

Opinnäytetyö YAMK

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK

Terveyden edistäminen

2025

Niina Mäkelä

Onnistu työkykyjohtamisessa

– esihenkilöiden kokemuksia arjen
työkykyjohtamisesta



Opinnäytetyö YAMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK, terveyden edistäminen

2025 | 57 sivua + lähteet ja liite

Niina Mäkelä

Onnistu työkykyjohtamisessa

- esihenkilöiden kokemuksia arjen työkykyjohtamisesta

Tämän opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa tilaajaorganisaatiolle suunnitelma työkykyjohtamisen kehittämiseksi ja esihenkilöiden osaamisen varmistamiseksi.

Tarkoituksen oli selvittää fokusryhmähaastattelun ja ideatyöpajan avulla esihenkilöiden kokemuksia onnistuneesta arjen työkykyjohtamisesta ja millaista tukea he tarvitsevat. Fokusryhmähaastattelun (n=10) avulla tunnistettiin kehittämisteemat: työkykyä tukevan kulttuurin vahvistaminen, henkilöstön osallisuus ja esihenkilöiden tuki ja osaaminen, ja niihin etsittiin konkreettisia ratkaisuja esihenkilöiden (n=9) ideatyöpajassa.

Tulosten perusteella työkykyjohtamisen tunnistettiin olevan pääosin reagoivaa, yksilölähtöistä ja esihenkilöiden vastuulla olevaa. Esihenkilöt tunnistivat oman roolinsa ja toimivat sovittujen mallien mukaisesti, mutta toivoivat organisaatioon lisää puhetta työkyvystä, organisaatitasoisia tavoitteita ja mittareita sekä mentorointia arjen työkykyjohtamisen tueksi.

Johtopäätöksenä todettiin, että työkykyjohtamista tulee kehittää strategisemmaksi, jotta siitä tulisi organisaatitasoista, ennakoivampaa, tavoitteellisempaa ja osallistavampaa. Opinnäytetyön tuotoksena laadittu työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma antaa konkreettisia toimenpiteitä kehittämisen tueksi.

Asiasanat:

työkyky, työkykyjohtaminen, esihenkilötyö, työterveys, varhainen tuki

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Health Care, Health Promotion

2025 | 57 pages

Niina Mäkelä

Succeeding in work ability management

- Supervisors' experiences of work ability management

The aim of this thesis was to make a plan for the client organization to develop work ability management and ensure the competence of supervisors. The purpose was to use a focus group interview and a brainstorming workshop to find out supervisors' experiences of successful daily work ability management and what kind of support they need.

The focus group interview (n=10) identified development themes: strengthening a culture that supports work ability, personnel participation, and supervisor support and competence, for which concrete solutions were sought in a supervisors' brainstorming workshop (n=9).

Based on the results, work ability management was found to be mainly reactive, individual-centered, and the responsibility of supervisors. The managers knew their roles and acted according to the agreed models, but hoped for more discussion about work ability, organizational-level goals and indicators, and mentoring to support daily work ability management.

The conclusion was that work ability management should be developed more strategically so that it becomes organizational-level, proactive, goal-oriented, and participatory. The work ability management development plan resulting from the thesis provides concrete measures to support development.

Keywords: work ability, work ability management, occupational healthcare, early support

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Kehittämistyön lähtökohdat	9
2.1 Tavoite ja tarkoitus	10
3 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys	11
3.1 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät	11
3.2 Työn kuormitus- ja voimavaratekijät	12
3.3 Työkykyjohtaminen	13
3.3.1 Työkyvyn tiedolla johtaminen	15
3.4 Työkyvyn varhaisen tuen malli	16
3.4.1 Esihenkilön rooli työkyvyn varmistamisessa	17
3.4.2 Työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteet	18
4 Kehittämistyön kuvaus	20
4.1 Fokusryhmähaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	21
4.2 Ideatyöpaja	22
4.3 Kehittämissuunnitelma	22
5 Fokusryhmähaastattelun tulokset	24
5.1 Esihenkilöiden rooli työkyvyn tukemisessa	24
5.2 Työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tunnistaminen	25
5.3 Työkyvyn varhaisen tuen keskustelu	26
5.4 Työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteet	28
5.5 Esihenkilöiden tuki ja osaamisen varmistaminen	30
5.6 Organisaation työkykyä tukeva kulttuuri	32
6 Ideatyöpajan tuotokset	34
7 Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista	35
8 Työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma tilaajaorganisaatiolle	38
8.1 Työkykyä tukeva kulttuuri	39

8.1.1 Tiedolla johtaminen	40
8.1.2 Roolit ja vastuut	41
8.1.3 Toimintamallit ja prosessit	43
8.2 Henkilöstön osallisuus	44
8.3 Esihenkilöiden tuki ja osaamisen varmistaminen	46
9 Kehittämistyön arviointi ja pohdinta	48
9.1 Kehittämismenetelmien ja -prosessin arviointi	48
9.2 Kehittämistyön tulosten ja valittujen kehittämistoimenpiteiden arviointi	52
10 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	56
Lähteet	58

Liitteet

Liite 1. Fokusryhmähaastattelun teemat

Kuvat

Kuva 1. Työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelman osa-alueet	38
Kuva 2. Työkykyjohtamisen kehittämisen aikatavoite	39

Taulukot

Taulukko 1. Kehittämistyön vaiheet ja aikataulu	20
Taulukko 2. Ideatyöpajan keskeiset tuotokset	34
Taulukko 3. Kehittämisehdotukset tiedolla johtamiseen	41
Taulukko 4. Kehittämisehdotukset roolien ja vastuiden määrittelyyn	43
Taulukko 5. Kehittämisehdotukset toimintamallien kehittämiseen	44
Taulukko 6. Kehittämisehdotukset henkilöstön osallistumiseen	46

Taulukko 7. Kehittämissuositukset esimiesten tukemiseksi ja osaamisen
varmistamiseksi

1 Johdanto

Työelämän murros ja työn vaatimukset työkyvylle ovat lisääntyneet viime vuosina. Yhä useampi työ edellyttää entistä laajempien kokonaisuuksien hallintaa, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä sekä jatkuvaa uuden oppimista. Muuttuneen työn myötä työn kuormitustekijät lisääntyvät ja monet toimintaympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat työkykyyn. (Airila 2022, 5; Airila & Savinainen 2024b, 5, 8, 26)

Suomessa sairauspoissaolojen yleisin diagnoosisy on mielenterveyden häiriöt. Vuonna 2023 sairauspäivärahan saajista joka kolmas sai päivärahaa mielenterveyden häiriön perusteella ja yhä nuoremmat jäivät myös työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveyssyistä. (Kelan sairausvakuutusilasto 2023, Eläketurvakeskuksen tilastoja 5/2024) Vuonna 2023 mielenterveysperusteisia sairauspoissaoloja Suomessa oli lähes 6 miljoonaa työpäivää, joka tarkoittaa vähintään miljardia euroa. Sen lisäksi, että kustannukset kasvavat, joka vuosi menetetään merkittävä työpanos mielenterveyspoissaolojen vuoksi. (Blomberg & Rissanen 2024)

Työkyvyn tukeminen varhaisilla keinoilla on tärkeää yhteiskunnallisesti sairauspoissaolojen ja pysyvien työkyvyttömyyseläkkeiden ehkäisemiseksi, mutta ennen kaikkea inhimillisesti yksilöille (Airila 2022, 5; Blomberg & Rissanen 2024). Esihenkilöillä on keskeinen rooli tunnistaa työkykyriskit sekä muutokset työkyvyssä ja tukea työkykyä työpaikan arjessa. (Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 5)

Näätäsen (2024) väitöstutkimuksessa kävi ilmi, että lähiesihenkilöt eivät tunnistanee työntekijän työkyvyn heikentymistä ajoissa eivätkä ottaneet puheeksi tai toteuttaneet toimenpiteitä, jotka olisivat tukeneet työntekijöiden työkykyä tai edistäneet työhön paluuta, jolloin tilanteet etenivät sairauspoissaoloon (Näätänen 2024, 5). Työpaikkojen työkyvyn varmistamisen malleissa oletetaan, että esihenkilö tunnistaa työntekijän työkyvyn muutokset ja toteuttaa työkykyä tukevia toimenpiteitä. Tutkimusten mukaan työkyvyn varhaisen tuen malli ei kuitenkaan toteudu monessakaan organisaatiossa

tasalaatuisesti ja aktiivisesti (Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 5; Näätänen 2024, 19). Työkyvyn varmistamisen malleilla tarkoitetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhdessä sopimia toimintamalleja, joiden avulla huolehditaan työntekijöiden työkyvystä ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemisestä. Työkyvyn tukeminen liittyy parhaimmillaan arjen johtamiseen, yhdessä sovittuihin pelisääntöihin ja suunnitelmallisuuteen. Ennakoivalla työkykyjohtamisella voidaan saavuttaa merkittävä taloudellista hyötyä. (Rauramo 2022, 2)

Työterveyslaitoksen pitkäaikaistutkimuksessa syvennettiin vuoden ajan esihenkilöiden osaamista työntekijöiden työkyvyn tukemiseen ja parhaimmat muutokset saatiin esihenkilöiden työkykyasioiden puheeksi ottamisessa sekä yrityksen johdon sitoutumisessa. Työkykyasioista keskustelemisen koettiin lisääntyneen koko työyhteisössä. Esihenkilöiden riittävällä koulutuksella ja tuella sekä sillä, että he ovat itse osallistuneet varhaisen tuen mallin rakentamiseen oli myönteinen vaikutus työkykyjohtamisessa onnistumiseen. (Turja ym., 2012, 3)

Tulevaisuudessa arjen työkykyjohtamiseen tarvitaan riittävää osaamista ja uudenlaisia toiminta- ja ajattelutapoja sekä muutoksia työpaikan kulttuurissa (Airila & Savinainen 2024b, 8, 45).

Tämä opinnäytetyö on toteutettu työelämälähtöisenä kehittämistyönä, jonka tavoitteena on tilaajaorganisaation työkykyjohtamisen kehittäminen. Tilaajaorganisaatiossa on ollut jo vuosia käytössä toimintamalli työkyvyn varhaisesta tuesta, mutta on tunnistettu, että esihenkilöt eivät kuitenkaan aina toimi aktiivisesti mallin mukaisesti. Tilaajaorganisaatiossa tehdään ns. tietotyötä ja yleisin sairauspoissaolon sekä työkyvyttömyyseläkkeen syy on mielenterveyshäiriöt. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia onnistuneesta työkyvyn tukemisesta sekä millaisia tukea he tarvitsevat arjen työkykyjohtamiseen. Kehittämistyön tuotoksena tehtiin työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma ja suunnitelma esihenkilöiden tukemiseksi ja osaamisen varmistamiseksi.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

Kehittämistyö tehtiin suomalaisessa organisaatiossa, jossa työskentelee lähes 6000 työntekijää yli 20 maassa, mutta kehittämisen kohteena oleva työkykyjohtamisen toimintatapa koskee vain Suomessa työskenteleviä n. 3000 työntekijää. Kehittämistyöhön osallistui esihenkilöitä useammasta liiketoiminnasta, joissa tehdään myynti-, asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyötä eli ns. tietotyötä. Tieto- ja ihmissuhdetyössä jatkuva tietotulva ja sirpaloituneet tehtävät sekä kiireen kokemus lisäävät työn kognitiivista eli tiedollista kuormitusta ja näin haastavat myös työkykyä. (Airila 2022, 5; Blomgren 2024)

Organisaation sairauspoissaolot ovat kasvaneet joka vuosi viimeisen 5 vuoden aikana ja mielenterveyspoissaolot ovat suurin poissaolosyy. Myös työterveyshuollon kustannukset ovat nousseet viimeisten vuosien aikana. Tilaajaorganisaatiossa on otettu käyttöön työkyvyn johtamisjärjestelmä 3 vuotta sitten ja sen mukaan työkyvyn tuen piirissä on 546 henkilöä, joiden työkykytilanne vaatii seurantaa. Sen jälkeen, kun järjestelmästä on tullut sairauspoissaolohälyte, vain 12 % varhaisen tuen keskusteluista on kirjattu järjestelmään. Organisaation työkykyjohtamisen kehittämisestä vastaava työhyvinvointipäällikkö ja hänen esihenkilönsä ovat tunnistaneet myös käytännön työssään työkyvyn varhaisen tuen toimimattomuutta ja esihenkilöiden kynnystä työkykyasioista keskustelemiseen sekä epävarmuutta työkykyä tukevien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa arjen työkykyjohtamisessa, kuten työkykyjohtamisen toimintamallien ja käytäntöjen toteutuksessa ja heiltä odotetaan myös rohkeutta avoimeen keskusteluun riittävän varhain sekä työntekijöiden osallistamista työkykyasioista keskustelemiseen. (Airila & Savinainen 2024b, 39)

Organisaatiossa työkykyjohtaminen on vielä reagoivaa ja se on ollut pääasiassa HR:n ja lähiesihenkilöiden vastuulla. Kaikki esihenkilöt eivät tunne organisaation toimintamalleja ja toimi aktiivisesti niiden mukaisesti. Työkykyjohtamiselle ei ole määritelty organisaatitasoisia tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita.

Opinnäytetyön toimeksiantona on ollut tehdä suunnitelma työkykyjohtamisen kehittämiseksi sekä esihenkilöiden tukemiseksi ja osaamisen varmistamiseksi.

Kehittämistoiminnalla voidaan muuttaa asenteita, organisaatiokulttuuria ja konkreettista toimintaa. Kehittäminen voi kohdistua niin yksittäisen työntekijän työn kehittämiseen kuin koko organisaation toimintatavan muuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 15, 39; Salonen ym. 2017, 34). Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö kohdistuu tilaajaorganisaation työkykyjohtamisen toimintatapaan, mutta myös yksittäisten henkilöiden, kuten esihenkilöiden, HR:n ja johdon toimintaan.

2.1 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön tavoitteena on suunnitelmallisempi ja ennakoivampi työkykyjohtaminen tilaajaorganisaatiossa.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia onnistuneesta työkyvyn varmistamisesta sekä millaista tukea he tarvitsevat arjen työkykyjohtamiseen.

Kehittämistyönä tuotettiin kehittämissuunnitelma työkykyjohtamisen kehittämiseksi sekä esihenkilöiden tukemiseksi ja osaamisen varmistamiseksi.

