävän sisällään kaikki toimet ja toimijat, jotka hyödyntävät tietoa itsessään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä markkinoilla. (Macharzina 1999, Alavi & Leidner 2001, Greiner ym. 2007 mukaan.) Työkykyjohtamisen järjestelmä tiedolla johtamisen välineenä tukee organisaation työkyvyn prosesseja tarjoten ajantasaista ja tarkkaa tietoa sairauspoissaoloista, sekä tukea tiedon käsittelyyn yhdessä työntekijän kanssa.

Yhdessä esimiesten ja työhyvinvoinnin ammattilaisten kanssa suunnitellut työkykyjohtamisen prosessit varmistavat organisaation onnistumisen työkykyjohtamisen tavoitteissa ja alentavat sairauspoissaoloista johtuvia kustannuksia. Tutkimusten mukaan etenkin pitkät

sairauspoissaolot ennustavat poissaoloja myös tulevaisuudessa ja ennakoivat ennenai-  
kaista eläköitymistä terveyssyistä. Pitkä sairauspoissaolo voidaan yhdistää myös työnteki-  
jän taloudellisiin haasteisiin ja kuormitustekijöihin taloudellisen tilanteen heikentymisen  
vuoksi, psyykkisiin ongelmiin sekä työelämän vaatimuksien ylläpitoon liittyviin kompetens-  
sihaasteisiin. (Goorts ym. 2019, 2.) Ajantasaisella analytiikalla ja tuotetun tiedon oikea-ai-  
kaisella tulkinnalla myös työkykyä voidaan johtaa ennakoiden ja taklata mahdollisia työky-  
kyriskejä.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää organisaation lähiesimies-  
ten ennakoivaa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin, jolloin esimies pystyy havain-  
noinnin lisäksi käynnistämään ennakoivan työkykyjohtamisen prosesseja ja tunnistamaan  
työkykyriskejä tiimissään. Kehittämistyöllä on kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena  
on tutkia mitä tietoja yhdistelemällä esimies käynnistää ennakoivan työkykyjohtamisen  
prosesseja ja toinen tavoite on tutkia miten nykyiset järjestelmät ja niistä saatava data tu-  
kevat esimiehen työhyvinvointijohtamista.

Kehittämishankkeen tavoitteista johdettiin **tutkimuskysymys**:

- Miten kohdeorganisaatiossa toteutetaan lähiesimiesten ennakoivaa työkykyjohta-  
mista tiedolla johtamista apuna käyttäen?

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan etsimällä vastauksia **alakysymyksiin**:

- Miten työkykyriskejä havainnoidaan tiedolla johtamisen keinoin?
- Miten sairauspoissaolodataa hyödynnetään työkykyjohtamisen välineenä?

## 1.3 Tietoperusta ja menetelmät

Kehittämistehtävä on työelämälähtöinen kehittämishanke, joka toteutetaan tapaustutkimuk-  
sena (Case study). Tapaustutkimuksessa tavoitteena on syvällisen tiedon tuottaminen va-  
litusta kohteesta. Tapaustutkimuksen voidaan katsoa soveltuvan kehittämistyöhön hyvin  
silloin, kun tutkimuksen tarkoituksen on ymmärtää syvällisesti valitun kohteen havaittua on-  
gelmaa tai löytää tutkimuksen perusteella kehittämisen mahdollisuuksia. (Ojasalo ym.  
2018, 37.)

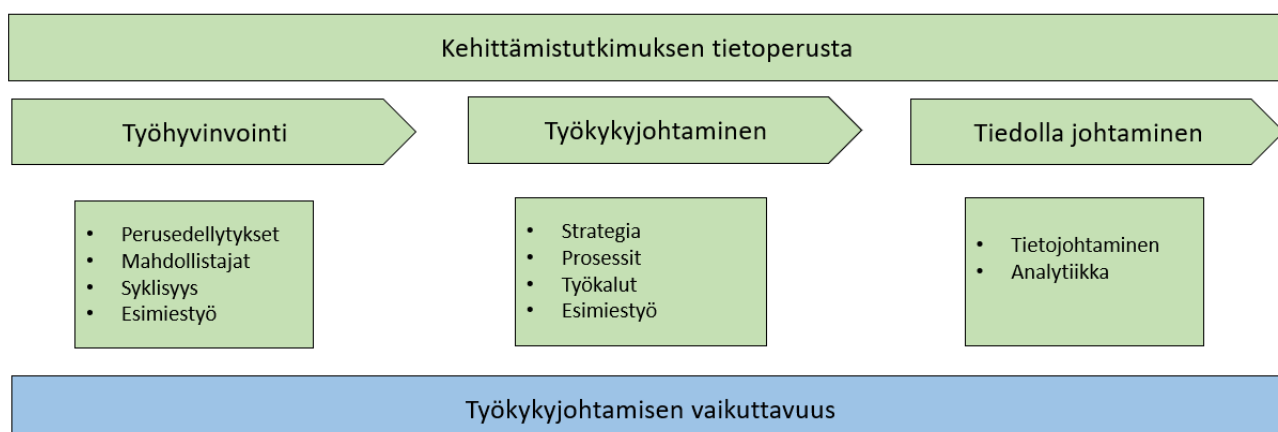
Tapaustutkimuksessa tutkittavaa kohdetta (Case) tarkastellaan omassa ympäristössään,  
jolloin ratkaistavan ongelman haasteet saadaan todennettua realistisesti (Kananen 2012,  
34). Tapaustutkimuksella katsotaankin olevan pyrkimys tuottaa syvällistä ja tietoa tutkitta-



vasta kohteesta, jolloin saavutetun tiedon avulla kasvatetaan ymmärrystä kehittämisen kohteesta luonnollisessa ympäristössään kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo ym. 2018, 52.)

Case-tutkimuksen tutkimusstrategiassa yhdistellään eri tietolähteitä (triangulaatio) ja perusedellytyksenä voidaankin pitää aineiston monilähteisyyttä, aineiston dokumentaation ollessa toinen perusedellytys. (Kananen 2012, 35.) Aineistoa voidaan kerätä laajalti eri lähteistä, kuten kyselyistä ja haastattelujen avulla, havainnoimalla tai hyödyntäen organisaation kirjallista aineistoa, kuten raportteja. (Ojasalo ym. 2018, 55).

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat käsitteinä laajoja ja kehittämishanketta rajattiin reilusti, jotta tutkimuksesta olisi kohdeyritykselle mahdollisimman paljon hyötyä tutkimuksesta johtaneiden kehittämis ehdotuksien toteuttamisen kannalta. Tietoperusta rajattiin työkyvyn johtamiseen, mutta koska työkykyä ei käytännössä voida johtaa huomioimatta työhyvinvointia käsitteiden limittyessä toisiinsa, tietoperustassa käsitellään myös työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Kokonaisuuksiin valikoitui merkittävimmät aihealueet ylätasoinen teemojen sisältä, joita pyrittiin avaamaan tietoperustassa kattavasti. Kovin syvästi kaikkiin käsitteisiin ei niiden laajuuden vuoksi tietoperustassa voitu syventyä, mutta aiheet pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman hyvin ja tarkasti kokonaisuuden hahmottumisen kannalta. Kohdeyrityksessä haluttiin tutkia ennakoivaa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin, jolloin tietoperusta rakentui myös tiedolla johtamisen käsitteistä. Tietoperustasta rajattiin pois henkilötietojen käsittelyä koskevat osa-alueet, kuten laki yksityisyyden suojasta työelämässä, tietosuojalaki sekä General Data Protection Regulation (GDPR). Tutkimuksellinen kehittämishanke on vahvasti työelämälähtöinen, joten tietoperusta tarkastelee sekä työhyvinvointia, työkykyjohtamista ja tiedolla johtamista liiketoiminnan näkökulmasta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämistutkimuksen rajaus ja tietoperusta

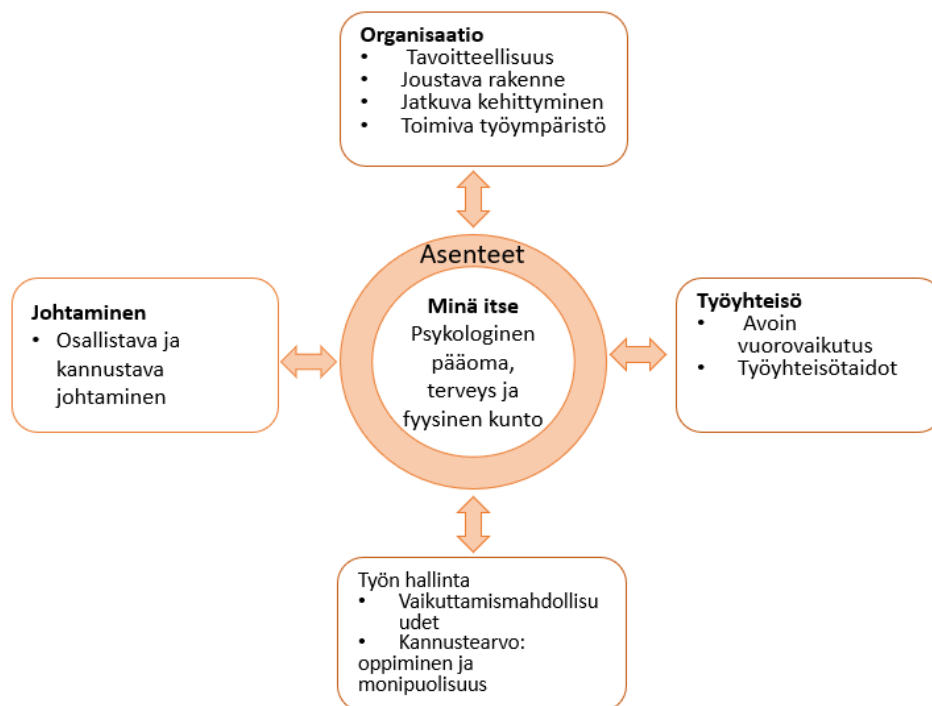
## 2 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

### 2.1 Työhyvinvointi

Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin työksi, joka tapahtuu turvallisessa ympäristössä, on mielekästä, työntekijä kokee työn sujuvan hyvin sekä työympäristö tukee työntekijän terveyttä työssä ja työyhteisössä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös eri käsitteiden kautta. Huomionarvoista on myös eri ryhmät, joille työhyvinvoinnin merkitys on erilainen; siinä missä ammattiliitot keskittyvät jaksamiseen työssä, organisaatioiden näkökulmasta tulee keskittyä työkykyriskien tunnistamiseen ja sairauspoissaoloihin vaikuttamiseen, kansantalouden näkökulmasta työhyvinvoinnilla tähdätään työurien pidentymiseen. (Kehusmaa 2011, 9.)

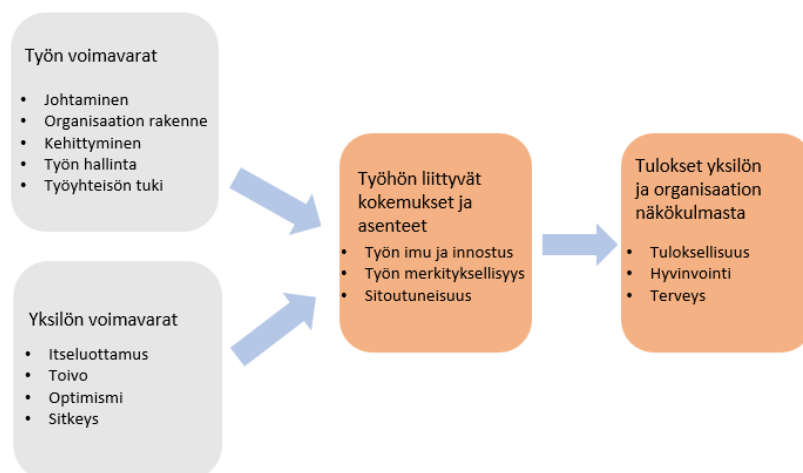
Ahonen ja Otalan (2005, 27–28) mukaan työhyvinvoinnin määrittelyn kannalta tärkeintä on, miten työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvoinnin katsotaankin merkitsevän sekä hyvinvointia yksilötasolla, mutta myös työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvoinnin taloudellista tuottavuutta mitataan organisaation työn tuottavuuden kehittymisenä sekä toisaalta työpahoinvoinnista johtuvien kustannusten laskuna. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työntekijöiden oma hyvinvointi, siitä huolehtiminen elintapojen hallinnalla sekä työn ja vapaa-ajan erottelu ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. (Ahonen & Aura 2015, 19.)

Työhyvinvoinnin perustaksi työyhteisöissä voidaan nähdä terveen ja tasa-arvoisen työyhteisön lisäksi organisaatio, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys ja osallistuminen. Johtamistapojen kehittyessä myös organisaatiot kehittyvät kohti henkilöstöään kuuntelevaksi, työyhteisössä voidaan nähdä toteutuvan sukupuolten tasa-arvon lisäksi perhe-elämän yhteensovittaminen työelämään, kulttuuritaustojen huomioiminen, eri-ikäisten työolosuhteisiin huomiota kiinnittäminen sekä sukupuolten tasa-arvo. (Suonsivu 2011, 58.) Tähän viittaa myös Manka ym. (2007, Kehusmaa 2011, 9 mukaan) jonka mukaan perinteiset työhyvinvoinninmallit ovat jättäneet ulkopuolelle työn ilon ja myönteisen motivaation (Kuvio 2). Tampereen yliopiston julkaiseman hyvinvointioppaan mukaan perinteistä työhyvinvointimallia tulisi laajentaa käsittämään osa-alueet kuten työn imu, työmotivaatio ja uudistava oppiminen.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukailtu Manka & Manka 2016, 76)

Viime vuosina työhyvinvoinnin kehityksessä on huomioitu myös positiivinen psykologia ja voimavaramallit aktiivisen työyhteisön ja työntekijän toimijuuden rinnalle. Positiivisen psykologian tutkimuksessa hyvinvointia on katsottu voitavan lisätä lisäämällä voimavaroja työn kehittämiseen ja ehkäistä työpahoinvointia kohtuullisilla työn vaatimuksilla. Pohjoismaisen ministerineuvoston projektissa "Positiiviset tekijät työssä" muodostettiin malli (Kuvio 3) jonka mukaan työn imu muodostuu työn ja yksilön voimavaroista. (Manka & Manka 2016, 70.)



Kuvio 3. Voimavaramalli (mukailtu Christensen ym. 2009, Manka & Manka 2016, 70 mukaan)

Työhyvinvoinnin voidaankin katsoa olevan laaja, kokonaisvaltainen kokonaisuus, jossa jokaisella toimijalla on merkitystä ja jota ei voida ylläpitää vain vuosittaisilla tyky-päivillä. Työhyvinvointia luodaan työpaikoilla joka päivä eri tilanteissa ja kohtaamisissa, ja sitä suunnitellaan ja johdetaan strategisesti tulevaisuus huomioiden. Työhyvinvoinnin vastuu ei kuitenkaan ole vain organisaatioiden, vaan viime kädessä jokainen työntekijä itse pystyy arjen valinnoillaan vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa merkittävästi.

## 2.2 Työterveyshuolto

Organisaatioiden tärkein yhteistyökumppani työkyvyn tukemisessa - Suomalainen työterveyshuolto, on konseptina globaalisti ainutlaatuinen. Vastaavaa työterveyshuoltojärjestelmää ei tavata muualla maailmassa. Työterveyshuollon voidaan katsoa Suomessa olevan osa perusterveydenhuoltoa - työterveyshuollon katsotaan tarjoavan perusterveydenhuollon tasoista hoitoa lähes puolelle Suomen työikäisestä väestöstä. Työntajan tulee järjestää työterveyshuolto työntekijöilleen, ensimmäisestä työntekijästä lähtien. (Seuri ym. 2011, 18–19.) Työterveyshuollon järjestämistä ohjaa työterveyshuoltolaki. Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) säädetään *työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta.*

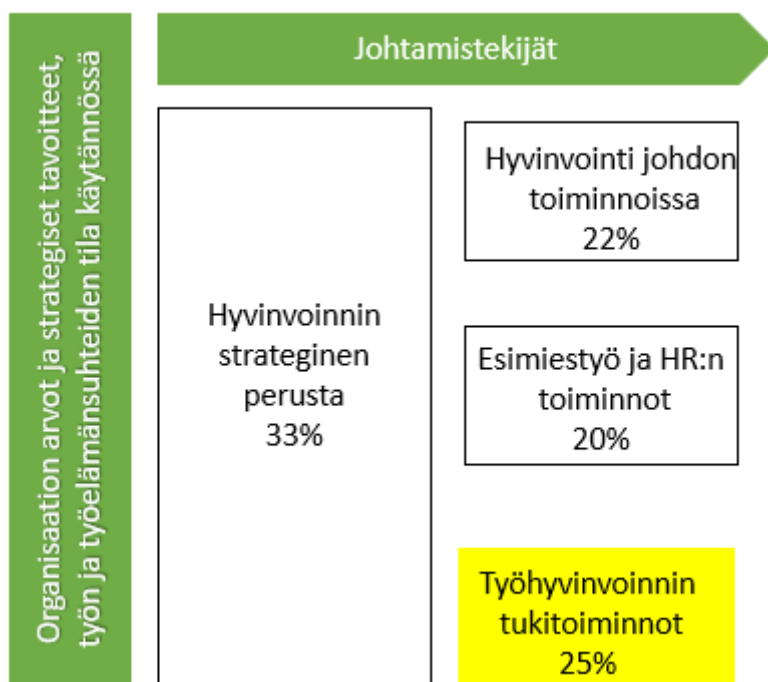
Lain tarkoituksena on *työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:*

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä;*
- 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta;*
- 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä*
- 4) työyhteisön toimintaa.*

Työnantajaorganisaatio maksaa työterveyshuollon kustannukset kokonaisuudessaan ja organisaatiot voivat hakea Kelalta palautusta kustannuksista. Työnantaja solmii valitsemansa työterveyshuoltoa tarjoavan yrityksen kanssa työterveyshuoltosopimuksen, jossa määritellään tarjottavan palvelun laajuus. Työntaja ja työterveyshuollon palvelun tuottaja laativat yhdessä myös työterveyshuollon toimintasuunnitelman toteutetun työpaikkaselvityksen perusteella. Työpaikkaselvityksessä työterveyshuollon palveluntarjoaja tutustuu organisaation työtehtäviin ja työolosuhteisiin. Työpaikkaselvityksessä tarkastellaan työn kuormittavuutta fyysisesti ja psyykkisesti, sekä altistumista kemikaaleille sekä biologisille vaaroille. Työpaikkaselvityksen jälkeen laadittuun kirjalliseen raporttiin kirjataan toimenpidesuosituksen ja arvioidaan mitä vaikutusta työpaikan työolosuhteilla on työkyvylle ja terveydelle. Toimintasuunnitelmassa kuvataan työterveyshuollon vastuut ja tehtävät sekä toimet työkyvyn hallinnan osalta. Kirjallinen toimintasuunnitelma tarkastetaan vuosittain. Työnantaja hakee Kela-

korvauksia tilikausittain ja korvaukset pohjautuvat aina toimintasuunnitelmaan. (Kela 2021 a.) Työterveyshuoltosopimus, toimintasuunnitelma ja -kertomus käsitellään yhteistoimintaneuvotteluissa eri henkilöstöryhmien kanssa (Seuri ym. 2011, 121). Työnantaja voi hakea Kela-korvausta ennaltaehkäisevästä työterveyshuollosta 60 % hyväksytyistä kustannuksista ja yleislääkäritasoisesta sairaanhoidosta tai muista terveydenhuollon kustannuksista 50 % hyväksytyistä kustannuksista. Korvauksille on asetettu vuosittainen enimmäismäärä, jonka Kela vahvistaa. (Kela 2021 c ja d.)

Työhyvinvoinnin tukitoiminnot ovat Aura ja Ahosen (2016, 88) strategisen johtamisen tutkimusten mukaan organisaation hyvinvoinnin tukitoiminnoista vain yksi osa, kokonaisvaikutavuudeltaan kuitenkin noin 25 % (Kuvio 4). Työhyvinvoinnin tukitoimintoja työterveyshuollon lisäksi katsotaan olevan työsuojelu, työntekijän terveelliset elämäntavat, henkilöstöedut (liikunta ja virkistys) ja organisaation sisäinen viestintä.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tukitoiminnot osana hyvinvointijohtamista. (Aura & Ahonen 2016, 88)

Sisällöltään laaja ja kattava työterveyshuolto voidaan katsoa olevan myös henkilöstöetu, jolla viestitään terveellisestä ja turvallisesta työympäristöstä sekä työntekijöiden välittämisestä. Hyvin järjestetyllä työterveyshuollolla on mahdollista vähentää myös henkilöstön vaihtuvuutta ja luoda positiivista mielikuvaa ja houkuttelevuutta rekrytoinneissa. Työntekijöiden työoloista vastaa luonnollisesti työnantaja, mutta työterveyshuollon tehtävänä on nostaa riskejä ja haittoja selkeästi esiin, jotta työnantaja voi aidosti kehittää

työolosuhteitaan. (Seuri ym. 2011, 121–125.) Työterveyshuollolla on neuvonta- ja tiedonantovelvollisuus suhteessa palvelua ostavaan työntajaan ja organisaation työntekijöihin muun muassa työn havaituista vaaroista ja niiden torjumisesta, työterveysyhteistyöstä ja päihdeongelmaisten hoitoon ohjauksesta sekä epäasiallisen käyttäytymisen hallinnassa ja ehkäisyssä (Mohsen ym. 2021, 25). Työterveyshuollon ja esimiesten - kuten myös koko organisaation aktiivisella otteella ja laadukkaalla yhteistyöllä päästään työhyvinvoinnin edistäjinä hyviin tuloksiin. Selkeiden esimiesvastuiden ja työterveyshuollon hyvän toiminnallisen tason vaikutus nostaa työkyvyn johtamisen positiiviset tulokset 70–80 prosenttiin. (Aura & Ahonen 2018, 93.)

*Yhteistyö työterveyden ja organisaation kesken on avain tuloksellisuuteen (Aura & Ahonen 2018, 93).*

Työntekijän terveystiedot ovat kuitenkin aina salassa pidettävää tietoa ja haastavinta toimivan yhteistyön kannalta onkin tiedon kulku. Hoitosuhde on luottamuksellinen ja terveystiedot salassa pidettäviä. Tiedon antoa säädetään muun muassa potilaslaissa, laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä, Lääkärin eettisissä ohjeissa salassapitovelvollisuuden osalta ja tietosuojalaissa. Työnantajalla ei koskaan ole pääsyoikeutta työterveyshuollon palveluntarjoajan järjestelmiin ja tietokantoihin. Potilaan kirjallinen suostumus tietojen luovuttamiseen on ainoa tapa, jolloin salassapidosta voidaan poiketa sekä lainsäädännön erikseen määritellyissä tilanteissa. Salassapitovelvollisuudesta johtuen olennaista onkin noudattaa työpaikalla sovittuja varhaisen välittämisen prosesseja, huolehtia tarkastusten toteutumisesta ja edistettävä hyvinvointijohtamista kokonaisvaltaisesti. (Mohsen ym. 2021, 36–39.)

### 2.3 Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtajana

Esihenkilöllä työnantajan edustajana ja työnjohtajana on erilaisia rooleja ja vastuita lainsäädännön, sosiaalisen kanssakäymisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilö suunnittelee ja organisoii työntekijöiden työntekoa, resursoi ja mahdollisesti budjetoi, raportoi, ohjaa ja johtaa päivittäistä toimintaa sekä vastaa työntekijöiden hyvinvoinnista työpaikalla organisaation ohella. Pelkästään työelämän lainsäädännöstä on löydettävissä vähintään seitsemän erilaista lakia, jotka ohjaavat esihenkilön vastuita ja velvollisuuksia ja joilla välillisesti tai välittömästi on vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin (Kauhanen 2018, 41.):

- työsopimuslaki (55/2001)
- työturvallisuuslaki (738/2002)
- laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/2007)

- vastaava kunnissa: Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007)
- vastaava valtiolla: Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013)
- työaikalaki (605/1996)
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
- työterveyshuoltolaki (1383/2001)
- yhdenvertaisuuslaki (1325/2014).

Esimies on valvontavelvollinen työturvallisuuden toteutumisesta työympäristössä ja näin ollen myös rikosoikeudellisesti vastuussa. Esimiehen vastuulla on muun muassa valvoa työsuojaimien käyttöä sekä työvaiheiden toteuttamista turvallisuusohjeiden mukaisesti. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että hänen alaisinaan toimivat esimiehet noudattavat myös itse annettuja työturvallisuusohjeita ja vaatimuksia. (Hietala ym. 2017, 44.)

Edellä mainittujen laissa säädettyjen velvollisuuksien lisäksi esimiehellä on myös sosiaalinen vastuu johtaa alaisiaan laadukkaasti ja tasapuolisesti. Kooltaan suuri johdettavien työntekijöiden määrä ja vuoro- tai etätyö voivat olla esimiehen kannalta hankala yhdistelmä. Esimiehen tulisi edes jollain tasolla kyetä tuntemaan työntekijänsä henkilökohtaisella tasolla työsuorituksen lisäksi, jotta hän pystyisi arvioimaan työntekijän työstä suoriutumista osana mahdollisen työkyvyn, tai yksittäisen henkilön tai tiimin työhyvinvoinnin heikentymisenä. Aura ja Ahosen (2016, 180) tutkimusten mukaan työntekijävaltaisilla aloilla esimiehen rooli strategisen hyvinvoinnin johtamisessa on keskimäärin pienempi kuin julkisella sektorilla tai palvelualoilla.

Johtaminen työntekijän eri ikävaiheissa tulisi olla syklistä. Syklisyydessä kuvataan eri-ikäisten johtamista eli ikäjohtamista. Ikäjohtamisen tunnistaminen ja sen sisältö on muuttunut 1990-luvun ikääntyvien työkyvyn huomioonottamisesta moderniksi ikäjohtamiseksi 2000-luvulla, jolloin johtamisessa korostui eri siirtymät työsuhteen elinkaaren aikana ja hiljaisen tiedon siirtämisen huomioitiin toimivan ikäjohtamisen välineenä. Työuransa alussa oleva nuori tarvitsee erilaista johtamista, kuin ruuhkavuosia elävä työntekijä, vanhempiaan hoitava keski-ikäinen työntekijä, tai omaa eläkeikänsä lähestyvä työntekijä. Ikäjohtamisen tueksi tulisi organisaation jo ennalta miettiä mahdollisuuksia erilaisten urapolkujen muodostamiseen ja kouluttaa esimiehiä urasuunnitteluun. (Aura & Ahonen 2016, 150.)

