



Esihenkilön valmiudet ammattikuljettajan työkykyjohtamiseen

Sara Hynönen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sara Hynönen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilön valmiudet ammattikuljettajan työkykyjohtamiseen
Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 1
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millaisia valmiuksia esihenkilö tarvitsee ammattikuljettajan onnistuneeseen työkykyjohtamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy:lle. Väestön ikääntyessä ja kilpailun kiristyessä yrityksissä tarvitaan lisää ymmärrystä työkykyyn vaikuttavista tekijöistä ja osaamista toteuttaa työkykyjohtamista onnistuneesti. Esihenkilön rooli on työkykyjohtamisen näkökulmasta merkittävä, koska esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ennaltaehkäisevästi ja toteuttaa työkykyjohtamisen toimenpiteitä yhteistyössä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa.</p> <p>Tietoperustan ensimmäisessä alaluvussa käsiteltiin esihenkilön tehtäviä, osaamista ja valmiuksia. Toisessa alaluvussa käsiteltiin työkyvyn ja työhyvinvoinnin haasteita sekä voimavaroja, jotka lisäävät hyvinvointia ja ylläpitävät työkykyä. Kolmannessa alaluvussa käsiteltiin ammattikuljettajan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja työkykyjohtamisen prosesseja ja toimenpiteitä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin osallistui seitsemän Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy:n esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin ja tallennettiin Microsoft Teams-verkkoympäristössä. Haastattelujen aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että onnistunut työkykyjohtaminen vaatii esihenkilöltä valmiuksia kohdata inhimillisesti, puuttua rohkeasti sekä oppia jatkuvasti. Ammattikuljettajan työkykyjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat kohtaamisen ja tiedonkulun haasteet, työn ja työympäristön fyysinen ja psyykinen kuormittavuus sekä mahdollisuudet tehdä muutoksia työvuoroihin. Opinnäytetyöprosessi on aloitettu syyskuussa 2024 ja opinnäytetyö valmistui tammi-kuussa 2025.</p>
Asiasanat työkykyjohtaminen, esihenkilövalmiudet, työkyky

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Ammattikuljettajan työkykyjohtaminen	6
2.1	Esihenkilön tehtävät ja valmiudet	6
2.2	Työkyky ja työhyvinvointi	10
2.3	Ammattikuljettajan työkykyjohtamisen keinot.....	15
3	Tutkimuksen toteutus	20
3.1	Tutkimusote.....	20
3.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineiston kerääminen	21
3.3	Tutkimuksen sisällön analysointi	23
4	Tutkimuksen tulokset.....	25
4.1	Esihenkilön valmiudet.....	25
4.2	Työkyky.....	27
4.3	Työkykyjohtaminen.....	29
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	33
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset.....	33
5.2	Luotettavuuspohdinta ja tutkimuksen eettisyys.....	37
5.3	Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi	39
	Lähteet.....	41
	Liitteet	45
	Liite 1. Haastattelukysymykset	45

1 Johdanto

Henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, sillä hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö kasvat-
taa yrityksen kilpailukykyä ja näin myös vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen positiivisesti (Pietilä,
Lahdensaari-Nätt & Tuure 2011). Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska yritysten tulee poh-
tia entistä tarkemmin asemaansa suhteessa kilpailijoihin, toiminnan jatkuvuutta sekä vastuullisuut-
taan työnantajana. Henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen varmistaa yrityksen
toiminnan jatkuvuutta (Viitala 2014, luku 1). Globaalit muutosvoimat vaikuttavat väistämättä tulevai-
suuden työelämään ja muuttuvassa toimintaympäristössä työntekijöiltä vaaditaan psykologista so-
peutumis- ja selviytymiskykyä sekä uudenlaista osaamista (Työterveyslaitos 2020, 94). Suomen
kansantalouden näkökulmasta aihe on myös ajankohtainen, sillä väestörakenteen muuttuessa
huoltosuhte heikkenee. Huoltosuhteen heikentyessä työikäisten työkyvyttömyyttä tulee ehkäistä ja
työkyvyn säilyttämiseen panostaa, jotta työvoimaa riittää tulevaisuudessakin. (Ervasti ym. 2022.)

Suomalaisen työväestön työhyvinvointi on heikentynyt vuosien aikana monella eri osa-alueella.
Työhyvinvointia tukevat voimavarat, kuten pystyvyys, yhteisöllisyys, mahdollisuudet oppia ja mah-
dollisuus itsenäiseen päätöksentekoon koettiin heikommaksi loppuvuonna 2023. Työuupumusoi-
reet eivät ole lisääntyneet, mutta työn epävarma tulevaisuus, byrokratia ja liialliseksi koettu työ-
kuorma heikentävät suomalaisten voimavaroja ja hyvinvointia työssä. Nuorten, alle 36-vuotiaiden
työntekijöiden työhyvinvointi on heikompaa kuin iäkkäämpien työntekijöiden. Työn imu heikentyi ja
toisaalta nuoret työntekijät kokivat aikaisempaa enemmän tunnekuormitusta, tylsistymistä ja kyyni-
syyttä työssään. (Hakanen, Kaltiainen & Suutala 2024.)

Onnistunut esihenkilö saa työntekijät sitoutumaan yhteisiin päämääriin ja luo merkitystä toiminnalle
(Juuti & Vuorela 2015, alaluku Yhteiset tarinat). Esihenkilö on läheisesti työntekijän arjessa mu-
kana, jonka vuoksi esihenkilön on mahdollista tunnistaa muutokset työntekijän työsuorituksessa,
toimintatavoissa sekä käytöksessä työkavereita ja asiakkaita kohtaan. Työkykyhaasteet alkavat
näkyä lopulta myös lisääntyvinä poissaoloina. Esihenkilön tehtävänä on käynnistää varhaisen tuen
toimenpiteet, mutta jokainen työntekijä on myös vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Varhainen
puuttuminen vaatii esihenkilöltä halua ja rohkeutta tarttua asioihin. (Forma 2023, 174–178.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia esihenkilön valmiuksia ammattikuljettajan onnistuneeseen työ-
kykyjohtamiseen. Hyvä johtaminen ennaltaehkäisee työkyvyttömyyttä ja esihenkilötyön kehittämi-
nen tukee myös työkykyjohtamisen kehittämistä (Forma 2023, 257). Esihenkilön tulee havainnoida
ja seurata työyhteisön toimintaa ja ilmapiiriä, jotta ongelmiin voidaan tarvittaessa puuttua. Esihenki-
lön on hyvä käydä työyhteisössä läpi, miksi ongelmista puhuminen ja niiden selvittäminen on

tärkeää. Esihenkilön tulisi ratkaista ongelmia ratkaisukeskeisesti ja systemaattisesti, joka tarkoittaa toimenpiteistä sopimista ja niiden toteutumisen seuranta. (Hyppänen 2013, luku 6.)

Opinnäytetyön aihe on rajattu ainoastaan esihenkilön valmiuksien ja osaamisen sekä työkykyjohtamisen tarkasteluun, koska esihenkilön rooli työkykyjohtamisen toteuttamisessa on merkittävä. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia työkykyä ja työkykyjohtamista työntekijöiden näkökulmasta, vaan tutkia esihenkilön valmiuksia ja mahdollisuuksia työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn ja työkyvyn palauttamiseen ja ylläpitämiseen.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus vastaa tutkimusongelmaan selittämällä ja selventämällä tutkittavaa ilmiötä (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 2.4). Tutkimuksen pääkysymyksenä on: millaisia valmiuksia esihenkilöltä vaaditaan ammattikuljettajan onnistuneeseen työkykyjohtamiseen?

Tutkimusta tukevat alakysymykset ovat:

1. millaista osaamista ja valmiuksia esihenkilöltä vaaditaan?
2. mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työkykyyn?
3. miten vuorotyö ja ammattikuljettajan työtehtävä vaikuttavat työkykyjohtamiseen?

Taulukon 1 peittomatriisi havainnollistaa opinnäytetyön rakennetta. Opinnäytetyön toinen luku käsittelee työn tietoperustaa. Taulukkoon on merkitty jokaiseen tutkimuksen alakysymykseen liittyvä tietoperustan luku. Tutkimuksen tulokset on esitetty neljännessä luvussa ja alaluvut on järjestetty seuraamaan tietoperustan järjestystä. Tietoperustasta nousseet haastattelukysymykset (liitteessä 1) on numeroitu ja haastattelukysymykset on liitetty tietoperustaan ja tuloksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperustan luku	Tulokset	Haastattelukysymykset
Millaista osaamista ja valmiuksia esihenkilöltä vaaditaan?	2.1	4.1	5–9
Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työkykyyn?	2.2	4.2	10–14
Miten vuorotyö ja ammattikuljettajan työtehtävä vaikuttavat työkykyjohtamiseen?	2.3	4.3	15–19

Opinnäytetyön vastuullisuuteen kuuluu hyvän tieteellisen käytännön sekä alan eettisen normiston noudattaminen. Opinnäytetyön tekijän tulee perehtyä tutkimusetiikkaan, sillä tutkimuksen toteuttanut opiskelija on itse vastuussa työnsä eettisyydestä. Vastuullisesti toteutetussa opinnäytetyössä aihe on rajattu ja tarvittavat resurssit on suunniteltu etukäteen. (Näreaho, Kettunen, Kärki & Päälylysaho 2020.) Ennen opinnäytetyön aloittamista tutustuin hyvään tieteelliseen käytäntöön sekä kirjain tutkimuksen tavoitteen ja resurssit erilliseen opinnäytetyösuunnitelmaan. Opinnäytetyösuunnitelma on esitetty opinnäytetyön ohjaajalle.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa ollaan tiiviissä kontaktissa tutkittavien kanssa. Tutkimusta tehdessä tulee varmistaa tutkittavien suostumus tutkimukseen, luottamuksellisuus sekä riittävä ymmärrys tutkimuksen tavoitteista ja vaikutuksista tutkittavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 2.3.) Tutkimuksen osallistujat ovat toimittaneet suostumuksensa sähköpostitse ja osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkimuksessa on käsitelty vain tutkimuksen kannalta tarpeellisia tietoja. Tutkimusaineistosta on poistettu kaikki henkilötiedot ja toimeksiantajaa koskevat salassa pidettävät tiedot. Tutkimustiedotteessa ja jokaisen tutkimushaastattelun alussa on kerrottu tutkimuksen tavoitteet.

Hyvään tutkimukseen kuuluu myös vastuullinen ja valikoiva lähteiden käyttö (Näreaho ym. 2020). Tämän opinnäytetyön lähteinä on käytetty suomenkielistä ja englanninkielistä ammattikirjallisuutta, artikkeleita sekä yritysten internetsivuja. Lähteisiin on viitattu Haaga-Helian lähdeviittausohjeiden mukaisesti ja olen koonnut käyttämäni lähteet lähdeluetteloon. Opinnäytetyö on julkinen asiakirja, joka julkaistaan Theseus-palvelussa (Näreaho ym. 2020).

1.2 Toimeksiantajan esittely

Pääkaupunkiseudun kaupunkiliikenne Oy (myöhemmin Kaupunkiliikenne Oy) on aloittanut toimintansa 2022 alkuvuodesta, jolloin Helsingin kaupungin liikennelaitos yhtiöitettiin. Kaupunkiliikenne Oy vastaa pääkaupunkiseudun metro- ja raitiotieverkon ylläpidosta ja liikennöinnistä. Kaupunkiliikenne Oy:llä on noin 1350 työntekijää, joista yli 600 toimii kuljettajan tehtävässä. (Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy s.a.a.)

Metron- ja raitiovaunukuljettajien koulutus toteutetaan oppisopimuskoulutuksena yhteistyössä Stadin ammatti- ja aikuisopiston kanssa. Koulutus sisältää kahden kuukauden teoriajakson ja neljän kuukauden työssäoppimisjakson. Kuljettaja saa ajoluvan kahden kuukauden teoriaopetusjakson jälkeen. Kuljettajalta edellytetään turvallista ajotapaa, vastuuntuntoisuutta, valmiuksia tehdä vuorotyötä sekä asiakaspalveluvalmiuksia. (Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy s.a.c.)

Kaupunkiliikenne Oy:n perustehtävänä on tuottaa ja kehittää liikkumisen palveluita ja infrastruktuuria. Kaupunkiliikenne Oy:n strategian teemoihin vuosille 2023–2026 on nostettu erinomaisen

työntekijäkokemuksen lisäksi monimuotoisten palveluiden tarjoaminen ja kestävä kaupunkikehitys, kustannustehokkuus, synergiaedut sekä hiilineutraalisuus. Kaupunkiliikenne Oy:n arvoja ovat arvostus ja välittäminen, uudistumishalu ja ratkaisukeskeisyys sekä yhdessä onnistuminen. (Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy s.a.b.)

Liikenneala työllisti Suomessa vuonna 2022 noin 175 000 ihmistä, joista 40 000 toimi henkilöliikenteessä. Työpaikkojen uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa, toisaalta liikenteen automatisointi saattaa vaikuttaa työpaikkojen vähenemiseen ja varsinkin yksinkertaiset suorittavat työtehtävät tulevat vähenemään. (Fintraffic 2022.) VR Group on laajentanut raideliikennetoimintaansa viime vuosina Ruotsissa, voitti Tampereen ratikan kilpailutuksen sekä kannattaa yleisesti kilpailun lisäämistä raideliikenteessä (VR Group s.a.).

Opinnäytetyön aihe on alan kannalta ajankohtainen, sillä tulevaisuudessa kaupunkiraideliikennettä tullaan todennäköisesti jossain määrin kilpailuttamaan, joka asettaa haasteita yhtiöiden muutostaloudelle ja henkilöstön sopeutumiskyvylle. Automatisoinnin lisääntyminen alalla saattaa luoda myös epävarmuutta, vaatii uuden oppimista sekä täysin uudenlaista osaamista. Automatisointi saattaa aiheuttaa uudenlaisia haasteita työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Esihenkilön valmiuksilla tarkoitetaan esihenkilön osaamista, luontaisia henkilökohtaisia edellytyksiä ja kykyä, kokemusta, vuorovaikutustaitoja, halua johtaa ja kykyä kehittyä esihenkilönä (Järvinen 2016, luku Esimiehenä onnistumisen edellytykset). Esihenkilötyön onnistumisen edellytyksiä ovat koulutus, näkemys ja motivaatio (Sydänmaanlakka 2024, 179–181).

Työkyky tarkoittaa työntekijän jatkuvasti muuttuvaa kokemusta omasta psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystään suhteessa työhön. Työkykyyn liittyy fyysinen hyvinvointi ja terveydentila, henkinen joustavuus ja kapasiteetti, työpaikan ja yksityiselämän sosiaaliset suhteet sekä työn sisäiset tekijät ja työn hallinnan tunne. Työkykyä arvioidaan toimintakyvyn kautta ja tavoitteena on se, että työn ja työntekijän vaatimukset kohtaavat ja työstä palautuminen vapaa-ajalla on tehokasta. (Nummelin 2008, 29; Mannermaa 2022, 291; Forma 2023, 35.)

Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista toimintaa organisaation työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Työkykyjohtamisen tavoitteena ei ole ainoastaan ennaltaehkäistä täyttä työkyvyttömyyttä, vaan edistää henkilöstön hyvinvointia, luovuutta ja tuottavuutta työssä sekä räätälöidä erilaisia toimintatapoja työkyvyn tukemiseksi. (Forma 2023, 19.)

Ammattikuljettaja on tässä opinnäytetyössä metro- tai raitiovaunukuljettajan työtehtävissä oleva ammattikuljettaja (Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy, s.a.c).

Kaupunkiraideliikenteellä tarkoitetaan metro- ja raitiotierataverkkoa, jonka haltijana toimii kaupungin omistama liikelaitos tai yhtiö, muu yhtiö tai yhteisö (Raideliikennelaki 1302/2018, 4 §).

2 Ammattikuljettajan työkykyjohtaminen

Tässä kappaleessa käsittelen esihenkilön valmiuksia, työkykyä ja työkykyjohtamista. Ensiksi käsittelen esihenkilön tehtäviä ja valmiuksia, joita esihenkilöltä vaaditaan työssä. Seuraavaksi käsittelen työkyvyn kokonaisuutta, johon sisältyy myös työhyvinvointi. Lopuksi käsittelen työkykyjohtamista ammattikuljettajan työssä sekä työkykyjohtamisen keinoja.

2.1 Esihenkilön tehtävät ja valmiudet

Esihenkilö toimii organisaatioissa työntäjän edustajana ja esihenkilön keskeinen tehtävä on toteuttaa työntäjän työnjohto- eli direktio-oikeutta suhteessa työntekijään. Esihenkilöllä on oikeus määrätä missä paikassa, millä työvälineillä ja millä menetelmillä työtä toteutetaan. Esihenkilöllä on myös velvollisuus huolehtia työolojen turvallisuudesta ja terveellisyydestä, sekä puuttua mahdollisiin riskitekijöihin. Työntekijän velvollisuus on noudattaa esihenkilön antamia määräyksiä ja ohjeita työssä sekä ilmoittaa mahdollisista riskitekijöistä työntäjälle. Työntekijää sitoo myös lojaliteettivelvoite työntäjää kohtaan. Työntekijän on vältettävä työssään työntäjää vahingoittavaa toimintaa, joka voi olla esimerkiksi kilpailukieltosopimuksen rikkomista tai ammattisalaisuuksien paljastamista ulkopuolisille. (Työturvallisuuslaki 738/2022, luku 2.)