3 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys

3.1 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät

Työkyky tarkoittaa kykyä tehdä ja suoriutua työtä. Se voidaan määritellä myös yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisenä suhteena. Työkyky vaihtelee ja muuttuu työuran aikana, ja siihen vaikuttavat monet yksilöön, työhön sekä toimintaympäristöön liittyvät tekijät. (Airila & Schaupp 2020, 3; Airila & Savinainen 2024, 3)

Työkyvyn perustan luovat yksilölliset tekijät, kuten toimintakyky, fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen ja motivaatio sekä elämäntilanne. Työkykyyn vaikuttaa myös omat arvot ja tietoisuus itselle tärkeistä asioista sekä ammattiylpeys. Myös elämänhallinta ja henkilökohtainen elämä sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat työkykyyn. Työpaikan olosuhteet, johtaminen, työyhteisö, kuormitus- ja voimavaratekijät sekä kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä ovat keskeistä työkyvyn kannalta. Tavoitteiden selkeys, työn hallinta ja mahdollisuus vaikuttaa työhön sekä työajan joustomahdollisuudet vaikuttavat myös työkykyyn. (Airila & Schaupp 2020, 3; Mannermaa 2022, 290)

Työkyvyn määrittelyyn vaikuttaa myös yhteys missä siitä puhutaan. Esimerkiksi työkyvyn ylläpitämisen ja tukemisen yhteydessä työkykyä tarkastellaan laaja-alaisesti, kun taas palveluja tai etuuksia varten työkyky määritellään lääketieteellisin (sairaus, vika tai vamma) perustein ja esim. työkyvyn olennaisen heikentymisen tai sen uhkan perusteella. Lääketieteellisen ajattelun mukaan työkyky voi palautua, jos terveys ja toimintakyky lisääntyy hoidon tai kuntoutuksen avulla. Sama sairaus tai vamma asettaa kuitenkin eri työtehtävissä eri näkökulman työkykyisyyteen. (Järvikoski 2018, 10, 21; Työterveyslaitos 2024a)

Työn muuttuessa vaatimukset työkyvyille ovat myös muuttuneet. Työn psykososiaaliset ja kognitiiviset kuormitustekijät ovat lisääntyneet ja monet

toimintaympäristöön liittyvät tekijät haastavat työkykyä. (Airila & Savinainen 2024b, 5, 8)

Tänä päivänä työkyvystä puhuttaessa ei voi välttyä mielenterveyden vaikutuksesta työkykyyn. Mielenterveydessä on kyse ihmisen voimavaroista, jotka liittyvät ajatteluun, tunteisiin ja mielialaan, tai kykyyn toimia erilaisissa tilanteissa ja muiden ihmisten kanssa. Mielenterveyden häiriöt eivät kuitenkaan automaattisesti vaikuta työkykyyn, koska työkykyyn vaikuttaa oleellisesti henkilön yksilölliset voimavarat sekä työpaikan tuki ja mahdollisuudet vaikuttaa kokonaiskuormitukseen. (Mattila-Holappa ym. 2018, 5, 7)

3.2 Työn kuormitus- ja voimavaratekijät

Tietotyön yleisiä kuormitustekijöitä ovat työn monimutkaisuus, vastuullisuus, tietotulva, keskeytykset ja häiriöt. Työssä tarvitaan ongelmanratkaisukykyä ja jatkuvaa uuden oppimista, jotka kuormittavat aivoja. Monet näistä lisäävät kognitiivista eli tiedollista kuormitusta, stressioireita, unettomuutta ja palautumisen haasteita. (Airila 2022, 5–9; Työturvallisuuskeskus 2024)

Mikäli kuormitustekijät jatkuvat pitkään ja äärimmäisinä, ne voivat vaikuttaa työkykyyn. Tällaisia kuormitustekijöitä voivat olla mm. epäselvät tavoitteet, jatkuva kiire, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, rutiininomaiset tehtävät tai jatkuvasti vaikeat, monimutkaiset ja ennakoimattomat tilanteet, työn keskeytyminen ja häiriötekijät. Kuormittumista aiheuttaa myös, jos osaaminen ja mahdollisuus päättää asioista eivät kohtaa vastuun kanssa, työssä on arvostiriitoja, jatkuvia muutoksia tai huonosti johdettu organisaatiomuutos ja työn epävarmuus. (Mattila-Holappa ym. 2018, 15, Virtanen 2024b, 21). Itsestään selvää on se, että psykososiaalinen tai seksuaalinen häirintä, väkivalta tai epäasiallinen käytös aiheuttaa jatkuessaan uhkaa mielen hyvinvoinnille ja työkyvylle. (Virtanen 2024b, 21)

Työn voimavaratekijät suojaavat kuormitustekijöiltä ja turvaavat työkykyä. Tietotyön voimavaroja ovat työn sisällöllinen mielekkyys ja itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä mahdollisuus itsensä toteuttamiseen

sekä asiakastyöstä saatu hyvä palaute. Sosiaalisia voimavariatekijöitä ovat työyhteisön ja esihenkilön antama tuki, oikeudenmukaisuuden, luottamuksen ja arvostuksen kokemus sekä kokemus siitä, että työnantaja on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Tietotyön tekijöillä on tutkimusten mukaan korkea työn imu, vähemmän sairauspoissaoloja ja alhaisempi riski pysyvään työkyvyttömyyteen, kun muilla ammattiryhmillä. (Mattila-Holappa 2018, 21; Airila 2022, 16)

Työn kuormitustekijöiden ja voimavariatekijöiden epätasapaino voi synnyttää uhkaa työkyvylle, joten työpaikoilla on tärkeä tunnistaa ja ehkäistä tietotyöhön liittyvää kuormitusta ja pitää huolta, että kuormittavastakin työtilanteissa on saatavilla tukea sekä työn organisointiin, työaikoihin ja keskeytyksiin kiinnitetään huomiota. (Airila 2022, 5, 16; Työterveyslaitos 2024b)

Jokaisen työntekijän tulisi myös itse arvioida, miten paljon työ antaa voimavaroja suhteessa kuormitukseen. Kuormittuneisuuden kokemus on aina yksilöllistä ja siihen vaikuttaa ikä, sukupuoli, terveys, ammattitaito, työpaikalta saatu tuki ja mahdollisuudet hoitaa työ sekä palautuminen. Stressi ja yksityiselämän haasteet voivat lisätä kokonaiskuormitusta. (Mannermaa 2022, 303)

3.3 Työkykyjohtaminen

Strateginen työkykyjohtaminen on tavoitteellista, suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa työkyvyn varmistamiseksi, jossa työkyky ymmärretään laaja-alaisesti (Airila & Schaupp 2020, 27). Työkykyjohtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla pyritään ylläpitämään henkilöstön työkykyä ja ennakoimaan työkyvyttömyysriskejä. (Ervasti ym. 2022, 14)

Työkykyjohtamisesta tulee strategista, kun se kytketään organisaation toimintastrategiaan, työhön tulevia muutoksia ja niiden vaikutusta henkilöstöön ja työkykyyn ennakoidaan, tulevaisuuteen varaudutaan suunnitelmallisesti ja tavoitteet on asetettu pidemmälle tulevaisuuteen. Ylin johto määrittelee omalla toiminnallaan millaisen painoarvon ja resurssit työkykyjohtaminen saa

organisaatiossa. (Airila 2021, 5; Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 8; Työterveyslaitos 2024c)

Työkykyjohtamisen lähtökohtana on henkilöstön työkykytilanne. Kun kokonaiskuva on tiedossa, voidaan alkaa tehdä hallittuja toimenpiteitä tilanteen kehittämiseksi, joiden vaikuttavuutta seurataan ja mitataan jatkuvasti. (Aura & Ahonen 2016, 44; Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 8; Forma 2023, 217; Airila & Savinainen 2024b, 13)

Vaikuttavassa työkykyjohtamisessa tarvitaan siis samoja asioita, kun muussakin johtamisessa, kuten tilannekuvan ymmärrystä, prosessien kehittämistä, riittävää osaamista ja resursseja sekä toimintaa ohjaavia tavoitteita ja mittareita sekä jatkuvaa toiminnan kehittämistä (Haukka ym. 2022, 23–24, Forma 2023, 67–68).

Työkykyjohtaminen rakentuu myös eri toimijoiden, kuten työpaikan, työterveyshuollon, kuntoutuskumppaneiden ja työeläkevakuuttajien välisenä sujuvana vuorovaikutuksena, yhteistyönä ja johtamisen ketjuna, jossa on riittävä osaaminen ja jokainen toimija tietää omat tehtävänsä. (Aura & Ahonen 2016, 45, Airila ym. 2020; 27; Haukka ym. 2022, 23; Työterveyslaitos 2024c)

Työkykyjohtamista on kuvattu Työterveyslaitoksella ja esimerkiksi työeläkeyhtiöiden omissa malleissa ja niissä toistuvat samat elementit, kuten tiedolla johtaminen, selkeät roolit ja vastuut, yhdenmukaiset toimintamallit ja käytännöt, yhteistyö ja osallistuminen sekä seuranta ja arviointi. (Airila & Savinainen 2024b, Työterveyslaitos 2024c)

Jotta työkykyjohtaminen on vaikuttavaa, tulee koko organisaation sitoutua työkykyä tukevaan kulttuuriin (Työterveyslaitos 2024c). Resursoimalla työkykyjohtamiseen ja arvostamalla työkyvyn eteen tehtävää työtä johto muokkaa yrityksen kulttuuria. Tämä edellyttää, että johto ymmärtää työkyvyn laaja-alaisen merkityksen ja työkykyjohtamisen keskeiset osa-alueet sekä tuntee organisaationsa työkyvyttömyysriskit sekä miten niitä voidaan hallita. (Forma 2023, 67, 410)

3.3.1 Työkyvyn tiedolla johtaminen

Työkyvyn johtamiseen liittyy keskeisesti tiedolla johtaminen niin, että tietoa hyödynnetään systemaattisesti työkykyjohtamisessa sekä työkyvyttömyysriskin hallinnassa (Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 8).

Työkykyjohtamisen tiedolla johtaminen vaatii ymmärrystä tiedolla johtamisen tärkeydestä sekä luotettavaa dataa ja ennakoivuutta selkeiden tavoitteiden lisäksi (Airila 2021, 3). Tiedolla johtamiseen katsotaan kuuluvaksi datan kerääminen eri lähteistä eli tiedon tuottaminen, analysointi ja hyödyntäminen tavoitteiden sekä toimenpiteiden määrittelyssä, seurannassa ja arvioinnissa (Airila & Savinainen 2024, Työterveyslaitos 2025). Kun tavoitteet on asetettu, myös mittareita käytetään luontevasti ja aktiivisesti. Eriyisen vahva yhteys tavoitteiden asettamisella on myös jatkuvan kehittämiseen. (Aura & Ahonen 2016, 4)

Tiedolla johtaminen edellyttää myös osaamista datan tulkitsemisessa, jotta voidaan ymmärtää työkykyongelmien juurisyitä. Toimenpiteiden määrittelyn näkökulmasta pitäisi pystyä ns. riskiryhmä ajatteluun, jossa ryhmiä muodostetaan esimerkiksi sairauspoissaolojen perusteella ja etsitään sopivia keinoja tukea ryhmiin kuuluvien työkykyä. (Forma 2023, 218). Toimiala ja henkilöstörakenne vaikuttavat myös valittuihin painopistealueisiin (Aura & Ahonen 2016, 45).

Juurisyiden ymmärtäminen ja kohdennettujen toimenpiteiden määrittely edellyttää laaja-alaista osaamista ja ymmärrystä työkykyyn vaikuttavista tekijöistä ja keinoista. Työkyvyn tiedolla johtaminen vaatii riittävä osaamista ja resursseja niin HR:ssä, johdossa kuin esihenkilöilläkin. (Airila 2021, 3)

Työkykyjohtamisen nykytilaa ja osaamisen tasoa voi arvioida myös seuraavasti: mitkä ovat keskeiset työkyvyttömyysriskit, millaiset työkykyjohtamisen toimintamallit ja prosessit sekä roolit ja vastuut ohjaavat toimintaa käytännössä. (Airila & Savinainen 2024b, 21)

3.4 Työkyvyn varhaisen tuen malli

Työkykyjohtamisen keskeinen työkalu on varhaisen tuen toimintamalli, jota voidaan kutsua myös varhaisen välittämisen tai työkyvyn varmistamisen malliksi. Toimintamallin tavoitteena on työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden työkyvyn ja työn sujumisen varmistaminen, sairauspoissaolojen vähentäminen ja osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen (Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 23). Tyypillisesti mallissa kuvataan sen tavoitteet, milloin ja miten mallin mukaisesti edetään, määritellään roolit ja vastuut sekä yhteistyö. Parhaimmillaan mallissa on kuvattu tavat, jolla mallin toimivuutta seurataan ja mallia kehitetään edelleen. (Ahola 2021, 37). Keskeistä kuitenkin kaikissa malleissa on aktiivinen vuorovaikutus työntekijän ja lähiesihenkilön välillä (Mannermaa 2022, 289–290).

Perinteisesti mallit ovat melko reagoivia ja työntekijän työkyvyn edistäminen alkaa, kun työntekijän työkyvyn heikentyminen tunnistetaan. Seuraava vaihe on esihenkilön kanssa käyty keskustelu, jossa sovitaan työkykyä tukevista toimenpiteistä. Perinteisesti mallissa korostuu esihenkilön aloitteellisuus, vaikka malleihin on kirjattu, että aloitteen varhaisen tuen keskustelulle voi tehdä myös työntekijä. (Näätänen 2024, 132,133). Esihenkilön keskeinen rooli on ymmärrettävä, koska heillä on parhaat mahdollisuudet tunnistaa työntekijöiden työssä suoriutumisen haasteita. Työkykyyn liittyvät haasteet näkyvät useimmiten ensin työssä suoriutumisessa, käytöksen tai vuorovaikutuksen muutoksina tai työkavereiden ja asiakkaiden antaman palautteen perusteella sekä myöhemmin sairauspoissaoloina. (Forma 2023, 274–281). Malleissa ohjataan esihenkilöä olemaan yhteydessä työntekijään myös sairauspoissaolon aikana ja sopimaan ennen työhön paluuta työhön paluun tukemisen ratkaisuista esim. työterveysneuvottelussa (Mannermaa 2022, 296–297).

Työterveyshuolto on keskeinen kumppani työkyvyn varhaisessa tukemisessa ja työterveyshuollon keskeisen yhteistyön muoto yksittäisen työntekijän työkyvyn tukemisessa on työterveysneuvottelu. Työterveysneuvottelu käydään, kun työntekijän työkyvyssä on muutoksia ja tavoitteena on selvittää ratkaisuja työssä jatkamisen mahdollistamiseksi. Neuvottelun osallistuvat yleensä työntekijän ja

työterveyshuollon lisäksi esihenkilö ja mahdollinen HR. Tavoitteena on sopia konkreettisista toimenpiteistä työkyvyn tukemiseksi sekä niiden seurannasta. (Ervasti 2022, 18)

Jotta varhaisen tuen toimintamallin avulla voidaan ennaltaehkäistä työkykyongelmia, se vaatii systemaattista ja pitkäkestoista toimintamallin noudattamista ja koko organisaation sitoutumista sekä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa (Turja ym. 2012; 4–5; Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 23).

3.4.1 Esihenkilön rooli työkyvyn varmistamisessa

Esihenkilön rooli on keskeinen arjen työkykyjohtamisessa, kuten työkykyjohtamisen toimintamallien ja käytäntöjen toteuttamisessa sekä avoimen keskustelukulttuurin luomisessa (Airila & Savinainen 2024b, 39, Työterveyslaitos 2024d). Oleellista on keskustelu arjessa, eikä asioihin puuttuminen vasta siinä vaiheessa, kun työkyvyssä on jo haasteita. Avoimen keskustelukulttuurin ja luottamuksen rakentaminen vaativat aikaa, ja siksi työpaikoilla on tärkeä huolehtia siitä, että esihenkilöillä on riittävästi resursseja työkykyjohtamiseen. (Airila & Savinainen 2024b, 5, 40)

Esihenkilö vastaa tehtävänsä perusteella työn sujuvuudesta, perustehtävän toteutumisesta ja motivoinnista sekä kuormitustekijöiden hallinnasta. (Mannermaa 2022, 310). Esihenkilön tulee tuntea työntekijöidensä työn kuormitus- ja voimavaratekijät sekä työhön liittyvät riskitekijät ja niiden merkitys työkykyyn (Työterveyslaitos 2024d). Kuormitustekijöiden tunnistamisessa voi hyödyntää keskusteluiden lisäksi erilaisia kyselyitä, työterveyshuollon dataa sekä toimialakohtaista tietoa (Airila & Savinainen 2024b, 2).