Esimiehellä on ratkaiseva rooli työntekijöiden lyhyiden poissaolojen hallinnassa. Lyhyiden ja toistuvien sairauspoissaolojen taustalla ei välttämättä useinkaan ole todellinen sairaus, vaan poissaolojen juurisyy on mahdollisesti aivan toisaalla. Sairauspoissaolon hakemiseen madaltaa tutkitusti kynnystä muun muassa heikko johtamisen taso, motivaatio-ongelmat,

sitoutumisen tai osaamisen puutteet, haasteet työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tai päihdeongelma, joka itsessään on tosin sairaus, mutta kehittyy pitkällä aikavälillä. Esimiehen tulisi tiimensä työkykyä johtaessaan huomioida, ettei kaikkia poissaoloja voida medikaloida ja haasteita hoitaa esimerkiksi työterveyshuollossa. Johtamiseen ja työnsisältöön liittyvät ongelmat ja haasteet tulee ratkoa esimiehen toimesta, linjajohdon ja HR:n tukena. Toistuviin lyhyisiin poissaoloihin puuttuminen varhaisen välittämisen prosessin mukaisesti, sekä avoin, luottamuksellinen keskustelu työntekijän kanssa vähentää sairauspoissaolojen väärinkäyttöä. (Seuri ym. 2011, 217–218.)

Ennakoiva työkykyjohtaminen käynnistyy havainnoimalla työntekijöiden suoriutumista ja erottamalla työkäyttäytymisestä työkykyä mahdollisesti alentavia tekijöitä. Tekemiensä havaintojen pohjalta esimies käynnistää organisaatiossa sovittuja työkykyjohtamisen prosesseja, käytännössä puuttuu tilanteeseen varhaisen välittämisen näkökulmasta. Organisaatiossa sovittu ja kaikille tasapuolinen varhaisen välittämisen malli myös alentaa esimiehen puheeksi ottamista toisinaan hankalien asioiden osalta. Ennakoiva työkykyjohtaminen on myös proaktiivista toimintaa, jolloin pyritään jo ennen mahdollisten ongelmien syntyä luomaan turvalliset ja hyvät työolosuhteet. Hyvän ja toimivan työympäristön voidaan katsoa lisäävän työntekijöiden henkilökohtaista hyvinvointia, joka taas pienentää mahdollisia työkykyriskejä. (Manka & Manka 2016, 92–94.)

Olennainen osa esimiehen omia työkykyjohtamisen työkaluja on arvioida omaa osaamistaan työkykyjohtamisen saralla ja suhtautua positiivisesti työntekijän tarjoamiin työhyvinvointijohtamisen koulutuksiin. Organisaation tarjoama esimiesten koulutus ja aktiivinen vuoropuhelu esimiestyön tueksi on kriittistä ja tarjoaa esimiehelle hyvän pohjan ja ymmärryksen hyvinvoinnin edistämisestä, mahdollistaen esimiehelle oikeat toimintatavat toimiakseen tiimensä työkyvyn johtajana. Kouluttamisen voidaan katsoa tehostavan esimiestoimintaa; jos työhyvinvointijohtamisen koulutusten toteutus on suurta, yli 80 prosentissa organisaatioista toteutuu eri työhyvinvointijohtamisen prosessit säännöllisesti. Mikäli painotus työhyvinvointikoulutukseen on pientä, toteutus laskee puoleen. Työhyvinvointipainotus esimiesten koulutuksessa tuo vaikuttavuutta ja tuloksia ilmapiiriin, työkyvyn, esimiestyön ja talouden kautta. (Aura & Ahonen 2016, 82–85.) Esimiehen roolia voi hahmottaa neljän vaiheen kautta (Aura & Saarikoski 2011, Aura & Ahonen 2016, 158 mukaan.):

1. strategisen hyvinvoinnin johtamisen prosessien määrittäminen
2. esimiesten formaali kouluttaminen
3. osaamisen varmistaminen joko mentoroinnilla tai coachauksella
4. esimiehen esimies varmistaa prosessien toteutumisen ja vastuiden ymmärtämisen.



Huomionarvoista on, ettei hyvinvointijohtamista voida ulkoistaa esimieheltä HR:lle tai työsuojeluorganisaatioille, joiden roolina on toimia hyvinvointijohtamisen prosesseissa mahdollistajana, ei toteuttajana kuten esimiehen. Merkittävässä roolissa on myös esimiehen oma hyvinvointi. Pentti Sydänmaanlakka (2016) puhuu itsensä älykkäästä kehittämisestä, jolloin esimiehet huolehtivat omasta hyvinvoinnistaan voidakseen toimia tehokkaasti ja kyetäkseen johtamaan itse tiimiensä hyvinvointia. (Aura & Ahonen 2016, 159.)

## 2.4 Työsuojelu

Organisaation velvoite työsuojelutoiminnasta pohjautuu työturvallisuuslakiin.

*Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002 1 §).*

Työsuojeluorganisaatio ohjaa työpaikan työsuojelutoimintaa. Työsuojelua ja työturvallisuutta kehitetään yhteistoiminnassa työntekijöiden ja työnantajan välillä. Työsuojelupäällikkö edustaa työnantajaa ja työntekijät valitsevat edustajakseen työsuojeluvaltuutetut. Työsuojelun ja työturvallisuuden kehittämiseen tulee sitoutua koko henkilöstön. Työnantaja huolehtii työsuojelun menettelytavoista ja toimintaedellytyksistä sekä tekee aloitteen yhteistoiminnan käsittelystä. Työntekijän terveyteen, turvallisuuteen ja työkykyyn vaikuttavat asiat tulee käsitellä yhteistoiminnan avulla, jolloin myös toimenpiteiden kehittymisen seuranta kuuluu työsuojeluorganisaatiolle. Työolosuhteisiin liittyvät asiat ja mahdolliset muutokset tulee tuoda yhteistoiminnan tietoon riittävän ajoissa. Työnantajan tulee varmistaa työntekijöiden todellinen mahdollisuus vaikuttaa työturvallisuuden kehittämiseen ja jotta lainmukaiset tavoitteet saadaan toteutetuksi, myös työntekijöillä on laaja vastuu omalta osaltaan toimia yhteistyössä työnantajan kanssa työolosuhteiden parantamiseksi. Vaikka työnantaja vastaa työturvallisuuden toteutumisesta aina johto- ja esimiestasolle saakka työturvallisuutta tekee ja toteuttaa jokainen työntekijä työpäivänsä aikana, kaikissa eri työvaiheessa. (Työsuojelu 2021, Ala-Hautala & Huhta 2018, 45 ja 52.) Työsuojelua työpaikalla valvoo Aluehallintovirasto (Aluehallintovirasto).

Työturvallisuuslaissa määritellään työnantajan velvollisuuksista edistää työyhteisön hyviä suhteita toisiinsa, sekä omaa suhdettaan työntekijöihin. Lain puitteissa työnantajan perehdytys- ja koulutusvastuu on jatkuvaa ja työnantajan tulee varmistaa työntekijöidensä kyvykkyys käyttää työnantajan määrittelemiä työn tekemisen työkaluja tai välineitä, jotta työntekijällä on aidosti mahdollisuus suoriutua työstään. Uusia työkaluja tai toimintamalleja

käyttöönottaessa ja suunnitella käyttökoulutusta, työnantajalla on vastuu myös huomioida työntekijöiden erilaiset kyvykkyydet oppia uutta. Tämä korostuu esimerkiksi tarkasteltaessa alisuoriutumista työstä, joka usein voi olla myös sairauspoissaolojen taustalla. Ensisijaisesti työnantajan tulee näissä tilanteissa varmistaa, onko kaikki voitava työnantajan puolesta tehty, jotta työntekijä voi hallita työtään ja suoriutua siitä hyvin. Puhutaan työnantajan toimimisvelvollisuudesta. (Ala-Hautala & Huhta 2018, 41.) Toimintavelvollisuuksia ovat muun muassa (Ala-Hauta & Huhta 2018, 45):

- huolehtimisvelvollisuus
- selvitysvelvollisuus ja riskien arviointi
- opastus ja ohjeistuvellisuus
- velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin
- valvontavastuu.

Pitkäjänteisellä työsuojelutoiminnalla pyritään turvallisten työolosuhteiden lisäksi vaikuttamaan myös ammattitautien tai työperäisten sairauksien ennaltaehkäisyyn sekä näistä johtuvien sairauspoissaolojen pienentämiseen. Vaikka työnantajan tehtävänä on varmistaa turvallinen työympäristö, jokainen työntekijä itse on viime kädessä vastuussa omien elintapojensa vaikutuksesta työkykyynsä. Jokainen työntekijä vastaa näiltä osin itse voimavaroistaan ja kyvykkyydestään suoriutua työtehtävistään turvallisesti. (Ala-Hautala & Huhta 2018, 71–75.)

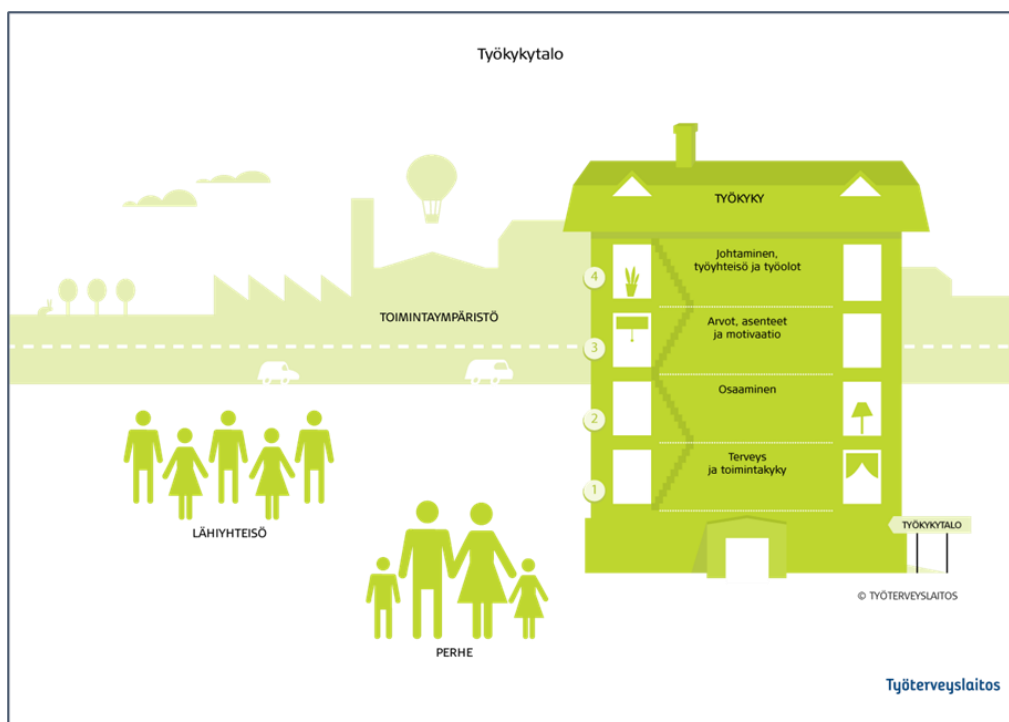
Työturvallisuusmääräysten rikkomisesta on mahdollista joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen joko työnantaja, työnantajan edustaja eli esimies tai henkilö, joka tahallisesti turmelee tai rikkoo vaaran välttämiseksi rakennetut esteet tai varoitusmerkinnät. Rikosoikeudellinen vastuu työnantajalle tai työnantajan edustajalle toteutuu, *mikäli teko on oikeudenvastainen, jos syyllisyys on osoitettavissa ja jos löytyy syy-yhteys tuottamuksellisen menettelyn ja tapaturman välillä*. Tapahuneesta vahingosta on myös mahdollista joutua korvausvastuuseen. (Hietala ym. 2017, 31.)

### 3 Työkyvyn johtaminen

#### 3.1 Työkykyjohtaminen

Työkyky elää arjen haasteiden mukana ja sitä voidaankin tarkastella fyysiseltä, psyykkiseltä tai sosiaaliselta kannalta. Toimintakyky ja työkyky rinnastetaan herkästi toisiinsa. Molempiin vaikuttavat henkilön terveys, osaaminen ja koulutus sekä työtyytyväisyys, motivaatio, yksilön voimavarat, arvot ja asenteet sekä itse työtehtävä. (Suonsivu 2003, Matikainen 1995, Aro ym. 1999, Blomster 2004, Matikainen ym. 2004, Ylikoski 1996, Suonsivu 2011, 14–15 mukaan.)

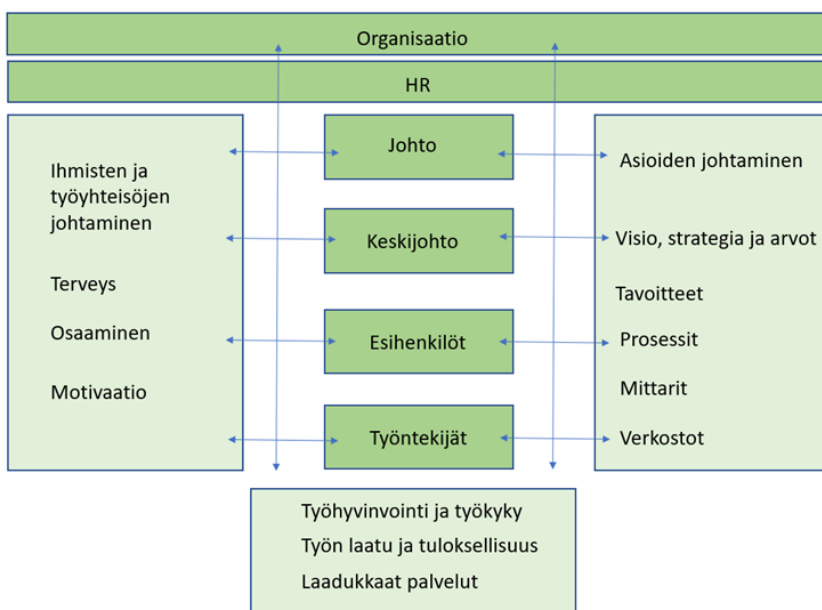
Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksilla, hyvällä viestinnällä, osoittamalla arvostusta työntekijöitä kohtaan ja kokemuksella oikeudenmukaisesta palkitsemisesta; toisin sanoen osallistavilla henkilöstökäytännöillä, on nähty olevan positiivista merkitystä muun muassa työkykyyn, työstä suoriutumiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Osallistavat henkilöstökäytännöt tukevat työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. (Yang 2012, Alfes 2013, Larjovuoren ym. 2015, 25 mukaan.) Suomessa käytetyin työkyvyn kuvaamisen malli on Työterveyslaitoksen työkykytalo (Kuva 2).



Kuva 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos b)

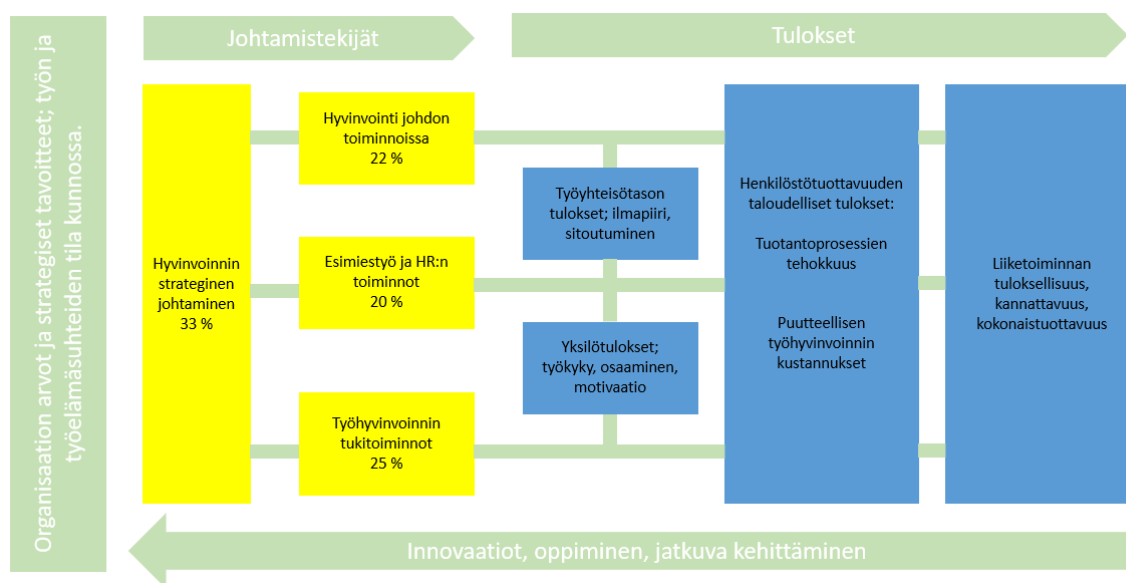
Työterveyslaitoksen työkykotalossa työkyky on kuvattu talona, joka muodostuu eri kerroksista. Työkykotalossa ensimmäisen kerroksen muodostavat terveys ja työkyky, jotka toimivat pohjana hyvinvoinnille rakennusaineinaan sosiaalinen- psyykinen-, ja fyysinen toimintakyky. Työkyvyn toinen kerros kuvaa osaamista, eli peruskoulutusta sekä ammatillisia tietoja ja taitoja. Arvot asenteet ja motivaatio muodostavat talon kolmannen kerroksen. Tähän kerrokseen kuuluu myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Työkykotalon ylimmän kerroksen muodostavat työolot ja työyhteisö sekä johtaminen. (Työterveyslaitos b.)

Työkykyjohtamisella pyritään hallitsemaan sairauspoissaolojen määrää, työkyvyttömyyttä työkyvyttömyyseläkkeitä, sekä näiden kaikkien taloudellisia vaikutuksia organisaatiolle. Työkykyjohtamisen ketjussa osallisena ovat organisaatio toimintamallien ja linjauksien luojana, työterveyshuolto varmistamassa työkykyä ylläpitävää toimintaa sekä linjaorganisaatio, jossa kriittisin rooli on esimiehellä. Työkykyjohtamisen tulisi olla osa esimiesarkea ja esimiehellä tulisi olla kykyä havaita mahdollisia työkykyriskejä ja puuttua havaintojensa perusteella riskeihin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Käytännössä voidaankin katsoa, että työkykyjohtaminen itse asiassa on nippu varhaisen välittämisen prosesseja, jolloin sovittujen signaalien vastaanottamisen jälkeen esimies ryhtyy toimiin kohdentuen prosessien mukaisia toimenpiteitä tukeakseen työntekijän työkykyä. (Ahonen & Aura 2016, 144.) Työterveyslaitos kuvaa työkykyjohtamista johtamisen ketjuna (Kuvio 5) jossa jokainen ketjun toimija on tietoinen vastuualueistaan ja raportointivastuustaan. Johtamisen ketjun mukaisesti eri toimijat tuntevat toistensa tehtävät työkykyjohtamisen osa-alueilla ja ymmärtävät eri toimijoiden ja toimintavaiheiden vaikutussuhteet. (Työterveyslaitos c.)



Kuvio 5. Työkykyjohtamisen ketju (mukailtu Työterveyslaitos c)

Aura, Ahonen ja Ilmarinen ovat muokanneet työhyvinvointi -käsitettä pitämään sisällään strategisen toiminnan ja muodostaen näin strategisen työhyvinvoinnin, kiinnittämällä huomiota organisaation hyvinvoinnin vaikutuksista organisaation tulokseen. Strategisen hyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan tehtyjä toimia tai toimintoja organisaatiossa, joiden pyrkimys on vaikuttaa strategisesti hyvinvointiin. Johdon hyvinvoinnin strateginen suunnittelu ja johtaminen, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen ja työterveyshuolto ovat olennaisimmat strategisen hyvinvoinnin johtamisen elementit. (Ahonen & Aura 2016, 23–25.) Kuvio 6 selvittää edellä mainittujen elementtien vaikutusta hyvinvointiin yksilö- ja työyhteisötasolla sekä liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Ahonen ym. ovat laskeneet eri elementtien painotuspisteet rakentamansa Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin (SHJI) avulla, jonka tutkijat alun perin kehittivät vuonna 2009 tehtyyn ja julkaistuun Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 tutkimukseen. Indeksillä osoitetut painotukset hyvinvoinnin johtamiseen näkyvät kuviossa 6. (Ahonen & Aura 2016, 24.)



Kuvio 6. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli indeksipisteityksellä (mukailtu Ahonen & Aura, 2016)

Ratkaisevaa hyvinvoinnin kannalta on organisaation johdon huomio hyvinvoinnille ja toimenpiteet hyvinvoinnin toteuttamiselle. Määrätietoisien strategisen hyvinvoinnin suunnittelun avulla päästään kohti toivottuja tuloksia. Tavoitteiden kirjaaminen ja mittaristojen luominen ja seuraaminen ovat ratkaisevassa roolissa strategisen hyvinvoinnin johtamisen kannalta. Ahonen ja Auran (2016, 74) mukaan on nähtävissä selvä yhtälö työhyvinvoinnin kytkeytymisessä organisaation eri prosesseihin, kuten myös esimiesten kyvykkyyden ja hyvinvoinnin vaikutusten ymmärtämisen ja osaamisen kehittämiseen silloin, kun hyvinvointi on

osana organisaation johdon agenda. Osaksi strategista hyvinvoinnin johtamista kytkeytyy tiiviisti työhyvinvointiosaaminen, joka perustuu johdon aitoon kiinnostukseen työhyvinvoinnin edistämiseksi (Suonsivu 2011, 167). Hyvinvoinnin johtamisen tueksi organisaatio määrittelee tavoitteet ja indikaattorit, joilla tuloksia seurataan. Perinteisen sairauspoissaolomittarin lisäksi voidaan asettaa erilaisia tavoitteita esimerkiksi hyvinvointikyselyn avulla.

### 3.2 Työkyvyn tukemisen prosessit

Kehittämishankkeen case-organisaatiossa pyritään ehkäisemään työkyvyn alentumaa ja mahdollisia työkykyriskejä useilla eri työkykyjohtamisen prosesseilla ja tilapäisillä työjärjestelyillä, kuten varhaisen välittämisen prosessi, kevennetty- tai korvaava työ sekä työeläkeyhtiön tarjoamalla työkykyjohtamisen työkaluilla työntekijän palatessa pitkältä sairauspoissaolojaksolta, kuten erilaiset kuntoutukset tai uudelleen koulutus.

Varhaisen välittämisen prosessit käynnistetään nimensä mukaisesti varhaisessa vaiheessa työkykyriskin ilmaantuessa ja prosessin avulla pyritään ennalta ehkäisemään työkykyriskien toteutumista. Ideaalitulanteessa varhaisen välittämisen prosessi käynnistyy hyvissä ajoin jo ennen sairauspoissaoloja, jolloin esimies järjestää työntekijän kanssa varhaisen välittämisen keskustelun havaintojensa perusteella. Varhaisen välittämisen keskustelun avulla esimies pyrkii kartoittamaan työntekijän tilannetta ja yhdessä työntekijän kanssa arvioida, voidaananko työntekijän työkykyä tukea erilaisin toimenpitein työpaikalla. Esimiehen tulee käydä keskustelu työntekijän kanssa myös silloin, jos työntekijän työtoverit esittävät esimiehelle huolensa tai jos työntekijä itse tekee aloitteen. Viimeistään toistuvien sairauspoissaolojen ilmetessä varhaisen välittämisen keskustelu ja kartoitus tulee käydä työntekijän kanssa. Valitettavasti tällöin ei kuitenkaan voida enää keskustella ennakoivasta tai oikeastaan edes varhaisesta toiminnasta, mikäli sairauspoissaoloja on jo useita.

Työntekijät saattavat kokea varhaisen välittämisen keskustelut haastaviksi tai työnantajan toimesta vahtimiseksi. Tätä ne suinkaan eivät ole. Vaikka on todettu, että jo poissaolojen seurannasta keskustelu työpaikalla vähentää sairauspoissaolojen väärinkäytöksiä, on tärkeää sisäistää niiden pohjimmainen tarkoitus. Oikein toteutettuna varhaisen välittämisen prosessit ovat työntekijöille tasapuolinen ja työkykyä tukeva järjestelmä, jolla pyritään kartoittamaan työssä tai terveydessä esiin nousevia riskejä ja erilaisten järjestelyiden avulla tukea työntekijän työkykyä. (Seuri ym. 2011, 218.)

Kevennetyssä työssä työntekijä työskentelee työsopimuksen mukaisissa työtehtävissä jäljellä oleva työkyky huomioiden. Suoritettavista työtehtävistä voidaan ottaa joko tilapäisesti tai pysyvästi eri vaiheita pois. Työn kevennys voidaan sopia työntekijän kanssa jo mahdollisten työkykyriskien ilmaantuessa, tai viimeistään työterveyshuollon lääkärin arvion

perusteella. Kevennetty työ on aina tapauskohtaista ja keinoja sen toteuttamiseen on useita. Myös etätyö voi olla yksi kevennetyn työn muoto. Etätyössä huomioitavaa on kuitenkin tiivis työn ja työkyvyn seuranta. Korvaavassa työssä työntekijä työskentelee jäljellä olevan työkykynsä rajoissa muissa kuin työsopimuksessa määritetyissä tehtävissä. Huomioitavaa on, että korvaava työ on vapaaehtoista eikä kuulu työnjohto-oikeuden piiriin. Korvaavasta työstä on aina erikseen sovittava työntekijän ja työnantajan välillä. Korvaava työ on aina työnantajalle sairauspoissaoloa tuottavampi vaihtoehto ja tukee työntekijää työhön paluussa. Korvaava työ voi myös lisätä työn mielekkyyttä ja kasvattaa moniosaamista. (Mohsen ym. 2021, 151–153.)

### 3.3 Etätyö ja hyvinvointi

Etätyön määrät nousivat dramaattisesti keväällä 2020 koronapandemian vyöryessä Suomeen. Suomen Hallituksen etätyösuosituksen johdosta kotikonttoreilleen siirtyivät lähestulkoon kaikki, keille se työtehtävien puolesta oli mahdollista, toimialasta riippumatta. Eniten etätyöläisten määrä kasvoi teollisuudessa sekä kaasu-, sähkö-, vesi-, ja lämpöhuoltoaloilla (Tilastokeskus 2021). Nopea siirtyminen uuteen toimintamalliin poikkeusoloissa vaati nopeita toimia myös työnjohdollisista näkökulmista. Etätyön mahdollistavien järjestelmien käyttöönotto, uusien järjestelmien omaksuminen, työn raportointi ja niihin liittyvien kanavien luonti, toimintamallien yhteneväistäminen ja työajanseuranta loivat omat paineensa muutenkin haastavassa tilanteessa pandemian keskellä.

