

Marika Vuolle

# Työkykyjohtamisen kehittäminen vuokra- työssä: Menetelmät, tulokset ja kustannusvai- kutukset

Opinnäytetyö  
Tradenomi YAMK  
Kevät 2024



KAMK • University  
of Applied Sciences

## **Tiivistelmä**

**Tekijä:** Vuolle Marika

**Työn nimi:** Työkykyjohtamisen kehittäminen vuokratyössä: Menetelmät, tulokset ja kustannusvaikutukset.

**Tutkintonimike:** Tradenomi (ylempi AMK), Tiedolla johtaminen liiketoiminnan kehittämisessä

**Asiasanat:** työkyky, työkykyjohtaminen, työkyvyn toimintamallit

Opinnäytetyössä tarkastellaan, kuinka työkykyjohtamista voidaan kehittää vuokratyössä sairauspoissaoloista aiheutuvien kustannusten vähentämiseksi. Opinnäytetyön taustalla oli kehittämishanke, jonka tavoitteena oli luoda henkilöstöpalvelualan yritykselle yhtenäinen työkyvyn tuen toimintamalli, jonka avulla pyrittiin paitsi löytämään kustannustehokkaita ratkaisuja sairauspoissaolojen hallintaan, myös syventämään ymmärrystä työkykyjohtamisen merkityksestä ja sen taloudellisista vaikutuksista, arvioiden samalla erilaisia työkyvyn tuen toimintamalleja niiden soveltuvuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Vuokratyön erityispiirteet asettavat ainutlaatuisia haasteita työkykyjohtamiselle, minkä vuoksi oli välttämätöntä kehittää sellaisia ratkaisuja, jotka huomioivat sekä vuokratyöntekijöiden että henkilöstöpalveluyritysten tarpeet. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, käyttäen tutkimusmenetelminä dokumenttianalyysiä, ryhmäkeskustelua ja moniammatillista työryhmätyöskentelyä. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työkykyjohtamisen periaatteita, sen taloudellisia vaikutuksia, työkyvyn edistämisen keinoja sekä työkykyä tukevia toimintamalleja.

Kehittämishankkeessa suunniteltiin, luotiin ja implementoitiin työkyvyn tuen toimintamalli, joka kohdistui vuokratyöntekijöiden työkyvyn tukeen ja sairauspoissaolojen hallintaan. Kehitysprosessi sisälsi neljä kehityssyyskliä, joissa noudatettiin toimintatutkimuksen suunnittelu- toiminta-havainnointi-reflektointi prosessia. Kehittämishanke alkoi yrityksen työkykyjohtamisen nykytilan tarkastelulla dokumenttianalyysin ja palvelujohdon haastattelujen avulla, jolloin saatiin syvällinen ymmärrys työkyvyn tuen haasteista. Tämän pohjalta kehitettiin, luotiin ja otettiin käyttöön työkyvyn tuen toimintamalli, jonka vaikuttavuutta arvioitiin hankkeen lopussa sairauspoissaolokustannusten muutoksen avulla. Työ painottaa strategisen lähestymistavan merkitystä työkykyjohtamisessa, erityisesti vuokratyökontekstissa, jossa työsuhteiden luonne ja työolosuhteiden vaihtelevuus tuovat lisähaasteita työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen. Työkyvyn tuen toimintamallin kehittämisprosessissa korostui yhteistyön merkitys eri sidosryhmien välillä. Hankkeen onnistuminen edellytti avointa vuoropuhelua, sitoutumista ja aktiivista osallistumista kaikilta osapuolilta, mikä puolestaan edisti positiivista muutosta yrityksen kulttuurissa ja työkykyjohtamisen käytännöissä.

Kehittämishankkeen tuloksena syntynyt työkyvyn tuen toimintamalli sisälsi konkreettisia toimenpiteitä ja selkeät prosessit, jotka ovat keskeisiä vuokratyöntekijöiden työkyvyn tukemisessa ja sairauspoissaolojen hallinnassa. Toimintamallissa korostettiin myös työterveyshuollon ja henkilöstöpalveluyrityksen välistä tiivistä yhteistyötä, jotta työkykyjohtamisen toimenpiteet ovat mahdollisimman tehokkaita ja kohdennettuja. Työkyvyn tuen toimintamallin käytäntöön vientiin liittyvät koulutukset paransivat henkilöstökonsulttien kykyä tunnistaa ja puuttua työkykyyn liittyviin riskeihin. Hankkeessa tuotettu koulutusmateriaali tuki lisäksi työkyvyn johtamisen jatkuvaa kehittämistä yrityksessä. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että systemaattisesti suunniteltu ja toteutettu työkyvyn tuen toimintamalli voi vähentää merkittävästi sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia ja parantaa työkykyjohtamisen käytäntöjä. Toimintamalli tarjoaa perustan työkyvyn johtamiselle vuokratyössä, edistäen sekä yksilöiden hyvinvointia, että yrityksen taloudellista tehokkuutta.

## **Abstract**

**Author:** Vuolle Marika

**Title of the Publication:** Developing work ability management in temporary employment: Methods, results, and cost impacts.

**Degree Title:** Master of Business Administration, Knowledge Management in International Business Development

**Keywords:** work ability, work ability management, work ability models

This thesis examines how work ability management can be developed in temporary employment to reduce the costs resulting from sick leave. The background of the thesis was a development project aimed at creating a unified work ability support model for a staffing service company. The model sought not only to find cost-effective solutions for managing sick leave but also to deepen the understanding of the significance and economic impacts of work ability management, while evaluating various work ability support models from the perspectives of their applicability and effectiveness. The unique challenges of temporary work necessitate solutions that consider the needs of both temporary workers and staffing companies. The research was conducted as action research, utilizing methods such as document analysis, group discussions, and interdisciplinary teamwork. The theoretical framework of the work addressed the principles of work ability management, its economic impacts, methods of promoting work ability, and supportive operational models.

In the development project, a work ability support model was designed, created, and implemented, focusing on the support of temporary workers' work ability and the management of sick leave. The development process included four development cycles, following the planning-action-observation-reflection process of action research. The project began with an examination of the company's current state of work ability management through document analysis and interviews with service management, providing a deep understanding of the challenges in supporting work ability. Based on this, a work ability support model was developed, created, and implemented, and its effectiveness was evaluated at the end of the project by analyzing changes in sick leave costs. The work emphasizes the importance of a strategic approach to work ability management, especially in the context of temporary employment, where the nature of employment relationships and variability of working conditions pose additional challenges to maintaining and promoting work ability. The development process of the work ability support model highlighted the importance of collaboration between different stakeholders. The success of the project required open dialogue, commitment, and active participation from all parties, which in turn promoted positive change in the company's culture and work ability management practices.

As a result of the development project, the created work ability support model included concrete measures and clear processes that are key to supporting the work ability of temporary workers and managing sick leave. The model also emphasized the close cooperation between occupational health services and staffing companies, ensuring that work ability management measures are as effective and targeted as possible. Training related to the implementation of the work ability support model improved the ability of staffing consultants to identify and address work ability risks. The training material produced in the project also supported the continuous development of work ability management in the company. The results of the thesis showed that a systematically designed and implemented work ability support model can significantly reduce the costs of sick leave and improve work ability management practices. The model provides a foundation for work ability management in temporary employment, promoting both the well-being of individuals and the financial efficiency of the company.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työkykyjohtaminen .....	5
2.1	Työkyky .....	6
2.2	Työkyvyn taloudellinen merkitys .....	8
2.3	Työkyvyn tuen käsitteistöä .....	10
2.4	Työkyvyn edistäminen .....	11
2.5	Työkykyä tukevat toimintamallit .....	13
2.6	Työkyvyn tuki vuokratyössä .....	14
3	Kehittämishankkeen taustaa .....	17
3.1	Projektiorganisaation kuvaus .....	17
3.2	Kehittämishankkeen kuvaus .....	19
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	20
4.1	Toimintatutkimus .....	20
4.2	Toimintatutkimuksen vaiheet .....	24
4.3	Kehittämismenetelmät .....	26
4.3.1	Sykli 1 – nykytilan analyysi sekä tavoitteiden ja tavoitemittareiden määrittely .....	28
4.3.2	Sykli 2 – toimintamallin suunnittelu, määrittely ja kehittäminen .....	34
4.3.3	Sykli 3 – toimintamallin käytäntöön vienti .....	36
4.3.4	Sykli 4 – vaikutusten arviointi .....	39
5	Tulokset .....	43
6	Pohdinta .....	44
6.1	Tulosten pohdinta .....	45
6.2	Jatkokehitysehdotukset .....	48
6.3	Opinnäytetyön arviointi .....	50
6.3.1	Eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö .....	51
6.3.2	Luotettavuus .....	52
	Lähteet .....	54

## Liitteet

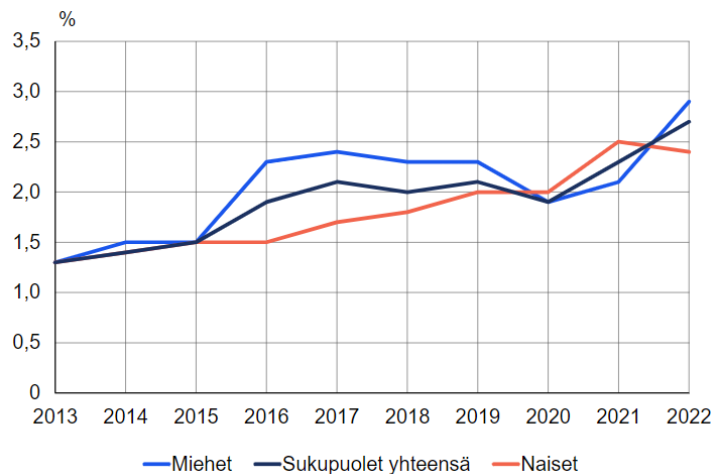
## 1 Johdanto

Jokaiselle henkilölle on tärkeää ylläpitää työkykyään, jotta hän voi luoda merkityksellisen ja taloudellisesti turvatuksen elämän. Toimintakykyiset työntekijät ovat lisäksi ratkaisevan tärkeitä yrityksen menestykselle. Työelämässä on tapahtunut paljon myönteistä kehitystä, mutta samanaikaisesti tutkimukset ovat osoittaneet huolestuttavia merkkejä työkykyä koskevista haasteista. (Airila & Schaupp 2020, 3.) Sairauspoissaolojen määrä on kasvanut ja mielenterveyspoissaolot ovat nousseet monissa tilastoissa ja tutkimuksissa etenkin nuorten työntekijöiden keskuudessa (Blomgren 2023). Työelämässä korostuu entistä enemmän tarve huolehtia organisaatioiden arvokkaimmista resurssista – henkilöstöstä – ja varmistaa työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky (TEM 2023, 28; Terävä 2013, 16). Työkykyjohtaminen nousee keskeiseksi strategiaksi, kun pyritään luomaan terveellisiä ja tuottavia työympäristöjä. Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan työkykyjohtamista vuokratyön kontekstissa, erityisesti sairauspoissaoloista aiheutuvien kustannusten analysoinnista ja niiden vähentämiseen tähtäävän, yhteistyössä luodun toimintamallin avulla.

Vuokratyöllä tarkoitetaan työsuhdetta, jossa palkansaaja työskentelee työvoimaa vuokraavan yrityksen kautta (Tilastokeskus 2023). Yleisesti käytetty termi tällaisesta yrityksestä on henkilöstöpalveluyritys (TEM 2017, 6). Suomessa henkilöstövuokraus alkoi yleistyä 1960-luvulla, kun teollisuuden aloilla tarvittiin lisää työvoimaa ruuhkahuippujen tasaamiseksi, ja julkisen työnvälityksen katsottiin olevan riittämätöntä (Sädevirta 2002, 9, 25). Vuokratyössä yritys, joka tarvitsee työntekijöitä (käyttäjäyritys), solmii sopimuksen vuokratyön (henkilöstöpalveluyritys) kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Henkilöstöpalveluyritys voi joko vuokrata jo olemassa olevan työntekijän käyttäjäyritykselle tai etsiä uuden työntekijän saamansa toimeksiannon perusteella ja vuokrata tämän käyttäjäyritykselle. Vuokratyöntekijä tekee työsopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, jolloin virallinen työnantaja on henkilöstöpalveluyritys, vaikka itse työ suoritetaan käyttäjäyrityksessä. Henkilöstöpalveluyritys vastaa työntekijän palkanmaksusta ja muista työnantajavelvoitteista, kun taas käyttäjäyrityksen vastuulla on ohjata, opastaa ja valvoa työn tekemistä. (TEM 2017, 6, 34; Työsopimuslaki.)

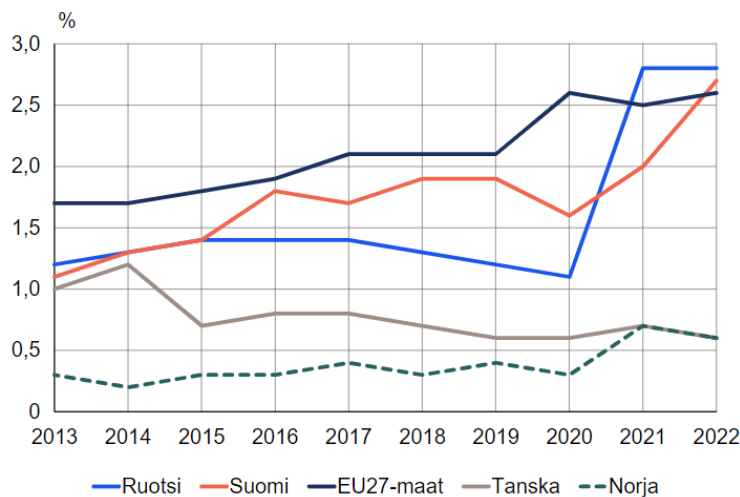
Vuokratyön käyttäminen on yleistynyt viime vuosikymmeninä. Se on tarjonnut yrityksille joustavuutta säädellä työvoimansa määrää tarpeiden mukaan, mahdollistaen heille nopean reagoinnin työvoiman tarpeen lisääntymiseen tai vähentymiseen etenkin sesonkiluonteisessa työssä. Vuokratyön käyttö oli yleisintä majoitus- ja ravitsemistoiminnassa (8 % kaikista palkansaajista), hallinto- ja tukipalvelutoiminnassa (7 %), kuljetuksessa ja varastoinnissa (5 %) ja tukku- ja vähittäis-

kaupassa (4 %). (Hannula & Leskinen 2023.) Suomessa on nykyään noin 1700 henkilöstövuokrausyritystä. Suurin osa alan yrityksistä on hyvin pieniä. (Henkilöstöala 2023.) Vuonna 2022 vuokratyötä tekeviä palkansaajia oli keskimäärin 60 000, kun edellisvuonna niitä oli 50 000. Vuokratyöntekijöiden osuus kaikista palkansaajista vuonna 2022 oli 2,7 %. (Tilastokeskus 2023.) Kuvasta 1 voidaan havaita, että vuokratyö on yleistynyt hiljalleen, lukuun ottamatta koronavuoden notkahdusta.



Kuva 1. Vuokratyötä tekevien osuus palkansaajista 2013–2022, prosenttia, 15–74-vuotiaat (Hannula ym. 2023).

Verrattaessa tilastoa vuoden 2022 osalta, niin vuokratyö oli EU-maissa lähes yhtä yleistä kuin Suomessa. Pohjoismaiden osalta vaihtelu oli suurempaa (kuva 2).



Kuva 2. Vuokratyötä tekevien osuus palkansaajista pohjoismaissa ja EU:ssa 2013–2022, prosenttia, vuosikeskiarvo, 15–64-vuotiaat (Hannula ym. 2023).

Kun työt, työurat ja ihmisten elämänpolut muuttuvat yhä monimuotoisemmiksi, myös työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ilmenee entistä enemmän. Vuokratyössä toimialan erityispiirteet ja työskentely eri asiakasyrityksissä monilla eri toimialoilla haastavat työkykyjohtamista monesta eri suunnasta. Lisäksi työsuhteiden pirstaleisuus, opiskelun, vapaa-ajan tai muiden yksilöllisten valintojen merkitys korostuu. Nämä asettavat entistä suuremman tarpeen työkyvyn tukemiselle ja eri toimijoiden väliselle yhteistyölle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää työkyvyn tuen toimintamalli, joka vähentää yrityksen vuokratyöntekijöiden sairauspoissaolokustannuksia. Taustalla oli kehittämishanke, jonka avulla tavoite pyrittiin saavuttamaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää ymmärrystä työkykyjohtamisen merkityksestä ja taloudellisista vaikutuksista, sekä arvioida erilaisia työkyvyn tuen toimintamalleja niiden soveltuvuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Tämä saavutettiin tutkimalla olemassa olevaa kirjallisuutta ja teorioita työkykyjohtamisesta, sekä soveltamalla näitä tietoja kehittämishankkeeseen. Työn tarkoitus oli siis tuottaa konkreettista tietoa ja suosituksia, jotka tukevat yritystä työkyvyn johtamisen parantamisessa ja tätä kautta edistävät sairauspoissaolokustannusten vähenemistä. Opinnäytetyö sisältää teoriaviitekehyksen, joka antaa perustan työkykyjohtamisesta ja sen taloudellisista hyödyistä. Lisäksi työssä kuvataan kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus. Työn tulokset ja jatkotoimenpiteet perustuvat hankkeen aikana kerättyyn tietoon ja sen analyysiin, mikä mahdollistaa perusteltujen suositusten tekemisen työkyvyn tukemiseksi ja sairauspoissaolokustannusten vähentämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, mikä oli optimaalinen valinta kehittämishankkeeseen, jossa opinnäytetyön tekijä toimi projektipäällikkönä. Tämä mahdollisti aktiivisen osallistumisen työkyvyn tuen toimintamallin kehittämiseen ja arviointiin. Tutkimusstrategia mahdollisti myös toimintamallin käyttöönoton työympäristössä sekä kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arvioinnin yhteistyössä henkilöstökonsulttien ja johdon kanssa. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia, ryhmäkeskustelua ja moniammatillista työryhmätyöskentelyä.

Työkykyjohtamisen nykytilan selvittämiseksi käytettiin dokumenttianalyysia, jossa analysoitiin yrityksen sisäisiä dokumentteja sisällönanalyysin avulla. Lisäksi käytiin aktiivista vuoropuhelua palvelujohdon kanssa. Tarkastelemalla edellisen vuoden sairauspoissaoloraporttia saatiin ymmärrys yrityksen edellisen vuoden sairauspoissaolokustannuksista. Tämän yhdistelmän avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä yrityksen työkyvyn tuen haasteista sekä sairauspoissaolojen ai-

heuttamista kustannuksista. Näistä saatua tietoa jatkokäsiteltiin SWOT-analyysia hyväksi käyttäen. SWOT-analyysin avulla voitiin kartoittaa yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Työkyvyn tuen toimintamallin vaikuttavuutta arvioitiin kehittämishankkeen lopuksi tarkastelemalla sairauspoissaolokustannusten kehitystä ennen hankkeen käynnistymistä ja sen jälkeen. Tämä auttoi selvittämään, oliko sairauspoissaolojen kustannuksissa havaittavissa merkittäviä muutoksia. Tärkeää oli myös huomioida muita tekijöitä, jotka saattoivat vaikuttaa sairauspoissaolokustannuksiin, jotta voitiin erottaa työkyvyn tuen toimintamallin vaikutukset muista mahdollisista syistä.

Tutkimuksen aikataulu oli jaettu selkeästi eri vaiheisiin. Nykytilan analyysi, joka sisälsi dokumenttianalyysin ja keskustelut palvelujohdon kanssa, suoritettiin ensimmäisten kuukausien aikana. Kehittämishankkeen käynnistyessä aloitettiin SWOT-analyysin pohjalta toimintamallin kehittäminen moniammatillisena työryhmätyöskentelynä. Tämän vaiheen aikana keskityttiin myös vuoropuheluun henkilöstökonsulttien ja johdon kanssa. Toimintamallin käytännön toteutus ja käyttöönotto tapahtuivat vaiheittain seuraavien kuukausien aikana. Arviointi suoritettiin hankkeen loppuvaiheessa tarkastelemalla työkyvyn toimintamallin vaikuttavuutta hankkeen alussa asetettujen tavoitemittareiden kautta. Opinnäytetyö ja kehittämishanke muodostivat yhtenäisen tutkimusprosessin, jossa tutkimuksen tulokset ohjasivat käytännön toiminnan kehittämistä.

Kehittämishankkeessa keskityttiin erityisesti reaktiiviseen työkykyjohtamiseen eli sairauspoissaolojen hallintaan ja varhaisen tuen toimenpiteisiin, mutta myös proaktiivisiin toimenpiteisiin, kuten työterveysyhteistyöhön ja työturvallisuuden kehittämiseen. Kehittämismuotona toimi moniammatillinen työryhmätyöskentely. Työryhmien kokoonpanossa oli asiantuntijoita yrityksen sisältä, työterveyshuollosta sekä hankkeen yhteistyökumppanilta. Työryhmätyöskentelystä raportoitiin säännöllisesti projektiorganisaatiolle sekä yrityksen eri henkilöstöryhmille. Hankkeen edessä mahdollistettiin myös kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arviointi asetetuilla tavoitemittareilla.



## 2 Työkykyjohtaminen

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen ovat keskeisiä osa-alueita organisaation henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn tukemisessa. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen liittyy organisaation päätavoitteisiin, kuten liiketoiminnan kannattavuuteen keskittymällä enemmän fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin työpaikalla. Työkykyjohtaminen puolestaan keskittyy yksilöpainotteisesti työntekijöiden suorituskyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen. Vaikka työhyvinvoinnin johtaminen ja työkyvyn johtaminen ovat erillisiä käsitteitä, ne ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 4; Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 20; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12.) Tämä yhteisvaikutus näkyy paitsi yksittäisen työntekijän työkyvyssä, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneempia ja tehokkaampia työssään, mutta myös laajemmassa mittakaavassa, vaikuttaen koko yhteiskunnan kilpailukykyyn ja tuottavuuteen (Koivula & Durmaz 2021, 287; Terävä 2013, 7). Näiden näkökulmien rinnalla on havaittu myös suunnittelemattomia toimintoja, jotka eivät aina tue liiketoimintaa tai vähennä työkyvyttömyyden riskiä tehokkaasti (Aura ym. 2014, 4). Näin ollen työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen muodostavat keskeisen osan kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista ja tukevat organisaation menestystä.