Työntekijän työkyvyn muuttuessa lähiesihenkilön tehtävänä on löytää yhdessä työntekijän kanssa ratkaisuja työkykyhaasteiden vähentämiseksi tai poistamiseksi (Työterveyslaitos 2024d). Työntekijän uupumuksen ehkäisemisessä ja työkyvyn vahvistamisessa on keskeinen rooli nimenomaan sellaisella esihenkilöllä, joka pystyy vaikuttamaan työntekijän työtehtäviin.

Helposti lähestyttäväksi koettu lähiesihenkilö madaltaa työntekijän kynnystä ottaa esille muutokset omassa työkyvyssä. (Näätänen 2024, 95–98)

Sen lisäksi, että esihenkilöt tarvitsevat ymmärrystä omasta roolistaan ja osaamista prosesseista, he tarvitsevat myös rohkeutta vaikeidenkin työkykyasioiden puheeksi ottamiseen. Esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamisen varmistaminen on tärkeä osa työkykyä tukevan kulttuurin rakentamisessa, koska työntekijät saavat kosketuksen työkyvyn johtamiseen esihenkilöidensä kautta. (Forma 2023, 274–281)

3.4.2 Työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteet

Esihenkilön rooli kuormituksen hallinnassa ja työkykyä tukevien ratkaisuiden etsimisessä on keskeinen (Mannermaa 2022, 310). Tyypillisimpiä työkyvyn tuen tukikeinoja ovat työn muokkaaminen ja osa-aikaratkaisut. Työpaikalla voidaan sopia erilaisista tukikeinoista, kuten työaikojen ja työvuorojen järjestelyistä, työtehtävien muokkaamisesta ja työtilojen muutoksista esim. rauhallisemmasta työympäristöstä. Työn muokkaamista suunniteltaessa olisi hyvä tunnistaa, mikä työssä aiheuttaa kuormitusta, jotta voitaisiin tehdä konkreettisia muutoksia juuri siihen. Kuormittavat työtilanteet tai työprosessit eivät aina ole tunnistettavissa, jolloin kokonaiskuormitukseen voidaan vaikuttaa tehtävien määrää karsimalla tai työaikaa lyhentämällä. (Mattila-Holappa 2018, 5; Ervasti ym. 2022, 17; Virtanen ym. 2024b, 3)

Työntekijän sairaudesta tai muista tekijöistä johtuvan poissaolon jälkeisen työhön paluun suunnittelu paluu on tärkeä osa työkykyjohtamista. Myös työntekijän poissaolon aikana esihenkilön tulee olla säännöllisesti yhteydessä työntekijään ja sopia palaako työntekijä muokatulla työnkuvalla tai tuleeko hän takaisin omaan työhönsä osa aikatyön kautta asteittain. (Mannermaa 2022; 296–297)

Mielenterveyshäiriöiden yhteydessä asteittainen työhön paluu yhdistettynä työn muokkaukseen ovat oleellisia keinoja työssä jatkamisen tukemiseen ja onnistuneeseen työhön paluuseen (Ervasti ym. 2022, 272, 273, Virtanen ym. 2024, 4–5).

Mielen kuormittumisessa työn muokkaamisen keinoista on tärkeä keskustella työntekijän kanssa, koska kuormittumiseen vaikuttavat asiat voivat olla hyvin henkilökohtaisia. Lisääntynyttä kuormittumista voi esiintyä sosiaalisissa tilanteissa, työntekijällä voi olla haasteita saattaa tehtäviä loppuun tai hahmottaa kokonaisuus sekä säilyttää työn tavoite kirkkaana mielessä. (Mattila-Holappa 2018, 21)

Sosiaalisissa tilanteissa kuormittumiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi antamalla mahdollisuus työskennellä pienemmissä ryhmissä tai vähentämällä esimerkiksi asiakastyötä. Työtä voidaan keventää tilapäisesti myös pilkkomalla tehtävät pienempiin kokonaisuuksiin, mahdollistaa yhteen asiaan keskittyminen kerralla sekä erilaisten tehtävälisterien hyödyntäminen työn jäsentämisessä. Tarkkaavaisuuteen ja toiminnanohjaukseen liittyvien vaikeuksissa esihenkilön tuki on erityisen tärkeää. (Mattila-Holappa 2018, 21). Asiantuntijatyössä vaaditaan itseohjautuvuutta ja oman toiminnan suunnittelua, joten on hyvä muistaa, että työn muokkauksen keinot sovitaan tilapäisiksi ja ne tukevat toipumista takaisin normaaliin työhön.

On hyvä muistaa, että sujuva ja hyvin johdettu työ, jossa kuormitus on työntekijän työkykyyn sopivaa, tukee mielenterveyttä. Oikein mitoitettu ja merkityksellinen työ voi myös suojata mielenterveyttä, kun yksityiselämän tilanne kuormittaa. (Mattila-Holappa 2018, 5, Airila & Savinainen 2024a, 1)

Mielenterveyttä tukevassa varhaisessa työkyvyn tukemisessa pelkästään yksilölähtöisen tukemisen sijaan tulisi kehittää työtä ja työolosuhteita (Varje ym. 2023, 19). Työpaikoilla on myös tärkeä rakentaa ilmapiiriä, jossa mielen hyvinvointiin liittyvistä asioista ja työhön liittyvistä epäkohdista uskalletaan keskustella avoimesti (Airila & Savinainen 2024a, 2, Näätänen 2024, 102).

4 Kehittämistyön kuvaus

Kehittämistyöhön osallistuivat esihenkilöt sekä projektiryhmä, joka koostui opinnäytetyön tekijästä sekä tilaajaorganisaation työhyvinvointipäälliköstä ja hänen esihenkilöstä. Luotettavan ja vaikuttavan kehittämistoiminnan tulee olla suunnitelmallista sekä tavoitteellista ja siihen pitää osallistua niiden työntekijöiden, jotka työtä tekevät. (Toikko & Rantanen 2009, 17, Salonen ym. 2017, 39)

Kehittämistyö eteni prosessina, johon kuuluivat seuraavat kehittämisen vaiheet; 1) kehittämistarpeiden tunnistaminen 2) ideointi 3) suunnittelu 4) toteutus 5) tuotos 6) kehittämissuunnitelman käyttöönotto 7) arviointi- ja jatkuva kehittäminen. Käytännössä eri vaiheet lomittuivat toisiinsa, vaikka lineaarisen ajattelun mukaan ne kuvataan järjestyksessä. (Salonen ym. 2017, 51–52)

Taulukko 1. Kehittämistyön vaiheet ja aikataulu

Kehittämistarpeiden tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Projektiryhmän tunnistama tarve ja tavoitteet, 9/2024 - Teoriataustaan tutustuminen, suunnitelma, 10–11/ 2024 - Fokusryhmähaastattelu 5.12.2024 - Fokusryhmähaastattelun tulosten esittely projektiryhmälle ja teemojen valitseminen ideatyöpajaan 18.12.2024
Ideointivaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilöiden ideatyöpaja 9.1.2025 - Tuotosten esittely projektiryhmälle ja kehittämisteemojen valitseminen 11.2.2025
Suunnittelu- ja toteutusvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelman laadinta tilaajaorganisaatiolle helmi-maaliskuu 2025 - Projektiryhmän kommentointi 2 x
Tuotos	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämissuunnitelman esittely tilaajaorganisaatiolle 3.4.2025
Käyttöönotto, arviointi ja jatkuva kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämissuunnitelman käyttöönotto, arviointi ja kehittäminen on kytketty tilaajaorganisaation työkykyjohtamisen toimintasuunnitelmaan 2025–2028 ja on tilaajaorganisaation vastuulla.

4.1 Fokusryhmähaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Kehittämisessä voidaan hyödyntää tutkimuksellisia tiedonkeruumenetelmiä, kuten kyselyitä, haastatteluja tai havainnointia, joiden avulla saadaan kehittämisen kannalta oleellista tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 11, 18; Salonen ym. 2017, 34). Kehittämistarpeiden tunnistamisessa hyödynnettiin fokusryhmähaastattelua, jonka avulla selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia onnistuneista työkyvyn tuen toimenpiteistä sekä millaisia valmiuksia ja tukea he tarvitsevat arjen työkykyjohtamiseen. Fokusryhmähaastattelulla saatiin monipuolinen aineisto, jota muilla menetelmillä ei olisi saatavissa (Mäntyranta & Kaila 2008, 1512). Fokusryhmähaastattelun tavoitteena oli kerätä uusia ideoita ja syvällisempää tietoa, kuten osallistujien aiheeseen liittyviä asenteita ja uskomuksia sekä motivaatiota (Salonen ym. 2017, 57).

Fokusryhmähaastatteluun kutsuttiin esihenkilöitä, jotka ovat työssään toteuttaneet työkyvyn varhaista tukea. Fokusryhmien muodostamisessa on tärkeää homogeenisuus ja fokusoituminen, jotta keskustelu on helpompaa (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509). Tässä haastattelussa se oli ammattitausta sekä kokemus työkyvyn varhaisen tuen toteuttamisesta. Fokusryhmähaastattelussa pyrittiin saamaan keskustelua osallistujien välille, koska keskustelu muodosti aineiston kehittämisen pohjalle. Haastattelussa oli käytössä strukturoitu haastattelurunko, jossa oli 5 teemaa. Teemat pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen ja niillä pyrittiin tunnistamaan kehittämistyön tarpeet. Kysymyksissä suosittiin avoimia kysymyksiä (mitä, miten). Lisäksi tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelijana en ottanut osaa keskusteluun tai kertonut näkemyksiä keskusteltavista aiheista, vaikka haastateltavat välillä esittivät tarkennuksia. Fokusryhmähaastattelussa tulee välttää kaikenlaista ohjaamista ja johdatteluvia kysymyksiä (Mäntyranta & Kaila 2008, 1510). Fokusryhmähaastattelun haastattelurunko teemoineen on liitteenä 1.

4.2 Ideatyöpaja

Fokusryhmähaastattelun avulla tunnistettuihin kehittämisteemoihin etsittiin konkreettisia ratkaisuja niin esihenkilöiden kuin projektiryhmäläisten kanssa. Mitä enemmän eri henkilöitä osallistuu ideointivaiheeseen sen paremmin, saadaan huomioitua erilaisia näkökulmia. Ideointivaiheessa voidaan käyttää erilaisia välineitä ja ideapajoja esim. Learning cafe. (Salonen ym. 2017, 58). Esihenkilöt osallistuivat fokusryhmähaastattelun lisäksi ideointityöpajaan, joka oli mukailtu Learning cafe ideointitavasta, jonka tarkoituksena on löytää ideoita ja näkökulmia ennalta päätettyihin teemoihin tai kysymyksiin ryhmässä. Projektiryhmä valitsi fokusryhmähaastattelun tulosten perusteella teemat esihenkilöiden ideatyöpajaan. Teemojen valintaan vaikutti myös projektiryhmän tunnistamat kehittämistarpeet. Kehittämistarpeen tunnistaminen ja yhteinen ymmärrys kehittämistarpeesta on onnistuneen kehittämistoiminnan edellytys (Salonen ym. 2017, 56).

4.3 Kehittämissuunnitelma

Kehittämistyönä voidaan tuottaa esimerkiksi prosessikuvaus, ohje, opas tai sen avulla voidaan kehittää työyhteisön osaamista (Salonen ym. 2017, 63). Kehittämistyön tuotoksena tehtiin työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma organisaation työkykyjohtamisen prosesseista ja toimintamalleista vastaavalle työhyvinvointipäällikölle, joka esiteltiin myös organisaation HR johtoryhmälle. Aura & Ahonen (2016) viiden vuoden tutkimussarjan tulosten mukaan työhyvinvoinnin johtamisen kirjallinen suunnitelma tuki selkeästi useiden HR-prosessien ja työhyvinvoinnin tukitoimintojen tehokkuutta. Lisäksi on selvä, että kirjallinen kokonaissuunnitelma on ainoa tapa yhdistää eri tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmaan voi sisältyä useita alasuunnitelmia, joista esimerkiksi työsuojelun ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmat ovat lakisääteisiä. (Aura & Ahonen 2016)

Tässä opinnäytetyössä kehittämissuunnitelman käyttöön vieminen jää tilaajaorganisaation vastuulle. Kehittämissuunnitelman käyttöönotto ja sen

jatkuva arviointi sekä kehittäminen on kytketty tilaajaorganisaation työkykyjohtamisen toimintasuunnitelmaan 2025–2028. Kehittämistyön tulosten käyttöönotto on käytännössä usein suurin haaste ja se edellyttää omaa erillistä prosessiaan. Uuden toimintatavan muuttuminen edellyttää lisäksi koko organisaation sitoutumista prosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 62–63; Salonen ym. 2017, 66). Tilaajaorganisaatiolle on toimitettu erillinen työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma, jonka teoreettiset perustelut sekä keskeiset osa-alueet on kuvattu tämän opinnäytetyön raportin kappaleessa 8.

5 Fokusryhmähaastattelun tulokset

Fokusryhmähaastatteluun osallistui 10 esihenkilöä. Esihenkilöillä oli kokemusta esihenkilötyöstä 2–25 vuotta ja he toimivat esihenkilöinä 8–20 hengen tiimeissä. Esihenkilöt kokivat tuntevansa organisaationsa varhaisen tuen mallin asteikolla 1–5 keskimäärin 4 arvoisesti ja kaikki esihenkilöt ilmoittivat saaneensa työpaikallaan koulutusta varhaisen tuen mallin käytäntöihin.

Haastattelusta dokumentoitiin haastateltavien esihenkilönä toimimisen vuodet ja kuinka monen työntekijän esihenkilönä he toimivat tällä hetkellä. Esihenkilöille annettiin tunniste, kuten ”Esihenkilö 1, kokemusta 6 v.” eikä esihenkilöiden nimiä tallennettu. Fokusryhmähaastattelu kuvattiin, tallennettiin ja automaattisesti litteroitiin Teamsin avulla. Haastattelun jälkeen litterointiin täydennettiin haastateltujen esihenkilöiden tunnisteet, jonka jälkeen videomateriaali poistettiin. Litterointiin ja tallennukseen päädyttiin, koska ryhmäkeskustelun aineistoa on niin paljon, että sitä ei ole mahdollista kirjoittaa muistiinpanoiksi (Mäntyranta & Kaila 2008, 1511).

Fokusryhmähaastattelun aineisto analysoitiin ja tulokset esitetään, kuten yleensä laadullisessa tutkimuksessa, luokiteltuina teemoina. Tekstilainauksissa käytetään siteeratun esihenkilön tunnistetta niin, että lukijan ei ole mahdollista tunnistaa henkilöä (Mäntyranta & Kaila 2008, 1510).

