



Työkykyvalmentajien osaamisen kehittäminen

Heini Haaranen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

TYÖKYKYVALMENTAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Heini Haaranen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö YAMK
Toukokuu, 2024

Heini Haaranen

Työkykyvalmentajien osaamisen kehittäminen

Vuosi

2024

Sivumäärä

71

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista työkykyvalmentajilla on hyödynnettäväksi esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnattuun työkykyjohtamisen valmentamiseen ja miten nykyistä osaamista voitaisiin kehittää. Työkykyvalmentajien osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisen valmentamisessa liittyy työelämän murrokseen, jossa eläkevakuutuksen maksuluokkamallin muutos edellyttää varhaisempia toimenpiteitä työkykyriskien hallinnassa. Opinnäytetyön konkreettisenä tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät tukevat työkykyvalmentajien osaamisen kehittämistä työkykyjohtamisen valmentamisessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työkykyvalmentajien osaamisen kehittämissuunnitelman päivittämisessä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin kuudelle työterveyshuollossa toimivalle työkykyvalmentajalle. Haastateltavat valittiin toimeksiantajaorganisaatiosta. Haastattelut toteutettiin Teams-kokouksena tammikuussa 2024. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimuksessa selvisi, että työkykyvalmentajilla on sekä laaja työkokemus että asiantuntemus työkykyä ja työhön paluuta tukevista ratkaisuista. Osaamista voidaan hyödyntää työntekijäkohtaisten työkykyä tukevien ratkaisujen etsimisessä. Kokemus esihenkilötyöstä koettiin tärkeäksi osaamisalueeksi. Osaamisen kehittymistä tukee ajantasainen tieto työkykyjohtamisesta sekä eri toimialojen työkyvyttömyyden riskitekijöistä. Kehitysehdotuksina nousi esiin työkykyvalmentajien osaamisen vahvistaminen työkyvyttömyyden kustannusten ja työkykyriskien hallinnan osoittamisessa liiketoiminnallisilla mittareilla.

Työkykyvalmentajien osaamista tulee kehittää työkykyjohtamisen valmentamisessa mahdollisimman työpaikalla tapahtuva oppiminen. Tärkeiksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi koettiin sparraus kollegoiden kanssa sekä moniammatillisissa verkostoissa. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen tueksi tulisi hyödyntää mentorointia, jossa työkykyjohtamisen valmentamista aloitteleva työkykyvalmentaja voi oppia kokeneemalta mentorilta. Itseopiskelun mahdollistaminen on tärkeää ja sille tulee varata riittävästi aikaa. Kehitysehdotuksena nähtiin osaamiskartoituksen toteuttaminen työkykyvalmentajille, kun työkykyvalmentajille on kertynyt työkokemusta työkykyjohtamisen valmentamisessa. Työkykyjohtamisen valmentamiseen liittyvän osaamisen kehittämisen seurannassa tulisi hyödyntää asiakasnäkökulmaa.

Asiasanat: työkyky, työkykyjohtaminen, työkykyvalmentaja, osaaminen, osaamisen kehittäminen

Heini Haaranen

The Competence Development of Work Ability Coaches

Year

2024

Pages

71

The aim of the thesis was to assess which kind of competences work ability coaches have that can be utilized for work ability management coaching aimed at supervisors and human resource management and how the current competences could be developed. The competence development in the work ability management coaching of work ability coaches is related to the transformation in working life, where the change in the payment class model of pension insurance requires taking earlier measures in the management of work ability risks. The concrete goal of the thesis was to find out which factors support the development of competence of work ability coaches in the work ability management coaching. The results of the study can be used in updating the competence development plan of work ability coaches.

The thesis was carried out as a qualitative study. Theme interviews were used as the data collection method, which were carried out for six work ability coaches working in occupational health care. The interviewees were selected from the commissioning organization. The interviews were conducted as Teams meetings in January 2024. The interviews were recorded and transcribed. Content analysis was used as a method in the analysis of the data.

The study revealed that work ability coaches have both extensive work experience and expertise in solutions that support work ability and return to work. The competence can be utilized in finding employee-specific solutions that support work ability. The experience in supervisor work was perceived as an important area of competence. The development of competence is supported by up-to-date information on work ability management and the risk factors regarding incapacity for work in various industries. As development proposals, strengthening the skills of work ability coaches in demonstrating the management of incapacity costs and work ability risks with business metrics emerged.

The competence of work ability coaches should be developed in the coaching of work ability management by enabling learning in the workplace. Sparring with colleagues and in multiprofessional networks were perceived as important skills development methods. Mentoring should be used to support the learning that takes place at the workplace, where a work ability coach who is starting work ability management coaching can learn from a more experienced mentor. Enabling self-study is important and enough time should be allocated for it. As a development proposal it was suggested that, once the work ability coaches have accumulated work experience in coaching work ability management, a competency survey should be implemented for them. The customer perspective should be used in monitoring the development of skills related to the training of workforce management.

Keywords: work ability, work ability management, work ability coach, competence, competence development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Strateginen työkykyjohtaminen	7
2.1	Työkyvyn eri ulottuvuudet	10
2.2	Työkykyjohtaminen	16
2.2.1	Terveysten edistäminen ja sairauksien ennaltaehkäisy.....	18
2.2.2	Osaamisen ja motivaation johtaminen	20
2.3	Työkykyjohtamisen taloudelliset vaikutukset	22
2.4	Työkyvyn tuki	24
2.5	Sosiaalialan asiantuntija työkykyvalmentajana	28
3	Osaamisen kehittäminen	29
3.1	Osaaminen	31
3.2	Elinikäinen oppiminen työpaikalla	34
3.3	Osaamisen kehittämisen ohjausverkosto ja menetelmät.....	35
3.3.1	Mentorointi	36
3.3.2	Valmentaminen	37
4	Tutkimusasetelma.....	38
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	38
4.2	Työkykyvalmentajat työkykyjohtamisen valmentajina	40
4.3	Tutkimusmenetelmä	41
4.4	Aineiston analyysi	42
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	43
5	Tutkimuksen tulokset	44
5.1	Opinnäytetyön toteutus	44
5.2	Näkökulmia työkykyjohtamisen valmennuksen piirteistä.....	45
5.3	Työkykyvalmentajien osaaminen työkykyjohtamisen valmentamisessa	47
5.4	Osaamisen kehittämisen osa-alueet ja menetelmät työkykyjohtamisen valmentamisessa	50
5.5	Yhteenveto työkykyvalmentajan osaamisen kehittämisestä työkykyjohtamisen valmentamisessa	53
6	Pohdinta	54
	Lähteet.....	59
	Taulukot	68
	Liitteet	69

1 Johdanto

Työkykyinen henkilöstö on organisaation tärkein pääomatekijä ja kilpailukyvyyn edellytys. Organisaatiot elävät nykypäivänä jatkuvien muutospaineiden keskellä, jotka edellyttävät käytössä olevan työvoiman tehokasta ja tuottavaa käyttöä. Tässä muutoksessa tarvitaan vaikuttavia työkykyjohtamisen keinoja hyvän työkyvyn ylläpitämiseksi ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemiseksi. Tuloksellinen työkykyjohtaminen perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja johtamisjärjestelmään sekä työkykyä tukeviin käytäntöihin. Työkykyjohtamisella on merkittävät kustannusvaikutukset, jotka näkyvät henkilöstötuottavuudessa sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten hallinnassa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee työkykyvalmentajien osaamista esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnatussa työkykyjohtamisen valmentamisessa sekä siihen liittyviä osaamisen kehittämistarpeita. Työkykyvalmentajat toimivat sosiaalialan asiantuntijoina työterveyshuollossa ja tukevat työntekijän työssä jatkumista työkyvyn ollessa uhattuna terveydellisistä tai muista työkykyyn vaikuttavista syistä. Työkykyvalmentajat ovat työkykyä ja työhön paluuta tukevien ratkaisujen asiantuntijoita ja toimivat siten asiakasyritysten työkykyjohtamisen kumppaneina. (Terveystalo 2023a.)

Eläkevakuutusjärjestelmän työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkamalli uudistui vuonna 2024 (Ilmarinen 2023). Maksuluokkamallin muutos synnytti merkittävän työelämämurroksen yritysten työkykyriskien hallinnassa siirtäen painopistettä ennakoivaan työkykyjohtamiseen. Ennakoivan työkykyjohtamisen toimenpiteet toteutuvat yrityksen johtamisessa ja esihenkilötyössä. Työkykyjohtamisella tuetaan henkilöstön työkykyä, hallitaan työkykyriskejä sekä vähennetään työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Kaye, Jans & Jonesin (2011) mukaan esihenkilöt tarvitsevat tuekseen asiantuntijoita, jotka neuvovat ja opastavat heitä työntekijöiden työkyvyn tukemisessa ja työkykyä tukevien ratkaisujen etsimisessä. Esihenkilöt ja yrityksen johto tarvitsevat käytännönläheistä valmennusta työkykyyn vaikuttavista ilmiöistä sekä työkykyä tukevista ratkaisuvaihtoehdoista.

Työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkamallin muutos synnytti paineen työkykyvalmentajien työnkuvan uudistamiselle ja laajentamiselle. Työkykyvalmentajat tarvitsevat uudenlaisia keinoja asiakasyritysten työkykyriskien hallinnan tueksi siirtämällä painopistettä työkykyriskissä olevien yksilöasiakkaiden ohjaamisesta esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon työkykyjohtamisen valmentamiseen. Tämä muutos edellyttää työkykyvalmentajilta uudenlaista osaamista ja osaamisen kehittämistä.

Opinnäytetyössä tutkittiin työkykyvalmentajien näkemyksiä siitä, millaista osaamista heillä on hyödynnettäväksi esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnattuun työkykyjohtamisen valmentamiseen ja miten siihen liittyvää osaamista voitaisiin kehittää. Tutkimustulosten perusteella saatiin kokonaiskuva työkykyvalmentajien osaamisen kehittämistä tukevista tekijöistä työkykyjohtamisen valmentamisessa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työkykyvalmentajien osaamisen kehittämissuunnitelman päivittämisessä.

Nykypäivän työelämä edellyttää yksilöltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi. Työelämässä tapahtuvat muutokset ja tulevaisuuden megatrendit synnyttävät uudenlaisia osaamisvaatimuksia. Jatkuva uuden oppiminen ja uudistuminen ovat kestävän työuran keskiössä. Tulevaisuuden metataidoissa korostuvat yksilön itseohjautuvuus sekä oman työuran hallinta. (Väänänen ym. 2020, 26.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yrityksen kilpailukyvyn edellytys. Osaamisen kehittäminen on yrityksen strategiaan perustuvaa toimintaa. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset edellyttävät yritykseltä ja sen henkilöstöltä aktiivista oppimista ja uudistumista. Yritys voi tukea henkilöstön elinikäistä oppimista hyödyntämällä erilaisia työpaikan oppimista tukevia muodollisia ja epämuodollisia keinoja.

2 Strateginen työkykyjohtaminen

Työkykyinen henkilöstö muodostaa organisaation inhimillisen ja aineettoman pääoman, jonka merkitys on noussut yhdeksi merkittävimmäksi osatekijäksi tulevaisuuden kansantalouden kasvussa ja kehityksessä. Uudistumisen kyky ja innovatiivisuus ovat organisaation tulevaisuuden arvon muodostumisen lähteitä, jossa korostuu aineettoman pääoman tehokas käyttö. Jokaisen organisaation on siten entistä enemmän panostettava aineettoman pääoman johtamiseen ja kehittämiseen. (Manka & Manka 2023, 68.)

Työ vaikuttaa merkittävästi yksilön kokonaishyvinvointiin ja työkykyyn. Se voi parhaimmillaan voimaannuttaa, lisätä onnellisuutta ja tyytyväisyyttä tai pahimmillaan uhata yksilön terveyttä. (Pyöriä 2012, 11; Robertson & Cooper 2011, 3; Forma 2023, 21.) Työkyvyssä on kyse siitä, että työntekijällä on mahdollisuudet saavuttaa työlle asetetut tavoitteet siten, että se tyydyttää kaikkia osapuolia (Antti-Poika & Martimo 2018, 171). Työkykyyn vaikuttavat työhön liittyvät tekijät, joita ovat työ, työolot ja työyhteisö. Lisäksi siihen vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten terveydentila sekä fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja älyllinen kapasiteetti. Työntekijä tarvitsee näitä kaikkia edellä mainittuja osatekijöitä kyetäkseen suorittamaan työtehtävänsä ja ollakseen vuorovaikutuksessa työympäristössään. (Seuri & Suominen 2010, 64-

65; Rashid, Heiden, Nilsson & Kristofferzon 2021; Hastari, Mufidah, Wahyudi & Lakmita 2021; Ahlstrom, Grimby-Ekman, Hagberg & Dellve 2010.)

Tuloksellinen työkykyjohtaminen on kytketty osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa (Feibel, Peter, Swart & March 2018). Liiketoimintastrategia ja työelämän vaatimukset määrittelevät edellytyksiä yrityksessä työskentelevän henkilöstön työkyvylle. Työelämän vaatimuksia ohjaavat tulevaisuuden näkymät sekä tulevaisuuden megatrendit. (Forma 2023, 121-122; Manka & Manka 2023, 16-30.) Luonnon kantokyky murenee edellyttäen ekologista jälleenrakentamista (Dufva & Rekola 2023). Ilmastonmuutos saa aikaan lämpökuormaa, vihreää siirtymää ja kierto-talouteen siirtymistä. Ilmastonmuutoksen vaikutukset työkykyyn edellyttävät yrityksen henkilöstöltä uuden oppimista sekä henkilöstön täydennys- ja uudelleen koulutusta. (Jalava ym. 2021, 5.) Hyvinvoinnin haasteet kasvavat (Dufva & Rekola 2023). Väestörakenteen muutoksen myötä ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö muuttaa työpaikkojen ikärakennetta ja pidentää työuria. Tämä lisää työkyvyttömyyden osalta riski-ikäen kuuluvien ja erilaisista kulttuuri-taustoista tulevien osuutta työvoiman saatavuudessa ja käytössä. (Bergbom ym. 2020, 53-57.) Demokratian kilpailu kovenee ja kilpailu digivallasta kiihtyy. Talouden perusta rakoilee globaalin eriarvoistumisen ja ekologisen kestävyyskriisin vaikutuksesta. (Dufva & Rekola 2023.)

Arvojen muutos vaikuttaa työhön suhtautumisessa, jossa korostuvat työn ja muun elämän yhteensovittaminen, kokonaisvaltainen työhyvinvointi sekä moninaisuuden johtaminen. Teknologian kehittymisen ja digitalisaation myötä osa työstä loppuu, työ muuttuu ja uutta työtä syntyy. Johtamisen ja organisoitumisen muutoksessa kohti voimavaralähtöistä, verkostomaista ja modernia johtamista tarvitaan valmentavaa ja palvelevaa johtamista ja itseohjautuvuuden lisääntymistä. Vastuu työkyvystä siirtyy entistä vahvemmin yksilöille itselleen. Talousjärjestelmän kestävyys edellyttää omavaraisuutta sekä sosiaalisen pääoman uudistamista. Tulevaisuuden megatrendien keskellä työkyvyn ylläpitämistä helpottavat tekoäly, priorisointi sekä itsetuntemus. (Forma 2023, 121-122; Manka & Manka 2023, 16-30.)

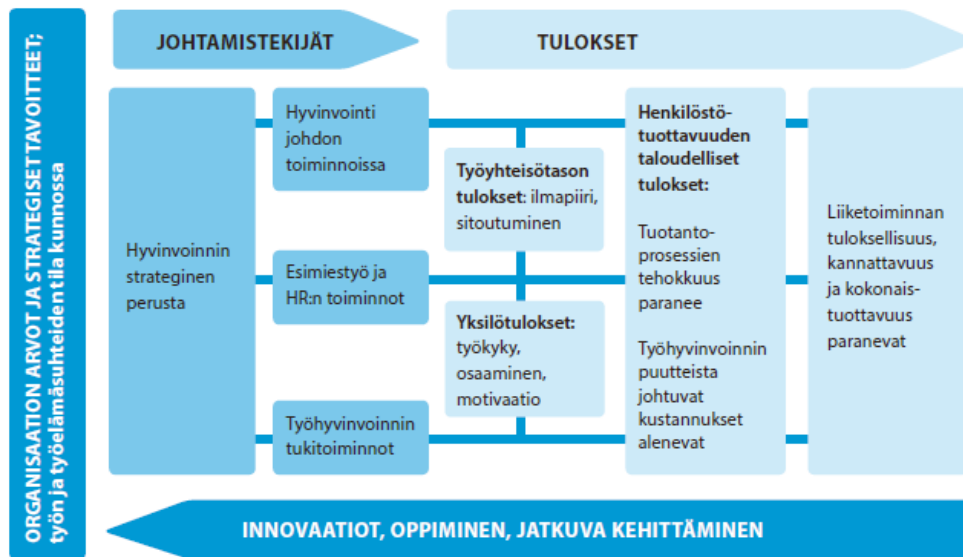
Hyvinvoivan organisaation tunnuspiirteitä ovat tuottavuus ja tuloksellisuus (Vanhala & von Bonsdorf 2012, 119). Yrityksen tuloksellisuus rakentuu henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, työkyvystä ja motivaatiosta (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 66; Horila & Valo 2016, 55). Tuloksellinen organisaatio hyödyntää henkilöstökäytäntöjä, joissa esihenkilöiden johtamisrooli korostuu. Tuloksellisilla henkilöstökäytännöillä varmistetaan huolellinen rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, tiimien itseohjautuvuus, hajautettu päätöksenteko, organisaation tulokseen suhteutettu palkitsemisjärjestelmä sekä organisaation tehokas sisäinen viestintä. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 119-133.)

Hyvinvoivalla organisaatiolla on edellytykset menestyä, kun se kantaa vastuun henkilöstöstä taloudellisten tavoitteiden rinnalla sekä varmistaa jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen

vuorovaikutuksessa sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kanssa (Pyöriä 2012, 7-12). Hyvinvoivassa organisaatiossa on turvallinen fyysinen ja psyykinen työympäristö. Tällainen organisaatio on rakenteeltaan joustava ja tavoitteellinen. Joustavuus merkitsee luottamusta, toiminnallista joustavuutta, henkilöstön osallistamiseen perustuvaa toimintakulttuuria sekä yksilöiden ja tiimien osallistamista päätöksiä tekemiseen. Organisaatio edistää tehokasta osaamisen kehittämistä osana oppivan organisaation kulttuuria, jossa koko organisaation oppiminen on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Oppiminen tapahtuu avoimessa ilmapiirissä ja sosiaalisissa kohtaamisissa, jotka mahdollistavat tiedon ja kokemusten jakamisen sekä yhteisen oppimisen prosessin. (Manka & Manka 2023, 114-128.)

Hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö on yrityksen kilpailukyvyn edellytys. Tällainen henkilöstö on valmis ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen (Aura ym. 2016, 11, 66.) Työkyky on organisaation pääomaa, jota vaalimalla voidaan lisätä ja ylläpitää innovatiivisuutta, työurien jatkumista sekä muutosten läpiviemisiä organisaatiossa. Työkyky- ja työhyvinvointipääomaa lisätään panostamalla strategiseen hyvinvointiin sekä varmistamalla hyvä johtaminen ja esimiestyö, työntekijöiden osallistaminen sekä osaamisen kehittäminen. (Manka & Manka 2023, 68-72.)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämisen tulee perustua organisaation vision pohjalta laaditun strategisen toimintasuunnitelman tavoitteisiin (Manka & Manka 2023, 114-115). Strategisen hyvinvoinnin johtamisella vahvistetaan organisaation kilpailukykyä sekä tuetaan toiminnan tuloksellisuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta. Strategisen hyvinvoinnin johtamismalli (kuva 1) sisältää neljä osa-aluetta, joita ovat hyvinvoinnin strateginen perusta, johdon toiminnot, esihenkilötyön ja henkilöstöhallinnon (HR) toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Johtamismalli perustuu organisaation arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tuloksia voidaan tarkastella kolmella eri osa-alueella, joita ovat työyhteisön ja yksilön tulokset, henkilöstötuottavuuden tulokset sekä liiketoiminnan tulokset. Työyhteisötason tuloksia ovat työpaikan ilmapiiri ja henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Yksilötason tuloksia ovat yksittäisen työntekijän työkyky, motivaatio ja osaaminen. Henkilöstötuottavuuden taloudellisia tuloksia ovat tuotantoprosessien tehokkuuden parantuminen sekä työhyvinvoinnin puutteista johtuvien kustannusten aleneminen. Liiketoiminnan tulokset näkyvät tuloksellisuudessa, kannattavuudessa sekä kokonaistuottavuudessa. (Aura ym. 2016, 5-14.)



Kuva 1: Strategisen hyvinvoinnin johtamismalli (Aura ym. 2016, 14)

2.1 Työkyvyn eri ulottuvuudet

Työkyky on käsitteenä vahvasti sidoksissa työhyvinvoinnin käsitteeseen. Molemmilla käsitteillä viitataan samoihin asiasisältöihin. (Seuri & Suominen 2010, 64.) Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1920-luvulla stressitutkimuksesta. Tutkimuksen kohteena oli aluksi yksilön fysiologiset reaktiot ympäristön kuormitustekijöihin. Tutkimus laajeni melko pian psykologiaan ja käyttäytymiseen vaikuttaviin reaktioihin sekä ympäristön, kuten työn aiheuttamien ärsykkeiden kuormitusvaikutuksiin. Tutkimusten myötä työhyvinvoinnin käsite muuttui moniulotteisempaan työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainomalliin. Tasapainomalli kehittyi edelleen työn hallinnan ja vaatimusten malliksi, jossa työn psykologiset vaatimukset ja työssä päättämisen mahdollisuudet synnyttävät joko aktiivisen työhyvinvointia lisäävän tai voimavaroja kuluttavan työn. Malliin on liitetty myöhemmin sosiaalinen tuki. (Manka & Manka 2023, 92-96.)

Työkyky käsitteellä viitataan yksilön kykyyn suoriutua työtehtävistään. Työkyky sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Käsitettä määrittää yksilön ominaisuuksien lisäksi työ ja työympäristö. (Airila & Shaupp 2020, 3-19; Työterveyslaitos & Kuntoutussäätiö 2020, 6-7.) Yksilö tarvitsee työkykyä työelämäänsä osallistumisessa. Työelämäänsä osallistuminen mahdollistaa yksilölle toimeentulon hankkimisen, sosiaalietuuksien, kuten työeläkkeen hankkimisen sekä voimavarojen muodostumisen sosiaalisten suhteiden ja merkityksellisyyden kokemuksen kautta. Työhön osallistuminen mahdollistaa yhteiskunnan näkökulmasta verotulojen hankkimisen. Yhteiskunnan tavoitteena on hoitaa julkisen talouden kestävyysvajetta tukemalla ja

lisäämällä työikäisen väestön työhön osallisuutta. Tässä tavoitteessa korostuvat keskeisinä teemoina työurien pidentäminen sekä työssäoloasteen kohottaminen. Työelämää koskevalla lainsäädännöllä ja sääntelyllä, kuten työturvallisuuslainsäädännön kehittämällä sekä työterveyshuollon- ja eläkejärjestelmän vaihtoehtoilla varmistetaan työelämän terveellisyys ja turvallisuus sekä työkyvyn tuki työkykyä uhkaavissa tilanteissa. (Forma 2023, 21-22.)

Työkyvyn käsitteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Määrittelyt poikkeavat siinä, missä ympäristössä ja tarkoituksessa käsitettä käytetään. Lääketieteellisessä tai sairauslähtöisessä mallissa työkyky rinnastetaan terveyteen ja sairauksien ja vikojen puuttumiseen. Työkyvyn tasapainomalli perustuu käsitykseen yksilön ja työn yhteensopivuutena, jossa työkyky nähdään tasapainona työntekijän voimavarojen sekä työn vaatimusten välillä. Moninaisissa ja moniulotteisissa työkykymalleissa huomioidaan työntekijän ja työn ulkopuoliset mikro- ja makrotason tekijät sekä johtaminen ja työyhteisön toiminta. Integroidun yksilön työyhteisössä -mallissa työkyky rakentuu työn ja työorganisaation muutoksessa. Työkykyä edistetään yhteistyössä organisaation yleistä kehittämis- ja hyvinvointityötä. (Airila & Shaupp 2020, 3-19; 7; Työterveyslaitos & Kuntoutussäätiö 2020 6-7.) Työkyky voidaan nähdä myös yhteiskunnan tai organisaation sosiaalisena konstruktiona, jossa yhteiskunnan tai organisaation normit ja arvot ovat työkyvyn arvion perusta. Psykososiaalisilla malleilla selitetään työhön paluuta ja työssä pysymistä yksilöä, työtä ja työyhteisöä koskevilla psykososiaalisilla teorioilla. Työllistyvyyteen perustuvissa malleissa työkyky nähdään kykynä ja mahdollisuutena saada työtä, säilyttää työ ja edetä työuralla. Biopsykososiaalisissa malleissa työkykyyn vaikuttavat yksilöön liittyvät fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tekijät sekä yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus. (Työterveyslaitos & Kuntoutussäätiö 2020. 6-7.)