Työnjohto-oikeuden lisäksi esihenkilön tehtäviin kuuluu työntekijän työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyviä tehtäviä, kuten esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, kehityskeskustelut ja strategian vieminen käytäntöön sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen. Esihenkilö toimii työyhteisön ja organisaatiokulttuurin kehittäjänä sekä varmistaa, että organisaation määrittelemät tavoitteet saadaan toteutettua. Esihenkilö luo kulttuuria omalla esimerkillään ja nostaa keskusteluun työn kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. (Järvinen 2005, 30–31; Viitala 2021, luku 4.5; Viitala & Jylhä 2019, luku Ihmisten johtaminen ja esimiestyö.)

Tehokas toiminta on yritysten menestymisen ehto ja tavoiteltu kilpailuetu. Yrityksissä halutaan jatkuvasti kasvattaa tuottavuutta, eli saada enemmän tuloksia, tuotteita tai palveluita aikaan samoilla resursseilla. Tehokkuuden ytimessä on henkilöstön kyky toimia tehokkaasti, joka vaatii toiminnalle selkeiden mitattavien tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seuranta. Työsuorituksen johtamiseen kuuluu olennaisesti tavoitteet sekä palkitseminen. Motivoivalla palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työsuoritukseen. Henkilökohtaista työsuoritusta voidaan johtaa ennen kaikkea hyvin asetetuilla ja uskottavilla tavoitteilla. Tavoitteita voi asettaa esimerkiksi SMART-periaatteen mukaisesti, jossa tavoitteet ovat yksiselitteisiä (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa olevia (achievable), realistisia vallitsevassa toimintaympäristössä (realistic) ja niille on asetettu selkeä aikataulu (time based). Tavoitteiden asettamisen lisäksi esihenkilön tulee varmistaa, että alaisella on

riittävästi osaamista, edellytyksiä, motivaatiota ja hyvinvointia, jotta tavoitteisiin päästään. (Viitala 2014, luku 4.)

Työsuorituksen johtamiseen kuuluu vahvasti myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Perinteisesti suomalaisessa työkuultuurissa palautteen puuttumista pidetään positiivisena ja palaute koetaan negatiivisena huomiona tilanteissa, joissa työt sujuvat huonosti. Työelämässä saatu palaute vaikuttaa työntekijän merkityksellisyyden kokemukseen, itseluottamukseen ja vahvistaa omiin kykyihin uskomista. Palautteen puute koetaan helposti kiinnostuksen puutteena esihenkilön suunnalta, joten esihenkilöltä vaaditaan kykyä huomioida työntekijöiden onnistumiset ja asettua heidän asemaansa. (Järvinen 2014, 34–37.)

Kehityskeskustelu on kahdenkeskeinen ennalta sovittu ja strukturoitu keskustelu esihenkilön ja alaisen välillä, jonka tarkoituksena on työntekijän osaamisen kehittäminen, työsuorituksen arvioiminen ja työn sujuvuuden varmistaminen. Tyypillisesti kehityskeskustelu pidetään vähintään kerran vuodessa tai useammin. Kehityskeskustelussa sovitaan tavoitteista, seurataan niiden toteutumista ja arvioidaan osaamista. Lisäksi esihenkilö voi pitää useammin lyhyempiä kahdenkeskeisiä keskusteluita, jossa tarkastellaan työtehtävien etenemistä, annetaan palautetta tai ohjataan työsuoritusta. Osaamisen kehittäminen on sekä esihenkilön, että työntekijän vastuulla. Siksi osaamista on välillä hyvä tarkastella nykyisen tehtävän vaatimusten kannalta ja samalla kartoittaa, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kehityskeskustelu tarjoaa arvokasta tietoa työntekijälle ja esihenkilölle osaamisen tai työyhteisön kehitystarpeista. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Työsuorituksen ja osaamisen johtamiseen kuuluu myös puuttuminen työntekijän alisuoriutumiseen tai väärinkäytöksiin. Esihenkilön tulisi reagoida ja keskustella työntekijän kanssa, mikäli työntekijä laiminlyö työtehtäviään tai suoriutuu niistä heikosti, käyttäytyy työyhteisössä tai asiakkaita kohtaan häiritsevästi, rikkoo työnantajan määräyksiä tai yhteisiä pelisääntöjä, on luvottomasti poissa työstä tai vaarantaa työturvallisuutta. Työntekijän kanssa keskustellessa on tärkeää selvittää juurisyyt käytöksen taustalla ja sopia korjaavista toimenpiteistä tai työn mukautuksista. Alisuoriutuminen voi johtua myös heikentyneestä työkyvystä. Esihenkilön tehtävänä on seurata alaistensa sairauspoissaoloja, tarjota tukea ja tarvittaessa aloittaa varhaisen tuen toimet. (Järvinen 2014, 111–113; Paanetoja 2021, 132.)

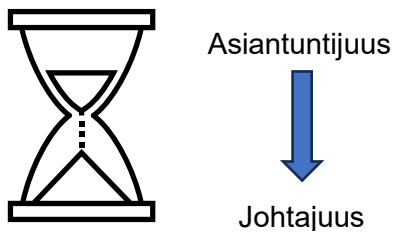
Yhteiskunta ja organisaatiot ovat ajan saatossa muuttuneet ja organisaatioiden kilpailukykyyn on vaikuttanut yleinen taloustilanne ja kilpailu, teknologian kehitys, parantunut ymmärrys yritysten sosiaalisesta vastuullisuudesta sekä globalisaatio. Toimintaympäristön muutoksissa myös esihenkilöltä vaaditaan enemmän osaamista muutosjohtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Muutostilanteissa esihenkilön tehtävänä on välittää tietoa työyhteisöön sekä vastata kysymyksiin ja tukea henkilöstöä. (Kauhanen 2018, 40–41; Järvinen 2005, 134.) Muutostilanteissa esihenkilöltä

odotetaan tavoitteiden selkiyttämistä ja järjestämistä tärkeysjärjestykseen, kannustavaa johtamisotetta sekä luottamuksen rakentamista työyhteisössä. Vaikeissa muutostilanteissa esihenkilön fyysisen läsnäolon merkitys korostuu, jotta luottamus voidaan säilyttää. Muutostilanteissa henkilöstö kaipaa vastauksia, vastuunkantamista ja asioiden selvittämistä. (Viitala 2014, luku 7.)

Työntekijät vaativat esihenkilöiltään entistä enemmän fyysistä läsnäoloa, vuorovaikutusta ja avointa viestintää myös työpaikan arjessa. Nuoret sosiaaliseen mediaan ja teknologiaan tottuneet sukupolvet ovat tottuneet tasa-arvoisempaan kohteluun, kuin vanhemmat sukupolvet. Nykyään esihenkilöltä vaaditaan valmentavaa ja rinnalla kulkevaa otetta, tiukan hierarkkisen ja kontrolloivan johtamisen sijaan. Esihenkilöltä toivotaan innostavaa otetta, osallistamista ja oikeudenmukaisuutta. Oikeiden henkilöiden valitseminen esihenkilöiksi, esihenkilöiden laadukas valmennus, selkeät tavoitteet johtamiselle sekä esihenkilöiden tukeminen ja hyvinvointi varmistavat organisaation menestymisen ja laadukkaan johtamisen. Johtamisen laadun vaikutuksia voidaan havainnoida tutkimalla työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, sitoutumista, ammatillista kehittymistä ja työsuoritusta. Huonolaatuinen johtaminen voidaan havaita epäluottamuksena, sairaspoissaoloina sekä suurena henkilöstön vaihtuvuutena. (Viitala 2021, luku 2.9; Ristikangas & Ristikangas 2013, 19.)

Johtamista on yritetty perinteisesti jakaa kahteen eri kategoriaan: asioiden johtamisella (management) ja johtajuudella (leadership). Asioiden johtaminen on tehtäväsuuntautunutta ja johtajuus ihmisuuntautunutta (Sydänmaanlakka 2024, 24). Asioita johtavat esihenkilöt ovat taitavia budjetoinnissa, asioiden organisoinnissa ja suunnittelussa. Asioita johtavat esihenkilöt toimivat enemmän työtä valvovassa ja kontrolloivassa roolissa. Johtajuudessa esihenkilöt taas painottavat enemmän yhteisiä tavoitteita ja visioita sekä keskittyvät työilmapiiriin ja tiimin tunneilmaston kehittämiseen. Johtajuuteen kuuluu vahvasti myös motivaation luominen, kannustaminen ja kokonaiskuvan luominen. (Kotterman 2006; Hyppänen 2013, alaluku Esimiehen roolit, tehtävät ja tyyli.)

Perinteistä näkemystä on myös paljon kyseenalaistettu, sillä nykypäivän johtamisympäristö on monimutkainen ja vaatii sekä asiasuuntautunutta, että ihmisuuntautunutta johtamista (Sydänmaanlakka 2024, 24–25). Esihenkilön osaamista voi kuvata myös tiimalasin kautta (kuva 1). Tiimalasin yläosassa huomio on asiaosaamisen kehittämisessä, kun taas tiimalasi alaosassa huomio on johdettavissa ja tiiminä työskentelyssä. Johtamisessa asiantuntijuus valuu alaspäin ja kohti johtajuutta. Tiimalasin kapeimmassa kohdassa esihenkilö kokee riittämättömyyden tunteita ja joutuu tekemään valintoja asiantuntijuuden ja johtajuuden välillä. Riittämättömyyden tunteiden käsittely on osa kasvamista ja oppimista matkalla johtajuuteen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17.)



Kuva 1. Esihenkilötyön tiimalasi (mukaiillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 17)

Valmentava johtaminen on viimeisen 20 vuoden aikana yhä suosittumaksi tullut johtamisfilosofia. Valmentavassa johtamisessa keskitytään tiimin johtamiseen yksilöllisen johtamisen sijaan. Toimiva tiimi työskentelee tehokkaammin tavoitteiden saavuttamiseksi, merkityksellisyyden kokemus vahvistuu ja hyvä ilmapiiri näkyy myös asiakkaille. Tiiminjohtamisessa esihenkilön tärkein havainto on tiimin jäsenten ainutlaatuisuus ja toisiaan täydentävä osaaminen. Valmentavassa johtamisessa hyödynnetään tiimin jäsenten erilaisuutta, luodaan yhteiset tavoitteet, rakennetaan hyvää yhteishenkeä ja yhteisiä toimintamalleja. Vastuuta jaetaan tiimin kesken ja jokainen sitoutuu toteuttamaan yhteisiä tavoitteita. Perinteisesti johtaminen on nähty suhteena johtajan ja alaisen välillä. Valmentavassa johtamisessa tämä asetelma saattaa hämärtyä ja johtamista jaetaan tiimin kesken. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 24–31, Kellerman 2018, luku 1.)

Valmentavassa johtamisessa tiimin johtajalla on kolme toimintatapaa: tavoitteellinen suunnannäyttäjä, osallistava yhteistyön rakentaja ja arvostava mahdollistaja. Ensimmäisessä toimintatavassa esihenkilö viestittää tiimille ajankohtaista tilannetietoa ja muistuttaa tavoitteista. Toisessa toimintatavassa esihenkilön roolina on toimia yhteistyön rakentajana. Esihenkilö osallistuu ideointiin, keskusteluun ja työtehtäviin sekä herättää kysymyksiä. Kolmannessa toimintatavassa esihenkilö luo onnistumisen edellytyksiä osoittamalla arvostusta muita kohtaan. Arvostaminen vaatii usein tietoista ajattelua ja tunnesidettä. Arvostus työyhteisössä näkyy luottamuksena ja aktiivisena yhteistyönä. (Ristikangas ym. 2021, 52–53.) Valmentavan johtamisen haasteena on alaisten valmentaminen johtamisfilosofiaan ja toiminnan jatkuva ylläpitäminen. Valmentava johtaminen vaatii tiimiltä taitoja sparrata toisiaan ja keskustelua tulee käydä pienryhmissä jatkuvasti. (Leppänen & Rauhala 2012, luku 11.)

Esihenkilön valmiuksiin vaikuttavat koulutustausta, työuran pituus, yleinen elämäkokemus, työstä saatu osaaminen sekä kyky kehittyä jatkuvasti. Esihenkilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja persoonallisuuden piirteillä on myös vaikutusta siihen, miten esihenkilö suoriutuu tehtävästään. Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilön tärkeimpiä johtamistyökaluja ja vaatii esihenkilöltä avoimuutta, kuuntelemista ja läsnäoloa. Esihenkilön empatiakyky ja samalla halu asettua työntekijän asemaan ja ymmärtää työntekijää, lisäävät työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta.

Esihenkilön tunneälytaidot vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin, hyvinvointiin ja menestymiseen. Tunneälytaidoissa voidaan tunnistaa neljä eri osa-aluetta: itsetietoisuus ja -tuntemus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja palvelualltius sekä ihmissuhdejohtamisen taidot. Onnistuminen esihenkilönä vaatii hyvää itsetuntemusta ja itsereflektointikykyä, mutta ennen kaikkea halua ja osaamista johtaa ihmisiä. Hyvä esihenkilö kykenee sitouttamaan henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin ja auttaa alaisiaan ymmärtämään työn ja työtehtävien merkityksen. (Sydänmaanlakka 2024, 66–67; Järvinen 2016, alaluku Esimiehenä onnistumisen edellytykset; Juuti & Vuorela 2015; Laaksonen, Ollila & Himanen 2022, 104.)

Esihenkilön valmiuksiin kuuluu myös kyky ja halu oppia ja kehittyä työssä jatkuvasti. Kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Jatkuva kehittyminen edellyttää ihmettelemisen sekä itsereflektion taitoja, varsinkin oman johtamiskäyttäytymisen reflektointi edistää kehittymistä esihenkilötehtävissä. (Sydänmaanlakka 2024, 52–53.) Suomalaisessa johtajuudessa tärkeäksi esihenkilön valmiudeksi on tunnistettu myös sosiaalinen joustavuus, joka tarkoittaa kykyä muuttua ja muuttaa toimintaansa esimerkiksi palautteen perusteella (Hyppänen 2013, alaluku Suomalainen johtajuus).

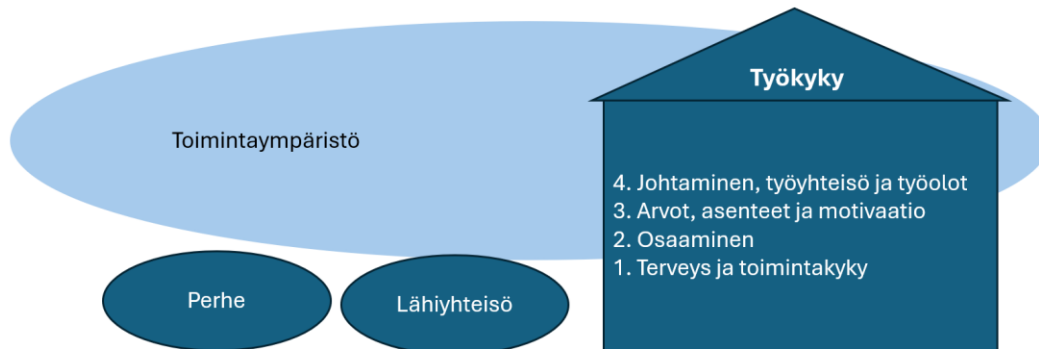
Esihenkilötyön ja johtamisen laatua on vaikea mitata yksiselitteisesti ja absoluuttisesti, koska esihenkilötyö on moniulotteista ja sisältää asiantuntijaosaamista, hallinnollista työtä ja ihmisten johtamista. Esihenkilöitä ei valmistu suoraan valmiina esihenkilöinä mistään koulusta, vaan esihenkilöksi kasvaminen on jatkuva prosessi. Koulutusmahdollisuuksia johtamiseen on tarjolla laajasti erilaisissa oppilaitoksissa ja korkeakouluissa sekä yksityisellä sektorilla. Johtamiseen ei ole kuitenkaan olemassa testiä tai koetta, joka pitäisi läpäistä päästäkseen johtamaan ihmisiä. Näkemyksiä ja teorioita hyvään johtamiseen on valtava määrä, eikä johtajalle tai esihenkilölle ole määritelty yleisiä standardeja tai vaatimuksia valmiuksien ja osaamisen suhteen. (Kellerman 2018, luku 8.)

2.2 Työkyky ja työhyvinvointi

Työkyvyn käsitettä voidaan pitää kattoterminä, joka sisältää myös työhyvinvoinnin. Työkyky voidaan mieltää fyysisen ja psyykkisen terveydentilan arvioksi suhteessa työn vaatimuksiin. Työhyvinvointi taas liittyy laajemmin vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin, työympäristöön sekä työn sujuvoittamiseen. Työhyvinvointi mielletään myös positiivisemmaksi näkökulmaksi tarkastella työntekijän suhdetta työhön, koska työkyvyn mielletään helposti liittyvän työkyvyttömyyteen tai sairauksiin. Työkyky on kokonaisuus, joka sisältää työntekijään, työhön ja työympäristöön liittyviä tekijöitä. (Manka & Manka 2016, 67–69; Mannermaa 2022, 348–349.)

Työkyvyn ulottuvuuksia voidaan kuvailla esimerkiksi Työkykytalon avulla (kuva 1). Työkykytalo perustuu tutkimuksiin, jonka mukaan työkyky koostuu terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta,

arvoista, asenteesta ja motivaatiosta, sekä johtamisesta ja työympäristön tekijöistä. Työkykytalo etenee kivijalasta ylöspäin ylempiin kerroksiin. Mikäli joku alemmista kerroksista huojuu, myös yläpuolella oleva kerros huojuu. Jokaisen kerroksen kohdalla tulisi pysähtyä arvioimaan, miten työkyvyn osa-aluetta voisi parantaa ja pyrkiä tasapainottamaan kerroksia. (Työterveyslaitos s.a; Manka & Manka 2016, 67; Paanetoja 2021, 7–8.)