5.1 Esihenkilöiden rooli työkyvyn tukemisessa

Esihenkilöt kokivat, että heillä on merkittävä rooli tiimiläisten työkyvyn tukemisessa, erityisesti säännöllisten keskustelujen ja tiimiläisten tuntemisen kautta. Esihenkilöt painottivat, että on tärkeää tuntea tiimiläiset hyvin ja keskustella myös muista kuin työasioista, jotta luottamus kasvaa ja mahdolliset ongelmat voidaan havaita ajoissa.

Esihenkilöt mainitsivat, että heidän tulee puuttua asioihin pienellä kynnyksellä ja tukea tiimiläisiä erilaisissa työkykyä ja työn sujumista haittaavissa tilanteissa.

Esihenkilöt jakoivat esimerkkejä onnistuneista keskusteluista tiimiläisten kanssa ja niissä korostui, että heidän tulee olla helposti lähestyttäviä ja avoimia keskustelulle.

"Oon huomannut, että on tosi tärkeä niinku jutella muustakin kuin siitä työstä, että niinku "mitä sulle kuuluu", että ihan ihan niinku työn ulkopuoleltakin niin silloin jotenkin luottamus kasvaa paljon paremmin". - Esihenkilö 7, kokemusta 18 v

"Kun sä pääset näkemään ihmisen liveinä, niin sä tunnistat sieltä sellaisista eleistä ja siitä sen ihmisen olemuksesta ihan eri tavalla asioita kuin silloin kun sä juttelet Teamsin kautta". - Esihenkilö 8, kokemusta 9 v

"Meidän rooli on jutella niiden meidän tiimiläisten kanssa säännöllisesti, että niinku tunnetaan ne hyvin ja sitten huomataan herkemmin, jos vaikka se käyttäytyminen tai tekeminen muuttuu jotenkin." - Esihenkilö 7, kokemusta 18 v

"Sun pitää tuntea ne ihmiset. Sun pitää keskustella muustakin kuin pelkästään työstä." - Esihenkilö 9, kokemusta 10 v

5.2 Työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tunnistaminen

Esihenkilöt mainitsivat kuormitustekijöiksi haastavat asiakaskohtaamiset, vaativat asiakkaat, keskeneräiset asiat sekä työn ulkopuoliset tekijät kuten henkilökohtaisen elämän kuormitustekijät sekä maailman tilanteen ja tapahtumat. Myös yksilöllisiä ominaisuuksia korostettiin, tunnollisten ihmisten tunnistettiin kuormittuvan herkemmin, jos he eivät onnistu työssään tai saavat negatiivista asiakaspalautetta.

Esihenkilöt toivat esille, että työkyvyn haasteet ovat harvoin vain työlähtöisiä ja taustalla on lähes aina muun elämän haasteita tai kuormitustekijöitä.

Elämänhallinnan haasteet näkyvät työssä ja erityisesti nuorilla epäsäännöllinen vuorokausirytmii, kuten ilta ja yöaikaan pelaaminen.

*“En ole törmännyt semmoisiin tilanteisiin, missä se olisi vain työ.” -
Esihenkilö 9, kokemusta 10 v*

Voimavaratekijöinä esihenkilöt korostivat työyhteisön merkitystä, tiimin ja esihenkilön tukea.

”Työyhteisö ja oman tiimin ja oman esihenkilön tuki on ihan mielettömän iso voimavara.” - Esihenkilö 8, kokemusta 9 v

Esihenkilöt toivat esille, että kuormitustekijöistä keskustellaan säännöllisesti erilaisissa kohtaamisissa ja 1 to 1 - keskusteluissa. Esihenkilöt toivat myös esille, että avoin ilmapiiri tiimissä auttaa työntekijöitä kertomaan kuormitustekijöistään ja saamaan tukea ajoissa. Säännölliset keskustelut ilman agenda auttavat tunnistamaan tiimiläisten kuormitustekijöitä ja ennaltaehkäisemään niitä.

Esihenkilöt pyrkivät vaikuttamaan kuormitustekijöihin tarjoamalla tukea ja apua, priorisoimalla työtehtäviä ja ohjaamalla tarvittaessa työpsykologille tai työterveyshuoltoon.

*”Eri ikäiset työntekijät kokevat kuormitustekijät eri tavoin, ja esihenkilön voi huomioida tämä työvuorojen suunnittelussa” -
Esihenkilö 3, kokemusta 22 v*

5.3 Työkyvyn varhaisen tuen keskustelu

Esihenkilöiden mukaan työkyvyn varhaisen tuen keskustelut käynnistyvät lähes aina esihenkilön aloitteesta, mutta myös työntekijät nostavat esille huoliaan arjen kohtaamisissa ja 1 to 1 - keskusteluissa.

“Välillä ne kertoo liikaakin, että ei ehkä tarvitsisi kaikkia yksityiskohtia tietääkään” - Esihenkilö 8, kokemusta 9 v

“Mutta sehän kertoo vain luottamuksesta, että kuinka paljon ihmiset kertoo” - Esihenkilö 1, kokemusta 20 v

”Tietysti osasta henkilöistä voi tuntua siltä, että nyt puututaan joka asiaan, mutta mitä aikaisemmin puututaan, niin sitä helpommin päästään myöhemmin, kun sitten ei ole näitä hankalia keissejä mitkä oikeasti kestää sitten pahimmillaan vuosia”. - Esihenkilö 5, kokemusta 12 v

Esihenkilöt eivät tuoneet haastattelussa esille, että käynnistäisivät varsinaista työkyvyn varhaisen tuen mallin prosessin mukaista keskustelua, vaan työkyvyn muutoksista ja tuesta keskustellaan osana muita keskusteluita, joka tukee tietoa siitä, että työkykyjohtamisen järjestelmään on kirjattu vain 12% varhaisen tuen keskusteluista järjestelmän antaman herätteen jälkeen.

Esihenkilöt kertoivat käynnistävänsä keskustelun työkyvystä seuraavista merkeistä: toistuvat sairauspoissaolot (Työkykyjohtamisen järjestelmästä tuleva heräte), käyttäytymisen muutokset ja kollegoiden esiin tuomat huomiot.

Esihenkilöt kertoivat kiinnittävänsä huomiota pieniin merkkeihin työntekijän käyttäytymisessä, kuten negatiivisten puheiden lisääntymiseen tai suoriutumisen heikkenemiseen. Esihenkilöt kertoivat luottavansa vahvasti intuitioonsa ja havaintoihinsa, kuten muutoksiin työntekijän motivaatiossa tai yleisessä olemuksessa.

”Kun nähdään joka päivä, niin se muutos on paljon helpommin havaittavissa” - Esihenkilö 3, kokemusta 22 v

“Onneksi me kuitenkin sen verran tiiviisti ollaan ihmisten kanssa tekemisissä, että semmoiset muutokset huomaa aika nopeasti.” - Esihenkilö 10, kokemusta 25 vuotta

“..toi intuitio on aika vahva asia mihin moni luottaa, mutta sekin on semmoinen, että se tulee vuosien kokemuksen perusteella”: - Esihenkilö 9, kokemusta 10 v

Esihenkilöt korostivat kykyään "vaan huomata", mutta keskustelussa tuotiin kuitenkin monesti esille, että nuorilla esihenkilöillä ei välttämättä ole vielä kykyä huomata muutoksia työkyvyssä ja he tarvitsevat konkreettisia ohjeita, perehdytystä, tukea ja koulutusta.

“Tuki sinne varsinkin tuoreelle esihenkilölle, että kiinnitä näihin huomiota ja sitten ihan sanoituksia sinne keskustelun tueksi: ”sinä voit esimerkiksi kysyä näin, tai voit lähestyä tällä tavalla asiaa”. - Esihenkilö 4, kokemusta 5 v

5.4 Työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteet

Esihenkilöt kuvasivat, että he käyttävät työkyvyn tukemisen keinoina pääasiassa työaikajärjestelyjä, osa-aikatyötä ja työtehtävien muokkaamista (esim. tietyn työn pois jättäminen tilapäisesti).

Esihenkilöiden mukaan helpoiten onnistuu työaikajärjestelyt ja haastavimpia ovat työtehtävien muokkaamiset, joissa työtehtävät jäävät esihenkilön tai muun tiimin vastuulle. Esihenkilöt toivat myös esille, että joskus muut tiimiläiset saattavat ihmetellä, miksi joku tekee vähemmän töitä ja tämä voi aiheuttaa kitkaa tiimissä.

“Väliaikaiset työaikajärjestelyt ja muut, niin niistä nyt käytännössä mulla on vapaat kädet, kunhan mä noudatan sitä, että ne on väliaikaisia. Meillä on kuitenkin sen verran paljon porukkaa, että jos yksittäiselle ihmiselle hetkeksi tiettyjä vuoroa tai jotain sovitaan, niin ei se maailmaa kaada” - Esihenkilö 8, kokemusta 9 v

”Mikä vaan (työaikajärjestely), mutta sitten kun ruvetaan miettimään sitä itse työn sisältöä, niin sitten voi tulla niitä haasteita, että löytyykö sieltä sitten jotain sellaista mitä pystyisi hyödyntämään.” - Esihenkilö 8, kokemusta 9 v

”Ja siis semmoiset tilanteet (on haastavia) missä nää vaikuttaa resursointiin eli käytännössä sitä, että jos jonkun työkuormaa kevennetään

niin se tarkoittaa sitä, että joku muu tekee enemmän.” - Esihenkilö 9, kokemusta 10 v

Työterveyshuolto kumppanina ja työterveysneuvottelut työkyvyn tukemisen keinona mainittiin keskustelussa usein. Esihenkilöt toivat esille, että työterveysneuvotteluiden onnistuminen on täysin riippuvainen työterveyslääkäristä ja, että osa lääkäreistä kirjoittaa herkemmin sairausloma.

“Yksi esimerkkitapaus. Mulla oli 2 vuotta työntekijä, mikä ei ollut yhtäkään täyttä kuukautta töissä lääkärin mielestä vaan on nyt huonoa tuuria käynyt tällä, että kun hän ei voi olla kun 2 viikkoa ja sitten tulee taas sairausloma. Mä vaadin sitten lääkärin vaihtoa, että nyt täytyy oikeasti, että se alkoi meidän pieneen työyhteisöön jo vaikuttaa, kun yksi on koko ajan poissa. Onneksi saatiin toinen lääkäri siihen tilalle, joka oli sitten paljon jämpimpi ja ne sairaslomat loppui” - Esihenkilö 3, kokemusta 22 v

“...meni kaikki läpi mitä se työntekijä sanoi, vaikka se oli niin läpinäkyvää että se oli motivaatio vaan mikä siellä puuttuu”. - Esihenkilö 3, kokemusta 22 v

“Onni, että olin niin hyvin prepannut itse itseni.... se lääkäri olisi huitaissut sen tyylin jossakin vartissa sen koko palaverin. Ellen minä olisin nostanut niitä asioita siellä esille, että "hei mites nää sairaspöissaolot, kun nää vuosi vuodelta nää vaan lisääntyy” - Esihenkilö 7, kokemusta 18 v

Esihenkilöt kokivat, että työterveyshuollon palveluiden laatu vaihtelee, eikä kaikkialla tunneta yrityksen toimintamalleja.

" (toivon, että) me voitaisiin just luottaa siihen, että kun sä ohjaat sen henkilön työterveyteen, niin siellä niinku olisi tavallaan se sama prosessi ja kaikki toimisi niinku saman saman logiikan mukaan" - Esihenkilö 9, kokemusta 10 v

Esihenkilöt toivat vahvasti esille, että heidän tulee ohjata työntekijät työterveyteen erityisesti niissä tilanteissa, kun työkyvyn muutosten taustalla on oman elämän haasteet ja kuormitustekijät. Esihenkilöt toivat esille, että heidän ei tarvitse olla terveydenhuollon ammattilaisia.

”Just noissa asioissa on vaan tärkeää kuunnella ja ohjata oikeaan paikkaan, että kuitenkin monesti se riittää, että kuuntelee, ei tarvitse ottaa kantaa tai neuvoa, koska emme ole niitä psykologeja” - Esihenkilö 1, kokemusta 20 v

“(esihenkilö) ei pysty ottamaan niitä kaikkia alaisten murheita sitten omille harteilleen kannettavaksi, että sitten ohjaa eteenpäin sinne työpsykologille keskustelemaan henkilökohtaisen elämän murheista myös” - Esihenkilö 4, kokemusta 5 v

“Emme ole kenellekään enää voimavara siinä kohtaa, jos me mennään itse rikki....on tärkeää, että osaa vetää rajat mikä on sellaisia asioita mitä kuuluu hoitaa ja mitkä sitten taas mä ohjaan oikeaan paikkaan eteenpäin” - Esihenkilö 8, kokemusta 9 v

5.5 Esihenkilöiden tuki ja osaamisen varmistaminen

Esihenkilöt toivat esille, että työpajat ja sparraustilaisuudet organisaation Työhyvinvointipäällikön kanssa ovat olleet erittäin hyödyllisiä ja niitä toivottaisiin olevan säännöllisesti. Esihenkilöt toivat myös esille, että työkykyjohtamisen teemojen tulisi olla säännöllisesti esillä esihenkilöille esim. vuosikellomaisesti infoja aiheesta.

“Mun mielestä meille tarjotaan koulutusta, mutta silleen vähän pistemäisesti. Tääkin on semmoinen aihe, että se pitäisi olla jatkuvalla syötöllä pitäisi niinku ihan säännöllisiä ja jotain infoa ja missä muistutetaan aina niinku vuosikellomaisesti tietyistä jutuista, koska kun vaikka tärkeä asia on niin ne jää se muun arjen jalkoihin” - Esihenkilö 9, kokemusta 10 v

”Meillä on ollut nyt HR:n kanssa tosi hyviä settejä, mutta se että se tulee aina niin että me pyydetään että toivoisin että sieltä päin niinku tulisi myös säännöllisesti niinku aktiivisesti tarjottaisiin niitä että se tulee aina niin päin, että me pyydetään, että nyt me tarvitaan apua”. -Esihenkilö 8, kokemusta 9 v

Esihenkilöt kokivat saavansa hyvää tukea yksittäisten työntekijöiden työkyvyn tukemiseen työhyvinvointipäälliköltä, mutta ei niinkään oman liiketoiminnon henkilöstöpäälliköltä, joilta vastaukset koettiin tulevan viiveellä tai siten, että he pyytävät kääntymään työhyvinvointipäällikön puoleen.

”sieltä (Työhyvinvointipäälliköltä) löytyy apu ja tuki ja sieltä löytyy vinkit, sieltä löytyy paras osaaminen ja tietämys, että sitten jos menee sinne omalle HR- päällikölle, niin no sieltä sitten saa jollain aikavälillä ehkä jonkun vastauksen, mutta kun nääkin on yleensä aika kriittisiä.” - Esihenkilö 9, kokemusta 10 v

”HR seisoo mun vierellä eikä kurki takaa” - Esihenkilö 2, kokemusta 10 v

Esihenkilöt toivat esille, että uusien esihenkilöiden tulisi saada suunnitelmallinen perehdytys varhaisen tuen malliin ja työkykyjohtamisen järjestelmän käyttöön sekä jatkuva mentorointiohjelma (uusia esihenkilöitä oppimaan kokeneemmilta kollegoilta) tukemaan työkykyjohtamista arjessa.