Työkykyä voidaan ja tulee johtaa organisaatiotasolla, ja siihen voidaan vaikuttaa määrätietoisella toiminnalla. Työkykyjohtamisessa panostukset tuleekin nähdä investointeina, jotka voivat parantaa työkykyä, vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkemenoja (Manka ym. 2012, 38; Terävä 2013, 6). Mitä aikaisemmin toimenpiteisiin ryhdytään, sitä vähemmän resursseja tarvitaan sekä taloudellisesti että ajallisesti. Yksinkertaisuudessaan työkyvyn johtaminen on arjen johtamista, mutta se edellyttää ymmärrystä työkyvyn moniulotteisuudesta (Ervasti, Väänänen & Turunen 2022, 88; Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 11; Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 21). Työkykyä tarkastellaan nykyään laajasti työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainona (Lyly-Yrjänäinen 2023, 65). Työkyvyn perustana ovat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky, ja näitä tekijöitä muovaavat yksilön ominaisuudet sekä työpaikan johtaminen ja työolot. Työkykyjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät voivat suoriutua tehtävistään tehokkaasti ja tuottavasti samalla, kun heidän terveytensä ja hyvinvointinsa säilyvät mahdollisimman hyvinä (Järvikoski ym. 2018, 8–9). Käytännössä tämä edellyttää monipuolisia toimenpiteitä, jotka voivat vaihdella organisaation tarpeiden mukaan (Terävä 2013, 7).

Työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen historiallinen näkökulma osoittaa, että alun perin painotus oli työturvallisuudessa ja sairauksien vähentämisessä. Nykyään kokonaisvaltainen näkemys työhyvinvoinnista käsittää koko työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämisen. Työkykyjohtaminen ei vain reagoi ongelmiin, vaan pyrkii ennakoimaan ja ehkäiseviin toimenpiteisiin. (Ilmarinen ym. 2006, 18; Järvikoski ym. 2018, 8; Manka ym. 2012, 12.) Työkykyjohtaminen sisältää malleja ja toimintatapoja, jotka kohdistuvat työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, työolosuhteiden parantamiseen, työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen, työtehtävien sopivuuden arviointiin sekä varhaiseen puuttumiseen ja tukeen (Terävä 2013, 6). Varhainen puuttuminen ja tuki ovat keskeisiä osatekijöitä, joilla voidaan ennaltaehkäistä ongelmien eskaloitumista ja tukea työntekijöitä tarvittaessa (Terävä 2013, 7). Myös sairauspoissaolojen seuranta ja niihin liittyvät toimintatavat voivat tukea työkykyä, kun mahdolliset työkykyriskit tunnistetaan riittävän varhaisessa vaiheessa (Lyly-Yrjänäinen, 2023, 61). Työterveyshuollon rooli on olennainen osa työkykyjohtamista etenkin silloin, kun tarvitaan varhaisen tuen toimenpiteitä (Terävä 2013, 7).

Yhteenvedon voidaan todeta, että työkykyjohtaminen on olennainen osa organisaation strategista lähestymistapaa, joka pyrkii tukemaan sekä yksilöiden että organisaation hyvinvointia ja menestystä. Se on tärkeä osa organisaation kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista ja suunnitelmallinen henkilöstövoimavarojen kehittäminen tähtää pitkäaikaisen ja kestävä työkyvyn edistämiseen ja voi johdattaa organisaation parempiin tuloksiin. (Manka ym. 2012, 12.)

## 2.1 Työkyky

Yksinkertaisimmillaan työkyvyssä on kyse yksilön kyvystä suoriutua omasta työstään tai tehtävästään (Järvikoski ym. 2018, 8). Se kuvaa ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoa. Työkyvyn määrittely on laajentunut aikaisemmasta puhtaasti lääketieteellisestä näkökulmasta monialaiseen tarkasteluun. (Ilmarinen 2006, 79; Järvikoski ym. 2018, 21; Loppela 2004, 43; Lyly-Yrjänäinen 2022, 65.) Työkyvyn moniulotteisuuden ymmärtämiseksi on tärkeää tarkastella sitä yksilö- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla työkykyyn liitetään ammatilliset valmiudet, stressinsietokyky, persoonallisuus, hallinnantunne, työssä jaksaminen, työhyvinvointi, työn merkitys ja arvomaailma sekä työllistymiskyky. Organisaatiotasolla vaikuttavat muun muassa johtaminen, työyhteisö, työkuormitus, työn organisointi ja työolot. (Ilmarinen ym. 2006, 19; Loppela 2004, 45; Lyly-Yrjänäinen 2022, 61.) Työkyvyn ongelmat on pystyttävä erottamaan työympäristön tai työn organisoinnin ongelmista (Järvikoski ym. 2018, 61.)

Suomalainen työkykytutkimus on toiminut edelläkävijänä, korostaen positiivisen työkyvyn ja sen muutosten ennakoinnin merkitystä (Järvikoski ym. 2018, 63). Yksilön vahvuudet ovat tulleet entistä enemmän esille työkyvyn tarkastelussa, ja työkykyä on alettu pitää jatkuvana, läpi elämän ulottuvana prosessina (Ilmarinen ym. 2006, 18; Järvikoski ym. 2018, 21). Jotta työkyvyn moniulotteisuus ymmärrettäisiin paremmin, voidaan tarkastella Suomessa vakiintunutta ja yleisesti käytössä olevaa Juhani Ilmarisen kehittämää Työkykytalo-mallia. Tämä malli konkretisoi työkyvyn moniulotteisuutta, korostaen yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä. Mallissa työkykyä kuvataan talona, jonka tasapaino muodostuu yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välille. (Järvikoski ym. 2018, 59; Terävä, 2013, 6.) Työkykytalo-malli on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. Työkykytalo. (Työterveyslaitos)

Työkykytalon perustan muodostavat yksilön voimavarat eli terveyden ja toimintakyvyn, ammatilliset valmiudet ja kyvykkyydet sekä asenteet, arvot ja motivaation. Työkykytalon neljäs kerros, työn kerros, kattaa työolot, työn sisällön ja vaatimukset, työympäristön ja johtamisen. Työkykyyn vaikuttavat myös lähiympäristö, kuten perhe, läheiset, työpaikan tukiorganisaatiot ja laajemmin yhteiskunta. Tasapaino yksilön voimavarojen ja työkerroksen välillä on ratkaiseva hyvän työkyvyn säilymisen kannalta. Tähän tulisi kiinnittää huomiota työuran eri vaiheissa. Työssä on tärkeää huomioida henkinen kuormittavuus ja fyysiset vaatimukset. Esihenkilöillä on keskeinen rooli tasapainon ylläpitämisessä. Työn tulee myös motivoida ja tuottaa iloa samalla kun koulutus ja perehdyttäminen varmistavat tarvittavien taitojen riittävyden. Lisäksi korostetaan nuorena tapahtuvaa fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn tukea sekä perheen ja lähiyhteisön roolia aktiivisen toimintakyvyn edistämiseksi. (Ilmarinen 2006, 79–80; Ilmarinen ym. 2006, 22–24, 222; Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo 2005 3–7; Järvikoski ym. 2018, 21, 55–56.)

## 2.2 Työkyvyn taloudellinen merkitys

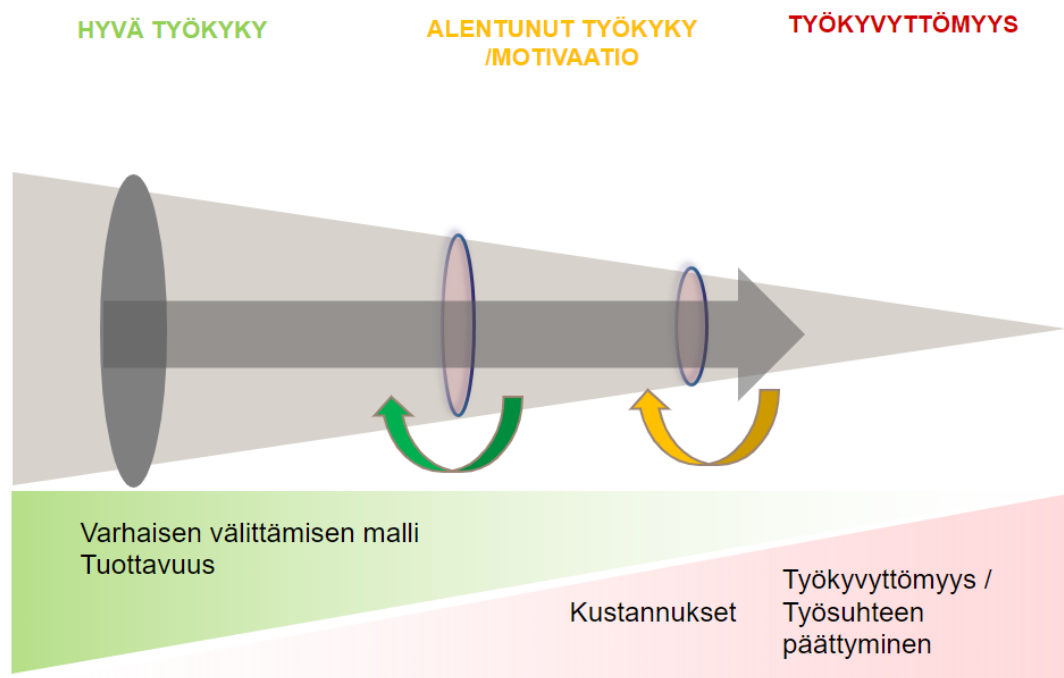
Yritysten tuloksekkuus on olennainen osa sen toimintaa, ja tästä syystä työkyky- ja työhyvinvointijohtamisen yhteydessä on välttämätöntä tarkastella myös taloudellisia näkökulmia (Turunen 2022, 62; Manka ym. 2012, 14). Työkyvyn tukitoimien taloudellinen kannattavuus on usein edellytys niiden toteuttamiselle, sillä tukitoimien on tuotettava taloudellista hyötyä sille, joka vastaa niiden kustannuksista tai niiden käyttöönotosta (Turunen 2022, 62). Ajallinen ja rahallinen panostus työkykyjohtamiseen nähdään investointina, joka voi tuoda mukanaan monenlaisia hyötyjä. Työkykyjohtamisen taloudelliset vaikutukset voivat näkyä osittain välittömästi, kun taas osa niistä tulee esiin vasta pitkän ajan kuluttua. Välittömiä vaikutuksia voivat olla esimerkiksi sairauspoissaolojen ja tapaturmien väheneminen. Pidemmällä aikavälillä positiivisia vaikutuksia voi olla työntekijöiden pysyvyyteen, organisaation maineen parantumiseen ja tuottavuuden kasvuun. (EK 2011, 4; Ilmarinen 2006, 93; Manka ym. 2012, 14, 22; Turunen 2022, 65.)

Työkyvyn tukitoimien taloudellinen arviointi on keskeistä, jotta ymmärretään niiden vaikutuksia työllisyyteen ja talouteen. Tällöin tarkastellaan erityisesti menetettyjä työpäiviä, tuottavuutta, korvaavan työvoiman kustannuksia ja muita relevantteja tekijöitä. (Turunen 2022, 82). Lisäksi on oleellista arvioida työkykyä monipuolisesti ja ymmärtää se kyknä suorittaa tuottavaa työtä kestävällä tavalla. Tämä sisältää paitsi menetettyjen työpäivien arvioinnin lisäksi myös muita tekijöitä, kuten osaamisen, työssä suoriutumisen ja työyhteisön toimivuuden. (Ervasti ym. 2022, 86).

Yleisen sanonnan mukaan sitä saa, mitä mittaa, mutta ilman mittaamista ei saa sitäkään. Kuten kaikessa johtamisessa, myös työkykyjohtamisen perustana ovat mittarit, jotka seuraavat yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä. Mittaamisen tulee olla käytännönläheistä ja tukea organisaation strategisia tavoitteita. (EK 2011, 11; Juvonen-Posti ym. 2014, 6; Manka ym. 2012, 22.) Vaikka mikään mittari ei ole täydellinen, parhaimmillaan ne toimivat päätöksenteon tukena. Olennaista on, että mittareiden avulla tunnistetaan kehittämiskohteita ja motivoidaan niiden parantamiseen liittyviä toimenpiteitä. (Manka ym. 2012, 18.) Luotettavien tulosten varmistamiseksi on tärkeää kuvata mitattavat asiat yksityiskohtaisesti, kiinnittää huomiota laskukaavojen tarkkuuteen ja tunnistaa mittareiden epävarmuustekijät (EK 2011, 11). Toimenpiteiden vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta on seurattava säännöllisesti ja raportoitava tulokset työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon lisäksi myös yrityksen johdolle, sillä liiketoiminnassa taloudelliset näkökulmat vaikuttavat merkittävästi johtamispäätöksiin (EK 2011, 4, 11; Juvonen-Posti ym. 2014, 7).

Kun työkyvyn haasteisiin tartutaan riittävän ajoissa, on toimenpiteistä saatava hyöty suurempi ja toimenpiteistä aiheutuvat kustannukset pienemmät (Ervasti ym. 2022, 97; Manka ym. 2012, 8).

Kuvassa 4 on havainnollistettu ennaltaehkäisevien toimenpiteiden vaikutusta kustannuksiin. Ennaltaehkäisevät toimenpiteet kohdistetaan yleensä laajoihin työntekijäryhmiin ja ne tuottavat useimmiten vaikeasti todennettavaa vaikuttavuutta verrokkiryhmän puutteen vuoksi (Ervasti ym. 2022, 97). Kansantaloudelliset ja liiketaloudelliset arviot ovat osoittaneet, että toimenpiteet, jotka tukevat yksilön toimintakykyä ja yleistä terveydentilaa, tuottavat suurimman hyödyn. Toiseksi merkittävimmät toimenpiteet liittyvät ergonomian suunnitteluun. Kolmanneksi mainitaan työyhteisön kehittäminen, sillä sen arvioidaan vaikuttavan positiivisesti psyykkisten sairauksien ja mielenterveyden ongelmien vähenemiseen. (Ilmarinen 2006, 93.) Viime vuosina mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen määrä on lisääntynyt, joten toimenpiteiden kohdentaminen työyhteisöjen kehittämiseen voi olla kannattavaa myös taloudellisesta näkökulmasta katsottuna (Blomgren 2023; Ilmarinen 2006, 94). Työkyvyttömyysriskien hallintaan liittyviä toimenpiteitä toteutetaan usein työeläkevakuutusyhtiön kanssa. Työeläkevakuutusyhtiön osallistuminen kustannuksiin kannustaa organisaatiota investoimaan työkyvyn ylläpitämiseen, jotta välttäisi lisäkustannuksilta. (Turunen 2022, 66.)



Kuva 4. Tuottavuus vs. kustannukset. (Mukaeltu Furu, Vatanen & Martimo 2023).

Yhteenvedona voidaan todeta, että työkyvyn merkitys taloudellisesta näkökulmasta on huomattava, ja investoinnit työntekijöiden hyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitoon voivat tuoda mittavia etuja. Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen voi johtaa säästöihin sekä parantaa organisaation pitkän aikavälin taloudellista kestävyttä.

### 2.3 Työkyvyn tuen käsitteistöä

Tässä opinnäytetyössä on käytetty seuraavia käsitteitä. Nämä käsitteet muodostavat kokonaisvaltaisen työkyvyn hallinnan ja tukijärjestelmän, joka auttaa organisaatioita tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia ja työkykyä heidän työuransa eri vaiheissa.

**Sairauspoissaolojen seuranta:** Sairauspoissaolojen seuranta on tärkeää, jotta organisaatiolla on ymmärrys poissaolojen syistä. Oikeanlaisten tukitoimien piiriin ohjaamiseksi on tiedettävä johtuvatko syyt sairauksien työperäisyydestä, työn kuormittavuudesta vai työkyvyn haasteista. (EK 2011, 6.) Vuokratyössä sairauspoissaolojen seurannan haasteena on tiedon kulku henkilöstöpalveluyrityksen, käyttäjäyrityksen ja työterveyshuollon välillä. Lisäksi haasteita aiheuttaa kahden esihenkilön malli ja nopeasti vaihtuva henkilöstö. (Terävä 2013, 17.) Sairauspoissaolotiedon ajantasaisuuden varmistamiseksi, on tärkeää sopia yhteisistä toimintatavoista eri osapuolten välillä (EK 2011, 6). Henkilöstön työkyvyn tukemiseksi, työkykyhaasteiden tunnistamiseksi ja hyvän työkykyjohtamisen varmistamiseksi organisaatiossa tulee olla määriteltyinä poissaoloihin puuttumisen raja-arvot sekä kriteerin täyttyessä siihen liittyvät toimenpiteet. Työnantajalla on lakisääteinen ilmoitusvelvollisuus työterveyshuoltoon, jos sairauspoissaolo jatkuu yhtäjaksoisesti tai kumulatiivisesti yli kuukauden, mutta yhdenmukaiset toimintatavat lisäävät myös tasapuolista kohtelua ja luottamusta työpaikalla. (Työterveyslaitos 2023.) Työkyvyn tuen toimenpiteiden ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii säännöllistä sairauspoissaolojen tunnuslukujen raportointia johdolle. Raportoinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota tunnuslukujen laskentatapaan, jotta tiedot ovat vertailukelpoisia ja luotettavia. (EK 2011, 6.)

**Varhainen tuki:** Varhainen tuki tarkoittaa toimenpiteitä, joita tarjotaan työntekijöille, kun he kohtaavat työkykyongelmia tai muita haasteita työssään. Tavoitteena on tunnistaa, puuttua ongelmiin ja tarjota oikeanlaisia tukitoimia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne johtavat työkyvyn heikkenemiseen. (Juvonen-Posti ym. 2014, 10; Työterveyslaitos 2023; Komulainen 2011, 3.) Varhaisen tuen päävaiheet ovat tunnistaminen, puheeksiottaminen, toteutus ja seuranta (EK 2011, 8; Juvonen-Posti & Jalava 2008, 46; Nummelin 2008, 128; Valtiokonttori 2007, 4).

**Sairauspoissaolon aikainen tuki:** Sairauspoissaolon aikainen tuki tarjoaa tukea ja ohjausta työntekijöille, jotka ovat työkyvyttömyyden vuoksi poissa työstä. Työpaikoilla tulee olla yhteisesti sovittu ja kaikkien tiedossa oleva malli, jossa on sovittu, miten pidetään yhteyttä sairauden vuoksi työstä poissa oleviin, mitkä ovat sairauspoissaolojen puuttumisrajat, miten työtehtävien yhteensovittaminen yksilön työkykyä vastaavaksi onnistuu sekä miten tilannetta seurataan ja arvioidaan jatkossa. Yhteydenpito työntekijään ei ainoastaan mahdollista hänen tilanteensa seuraamista

vaan viestii myös aidosta huolenpidosta. Se myös auttaa poissaolijaa suuntaamaan ajatukset työhön paluuseen heti kun tilanne sen mahdollistaa. (EK 2011, 6, 8.)

**Tehostettu tuki:** Tehostettu tuki voi olla tarpeen, kun varhaisen tuen toimenpiteet eivät ole riittäviä. Se voi sisältää intensiivisempää ohjausta ja tukea työntekijän työkyvyn palauttamiseksi. Tehostetussa tuessa tarvitaan monialaista yhteistyötä esihenkilön, työterveyshuollon, työpaikan ja muiden sidosryhmien välillä. (Juvonen-Posti ym. 2014, 10.) Hyödyntämällä erilaisia tehostetun tuen toimia, on mahdollista lyhentää sairauspoissaolojen kestoja ja ennaltaehkäistä pitkien sairauspoissaolojen toistumista sekä pysyvää työkyvyttömyyttä (Työterveyslaitos 2023).

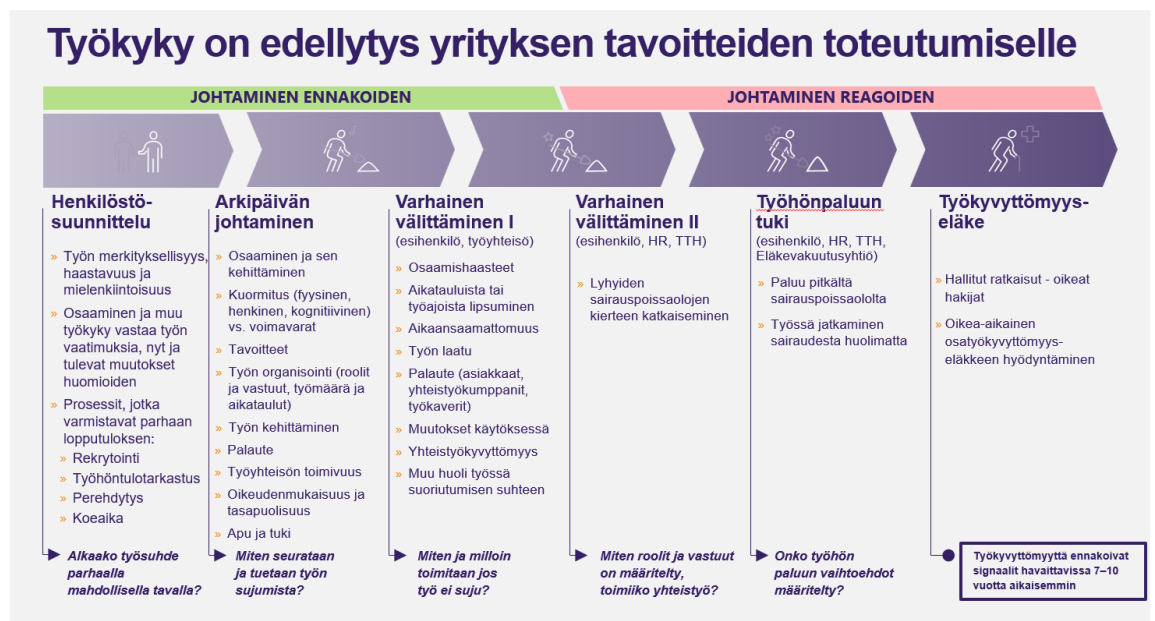
**Työterveysneuvottelu:** Työterveysneuvottelussa työntekijä ja työnantaja keskustelevat työkyvyn liittyvistä asioista ja yhteisistä ratkaisuista. Tavoitteena on löytää keinoja tukea työntekijän työkykyä työn vaatimuksia vastaaviksi työpaikkaa palvelevalla tavalla. (Työterveyslaitos 2023.)

**Työhön paluun tuki:** Työhön paluun tuki liittyy tilanteisiin, joissa työntekijä palaa sairauspoissaolon jälkeen takaisin työhön. Tarkoituksena on helpottaa työhön paluuta ja varmistaa, että se auttaa sairaudesta toipumista. (Työterveyslaitos 2023.) Työhön paluun tuesta vastaa esihenkilö, mutta se vaatii tukea myös työpaikalta ja työterveyshuollolta (Juvonen-Posti ym. 2014, 10).