Kuva 2. Työkykytalo (mukaillen Työterveyslaitos s.a)

Sairastuminen ja fyysisen tai psyykkisen toimintakyvyn menettäminen vaikuttavat työntekijän kykyyn tehdä työtä joko kokonaan tai osittain (Forma 2023, 40–41). Terveyttä edistävät elintavat auttavat ylläpitämään fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä (Lappi 2022, 136–137). Masennus ja mielenterveysongelmat ovat yleistyneet kaiken ikäisillä työntekijöillä, mutta etenkin nuorilla aikuisilla. Mielenterveyden haasteet vievät voimavaroja ja vaikuttavat työtehtävistä suoriutumiseen. Mielenterveyden haasteista johtuvaa työkyvyttömyyttä voidaan ehkäistä yhteistyössä työterveyden kanssa mm. lääkehoidon, sairausloman ja terapian avulla. Mielenterveyden haasteisiin liittyy ennakkoluuloja niin työnantajan kuin työyhteisönkin taholta, joten riittävä tuen tarjoaminen on tärkeää työkyvyn säilyttämiseksi. (Rissanen, Martin & Juvansuu 2021.)

Ikääntyminen vaikuttaa työntekijän työkykyyn usealla eri tavalla. Eläkeiän nouseminen, julkisen terveydenhuollon heikentynyt kapasiteetti sekä työelämän vaatimusten lisääntyminen ja nopeasti muuttuva digitalisoituva ympäristö aiheuttavat haasteita iäkkäämmille työntekijöille. Vuonna 2017 60–69-vuotiaiden ikäluokasta vain 60 % koki työkykynsä olevan hyvällä tasolla. Ikääntyvillä työntekijöillä fyysinen toimintakyky ja reaktiokyky heikkenee, joka vaikuttaa fyysisestä työstä suoriutumiseen. Iän myötä myös erilaiset sairaudet ja toiminnalliset vaivat ovat yleisempiä. Toisaalta iäkkäämpi työntekijä saattaa olla työkokemuksensa ja elämäkokemuksensa kautta parempi hahmotamaan kokonaisuuksia, oppimaan uutta ja sietämään työympäristön muutoksia. (Lahti ym. 2024; Kiviranta 2010, 19–21.)

Tunne työssä onnistumisesta liittyy tiiviisti osaamiseen, osaaminen on yksilön tunne kyvykkyydestä tai pystyvyydestä tehdä työtä ja päästä sille asetettuihin tavoitteisiin (Lappi 2022, 137–138.) Osaamisen puute, epävarmuus tai jopa pelko työtehtäviä kohtaan lannistavat ja vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Oppiminen ja työssä kehittyminen vaativat innostusta, energiaa ja kykyä keskittyä. Työntekijän osaamisen kehittämisen mahdollisuudet tukevat myös talon ylempiä kerroksia. Hallinnan tunne edistää hyvää suoriutumista työssä ja ehkäisee ylikuormittumista. Tasapaino riittävän haastavien ja liian haastavien työtehtävien välillä on olennaista työntekijän jaksamisen ja hallinnan tunteen kannalta. Työntekijä voi kokea työkykynsä hyväksi sairauksista ja haasteista huolimatta, mikäli hän saa riittävästi tukea työssään. Toisaalta helpoistakin työtehtävistä suoriutuminen voi tuntua mahdottomalta työkyvyn heikentyessä. Työn selkeät tavoitteet, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja riittävästi kehittymistä mahdollistava työ lisäävät hyvinvointia. (Nummelin 2008, 29; Alahautala & Huhta 2018, 19–21, Forma 2023, 40–41.)

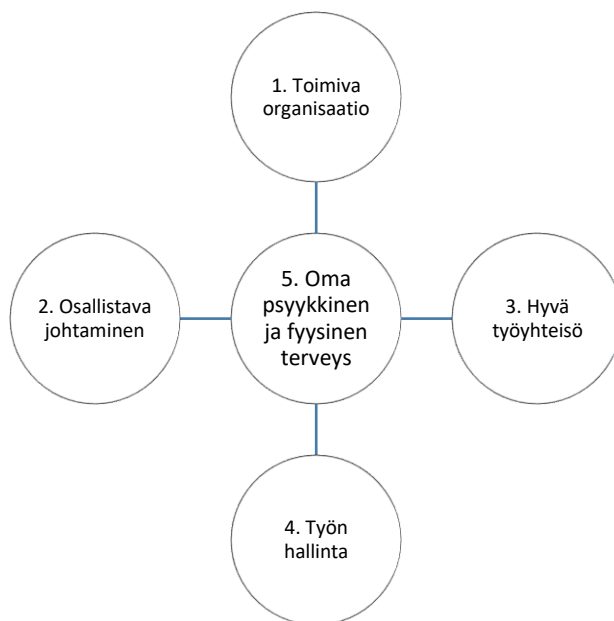
Liian korkeat tavoitteet suhteessa työn vaativuuteen uuvuttavat ja aiheuttavat kuormitusta ja stressiä. Stressin laukaisee työntekijän kokemus siitä, että ei pysty hallitsemaan työtään tai hyödyntämään kykyjään riittävästi työtehtävissä. Stressin kokeminen ja sietäminen ovat hyvin yksilöllisiä tuntemuksia. Stressi ei ole ainoastaan negatiivinen asia, vaan elimistö pyrkii tasapainoon erilaisissa tilanteissa. Hyvä stressi lisää hallinnan tunnetta työssä ja auttaa toimimaan oman osaamisen ylärajalla. Ajattelua, nopeaa päätöksentekoa, uuden tiedon omaksumista ja luovuutta vaativat työtehtävät ovat alttiita haitalliselle stressille ja liiallinen kuormitus altistaa uupumusoireille. Stressistä johtuvat masennus- ja uupumusoireet voivat olla joko fyysisiä tai psyykkisiä. Fyysiset oireet voivat olla tuki- ja liikuntaelimiin liittyviä, lisääntyviä sydänoireita, päänsärkyä tai muiden kipujen lisääntymistä. Psyykkiset oireet taas näkyvät heikentyneenä keskittymiskyynä, muistiongelmina, ärtyisyytenä, aloitekyvyttömyytenä ja päätöksenteon vaikeuksina. (Järvinen 2014, 30–31; Nummelin 2008, 75–77.)

Työuupumus on työperäinen ilmiö, joka usein nähdään yksilön ongelmana. Työuupumus on seurausta pitkään jatkuneesta altistumisesta työperäisille stressitekijöille. Työuupumuksen oireita ovat psyykkiset ja fyysiset oireet, väsymys, kognitiiviset haasteet, vaikeus irtautua työstä, kynnisyys ja negatiivisuus työtä kohtaan sekä ammatillisen identiteetin heikentyminen. Työuupumus altistaa erilaisille sairauksille, kuten sydänsairaudet, tulehdukset, diabetes ja masennus sekä lisää loukkautumisriskiä. (Lappi 2022, 23–28.)

Työhyvinvointia ja työkykyä tarkastellaan usein ongelmien näkökulmasta. Työkykyä pitäisi käsitellä myös positiivisesta ja voimavaralähtöisestä näkökulmasta, koska voimavarojen ja työhön liittyvien positiivisten piirteiden lisääminen lisäävät myös hyvinvointia työssä. Onnistuminen työssä, tavoitteiden saavuttaminen ja positiiviset tunteet työssä laajentavat ajattelua, lisäävät motivaatiota ja

vaikuttavat oppimiseen. Työntekijän työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä vahvistavia tekijöitä ovat varma työpaikka, positiivinen työilmapiiri sekä ammatillisen kehittymisen ja oppimisen mahdollisuudet ja hallinnan tunne työssä. (Viitala 2014, luku 1; Järvinen 2014, 31.)

Voimavaranäkökulmasta työkyky ja työhyvinvointi syntyvät organisaation menestymisen ja hyvinvoinnin edellytyksistä sekä yksilön hyvinvoinnista (kuva 3). Organisaation menestymisen ja hyvinvoinnin edellytyksiä ovat yhteinen visio, oppiva organisaatio ja sen näkeminen kilpailutekijänä, muutoksen johtamistaidot ja jatkuva kehittyminen sekä epävarmuuden sietäminen. Yksilön hyvinvointi taas syntyy työn hyvästä hallinnasta, elämännhallinnasta, jatkuvasta oppimisesta, positiivisesta työilmapiiristä sekä osallistava esihenkilö. (Manka & Manka 2023, 108–111.)



Kuva 3. Työhyvinvointia synnyttävät voimavarat (mukaiillen Manka & Manka 2023, 110)

Organisaation hyvinvointi- ja menestystekijät muodostavat organisaation rakenne pääoman. Rakenne pääoma muodostuu tavoitteellisuudesta, joustavasta rakenteesta joka mahdollistaa tiedon jakamisen ja oppimisen, jatkuvasta kehittämisestä sekä toimivasta työympäristöstä. Työn hallinta ja työtehtäviin vaikuttamismahdollisuudet ovat myös osa organisaation rakenne pääomaa. Osallistava ja kannustava johtaminen sekä avoin työyhteisö muodostavat organisaation sosiaalisen pääoman. Yksilön hyvinvointiin liittyviä voimavaroja ovat terveys ja fyysinen kunto sekä psykologinen pääoma. (Manka & Manka 2023, 109-111.)

Yksilön kannalta tarkasteltuna työhyvinvointi ja motivaation perusta syntyy työn ja oman elämän hallinnasta, jatkuvasta oppimisesta ja hyvästä työyhteisöstä (Manka & Manka 2023, 108–109).

Motivaatio tarkoittaa yksilön sisäistä toiminnan käynnistävää ja suuntaavaa voimaa, joka vaikuttaa siihen, miten mielekkääksi työ koetaan (Viitala 2014, luku 1). Motivaatio syntyy ihmisen luontaisesta halusta oppia ja kehittyä työssään jatkuvasti sekä mahdollisuudesta toteuttaa itseään ja tehdä päätöksiä itsenäisesti (Järvinen 2014, 29–30). Motivaatiota lisää myös kokemus työn imusta. Työn imu näkyy tarmokkuutena ja sinnikkyytenä, omistautumisena ja uppoutumisena työhön (Manka & Manka 2023, 101). Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja haluaa onnistua työssään sekä kokee samaistuvansa työnantajan arvoihin. (Forma 2023, 39–41; Viitala 2021, alaluku 2.12.)

Esihenkilön tuki ja onnistunut työkykyjohtaminen sekä hyvä ilmapiiri vaikuttava työkykyyn (Työterveyslaitos s.a). Hyvä johtaminen ja yhteistyö organisaatiossa vahvistavat työhyvinvointia (Forma 2023, 133). Sosiaalinen pääoma syntyy työyhteisön vuorovaikutuksessa ja vahvistaa yhteisön toimintaa, luottamusta ja tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalinen pääoma jakautuu alaisen ja esihenkilön väliseen suhteeseen sekä työntekijöiden väliseen suhteeseen. Työpaikoissa, joissa esihenkilön ja alaisten suhde on vastavuoroinen ja luottamuksellinen, esiintyy vähemmän sydän- ja verisuonitauteja, psykooseja ja haitallista kuormittumista. Toisaalta työyhteisön hyvät suhteet ja ilmapiiri edistävät terveyttä, varsinkin jos työpaikalla keskustellaan ja kannustetaan terveellisiin elämäntapoihin. (Manka & Manka 2023, 176–179.)

Toimintaympäristö, kuten esimerkiksi lainsäädäntö ja työehtosopimus vaikuttavat työn tekemisen mahdollisuuksiin (Työterveyslaitos s.a). Perheen ja lähiyhteisön tuki vaikuttavat yleisesti työntekijän hyvinvointiin ja mahdollisuuksiin yhteensovittaa työ ja yksityiselämä (Forma 2023, 39–41; Viitala 2021, alaluku 2.12). Työntekijän sosioekonominen asema ennustaa terveyttä ja työkykyä, matalan koulutustason ammateissa työkyvyttömyys on yleisempää kahdesta syystä. Ensimmäinen syy liittyy työtehtävien ja työympäristön kuormitukseen sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Toinen syy on työntekijän ikä, sillä vakavat työkykyyn liittyvät ongelmat alkavat esiintyä 45-vuotiaiden ikäryhmässä ja varsinkin tuki- ja liikuntaelinsairaudet lisääntyvät. (Forma 2023, 42–43.)

Tunteiden säätely on tärkeä taito, jolla pidetään yllä työpaikan myönteistä tunteita (Manka & Manka 2023, 187). Tunteiden johtaminen on noussut viime vuosina puheenaiheeksi, koska työyhteisössä tunteet voivat muodostua voimavaraksi ja parantaa työilmapiiriä. Työpaikan tunneilmaston johtaminen saa työntekijät sitoutumaan työn tavoitteisiin ja työskentelemään tehokkaammin. Tunteiden johtaminen vaatii vahvaa luottamusta ja aitoa vuorovaikutusta esihenkilön ja henkilöstön välillä. (Laaksonen ym. 2022, 100–101.)

Muutokset kuuluvat entistä enemmän normaaliin työelämän arkeen, joten yksilön työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää kehittää muutoskyvykkyyttä eli resilienssiä. Resilienssi tarkoittaa kykyä joustaa, kestää pettymyksiä ja sopeutua uusiin tilanteisiin. Resilienssi näkyy itseluottamuksena, asioiden priorisointina, luovuutena, avun pyytämisenä vaikeissa tilanteissa sekä kokeilunhaluna.

Resilienssi toimii muutostilanteissa positiivisena voimavarana, joka suojaa muutostilanteissa stressiltä ja ylikuormittumiselta, masennukselta sekä tapaturmilta ja vahingoilta. (Ristikangas ym. 2021, 235–237.)

2.3 Ammattikuljettajan työkykyjohtamisen keinot

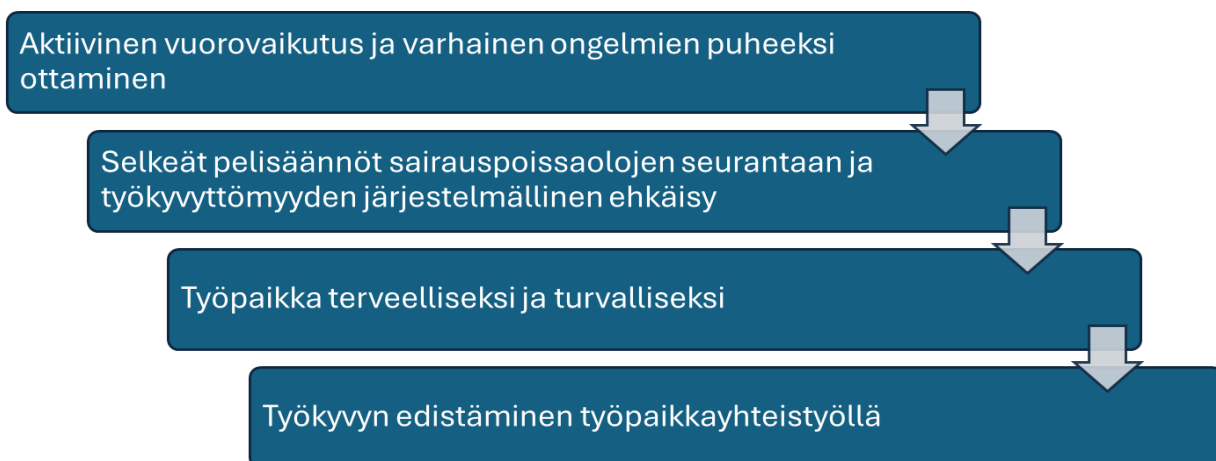
Työkykyjohtaminen tarkoittaa johdonmukaista toimintaa työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemiseksi ja työkykyhaasteiden hallitsemiseksi. Työkykyjohtamista toteutetaan joko organisaatiotasolla tai yksilötasolla. Työkykyjohtaminen vaatii tilannekuvan ymmärtämistä, olemassa olevia prosesseja sekä niiden kehittämistä, vastuuhenkilöiden roolien määrittämistä sekä erilaista seurantaa ja mittareita. Työkykyjohtamista tulee kehittää jatkuvasti, organisaation kehitysvaiheiden ja muutosten mukaisesti. (Forma 2023, 46–50.)

Kaupunkiraideliikenteessä vuorotyö sekä työhön liittyvät erityispiirteet vaikuttavat kuljettajan työkykyyn ja jaksamiseen. Ammattikuljettajan tehokkaaseen työkykyjohtamiseen liittyy akuuttiin työkyvyn heikkenemiseen reagoiminen sekä työkyvyn jatkuva seuranta. Kiinteä yhteistyö työterveyden kanssa ja säännölliset ajoterveyteen liittyvät terveystarkastukset madaltavat puuttumiskynnystä, mikäli ammattikuljettajan työkyky heikkenee. Säännölliset ajoterveyteen liittyvät terveystarkastukset antavat työntekijälle myös arvokasta ja ajankohtaista tietoa omasta terveydentilasta. Etenkin vireystilaan ja uneen liittyvät haasteet lisäävät työtapaturma- ja onnettomuusriskiä sekä vaikuttavat työsuoritukseen. Kuljettajan kykyä suorittaa ajotehtäväänsä tulisi seurata jatkuvasti esihenkilön taholta, mutta kuljettajan tulisi myös itse seurata toimintakykyään suhteessa työhön. Esimerkiksi myöhästymiset työvuoroista tai torkahtelu ajon aikana saattavat kertoa väsymyksestä. Ammattikuljettajan työkykyjohtaminen ei eroa merkittävästi minkään muun ammattiryhmän työkykyjohtamisesta, mutta ammattikuljettajan tehtävään liittyy erityispiirteitä, jotka vaikuttavat työntekijän työkykyyn ja työntekijän kykyyn toimia turvallisesti liikenteessä. Työntekijää voi olla vaikea kohdata fyysisesti vaihtelevien työaikojen vuoksi, joten esihenkilön tulisi räätälöidä keinoja työntekijän kohtamiseen esimerkiksi omaa tai kuljettajan työaikaa muuttamalla. (Laki liikenteen palveluista 320/2017; Naweed, Trigg, Allan & Chapman 2017; Järnefelt 2011, 6–13.)