”Uudet esihenkilöt tarvitsee konkreettisia asioita milloin ja miten pitää puuttua ja miten järjestelmää käytetään, miten käydään keskustelut, kun työntekijä ei puhu. Miten valmentavilla menetelmillä ja kysymyksillä edetään.” - Esihenkilö 3, kokemusta 22v

”Kyllähän sitä alkua oli aika pihalla, että mitä niinku se tarkoittaa se varhaisen varhainen tuki niin sanotusti ja mitä asioita voi tehdä” - Esihenkilö 6, kokemusta 2 v

Vertaistuki tuotiin myös esille hyvänä tukimuotona haastavien työkykytilanteiden käsittelyyn.

"No meillä oli esimerkiksi nyt sellainen, että meillä oli HR:stä ja muutama tyyppi kerrallaan käytiin niin kun haastavia keissejä läpi ihan henkilötasolla sparrailtiin, että mitä voitaisiin tehdä ja myös sitten onnistumisia. Niistä saa keinoja ja apuja ja opitaan toisiltamme." - Esihenkilö 8, kokemusta 9 v

"Kollegasparreja, siis, että ollaan tuotu niitä omia keissejä" - Esihenkilö 7, kokemusta 18 v

"Olisi semmoinen mentori, vaikka tai jokaisella vaikka semmoinen sparrikaveri tai joku porukka, että voisi oikeasti sparrailla näitten juttujen kanssa. " - Esihenkilö 5, kokemusta 12 v

5.6 Organisaation työkykyä tukeva kulttuuri

Esihenkilöt toivat esille, että varhaisen tuen mallia ei tunneta työntekijöiden keskuudessa. Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että työkykyasioista ja varhaisen tuen mallista tulisi puhua avoimemmin ja työntekijöiden tietoisuutta sekä vastuuta omasta roolistaan työkyvyn ylläpitämisessä tulisi lisätä. Esihenkilöt eivät tuoneet esille omaa rooliaan näistä viestimiseen.

Esihenkilöt kokivat, että johto ei tuo esille työkyvyn tukemisen tärkeyttä eikä hyvinvoinnista puhuta paljoa. Viestintää työkykyjohtamisen tärkeydestä ja käytännöistä koko organisaatiossa, erityisesti johdon tasolta alaspäin tulisi lisätä. Esihenkilöt kokivat, että johdon esimerkki ja avoin puhe työkyvystä auttaisi heitä arjen työkykyjohtamisessa.

"Mun mielestä meidän pitäisi puhua siitä avoimemmin mitä se tarkoittaa ja sen pitää tulla ylhäältä alaspäin". Esihenkilö 9, kokemusta 10 v

"se viesti niinku sanoit niin pitäisi tulla tuolta ylhäältä asti, koska olette viimeksi lukeneet sellaisen viestin, että ihan oikeasti me välitetään meidän työntekijöistä ja teillä on nyt iso merkitys (yritykselle)." Esihenkilö 3, kokemusta 22 v

"Se on vähän niinku kaikkien vastuulla. Se on myös näiden ihmisten omallakin vastuulla. ... mutta totta kai meidän tehtävä on puuttuu niihin ajoissa." Esihenkilö 5, kokemusta 12 v

6 Ideatyöpajan tuotokset

Ideatyöpajassa, johon osallistui 9 esihenkilöä, etsittiin konkreettisia keinoja esihenkilöiden tukeen ja osaamisen varmistamiseen sekä ideoita fokusryhmähaastattelussa esille nousseisiin kehittämistarpeisiin; työkykyä tukevan kulttuurin ja työntekijöiden osallisuuden vahvistamisessa.

Taulukko 2. Ideatyöpajan keskeiset tuotokset

Työkykyä tukeva kulttuuri	Työntekijöiden osallisuus	Esihenkilöiden tuki ja osaaminen
Sairauspoissaoloista puhuminen tiimissä olisi helpompaa, kun työkykyasioista puhuttaisiin avoimemmin koko organisaatiossa myös johdon toimesta	Perehdytys työkykyasioista uusille työntekijöille, jotta tieto tulisi samanlaisena kaikille (vatu, päihdeohjelma ja työterveys)	Uusien esihenkilöiden perehdytys ja mentorin nimeäminen kokeneemmasta kollegasta
Kokemus johdon antamasta tuesta, kun olisi koko organisaatiota koskevat läpinäkyvät tavoitteet ja seurattavat mittarit	Osaamis- ja tavoitekeskusteluissa työkykyteeman esille ottaminen (yhdenmukainen malli) ja hyödynnetään valmentavaa johtamista	Työkykyjohtamisen viestinnän vuosikello (HR), jossa säännöllisesti toistuvat työkykyjohtamisen asiat ja ajankohtaiset viestittävät
Työn kuormituksen ja työkyvyn huomioiminen työtehtävissä ja tavoitteissa	Yhdenmukainen materiaali HR:stä tiiminvetäjille, jolla työntekijän vastuuta ja velvollisuuksia työkykyasioissa viestitään ja kerrotaan työkyvyn varhaisen tuen mallista	Tukea haastavien tilanteiden hoitamiseen nopeasti HR:ltä
Selkeät roolit ja vastuut (HR päällikkö, työhyvinvointipäällikkö, esihenkilö, liiketoimintajohto, johtoryhmä ja työntekijä)	Työkykyjohtamisen vuosisuunnitelman mukaiset teemaviikot (luentoja, tietoiskuja tms. arjen hallinnasta, uni, liikunta, ravinto, arjen tasapaino)	Kollegasparrausryhmät (yli organisaatorajojen)
Yhdenmukaiset työkyvyn tuen ja työterveyshuollon prosessit sekä toimintatavat		HR:n vetämät työkykyklinikat, joissa työkyvyn tuen ja työterveyden prosessien säännöllinen kertaus

7 Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista

Esihenkilöt tunnistivat oman roolinsa ja osasivat toimia yhdessä sovittujen toimintamallien ja prosessien mukaisesti. Esihenkilöt korostivat omaa vastuutaan tunnistaen työkyvyssä tapahtuvat muutokset ja ottaa ne puheeksi mahdollisimman varhain. Kaikki haastatteluun osallistuneet esihenkilöt painottivat, että on tärkeää tuntea tiimiläiset hyvin ja keskustella myös muista kuin työasioista, jotta luottamus kasvaa ja mahdolliset työkyvyn haasteet voidaan havaita ajoissa. Tutkimustenkin mukaan läheiseksi koettuun esihenkilöön on helppo ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä, kun kokee haasteista työn suorittamisessa ja tarvitsee apua työn muokkaamiseen. Läheisen esihenkilön kanssa myös kokemus kuulluksi tulemisesta on parempi. Erityisesti valmentavaan esihenkilötyöhön on liitetty luottamuksellinen keskusteluiden käyminen, jossa yhdessä pohditaan työntekijän tilannetta ja työssä jatkamisen tukemista (Uutela 2019, 127; Näätänen 2024, 98). Kuulluksi tulemisen kokemukseen vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiri, jonka muodostamiseen esihenkilö vaikuttaa omalla johtamisellaan. Avoimessa ja työntekijöitä tukevassa ilmapiirissä on helpompi ottaa kuormittavia asioita esille ja pyytää esihenkilöltä tukea työkyvyn heikentyessä. (Näätänen 2024, 102–103)

Esihenkilöillä on keskeinen rooli arjen työkykyjohtamisessa, joten esihenkilöiden osaaminen ja oman roolin ymmärtäminen tulee varmistaa tasalaatuisesti koko organisaatiossa. Yhdenmukaisten ja tasalaatuisten johtamiskäytäntöjen varmistamiseen tarvitaan myös seurattavat tavoitteet ja mittarit. (Pekkarinen, Heikinheimo 2021, 5)

Esihenkilöt tunnistivat työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä sekä laajasti keskeisiä keinoja, joilla työkykyä voidaan tukea. Esihenkilöt eivät tuoneet esille organisaatio- tai tiimitasolla tehtäviä toimenpiteitä, joilla voisi vaikuttaa työn kuormitustekijöihin ennakoivasti. Työpaikoilla on tärkeää tunnistaa ja ehkäistä tietotyöhön liittyviä kuormitustekijöitä organisaatiotasoisesti. Ratkaisut voivat olla työn sujuvuuden, työajan ja keskeytysten hallintaa sekä yhteisöllisyyden ja yhteisten pelisääntöjen kehittämistä. Työn kognitiivisen kuormituksen hallinta ei voi jäädä yksin työntekijän vastuulle (Airila 2022, 5).

Työkyvyn varhaisen tuen keskusteluiden käynnistämässä korostui esihenkilöiden aloitteellisuus, ja esihenkilöiden mainitsemat työkyvyn tuen ratkaisut olivat yksilölähtöisiä ja reagoivia, kun työkyvyssä tai työssä suoriutumiseksi tunnistettiin jo muutoksia. Esihenkilöt toivat esille myös, että työntekijät eivät tunnista omaa rooliaan ja vastuutaan työkyvyn varmistamisessa. Esihenkilöiden odotetaan olevan keskeinen toimija varhaisen tuen mallissa, mutta usein työkykyyn liittyviä tilanteita tulee yksittäiselle esihenkilölle harvoin, jolloin työkykyasioiden puheeksi ottamisesta ei tule rutiininomaista ja helppoa. Työkykyasioista keskustelua voi hidastaa myös esihenkilön epävarmuus siitä, onko hän tulkinnut tilanteen oikein ja onko reagointi tarpeen. (Forma 2023, 214). Työntekijä itse tunnistaa omaan työkyvyn muutokset ensimmäisenä (Näätänen 2024), joten varhaisen tuen toimintamallia tulisi kehittää niin, että se korostaa myös yksilön ja työyhteisön vastuuta. Työntekijän vastuulla voisi olla keskustelun varaaminen esihenkilön kanssa ja omien työkyvyn muutosten ja tukitarpeiden esille tuominen. Työyhteisössä tulisi lisätä mahdollisimman monin tavoin myös työntekijöiden omaa osaamista työkykynsä varmistamisessa.

Esihenkilöiden tukemiseksi ja osaamisen varmistamiseksi nousi monta onnistunutta jo toteutettua toimenpidettä sekä kehittämideoita. Esihenkilöt kokivat, että arjen työkykyjohtaminen edellyttää myös selkeitä työkyvyn tuen toimintamalleja ja pelisääntöjä sekä yhtenäisiä työterveyshuollon prosesseja, joiden tunnettavuudessa ja toiminnassa esihenkilöiden mielestä on vielä kehitettävää. Esihenkilöt kokevat saavansa tukea arjen työkykyjohtamiseen työhyvinvointipäälliköltä, mutta kaipaavat myös tukea haastavien tilanteiden kanssa oman liiketoiminnan henkilöstöpäälliköltä. Esihenkilöt toivoivat säännöllistä mentorointia ja muistuttelua tärkeistä sekä ajankohtaisista työkyvyn teemoista organisaatitasoisesti. Organisaatitasolla tulee varmistaa, että yhteisiä toimintamalleja noudatetaan yhdenmukaisesti ja kaikkien esihenkilölle osaaminen on ajan tasalla. Varhainen tuki on monelle esihenkilölle jonkin verran harvinaista, joten on tärkeää, että yrityksen HR:stä löytyy apu tuki ja asiantuntemus näissä tilanteissa (Forma 2023, 214).

Esihenkilöt toivat esille, että heidän olisi helpompi tuoda omista tiimeissään työkyvyn tärkeyttä esille, jos siitä puhuttaisiin avoimemmin koko organisaatiossa ja sille olisi asetettu organisaatiotasoisia tavoitteita ja toimenpiteitä. Esihenkilöt toivovat organisaatioon lisää puhetta työkyvystä erityisesti johdon tasolta. Työkykyjohtamisessa onnistumisen edellytyksenä on, että johto on sitoutunut johtamaan työkykyä ja huomioi työkyvyn päätöksenteossa. Johdon tulee varmistaa, että kaikki toimijat tunnistavat oman roolinsa ja siitä on viestitty koko organisaation tasolla. (Työterveyslaitos 2024c). Johtajat voivat esimerkillään ja viestinnällä tukea työkykyjohtamisen myönteisen kulttuurin kehittymistä (Forma 2023, 303).

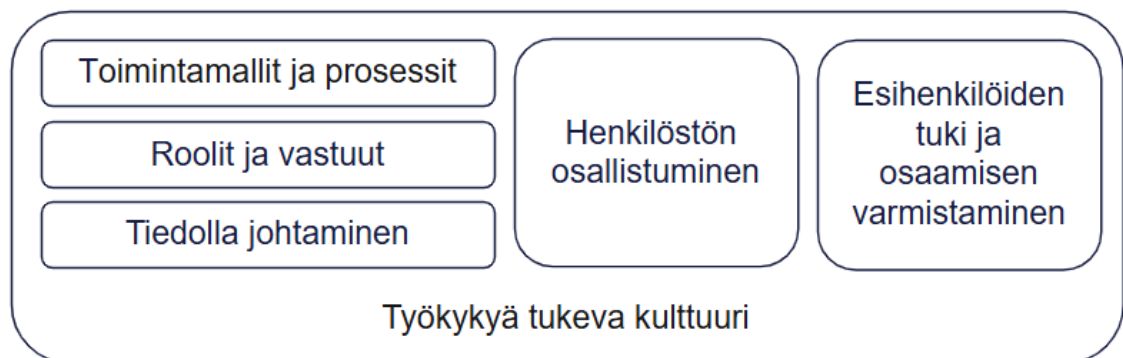
Fokusryhmähaastattelun ja ideatyöpajan tulosten sekä tilaajaorganisaation edustajien havaintojen perusteella työkykyjohtaminen tunnistettiin toimivan epätasalaatuisesti ja sen olevan vielä pääosin reagoivaa, yksilölähtöistä ja esihenkilöiden vastuulla olevaa. Tulosten perusteella työkykyjohtamista tulisi kehittää strategisemmaksi, jotta siitä tulisi organisaatiotasoisia, ennakoivampaa, tavoitteellisempaa ja osallistavampaa. Työkykyjohtamisen osaamisen taso pitää varmistaa koko organisaatiossa paremmalla viestinnällä ja perehdyttämällä. Strategisempi työkykyjohtaminen mahdollistaa onnistumisen arjen työkykyjohtamisessa.

8 Työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma tilaajaorganisaatiolle

Työkykyjohtamisen kehittämiseksi sekä esihenkilöiden tukemiseksi ja osaamisen varmistamiseksi laadittiin työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteena on kehittää työkykyjohtamista strategisemmaksi.