## 2.4 Työkyvyn edistäminen

Työkyvyn edistäminen voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan, proaktiiviseen ja reaktiiviseen. Kumpikin näistä lähestymistavoista pyrkii parantamaan työntekijöiden työkykyä, mutta ne eroavat siinä, miten ja milloin toimenpiteitä toteutetaan. Työkykyjohtamisen kontekstissa on keskeistä kiinnittää erityistä huomiota ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin ja henkilöstön voimavarojen vahvistamiseen. (Rauramo 2022, 3.) Proaktiivinen työkyvyn edistäminen keskittyy luomaan sellaiset työolot, joissa on helppo tehdä työtä sekä työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen ennen kuin ongelmia ilmenee (Järvikoski ym. 2018, 9; Manka ym. 2012, 16). Tämä lähestymistapa sisältää monia ennalta ehkäiseviä toimenpiteitä, kuten terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä, terveydentilan seuranta, työolosuhteiden parantamista ja työntekijöiden koulutusta. Ennaltaehkäisevään lähestymistapaan kuuluu myös onnistuneet rekrytoinnit ja riittävä perehdytys työtehtävään. Lisäksi on tärkeää luoda käytännön tasoilla toimivia ja yhteisesti sovittuja yhteistyömalleja, joissa määritellään selkeät roolit ja vastuut organisaation ja työterveyshuollon kesken. (Rauramo 2022, 3.)

Reaktiivinen työkyvyn edistäminen keskittyy puuttumaan jo ilmenneisiin ongelmiin tai haasteisiin työntekijöiden työkyvyssä. Tällöin puhutaan varhaisen tuen ja tehostetun tuen toimenpiteistä, jotka sisältävät mm. sairauspoissaolojen hallintaa, kuntoutusta ja muita tukitoimia työntekijöille, jotka ovat jo kohdanneet terveys- tai työkykyongelmia. (Ervasti, Varje, Kausto & Leino-Arjas 2022, 17.) Aiempien tutkimusten mukaan sairaus- ja työkykyongelmat eivät välttämättä aina liity toisiinsa. Työntekijöiden joukossa saattaa olla henkilöitä, joilla on sairauksia, mutta ei työkykyongelmia, jolloin työn fyysinen rasittavuus korostuu. Henkilöillä, joilla ei ole sairauksia, mutta ilmenee työkyvyn haasteita, korostuu puolestaan työn hallinnan menetys. (Järvikoski ym. 2018, 59; Koskinen, Martelin, Sainio & Gould 2006, 114, 133.) Kuvassa 5 on kuvattuna työkykyjohtamisen proaktiiviset ja reaktiiviset toimenpiteet.



Kuva 5. Työkykyjohtamisen proaktiiviset ja reaktiiviset toimenpiteet. (Mukaeltu Tella 2019).

Ideaalitilanteessa organisaatiot yhdistävät sekä proaktiivisen että reaktiivisen työkyvyn edistämisen osaksi kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin ja työkyvyn tuen ohjelmaa. Näin pyritään ennaltaehkäisemään ongelmia ja samalla tukemaan niitä työntekijöitä, jotka tarvitsevat tehokkaampaa työkyvyn tukea. Proaktiivinen työkyvyn edistäminen auttaa vähentämään reaktiivisia toimenpiteitä. Molempien lähestymistapojen yhdistäminen muodostaa kokonaisvaltaisen strategian, joka tukee organisaation menestyksestä työkyvyn hallintaa. (Ervasti ym. 2022, 84; Järvikoski ym. 2018, 68.)



## 2.5 Työkykyä tukevat toimintamallit

Yhteiskunnan pyrkimys pidentää työuria on vaikuttanut siihen, että yrityksiltä odotetaan entistä suurempaa huomiota työntekijöidensä hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseen (Terävä 2013, 16). Työkykyä tukevat toimintamallit auttavat organisaatiota tunnistamaan, ehkäisemään ja hallitsemaan työkykyyn liittyviä haasteita sekä tarjoavat työntekijöille tukea heidän terveytensä ja hyvinvointinsa ylläpitämiseen (Terävä 2013, 16).

Työterveyslaitos (Turja, Kaleva, Kivistö & Seitsamo 2012), Työturvallisuuskeskus (2022) ja Elinkeinoelämän keskusliitto (2011) muun muassa ovat antaneet suosituksia työkyvyn tuen toimintamalleista ja niiden kehittämisestä. Organisaatiot voivat hyödyntää näitä malleja suunnitellessaan ja kehittäessään työkyvyn tuen ja työkykyjohtamisen käytäntöjään. Työterveyslaitoksen (Turja ym. 2012) malli auttaa havaitsemaan työkyvyn heikkenemisen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työturvallisuuskeskuksen (2022) mallissa puolestaan keskitytään työkyvyn edistämiseen ja työkyvyttömyyden ehkäisemiseen läpi koko työuran yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Elinkeinoelämän keskusliiton (2011) malli korostaa työkyvyn johtamiskäytäntöjä, jotka lisäävät organisaation vetovoimaa ja tuottavuutta. Näitä ovat esimerkiksi esimiehen tuki, työn merkityksellisyys, työn tekemisestä saatu palaute ja arvostus. Edellä mainittujen mallien käytännöt ovat nähtävissä myös kuvassa 3, jossa havainnollistetaan työkykyjohtamisen proaktiiviset ja reaktiiviset toimenpiteet.

Työkyvyn tuen mallista käytetään usein nimitystä varhaisen tuen toimintamalli. Se tarjoaa konkreettisen ohjeen sairauspoissaolojen seurantaan, varhaiseen tukeen, tehostettuun tukeen ja työhönpaluun tukeen. Lisäksi mallissa määritellään työterveysyhteistyön käytännöt, sillä työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään lakisääteisen työterveyshuollon työntekijöilleen. (EK 2011; Terävä 2013; Turja ym. 2012; Työturvallisuuskeskus 2022.) Työterveyshuollon rooli on merkittävä työkyvyn toimintamallissa, sillä se toimii tärkeänä yhteistyötahona ongelmien tunnistamisessa ja niiden käsittelyssä (Juvonen-Posti ym. 2008, 46). Yhdessä sovittujen käytäntöjen avulla saadaan luotua selkeät ohjeet, miten mahdolliset haasteet tunnistetaan, kuinka niihin puututaan ja mitkä ovat eri toimijoiden roolit ja vastuut (Terävä 2013, 16; Valtiokonttori 2007, 9). Mitä aikaisemmin työkykyongelmat havaitaan ja niihin puututaan, sitä tehokkaammin voidaan löytää ratkaisuja niiden hallintaan ja parantamiseen (Nummelin 2008, 128; Terävä 2013, 16; Valtiokonttori 2007, 10).

Varhaisen tuen toimintamalli on työkykyä ylläpitävän toiminnan perusta, mutta siihen liittyy kiinteästi myös muita toiminta-alueita, kuten työhyvinvointi ja työturvallisuus (Juvonen-Posti 2014,

5; Manka ym. 2010, 28; Nummelin 2008, 128; Valtiokonttori 2007, 10). Työhyvinvointi nähdään usein liikunta- ja virkistystoiminnaksi, kun taas työturvallisuudesta ja työntekijän terveydestä huolehtiminen määritellään työturvallisuuslaissa (Manka ym. 2012, 7; Työturvallisuuskeskus 2022, 17). Työturvallisuuslaki velvoittaa organisaatiota huolehtimaan vaarojen ja riskien arvioinnista sekä raportoimaan johdolle työtapaturmat, korjaavat toimenpiteet sekä toimenpiteiden vaikutukset (Työturvallisuuskeskus 2022, 17).

Varhaisesta tuesta, työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta vastaavat usein monet eri tahot kuten esimerkiksi henkilöstöhallinto, työsuojelu, työterveyshuolto tai näiden toimijoiden yhteiset työryhmät. Valitettavan usein käy niin, että yhteisiä tavoitteita ja kokonaisvaikutusta ei tunnusteta ja jokainen toimija keskittyy ajamaan omia etujaan. Näin ollen työkyvyn ylläpitoa tukeva toiminta voi muodostua pirstaleisiksi, jolloin sillä ei saada tuotettua toivottua vaikuttavuutta. Parhaimmillaan saumaton yhteistyö eri tahojen kanssa saadaan luotua yhteisen johtamismallin avulla. (Juvonen-Posti 2014, 5–6; Loppela 2004, 48.)

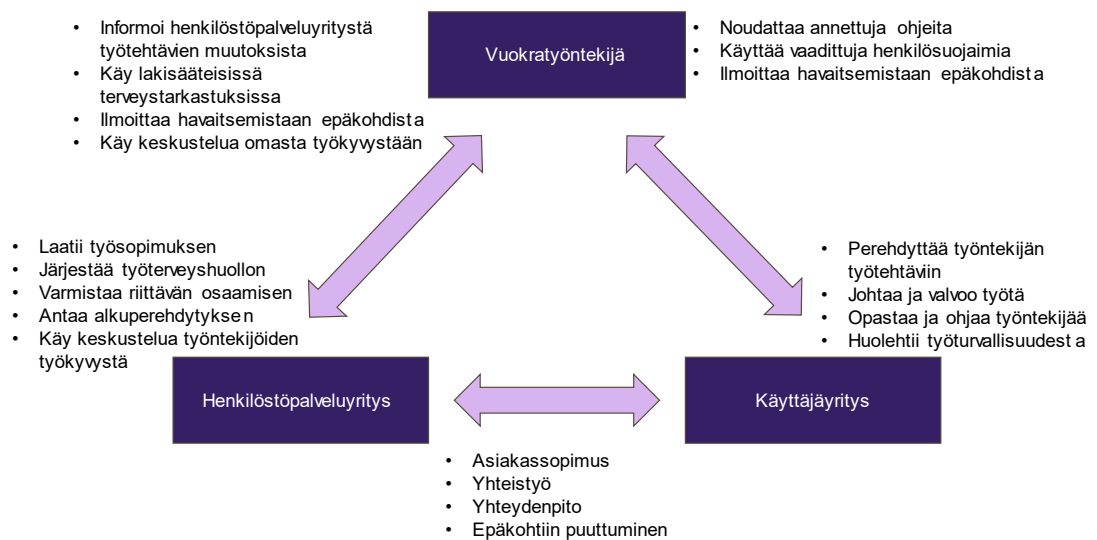
Työkyvyn tuen toimintamallissa tulee suhtautua myönteisesti ja tavoitteellisesti työkyvyn haasteisiin, pyrkien varmistamaan soveltuvat toimenpiteet työpaikalla sekä asianmukainen lääketieteellinen hoito ja kuntoutus työterveyshuollossa. Keskeistä on myös se, että malli ja niihin liittyvät toimintatavat ovat yrityksen työntekijöiden tiedossa, jolloin niitä ei nähdä työnantajan valvontakeinona vaan ennemminkin työntekijän oikeutena ja velvollisuutena pyytää apua, kun hän tarvitsee tukea työssä selviytyäkseen. (Terävä 2013, 16.) Näin työnantaja voi osoittaa aidosti halunsa huolehtia työntekijöidensä työkyvystä, lisätä kokemusta turvallisuuden tunteesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 38).

Esihenkilön rooli korostuu työkyvyn toimintamallin käytännön toteutuksessa. Esihenkilöillä tulee olla kyky tunnistaa työntekijöiden työkyvyn haasteita, tarvittava osaaminen puuttumiseen sekä tietämys yhteistyöverkoston tarjoamista tukikeinoista. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että esihenkilö ei ole yksin vastuussa työkyvyn tukemisesta, vaan tähän tarvitaan myös oikeanlaista yrityskulttuuria. (Juvonen-Posti ym. 2008, 46; Järvikoski ym. 2018, 70.)

## 2.6 Työkyvyn tuki vuokratyössä

Vuokratyössä on useita erityispiirteitä, jotka asettavat haasteita työkykyjohtamiselle. Vuokratyöntekijällä on esihenkilö sekä henkilöstöpalveluyrityksessä, että käyttäjäyrityksessä. Henkilös-

töpalvelu yrityksessä toimiva esihenkilö on hallinnollinen esihenkilö, jonka vastuulla on mm. työkyvyn tukeminen. Käyttäjäyrityksen esihenkilölle kuuluu työn johto, opastus ja valvonta työtehtävillä. Kun vuokratyöntekijä suorittaa työtehtäviään asiakasyrityksessä heidän johtonsa ja valvontansa alaisuudessa, tämä luo haasteita esihenkilötyölle, työturvallisuudelle, työhyvinvoinnille ja työterveyshuollolle. Siksi onkin tärkeää, että kaikki osapuolet tietävät oman roolinsa ja vastuunsa. Menestyksellään työkykyjohtaminen vaatii erityisesti vuokratyöhön soveltuvien työkyvyn tuen mallien kehittämistä ja saumatonta yhteistyötä eri osapuolten välillä. (Terävä 2013, 5–6.) Kuvassa 6 on kuvattu vuokratyöntekijän, henkilöstöpalvelu yrityksen ja käyttäjäyrityksen vastuut.



Kuva 6. Vuokratyöntekijän, henkilöstöpalvelu yrityksen ja käyttäjäyrityksen vastuut. (Mukaeltu TEM 2017, 6; Terävä 2013, 9–10)

Vuokratyössä käytetään käsitettä jaetusta työturvallisuusvastuusta. Henkilöstöpalvelu yrityksen vastuulla on varmistaa työntekijän riittävä ammattitaito kyseiseen työtehtävään, huolehtia lakisääteisten vakuutusten voimassaolosta sekä järjestää työterveyshuolto. Vastuu työturvallisuudesta työpaikalla on käyttäjäyrityksellä, koska vuokratyöntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena. Käyttäjäyrityksen tulee huolehtia riittävästä perehdytyksestä työtehtäviin ja työpaikan olosuhteisiin. Tätä velvollisuutta ei voi laiminlyödä lyhyemmistäkin työsuhteista. Henkilöstöpalveluyritys ja käyttäjäyritys sopivat yhteisesti työssä tarvittavien työvaatteen ja henkilösuojainten hankinnasta. Vastuu henkilösuojainten käytön valvomisesta on käyttäjäyrityksellä. (TEM 2017,18; Terävä 2013, 10–12.)

Esihenkilön tehtävänä on seurata työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työkykyä. Hän voi havaita työkyvyn heikkenemisen varhaisia signaaleja, vaikka sairauspoissaoloja ei vielä olisi syntynyt. (Juvonen-Posti 2014, 13.) Henkilöstöpalveluyrityksen esihenkilö ei ole jatkuvassa kontaktissa vuokratyöntekijään, jolloin varhaisia signaaleja on vaikea nähdä ja niihin puuttuminen on haasteellista. Jotta tilanne ei tulisi henkilöstöpalveluyrityksen esihenkilön tietoisuuteen siinä vaiheessa, kun ongelma on kasvanut suureksi, tulee hänen olla aktiivisesti yhteydessä käyttäjäyrityksen esihenkilöön. (Terävä 2013, 9.) Sairauspoissaolojen seuranta on avainasemassa vuokratyöntekijöiden työkyvyn seurannassa. Viimeistään sairauspoissaolojen raja-arvojen täyttyminen laukaisee tarpeen varhaisen tuen keskustelulle. Sairauspoissaolojen seuranta helpottaa yhdessä sovittu toimintamalli sekä systemaattinen raportointi. Varhaisen tuen toimenpiteet tulee myös raportoida, jotta voidaan seurata toimenpiteiden vaikuttavuutta sekä arvioida ovatko tehdyt toimenpiteet riittäviä. (Juvonen-Posti 2014, 13, Terävä 2013, 18.)

### 3 Kehittämishankkeen taustaa

Opinnäytetyö toteutettiin yrityksessä, joka on yksi Suomen suurimmista työllistäjistä. Yrityksen kautta työllistyy vuosittain kymmeniä tuhansia ihmisiä useille eri toimialoille ja se palvelee tuhansia yrityksiä. Vuonna 2022 yrityksen toimihenkilöiden määrä oli yli 500, joista henkilöstökonsultteja oli noin 80. Opinnäytetyön aiheen valinta toteutettiin yhteistyössä yrityksen kanssa ja se on sidottu sen strategiaan painopistealueisiin.

Yrityksessä on tunnistettu keskustelujen ja henkilöstön palautteen kautta puute yhteisestä työkyvyn tuen toimintamallista, mikä on johtanut heikkoon työkykyjohtamiseen. Nykyiset työtavat ovat hajanaisia eikä käytössä oleva järjestelmä tue käytännön työtä riittävästi. Tässä kontekstissa opinnäytetyön yhteydessä toteutettu kehittämishanke pyrki vastaamaan näihin haasteisiin. Keskeisenä tavoitteena oli parantaa vuokratyöntekijöiden työkykyjohtamista työkyvyn tuen toimintamallin avulla ja sitä kautta vähentää sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia. Kehittämishankkeen myötä pyrittiin myös vahvistamaan henkilöstökonsulttien osaamista, jotta he voivat tehokkaasti toteuttaa työkykyjohtamisen operatiivisia malleja.

#### 3.1 Projektiorganisaation kuvaus

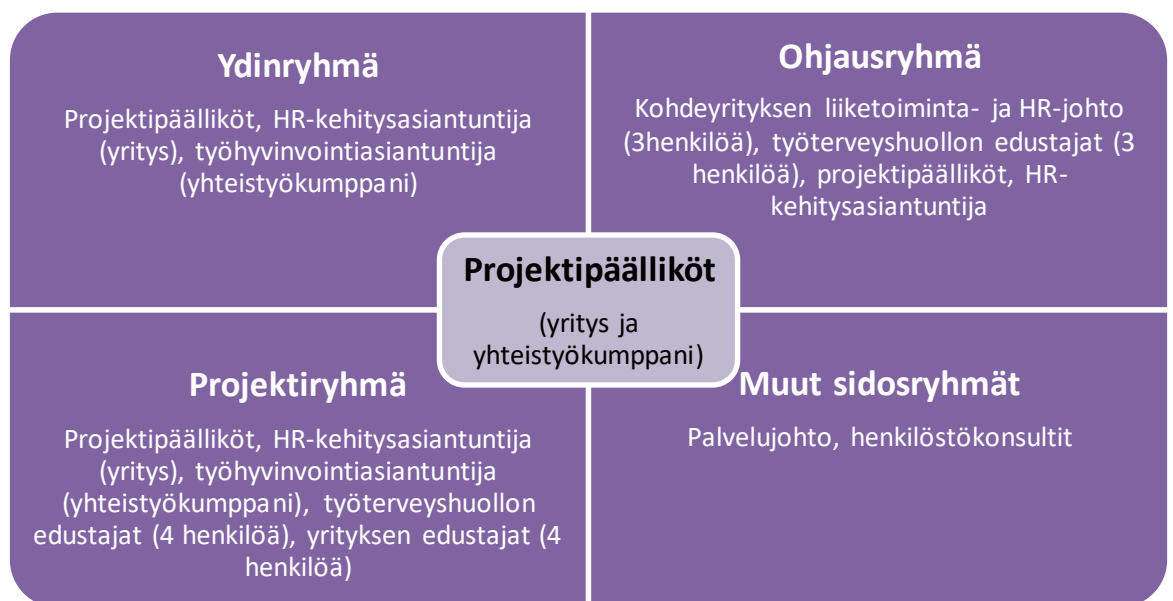
Kehittämishanketta varten perustettiin projektiorganisaatio (kuva 7). Projektipäälliköt valittiin sekä kohdeyrityksestä, että ulkoiselta yhteistyökumppanilta, jotta voitiin varmistaa tiivis yhteistyö hankkeen molempien osapuolien välillä. Projektipäälliköiden tehtävänä oli varmistaa, että hanke etenee tavoitteiden mukaisesti sovituissa aikatauluissa. Ydinryhmä muodostui yrityksen ja hankkeen päätoimijoista, joiden työaika oli resursoitu hankkeeseen eniten. Ydinryhmä kokoontui pääsääntöisesti kaksi kertaa viikossa ja sen tehtävänä oli koordinoida hanketta, valmistella materiaali ohjausryhmälle, projektiryhmälle ja muihin yrityksen sisäisiin kokouksiin. Lisäksi ydinryhmä tuotti perehdytysmateriaalia yrityksen perehdytysalustalle sekä suunnitteli ja toteutti koulutukset yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, joilla toimintamalli vietiin käytäntöön. Ydinryhmän tehtäviin kuului myös mittareiden seuranta ja raportointi eri sidosryhmille.

Kehittämishankkeen ohjausryhmä koostui kohdeyrityksen johtajista, työterveyshuollon edustajista, projektipäälliköistä ja HR-kehitysasiantuntijasta, jotka kaikki yhdessä määrittelivät hankkeen

tavoitteet, strategiset linjaukset ja tavoitemittarit. Ohjausryhmä kokoontui kuukausittain keskustelemaan hankkeen etenemisestä, ratkaisemaan mahdollisia ongelmia ja tekemään päätöksiä kehittämishankkeen suunnasta.

Projektiryhmän keskeiset tehtävät kehittämishankkeessa liittyivät hankkeen tavoitteiden mukaisen toimenpiteiden koordinointiin oman vastualueensa moniammatillisessa työryhmässä, osallistaen sekä yrityksen henkilöstöä että työterveyshuollon asiantuntijoita kehittämistyöhön. Projektiryhmän jäsenet kokoontuivat säännöllisesti valmistelemaan materiaalia ohjausryhmään ja muihin sisäisiin kokouksiin sekä raportoivat työryhmien edistymisestä. Näin pystyttiin takaamaan hankkeen kaikkien osapuolten välinen tiivis yhteistyö. Lisäksi projektiryhmä tuotti yhdessä ydinryhmän kanssa perehdytysmateriaalia yrityksen perehdytysalustalle sekä suunnitteli ja toteutti koulutukset, joiden avulla kehitetty toimintamalli saatiin vietyä osaksi käytännön työtä.

Kehittämishankkeessa palvelujohdon ja henkilöstökonsulttien roolit olivat keskeisiä hankkeen onnistumisen kannalta. Heidän käytännön kokemuksensa antoi arvokasta näkökulmaa toimintamallin kehittämiseen yhteisissä keskustelutilaisuuksissa sekä moniammatillisten työryhmien jäseninä. Lisäksi henkilöstökonsulttien asiantuntijuutta hyödynnettiin perehdytysmateriaalien tuottamisessa. Palvelujohdon vastuulla oli myös resurssien kohdentaminen ja seuranta, jotta hankkeen tavoitteet oli mahdollista saavuttaa. Lisäksi he raportoivat hankkeen tavoitemittareiden kehityksestä henkilöstökonsulteille, tehden näkyväksi kehittämishankkeen toimenpiteiden hyödyt ja näin edistäen henkilöstökonsulttien sitouttamisen yhteisen toimintamallin käyttöön.