Kaupunkiraideliikenteen kuljettajan terveydentilavaatimukset on säädetty Ajokorttilaissa ja Ajokorttidirektiivissä. Kuljettajalta vaaditaan riittävän hyvää näköä ja kuuloa, normaalia näkökenttää, metrolaikenteessä normaalia värinäköä sekä riittävää terveydentilaa tehtävässä toimimiseksi. Tuki- ja liikuntaelinsairaus tai vamma voi estää ammattikuljettajan tehtävässä toimimisen turvallisesti. Lisäksi erilaiset sairaudet, kuten esimerkiksi epilepsia tai vakavat mielenterveyden häiriöt voivat olla esteenä ammattikuljettajan tehtävässä toimimisessa. (Ajokorttilaki 386/2022, §18; Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2006/126 ajokorteista, liite 3.)

Raideliikenteen ammattikuljettajat kärsivät erilaisista tuki – ja liikuntaelinsairauksista, mutta myös mielenterveyden häiriöt ja uneen liittyvät häiriöt ovat tyypillisiä. Kuljettajan työ on itsenäistä ja näin myös usein yksinäistä. Raideliikenteessä kuljettajan työhön liittyy vaihtuvia ja stressaavia tilanteita sekä aikataulupainetta. Kuljettajan työ vaatii jatkuvaa vireystilan säätelyä ja tarkkaavaisuutta, samalla kuljettaja istuu pitkiä aikoja paikallaan. Ammattikuljettajan tehtävässä työstä irtautuminen, riittävä tauotus ja mahdollisuus riittäviin wc-käynteihin sekä säännöllinen ruokailu parantavat vireystilaa ja hyvinvointia. Esihenkilön olisikin tärkeää olla läsnä kuljettajatyön arjessa, huolehtia päivittäisistä työolosuhteista sekä keskustella avoimesti työkykyyn liittyvistä asioista kuljettajan kanssa. (Naweed ym. 2017.)

Kuljettajan työssä vuorotyö asettaa haasteita terveellisten elämäntapojen noudattamiselle ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiselle. Työvuorot alkavat ja päättyvät epänormaaleihin kellonaikoihin ja töitä tehdään vuoden jokaisena päivänä. Vuorotyössä ammatin ja perhe-elämän yhdistäminen koetaan usein haastavaksi ja kuljettajan työvuorot vaativat enemmän valmistautumista mm. riittävillä yönillä. Työvuorojen ergonominen suunnittelu edistää työssäjaksamista ja työkyvyn ylläpitämistä. Riittävä vuorokausi- ja viikkolepoaika, työvuorojen pituus ja työvuorojen säännöllisyys parantavat työssä jaksamista. Toisaalta työvuorosuunnittelun ja työntekijän terveyden välillä ei ole suoraa yhteyttä, vaan terveyteen vaikuttavat enemmän henkilökohtaiset terveyttä edistävät teot ja työpaikan sosiaalinen ympäristö. (Härmä ym. 2011; Järnefelt 2011, 40; Ku & Smith 2010.)

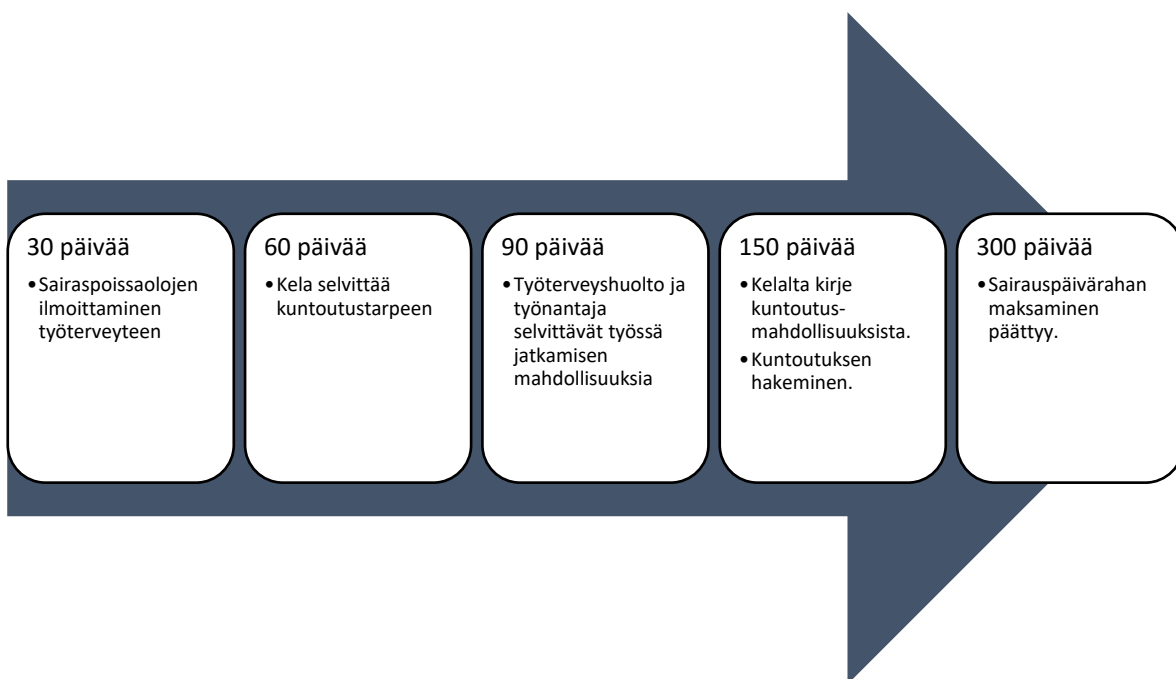


Kuva 4. Työkykyjohtamisen ydinprosessit (mukaillen Elinkeinoelämän keskusliitto 2011)

Työkykyjohtamisen ydinprosessit (kuva 4) kuvaavat tiivistetysti työkykyjohtamisen tärkeimpiä elementtejä. Aktiivinen vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja henkilöstön osallistaminen tarjoavat tietoa henkilöstön tarpeista ja toiveista työkyvyn tukemiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja siitä viestiminen osoittavat työnantajan suhtautumista työkykyasioihin vakavuudella ja työntekijöiden arvostusta. Varhainen reagointi sekä sairauspoissaolojen seuranta antavat ajankohtaista tilannekuvaa.

Sairauspoissaolojen seurannan ja sairauspoissaolokäytäntöjen tulee olla läpinäkyviä ja kaikilla työntekijöillä tiedossa. Sairauspoissaolojen tunnuslukujen raportointi on tärkeää, jotta johto voi reagoida tarvittaessa työkykyuhkiin. Työkyvyttömyyden järjestelmällisen ehkäisyn lähtökohtana on työkyvyttömyyden riskitekijöiden tunnistaminen. Kun työkyvyttömyysriskit on tunnistettu, niitä tulisi ryhtyä pienentämään esimerkiksi ergonomiaratkaisuilla, työjärjestelyillä tai osaamisen kehittämällä. Reaaliaikainen ja säännöllinen yhteistyö työterveyshuollon ja työeläkevakuutusyhtiön kanssa ehkäisee pitkäaikaisen työkyvyttömyyden riskejä. Tärkeä osa työkykyjohtamista on myös tehokas työhön paluun suunnittelu, jotta sairauspoissaolot eivät pääse pitkittymään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Varhainen puuttuminen tai varhainen välittäminen on työkykyä ylläpitävän toiminnan ytimessä ja tärkeä osa vakavampien työkykyhaasteiden ennaltaehkäisyä. Esihenkilön tehtävänä on seurata sairauspoissaoloja ja työntekijän työsuoritusta, puuttua tilanteeseen ja tarjota tukea, mikäli työntekijän terveys tai toimintakyky on heikentymässä. Työkykyjohtaminen etenee prosessin omaisesti ja usein organisaatioissa on käytössä työkykyjohtamisen malli tai ohje, joka määrittelee reagoitirajat sairauspoissaoloihin ja muut sairauspoissaoloihin liittyvät käytännöt. Reagoitirajat kytkeytyvät Kelan sairauspäivärahopäiviin kuvan 5 mukaisesti. (Forma 2023, 36–39.)



Kuva 5. Työkykyjohtamisen reagoitirajat sairauspoissaoloihin (mukaillen Forma 2023, 37)

Varhaisen tuen keskustelussa esihenkilön tulee selvittää työntekijän kanssa, miten työhön liittyvät tekijät vaikuttavat hänen sairauspoissaoloihinsa. Työkykyhaasteiden ratkominen on helpompaa, kun sairauspoissaoloja on kertynyt vasta vähän. Keskustelun tavoitteena on työn sisällön, määrän

tai ympäristön muokkaaminen työkyvyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi. Keskustelussa sovitaan toimenpiteistä ja niiden seurannasta sekä tarvittaessa yhteydenotosta työterveyteen. Varhaisen tuen keskusteluun voidaan käyttää olemassa olevaa strukturoitua pohjaa, jossa on valmiita kysymyksiä. Pitkittynyt sairauspoissaolo saattaa ennakoida pysyvää työkyvyttömyyttä. Tämän estämiseksi voidaan käyttää työhön paluun suunnitelmaa. Työhön paluun suunnittelemisessa on tärkeää ottaa huomioon työn vaatimukset sekä työntekijän sen hetkinen toimintakyky, jotta työhön palaaminen edistää työkyvyn palautumista. (Forma 2023, 38–39; Nummelin 2008, 128–133; Paanetoja 2021, 8–9.)

Työterveysneuvottelu tai kolmikantaneuvottelu järjestetään, kun halutaan selvittää työntekijän mahdollisuuksia jatkaa työssä. Tässä vaiheessa työntekijällä on tyypillisesti takana pitkä sairausloma tai sairauspoissaoloja on muuten kertynyt paljon. Työterveysneuvotteluun osallistuvat työnantajan edustaja, työntekijä sekä työterveyslääkäri tai -hoitaja. Työntekijä päättää itse, kuinka paljon haluaa avata tilannettaan työnantajalle sekä voi halutessaan ottaa neuvotteluun mukaan oman avustajansa. Työntekijän osallistuminen neuvotteluun ei ole lain mukaan pakollista, mutta työnantaja voi vedota työnjohto-oikeuteen ja työntekijän lojaliteettivelvoitteeseen. Työterveysneuvottelun tavoitteena on tarkastella työkyvyn tilannetta, pohtia yhdessä keinoja toimintakyvyn palauttamiseksi ja turvata työsuhteen jatkuvuutta. Työkyvyn edistämisen keinoista sovitaan kirjallisesti ja työkyvyn tilannetta seurataan systemaattisesti neuvottelun jälkeen. (Paanetoja 2021, 99–100; Ahola 2011, 49.)

Ammatillinen kuntoutuksen mahdollisuutta tulisi selvittää ennen työkyvyttömyyseläkkeen hakemista, mikäli työntekijän työkyky on heikentynyt eikä hän pysty palaamaan työhönsä ja sairauspäivärahan maksaminen päättyy. Kuntoutustarvetta kartoitetaan, kun poissaoloja on kertynyt 60 päivää vuoden aikana. Kansaneläkelaitos tarjoaa ammatillista kuntoutusta työttömille, opiskelijoille ja alle viisi vuotta työelämässä olleille. Mikäli työntekijä on ollut työelämässä yli viisi vuotta, ammatillisen kuntoutuksen järjestää työeläkelaitos. Ammatillisen kuntoutuksen avulla on tarkoitus palata omaan työhön, työllistyä tai opiskella uudelle alalle. Sairauspäivärahan maksaminen päättyy, kun sitä on maksettu 300 päivää ja tämän jälkeen voi hakea työkyvyttömyyseläkettä. Työkyvyttömyyseläke on kallista työnantajille ja usein viimeinen vaihtoehto, mikäli työkykyä ei saada enää palautettua. Työkyvyttömyyseläkemaksut määräytyvät julkisella sektorilla työntekijöille myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden lukumäärän perusteella. Yksityisellä sektorilla yrityksen koko vaikuttaa työkyvyttömyyseläkemaksuihin. Suurissa yrityksissä eläkemaksut määräytyvät kuten julkisella sektorilla. (Forma 2023, 37; Kansaneläkelaitos, s.a; Ahola 2011, 123.)

Lainsäädännön näkökulmasta työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lainsäädännön vähimmäisvaatimusten ulkopuolella henkilöstön

työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on kannattavaa myös liiketoiminnan näkökulmasta. Työhyvinvointi ja hyvä työkyky mahdollistavat ammatillisen osaamisen kehittymisen ja lisäävät motivaatiota ja toimintakykyä suoriutua työtehtävistä hyvin läpi työuran. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Kiviranta 2010, 43.)

Onnistuneessa työkykyjohtamisessa esihenkilö ymmärtää alan erityispiirteitä ja työhön liittyviä psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä. Fyysiseen aktiivisuuteen kannustaminen ja työergonomian kehittäminen, vertaistuen mahdollistaminen työyhteisössä, työympäristön kehittäminen sekä läsnäolo työntekijöiden arjessa ovat ennaltaehkäiseviä työkykyjohtamisen keinoja. Esihenkilöltä vaaditaan halua tarttua työkyvyn edistämiseen systemaattisesti, sekä kykyä räätälöidä erilaisia etenemistapoja ja toimia tilanteen mukaan. Haasteena on työkykyjärjestelmän pirstaleisuus, jolloin tietoa oikeista toimintatavoista voi olla vaikeaa löytää. Lisäksi esihenkilön tulisi olla tietoinen ammattikuljettajan terveysvaatimuksista ja tarkastella työntekijän työkykyä myös lain ja työtehtävien vaatimusten näkökulmasta. (Naweed ym. 2017; Paanetoja 2021, 107; Forma 2023, 33.)

Esihenkilöiden perehdyttäminen ja kouluttaminen työkykyjohtamisen prosesseihin ja työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttaa työkykyjohtamisen onnistumiseen. Esihenkilöiden kouluttaminen työkykyjohtamiseen heijastuu strategisen hyvinvoinnin tuloksina työkykyyn, työilmapiiriin ja yrityksen talouteen. Työkykyjohtamisen kouluttaminen tukee työkyvyn säännöllistä edistämistä ja työkykyprosessien toteuttamista. Tehokkaasti ja järjestelmällisesti toteutetussa työkykyjohtamisessa esihenkilön rooli ja vastuut on selkeästi määritelty. (Aura & Ahonen 2016, luku 4.3–4.4.)

Organisaatiotasolla ennakoivaan työkykyjohtamiseen kuuluu inhimillisen pääoman kehittäminen. Yritykset ovat pitäneet aikaisemmin menestystekijöinä joustavuutta, laatua ja tehokkuutta mutta tulevaisuudessa myös aineettoman pääoman kasvattaminen auttaa yrityksiä menestymään ja luomaan arvoa. Inhimillisen pääoman yhteyttä työkykyyn voidaan kuvata työhyvinvointipääoman käsitteellä. Työhyvinvointipääoma koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Ennaltaehkäisevällä yksilöiden työkyvyn tukemisella ja hyvällä johtamisella kasvatetaan työhyvinvointipääomaa. Työnantajan keinoja hyvinvointipääoman kasvattamiseksi ovat mm. strategiseen hyvinvointiin panostaminen, osallistava johtaminen, työntekijöiden osallistaminen ja työelämän joustot. Työntekijä voi kasvattaa työhyvinvointipääomaa ottamalla vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, kehittämällä omaa osaamistaan ja sopeutumistaitojaan muutoksissa sekä pohtimalla, miten työn ja vapaa-ajan vaatimukset voisi sovittaa paremmin yhteen. (Manka & Manka 2023, 67–71.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käsittelen tutkimusotteen valintaa ja teoriaa, tutkimuksen sisällön analysointia sekä aineiston keräämistä ja tutkimuksen toteuttamista.

3.1 Tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu laadullinen tutkimus, koska halusin tutkia tarkemmin esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia työkykyjohtamisesta ja työkykyjohtamiseen liittyvistä esihenkilön valmiuksista.

Tutkimusote tarkoittaa tutkimuksen lähestymistapaa ja määrittelee, miten tutkimusta toteutetaan, miten tutkimusaineistoa kerätään ja miten aineistoa analysoidaan. Määrällisessä tutkimuksessa asetetaan hypoteesi, joka pyritään tutkimuksen avulla vahvistamaan oikeaksi. Määrällinen tutkimus on suoraviivainen prosessi, jossa mitataan tutkittavaa ilmiötä lukujen avulla ja etsitään tilastollisia yhteyksiä muuttujien välillä. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään tai ennustamaan ilmiötä. (Pitkäranta 2014, 12; Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 2.4.)

Laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään tai selittämään ennalta tuntematonta ilmiötä. Laadullinen tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja mahdollistaa erilaisia tulkintoja ja mallinnuksia. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida mitata suoraa määrällisesti, koska laadullisen tutkimuksen muuttujat ovat usein kompleksisia kokonaisuuksia. Laadullisen tutkimuksen tekeminen on henkilökohtaista ja persoonallista ja tutkija on merkittävässä roolissa tutkimuksen tekemisessä. Laadullinen tutkimus etenee refleктоimalla ja tutkija vertailee keräämiään havaintoja ja oppimiaan teorioita tutkimuksen aikana. Laadullinen tutkimusote perustuu induktiiviseen prosessiin, jossa edetään yksittäisistä havainnoista ilmiön yleisluontoisempaan selittämiseen. (Pitkäranta 2014, 13; Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 2.4.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä esiintyy hermeneuttisen kehän käsite, joka kuvaa tutkimusaineiston, teorian ja todellisuuden välistä kerroksellista suhdetta. Laadullisessa tutkimuksessa liikutaan jatkuvasti aineiston ja teorian välillä. Hermeneuttinen kehä kuvaa jatkuvasti syventyvää ymmärrystä tutkimuksen aiheesta ja vähitellen tutkijan oma lähestymistapa ja tutkittavan kohteen olemus erkanevat toisistaan. (Pitkäranta 2014, 106.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintaan on useita menetelmiä ja yleisimpiä niistä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista lähteistä tai dokumenteista kerätty tieto. Kyseisiä menetelmiä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelun ajatuksena on selvittää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii jollain tavalla. Menetelmän valinnassa tulisi huomioida

tutkimusongelma ja pohtia, miten tutkimusongelmaan saataisi parhaiten vastattua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3; Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 3.)