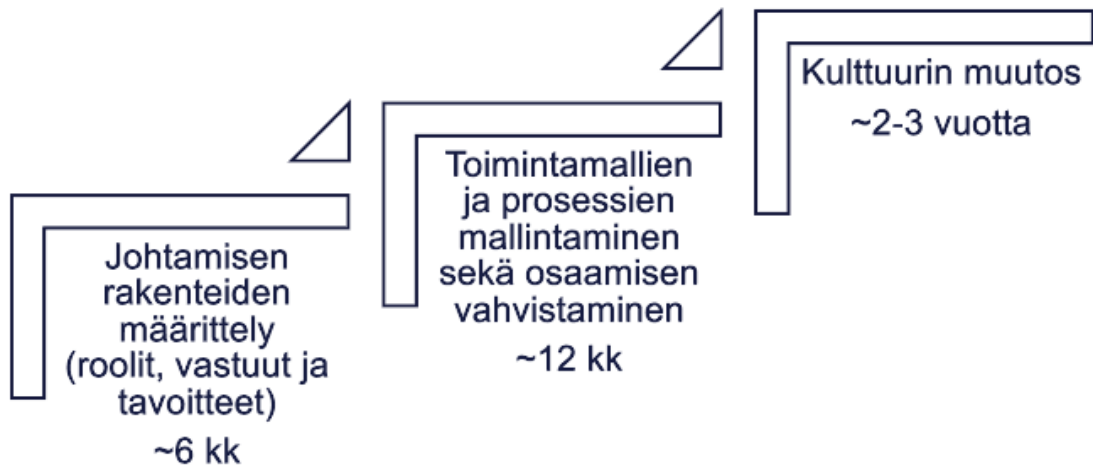
Strategiseen työkykyjohtamiseen liittyy keskeisesti tiedolla johtaminen, se on suunnitelmallista ja ennakoivaa toimintaa, jossa on selkeästi määritellyt roolit ja vastuut koko johtamisjärjestelmälle. Työkykyjohtamisesta tulee strategista, kun se osa päivittäistä johtamista ja organisaation kulttuuria. (Airila 2021, Pekkarinen & Heikinheimo 2021, Airila & Savinainen 2024b, 3)

Strategisen työkykyjohtamisen kokonaisuus on laaja ja kehittäminen on hyvä jakaa osiin (Aura & Ahonen 2016, 68). Kehittämissuunnitelma jaettiin kolmeen osioon: *työkykyä tukeva kulttuuri, henkilöstön osallistaminen ja esihenkilöiden tuki ja osaamisen varmistaminen*. Työkykyä tukeva kulttuuri rakentuu työkyvyn tiedolla johtamisesta, selkeistä rooleista ja vastuista sekä yhdenmukaisista toimintamalleista ja prosesseista. Työkykyä tukeva kulttuuri vahvistuu henkilöstön osallistumisella ja esihenkilöiden osaamisen kasvamisella arjen työkykyjohtamiseen. Johdon sitoutuminen ja tuki on edellytys kaikkiin osa-alueisiin. (Forma 2023, 296; Airila & Savinainen 2024b, 3)



Kuva 1. Työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelman osa-alueet

Tavoiteaikataulun asettaminen kehittämistyölle on hyvin organisaatiokohtaista, mutta kehittämisen kannalta järjestys on selkeä: ensin tulee kehittää johdon ja muiden toimijoiden kyvykkyyttä. Riittävä työkykyjohtamisen osaaminen on pohja kulttuurin luomiselle. Johtamisen rakenteet (tavoitteet, vastuut jne.) voidaan määrittää 3–6 kuukauden aikana. Johdon, HR:n ja esimiestyön eri prosessien mallintaminen ja/tai viimeistely tapahtuu vuoden aikana. Johtamisen kulttuurin muutos on hitaampaa ja kestää organisaation mukaan 2–3 vuotta edellyttäen jatkuvaa ja aktiivista johtamista kaikilla tasoilla. Johdon rooli tässä on ensisijaisen tärkeä. (Aura & Ahonen 2016, 49)



Kuva 2. Työkykyjohtamisen kehittämisen aikatavoite

8.1 Työkykyä tukeva kulttuuri

Työkykyjohtamisen toimeenpanon kannalta on ratkaisevaa, että yrityksen kulttuuri tukee työkykyjohtamista. Työkykyjohtamista tukeva yrityskulttuuri muodostuu konkreettisista teoista, joita vahvistaa aktiivinen viestintä ja johdon tuki. Kehittämissuunnitelmassa ei ole erillisiä toimenpide-ehdotuksia työkykyä tukevan kulttuurin vahvistamiseen, koska työkykyä tukevan kulttuurin rakentamisessa ei ole kyse yksittäisistä toimenpiteistä, vaan arjen toiminnasta, joka kytkeytyy osaksi yrityksen strategiaa ja tavoitteita (Forma 2023, 296).

Työkykyjohtaminen tarvitsee ihmisistä välittävän ja ihmisiä arvostavan kulttuurin, jossa halutaan luoda työntekijöille sellaiset työskentelyn puitteet ja olosuhteet,

jotka tukevat työkykyä. Se näkyy myös siinä, että yritys hakee aktiivisesti keinoja työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseen, kun työkyky on alentunut. (Forma 2023, 298). Muutosten tekeminen vaatii työtä, aikaa ja uskallusta. Vahva perusta työkykyjohtamiselle lähtee siitä, että johto ymmärtää työkykyjohtamisen olevan organisaatiolle kilpailuetu. (Airila & Savinainen 2024b, 5)

8.1.1 Tiedolla johtaminen

Tärkeä kulttuuriin kytkeytyvän näkökulma liittyy tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtaminen ei ole pelkästään dataa, mittareita ja järjestelmiä vaan se on myös kulttuuria ja yrityksen tahtotilaa perustaa johtaminen tietoon. Työkykyjohtaminen on johtamisen osa-alueena sellainen, joka hyötyy merkittävästi tiedolla johtamisesta, koska työkykyä voidaan kuvata, analysoida ja mitata datan avulla. (Työterveyslaitos 2025)

Tietoa tulee hyödyntää eri organisaatiotasolla eri tavoin. Esimerkiksi johto tarvitsee strategisen päätöksenteon tueksi omaa organisaatiota ja toimialaa koskevaa ajantasaista tietoa, jota voidaan analysoida tarvittavalla tasolla (esim. liiketoiminnoittain). Liiketoimintajohdon ja esihenkilöiden tulee olla tietoisia oman vastualueensa työkykytilanteesta sekä mahdollisesta vertailudatasta. (Työterveyslaitos 2025). HR:n tulee tarkastella tietoa kaikilla tasoilla ja olla lisäksi tietoinen erityisessä työkyvyttömyysriskissä olevista henkilöistä ja heidän tilanteestaan.

Työkyvyn tiedolla johtaminen on hyvä lähteä rakentamaan niin, että kootaan eri lähteistä tietoa, jolla voidaan määritellä työkyvyn tilannekuva organisaatio, - liiketoiminta, - ja tiimitasoisesti. Tilannekuvan pohjalta voidaan sitten määritellä työkykyjohtamisen toimenpiteet, tavoitteet ja seurattavat mittarit. Tavoitteiden on hyvä olla mahdollisimman konkreettisia ja niiden toteutumista vahvistaa, jos ne voidaan viedä toimenkuviin ja tuloskortteihin. Vaikuttavuutta lisää, kun työkyvyn varmistamisen toimenpiteet kohdennetaan korkean työkyvyttömyysriskin henkilöihin ja niiden toimivuutta arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti (Aura & Ahonen 2016; Varje ym. 2023, 11).

Taulukko 3. Kehittämisehdotukset tiedolla johtamiseen

Tiedolla johtaminen <i>Kehittämisehdotukset</i>
<p>Työkyvyn tilannekuva kootaan organisaatio-, liiketoiminta-, ja tiimitasoisesti.</p> <p>Tiedolla johtamisen nykytilan määrittelyssä ja kehittämisessä voi hyödyntää organisaation oman datan lisäksi eläke- ja työtaturmavakuutusyhtiöiden dataa. Työkyvyn tilannekuvan määrittelyssä keskeisin kumppani on työterveyshuolto.</p> <p>Työkykydataan ja tilannekuvaan perustuen laaditaan työkykyjohtamisen tavoitteet ja toimenpiteet sekä määritellään mittarit. Työkykyjohtamisen tiedolla johtamisen keskeiset mittarit voivat olla määrällisiä ja laadullisia sekä ennakoivia ja tulostittareita.</p> <p>Toimenpiteitä ja tavoitteita seurataan ja kehitetään tietoon perustuen johtamisjärjestelmän mukaisesti esim. seuraavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvointipäällikkö raportoi HR johtoryhmälle koko organisaatiotason tilanteen ja tunnusluvut, joka laatii organisaatiotasoiset tavoitteet ja toimenpiteet. • Henkilöstöjohtaja raportoi, hyväksyttää ja sitouttaa johtoryhmän. • Liiketoiminnan HR raportoi liiketoiminnan johtoryhmälle tätä koskevat tunnusluvut sekä organisaatiotasoiset tavoitteet ja toimenpiteet, joiden pohjalta liiketoimintajohto määrittelee omat tavoitteet ja toimenpiteet. • Esihenkilöt raportoivat omille esihenkilöilleen oman tiimin työkykytilanteen liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti (esim. varhaisen tuen keskustelu%)

8.1.2 Roolit ja vastuut

Johdon sitoutuminen ja tuki työkykyjohtamiseen on edellytys sille, että esihenkilöt voivat onnistua arjen työkykyjohtamisessa. Kun johto ymmärtää työkykyjohtamisen merkityksen ja sitoutuu sen edistämiseen, sitoudutaan siihen myös läpi organisaation. Johdon sitoutuminen auttaa työpajaosallistujien mielestä työkykyjohtamisen viemisessä osaksi työpaikan toimintakulttuuria niin, että se ei jää pelkästään HR:n ja lähiesihenkilöiden vastuulle. HR:n ja esihenkilöiden onnistumisen edellytyksenä on johdon sitoutuminen ja esimerkki (Airila & Savinainen 2024b, 35–36). Asettamalla tavoitteita, määrittelemällä miten

työkykyjohtamisen kokonaisuus on yrityksessä organisoitu ja resursoitu sekä arvostamalla työkyvyn eteen tehtävää työtä, johto voi muokata yrityksen kulttuuria työkykyä tukevaksi (Forma 2023, 410). Esihenkilöt tarvitsevat tukea myös omilta esihenkilöiltään. HR:n määrittelemä prosessi ei vielä tuota tulosta, vaan se edellyttää johtamisen kautta tulevaa tukea. (Aura & Ahonen 2016, 47)

Johtajat itse määrittelevät kuinka paljon työkykyjohtamiseen käytetään aikaa johtoryhmässä tai miten johto pitää yhteyttä työkykyjohtamisen kumppanien johtoon ja varmistaa edellytykset yhteistyölle. Keskeinen johtaja työkykyjohtamisen kannalta käytännössä on henkilöstöjohtaja. (Forma 2023, 272, 274)

Liiketoimintajohtajien rooli on keskeinen oman liiketoiminnan esihenkilöiden tukemisessa ja liiketoimintakohtaisten työkykyjohtamisen tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyssä sekä seurannassa. Työkyvyn tilannekuva saattaa eri liiketoiminnoissa olla erilainen ja se edellyttää myös erityisiä riskiryhmille kohdennettuja kehityshankkeita, toimenpiteitä ja tavoitteita sekä työkykyjohtamiseen resurssointia. (Forma 2023, 272, 274). Liiketoimintajohtajat tekevät tiivistä yhteistyötä HR:n ja työsuojelun kanssa.

Esihenkilöiden rooli ja osaaminen arjen työkykyjohtamisessa on merkittävin, koska esihenkilö vastaa tiiminsä työkykyisyydestä ja työturvallisuudesta niin ennakoivasti kuin työkyvyn muutoksiin reagoiden. Esihenkilöt tekevät myös tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, kuten HR:n, työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa. Esihenkilöiden roolin ja vastuun määrittelyssä voi hyödyntää kappaletta 3.4.1 Esihenkilön rooli työkyvyn tukemisessa.

HR:llä on keskeinen rooli työkykyjohtamisen kehittämisessä ja vastuuden määrittely on hyvä tehdä yhteistyössä liiketoimintojen HR:n ja työhyvinvointipäällikön kesken. Tärkeää on määritellä ketkä ylläpitää ja kehittää työkykyjohtamisen toimintamalleja ja prosesseja sekä varmistaa organisaatiossa työkykyjohtamisen osaamista ja kenen vastuulla on tiedolla johtaminen milläkin organisaation tasolla. Rooleja ja vastuita määritellessä on hyvä ottaa kantaa myös siihen, mikä taho tukee esihenkilöitä ensisijaisesti arjen

työkykyjohtamisessa. HR:llä on myös keskeinen rooli yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. (Työterveyslaitos 2024c). Nämä vastuut ja velvollisuudet on myös hyvä kirjata.

Johtamisvastuut tulisi määrittellä johtamismatriisiin selkeästi ja vastuisiin olisi hyvä sisällyttää myös toimijoiden tavoitteet. Vastuiden määrittely tulisi olla johtamistyötä, joka etenee johtoryhmästä linjaan. Kokonaisuudessa tavoitteena tulisi olla se, että organisaatiossa kaikki tietävät strategisen työkykyjohtamisen tavoitteet ja oman roolinsa niiden edistämisessä. (Aura & Ahonen 2016, 45)

Työkyvyn johtaminen edellyttää osaamista ja eri toimijoiden saumatonta yhteistyötä. Osaamisen tasoa voi kartoittaa esim. johdon haastattelulla ja esihenkilöiden kyselyllä. HR:n ja työsuojelun vastuuhenkilöiden roolit, tehtävät ja vastuut voidaan kartoittaa asiantuntija- ja/tai itsearviointilla. (Aura & Ahonen 2016, 45)

Taulukko 4. Kehittämisehdotukset roolien ja vastuiden määrittelyyn

Roolit ja vastuut <i>Kehittämisehdotukset</i>
<p>Työkykyjohtamisen vastuut ja velvollisuudet sekä roolin mukainen raportointivastuu määritellään osaksi toimenkuvaa yhteistyössä HR:n ja liiketoimintojen kanssa.</p> <p>Työntekijöiden omaa vastuuta ja roolia on hyvä viestiä monilla eri tahoilla (kts. Suositukset kehittämistoimenpiteiksi - Työkykyä tukeva kulttuuri – Henkilöstön osallistuminen)</p>

8.1.3 Toimintamallit ja prosessit

Työkykyjohtamisen kehittäminen hyötyy, jos yrityksessä on kulttuuri, johon liittyy jatkuva parantamisen ja toiminnan kehittäminen. Samalla tavalla, kun yritys haluaa kehittää tuotantoprosessia ja lisätä näin tehokkuuttaan, yrityksen pitäisi olla kiinnostunut kehittämään prosesseja, joilla se voi pienentää työkyvyttömyysriskiä ja niistä aiheutuvia kustannuksia. (Forma 2023, 299)

Aktiivisilla työkyvyn varhaisen tuen prosesseilla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja vaikuttaa työkyvyttömyysriskeihin (Pulkinen ym. 2023, 32). Tulosten mukaan organisaation nykyinen malli on reagoiva ja esihenkilölähtöinen, eikä sitä tunneta henkilöstön keskuudessa. Työkyvyn varhaisen tuen mallia olisi hyvä kehittää ennakoivampaan ja organisaatiolähtöiseen suuntaan. Työkyvyn varhaisen tuen mallin kehittämisessä ja esihenkilöiden osaamisen varmistamisessa suositellaan hyödynnettäväksi Työterveyslaitoksen Hyvän mielen työpaikka – materiaalia, joka sisältää keinoja arjen johtamiseen sekä riskien ja kuormitustekijöiden tunnistamiseen ja haastavien tilanteiden käsittelyyn. (Varje ym. 2023, 16)

Tulosten mukaan työterveyshuollon palveluiden laatu vaihtelee eikä kaikkialla työterveyshuollossa tunneta yrityksen toimintamalleja, joten työterveyshuollon kanssa on hyvä kerrata prosessit sekä tarvittaessa määritellä niitä uudestaan, jonka jälkeen niistä tulee viestiä laajasti esihenkilöille. Tilaajaorganisaatiossa on käynnistymässä erillinen työterveysyhteistyön kehittämisprosessi, joten tässä kehittämissuunnitelmassa ei anneta tarkemmin kehittämisehdotuksia työterveyshuoltoyhteistyöhön.