Sosiaalivakuutus ja työterveyshuolto määrittelevät työkyvyn pitkälti lääketieteellisen mallin pohjalta, jossa yksilön sairaus, vika tai vamma ovat kriteereitä työkyvyttömyydelle. Sosiaalivakuutuksen näkökulmasta sairauden aiheuttama työkyvyttömyys ei välttämättä täysin poista ansiotyön mahdollisuutta, joten työkyvyn heikentyessä arvioidaan työntekijän jäljellä olevaa työkykyä. Työterveyshuolto toteuttaa työntekijän työ- ja toimintakyvyn sekä kuntoutustarpeen arviointia. Väestötason tutkimuksissa työkyvyn arviointi perustuu yksilön itsearviointiin. Yleisenä työkyvyn mittarina on hyödynnetty esimerkiksi Työterveyslaitoksen kehittämää työkykyindeksiä. Työpaikoilla työntekijöiden työkykyä arvioidaan hyödyntäen henkilöstökyselyitä sekä esihenkilön ja alaisen välisiä keskusteluita. (Airila & Shaupp 2020, 7-8.)

Työikäisen henkilön työura on useiden vuosikymmenien pituinen matka, jota varten hän tarvitsee riittävän työkyvyn. Työkyky on syklistä, aika ja paikkasidonnaista sekä muuttuvaa ja joustavaa. Työkykyyn vaikuttavat erilaiset osatekijät eri aikakausina. (Airila & Shaupp 2020, Antti-Poika & Martimo 2018, 170-171.)

Kokonaisvaltaista työkykyä käsitteenä kuvastaa työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarisen kuvaama työkykytalo -malli, jossa työkyky on kuvattu nelikerroksisena talona (kuva 2). Kolme alinta kerrosta sisältää yksilön henkilökohtaiset voimavaratekijät. Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Työkyky pysyy pystyssä, kun työkykytalon kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (Työterveyslaitos 2023a.) Työkykytaloa ympäröi toimintaympäristö sekä perheestä, ystävistä ja sukulaisista koostuvat verkostot. Yksilön työkykyyn vaikuttavat myös yhteiskunnan rakenne ja säännöt. (Työterveyslaitos 2023a; Antti-Poika & Martimo 2018, 171; Arocena, Núñez & Villanueva 2008.) Malli perustuu näkemykseen yksilön vastuusta oman työkykynsä huoltamisessa. Jokaisessa kerroksessa tulisi pysähtyä arvioimaan sen kuntoa sekä pohdittua, mitä henkilö voi itse tehdä oman työkykynsä ylläpitämiseksi. (Manka & Manka 2023, 95.)



Kuva 2: Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä Työkykytalomallin mukaisesti (Työterveyslaitos 2023a)

Työkykytalon ensimmäinen kerros muodostuu terveydestä ja toimintakyvystä, jotka ovat työkyvyn perusta. Niihin sisältyvät fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Terveysteen vaikuttavat yksilön ominaisuudet, kuten sairaudet ja elintavat. (Työterveyslaitos 2023a; Antti-Poika & Martimo 2018, 171-172; Seuri, Iloranta & Räsänen 2011, 147-148.) Terveys voidaan nähdä dynaamisena käsitteenä, jossa terveys on jatkuvasti muuttuva tila. Siihen vaikuttavat yksilön sairaudet, fyysinen ja sosiaalinen elinympäristö sekä yksilön omat kokemukset. Yksilö määrittää itse terveytensä omalla tavallaan. Oma koettu terveys voi poiketa ulkopuolisten tahojen käsityksestä, kuten lääkärin arviosta. Mitä enemmän yksilö kokee päätösvaltaa teoistaan ja toimistaan esimerkiksi itsensä huolehtimisen osalta, sitä paremmaksi hän kokee terveytensä. (Huttunen 2020.)

Tarkasteltaessa terveyttä toimintakyvyn näkökulmasta havaitaan, että toimintakyky voi li sääntyä tai vähentyä riippumatta sairaudesta ja siinä tapahtuvista muutoksista. Toimintakykyyn vaikuttaa tasapaino työn vaatimusten ja työntekijän suorituskyvyn välillä sekä ympäristön tuki. Monet sairaudet vaativat hoitoa tai lääkitystä, mutta eivät alenna työkykyä. (Työterveyslaitos 2023a; Antti-Poika & Martimo 2018, 171-172; Seuri ym. 2011, 147-148; Huttunen 2020). Vaikeasti sairastunut henkilö voi kokea selviytyvänsä ja suoriutuvansa työssään, mikäli ympäristö tukee hänen toimintakykynsä ylläpitämistä (Huttunen 2020; Airila & Shaupp 2020, 8).

Työntekijän terveyden ja toimintakyvyn sovittaminen työn vaatimuksiin korostuu tulevaisuudessa, jossa väestörakenteen muutosten vuoksi työntekijöiden kokonaismäärä vähenee ja samalla ikääntyneiden työntekijöiden määrä kasvaa (Feibel ym. 2018; Murto 2022, 266-267). Tälle joukolle on ominaista ikääntymisestä johtuvat sairaudet ja niihin liittyvät toimintarajoitteet (Seuri, ym. 2011, 149). Toisaalta Murto (2022, 104, 364) kirjoittaa siitä, että tieteen ja tuottavuuden kehitys on mahdollistanut pidemmän ja terveemmän elämän kuin koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa, mikä on nähtävissä globaalisti. Terveiden elinvuosien määrän kasvu tulevaisuudessa saa aikaan työurien jatkumisen entistä pidempään. Työurien pidentäminen Suomessa voidaankin nähdä onnistumisena. Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä on noussut vuodesta toiseen jo useamman vuosikymmenen aikana. Lisäksi työnantajien halukkuus työllistää yli 55-vuotiaita ja tukea työntekijöitä jatkamaan työssä vanhuuseläkeikään asti on kasvanut vuodesta 2011 vuoteen 2021 (Järnefelt, Riekhoff, Laaksonen & Liukko 2022).

Työkykytalon toisessa kerroksessa on ammatillinen osaaminen, jonka perustana ovat ammatilliset tiedot ja taidot sekä peruskoulutus (Työterveyslaitos 2023a; Antti-Poika & Martimo 2018, 171). Osaamisen merkitys ja ammattitaidon päivittäminen työkyvyn kokonaisuudessa ovat merkityksellisiä, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Yhä useampi henkilö työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä, joissa vaakitaan monipuolisia tiedon käsittely-, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja. Työkyvyn ylläpitämisessä on keskeistä elinikäinen oppiminen ja ammattitaidon päivittäminen. Nämä tukevat työelämän jatkuviin muutoksiin sopeutumista. (Työterveyslaitos 2023a; Müller, Juntunen, Liira & Lönnqvist 2006, 2951; Airila 2022a, 14; Airila & Shaupp 2020, 10.)

Tulevaisuuden tärkeitä osaamisia ovat metataidot, jotka muuttuvat yhteiskunnan ja työn murroksen mukana. Metataidot aktivoivat ja mahdollistavat muiden taitojen käyttöä. Nämä taidot kehittyvät työssä oppimisen kautta. Tulevaisuudessa vaadittavia metataitoja ovat itseohjautuvuus, sosiaalinen älykkyys sekä innovatiivisuus. (Spencer & Lucas 2021, 6; Alaja 2021; Manka & Manka 2023, 31.) Itseohjautuvuus pitää sisällään keskittymisen, kokonaisuuksien hallinnan, sopeutumisen sekä aloitekyvyn. Sosiaalinen älykkyys käsittää kommunikaation, tunnetaidot,

vuorovaikutuksen ja johtamisen. Innovatiivisuuteen sisältyy luovuus, uteliaisuus, päättelykyky sekä kriittinen ajattelu. (Spencer & Lucas 2021, 6.) Tärkeitä metataitoja ovat näiden lisäksi joustavuus, digitaalinen lukutaito, kansainvälisyys, verkostojen hyödyntäminen, joustavuus, elämönhallintataidot sekä kulttuuriset ja kestävän kehityksen taidot. (Manka & Manka 2023, 31; Alaja 2021.)

Työn muutokset haastavat osaamista. Työntekijän osaaminen voi kehittyä esimerkiksi liian hitaasti suhteessa työn uusiin vaatimuksiin. Työntekijän osaaminen voi myös kehittyä uusille urille. (Airila & Shaupp 2020, 10.) Työntekijältä edellytetään työelämässä aloitteellisuutta ja vastuullisuutta. Tietointensiivisessä työssä työskentely edellyttää osaamisen kehittämisen lisäksi itseohjautuvuutta sekä ammatillisen toimijuuden vahvistamista. Ammatillinen toimijuus käsittää aktiivisuuden, osallisuuden, hallinnan kokemuksen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. (Kemppainen & Laajalahti 2016, 7; Müller, ym. 2006, 2951.) Vuorovaikutusosaamisella on merkittävä vaikutus yksilön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä työelämässä menestymiseen (Horila & Valo 2016, 47).

Kolmas kerros käsittää arvot, asenteet ja motivaation (Työterveyslaitos 2023a). Työkykyä lisäävät myönteiset ajatukset työstä, merkityksellisyyden kokemus sekä sitoutuneisuus. Myönteisillä tunteilla on merkittävä vaikutus työkykyyn. Positiivista tunnetilaa voidaan kutsua työn imuksi, johon liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä ja haluna panostaa työhön. Omistautuminen perustuu kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja innostumisen tunteesta. Uppoutumista kuvastaa työhön paneutuminen, jota voidaan kutsua myös flow-tilaksi. Työn imu saa aikaan sitoutumista työhön ja vaikuttaa yksilön hyvinvointiin myös vapaa-ajalla. (Manka & Manka 2023, 96-101.) Se vaikuttaa myönteisesti terveyteen ja tyytyväisyyteen elämässä, vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa työsuoritusta (Perhoniemi & Hakanen 2013, 98).

Kasautuneet negatiiviset tunnekokemukset työssä altistavat yksilöä erilaisille psyykkisille ja fyysisille sairauksille (Robertson & Cooper 2011, 48). Työstä syntyvä paine voi lisätä tai heikentää työkykyä. Työkykyä ja sitoutumista edistää sopivasti haastava paine, joka sisältää työkuormitusta, ylimääräistä vastuuta, aikapainetta, työn moninaisuutta, merkityksellisiä tavoitteita sekä tiukkoja aikarajoja. Työkykyä heikentää paine, jossa roolit ovat epäselviä, yhteistyösuhteet ovat huonoja, työssä on epävarmuutta ja hallinnan puutetta, tavoitteet ovat epäselviä tai aikataulu on epärealistinen. Jokaisella henkilöllä on oma ylikuormituspisteensä, jossa positiivinen stressi muuttuu negatiiviseksi. Positiivisen ja negatiivisen paineen erottaminen sekä oma ylikuormituspisteen tunnistaminen on tärkeää, koska negatiivinen paine heikentää suorituskykyä, lisää stressiä, heikentää sitoutumista sekä aiheuttaa pahimmillaan loppuun palamista. (Manka & Manka 2023, 221-222.)

Yksilön työkykyyn vaikuttaa yksilön psykologinen pääoma, joka on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, organisaatioon sitoutumiseen sekä pienempiin poissaoloihin (Robertson & Cooper 2011, 3-6; Manka & Manka 2023, 204). Psykologinen pääoma käsittää itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimismin sekä sitkeyden. Hyvällä itseluottamuksella varustettu henkilö on sisäisesti motivoitunut, asettaa itselleen haastavia tavoitteita ja uskoo suoriutuvansa ja menestyvänsä tehtävissään. Toiveikkuus on vahvasti yhteydessä autonomiaan ja siihen liittyy kyky löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Optimistinen ihmisen huomio on ensisijaisesti positiivisissa asioissa ja hän kykenee analysoimaan mennyttä ja ennakoimaan tulevaisuutta. Sitkeä henkilö ei lannistu epäonnistuessaan, vaan kykenee hyödyntämään omia voimavarojaan sopeutumalla muutoksiin ja ylittämällä esteitä. Psykologisesta pääomasta 40% on vaikuttavissa oppimisella. Pääoman kehittäminen edellyttääkin yksilöltä aktiivista itsensä kehittämistä sekä itsereflektiota, eli itsetarkkailua sekä omien kokemusten tutkimista. (Manka & Manka 2023, 205-215.)

Työkykytalon viimeinen, eli neljäs kerros sisältää johtamisen, työyhteisön ja työolot (Työterveyslaitos 2023a). Työpaikka vaikuttaa työntekijän terveyteen eri tavoin. Työyhteisön elintavat heijastuvat sosiaalisena paineena ja vaikuttavat työyhteisön jäsenten elintapakäyttäytymiseen. Hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä muodostuu organisaation sosiaalinen pääoma, joka on yksilön ja koko työyhteisön voimavara. Sen määrällä ja laadulla on merkittävä yhteys yksilön terveyteen. Sosiaalisen pääomaan kuuluvat psykososiaaliset mekanismit, kuten arvostus, affektiivinen tuki ja yhteisöllisyys edistävät hyvää terveyttä. (Manka & Manka 2023, 178-179.)

Työkyvyn vastakohtana on työkyvyttömyys, joka voi olla väliaikaista, pitkäaikaista tai pysyvää. Työntekijä on määräaikaisesti työkyvytön, kun hänellä on sairauspoissaoloja ja hän ei alentuneen toimintakykynsä vuoksi kykene työskentelemään omassa työssään. Määräaikaisesti työkyvytön työntekijä paranee, kuntoutuu ja palaa työhön. Mikäli työntekijällä on työkyvyn menettämisen uhka, hän on oikeutettu ammatilliseen kuntoutukseen, jolla mahdollistetaan työssä jatkuminen ja työhön palaaminen. Osatyökykyisyyden määritelmä perustuu siihen, että työntekijän työkyky on alentunut osittain. Osatyökykyinen työntekijä voi jatkaa työssä työaikaa vähentämällä, työtehtäviä muokkaamalla tai vaihtamalla tai vaihtamalla ammattia. Mikäli työntekijä on pysyvästi työkyvytön, hän ei enää kykene ansiotyöhön, vaan jää työkyvyttömyyseläkkeelle. (Forma 2023, 40-41.) Lainsäädännössä on erilaisia työkyvyttömyyden määritelmiä. Työkyvyttömyydestä on määritelty sairausvakuutuslaissa, kansaneläkelaisissa, työntekijän eläkelaisissa sekä tapaturma- ja ammattitautilaissa. Työkyvyttömyyden määrittelyt keskeisissä laeissa on kuvattu taulukossa 1. (Airila & Shaupp 2020, 8.)

Taulukko 1: Työkyvyttömyyden määrittelyt keskeisissä laeissa (Airila & Shaupp 2020, 31)

Laki	Määritelmä
Sairausvakuutuslaki (1224/2004)	Työkyvyttömyydellä tarkoitetaan sellaista sairaudesta johtuvaa tilaa, jonka kestäessä vakuutettu on sairauden edelleen jatkuessa kykenemätön tekemään tavallista työtään tai työtä, joka on siihen läheisesti verrattavaa
Kansaneläkelaki (568/2007)	Henkilöllä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hän ei pysty sairauden, vian tai vamman takia tekemään tavallista työtään tai muuta siihen verrattavaa työtä. Arvioinnissa otetaan huomioon ikä, ammattitaito sekä kyky tehdä sopivaa ja kohtuullisen toimeentulon turvaavaa työtä. Arvioitaessa 60 vuotta täyttäneiden työkyvyttömyyseläkeoikeutta painotetaan myös työkyvyttömyyden ammatillista luonnetta.
Työntekijän eläkelaki (395/2006)	Työntekijällä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hänen työkykynsä arvioidaan olevan heikentynyt sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti ainakin vuoden ajan. Työkyvyttömyyseläke myönnetään täytenä eläkkeenä, jos työntekijän työkyky on heikentynyt vähintään kolmella viidesosalla. Työkyvyn heikentymistä arvioitaessa otetaan huomioon työntekijän jäljellä oleva kyky hankkia itselleen ansiotuloja sellaisella saatavissa olevalla työllä, jota työntekijän voidaan kohtuudella edellyttää tekevän. Tällöin otetaan huomioon myös työntekijän koulutus, aikaisempi toiminta, ikä, asuinpaikka ja muut näihin rinnastettavat seikat. Arvioitaessa 60 vuotta täyttäneen työntekijän oikeutta työkyvyttömyyseläkkeeseen painotetaan työkyvyttömyyden ammatillista luonnetta.
Työtäturma- ja ammattitautilaki (459/2015)	Vahingoittuneella on oikeus tapaturmaeläkkeeseen vahinkopäivästä alkaen, jos työkyvyn voidaan arvioida vahingon vuoksi heikentyneen vähintään 10 prosenttia. Työkyvyn heikentymistä arvioitaessa otetaan huomioon vahingoittuneen jäljellä oleva työkyky hankkia itselleen ansiotuloja sellaisella saatavissa olevalla työllä, jota vahingoittuneen voidaan kohtuudella edellyttää tekevän. Tällöin otetaan huomioon vahingoittuneen koulutus, aikaisempi toiminta, ikä, asuinpaikka ja muut näihin rinnastettavat seikat.

2.2 Työkykyjohtaminen

Työkykyä ylläpitävä toiminta käynnistyi Suomessa vuonna 1990 tulopoliittisena ratkaisuna, jonka pyrkimyksenä oli työurien pidentäminen. Tämän taustalla oli vuonna 1986 käyttöön otettu yksilöllinen varhaiseläke, jolla helpotettiin yli 55-vuotiaiden pitkän työuran tehneiden työntekijöiden eläkkeelle pääsyä. Varhaiseläkkeen käyttöönotto johti työkultuurin nopeaan muuttumiseen iäkkäitä syrjiväksi, jossa yli 55-vuotiaita painostettiin siirtymään työmarkkinoilta eläkkeelle. Tähän ilmiöön haettiin ratkaisuja työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, joka yleistyi työpaikoilla 90-luvulla. (Seuri ym. 2011, 144-147.)

Vuonna 1991 työterveyshuoltolakiin tehtiin muutos, jossa myös työterveyshuolto otettiin mukaan yrityksen työkykyä ylläpitävään toimintaan. Vuonna 1994 Sosiaali- ja terveysministeriön päätöksellä työkykyä ylläpitävän toiminta määriteltiin työpaikan vastuulla olevaksi toiminnaksi, jota yritys toteuttaa yhteistyössä työntekijöiden ja yhteistyöorganisaatioiden, kuten työsuojeluorganisaation, henkilöstöhallinnon sekä työterveyshuollon kanssa. Määritelmän mukaan toimintaa tuli kohdistaa kaikkiin työntekijöihin ja työkyvyn edistämisen lisäksi toiminnalla tuli tähdätä toimintakyvyn edistämiseen. Työkyvyn ulottuvuudet alettiin nähdä laaja-alaisempana kokonaisuutena, johon sisältyi muitakin tekijöitä kuin sairauksien puute. Työkykyä ylläpitävää toimintaa alettiin jäsentämään ja ensimmäisessä vaiheessa vuonna 1992

mallia kuvattiin tyky-kolmiona, jonka ensimmäisenä kärkenä oli työntekijä, toisena kärkenä työ ja työolot sekä kolmantena kärkenä Työyhteisö ja -organisaatio. Tyky-kolmiota täydennettiin vielä 1990-luvulla liittäen neljänneksi kärjeksi ammatillinen osaaminen. (Seuri ym. 2011, 144-147.)

Työ- ja elinkeinorakenne on muuttunut Suomessa viimeisen 100 vuoden aikana nopeasti ja merkittävästi ensin agrariiyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnaksi ja tämän jälkeen palveluyhteiskunnaksi ja tietoyhteiskunnaksi. Elinkeino rakenteen muutokset ovat muuttaneet työmarkkinoilla tehtävää työtä ja siten työn aiheuttamaa kuormitusta, joka on aiemmin ollut fyysisistä, mutta nykyisin henkistä ja työntekijöiden tiedonkäsittelyyn liittyvien voimavarojen kuormittumista. Tuottavuuden tavoittelussa fyysinen ponnistelu on korvautunut sosiaalisten, emotionaalisten ja psykologisten taitojen tavoittelemiseksi. Aiemmin työssä väsyminen ilmeni pääosin fyysisenä uupumisena, mutta nyky-yhteiskunnassa korostuu mielenterveysproblematiikka. (Forma 2023, 22-23; Väänänen & Turtiainen 2014.)

Työkykyjohtaminen on henkilöstöjohtamisen osa-alue, jolla pyritään ylläpitämään henkilöstön työkykyä sekä ennakoimaan ja ehkäisemään työkyvyttömyysongelmia. Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa, johon sisältyy systemaattinen työkykyriskien varhainen tunnistaminen ja hallinta. Käsite pitää sisällään kaikki suunnitelmalliset toimet, joilla yritys toteuttaa työturvallisuutta, työkyvyn ja terveyden edistämistä sekä työssä jatkamisen tukemista. Työkykyjohtamisen kokonaisuuden tasolla tarkastellaan yrityksen tunnuslukuja ja työkykytilannetta sekä kehitetään toimintaa. Yksilötasolla työkykyjohtaminen toteutuu, kun etsitään ratkaisuja työkyvyn tueksi tai työhön palaamiseksi. Onnistuneen työkykyjohtamisen lopputuloksena on hyvinvoiva henkilöstö, työkykyinen työvoima ja työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten hallinta. Työkykyjohtaminen on yrityksen vastuulla, mutta yritys tekee työkykyjohtamisen toiminnassa yhteistyötä työterveyshuollon sekä muiden viranomaisten ja asiantuntijoiden kanssa. (Ervasti, ym. 2022, 14; Forma 2023, 55.)

Keskeisimpiä työkykyjohtamiseen velvoittavia lakeja ovat, työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, laki yhteistoiminnasta, sairausvakuutuslaki, työeläkelait sekä työtapa- turma- ja ammattitautilainsäädäntö (Suutarinen & Vesterinen 2010, 17; Ahola 2011, 117). Työsopimuslain (2001/55) mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Työturvallisuuslain (2002/38) mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa

työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) painottaa työkykyjohtamisessa kolmea periaatetta, jotka nojautuvat työnantajan, työntekijöiden sekä työterveyshuollon järjestelmälliseen yhteistyöhön. Selvillä olemisen periaatteella viitataan yrityksen kokonaisvaltaiseen käsitykseen henkilöstön terveydestä ja työkyvystä. Varautumisen periaate pitää sisällään henkilöriskien hallinnan, varhaisen puuttumisen sekä ennaltaehkäisevät toimet. Osallistumisen periaate toteutuu, kun kaikille työkyvyn tuen tarpeessa oleville tehdään yksilöllinen ja tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista. EK:n määritelmän mukaan työkykyjohtamisen keskeisiä prosesseja ovat muun muassa aktiivinen vuorovaikutus, sairauspoissaolojen seurannan pelisäännöt, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen sekä työhön paluun tuki. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4-14.)

Yrityksen kilpailukyvyyn edellytyksenä on työkyinen henkilöstö, joka on terve, motivoitunut ja osaava (Aura ym. 2016, 11, 66). Työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta monella tavalla. Työkykyinen henkilöstö mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen, koska henkilöstö on sitoutunut tarjoamaan laadukasta asiakaspalvelua. Työkykyiset työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä, mikä johtaa parempaan suorituskykyyn ja korkeampaan tuottavuuteen. (Forma 2023, 87). Työkyky on yrityksen pääomaa, jota vaalimalla varmistetaan liiketoiminnallinen kannattavuus, innovatiivisuus sekä muutosten läpivieminen yrityksessä. Työkykyä kartutetaan panostamalla strategiseen työkykyyn, osallistavaan johtamiseen, työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, osaamisen kehittämiseen, urasuunnitteluun ja kyvykkyyksien johtamiseen, työelämän joustoihin sekä yhteistyöhön työkykyjohtamisen sidosryhmien kanssa. (Manka & Manka 2023, 67-71; Työterveyslaitos 2024a.)

2.2.1 Terveyden edistäminen ja sairauksien ennaltaehkäisy

Terveyden edistäminen on yrityksen johtamisen osa-alue, jota työnantaja toteuttaa työpäivällä yhteistoiminnassa työnantajan edustajien, henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa. Yrityksen terveyden johtamisen kumppaneita, eli sidosryhmiä ovat työterveyshuolto, Kela sekä tapaturma- ja eläkevakuutusyhtiö. Terveyden johtamisen osapuolia ovat työnantaja, eli johto, esihenkilöt ja henkilöstöhallinto, joilla on vastuu kokonaisuudesta, terveellisen ja

turvallisen työympäristön varmistamisesta sekä työterveyshuollon järjestämisestä. Yrityksen henkilöstöllä on velvollisuus osallistua yhteistoiminaan sekä edistää turvallista ja terveellistä työympäristöä. Työterveyshuolto toteuttaa työterveyshuoltopalvelua yrityksen kanssa laaditun palvelusopimuksen perusteella. Terveiden johtamisen sidosryhmillä on velvollisuus tarjota palveluja asianomaisten lakien puitteissa sekä osallistua asiakasyrityksissä yhteistyöhön ja työkykyasioiden kehittämiseen. (Alahautala & Huhta 2018, 25-27.)