Hyvinvointi etätyössä on kaksitahoinen käsite; siinä missä etätyön koetaan helpottavan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista ja mahdollistaa työn ilman keskeytyksiä, toisaalla työ- ja vapaa-ajan ero saattaa olla kaventunut ja sosiaalisten kontaktien määrä pudonnut merkittävästi. Työterveyslaitoksen (2020) tutkimuksen mukaan 46 % etätöihin siirtyneistä koki oppineensa etätyön aikana uusia, parempia työmenetelmiä ja valtaosa koki etätyön lisänneen työhyvinvoinnin voimavaroja. Samalla 34 % koki saaneensa työkavereiltaan vähemmän tukea työskentelynsä ja 24 % vastasi esimieheltään saaneen tuen vähentyneen. (Työterveyslaitos 2020 d.) Etätyöstä johtuvien työpahoinvointia lisäävien tunteiden kokemukset kuten eristyneisyyden tunteen, työn ja vapaa-ajan sekoittumisen, työn hallinnan tunteen menettämisen ja koetun epäluottamuksen tunteet saattavat lisätä työstä koettua kuormitusta, aiheuttaa uupumusta tai masennusoireita ja tätä kautta nostaa riskiä päihteiden käyttöön. Lähityöskentelyn etuina voidaan katsoa olevan mahdollisuus huomioida herkemmin muutoksia työntekijän työn suorituksessa tai elämän hallinnassa, joiden havainnointi etätyössä on haastavampaa. (A-klinikkasäätiö.)

Etätyössä itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen merkitys korostuvat. Itseohjautuvuus toteutuu, kun henkilö pystyy organisoimaan ajan käyttöönsä, omat työtehtävänsä, ja niissä

menestymisen ilman ulkopuolista kontrollia. Tässä kontekstissa itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen voidaan katsoa olevan synonyymejä toisilleen. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita, ettei työtä johdeta organisaatiotasolla. Etätyössä juuri tätä johtamista tarvitaan lähityöskentelyä enemmän. Etätöissä tarve asetetuille tavoitteille korostuu ja organisaation tulee asettaa raamit etätyöskentelylle. Riski ajautumisesta ryhmän ulkopuolelle ja erilaiset eristäytymisen kokemukset vaativat etätyön johtamiselta erityishuomioita. (Haapakoski ym. 2020, 101–105 ja 111.)

### 3.4 Työkyvyttömyyden kustannukset

Työkykyjohtamisella pyritään ehkäisemään työkyvyttömyysriskejä. Työkyvyttömyysriskillä tarkoitetaan työntekijän vaaraa joutua työntekijän eläkelain (TyEL) mukaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle (Varma.) Työkyvyttömyys aiheuttaa työnantajalle aina erinäisiä kustannuksia. Näin ollen työkykyjohtaminen on myös organisaation taloudellinen intressi. Tuotannollisten menetysten lisäksi kustannuksia aiheutuu myös itse sairauspoissaolosta, työn tehokkuuden alentumisesta sekä mahdollisista työkyvyttömyyseläkkeistä. (Ala-Hautala & Huhta 2018, 77.) Vuoden 2019 Tekemättömän työn vuosikatsauksessa tutkimukseen vuonna 2018 osallistuneiden organisaatioiden osalta tekemättömän työn kustannukset olivat keskimäärin 6,13 % vuotuisesta palkkasummasta, vaihteluvälin ollessa 3,1 % ja 11,3 % välillä. Tekemättömän työn kustannuksiksi on tutkimussarjassa laskettu kuuluvan palkkakustannukset tapaturma- tai sairauspoissaololta, työtapaturmavakuutusmaksut, panostukset työterveyshuoltoon sekä työeläkevakuutuksen työkyvyttömyysmaksut.

Työkyvyn ollessa syklistä, työkyvyttömyysriskeistä puhutaan useimmiten vasta oireiden ilmetessä. Oireiden, jotka uhkaavat työarjen sujumista. On kuitenkin normaalia, että ailahtelut voivat toisinaan olla suuriakin johtuen työelämän muutoksista ja ajoittaisesta kuormituksesta työtehtävissä, henkilökohtaisessa elämässä tai sairasteluista, näiden kuitenkin vielä varsinaisesti uhatessa työkykyä. Mikäli tilanne kuitenkin jatkuu, voi pidemmällä aikavälillä kaikilla näillä olla vaikutusta mahdolliseen työkyvyttömyyteen. (Varma.)

Työhyvinvoinnin kustannuksia aliarvioidaan yrityksissä ja valtion yhtiöissä systemaattisesti. Parviainen (2014, Ahonen & Aura 2015, 20) havaitsi vuosina 2008–2013 toteuttamassaan benchmark-hankkeessa työhyvinvoinnin huonon johtamisen kustannuksien olevan noin 3–13 prosenttia palkkasummasta. Määrätietoisien johtamisen avulla kustannuksia saatiin laskettua noin kolmanneksella, joka heijastui liikevoittoon arviolta 5–20 prosentin lisäyksenä.

Työkyvyttömyyden kustannukset yhteiskunnalle ovat merkittävät. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä kääntyi nousuun vuonna 2018 mielenterveyden syiden noustessa ensimmäistä kertaa tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen



yleisimmäksi perusteeksi. Erityisesti nuorten ja lähellä eläkeikää olevien naisten masennuspiirteiset eläkkeet ovat lisääntyneet viime vuosina. (Eläketurvakeskus 2020.) Kelan sairausvakuutustilaston (2019) mukaan sairauspäiväraha-kausia alkoi vuonna 2019 yhteensä 308 500 joista tuki- ja liikuntaelinsairauksien osuus oli 27 %, 55–67-vuotiaiden ikäryhmässä tuki- ja liikuntaelinsairauksien perusteella alkaneiden sairauspäiväraha-kausien määrä nousi jo 36 prosenttiin. Kaikista alkaneista sairauspäiväraha-kausista 25 % johtui mielenterveyden häiriöistä nousten edellisen vuoden tuloksista peräti 16 %. Kela korvasi vuonna 2019 15,2 miljoonaa sairauspäivärahapäivää, joista peräti 5,2 miljoonaa päivää mielenterveyden häiriöistä johtuvista syistä. (Kela 2021.) Sosiaali- ja Terveysministeriön vuoden 2012 laskelmien mukaan menetetyn työpanoksen aiheuttamat kustannukset koko Suomen kansantaloudessa olivat 24 miljardia euroa vuodessa. Laskentatavassa ei huomioida välillisiä kustannuksia työpanoksen menetyksestä, joten todelliset kustannukset ovat vielä korkeammat. (Sosiaali- ja Terveysministeriö.)

## 4 Tiedolla johtaminen

### 4.1 Tiedolla johtaminen organisaation ajurina

Tiedolla johtamisen tai tietojohdamisen käsitteistö suomen kielessä vaatii selvittelyä, jotta konteksti pysyy oikeana. Saramies & Törnroos (2021, 43) kuvaavat tiedolla johtamisen (evidence-based management) pyrkivän päätöksentekoon todistusaineiston eli tiedon perusteella ja korostavat tiedon analysointia osana päätöksentekoprosesseja. Milton ja Lambe (2016, 7–8.) kuvaa tiedolla johtamisen olevan yksi uusista johtamisen tieteenaloista, jonka keskiössä on aineeton määritelmä ”tieto”. Miltonin ja Lamben määritelmän mukaan tiedolla johtamisen (Knowledge Management) avulla voidaan johtaa työtä sekä kiinnittää huomioita aineettoman pääoman, eli tiedon johtamiseen.

Suora käänös termistä Knowledge Management ohjaa kuitenkin myös tietämyksen hallinnan suuntaan ja liittyy olennaisesti myös big dataan, eli Master Data Managementiin. Tiedolla johtaminen eroaa myös tiedon johtamisesta (Data Management tai myös Knowledge Management), johon liittyy tiedon elinkaari, erilaiset tiedon hallintaprosessit, tiedon saataavuus ja löydettävyys (Saramies & Törnroos 2021, 44). Tiedolla johtamisen tehokkuus ja menestys kuitenkin vaativat toimiakseen tehokkaan tietoinfrastruktuurin, tietoja hyödyntävän organisaatiokulttuurin ja erilaisten tiedonsiirtokanavien olemassaolon ja hyödyntämisen (Lindsey 2002, Davenport ym. 1998, Birasnav ym. 2009, 109 mukaan). Nonaka & Takeuchi, tietojohdamisen tutkimuksen edelläkävijät ovat tunnistaneet kaksi tärkeää näkökulmaa tiedolla johtamisen soveltamiseen käytännössä; tiedon luomisen keskinäiset riippuvuussuhteet ja tiedon soveltamisen sekä olemassa olevan tiedon käyttämisen ja uuden tiedon luomisen jo olemassa olevan avulla (Wawrzyaniak 2001, Gierszewska 2012, 9 mukaan). Schildt (2020) on tunnistanut kolme strategista painopistettä dataohjautuville yrityksille:

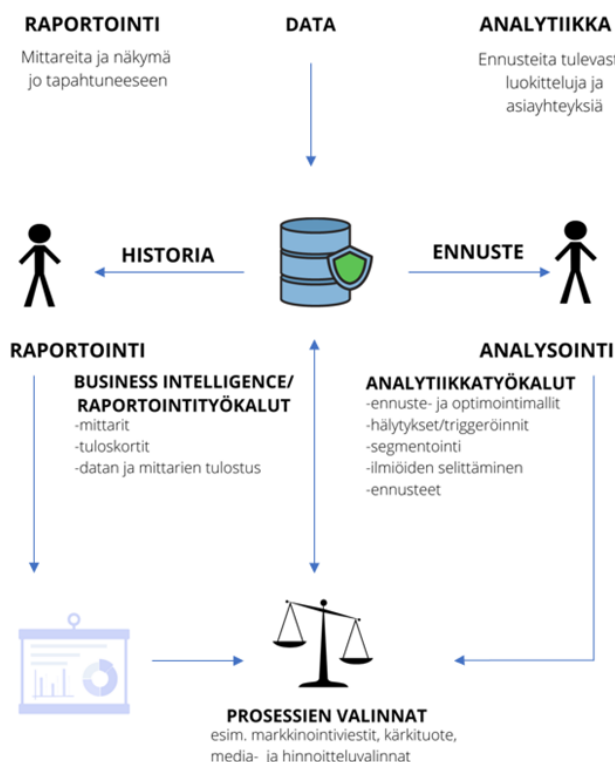
- jatkuvan optimoinnin
- kokeilemalla tarjonnan monipuolisuutta ja
- rakentamalla interaktiivisia digitaalisia kokonaisuuksia.

Kerätyn datan ja siitä johdetun tiedon avulla organisaatioiden on mahdollista identifioida poikkeamia liiketoiminnan prosesseissa, arvioida toimenpiteitä suorituskyvyn parantamiseksi, suunnitella ja luoda uusia algorithmeja olemassa olevien prosessien tehokkuuden maksimoiseksi ja tätä kautta tuottaa lisäarvoa uusien tuotteiden ja palveluiden muodossa (Schildt 2020, 12). Roth (1996 Paiva ym. 2002, 29 mukaan) kuvaa tiedolla johtamisen (Economies of Knowledge) ilmentyvän silloin, kun organisaation on mahdollista hyödyntää liiketoimintaälyä, yhdistää siihen osaavan henkilöstön panoksen ja kokemuksen pitkälle

viedyistä teknologioista luodakseen organisaation, joka jatkuvasti identifioi, omaksuu ja hyödyntää tietoa tehokkaammin ja tuottavammin kuin kilpailijansa. Tiedolla johtamisen avulla on mahdollista pureutua aiempaa monimutkaisempiin ilmiöihin ja haasteisiin ja löytää niihin ratkaisuja (Varma 2021, 5).

### Liiketoimintatiedon hallinta

Liiketoiminta saa päätöksenteon tueksi dataa eri tietojärjestelmistä, jotka tallentavat arvokasta tietoa tapahtumista, aikajaksoista, volyyymistä ja toiminnasta. Siinä missä päätökset hinnoittelusta, tuotannonohjauksesta ja investoinneista tehtiin aiemmin asiantuntijoiden tiedon pohjalta, on nykyisin mahdollista toteuttaa alorytmien avulla. (Shildt 2020, 6.) Liiketoimintatiedon hallintaa kuten Business Intelligenceä (BI) hyödynnetään organisaatioissa suorituskyvyn seurannassa ja sen kehittämisessä (Kuva 3). BI tuottaa ajantasaista tietoa ja tarjoaa informatiivista analytiikka hyödyntäen big dataa ja mahdollisesti tekoälyä. BI itsessään on kuitenkin ainoastaan väline - liiketoimintajohtamisen työkalu, joka suorituskykyä kasvattaakseen vaatii aina tulkintaa ja prosessijohtamista sekä kykyä päätöksentekoon BI:n tuottaman tiedon perustella. (Vugec ym. 2020, luku 1.) Business Intelligence-järjestelmiin perustuva raportointi on käytännössä katsottuna kuitenkin aina historian, eli jo toteutuneen tiedon raportointia ilman teknologista ennustamisen älyä (Markkula & Syväniemi. 2015, 83).



Kuva 3. Business Intelligencen ja analytiikan erot (mukailtu Markkula & Syväniemi 2015)

## Analytiikka

Phil Simon (2017, 100) kuvaa analytiikan olevan prosessi, joka käyttää hyväkseen liiketoiminnalle arvokasta dataa ja syventää raakadatan ymmärrystä mahdollistaakseen optimaalisen päätöksen teon. Analytiikan luodessa keinoja tiedolla johtamiseen, tärkeää on kuitenkin ymmärtää myös analytiikan olevan liiketoiminnassa väline itsetarkoituksen sijaan. Oleellista on myös erottaa analytiikka raportoinnista (Simon 2017, 101). Business Intelligence- ja muiden jo toteutuneita tapahtumia raportoivien järjestelmien varaan ei itsessään voida suunnitella tulevaa, ja juuri tulevaisuuden ennustaminen taas olisi liiketoiminnalle arvoa tuottavin tieto (Taulukko1).

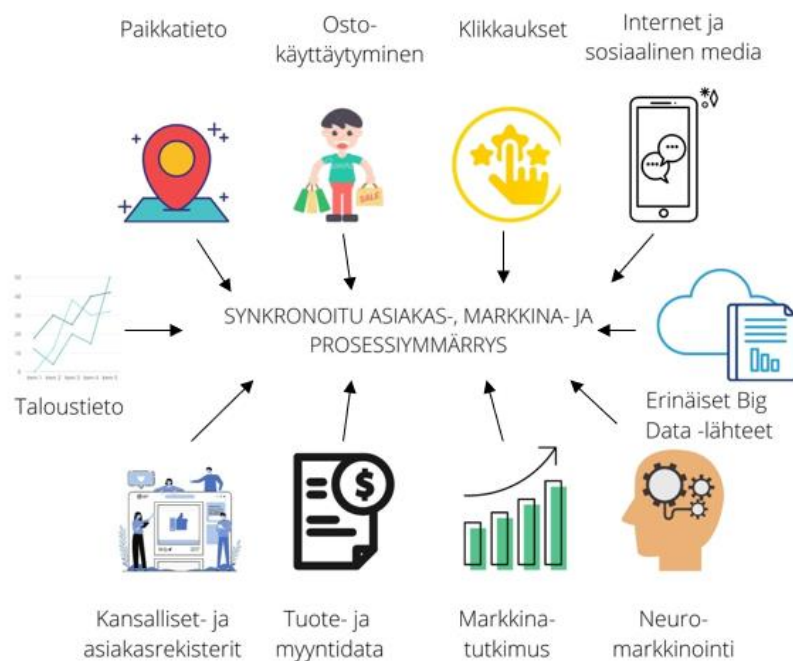
Raportointi	Analytiikka
Tarjoaa dataa	Tarjoaa vastauksia
Tarjoaa tietoa mitä pyydetään	Tarjoaa tietoa mitä tarvitaan
Tyypillisesti standardi muodossa	Kustomoitu
Ei vaadi henkilökohtaista osallistumista	Vaatii henkilökohtaista osallistumista
On joustamatonta	On äärimmäisen joustava

Taulukko 1. Raportoinnin ja analytiikan erot (mukailtu Simon 2017)

Eri lähteistä kertyvää raportointia voidaan kuitenkin yhdistää eli synkronoida, jolloin jo olemassa olevaa perustietoa rikastetaan. Kaupan alalta esimerkkinä voidaan kuvata myynnin ennustamista ja asiakaskäyttäytymisen ymmärrystä. Perustilanteessa helposti saatavilla tietoja ovat muun muassa keskiostos per asiakas, myydyt tuotteet, asiakasmäärä eri aikajaksoilla ja kampanjatiedot. Synkronoimalla perustietoon myös eri ulkoisista lähteistä kerättyä dataa ja mikäli data vielä pitää sisällään oleellisen identifioivan tunnistetiedon, on tarvittaessa käytössä yleisen tutkimustiedon lisäksi myös kilpailijan tarjoomatiedot, asiakkaan sijaintitiedot ja esimerkiksi asiakkaan käyttämät reitit. Eri lähteistä kerätty puhdistetaan ja muokataan, sekä kootaan valitulla teknologialla yhteen. Näin sovellettavan tiedon määrä on jo huomattavasti syvemmällä tasolla. (Markkula & Syväniemi, 2015, 79–85.)

Yksi nousevista analytiikan osa-alueista joka Suomessa vielä hakee jalansijaa, on henkilöstöanalytiikka. Henkilöstöanalytiikka on useista eri lähteistä kertyvän tiedon yhdistämistä, joka vaatii tuekseen ymmärrystä ja osaamista niin HR:stä, tilastotieteistä kuin organisaatiopsykologiasta. Näiden lisäksi analytiikan ymmärtämisen tueksi tarvitaan osaamista itse liiketoiminnasta, erilaisista teknologia- ja tietekniikkaratkaisuista sekä data-analytiikasta. Henkilöstöanalytiikan avulla luodaan ymmärrystä henkilöstöstä ja itse työstä ja sen ydintehävänä on organisaation päätöksenteon ja johtamisen tukeminen. Suurin hyöty henkilöstöanalytiikasta saadaan rakentamalla eri menetelmät ja teknologiat aina selittävästä ja

taaksepäin katsovasta raportoinnista enemmän ennustavaan ja ohjaavaan suuntaan. Henkilöstöanalytiikan tarkoitusta voidaan perustella organisaation tuottavuuden näkökulmasta ja ymmärrystä kasvatetaan työntekijäymmärryksen kautta. Myyntiä harjoittavat yritykset tunnistavat kaikki tarpeen tuntea asiakkaansa; mitkä ovat asiakkaan todelliset tarpeet, mitkä ovat asiakkaan arvot ja mikä asiakasta motivoi. Asiakasymmärryksen merkitys on selvä ja sen yhteys myyntiin ja markkinointiin kiistaton. Työntekijäymmärrys sen sijaan hakee vielä paikkaansa ja on terminä melko uusi. Työntekijäymmärryksen avulla yhtä lailla löydetään tekijöitä, jotka työntekijöitä motivoivat, sitouttavat heitä ja parantavat heidän työhyvinvointiaan. Ymmärryksen avulla organisaation johto voi paremmin kohdentaa johtamista ja johtaa yrityskulttuuria, sekä näiden avulla kasvattaa tuotantoprosessien tehokkuutta ja tuottavuutta. (Saramies & Törnroos 2021, 29–38.)



Kuva 4. Synkronoitu asiakas-, markkina- ja prosessiymmärrys, yhtenäinen tietovarasto (mukailtu Markkula & Syväniemi 2015, 85)

ICT-alan palveluyritys CGI tuottaa terveydenhuoltoalan yrityksille jo pitkälle vietyä analytiikkaa työkykyjohtamisen tueksi. CGI:n järjestelmät yhdistävät tekoälyn avulla dataa eri lähteistä läpikäyden koko potilastietohistorian ja tekoälyn älyllä luovat ennusteita työntekijän työkyvyn tilanteesta tulevaisuudessa. Riskitapausten tunnistamisen aineisto on monimuotoista ja ajoittuu pitkälle aikajaksoille historiaan. Ihmisresurssien varassa ennustaminen voi

olla mahdotonta. CGI on tunnistanut analytiikan mahdollistavan työkykyriskien tunnistamisen jo viisi vuotta kohonnutta riskiä aiemmin. (CGI 2020.)

*Edistynyt analytiikka toimii ikään kuin terveydenhuollon ammattilaisen tukiälynä, joka varoittaa ajoissa ammattilaiselle henkilön kasvaneista riskitekijöistä (CGI 2020).*

Mitä enemmän yhdistettäviä tietolähteitä on, sitä oleellisempaa on hyödyntää oikeat keinot sen analysoimiseksi. Historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden ennustaminen yhdistelemällä статистиikkaa, koneoppimista ja tekoälyä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden löytää syvällisiä oivalluksia liiketoiminnastaan. (Shildt 2020, 30.)

### **Tekoäly ja koneoppiminen**

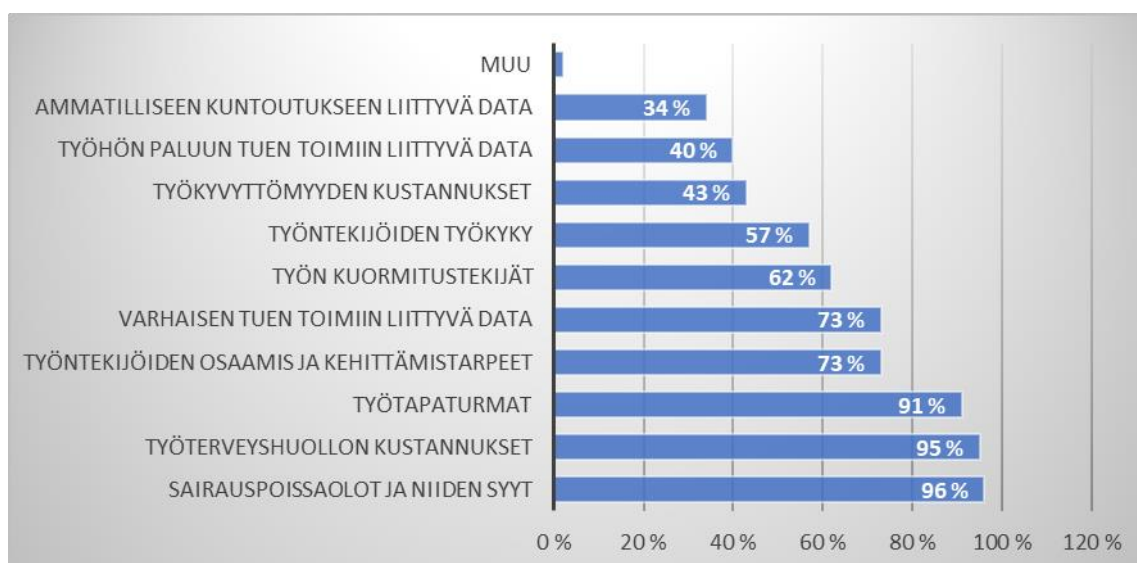
Tekoälyllä (Artificial Intelligence) tarkoitetaan ihmisen sijasta koneen tuottamaa älykästä oppimista, kuten uuden oppiminen, päättely, päätöksenteko ja ennakointi. Helposti ymmärrettäviä arjen esimerkkejä tekoälyn käytöstä antavat organisaatiot kuten Facebook ja Spotify. Facebook hyödyntää tekoälyä tutkimalla käyttöhistoriaa ja ennakoi sitä tarjoamalla käyttäjäkohtaisesti suunnattuja mainoksia, jotta asiakas viettäisi sovelluksen parissa kiinnostavan sisällön parissa mahdollisimman paljon aikaa. Spotify hyödyntää tekoälyä muun muassa kasaamalla käyttäjilleen henkilökohtaisia soittolistoja ja tekoälyn seuloessa dataa ja oppiessa koko ajan lisää, voi olla varma, että soittolistat pääsääntöisesti myös kiinnostavat ja miellyttävät kuulijoitaan. (Merilehto 2018, 18 ja 22.) Tekoäly hyödyntää laaja-alaisesti eri tekniikoita erilaisen tiedon tulkitsemiseen ja informaation prosessoimiseen. Tekoälyllä on kaksi pääasiallista tavoitetta; teknologinen ja tieteellinen. Teknologisen tavoitteen näkökulma on hyödyntää koneita ja teknologiaa saamaan asioita tehdyksi ja tieteellisestä näkökulmasta löytää vastauksia olemassa oleviin ilmiöihin laajan, prosessoidun datan avulla. Tekoälyn tiedon lähteinä toimivat useat eri organisaatioiden tietovarannot ja lähteet, joita kaikkia seuraamalla ja niiden tietoja yhdistelemällä ja päättelemällä tekoäly havainnoin poikkeamia tai muutoksia tilanteissa tai ennusteissa. (Boden 2016, 2 ja 6.)

Koneoppiminen käyttää luokitteluun ja oppimiseen dataa, ollen näin yksi tekoälyn osa-alue. Perinteisessä ohjelmoinnissa tietokone on ohjeistettu toimimaan loogisesti; kun eteen tulee ongelma X, seuraava vaihe on toiminta Y. Toiminta on näin säännönmukaista. Koneoppiminen sen sijaan hyödyntää erilaisia algoritmeja ja oppii koko ajan datan lisääntyessä, vaihe vaiheelta, koko ajan kehittyen. Arvoa koneoppiminen tuottaa hyödyntämällä koko ajan kertyvää dataa ja ennustamalla tulevaa datan avulla. (Merilehto 2018, 27–31.) Koneälyn ydintehtävänä on tehdä johtopäätöksiä otoksesta, johon koneoppiminen hyödyntää tilastoteoriaa (Alpaydin 2014, 3–4). Tekoäly voidaan valjastaa analysoimaan myös hyvinvointidataa ja poimimaan riskejä sekä muodostamaan ennusteita suuren massan joukosta esimerkiksi työterveyshuollossa.