Haastattelu toteutetaan henkilökohtaisesti ja tyypillisesti tutkijan ja tutkittavan välillä. Haastattelu eroaa kyselystä, koska kyselyn voi täyttää omassa rauhassa ja itsenäisesti. Haastattelun vahvuutena on vuorovaikutus haastattelun aikana ja mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä. Haastattelun aikana tutkija voi vaihtaa haastattelukysymysten esittämisjärjestystä, mikäli haastateltava lähtee luonnollisesti viemään haastattelua seuraavaan aiheeseen. Haastatteluun on myös mahdollista valita henkilöitä, joilla on laajaa tietoa ja osaamista aiheesta. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa, joten haastateltaville on suositeltavaa toimittaa kysymykset etukäteen. Haastattelun huonot puolet liittyvät resurssien kuluttamiseen, ajankäyttöön sekä haastattelijan rooliin. Haastattelut vaativat välineistöä, niihin kuluu aikaa ja haastattelijan tulee olla perehtynyt tehtäväänsä. Haastattelutyyppinä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 3.1; Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 3.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu pysyy ennalta valittujen teemojen ja kysymysten asettamissa raameissa. Teemahaastattelu ei sido tutkimusta pelkästään määrälliseen tai laadulliseen tutkimusotteeseen, eikä teemahaastattelu ota kantaa haastattelujen määrään tai aiheeseen paneutumisen syvällisyyteen. Teemahaastattelun pohjana toimii oletus haastateltavien kokemuksesta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 3.1.)

3.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineiston kerääminen

Liitteen 1 tutkimuskysymykset on muodostettu luvun 2 tietoperustan teemoista. Jokaisesta tietoperustan alaluvun teemasta on noussut kysymyksiä, jotka auttavat ymmärtämään ilmiötä ja esihenkilöiden kokemusta syvällisemmin ja joilla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelman alakysymykseen. Teemahaastattelun kysymykset ohjaavat keskustelua tutkimusongelman aiheisiin ja haastattelun aikana on mahdollista esittää lisäkysymyksiä, vaihtaa kysymysten esittämisjärjestystä tai pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastaustaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 3.1).

Tämän tutkimuksen seitsemän teemahaastattelua toteutettiin henkilökohtaisina Microsoft Teams-ympäristössä vuoden 2024 marraskuussa. Haastateltavat valittiin harkitusti työkokemuksen perusteella niin, että työkokemusta esihenkilötyöstä olisi mahdollisimman paljon, mutta haastateltavilla olisi myös mahdollisimman erilaiset lähtökohdat esihenkilötehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on ilmiön kuvaaminen, joten haastateltavien määrää tärkeämpää on tutkittavien henkilöiden tieto ja kokemus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 3.4). Haastatteluun osallistuneilla lähetettiin tutkimustiedote sekä esitettiin vaihtoehtoja tutkimusajalle. Tutkimukseen on saanut osallistua vapaaehtoisesti ja haastateltavilta on kerätty suostumus haastatteluun

sähköpostitse. Suostumus on varmistettu ennen haastattelun aloitusta. Suostumuksesta sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta kerrottiin sekä tutkimustiedotteessa, että sähköpostikutsussa.

Haastattelut tallennettiin ja tallennuksesta ilmoitettiin haastateltaville etukäteen. Haastateltavat eivät tutustuneet haastattelukysymyksiin tai haastatteluteemoihin etukäteen, jotta vastauksista saatiin autenttisia ja intuitiivisia. Tutkimushaastattelut litteroitiin Microsoft Teamsin työkalulla, josta saatiin tutkimusaineisto pelkistettyjen ilmausten löytämiseen.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimusta tulee toteuttaa luotettavasti, rehellisesti, arvostavasti ja vastuullisesti. Tutkijan vastuulla on toteuttaa tutkimus eettisesti ja ihmisoikeuksia kunnioittaen niin, että tutkimukseen osallistujat tietävät tutkimuksen tavoitteet ja riskit, suostuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti, tutkimus toteutetaan luottamuksellisesti, nimettömästi ja osallistujien oikeuksia kunnioittaen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023; Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 5.4.4.)

Tutkittaville henkilöille kerrottiin tutkimuksen tavoitteista, miten tutkimusaineistoa aiotaan käyttää ja vapaaehtoisesta osallistumisesta, sekä mahdollisuudesta kieltäytyä osallistumisesta. Opinnäytetyön tekijä vastaa henkilötietojen salassa pitämisestä, säilömisestä ja hävittämisestä. Opinnäytetyössä ei käsitellä toimeksiantajan liikesalaisuuksia tai muita arkaluontoisia tietoja toimeksiantajasta tai sen työntekijöistä. Tutkimuksessa ei kerätty sellaisia henkilötietoja, jotka eivät ole tutkimuksen kannalta välttämättömiä. Tutkimusaineisto poistetaan opinnäytetyön valmistuttua ja viimeistään 31.1.2025 mennessä.

Tutkimukseen osallistui kaksi liikennetyönjohtajaa ja viisi ryhmäpäällikköä (taulukko 2). Esihenkilökokemus on pyörästetty lähimpään kokonaiseen vuoteen. Haastatteluun osallistuvat esihenkilöt valittiin esihenkilökokemuksen perusteella.

Taulukko 2. Tutkimuksen osallistujien tehtävänimikkeet ja esihenkilökokemus vuosina

Haastateltava	Tehtävänimike	Kokemus esihenkilötehtävistä
Haastateltava 1	Liikennetyönjohtaja	7 vuotta
Haastateltava 2	Liikennetyönjohtaja	5 vuotta
Haastateltava 3	Ryhmäpäällikkö	8 vuotta
Haastateltava 4	Ryhmäpäällikkö	31 vuotta

Haastateltava 5	Ryhmäpäällikkö	9 vuotta
Haastateltava 6	Ryhmäpäällikkö	23 vuotta
Haastateltava 7	Ryhmäpäällikkö	2 vuotta

Tutkimukseen haastatelluista esihenkilöistä (taulukko 2) suurimmalla osalla on pitkä kokemus esihenkilötyöstä. Pitkä esihenkilökokemus näkyi siinä, että jokaisella haastateltavalla oli selkeä näkemys siitä, millaisia valmiuksia ja osaamista esihenkilötehtävissä vaaditaan. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt refleктоivat haastattelussa omaa osaamistaan ja valmiuksiaan ja toisaalta myös pohtivat, missä asioissa halusivat vielä esihenkilönä kehittyä. Tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä on monipuolista koulutustaustaa sekä osalla omakohtaista kokemusta ammattikuljettajan tehtävästä. Suurin osa haastateltavista oli aikaisemmin suorittanut esihenkilötehtävään liittyvän ammattitutkinnon tai suoritti sitä parhaillaan työnsä ohessa.

3.3 Tutkimuksen sisällön analysointi

Tutkimuksen aineiston analysoinnin suunnittelu alkaa jo ennen tutkimushaastattelujen toteuttamista ja aineiston analysointitapa tulisi päättää ennen aineiston keräämistä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole standardoituja tekniikoita ja aineiston luokittelua. Aineiston analysointia ja tulkitusta tulisi tehdä jo tutkimusprosessin aikana. (Hirsijärvi & Hurme 2022, alaluku 7.1.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voi käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi pyrkii analysoimaan tutkimuksen aineistoa systemaattisesti ja sanallisesti. Sisällönanalyysi sopii myös strukturoimattoman aineiston analysointiin. Sisällönanalyysillä kerätty tutkimusaineisto saadaan järjestettyä ja jäseneltyä johtopäätösten tekemistä varten. Analyysimenetelmää on kritisoitu analysoinnin keskeneräisyyden vuoksi, mutta tuloksia on mahdollista esimerkiksi kvantifioida eli esittää lukuina. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme vaihetta: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 4.4.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä haastattelut litteroidaan, niiden sisältöön perehdytään ja etsitään pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistäminen tarkoittaa aineiston karsimista kaikesta tutkimuksen kannalta epäolennaisesta tiedosta. Pelkistetyt ilmaukset listataan ja etsitään niiden samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokkiin, jonka jälkeen niitä yhdistellään yläluokkiin. Ryhmittelyssä luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteesta ja ryhmittelyssä nousee alustavia kuvauksia. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi tai yhdistäväksi luokaksi, josta muodostuu kokoava käsite. Käsitteellistäminen erottaa tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon. Koko

analyysin ajan tarkkaillaan, että aineisto noudattaa alkuperäistä tutkimusaineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 4.4.)

Tämän tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin Microsoft Teams tallenteina ja tutkimusaineisto analysointiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineisto muodostui haastattelujen Microsoft Teams litteroinneista. Litteroinnit toteutetaan tekoälyllä, joten kävin litteroidun tekstin läpi virheiden varalta. Poistin aineistosta kaikki yksilöivät tiedot sekä ylimääräiset täytesanat, kuitenkin niin että aineiston merkitys ei muuttunut.

Sisällönanalyysi kuvaa aineiston sisältöä sanallisesti, joten aineistosta pyritään muodostamaan tiivis ja selkeä kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 4.4). Poimin tutkimusaineistosta pelkistettyjä ilmauksia taulukkoon. Keräsin taulukossa toisiaan lähellä olevat ja saman aihealueen ilmaiset samaan sarakkeeseen, jonka jälkeen vielä tarkastelin liittyvätkö ilmaukset yhteen. Tämän jälkeen kokosin tutkimusaineiston pelkistetyt ilmaukset alaluokkiin, joista alkoi muodostua tutkimuksen kannalta olennaisia yläluokkia. Yläluokat muodostavat aineiston kokoavan käsitteen ja edelleen pääluokan. Analysoinnin aikana seurasin myös jatkuvasti, että tieto on tutkimuskysymysten kannalta olennaista ja vastaa tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysoinnissa tutkijan tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa ja mikä tieto on oleellista tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 4.1).

4 Tutkimuksen tulokset

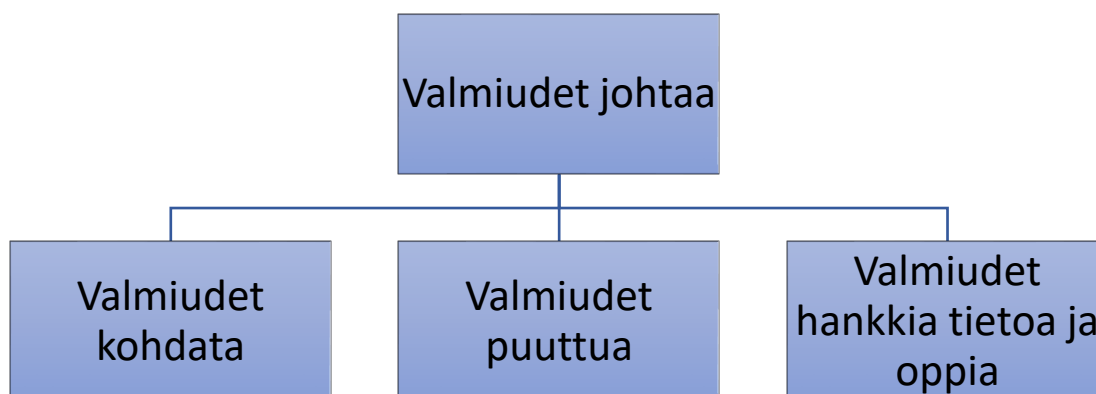
Tässä kappaleessa käsittelen tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä aluvussa käsittelen tutkimustuloksia esihenkilön osaamisesta ja valmiuksista. Toisessa aluvussa käsittelen haastateltavien esihenkilöiden näkemyksiä työkyvystä ja työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Kolmannessa aluvussa käsittelen ammattikuljettajan työkykyjohtamista.

4.1 Esihenkilön valmiudet

Esihenkilön tehtävänä on auttaa tiimiä toteuttamaan perustehtäväänsä ja saavuttamaan tiimille asetettuja tavoitteita (Järvinen 2016, alaluku Peruspilareista ja -prosesseista huolehtiminen). Esihenkilön roolina on toimia työnantajan edustajana ja käyttää määräysoikeuttaan suhteessa työntekijään (Työturvallisuuslaki 738/2022, luku 2). Esihenkilön rooli on kuitenkin ajan saatossa muuttunut käskevästä työn johtamisesta työn mahdollistajan ja rinnalla kulkevan valmentajan rooliksi (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Ihmisten johtaminen ja esimiestyö). Esihenkilön työtehtäviin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys, kehityskeskustelut, tavoitteiden asettaminen ja osaamisen johtaminen sekä työkykyjohtaminen (Järvinen 2005, 30–31; Viitala 2021, luku 4.5; Viitala & Jylhä 2019, luku Ihmisten johtaminen ja esimiestyö).

Haastateltavilla oli toisinaan vaikeuksia tiivistää esihenkilön tehtävänkuvaa ja kertoa työtehtävistään. Ryhmäpäälliköt kuvasivat tärkeimmäksi tehtäväkseen työkykyjohtamisen eli työkykyhaasteiden ennaltaehkäisyn, varhaisen tuen toimet ja puuttumisen sekä pitkäjänteisen työkyvyn seurannan. Lisäksi ryhmäpäälliköt kertoivat, että työtehtäviin kuuluvat päivittäinen läsnäolo ja työn tukeminen, onnistumiskeskustelut, erilaiset työsuoritusta ohjaavat keskustelut, henkilöstöhallinnolliset tehtävät, osaamisen kehittäminen sekä erilaiset projektit ja vastualueet. Liikennetyönjohtajat kuvasivat työtehtäviensä sisältävän enemmän päivittäistä henkilöstöresurssinhallintaa ja työsuorituksen johtamisen tehtäviä, kuten esimerkiksi sairauspoissaolojen vastaanottamista ja työn uudelleen järjestelyä, poikkeamien käsittelyä ja raportointia, häiriönhallintaa ja kuljettajien työn päivittäistä tukemista. Jokaisessa haastattelussa haastateltavat nostivat tärkeimmiksi tehtäviksi erilaiset työsuoritusta ohjaavat tai hyvinvointiin liittyvät keskustelut, läsnäolon työntekijöiden arjessa ja erilaiset tukitoimet työn sujuvoittamiseksi.

Tutkimusaineistoista nousi pelkistettyjä ilmauksia esihenkilön osaamisesta, valmiuksista ja tehtävistä 96 kappaletta, joista muodostui kolme yläluokkaa: valmiudet kohdata inhimillisesti, valmiudet puuttua sekä valmiudet hankkia tietoa ja oppia. Esihenkilön valmiuksien pääluokkana on valmius johtaa (kuva 6).



Kuva 6. Esihenkilön valmiuksien pääluokka ja yläluokat

Vuorovaikutusosaaminen on esihenkilön tärkeimpiä johtamistaitoja ja onnistunut vuorovaikutus vaatii avoimuutta, kuuntelemista ja läsnäoloa (Sydänmaanlakka 2024, 66–67). Jokaisessa tutkimushaastattelussa esihenkilön valmiuksista kysyttäessä nousivat esille empatia ja halu auttaa, pelisilmä ja kyky mukautua erilaisiin tilanteisiin, kyky kohdata erilaisia ihmisiä ja tulla toimeen erilaisien ihmisten kanssa. Läsnäolo työntekijöiden arjessa ja inhimilliset kohtaamiset tuntuivat merkityksellisiltä, antoivat onnistumisen tunteita työssä ja helpottivat vaikeiden asioiden selvittämistä. Haastatteluissa läsnäolo koettiin tärkeäksi myös työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Fyysistä läsnäoloa vaativat esihenkilöltä etenkin nuoret sukupolvet, jotka ovat tottuneet tasa-arvoiseen kohteluun ja rinnalla kulkevaan johtamisotteeseen (Viitala 2021, luku 2.9).

Haastatellut esihenkilöt tunnistivat olennaisiksi esihenkilön valmiuksiksi myös jämäkkyuden sekä kyvyn nostaa asioita esille ja puuttua niihin. Jämäkkyys on osa esihenkilön vuorovaikutusosaamista (Sydänmaanlakka 2024, 181). Jämäkkyys näkyy päättäväisyytenä, päämäärätietoisuutena ja vastuullisuutena (Hyppänen 2013, alaluku Suomalainen johtajuus). Esihenkilön huomio ja palaute työsuorituksesta osoittavat kiinnostusta työntekijää kohtaan ja näin vahvistavat työntekijän merkityksellisyyden tunnetta (Järvinen 2014, 34–37). Esihenkilön tehtävänä on puuttua työssä ilmeneviin väärinkäytöksiin, poissaoloihin tai alisuoriutumiseen sekä varmistaa, että työyhteisössä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä (Järvinen 2014, 111–113).