Työkykyjohtamisen tuloksellisuutta tarkastellaan kansallisten avainmittarien kautta, joihin sisältyvät työkyvyttömyyseläkkeiden alkamiset, Kelan korvaavat sairauspäiväraha-kaudet, työtapaturmat sekä ammattitaudit (Forma 2023, 64). Elinkeinoelämän keskusliiton (EK:n) työaika- ja poissaolotiedustelun mukaan sairauspoissaolojen määrä kasvoi Suomessa vuonna 2022, jolloin sairaus- ja tapaturmapoissaolojen esiintyvyys oli keskimäärin 11 päivää henkilöä kohden (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024). Eläketurvakeskuksen ja Kelan sairauspäiväraha-kausien tilastot osoittavat, että mielenterveyden häiriöt ovat lisääntyneet Suomen työikäisessä väestössä viimeisten vuosien aikana (Kela 2022; Eläketurvakeskus 2022; Blomgren & Perhoniemi 2022).

Masennushäiriöt edustivat päädiagnoosiryhmää mielenterveyssyistä johtuvissa sairauspoissaoloissa vuonna 2022. Ahdistuneisuushäiriöt ovat yleistyneet merkittävästi korostuen erityisesti 16-49-vuotiaiden naisten ikäryhmissä. Työn kognitiivisten vaatimusten lisääntyminen on tunnistettu yhdeksi mielenterveyden haasteiden lisääntymisen taustasyiksi. (Blomgren & Perhoniemi 2022.) Nykypäivän työelämäkeskusteluissa korostuu työuupumus, joka ei itsessään ole sairaus, mutta aiheuttaa sairastumisriskin mielenterveyden häiriöihin. Työuupumus on työperäinen oireyhtymä, jonka ydinoireita ovat krooninen väsymys, kognitiiviset vaikeudet, kyynistynyt asenne työhön sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Uusitalo-Arola, Tuisku & Rossi 2022.) Mielenterveyshäiriöissä erityistä huolta aiheuttaa alle 35-vuotiaiden ikäryhmä, jossa myönnetyt työkyvyttömyyseläkkeet ovat olleet kasvutrendissä viimeisten vuosien aikana. (Eläketurvakeskus 2022).

Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat olleet yksi yleisimmistä työperäisistä vaivoista ja toiseksi yleisin syy sairauspoissaoloihin sekä pysyvään työkyvyttömyyseläkkeeseen (Kela 2022; Eläketurvakeskus 2022; Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019, 289). Eläketurvakeskuksen ja Kelan sairauspäiväraha-kausien tilastot kuitenkin osoittavat, että tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvissa sairauspoissaoloissa on ollut laskeva trendi sairauspäiväraha-kausissa sekä myönnetyissä työkyvyttömyyseläkkeissä viimeisten vuosien aikana (Eläketurvakeskus 2022; Kela 2022). Työikäisten yleisimpiä tuki- ja liikuntaelinvaivoja ovat selkävaivat sekä toistuvat säryt niskassa, kaularangassa ja hartioissa (Sutela ym. 2019).

Ammattitauti on sairaus, joka muodostuu työstä johtuvasta fysikaalisesta, kemiallisesta tai biologisesta altistumisesta (Työterveyslaitos 2024b). Suomen yleisimpiin ammattitauteihin lukeutuvat meluvammat, hengitystieallergiat, ihosairaudet, asbestisairaudet ja yläraajojen rasisvammat (Tapaturmavakuutuskeskus 2024a). Ammattitauteja sekä ammattitautiepäilyjä oli vuonna 2015 yhteensä 4238 kappaletta, kun vuonna 2022 niitä oli yhteensä 3645 kappaletta (Tapaturmavakuutuskeskus 2022).

Työnantajan tarjoama tapaturmavakuutus kattaa tapaturmasta aiheutuvat sairauspoissaolo- ja tapaturman hoidon kustannukset (Alahautala & Huhta 2018). Työtapaturmista suurin osa on työpaikkatapaturmia ja pienempi osa työmatkatapaturmia (Tapaturmavakuutuskeskus 2024b). Tapaturmavakuutuskeskuksen tilastot osoittavat, että viimeisten vuosikymmenten aikana vakavat työtapaturmat ovat vähentyneet ja yhä useampi työtapaturma aiheuttaa nykyisin vain lyhyen työkyvyttömyyden. Pitkiä, yli 30 päivän työkyvyttömyyteen johtaneita työpaikka- ja työtapaturmia sattuu vähemmän. Suurin osa pitkistä työkyvyttömyyteen johtaneista työpaikkatapaturmista on erilaisia ylä- ja yläraajavammoja. Pitkään työkyvyttömyyteen johtaneissa työmatkatapaturmissa vahingoittuvat useimmiten jalat, olkapää tai ranne. (Tapaturmavakuutuskeskus 2023.)

2.2.2 Osaamisen ja motivaation johtaminen

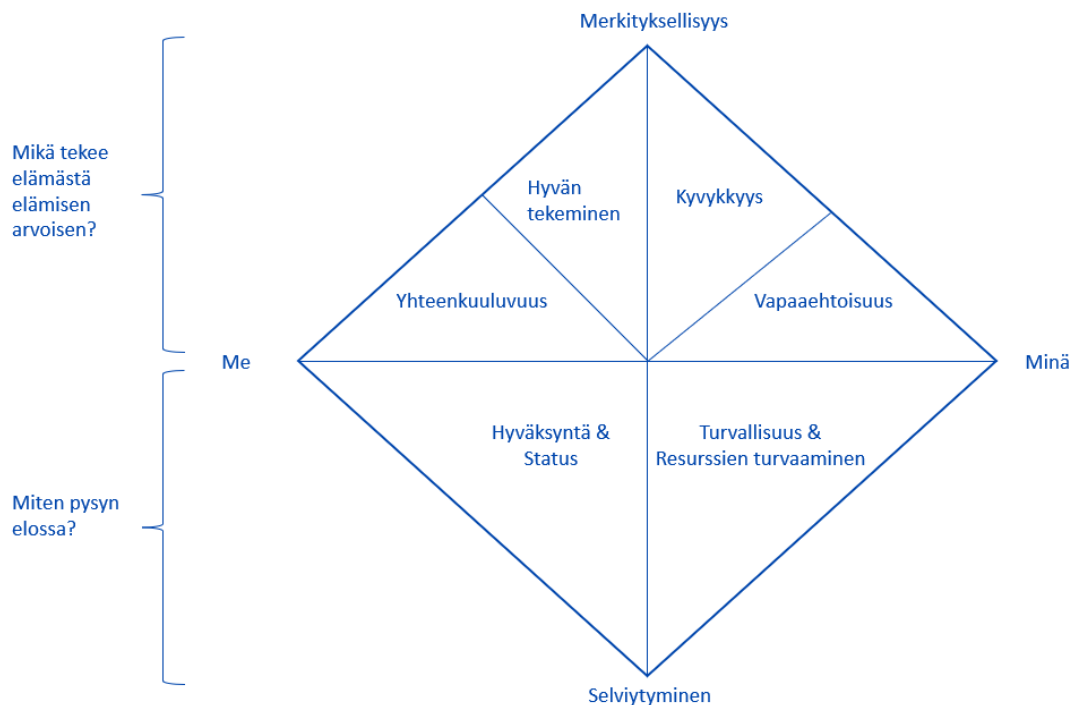
Työkykyä tukevan osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle rekrytoinnista. Onnistunut rekrytointi huomioi, että rekrytoitavan henkilön arvot ja asenteet ovat yhteensopivia organisaation yrityskulttuurin kanssa. Rekrytoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia valinta- ja kykytestejä, jotka huomioivat haettavan tehtävän osaamisalueen merkityksen ja sen edellyttämän suoriutumistason. (Chuck 2017, 227-229.) Osaamisen johtamisessa on huomioitavaa, että työntekijöiden osaaminen kehittyy jatkuvasti. Työssä oppimista voidaan edistää erilaisilla leadership-johtamistyyyleillä, joita kohdennetaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioiden. Ohjaava johtamistyyli tukee työntekijän osaamisen kehittymistä, kun osaaminen on heikkoa. Osallistavaa johtamistyyliä tarvitaan silloin, kun työntekijä on osaava ja kyvykäs. Tukeva johtajuus auttaa työntekijän itseluottamuksen kasvattamisessa. (Chuck 2017, 297-314.)

Motivaation johtaminen on keskeinen työkykyjohtamisen osa-alue, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Motivaatio sisältää ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkinto, raha, maine tai työssä saatavat ylennykset, jotka kannustavat työntekijää ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja työssä suoriutumiseksi. Sisäisesti motivoitunutta työntekijää motivoi sisäiset tekijät, kuten henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet, arvot, intohimot ja työn tekeminen itsessään. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on yritykselle kallisarvoinen, koska hän ponnistelee muita kovemmin yrityksen

tavoitteiden saavuttamiseksi, on sitoutunut tekemiseensä ja suoriutuu työstään paremmin kuin työntekijä, joka ei ole motivoitunut työhönsä. (Chuck 2017, 275-295.)

Motivaation johtamisessa on huomioitavaa, että motivaatio ei ole stabiili ja muuttumaton tila, vaan se on dynaamista ja siihen voidaan vaikuttaa motivoivan johtamistyylin avulla. Motivaation johtamisen taustalla on erilaisia teorioita. Oikeudenmukaisuusteorian mukaan työntekijä on motivoitunut työssään, kun hän kokee oikeudenmukaista kohtelua. Odotusteorian mukaan työntekijän motivaatio perustuu uskomukseen siitä, että työssä ponnistelut tuottavat hyvän tuloksen ja siitä palkitaan. Tavoitteen asetusteorian mukaan tavoitteiden asettaminen ja niiden tavoittelu vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja suoriutumiskykyyn. (Chuck 2017, 275-295.)

Martela (2015, 100-102) esittää neljä keskeistä psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat kaikilla ihmisillä työn sisäisen motivaation kokemukseen. Näistä kolme ensimmäistä tarvetta perustuvat Decin ja Ryanin tutkittuun itseohjautuvuusteoriaan. Näitä perustarpeita ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kokemus (Decin & Ryan 2000). Martela (2015, 100-102) lisää kokonaisuuteen vielä neljännen perustarpeen, joka on hyvän tekeminen, eli oman toiminnan myönteinen vaikutus. Johtamisen avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota huomioimalla kaikki neljä perustarvetta. (kuva 3.)



Kuva 3: Motivaatiotimantti (Martela 2015, 100)

Hyvällä työkykyjohtamisella on yhteys työn imuun kokemukseen. Työn imu on positiivinen tunnetila, joka motivoi työntekijää sitoutumaan sekä antamaan parastaan työssään. Työn imu lisää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä sekä vähentää sairauspoissaoloja. Yrityksen näkökulmasta työn imu on kilpailuetu sekä taloudellisen menestyksen ajuri. (Perhoniemi & Hakanen 2013, 89-98.) Työn imuun kokemukseen työpaikalla tarvitaan valmentavaa esihenkilötyötä sekä työntekijän omakohtaista kokemusta työn merkityksellisyydestä ja autonomiasta (Saari & Pyöriä 2012, 52-53). Työn imu on työyhteisön hyvinvoinnin voimavaratekijä, koska kokemus voi siirtyä työkaverilta toiselle myönteisen tunneilmaisun ja ystävällisen käytöksen kautta. Johtamisella voidaan vaikuttaa tähän positiiviseen ilmiöön panostamalla tekijöihin, jotka lisäävät työntekijöiden motivaatiota työssä. Työn imua voidaan edistää työyhteisössä valmentamalla työntekijöitä myönteisten tunteiden ilmaisemisessa sekä onnistumisen jakamisessa. (Perhoniemi & Hakanen 2013, 88-98.)

2.3 Työkykyjohtamisen taloudelliset vaikutukset

Työkykyjohtamisen taloudelliset vaikutukset ovat merkittävät. Investoimalla aikaa ja rahaa työkykyjohtamiseen, voidaan saavuttaa tulosta ja kustannussäästöjä yrityksessä, jotka näkyvät parantuneena tuottavuutena, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina, vähäisempinä sairaushoitokuluina sekä eläkekustannusten vähentymisenä. (Parvinen, Windischhofer & Gustafsson 2010; Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.) Työkykyjohtamisen laiminlyönti sitä vastoin tulee kalliiksi yritykselle sekä yhteiskunnalle (Parvinen ym. 2010). Työpanoksen menetyksen kustannukset ovat Suomessa vuositasolla yli 24 miljardia euroa. Näistä sairauspoissaolot kustantavat 3,4 miljardia euroa, presentismi, eli sairaana työskentely 3,4 miljardia euroa, työtaturmat 2-2,5 miljardia euroa, työkyvyttömyyseläkkeet 8 miljardia euroa ja työterveyden sairaushoitokustannukset ilman ennaltaehkäisyä 7,7 miljardia euroa. (Rissanen & Kaseva 2014, 11.)

Yhden päivän sairauspoissaolo aiheuttaa EK:n laskentamallin mukaan yritykselle keskimäärin 370 euron kustannuksen. Laskentamalli perustuu tilastokeskuksen palkkarakenne tilastoihin, jotka osoittavat säännöllisen työajan keskipalkan. (Tanskanen 2023.) Kustannukset voivat kuitenkin vaihdella huomattavasti eri toimialoilla ja yrityksissä. Kustannusten arvioimiseksi yrityksen tulee olla tietoinen sairauspoissaolojen välittömistä ja välillisistä kustannuksista. Välittömiä kustannuksia muodostuu sairausajan maksetuista palkoista. Välillisiä kustannuksia aiheutuu muun muassa tuotannon häiriöistä tai palveluiden heikkenemisestä henkilöstö- ja asiakaskokemuksen laskun vuoksi. Pääsääntönä voidaan pitää sitä, että sairausajan kokonaiskustannukset ovat yritykselle kolminkertaiset verrattuna sairausajalta maksettuihin palkkoihin. (EK 2009 14.) Kustannusten hallitsemiseksi yrityksen johdon tulee olla tietoinen toimialan ja oman yrityksensä työkyvyttömyysriskeistä sekä riskien hallintakeinoista. Työkykyjohtamisella

ja työkykyriskien hallinnalla ennaltaehkäistään työkyvyttömyyden syntymistä ja siitä aiheutuvia kustannuksia. Työkykyjohtamisella myös varmistetaan, että työkyvyttömyyden ilmaantuessa yrityksessä osataan toimia oikein. (Forma 2023, 56.)

Työkykyjohtamisen taloudellisesta näkökulmasta on huomioitava, että suurin osa organisaation työntekijöistä kokee suoriutuvansa työstään hyvin ja olevansa työkykyisiä. Tämä työntekijäryhmä muodostaa suurimman osan organisaation henkilöstöstä ja on perusta yrityksen tuottavuudelle. Tämän lisäksi organisaatiossa työskentelee työntekijöitä, joilla on jonkinlaisia, useimmiten ohimeneviä ongelmia työkykynsä kanssa. Joskus ongelmat voivat muuttua pysyvimiksi, mutta työkyvyn palautumista voidaan edistää erilaisilla työkykyä tukevilla toimenpiteillä. Tämä ryhmä muodostaa toiseksi suurimman työntekijäryhmän yrityksessä. Kolmas ja pienin työntekijäryhmän muodostuu työntekijöistä, joiden työkyvyn ongelmat ovat muodostuneet kroonisiksi ja mahdollisesti johtaneet työkyvyttömyyteen. Tähän kolmanteen työntekijäryhmään liittyvät organisaation korkeimmat taloudelliset kustannusriskit tai realisoituvissa olevat työkyvyttömyyden kustannukset. (Antti-Poika & Martimo 2018, 170-173.)

Eläkeriskien hallintaa tukevat toimenpiteet kiinnostavat erityisesti suuria työnantajia, koska työkyvyttömyyseläkkeet vaikuttavat yrityksen maksuluokkaan ja työeläkemaksun suuruuteen. Mitä enemmän suuren yrityksen työntekijöillä myönnetään työkyvyttömyyseläkkeitä, sitä korkeampi on yrityksen maksuluokka ja sitä kautta muodostuva työeläkemaksu. Päinvastoin mitä vähemmän työkyvyttömyyseläkkeitä myönnetään, sitä pienempi on yrityksen maksuluokka. (Ilmarinen 2023.) Työkyky- ja eläkeriskien hallinnassa on merkityksellistä, että yksilön työkykyriskiin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Organisaatioissa tarvitaan työkyvyn ja työkyvyn tuen koordinoitua työkykyriskissä oleville työntekijöille, jotta pysyvää työkyvyttömyyttä ja eläkeriskiä voidaan ehkäistä tehokkaasti. (Parvinen ym. 2010; Rashid ym. 2021; Feibel ym. 2018.)

Yritykset tavoittelevat tehokkaita keinoja työkyvyttömyys ja eläkekustannusten vähentämiseksi. Työkykyjohtamisen tuloksellisia keinoja ovat työterveyshuollosta aiheutuvien kustannusten prosessimainen johtaminen, jossa fokus on tehtyjen toimenpiteiden ja lopputulosten vaikuttavuuden mittaamisessa. Työkykyjohtamisen tueksi tarvitaan myös tiedolla johtamisen työkaluja, kuten digitaalista työkykyjohtamisen järjestelmää, joka mahdollistaa työkykyriskissä olevien henkilöiden tunnistamisen jo varhaisessa vaiheessa sekä työkyvyn koordinoinnin ja työkykyä tukevien toimenpiteiden kohdentamisen. (Parvinen, ym. 2010.)

Työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkamalli uudistui vuoden 2024 alusta lähtien kaikissa Suomen työeläkevakuutusyhtiöissä. Muutos astuu voimaan asteittain ja näkyy työeläkemaksuissa ensimmäisen kerran vuonna 2025 sekä täysimääräisenä vuonna 2029. Uudistuksen tavoitteena on tukea osatyökykyisten ja ikääntyvien työntekijöiden työllistymistä. Uudistumisen myötä

työnantajalle ei muodostu maksuluokkavaikutusta yli 55-vuotiaista työntekijöistä, vaikka työntekijä tulisi työkyvyttömäksi. Mikäli työntekijä työllistyy yritykseen oppisopimuskoulutuksen tai työkokeilun kautta, yritykselle ei myöskään koitu työntekijästä maksuluokkavaikutusta seuraavan viiden vuoden aikana, mikäli työntekijä tulee työkyvyttömäksi. Maksuluokkamallin uudistuksen myötä yritykselle koituvan maksuluokkavaikutuksen voimaantuloaika lyhenee aiemmasta. Ennen uudistusta maksuluokkavaikutus muodostui yritykselle vasta pysyvän työkyvyttömyyseläkkeen myöntämisen jälkeen. Uudistuksen myötä työntekijän kuntoutustuki, eli määräaikainen työkyvyttömyyseläke vaikuttaa yrityksen maksuluokkaan, mikäli kuntoutustuki on jatkunut kaksi vuotta, eikä sen aikana ole toteutettu aktiivista kuntoutusta. (Ilmarinen 2023.)

2.4 Työkyvyn tuki

Työkyvyn tukitoimien kokonaisuus käsittää toimenpiteet, jotka kohdistuvat työssäkäyvään väestöön sekä heidän työkykynsä tukemiseen. Työkyvyn tuki sisältää ennakoivia sekä reagoivia työkyvyn tuen keinoja. Ennakoivilla toimenpiteillä ylläpidetään työikäisten työkykyä ja ennaltaehkäistään työkyvyttömyyttä. Reagoivilla työkyvyn tuen toimenpiteillä ehkäistään työkykyongelmien pitkittymistä ja edistetään työkyvyn palautumista. Työkyvyn varhaisella tuella saadaan oireilevat ja sairastuneet työntekijät ajoissa avun pariin ja työhönpaluun tuella tuetaan sairaudesta toipuvia takaisin töihin. Saman työpaikan työntekijöiden työ- ja toimintakyky voivat erota toisistaan paljonkin, mutta kaikkien työntekijöiden työkykyä voidaan tukea. Työkyvyn hallinnan tavoitteena on tuottavuuden parantuminen, työurien pidentäminen sekä työkykyriskien hallinta. Työkyvyn tuen ja työkykyriskien hallinnan tavoitteiden ja toiminnan näkökulmia voidaan tarkastella yksilö- organisaatio- sekä yhteiskunnan tasoilla. (Ervasti ym. 2022, 11-12; Ahola 2011, 115; Vanhala & von Bondsdorff 2012, 131-133; Antti-Poika & Martimo 2018, 184; Kuntoutussäätiö & Työterveyslaitos 2020, 5-9.) Taulukossa 2 on kuvattu esimerkkejä työkyvyn hallinnan toimista.

Taulukko 2: Esimerkkejä työkyvyn hallinnan toimista (mukailen Kuntoutussäätiö & Työterveyslaitos 2020, 9)

Toiminnan tavoite	Yksilöön liittyvät	Organisaatioon liittyvät	Yhteiskuntaan liittyvät
Työkyvyn ylläpitäminen / Preventio	Perehdytys Kehityskeskustelut Opiskelu Elintavoista huolehtiminen Työuravalmennus	Sairauspoissaolojen hallinta Ennakoiva työkykyjohtaminen Riskien hallinta Työterveysyhteistyö Henkilöstön kehittäminen	Sosiaali- ja terveys- ja työterveyshuoltolainsäädäntö Työlainsäädäntö
Työkyvyn uhkien torjuminen / Sekundaari	Varhaisen välittämisen keskustelu Työkyvyn varhainen tuki Työn muokkaaminen Työterveysneuvottelu Kelan lääkinällinen kuntoutus Työterveyshuollon työkokeilu	Ikäjohtaminen Päihdeohjelma	Työsuojelulainsäädäntö, Sairausvakuutuslaki
Toteutuneisiin työkyvyttömyyden riskeihin puuttuminen / Tertiaari	Ammatillinen kuntoutus Työkokeilu Työkykyvalmennus Työhön paluun tuki Elinkeinotuki	Osatyökyvyttömyyseläke Ammatillinen kuntoutus	Työurien pidentäminen

Yrityksen työkyvyn hallinta perustuu kirjallisesti laadittuun työkyvyn hallinnan malliin, jossa on määritelty työkyvyn hallinnan ja seurannan toimintakäytännöt sekä työkykyä tukevat toimenpiteet. Toimintamallissa on kuvattu työkyvyn hallinnan tavoitteet, sairauspoissaolojen seurannan järjestäminen, eri osapuolten roolit, tehtävät ja vastuut sekä ohjeet, miten työkyvyn tukemiseksi toimitaan eri tilanteissa. Toimintamallissa otetaan kantaa, milloin varhaisen välittämisen keskusteluita käydään ja miten työhön paluuta tuetaan. Työkyvyn hallinnan vaikuttavuus perustuu hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön. (Ahola 2011, 43; Karhula 2016, 23; Seuri & Suominen 2010, 205.)

Työkyvyn tuki perustuu työpaikan työkykyä tukeviin arkikäytäntöihin, joihin sisältyvät erilaiset työnantajan terveellisiin elintapoihin kannustavat keinot, kuten lounasetu, ruokavalioon ja painonhallintaan liittyvät interventiot, liikuntaetu, työpaikkaliikunta, palautumista ja työn voimavaroja tukevat interventiot sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät toimenpiteet. (Työterveyslaitos 2024, Ervasti ym. 2022, 11-15; Työterveyslaitos & Kuntoutussäätiö 2020, 25-28.) Työkykyä tukevien arkikäytäntöjen osalta tämän päivän keskusteluissa korostuu erityisesti työikäisen väestön liikunnan edistämisen merkitys. Taustalla on huolestuttava ilmiö aikuisikäisen väestön liikunnallisen aktiivisuuden vähentymisestä. Työikäisten aikuisten askeleet ovat vähentyneet keskimäärin 400 askelta päivässä vuosina 2018-2022. Suomalaiset viettävät suurimman osan valveillaoloajastaan istuen tai maaten. Vähäinen liikunta altistaa erilaisille aineenvaihdunta- sekä sydän- ja verenkiertoelimistön sairauksille. (Husu, Tokola, Vähä-Ypyä & Vasankaari 2022, 8-10.) Liikunnan lisäämisellä voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen sairauspoissaolojen vähentymiseen sekä kansansairauksien ja

mielenterveysongelmien ehkäisemiseen (UKK-instituutti 2022; Työterveyslaitos & Kuntoutussäätiö 2020, 25). Liikunnan edistämisen merkitys on tunnustettu myös ministeriötasolla. Hallitus on sisällyttänyt hallitusohjelmaan Suomi liikkeelle -ohjelman, jonka tavoitteena on, että kaiken ikäiset ihmiset liikkuvat aiempaa enemmän. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024.)