Kuva 7. Projektioorganisaatio.

### 3.2 Kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä työkyvyn tukeen erikoistuneen ulkoisen yhteistyökumppanin kanssa. Tiivistä yhteistyötä tehtiin myös yrityksen työterveyshuollon palveluntarjoajan kanssa. Lisäksi mukana oli yrityksen henkilöstöä eri henkilöstöryhmistä, jotka toimivat hankkeessa asiantuntijoina. Opinnäytetyön tekijä toimi hankkeessa projektipäällikkönä. Kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen kestoksi määriteltiin huhtikuu-joulukuu 2023. Ensimmäisen vaiheen tavoitemittarit luotiin vuoden loppuun, jolloin tarkasteltiin hankkeen vaikuttavuutta ja tehtiin jatkotoimenpidesuositukset.

- Alkoi huhtikuussa 2023, päättyi vuoden 2023 loppuun.
- Mukana hankkeen yhteistyökumppani, työterveyshuolto sekä kohdeyrityksen henkilöstöä.
- Tavoitteena kehittää yritykselle työkyvyn tuen toimintamalli, jonka avulla voitiin vähentää vuokratyöntekijöiden sairauspoissaoloista aiheutuneita kustannuksia.
- Kehittämistyön muotona oli dokumenttianalyysi, ryhmäkeskustelut sekä moniammatillinen työryhmätyöskentely.
- Kartoitettiin kohdeyrityksen työkykyjohtamista, sairauspoissaolotilastoja sekä työterveysyhteistyötä.
- Kerättiin kohdeyritykseltä ja työterveyshuollosta seuraavat luvut edelliseltä vuodelta, joita verrattiin kuluvaan vuoteen: 1) sairauspoissaolojen palkkakustannusten osuus liikevaihdosta, 2) sairauspoissaoloprosentti, 3) kustannukset sairauspoissaoloista ja 4) työterveyshuollon kokonaiskustannukset sekä Kela 1 ja Kela 2 osuus.
- Dokumentoinnissa käytettiin muistioita, joita hyödynnettiin eri työryhmien materiaalien kokoamiseen ja jatkokehittämiseen.
- Arvioitiin toimintamallin vaikuttavuutta käyttäen hankkeen alussa asetettuja mittareita.

## 4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön teoriaviitekehys muodosti teoreettisen perustan ja toimi oleellisena välineenä kehittämishankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa. Kehittämishankkeessa oli toimintatutkimuksen avulla tarkoituksena tutkia yrityksen työkykyjohtamisen nykytilaa, suunnitella ja viedä käytäntöön työkyvyn tuen toimintamalli sekä arvioida sen vaikutuksia sairauspoissaolokustannuksiin valituilla tavoitemittareilla. Kehittämismenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia, ryhmäkeskustelua ja moniammatillista työryhmätyöskentelyä. Opinnäytetyö ja kehittämishanke muodostivat yhtenäisen kokonaisuuden, jossa teoria ohjasi käytännön toiminnan kehittämistä vastaamaan yrityksen haasteisiin tarjoamalla konkreettisia ratkaisuja sairauspoissaolokustannusten vähentämiseen.

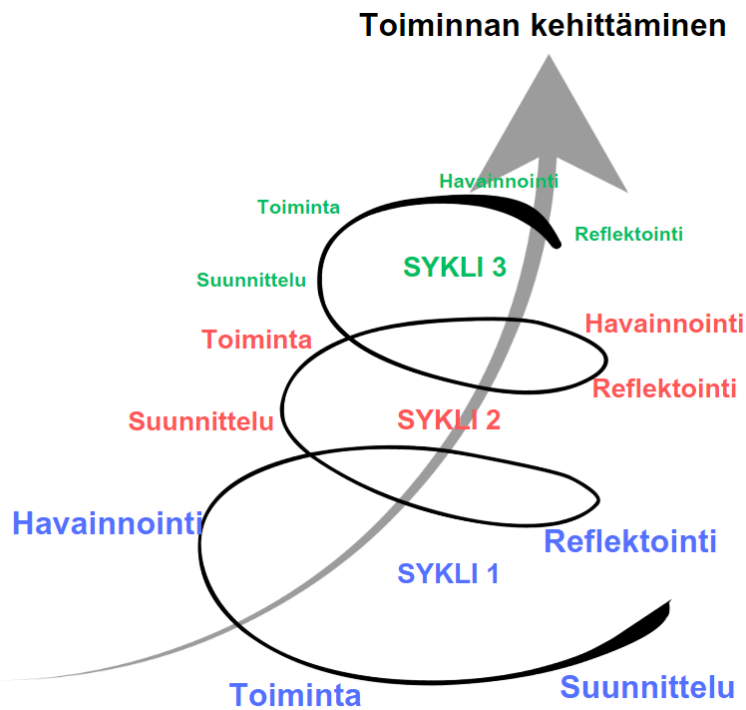
### 4.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimus soveltui tutkimusstrategiaksi, koska se mahdollisti systemaattisen kehittämisprosessin yhteistyössä yrityksen kanssa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on toiminnan kehittäminen sekä vaikuttaminen tilanteisiin, joissa toiminta koetaan ongelmallisena. (Kuula 2006; Suojanen n.d.) Tunnistamalla toiminnan haasteet ja keräämällä tietoa siitä, miten ihmiset toimivat, voidaan löytää uusia ratkaisuja ja tehostaa nykyistä toimintaa (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 112, 118; Suojanen n.d.).

Toimintatutkimus perustuu vahvasti käytännön ongelmien ratkaisemiseen ja vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa. Ulkopuolinen asiantuntija ei pysty yksin luomaan todellista muutosta organisaatioon, mutta myöskään pelkkä kokemus ja arkitieto eivät riitä uusien ratkaisujen löytymiseen. Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluukin ihmisten osallistaminen aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin eri vaiheisiin. Toimintatutkimuksen koulutuksellisten toimenpiteiden avulla on mahdollista lisätä osallistujien ymmärrystä omista toiminnoistaan. (Anttila 2014; Huttunen ym. 1999, 126; Suojanen n.d.) Toimintatutkimus tarjoaa osallistujille mahdollisuuden syventää tietoisuuttaan siitä, miten he toimivat ja miksi. Tämä auttaa heitä näkemään omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehittymään ammatillisesti. Tästä syystä tutkimuksen tulokset ovat relevantteja ainoastaan kyseiselle kohteelle, eivätkä ne tähtää yleisesti sovellettaviin tieteellisiin johtopäätöksiin. (Anttila 2014.)



Toimintatutkimuksen (action research) kehitti sosiaalipsykologi Kurt Lewin USA:ssa 1940-luvulla. Hän muotoili toimintatutkimuksen perusmallin, joka etenee spiraalin kaltaisena prosessina. Sen syklinen etenemismalli mahdollistaa työkalujen ja toimintamallien vaiheittaisen kehittämisen ja toimivuuden arvioinnin. (Jyrkämä n.d, Kuula 2006.) Toimintatutkimuksen vaiheet on kuvattu kuvassa 8.



Kuva 8. Toimintatutkimuksen vaiheet (mukaeltu Heikkinen & Jyrkämä 1999).

Toimintatutkimuksessa noudatetaan suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi prosessia. Suunnitteluvaiheessa määritellään tutkimusaihe ja -kohde. Toimintavaiheessa kehitetään tai muutetaan tutkittavaa toimintaa. Havainnointivaiheessa kerätään tietoa toiminnasta. Reflektointivaiheessa arvioidaan saatuja tuloksia ja oppeja. Toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin pohjalta kehitetään seuraavaa sykliä. (Jyrkämä n.d; Suojanen n.d.) Kuvassa 9 on kuvattu toimintatutkimuksen syklin vaiheet.



Kuva 9. Toimintatutkimuksen syklin vaiheet. (Mukaeltu Jyrkämä n.d; Suojanen n.d).

Toimintatutkimuksen ensimmäinen vaihe keskittyy toiminnan suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa tutkija työskentelee tiiviissä yhteistyössä osallistujien kanssa, jotta saadaan parempi käsitys tutkittavasta toiminnasta ja siitä, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Samalla syvennetään ymmärrystä olemassa olevista ajattelu- ja toimintamalleista. Suunnitteluvaiheessa tulee pohtia myös sitä, miten kaikkien osallistujien asiantuntijuutta ja osaamista saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Suojanen n.d; Tiainen, Aittoniemi, Haukijärvi & Yli-Karhu 2015, 10.) Lopullisessa toimintasuunnitelmassa on oltava määriteltynä tutkimuksen tavoitteet. Koska kehittämishanke liittyy tutkimukseen, on suunniteltava tarkasti, miten toiminnan havainnointi ja reflektointi toteutetaan, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia. Tämä vaatii erityistä huolellisuutta, koska toiminnan reflektointi ei automaattisesti tee siitä tutkimusta, vaikka se voi parantaa toimintaa. Kun konkreettinen toimintasuunnitelma on saatu laadittua, tulee vielä tarkastella kriittisesti kehittämishankkeen resursseja. (Suojanen n.d.)

Toimintavaiheessa keskitytään niihin osa-alueisiin, jotka osallistajat ovat alussa määritelleet kehittämiskohteiksi ja joihin pyritään löytämään parannuksia tutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksen toimintavaiheessa on olennaista suunnitella huolellisesti, miten kehittämistoimenpiteet toteutetaan. Tämä sisältää priorisoinnin, jossa määritellään kehittämisen kiireellisyys ja tärkeys suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. (Tiainen ym. 2015, 17.) Tavoitteena on varmistaa, että resurssit kohdistetaan tehokkaasti ja strategisesti kehittämisen kannalta merkittävimpiin kohteisiin. Toteutusvaiheessa tarvitaan usein kohdeorganisaation oman henkilöstön panoksen lisäksi ulkopuolista asiantuntemusta. (Tiainen ym. 2015, 10.) Ulkopuolisen näkökulman tuominen tuoda uusia näkökulmia ongelmien ratkaisuun. Yhteistyö eri asiantuntijoiden kanssa on hyödyllistä etenkin silloin, kun pyritään monipuolisiin ja innovatiivisiin ratkaisuihin. Toimintavaiheessa

toteutetaan laadittua suunnitelmaa ja asetettuja tavoitteita. Monet asiat voivat muuttua toiminnan aikana verrattuna suunnitteluvaiheeseen. Siksi onkin tärkeää muistaa, että toimintaa pitää pystyä muuttamaan, jos toiminnasta saatu palaute sitä vaatii. Tämä vaatii jatkuvaa havainnointia ja reflektointia jo toimintavaiheen aikana. (Suojanen n.d; Tiainen ym. 2015, 17.)

Toimintatutkimuksessa kerätään aineistoa mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Aineiston on tarkoitus vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Se voi käsittää erilaisia organisaation sisäisiä asiakirjoja, kuten kokouspöytäkirjoja ja suunnitelmia, joita voidaan käyttää hankkeen dokumentointiin tai analysointiin. Lisäksi alkutilanteen kartoittamiseksi ja kehityssyökiien aikana voidaan kerätä tietoa kyselyiden ja haastattelujen avulla. (Kananen 2014, 102; Suojanen n.d; Tiainen ym. 2015, 11.) Tutkimuksen eri vaiheista kerätään tietoa havainnoimalla. Havainnoinnilla voidaan kiinnittää huomiota erityisiin toiminnan merkityksellisiin vaiheisiin. Havainnointi tukee oppimista ja auttaa tutkijaa tarkastelemaan toimintaa kriittisesti. Käytännön toimintaympäristössä tapahtuu paljon, joten riittävä dokumentointi on oleellista. On tärkeää, että havainnointiin osallistuvat kaikki toimijat ja tietojen keräämiseen käytetään useita aineiston kerääjiä. Tällä voidaan varmistaa tutkimuksen luotettavuus. (Kananen 2014, 134, 145; Suojanen n.d; Tiainen ym. 2015, 16.)

Toimintatutkimukselle ominaista on sen vahva reflektiivinen luonne. Reflektiivisyys tarkoittaa tutkimukseen osallistujien kykyä pohtia ja kyseenalaistaa toimintaansa, ajatuksiaan ja toimintatapojaan. (Anttila 2014; Suojanen n.d.) Alustavaa analyysia tehdään koko prosessin ajan ja tutkimuksen kuluessa saatu palaute ohjaa toiminnan suunnittelua. Sen avulla pyritään saavuttamaan näkökulmia, jotka auttavat uusien toimintatapojen löytymistä. (Suojanen n.d.) Toimintatutkimuksessa reflektointi tapahtuu jatkuvasti, mutta erityisesti yhden toimintasyökiin loppuvaiheessa. Tutkijan roolina on analysoida ja tulkita kerättyä aineistoa, luoden siitä selkeän kokonaiskuvan. Toimintatutkimuksessa osallistujilla on merkittävä rooli reflektiossa ja heidän palautteensa ja näkemysensä ovat arvokkaita tutkimuksen onnistumisen kannalta. Itse keskustelu synnyttää vastaaukset kysymyksiin ja ratkaisut ongelmiin. (Anttila2014; Suojanen n.d; Toikko & Rantanen 2009, 52, 166.) Reflektointi auttaa arvioimaan toimintatutkimuksen laatua ja vaikutusta. Se auttaa myös osallistujia oppimaan ja kehittämään itseään. Reflektointivaiheessa pohditaan, miten toimintatutkimus on vaikuttanut sekä tutkittavaan kohteeseen että osallistujiin. Reflektoinnin keskeinen tavoite on lisätä tietoisuutta siitä, mitä tulee oppia tulevaisuutta varten. Tämän pohjalta voidaan laatia uusia suunnitelmia ja toimintamalleja. (Anttila 2014; Suojanen n.d.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli eroaa perinteisestä ulkopuolisesta tarkkailijasta siten, että hän itse osallistuu aktiivisesti tutkittavan toiminnan kehittämiseen. Tällöin tutkijalla on mahdollisuus tutustua ryhmän jäseniin ja tätä kautta tehdä luotettavia havaintoja tutkimuskohteesta. Kun

tutkimus tehdään tutussa työyhteisössä, se mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön ja vuorovaikutuksen ryhmän jäsenten kesken. Tiivis yhteistyö helpottaa sekä tiedon jakamista että yhteisen ymmärryksen löytämistä. Tutkijan on kuitenkin pohdittava oman roolinsa vaikutusta tutkimukseen. (Suojanen n.d.) Mitä läheisempi suhde tutkittaviin on, sitä herkemmin kokemukset ja käsitykset saattavat vaikuttaa tulosten tulkintaan (Vilka 2015). Onkin tärkeää pyrkiä jatkuvasti kriittiseen itserefleksioon oman roolin suhteen ja tunnistamaan mahdolliset ennako-oletukset, jotta ne eivät vaikuttaisi tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Tutkimuksen luotettavuutta lisää useamman havainnoitsijan käyttäminen. (Vilka 2021.) Prosessien syklinen luonne ja toistuvat vaiheet mahdollistavat myös luotettavan arvion tekemisen dokumenttien avulla koko prosessin ajan. Näin prosessien aikaiset havainnot välittyvät myös tutkimuksen lopputuloksiin. (Vilka 2021.) Tulosten tulkinnassa on mahdollista, että läheinen suhde tutkittaviin henkilöihin ja organisaatioon voi vaikuttaa objektiivisuuteen. Onkin tärkeää pyrkiä jatkuvasti kriittiseen itserefleksioon oman roolin suhteen ja tunnistaa mahdolliset ennako-oletukset, jotta ne eivät vaikuttaisi tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Lisäksi on huomioitava yksittäisten henkilöiden anonymiteetti koko prosessin ajan. (Suojanen n.d; Vilka 2021.)

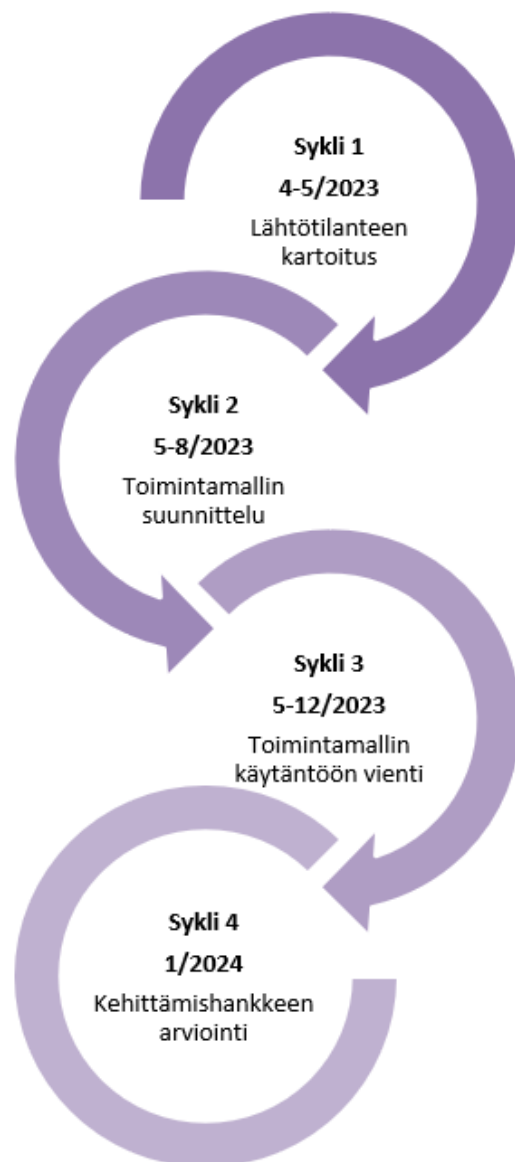
#### 4.2 Toimintatutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyössä toteutetun kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työkyvyn tuen toimintamalli, jonka avulla voitiin vähentää vuokratyöntekijöiden sairauspoissaoloista aiheutuneita kustannuksia. Tavoitteeseen päästiin seuraavien alatavoitteiden avulla:

1. Selvitettiin lähtötilanne
2. Suunniteltiin toimintamalli
3. Vietiin toimintamalli käytäntöön
4. Arvioitiin kehittämishankkeen vaikutuksia

Kehittämishankkeen ensimmäisessä syklissä suoritettiin perusteellinen analyysi nykytilanteesta, tarkastellen erityisesti yrityksen nykyisiä työkykyjohtamisen käytäntöjä sekä sairauspoissaolojen hallintaa, tunnistuen niiden vahvuudet ja mahdolliset kehityskohteet. Samanaikaisesti tarkasteltiin vuokratyöntekijöiden sairauspoissaoloihin liittyviä kustannuksia. Nykytilan analyysin perusteella määriteltiin kehittämishankkeen tavoitteet ja tavoitemittarit sekä priorisoitiin kehittämis-

kohteet. Toisessa syklissä keskityttiin toimintamallin suunnitteluun ja määrittelyyn, jonka tuloksena saatiin luotua yhteisiä käytäntöjä ja prosesseja työkykyjohtamisen tueksi. Kolmannessa syklissä vietiin käytäntöön suunniteltu työkyvyn tuen toimintamalli koulutusten avulla, jotta muutokset saatiin integroitua yrityksen toimintakulttuuriin mahdollisimman tehokkaasti. Viimeisessä syklissä arvioitiin työkyvyn tuen toimintamallin vaikuttavuutta käyttäen hankkeen alussa asetettuja tavoitemittareita. Arvioinnin perusteella tehtiin tarvittavat muutokset ja päätökset jatkotoimenpiteistä, pyrkien kehittämään kestäviä ratkaisuja vuokratyöntekijöiden sairauspoissaolojen hallintaan. Kuvassa 10 on kuvattu kehittämishankkeen vaiheet.



Kuva 10. Kehittämishankkeen vaiheet.

### 4.3 Kehittämismenetelmät

Kehittämismenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia, ryhmäkeskustelua ja moniammatillista työryhmätyöskentelyä. Lisäksi dokumenttianalyysin ja ryhmäkeskustelun pohjalta tehtiin SWOT-analyysi. Valitut menetelmät soveltuivat kehittämishankkeen tarpeiden ja haasteiden tunnistamiseen sekä työkykyjohtamisen käytäntöjen kehittämiseen.

#### **Dokumenttianalyysi**

Dokumenttianalyysissä käytetään kirjallista materiaalia, joka on tuotettu muuta tarkoitusta varten. Tämän avulla saadaan tietoa kyseisestä aiheesta sekä aiemmista toimintatavoista, mikä on taloudellisesti ja ajankäytöllisesti kannattavampaa kuin haastattelut ja kyselyt. Heikkoutena voidaan pitää oleellisen tiedon löytämistä, sillä materiaalia ei ole tuotettu juuri kyseiseen tarkoitukseen. (Anttila 2014.) Materiaalin käsittelyyn ja tulkintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta sitä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (Bowen 2009, 27). Dokumenttianalyysin tavoitteena on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Se alkaa aineiston valinnalla, jota seuraa aineiston analyysi. (Bowen 2009, 28, 31.) Aineiston analysoinnissa voidaan käyttää menetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissä aineisto käydään läpi ja pelkistetään, karsimalla siitä tutkimusongelman kannalta epäoleelliset asiat pois. Tämän jälkeen aineisto teemoitellaan sen pääteemojen mukaan omaan tarkoitukseen sopivaksi. Näin aineisto saadaan koottua tiiviiseen ja ymmärrettävään muotoon, joka tuottaa selkeän kuvauksen tutkittavasta asiasta. (Bowen 2009, 28, 32; Vilkkä 2021.)

Dokumenttianalyysissa luotettavuuden säilymiseksi tulee kiinnittää erityistä huomiota aineiston tarkasteluun ja käsittelyyn. Aineistoa tulisi käsitellä kokonaisuutena ja välttää yksittäisten johtopäätösten tekemistä. (Bowen 2009 33; Anttila 2014.) Dokumenttianalyysista saadun tiedon pohjalta voi nousta jatkokysymyksiä, joita voidaan hyödyntää muiden analyysimenetelmien yhteydessä (Bowen 2009 30).

#### **Ryhmäkeskustelu**

Vilkan (2021) mukaan työelämän kehittämishankkeissa tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää ryhmäkeskustelua, etenkin jos tavoitteena on toimintatapojen muutos. Oleellista on, että keskusteluun osallistuvat sellaiset henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa ja voivat saada aikaan muutosta. Ryhmäkeskustelu ei ole ainoastaan tapa kerätä tietoa, vaan se on myös keino lisätä keskus-

teluun osallistuvien ymmärrystä asiasta, antaa kokemus kuulluksi tulemistä ja tätä kautta vaikuttaa kehittämishankkeeseen sitoutumiseen. Tämä voi myös edistää keskustelukulttuurin sekä yhteisten käytäntöjen luomista.