## 4.2 Tiedolla johtaminen työhyvinvoinnin työkaluna

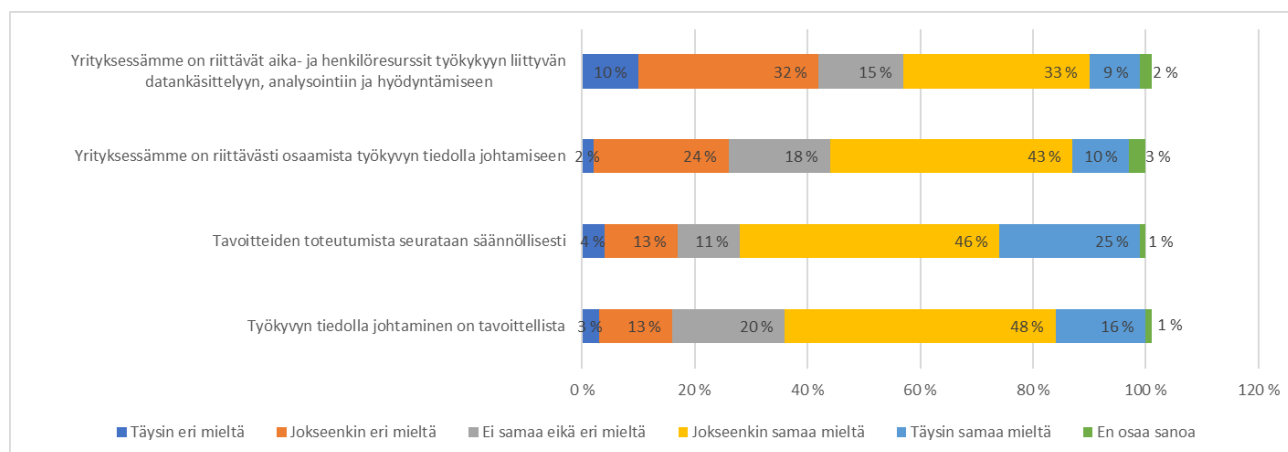
Kuten aiemmissa kappaleissa on nostettu esiin, pelkkä puhdas data ei vielä täyttämään tiedolla johtamisen määritelmää. Tiedolla johtaminen vaatii aina ymmärtämistä ja tulkintaa, ja jotta tiedolla johtaminen on myös vaikuttavaa, tarvitaan mittareita, konkreettisia tavoitteita ja niiden seuranta. Työeläkeyhtiö Varma (Varma 2021, 5) määrittelee työkyvyn tiedolla johtamisen olevan tietoinen toimintamalli ja tapa, jossa kerättyä data analysoidaan ja jalostetaan osaksi päätöksentekoa, jolla pyritään hallitsemaan työkyvyttömyysriskejä edistää työntekijöiden työkykyä. Ihanteellisessa esimiesorganisaatiossa tiimien koko muodostetaan siten, että esimiehellä on realistinen mahdollisuus tuntea tiimensä jäsenet sekä puuttua mahdollisiin työkykyä tulevaisuudessa uhkaaviin tekijöihin jo ensioireiden ilmetessä. Todellisuus on kuitenkin usein toista ja isojen tiimikokojen lisäksi esimiehen työkyvyn johtamista voi haastaa moninaiset vuorotyö- tai etätyömallit. Tilanne ei kuitenkaan ole mahdoton, mikäli esimies saa tiimistään oikeanlaista tietoa hyödynnettäväkseen ja kykenee tiedolla johtamisen keinoin hyödyntämään muun muassa dataa työkykyjohtamisessa.

Työeläkeyhtiö Varma toteutti asiakasyrityksilleen syksyllä 2020 kyselyn, jonka tarkoituksena oli kartoittaa asiakasyritysten sen hetkistä työkyvyn tiedolla johtamisen tasoa ja kehittämisen kohteita tulevaisuudessa. Kysely suunnattiin organisaatioiden johdolle ja HR-ammattilaisille ja sillä kartoitettiin työkyvyn strategista tiedolla johtamista, käytössä olevia tiedon lähteitä, miten tietoa organisaatiossa hyödynnettiin ja mitkä koettiin olevat tiedolla johtamisen yhteistyöverkostot. Kyselyyn vastasi 141 ammattilaista. (Työeläkeyhtiö Varma 2020, 14.) Kuviossa 7 kuvataan vastaajien näkemyksiä mitä työkykyyn liittyviä tietoja kussakin organisaatiossa kerätään.



Kuvio 7. Työkykyä koskevan tiedon lähteet (mukailtu Työeläkeyhtiö Varma 2020)

Tuloksista kävi myös ilmi, että sairauspoissaolodataa hyödynsi noin 60 % vastaajayrityksistä erilaisten järjestelmien ja automaattisten hälyttimien tukemana, mutta kuitenkin vain 6 % vastasi hyödyntävänsä koneoppimista ennustettaessa työkyvyttömyysriskejä tai käyttävänsä tiedon louhintaa. Tuloksista ilmeni myös, että suuressa osassa vastaajayrityksiä työkyvyn tiedolla johtaminen on tavoitteellista ja tavoitteiden toteutumista seurataan. Kuvion 8 mukaisesti parannettavaa kuitenkin on aika- ja henkilöresurssien määrässä ja tiedolla johtamisen osaamisessa. (Työeläkeyhtiö Varma 2020, 11–17).



Kuvio 8. Työkyvyn tiedolla johtamisen tavoitteellisuus, osaaminen ja resurssit (Työeläkeyhtiö Varma 2020)



## 5 Kehittämishankkeen toteutus ja menetelmät

### 5.1 Kehittämishanke

Kehittämishanke toteutettiin prosessiteollisuuden kohdeyrityksessä. Teollisuuden alan yrityksessä työskennellään useissa eri vuoromalleissa sisältäen päivä-, ilta- ja yövuoroja henkilöstöryhmien ollessa työntekijöitä, toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä. Koronaepidemian jäljiltä organisaatio palautui uuteen normaalin toimihenkilöiden hybridityön merkeissä. Kohdeyrityksessä on viime vuosina panostettu sairauspoissaolojen vähentämiseen kehittämällä varhaisen välittämisen ja työkykyjohtamisen prosesseja sekä kouluttamalla esimiehiä aktiivisesti. Kohdeyrityksessä on tunnistettu eri vuoromallien haasteet arjen työkyvyn johtamisessa ja Covid19-viruksen aikaansaaman toimihenkilöiden etätyön haasteet työhyvinvoinnin tukemisessa. Kehittämistutkimuksen sijoittumista osaksi organisaation kehittämistyötä kuvataan kuviossa 9.



Kuvio 9. Kehittämistutkimus osana organisaation työkykyjohtamisen kehittämistä

Kehittämistutkimus toteutettiin case-tutkimuksena käyttäen tutkimusmenetelminä kyselyä ja aivoriihettä. Toimijoina kehittämistutkimuksena tutkijan lisäksi olivat organisaation esimiehet, työterveyshuolto, työeläkeyhtiö ja työsuojelu. Tutkimuksen voidaan katsoa alkaneen alkuvuodesta 2021 tutkimussuunnitelman valmistumisella. Huomioitavaa on, että tutkimusmenetelmät vaihdettiin tutkimuksen ollessa jo meneillään tutkijan työtehtävien muuttuessa organisaatiossa, jolloin alkuperäisestä haastattelumenetelmästä siirryttiin kyselyyn. Samalla myös aikataulu tutkimuksen tekemiseen muuttui merkittävästi haastavampaan suuntaan (Taulukko 2).

Tutkimuksen vaihe	Ajankohta
Tutkimussuunnitelma	tammi-helmikuu 2021
Tietoperustan rakentaminen	helmikuu-elokuu 2021
Kyselyn muodostaminen ja testaus	elo-syyskuu 2021
Kyselyn lähettäminen	syyskuu 2021
Kyselyn tulosten analysointi	syyskuu 2021
Aivoriihi	lokakuu 2021
Tutkimuksen kehittämistulokset ja tutkimuksen yhteenveto	loka-marraskuu 2021

Taulukko 2. Kehittämistutkimuksen vaiheet

Tutkimussuunnitelma rakentui alkuvuonna 2021 ja kohdeorganisaation tarvetta kehittämishankkeelle tarkennettiin vielä kevään kuluessa. Rajauksen jälkeen kehittämishankkeen tietoperusta alkoi muotoutumaan ja tietoperustaa muokattiin tarkoituksenmukaisemmaksi kehittämishankkeen edetessä. Tietoperustan pohjalta rakennettu kysely testattiin alkusyksystä 2021 ja aivoriihi kyselyn tuloksien perusteella organisoitiin heti kyselytutkimuksen tulosten valmistuttua.

## 5.2 Kysely

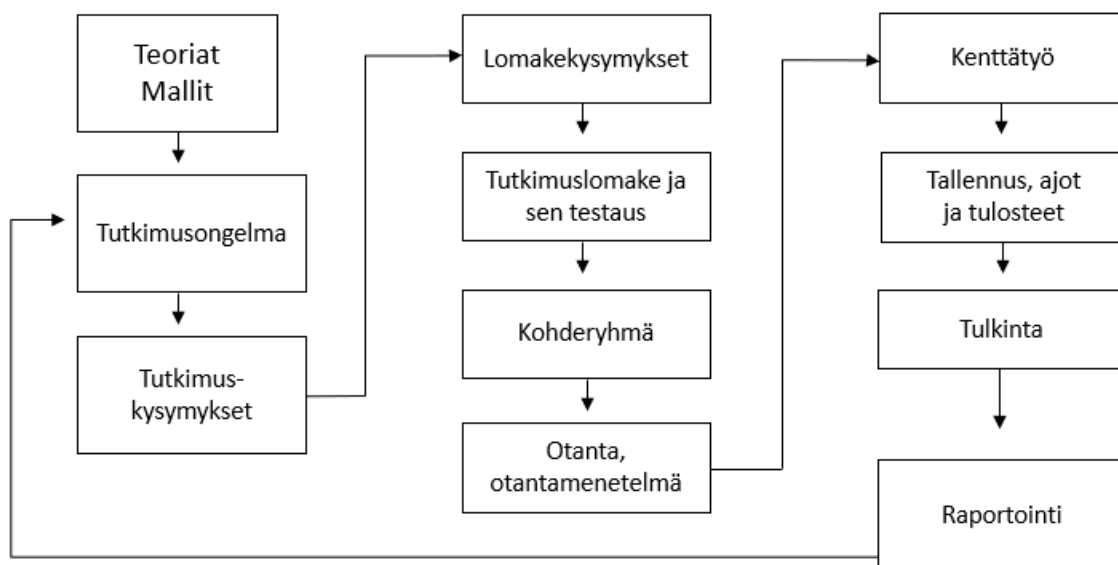
Kehittämistutkimuksen keskeisin aineistonkeruumenetelmä on kysely. Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä laajalti tietoa tutkimusaineistoksi valituista aihealueista ja sen tehokkuus luoda laaja tutkimusaineisto ja tuloksien analysointi tilastollisesti. (Ojasalo ym. 2018, 121.) Kysely on muodoltaan vakioitu. Vakioitumisella tarkoitetaan sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat kysymykset samassa muodossa. Aineiston kerääminen kyselyllä sopii menetelmäksi hyvin silloin, kun vastaajajoukko on suuri ja hajallaan toisistaan. (Vilka 2021, luku 4.) Kyselyn perustana toimivat tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimuksen käsitteistöä ja määrittelevät vaadittavan tutkimustiedon (Punch 2003, 40) kvantitatiivisen tutkimuksen perustuessa teorioihin ja käytännön ilmiöiden malleihin (Kananen, 2012, 122). Kyselytutkimuksen etu on, että vastaaja jää anonyymiksi. Haitaksi voidaan kuitenkin katsoa mahdollinen sitoutumattomuus kyselyyn vastaamiseen, jolloin vastausprosentti jää alhaiseksi (Vilka 2021, luku 4). Mikäli vastausprosentti jää alhaiseksi, tulee tämä huomioida tutkimustulosten tulkinnassa (Kananen 2012, 135). Ongelmallista on myös epä-tieto vastaajien suhtautumisesta kyselyyn (Ojasalo ym. 2018, 121). Sähköisen kyselyn tarjoamat vaihtoehdot ovat yleistyneet. Kyselyalustoissa on mahdollista rakentaa kyselylo-make, lähettää sen vastaanottajille, kerätä tulokset ja raportoida sekä mahdollisesti myös

analysoida tutkimusaineisto. Haasteena voidaan pitää samassa suhteessa yleistynyttä kyselyjen määrää ja niistä johtuvaa vastausväsymystä. (Ojasalo ym. 2018, 129.)

Ensimmäinen työvaihe kyselytutkimuksen tiedonhankinnassa on otannan suunnittelu. Koska tässä kehittämistutkimuksessa haluttiin tutkia kaikkien kohdeorganisaation esimiesten kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, hyödynnettiin kyselyssä kokonaistutkimuksen keinoja. Toisin sanoen perusjoukkona toimivat kaikki yrityksen esimiehet. Perusjoukko on tutkimuksen määrittelemä joukko ihmisiä, joilta tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Tällöin havaintoyksikköinä toimivat kaikki kokonaistutkimukseen osallistuvat vastaajat ja erillistä otantamenetelmää ei tarvita. (Vilka 2021, luku 4.) Kokonaistutkimuksessa kaikilta perusjoukkoon kuuluvalta ollaan kiinnostuneita keräämään aineistoa, jolloin saadun tiedon katsotaan olevan luotettavinta (Ojasalo ym 2018, 122). Valitulle perusjoukolle annettu samantoinen taustakoulutus työkykyjohtamiseen ja työkykyjohtamisen prosessit, välineet ja käytänteet ovat samat kaikille esihenkilöille, jolla voidaan pyrkiä varmistamaan annettujen vastauksien yleistettävyys.

Kehittämistyön tavoitteet ohjaavat kyselylomakkeen toteuttamista. Ainoastaan kysymykset, jotka ovat välttämättömiä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi, sisällytetään kyselyyn. (Kananen 2012, 130.) Kyselylomake ja tutkimussuunnitelma kietoutuvat yhteen erottamattomasti (Vilka 2021, luku 4). Koska aineistonkeruumenetelmänä toimii itse kysely, ei sen suunnitteluun ja testaukseen käytettävän ajan määrää ja tarpeellisuutta voi liikaa korostaa. Usein lomake muodostuu versio versiolta ja kehittyy testauksen perusteella kerättyjen huomioiden ja kehittämissuhteiden turvin. (KvantiMOTV 2021.) Kyselylomakkeeseen voidaan sisällyttää strukturoituja- tai suljettuja-, eli monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot annetaan valmiina ja kysymysmuoto on vakioitu, jolla tavoitellaan vertailukelpoisuutta. (Vilka 2021, luku 4.) Strukturoidussa kysymyksessä tutkija antaa valmiit vastausvaihtoehdot, jotka on numeraalisesti koodattu tulosten jatkokäsittelyä varten (Kananen, 2012, 125). Strukturoituja kysymyksiä käytettäessä vastausvaihtoehtojen tulisi olla toisensa poissulkevia ja vastausvaihtoehtojen päällekkäisyyttä tulisi pyrkiä välttämään.

Jotta kaikkien vastaajien on mahdollista ymmärtää kyselyn kysymykset samalla tavoin, kysymykset tulisi laatia mahdollisimman tarkasti ja selvästi, eli yksiselitteisesti. Selkeyden kannalta myös erilaisten vastausohjeiden lisääminen kyselyn eri vaiheisiin on tärkeää. (Ojasalo ym. 2018, 130-132.) Ennen kyselyn lähettämistä vastaanottajille kysely sisältöineen tulee testata. Testaamalla selviää kyselyn saavutettavuus, selkeys, vastaamiseen arvioitu aika, kysymysten ymmärrettävyys ja vastaamisen helppous. (Punch 2003,40.) Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikaaviota havainnollistetaan kuviossa 10.



Kuvio 10. Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikaavio (Mukailtu Kananen, 2012, 121)

Kyselyssä oli kolme osiota, jotka pitivät sisällään teemat:

- työhyvinvointi
- työkyvyn johtaminen
- tiedolla johtaminen.

Kysely piti sisällään avoimia kysymyksiä, strukturoituja kysymyksiä, mielipidekysymyksiä, attribuuttivertailua ja graafisen asteikon. Taustatietoihin, eli muuttujiin pyydettiin tietoja esimiesten omasta henkilöstöryhmästä ja työvuosien määrästä esihenkilönä. Kyselyllä haluttiin tutkia eri henkilöstöryhmien esihenkilöiden kokemuksia, joten muuttujina toimivat esihenkilön oma henkilöstöryhmä ja johdettavan tiimin henkilöstöryhmä. Esihenkilön sukupuolella ei ollut tutkimuksen tulosten kannalta merkitystä ja esihenkilön iän perusteella olisi ollut mahdollisuus joiltain osin päätellä vastaajan henkilöllisyys, joten vastaajan ikä päätettiin jättää taustatiedoista kysymättä. Kyselytutkimuksen perusjoukkona oli case-yrityksen kaikki esimiehet (39 hlöä) jotka tutkimuksen aikana olivat työsuhteessa. Kyselyyn vastasi lopulta 22 esimiestä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 56 %. Kysely oli avoinna 17.9.2021–28.9.2021. Viisi päivää ennen kyselyn päättymistä järjestelmä lähetti muistutusviestin vastaamisesta esimiehille, jotka kyselyyn eivät vielä olleet vastanneet. Kysely toteutettiin Questback-kyselytyökalulla ja kyselyn tuloksia hyödynnettiin tuloksien pohjalta muodostuneen grafiikan perusteella. Tuloksia ei analysoitu eri keinoilla, kuten ristiintaulukointi tai erilaisten muuttuja-asetikkojen menetelmin, koska niiden ei katsottu tuovan tuloksiin lisäarvoa.

Vastaajajoukon ollessa pieni, ensisijaisesti tuli huolehtia vastaajien anonymiteettisuojasta, joka mahdollisesti olisi pienentynyt, mikäli tuloksia olisi syvällisesti analysoitu. Tuloksista muodostunut grafiikka avasi tuloksia riittävästi, jotta niitä voitiin hyödyntää aivoriihessä.

### 5.3 Aivoriihi

Koska työhyvinvointi on useiden asioiden summa, myös tutkimustulosten menetelmissä ja kehittämistoimenpiteissä haluttiin huomioida eri sidosryhmien kokemus tutkittavista ilmiöistä ja niiden kehittamisestä. Kehittämismenetelmäksi valikoitui näin aivoriihi. Aivoriihen osallistuivat tutkijan lisäksi yhteyshenkilöt työterveyshuollosta ja työeläkeyhtiöstä, sekä kohdeorganisaation työturvallisuuspäällikkö. Osallistujaksi harkittiin myös perusjoukosta yhtä tai kahta esihenkilöä, mutta myöhemmässä vaiheessa päädyttiin olla osallistamatta heitä aivoriiheen, koska heidän näkemyksensä ja kokemuksensa tulevat joka tapauksessa ilmi kyselyn tuloksista.

Aivoriihen tarkoituksena on luovan ongelmanratkaisun keinoin tuottaa ideoita ryhmässä. Aivoriihessä ideoidaan uusia tulokulmia ja lähestymistapoja vetäjän johdolla valittuun ongelmaan. Aivoriihi muodostuu tyypillisesti esivaiheesta, lämmittelyvaiheesta, ideointivaiheesta ja valintavaiheesta. Luovalle ongelmanratkaisulle tyypillisesti ideointivaiheessa osallistujat voivat vapaasti ja hyvinkin luovasti ideoida erilaisia toteutumistapoja tai ideoita yhteisesti sovitulle alustalle ja olennaista on, ettei ideoita ole tarpeellista tässä vaiheessa perustella tai analysoida. Ideoiden arviointi on kokonaan kiellettyä. Arviointi tapahtuu vasta valintavaiheessa, jossa ideoita tarkastellaan kriittisesti eri tekniikoin ja lukuisten ideoiden joukosta valikoituu eniten ääniä saanut toteutus. (Ojasalo ym. 2018, 160–161.)

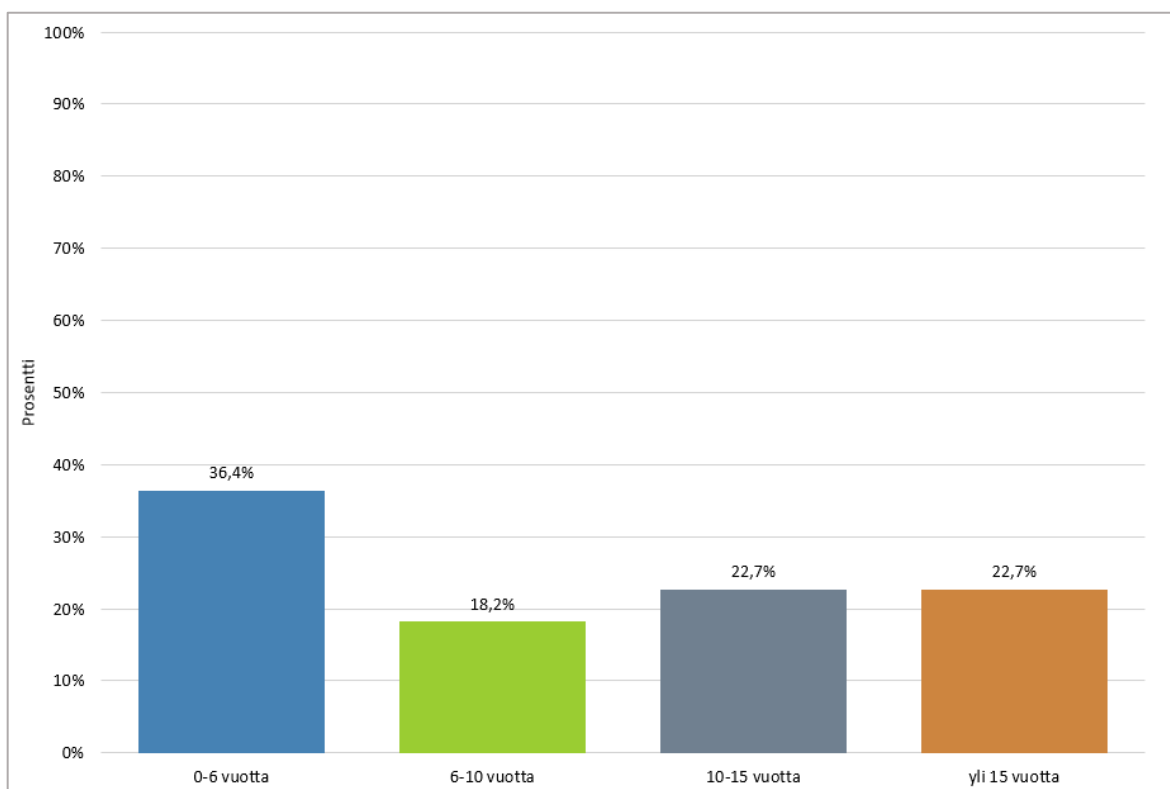
Aivoriiheen osallistumisesta oli sovittu yrityksen vastaavan työterveyshoitajan, yrityksen EHS-päällikön ja työeläkeyhtiö Varman asiakkuuspäällikön ja kehityspäällikön kanssa. Päällekkäisten aikataulujen vuoksi yrityksen työterveyshoitaja estyi osallistumasta yhteiseen aivoriiheen, joten hänen kanssaan järjestettiin oma tapaaminen. 12.10.2021 pidetyn tapaamisen tulokset yhdistettiin 14.10.2021 järjestettyyn aivoriihen tuloksiin. Tapaamiselle oli varattu kaksi tuntia aikaa. Aivoriihen sisältö oli jaettu neljään osa-alueeseen, jotka olivat:

- kyselyn tuloksien läpikäynti
- ongelman asettaminen ja rajaaminen
- ideointivaihe
- arviointi- ja valintavaihe.

## 6 Tulokset

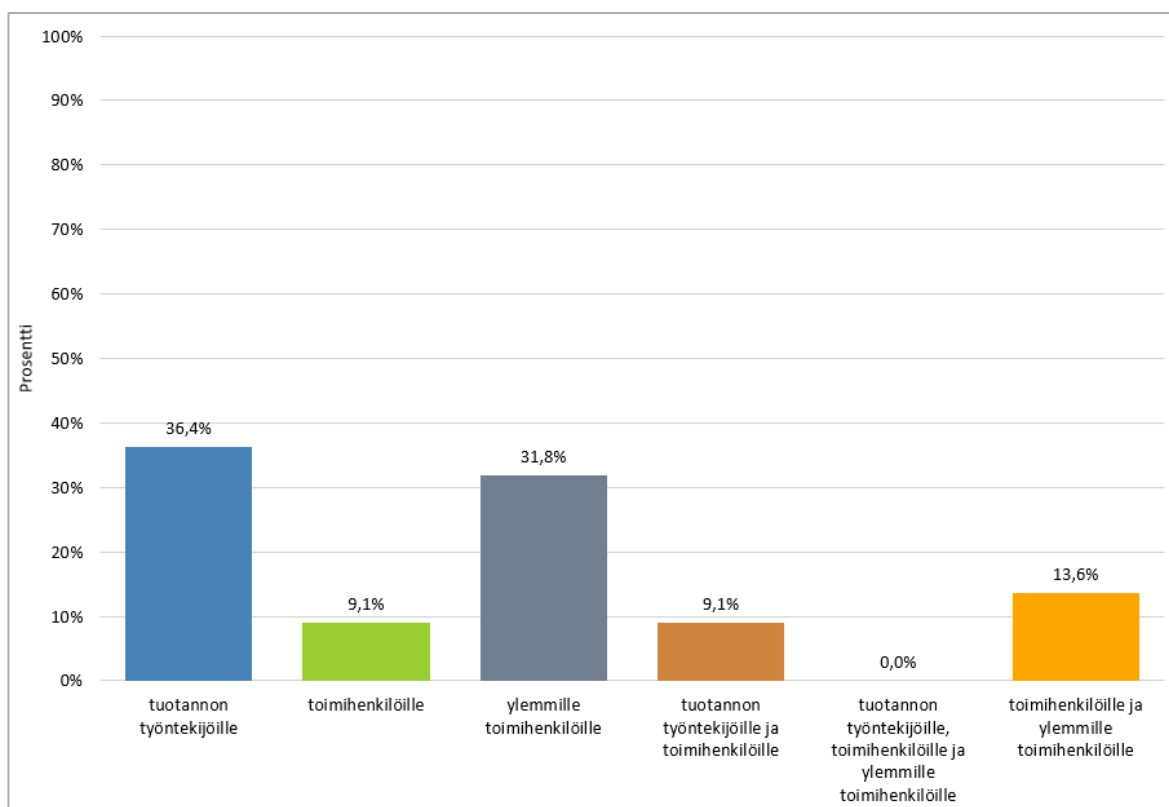
### 6.1 Kyselytutkimus

Valtaosa vastanneista oli työskennellyt esimiehenä 0-6 vuotta (Kuvio 11). Vastaaajista suurin osa (36,4 %) työskenteli esimiehenä tuotannon työntekijöille ja melkein yhtä suuri vastaa-  
jajoukko asiantuntijoille, eli ylemmille toimihenkilöille (31,8 %).