Yrityksen tulee varmistaa, että työympäristö tukee työntekijöiden työkykyä, terveyttä ja turvallisuutta. Fyysisen ergonomian avulla varmistetaan, että työntekijä voi työskennellä työpäivällään tuloksellisesti vaarantamatta terveyttään tai työkykyään. Fyysisellä työkuormituksella on yhteys tuki- ja liikuntaelinsairauksien esiintyvyyteen. Psykososiaalinen työympäristö käsittää työn suunnittelun, työaikajärjestelyt, työmäärän, työtahdin sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainon. Psykososiaalinen työkuormitus on terveys- ja työkykyriski, mikäli kuormituksen aiheuttama stressi muuttuu työntekijälle haitalliseksi. Haitallinen stressi lisää riskiä sairastua esimerkiksi masennukseen tai muihin sairauksiin. Hyvällä johtamisella, vuorovaikutustavoilla ja työyhteisön toimivuudella hallitaan psykososiaalisia työkykyriskejä. (Työturvallisuuskeskus 2024; Ervasti ym. 2022, 11-15.)

Yrityksen, henkilöstöhallinnon sekä esihenkilöiden tulee tunnistaa työpaikan kuormitus- ja vaaratekijät sekä yrityksen toimialan työkyvyttömyyteen vaikuttavat riskitekijät työkyvyn ylläpitämiseksi sekä työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi (Työturvallisuuskeskus 2024; Työterveyslaitos & Kuntoutussäätiö 2020, 7). Työelämän muutos näkyy tietotyön lisääntymisenä sekä työn ja työn tekemisen tapojen muutoksena. Tietotyön kuormitustekijöitä kutsutaan kognitiivisiksi kuormitustekijöiksi. Niitä ovat työn monimutkaisuus ja sidoksisuus, tietotulva, häiriöt ja keskeytykset, jatkuva aikapaine sekä työn rajattomuus. Tietotyötä tekevillä on korkea työn imu, vähäisempi sairauspoissaolojen esiintyvyys sekä muiden toimialojen ammattiryhmiä alhaisempi riski pysyvään työkyvyttömyyteen. Riskitekijöitä ovat stressioireet, univaje, palautumisen haasteet sekä kognitiiviset oireet, jotka altistavat masennukselle, ahdistuneisuudelle tai unihäiriöille. Mielenterveyden häiriöt ovat yleisin syy työkyvyttömyyteen tietotyön toimialalla. Aivokuormaa hallitaan tunnistamalla ja vähentämällä kognitiivista kuormitusta, kehittämällä työn organisointia, rakentamalla pelisääntöjä työn keskeytyksille ja tekemisen tavoille sekä varmistamalla ajanhallinnan toimintamalli. (Airila 2022b, 5-34.)

Teollisuuden ala on Suomen suurin toimiala liikevaihdolla mitattuna. Miesvaltaisen toimialan tyypillisiä fyysisiä kuormitustekijöitä ovat raskaat käsin tehtävät nostot ja siirrot, seisomatyö ja toistotyö. (Airila 2022a, 5.) Palveluala on myös merkittävä työllistäjä Suomessa. Kaupan- ja ravitsemisalalan kuormitustekijöitä ovat tyypillisesti työn fyysiset, psykososiaaliset ja kognitiiviset vaatimukset. Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat hankalat työasennot, käsin tehtävät nostot ja siirrot sekä seisomatyö. (Airila 2022c, 5.) Teollisuuden ja palvelualan fyysinen kuormitus altistaa tuki- ja liikuntaelinsairauksille, jotka ovat yleisin syy näiden toimialojen

sairauspoissaoloille. Muita toimialojen tyypillisiä kuormitustekijöitä ovat vuoro- ja yötyö sekä lämpöolosuhteiden vaihtelut. Työkykyä tukevia toimenpiteitä ovat riittävä perehdytys ja työhön opastus, hyvä työergonomia, työn tauottaminen, työtä keventävien apuvälineiden hyödyntäminen, työtehtävien vaihtelu ja työkierto, työn monipuolistaminen sekä työstä palautumista tukevat järjestelyt. Keskeistä on myös tuen ja tiedon tarjoaminen oman fyysisen kunnon edistämiseksi. (Airila 2022b, 5-49; Airila 2022c, 5-19.)

Sairauspoissaolojen seuranta on tärkeä työkyvyn tukitoimi. Suomessa mielenterveys- ja työ- ja liikuntaelinsairaudet johtavat sairauspoissaolotilastoja. Työterveyshuoltolaki velvoittaa 30-60-90-säännöllä tarkastelemaan työntekijän sairauspoissaolopäivien määrään liittyviä seurantapisteitä ja arvioimaan toimenpiteitä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuoltolaki edellyttää, että työpaikalla sovitaan sairauspoissaolokäytännön toteuttamisesta osana työkyvyn tukea. (Ervasti 2022 ym. 16.)

Sairauspoissaolojen hallintaa tukee kirjallinen toimintamalli, johon yritys on kuvannut sairauspoissaolojen seurantatavat ja mittarit sekä selkeät tavoitteet, toimintaohjeet ja käytännön toimenpiteet poissaolojen vähentämiseksi. Sairauspoissaolojen kautta menetettyä työpanosta ja niiden aiheuttamia kustannuksia voidaan seurata erilaisilla mittareilla. Poissaolojen hallinnassa on keskeistä, että johto sitoutuu toimintamallissa asetettuihin tavoitteisiin. Esienkilöllä on keskeinen rooli sairauspoissaoloihin vaikuttamisessa. Sairauspoissaolojen vähentäminen edellyttää koko organisaation pitkäjänteistä ja määrätietoista sitoutumista toimimaan poissaolojen vähentämiseksi sekä hyvää yhteistyötä henkilöstön, esihenkilöiden, yritysjohtajan ja työterveyshuollon välillä. (EK 2009, 16-21.)

Organisaatiot hyödyntävät enenevässä määrin lyhyiden sairauspoissaolojen hallitsemiseksi omailmoituskäytäntöä, jolloin työntekijä voi olla omalla ilmoituksellaan sairauden vuoksi poissa työstä ensimmäiset sairauspäivät. Omailmoituskäytäntö perustuu siihen, että työnantaja ei edellytä sairauspoissaolotodistusta ensimmäisiltä sairauspoissaolopäiviltä, vaan esihenkilö hyväksyy poissaolon työntekijän siitä ilmoittaessa. Omailmoituskäytäntö vähentää lyhyiden poissaolojaksojen pituutta sekä turhia lääkärisäkäyntejä lyhyissä ja itsestään paranevissa taudeissa. Käytäntö lisää luottamusta työpaikalla sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteydenpitoa työkykyasioissa. (Pesonen, Halonen, Liira & Martimo 2016, 4-15; Pesonen, Halonen & Liira 2016, 5.)

Varhaisen välittämisen keskustelu on keskeinen työkykyä edistävä toimenpide, joka käydään esihenkilön ja työntekijän välillä. Varhaisen välittämisen toimintamallissa on määritelty, milloin näitä keskusteluita käydään. Varhainen välittäminen edellyttää esihenkilöltä rohkeutta puuttua työkyvyn hälytysmerkkeihin ja ottaa huoli puheeksi työntekijän kanssa luottamuksellisessa ja avoimessa keskustelun ilmapiirissä. (Ahola 2011, 43; Seuri & Suominen 2010, 205.)

Työpaikalla havaitulle työkykyongelmalle etsitään tukea ja ratkaisuja työpaikalta niin pitkälle kuin mahdollista. Esihenkilö saa tarvittaessa tukea yrityksen henkilöstöjohdosta keskustelun käymiseen tai ratkaisujen etsimiseen. Mikäli työkyvyn haasteeseen liittyy terveydellisiä ongelmia, esihenkilö kehottaa tai ohjaa työntekijän työterveyshuoltoon. (Antti-Poika & Martimo 2018, 190; Seuri & Suominen 2010, 204-205.) Työterveyshuollon tärkeimpiin tehtäviin kuuluu työikäisten työkyvyn tukeminen. Työterveyshuolto tuntee työntekijän työolot ja työelämän tarpeet työkyvyn edistämisen näkökulmasta. Työterveys ottaa kantaa työntekijän työkykyyn arvioimalla jäljellä olevaa työkykyä sekä työkyvyn rajoitteita. (Karhula 2015, 15-22.)

Työkyvyttömyyden pitkittyminen lisää pysyvän työkyvyttömyyden riskiä heikentäen työntekijän yleistä aktiivisuutta ja edistäen eristäytymistä työelämästä. Työntekijän positiiviset uskomukset ja oletukset omasta fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä suhteessa työn vaatimuksiin edistävät työhön paluuta sairauspoissaolon jälkeen. (Rashid, ym. 2021.) Työkyvyttömyyden pitkittymistä voidaan ehkäistä työhön paluun tuella, jonka suunnittelu aloitetaan hyvissä ajoin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa jo työkyvyttömyyden alusta alkaen (Martimo & Ala-Mursula 2021). Työterveyshuolto koordinoi työntekijän työhön paluuta, toimii yhteistyössä muun terveydenhuollon ja kuntoutustahojen kanssa ja laatii kuntoutussuunnitelman työhön palaavalle työntekijälle. Työhönpaluusta sovitaan pääsääntöisesti työterveysneuvottelussa, johon osallistuvat ainakin työntekijä, esihenkilö, työterveyshuollon edustajat sekä tarvittaessa henkilöstön- tai työsuojelun edustaja. Työterveysneuvottelun järjestäminen ja sisältö on kuvattu yrityksen työkyvyn hallinnan mallissa. (Karhula 2015, 38; Työterveyslaitos 2023b.)

Työhön paluun tueksi on hyödynnettävissä erilaisia tukikeinoja, joilla voidaan edistää työhön paluuta ja ehkäistä ennen aikaista eläköitymistä. Näillä tukitoimilla voidaan edistää työntekijän toimintakykyä, vaikka sairaudessa ei tapahtuisikaan parantumista. (Martimo & Ala-Mursula 2021; Rashid ym. 2021; Seuri ym. 2011, 148-149.) Mikäli työssä selviytymisen haasteet liittyvät vain osaan työtehtävistä, työntekijä voi sopia esihenkilön kanssa tilapäisistä työjärjestelyistä tai korvaavan työn mahdollisuuksista sairauspoissaolon sijaan (Martimo & Ala-Mursula 2021). Työhön paluuta voidaan tukea työterveyshuoltolain mukaisella työkokeilulla työterveyden päätöksellä, sairausvakuutuslain mukaisella Kelan osasairauspäivärahalla tai eläkelakiin perustuvalla työeläkelaitosten ammatillisella kuntoutuksella (Martimo & Mäkelä 2021, 209).

2.5 Sosiaalialan asiantuntija työkykyvalmentajana

Työterveyshuollossa toimivat sosiaalialan asiantuntijat ovat erityisosaajia työelämän, sosiaalivakuutuksen sekä ammatillisen kuntoutuksen osa-alueilla (Terveystalo 2023a). Valtioneuvoston asetuksen (708/2013) mukaan työterveyshuollossa toimivalla sosiaalialan asiantuntijalla tulee olla soveltuva korkeakoulututkinto tai muun vastaavan alan aikaisempi ammatillinen

tutkinto sekä tämän lisäksi työterveyshuollon koulutus, joka on vähintään kahden opintopisteen laajuinen. Työterveyshuoltoon pätevöittävää koulutusta sosiaalialan asiantuntijoille järjestää Työterveyslaitos (Työterveyslaitos 2023d).

Työterveyshuollossa toimivan sosiaalialan asiantuntijan ammattinimike on työkykyvalmentaja tai työvalmentaja (Terveystalo 2023a; Mehiläinen 2024; Pihlajalinnalla 2024). Työkykyvalmentajat tukevat työntekijän työssä jatkumista työkyvyn ollessa uhattuna terveydellisistä tai muista työkykyyn vaikuttavista syistä. Työkykyvalmentajat etsivät laaja-alaisesti ratkaisuja työntekijän työhönpaluun tueksi ja tarjoavat konkreettista tietoa ammatillisista vaihtoehdoista, toimeentulosta tai sosiaaliturvaan liittyvistä asioista. Työkykyvalmennuksessa rakennetaan työntekijän kanssa kauaskantoinen jatkosuunnitelma työuran tueksi. (Terveystalo 2023a.)

Työkykyvalmennus käsittää työkykyvalmentajan konsultaatiopalvelun yksilöasiakkaille sekä ammatillisen kuntoutuksen palvelun eläke- ja vahinkovakuutusyhtiöille. Työkykyvalmennuksessa toteutetaan myös työurapalvelua, jota hyödynnetään irtisanomisen yhteydessä yksilöasiakkaan uudelleen työllistymiseksi. Kansaneläkelaitos (KELA) korvaa yritykselle työkykyvalmentajan konsultaatiopalvelusta, mikäli palvelun käytöstä on sovittu työterveyden toimintasuunnitelmassa ja työterveyden ammattihenkilö on tehnyt lähetteen työkykyvalmentajalle. Työkykyvalmennuksella voidaan puuttua varhain työkykyriskeihin ennakoimalla mahdollista työkyvyttömyyttä, ehkäistä työkyvyttömyyden pitkittymistä sekä säästää työkyvyttömyyden pitkittymisestä aiheutuvia kustannuksia. (Terveystalo 2023a.)

Työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkamallin uudistukseen liittyvä työelämämurros ohjaa yrityksiä ja sen työkykyjohtamisen sidosryhmiä panostamaan ennakoivaan työkykyjohtamiseen työkykyriskien hallitsemiseksi. Maksuluokkamallin uudistuksen myötä oikea-aikainen ja tuloksellinen kuntoutuksen merkitys korostuu entisestään, jotta työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset eivät realisoitu yritykselle. (Ilmarinen 2023.) Ennakoiva työkykyjohtaminen perustuu yrityksen johtamisjärjestelmään ja sitä toteutetaan esihenkilötyössä (Terveystalo 2023b). Työterveyshuollossa on kehitetty uudenlaisia palveluita työkykyriskien hallitsemiseksi varhaisemmassa vaiheessa. Palveluiden tavoitteena on tukea asiakasorganisaatioiden esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista, parantaa työkykyriskien hallintaa ja sairauspoissaolten vähentymistä. (Terveystalo 2024c.)

3 Osaamisen kehittäminen

Työelämän toimintaympäristön jatkuvat muutokset edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa henkilöstön kehittämistä (Kupias, Peltola & Pirinen 2015; Karjalainen 2010, 12). Yrityksen kilpailukyky perustuu yrityksen oppimiskykyyn sekä siihen, mitä yrityksessä osataan ja kuinka osaamista

hyödynnetään (Joki 2021, 116; Viitala 2014; Joo & Sushko & McLean 2012, 19). Henkilöstön kehittäminen on yrityksen strategiaan perustuvaa tarkoituksellista toimintaa. Osaamista johdetaan johtamisjärjestelmän avulla, joka sisältää tarvittavat toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi, uudistamiseksi ja hankkimiseksi. Yrityksen osaaminen rakentuu siellä työskentelevien yksilöiden osaamisesta, joten osaamisen johtamisessa on keskeisintä ymmärtää yksilöiden osaaminen ja oppiminen sekä niihin vaikuttavat tekijät. (Viitala 2014, 138.)

Henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa merkittävästi erilaiset työurissa tapahtuneet muutokset. Työelämään ja työn jatkuvuuteen liittyy entistä enemmän epävarmuustekijöitä. Työntekijän on työllään hankittava työnsä uudelleen. Työ on pirstaloitunut ja erilaiset siirtymät työpai- kasta ja organisaatiosta toiseen sekä eri elämänvaiheiden välillä ovat lisääntyneet. Perhe- pailta siirrytään takaisin työelämään, työelämästä siirrytään opiskelemaan tai opiskelemasta takaisin työelämään. (Karjalainen 2010, 14.)

Perinteinen uramalli, jossa henkilön menestymistä on ilmentänyt siirtyminen hierarkiassa kor- keammalle tasolla saman organisaation sisällä, on korvautunut joustavammilla uramalleilla. Perinteinen pitkäaikaiseen jatkuvuuteen ja lojaaliuuteen perustuva psykologinen sopimus on korvautunut uudella lyhytkestoisemmalla sopimuksella, joka ilmentää vahvemmin talou- dellista näkökulmaa. Uutta psykologista sopimusta on kutsuttu monimuotoiseksi uraksi, rajat- tomaksi uraksi sekä kaleidoskooppiseksi uraksi. Uudessa uramallissa vastuu omasta urakehityk- sestä ja oppimisesta on siirtynyt työntekijälle itselleen. Urakehitystä ohjaavat yksilöiden omat työlle asettamat merkitykset sekä sitoutuminen organisaation sijasta ammattialaan. (Karjalai- nen 2010, 14-15.)

Yhteistoimintalaki velvoittaa yli 20 hengen yrityksiä laatimaan koulutussuunnitelman osana henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Yritys voi itse päättää, tarjoaako se henkilöstölleen kou- lutusta, vaikka laki kannustaa verotuskäytännöllään työnantajia aktiivisiin toimiin henkilöstön kehittämiseksi. Yhteistoimintalaki määrittää henkilöstön koulutussuunnitelman sisällölliset vaatimukset, joka yrityksen tulee lain mukaan laatia vuosittain henkilöstön ammatillisen osaa- misen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. (Skurnik-Järvinen 2016, 38-40.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma perustuu yrityksen tarpeisiin. Sen tulee täyttää lain vä- himmäisvaatimukset. Näihin vähimmäisvaatimuksiin sisältyy kuvaus henkilöstön rakenteesta ja määrästä, työsuhdemuotojen käytöstä sekä määräaikaista sopimuksista yrityksessä. Suunni- telmassa tulee kuvata työkyvyttömyysuhassa olevien ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä miten heidän työmarkkinakelpoisuutensa ylläpidetään. Suunnitelmassa tulee arvioida koko henkilöstön ammatillista osaamista sekä kuvata muutokset ja syyt, jotka vaikuttavat osaamisvaatimuksiin. Lisäksi suunnitelmassa tulee kuvata seurantamenettelyt. (Skurnik-Järvi- nen 2016, 42-43)

Henkilöstön kehittämisellä varmistetaan yrityksen tuottamien palveluiden tai hyödykkeiden korkea laatu, avaintekijöiden pysyvyys sekä liiketoiminnan innovatiiviset ja teknologiset saavutukset. Henkilöstön kehittäminen mahdollistaa sen, että työntekijät voivat tulevaisuudessa työskennellä vaativammissa tai uudentyyppisissä työtehtävissä yrityksessä. (Joo ym. 2012, 19-20.) Uusien tietojen ja taitojen oppiminen työelämässä edellyttää monipuolisia ohjauksellisia ja oppimista tukevia keinoja sekä koulutus- ja työmahdollisuuksia työuran eri vaiheissa. Koulutus- ja oppilaitokset sekä työ- ja elinkeinohallinto ovat kaksi pääasiallista julkisin varoin ylläpidettyä koulutus- ja ohjauspalveluverkostoa Suomessa. Näiden lisäksi koulutusta ja ohjausta tarjoavat oma työpaikka, ohjauspalveluita tarjoavat yksityiset yritykset, järjestöt ja seurakunnat tai informaalit toimijat, kuten perheenjäsenet, ystävät tai kollegat. (Karjalainen 2010, 21-22).

3.1 Osaaminen

Osaamista voidaan tarkastella yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla (Kupias ym. 2015; Viitala 2014, 138). Yksilötasolla tarkasteltuna osaamisessa on olennaista, että yksilö kykenee yhdistämään ammattiin liittyvät tiedot ja taidot hyödyttävällä tavalla sekä soveltamaan osaamista käytäntöön. Tiimin osaaminen koostuu yksittäisten jäsenten osaamisesta tai jäsenten yhteisestä osaamisesta, joita tiimi kykenee hyödyntämään toiminnassaan. Osaaminen ilmenee yhteistyön tavoissa, yhteisissä toimintamalleissa, työnjaossa, työvälineissä sekä vuorovaikutustavoissa. Osaava tiimi kykenee toimimaan hyödyntäen yhteistä tiedollista osaamispohjaa sekä tiimin jäsenten erityistaitoja. (Kupias ym. 2015.) Organisaation osaamista ovat yksilöiden ja ryhmien tuloksena syntyneet uudet toimintamallit, kerätty tieto, prosessit tai innovaatiot, jotka pysyvät organisaatiossa, vaikka ihmiset poistuvat. Organisaatiotasoiseen osaamiseen sisältyy näkökulma strategisesta osaamisesta, joka on organisaation ydinosaamista liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisen ydinkyvykkyyden perustana ovat resurssit sekä ihmisten pätevyys. Osaaminen on organisaation tärkein pääoma, jonka varaan yrityksen arvo muodostuu (Viitala 2014, 139.)

Osaamista käsitteenä voidaan tarkastella työelämäosaamisen ja ammatillisen osaamisen näkökulmista. Työelämäosaaminen on ammatillista osaamista laajempi käsite, joka sisältää metatason perusvalmiuksia, joita yksilö hyödyntää työelämässä ja työyhteisössä toimimisessa sekä työuran hallinnassa. Nämä perusvalmiudet käsittävät kielelliset kommunikaatiotaidot, matemaattiset taidot, perustiedot tieteestä ja teknologiasta. Työelämätaidot käsittävät myös digitaaliset taidot, oppimistaidot, sosiaaliset taidot, aloitekyvyn, yrittäjäystaidot, yhteistyötaidot, kulttuurisen ilmaisukyvyn sekä esihenkilö- ja alaistaidot. (Kangasniemi ym. 2018, 12-13.) Yksilön näkökulmasta osaaminen mahdollistaa onnistumisen ja kehittymisen omassa tehtävässä sekä työyhteisössään (Viitala 2014). Yksilöä hyödyttää osaaminen, joka vastaa työelämän

osaamisvaatimuksia, kuten tietojen ja taitojen luovaa käyttöä, työn priorisointia ja organisoimista, ryhmätyöskentelytaitoja, joustavuutta, muutoksiin sopeutumista, oman toiminnan ja osaamisen arviointia sekä oppimaan oppimista. (Kupias ym. 2015.)

Ammatillinen osaaminen määrittyy työelämäosaamista rajatummin yksilön työtehtävien, toimialan sekä työympäristön perusteella. Ammatillinen osaaminen käsitteenä sisältää tiedot, taidot, asenteen, pätevyyden sekä minäpystyvyyden. Yksilö tarvitsee näitä kaikkia osaamisen alueita työnsä toteuttamiseen. Tieto tarkoittaa tietoisuutta jostakin asiasta sekä asian ymmärtämistä. Formaali tieto saavutetaan teoriaan opiskelemalla. Praktinen tieto muodostuu käytännön kokemuksista. Metakognitiivinen tieto syntyy itsearvioinnissa ja refleктоimalla omaa toimintaa. Tiedot ja taidot tukevat toisiaan. Taitoihin sisältyy motoriset, kognitiiviset ja sosiaaliset taidot. Taitojensa avulla ammattilainen kykenee hyödyntämään tietojensa tehokkaasti. Asenteet muodostuvat oppimisprosessin kautta. Tietoisuus asiasta synnyttää asenteita, jotka vaikuttavat ammattilaisen tunteisiin, käyttäytymiseen, ratkaisuihin sekä valintoihin. Minäpystyvyys on itsetuntoa muuttuvampi osaamisen alue, joka ohjaa yksilön toimintaa ja valintoja. Se käsittää itsearvostuksen ja itsevarmuuden sekä yksilön uskomukset omista kyvyistään ja kapasiteetistaan. (Kangasniemi ym. 2018, 13.)

Yksilön työssä tarvittavaa osaamista voidaan tarkastella työelämäkvalifikaatioiden, eli työssä ja organisaatiossa tarvittavien valmiuksien näkökulmasta. Yksilön ammattitaito koostuu eri kvalifikaatioista. Yleiset kvalifikaatiot sisältävät työelämässä ja työtehtävässä tarvittavia yleisiä valmiuksia, kuten ongelmanratkaisutaitoja sekä paineensieto- ja sopeutumiskykyä. Ammattikohtaisia kvalifikaatioita kutsutaan usein substanssiosaamiseksi ja ne ovat sidoksissa ammattialaan. Tehtäväkohtaisten kvalifikaatioiden perustana on tehtävänkuva. Osa tehtäväkohtaisista kvalifikaatioista sisältää osaamisella hankittavia valmiuksia ja osa sisältää henkilökohtaisia kykyjä ja ominaisuuksia, jotka eivät ole koulutuksen tai työkokemuksen kautta hankittavissa. (Viitala 2014.)