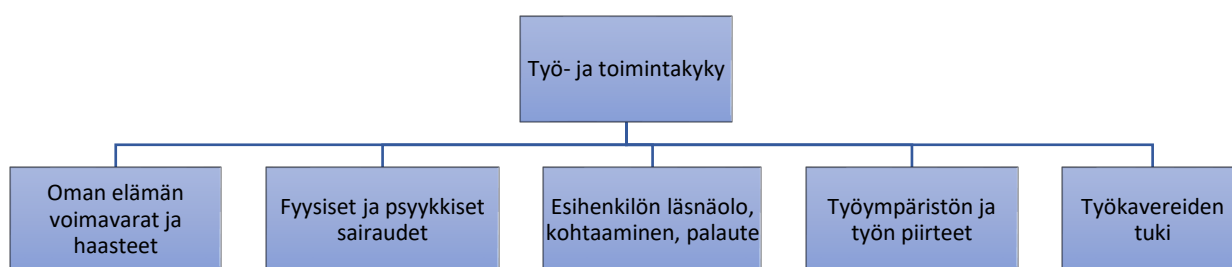
Haastatellut esihenkilöt nostivat tärkeäksi valmiudeksi ja esihenkilön ominaisuudeksi halun kehittyä esihenkilötehtävässä jatkuvasti. Jatkuva oppimisen mahdollisuus koettiin myös esihenkilöiden tyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Suurin osa haastateltavista kertoi, että ei koe olevansa koskaan valmis esihenkilö, vaan itseään voi kehittää jatkuvasti. Lisää osaamista ja tukea toivottiin hankaliin työkykyyn tai alisuoriutumiseen liittyviin tilanteisiin. Aineistosta nousi myös tiedonhakutaitojen ja

asiaosaamisen merkitys, haastatellut esihenkilöt kokivat tärkeäksi tuottaa ajantasaista ja oikeaa tietoa alaisilleen ja työyhteisöön. Alaisten kysymyksiin haluttiin vastata nopeasti, mutta tiedon oikeellisuus koettiin myös tärkeäksi. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat johtajuuden ydintaitoja, joka edellyttää uteliaisuutta, sosiaalista joustavuutta ja itsereflektointikykyä (Sydänmaanlakka 2024, 52–53; Hyppänen 2013, alaluku Suomalainen johtajuus).

4.2 Työkyky

Työkyky tarkoittaa yksilön terveyttä ja toimintakykyä suhteessa työn vaatimuksiin ja niistä suoriutumiseen. Työntekijän työkykyyn vaikuttavat työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen, motivaatio ja arvot, työyhteisö ja johtaminen sekä toimintaympäristö ja lähipiiri. (Työterveyslaitos s.a; Manka & Manka 2016, 67; Paanetoja 2021, 7–8.) Toinen tutkimusta tukeva alakysymys oli: mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työkykyyn? Jotta kysymykseen voisi vastata, haastattelukysymyksissä kysyttiin syventäviä kysymyksiä esihenkilöiden näkemyksistä terveydentilan, motivaation ja työyhteisön vaikutuksista työkykyyn sekä erilaisista käytännön kokemuksista työkykyhaasteista.

Tutkimusaineistosta nousi 79 pelkistettyä työkykyyn vaikuttavaa ilmausta, joista muodostettiin alaluokat ja edelleen viisi yläluokkaa. Aineiston perusteella työkykyyn vaikuttaviksi yläluokiksi (kuva 7) tunnistettiin oman elämän voimavarat ja haasteet, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, esihenkilön läsnäolo ja kohtaaminen sekä palaute, työympäristön ja työhön liittyvät piirteet sekä työkavereiden tuki. Työkyvyn pääluokkana on työ- ja toimintakyky.



Kuva 7. Työkyvyn yläluokat ja pääluokka

Pääluokat löytyvät myös Työkykytalo-mallista (Työterveyslaitos s.a), jonka mukaan työkyky rakentuu fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä, osaamisesta, motivaatiosta ja asenteista sekä johtamisesta ja työoloista (Manka & Manka 2016, 67). Tutkimuksen aineistosta ei syntynyt selkeää hierarkiaa ja haastatteluissa korostui läheisten tuki ja toisaalta johtamisen merkitys, jotka taas ovat Työkykytalo-mallissa sivuroolissa (Työterveyslaitos s.a).

Useampi esihenkilö nosti haastatteluissa esiin työntekijöiden henkilökohtaisen elämän muutos- ja kriisitilanteet, joiden esihenkilöt kokivat vaikuttavan työntekijän psyykkiseen toimintakykyyn ja hyvinvointiin. Esihenkilöt kokivat, että pitkän työsuhteen aikana perheen ja oman elämän yhteensovittaminen työn kanssa on tärkeä osa työhyvinvointia. Esimerkiksi lapsen syntymä tunnistettiin tilanteeksi, jossa työssä käyvä ei-synnyttänyt vanhempi kokee usein stressiä ja kärsii uniongelmissa, vaikka kyseessä on positiivinen elämäntapahtuma ja työkykyyn ei liity muita haasteita. Työn ja oman elämän yhteensovittaminen vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja motivaatioon (Manka & Manka 2023, 108–109). Kriisitilanteet liittyvät myös työntekijän resilienssiin eli sopeutumiskykyyn, joka toimii muutos- ja poikkeustilanteissa ylikuormittumiselta suojaavana positiivisena voimavarana (Ristikangas ym. 2021, 235–237).

Haastateltavat esihenkilöt tunnistivat terveydentilan ja toimintakyvyn vaikutukset suuriksi kuljettajan työkykyä ajatellen. Vastauksissa nousivat tuki- ja liikuntaelimiin liittyvät sairaudet sekä mielenterveyden haasteet, joista jokainen esihenkilö oli huolissaan. Masennus ja mielenterveysongelmat vievät voimavaroja ja vaikuttavat työsuoritukseen (Rissanen, Martin & Jurvansuu 2021). Haastateltavien mielestä ammattikuljettajan työssä mielenterveyden haasteet ja stressi aiheuttavat unettomuutta, joka näkyy myöhästymisinä ja poissaoloina. Psyykkiset oireet vaikuttavat myös keskittymiskykyyn ja päätöksentekokykyyn (Nummelin 2008, 75–77), jotka heikentyessään saattavat johtaa kohonneisiin liikenneturvallisuus- ja työtapaturmariskeihin. Haastatelluista esihenkilöistä osa kertoi, että turvallisuuspoikkeamien selvittämiskeskusteluissa on saattanut tulla yllättäen esille pitkään jatkuneita työkykyyn liittyviä haasteita, jotka eivät ole näkyneet aiemmin sairaspöissaoloina tai työsuorituksen haasteina.

Työympäristön kuormittaviksi piirteiksi esihenkilöt kuvasivat haastattelujen perusteella kiireen, aikataulupaineen, erilaiset poikkeustilanteet ja poikkeukselliset liikennejärjestelyt, jatkuvan istumisen ja yksilölliset ergonomiahaasteet. Rikkoutunut kalusto vaikutti myös työhyvinvointiin, sillä se toi äkillistä kuormitusta mutta myös turhautti työntekijöitä, jos kalustohaasteisiin ei saanut ratkaisuja tai vastauksia. Ammattikuljettajan työssä myös asiakaspalvelutehtävät ja tiivis sidosryhmäyhteistyö saatetaan joskus kokea kuormittaviksi, sillä kuljettajat joutuvat priorisoimaan esimerkiksi liikenneturvallisuutta asiakaskokemuksen yli.

Motivaatio syntyy työntekijän mahdollisuudesta kehittyä työssään jatkuvasti, toteuttaa työtehtäviään itsenäisesti sekä pystyvyyden ja hallinnan kokemuksista (Järvinen 2014, 29–30). Haastatellut esihenkilöt nostivat läsnäolon ja varsinkin palautteen antamisen tärkeäksi työkykyyn ja motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Luottamuksen rakentaminen koettiin tärkeäksi jokaisen alaisen kanssa ja hyvä luottamuksellinen suhde alaisten kanssa helpotti varsinkin hankalien asioiden selvittämistä. Esihenkilöt kokivat myös, että alaiset ottavat itse matalammalla kynnyksellä yhteyttä esihenkilöön ongelmatilanteissa, kun luottamuksellinen suhde oli rakennettu. Luottamuksessa tärkeäksi koettiin myös salassapitovelvollisuus alaisten asioista. Palautteen antamisen ja motivaation välillä koettiin myös haastatteluissa selkeää yhteyttä. Eräs haastateltavista esihenkilöistä kuvaili ajatuksiaan seuraavalla tavalla:

”Tää olisi myös hyvä muistaa sitten esihenkilötyössä, että jos koko ajan vaan kuljettajan kanssa käyt läpi jotain korjattavaa toimintaa ja sulla ei ole ikinä mitään hyvää sanottavaa, niin varmasti vaikuttaa motivaatioon.”

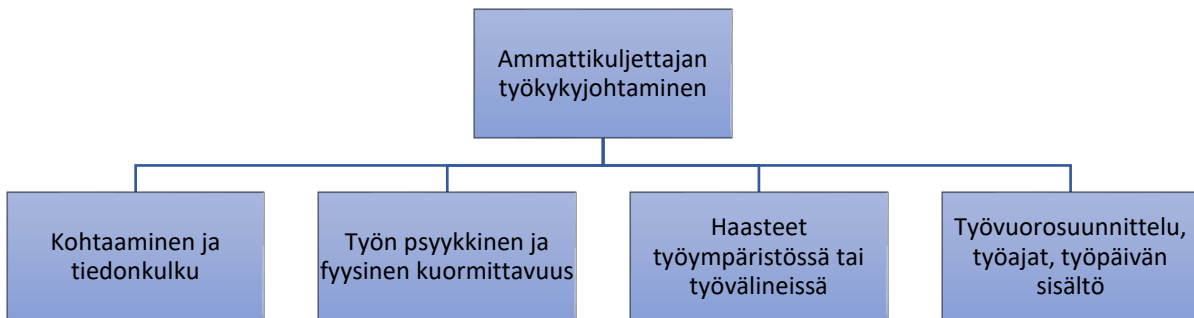
Tutkimushaastatteluissa esihenkilön rooli positiivisen työilmapiirin ylläpitäjänä nähtiin etenkin epäkohtiin ja epäasialliseen käytökseen puuttumisen kannalta tärkeäksi. Toisaalta esihenkilöt kokivat tärkeäksi käyttää aikaa myös matalan kynnyksen keskusteluihin kahvikupin äärellä. Työyhteisön ja työkavereiden tuki nähtiin valtavana voimavarana ja työkykyä vahvistavana tekijänä, mutta työyhteisössä nähtiin myös uhkana negatiivisen ilmapiirin tarttuminen.

Sosiaalisen pääoman kasvattaminen työyhteisössä ja hyvä johtaminen lisäävät luottamusta ja edistävät tavoitteiden saavuttamista. Luottamuksellinen esihenkilön ja alaisten välinen suhde sekä hyvä työilmapiiri edistävät työntekijöiden terveyttä ja ehkäisevät haitallista kuormittumista työssä. Työyhteisössä mielipiteet ja mielialat tarttuvat helposti, joten työyhteisössä tulisi panostaa positiiviseen ja hyvinvointia edistävään yhteiseen keskusteluun. (Forma 2023, 133; Manka & Manka 2023, 176–179.)

4.3 Työkykyjohtaminen

Kolmas tutkimusta tukeva alakysymys oli: miten vuorotyö ja ammattikuljettajan työtehtävä vaikuttavat työkykyjohtamiseen? Tämä teema nousi esille keskusteluissa toimeksiantajan kanssa, joka toivoi syvempää näkemystä vuorotyön ja ammattikuljettajan tehtävien vaikutuksesta työkykyjohtamiseen. Tutkimuksen alakysymystä selvitettiin haastattelukysymysten 15–19 avulla.

Tutkimusaineistoista nousi 82 pelkistettyä ilmausta ammattikuljettajan työkykyjohtamisesta. Osa pelkistetyistä ilmauksista olivat päällekkäisiä tai tiiviisti toisiinsa liittyviä. Ilmauksista muodostui neljä pääluokkaa ja yläluokka (kuva 8):



Kuva 8. Ammattikuljettajan työkykyjohtamiseen vaikuttavien tekijöiden yläluokat ja pääluokka

Hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluu välittäminen ja esihenkilön tehtävänä on puuttua tilanteisiin, joissa työn sujuvuus on heikentynyt tai joissa yksittäisen työntekijän työsuorituksessa on haasteita (Nummelin 2008, 128). Varhainen puheeksi ottaminen ennaltaehkäisee vakavia työkykyhaasteita ja sairauslomien pitkittymistä (Forma 2023, 36–37). Varhaisella puuttumisella on suuri vaikutus organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen sekä yleisesti henkilöstön suorituskykyyn (Manka & Manka 2023, 116–117). Varhaisen tuen keskustelun tavoitteena on tyypillisesti työn sisällön, määrän tai ympäristön muokkaaminen sekä työntekijän ohjaaminen työterveyshuollon piiriin, jotta työkykyä saadaan palautettua (Forma 2023, 38–39; Nummelin 2008, 128–133).

Haastateltavat kokivat varhaisen puheeksi ottamisen tärkeimmäksi työkykyjohtamisen keinoksi ja varhaisella tuen tarjoamisella on saatu myös tuloksia aikaan. Haastateltavat kertoivat, että usein varhaisen tuen keskusteluissa tulee esille työntekijän henkilökohtaisen elämän asioita, jotka vaikuttavat työkykyyn. Varhaisen tuen keskusteluissa esihenkilöt kokivat tärkeimmiksi toimenpiteiksi työaikojen muokkaamisen, osasairauspäivärahan ja työterveysyhteistyön. Yksi haastateltavista esihenkilöistä kuvasi nykytilannetta seuraavasti:

”Meillähän on sairauspoissaolot nyt laskenut huomattavasti. On tartuttu kiinni niihin poissaoloihin nyt hyvissä ajoin ja seurattu, niin ollaan saatu tosi hyviä tuloksia.”

Sairauspoissaolojen seurannan, raportoinnin ja muiden sairauspoissaolokäytäntöjen tulee olla työntekijöiden tiedossa. Onnistunut raportointi tarjoaa ajankohtaista tilannekuvaa johdolle, jonka tehtävänä on tunnistaa ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyysriskejä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Tyypillisesti organisaatioissa rahallista resursointia kohdistetaan työterveyshuoltoon

henkilöstön kouluttamisen sijaan, terveydenhuoltokustannusten trendi on ollut nouseva vuosien aikana (Manka & Manka 2023, 117). Haastatelluista esihenkilöistä osa nosti esille, että työterveys- huoltokustannusten lisäksi kustannuksia tulee myös tehostetuista varhaisen tuen toimista, keskusteluista ja työvuorosopeutusten toteuttamisesta. Eräs esihenkilöistä kuvasi näkemyksiään sairauspoissaolokäytännöistä ja henkilöstöresursoinnista seuraavasti:

”Työskentelyolosuhteet pitäisi esihenkilölle myöskin antaa sellaiseksi, että on mahdollisuus jo hyvissä ajoin siihen puuttua. Mun mielestä pitäis siirtyä sellaiseen malliin, jossa liikennetyönjohto ottaa sairaspöissaolon vastaan mutta kuljettajan olisi pakko soittaa myös omalle esihenkilölle, jolloin me esihenkilöt pysyttäisiin myöskin huomattavasti enemmän kartalla näistä. Se vaatii sen, että siihen asiaan on panostettu ja siihen halutaan käyttää rahaa, mikä tarkoittaa että meillä on reserviä.”

Haastatellut esihenkilöt kokivat, että luottamuksen rakentaminen suhteessa alaisiin ja positiivisen työilmapiirin rakentaminen helpottavat työkykyhaasteiden huomaamista ja niihin tarttumista. Haastateltavat pitivät luottamusta itsestään selvänä osana johtamista. Onnistuneessa työkykyjohtamisessa esihenkilöltä vaaditaan läsnäoloa työyhteisössä ja halua puuttua matalalla kynnyksellä työkykyhaasteisiin (Paanetoja 2021, 107; Forma 2023, 33). Etenkin ammattikuljettajan työssä, jossa kuljettajat työskentelevät paljon yksin esihenkilön läsnäolo työpaikan arjessa koetaan tärkeäksi (Naweed ym. 2017).

”Mitä enemmän mä tiedän, niin sen helpompi mun on auttaa asioissa. Ja se, että tavallaan jos ei ole niin luottamukselliset välit, niin ehkä se mun rooli sitten myös muuttuu enemmän semmoiseksi johtavaksi.”

Vuorotyö asettaa haasteita sosiaalisten suhteiden ja terveiden elämäntapojen ylläpitämiselle ja työvuoroihin valmistautuminen riittäväillä yönillä saattaa rajoittaa vapaa-aikaa (Härmä ym. 2011; Järnefelt 2011, 40; Ku & Smith 2010). Vuorotyön vaikutuksista työkykyjohtamiseen kysyttäessä suurin osa esihenkilöistä vastasi, että se ei juurikaan vaikuta työkykyjohtamiseen. Esihenkilöt olivat kuitenkin sitä mieltä, että jos työntekijällä on mahdollisuus tehdä omaan elämäänsä sopivia työvuoroja, työntekijän työkyky pysyy todennäköisemmin hyvänä. Esihenkilöt kokivat kohtaavansa alaisiaan hyvin ja vuorotyö koettiin harvoin esteeksi kohdata alaisia, sillä lähiesihenkilöt tekevät toimistotyöaikaan liukuvalla työajalla. Toisaalta osa esihenkilöistä nosti haastatteluissa esille huolen riittävästä kohtaamisesta ja suuresta alaismäärästä. Osa esihenkilöistä koki, että ajankohtaista tietoa alaisten voinnista ei aina tule riittävän nopeasti. Kaksi haastatelluista esihenkilöistä oli kuitenkin sitä mieltä, että uusi järjestelmä sairauspoissaolojen seurantaan on helpottanut varhaisen tuen toimenpiteiden priorisointia. Poissaolojen kertyessä ja poissaolorajojen täytyessä esihenkilön on

helpompi huomata varhaisen tuen tarve ja aloittaa varhainen tuki, kun henkilöstöjärjestelmästä tulee hälytys esihenkilölle (Alahautala & Huhta 2018, 157).