Kuvio 11. Vastaaajien työssäoloaika esimiehenä (n=22)

Vastaaajista 77 %:n henkilöstöryhmä oli ylemmät toimihenkilöt ja toimihenkilöesimiehiä vastaa-  
jista oli 23 %. Henkilöstöryhmiä kuvataan kuviossa 12.



Kuvio 12. Työskentelen itse esimiehenä (n=22)

Vastaajat saivat kuvailla omin sanoin, mihin kaikkeen heidän mielestään työkyky vaikuttaa. Vastaajien mielestä työkyvyllä on vaikutusta kokonaisuusina kuten motivaatio, työstä suoriutuminen, työn tehokkuus ja turvallisuus. Vastaajat arvioivat työkyvyllä olevan vaikutusta myös työn laatuun ja määrään, tuloksellisuuteen sekä koko työyhteisöön. Vastauksista ilmeni esimiesten hyvä käsitys työkyvyn merkityksestä ja laajoista eri osa-alueista, joita työkyky pitää sisällään.

*Voisi asettaa kysymyksen toisin päin, mihin työkyky ei vaikuta, sillä varsinkin työpaikalla se vaikuttaa lähes kaikkeen. Ihmisestä sitten riippuu kuinka paljon työkyvyn aleneminen vaikuttaa koti oloissa, toisten vie kaikki kotiin, toiset jättää kaiken portille.*

Kysyttäessä esimiesten näkemystä työkyvyn vaikutuksesta tiimiensä työn sujumuuteen, muodostui vastauksien keskiarvoksi 8,76 asteikolla 1–10. Näin ollen voidaan päätellä esimiesten ymmärryksen työkyvyn vaikuttavuudesta olevan korkea ja työkyvyn johtamisen tukeminen vastaajille merkityksellistä. Hyvin toisistaan samansuuntaiset vastaukset oli nähtävissä kysyttäessä esimiehiltä, mistä osa-alueista he uskovat työntekijöiden työhyvinvoinnin koostuvan (Taulukko 3). Suurinta hajontaa oli ainoastaan kysyttäessä mielipidettä työntekijän työyhteisötaitojen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työterveyshuollon kattavasta

palvelutarjonnasta. Työterveyshuollon tarkoituksena on tukea ja olla mukana tunnistamassa ennakkoon mahdollisia työkykyriskejä, joten vastauksien perusteella voidaan arvioida esimiesten tunnistavan hyvin työterveyspalvelujen merkityksen työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Huomionarvoista vastauksissa kuitenkin on, että 27,3 % vastanneista oli osittain samaa mieltä lähiesimiehen johtamistaitojen vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin ja 4,5 % täysin eri mieltä.

	<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>Osittain samaa mieltä</b>	<b>En osaa sanoa</b>	<b>Osittain eri mieltä</b>	<b>Täysin eri mieltä</b>	<b>Muu, mikä?</b>
<b>Työturvallisuudesta</b>	68,2%	27,3%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%
<b>Työn mielekkyydestä</b>	81,8%	13,6%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%
<b>Työn sujuvuudesta</b>	59,1%	36,4%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%
<b>Lähiesimiehen johtamistaidoista</b>	63,6%	27,3%	4,5%	0,0%	4,5%	0,0%
<b>Kokemuksesta tasapuolisuudesta</b>	68,2%	27,3%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%
<b>Työntekijän työhyönteisötaitoista</b>	50,0%	40,9%	4,5%	4,5%	0,0%	0,0%
<b>Tiimin työyhteisötaitoista</b>	59,1%	36,4%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%
<b>Osaamisen varmistamisesta</b>	63,6%	31,8%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%
<b>Kattavasta työterveyshuollosta</b>	22,7%	59,1%	4,5%	13,6%	0,0%	0,0%
<b>Työntekijän omista elintavoista</b>	68,2%	27,3%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%

Taulukko 3. Mistä osa-alueista työhyvinvointi koostuu

Kysyttäessä miten esimiehet itse voivat vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, nousi avoimista vastauksista päällimmäisiksi kautta linjan työntekijöiden tasapuolinen kohtelu,



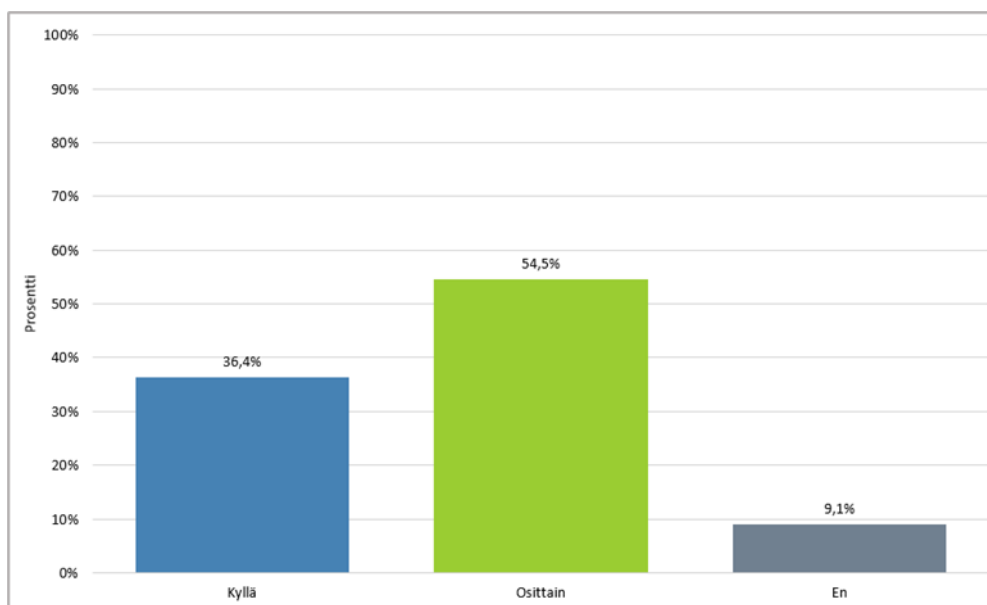
kuunteleminen, kommunikointi ja palautteen antaminen. Esimiehet kokivat viestinnän sujuvuuden olevan tärkeää ja kokivat voivansa vaikuttaa työhyvinvointiin mahdollistamalla työntekijöiden työtehtävissään pärjäämisen huomioiden haastavat tilanteet, asianmukaiset työntekovälineet, ja luomalla kannustavaa työilmapiiriä työyhteisöön.

*Luomalla turvallisen työkuultuuriin, hyvät työolosuhteet ja välineet. Tiedottaminen sekä yleinen kommunikointi ja työntekijöistään huolehtiminen, tasapuolinen ja reilu kohtelu sekä kannustaa myös työntekijöitä kohtelemaan samanlailla toisiaankin - jokainen yhtä tärkeä. Riittävä perehdytys.*

*Kuuntelemalla ja olemalla aktiivinen esimies. Innostan, annan palautetta, keskustelen avoimesti asioista ja annan työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua asioihin > sitoutan heitä yhteisiin tavoitteisiin. Olemalla läsnä arjessa.*

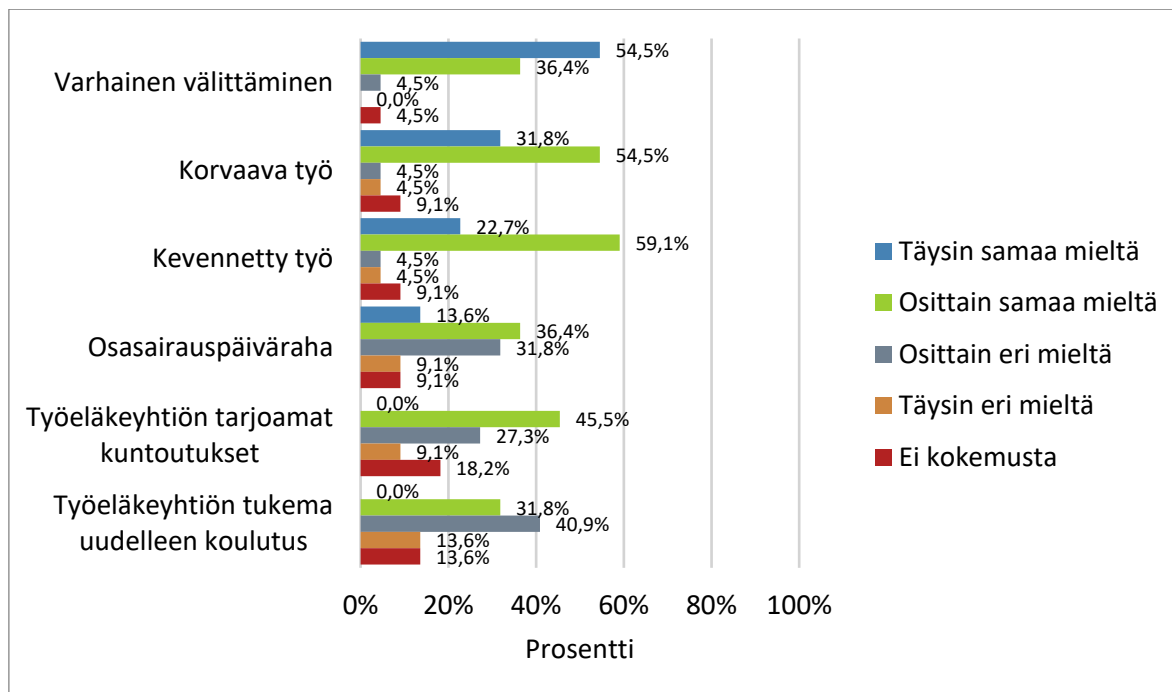
*Kysymällä miten menee. Varmistamalla riittävät edellytykset tehokkaaseen toimintaan. Informointi ja asioiden hoitaminen tehokkaasti. Palautteen antaminen. "Valmentaminen" tehokkaaseen toimintaan. Kertomalla selkeästi tavoitteet, erilaiset KPI tasot ja tunnuslukujen analysointi.*

Vastuualueiden rakenteessa oli vastauksien perusteella selvästi kehitettävää (Kuvio 13). Vastaajista vain 36,4 % ilmoitti tuntevansa työkykyjohtamisen vastuurakenteen ja 54,5 % vastasi tuntevansa sen osittain. Vastaajista 9,1 % ilmoitti, ettei tunne vastuurakennetta ollenkaan.



Kuvio 13. Tunnetko yrityksen työkykyjohtamisen vastuualueiden rakenteen (n=22)

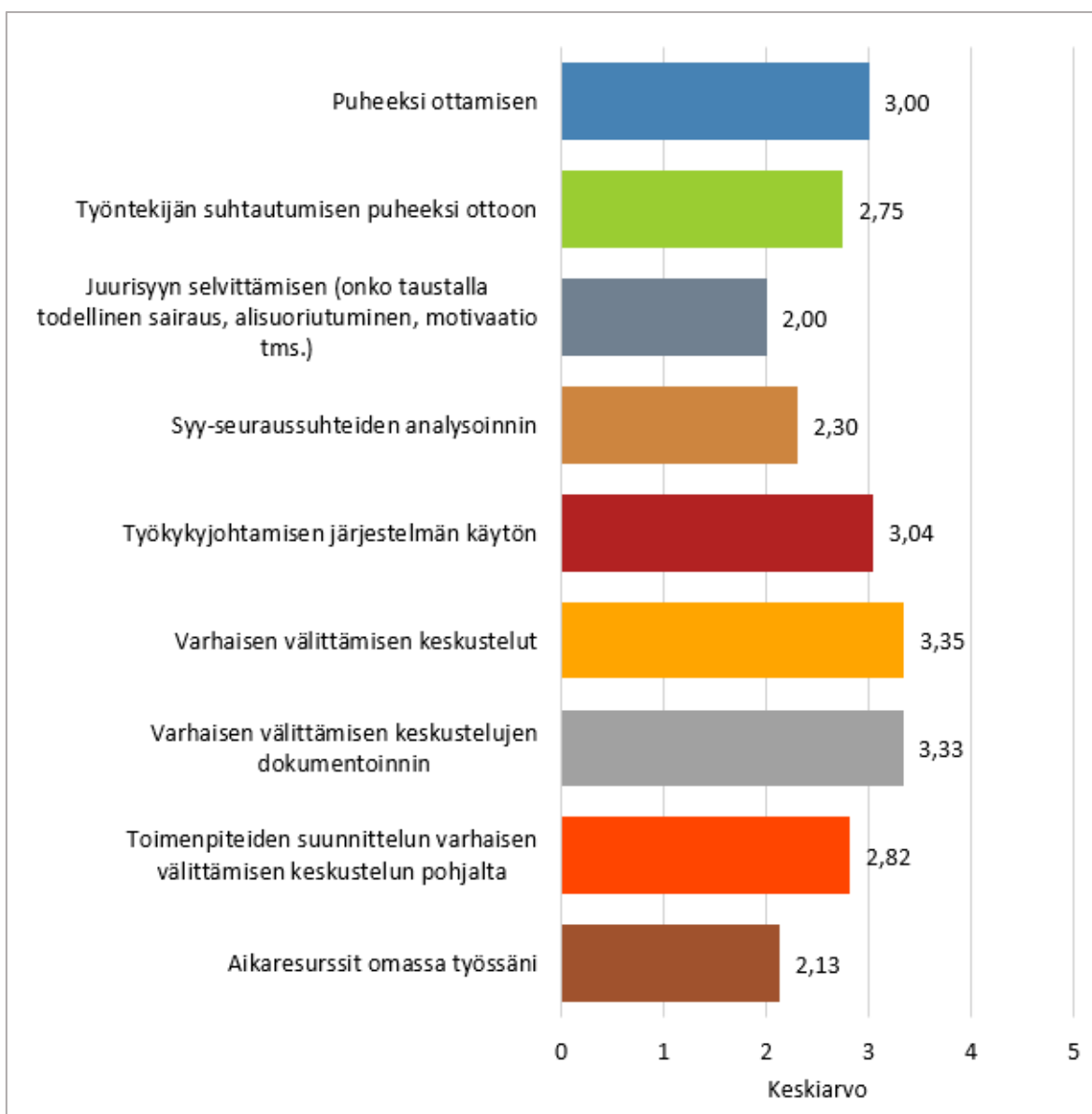
Työkyvyn tukemisen prosessit olivat vastaajien mukaan pääsääntöisesti hyvin tiedossa. Enemmän käytössä olevat työn tukemisen muodot kuten varhainen välittäminen, korvaava työ ja kevennetty työ oli hyvin tiedossa vastaajien ollessa näistä täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Huomionarvoista kuitenkin on, että pitkältä poissaoloilta palatessa paljon hyödynnetty osasairauspäiväraha, työeläkeyhtiön tarjoamat kuntoutukset tai uudelleen koulutus olivat heikommin vastaajille tuttuja (Kuvio 14).



Kuvio 14. Miten hyvin uskot tuntevasi seuraavat työkyvyn tukemisen prosessit (n=22)

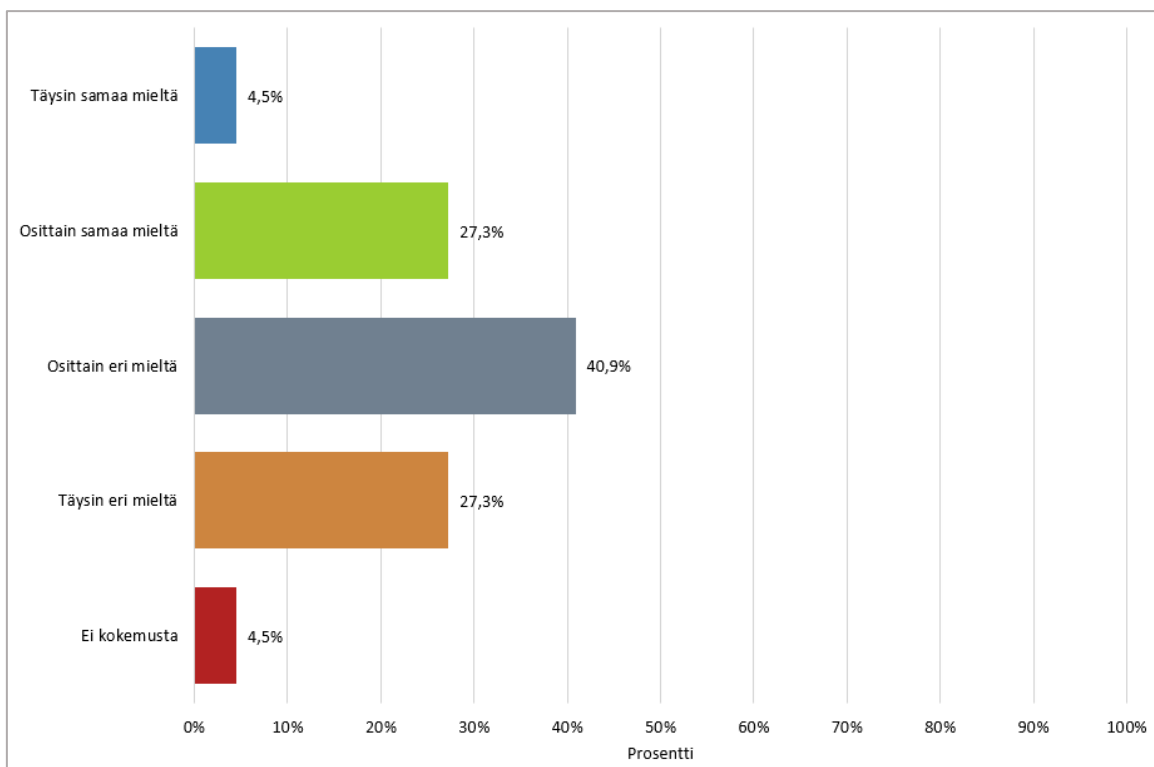
Tärkeimmiksi sidosryhmiksi työkykyjohtamisessa vastaajat kokivat organisaation HR:n ja työterveyshuollon. Oman organisaation merkitys sidosryhmänä oli vastauksien mukaan merkittävä ja myös vertaisryhmä eli toiset esimiehet oli vastauksissa nostettu esiin. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen on aina monen tekijän summa ja tämän vuoksi eri sidosryhmien panostuksella ja hyvällä yhteistyöllä on merkitystä. Kysyttäessä yhteistyön toimivuudesta sidosryhmien kanssa, 50 % vastaajista koki yhteistyön työterveyshuollon kanssa sujuvan hyvin ja 50 % vastasi yhteistyön sujuvan kohtalaisesti. 60 %:lla vastaajista ei ollut kokemusta yhteistyöstä työeläkeyhtiön kanssa ja 23 % vastasi yhteistyön sujuvan kohtalaisesti. 45 % vastaajista koki yhteistyön HR:n kanssa sujuvan hyvin ja 50 % vastasi yhteistyön sujuvan kohtalaisesti. 4,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö HR:n kanssa toimii heikosti.

Kysyttäessä esimiehiltä, mitä eri osa-alueita he kokivat haastavimmiksi työkyvyn johtamisessa, nousi haastavimmiksi varhaisen välittämisen keskustelut varhaisen välittämisen keskustelujen dokumentointi ja työkykyjohtamisen järjestelmän käyttö (Kuvio 15).



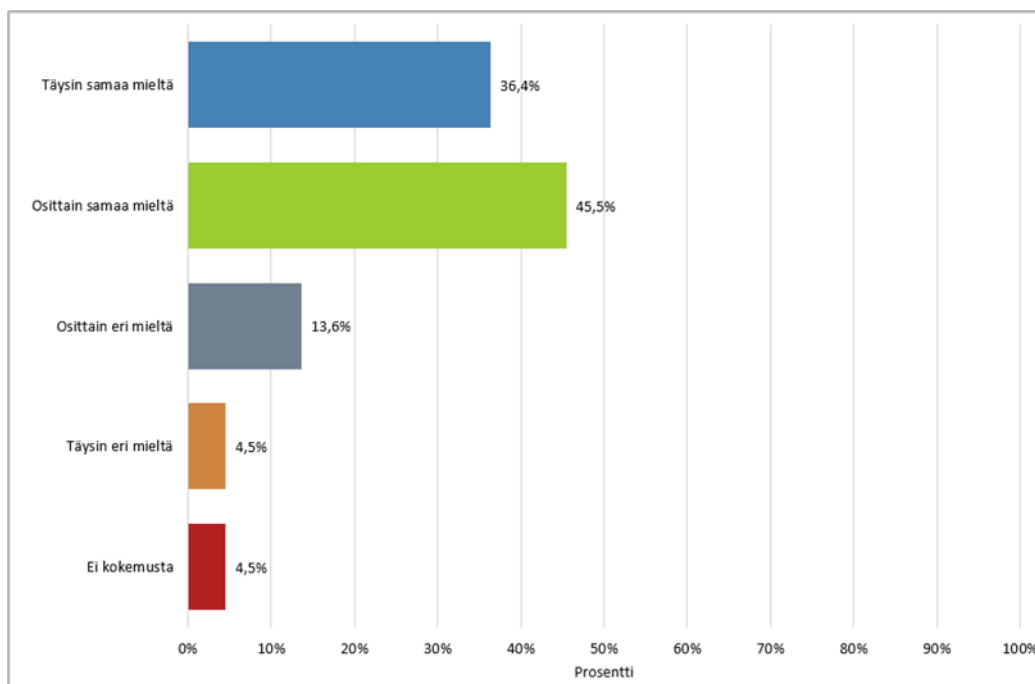
Kuvio 15. Mitkä seuraavista osa-alueista koet haastavimmiksi työkyvyn johtamisessa (n=22)

Puheeksi ottamisen koki haastavaksi 4,5 % (täysin samaa mieltä) ja merkittävästi haastavaksi 27,3 % (osittain samaa mieltä). Täysin eri mieltä puheeksi ottamisen haastavuudesta oli kuitenkin 27 % ja osittain eri mieltä 40,9 % vastaajista (Kuvio 16).



Kuvio 16. Puheeksi ottaminen (n=22)

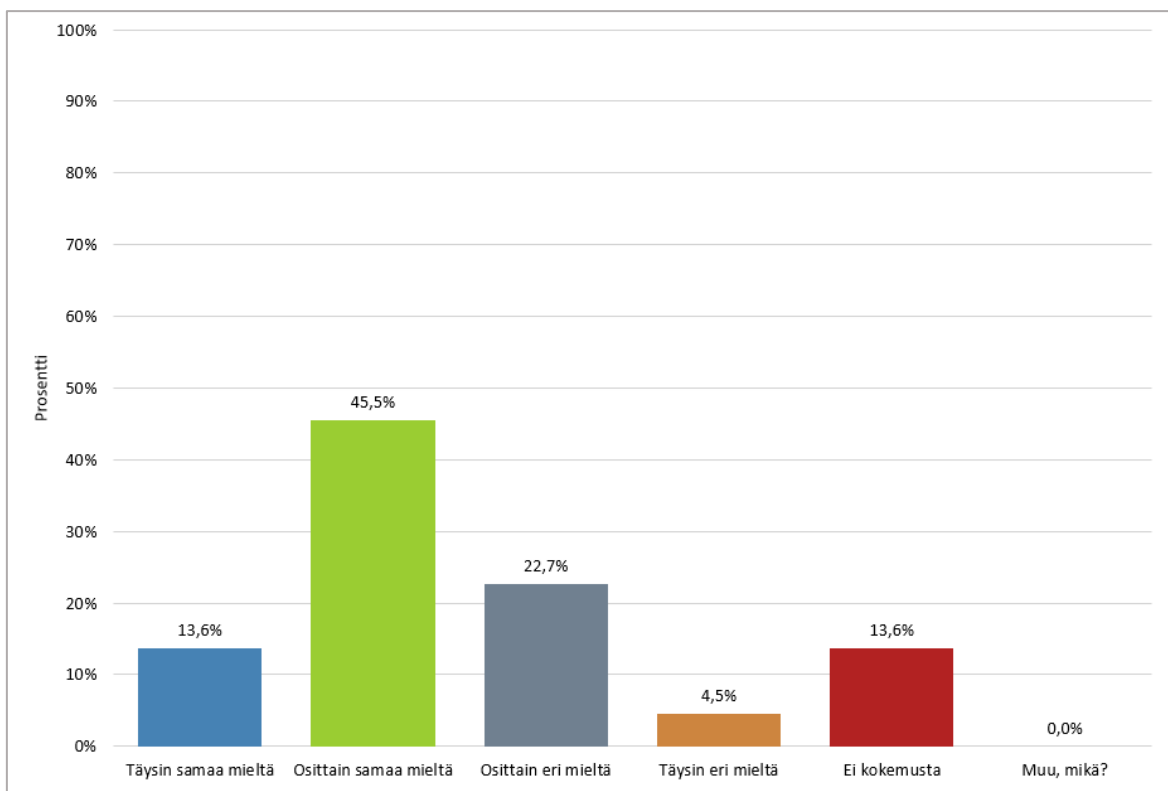
Työntekijän suhtautumisen puheeksi ottoon koki haastavaksi 9,1 % vastaajista (Täysin samaa mieltä) ja 40,9 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työntekijän suhtautuminen puheeksi ottoon on haastavaa. Merkittävää on, että vastaajista 45,5 % oli osittain samaa mieltä ja peräti 36,4 % täysin samaa mieltä siitä, että poissaolojen ja työkykyhaasteiden todellisen juurisyyyn löytyminen on haastavaa ja 54,5 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työkykytapauksen syy-seuraussuhteiden analysointi on haastavaa ja 18,2 % oli tästä täysin samaa mieltä (Kuvio 17).



Kuvio 17. Juurisyyn löytämisen haastavuus (n=22)

Vastausten mukaan osittain haastaviksi koettiin myös varhaisen välittämisen keskustelut (31,8 %), ja esimiesten aikaresurssit. Aikaresurssien haastavuudesta oli täysin samaa mieltä 31,8 % vastaajista ja osittain samaa mieltä 45,5 %. Vastanneista 63,6 % arvioi käyttävänsä työkykyjohtamiseen päivätasolla 0–1 tuntia ja 31,8 % 1–2 tuntia. 4,5 % arvioi käyttävänsä työkykyjohtamiseen 2–4 tuntia ja 4,5 % 0–15 minuuttia.