Opetushallitus (2019, 19-20) esittää osaamisen jakautuvan kvalifikaatioluokituksen näkökulmasta geneeriseen osaamiseen työelämäosaamisen ammatillisen osaamisen lisäksi. Geneeriseen osaamiseen sisältyvät työssä, arjessa ja harrastuksissa tarvittavat kognitiiviset taidot, metataidot ja ominaisuudet, jotka ovat perusta kaikelle oppimiselle. Kvalifikaatioiden lisäksi osaamistasoihin on liitettävissä kansalaisen digitaidot, jotka käsittävät informaation ja datan lukutaidon, kommunikaation ja yhteistyön, digitaalisen sisällön luomisen sekä turvallisuuden ja ongelmanratkaisun.

Kvalifikaatioluokitus on pohja osaamistarpeiden ennakoinnille ja siihen sisältyy käsitys osaamisen kahdesta eri osa-alueesta, joita ovat yleiset ja spesifit osaamiset. Yleiset osaamiset tuovat arvoa yksilölle kasvattaen hänen työmarkkinakelpoisuuttaan. Spesifit osaamiset ovat

sidoksissa organisaatioon, jossa yksilö työskentelee. Työkokemuksellaan hän hankkii erityistä työpaikkakohtaista organisaatio-osaamista. Kvalifikaatioluokitukseen sisältyy myös näkemys osaamisen jakautumisesta kovaan ja pehmeään osaamiseen. Kovaa osaamista on koulutuksella ja teorialla hankittu osaaminen, joka on mitattavissa ja arvioitavissa. Pehmeä osaaminen liittyy erityisesti asenteisiin ja sitä on haastavaa mitata. Pehmeä osaaminen sisältää erilaisia pehmeitä taitoja, jotka ovat yhteydessä innovatiivisuuteen, kommunikaatioon, esiintymiseen, yhteistyöhön, neuvotteluun sekä johtamiseen. (Opetushallitus 2019, 18-20.) Osaamistyyppit kvalifikaatioluokituksen lähtökohtana on kuvattu kuvassa 4.

	<p>Kovat taidot:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Helposti havaittavat ja mitattavat -Helposti omaksuttavissa koulutuksella -Kytkeytyvät tekniseen osaamiseen, ICT-taitoihin sekä lakien ja säännösten tuntemukseen. 	<p>Pehmeät taidot:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ei spesifit-aidot -Hankala mitata -Liittyvät erityisesti asenteisiin
<p>Yleiset taidot: Hankittavissa yleisesti useimmissa yrityksissä, toimialalla ja sektorilla</p>	<p>Yleiset kovat taidot</p>	<p>(Yleiset) pehmeät taidot</p>
<p>Spesifit taidot: Hankittavissa tietyssä yrityksessä tai organisaatiossa</p>	<p>Spesifit kovat taidot</p>	<p>(Spesifit) pehmeät taidot</p>

Kuva 4: Osaamistyyppit kvalifikaatioluokituksen lähtökohtana (Opetushallitus 2019, 19)

Opetushallitus (2019, 21-23) esittää tulevaisuuden osaamisvaatimuksia, joissa korostuvat ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, kokonaisuuksien hallinta sekä luovuus. Yleisen työelämäosaamisen keskiössä ovat digitalisaatioon liittyvä osaaminen, johon sisältyy digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisaosaaminen sekä digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot. Manka & Manka (2023, 30) kuvaavat edellä mainittujen osaamisvaatimusten lisäksi työelämän muutosten edellyttävän tulevaisuudessa asiakaslähtöistä palvelujen kehittämisaosaamista, ymmärrystä kestävästä kehittämisestä periaatteista, tietojen arviointitaitoa, innovaatio-osaamista, vuorovaikutus- viestintä ja kommunikaatiotaitoja sekä kykyä johtaa ja kehittää henkilökohtaista osaamista.

3.2 Elinikäinen oppiminen työpaikalla

Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan yritystä, joka tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistaa osaamistaan ja hyödyntää sitä tehokkaasti. Organisaation oppimiskykyyn vaikuttavat yrityksen visio- ja strategiaprosessi, jatkuvaan oppimiseen ja kehitykseen tukevat johtajat, tehokas tiimitoiminta, osallistava johtamiskulttuuri sekä oppimista tukeva mittaristo, käytännöt ja palkitsemisjärjestelmä. Tehokas henkilöstön kehittämistoiminta sekä avoin ja kehitysmuuntoinen yrityskulttuuri edistävät organisaation oppimista. (Viitala 2014, 138.)

Yksilön oppiminen tapahtuu sisäistymisen kautta, jossa uudenlainen tekeminen on rutiininomaista ja onnistunutta. Sisäistyneet toimintamallit muuttuvat vähitellen yksilön hiljaiseksi tiedoksi. (Joki 2021, 119; Viitala 2014, 144.) Lopputuloksena voidaan nähdä pysyvä tai osittain pysyvä muutos työntekijän ajattelussa ja toiminnassa (Billet 2004, 314). Oppiminen on osa ihmisen perusluontoa ja se lisää yksilön työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä (Viitala 2014; Hager 2004; 22-25). Oppimista tapahtuu erilaisissa ympäristöissä, kuten oppilaitoksissa, työpaikalla, järjestöissä, sosiaalisissa verkostoissa sekä ryhmissä (Karjalainen 2010, 12-14; Viitala 2014, 138). Oppiminen voi olla muodollista tai epämuodollista. Muodollinen oppiminen syntyy opetuksen tai arvioinnin kautta. Epämuodollinen oppiminen tapahtuu refleктоitaessa jokapäiväiseen elämään liittyviä kokemuksia. (Warhurst & Black, 2015, 459.)

Osaaminen vanhenee nopeasti ja haastaa siten työikäiset elinikäiseen oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Yksilö tarvitsee uuden oppimiseen metakognitiivisia taitoja, eli oppimaan oppimisen ja oman uran hallintataitoja. Elinikäisen oppimisen käsitteellä viitataan omien tietojen, taitojen sekä osaamisen jatkuvaan päivittämiseen. Työpaikalla ja työympäristöllä on keskeinen rooli elinikäisen oppimisen prosessissa. Käsitteen perustana ovat yhteiskunnan ja työelämän kehittämisen edistäminen, yksilön hyvinvointi sekä sivistyksen, tasa-arvon ja taloudellisen kilpailun näkökulmat. (Karjalainen 2010, 12-14; Warhurst & Black 2015, 457; Hager 2004, 22.)

Työpaikka voi tarjota monipuolisen ympäristön elinikäiselle oppimiselle muodollisia ja epämuodollisia keinoja hyödyntäen (Billet 2004, 312; Wofford, Ellinger & Watkins 2012, 79). Tutkimusten mukaan oppiminen työpaikalla tapahtuu pääsääntöisesti epämuodollisen oppimisen kautta. Tämän oppimisen kautta syntyneitä tuloksia ei aina tunnisteta, koska ne ovat vahvasti sidoksissa työhön. (Wofford ym. 2012, 80.) Työntekijän kokemukset työstä ja työpaikan sosiaalisista suhteista vaikuttavat siihen, missä määrin työssä oppimista tapahtuu. Oppimista edistävät työntekijän sitoutuneisuus yrityksen tavoitteisiin ja käytäntöihin sekä positiiviset kokemukset työn tuloksista. Oppiminen edellyttää tasapainoa työtehtävissä, jolloin työ sisältää sopivassa suhteessa rutiineja sekä haastavampia työtehtäviä. Rutiinit mahdollistavat sen,

että työntekijä voi kohdentaa kognitiivisia toimintojaan valikoiden ja strategisesti haastavampiin tehtäviin. (Billet 2004, 315-316.)

Elinikäisen oppimisen ohjaus hyödyttää yksilöä, organisaatiota ja yhteiskuntaa (Karjalainen 2010, 16-17). Työnantaja voi tukea elinikäisen oppimisen toteutumista tarjoamalla työntekijöille henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia (Hager 2004; 22-25). Kehittymismahdollisuuksien tarjoamisessa tulee huomioida eri ikäiset, erilaisessa elämänvaiheessa olevat sekä erilaiset oppijat. Tutkimusten mukaan nuorempien oppimista tukee erityisesti formaalinen ammatillinen koulutus. Iäkkäämmät työntekijät hyötyvät pääsääntöisesti työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta. (Warhurst & Black 2015, 458). Työpaikoilla on tunnustettu tarvittavan entistä enemmän ohjauksellista tukea ja keinoja henkilöstön oppimisen ja kehittymisen varmistamiseksi, joita yksilö voi hyödyntää urakehityksensä eri vaiheissa (Karjalainen 2010, 25).

3.3 Osaamisen kehittämisen ohjausverkosto ja menetelmät

Työpaikoilla tarvitaan monipuolisesti menetelmiä ja tukikeinoja työntekijöiden kehityksen, työuran sekä työssä jaksamisen tueksi ohjauspalvelu- ja koulutusjärjestelmän rinnalle (Karjalainen 2010, 12-14). Tutkimusten mukaan työpaikoilla käytössä olevat työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen tukimallit voidaan jakaa neljään kategoriaan. Tuettu omasta kehityksestä vastaamisen on yleisimmin hyödynnetty tukimalli. Tässä mallissa työntekijä on itseohjautuva oppija, joka vastaa omasta kehittymisestään, mutta saa siihen tukea työnantajalta sekä lähiesihenkilöltä. Tukematon omasta kehityksestä vastaamisen tukimalli tarkoittaa sitä, että työpaikka ei tarjoa tukea oppimiseen ja kehittymiseen. Erityisesti suurissa yrityksissä johdolle ja erityisasiantuntijoille on käytössä työpaikan tarjoama urakehityksen tukimalli, jolloin yritys kantaa suuren vastuun oppimisen ja kehittymisen suunnittelusta ja toimeenpanosta. Tämän tukimallin tavoitteena on varmistaa osaava henkilöstö keskeisissä työtehtävissä. Urakumppanuusmallia hyödynnetään vielä joissakin yrityksissä. Tämä tukimalli merkitsee yhteistä vastuunjakoa työnantajan ja työntekijän välillä työntekijän oppimisesta ja kehittymisestä. Yhteisesti neuvotellut tavoitteet tyydyttävät molempien osapuolien tarpeita. (Karjalainen 2010, 25-26.)

Työnantajalla on käytettävänä erilaisia henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä, jotka käsittävät muodollisen koulutuksen, suorituksen arvioinnin, työkokemuksen hyödyntämisen sekä ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. (Joo ym. 2012, 20). Työnopastusta ja perehdyttämistä hyödyntämällä työntekijä perehdytetään ammattiinsa tai työtehtäväänsä. Perehdyttämisestä on säädetty työturvallisuuslaissa ja se merkitsee sellaisten toimenpiteiden soveltamista, jotka edistävät uuden työntekijän työn hallintaa sekä sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Työnohjauksista voidaan hyödyntää ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä, kun tavoitteena on tarkastella itse työtä sekä ihmistä työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä.

Työpaikkaohjaajat, jotka ovat nimettyjä yrityksen työntekijöitä ja toimivat työnsä ohella ammatillisen oppilaitosten opiskelijoiden ohjaajina, toteuttavat työpaikalla työssä oppimisen ohjausta. Kehityskeskustelu käydään tavallisimmin kerran vuodessa esihenkilön ja työntekijän välillä ja keskustelun pohjalta laaditaan kehitymis- ja urasuunnitelma. (Karjalainen 2010, 26-27.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää vuorovaikutussuhteeseen perustuvia muodollisia menetelmiä, kuten mentorointia, valmennusta sekä toiminnallisia oppimisryhmiä. Erityisesti valmentamisen ja mentoroinnin suosio on lisääntynyt viime vuosikymmenien aikana. (Joo ym. 2012, 20.) Valmennus ja mentorointi tähtäävät henkilökohtaiseen urakehitykseen. Menetelmien eroavuus ilmenee siinä, että valmennuksessa tavoitteena on taitojen ja suoritustason parantaminen. Mentoroinnissa keskitytään erityisesti uravalintoihin tai työelämysuhteiden kehittämiseen. (Karjalainen 2010, 27.)

3.3.1 Mentorointi

Mentorointi on ohjauksellinen menetelmä, jolla voidaan tukea elinikäisen oppimisen toteutumista työpaikalla. Yksilöt ja organisaatiot hyödyntävät mentorointia ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukena. (Joo ym. 2012, 28.) Mentorointi perustuu mentorin ja mentoroitavan väliseen auttamis- ja oppimissuhteeseen, jossa mentori hyödyntää ohjausta keinona tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä ohjauksellisessa suhteessa oppimista tapahtuu molempien osapuolten välillä. Mentori tarjoaa mentoroitavalle neuvoa, tukea ja ohjausta. Hän on tyypillisesti kokeneempi, taitavampi ja vanhempi ohjaajana toimiva työntekijä, joka toimii roolimallina nuoremmalle työntekijälle. Mentoroitava on tässä ohjaussuhteessa aktiivinen toimija, joka tunnistaa mentorointitarpeensa, huolehtii omasta kehityksestään, sekä etsii tietoa ja apua kehittymisensä tukemiseksi. Mentoroinnin perustehtävänä on toimia roolimallina sekä tarjota psykososiaalista, emotionaalista ja ammatillisen kehityksen tukea. Mentorointi voi perustua muodolliseen tai epämuodolliseen ohjaukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. (Karjalainen 2010, 30-33; Joo ym. 2012, 28.)

Muodollista mentorointia voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämismenetelmänä, jolloin organisaation edustajat suunnittelevat ja käynnistävät mentorisuhteen. Työpaikan onnistunut mentorointiohjelma käsittää viisi teemaa, joita ovat organisaation tuki, selkeät tavoitteet ja rooliodotukset, mentoroitavan ja mentorin osallistaminen, huolellinen valinta sekä jatkuva ohjaus ja arviointi. Muodollisen mentoroinnin yleinen tavoite on auttaa mentoroitavaa eteneämään urallaan. Onnistuessaan muodollinen mentorointi lisää joustavuutta, työtyytyväisyyttä sekä parantaa työsuoritusta. (Joo ym. 2012, 29.) Muodollinen mentorointi on tyypillisesti maksimissaan vuoden mittainen vuorovaikutussuhde (Karjalainen, 2010. 43.)

Epämuodollinen mentorointi voi toteutua spontaanissa, luonnollisessa ja ystävyyttä muistuttavassa kehittämissuhteessa, jossa mentoroinnista ei sovita erikseen. Hyvällä onnella on merkitystä mentorisuhteen muodostumiselle. Epämuodollinen mentorointi eroaa muodollisesta mentoroinnista siinä, että se vaikuttaa mentoroitavan koko elämään. Mentorisuhteen pituus määrittyy osapuolien sitoutumisen mukaan. Se voi kestää useitakin vuosia. Mentorisuhteelle ei tyypillisesti aseteta tavoitteita, siinä toimitaan kokemusten pohjalta. (Karjalainen 2010, 40-43.)

Mentorointi toteutuu useimmiten kahden henkilön välisenä suhteena. Perinteinen mentorointi on kuitenkin saanut rinnalleen myös muita toteuttamistapoja. Mentorointi voi toteutua kehitysverkoston toimintana, jolloin yksilö saa mentorointia laajemmasta sosiaalisten suhteiden verkostosta. Tällainen kehitysverkosto, johon kuuluu ryhmä mentoreita, on kiinnostunut mentoroitavan kehityksestä. Kehitysverkoston mentorit antavat mentoroitavalle uraneuvoa ja tukea eri vaiheissa. Mentorointi voi toteutua myös vertaismentorointina, jossa mentorin ja mentoroitavan roolit eivät ole selvästi eroteltavissa. Vertaismentorointi voi toteutua esimerkiksi kollegoiden kesken, jolloin mentorointi edistää yhteistä työssäoppimista ja kehittymistä. (Karjalainen 2010, 43-44.)

3.3.2 Valmentaminen

Valmennus on organisaation henkilöstön kehittämismenetelmä, joka on läheisesti rinnastettavissa muodolliseen mentorointiin kehittävänä vuorovaikutussuhteena. Valmennus eroaa kuitenkin mentoroinnista eri tavoin. Mentorointi on henkilökeskeistä toisi kuin valmennus, jossa fokus on valmennettavassa asiassa tai aiheessa. Valmennuksen ydintavoitteena on parantaa valmennettavan työsuoritusta sekä oppimista ja kehittymistä, jotta näistä saatavat tulokset tukisivat organisaation tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmänä valmennusta voidaan toteuttaa valmentavalla johtamisella tai johdon valmennuksella. (Joo ym. 2012, 30-31; Joo 2005, 474-475.)

Valmentava johtaminen tarkoittaa sitä, että esihenkilö toimii valmentavassa roolissa suhteessa tiimiinsä ja sen jäseniin. Valmentava johtaminen voi toteutua siten yksilö- tai ryhmätasolla. Oppimisen, kehittymisen ja työsuorituksen parantamisen lisäksi valmennuksen tarkoituksena on motivoida työntekijöitä ja sitouttaa heitä organisaatioon. Valmennusprosessi on käynnissä jatkuvana, mutta strukturoimattomana ja sillä tähdätään tiimin jäsenten osallistamiseen ja keskinäiseen kommunikaatioon. (Joo ym. 2012, 30-31; Joo 2005, 464-465.)

Johdon valmentajana toimii tyypillisesti organisaation ulkopuolinen asiantuntija, joka valmentaa organisaation johtoa parempaan itsetuntemukseen, käyttäytymisen muutokseen ja oppimiseen suorituksen parantamiseksi. Valmennuksen kohteena ovat tyypillisesti organisaation

korkeampi johtotaso. Valmennus toteutetaan kahdenkeskisenä kehittävänä vuorovaikutussuhteena valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmennusprosessi on lyhytaikaista, strukturoitua sekä systemaattista ja valmennuksessa keskitytään ongelmanratkaisuun nykyhetkessä tai tulevaisuudessa. Työvälineinä hyödynnetään persoonallisuusarviointeja, haastatteluita, 360-asteen palautemenetelmää sekä toiminnan suunnittelua. (Joo ym. 2012, 30-31; Joo 2005, 462-464.)

4 Tutkimusasetelma

Työterveyshuollossa toimivien työkykyvalmentajien osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisen valmentamisessa nousi aiheeksi, koska tarve sen kehittämiseksi tuli toimeksiantajalta. Kehittämistyössäni olen etsinyt metodologista tietoa opinnäytetyöni tueksi ja pyrkinyt hyödyntämään sitä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää työkykyvalmentajien näkemyksiä työkykyvalmentajien osaamisesta esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnattuun työkykyjohtamisen valmennustoiminnastaan sekä siihen liittyvästä osaamisen kehittämistarpeista ja kehittämismenetelmistä. Tavoitteena on, että tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää työterveydessä toimivien työkykyvalmentajien osaamisen kehittämisessä.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa on pyrkimys ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Tutkimuksessa ollaan siten kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista tutkittavaan ilmiöön liittyen. Näiden edellä mainittujen osa-alueiden tutkimiseksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on teemahaastatteluiden avulla luoda selkeä tavoite ja suunnitelma työkykyvalmentajien osaamisen kehittämiseksi työkykyjohtamisen valmentamisessa. Kehittämistyön tarkoitus on tutkia työkykyvalmentajien näkemyksiä siitä, millaista osaamista työkykyvalmentajilla on hyödynnettäväksi työkykyjohtamisen valmentamisessa sekä millaisia oppimisen keinoja osaamisen kehittämisessä kannattaisi hyödyntää. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva osaamisen kehittämisestä tukevista tekijöistä työkykyjohtamisen valmentamisessa.

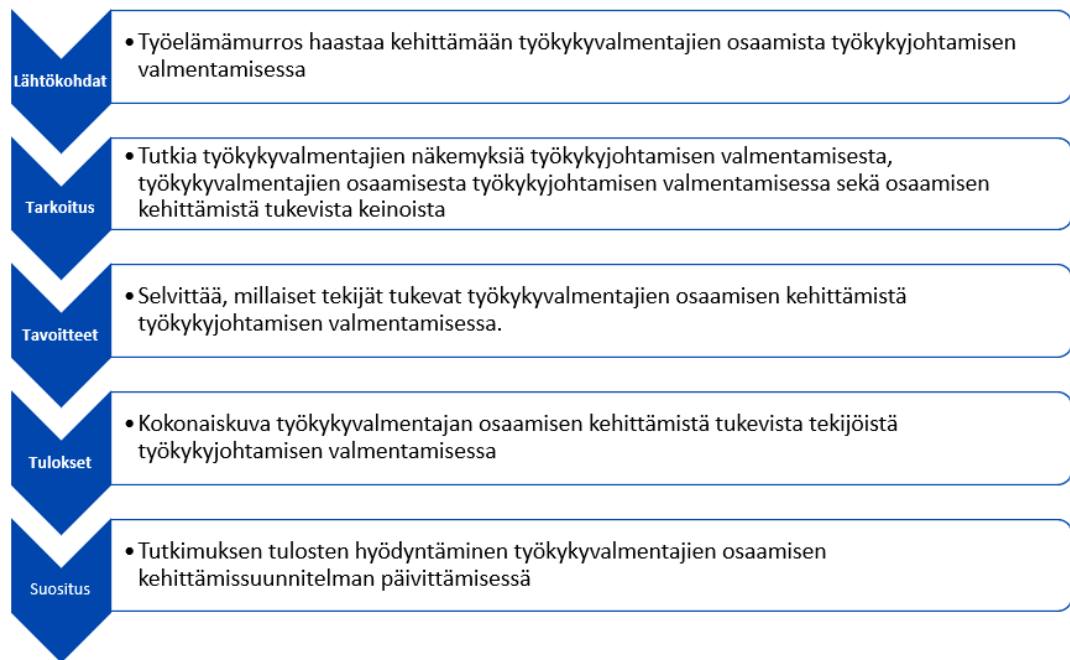
Opinnäytetyöni tutkimusongelma on: Mitkä tekijät tukevat työkykyvalmentajien osaamisen kehittämistä työkykyjohtamisen valmentamisessa? Opinnäytetyössä käsitellään

tutkimusongelmaa teorian ja teemahaastatteluiden kautta. Teoriaosuudessa käsiteltävät ai-heita ovat työkyvyn ulottuvuudet, työkykyjohtaminen, työkyvyn tuki sekä työkykyjohtamisen taloudelliset vaikutukset. Työkykyjohtaminen on tärkeässä roolissa työkyvyn ylläpitämisessä sekä työkyvyttömyyden ja siitä aiheutuvien kustannusten ehkäisyssä. Työterveydessä toimivat työkykyvalmentajat ovat asiantuntijoita, jotka tekevät yhteistyötä asiakasyritysten kanssa työkykyjohtamisessa sekä työkykyriskien hallinnassa. Työkykyvalmentajien toimenkuvan laa-jentaminen yksilöasiakkaiden valmentamisesta esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnat-tuun työkykyjohtamisen valmentamiseen edellyttää työkykyvalmentajan ammatillisen osaami-sen kehittämistä. Teoriaosuudessa käsitellään, miten oppimista ja osaamista voidaan edistää työpaikalla sekä millaisia osaamisen kehittämismenetelmiä henkilöstön osaamisen kehittämi-ssä voidaan hyödyntää. Teorian lisäksi teemahaastattelut tehtiin kuudelle työkykyvalmenta-jalle, jotka työskentelivät työterveyshuollossa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisia ajatuksia työkykyvalmentajilla on työkykyjohtamisen valmentamisesta?
2. Millaista osaamista työkykyvalmentajilla on hyödynnettäväksi esihenkilöiden ja henki-löstöhallinnon työkykyjohtamisen valmentamiseen?
3. Miten työkykyvalmentajien työkykyjohtamisen asiantuntijaosaamista voitaisiin kehit-tää?

Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitus, tavoitteet, tulokset ja suositus.



Kuva 5: Tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitus, tavoitteet ja tulokset

Vaikuttava työkykyjohtaminen ja siihen liittyvä taloudellinen potentiaali on kiinnostuksen kohteena ja aihe on ajankohtainen. Osaamisen kehittämiseen liittyvä kiinnostus on kasvussa työelämämurroksen myötä, joka kytkee aiheen osaksi tulevaisuuden megatrendejä. Nämä aiheet huomioiden on rakennettu opinnäytetyön teoreettisen viitekehys ja hyödynnetty mahdollisimman tuoreita kansainvälisiä tutkimustuloksia, koska tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia työkykyjohtamiseen sekä ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

4.2 Työkykyvalmentajat työkykyjohtamisen valmentajina

Tarve tähän opinnäytetyöhön syntyi työterveyshuollossa toimivien työkykyvalmentajien, eli sosiaalialan asiantuntijoiden toimenkuvaa koskevasta työelämämurroksesta. Työkykyvalmentajien työnkuva sisältää pääasiassa työkyvyn tuen tarpeessa tai työkykyriskissä olevien yksilöasiakkaiden ohjausta ja valmennusta työkykyä tukevien ratkaisujen etsimiseksi. Työeläkkeiden maksuluokkamallin uudistus vuodesta 2024 alkaen haastaa työterveydessä toimivia asiantuntijoita, kuten työkykyvalmentajia sekä asiakasyrityksiä etsimään varhaisempia keinoja työkykyriskien hallinnan tueksi. Varhaisemmat keinot ja toimenpiteet liittyvät työkykyjohtamisen toimenpiteisiin, joilla voidaan ehkäistä työkyvyttömyysriskien muodostuminen tai pitkittyminen. Tämä työelämämurros haastaa työterveyden työkykyvalmennustoimintaa, jossa toimenpiteet tulisi kohdistaa jatkossa ennen kaikkea asiakasorganisaatioiden työkykyjohtamisen toimijoihin, eli asiakasyritysten esihenkilöihin ja henkilöstöhallintoon. Tämä työelämää koskeva

muutos edellyttää työkykyvalmentajilta uudenlaista osaamista, jotta he voivat tukea asiakasyritysten työkykyjohtamista työkykyriskien hallitsemiseksi.