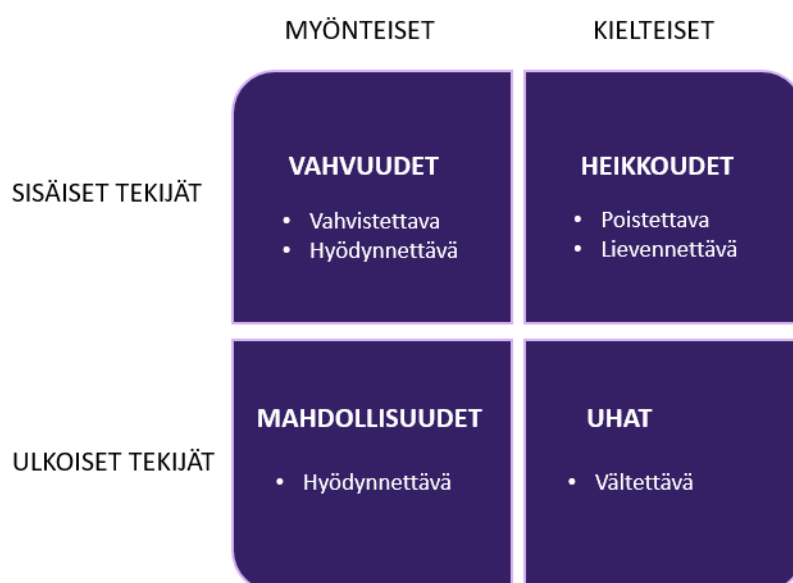
Ryhmäkeskustelun fasilitaattorin vastuulla on huolehtia, että ryhmä pysyy annetussa teemassa ja että jokainen tulee kuulluksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Vilkkä 2021). Tavoitteena on vapaamuotoinen keskustelu, jonka avulla saadaan kerättyä tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmän ilmapiirillä on suuri vaikutus, joten fasilitaattorilta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja keskustelun edistämiseksi. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

### Moniammatillinen työryhmätyöskentely

Moniammatillisessa työryhmässä jokaisella jäsenellä on oma erityisosaamisensa, ja he tuovat mukanaan erilaisia näkökulmia ja asiantuntemusta ryhmään. Tavoitteena on hyödyntää näitä erityisosaamisia yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä lähestymistapa edistää tehokasta resursien käyttöä ja voi tuottaa innovatiivisia ratkaisuja yrityksen haasteisiin. (Bronstein 2003, 300–302.)

### SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on työkalu, jonka avulla voidaan määritellä yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysin tulokset esitetään nelikenttänä (kuva 11). (Vuorinen & Huikkola 2023, 98.)



Kuva 11. SWOT-nelikenttä. (Mukaeltu Vuorinen ym. 2023, 98)

SWOT-analyysin käyttö dokumenttien analyysissa tarjoaa syvällisen katsauksen yrityksen tilanteeseen ja auttaa tunnistamaan kriittiset tekijät työkyvyn tuen toimintamallin luomisessa. Dokumenttien analyysillä voidaan tunnistaa esimerkiksi yrityksen sisäisiä voimavaroja ja osaamista tai vastaavasti puutteita nykyisissä toimintamalleissa. Näiden tunnistaminen on keskeistä työkyvyn tuen toimintamallin kehittämisessä. Mahdollisuuksien osalta dokumenttien analyysi voi tuoda esiin ulkoisia tekijöitä, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin trendit, jotka voivat luoda mahdollisuuksia kehittämistoimenpiteille. Uhat voivat liittyä esimerkiksi potentiaalisiin riskitekijöihin, kuten lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin tai muutoksiin toimintaympäristössä. Näiden tunnistaminen auttaa varautumaan tuleviin haasteisiin.

#### 4.3.1 Sykli 1 – nykytilan analyysi sekä tavoitteiden ja tavoitemittareiden määrittely

Ensimmäisen syklin tavoitteena oli kartoittaa työkykyjohtamisen nykytilaa ja tulevaisuuden vaatimuksia sekä tunnistaa kehittämis ehdotuksia. Nykytilan analyysissa käytettiin menetelminä dokumenttianalyysia ja ryhmäkeskustelua. Lisäksi tarkasteltiin yrityksen sairauspoissaoloraporttia. Näiden pohjalta järjestettiin hankkeen ohjausryhmälle workshop, jossa asetettiin hankkeelle tavoitteet ja tavoitemittarit sekä priorisoitiin neljä kehittämiskohdetta.

##### **Dokumenttianalyysi**

Dokumenttianalyysin avulla pyrittiin saamaan ymmärrys yrityksen työkykyjohtamisen nykytilasta. Analyysiin valittiin yrityksen erilaiset sisäiset dokumentit, joiden uskottiin tarjoavan kattavan näkökulman työkykyjohtamisen eri osa-alueisiin ja merkitykseen työkyvyn ylläpidossa ja kehittämisessä. Analysoitavat dokumentit olivat yrityksen strategia, henkilöstöstrategia, lähijohtamisen malli, työyhteisön kehittämissuunnitelma, varhaisen tuen malli, työsuojelun toimintaohjelma ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma.

Dokumenttianalyysi toteutettiin sisällönanalyysin avulla, jossa keskityttiin erityisesti dokumenttien sisältämien käsitteiden ja käytäntöjen tunnistamiseen. Sisällönanalyysin tavoitteena oli löytää keskeiset teemat, jotka olisivat merkittäviä työkyvyn tuen toimintamallin kehittämisen kannalta. Tämä vaihe käsitti dokumenttien systemaattisen läpikäynnin ja analysoinnin, jonka tarkoituksena oli tunnistaa toistuvia käsitteitä ja käytäntöjä sekä miten yrityksen nykyiset käytännöt tukevat tai haastavat työkyvyn ylläpitämistä ja kehittämistä. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, mitkä tekijät yrityksen sisällä ovat avainasemassa työkyvyn tukemisessa ja miten ne voivat



vaikuttaa sairauspoissaolokustannuksiin. Lisäksi otettiin huomioon ulkoiset näkökulmat, jotta kehitettävä toimintamalli palvelisi yrityksen ja sen vuokratyöntekijöiden tarpeita mahdollisimman hyvin.

Opinnäytetyön alussa esitetty teoriaviitekehys, joka käsitteli työkykyä, työkykyjohtamista, työkyvyn edistämistä ja sen taloudellista merkitystä sekä työkykyjohtamista vuokratyössä, ohjasi dokumenttianalyysin suuntaa. Se auttoi ymmärtämään, miten sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden työkykyyn ja miten näitä tekijöitä voidaan hallita ja kehittää työkyvyn tukemiseksi. Teoriaviitekehys auttoi paitsi määrittelemään analyysin keskeiset käsitteet myös tarjosi viitekehysten löydösten tulkinnoille. Tämä lähestymistapa mahdollisti syvällisemmän ymmärryksen siitä, miten teoria ja käytäntö voivat yhdistyä toimintamallin kehittämisessä, mikä on erityisen tärkeää vuokratyöntekijöiden sairauspoissaolokustannusten hallinnassa.

### **Sairauspoissaoloraportin tarkastelu**

Edellä mainittujen dokumenttien lisäksi tarkasteltiin yrityksen edellisen vuoden sairauspoissaoloraporttia. Näistä tunnusluvuista – sairauspoissaolojen palkkakustannusten suhde liikevaihtoon, sairauspoissaoloprosentti, sairauspoissaolojen kokonaiskustannukset ja työterveyshuollon kustannukset – voitiin päätellä useita asioita, jotka liittyvät yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen, työntekijöiden työkykyyn ja siihen, kuinka tehokkaasti yritys hallinnoi työterveyteen liittyviä resurssejaan.

1. Sairauspoissaolojen palkkakustannusten suhde liikevaihtoon: Tämä luku kuvastaa, kuinka suuren osan yrityksen liikevaihdosta sairauspoissaoloista johtuvat palkkakustannukset muodostavat. Korkea suhdeluku viittaa siihen, että sairauspoissaolot ovat merkittävä kustannustekijä yritykselle ja että työntekijöiden hyvinvointiin ja ehkäiseviin toimenpiteisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Sairauspoissaolojen palkkakustannusten suhde liikevaihtoon on tärkeä mittari, mutta sen optimaalinen taso vaihtelee riippuen useista tekijöistä, kuten toimialasta, yrityksen koosta, maantieteellisestä sijainnista ja työvoiman luonteesta. Joillakin toimialoilla, kuten raskaassa teollisuudessa sairauspoissaolot voivat olla yleisempiä johtuen fyysisestä työstä tai altistumisesta sairauksille. Tällöin suhdeluku voi olla korkeampi verrattuna toimialoihin, joilla työ on vähemmän fyysistä. Suuremmilla yrityksillä voi olla myös enemmän resursseja investoida työterveyshuoltoon ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin, mikä voi alentaa sairauspoissaolojen suhdetta liikevaihtoon. Yleisesti ottaen matalampi suhdeluku on suotava, sillä se viittaa vähäisempiin sairaus-

poissaoloihin suhteessa yrityksen liiketoiminnan kokoon. Jos luku on korkea, se voi kannustaa yritystä tarkastelemaan työterveyshuollon ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamista koskevia toimia.

2. Sairauspoissaoloprosentti: Tämä prosenttiluku kertoo, kuinka suuri osa työajasta menee hukkaan sairauspoissaolojen vuoksi. Korkea sairauspoissaoloprosentti voi viitata työntekijöiden terveysongelmiin, työstressiin tai puutteisiin työympäristössä. Tärkeää on arvioida sairauspoissaoloprosenttia suhteessa historialliseen dataan, toimialan keskiarvoihin ja työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin. Jos prosentti on korkea, se voi olla merkki siitä, että työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia tulisi kehittää esimerkiksi parantamalla työoloja, tarjoamalla parempaa tukea työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille tai kehittämällä työterveyshuollon palveluita.
3. Sairauspoissaolojen kokonaiskustannukset: Nämä kustannukset sisältävät paitsi suorat palkkakustannukset myös epäsuorat kustannukset, kuten sijaisten palkkaamisen, tuotannon viivästykset ja tehokkuuden laskun. Korkeat kokonaiskustannukset voivat olla merkki tarpeesta keskittyä enemmän työntekijöiden terveyden edistämiseen ja ehkäiseviin toimenpiteisiin.
4. Työterveyshuollon kokonaiskustannukset sekä Kela 1 ja Kela 2 osuus: Työterveyshuollon kokonaiskustannukset kuvaa, kuinka paljon yritys sijoittaa työntekijöidensä terveydenhoitoon. Vertaamalla tätä lukua sairauspoissaolojen kokonaiskustannuksiin voidaan arvioida, ovatko työterveyspalvelut kustannustehokkaita. Jos työterveyshuollon kustannukset ovat suhteellisen matalat mutta sairauspoissaolojen kustannukset korkeat, se voi viitata siihen, että investoimalla enemmän työterveyteen voitaisiin vähentää sairauspoissaoloja ja säästää kustannuksissa pitkällä tähtäimellä.

Työterveyshuollon kustannukset jaetaan kahteen korvausluokkaan. Korvausluokka 1 sisältää ehkäisevän toiminnan ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävän toiminnan kustannukset. Korvausluokkaan 2 kuuluvat ehkäisevän työterveyshuollon lisäksi järjestetyn yleislääkäritasoisien sairaanhoidon ja muun terveydenhuollon kustannukset. Ehkäisevän työterveyshuollon korvaus on 60 % ja sairaanhoidon 50 % hyväksytyistä kustannuksista. Enimmäismäärän voi käyttää kokonaan ehkäisevän työterveyshuollon eli korvausluokka 1:n mukaiseen toimintaan. Sai-

raanhoidon eli korvausluokan II kustannuksia voidaan huomioida, jos enimmäismäärää on jäljellä korvausluokan I kustannusten jälkeen, kuitenkin enintään 40 prosenttia yhteisestä enimmäismäärästä. (Kela 2024)

### **Ryhmäkeskustelu**

Dokumenttianalyysin lisäksi käytiin aktiivista vuoropuhelua palvelujohton kanssa tehtyjen tulkin-  
tojen vahvistamiseksi. Ryhmäkeskustelu toteutettiin ulkopuolisen yhteistyökumppanin toimesta. Keskustelussa oli kaksi keskeistä roolia: fasilitaattori ja havainnoija. Fasilitaattori vastasi keskustelun ohjaamisesta ja tavoitteiden esittelystä, kun taas havainnoija keskittyi tarkkailuun. Tämän lähestymistavan tarkoituksena oli varmistaa objektiivinen keskusteluympäristö, jossa tutkijan rooli ei vaikuttanut keskustelun kulkuun.

Ryhmäkeskusteluun osallistui koko palvelujohto, joita oli 11 henkilöä. Keskusteluun oli varattu aikaa yksi tunti. Sen tavoitteena oli erilaisten näkökulmien esiin tuominen, jotta tutkimus saatiin suunnattua tarkoituksenmukaisiin asioihin. Lisäksi tällä haluttiin sitouttaa palvelujohto hankkeeseen lisäämällä heidän ymmärrystään hankkeen hyödyistä. Ymmärryksen lisäämisen katsottiin vaikuttavan myös henkilöstökonsulttien resurssien mahdollistamiseen. Osallistujille annettiin vapaus lähestyä aihetta omista näkökulmistaan, ja heitä kannustettiin jakamaan avoimesti kokemuksiaan ja näkemyksiään työkyvyn tuen toimenpiteistä. Keskustelu mahdollisti avoimen dialogin, jossa fasilitaattori tuki aktiivista osallistumista ja varmisti, että jokainen osallistuja sai äänensä kuuluviin. Hän myös ohjasi keskustelua tarkentavilla kysymyksillä ja kannusti osallistujia kriittiseen pohdintaan.

Havainnoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten keskustelun heijastuivat aiempiin dokumenttianalyysin tuloksiin. Keskeiset kohdat keskustelusta dokumentoitiin muistioon, ja nämä havainnot toimivat tärkeänä täydentävänä aineistona myöhempää analyysia ja reflektiota varten. Lopuksi fasilitaattori teki yhteenvedon, jossa käytiin läpi keskustelussa nousseet tärkeät aiheet ja varmistettiin, että kaikki keskustelussa ilmenneet asiat olivat ymmärretty ja huomioitu.

Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli sekä vahvistaa dokumenttianalyysin tulosten perusteella tehtyjä tulkintoja että saada lisätietoa toimintamallin kehittämiseen ja sen käytäntöön viemiseen. Tämän vuoksi ryhmäkeskustelusta saatuja tietoja käytettiin täydentävänä aineistona. Kriittiset näkökulmat, jotka ilmenivät keskustelussa ja vaativat erityistä huomiota, sekä ehdotukset toimintamallin kehittämiseksi käsiteltiin yhteenvetotasolla. Keskustelun tärkeimpiä havaintoja verrattiin dokumenttianalyysin löydöksiin, jotta voitiin havaita, tukivatko ne toisiaan. Dokumenttien analyysistä ja ryhmäkeskusteluista saatua tietoa jatkokäsiteltiin SWOT-analyysin avulla.

### **Ohjausryhmän workshop**

Ohjausryhmän workshop järjestettiin nykytilan analyysin jälkeen hankkeen projektipäälliköiden toimesta. Workshopin tavoitteena oli käydä läpi nykytilan analyysi sekä määrittää hankkeen tavoitteet ja tavoitemittarit sekä priorisoida kehittämiskohteet. Workshopissa painotettiin myös lähitavoitteiden ja pitkän aikavälin tavoitteiden erottelun tärkeyttä toimintatutkimuksessa, ottaen huomioon, että tilanteet ja toimintatavat voivat muuttua tutkimuksen aikana. Osallistujia oli yhdeksän, jotka edustivat työterveyshuoltoa, kohdeyrityksen johtoa ja asiantuntijoita sekä ulkopuolista yhteistyökumppania. Osallistujien esittely auttoi hahmottamaan kunkin osallistujan roolin ja merkityksen hankkeessa, mikä oli olennaista yhteistyön ja kommunikaation kannalta.

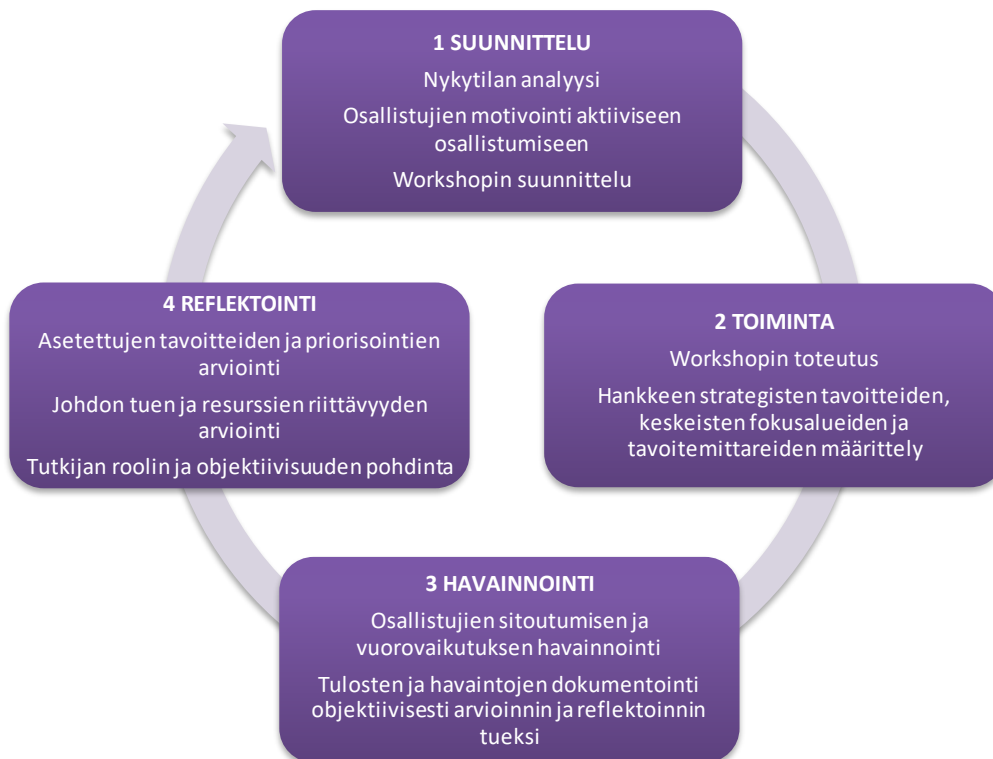
Yhteistyökumppanin projektipäällikkö aloitti workshopin esittelemällä kehittämishankkeen ja integroimalla sen yrityksen laajempaan strategiseen tavoitteeseen vähentää sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia. Tässä yhteydessä painotettiin, kuinka tärkeää on, että hankkeen tavoitteet ja tavoitemittarit tukevat sekä yrityksen strategisia päämääriä että työterveyshuollon yhteistyötä. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään niin, että molemmissa ryhmissä oli tasavertainen edustus. Kummassakin ryhmässä oli ydinryhmän edustajat, projektipäällikkö ja asiantuntija, mahdollisten tarkennusten ja dokumentaation varmistamiseksi. Ryhmät työskentelivät 30 minuuttia luodakseen hankkeelle ylä- ja alatavoitteet sekä tavoitemittarit. Tuotokset esiteltiin koko ryhmälle ja niistä keskusteltiin yhteisesti. Workshopin päätteeksi sovittiin yhteiset työskentelymallit, roolit, vastuut, aikataulut ja kokouskäytännöt. Tämä varmisti, että hankkeen jokainen vaihe oli selkeä ja ymmärretty kaikkien osallistujien toimesta. Lisäksi yhteistyökumppanin projektipäällikkö teki yhteenvedon workshopissa käsitellyistä asioista ja sovituista tehtävistä. Dokumentointi oli yrityksen ydinryhmäläisen vastuulla, ja se sisälsi muistion sekä workshopissa tuotetun materiaalin, jotka lähetettiin osallistujille hyväksyttäväksi.

Havainnointi workshopin aikana keskittyi osallistujien vuorovaikutuksen seuraamiseen ja työskentelyn dokumentointiin. Tämä sisälsi selventävien kysymysten esittämisen, ryhmien tulosten yhteenvedon sekä kokonaisuudessaan workshopin dokumentoinnin. Havainnoinnin tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki oleelliset asiat on dokumentoitu työkyvyn tuen toimintamallin suunnittelua varten.

Reflektiovaiheen tarkoituksena oli varmistaa, että ensimmäinen sykli oli toteutettu tarkoituksenmukaisesti ja että se loi perustan seuraavalle syklille. Pohdinta auttoi tunnistamaan mahdollisia parannuskohteita ja varmistamaan, että toimintatutkimus oli linjassa hankkeen yleisten tavoitteiden kanssa. Kriittisen reflektion avulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Ovatko asetetut tavoitteet ja priorisoinnit vastanneet nykytilan analyysissä havaittuihin tarpeisiin?
- Onko ohjausryhmän kanssa tuotettu konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, jotka vastaavat havaittuihin tarpeisiin?
- Onko hankkeella riittävästi tukea johdolta ja ovatko resurssit riittävät ja asianmukaiset?
- Miten tutkijan position vaikutus tutkimukseen on huomioitu ja miten yhteistyökumppaneiden sekä muiden sidosryhmien näkemykset on otettu huomioon?

Kehittämishankkeen reflektiovaiheessa käytiin myös ydinryhmän sisällä keskusteluita siitä, kuinka käytännönläheinen muoto toteutuisi parhaimmalla tavalla ja sitä kautta motivoisi ja sitouttaisi henkilöstöä hankkeeseen. Toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli toimii perustana seuraavalle syklille, jonka tavoitteena on sekä kehittää toimintaa että luoda yhteinen työkyvyn tuen toimintamalli. Kuvassa 12 on esitetty toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli.



Kuva 12. Sykli 1, 4/2023.

#### 4.3.2 Sykli 2 – toimintamallin suunnittelu, määrittely ja kehittäminen

Kehittämishankkeen toisessa syklissä (kuva 13) keskityttiin työkyvyn tuen toimintamallin eri osa-alueiden suunnitteluun, määrittelyyn ja kehittämiseen moniammatillisen työryhmätyöskentelyn avulla. Tavoitteena oli luoda toimintamalli, joka ei ainoastaan vähennä sairauspoissaoloista aiheutuneita kustannuksia, vaan myös edistää vuokratyöntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Ohjausryhmän asettamat prioriteetit – sairauspoissaolojen seuranta, varhaisen tuen malli, työturvallisuus ja työterveysneuvottelu – ohjasivat työryhmiä ei ainoastaan kehittämään kuhunkin osa-alueeseen sopivaa toimintatapaa, vaan myös määrittelemään selkeitä rooleja, vastuita ja yhteistyömalleja työterveyshuollon kanssa. Tämä varmisti, että kehitetyt toimintatavat olivat kokonaisvaltaisesti suunniteltuja, vastasivat yrityksen tarpeita työkyvyn tukemisessa ja olivat otettavissa käyttöön arjen työssä.