Varhaisen välittämisen keskustelujen vaikuttavuus aiheutti vastauksissa selvää hajontaa (Kuvio 18). Osittain eri mieltä keskustelujen vaikuttavuudesta oli peräti 22,7 % vastaajista. Haasteena voidaan kokea, ettei vaikuttavuutta ole, mikäli useimmat poissaolorajojen ylityksistä aiheutuu toistuvasti samojen henkilöiden lyhyiden poissaolojen seurauksena. Samalla vastausta voidaan peilata edellisiin kysymyksiin kokemuksista esimiesten haastavimmiksi koetuimmista osa-alueista, joissa juurisyyn löytäminen ja syy-seuraussuhteiden analysointi koettiin haastaviksi. Mikäli varhaisen välittämisen keskustelu läpikäydään ilman todellisten poissaolosyiden pohdintaa ja toimeen tarttumista on selvää, ettei vaikutusta keskustelulla nähdä olevan.

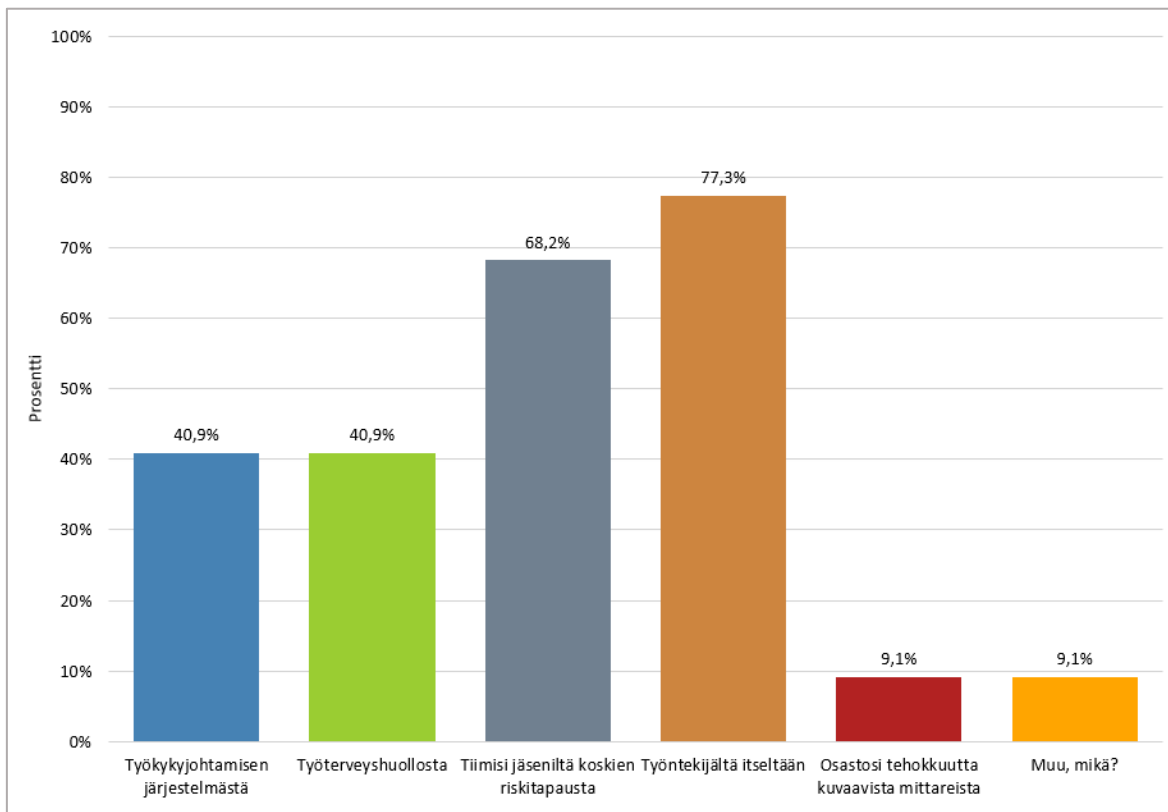


Kuvio 18. Koetko varhaisen välittämisen keskustelulla olevan vaikuttavuutta sairauspoissaolojen ehkäisyyn (n=22)

Kysyttäessä onko työnantaja järjestänyt esimiehille riittävästi koulutusta työkykyjohtamiseen, kokemukset olivat selvästi erilaisia. Vastaajista 27,3 % oli täysin samaa mieltä siitä, että koulutus on ollut riittävää ja 50 % vastaajista oli osittain samaa mieltä. Vastaajista kuitenkin peräti 18,2 % oli osittain eri mieltä koulutuksen riittävydestä ja 4,5 % oli täysin eri mieltä ja 13,6 % vastanneista ei ollut kokemusta työnantajan tarjoamasta koulutuksesta. Yhteenvetona voidaan tulkita, että mikäli yli 40 % vastaajista ei kokenut saavansa riittävää työnantajan tarjoamaa koulutusta tai oli edes osittain tätä mieltä, on työkykyjohtamisen koulutusten suunnittelussa ja liittämässä osaksi esimiesten osaamisen kehittämisen suunnitelmaa on huomattavasti parantamisen varaa.

Kysyttäessä esimiehiltä lähteistä, joista he saavat informaatiota tiimin tai yksittäisen työntekijän työkyvyn heikentymisestä yllättävää oli, että peräti 77,3 % vastasi saavansa tiedon työntekijältä itseltään (Kuvio 19). Seuraavaksi usein lähde oli tiimi (68,2 %) ja vasta tämän jälkeen työterveyshuolto tai työkykyjohtamisen järjestelmä (40,99 %). Pohdittavaksi jää, missä vaiheessa esimies tiedon työkyvyn heikentymisestä työntekijältä saa ja ryhdytäänkö tämän jälkeen heti toimenpiteisiin työkyvyn tukemiseksi. Suunta tässä tapauksessa kuitenkin on oikea ja ohjaa nimenomaan ennakoivan työkykyjohtamisen suuntaan. Mikäli tieto tulisi työkykyjohtamisen järjestelmästä tai työterveyshuollosta tarkoittaisi se sitä, että

mahdollinen työkykyuhka on jo edennyt sairauspoissaoloon ja ennakoivissa toimenpiteissä olisi osin epäonnistuttu.



Kuvio 19. Mistä lähteistä saat tietoa tiimisi/työntekijän työkyvyn heikentymisestä (n=22)

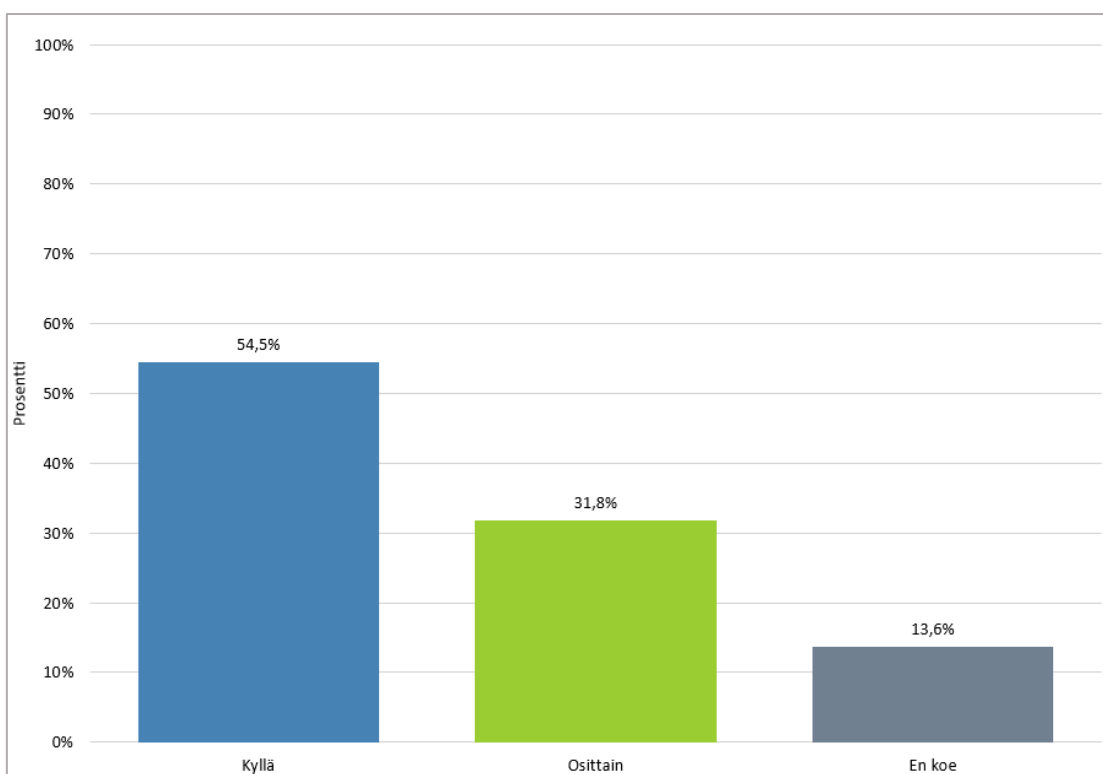
Ylitöiden kuormittava vaikutus työkykyyn on osa-alue, johon ei aktiivisesti ole kohdeyrityksessä kiinnitetty huomioita ylityötunteja tarkastellessa. Kysyttäessä esimiehiltä seuraavatko he ylityötuntien määrää ja kertymää henkilöiltä, joiden varhaisen välittämisen prosessien mukaiset poissaolorajat ylittyvät usein, vain 36,4 % vastanneista vastasi kyllä. Ylityötuntien kertymistä näiden henkilöiden osalta ei seuraa 36,4 % ja 27,3 % vastasi, ettei heillä ole kokemusta asiasta. Kysyttäessä esimiehiltä tarkastavatko he valmistautuessaan varhaisen välittämisen keskusteluihin työntekijöiden toteutunutta työaika edellisiltä viikoilta, 36,4 % vastasi, ettei tarkasta tehtyjä työtunteja, 31,8 % vastasi, ettei heillä ollut kokemusta asiasta ja 31,8 % vastasi tarkastelevansa toteutunutta työaika.

Jatkuvan kuormituksen ja työturvallisuuden näkökulmasta toteutuneiden tuntien tarkasteleminen säännöllisesti olisi erittäin tärkeää ja mahdollisten yksittäisille henkilöille kertyvien ylityötuntien jakaminen tasaisesti organisaatioon työkyvyn ylläpitämisen kannalta merkittävää. Kysyttäessä seuraavatko esimiehet osastojensa ylityötunteja, päivä- ja viikkotasolla tunteja seuraa yhteensä 18,1 % vastaajista, kuukausitasolla 45,5 % vastaajista, ylityötunteja ei seuraa 31,8 % vastaajista ja 9,1 % ilmoitti, ettei käytössä ole järjestelmä- tai

raporttitukea. Kohdeyrityksen työntekijöiden työaika seurataan toimipisteillä, mutta etätöiden työajan seuranta ei nykyisten työajanseurantajärjestelmien puitteissa pystytä päivätasolla kirjaamaan, vaan etätöitä tekevän toimihenkilön tulee itse huolehtia, ettei työaika ylitä päivittäistä 7,5 tuntia.

Kohdeyrityksessä työntekijät työskentelevät eri työaikamalleissa ja toimihenkilöt siirtyivät etätöihin koronapandemian vyöryessä Suomeen. Yrityksen uusi normaali työaika toimihenkilöiden osalta tulee olemaan hybridityömalli. Etätöet ovat sujuneet pääsääntöisesti hyvin, mutta haasteitakin on ollut huomattavissa. Toimihenkilöiden sairauspoissaoloprosentti on ollut kasvussa vuodesta 2020 lähtien ja työkykyongelmat merkittävästi pidemmällä siinä kohtaa, kun mahdolliset ongelmat ovat tulleet organisaatiossa esiin.

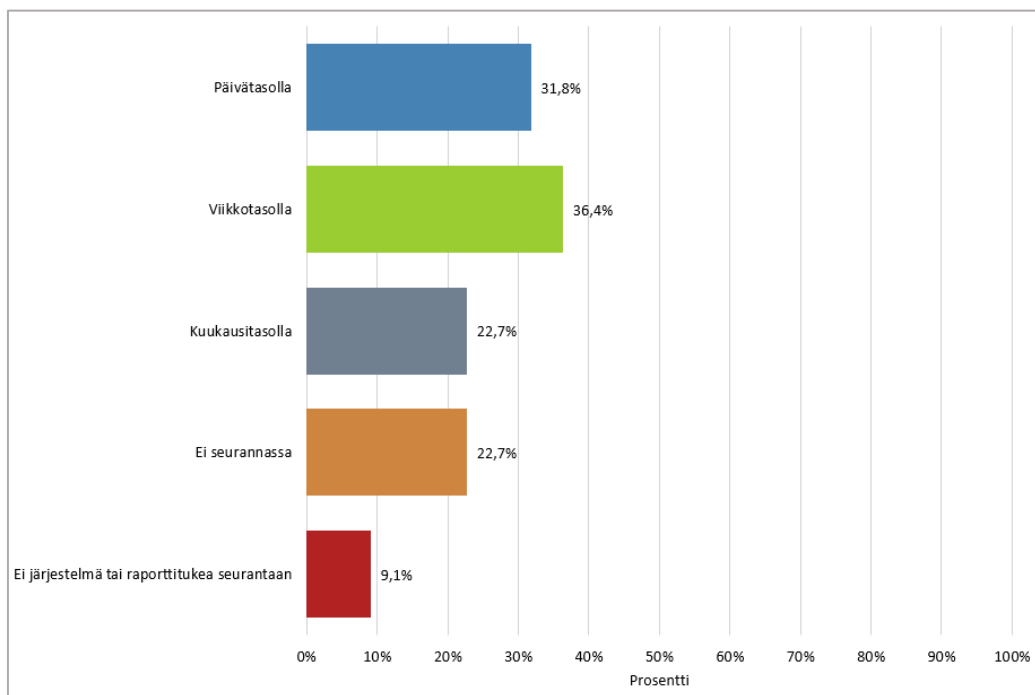
Etätöissä kuormitus saattaa jäädä usein esimieheltä näkemättä, työntekijällä voi olla haasteita työtehtävien suorittamisen tai ajanhallinnan suhteen ja signaalit näistä jäädä piiloon. Kysyttäessä esimiehiltä kokevatko he vuoro- tai etätöiden vaikeuttavan työkykyjohtamista arjessa, 54,5 % heistä vastasi kyllä (Kuvio 20). Vastaaajista 31,8 % koki vuoro- tai etätöiden vaikeuttavan osittain arjen työkykyjohtamista ja vain 13,6 % vastaaajista koki, ettei vuoro- tai etätöet vaikeuta arjen työkykyjohtamista.



Kuvio 20. Koetko vuorotyön tai etätöiden vaikeuttavan työkykyjohtamista arjessa (n=22)

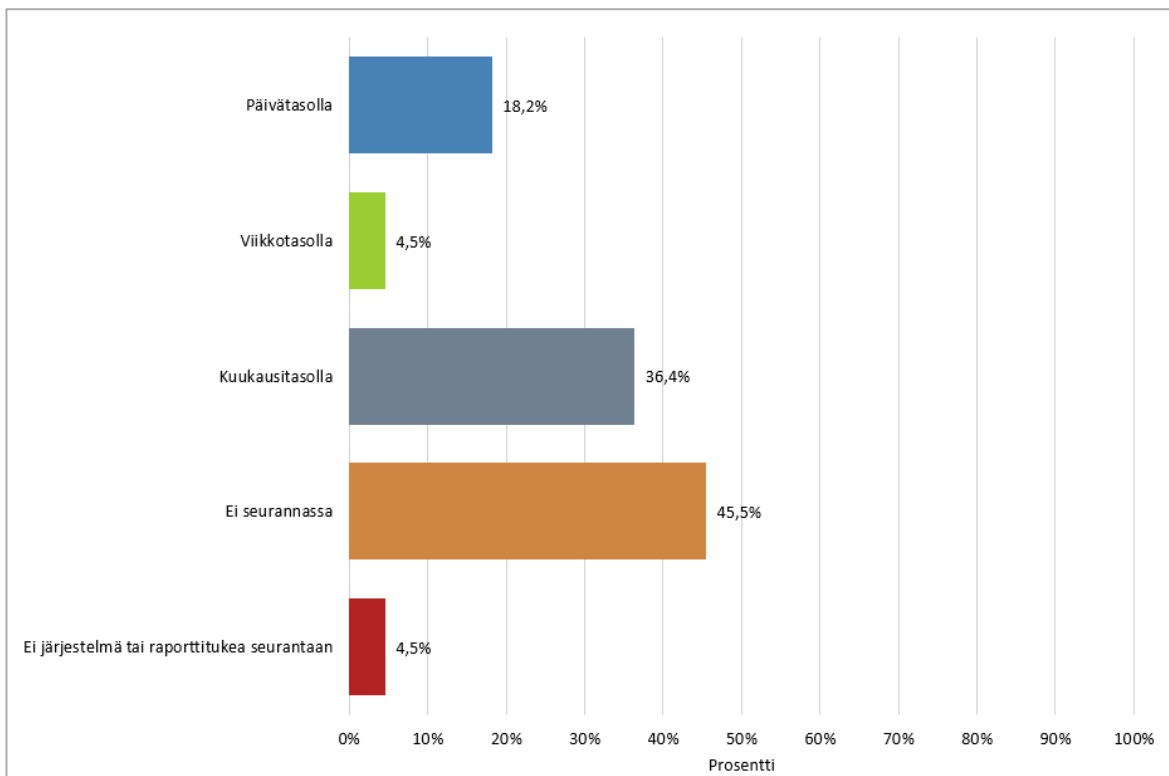


Tarkasteltaessa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen näkökulmasta, vastauksien perusteella löytyi monta huomionarvoista seikkaa. On selvää, että osana päivittäistä johtamista eri toiminnoille on rakennettu mittaristoja, joiden toteutumia seurataan (Kuvio 21). Kyselyn vastaajina toimivat esimiehet työskentelevät eri toiminnoissa ja valtaosan tuloksia seurataan aktiivisesti.



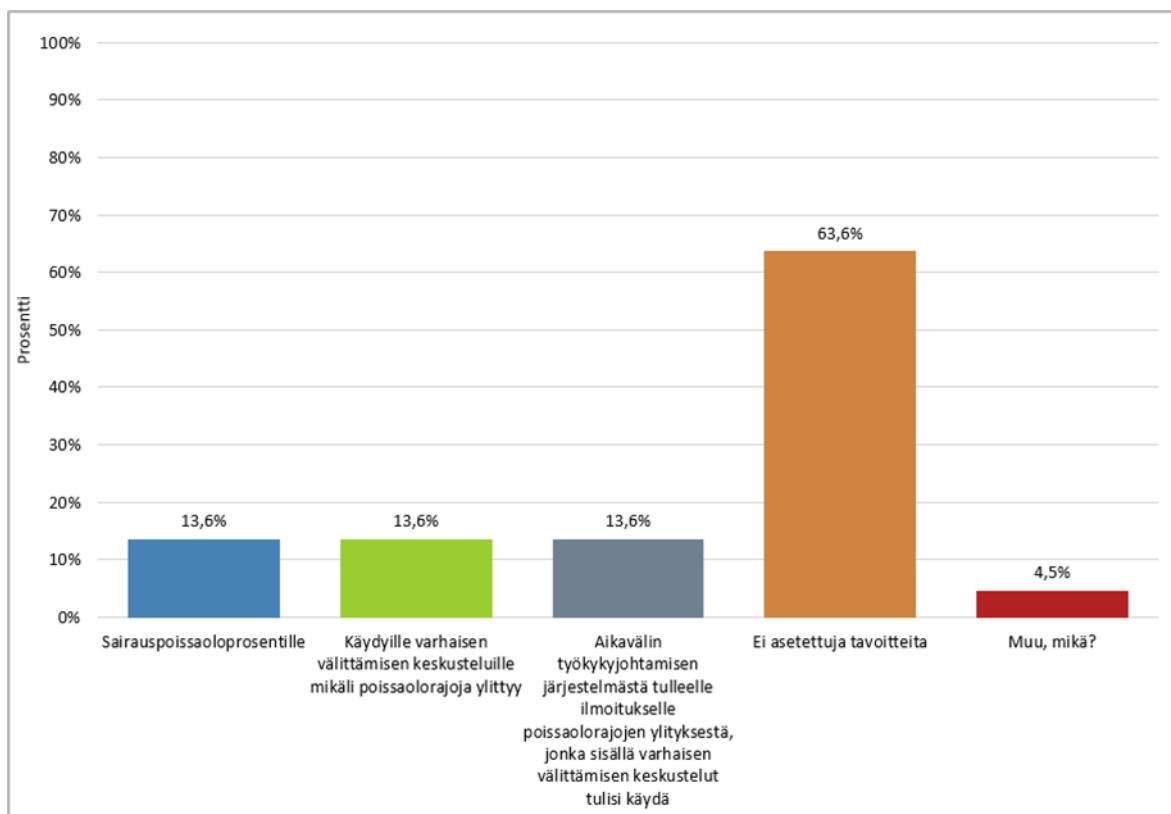
Kuvio 21. Seuraatteko esimiehesi kanssa osastosi toteutumia esim. tuotannon ulostulo, tilausten määrä, käsitellyt tapahtumat tm. (n=22)

Kysyttäessä seurataanko osaston sairauspoissaoloprosenttia yhdessä esimiehen esimiehen kanssa, vastaukset muuttuivat huomattavasti. Positiivista on, että sairauspoissaoloprosenttia seuraa vähintään kuukausitasolla 36,4 % ja päivätasollakin 18,2 % vastaajista. Sairauspoissaoloprosenttia ei kuitenkaan seuraa ollenkaan 45,5 % vastaajista ja 4,5 % ilmoitti, ettei sairauspoissaoloprosenttien seurantaan ole järjestelmä tai raporttitukea (Kuvio 22). Sairauspoissaoloprosenttien seuranta ja tuloksien hajontaa voidaan osittain selittää tiimeillä, joissa sairauspoissaoloprosentti on hyvin matala, mutta suhteutettuna koko organisaation määrällisesti näitä tiimejä on hyvin vähän. Sairauspoissaoloprosentti on esimiehille nähtävissä käytössä olevassa työkykyjohtamisen järjestelmässä



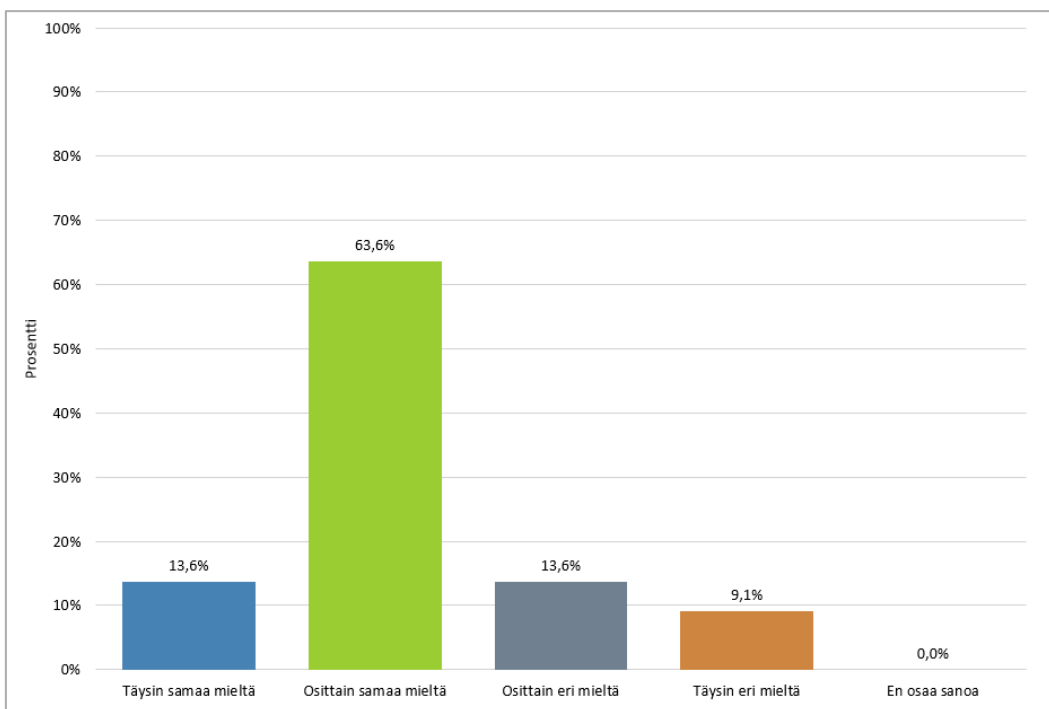
Kuvio 22. Seuraatteko esimiehesi kanssa osastosi sairauspoissaolojen määrää (n=22)

Rakennettaessa mittaristoja tulisi myös asettaa seurattavia tavoitteita, mikäli kohdealueeseen halutaan muutosta. Kysyttäessä esimiehiltä onko heidän tiemeilleen asetettu tavoitteita sairauspoissaoloprosentille, varhaisen välittämisen keskustelujen määrälle ja aikavälille, jonka aikana varhaisen välittämisen keskustelut herätteen muodostuttua tulisi käydä 63,6 % vastanneista ilmoitti, ettei asetettuja tavoitteita ole (Kuvio 23). Vastaajista kuitenkin 9,1 % oli täysin samaa mieltä siitä, että asetetut tavoitteet ovat riittävät ja tukevat heidän työtään esimiehinä, osittain samaa mieltä oli 40,9 % vastaajista.



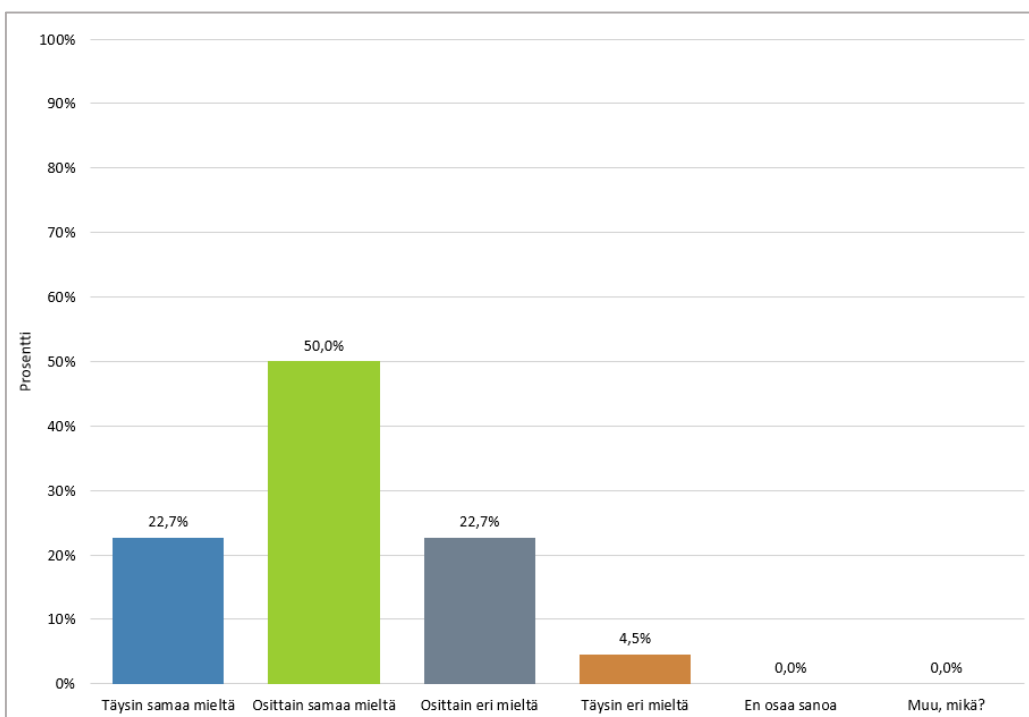
Kuvio 23. Oletteko asettaneet esimiehesi kanssa seurattavat tavoitteet (n=22).