Taulukko 5. Kehittämisehdotukset toimintamallien kehittämiseen

Toimintamallit ja prosessit <i>Kehittämisehdotukset</i>
<p>Työkyvyn varhaisen tuen mallin päivitys yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien kanssa siten, että se huomioi vahvemmin yksilön ja organisaation vastuun työkykyjohtamisessa.</p> <p>Työterveyshuollon prosessien määrittely ja tarkennus yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja niistä viestiminen esihenkilöille. (Erillinen hanke)</p>

8.2 Henkilöstön osallisuus

Tulevaisuudessa työkykyjohtamisen tulee olla entistä osallistavampaa. Kun työntekijät osallistuvat työn kehittämiseen ja työkykyä tukevien toimenpiteiden

suunnitteluun, toimeenpanoon ja arviointiin, työkykyä tukeva kulttuuri vahvistuu. Tulevaisuudessa kaikilta vaaditaan riittävää osaamista ja uudenlaisia toiminta- ja ajattelutapoja työkyvyn varmistamiseen. (Forma 2023, 296; Airila & Savinainen 2024b, 5,8).

Tulosten mukaan työkykyjohtaminen on esihenkilölähtöistä ja painopiste on yksilön tukemisessa. Työyhteisölähtöiseen varhaiseen tukeen tarvitaan rakenteita ja käytäntöjä, joissa esimerkiksi määritellään millaisissa tilanteissa työkyvystä, keskustellaan ja miten työyhteisön jäsen voi ottaa puheeksi työn kuormitustekijät tai huolen omasta tai työkaverin työkyvystä (Viljanen 2024, 12).

Työntekijä tunnistaa itse työkykynsä heikentymisen lähiesihenkilöä paremmin ja työntekijän oma arvio työkyvystä ennakoii sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä, joten työntekijän olisi hyvä arvioida säännöllisesti omaa työkykyä ja työstä palautumistaan. (Airila & Savinainen 2024, 13). Työkyvystä tulisi keskustella osana erilaisia kohtaamisia ja keskusteluita, kuten 1 to 1 -, ja osaamis- ja tavoitekeskusteluita. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työkykynsä ja terveytensä vaikuttaviin tekijöihin paranevat myös työkyvystä keskustelun lisääntymisen myötä (Turja ym. 2012, 61).

Rekrytoinnissa työkyvyn vaatimukset voisi olla painokkaammin esillä ja perehdytyksessä on tärkeää tuoda esille henkilön oma vastuu ja rooli työkyvyn varmistamisessa sekä työpaikan konkreettiset työkykyä tukevat toimintamallit ja esimerkiksi työhyvinvointi- ja työterveyshuollonpalvelut. (Aura & Ahonen 2016, 70)

Työkykyä tukevan kulttuurin rakentamisessa on keskeistä viestintä ja toiminta, joka edistää osallistamista ja yhdenvertaisuutta sekä koko organisaation tietoa työkyvyn varmistamisesta ja mielenterveydestä (Virtanen ym. 2024, 4). Työpaikoilla tulisi kertoa yhä enemmän positiivisia tarinoita työelämästä ja työkyvystä, erityisesti johdon toimesta. Tämä on tärkeää erityisesti nuorten työelämäkäsitysten kannalta. Yritykset voivat omalla esimerkillään viestiä hyvää työelämästä, kertomalla konkreettisesti, miten heidän yrityksensä hoitaa yritysvastuuta. (Forma 2023, 418)

Taulukko 6. Kehittämisehdotukset henkilöstön osallistumiseen

Henkilöstön osallistuminen <i>Kehittämisehdotukset</i>
<p>Henkilöstön osallistaminen työkykyä tukevien toimenpiteiden ja toimintamallien (vatu) suunnitteluun ja kehittämiseen.</p> <p>Työkyvyn varhaisen tuen mallissa työntekijöiden roolin ja vastuiden määrittely.</p> <p>Perehdytykseen työkykyjohtamisen keskeiset työkykyä tukevat toimintamallit ja prosessit sekä työkykyjohtamisen vastuut ja roolit (johdon viesti). Esim. verkkokurssi.</p> <p>1 to 1 -, sekä osaamis- ja tavoitekeskusteluihin työkykyasioiden kytkeminen esim. yhdenmukaiset teemat, kuten työn kuormitus- ja voimavaratekijöistä, työntekijän arvio omasta työkyvystä ja keinot palautumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen sekä tuen tarve esihenkilöltä/tiimiltä työkyvyn varmistamiseen.</p> <p>Työhyvinvointipäällikön laatimat valmiit materiaalit esihenkilöille työkykyasioiden viestimisestä henkilöstölle (vuosikellon mukaisesti).</p> <p>Työhyvinvointipäällikön koordinoimat koko organisaatitasoiset teemaviikot työkykyjohtamisen aiheista, joissa johto on mukana viestimässä ja osallistumassa (vuosikellon mukaisesti).</p>

8.3 Esihenkilöiden tuki ja osaamisen varmistaminen

Esihenkilöitä voidaan tukea arjen työkykyjohtamisessa varmistamalla, että työpaikalla on selkeät työkyvyn tuen toimintamallit, esihenkilöille järjestetään säännöllistä koulusta ja uudet esihenkilöt perehdytetään. Lisäksi esihenkilöt tarvitsevat aikaa toteuttaa työkykyjohtamista ja heidät tulee kytkeä osaksi työkykyjohtamisen kehittämistä ja varhaisen tuen mallin toimeenpanoa. Esihenkilöille on hyvä tarjota suunnitelmallisesti perehdytystä, mentorointia ja vertaisoppimista sekä varmistaa riittävä tuki HR:stä yksittäisten työkykyasioiden hoitamiseen. (Turja ym. 2012, 61; Aura & Ahonen 2016, 65; Pulkkinen ym. 2023, 23). Työkykyjohtamiselle kannattaa varata oma erillinen painotuksensa esihenkilö- ja johtamisvalmennuksissa, joka kirkastaa esihenkilöille mitkä ovat

organisaation työkykyjohtamisen tavoitteet, ja mikä on esihenkilön rooli näissä (Aura & Ahonen 2016, 65).

Turja ym. (2012) tutkimus osoittaa, että varhaisen tuen asioita tulee pitää jatkuvasti esillä ja esihenkilöiden osaamisen varmistamisen tulee olla jatkuvaa. Myös esihenkilöiden omasta työkyvystä tulee huolehtia, koska sillä voi tutkimuksen mukaan olla positiivinen vaikutus heidän toimintaansa alaisten työkyvyn varhaisessa tukemisessa. (Turja ym. 2012, 61; Pulkkinen ym. 2023, 33)

Työkykyjohtamisen kytkeminen osaksi esihenkilöiden toimenkuvaa ja tavoitteita luo pohjan sille, että työkykyjohtaminen ei ole erillinen asia, vaan osa johtamistyötä ja organisaation strateginen valinta.

Taulukko 7. Kehittämisehdotukset esihenkilöiden tukemiseksi ja osaamisen varmistamiseksi

<p>Esihenkilöiden tuki ja osaamisen varmistaminen <i>Kehittämisehdotukset</i></p>
<p>Työkykyjohtamisen kytkeminen osaksi johtamisvalmennusta ja esihenkilöiden perehdytystä.</p> <p>Mentoritoiminnan suunnittelu / rakentaminen / käynnistäminen.</p> <p>Kollegasparrausryhmien ja työkykyklinikoiden suunnittelu / rakentaminen / käynnistäminen.</p> <p>HR:n roolien ja vastuiden kirkastamisen (keneen esihenkilö on ensisijaisesti yhteydessä työkykyasioiden kanssa - liiketoiminnan HR vs. työhyvinvointipäällikkö). Tarvittaessa koulutusta ja perehdytystä HR:lle.</p> <p>Esihenkilöiden tasalaatuisen työkykyjohtamisen varmistaminen: roolin ja vastuun kirkastaminen sekä kytkeminen osaksi toimenkuvasta (mitattavat tavoitteet, joita seurataan esihenkilö- ja toimintotasolla).</p> <p>Organisaatiotasaisen työkykyjohtamisen viestinnän vuosikellon rakentaminen ja käyttöönotto</p>

9 Kehittämistyön arviointi ja pohdinta

Työkykyjohtaminen on ajankohtainen aihe ja siitä alkaa löytymään yhä enemmän suomalaisia, lähinnä Työterveyslaitoksen, Kevan ja yksityisten eläkeyhtiöiden tekemiä tutkimuksia. Kansainvälisiä tutkimuksia ei juurikaan löydy työkykyjohtamisesta (work ability management) siinä muodossa, kun siitä suomalaisen määritelmän mukaan ajatellaan. Tämä voi johtua siitä, että samanlaista lainsäädäntöä työkyvyn tukemisesta, eläkejärjestelmää ja työterveyshuoltoa ei ole muissa maissa. Oletukseni on, että kotimaisissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa työkykyjohtaminen tässä määritelmässä, on syntynyt sen jälkeen, kun työkyvyn varhainen tuki kirjattiin työterveyshuoltolakiin vuonna 2010. Tällöin työpaikat edellytettiin laatimaan varhaisen tuen toimintamalli työkyvyn ja työhön paluun tukemiseksi yhteistyössä työterveyshuollon ja henkilöstön edustajien kanssa (Rauramo 2022, 16). Kansainvälisissä artikkeleissa ja tutkimuksissa työkykyä käsitellään yleensä terveyden edistämisen interventioiden näkökulmasta. Kehittämistyön kannalta tutkimuksia ja kirjallisuutta oli riittävästi saatavilla, vaikka kansainvälisistä lähteissäkin kirjoittajat olivat suomalaisia.

Tulen hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia omassa työssäni työkykyjohtamisen kehityspäällikkönä, kun kehitämme asiakasyrityksillemme palveluita tai sparraan heitä onnistumaan arjen työkykyjohtamisessa. Vien myös opinnäytetyöni tuloksia kollegoilleni, jotka voivat hyödyntää tietoa omien asiakasorganisaatioidensa kanssa ja viestin niistä mm. LinkedInissä sekä työpaikkani ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä.

9.1 Kehittämismenetelmien ja -prosessin arviointi

Kehittämistyön lähtökohtana oli tarve kehittää organisaation työkykyjohtamista ennakoivampaan suuntaan ja varmistaa esihenkilöiden osaaminen arjen työkykyjohtamisessa. Kehittämisen tarkoitus on saada aikaan muutosta, jolla

tavoitellaan entistä parempaa tai tehokkaampaa tapaa toimia. Tavoitteellisuus on kehittämisesä keskeistä. (Toikko & Rantanen 2009, 17, 64)

Suunnitteluvaiheessa kehittämisen kohde on hyvä rajata ja tehdä kirjallinen suunnitelma (Salonen ym. 2017, 60). Suunnitelmavaiheessa kehittäminen rajattiin organisaation työkyvyn varhaisen tuen mallin kehittämiseen ja esihenkilöiden osaamisen varmistamiseen suunnitelmaan, koska työkyvyn varhaisen tuen kehittämisesä oli selkeä tarve ja toimintamallin nähtiin olevan työkykyjohtamista vahvasta ohjaava. Rajaaminen tuntui selkeältä suunnitteluvaiheessa.

Tiedonkeruuvaihe alkoi heti, kun tilaajaorganisaatio ja projektiryhmä oli hyväksynyt suunnitelman. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin fokusryhmähaastattelu, koska se on ryhmähaastattelun menetelmä, jolla saadaan selville näkemyksiä, kokemuksia, mielipiteitä ja ideoita käsiteltävästä aiheesta (Toikko & Rantanen 2009; 145). Fokusryhmän osallistujamäärä oli ideaalinen 10 esihenkilöä, jotka olivat tehneet työssään työkyvyn tukemista. Käytännössä on huomattu, että 6–10 osallistujan homogeeniset ryhmät toimivat parhaiten, koska niissä kaikki pääsevät osallistumaan tasavertaisesti (Mäntyranta & Kaila 2008; 1508–1509; Toikko & Rantanen 2009, 145). Jokainen fokusryhmähaastatteluun osallistunut esihenkilö toi omia kokemuksiaan esille, mutta luonnollisesti eniten työkyvyn tukemisesta kokemusta omaavat esihenkilöt puhuivat eniten. Siitä huolimatta jokaisella esihenkilöllä oli mahdollisuus omaan puheenvuoroon, koska seuraavaan teemaan siirryttiin vasta siinä vaiheessa, kun edellisestä teemasta ei noussut enää keskustelua.

Tässä opinnäytetyössä kerättiin kokemuksellista tietoa ja etsittiin ratkaisuja käytännön haasteisiin, joten tutkimusmenetelmän valinta perustui kehittämistoimintaa tukevaan menetelmään. Kehittämistoiminnassa lähtökohta on tutkimusongelmien ratkaisun sijaan käytännön läheisempi. Fokusryhmähaastattelumenetelmän toistettavuus on problemaattinen. Samanlaisen prosessin aikaansaaminen uudella ryhmällä on epätodennäköistä, vaikka olosuhteet ja ryhmän tehtävänanto pysyisivätkin täysin samanlaisina. (Toikko & Rantanen 2009, 122).

Tulosten käsittelyssä hyödynsin teemoittelua ja ryhmittelyä, mutta pääasiassa tulokset on analysoitu teemoittain suoraan litteroidun keskustelun pohjalta. Koen, että tulosten käsittely ja analysointi on ollut riittävää, koska tavoitteena oli työelämä- ja tarvelähtöinen kehittäminen, jossa tutkimuksellinen menetelmä toimi tarpeiden tunnistamisen ja ideoinnin välineenä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tarkoittaa sitä, että käytännön tarve ohjaa toimintaa ja tutkimukselliset menetelmät toimivat siinä apuna (Toikko & Rantanen 200; 21). Mikäli toteuttaisin tulevaisuudessa tieteellisemmän tutkimuksen minun tulisi vahvistaa osaamistani tulosten analysointimenetelmissä. Tässä kehittämistyössä pääpaino oli kuitenkin kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa, jossa koen olevani vahva ammatillisen osaamiseni kautta.

Tulosten perusteella valittiin kehittämisteemat ideatyöpajaan, jossa esihenkilöt toivat rohkeasti esille kehittämistarpeita ja konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Uskon, että tähän vaikutti edeltänyt fokusryhmähaastattelu, jonka aikana olimme jo tulleet tutuiksi toistemme sekä aiheen kanssa. Ideatyöpaja toteutettiin Teamsissa hyödyntäen myös pienryhmiä, mutta uskoisin ideatyöpajan, joka toteutettaisiin läsnäolosuhteissa, tuottavan vieläkin luovemmin ja rohkeammin ideoita.