Teoriaviitekehityksen kautta saatiin arvokkaita näkemyksiä ja käytäntöjä, jotka ohjasivat toimintamallin kehittämistä. Työterveyslaitoksen malli (Turja ym. 2012) antoi suuntaa varhaisen tuen käytännön toimenpiteille, jotka ovat keskeisiä työkyvyn heikkenemisen havaitsemisessa. Työturvallisuuskeskuksen malli (Työturvallisuuskeskus 2022) auttoi luomaan käytäntöjä, jotka keskittyvät työkyvyn edistämiseen ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Elinkeinoelämän keskusliiton malli (EK 2011) puolestaan korosti työkyvyn johtamisen tärkeyttä, johon sisältyi avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Näiden mallien tarkastelu varmisti, että toimenpiteet olivat teoreettisesti perusteltuja ja kohdennettuja yrityksen tarpeisiin.

Kehittämistyöhön perustettiin neljä moniammatillista työryhmää, jotka keskittyivät määriteltyihin kehittämisalueisiin. Tämä mahdollisti asiantuntevan moniammatillisen asiantuntijajoukon kokoamisen kullekin osa-alueelle, varmistaen laajemman näkökulman ongelmiin ja ratkaisuihin, mikä oli tärkeää kehittämishankkeen moninaisten haasteiden ratkaisemiseksi. Lisäksi se takasi riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Työryhmien jäseniksi valikoitui asiantuntijoita hankkeen yhteistyökumppanilta ja työterveyshuollosta sekä yrityksen eri henkilöstöryhmistä. Työryhmien itsenäiset toimintatavat mahdollistivat joustavan työskentelyn sekä innovatiivisen lähestymistavan kehittämistyöhön.

Työryhmä, joka keskittyi sairauspoissaolojen seurantaan, kehitti toimintatapaa, jonka avulla voitiin kerätä ja käsitellä vuokratyöntekijöiden sairauspoissaolotiedot, mukaan lukien niiden seuranta- ja raportointikäytännöt. Tämä mahdollisti varhaisen tuen ja kohdennettujen tukitoimien suunnittelun, ennen kuin sairauspoissaolot pitkittyvät. Yrityksen varhaisen tuen malli oli varsin

kattava, joten työryhmä keskittyi tarkastelemaan mallin käytännön toteuttamista ja yhteistyömallia työterveyshuollon kanssa. Tämä varmisti, että työntekijät saavat oikea-aikaisen tuen, mikä on kriittistä sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä ja hallinnassa. Työturvallisuustyöryhmässä keskityttiin työtapaturmien ilmoitusprosessin selkeyttämiseen tapaturmavakuutusyhtiölle ja työterveyshuoltoon. Työryhmä loi myös kohdennettua perehdytysmateriaalia tapaturmien ennaltaehkäisemiseksi. Tämä aktivoi vuokratyöntekijät ennaltaehkäiseviin toimiin, vähentäen näin sairauspoissaoloja. Työterveysneuvotteluihin keskittyneessä ryhmässä luotiin toimintatapa, joka tehosti yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Tämä täydensi varhaisen tuen toimenpiteitä tarjoamalla lisäresursseja ja asiantuntemusta, tehostaen työkyvyn tuen toimenpiteitä sekä sairauspoissaolojen hallintaa. Lisäksi työryhmät laativat kehittämistyön yhteydessä aihealueidensa ohjeistukset ja perehdytysmateriaalit, jotka muodostivat perustan toimintamallin käytännön toteutukselle.

Kehittämisen prosessin aikana toteutetut keskustelutilaisuudet palvelujohdon ja henkilöstökonsulttien kanssa eivät vain tarjonneet foorumia hankkeen vaiheiden raportoinnille, vaan mahdollistivat myös arvokkaan palautteen keräämisen, mikä oli ratkaisevaa toimintamallin käytännön toimivuuden varmistamisessa ja henkilöstön sitoutumisessa. Työryhmät raportoivat säännöllisesti edistymisestään yhteisissä palavereissa projektiryhmälle, joka puolestaan toimi keskeisenä tiedonvälittäjänä työryhmien ja ohjausryhmän välillä. Näin saatiin varmistettua, että yksittäiset toimintatavat eivät ole irrallisia työkyvyn tuen toimintamallista, vaan ne integroituvat yhdeksi kokonaisuudeksi.

Toimintatutkimuksen toinen sykli osoitti, että teoriasta käytäntöön siirtyminen vaati sitoutumista, moniammatillista yhteistyötä ja jatkuvaa arviointia. Vaikka syklin aikana kohdattiin useita haasteita, niiden huolellinen käsittely ja ratkaisut toivat arvokkaita oppeja. Yksi merkittävä haaste oli eri työryhmien välisen kommunikaation varmistaminen, mikä oli ratkaisevan tärkeää hankkeen saumattoman etenemisen kannalta. Tämän haasteen voittamiseksi otettiin käyttöön yhteinen Teams-kanava, joka mahdollisti reaaliaikaisen kommunikaation ja tiedonjaon sidosryhmien välillä. Tämä ei ainoastaan tehostanut yhteistyötä, vaan myös nopeutti päätöksentekoa ja mahdollisti joustavan reagoinnin muuttuviin tilanteisiin. Teams-kanavan käyttöönoton myötä saavutettu parantunut kommunikaatio ja tiedonjako osoittautui työkaluiksi, joka tullaan säilyttämään. Toinen haaste ilmeni sairauspoissaolojen seurannan ja datan käsittelyn alueella, erityisesti suurten datamäärien hallinnassa ja analysoinnissa. Kokemus datan käsittelyn haasteista auttoi havaitsemaan datan merkityksen päätöksenteossa ja sen, kuinka kriittistä on investoida resursseihin, jotka tekevät suurten datamäärien analysoinnista tehokkaampaa ja merkityksellisempää.

Haasteiden ratkaiseminen toi esiin työryhmien kyvyn mukautua, oppia ja innovoida haastavissa tilanteissa. Se myös korosti tiiviin yhteistyön ja avoimen kommunikaation merkitystä kehittämishankkeessa. Nämä opit auttoivat ennakoimaan mahdollisia haasteita entistä tehokkaammin ja vastaamaan niihin jatkossakin. Moniammatillinen yhteistyö, teorian ja käytännön yhdistäminen sekä joustava lähestymistapa haasteiden ratkaisemiseen varmisti sujuvan siirtymisen toimintamallin käyttöönottoon.



Kuva 13. Sykli 2, 5–8/2023.

#### 4.3.3 Sykli 3 – toimintamallin käytäntöön vieni

Kehittämishankkeen kolmannessa syklissä (kuva 14) työkyvyn tuen toimintamalli vietiin käytäntöön. Tässä vaiheessa siirrettiin kehittämistyön tulokset konkreettisiksi toimenpiteiksi. Tämä edellytti yksityiskohtaista suunnittelua, koulutusta, viestintää ja seuranta sekä jatkuvaa oppimista ja mukautumista. Toimintatutkimuksen suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektio- vaiheet varmistivat mallin integroitumisen osaksi arjen tekemistä.



Suunnitteluvaihe oli kriittinen toimintamallin käyttöönoton onnistumisen kannalta. Tämä vaihe rakentui aiemmista sykleistä saadun tiedon ja havaintojen pohjalle, ottaen huomioon ryhmäkeskustelussa esiin nousseet potentiaaliset haasteet, kuten henkilöstön kokema ”muutosähky” ja työntekijöiden vaihteleva työkokemus. Keskeistä oli suunnitella toimintamallin implementointi huolellisesti, määritellen selkeät vaiheet ja varmistaen, että tarvittavat resurssit, henkilöstön koulutus sekä viestintä oli huomioitu. Suunnitteluun sisältyi myös koulutusten ajoittaminen siten, että ne tukivat parhaiten työkyvyn tuen toimintamallin omaksumista. Tämän vaiheen tavoitteena oli varmistaa, että jokainen yrityksen jäsen tunnisti toimintamallin merkityksen sekä oman roolinsa ja vastuunsa sen käyttöönotossa ja jatkuvassa hyödyntämisessä.

Opinnäytetyön rooli koulutusten suunnittelussa oli merkittävä, sillä se tarjosi perustan koulutusmateriaalien kehittämiseksi ja varmisti, että koulutuksissa välittyi kehittämishankkeen ydintavoitteet. Opinnäytetyö toimi teoreettisen tiedon lähteenä ja sen tulokset mahdollistivat koulutuksen sisällön räätälöinnin niin, että se vastasi yrityksen työkykyjohtamisen haasteita ja tavoitteita. Koulutusten suunnittelu tapahtui työryhmissä ja niistä keskusteltiin yhteisesti projektiryhmässä, jotta voitiin varmistaa, että ne tukivat toisiaan ja muodostivat yhtenäisen kokonaisuuden.

Toimintavaiheessa toteutettiin suunnitellut toimenpiteet käytännössä, keskittyen erityisesti työntekijöiden koulutukseen ja jatkuvaan viestintään. Käyttöönoton aikana henkilöstökonsultteille ja palvelujohdolle järjestettiin viisi koulutusta etäyhteyden välityksellä. Koulutukset nauhoitettiin, jotta niitä voitiin hyödyntää myös perehdytysmateriaalissa. Ne kattoivat työkyvyn tuen toimintamallin keskeiset osa-alueet; sairauspoissaolojen seurannan, varhaisen tuen toimenpiteet, työturvallisuuteen liittyvät käytännöt sekä työterveysneuvottelun toteuttamisen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Koulutukset toteutettiin projektiryhmän toimesta. Mukana oli myös yrityksen henkilöstökonsultteja tuomassa käytännön näkökulmia. Koulutuksissa korostettiin toimintamallin käytännön toteuttamisen ohella sen hyötyjä yksittäisen henkilöstökonsultin näkökulmasta ja sen potentiaalia yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa, kuten sairauspoissaolokustannusten vähentämisen ja työntekijöiden työkyvyn parantamisen. Erityistä painoa asetettiin käytännön sovelluksille ja esimerkeille, joiden avulla työntekijät voivat ymmärtää toimintamallin merkityksen omaan työhönsä. Tavoitteena oli varmistaa, että toimintamalli ei ainoastaan vastannut teoreettisiin tarpeisiin, vaan oli myös käytännöllisesti toteutettavissa ja hyväksyttävissä työyhteisössä.

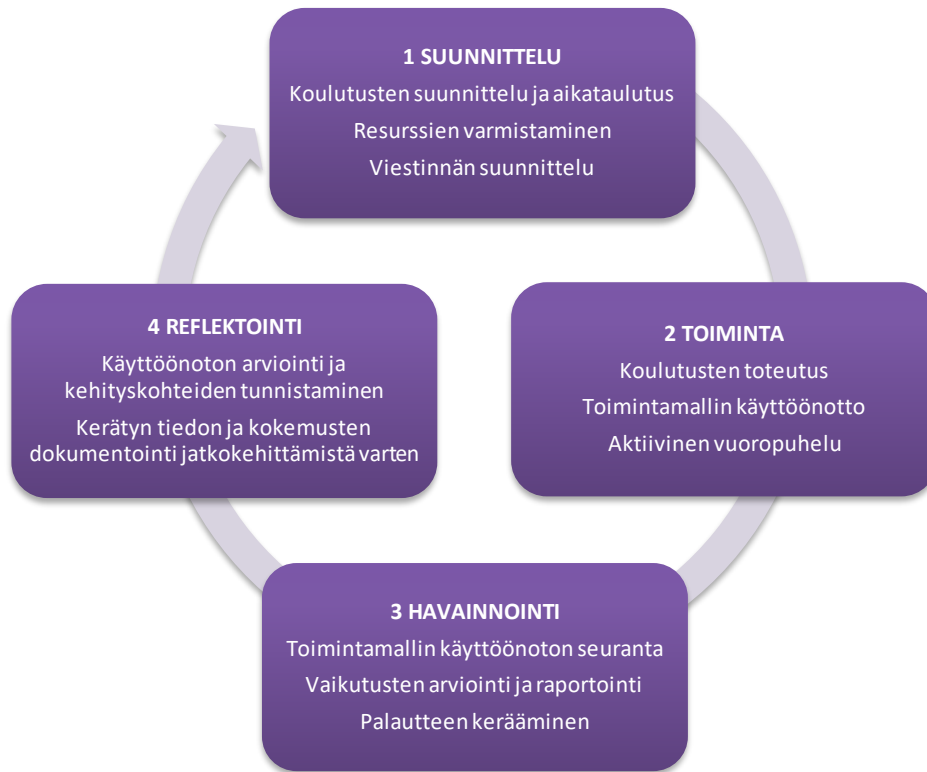
Henkilöstökonsulttien ja myyntitiimin roolit korostuivat toimintamallin käyttöönotossa. Henkilöstökonsulttien vastuulla oli toimintamallin syvälinen ymmärtäminen ja sen integroiminen päivit-

täiseen työhön, kun taas myyntitiimin rooli yhteydenpidossa käyttäjäyritysten kanssa korosti tarvetta ymmärtää työkyvyn tuen toimintatavat, jotta vuokratyöntekijöiden työkykyä voidaan tukea tehokkaasti. Tämä tietämys ei ainoastaan paranna käyttäjäyritysten ja henkilöstöpalveluyrityksen välistä yhteistyötä, vaan myös varmistaa, että mahdollisiin haasteisiin voidaan reagoida nopeasti ja koordinoitusti.

Koulutusten lisäksi järjestettiin keskustelutilaisuuksia eri henkilöstöryhmien kanssa, jotta varmistettiin säännöllinen ja avoin dialogi toimintamallin käytännön toteutuksesta ja vaikutuksista. Keskustelutilaisuudet ja palautteen kerääminen auttoivat tunnistamaan ja ratkaisemaan henkilöstön huolenaiheita, mikä vähensi muutosvastarintaa. Lisäksi ne mahdollistivat toimintamallin jatkuvan parantamisen vastaamaan yrityksen tarpeita. Tämä vaihe vaati kaikkien sidosryhmien aktiivista osallistumista, jotta varmistettiin toimintamallin sujuva käyttöönotto sekä kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttaminen.

Toimintamallin käyttöönoton yhteydessä raportoitiin kuukausittain sen vaikutuksista asetettuihin tavoitemittareihin. Kuukausittaiset raportit auttoivat tuomaan esille, että vaikka tavoitteita kohti edettiin, prosessi vaati aikaa ja määrätietoista toimintaa. Tämä ymmärrys yrityksen sisällä oli keskeistä, sillä se auttoi asettamaan realistisia odotuksia toimintamallin vaikutuksille ja vahvisti sitoutumista pidemmän aikavälin tavoitteisiin.

Reflektiovaiheessa arvioitiin kriittisesti kokemuksia toimintamallin käytännön toteutuksesta, mikä mahdollisti perusteellisen ymmärryksen sen vahvuuksista ja kehityskohteista. Tämä sisälsi pohdinnan siitä, miten toimintamallin käytäntöön vienti onnistui, mitä haasteita kohdattiin ja miten ne ratkaistiin sekä miten niihin voitaisiin tulevaisuudessa varautua. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, miten henkilöstökonsultit omaksuivat ja sovelsivat toimintamallia, miten toimintamalli integroitui päivittäiseen toimintaan ja minkälaisia aikatauluhaasteita tämä aiheutti henkilöstökonsulttien työn organisoinnissa. Reflektiovaiheen aikana kerätty tieto ja kokemukset dokumentoitiin huolellisesti, jotta ne toimivat perustana toimintamallin jatkuvalla kehittämiselle ja ohjaavat työkyvyn toimintamallin jatkokehitystä.



Kuva 14. Sykli 3, 6–12/2023.

#### 4.3.4 Sykli 4 – vaikutusten arviointi

Kehittämishankkeen neljännessä syklissä (kuva 15) keskityttiin suunnittelemaan miten ohjausryhmän workshopissa asetettujen tavoitemittareiden seuranta ja arviointia toteutetaan kehittämishankkeen vaikutusten arvioinnissa. Kehittämistyö tapahtui osittain kolmannen syklin aikana, jotta saavutettuja tuloksia pystyttiin raportoimaan kuukausitasolla. Näin varmistettiin, että hanke eteni oikeaan suuntaan ja tehtyjen toimenpiteiden hyödyt saatiin näkyviksi. Raportointia varten tiedot kerättiin eri sidosryhmiltä. Hankkeen ydinryhmän tehtävänä oli analysoida saatu materiaali sekä koostaa siitä yhteenveto.

Suunnitteluvaiheessa otettiin huomioon mitä aineistoa kerätään, mistä tarvittava tieto saadaan, kuinka tieto analysoidaan ja miten se raportoidaan. Toimintavaiheessa kerättiin ja analysoitiin aineisto sekä raportoitiin tuloksista kuukausittain ohjausryhmälle ja palvelujohdolle. Seuraavassa yksityiskohtaisempi kuvaus tavoitemittareiden seurannasta ja arvioinnista.

1. Varhaisten tuen keskustelujen seuranta:

Kehitettiin ja otettiin käyttöön seurantataulukko, johon palvelujohto dokumentoi kuukausittain sairauspoissaolorajat ylittäneiden henkilöiden määrän ja tehdyt toimenpiteet. Näin voitiin seurata, kuinka toimintamalli integroitui arkeen ja kuinka aktiivisesti henkilöstökonsultit toteuttivat sovittuja työkyvyn tuen toimenpiteitä. Lisäksi seurattiin, kuinka monelle prosentille seurantaan nousseista tehtiin toimenpiteitä. Raportointivastuu oli palvelujohdolla.

2. Terveystarkastusten määrän seuranta:

Kuukausittainen raportointi auttoi havaitsemaan, kuinka paljon ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä tehtiin vuokratyöntekijöiden työkyvyn tukemiseksi. Terveystarkastusten määrän raportointi oli työterveyshuollon vastuulla.

3. Työterveysneuvotteluiden seuranta:

Henkilöstökonsultin vastuulla oli ilmoittaa kaikki yli 30 päivän sairauspoissaoloseurantaan nousseet henkilöt työterveyshuoltoon. Tavoitteena oli varmistaa, että kaikki yli 30 päivää kestäneet sairauspoissaolot johtivat kontaktointiin työterveyshuollon kautta. Tämän avulla varmistettiin, että työterveysneuvottelut käydään systemaattisesti ja ne dokumentoidaan. Kuukausittainen raportointivastuu oli työterveyshuollolla.

4. Sairauspoissaoloprosentin seuranta:

Sairauspoissaoloprosentti laskettiin määrittämällä sairauspoissaolojen prosenttiosuus kokonaistyöajasta. Tämä auttoi havaitsemaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta. Sairauspoissaoloprosentin raportoi yrityksen henkilöstöhallinto.

5. Sairauspoissaoloajan palkkakustannusten osuuden seuranta liikevaihdosta:

Raportointi tarjosi yksityiskohtaista tietoa kustannusten kehityksestä ja auttoi arvioimaan hankkeen vaikutuksia kuukausitasolla. Raportoinnin tuotti yrityksen business controller.

6. Sairauspoissaolokustannusten seuranta:

Raportin avulla seurattiin sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia euromääräisesti. Tähän ei luotu varsinaista tavoitemittaria, koska vuokrahenkilöstön määrä vaihtelee vuosittain. Huomioitavaa etenkin tarkasteluvuoden osalta oli yleinen taloudellinen tilanne,

joka vaikutti vuokratyöntekijöiden määrään. Tavoitteena oli kustannusten pienentäminen, ja raportointi auttaa seuraamaan onnistumista tässä tavoitteessa. Raportointivastuu oli yrityksen business controllerilla.

7. Työterveyshuollon kokonaiskustannusten sekä Kela 1 ja Kela 2 osuuden seuranta:

Työterveyshuollon kustannusten seuranta on yleisimmin käytetty talouden mittari ja se on osa työkykyjohtamista. Sen avulla voidaan tehostaa työterveyshuollon toimintaa esimerkiksi palveluun ohjausta parantamalla. Työterveyshuollon kustannusten erittely Kela 1 ja Kela 2 mukaan mahdollistaa ennakoivien toimenpiteiden seurannan. Kela 1 osuutta tulisi kasvattaa verrattuna Kela 2 osuuteen. Tämän avulla voitiin seurata ennakoivien toimenpiteiden määrää suhteessa sairauden hoitoon. Raportoinnista vastasi työterveyshuolto.

Havainnointivaiheessa tarkasteltiin kuinka suunnitellut arviointimenetelmät toimivat käytännössä. Tämä vaihe sisälsi havainnointia siitä, miten tiedonkeruu ja raportointi toteutettiin, ja oliko raportointi ja arviointimenetelmissä havaittavissa kehitystarpeita. Havainnointivaiheessa kerättiin myös palautetta palvelujohdolta, jotta varmistettiin, että raportointimenetelmä on selkeä ja kaikki noudattavat samaa raportointimallia.

Reflektiovaiheessa arviointiprosessia tarkasteltiin kriittisesti arvioiden sen vahvuuksia ja heikouksia. Tässä vaiheessa pohdittiin myös, miten arviointiprosessia voidaan kehittää, jotta se palvelee entistä paremmin kaikkien tarpeita. Tässä vaiheessa tarkasteltiin myös tulisiko arviointia ja seurantaa täsmentää, jotta tulokset ovat tarkkoja ja tätä kautta vertailukelpoisia.



Kuva 15. Sykli 4, 7–12/2023.

## 5 Tulokset

Luottamuksellinen

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhtenäinen työkyvyn tuen toimintamalli vuokratyöntekijöiden sairauspoissaolojen hallintaan ja työkyvyn parantamiseen, jonka avulla voidaan vähentää vuokratyöntekijöiden sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia. Opinnäytetyön teoriaviitekehksessä tarkasteltiin työkykyjohtamista, sen taloudellista merkitystä, työkyvyn edistämisen keinoja sekä työkyvyn toimintamalleja. Teoriaviitekehys ohjasi tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta tarjoamalla siihen vahvan teoreettisen perustan.