Työterveyshuollossa toimivien työkykyvalmentajien koulutus- ja työuratausta on vaihteleva. Koulutusvaatimusten taustana on sosiaalialan asiantuntijan koulutusvaatimukset soveltuvasta korkeakoulututkinnosta. Koulutustausta on pääsääntöisesti ylempi- tai alempi korkeakoulututkinto sosiaali-, kuntoutus- tai yhteiskuntatieteiden alalta. Työkykyvalmentajat tuntevat sosiaalivakuutusjärjestelmän sekä kuntoutukseen liittyvän lainsäädännön. Työkykyvalmentajat etsivät laaja-alaisesti asiakasorganisaatioiden työntekijöiden työkykyä ja työhön paluuta tukevia ratkaisuja. Siten työkykyvalmentajat ovat asiantuntijoita, jotka voivat tukea asiakasyritysten esihenkilöitä ja henkilöstöhallintoa työkykyjohtamisessa työkykyriskien hallitsemiseksi.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma määrittää tutkimustyössä käytettävien menetelmien valintaa. Laadullisessa tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelutyypit. Teemahaastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset edellyttävät tutkittavien äänen ja näkökulman esille nostamista. Teemahaastattelu on ennalta suunniteltua, päämäärähakuista ja tutkijan ehdoilla tapahtuvaa toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen ja päätelmien tekemiseen tutkittavasta ilmiöstä. Puolistrukturoidussa haastattelussa keskustelua käydään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan ennalta päivitettyjen aiheiden ja teemojen ympärillä, jotka rakentuvat tutkimuskysymysten perusteella. Tutkijan aloitteesta käytävä vuorovaikutteinen keskustelu mahdollistaa yksilön kokemusten, ajatusten, tunteiden, odotusten ja uskomusten tutkimisen samanaikaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 41-48; Puusa & Juuti 2020, 99.)

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelut toteutettiin tammikuussa 2023. Haastatteluihin osallistui kuusi työkykyvalmentajaa, jotka työskentelivät työterveyshuollossa toimeksiantajayrityksessä työkykyvalmentajina eri puolilla Suomea. Haastateltavat valkoiitiin tarkoin yhdessä johtavan työkykyvalmentajan kanssa, jotta tutkimusjoukon valinta voitiin rajata tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen mukaisesti. Tavoitteena oli haastatella sellaisia työkykyvalmentajia, joilla oli mahdollisimman laaja työkokemustausta työkykyvalmennuksen tai kuntoutuksen parissa. Tutkimusjoukon valikoinnissa kiinnitettiin huomioita siihen, että haastateltavilla oli tavoitteena laajentaa työnkuvaansa tulevaisuudessa työkykyjohtamisen valmentamiseen. Toimeksiantajayrityksestä löytyi kuusi työkykyvalmentajaa, jotka täyttivät tutkimuksen kriteerit. Kaikki nämä henkilöt suostuivat osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavat kutsuttiin henkilökohtaisesti haastatteluun, johon osallistuminen oli vapaaehtoista. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin henkilökohtainen suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Haastattelijat kutsuttiin haastatteluun toimeksiantajayrityksen johtavan työkykyvalmentajan sekä sähköpostin välityksellä. Sähköpostissa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, teema-haastatteluiden teemoista, aineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyvistä tutkimuseettisistä periaatteista sekä haastatteluiden luottamuksellisuudesta.

Teemahaastatteluihin oli varattu aikaa 60 minuuttia. Haastattelut kestivät 55-60 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-videotapaamisina ja haastattelut nauhoitettiin. Teemahaastattelurunko sisälsi neljä teema, jotka perustuivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Käsiteltäviä teemoja olivat taustatiedot, ajatuksia työkykyjohtamisen valmentamisesta, työkykyvalmentajan osaaminen työkykyjohtamisen valmentamisessa sekä työkykyvalmentajan osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisen valmentamisessa.

Teemojen sisällä esitettiin teemaan liittyviä kysymyksiä, joilla pyrittiin ymmärtämään tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia käsiteltävistä teemoista. Kysymyksiä teemojen sisällä oli yhteensä 14 kappaletta. Kysymykset laadittiin kirjallisuuden tuoman tiedon ja tutkimuskysymysten perusteella. Teemojen sisällä esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä, mikäli vastausten sisältöä, kattavuus ja laajuus niitä edellyttivät.

4.4 Aineiston analyysi

Teemahaastattelut tallennettiin puhelimen avulla. Haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuotoon sanatarkasti. Litterointi tehtiin välittömästi haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Tässä opinnäytetyössä litteroitavaa materiaalia oli 6 h 36 min, joista muodostui litteroitua tekstiä yhteensä 68 sivua 11 fonttikoolla ja 1,5 rivinvälillä.

Teemahaastatteluiden analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä hyödyntäen aineiston tiivistämistä, pelkistämistä ja ryhmittelyä. Haastatteluista saatuja vastauksia vertailtiin keskenään haastatteluteemojen mukaisesti. Tekstiä pelkistettiin alleviivaamalla tutkimustehtävän samaa ilmiötä kuvaavia ilmaisuja samalla värillä. Tekstiä tiivistettiin ja pilkottiin osiin. Tekstistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tekstin tiivistämistä ja pilkkomista tehtiin tutkimuskysymyksistä johdettujen teemojen, eli aiheiden perusteella. Tiivistystä ja pilkotusta tekstistä muodostettiin käsitteitä.

Käsitteitä ryhmiteltiin eri ylä- ja alaluokkiin teemojen mukaisesti. Aineistosta erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella tehtiin johtopäätöksiä. Tutkimuksen tulokset esitettiin haastatteluteemojen mukaisesti.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu kolmeen käsitteeseen, joita ovat uskottavuus, luotettavuus sekä eettisyys. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lukijat ja tutkimuksen kohteena olevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosina. He ovat vakuuttuneita, että tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu asianmukaisesti ja analysointi on tehty huolellisesti. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lukijat ovat vakuuttuneita tutkijan ammattitaidosta sekä perusteltujen lähestymistapojen ja tutkimusmenetelmien valinnasta tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyys tarkoittaa eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimusprosessin ajan. Tällöin valitut tutkimusmenetelmät ja analyysitavat täyttävät hyvin tehdyn tutkimustyön kriteerit. (Puusa & Juuti 2020, 168.)

Tutkimuksessa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Arviointimenetelmänä voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keskeisiä käsitteitä ovat reliabelius, eli luotettavuus sekä validius, eli pätevyys. Reliabelius tarkoittaa sitä, että eri tutkimuksissa ja mittauksissa päästään samaan tulokseen, eikä tulos ole sattumanvarainen. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmien ja mittareiden kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Luotettavassa laadullisessa tutkimuksessa tutkija kuvaa tarkasti koko tutkimusprosessia sekä tutkimuksen toteuttamista. Haastattelututkimuksessa kuvataan olosuhteita, aineistonkeruun paikka sekä haastatteluihin käytetty aika. Tutkimuksessa tulee kuvata myös haastatteluiden mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat sekä tutkijan itsearviointi. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2013, 231-232).

Opinnäytetyössä on huomioitu opinnäytetyön eettiset ohjeet. Opinnäytetyön aiheeseen ja tutkimuseettisiin ohjeisiin perehdyttiin huolellisesti. Työn edellyttämät resurssit punnittiin yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Toimeksiantajalle esitettiin opinnäytetyön tutkimussuunnitelma ja hankittiin tutkimuslupa. Aineiston keruusta sovittiin toimeksiantajayrityksen johtavan työkykyvalmentajan kanssa. Toimeksiantaja nimesi opinnäytetyölle yhteyshenkilön ja ohjaajan. Tarvittavat sopimukset allekirjoitettiin toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja heiltä pyydettiin henkilökohtainen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltaville selvitettiin aineiston käsittelyyn, säilyttämiseen ja tuhoamiseen liittyvät tutkimuseettiset toimintatavat.

Tutkimuksen aineisto on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti. Opinnäytetyön haastattelurunko on laadittu rajaamalla aihe tutkimuskysymysten mukaisesti. Näin pyrittiin varmistumaan siitä, että haastattelu vastaa tutkimusongelmaan. Tavoitteena oli laatia kysymykset mahdollisimman selkeiksi, jotta haastateltavat ymmärtäisivät ne niin kuin on ajateltu. Opinnäytetyössä käytetään laajasti suoria lainauksia haastatteluista, jotta varmistutaan siitä, että tutkittavien ääni tulee kuuluviin. Suorat lainaukset lisäävät

opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyö on laadittu huomioiden, että se on julkinen asiakirja ja yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa.

Opinnäytteen teoriaosuus laadittiin siten, että siinä pyrittiin käyttämään monipuolisesti korkeatasoisia ja mahdollisimman tuoreita tieteellisiä julkaisuja sekä kirjallisuutta. Tutkimusaiheesta löytyi paljon kirjallisuutta. Opinnäytetyössä käytettiin lähdekritiikkiä teoriaosuuden luotettavuuden varmistamiseksi.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Opinnäytetyön toteutus

Teemahaastattelun alussa ensimmäisenä teemana kartoitettiin haastateltavien taustatietoja keskustelemalla heidän koulutus- ja työkokemustaustastaan. Haastateltavilla oli työkokemusta sosiaalialan asiantuntijan työstä työterveyshuollossa yhdestä vuodesta yli kuuteentoistavuoteen. Kolme haastateltavista työskentelivät työkykyvalmentajan työn lisäksi esihenkilötehtävissä. Kaikilla haastateltavilla oli aiempaa työkokemusta kuntoutuksesta ja yksilövalmennuksesta. Haastateltavien koulutustaustana oli yhteiskuntatieteiden tai terveystieteiden masterintutkinto tai ammattikorkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto sosiaalialalta tai kuntoutuksen ohjaajana. Haastateltavat olivat iältään 45-56 vuotiaita. Haastatteluiden tulokset on koottu taulukkoon (taulukko 3). Taulukossa 3 on tiivistettynä tärkeimmät esiin nousseet asiat sekä niiden määrät teemojen mukaisesti. Tärkeinä asioina nousi esiin *työntekijäkohtainen ohjaus työkykyä ja työhön paluuta tukevista ratkaisuista, esihenkilön työkykyjohtamisen tukeminen sekä sparraus ja osaamisen jakaminen kollega- ja moniammatillisessa yhteistyössä.*

Taulukko 3: Haastatteluiden tulokset teemoittain

Pääteemat	Haastatteluiden tuloksia	Vastauksien määrä
Työkykyjohtamisen valmentaminen	• Työntekijäkohtainen ohjaus työkykyä ja työhön paluuta tukevista ratkaisuista	6
	• Ohjaus ja neuvonta työnkyvyn ja työkyvyttömyyden hallinnan toimien ratkaisuihin	6
	• Esihenkilön työkyvyn tuki ja varhaisen välittämisen keskustelu	6
	• Työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten vähentäminen	5
Työkykyvalmentajan osaaminen työkykyjohtamisen valmentamisessa	• Vuorovaikutustaidot	6
	• Tieto ja asiantuntemus työkykyä ja työhön paluuta tukevista ratkaisuista	6
	• Kokemus esihenkilötyöstä tai esihenkilöiden valmentamisesta	5
	• Moniammatillinen verkostoituminen ja yhteistyö	4
	• Kokemus ja tieto eri toimialojen työkyvyttömyyteen vaikuttavista riskitekijöistä tärkeää	3
Työkykyvalmentajan osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisen valmentamisessa	• Ajantasainen ja kokonaisvaltainen tieto työkykyjohtamisen toimintamalleista ja prosesseista	5
	• Työkyvyttömyyden kustannusten ja työkyyriskien hallinnan osoittaminen liiketoiminnallisilla mittareilla	5
	• Yhteinen sparraus kollegoiden kanssa	5
	• Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen seurannassa	5
	• Ohjausta työkaverilta/henkilöltä, jolla on kokemusta toiminnasta ennestään	4
	• Moniammatillinen osaamisen hyödyntäminen	4
	• Itseopiskelu tehokas oppimisen keino	4
	• Asiakaspalautteiden kerääminen tärkeää	4

5.2 Näkökulmia työkykyjohtamisen valmennuksen piirteistä

Teemahaastattelun toinen teema käsitteli työkykyvalmentajien näkökulmia asiakasorganisaatioiden esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon työkykyjohtamisen valmentamiseen. Tässä teemassa keskusteltiin haastateltavien näkemyksiä siitä, millaisia odotuksia asiakkailta on työkykyjohtamisen valmentamiselle ja millaista valmennusta asiakkaat haastateltavien mielestä tarvitsevat. Teeman lopussa käytiin keskustelua työkykyjohtamisen valmennuksen hyödyistä.

Kaikki työkykyvalmentajat uskoivat asiakkailta olevan odotuksia esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon työkykyjohtamisen valmentamiseen. Asiakkaiden odotukset nähtiin liittyvän erityisesti työkykyä tukevien ratkaisujen etsimiseen työkykyriskien hallitsemiseksi. Työkykyä tukevia ratkaisuvaihtoehtoja on runsaasti ja ne ovat hyödynnettävissä asiakasorganisaatioissa työntekijäkohtaisesti työkyvystä ja tilanteesta riippuen. Haastateltavat kuvasivat, että asiakkaat tarvitsevat ohjausta ja neuvontaa erilaisten työkykyä tukevien toimintamallien hyödyntämisessä.

Esihenkilö nähtiin keskeisenä toimijana työkykyjohtamisessa, jota henkilöstöhallinto tarvittaessa tukee. Esihenkilöiden nähdään tarvitsevat tukea työkykyjohtamisen ja varhaisen välittämisen toimintamallin toteuttamisessa. Tukea tarvitaan esihenkilön ja työntekijän välisten varhaisen välittämisen keskusteluiden käymiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tukea tarvitaan asioiden puheeksi ottamiseen, keskustelun eteenpäin viemiseen sekä vuorovaikutukseen. Tämän lisäksi esihenkilöiden nähtiin tarvitsevan tukea työkykyä tukevien ratkaisujen suunnittelussa ja kohdentamisessa yksittäisten työntekijöiden kohdalla.

Paljon on semmoista tiedon puutetta ja ymmärryksen puutetta, mitä vaihtoehtoja on olemassa, että just sitä niin kuin semmoista yleistason tietoa, että mitä vaihtoehtoja on olemassa, tukea niin kuin tuota työkykyriskissä olevan työssä jaksamista ja sitten tuota tai jos on tällä sairauslomalla, niin sen jälkeen työhön palaamista ja mitä se käytännössä tarkoittaa, että voi olla, että vaihtoehtoja on olemassa, mutta mitä se käytännössä tarkoittaa ja yritykseltä edellyttää. (haastateltava 3)

He haluavat saada ratkaisuja ja semmoisia hyviä valmiita ja konkreettisia malleja. Vuorovaikutukseen jo ihan neuvoja. Mitä kaikkea se työkykyjohtaminen voi tarkoittaa, mitä toimenpiteitä se voi tarkoittaa, mitä kehityskeskustelut, vastuukeskustelut, esimies-alaiskeskustelut. (haastateltava 5)

Haastateltavat nostivat esille erityisesti esihenkilöiden työkykyjohtamisen tuen tarpeita, joihin työkykyjohtamisen valmentamisella voitaisiin vaikuttaa. Henkilöstöhallinnolle suunnattu työkykyjohtamisen valmentaminen jäi haastateltavien näkemyksissä pienempään rooliin. Osa haastateltavista nosti esille, että työkykyjohtamisen valmentamisella voitaisiin tukea henkilöstöhallintoa vahvistamalla työkykyjohtamisen osaamista, jotta henkilöstöhallinto voisi tukea paremmin esihenkilöitä työkykyjohtamisessa.

Asiakkaiden odotukset työkykyjohtamisen valmentamiselle nähtiin linkittyvän erityisesti työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten vähentämiseen ja liiketoiminnallisen kannattavuuden parantamiseen. Työkyvyttömyydestä aiheutuu kustannuksia yritykselle sairauspoissaoloissa sekä työkyvyttömyyseläkkeissä. Työkykyjohtamisen valmennuksella voidaan ehkäistä työkykyriskien realisoitumista työkyvyttömyyseläkkeiksi ja siten vaikuttaa yrityksen työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkaan. Haastatteluissa nousi esiin myös maksuluokkamallin uudistus vuoden 2024 alusta, joka vaikuttaa työkykyriskien hallintaan eri tavalla kuin aikaisemmin.

No ihan varmasti sitä, että henkilökunta voi paremmin ja sitten se, että sairauspoissaolot vähenee ja työkyvyttömyyseläkeriski myös jos on iso työnantaja, niin maksuluokka alenisi ja olisi tuottavampaa niin kuin ja

motivoituneempia työntekijöitä tekemään sitä työtä niin ajattelen, että et varmasti esihenkilöillä sellaisia odotuksia on ja yrityksellä niin kuin liiketoiminnan kannalta. (haastateltava 4)

5.3 Työkykyvalmentajien osaaminen työkykyjohtamisen valmentamisessa

Teemahaastattelun kolmas teema käsitteli työkykyvalmentajan osaamista esihenkilöiden tai henkilöstöhallinnon työkykyjohtamisen valmentamisessa. Tässä aiheessa keskusteltiin haastateltavien näkemyksiä heidän omista valmiuksistaan ja osaamisesta, jota heillä on hyödynnettävänä esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnatussa työkykyjohtamisen valmentamisessa. Haastateltavilta kartoitettiin heidän näkemyksiään myös siitä, millaista osaamista työkykyjohtamisen valmentaminen edellyttää työkykyvalmentajalta. Haastatteluissa käytiin keskustelua, millaisen osaamisalueen kehittäminen voisi olla hyödyllistä.

Kaikki haastateltavat näkivät, että heillä on valmiuksia ja osaamista hyödynnettäväksi esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnattuun työkykyjohtamisen valmentamiseen. Jokainen haastateltava nosti esille vuorovaikutustaidot työkykyvalmentajan tärkeänä valmiutena työkykyjohtamisen valmennuksen toteuttamiseksi sekä jatkuvasti kehittyvänä osaamisalueena. Haastateltavat kuvasivat työkykyvalmentajan työn edellyttävän kykyä kuunnella, ottaa asioita puheeksi ja kohdata haastaviakin tilanteita. Vuorovaikutustaidot nähtiin myös osaamisen edellytyksenä työkykyjohtamisen valmentamisessa. Työkykyvalmentajan vuorovaikutustaitoja tarvitaan erilaisten esihenkilöiden kohtaamisessa valmennustilanteissa sekä esihenkilöiden omien vuorovaikutustaitojen kehittämisessä.

Vuorovaikutustaitojen kuvattiin linkittyvän kykyyn toimia yhteistyössä moniammatillisissa verkostoissa sekä keskustella ja nostaa esille haastaviakin asioita. Moniammatillisten verkostojen hyödyntäminen työkykyä ja työhön paluuta tukevien ratkaisujen etsimiseksi edellyttää hyviä yhteistyötaitoja. Vuorovaikutustaitojen lisäksi haastateltavat näkivät, että työkykyvalmentajan pitää osata toimia oikein erilaisissa tilanteissa, joissa eri osapuolilla voi olla keskenään ristiriitaisia näkemyksiä ja odotuksia esimerkiksi työhön paluuta tukevista ratkaisuista.

Kaikki haastateltavat nostivat esille työkykyvalmentajan laaja-alaisen tiedon ja asiantunteumuksen työkykyä ja työhön paluuta tukevista ratkaisuista ja näkivät tämän hyödynnettävänä osaamisalueena työkykyjohtamisen valmentamisessa. Haastateltavat kuvasivat, että heillä on hyvä osaaminen löytää ratkaisuja tilannekohtaisesti erilaisissa työkykyä uhkaavissa tilanteissa. Osaaminen ja asiantuntijuus on kehittynyt useiden työkokemusvuosien aikana sosiaalialan asiantuntijan, työkykyvalmennuksen sekä kuntoutuksen tehtävissä. Työkykyvalmentaja tuntee sosiaalivakuutus- ja koulutusjärjestelmän ja pystyy hyödyntämään siihen liittyvää osaamista etsiäkseen työkykyä tukevia ratkaisuja työntekijäkohtaisesti. Työkykyvalmentajat ovat

ohjanneet yksilöasiakkaita työkokeiluihin ja koulutuksiin sekä koordinoineet heille erilaisia työn tukitoimia, kuten kevennettyä tai muokattua työtä. Työkykyvalmentajat tuntevat työhön paluun ja työn tukitoimet laaja-alaisesti ja pystyvät siten tarjoamaan laaja-alaisempaa asiantuntijuuttaan asiakasyritysten esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle kuin muu moniammatillinen työterveys- ja eläkevakuutusyhteistyö. Hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi tämä nähtiin yhdeksi keskeisimmäksi osaamisalueeksi asiakasyritysten työkykyjohtamisen valmentamisessa.

Mä tietysti ammennan siitä niin kuin pitkästä käytännön kokemuksesta, et miten niitä erilaisia työhön paluun tukikeinoja, muotoja ja järjestelmiä niin kuin voidaan hyödyntää. Ja just se, että minkä tyyppiset ihan puhtaasti esimerkiksi niin kuin toimeentuloon liittyvät järjestelmät voi missäkin tilanteessa tulla kyseeseen, että puhutaan nyt sitten jostain osittaisesta työhön paluusta tai työkokeiluista tai vastaavasta, eli kyllähän se aika pitkälti tulee siitä, että et on se pitkä käytännön kokemus. Ja vaikka se on nimenomaan sieltä työntekijänäkökulmasta, mutta kuitenkin työterveyshuollossa nyt sen 10 reilu 10 vuotta ollut, niin kyl siinä se asiakasyritys aina istuu toisella olkapäällä ja yhtä aikaa niin kuin mietitään myös sitä, että se ratkaisu olis sellainen niin kuin kaikkia osapuolia niin kuin tyydyttävä, että tota varmaan se sitä kautta niin kuin tulee, että on se niin kuin konkreettinen tieto niistä, että mitä ne vaihtoehdot vois olla, että niistä sitten pystyy niin kuin haarukoimaan siihen tilanteeseen niitä sopivia ja ehdottaa sitä polutusta, että voisko se esimerkiksi mennä sitä kautta tai tätä kautta. (haastateltava 2)

Meiltä on saatu uutta tietoa, et ei yrityksissä tiedetä, vaikka heillä olis kuinka työterveyshuolto ja eläkevakuuttajan kanssa yhteistyötä, niin siellä ei kuitenkaan käytännössä tiedetä, mitä näillä asioilla tehdään, mitä on hyödynnettävissä niitä tukikeinoja. (haastateltava 5)

Haastateltavat kuvasivat työkykyvalmentajilla olevan osaamista työkyvyn kokonaisuuden hahmottamisessa. Työkyvyn nähtiin olevan laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat terveyden lisäksi monet muut osa-alueet, kuten motivaatio ja osaaminen. Haastateltavat kuvasivat, että työkykyvalmentajalla on osaamista huomioida työkyvyn kokonaisuus työkykyä ja työhön paluuta tukevien ratkaisujen etsimisessä. Osaamista kuvattiin olevan myös esihenkilöiden ohjaamisessa varhaisen välittämisen toiminnassa työntekijäkohtaisesti huomioiden työkykyyn vaikuttavat terveyden ulkopuoliset osa-alueet, jolloin sairauspoissaolojen ja työkykyhaasteiden juurisyyhin voidaan löytää kestäviä ja vaikuttavia ratkaisuja.