Kysyttäessä kokevatko esimiehet saavansa riittävästi kuvailevaa informaatiota tiiminsä työkyvystä, vastaajista täysin samaa mieltä oli 13,6 % ja 63,6 % osittain samaa mieltä (Kuvio 24). Kysymyksessä ei tarkemmin eritelty, mitä kuvailevalla informaatiolla tarkoitetaan mikä osittain on voinut vaikuttaa vastaukseen. Aiemmin kysyttäessä esimiehiltä mistä lähteistä he saavat tietoa tiimin/työntekijän työkyvyn heikentymisestä 40,9 % vastaajista vastasi hyödyntävänsä ja saavansa tietoa käytössä olevasta työkykyjohtamisen järjestelmästä ja peräti 77,3 % työntekijältä itseltään. Huomionarvoista myös on, vastaajista 13,6 % oli osittain eri mieltä ja 9,1 % täysin eri mieltä siitä, saavatko he riittävästi kuvailevaa informaatiota.



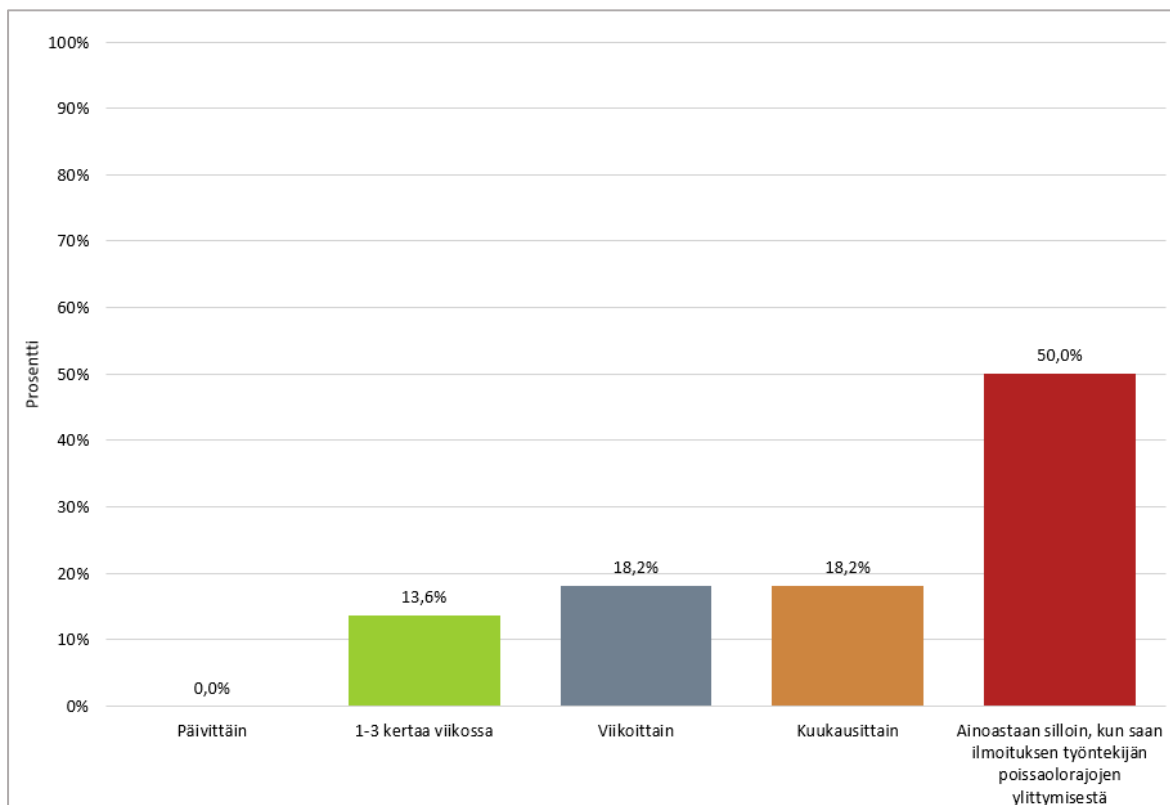
Kuvio 24. Koetko esimiehenä saavasi riittävästi kuvailevaa informaatiota tiimisi työkyvystä eri järjestelmien tai lähteiden kautta (n=22)

27,7 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä saatavan tiedon ajantasaisuudesta ja osittain samaa mieltä 50 %. 22,7 % oli osittain eri mieltä tiedon ajantasaisuuden suhteen ja 4,5 % täysin eri mieltä (Kuvio 25).



Kuvio 25. Koetko esimiehenä saavasi riittävästi ajantasaista tietoa tiimisi työkyvystä (n=22)

Kohdeyrityksen työkykyjohtamisen järjestelmä koetaan työkaluna jääneen esimiesten osalta osin tuntemattomaksi (Kuvio 26). Kysyttäessä miten usein esimiehet kirjautuvat työkykyjohtamisen järjestelmään, vastaajista 50 % ilmoitti kirjautuvansa ainoastaan silloin, poissaolorajat ylittyvät ja järjestelmä lähettää tästä esimiehelle ilmoituksen. Viikkotasolla kirjautujia on kuitenkin 31,8 % ja kuukausittain 18,2 %.



Kuvio 26. Miten usein kirjaudut työkykyjohtamisen järjestelmään (n=22)

Kysyttäessä hyödyntävätkö esimiehet työkykyjohtamisen järjestelmän raportointityökalua 50 % ilmoitti, ettei hyödynnä raportointityökalua. 13,6 % vastaajista ilmoitti, ettei tiedä miten raportointityökalua käytetään ja vastaajista 36,4 % ilmoitti tätä käyttävänsä. Raportointityökalu tarjoaa kattavasti eri raportteja valituilta ajanjaksoilta esimiehille ja seuraa poissaoloja kumulatiivisesti.

## 6.2 Aivoriihen löydökset

Kyselyn tulokset oli toimitettu osallistujille ennakoon ja tulokset herättivät paljon kysymyksiä ja keskustelua tuloksien läpikäynnin aikana. Keskustelulle sallittiin jo tässä vaiheessa mahdollisuus ja lukuisia eri havaintoja eri osa-alueiden vastauksista heräsi osallistujien mieleen. Keskustelua ei tietoisesti haluttu rajoittaa ja huomionarvoista oli ryhmän pieni koko, mikä salli jouston myös eri osa-alueille määritellyissä läpikäyntiajoissa. Kyselyn tuloksissa

oli osittain ennakoituja tuloksia, mutta myös lukuisia ilmiöitä, joiden koettiin osin olevan riskitilassa keskenään.

Kyselyn tuloksien pohjalta asetettiin ongelmiksi - tai oleellisimmiksi osa-alueiksi, joille etsittiin ratkaisua:

- työhyvinvointijohtamisen vastuualueiden kuvaaminen
- työkykyongelmien monet tekijät ja syy-seuraussuhteiden tunnetuksi tekeminen, tultavaisuuskuvat
- esimiesten jatkuvan työhyvinvointijohtamisen koulutusmallin suunnittelu
- työhyvinvoinnin johtaminen etä- tai vuorotöissä, riskien tunnistaminen ja hallinta
- sairauspoissaolodata osana päivittäistä johtamista
- tavoitteiden asettaminen.

Ideointivaiheessa oleellista oli, että ideoidessa kehittämisen tapoja ei keskitytä vielä konkreettisiin toimenpiteisiin tai mietitä, miten mikäkin mahdollistetaan. Ideointivaiheessa myös arvostelu on kielletty. Aivoriihessä mukana olijat yrityksen edustajat tunnistivat osin oman rajoitteensa tässä ja tietoisesti keskustelua vietin rohkeasti ”mitäs jos”-suuntaan ja pohdittiin ideaalitulanteita.

Työhyvinvointijohtamisen vastuualueiden kuvaamisessa ideoitiin, miten eri työkykyjohtamisen toimijoiden vastuualueet kuvataan ja informoidaan esimiehille ja henkilöstölle. Pohdittiin myös mille tasolle asti vastuualueita voi kuvata, mitä konkreettisia työtehtäviä tulisi kuvauksessa nostaa esiin ja miten linjajohtolle asetetut tavoitteet linkitetään vastuualueiden kuvaukseen. Tavoitteet tulisi asettaa aina lähiesimiestasoon asti, joka viime kädessä on taho joka eniten pystyy työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttamaan ja havaitsemaan erilaisia työkykyriskejä. Ideointivaiheessa esiin nousi myös, että oleellista olisi kasvattaa ymmärrystä siitä, että työkykyjohtaminen on osa kaikkea esimiestyötä arjessa ja lukuisilla esimiehen päätöksillä ja tavoilla johtaa tai organisoida osastonsa toimintaa on vaikutusta työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin. Sen sijaan, että osoitetaan erillistä aikaa esimiehelle arjessa keskittyä työkykyasioihin, pitäisi löytää luonteva yhteys toteuttaa työkykyjohtamista osana normaalia esimiesarkea ja kohtaamisia työntekijöiden kanssa.

Tärkeäksi nähtiin myös viestintä työntekijöille koskien heidän työaikansa ulkopuolella tapahtuviin työkykyä tukevien valintojen vaikuttamiseen; olennaista olisi viestiä työnantajan tukevan laaja-alaisesti hyvinvointia eri osa-alueilla, kun työntekijä on siihen valmis. Tärkeää on myös aktiivisesti nostaa esiin työnantajan tarjoamia hyvinvoinnin tukemisen työkaluja ja innostaa henkilöstöä niitä käyttämään.

Työkykyongelmien monet tekijät ja syy-seuraussuhteiden tunnetuksi tekeminen herätti keskustelua sairauspoissaolojen juurisyiden etsimisestä ja toimista joihin työnantaja voi vaikuttaa. Ideoitiin, miten lisätään avoimuutta ja rohkeutta esimies-alaissuhteeseen keskustella pienistäkin huomioista ja ottaa yhtä lailla haastaviakin asioita puheeksi. Tulisi avoimesti keskustella kokemuksesta kuormituksesta ja nähdä syklisyys työkyvyn taustalla. Tähän tärkeäksi nähtiin koko organisaation työkykyjohtamisen taso ja sen toimenpiteet, mutta etenkin työkykyasioiden esillä pitämisen arjessa. Varhaisen välittämisen tulisi olla hyvin matalan kynnyksen toimintaa. Työterveyshuoltoa ei voida vastuuttaa toistuvista lyhyistä sairauspoissaoloista, joiden syyt todellisuudessa eivät ole sairauspohjaisia vaan perimmäiset syyt voivat olla osaamisessa, suoriutumisen, motivaation puutteessa, huonossa työilmapiirissä, huonossa johtamisessa tai haasteissa työntekijän henkilökohtaisessa elämässä.

Ideoitiin, miten tuetaan esimiehiä yhdistelemään saatua dataa -"johtolankoja", kuten läheltä piti tilanteet, ylitöiden määrä, eri mittareiden tunnusluvut, henkilöstökyselyn tulokset ja osastojen sairauspoissaoloraportit ja tätä kautta antaa linjaorganisaatiolle dataa tavoitteiden asettamisen suhteen. Samassa yhteydessä tulisi jo miettiä, miten tavoitteiden seuranta tapahtuu. HR pystyy rakentamaan koontiraportteja ja tuoda näitä esiin.

Esimiesten jatkuvan työhyvinvointijohtamisen koulutusten suunnittelun osalta ideoitiin kohdeyrityksen sähköisen koulutusportaalin hyödyntämistä osana esimieskoulutusta ja perehdytystä. Työeläkeyhtiöllä on Varma Akatemiassa lukuisia eri koulutuskokonaisuuksia, joita voidaan hyödyntää. Tärkeäksi nähtiin myös koulutusten jälkeen järjestettävä yhteinen keskusteluhetki esimiesten kanssa koulutusten sisällöstä ja ajatuksista, joita koulutus heissä herätti sekä jaettu kokemus siitä, miten opitut asiat kytkeytyvät kohdeorganisaation prosesseihin.

Työhyvinvoinnin johtamiseen etä- tai vuorotöissä ja työkykyriskien tunnistamiseen ja hallintaan ideoitiin käytettävän kyselyjä, kuten työterveyshuollon hyvinvointikysely tai Työeläkeyhtiö Varman erilaisin työkyvyn kyselyin. Huomionarvoista kuitenkin on, että kysely itsessään on merkityksetön, ellei tuloksien käsittelylle ja toimenpiteille mahdollisteta resursseja.

Avoin esimiesten välinen keskustelu ja tähän erilaiset foorumit nostettiin ideoinnissa esiin; missä kanavissa esimiehet voivat antaa toisilleen vertaistukea ja jakaa hyviä käytänteitä. Ideoitiin myös, miten kannustetaan tuotantotyössä erilaisten ongelmatilanteiden tunnistamiseen kuten alisuoriutumiseen, motivaation puutteeseen tai päihteiden väärinkäyttöön ja kannustetaan työyhteisöä välittämisen näkökulmasta raportoimaan havainnoistaan esimiehille ja näin varmistamaan myös työturvallisuuden toteutuminen.

Kyselyn tuloksien perusteella oli nähtävissä, että laajempi sairauspoissaolodatan hyödyntäminen ja erilaiset työkyvyn mittarit ovat kohdeorganisaatiossa vielä alkutekijöissään, ellei

osittain jopa vielä puutteellisia. Työkykyjohtamisen järjestelmä on datan tarjoamisen osalta avainasemassa. Ideoitiin käyttöliittymää työkykyjohtamisen järjestelmän ja esimiehen omien työtilojen osalta ja pohdittiin, voisiko Business Intelligence – ohjelmistoa hyödyntää datan näkyväksi tekemisessä ja visualisoinnissa. Poissaoloja tuotannossa tarkastellaan kyllä päivätasolla, mutta poissaolot liittyvät enemmän tuotannon ylläpitämiseen kuin varsinaiseen sairauspoissaolojen hallintaan. Huomionarvoista kyselyn tuloksien osalta on, miten työkykyjohtamisen järjestelmää hyödynnetään osana arjen johtamista. Informatiivisemman datan ja analytiikan avulla työkyvyn hallinta ja mahdolliset tulevaisuuden riskit saataisiin esiin esimiehen arkeen, jolloin niihin tarttuminen ripeämmin olisi vaikuttavampaa.



## 7 Yhteenveto

### 7.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia, miten kohdeorganisaatiossa toteutetaan lähiesimiesten ennakoivaa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia mitä tietoja yhdistelemällä esimies käynnistää ennakoivan työkykyjohtamisen prosesseja ja miten nykyiset käytettävissä olevat järjestelmät ja niistä saatava data tukevat esimiehen työhyvinvointijohtamista. Tutkimuskysymyksiensä avulla selvitettiin tiedolla johtamisen keinoja osana työkykyjohtamista ja etsittiin vastauksia alakysymyksiin koskien sairauspoissaolodataa sekä työkykyriskien havainnointia.

*Miten kohdeorganisaatiossa toteutetaan lähiesimiesten ennakoivaa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin.* Kehittämishankkeessa toteutetun kyselyn perusteella kohdeorganisaation työkykyjohtaminen tiedolla johtamisen keinoin on vielä kehittämistä. Tiedolla johtamisen näkökulmasta katsottuna kehittämishankkeen tuloksia voidaan tarkastella eri tasoilla. Jotta tiedolla voidaan johtaa, tulee ensin määritellä mitä tiedolla johdetaan. Johdettavalle tiedolle tulee asettaa tavoitteet ja mittarit. Tiedolla johtamisen tehokkuus ja menestys kuitenkin vaativat toimiakseen tehokkaan tietoinfrastruktuurin, tietoja hyödyntävän organisaatiokulttuurin ja erilaisten tiedonsiirtokanavien olemassaolon ja hyödyntämisen (Lindsey 2002, Davenport ym. 1998, Birasnav, ym. 2009, Definition of knowledge management variables mukaan.) Työkykyjohtamisessa, kuten johtamisessa yleensä olennaista on määritellä vastuualueiden rakenne, jota kohdeyrityksessä ei olla kuvattu. Sairauspoissaolotavoitteet tulisi asettaa läpi koko linjaorganisaation, aina lähiesimiestasolle asti. Tavoitteiden asettamista sairauspoissaolojen hillitsemiseksi voi olla haastavaa, mutta tarpeellista. Tavoitteet kirkastavat prosesseja ja selkeyttää eri toimijoiden roolia työhyvinvoinnin johtamisessa (Aura & Ahonen 2016, 120). Tavoitteiden avulla sitoutetaan asiaan vaikuttavia tahoja tuloksen saavuttamiseksi. Riittävää ei ole, että sairauspoissaoloprosentti asetetaan tavoitteeksi vain ylimmän johdon tai työterveyshuollon tavoitteisiin, kun todellinen vaikuttaminen tapahtuu työntekijän arjessa ja lähiesimiehen vaikutuspiirin alla. Tavoitteiden asettaminen on aina kuitenkin johtoryhmän tehtävä (Aura & Ahonen 2016, 120).

*Miten sairauspoissaolodataa hyödynnetään työkykyjohtamisen välineenä.* Käytössä oleva työkykyjohtamisen järjestelmä toimii kyselyn tuloksien perusteella lähinnä vain alustana sairauspoissaolotiedolle ja tarjoaa yksinkertaisen lomakkeen varhaisen välittämisen keskustelun pohjalle. Järjestelmän tarjoamaa raportointiominaisuutta hyödynnettiin vain vähän. Järjestelmä ei tarjoa johtamisen tueksi analytiikkaa tai esitä ohjaavia toimenpiteitä. Kyselyn tuloksien perusteella yhdeksi haastavimmista asioista työkykyjohtamisessa kuvattiin syy-

seuraussuhteiden arviointia, johon analytiikkaa voitaisiin hyödyntää. Kyselyn tuloksien mukaan puolet vastaajista kertoi kirjautuneensa työkykyjohtamisen järjestelmään vain silloin, kun järjestelmä ilmoittaa työntekijän asetettujen sairauspoissaolorajojen ylittyneen. Huomionarvoista on, että isoissa tiimeissä ilmoituksia tulee todennäköisesti viikoittain.

*Miten työkykyriskejä havainnoidaan tiedolla johtamisen keinoin.* Valtaosa vastaajista kertoi saavansa riittävästi kuvailevaa ja ajantasaista tietoa tiimensä työkyvystä. Lähteinä tiedolle toimivat kuitenkin pääasiallisesti työntekijät itse tai tiimin jäsenet. Noin 40 % vastaajista ilmoitti lähteeksi työkykyjohtamisen järjestelmän ja vain noin 9 % vastaajista kertoi lähteenä toimivan osaston eri mittarit. Pohdittaessa miten työkykyjohtaminen saadaan enemmän osaksi päivittäistä johtamista ja tunnuslukujen seurantaa, tulisi miettiä mikä on järjestelmän tuottaman tiedon saavutettavuus. Mikään järjestelmä itsessään ei tuota olemassaolollaan lisäarvoa, ellei sen luomaa dataa hyödynnetä ja seurata. Tiedolla johtamisen avulla on mahdollista pureutua aiempaa monimutkaisempiin ilmiöihin ja haasteisiin ja löytää niihin ratkaisuja (Varma 2021, 5). Kyselyn vastauksista kävi muun muassa ilmi, ettei ylitöitä työkykyjohtamisen näkökulmasta esimiesten toimesta seurata aktiivisesti. Osin tilanne voi olla käytössä olevien järjestelmien aikaansaama haaste, jossa koontia työajasta ei tällä hetkellä ole mahdollista saada, ilman erillisen työaikaraportin pyytämistä palkanlaskennasta. Voidaan myös katsoa, että nykyisissä työajanhallintajärjestelmissä on kehittämisen varaa.

Työkykyjohtamisella pyritään ehkäisemään työkyvyttömyysriskejä. Työkyvyttömyysriskillä tarkoitetaan työntekijän vaaraa joutua työntekijän eläkelain (TyEL) mukaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle (Varma.) Työkyvyttömyys aiheuttaa työnantajalle aina erinäisiä kustannuksia. Näin ollen työkykyjohtaminen on myös organisaation taloudellinen intressi. Tuotannollisten menetysten lisäksi kustannuksia aiheutuu myös itse sairauspoissaolosta, työn tehokkuuden alentumisesta sekä mahdollisista työkyvyttömyyseläkkeistä. (Ala-Hautala & Huhta 2018, 77.) Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että kohdeorganisaation esimiehet tuntevat työhyvinvoinnin eri osa-alueet hyvin.

Esimiehellä on ratkaiseva rooli työntekijöiden lyhyiden poissaolojen hallinnassa. Lyhyiden ja toistuvien sairauspoissaolojen taustalla ei välttämättä useinkaan ole todellinen sairaus, vaan poissaolojen juurisyy on aivan toisaalla. Sairauspoissaolon hakemiseen madaltaa tutkitusti kynnystä muun muassa heikko johtamisen taso, motivaatio-ongelmat, sitoutumisen tai osaamisen puutteet, haasteet työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tai päihdeongelma, joka itsessään on tosin sairaus, mutta kehittyy pitkällä aikavälillä. (Seuri ym. 2011, 217–218.) Ennakoiva työkykyjohtaminen käynnistyy havainnoimalla työntekijöiden suorittamista ja erottamalla työkäyttäytymisestä työkykyä mahdollisesti alentavia tekijöitä. Teke miensä havaintojen pohjalta esimies käynnistää organisaatiossa sovittuja

työkykyjohtamisen prosesseja, käytännössä puuttuu tilanteeseen varhaisen välittämisen näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 92–94.)

## 7.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten valmistuttua kävi ilmi, ettei työhyvinvointijohtamisen vastuurakennetta ole kohdeorganisaatiossa kuvattu. Rakennekuvaus otettiin välittömästi työn alle, mutta aikataulujen yhteensovittamisen ja meneillään olevan kohdeorganisaation työterveyspalveluiden kilpailutuksen vuoksi katsottiin, että rakenne kuvataan yhdessä uuden toimijan ja organisaation välillä alkuvuodesta 2022. Kuvaamisella uskotaan voivan tukea esimiehiä työkykyjohtamisessa ja tuoda esiin enemmän myös organisaation vastuuta.

Hyvin usein paljon sairauspoissaoloja sisällään pitävän tiimin esimies kokee jäävänsä yksin työkykyhaasteiden kanssa, vaikka ratkaisuna voisikin olla tiivis yhteistyö työterveyshuollon ja organisaation työkykyjohtamisesta vastaavan tahon kanssa, joka kohdeyrityksessä on HR. Joskus toistuvat sairauspoissaolot johtuvat kroonisesta sairaudesta ja joskus poissaolot vaan tulee hyväksyä, mutta suuri osa jatkuvista lyhyistä sairauspoissaoloista johtuvat todellisuudessa muista, kuin terveyssyistä. Rakenteen kuvaaminen tukee myös tavoitteen asetantaa. Työkykyä voidaan ja sitä tulee johtaa, ja johtaminen tarvitsee tuekseen asetettuja tavoitteita. Sairauspoissaolojen tavoitteiden asetanta nostetaan esiin vuoden 2022 tavoitteiden asettamisen yhteydessä, jolloin organisaation tasolla keskustellaan myös mittareista, joilla tavoitteita voidaan seurata. Tavoitteet tulee suunnitella ja asettaa kohdeorganisaation johtoryhmätasolla, joten tavoitemallia ei voitu yhdistää opinnäytetyön tuloksiin.

Osa kohdeorganisaation olemassa olevista haasteista ratkeaa lähitulevaisuudessa tapahtuvan työkykyjärjestelmän päivityksen johdosta. Uusi käyttöliittymä tarjoaa esimiehille työkykyjohtamisen tueksi dashboardin josta esimiehet kootusti näkevät ajantasaisen tilanteen organisaatiossaan. Raportointia on päivityksessä kehitetty entisestään ja varhaisen välittämisen keskustelupohja laajenee huomattavasti kattavammaksi ja tukee sairauspoissaolojen juurisyihin kiinni pääsemistä. Analytiikkaa työkykyjohtamisen järjestelmä ei jatkossakaan tuota, mutta parannus on tästä huolimatta merkittävä. Palveluntarjoajalle esitetään kehittämisehdotuksena myös kuvailevan datan tuottamista, jossa tietynlaisten poissaolojen muodostuttua järjestelmä luo tulevaisuuskuvan mahdollisista työkykyuhista. Tällä voisi olla kehittävä vaikutus myös haastavaksi koettuun syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen. Yhtenä kehittämisehdotuksena on analysointityökalu sairauspoissaoloista johtuvalle tekemättömän työn vaikutukselle tuotannon ulostuloon tai tavoitteisiin, ja tätä kautta organisaation suorituskykyyn, kuten tuotannon ulostuloa seurattaessa tehdään hyödyntäen liiketoimintatietoa.