Työterveyslaitoksen Työkykytalo-malli esitteli konkreettisen ja visuaalisen työkalun työkyvyn moniulotteisuuden ymmärtämiseen. Malli havainnollisti, miten yksilön voimavarat – kuten terveys, ammatilliset valmiudet ja asenteet – sekä työn kerros, joka sisältää työolot ja johtamisen, muodostavat työkyvyn perustan. Lisäksi malli korosti ulkoisten tekijöiden, kuten perheen ja yhteiskunnan roolia. Tämä syvensi ymmärrystä siitä, kuinka yksilön ja yrityksen tasolla voidaan tunnistaa ja ratkaista työkyvyn haasteita, edistäen samalla positiivista työkykyä ja sen kestävästä kehitystä läpi työuran. Työkykytalo-malli tarjosi myös teoreettisen viitekehksen käytännön soveltamisen, sillä se konkretisoi työkyvyn ylläpidon ja kehittämisen eri elementit. Esimerkiksi teoriaviitekehksessä korostettu työkyvyn edistämisen monialainen näkökulma linkittyy suoraan Työkykytalon kerrokseen, jotka kattavat niin yksilön sisäiset voimavarat kuin työn ja ympäristön vaikutukset. Työkykytalon avulla voitiin systemaattisesti lähestyä ja tunnistaa kehittämiskohteita työkykyjohtamisen käytännöissä, mikä tuki opinnäytetyön tavoitetta sairauspoissaolokustannusten vähentämisestä työkyvyn tuen toimintamallin avulla.

Toimintatutkimuksen strategia tarjosi perustan kehittämislle, jossa korostetaan henkilöstön osallistamisen ja moniammatillisen yhteistyön merkitystä. Tämä lähestymistapa mahdollisti kokonaisvaltaisen ymmärryksen työkykyjohtamisen haasteista ja edisti ratkaisujen löytämistä, jotka olivat kohdennettu yrityksen ja sen vuokratyöntekijöiden tarpeisiin. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen tutkimusprosessiin ei ainoastaan lisännyt heidän ymmärrystään työkyvyn tuen keinoista, vaan myös mahdollisti heidän vahvuksiensa ja kehitystarpeidensa tunnistamisen. Moniammatillinen yhteistyö puolestaan rikastutti kehittämisprosessia tuomalla mukaan laajan kirjon asiantuntemusta, näkökulmia ja uudenlaisia ratkaisuja, jotka olivat tärkeitä työkyvyn moniulotteisen luonteen ymmärtämisessä ja tukemisessa.

Yhdistämällä Työkykytalo-malli ja toimintatutkimuksen periaatteet, tarjosivat ne käytännönläheisen kehyksen työkyvyn tuen toimintamallin kehittämiseen. Näin ollen toimintatutkimuksen



kautta toteutettu kehittäminen ei keskittynyt vain yksittäisiin osa-alueisiin, vaan pyrki kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa huomioitiin kaikki työkykyyn vaikuttavat tekijät. Toimintatutkimuksen avulla tapahtunut kehittäminen ei ainoastaan soveltanut Työkykytalo-mallin periaatteita, vaan myös vahvisti yrityksen kykyä vastata työelämän muuttuviin haasteisiin.

Toimintatutkimuksen syklinen luonne ja reflektiivinen prosessi mahdollistivat jatkuvan kehittämisen ja oppimisen yrityksessä. Tämä ei ainoastaan edistänyt työkyvyn tuen toimintamallin luomista, vaan myös lisäsi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, kun he näkivät itsensä aktiivisina toimijoina oman ja yrityksen toiminnan kehittämisessä. Lisääntynyt yhteistyö eri sidosryhmien välillä vahvisti henkilöstökonsulttien, palvelujohdon ja työterveyshuollon välistä vuoropuhelua ja yhteistyötä sekä edisti ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteuttamista.

Kohdattujen haasteiden, kuten ”muutosähkyn” ja resurssipulan ratkaiseminen vaati jatkuvaa vuoropuhelua, avointa viestintää, joustavuutta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Korostamalla toimintamallin hyötyjä sekä yksilö-, että yrityksen tasolla ja aktiivisesti kuuntelemalla ja käsittelemällä henkilöstön huolia, saatiin vähennettyä epävarmuutta ja lisättyä luottamusta uuteen toimintamalliin. Näiden haasteiden käsittelyn myötä opittiin, että avoin vuoropuhelu, joustavuus ja mukautuvuus olivat avainasemassa onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Lisäksi ymmärrettiin, että moniammatillinen yhteistyö ja henkilöstön aktiivinen osallistuminen olivat korvaamattomia resursseja, jotka lisäsivät merkittävästi kehittämishankkeen vaikuttavuutta.

## 6.1 Tulosten pohdinta

Kehittämishankkeen tulokset osoittivat, että toteutetut toimet, kuten sairauspoissaolojen seuranta, varhaisen tuen malli, tapaturmien ennaltaehkäisy ja työterveysneuvottelukäytäntö vaikuttivat myönteisesti vuokratyöntekijöiden sairauspoissaoloista aiheutuneisiin kustannuksiin. Hankkeen tavoitemittareiden myötä toteutetut varhaisen tuen keskustelut, työterveysneuvottelut ja terveystarkastukset lisääntyivät merkittävästi, mikä viittaa yrityksen kulttuurin muutokseen työkyvyn tukemisessa. Näissä korostui eri toimenpiteiden väliset yhteydet ja niiden kokonaisvaikutus. Lisäksi avainasemassa oli työkyvyn tuen toimintamallin kouluttaminen henkilöstökonsulttien osaamisen lisäämiseksi sekä integrointi osaksi päivittäistä tekemistä. Tavoitteiden saavuttaminen edellytti monialaista lähestymistapaa ja tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien, kuten palvelujohdon, henkilöstökonsulttien ja työterveyshuollon välillä. Tämä vaati jatkuvaa vuorovaikutusta ja systemaattista seuranta.

Ennaltaehkäisevien toimien, kuten varhaisen tuen keskustelujen, terveystarkastusten ja työterveysneuvottelujen määrän ja systemaattisuuden lisääntyminen näkyi sairauspoissaoloprosentin merkittävänä laskuna vuoden 2023 aikana. Vuoden 2023 sairauspoissaoloprosentti oli pienempi kuin Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) raportoima keskimääräinen sairauspoissaoloprosentti vuonna 2022. Erityisen merkittävää oli sairauspoissaolojen kokonaiskustannusten lasku, mikä oli suuri säästö yritykselle. Tämä tuki havaintoa siitä, että poissaolot vähentyivät ja kehittämishankkeen toimenpiteet olivat avainasemassa saavutetuissa tuloksissa. Luotettavampana mittarina voitiin pitää kuitenkin sairauspoissaolojen palkkakustannusten osuutta liikevaihdosta. Tätä mittaria tarkastellessa voitiin osoittaa hankkeen saavuttaneen yhden keskeisistä tavoitteista talouden näkökulmasta ja näin ollen se vastasi tavoitetta vähentää sairauspoissaoloista aiheutuneita kustannuksia.

Työkykyjohtamisen kehittäminen on pitkä prosessi, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä, jotta pysyviä pitkän aikavälin tuloksia voidaan saavuttaa. Etenkin muutos työterveyshuollon kustannusten jakautumisessa Kelan korvausluokkien (Kela 1 ja Kela 2) välillä tapahtuu hitaasti ja vaatii pitkäjänteistä työtä. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi asetettujen tavoitteiden tulisivatkin olla realistisia ja ulottua useiden vuosien päähän. (EK 2009, 21.)

Kerätyn datan analysointi ja kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arviointi osoittivat, että strategisesti suunnitelluilla ja toteutetuilla toimenpiteillä voitiin vähentää sairauspoissaolokustannuksia. Tämä korosti, miten teoriassa esitetyt työkyvyn johtamisen ja varhaisen tuen strategiat voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen sairauspoissaoloihin, parantaa työntekijöiden työkykyä ja siten edistää yrityksen taloudellista menestystä. Näin ollen tutkimus vahvisti käsitystä, että teoriaan perustuvat toimenpiteet voivat tuoda konkreettisia etuja käytännön työelämässä, tarjoten merkittäviä hyötyjä sekä työntekijöiden työkyvylle että yrityksen taloudelle.

Tutkimuksen avulla tunnistettiin myös keskeisiä kehittämiskohteita ja mahdollisuuksia työkykyjohtamisen prosessien tehostamiseksi. Kehittämishankkeen tulokset korostivat henkilöstökonsulttien keskeistä roolia työkyvyn tuen toimenpiteiden toteuttamisessa ja vuokratyöntekijöiden tukemisessa. Hankkeen aikana tehty työ osoitti, että henkilöstökonsultin ja vuokratyöntekijöiden välinen tiiviimpi yhteydenpito oli avainasemassa työkyvyn johtamisessa. Vaikka hankkeessa saavutettiin edistystä, on selvää, että tulevaisuudessa tämän vuorovaikutuksen tehostamiseen tulee kiinnittää vielä enemmän huomiota. Vuoropuhelun laajentaminen kattamaan säännölliset koeaikasoitot ja muut keskustelut varmistavat, että yhteydenpito ei rajoitu ainoastaan ongelmatilan-

teisiin. Uusi järjestelmä tukee tulevaisuudessa henkilöstökonsulttien ja vuokratyöntekijöiden systemaattista yhteydenpitoa ja digitaalisten seuranta- ja raportointijärjestelmien käyttöönotto helpottaa työkyvyn seuranta ja toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia.

Tämän toimintamallin vahvistaminen ja henkilöstökonsulttien koulutus uusiin toimintatapoihin ovat keskeisiä elementtejä työkykyjohtamisen jatkuvassa kehittämisessä. Kriittisenä tekijänä tässä kehityksessä on jatkuva seuranta ja osaamisen kehittäminen, jotka ovat avainasemassa työkykyjohtamisen onnistumiselle tulevaisuudessa. Lisäksi henkilöstökonsulttien ja myyntitiimin yhteistyötä tulee syventää entisestään. Henkilöstökonsultit toimivat työkyvyn tuen toimintamallin asiantuntijoina, tarjoten syvällistä tietämystä sen soveltamisesta käytännössä, kun taas myyntitiimi toimii siltana käyttäjäyritysten kanssa, varmistaen, että yhteistyö perustuu yhteisiin tavoitteisiin työkyvyn tukemisessa. Tämä kaksisuuntainen yhteistyö mahdollistaa nopean reagoinnin haasteisiin ja varmistaa, että toimintamalli vastaa sekä henkilöstöpalvelualan yrityksen että käyttäjäyritysten tarpeita.

Kehittämishankkeen tulokset osoittivat työkyvyn tuen toimintamallin vaikuttavuuden yrityksen sairauspoissaolokustannusten hallinnassa. Vaikka sairauspoissaolokustannukset ovat laskeneet, on selvää, että jatkuvaa seuranta ja kehittämistä tarvitaan tulosten ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Se vaatii edelleen käytäntöjen ja prosessien juurruttamista arkeen sekä sitoutumista ja avoimuutta uusille ideoille. Tämä varmistaa, että työkyvyn johtamisen toimenpiteet ovat osa johdonmukaista prosessia, joka edistää työntekijöiden kokonaisvaltaista työkykyä ja vähentää sairauspoissaoloja pitkällä aikavälillä.

Tulokset tarjoavat arvokasta tietoa yrityksen johdolle ja henkilöstöhallinnolle strategisen työkykyjohtamisen kehittämisestä sekä henkilöstökonsulteille, miten vuokratyöntekijöiden työkykyä voidaan tukea entistä tehokkaammin ottamalla huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Tutkimuksen tulokset perustuvat yksittäisen yrityksen aineistoon, mikä rajoittaa niiden yleistettävyyttä. Yrityksen erityispiirteet voivat vaikuttaa merkittävästi saavutettuihin tuloksiin, mutta se antavaa suuntaviivoja tulevaisuuden tutkimuksille ja käytännön toimille, osoittaen yhtenäisen työkyvyn tuen toimintamallin positiiviset vaikutukset työntekijöiden työkykyyn ja taloudellisiin säästöihin. Lisäksi vuokratyöntekijöiden määrän muutos voi vaikuttaa sairauspoissaolojen prosentuaalisiin muutoksiin, mikä korostaa monimutkaisten tekijöiden huomioon ottamisen merkitystä tuloksia arvioitaessa. Yhteenvetona voidaan todeta, että hankkeen tulokset vastaavat asetettua tavoitetta vähentää sairauspoissaolojen kustannuksia. Tämä puoltaa hankkeen menetelmien jatkamista ja kehittämistä myös jatkossa.

## 6.2 Jatkokehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön kautta toteutettu kehittämishanke tarjosi kattavan näkemyksen yrityksen työkykyjohtamisen nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Dokumenttianalysista kävi ilmi, että vaikka strateginen sitoutuminen työkyvyn tukeen oli vahvaa, arjen toteutuksessa oli parannettavaa. Ryhmäkeskustelut nostivat esiin sairauspoissaolojen seurannan ja työterveysyhteistyön merkityksen sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeyden, jotka ovat konkreettisia keinoja edistää vuokratyöntekijöiden työkykyä. Kehittämishanke toi esiin henkilöstökonsulttien keskeisen roolin työkyvyn tuen toimenpiteiden toteuttamisessa ja vuokratyöntekijöiden tukemisessa. Nämä korostivat moniammatillisen yhteistyön ja henkilöstön osallistumisen merkitystä kestäväen työkykyjohtamisen rakentamisessa. Työn aikana toteutettu systemaattinen seuranta ja arviointi mahdollistivat toimintamallin jatkuvan kehittämisen ja parantamisen, mikä osoitti sen vaikuttavuuden ja tarjosi arvokkaita oivalluksia yrityksen työkykyjohtamisen kehittämiseen. Tulokset osoittivat, että selkeät prosessit olivat tehokkaita ja johtivat sairauspoissaolokustannusten laskuun, tukien näin yrityksen strategisia tavoitteita taloudellisen tehokkuuden ja työntekijöiden työkyvyn parantamisessa.

Vaikka hankkeessa saavutettiin merkittäviä tuloksia, on tärkeää jatkaa kehittämistyötä ja seuranta, jotta voidaan varmistaa pitkäaikaiset ja kestävät vaikutukset työntekijöiden työkykyyn ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Sairauspoissaoloprosentin merkittävä lasku vuoden 2023 aikana sekä sairauspoissaoloista aiheutuneiden kokonaiskustannusten väheneminen osoittavat, että työkyvyn tuen toimintamalli on vaikuttava keino sairauspoissaolojen hallinnassa. Pidemmän aikavälin hyödyt sairauspoissaolokustannusten vähenemisen lisäksi, kuten organisaatiokulttuurin muutos kohti aktiivisempaa työkykyjohtamista ja henkilöstön kasvanut sitoutuminen, kertovat toimintamallin syvemmästä vaikutuksesta. Nämä saavutukset eivät ainoastaan paranna yrityksen taloudellista tehokkuutta vaan myös vahvistavat sen sosiaalista vastuuta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Jatkossa olisi hyödyllistä seurata näiden tulosten kehitystä pidemmällä aikavälillä, jotta voidaan varmistaa saavutettujen hyötyjen kestävyys ja tunnistaa mahdolliset kehittämistarpeet.

Kehittämishankkeen tulokset korostavat työkykyjohtamisen strategista merkitystä ja tarjoavat mallin, joka voi tukea myös muita yrityksiä kehittämään omia työkykyjohtamisen käytäntöjään. Tämä ei ainoastaan tue yritysten jatkuvaa kehittymistä työkykyjohtamisen alueella, vaan myös vahvistaa niiden kykyä vastata muuttuviin työmarkkinoiden vaatimuksiin. Vuokratyövoiman kasvavan käytön myötä tutkimuksen yhteiskunnalliset vaikutukset voivat näkyä parantuneena työelämän laatuina.

HR-analytiikan käyttö työkyvyn johtamisessa on toistaiseksi ollut vähäistä, erityisesti seurannan ja siitä saatavan tiedon hyödyntämisen näkökulmasta (Moore & Piwek 2017, 314). Analytiikan kyky käsitellä suuria tietomääriä ja tämän tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa voi tarjota yrityksille merkittävää kilpailuetua (Kumar 2016, 12). Tämän perusteella HR-analytiikan, digitaalisten alustojen ja tekoälyn hyödyntäminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia työkyvyn johtamisen kehittämiseen. Erityisesti tulisi tutkia, kuinka HR-analytiikan avulla voidaan tunnistaa työkyvyn alenemiseen viittaavia varhaisia signaaleja. Tämän avulla voidaan kehittää ennakoivia toimenpiteitä työntekijöiden tukemiseksi ennen mahdollisten ongelmien syntymistä. Lisäksi teknologian, kuten digitaalisten alustojen ja tekoälyn soveltaminen työkykyjohtamisen eri osa-alueilla, kuten sairauspoissaolojen seurannassa ja varhaisessa tuessa, voisi tehostaa näiden prosessien toteutusta. Kehittämishankkeen jatkokehitys voisi siis keskittyä HR-analytiikan soveltamiseen työkyvyn johtamisessa. Näiden teknologioiden avulla yritys voi kehittää kohdennettuja toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi, parantaa päätöksenteon laatua ja siten saavuttaa strategisia tavoitteitaan tehokkaammin. Tämä edellyttää kuitenkin perusteellista ymmärrystä teknologian mahdollisuuksista sekä sitoutumista jatkuvan parantamisen kulttuuriin, jossa teknologia nähdään keskeisenä välineenä työkyvyn johtamisen kehittämisessä.

Jatkotutkimuksen osalta olisi tärkeää tutkia tarkemmin, miten henkilöstökonsultit kokivat oman osaamisensa kehittymisen hankkeen aikana ja miten he ovat soveltaneet opittua käytännön työssään. Tämä auttaisi tunnistamaan osaamisen kehittämisen mahdollisia puutteita, jotka vaativat lisähuomiota tulevaisuudessa. Lisäksi olisi olennaista ymmärtää, miten työkyvyn tuen toimintamalli on integroitunut osaksi henkilöstökonsulttien arjen työtä ja mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet sen omaksumista. Myös vuokratyöntekijöiden kokemukset työkyvyn tuen toimintamallin käyttöönotosta, miten vuokratyöntekijät ovat kokeneet saamansa tuen ja miten toimintamalli on vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa ja työkykyynsä pidemmällä aikavälillä voisi tarjota syvällisempää ymmärrystä mallin hyödyistä ja mahdollisista kehittämistarpeista. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, kuinka kehittämishanke on vaikuttanut yrityksen kulttuuriin, keskittyen erityisesti siihen, miten hanke on edistänyt proaktiivista lähestymistapaa työkyvyn johtamiseen, avoimuutta sekä vuokratyöntekijöiden sitoutumista yritykseen. Nämä jatkotutkimusaiheet tarjoaisivat mahdollisuuden syventää ymmärrystä kehittämishankkeen vaikutuksista. Lisäksi ne edistäisivät yrityksen kykyä vastata työelämän jatkuvasti muuttuviin haasteisiin, tavoitteena luoda entistä tehokkaampia ja kohdennettuja toimenpiteitä vuokratyöntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi, mikä lopulta tukee yrityksen kokonaisvaltaista menestystä.

### 6.3 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön kehittämishanke tarjosi monipuolisen oppimiskokemuksen ja mahdollisti perusteellisen perehtymisen työkykyjohtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Opinnäytetyön arvioinnissa keskityn tarkastelemaan kriittisesti työni eri osa-alueita, mikä tarjoaa mahdollisuuden reflektoida opinnäytetyöprosessia kokonaisvaltaisesti ja pohtia sen merkitystä ammatilliselle kehitykselleni.

Kehittämishankkeessa käytetty toimintatutkimuksen menetelmä opetti minulle tutkimuksen iteraatiivista luonnetta ja sen merkitystä kehittämistyössä. Toimintatutkimuksen käytännölläisyys oli keskeistä, sillä se mahdollisti tiiviin yhteistyön yrityksen kanssa sekä käytännön toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen yrityksen tarpeiden mukaisesti. Dokumenttianalyysi ja ryhmäkeskustelut osoittautuivat soveltuviksi menetelmiksi tiedon keräämiseen yrityksen nykytilasta ja kehittämistarpeista, tarjoten laaja-alaista tietoa kehittämiseen. Heikkoutena oli kuitenkin ajoittainen haaste erilaisten tutkimusmenetelmien soveltamisessa, joka olisi vaatinut syvällisempää perehtymistä metodologioihin. Pohdin kriittisesti, miten eri menetelmät tukivat tutkimusongelmaan vastaamista ja mitä olisin voinut tehdä toisin parempien tai syvällisempien tulosten saavuttamiseksi. Tämä prosessi opetti minulle haasteista huolimatta arvokkaita taitoja tutkimusmenetelmien soveltamisessa ja kriittisen ajattelun merkityksestä tutkimustyössä.

Hankkeen aikana tutkijan roolini vaihteli fasilitaattorin, yhteistyökumppanin ja arvioijan roolien välillä. Tämä monipuolinen rooli tarjosi ainutlaatuisen näkökulman tutkimusprosessiin ja sen tuloksiin. Sidosryhmien kanssa työskentely korosti luottamuksen, kommunikaation ja sopeutuvuuden merkitystä, mikä rikasti tiedonkeruuta ja analyysia syvemmillä näkemyksillä. Hankkeen myötä ymmärsin ennakkokäsitysteni ja ennakkoluulojeni vaikutuksen tutkimukseen. Oli olennaista tunnistaa ja käsitellä näitä ennakkoluuloja tutkimuksen eheyden ja objektiivisuuden varmistamiseksi. Prosessi sisälsi jatkuvaa pohdintaa lähestymistavastani, valinnoistani ja tulkinnastani, pyrkien minimoimaan niiden mahdollisen vaikutuksen tuloksiin. Prosessin aikana opin jatkuvan reflektoinnin merkityksen ja miten tärkeää oli pysähtyä arvioimaan omia työskentelytapojaan kriittisesti.

Kehittämishankkeen aikana koin useita onnistumisia, mutta kohtasin myös haasteita, jotka vaativat kriittistä pohdintaa ja ongelmanratkaisukykyä. Yksi merkittävä onnistuminen oli kyky muodostaa luottamuksellisia suhteita työntekijöihin, mikä mahdollisti monipuolisten näkemysten keräämisen työkykyjohtamisen käytännöistä. Tämä oli keskeistä luotettavien ja relevanttien tietojen hankkimisessa. Kehittämishankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa onnistuin hyödyntämään

teoreettista viitekehystä käytännönläheisesti, mikä auttoi luomaan selkeitä ja toteutuskelpoisia toimenpiteitä työkyvyn parantamiseksi.