Esihenkilön rooli työkykyjohtamisen onnistumisessa on ratkaiseva ja vaatii esihenkilöltä ymmärrystä työn psyykkisistä, fyysisistä ja sosiaalisista kuormitustekijöistä (Paanetoja 2021, 107; Forma 2023, 33). Haastatellut esihenkilöt kertoivat ammattikuljettajien psyykkiseen ja fyysiseen kuormituksen liittyvän työympäristön muutoksiin (esimerkiksi poikkeusliikenne tai työmaat), liikennöintikaluston rikkoutumiseen, aikataulupaineeseen, liikenneturvallisuuteen, erilaisiin sää- ja lämpötilaolosuhteisiin, uhka- tai onnettomuustilanteisiin sekä metrolienteessä tunneliolosuhteisiin. Yksi haastatelluista nosti esille sen, että kuljettajan työ eroaa merkittävästi esimerkiksi toimistotyöstä tai kaupalan työstä vireystila- ja terveysvaatimusten sekä aikatauluvaatimusten osalta.

Haastatelluilta esihenkilöiltä kysyttiin kokemuksia onnistuneesta työkykyjohtamisesta. Kaikki esihenkilöt mainitsivat varhaisen puuttumisen ja tuen tärkeyden työkyvyn säilyttämisessä ja pitivät onnistumisena sitä, että työkyky on saatu palautettua osittain tai kokonaan. Työkyvyttömyyseläke on kallista työnantajalle, koska se kasvattaa työeläkemaksumenoja (Kansaneläkelaitos, s.a; Ahola 2011, 123). Osa esihenkilöistä toi myös haastatteluissa esille sen, että joskus pitkään jatkuneissa sairauspoissaoloissa työntekijän työkyvyttömyyseläkkeelle pääsy tuntuu onnistumiselta, mikäli kaikki keinot työkyvyn palauttamiseksi on jo kokeiltu.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittäminen organisaatioissa nähdään usein johdon, henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden vastuuna, mutta jokainen työntekijä voi tehdä myös itse asioita parantaakseen omaa hyvinvointiaan ja työkykyään (Forma 2023, 170–178). Työntekijä voi kasvattaa työhyvinvointiaan ottamalla vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, kehittämällä omaa osaamistaan ja resilienssiään sekä pohtimalla keinoja työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen (Manka & Manka 2023, 67–71). Työnantajan ja työyhteisön tulisi myös tukea terveellisiä elämäntapoja ja tarjota ammattikuljettajalle mahdollisuuksia taukovirkistäytymiseen, ergonomisiin työasentoihin ja liikuntaan (Naweed ym. 2017). Yksi haastatelluista esihenkilöistä kertoi näkemyksistään haastattelussa seuraavalla tavalla:

”Työntekijän tulisi pitää huolta itsestä, urheilla ja syödä terveellisesti. Elämässä saattaa olla haasteita, ongelmia, sairauksia, mutta tavallaan se ei saisi heijastua kumminkaan sinne työhön. Jokainen ottakoon vastuuta myös siitä omasta työssä jaksamisesta. Me voidaan toki tukea ja auttaa siinä, mutta tavallaan se ei voi olla se ainut ratkaisu.”

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa palaan tutkimuskysymykseen. Luvussa kuvailen tutkimuksen johtopäätöksiä ja vastaan tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin. Pohdinnassa käsittelen validiteettia, reliabiliteettia ja tutkimuksen eettisyyttä. Lopuksi reflektoin omaa oppimistani opinnäytetyöprojektin aikana.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset

Tutkimuksen pääkysymys oli: millaisia valmiuksia esihenkilöltä vaaditaan ammattikuljettajan onnistuneeseen työkykyjohtamiseen? Työn aihe oli rajattu esihenkilön valmiuksien ja osaamisen tarkasteluun työkykyjohtamisen onnistumisen näkökulmasta.

Esihenkilöltä toivotaan innostavaa otetta, osallistamista ja oikeudenmukaisuutta (Ristikangas & Ristikangas 2013, 19). Esihenkilöltä vaaditaan myös kykyä antaa rakentavaa palautetta ja huomioida onnistumiset (Järvinen 2014, 34–37). Hyvään johtamiseen vaikuttaa se, millainen esihenkilö on. Hyvän johtajuuden edellytyksiä ovat koulutus, kokemus, näkemys ja motivaatio. (Sydänmaalakka 2024, 179–181.)

Työntekijän työkykyyn vaikuttavia organisaatiotason tekijöitä ovat esimerkiksi johtaminen, työn kuormittavuus ja työympäristö. Työkykyyn vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi psyykinen ja fyysinen toimintakyky, motivaatio ja arvot. (Työterveyslaitos s.a; Manka & Manka 2023, 110.) Yksilöllisestä näkökulmasta työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi myös työntekijän resilienssi, joka tarkoittaa kykyä sopeutua ja mukautua muutoksiin (Ristikangas ym. 2021, 235–237). Työkykyjohtamisen tavoitteena on ennaltaehkäistä ja ratkaista työkykyyn liittyviä ongelmia, joka on tärkeää erityisesti yrityksen resurssien riittävyyden, yritykseen kohdistuvien taloudellisten kustannusten ja työnantajamielikuvan kannalta (Forma 2023, 111). Hyvä johtaminen ja vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys edistävät työyhteisön hyvinvointia ja terveyttä, luottamusta ja tehokkuutta (Manka & Manka 2023, 177–179).

Tutkimustulosten analysoinnin perusteella voidaan todeta, että esihenkilö tarvitsee tehtävässään onnistumiseen kokemusta, pelisilmää, jämäkkyyttä sekä halua johtaa. Ammattikuljettajan työkykyjohtamisen kannalta tärkeimpiä valmiuksia ovat valmiudet kohdata inhimillisesti, valmiudet puuttua sekä valmiudet etsiä tietoa ja oppia. Inhimilliseen kohtaamiseen kuuluu läsnäolo työntekijän arjessa, keskustelut ja palautteen antaminen, jotka tukevat ammattikuljettajan hyvinvointia ja merkityksellisyyden tunnetta. Puuttuminen on tärkeää yksilön ja työyhteisön kannalta silloin, kun esimerkiksi työntekijän työsuorituksessa tai työpaikan ilmapiirissä on korjattavaa. Esihenkilön valmiudet etsiä tietoa liittyvät keskeisesti työkykyjohtamiseen, sillä onnistunut työkykyjohtaminen vaatii

ymmärrystä työn kuormittavuustekijöistä, työkykyyn vaikuttavista tekijöistä sekä erilaisista työkykyjohtamisen keinoista. Työkykyjohtamisen keinoja ovat esimerkiksi varhaisen tuen keskustelu, työterveysneuvottelu, työaikojen ja työympäristön muokkaaminen toipumista edistäviksi sekä työhön paluun suunnittelu.

Tutkimuksen pääkysymystä selvitettiin tutkimuksessa kolmen alakysymyksen avulla. Ensimmäinen tutkimusta tukeva alakysymys oli: millaista osaamista ja valmiuksia esihenkilöltä vaaditaan? Alakysymystä selvitettiin haastattelun taustakysymysten 1–4 sekä tutkimuskysymysten 5–8 avulla. Analysoimani tutkimusaineiston perusteella tärkeimpiä esihenkilön valmiuksia olivat valmiudet kohdata, valmiudet puuttua sekä valmiudet hankkia tietoa ja oppia. Nämä valmiudet liittyvät vahvasti analyysin pääluokkaan eli johtamisvalmiuteen.

Haastatteluissa inhimillistä kohtaamista pidettiin tärkeänä ja esihenkilöt kokivat johtamisen vahvasti kutsumusammattiksi. Kyky kohdata erilaisia ihmisiä, palautteen antaminen ja kannustaminen, työntekijän tukena oleminen, pelisilmä ja tilannesidonnainen johtaminen, kuunteleminen sekä läsnäolo työyhteisössä nousivat tutkimusaineistossa tärkeimpinä esihenkilön taitoina ja valmiuksina.

Hyvä vuorovaikutusosaaminen on tärkeä osa ihmisten johtamista. Esihenkilön on pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti ja oltava samalla sekä empaattinen, että jämäkkä. Avoimuus, itsereflektio ja hiljaisen tiedon kerääminen kehittävät vuorovaikutustaitoja. Johtaminen on aina myös tilannesidonnaista, joten taitava esihenkilö osaa mukauttaa johtamistapaansa vastaamaan alaisten tarpeita. (Sydänmaanlakka 2024, 66–68.)

Oman mielen valmentaminen vaikuttaa yksilön ajatteluun ja tunteisiin ja auttaa myös toisen yksilön johtamisessa, koska se kehittää tunneälyä ja empatiakykyä. Tunneälykäs esihenkilö on sinut itsensä kanssa ja voi tuottaa hyvinvointia myös muille, mutta toisaalta osaa ottaa myös etäisyyttä omista tunteistaan ja ymmärtää omien tunteidensa vaikutuksen muihin. (Leppänen & Rauhala 2012, luku 3.)

Toisaalta haastatteluissa painotettiin esihenkilön valmiuksissa myös jämäkkyyttä ja sinnikkyyttä sekä valmiuksia puuttua erilaisiin tilanteisiin. Haastatellut esihenkilöt pohtivat jämäkkyuden liittyvän myös työyhteisön pelisääntöihin ja työn liikenneturvallisuusvaatimukseen. Valmius puuttua erilaisiin tilanteisiin nousi tutkimusaineistossa myös työkykyyn ja työkykyjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että työyhteisössä noudatetaan työlainsäädäntöä sekä työnantajan asettamia periaatteita ja pelisääntöjä (Hyppänen 2013, alaluku Esimiehen roolit, tehtävät ja tyyli). Esihenkilö on tärkeässä asemassa työyhteisössä tunnistamassa työhön liittyviä haasteita sekä ratkaisemassa niitä. Työkykyasioiden puheeksi ottaminen työntekijän kanssa vaatii esihenkilöltä rohkeutta ja työkykyprosessien osaamista. (Forma 2023, 174–175.)

Esihenkilöt kuvailivat oppimisen liittyvän sekä johtamistaitoihin, että substanssiosaamiseen. Haastateltavat kokivat, että opittavaa esihenkilötyössä on jatkuvasti eikä siinä voi koskaan tulla valmiiksi. Esihenkilöt kokivat läsnäolon työntekijöiden arjessa tärkeäksi työpaikan ilmapiirin, päivittäisen johtamisen ja epäasialliseen käytökseen puuttumisen kannalta Toisaalta läsnäolosta koettiin helposti myös huonoa omaatuntoa ja epäonnistumisen tunteita, sillä suurin osa esihenkilöistä koki, ettei siihen ole riittävästi aikaa.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli: mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työkykyyn? Tämän tutkimuksen tuloksena merkittävimpiä työntekijän työkykyyn vaikuttaviksi tekijöiksi tunnistettiin oman elämän voimavarat ja haasteet, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, esihenkilön läsnäolo, kohtaaminen ja palaute, työympäristöön ja työhön liittyvät piirteet sekä työkavereiden tuki.

Haastatellut esihenkilöt kokivat, että työntekijän henkilökohtaisella elämäntilanteella ja henkilökohtaisilla voimavaroilla on vaikutusta työkykyyn. Fyysisistä haasteista haastatteluissa nousivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet, neurologiset tai näkökykyyn liittyvät sairaudet sekä ikääntymiseen liittyvät sairaudet. Haastatellut esihenkilöt kertoivat mielenterveyden haasteiden näkymisestä työsuorituksessa, työyhteisössä sekä sairauspoissaoloissa ja myöhästymisissä. Mielenterveysongelmat vaikuttavat työntekijän kognitiivisiin kykyihin merkittävästi (Nummelin 2008, 75–77). Varsinkin ammattikuljettajan työssä vireystilan ylläpitäminen sekä päätöksenteko- ja reaktiokyky vaikuttavat merkittävästi työtehtävistä suoriutumiseen ja liikenneturvallisuuteen. Kuljettajan työn kuormittavuutta lisäsivät haastateltujen esihenkilöiden näkemyksen mukaan jatkuvat työympäristön muutokset ja aika-
taulupaine.

Toisaalta tutkimuksen haastatteluissa nousi myös työkykyä tukevia voimavaroja, joita oli esihenkilön antama palaute ja tuki sekä työyhteisöstä saatava vertaistuki. Työntekijän työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä vahvistavia tekijöitä ovat varma työpaikka, positiivinen työilmapiiri, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja hallinnan tunne työssä (Järvinen 2014, 31).

Tutkimuksen kolmas alakysymys oli: miten vuorotyö ja ammattikuljettajan työtehtävä vaikuttavat työkykyjohtamiseen? Analysoimani tutkimusaineiston perusteella ammattikuljettajan työkykyjohtamiseen ja sen onnistumiseen vaikuttivat haasteet kohtaamisessa ja tiedonkulussa, varsinkin sairauspoissaolojen osalta, kuljettajan työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus, työympäristön ja työvälineiden muutokset ja haasteet sekä työvuorosunnittelu, eli työajat ja työpäivien sisältö.

Vuorotyöllä ei koettu olevan vaikutusta työkykyjohtamiseen, ainoastaan jonkin verran työkykyyn. Haastateltujen esihenkilöiden mukaan työvuorosunnittelulla oli suurempi vaikutus työkykyyn ja työkykyjohtamiseen. Hyvällä työvuorosunnittelulla työntekijät voivat ennakoita tulevaa sekä yhdistää oman elämän ja perheen vuorotyöhön. Lyhyen aikavälin työvuorosunnittelua käytettiin

myös työkykyjohtamisen keinona, haastatellut esihenkilöt mainitsivat työaikojen muuttamisen tärkeimmäksi keinoksi tukea kuljettajan työssä jaksamista ja työhön paluuta.

Kuljettajan työhön liittyvät vaatimukset ja vuorotyö asettavat haasteita terveiden elämäntapojen ylläpitämiselle sekä perhe-elämän ja työn yhdistämiselle (Härmä ym. 2011; Järnefelt 2011, 40). Työkykyjohtamisen onnistuminen vaatii esihenkilöltä ymmärrystä työtehtävien psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta kuormituksesta, jotta työkykytoimenpiteet voidaan kohdistaa oikein (Paanetoja 2021, 107; Forma 2023, 33). Suurin osa haastatelluista esihenkilöistä koki ymmärtävänsä kuljettajan työn vaatimuksia ja vastuuta hyvin, mutta haastatellut esihenkilöt nostivat esille esihenkilöiden erilaiset taustat ja eri liikennemuotojen eroavaisuudet. Jos haastatellulla esihenkilöllä ei ollut työkokemusta ammattikuljettajan tehtävistä, tiedonhakuvalmiudet ja oppimisvalmiudet tuntuvat olevan merkityksellisiä, jotta esihenkilö voi ymmärtää alaisiaan paremmin.

Haastatellut esihenkilöt olivat sitä mieltä, että esihenkilöiden työkykyjohtamisosaamisella on merkitystä onnistuneessa työkyvyn edistämässä ja säilyttämisessä. Esihenkilön valmiuksissa vuorovaiikutustaidot ja inhimillinen kohtaaminen koettiin tärkeäksi. Työkykyjohtamista tarkasteltaessa kohtaaminen ja tiedonkulku koettiin työkykyjohtamiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Ainakin osa haastatelluista esihenkilöistä koki kohtaamisen haasteelliseksi suuren lähialais määrän ja useiden toimipaikkojen vuoksi. Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston perusteella kohtaamisen tärkeyden ja toteutumisen välillä on ristiriita, jonka ratkaisemalla esihenkilöillä olisi paremmat valmiudet onnistua työkykyjohtamisessa. Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa määrällisen tutkimuksen, jossa tutkitaan syy-seuraussuhdetta kohtaamisen ja työkyvyn välillä. Tutkimuskysymyksenä voisi olla, onko esihenkilön kohtaamiskertojen ja sairauspoissaolojen määrän välillä riippuvuutta. Tutkimustulosta voisi hyödyntää esihenkilöiden ajankäytön suunnittelussa ja resursoinnissa.

Haastateltavista esihenkilöistä kaksi nosti esiin nykyisen sairauspoissaolojen ilmoittamiskäytännön, joka tuo haasteita esihenkilön sairauspoissaolojen seurantaan ja varhaisen tuen toimien käynnistämiseen. Sairauspoissaolojen seuranta ja varhaisen tuen toimenpiteet vähentävät sairauspoissaoloja ja katkaisevat pitkiä sairauskierteitä. Jatkotutkimuksena voisi tutkia erilaisten sairauspoissaolokäytänteiden ja työkykyjohtamisen onnistumisen välistä suhdetta. Tutkimuksen voisi toteuttaa määrällisenä tutkimuksena regressioanalyysinä eri työnantaja vertailemalla.

Raideliikennealan tulevaisuudessa automatisointi, toimintaympäristön muutokset ja kilpailutukset asettavat saattavat tuoda mukanaan erilaisia työkykyhaasteita, joihin ei ole vielä osattu varautua. Automatisaation vaikutuksia suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden työkykyyn tulisi tutkia lisää, varsinkin jos työtehtävät muuttuvat merkittävästi automatisaation myötä. Tutkimuksen voisi toteuttaa laadullisena tutkimuksena sellaisella alalla, jossa automatisaatio on muuttanut työtehtäviä.

Tutkimuskysymyksenä voisi olla esimerkiksi, miten automatisaatio on vaikuttanut työntekijän kokemukseen omasta työhyvinvoinnistaan.