Tutkimuksesta kävi ilmi myös, että työkykyjohtamisen koulutuksia tulee kehittää ja jatkaa. Työeläkeyhtiö Varmalla on tarjota esimiehille hyviä koulutuksia, jotka otetaan osaksi uuden esimiehen perehdytystä. Koulutukset on saatavilla kohdeorganisaation sähköisessä koulutusportaalissa kaikille esimiehille. Kehittämisehdotuksena koulutuksia varten rakennetaan vuosisuunnitelma ja koulutuksissa hyödynnetään erilaisia toteutustapoja luokkahuonekoulutuksista webinaareihin. Varsinaista tiedolla johtamista tapahtuu työkykyjohtamisessa vielä verrattain vähän ja myös tämä on selvästi yksi esimieskoulutuksissa huomioitava osa-alue. Organisaatiossa toteutetaan eri kyselyitä kuten henkilöstökysely ja hyvinvointikartoitus säännöllisesti ja HR voi tukea eri kyselyiden tulosten yhdistelyssä ja tulosten analysoinnissa. Syksyllä 2021 käyttöön otettava hybridityönmalli, jossa työtä tehdään sekä toimistolla ja etänä, vaikuttaa ennakoivaan työkykyjohtamiseen. Tapoja tukea esimiehiä työssään ja tarjoamalla työkaluja työkyvyttömyyden johtamiseen tulee tarkastella kohdeorganisaatiossa ja luoda mahdollisesti uusia tapoja johtaa työkykyä muuttuneessa tilanteessa.

### 7.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimustulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin avulla ja oikeiden asioiden tutkimista - eli antaako tutkimus vastaukset oikeisiin kysymyksiin, validiteetin eli pätevyyden kautta. (Kananen, 2012, 164.) Tutkimuksen validius on läsnä koko tutkimuksen suunnitteluprosessin ajan; mitkä ovat tutkimuksen kannalta olennaiset valitut käsitteet, mitkä ovat tutkimuksen muuttujat ja vastaajajoukko ja yhtä lailla kyselyn yksiselitteisyys ja selkeys suhteessa tutkimuksessa käytettyyn teoriaan ja tutkimuskysymykseen. Reliabiliteetti pyrkii tulosten toistettavuuteen, eli tulosten samanlaisuuteen eri tutkijasta huolimatta. (Vilka 2021, luku 7).

Tutkimusprosessi muuttui kehittyessään. Tutkimusmenetelmää jouduttiin muuttamaan tutkijan työtehtävien muuttuessa. Tutkimusprosessin aluksi menetelmäksi valikoituneella haastattelulla olisi voinut olla vaikutusta tutkimuksen reliabiliteetin kannalta. Tutkijan siirtyessä uusiin työtehtäviin, jossa hänen vastuulleen kuuluvat organisaation työkykyjohtamisen prosessit ja niiden kehittäminen tutkija totesi, että luotettavimmat ja todellisimmat vastaukset tutkimukseen kerätään anonyymillä kyselyllä haastatteluiden sijaan. Tutkimusta ohjasi tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Työhyvinvoinnin ollessa laaja ja kokonaisvaltainen käsite, rajausta tuli tehdä harkiten ja keskittyä tietoperustassa työkyvyn eri osa-alueisiin ja käsitteisiin, työhyvinvointiin joka vaikuttaa työkykyyn, sekä tiedolla johtamiseen.

Vastaajajoukko laajeni alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta koskemaan koko kohdeorganisaation esimiehistöä, jolla pyrittiin varmistamaan tutkimuksen vaikuttavuus kaikkiin

työkyvyn johtamiseen liittyviin toimijoihin kohdeorganisaatiossa. Kyselyn muuttajat valikoituivat harkiten ja määrällisesti muuttujia oli vähän. Muuttujilla viime kädessä oli tutkimuksen kannalta vain vähän vaikutusta ja kaikissa kyselyn vaiheissa oli oleellista keskittyä kyselyn toteutumiseen anonyymisti. Muuttamalla muuttujia tarkemmiksi tai lisäämällä niitä, olisi voinut olla mahdollista tunnistaa vastaajia vastaajajoukosta, eikä tutkimus onnistuakseen kaivannut lisää muuttujia kyselyyn.

Kysely pyrittiin pitämään mahdollisimman yksiselitteisenä ja yhteydessä tutkimuksen tietoperustaan. Kysymyspatteristoa testattiin neljän henkilön toimesta ennen julkaisua ja korjauksia tehtiin heidän kommenttien perusteella. Luonnollisesti tutkimuksen valmistuttua tutkija huomasi, että joissain kysymyksissä vastaustapa olisi voinut olla toinen, tai kysymystä olisi voinut vielä tarkemmin kuvata. Kokonaisuutena kysely kuitenkin oli onnistunut ja tarjosi tärkeää tietoa sekä tutkimukselle, mutta myös tutkijalle uudessa tehtävässään. Kyselyn tuloksien perusteella saatiin vastaukset paitsi tutkimuskysymyksiin, myös tärkeää informaatiota työkykyjohtamisen tasosta kohdeorganisaatiossa.

Kehittämistyössä läsnä ovat koko ajan kaksi eri prosessia; kehittämistyö ja tutkimustyö, joissa molemmissa taustalla vaikuttavat tutkimustyön menetelmät ja tieteellisyys. Tutkimusprosessin tulosten ja sen eri vaiheiden laadukas dokumentointi antaa näyttöä tutkimuksen luotettavuudesta. Dokumentoinnilla varmistetaan ensinnäkin tutkimuksessa tehdyt valinnat mutta toisaalta myös perustellaan valintojen taustat. (Kananen, 2012, 162–164.) Tutkija dokumentoi ajatuksiaan ja tutkimusprosessin etenemistä itselleen ja noudatti tutkimukselle tehtyä aikataulua. Tutkimuksen materiaali arkistoidaan tutkijan toimesta.

## Lähteet

Ahonen, G, Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Liettua: Talentum Media.

A-klinikkasäätiö. 2020. Päihdehaitaton etätyö. Opas jokaisen kotiin. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://paihteettyopaikalla.otapuheeksi.fi/sahkoinen-tietopaketti-paihdehaitatto-maan-etatyohon>

Alahautala, T., Huhta H-R. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/BAEBBXDTEB#/kohta:JOHDA\(\(20\)TERVEYTT\(\(c4\)\(\(20\)piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/BAEBBXDTEB#/kohta:JOHDA((20)TERVEYTT((c4)((20)piste:b4)

Alpaydin, E. 2014. Introduction to Machine Learning. Third edition. The Mitt Press. London.

Aluehallintovirasto. 2021. Työsuojelu. Viitattu 16.8.2021. Saatavissa <https://avi.fi/tietoa-meista/toimintamme/valvomme>

Barron, G. 2013. Going global with health and wellbeing analytics. Strategic HR Review, Vol. 12 No. 1. Viitattu 8.8.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/14754391311282423/full/html#abstract>

Birasnav, M. Rangnekar, S. Dalpati, A. 2009. Transformational Leadership and Human Capital Benefits: The Role of Knowledge Management. Leadership & organization development journal 32.2 (2011): 106-126.

Blomgren, J. & Jäppinen, S. 2018. Pitkät sairauspoissaolot yleisempiä naisilla mutta pidempiä miehillä. Viitattu 10.2.2021. Kela, tutkimusblogi. Saatavissa <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4516>

Boden, M. A. 2016. AI: It's nature and future. Oxford University Press.

CGI 2020. Työkykyriskin varhainen tunnistaminen. Webinaaritallenne. Viitattu 8.8.2021. Saatavissa [https://dreambroker.com/channel/emnu5hmq/xz5q9kkc?utm\\_campaign=FI%20-%20IPS%20-%20Ty%C3%B6kykyjohtamisen%20webinaarisarja&utm\\_medium=email&hsmi=133077599&hsenc=p2ANqtz-9SGa4hw83NxTWZISHtdLjpJggRJewLIVR6EsCEZQFsj1sZRbiQw5WrkQQnp9ev-KjwZWmEIAv4E0SkWkCj9vSpVEqJQCfHGKh0j6-ilrGLqdNufY5U&utm\\_content=133077599&utm\\_source=hs\\_automation](https://dreambroker.com/channel/emnu5hmq/xz5q9kkc?utm_campaign=FI%20-%20IPS%20-%20Ty%C3%B6kykyjohtamisen%20webinaarisarja&utm_medium=email&hsmi=133077599&hsenc=p2ANqtz-9SGa4hw83NxTWZISHtdLjpJggRJewLIVR6EsCEZQFsj1sZRbiQw5WrkQQnp9ev-KjwZWmEIAv4E0SkWkCj9vSpVEqJQCfHGKh0j6-ilrGLqdNufY5U&utm_content=133077599&utm_source=hs_automation)

Gierszewska, G. 2012. The Japanese Model of Knowledge Management. Foundations of management 4.1 (2012). Viitattu 9.8.2021. Saatavissa <https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/1544416197?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&ac-countid=202350>

Goorts, K., Vandenbroeck, S., Vander Elst, T., Rusu, D., Du Bois, M., Decuman, S., Godderis, L., PLoS ONE. 1/11/2019, Vol. 14 Issue 1, p1-14. Viitattu 1.8.2021.

Greiner, Martina E, Tilo Böhmman, and Helmut Krcmar. "A Strategy for Knowledge Management." Journal of knowledge management 11.6 (2007): 3-15. Web. Viitattu 9.8.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/13673270710832127/full/html>

Eläketurvakeskus 2020. Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/>

Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Viitattu 17.9.2020. Saatavissa <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBXATHBCEE#piste:t8g>

Hietala, H., Hurmalainen, M., Kaivanto, K. Työsuojeluvastuuopas. 2017. Alma Talent. Viitattu 16.8.2021. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JABBXXBTABJEC#kohta:TY\(\(d6\)SUOJELUVASTUUOPAS\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JABBXXBTABJEC#kohta:TY((d6)SUOJELUVASTUUOPAS((20)/piste:b4)

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä - Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino.

Kauhanen, Juhani. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari, 2018. Print.

Kehusmaa, K. 2011 Työhyvinvointi kilpailuetuna. Viitattu 7.8.2021. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Erlaisia\(\(20\)n\(\(e4\)k\(\(f6\)kultmia\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvointiin\(:Ty\(\(f6\)hyvinvointin\(\(20\)osa-alueet](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Erlaisia((20)n((e4)k((f6)kultmia((20)ty((f6)hyvinvointiin(:Ty((f6)hyvinvointin((20)osa-alueet)

Kela. 2021. Työpaikkaselvitys ja toimintasuunnitelma. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/tyonantajat-ehkaiseva-tyoterveyshuolto#tyopaikkaselvitys>

Kela. 2021. Mikä on korvattavaa työterveyshuoltoa. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/tyonantajat-korvattava-tyoterveyshuolto>

Kela. 2021. Työterveyshuollon korvauksen määrä. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-korvauksen-maara>

Keskinen, S. 2019. Kelan sairausvakuutuslasko 2019. Kansaneläkelaitos. Viitattu 21.5.2021. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/317245/Kelan%20sairausvakuutuslasko%202019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Kinanen, P. Oikea-aikaisen välittämisen malli osana esimiestyötä. Lappeenranta University of Technology. Pro-Gradu tutkielma. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa [https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/153421/Pro%20Gradu\\_Kinanen\\_Paula.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/153421/Pro%20Gradu_Kinanen_Paula.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Knowledge Management. Bradford, England: Emerald Group Publishing, 2002. Print. Viitattu 8.8.2021. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991938006406254&context=L&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=fi&search\\_scope=LAB\\_CAMPUS\\_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,knowledge%20management&facet=tlevel,include,online\\_resources&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991938006406254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,knowledge%20management&facet=tlevel,include,online_resources&offset=0)

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu: 20.5.2021. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lambe, P. & Milton, N. 2016. The Knowledge Manager's Handbook: a Step-by-Step Guide to Embedding Effective Knowledge Management in Your Organization. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://r1.vlereader.com/Reader?ean=9780749475543>

Manka, M-L, Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Viitattu 1.8.2021. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBXJC-TEB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAHBXJC-TEB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b4)

Menetelmäopetuksen tietovaranto MOTV : kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö . 2005. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Merilehto, A. 2018. Tekoäly: matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GADBDXDTEB#/kohta:TEKO\(\(c4\)LY\(\(20\)/piste:b201](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GADBDXDTEB#/kohta:TEKO((c4)LY((20)/piste:b201)

Mohsen, M., Saari, A., Heiskala, S. 2021. 100 kysymystä sairauspoissaolojen juridiikasta. Helsinki: Alma Talent



Punch, K., 2003. Survey Research: The Basics. Viitattu 16.8.2021. Saatavissa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=1046418>

Rissanen, M. Sosiaali- ja terveysministeriö. Menetetyn työpanoksen aiheuttamat kustannukset-tiivistelmä. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+ty%C3%B6panos\\_tiiivistelm%C3%A4.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+ty%C3%B6panos\\_tiiivistelm%C3%A4.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+ty%C3%B6panos_tiiivistelm%C3%A4.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+ty%C3%B6panos_tiiivistelm%C3%A4.pdf)

Saramies, J., Törnroos, M., 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent

Schildt, H. 2021. The Data Imperative. How digitalization is reshaping management, organizing, and work. Unites States of America: Oxford University Press.

Seuri, M., Iloranta, K., Räsänen K., 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanomaa.

Simon, P. 2017. Analytics. Wiley, Print. Viitattu 9.8.2021. Saatavissa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=4901712&ppg=5>

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress 2011.

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%C3%A4tt%C3%B6m%C3%A4n%20ty%C3%B6n%20vuosikatsauksen%20tulosraportti.pdf>

Tilastokeskus 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleisty-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>

Työeläkeyhtiö Varma. Tietoa eläkkeestä työnantajalle - Työkyvyttömyyseläke. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa [www.varma.fi/tyonantaja/tietoa-elakkeista-tyonantajalle/tyokyvyttömyyselake2/](http://www.varma.fi/tyonantaja/tietoa-elakkeista-tyonantajalle/tyokyvyttömyyselake2/)

Työeläkeyhtiö Varma 2020. Työhyvinvointijohtaminen tiedolla: Varma työkyvyn tiedolla johtaminen. Viitattu 8.8.2021. Saatavissa <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/tietoa-tyokyvysta-tyokyvyn-tiedolla-johtaminen.pdf>

Työsuojelu. 2021. Yleistä aiheesta. Viitattu 16.8.2021. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos a. Työhyvinvointi on investointi. Viitattu 10.2.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos b. Työkykytalo. Viitattu 12.2.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos c. Työkykyjohtamisen malli ja johtamisen ketju toiminnan perustana. Viitattu 15.2.2021. Saatavissa [www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-muutoksessa/](http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-muutoksessa/)

Työterveyslaitos d. Uuden oppiminen kannatteli koronan vuoksi etätöihin siirtyneiden työhyvinvointia. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/uuden-oppiminen-kannatteli-koronan-vuoksi-etatoihin-siirtyneiden-tyohyvinvointia/>

Vilka, H. Tutki ja kehitä. PK-Kustannus: Jyväskylä. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Virtanen, P. Stenvall, J. Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen - Teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen\\_ym\\_Tiedolla\\_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vucek, S., Bosilj, D. Vukšić, V., Bach, P. M., Jaklič, J. and Indihar Štemberger, M. 2020, "Business intelligence and organizational performance: The role of alignment with business process management", Business Process Management Journal, Vol. 26 No. 6, pp. 1709-1730. Viitattu 1.8.2021. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/BPMJ-08-2019-0342>

## Liite 1. Kysely esimiehille

Hei.

Opiskelen ylemmässä ammattikorkeakoulussa ja opintoni ovat edenneet opinnäytetyön vaiheeseen. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa tutkitaan työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin. Tutkimuksen avulla tarkastelemme nykyisten prosessien toimivuutta ja kehitämme parempia työkaluja teille esimiehille työkykyjohtamisen tueksi.

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessani on kysely, joka pitää sisällään 28 kysymystä. Vastaaminen vie aikaa n. 10 minuuttia. Tutkimuksesta ei käy ilmi kehittämishankkeen kohdeyrityksen nimeä. Vastaajatietoja ei kerätä, eikä vastauksista ole mahdollista identifioida vastaajaa. Vastausaikaa on aina 28.9.2021 saakka.

Kiitos jo ennakoon antamastasi panostuksesta kehitystyön tueksi!

Terveisin,

Teija Ikäheimonen

1. Oma henkilöstöryhmäsi
  - Toimihenkilö
  - Ylempi toimihenkilö
  
2. Työssäoloaika esimiehenä
  - 0-6 vuotta
  - 6-10 vuotta
  - 10-15 vuotta
  - yli 15 vuotta
  
3. Toimin esimiehenä
  - Tuotannon työntekijöille
  - Toimihenkilöille
  - Ylemmille toimihenkilöille

- Tuotannon työntekijöille ja toimihenkilöille
  - Tuotannon työntekijöille, toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille
  - Toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille
4. Kirjaa seuraavaan kenttään asioita, asiayhteyksiä tai kokonaisuuksia, joihin mielestäsi työkyky vaikuttaa. Voit kirjata vastaukseen yksittäisiä sanoja tai kokonaisia lauseita. (Avoin vastaus)
5. Miten tärkeäksi koet tiimisi työkyvyn tason toimintosi sujuvuuden kannalta asteikolla 1-10 (Arvo 1 kuvaa työkyvyn vähäistä vaikutusta sujuvuuteen ja 10 suurta vaikutusta sujuvuuteen).
6. Mistä osa-alueista uskot työntekijöiden työhyvinvoinnin koostuvan
- (Täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, muu, mikä?)*
- Työturvallisuudesta
  - Työn mielekkyydestä
  - Työn sujuvuudesta
  - Lähiesimiehen johtamistaidoista
  - Kokemuksesta tasapuolisuudesta
  - Työntekijän työyhteisötaidoista
  - Tiimin työyhteisötaidoista
  - Osaamisen varmistamisesta
  - Kattavasta työterveyshuollosta
  - Työntekijän omista elintavoista
7. Miten esimiehenä koet voivasi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin (avoin vastaus)
8. Tunnetko yrityksen X työkykyjohtamisen vastuualueiden rakenteen. (Rakenteella tarkoitetaan työkykyjohtamisen vastuualueita: toimitusjohtaja, yksikön päällikkö, esimies, työntekijä)

- Kyllä
- Osittain
- En

9. Miten hyvin uskot tuntevasi seuraavat työkyvyn tukemisen prosessit

*(Täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, muu, mikä?)*

- Varhainen välittäminen
- Korvaava työ
- Kevennetty työ
- Osasairauspäiväraha
- Työeläkeyhtiön tarjoamat kuntoutukset
- Työeläkeyhtiön tukema uudelleen koulutus

10. Mitkä seuraavista koet tärkeimmiksi sidosryhmiksi työkyvyn johtamisessa

- Työterveyshuolto tai muu terveystalvveluntuottaja
- Työeläkeyhtiö
- HR
- Organisaatio (Oma lähioorganisaatio tai koko yritys)
- Muu, mikä?

11. Toimiiko yhteistyö mielestäsi edellä mainittujen sidosryhmien kanssa mielestäsi

*Yhteistyö toimii hyvin, yhteistyö toimii kohtalaisesti, yhteistyö toimii heikosti, yhteistyö ei toimi, en osaa sanoa, tai ei kokemusta)*

- Työterveyshuolto tai muu terveystalvveluntuottaja
- Työeläkeyhtiö
- HR
- Organisaatio (Oma lähioorganisaatio tai koko yritys)
- Muu, mikä?

12. Mitkä seuraavista osa-alueista koet haastavimmiksi työkyvyn johtamisessa

*(Täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, ei kokemusta)*

- Puheeksi ottamisen
- Työntekijän suhtautumisen puheeksi ottoon
- Juurisyyn selvittämisen (onko taustalla todellinen sairaus, alisuoriutuminen, motivaatio tms.)
- Syy-seuraussuhteiden analysoinnin
- Työkykyjohtamisen järjestelmän käytön
- Varhaisen välittämisen keskustelut
- Varhaisen välittämisen keskustelujen dokumentoinnin
- Toimenpiteiden suunnittelun varhaisen välittämisen keskustelun pohjalta
- Aikaresurssit omassa työssäni

13. Koetko varhaisen välittämisen keskustelulla olevan vaikuttavuutta sairauspoissaolujen ehkäisyyn?

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

14. Koetko esimiehenä saaneesi riittävästä työnantajan tarjoamaa koulutusta työkyvyn johtamiseen?

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

15. Uskotko tunnistavasi hyvin mahdollisia työkykyriskejä tiimissäsi?

- Kyllä
- Osittain kyllä
- En

- Ei kokemusta

16. Minkä aika-arvion antaisit työkykyjohtamiseen käyttämästäsi ajasta päivätasolla

- 0-1 tuntia
- 1-2 tuntia
- 2-4 tuntia
- enemmän kuin 4 tuntia
- Muu, mikä?

17. Mistä eri lähteistä saat tietoa tiimisi/työntekijän työkyvyn heikkenemisestä

- Työkykyjohtamisen järjestelmästä
- Työterveyshuollosta
- Tiimisi jäseniltä koskien riskitapausta
- Työntekijältä itseltään
- Osastosi tehokkuutta kuvaavista mittareista
- Muu, mikä?

18. Seuraatko aktiivisesti ylityötuntien tai liukumien kertymistä henkilöiltä, jolla/joilla useasti ylittyvät varhaisen välittämisen prosessin mukaisesti määritellyt sairauspoissaolorajat

- Kyllä
- En
- Ei kokemusta

19. Osana valmistautumista varhaisen välittämisen keskusteluun, katsotko henkilön toteutunutta työaikaa edellisiltä viikoilta (Mikäli tiimissäsi ei ole ollut varhaisen välittämisen prosessien mukaisia poissaolorajojen ylityksiä, vastaa "Ei kokemusta")

- Kyllä
- En
- Ei kokemusta

20. Koetko vuorotyön tai etätyön vaikeuttavan työkykyjohtamista arjessa?

- Kyllä
- Osittain
- En koe

21. Koetko tarvitsevasi lisää koulutusta työkyvyn johtamiseen?

- Kyllä
- En
- Muu, mikä?

22. Tiedolla johtaminen esimiehen arjessa

Seuraatteko esimiehesi kanssa osastosi toteutumia (esim. tuotannon ulostulo, tilausten määrä, käsitellyt tapahtumat tms.)

- Päivätasolla
- Viikkotasolla
- Kuukausitasolla
- Ei seurannassa
- Ei järjestelmä tai raporttitukea seurantaan

Seuraatteko esimiehesi kanssa osastosi sairauspoissaolojen määrää

- Päivätasolla
- Viikkotasolla
- Kuukausitasolla
- Ei seurannassa
- Ei järjestelmä tai raporttitukea seurantaan

Seuraatko itse tai seuraatteko esimiehesi kanssa osastosi ylityötunteja

- Päivätasolla
- Viikkotasolla
- Kuukausitasolla
- Ei seurannassa
- Ei järjestelmä tai raporttitukea seurantaan

23. Oletteko asettaneet esimiehesi kanssa seurattavat tavoitteet



- Sairauspoissaoloprosentille
- Käydyille varhaisen välittämisen keskusteluille, mikäli poissaolorajoja ylittyy
- Aikavälin työkykyjohtamisen järjestelmästä tullee ilmoitukselle poissaolorajojen ylityksestä, jonka sisällä varhaisen välittämisen keskustelut tulisi käydä
- Ei asetettuja tavoitteita
- Muu, mikä?

24. Koetko asetettujen tavoitteiden olevan riittävät ja tukevan työtäsi esimiehenä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei asetettuja tavoitteita
- Muu, mikä?

25. Koetko esimiehenä saavasi riittävästi kuvailevaa informaatiota tiimisi työkyvystä eri järjestelmien tai lähteiden kautta?

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

26. Koetko esimiehenä saavasi riittävästi ajantasaista tietoa tiimisi työkyvystä?

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Muu, mikä?

27. Miten usein kirjaudut työkykyjohtamisen järjestelmään?

- Päivittäin
- 1-3 kertaa viikossa
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Ainoastaan silloin, kun saan ilmoituksen työntekijän poissaolorajojen ylittymisestä

28. Oletko hyödyntänyt työkykyjohtamisen järjestelmän raportointityökalua?

- Kyllä
- En
- En tiedä miten raportointityökalua käytetään
- Muu, mikä?

## Liite 2. Aivoriihen runko

# Ennakoiva työkykyjohtaminen prosessiteollisuudessa

Aivoriihi, lokakuu 2021

Teija Ikäheimonen

## Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää organisaation lähiesimiesten ennakoivaa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin, jolloin esimies pystyy havainnoinnin lisäksi käynnistämään ennakoivan työkykyjohtamisen prosesseja ja tunnistamaan työkykyriskejä tiimissään.

Kehittämistyöllä on kaksi tavoitetta:

1. Tutkia mitä tietoja yhdistelemällä esimies käynnistää ennakoivan työkykyjohtamisen prosesseja.
2. Tutkia miten nykyiset järjestelmät ja niistä saatava data tukevat esimiehen työhyvinvointijohtamista.

## Tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tavoitteista johdettiin tutkimuskysymys:

- ▶ Miten kohdeorganisaatiossa toteutetaan lähiesimiesten ennakoivaa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin.

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan etsimällä vastauksia alakysymyksiin:

- ▶ Miten työkykyriskejä havainnoidaan tiedolla johtamisen keinoin
- ▶ Miten sairauspoissaolodataa hyödynnetään työkykyjohtamisen välineenä

## Menetelmään tutustuminen

Aivoriihen osallistujat ovat saaneet ennakkoon nähtäväksi kyselytutkimuksena toteutetun materiaalin.

Aivoriihi etenee vaiheittain:

1. Kyselyn tuloksien läpikäynti (10 min.)
2. Ongelman asettaminen ja rajaaminen (10 min.)
3. Ideointivaihe (30 min.)
4. Arviointi- ja valintavaihe (40 min.)

## Vaihe 2: Ongelman asettaminen ja rajaaminen

- Työhyvinvointijohtamisen vastualueiden kuvaaminen
- Sairauspoissaolon monet tekijät ja syy-seuraussuhteiden tunnetuksi tekeminen, tulevaisuuskuvat
- Esimiesten jatkuvan työhyvinvointijohtamisen koulutusmallin suunnittelu
- Työhyvinvoinnin johtaminen etä - tai vuorotöissä, riskien tunnistaminen ja hallinta
- Sairauspoissaolodata osana päivittäistä johtamista
- Tavoitteiden asetanta
- Toimenpiteiden suunnittelu vastu-keskustelujen pohjalta

## Vaihe 3: Ideointivaihe

*"Ideointivaiheessa osallistujat voivat vapaasti ja hyvinkin luovasti ideoida erilaisia toteutumistapoja tai ideoita yhteisesti sovitulle alustalle ja olellaista on, ettei ideoita ole tarpeellista tässä vaiheessa perustella tai analysoida. Ideoiden arviointi on kokonaan kiellettyä."*

## Vaihe 4: Arviointi- ja valintavaihe

*"Ideointivaiheen jälkeen osallistajat tarkastelevat ideoita kriittisesti ja arvioivat niitä. Ideoiden joukosta valikoituu eniten ääniä saanut toteutus."*