Merkittävin haaste oli ”muutosähkyn” kohtaaminen. Tämän ongelman ratkaisemiseksi viestinnässä korostettiin toimenpiteiden konkreettisia hyötyjä sekä osallistettiin henkilöstöä järjestämällä keskustelutilaisuuksia, joissa työntekijät pääsivät antamaan palautetta ja näkemään toimenpiteiden positiiviset vaikutukset. Henkilöstökonsulttien jatkuva kiire vaikutti toimintamallin käytäntöön vientiin. Tämän ongelma ratkaistiin priorisoimalla hankkeen toimenpiteitä ja keskittymällä olennaisimpiin toimiin, jotka tuottaisivat suurimman vaikutuksen lyhyessä ajassa. Lisäksi hain aktiivisesti johdon tukea ja resursseja hankkeen tueksi. Lisäksi hankkeen laajuus ja aikataulus johti aikataulupaineisiin hankkeen loppuvaiheessa. Nämä kokemukset opettivat, että muutos vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä, sekä kykyä kuunnella ja olla vuorovaikutuksessa kaikkien sidosryhmien kanssa.

Vaikka opinnäytetyöprosessi sisälsi sekä onnistumisia että haasteita, jokainen vaihe tarjosi mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Kohdatut haasteet opettivat joustavuuden, sopeutumiskyvyn ja ratkaisukeskeisyyden merkitystä tutkimustyössä, mikä lopulta vahvisti tutkimuksen laatua ja relevanssia. Ne myös korostivat kriittisen ajattelun ja luovien ratkaisujen merkitystä haasteiden edessä. Jatkossa onkin tärkeää tunnistaa ja arvioida kriittisesti potentiaalisia esteitä ja kehittää proaktiivisesti strategioita niiden voittamiseksi.

Taaksepäin katsottuna, vaikka jotkin osa-alueet olisivat hyötyneet erilaisesta lähestymistavasta, nämä kokemukset ovat olleet arvokkaita sekä ammatilliselle että henkilökohtaiselle kehittymiselleni. Ne ovat syventäneet ymmärrystäni tutkimusprosessista, hankkeen monimuotoisuudesta sekä antaneet arvokasta näkemystä tulevaisuuden kehittämishankkeisiin. Tämä arviointi ei ainoastaan heijasta opinnäytetyöni teknistä ja sisällöllistä laatua, vaan myös henkilökohtaista kasvua tutkijana.

### 6.3.1 Eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö

Opinnäytetyössä eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö olivat keskiössä, ohjaten tutkijan toimintaa ja varmistuen tutkimuksen korkean laadun. Tutkimuksen eettiset periaatteet ohjasivat koko prosessin toteutusta ja varmistivat, että tutkittavat ja muut osalliset kohdattiin oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. Tämä ilmeni muun muassa tietosuojan ja luottamuksellisuuden varmistamis-

misena, jossa tutkija huolehti kerätyn tiedon luottamuksellisesta käsittelystä ja osallistujien yksityisyyden suojelemisesta. (Kananen 2014, 152.) Osa tutkimuksessa kerättävistä tiedoista oli luottamuksellisia ja liikesalaisuuksia sisältäviä. Salassapidettäviä tietoja käytettiin ainoastaan sisäiseen analyysiin ja raportointiin.

Tutkijan läheinen suhde tutkittaviin henkilöihin ja yritykseen voi aiheuttaa eettisiä haasteita, erityisesti kun tutkimus kohdistuu työyhteisöön (Vilkka 2015). Tässä kontekstissa oli tärkeää avoimesti kommunikoida tutkijan roolista ja tarkoituksesta sekä varmistaa, että tutkittavilla oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Toisessa syklissä, kun keskityttiin interventioiden suunnitteluun, oli eettistä varmistaa, että kehitetty toimintamalli ei ainoastaan palvellut yrityksen taloudellisia tavoitteita vaan myös edisti vuokratyöntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Työryhmätyöskentely ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa olivat tässä vaiheessa avainasemassa, varmistaen erilaisten näkökulmien huomioimisen. Viimeisessä syklissä eettinen näkökulma korostui arvioinnissa. Mittareiden tuli olla luotettavia ja relevantteja, ja niiden avulla tuli arvioida sekä taloudellisia että inhimillisiä vaikutuksia.

Hyvä tieteellinen käytäntö liittyi tapaan, jolla tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin. Objektiivisuus oli avainasemassa, ja tutkijan oli tehtävä tutkimus ilman ennakoasenteita, välttäen tulosten vääristelyä. Lisäksi lähdeaineiston asianmukainen käyttö ja sen selkeä merkitseminen varmistivat tutkimuksen läpinäkyvyyden. Näiden periaatteiden yhdistelmä takasi opinnäytetyön, sekä tieteellisen pätevyyden että eettisen kestävyuden.

### 6.3.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ohjasi kaikkia kehittämishankkeen vaiheita. Työkykyjohtamisen nykytilan analyysissä, kiinnitettiin erityistä huomiota tietojen keruun tarkkuuteen ja niiden luotettavuuteen. Yrityksen dokumenttien ja tilastojen analyysin lisäksi keskustelujen avulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva nykyisten käytäntöjen toteutumisesta. Samalla myös tunnistettiin tutkijan läheisen suhteen mahdollinen vaikutus objektiivisuuteen, joten tutkijan oli pyrittävä kriittiseen itsereflektioon. Tätä haastetta minimoitiin myös useiden havainnoitsijoiden ja työyhteisön ulkopuolisen yhteistyökumppanin avulla (Vilkka 2021).



Kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa, korostettiin toimintatutkimuksen yhteisöllistä luonnetta. Tutkijalla oli mahdollisuus tutustua ryhmän jäseniin ja tätä kautta tehdä luotettavia havaintoja tutkimuskohteesta. Kun kehittämishanke toteutettiin tutussa työyhteisössä, se mahdollisti tiiviimmän yhteistyön ja vuorovaikutuksen ryhmän jäsenten kesken hankkeen edetessä ja varmisti, että kehitetty toimintamalli oli sovellettavissa myös käytäntöön. Tiivis yhteistyö helpotti sekä tiedon jakamista että yhteisen ymmärryksen löytymistä. Tutkijan aktiivinen osallistuminen toiminnan kehittämiseen vaati jatkuvaa itsetutkiskelua ja ennako-oletusten tunnistamista. (Suojanen n.d.)

Kehittämishankkeen vaikuttavuuden arvioinnissa, käytettiin mittareita, jotka oli alussa asetettu. Mittareiden valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta ne olivat yksiselitteisiä ja mittasivat oikeaa asiaa eli muutosta. Jos vertailu olisi tehty pidemmällä aikavälillä kuin pelkästään vuoden 2022 lukujen valossa, niin hankkeen vaikutusten arviointi olisi luotettavampaa.

Toimintatutkimuksessa oli tärkeää huolehtia kattavasta dokumentoinnista jo tutkimuksen aikana. Tutkimuksen etenemisen, havaintojen, tulosten ja päätelmien säännöllinen kirjaaminen oli perusta luotettavan raportin laadinnalle. Ilman huolellista dokumentaatiota ei voitu arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014, 134, 145.) Tutkimuksen raportoinnissa korostettiin rehellisyyttä ja avoimuutta. Tutkijan tekemät tulkinnat ja johtopäätökset esitettiin selkeästi ja mahdolliset ristiriidat käsiteltiin avoimesti. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään useammalla havainnoitsijalla ja mukana olleiden henkilöiden arvioilla (Kananen 2014, 135, 137; Kiviniemi 1999, 80–81; Suojanen n.d). Näin varmistettiin, että tutkimuksen tulkinnat ja tulokset olivat mahdollisimman tarkasti tutkittavaa ilmiötä heijastavia.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tuli huomioida, että tutkimusta ei voida toistaa samanlaisissa olosuhteissa (Suojanen n.d). Myöskään yleistettävyyys ei ole mahdollista, sillä toimintatutkimus pyrkii ymmärtämään ja selittämään kyseistä tapausta. Tärkeää olikin kiinnittää huomiota sanavalintoihin, jotta tutkijan tulkinnat ja johtopäätökset eivät yleistäneet tutkimuksen tuloksia vaan perustuivat kyseiseen aineistoon. (Kananen 2014, 137,152.)

## Lähteet

- Airila, A. & Schaupp, M. (2020). Tietoa työkyvystä. Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Saatavilla 5.11.2023 <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tyokyky-ja-tyon-murros-2020.pdf>
- Anttila, P. (2014). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Saatavilla 4.9.2023. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.15%20Toimintatutkimus>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa. Saatavilla 14.11.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen-hyvinvoinnin-johtaminen-Suomessa-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blomgren, J. (2023). Sairauspäivärahat jatkavat kasvu-uralla – vuonna 2022 koronavirus näkyi aiempaa selvemmin sairauspäivärahaa saaneiden määrässä. Kelan tutkimusblogi. Saatavilla 5.11.2023 <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/553967/sairauspaivarahat-jatkavat-kasvu-uralla-vuonna-2022-koronavirus-nakyi-aiempaa-selvemmin-sairauspaivarahaa-saaneiden-maarassa?types=tutkimusblogi&categories=mielenterveys&order=latest>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, vol. 9, no. 2. Saatavilla 12.12.2023 [https://www.researchgate.net/publication/240807798\\_Document\\_Analysis\\_as\\_a\\_Qualitative\\_Research\\_Method](https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method)
- Bronstein, R. Laura. (2003). A Model for Interdisciplinary Collaboration. Saatavilla 12.12.2023 <https://psychrights.org/research/digest/CriticalThinkRxCites/bronstein.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2009). Sairauspoissaolojen hallinta. Saatavilla 13.1.2024 [https://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot\\_opas.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot_opas.pdf)
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2011). Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Saatavilla 20.9.2023 <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2024). Sairauspoissaolot ennätyskorkealla tasolla vuonna 2022. Saatavilla 13.1.2024 <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/sairauspoissaolot-ennatyskorkealla-tasolla-vuonna-2022/>

Ervasti, J., Varje, P. Kausto, J., Leino-Arjas, P. (2022). Työkyvyn tukitoimien kokonaisuus. Teoksessa: Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus - Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. VALTIONEUVOSTONSELVITYS - JA TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2022:7. Saatavilla 15.11.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS\\_2022\\_7.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf)

Ervasti, J., Väänänen, A. & Turunen, J. (2022). Työkyvyn tukitoimien vaikuttavuusketju. Teoksessa: Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus - Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. VALTIONEUVOSTONSELVITYS - JA TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2022:7. Saatavilla 15.11.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS\\_2022\\_7.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf)

Furu, H., Vatanen, J. & Martimo, K-P. (2023). Työkykyjohtamisen tila 2023. Saatavilla 22.11.2023 [https://www.ilmarinen.fi/media\\_global/liitepankki/aineistot/2023/tyokykyjohtamisen-tila-2023.pdf](https://www.ilmarinen.fi/media_global/liitepankki/aineistot/2023/tyokykyjohtamisen-tila-2023.pdf)

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) (2006). Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavilla 15.11.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn\\_ulottuvuudet\\_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki. Työterveyslaitos. Saatavilla 23.11.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hannula, U. & Leskinen, T. (2023). Entistä useampi tekee vuokratyötä – työntekijöistä kolmasosa nuoria ja neljäsosa ulkomaalaistaustaisia. Saatavilla 29.3.2024 <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/entista-useampi-tekee-vuokratyota-tyontekijoista-kolmasosa-nuoria-ja-neljasa-ulkomaalaistaustaisia/>

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Henkilöstöala. (2023). Henkilöstöala Top 20. Liikevaihtokatsaus 9/2023. Saatavilla 13.11.2023 [https://henkilostoala.fi/wp-content/uploads/2023/11/HELA\\_TOP20\\_syyskuu\\_2023.pdf](https://henkilostoala.fi/wp-content/uploads/2023/11/HELA_TOP20_syyskuu_2023.pdf)

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen H. L. T. (1999). Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla 15.11.2023 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN:NBN:fi-fe201504226126.pdf?sequence=1>

Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. International Congress Series 2005; 1280: 3–7. Saatavilla 15.11.2023 [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45771392/j.ics.2005.02.06020160519-7236-exrqvd-libre.pdf?1463659196=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNew\\_dimensions\\_of\\_work\\_ability.pdf&Expires=1700063765&Signature=ScI0N8xxMcPN38dS4KScrizXcb9BTR8vbAN8fAODTkFmJKRc26JAKp7rsJiomvFOLEN1vhXLny-DqQAEJ02SJ9OKn3x56GjNjbisq7Tjx8y0TGQh-sY7PV9QgDBpn16iJyulKnDgQoPamM-VOPA05xMYvfkOKXUdIGq0PacjcEQjE7rjjsAUxnnI02HnU~QXZW5clm-bASlm9O0rRnX4LRdhtXRqiUgOvbhZnu-0SieHnPnPdGiteUXwKR6FDuq8NcBZRgq6Tq1Jp8YyQ5KnfgeFW0lvg6nnBEG7IKHbWH-OGm7YXwHcTznKwT2vVuwu0JuGfKbTWlmco48Yg1tAugNA &Key-Pair-Id=APKAJ-LOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45771392/j.ics.2005.02.06020160519-7236-exrqvd-libre.pdf?1463659196=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNew_dimensions_of_work_ability.pdf&Expires=1700063765&Signature=ScI0N8xxMcPN38dS4KScrizXcb9BTR8vbAN8fAODTkFmJKRc26JAKp7rsJiomvFOLEN1vhXLny-DqQAEJ02SJ9OKn3x56GjNjbisq7Tjx8y0TGQh-sY7PV9QgDBpn16iJyulKnDgQoPamM-VOPA05xMYvfkOKXUdIGq0PacjcEQjE7rjjsAUxnnI02HnU~QXZW5clm-bASlm9O0rRnX4LRdhtXRqiUgOvbhZnu-0SieHnPnPdGiteUXwKR6FDuq8NcBZRgq6Tq1Jp8YyQ5KnfgeFW0lvg6nnBEG7IKHbWH-OGm7YXwHcTznKwT2vVuwu0JuGfKbTWlmco48Yg1tAugNA &Key-Pair-Id=APKAJ-LOHF5GGSLRBV4ZA)

Juvonen-Posti, P. & Jalava, J. (2008). Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008: 34. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 24.11.2023 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72333/Selv200834.pdf>

Juvonen-Posti P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. & Ahonen G. (2014). Työkykyjohtaminen -johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Saatavilla 15.11.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131550/tyoykyjohtaminen-johdettua-yhdessa-tekemista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jyrkämä, J. (Nd). Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 10.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

- Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. (2018). Työkyvyn käsite ja työkyky-mallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13/2018. Saatavilla 14.11.2023 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/76fe2056-5c0b-4131-9215-e23b086f2d57/content>
- Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kela. (2024). Työterveyshuollon korvauksen määrä. Saatavilla 10.1.2024 <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-korvauksen-maara>
- Kesti, M. (2017). Uusi ratkaisu sairauspoissaolojen vähentämiseen. Saatavilla 3.1.2024 <https://markokesti.wordpress.com/2017/10/17/uusi-ratkaisu-sairauspoissaolojen-vahentamiseen/>
- Koivula, A.-K., & Durmaz, S. (2021). Uudistuva työkykyjohtaminen. Teoksessa S. Päällysaho, P. Junnell, M. Salminen-Tuomaala, S. Uusimäki, & S. Saarikoski (toim.), Seinäjoen ammattikorkeakoulu osaamisen, kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin kasvattajana. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 36. Saatavilla 9.11.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021121460385>
- Komulainen, M. (2011). Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 27.11.2023 [https://jytyliitto.fi/wp-content/uploads/2022/08/Aktiivinen\\_tuki-TTK.pdf](https://jytyliitto.fi/wp-content/uploads/2022/08/Aktiivinen_tuki-TTK.pdf)
- Koskinen, S., Martelin, T., Sainio, P. & Gould, R. (2006). Työkyky ja terveys. Teoksessa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) (2006). Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 - tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavilla 15.11.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn\\_ulottuvuudet\\_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kuula, A. (2006). Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 11.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Kumar, R. (2016). HR Analytics: Where do we stand? Human Capital, Vol. 20 (5).
- Loppela, K. (2004). Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampereen yliopisto. Saatavilla 2.11.2023

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Saatavilla 13.11.2023. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). Työn iloa ja imua: Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Saatavilla 24.11.2023 [https://lato.poutapilvi.fi/p4\\_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Moore, P. & Piwek, L. (2017). Regulating wellbeing in the brave new quantified workplace. Employee Relations, Vol. 39 (3).

Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY. Alma Talent.

Promenade Research. Vuokratyötutkimus. (2012). Saatavilla 10.11.2023 [https://henkilosto-ala.fi/wp-content/uploads/2022/06/HPL-Vuokratyontekijatutkimus-2022-Yhteenvetoanalyysi\\_FINAL-nettisivut.pdf](https://henkilosto-ala.fi/wp-content/uploads/2022/06/HPL-Vuokratyontekijatutkimus-2022-Yhteenvetoanalyysi_FINAL-nettisivut.pdf)

Rauramo, P. (2022). Management and monitoring of work ability and early support. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 13.11.2023. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Managementand-monitoring-of-work-ability-and-early-support-1.pdf>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 13.12.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sanastokeskus. (2020). Saatavilla 18.11.2023 [https://sanastokeskus.fi/tiedostot/pdf/Sotete-sanasto\\_2020-1.pdf?file=pdf/Sotete-sanasto\\_2020-1.pdf&file=pdf/Sotete-sanasto\\_2020-1.pdf](https://sanastokeskus.fi/tiedostot/pdf/Sotete-sanasto_2020-1.pdf?file=pdf/Sotete-sanasto_2020-1.pdf&file=pdf/Sotete-sanasto_2020-1.pdf)

Suojanen, U. (Nd). Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix- Metoditietämystä kaikille. Saatavilla 4.9.2023. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Sädevirta, M. (2002). Määräaikaiset työsuhteet ja henkilöstön vuokraus. WSOY lakitieto.

Tampereen teknillinen yliopisto. Malli vuokratyön työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin varmistamiseen. (2011). Saatavilla 10.11.2023 <https://research.tuni.fi/uploads/2019/03/0211f0df-vuokratyön-turvallisuus-toimintamalli.pdf>

Tanskanen, A. (2023). Päivän sairauspoissaolosta aiheutuu työnantajalle keskimäärin 370 euron kustannus. Saatavilla 14.11.2023 <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/paivan-sairauspoissaolosta-aiheutuu-tyonantajalle-keskimaarin-370-euron-kustannus/>

Tanskanen A. (2012). Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden elämänlaadusta. Saatavilla 11.1.2023 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/91af5986-d4b5-4383-a2a1-f7ef3db24270/content>

Tella, S. (5.2.2019). Vahvaa työkykyketjua rakentamassa. [blogikirjoitus]. Saatavilla 10.10.2023 <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2019-q1/vahvaa-tyokykyketjua-rakentamassa/>

Terävä, K. (2013). Työkyvyn tuki vuokratyössä. Helsinki: Kuntoutussäätiö. Saatavilla 22.11.2023 <https://oma.tsr.fi/api/projects/1f8e4f83-bb24-4532-bdd9-83749d560984/attachment/f2d37cd1-8bd6-4446-a476-c3f903e19640>

Terävä, K. & Mäkelä-Pulsa, P. (2011). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö. Saatavilla 22.11.2023 [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2023). Hengitystieinfektioita on runsaasti liikkeellä - tutut torjuntakeinot pätevät myös tänä jouluna. Saatavilla 18.1.2024 <https://thl.fi/-/hengitystieinfektioita-on-runsaasti-liikkeella-tutut-torjuntakeinot-patevat-myos-tana-jouluna>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2023). THL: Koronakuolemien määrä kasvaa todennäköisesti vielä lähiviikkoina, vaikka koronaepidemian aalto on jo selvästi taittunut. Saatavilla 18.1.2024 <https://thl.fi/-/thl-koronakuolemien-maara-kasvaa-todennakoisesti-viela-lahiviikkoina-vaikka-koronaepidemian-aalto-on-jo-selvasti-taittunut>

Tiainen, T., Aittoniemi, J., Haukijärvi, I. & Yli-Karhu, T. (2015). Toimintatutkimus tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Informaatiotieteen raportteja 38/2015. Informaatiotieteiden yksikkö. Tampere. Tampereen yliopisto. Saatavilla 11.9.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9814-5>

Tilastokeskus. (2023). Työvoimatutkimus 2022. Saatavilla 10.11.2023 <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8e9iaj0j1y70avukedyye4c>

Toikko T. & Rantanen T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

Turja J, Kaleva S, Kivistö M, Seitsamo J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Saatavilla 13.11.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131561/Tyokyvyn-varhainen-tuki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Turunen, J. (2022). Työkyvyn tukitoimet ja taloudellinen arviointi. Teoksessa: Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus - Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. VALTIONEUVOSTONSELITYS - JA TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2022:7. Saatavilla 15.11.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS\\_2022\\_7.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vuokratyöopas. 2017. <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:17. Suomen suunta – tuottavuuden ja työpanoksen kasvu turvaavat tulevaisuuden hyvinvoinnin. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164768/TEM\\_2023\\_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164768/TEM_2023_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työsopimuslaki 55/2001. Saatavilla 11.11.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Saatavilla 13.11.2023 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki.pdf>

Valtiokonttori (2007). Avoimuutta arkeen: Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Saatavilla 24.11.2023 [https://vkazprod-wordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Avoimuutta\\_arkeen\\_kirja.pdf](https://vkazprod-wordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Avoimuutta_arkeen_kirja.pdf)

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023). Strategiakirja. 25 työkalua. Alma Talent. Bisneskirjasto.



## Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusaineistona olemassa olevia yrityksen dokumentteja, keskusteluista tuotettuja kirjallisia aineistoja sekä opinnäytetyöntekijän ja muun ydintiimin omiin havaintoihin perustuvia kehittämishankkeen eri vaiheissa kirjattuja muistiinpanoja. Aineisto kattaa yrityksen työkykyjohtamisen nykytilan, kehittämistoimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen ja vaikutusten arvioinnin.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Dokumentoinnissa kiinnitetään erityistä huomiota tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisiin ja eettisesti kestäviin tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien laatuun, tarkkuuteen ja eheyteen. Aineiston analyysissa ja dokumentoinnissa käytetään useampaa havainnoitsijaa, jolloin voidaan varmistaa tutkimuksen luotettavuus.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto tallennetaan pilvipalvelimeen, joka on vain tutkimuksen toteutukseen osallistuvien henkilöiden saatavilla. Pääsyä aineistoon rajoitetaan tarpeen mukaan. Kehittämishankkeessa mukana olevat ulkopuoliset henkilöt noudattavat salassapitosopimusta, joka on solmittu ennen hankkeen aloitusta.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

Tutkimuksen tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa. Yrityksellä on oikeus käyttää aineistoa myöhemmin omissa kehitystyössään.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Aineiston säilytetään pysyvästi pilvipalvelussa mahdollisia tulevia kehittämishankkeita ja jatkotutkimuksia varten. Hankkeessa mukana olevien yhteistyökumppaneiden käyttöoikeudet poistetaan hankkeen päättyessä, jolloin vain yrityksen hankkeessa mukana olleilla henkilöillä on pääsy aineistoon.