Omaakohtainen esihenkilökokemus tai aiempi kokemus esihenkilöiden valmentamisesta nähtiin tärkeäksi osaamisalueeksi työkykyjohtamisen valmentamisessa. Haastateltavat kuvasivat, että

työkykyjohtamisen valmentajan tulisi toimia itse esihenkilöroolissa tai vaihtoehtoisesti ymmärtää työkokemuksensa perusteella, mitä esihenkilö työ edellyttää. Omakohtaisen esihenkilökokemuksen nähtiin helpottavan asettautumisessa valmennettavana olevan esihenkilön asemaan sekä tuovan ymmärrystä yksilön ja työnantajan väliseen näkökulmaan. Haastatteluissa nousi esille, että esihenkilönä toimiminen on kerryttänyt omakohtaista kokemusta työkykyjohtamisesta sekä siitä, mitä työkykyjohtaminen esihenkilöltä vaatii ja miten asioita otetaan puheeksi työntekijöiden kanssa. Haastateltavat nostivat esiin tärkeänä osaamisalueena aiemman kokemuksen esihenkilöiden valmentamisesta työkykyjohtamisessa sekä työkykyä tukevien ratkaisujen etsimisessä. Esihenkilöiden valmentaminen on sisältänyt luentoja sekä esihenkilöiden sparrausta ja ohjaamista.

Oma esihenkilökokemus helpotti ehkä sitä valmennettavan tai sparrailtavan asemaan asettumista. Et kyl mä niin kuin aika vahvasti aattelen, että en tiedä, onko se niin kuin välttämättömyys ja edellytys ja varmaan vähän riippuu siitä, että minkälaisia asioita käydään läpi, mutta tota, just se, että jotta se ei jäisi niin kuin ulkoa opetelluksi niin, niin kuin et no sulla on tämmöisiä ja tämmöisiä keinoja, vaan että siinä pystyy paremmin niin kuin ehkä ehkä asettuu sen valmennettavan tai sparrailtavan asemaan niin näkisin, että siitä omasta esihenkilökokemuksesta on hyötyä. (haastateltava 2)

Moniammatillinen verkosto- ja yhteistyö nähtiin haastatteluissa edellytykseksi työkykyjohtamisen valmennustoiminnassa mutta myös työkykyvalmentajan osaamisen kehittymisessä. Haastateltavat kuvasivat, että yhteistyötä ja sen tiivistämistä tarvitaan työterveyden moniammatillisen tiimin kanssa ja sitä tulisi tehdä aiempaa enemmän. Keskeisenä asiana nousi esille se, että työkykyvalmentaja on avoin ja aktiivinen osapuoli verkostoyhteistyössä.

Haastatteluissa nousi tärkeänä teemana esiin työkykyvalmentajan kokemus ja tieto eri toimialojen työkyvyttömyyteen vaikuttavista riskitekijöistä. Kolme haastateltavaa nostivat teeman esille henkilökohtaisena osaamisena hyödynnettäväksi työkykyjohtamisen valmentamisessa. Haastateltavat kuvasivat sitä, että pitkän työkokemuksen aikana, heille on kertynyt kokemusta ja käsitystä eri toimialojen työkykyriskeistä ja työkykyä tukevista ratkaisuista. Yleistason käsitystä nähtiin olevan lähes kaikilta toimialoilta. Nämä haastateltavat näkivät teeman myös työkykyvalmentajan osaamisen edellytyksenä työkykyjohtamisen valmennuksen toteuttamisessa. Haastateltavat kuvasivat, että esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon valmentaminen työkykyjohtamisessa edellyttää yleistä ymmärrystä toimialan ja siellä työskentelevien työntekijöiden haasteista ja työkykyriskeistä, jotka vaihtelevat toimialoittain.

No ehkä just se, että olen aikaisemmin tehnyt yritysten kanssa työtä ja aika monella eri toimialalla, elikkä vähän näkemystä siitä, että mitkä saattaisi olla niitä riskejä siinä tietyssä työssä tai tietyllä toimialalla. (haastateltava 1)

Toimialoihin liittyvä asiantuntemus nähtiin myös tärkeäksi yhteisen tiedon ja osaamisen jakamiseksi sekä osaamisen kehittämiseksi työkykyjohtamisen valmentamisessa. Haastatteluissa nousi esille, että vaikka yleistä tietoa eri toimialoista on, niin spesifimpää tietoa tarvitaan lisää ja erityisesti siinä tapauksessa, kun valmennusta kohdennetaan tietyn toimialan esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle. Haastatteluissa nousi esille, että työkykyvalmentajien yhteistä osaamista voitaisiin vahvistaa yhteisellä sparrauksella ja yleisellä ajankohtaisella tiedolla liittyen toimialojen muutoksiin.

Vaikka mä sanoin, että mä tiedän tosi paljon kaikista toimialoista, mutten mä kaikkea tiedä kaikista toimialoista, et se osaaminen niin kuin sitä kautta syvenee sitten myös. (haastateltava 5)

5.4 Osaamisen kehittämisen osa-alueet ja menetelmät työkykyjohtamisen valmentamisessa

Kolmannessa teemassa käsiteltiin työkykyvalmentajien osaamisen kehittämistä esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnatussa työkykyjohtamisen valmentamisessa. Tässä aiheessa käytiin läpi, millaisia oppimisen keinoja työkykyjohtamistoiminnassa kannattaisi hyödyntää ja millä tavoin ammatillista osaamista voitaisiin aiheeseen liittyen kehittää. Haastateltavien kanssa keskusteltiin, millaisia oppimisen kehittämisen menetelmiä voitaisiin hyödyntää ja miten työkykyvalmentajien osaamisen kehittymistä työkykyjohtamistoiminnassa voitaisiin seurata.

Haastateltavat nostivat esille osaamisen kehittämistarpeena ajantasaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon työkykyjohtamisen toimintamalleista ja prosesseista. Tämä nähtiin työkykyjohtamisen valmennuksen perustaksi. Työkykyjohtamisen toimintamallien ja prosessien osaamisen kehittämisen aiheina nousi selvästi esille omana osa-alueenaan varhaisen välittämisen toimet ja puheeksi ottaminen työntekijän ja esihenkilön välillä. Lisäosaamista koettiin tarvittavan, miten esihenkilöt tunnistavat työkykyhaasteita ja missä tilanteissa keskusteluja tulisi käydä työntekijän kanssa. Osaamisen laajentamista koettiin tarvittavan erityisesti ennakoivaan työkykyjohtamiseen sekä varhaisemman vaiheen asioihin ja toimenpiteisiin, joita tapahtuu esihenkilön ja työntekijän välillä ennen kuin työkyvyn haasteet ovat muodostuneet työkykyriskiksi ja työkyvyn tueksi haetaan tukea esimerkiksi työterveyshuollosta. Varhaisen välittämisen ja työkykyä tukevien toimintamallien hyödyntämisen tueksi koettiin tarvittavan faktatietoa, miksi tietyt työkykyjohtamisen toimintamallit ovat vaikuttavia tietyissä tilanteissa.

Haastatteluissa nousi esille myös tarpeena saada ajantasaista tietoa ja ymmärrystä työkykyjohtamisen uusimmasta tiedosta ja ilmiöistä.

Toisena merkittävänä osaamisen kehitysalueena viisi haastateltavaa nostivat työkyvyttömyyden kustannusten ja työkyöriskien hallinnan osoittaminen liiketoiminnallisilla mittareilla. Tämä osa-alue nähtiin keskeiseksi osaksi asiakasyrityksen esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon työkykyjohtamisen valmennusta. Haastateltavat kuvasivat, että lisäosaamista tarvitaan taloushallinnon ja liiketoiminnan ymmärryksen kasvattamiseen. Lisäosaamista kuvattiin tarvittavan myös työkykyjohtamisen, työkyvyn ylläpitämisen sekä työkyvyttömyyden osoittamiseen liiketoiminnallisilla luvuilla ja mittareilla. Tämän kuvattiin auttavan työkykyvalmentajaa ymmärtämään, mitä lukuja tulisi tarkastella, millaista raportointitietoa on saatavilla ja miten tuota tietoa tulkitaan. Liiketoiminnallista osaamista kuvattiin tarvittavan myös työkykyjohtamisen valmennuksen toiminnan vaikuttavuuden osoittamiseksi. Haastatteluissa nousi esille, että työkykyä tukevien työntekijäkohtaisten ratkaisuvaihtoehtojen perustelemiseksi tarvitaan työkykyvalmentajille osaamisen vahvistamista ehdotusten perustelemiseksi numeroina ja rahassa.

Just tällaista kustannusvaikuttavuutta ja tehokkuutta, koska joskus sitä joutuu noillekin yrityksille ihan perustelevaan, että miksi kannattaa, mitä hyötyä tästä on ja kuinka paljon tämä maksaa. Kyllähän sitä tietoa paljon on, mutta ehkä semmoista vähän syvempää tietoa, että pystyy syvällä rintaäänellä sanomaan, että jos jatketaan näin, niin sillä saattaa olla tällaisia ja tällaisia vaikutuksia ja se saattaa sitten pitkällä aikavälillä aiheuttaa tällaisia ja tällaisia kustannuksia. (haastateltava 3)

Osaamisen kehittämisessä viisi haastateltavaa näkivät merkittävimpänä osaamisen kehittämisen menetelmänä yhteisen sparrailun kollegoiden kanssa. Yhteinen keskustelu ja toiminnan kehittäminen kollegoiden kanssa sekä kollegoiden tuki ja nähtiin erityisen arvokkaana. Haastateltavat nostivat esille, että nykyisessä toimenkuvassa sparrailu kollegoiden kesken on koettu vaikuttavaksi keinoksi edistää oppimista ja kehittää ammatillista osaamista. Yhteisissä sparrailuhetkissä koettiin tärkeäksi mahdollisuudeksi ryhmän parviällyn hyödyntäminen. Haastateltavat nostivat esille, että kollegoiden kanssa sparrailu voisi toteutua siten, että sparrailutilanteet ovat etukäteen suunniteltuja, joissa työkykyvalmentajat voivat nostaa esille tausesimerkkejä työkykyjohtamisen valmennustilanteista sekä esittää ratkaisuja, joilla näissä tilanteissa päästiin eteenpäin. Tämän lisäksi nousi esille jatkuvan sparrailun mahdollisuus esimerkiksi kollegoiden sparrailurinkiä hyödyntäen tilannekohtaisesti.

Semmoisen prosessin luominen, ehkä siihen, että saisi kollegoilta tukea, ja keskustelua ja että mistä niin kuin lähetään liikenteeseen, minkälaisia asioita

olis hyvä ottaa huomioon, niin ehkä mä aattelen, että semmoinen vois olla niin kuin tosi hyödyllistä. Jotenkin ehkä ajattelen niin, että siinä vois olla esimerkiksi joku justiinsa tota, kerran kuussa esimerkiksi tunnin voisko siellä olla, että joku alustaisi jonkun tai kertois, että millä tavalla tekee sitä työtä ja sitten lähettäis mieltämään, onko jotain yhteisiä kehitysteemoja, mitä lähettäis tavallaan tutkimaan sitten taikka hakemaan tietoo, elikkä tapa, sitä että kehittäis sitä omaa osaamistaan nimenomaan niin. (haastateltava 4)

Yhteisen kollegiaalisen sparrauksen lisäksi haastateltavat nostivat esille, että oppimista voitaisiin tukea parityöskentelynä siten, että työkykyjohtamisen valmennusta aloitteleva työkykyvalmentaja saisi ohjausta työkaverilta, jolla on aiempaa kokemusta esihenkilöiden tai henkilöstöhallinnon työkykyjohtamisen valmentamisesta. Haastatteluissa nousi esiin osaamisen kehittämismenetelmänä kahdenkeskisen mentoroinnin tai valmennuksen hyödyntäminen tällaisissa tilanteissa. Ohjausta nähtiin tarvittavan kokeneemalta henkilöltä, joka tukisi aloittelevaa työkykyvalmentajaa työkykyjohtamisen valmentamisessa tunnistamaan omia osaamisalueitaan tarkemmin. Kokeneempi ohjaaja auttaisi työkykyvalmentajaa tunnistamaan paremmin olemassa olevaa osaamista ja osaamisen kehittämistarpeita. Kokeneempi ohjaaja voisi myös tukea konkreettisesti mentoroitavaa työkykyvalmentajaa työkykyjohtamisen valmennustoiminnassa esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon kanssa. Haastateltavat näkivät, että tällainen työparityöskentely voisi toteutua moniammatillisessa yhteistyössä ja kokeneempi ohjaaja voisi olla myös muun kuin työkykyvalmennuksen ammattiryhmän edustaja.

Siinä on mentorointia sitten hyvä olla tämmöisiltä henkilöiltä, jotka on sitä tehnyt. Se mentori kulkee siellä, on sitten ehkä jossain kohtaa ihan taustalla, mut et on joku johon voi olla yhteydessä, jonka kanssa asioita voi käydä läpi. (haastateltava 5)

Et pääsee niin kuin mukaan yleensä ottaen johonkin niin kuin siis sillei seuraamaan tai jotenkin että tota et vähän jossain vois aatella, että on tämmöinen vähän niin kuin seniori juniori niin kuin coach tyyppinen systeemi. (haastateltava 6)

Tämän lisäksi moniammatillisen osaamisen hyödyntäminen nähtiin keskeisenä oppimisen kehittämismenetelmänä työkykyjohtamisen valmennusosaamisen kehittämisessä. Neljä haastateltavaa nostivat esille ajatuksen työpajatyöskentelystä, johon osallistettaisiin työkykyvalmentajien lisäksi asiakasyritysten edustajien rajapinnassa toimivia työterveystiimejä, työterveyden asiakkuuspäälliköitä sekä muita asiakkaiden sidosryhmiä, kuten eläkevakuuttajaa. Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus, että työpajaan osallistuisi edellä mainittujen henkilöiden lisäksi asiakasyritysten esihenkilöitä ja henkilöstöhallintoa, joille työkykyjohtamisen

valmennusta toteutetaan. Moniammatillisen osaamisen hyödyntämisessä nähtiin tärkeäksi mahdollistaa yhteinen keskustelu ja konkreettinen tuki erilaisiin tilanteisiin, joita voi esiintyä työkykyjohtamisen valmennuksessa. Yhteinen keskustelu ja konkreettisen tiedon jakaminen henkilöiden kanssa, jotka toimivat yhteistyössä työkykyjohtamisen valmennusta tarvitsevan asiakasyrityksen kanssa, nähtiin tärkeäksi. Moniammatillisen tiimin ja asiakkaiden edustajien havainnot asiakasyritysten tarpeista nähtiin työkykyvalmentajan osaamista kehittävinä tekijöinä.

Neljä haastateltavaa nostivat esille itseopiskelun tärkeänä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Itseopiskelun koettiin hyödyttäneen ammatillisen osaamisen kehittämistä työuralla aiemmissa tilanteissa sekä omaan työhön liittyvässä uuden oppimisessa. Itsenäisen tiedonhankinnan esitettiin tukevan yksilökohtaisten osaamisalueiden kehittämistä. Osa haastateltavista koki tarvitsevansa osaamista henkilöstöhallinnon ja työkykyjohtamisen prosesseihin. Osa kuvasi tarvitsevan itseopiskelua tilannekohtaisesti eri toimialojen riskitekijöistä ja haasteista. Itseopiskelu nähtiin tärkeäksi huomioida työkykyvalmentajan ajankäytössä ja resurssoinnissa mahdollistamalla opiskelulle riittävästi aikaa.

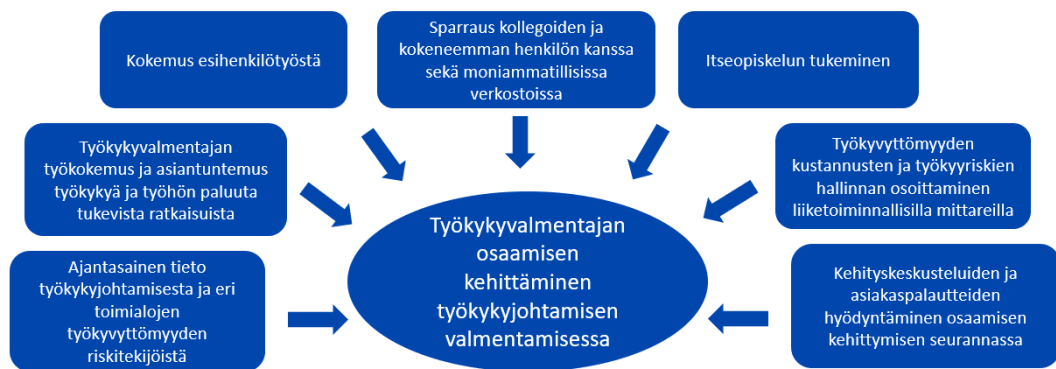
Haastateltavat nostivat esille asiakasnäkökulman merkityksen työkykyvalmentajan työkykyjohtamisen valmennusosaamisen kehittymisen seurannassa. Asiakasnäkemyksen kuvailtiin liittyvän vahvasti siihen, onko toiminnalle asetetut tavoitteet kyetty saavuttamaan asiakasnäkökulmasta. Asiakaspalautteen keräämisessä nähtiin tärkeänä asiakkaan mahdollisuus antaa avoimesti palautetta, onko työkykyjohtamisen toiminnasta ollut hyötyä ja miten asiakas on kokenut toiminnan. Asiakkaan näkökulman osalta haastateltavat kuvasivat tärkeäksi seurata toimintaa mittareiden avulla. Ennalta asetetut mittarit osoittavat myös toiminnan hyödyllisyyttä.

Työkykyjohtamisen valmennusosaamisen kehittymisen seurannassa nousi esiin kehityskeskustelu tärkeänä seurantamenetelmänä. Kehityskeskustelulle toivottiin strukturoitua itsearviointia keskustelun tueksi uuteen toimintaan liittyen, jonka pohjalta oman osaamisen kehittymiseen liittyvää keskustelua käydään läpi oman esihenkilön kanssa. Kehityskeskustelu nähtiin hyödylliseksi toteutusmenetelmäksi myös muissa ohjaussuhteissa kuin hallinnollisen esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Esiin nousi ajatus kehityskeskustelun käymisestä esimerkiksi kokeneemman ohjaajan tai mentorin kanssa.

5.5 Yhteenveto työkykyvalmentajan osaamisen kehittämistä työkykyjohtamisen valmentamisessa

Kuviossa 2 on esitetty yhteenvetona tässä opinnäytetyössä esille tulleet tekijät, jotka tukevat työkykyvalmentajan osaamisen kehittämistä esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle

suunnatussa työkykyjohtamisen valmentamisessa. Osaamisen kehittämistä tukee ajantasainen tieto työkykyjohtamisesta ja eri toimialojen työkyvyttömyyden riskitekijöistä. Työkykyjohtamisen valmennus on uusi osaamisalue työkykyvalmentajille ja sen tueksi tarvitaan työkykyvalmentajan työkokemusta ja asiantuntemusta työkykyä ja työhön paluuta tukevista ratkaisuista sekä aiempaa kokemusta tai ymmärrystä esihenkilötyöstä. Osaamisen vahvistamista tarvitaan työkyvyttömyyden ja työkykyriskien hallinnan osoittamisesta liiketoiminnallisilla mittareilla. Osaamisen kehittämistä tukee mahdollisuus sparrailla kollegoiden kanssa, henkilön kanssa, jolla on kokemusta ennestään työkykyjohtamisen valmentamisesta sekä moniammatillisissa verkostoissa. Osaamisen kehittämisessä tulisi tukea itsenäistä opiskelua mahdollistaen sille riittävästi aikaa. Osaamisen kehittymisen seurannassa tulisi hyödyntää asiakaspalautteita sekä kehityskeskusteluita.



Kuva 6: Tekijät, jotka tukevat työkykyvalmentajan osaamisen kehittämistä työkykyjohtamisen valmentamisessa

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista osaamista työkykyvalmentajilla on hyödynnettävänä esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnatussa työkykyjohtamisen valmentamisessa ja miten siihen liittyvää työkykyvalmentajien osaamista voidaan kehittää. Taustalla ovat työn murrokseen liittyvät tekijät, jotka edellyttävät työkykyvalmennukselta varhaisempia toimenpiteitä työkykyriskien hallitsemiseksi. Työkykyriskien hallinta varhaisessa vaiheessa edellyttää toimenpiteiden kohdentamista esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon työkykyjohtamisen tukemiseen. Opinnäytetyön konkreettinen tavoite oli löytää työkykyvalmentajien osaamisen kehittämistä tukevia tekijöitä työkykyjohtamisen valmentamisessa, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää työkykyvalmentajien osaamisen kehittämissuunnitelman päivittämisessä.

Tutkimusta oli rajattu niin, että se koski valtakunnallista työterveyden toimeksiantajaa. Haastatteluihin oli tarkoin valittu henkilöitä, joilla oli useampien vuosien työkokemusta sosiaalialan asiantuntijan tai siihen rinnastettavissa olevasta työkykyvalmentajan työstä. Valinnassa huomioitiin myös se, että jokaisella haastateltavalla oli aikomus laajentaa työnkuvaansa tulevaisuudessa työkykyjohtamisen valmentamiseen. Haastateltavien valikointi edellä mainituilla kriteereillä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, koska haastateltavien näkökulma perustui pitkään kokemukseen työkyky- tai työhönvalmennustyöstä.

Haastateltavat toimivat valtakunnallisesti eri puolilla Suomea, joten teemahaastattelut tehtiin etänä Teams-kokouksena tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Haastattelut suunniteltiin toteutettavaksi kuudelle työkykyvalmentajalle ja tämä suunnitelma toteutui. Haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostilla haastatteluiden teemat. Haastatteluajkojen sopiminen onnistui helposti. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen nähtäväksi. Haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin, että etukäteen toimitettavat kysymykset olisivat auttaneet heitä valmistautumaan vielä paremmin haastatteluun ja olisivat tehneet haastatteluista sujuvampaa. Toisaalta haastateltavat nostivat esille, että etukäteen toimitetut kysymykset eivät todennäköisesti olisi antaneet laajempia tai syvällisempiä vastauksia.

Haastatteluissa oli neljä teemaa, jonka sisällä oli kysymyksiä yhteensä 16. Teemahaastattelukysymysten kautta saatiin vastaukset opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointi aloitettiin jo ensimmäisen haastattelun jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastatteluiden ja litteroinnin toteuttaminen lähellä toisiaan rikastuttivat ja helpottivat aineiston analysointia ja johtopäätösten tekemistä. Litteroitu aineisto pilkottiin ja tiivistettiin. Luotettavuuden ja opinnäytetyön elävöittämisiksi tuloksien kuvauksissa käytettiin haastateltavien suoria lainauksia. Opinnäytetyössä käytettiin monipuolisesti kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimustuloksia.

Kaikki haastateltavat osallistuivat mielellään haastatteluun ja kokivat aiheen mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi. Aihe oli herättänyt keskustelua ja pohdintaa työkykyvalmentajien keskuudessa, koska uutta työkykyvalmentajien työkykyjohtamisen valmennukseen kohdentuvaa palvelukokonaisuutta oli lähdetty jo suunnittelemaan ja rakentamaan. Haastateltavat kokivat aiheen tärkeäksi työkykyvalmentajan työnkuvan ja osaamisen kehittämisessä työelämämurrosten vuoksi. Työelämämurroksen nähtiin liittyvän erityisesti työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkamallin uudistukseen, joka velvoittaa yrityksiä ja työterveysyhteistyötä varhaisempiin keinoihin työkykyriskien hallitsemisessa. Haastateltavat kokivat teemahaastattelun hyödylliseksi oman osaamisen määrittämiseksi. Lisäksi haastateltavat kokivat hyödylliseksi pohtia oman osaamisen kehittymistä tukevia tekijöitä. Haastateltavat kokivat osittain haasteellisen osaamistarpeiden ja osaamisen kehittymistä tukevien tekijöiden määrittämisen, koska heillä

ei vielä ollut kertynyt kokemusta työkykyjohtamisen valmentamisesta. Haastateltavat toivoivatkin teemahaastattelun kaltaista osaamiskartoitusta tehtäväksi uudelleen siinä vaiheessa, kun työkokemusta työkykyjohtamisen valmentamisesta on jo kertynyt.

Tutkimustulokset vahvistivat teorian tietoa osoittamalla, että työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten vähentämiseksi tarvitaan tilannekohtaisia työkykyä tukevia ratkaisuja. Esihenkilöt ja yrityksen johto tarvitsevat tuekseen asiantuntijoita, jotka ohjaavat ja neuvovat näiden ratkaisujen etsimisessä ja hyödyntämisessä sekä varhaisen välittämisen toimenpiteiden toteuttamisessa. Työkykyvalmentajat ovat sosiaalivakuutuksen, kuntoutuksen ja työhön paluun ratkaisujen asiantuntijoita ja heillä on kyky etsiä työkykyä tukevia ratkaisuja työntekijäkohdattaisesti.