5.2 Luotettavuuspohdinta ja tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta tehdessä tulee arvioida myös tutkimuksen laatua ja eettisyyttä. Laadukkaasti toteutetussa tutkimuksessa tutkimusasetelma on valittu aiheeseen sopivaksi ja raportointi kuvaa tehtyä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 5.2.) Tutkimus on eettistä ja luotettavaa, jos se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimusta tulee toteuttaa luotettavasti, rehellisesti, arvostavasti ja vastuullisesti. Tieteellisen tutkimuksen tulosten tulkintoihin, tutkimusmenetelmiin ja tieteellisiin teorioihin liittyvät näkemyserot kuuluvat tieteelliseen keskusteluun eivätkä yleisesti riko hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu ja tutkimusasetelma tulee valita niin, että se vastaa tutkimuskysymykseen. Tutkimusaineiston keräämisessä tulee myös huomioida eettisyys sekä tutkittavien hyvinvoinnin ja ihmisoikeuksien toteutuminen. Tutkittaville tulee kertoa tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, menetelmät, riskit sekä se, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja suostumuksen voi peruuttaa ja tutkimuksen keskeyttää tutkimuksen aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 5.4.)

Tutkimuksen tekemisen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa luotettavasti ja objektiivisesti. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten merkityksiä, kokemuksia ja näkemyksiä, joten objektiivisuutta on vaikea osoittaa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.)

Validiteetti vastaa kysymykseen, mittaako tutkimus sitä, mitä on tarkoitus mitata ja voidaanko tutkimustuloksia yleistää koskemaan suurempaa joukkoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 6.1). Tämän tutkimuksen kohdalla validiteettia voidaan tarkastella tutkimuskysymysten vastausten ja tulosten perusteella sekä vertailemalla tuloksia tietoperustaan. Tutkimuksessa on saatu vastauksia siihen, millaisia valmiuksia esihenkilö tarvitsee työkykyjohtamiseen. Tutkimuksen otos on kuitenkin vain seitsemän henkilöä, joten suurempaa joukkoa koskevia johtopäätöksiä ei voida täysin aukottomasti tehdä. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidessa ilmiön tarkka kuvaaminen, tulosten mielekkyys suhteessa tietoperustaan sekä tulkintojen syvyys ovat merkittävämpiä luotettavuuskriteereitä kuin yleistettävyyttä (Pitkäranta 2014, 97–98). Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja johdonmukaisuutta eli sitä, että samaa henkilöä kahdesti tutkimalla tai kahta eri tutkimusmenetelmää käyttämällä saadaan sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 8.2.1).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä on myös kritisoitu siksi, että ne vastaavat enemmän määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus korostuu. Luotettavuutta tulee arvioida tarkastelemalla tutkimuksen tavoitteita ja tarkoitusta sekä tutkijan sitoumusta tutkimukseen, aineiston keruuseen ja analysointiin käytettyjä menetelmiä sekä tutkimuksen raportointia. Tutkimusraportissa tulee kuvata koko tutkimusprosessi ja perustella tutkimusvalintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 6.2.)

Osa hyvää tieteellistä käytäntöä on tutkimuksen tekijän aseman määrittely (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 5.3) ja laadullisessa tutkimuksessa tutkijan puolueettomuus tai puolueellisuus voi vaikuttaa aineiston analysoinnin tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 6.1). Tässä tutkimuksessa tulee huomioida se, että työskentelen itse Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne oy:ssä ryhmäpäällikkönä. Haastateltavat esihenkilöt ovat olleet minulle entuudestaan tuttuja, joten mahdollisuus aineiston ylitulkintaan, väärinymmärryksiin tai haastateltavien ohjailuun tulee huomioida tulosten luotettavuuden arvioinnissa. Olen kuitenkin pyrkinyt aineiston keräämisessä, analysoinnissa ja johtopäätöksissä objektiivisuuteen ja esitän opinnäytetyössä aineistosta nousseita tutkimustuloksia. Toisaalta haastateltavien tuttuus teki tutkimustilanteesta vähemmän jännitteisen, joten tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt uskalsivat esittää näkemyksiään vapaammin.

Tutkimuksen tekemisessä aineiston riittävyttä arvioitaessa saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa haastateltavien vastaukset alkavat toistua samankaltaisina eikä aineisto enää tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 3.4.1). Tämän tutkimuksen aineistossa saturaatiota alkoi esiintyä jo kolmen haastattelun jälkeen, mutta jokainen haastattelu tuotti vielä uusia näkökulmia tai painotuksia aiheeseen. Yksi syy aineiston nopeaan saturaatioon saattaa olla haastateltavien samankaltaisuus, sillä haastatellut esihenkilöt toimivat tiiminä samoissa työtehtävissä.

Tutkimuksen kysymyksenasettelu tarkoituksella avoin, jotta tutkimukseen osallistuja avaisi laajasti näkemyksiään. Tutkimuskysymykset on muodostettu tietoperustan perusteella ja siitä lähtökohdasta, että tutkimukseen osallistuvilla on kokemusta esihenkilötyöstä ja työkykyjohtamisesta. Jokainen haastateltavista vastasi kysymyksiin omasta näkökulmastaan ja omien kokemustensa pohjalta. Tarkensin tarvittaessa haastattelukysymystä tai kerroin alkuperäisen kysymyksen, jos haastateltava tunsu päätyneensä kauas alkuperäisestä aiheesta. Anoin haastateltaville myös tutkimuksen aikana riittävästi aikaa muodostaa ajatuksistaan kokonaisuuksia. Yksi haastateltavista kertoi etsineensä tietoa internetistä etukäteen. Tämä auttoi haastateltavaa pohtimaan valmiiksi työkykyjohtamisen teemoja, joita hän toi esille myös syvällisemmin ja valmiimpina kokonaisuuksina. Aineiston syvyyden kannalta olisi ollut hyödyllistä esittää tutkimuskysymykset etukäteen.

Tutkimusraportin tarkoituksena on kuvata yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä ja tutkimusprosessia (Tuomi & Sarajärvi 2018, alaluku 6.3). Olen pyrkinyt kuvaamaan tässä tutkimusraportissa laajasti tutkimuksen taustan ja tavoitteet, tutkimuskysymykset ja niihin liittyvän tietoperustan sekä tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Olen tehnyt opinnäytetyötä ensimmäistä kertaa, joten kokemattomuuteni tutkijana ja opinnäytetyön tekijänä on vaikuttanut tutkimuksen toteuttamiseen ja tulosten analysointiin. Tutkimuksen tekemisessä olen kuitenkin pyrkinyt noudattamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä sekä hyvää tieteellistä käytäntöä.

5.3 Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprojekti alkoi aiheen valinnalla sekä opinnäytetyösuunnitelman tekemisellä ja esittämisellä ohjaajalle. Aloitin opinnäytetyön tietoperustan kirjoittamisen syyskuussa 2024 ja tutkimuksen haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2024. Aloitin tutkimustulosten analysoinnin marraskuussa 2024, jonka jälkeen loppuvuoden 2024 aikana viimeistelin opinnäytetyöni.

Tunnistin opinnäytetyösuunnitelmassani mahdollisiksi riskeiksi prokrastinaation ja muiden kurssien kuormittavuuden sekä aikataulujen yhteensovittamisen. Olin varautunut tunnistamiini riskeihin ottamalla käyttöön Pomodoro-tekniikan, jossa vuorotellaan ajastetusti tehokkaan työskentelyn ja taukojen välillä. Tekniikka toimi silloin, kun kirjoittaminen ei edennyt mutta toisaalta joskus uppouduin työhön niin, että taukokellon soiminen häiritsi keskittymistä. Varauduin aikataulu- ja etenemishaasteisiin tehokkaalla suunnittelulla ja kalenterin käytöllä sekä pilkkomalla opinnäytetyöprojektin tehtäviä pienempiin osiin.

Riski, jota en osannut tunnistaa opinnäytetyösuunnitelmaa tehdessäni, oli myös fokuksen kadottaminen, sillä mielenkiintoisia lähteitä työhön löytyi paljon. Joskus luin lähes koko kirjan vain todetakseni, että kirja ei ollutkaan aiheeseeni sopiva. Kiinnostuin opinnäytetyötä tehdessäni erilaisista johtamistavoista ja esimerkiksi konfliktien käsittelystä työyhteisössä. Tietoperustan aiheita piti kuitenkin tietoisesti rajata, jotta myös tutkimuksesta tulee hallittava ja se vastaisi tutkimuskysymykseen. Tietoperustan koostaminen ja lähteiden läpikäyminen opetti kuitenkin paljon uutta ja opin myös lukemaan vertaisarvioituja artikkeleita.

Haasteita opinnäytetyöprojektissa tuotti myös kokemattomuuteni tutkijana. Aikaa kului paljon tutkimuksen tekemisen ja kirjoittamisen opiskeluun. Työkykyjohtaminen oli minulle tuttua käytännön kautta, joten haasteena oli myös omien käsitysten ja olettamusten kyseenalaistaminen ja oman uteliaisuuden herättäminen uusille näkökulmille. Toisaalta sain myös vahvistusta siihen, mihin suuntaan haluaisin kehittää osaamistani jatkossa.

Opinnäytetyöprojekti on ollut tärkeä osa ammatillista kasvuani, sillä projekti opetti paljon itsensä johtamista, sinnikkyyttä, priorisointia ja oman vaatimustason tarkastelua. Olen tottunut

työskentelemään niin, että lopputulos ja tavoite ovat kirkkaina mielessä. Laadullisessa tutkimuksessa lopputulosta eli tuloksia ei voi kuitenkaan ennustaa, vaan ne tulevat esille vasta lopussa. Opinnäytetyö opetti minulle pitkäjänteistä työskentelyä sekä tutkimuksen tekemistä. Haasteista huolimatta tutkimuksen tekemisestä jäi positiivinen kuva.

Opinnäytetyöprojekti opetti myös sen, että riittävän hyvän työn tekemisen täytyy riittää ja työstä on osattava päästää irti, kun se alkaa tuntua valmiilta. Ajatus sopii oikeastaan myös opinnäytetyöni aiheeseen, sillä liian suuret vaatimukset työn suhteen uuvuttavat helposti ja vaikuttavat hyvinvointiin ja jaksamiseen. Toisaalta opinnäytetyöprojektin aikana osaaminen ja oivallukset kehittyvät jatkuvasti, joten raporttia pitääkin tarkastella kriittisesti. Opinnäytetyön tekemisen aikana olen oppinut syvällisemmin työkyvyn ja onnistuneen työkykyjohtamisen merkityksen yrityksille, työntekijöille ja yhteiskunnalle. Opinnäytetyöprojekti ja aiheeseen perehtyminen opetti myös sen, että esihenkilönä, asiantuntijana tai ihmisenä en ole oikeastaan koskaan valmis, vaan oppimista tapahtuu jatkuvasti.

Lähteet

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Helsinki.

Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä: Työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.12.2024.

Ajokorttilaki 29.4.2011/386.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2006/126, annettu 20 päivänä joulukuuta 2006 ajokorteista.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.12.2024.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>. Luettu: 28.10.2024.

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. Valtioneuvosto. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163779>. Luettu: 21.9.2024.

Fintraffic. 2022. Liikenne työllistää sadat tuhannet - millaisia työpaikkoja ala tarjoaa tulevaisuudessa?. Luettavissa: <https://www.fintraffic.fi/fi/uutiset/liikenne-tyollistaa-sadat-tuhannet-millaisia-tyopaikkoja-ala-tarjoaa-tulevaisuudessa>. Luettu: 23.11.2024.

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.10.2024.

Hakanen, J., Kaltiainen J. & Suutala S. 2024. Miten Suomi voi? – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/7797>. Luettu: 7.9.2024

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.10.2024.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.12.2024.

Härmä, M., Kandolin, I., Sallinen, M., Laitinen, J., Hakola, T. & Karhula, A. 2011. Hyvinvointia vuorotyöhön: Työntekijän opas vuorotyön hallintaan. 10. uudistettu painos. Työterveyslaitos. Helsinki.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 11.11.2024.
- Järnefelt, H. 2011. Pysy vireänä liikenteessä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. painos. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.11.2024.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.10.2024.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.11.2024.
- Kansaneläkelaitos. Ammatillinen kuntoutus. Luettavissa: <https://www.kela.fi/amatillinen-kuntoutus>. Luettu 29.10.2024.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.10.2024.
- Kellerman, B. 2018. Professionalizing Leadership. Tantor. Äänikirja. Kuunneltu: 26.10.2024.
- Kotterman, J. 2006. Leadership versus management: What's the difference? The Journal for Quality and Participation, 29, 2, s. 13–17.
- Ku, C-H & Smith, M. 2010. Organisational factors and scheduling in locomotive engineers and conductors: Effects on fatigue, health and social well-being. Applied Ergonomics, 41, 1, s. 62–71. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2009.04.006>. Luettu 18.10.2024.
- Lahti, J., Reinikainen, J., Kontto, J., Zhou, Z., Koskinen, S., Laaksonen, M., Partonen, T., Elonheimo, H., Lundqvist, A. & Tolonen, H. 2024. Work ability trends 2000–2020 and birth-cohort projections until 2040 in Finland. Scandinavian Journal of Public Health, s. 1-9 Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/14034948241228155>. Luettu: 27.10.2024.
- Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.10.2024.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. 2. p. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.10.2024.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.10.2024.

- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.11.2024.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.12.2024.
- Naweed, A., Trigg, J., Allan, M. & Chapman, J. 2017. Working around it: Rail drivers' views on the barriers and enablers to managing workplace health. *International Journal of Workplace Health Management*, 10, 6, s. 475–490. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/ijwhm-08-2017-0060> . Luettu: 16.10.2024.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Sano-maPro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.10.2024.
- Näreaho, S., Kettunen, J., Kärki A, & Päälyysaho, S. 2020. Vastuullinen opinnäytetyö – Ammatti-korkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Arene. Luettavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Arenen%20ONT%20eettiset%20ohjeet%20esitysmateri-aali%202020.pdf? t=1578486373>. Luettu: 16.1.2025.
- Paanetoja, J. 2021. Työkyky työsuhteessa. Edita. Helsinki.
- Pietilä, T., Lahdensaari-Nätt, L., & Tuure, V. M. 2011. Productivity and financial benefit of well-being at work. *Management Services*, 55, s. 12–13. Luettavissa: <https://www.proquest.com/trade-journals/productivity-financial-benefit-well-being-at-work/docview/900727697/se-2>. Luettu: 29.11.2024.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi. Jokioinen. E-kirja. Luettu: 26.10.2024.
- Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy. s.a.a. Organisaatio. Luettavissa: <https://kaupunkiliikenne.fi/paakaupunkiseudun-kaupunkiliikenne-oy/organisaatio/>. Luettu: 19.10.2024.
- Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy. s.a.b. Strategia 2023-2026, visio ja arvot. Luettavissa: <https://kaupunkiliikenne.fi/paakaupunkiseudun-kaupunkiliikenne-oy/arvot-ja-strategiset-tavoitteemme/>. Luettu: 15.12.2024.
- Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy. s.a.c. Tule meille kuljettajaksi! Luettavissa: <https://kaupunkiliikenne.fi/ura/kuljettajaksi/>. Luettu: 6.1.2024.
- Raideliikennelaki 28.12.2018/1302.

Rissanen, P., Martin, M. & Jurvansuu, S. 2021. Henkilöstöjohtajien asenteet ja mielenterveysongelmien vuoksi alentuneen työkyvyn tukemisen toimenpiteet suomalaisilla työpaikoilla. Kuntoutus, 44, 3, s. 21–35. Luettavissa: <https://doi.org/10.37451/kuntoutus.111699>. Luettu: 26.10.2024.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.12.2024.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. ainos. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.10.2024.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.12.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu: 14.11.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Luettu: 1.12.2024.

Työterveyslaitos s.a. Työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Luettu: 26.10.2024.

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf>. Luettu: 3.1.2024.

Työturvallisuuslaki 23.8.2022/738.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.11.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.11.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.12.2024.

VR Group. s.a. Raideliikenteen tulevaisuus. Luettavissa: <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/osana-yhteiskuntaa/raideliikenteen-tulevaisuus/>. Luettu: 23.11.2024.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Mikä on tehtävänimikkeesi?
2. Mikä on koulutuksesi?
3. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä?
4. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä?

Esihenkilön valmiudet

5. Mitä työtehtäviisi esihenkilönä kuuluu?
6. Miten päädyit esihenkilötehtäviin?
7. Millaisia valmiuksia esihenkilöllä tulisi mielestäsi olla?
8. Missä koet onnistuneesi esihenkilönä?
9. Missä asiassa haluaisit vielä kehittyä esihenkilönä?

Työkyky

10. Millainen vaikutus työntekijän terveydentilalla ja toimintakyvyllä on työkykyyn?
11. Miten työntekijän motivaatio vaikuttaa työkykyyn ja miten se näkyy arjessa?
12. Millainen vaikutus työyhteisön tuella on työntekijän työkykyyn mielestäsi?
13. Millainen vaikutus omalla läsnäolollasi on työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin?
14. Millaisia työkykyyn liittyviä haasteita olet esihenkilötehtävissäsi ratkonut?

Työkykyjohtaminen

15. Millainen merkitys varhaisella puheeksi ottamisella on työkykyjohtamisessa?
16. Millainen merkitys luottamuksen rakentamisella on työkykyjohtamisessa?
17. Miten vuorotyö vaikuttaa mielestäsi työntekijän työkykyyn ja työkykyjohtamisen toteuttamiseen?
18. Miten ammattikuljettajan työhön liittyvät vaatimukset ja olosuhteet vaikuttavat työkykyjohtamiseen?
19. Millaisia kokemuksia sinulla on onnistuneesta työkykyjohtamisesta?