Tutkimus lisäsi ymmärrystä siitä, millainen merkitys työkykyvalmentajan työkokemuksella ja asiantuntijuudella on työnkuvan laajentamisessa yksilöasiakkaiden valmentamisesta esihenkilöille suunnattuun työkykyjohtamisen valmentamiseen. Kaikilla haastateltavilla oli useiden vuosien kokemus kuntoutuksen parissa sekä työkykyä ja työhön paluuta tukevista ratkaisuista. Teorian tietoa osoittaa, että työkyvyn tukeminen ja työkykyriskien hallinta käsittää laaja-alaisesti ennakoivia ja reagoivia toimenpiteitä (Ervasti ym. 2022, 11-12; Kuntoutussäätiö & Työterveyslaitos 2020, 5-9). Haastateltavat nostivat esille tuntevansa työkykyä tukevat ratkaisut laaja-alaisesti pitkän työkokemuksensa vuoksi. Haastatteluissa nousi esille myös omakohtainen kokemus esihenkilötyöstä tai aiempi kokemus esihenkilöiden valmentamisesta, joka nähtiin tärkeänä osaamisalueena työkykyjohtamisen valmentamisessa. Tutkimustulosten perusteella ei ole yhdentekevää, millaisella osaamisprofiililla työkykyvalmentajia valikoidaan työkykyjohtamisen valmentajiksi. Tärkeitä osaamisalueita ovat pitkä substanssikokemus työkykyvalmentajan työstä sekä kokemus tai ymmärrys esihenkilötyöstä.

Tutkimus lisäsi ymmärrystä työkykyvalmentajan osaamisen kehittämistä tukevista tekijöistä. Haastateltavat olivat iältään 45-56 vuotiaita. Tutkimus vahvisti teorian tietoa osoittamalla, että kyseisen ikäluokan oppimista voidaan edistää ja tukea varmistamalla elinikäinen oppiminen työpaikalla. Teoria ja opinnäytetyön tulokset tukevat toisiaan siinä, että vaikuttavia osaamisen kehittämismenetelmiä ovat erityisesti työpaikalla toteutettavat osaamisen kehittämisen menetelmät, kuten mentorointi tai valmennus.

Haastateltavien mielestä tärkeitä oppimisen ja osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat sparraus kollegoiden kanssa sekä moniammatillisissa verkostoissa. Haastatteluissa nousi esille mahdollisuus oppia kokeneemalta esimerkiksi mentorointia hyödyntäen sekä itseopiskelu. Haastateltavat kokivat tärkeäksi vahvistaa osaamistaan työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten osoittamisessa. Lisäksi haastateltavat kaipasivat ajantasaista teorian tietoa työkykyjohtamisesta ja eri toimialojen työkyvyttömyyden riskitekijöistä. Haastatteluiden perusteella

näiden osaamisalueiden kehittämisessä olisi suositeltavaa hyödyntää itseopiskelua varaamalla sille riittävästi aikaa sekä tukea oppimista hyödyntäen vertaismentorointia, one-to-one -mentorointia sekä työparityöskentelyä.

Haastateltavat nostivat esille, että työkykyjohtamisen valmentamisessa on tärkeää ymmärtää eri toimialojen työkyvyttömyyden riskitekijöitä. Erityisen tärkeäksi nähtiin ymmärtää yleistietoa syvemmin sitä toimialaa, jossa työkykyjohtamisen valmennusta toteutetaan. Teoria osoittaa, että työkyvyttömyyden riskitekijät vaihtelevat merkittävästikin eri toimialoilla (Työturvallisuuskeskus 2024; Airila 2022a, 5; Airila 2022b, 5; Airila 2022c, 5). Toimialan riskitekijät vaikuttavat työkyvyn tuen toimenpiteiden suunnittelussa ja niiden kohdentamisessa. Teoriaosuudessa olisi voitu huomioida vielä syvemmin ja laajemmin eri toimialojen työkykyriskejä sekä työkyvyn tuen toimenpiteiden vaikuttavuutta toimialoittain.

Opinnäytetyön teoretieto ja opinnäytetyön tulokset mahdollistavat työkykyvalmentajien osaamisen kehittämissuunnitelman päivittämisen työkykyjohtamisen valmennuksen osaamisen kehittämiseksi.

Haastatteluissa korostui työkykyvalmentajien nykyisen osaamisen hyödyntäminen erityisesti esihenkilöille kohdennettuun työkykyjohtamisen valmentamiseen. Verrattuna teoretietoon, jonka mukaan myös henkilöstöhallinto tarvitsee tuekseen asiantuntijoita, jotka tuntevat työkykyä tukevat ratkaisut, opinnäytetyön tutkimustuloksissa korostui esihenkilöiden rooli henkilöstöhallinnon roolia vahvemmin. Henkilöstöhallinnon työkykyvalmentamisen tarpeet jäivät haastatteluissa enemmän taka-alalle. Osaamisen kehittämisen teemoissa henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyvä osaaminen nousi kuitenkin vahvemmin esiin. Haastateltavat näkivät henkilöstöhallinnon prosessien sekä työkykyjohtamisen ajantasaisten teemojen laajemman ymmärryksen osaamisen kehittämistarpeena.

Tällä hetkellä työkykyvalmentajien osaaminen ja sen soveltaminen näyttäytyy opinnäytetyön tulosten perusteella potentiaalisena erityisesti työntekijäkohtaisten työkykyä tukevien ratkaisujen etsimisessä. Työkykyvalmentajilla on osaamista esihenkilöiden työkykyjohtamisen tukemiseksi. Työkykyvalmentajien erityisasiantuntijuus vahvistaa myös henkilöstöhallinnon osaamista työkykyriskien hallinnassa. Teoria tukee näitä tutkimustuloksia. Laajempi strateginen työkykyjohtamisen osaaminen yrityksen henkilöstöhallinnon ja johdon valmentamisen tasoilla näyttäytyisi edellyttävän laajempaa työkykyvalmentajien osaamisen kehittämistä. Strategisen työkykyjohtamisen valmennuksen osaaminen voisi kehittyä esimerkiksi työpari- tai yhteistyöskentelynä työkykyjohtamiseen suuntautuneen yritysjohtamisen konsultoinnin rinnalla.

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 11) mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteisiin sisältyvät

luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Opinnäytetyölle hankittiin tutkimuslupa ja tutkimus aloitettiin vasta tutkimusluvan allekirjoittamisen jälkeen. Aineisto hävitettiin tutkimuksen päätyttyä.

Haastatteluajan varaaminen ja tiedonkeruu toteutettiin niin, että se ei aiheuttanut suurta vaivannäköä haastateltaville. Haastattelukutsuissa ja haastatteluiden alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia. Haastateltaville annettiin tietoa opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta haastattelukutsuissa sekä haastatteluiden alussa. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista.

Opinnäytetyön tulokset on pyritty esittämään siten, että yksittäiset haastateltavat eivät ole tunnistettavissa. Aineiston analysoinnissa käytettiin huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen tuloksia merkittiin tarkasti niin, että opinnäytetyön tekijä erotti haastateltavien vastauksia haastateltavien numerokoodeilla. Haastatteluiden tiedot kirjattiin tarkasti taulukoihin.

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavat kokivat kysymykset osittain haastavina. Joiltain osin haastattelun kysymykset olisivat voineet olla yksinkertaisempia ja selkeämpiä. Esimerkiksi osaamisen kehittämismenetelmiä koskeva kysymys herätti tutkittavissa epäselvyyttä ja hämmennystä. Haastateltavat esittivät tarkentavia kysymyksiä ja pyysivät määrittelemään keskeisiä käsitteitä, kuten osaamisen kehittämisen menetelmiä. Tämä on otettava huomioon tuloksia tarkasteltaessa.

Aineiston analyysiä tehtiin huolellisesti ja siihen käytettiin paljon aikaa. Haastateltavien vastaukset toistivat itseään. Samojen teemojen esille nostamisessa käytettiin kriteerinä vähintään kolmen yhtäläisen teeman esiintymistä aineistossa.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla työkykyvalmentajan osaamiskartoitus työkykyjohtamisen valmentamisessa, kun työkokemusta aiheesta on kertynyt. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös asiakaskokemuksen näkökulmasta. Miten työkykyjohtamisen valmennus on vahvistunut asiakasyritysten esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista ja millaista vaikuttavuutta työkykyjohtamisen valmennustoiminnalla on saatu aikaiseksi.

Lähteet

- Ahlstom, L., Grimby-Ekman, A., Hagberg, M. & Dellve, L. 2010. The Work Ability Index and single-item Question: Associations with Sick Leave, Symptoms, and health-a Prospective Study of Women on long-term Sick Leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2010-09, Vol.36 (5), 404-412.
- Ahola, A. 2011. *Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Airila A. 2022a. Teollisuus ja työkyky -tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan teollisuuden työpaikoille. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varma, Tietoa työkyvystä 4.
- Airila A. 2022c. Palveluala ja työkyky -tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan kaupan alalle sekä ravitsemisalalle. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varma, Tietoa työkyvystä 2.
- Airila, A. & Schaupp, M. (2020). *Työn murros ja työkyky - näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi*. Varma, Helsinki.
- Airila, A. 2022b. Tietotyö ja työkyky - tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varma, Tietoa työkyvystä 1.
- Ala-Hautala, T. & Huhta, H-R. 2018. *Johda terveyttä. Työnantajan opas*. Helsinki: Alma Talent.
- Alaja, K. 2021. Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii uudenlaisia metataitoja, mitä ne ovat? *Telma-lehti*. Viitattu 29.3.2024. <https://telma-lehti.fi/jatkuvasti-muuttuva-tyoelama-vaatii-uudenlaisia-metataitoja-mita-ne-ovat>
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 99-118.
- Antti-Poika, M. & Martimo, K-P. 2018. Työterveyshuolto työkykyjohtamisen tukena. Teoksessa Martimo, KP., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) *Työstä terveyttä*. Duodecim, 170-183. Helsinki 2018.
- Arocena, P., Núñez, I. & Villanueva, M. 2008. The impact of prevention measures and organizational factors on occupational injuries. *Safety science* 2008-11, Vol.46 (9), 1369-1384.

- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy.
- Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoinen työväestö. Teoksessa: Kokkinen, L (toim.): Hyvinvointia työstä 2030-luvulle. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Billet, S. 2004. Workplace participatory practices. *The Journal of Workplace Learning*, Vol 16, No. 6, 312-324.
- Blomgren, J. & Perhoniemi R. 2022. Mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäivärahopäivien määrä kasvaa taas. Kelan tutkimusblogi. Viitattu 24.3.2024. <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/721028/mielenterveyden-hairioihin-perustuvien-sairauspaivarahapavien-maara-kasvaa-taas>
- Cancelliere, C., Donovan, J., Stochkendahl, MJ., Biscardi, M., Ammendolia, C., Myburgh, C. & Cassidy, D. 2016. Factors affecting return to work after injury or illness: best evidence synthesis of systematic reviews. *Chiropractic & Manual Therapies* 24:32.
- Chuck Williams 2017. *MGMT Principles of Management*. 4LTR PRESS.
- Cullen, K., Edwards, B., Casper, W. & Gue, K. 2014. Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology* 1/2014, Vol.29, 269-280.
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Sitra: Julkaisut. Viitattu 11.5.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. EK
- Elinkeinoelämän Keskusliitto 2024. Sairauspoissaolot ennätyskorkealla tasolla vuonna 2022. Viitattu 2.4.2024. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/sairauspoissaolot-ennatyskorkealla-tasolla-vuonna-2022/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. EK.
- Eläketurvakeskus 2022. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi ennätysellisen vähän ihmisiä. Viitattu 29.3.2024. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtyi-ennatysellisen-vahan-ihmisia/>

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P., Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Feibel, A., Peter, R., Swart, E. & March, S. 2018. Developing an extended model of the relation between work motivation and health as affected by the work ability as part of a corporate age management approach. *International journal of environmental research and public health* 4/2018, Vol.15, 779.

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent.

Hager, P. 2004. Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace learning* Vol. 16, 22-32.

Hagman, K. Hirvikoski, T., Äyväri, A. & Wollstén, P. 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. Espoon kaupunki Arocena, P., Núñez, I. & Villanueva, M. 2008. The impact of prevention measures and organisational factors on occupational injuries. *Safety Science* 46, 1369-1384.

Hastari, S., Mufidah, E., Wahyudi, P. & Laksmi, D. 2021. Contribution of work ability and work motivation with performance and its impact on work productivity. *Management science letters* 2021, Vol.11 (2), 425-434.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Horila, T., & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 46-58.

Husu, P., Tokola, K., Vähä-Ypyä, H. & Vasankari, T. 2022. Liikuntaraportti Suomalaisten mitattu liikkuminen, paikallaanolo ja fyysinen kunto 2018-2022. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:33. Viitattu 11.5.2024. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Huttunen, J. 2020. Mitä terveys on? Duodecim Terveyskirjasto. Viitattu 30.3.2024. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00903>

Ilmarinen 2023. Työkyvyttömyyseläkkeiden rahoituksen maksuluokkamalli uudistuu - tavoitteena edistää työllisyyttä monin tavoin. Viitattu 29.2.2024. <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2023/tyokyvyttomyyselakkeiden-maksuluokkamalli-uudistuu/>

Jalava, E., Leppänen, R., Lehtinen, A., Yrjönmäki, S., Korhonen, N., Tolonen, E., Simanainen, M., & Byckling, L. 2021. Kiertotalouden vaikutukset työhön ja osaamiseen. Sitra: Julkaisut. Viitattu 11.5.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kiertotalouden-vaikutukset-tyohon-ja-osaamiseen/>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Joo, B-K., Sushko, J. S., McLean, G. N. 2012. Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Journal*; Chesterland, Vol. 30, Iss. 1, 19-38.

Joo, M-K. 2005. Executive Coaching: A Conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 4, 462-488.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Järnefelt, N., Riekhoff, A-J., Laaksonen, M & Liukko J. 2022. Työnantajien näkemyksiä eläkeiästä ja työurien pidentämisestä. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2022. Helsinki.

Järvensivu A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 80-98.

Kangasniemi, M., Hipp K., Häggman-Laitila, A., Kallio, H. Karki, S., Kinnunen, P., Pietilä A-M., Saarnio, R., Viinamäki L., Voutilainen A. & Waldén, A. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018.

Karhula, A.-L. (toim.) 2016. Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. Tampere: Juvenes Print Oy.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Kasvatustiede. 175 s. ISBN 978-951-39-3866-6

Kaye, H. S., Jans, L. H. & Jones, E. C. 2011. Why don't employers hire and retain worker with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation* 11/2011, 526-536.

Kela 2022. Kelan sairausvakuutusilasto 2022. Viitattu 31.3.2024. <https://helda.helsinki.fi/items/da366014-7a5c-4ac0-945d-2e438c416ae0>

- Kempainen, B., & Laajalahti, A. 2016. Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 6-23.
- Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2015. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. 1. painos.
- Manka, M-L. & Manka M. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Martela Frank & Jarenko Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent.
- Martimo, K-P. & Ala-Mursula, L. 2021. Sairauspoissaolojen harkittu käyttö ja työhön paluun tuki ovat osa hyvää hoitoa. Duodecim 2021; 137, 123-25.
- Martimo, K-P. & Mäkelä, K. 2021. Työkyvyttömyyden ensimmäinen vuosi. Lääkärilehti 4/2021, VSK 76, 208-201.
- Mehiläinen 2024. Mehiläisen työvalmennuspalvelut. Viitattu 30.3.2024. Saatavilla: <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/tyovalmentajan-palvelut>
- Murto R. 2022. Puuttuvat puoli miljoonaa: Väestönkato ja Suomen talouden tulevaisuus. E-kirja. Helsinki: Otava
- Müller, K., Juntunen, J., Liira, J., & Lönnqvist, J. (2006). Aivot ja muuttuva työelämä. Suomen Lääkärilehti. No 27-31, 2951-2959.
- Nikunen, M. 2012. Työ, perhe ja sukupuolten tasa-arvo: tapaus yliopisto. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 174-194.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024. Suomi liikkeelle -ohjelma. Viitattu 5.5.2024. <https://okm.fi/suomi-liikkeelle>
- Opetushallitus (OPH) 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 11.5.2024. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Parvinen, LA., Windischhofer, R. & Gustafsson, M. 2010. Competitive advantage through value-based health care: the case of Metso Corporation. European Management Journal, 28 (3), 195-207.

- Perhoniemi, R., & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88-101.
- Pesonen, S., Halonen, J., Liira, J. 2016. Omailmoitus - tutkimus sairauspoissaolojen omailmoituksen käyttöönotosta ja vaikutuksista. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pesonen, S., Halonen, J., Liira, J. Martimo, K-P. 2016. Omailmoitus - ohje työpaikoille omailmoituksen käytöstä. Työterveyslaitos. Juvenes Print. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Pihlajalinna 2024. Työkykyvalmennus. Viitattu 30.3.2024. Saatavilla: <https://www.pihlajalinna.fi/palvelut/tyoterveysasiakkaat/tyoterveys/palvelut/tyokykyvalmennus>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7-22.
- Rashid, M., Heiden, M., Nilsson, A., Kristofferzon, M-L. 2021. Do work ability and life satisfaction matter for return back to work? Predictive ability of the work ability index and life satisfaction questionnaire among women with long-term musculoskeletal pain. *BMC public health* 3/2021, Vol.21, 584.
- Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojelurahaston toimintapolitiikkayksikkö, strateginen suunnitteluryhmä. Muistio.
- Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being, productivity and happiness at work. Palgrave Macmillan; 2011th edition.
- Ryan, R., M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41-60.
- Seuri, M. & Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanoma Oy. Helsinki.

Skurnik-Järvinen, H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Spenser, E., Lucas, B. 2021. Meta-Skills: Best practices in work-based learning. A literature review. The University of Winchester.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Suutarinen, M.; Vesterinen, P-L., 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Tanskanen, A. 2023. Päivän sairauspois-saolosta aiheutuu työnantajalle keskimäärin 370 euron kustannus. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 24.3.2024. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/paivan-sairauspoissaolosta-aiheutuu-tyonantajalle-keskimäärin-370-euron-kustannus/>

Tapaturmavakuutuskeskus 2022. Tapaturmavakuutus numeroina. Viitattu 2.5.2024. <https://api.tyotapaturmatieto.fi/file-store/0-506809-1107051>

Tapaturmavakuutuskeskus 2023. Vakava työtapaturma sattuu yhä harvemmin. Viitattu 31.3.2023. <https://www.tyotapaturmatieto.fi/julkaisu/tyotapaturmatietopalvelu/3842?c=27>

Tapaturmavakuutuskeskus 2024a. Ammattitautitilastot. Viitattu 2.5.2024. <https://www.tvk.fi/tilastot/ammattitautitilasto/>

Tapaturmavakuutuskeskus 2024b. Työtapaturmien lukumäärä nousi 1,8 % vuonna 2023, taa-juustaso pysyi ennallaan. Viitattu 31.3.2024. <https://www.tyotapaturmatieto.fi/julkaisu/tyotapaturmatietopalvelu/3877>

TENK (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje.

Terveystalo 2023a. Työkykyvalmennus. Viitattu 29.2.2024. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/tyokykyjohtaminen/tyokykyvalmennus>

Terveystalo 2023b. Työkykyjohtaminen. Viitattu 3.12.2023. Saatavilla: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/tyokykyjohtaminen>

Terveystalo 2023c. Työkykypartneri vahvistaa Riihimäen kaupungin esihenkilöiden työkykyjohtamisaamista. Viitattu 19.3.2024. Saatavilla: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/referenssit/riihimaen-kaupunki>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työterveyslaitos & Kuntoutussäätiö 2020. Työeläkelaitosten työkyvyttömyysriskin hallintatöiden vaikuttavuuteen liittyvä selvitys. Työeläkevakuuttajat Tela ry.

Työterveyslaitos 2023a. Työkyky. Viitattu 30.11.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos 2023b. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Viitattu 30.1.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>

Työterveyslaitos 2023c. Työterveysneuvottelu. Viitattu 29.10.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyoterveysneuvottelu>

Työterveyslaitos 2023d. Työterveyshuollon osaajaksi. Viitattu 30.11.2023. https://www.ttl.fi/koulutus/tyoterveyshuollon-osaajaksi?utm_term=ty%C3%B6terveys-huolto%20koulutus&utm_campaign=TU07-2065006-Akatemian+koulutuskampanja+2023&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_tgt=kwd-313965062386&hsa_grp=146305459145&hsa_src=g&hsa_net=adwords&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_ad=650966104234&hsa_acc=6172868908&hsa_kw=ty%C3%B6terveyshuolto%20koulutus&hsa_cam=19758208009&gad_source=1&gclid=EAlaIQob-ChMlutG1xZKahQMvl1qRBR0sVgjREAYASAAEglvr_D_BwE

Työterveyslaitos 2024a. Työkykyjohtaminen - mitä ja miksi? Viitattu 2.4.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>

Työterveyslaitos 2024b. Ammattitaudit. Viitattu 2.5.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/ammattitaudit>

Työturvallisuuskeskus 2024. Toimialakohtaista tietoa. Viitattu 31.3.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/>

Työturvallisuuslaki 738/2002.

UKK-Instituutti 2022. Liikunta ja mielenterveyden häiriöt. Viitattu 30.3.2024. <https://staging.ukkinstituutti.fi/liike-laakkeena/liikunta-ja-sairaudet/mielenterveyden-hairiot/>

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K., Rossi, H. 2022. Työuupumus (burnout). Duodecim Terveyskirjasto. Viitattu 24.3.2024. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

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

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 119-136.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Väänänen, A. & Turtiainen, J. 2014. Suomalainen työntekijyys 1945-2013. Tampere: Vastapaino.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Pangasniemi, N. & Topinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa: Kokkinen, L (toim.): Hyvinvointia työstä 2030-luvulle. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Warhust, R.P. & Black, K.E. 2015. It's never too late to learn. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27, No 6, 457-472.

Wofford, M.G., Ellinger, A.D., Watkins, K.E. 2013. Learning on the fly: exploring the informal learning process of aciation instructors. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 25, No 2, 79-97.

Taulukot

Taulukko 1: Työkyvyttömyyden määrittelyt keskeisissä laeissa (Airila & Shaupp 2020, 31) ...	16
Taulukko 2: Esimerkkejä työkyvyn hallinnan toimista (mukaillen Kuntoutussäätiö & Työterveyslaitos 2020, 9).....	25
Taulukko 3: Haastatteluiden tulokset teemoittain	45

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko	70
--------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Teema 1. Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet toiminut työkykyvalmentajana?
2. Millainen koulutus sinulla on?
3. Millainen työkokemus sinulla on?
4. Minkä ikäinen olet?

Seuraavat kysymykset kartoittavat sitä, jos työnkuvasi laajenee työkykyriskissä olevien yksilöasiakkaiden ohjaamisesta asiakasorganisaatioiden esihenkilöille ja henkilöstöhallinnolle suunnattuun työkykyjohtamisen valmentamiseen työkykyriskien ennaltaehkäisemiseksi. Edellä kuvatusta työkykyjohtamisen valmentamisesta käytetään tässä haastattelussa nimitystä työkykyjohtamistoiminta.

Teema 2. Kokemuksia ja ajatuksia työkykyjohtamisen valmentamisesta

5. Uskotko, että asiakasorganisaatioilla on odotuksia työkykyjohtamistoimintaan, jossa esihenkilöitä ja HR valmennetaan työkykyriskien ennaltaehkäisemisessä?
 - 5.1 Jos on, kuvaile millaisia odotuksia heillä on?
 - 5.2 Jos ei ole, miksi ei ole odotuksia?
6. Millaista HR:lle ja esihenkilöille suunnattua työkykyjohtamisen valmennusta asiakasorganisaatiot mielestäsi tarvitsevat?
7. Mitä hyötyä esihenkilöiden ja HR:n työkykyjohtamisen valmentamisesta on?

Teema 3. Työkykyvalmentajan osaaminen työkykyjohtamisen valmentamisessa

8. Millaisia valmiuksia sinulla on hyödynnettäväksi esihenkilöiden ja HR:n työkykyjohtamisen valmentamiseen?
9. Millaista osaamista esihenkilöiden ja HR:n työkykyjohtamisen valmentaminen mielestäsi edellyttää työkykyvalmentajalta?
10. Uskotko sinulla olevan osaamista hyödynnettäväksi työkykyjohtamisen valmentamiseen?
 - 10.1 Jos on, millaista osaamista?
 - 10.2 Jos ei, niin millaista osaamista tulisi kehittää?
11. Millaisten osaamisalueiden kehittämisen kokisit hyödylliseksi työkykyjohtamisen valmentamisessa?

Teema 4. Työkykyvalmentajan osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisen valmentamisessa

12. Miten oppimistasi voitaisiin tukea parhaiten työkykyjohtamistoiminnassa, joka keskittyy esihenkilöiden ja HR:n työkykyjohtamisen valmentamiseen?

13. Miten ammatillista osaamistasi työkykyjohtamisen valmentamisessa voitaisiin kehittää?

14. Millaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä tai keinoja toivoisit hyödynnettävän työkykyjohtamisen valmentamisen osaamisen kehittämiseksi?

15. Millaiset oppimisen ja osaamisen kehittämisen menetelmät auttavat sinua oppimaan parhaiten?

16. Miten työkykyvalmentajien osaamisen kehittymistä esihenkilöiden ja HR:n työkykyjohtamisen valmentamisessa tulisi mielestäsi seurata?