Ideatyöpajassa esille tulleet kehittämistarpeet ja -toimenpiteet vahvistivat fokusryhmähaastattelussa saatuja tuloksia siitä, että esihenkilöiden onnistumista arjen työkykyjohtamisessa tukee strateginen työkykyjohtamisen kehittäminen. Alkuperäinen tarve kehittää työkyvyn varmistamisen toimintamallia laajeni tarpeeksi kehittää työkykyjohtamista ennakoivampaan, tavoitteellisempaan ja osallistavampaan suuntaan, joka tarkoitti sitä, että tuotoksena päädyttiin tekemään työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma strategisuuden lisäämiseksi.

Fokusryhmähaastattelun ja ideapajan tuloksia tarkastellessa, tulee kuitenkin huomioida, että kehittämistyöhön kutsuttiin esihenkilöitä, joilla on kokemusta työkykyjohtamisesta ja ovat tehneet sitä onnistuneesti. Tämä ei siis ole läpileikkaus organisaation esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamisesta ja kyvykkyydestä. Työkykyjohtamisen järjestelmästä saatavien tunnuslukujen

pohjalta voidaan arvioida, että haastatteluun osallistuneet esihenkilöt olivat osaavampia kuin yleisesti organisaation esihenkilöt. Tiedonkeruuvaihetta olisi voinut laajentaa esihenkilöille lähetettävällä kyselyllä, jotta olisi saatu kattavampi kuva esihenkilöiden kokemuksista arjen työkykyjohtamisessa onnistumiseen sekä tuen ja osaamisen varmistamisen tarpeisiin. Tilaajaorganisaatio voi jatkokehittäessään tehdä esihenkilöille kyselyn sekä tarvittaessa kartoittaa johdon ja HR:n osaamista haastatteluin.

Vaikka arviointivaihe on eroteltu kehittämistyössä omaksi vaiheekseen, se sisältyy kaikkiin vaiheisiin (Salonen ym. 2017, 64). Kehittämistyötä arvioitiin ja kehitettiin koko kehittämistyön ajan yhdessä projektiryhmän kanssa ja sen pohjalta päädyttiin muokkaamaan tuotosta. Tämän seurauksena tavoitteet ja toimenpiteet organisaation työkykyjohtamisen kehittämiseksi laajenivat, mutta todennäköisesti tavoite ennakoivasta työkyvyn varmistamisesta tulee pitkällä aikavälillä toteutumaan paremmin.

Jatkokehittämistarpeena nostaisin esille myös laajemman HR:n ja johdon osaamisen kehittämistarpeiden kartoittamisen, jotta osaamisen varmistaminen voidaan kohdentaa kaikille ryhmille oikealla tavalla. Kannustan myös organisaatiota jatkuvaan toiminnan arviointiin ja kehittämiseen sekä tarvittaessa nopeankin suunnan muuttamiseen tai valittujen kehittämistoimien uudelleen tarkasteluun. Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää jatkuvaa uudistumista, kokonaisvaltaisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja sen tulee olla nykyistä osallistavampaa (Airila & Savinainen 2024b, 5).

Kehittämistyön tekeminen opetti minulle tiedonkeruumenetelmien ja osallistamisen hyödyntämisen tärkeyden kehittämistyössä. Olen toteuttanut työurallani useita kehittämistehtäviä, mutta olen tuottanut niihin tarvittavan tiedon pääasiassa itsenäisesti ja erilaisiin tietolähteisiin perustuen, mutta en ole hyödyntänyt tutkimuksellisia tiedonkeruumenetelmiä ja osallistamista tässä määrin. Tämä prosessin myötä oivalsin, kuinka tärkeää on tunnistaa laaja-alaisemmin kehittämistarve, joka sitten määrittelee kehittämisen painopisteet. Sen lisäksi, että kehittäminen kohdistuu paremmin tarpeeseen, osallistaminen sitouttaa toimijat kehittämiskohteen toteuttamiseen.

9.2 Kehittämistyön tulosten ja valittujen kehittämistoimenpiteiden arviointi

Kehittämistyön johtopäätöksenä todettiin, että strateginen työkykyjohtaminen auttaa onnistumaan arjen työkykyjohtamisessa. Tilaajaorganisaatiossa työkykyjohtaminen on vielä pitkälti reagoivaa ja esihenkilöiden sekä HR:n vastuulla olevaa, joten kehittämistyön tuotoksena päädyttiin laatimaan työkykyjohtamisen kehittämissuunnitelma strategisen työkykyjohtamisen kehittämiseksi. Strategisella työkykyjohtamisella tarkoitetaan, että työkykyjohtaminen on ennakoivaa ja suunnitelmallista, organisaatiossa työkykyjohtamiselle on sovittu mitattavat tavoitteet ja mittarit sekä määritelty toimijat, resurssit ja vastuualueet. Työkykyjohtamisen ydinprosessit ja toimivat yhteistyökäytännöt rakennetaan yhteistyössä eri tahojen, kuten työnantajan eri liike- ja tukitoimintojen, henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Toimiva vuorovaikutus ja viestintä koko organisaatiossa sekä eri toimijoiden kesken ovat edellytyksiä tuloksellisuudelle. (Haukka ym. 2022, 23–24)

Aikaisemmat tutkimukset (Pehkonen 2017, Ervasti 2022, Haukka 2022, Varje 2023) tukevat johtopäätöstä ja kehittämisen kohteeksi valittuja toimenpiteitä. Tutkimusten mukaan yhteistä menestyneelle työkykyjohtamiselle on ollut työkykyä tukeva organisaatiokulttuuri, toiminnan kytkeytyminen organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin ja jatkuva tuloksellisuuden arviointi. Vaikuttavan työkykyjohtamisen perusteita ovat johdon antama tuki, suunnitelmallisuus, henkilöstön osallistuminen ja osaamisen vahvistaminen sekä toiminnan suuntaaminen korkean työkyvyttömyysriskin henkilöihin. Tutkimusten mukaan esihenkilöiltä kysyttäessä he toivovat koulutusta, vertaistukea ja työterveyshuollon tarjoamaa tukea. (Varje ym. 2023)

Tilaajaorganisaatiossa on tehty noin 4 vuoden ajan suunnitelmallisesti työkykyjohtamisen prosessien ja toimintamallien kehittämistä, joten heillä on kaikki mahdollisuudet siirtyä reagoivasta työkykyjohtamisesta yhä strategisempaan ja ennakoivampaan suuntaan. Forman (2023, 308) mukaan työkykyjohtamista voidaan kuvata 3 eri tasolla: perustasolla, kehittyneellä tasolla ja korkealla tasolla. Perustasolle tyypillistä on, että yrityksen suhtautuminen

työkykyongelmiin on reagoivaa eikä yrityksessä ole kattavaa dataan perustuvaa tilannekuvaa työkyvystä. Johdon osallistuminen ja näkyminen työkykyteemoissa on vähäistä. Kehittyneellä tasolla organisaatio analysoi syitä ilmeneviin työkykyongelmiin datan pohjalta ja yrityksessä osataan hyödyntää keinoja työkyvyn tukemisessa. Työkykyjohtaminen on osittain integroitunut johtamiseen, esimerkiksi esihenkilökoulutuksessa puhutaan työkykyasioista ja HR:ssä on resursoitu työkykyasioille oma vastuuhenkilö sekä johto huomioi työkykyasiat ainakin satunnaisesti puheenvuoroissaan. (Forma 2023, 308)

Tilajaorganisaation voidaan arvioida olevan kehittyneellä tasolla, mutta päästäkseen korkealle tasolle, sen tulee kehittää työkykyjohtamista suunnitelmallisempaan ja ennakoivampaan suuntaan merkittävästi. Tilajaorganisaatiossa on laadittu työkykyjohtamiselle yhtenäisiä toimintamalleja ja prosesseja, esihenkilöitä on koulutettu työkyvyn varhaisen tuen toimintamalleihin ja organisaatioon on resursoitu työkykyjohtamisesta vastaava työhyvinvointipäällikkö. Työterveyshuollon toimintaa on painotettu työkykypainotteiseksi ja työkykyjohtamisen tueksi on otettu työkykyjohtamisen tietojärjestelmä, mittareita seurataan työhyvinvointipäällikön ja satunnaisten liiketoimintojen vastuuhenkilöiden ja HR:n toimesta, mutta tiedolla johtaminen ei ole vielä liiketoimintajohdon tai HR:n työn ohjaava tekijä eikä johdolla ole roolia työkykyjohtamisessa.

Korkealle tasolle päästäkseen työkykyjohtamisen tulisi olla ennakoivampaa ja yrityskulttuurin tulisi tukea työkykyjohtamista. Korkealla tasolla työkykyjohtaminen on osa kaikkea johtamista ja koko organisaatio on valmennettu työkykyjohtamiseen niin, että tietävät miten toimia. Yrityksellä on kattava työkykyjohtamisen mittarit, jotka on integroitu liiketoiminnan mittareihin organisaation eri tasoille. (Forma 2023, 308). Tilajaorganisaatiossa tulisi kehittää tiedolla johtamista, työkykyriskien ennakointia ja organisaatiotasosta työn kehittämistä työkykyä tukevaksi. Liiketoiminnoissa ja johdossa tulisi olla vahvempi ymmärrys arjen työkykyjohtamisesta.

Käytännön kokemuksen myötä voidaan arvioida, että suurin osa yrityksistä sijoittuu työkykyjohtamiseen osalta kahdelle ensimmäiselle kypsyystasolle.

Kärkiyrityksissä on usein jossakin kohtaa päätetty, että yrityksessä aletaan määrätietoisesti panostamaan työntekijöiden työkykyyn ja työkykyjohtamiseen ja siitä on saatu näkyviä tuloksia. Tekemisen taustalle tarvitaan henkilöitä, jotka saavat työlleen tarvittavan mandaatin ja tuen yrityksessä. Työkyky ja sen johtaminen ovat johdon ja johtoryhmän agendalla. Johtoryhmässä tämä tarkoittaa vähintään säännöllisiä katsauksia työkykyteemasta. Myös kärkiyritysten hallitusten kokouksessa käsitellään työkykyä ja sen johtamista. Työkyky on kärkiyritysten johdon agendalla myös niin, että johto puhuu teemasta ja osallistuu työkykyjohtamisen kannalta olennaisille foorumeille, kuten ohjausryhmiin sekä käy vuoropuhelua keskeisten sidosryhmien, kuten luottamushenkilöiden kanssa. Korkean kypsyytason yritykset myös kehittävät työkykyjohtamista ja ovat edelläkävijöitä suhteessa muihin yrityksiin. (Forma 2023, 315)

Koska varsinainen kehittäminen jää tilaajaorganisaation tehtäväksi, pohdin tässä SWOT analyysin pohjalta kehittämissuunnitelman toteutumismahdollisuuksia tilaajaorganisaatiossa.

Vahvuudet: Tilaajaorganisaatiossa on tunnistettu tarve työkykyjohtamisen kehittämiseksi taloudellisten tunnuslukujen kautta (työterveys, työkyvyttömyys- ja sairauspoissaolokustannukset) sekä käytännön kokemusten kautta. Organisaatiossa on oma työkykyjohtamisen kehittämisestä vastaava henkilö, joka on ollut tiiviisti mukana kehittämissuunnitelman tekemisessä.

Heikkoudet: Fokusryhmähaastatteluun osallistui esihenkilöitä, joilla oli vahva kokemus työkykyjohtamisesta eikä tiedonkeruuvaiheessa saatu riittävästi näkymää koko organisaatitasoisesti työkykyjohtamisen toimivuuteen / esihenkilöiden osaamisen tasoon.

Mahdollisuudet: Organisaation työkykyjohtamisen kehittäminen saadaan laajentumaan myös liiketoimintojen HR:lle. Liiketoiminnat saadaan sitoutettua työkykyjohtamiseen, kun kehittämistarpeet nousevat esihenkilöiden kokemuksesta.

Uhat: Työkykyjohtamisen merkityksellisyyttä ei tunnisteta organisaatiossa eikä sen kehittämiselle ja toteuttamiselle varmisteta riittävästi resursseja. Johto ei ymmärrä työkykyjohtamisen merkitystä, eikä sitoudu sen strategiseen kehittämiseen ja/tai sitouta keskijohtoa työkykyjohtamiseen.

10 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Fokusryhmähaastattelussa tutkimuseettiset haasteet ovat samanlaisia kuin muissa laadullisissa menetelmissä. Haasteet liittyvät fokusryhmähaastattelun tutkimustilanteeseen, jossa tulee varmistaa, että kaikkien ääni tulee yhtä lailla esille eikä keskustelussa synny ryhmäpainetilannetta. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1512). Fokusryhmähaastattelussa korostui varmasti eniten kokemusta omaavien esihenkilöiden mielipiteet ja kokemukset, jotka saattoivat vaikuttaa vähemmän kokemusta omaavien esihenkilöiden kommentointiin.

Luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että haastatteluun osallistuvat esihenkilöt osallistuivat myös uusien toimintatapojen ideointiin. Osallistujien sitoutuminen kehittämiseen vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Kehittämistoiminnan luotettavuus kasvaa, jos osallistujat ovat mukava kaikissa kehittämisprosessin vaiheissa. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124). Ideatyöpajassa esille noussut keskustelu vahvisti myös fokusryhmähaastattelun perusteella valittujen kehittämisteemojen tärkeyttä.

Osallistavan tutkimuksen etu on siinä, että osallistujat voivat olla mukana myös kommentoimassa analyysin tuloksia (Toikko & Rantanen 2009, 146–147). Kehittämistyöhön osallistuneet esihenkilöt voidaan osallistaa myös jatkossa uusien toimintamallien kehittämiseen ja arviointiin sekä niistä viestimiseen.

Huolellinen tutkimustulosten raportointi tukee saatujen tulosten hyödyntämistä (Toikko & Rantanen 2009, 121). Fokusryhmähaastattelun kysymykset oli jaettu teemoihin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja tulokset purettiin samoihin teemoihin. Luotettavuutta fokusryhmähaastattelun teemoitteluun sekä kehittämisen painopistealueiden määrittelyyn lisää oma kokemukseni ja asiantuntijuuteni työkykyjohtamisesta ja työkyvyn varmistamisesta sekä työterveysyhteistyöstä. Olen toiminut työurallani työterveyshuollon ammattihenkilönä, useamman organisaation työhyvinvointipäällikön tehtävissä sekä konsultoivassa asiantuntijaroolissa työkykyjohtamisen parissa yhteensä yli 25 vuotta. Olen määritellyt ja kehittänyt organisaatioiden työkykyjohtamisen

käytäntöjä ja tukenut esihenkilöitä työkyvyn varmistamisessa sekä auttanut useita organisaatioita työkyvyttömyysriskien hallinnassa.

Kehittämistyön laajentumiseen vaikutti varmasti projektiryhmän ammatillinen ymmärrys ennakoivan ja suunnitelmallisen työkykyjohtamisen edellytyksistä. Olen ollut viime kuukausien aikana omalla työpaikallani mukana kehittämässä työkykyjohtamisen mallia, jonka tavoitteena on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen työkykyjohtaminen. Tämä on pakostakin vaikuttanut omaan ajatteluun ja ratkaisuiden etsimiseen. Olen pyrkinyt kuitenkin tarkastelemaan toimintaani ja tulosten käsittelyä mahdollisimman objektiivisesti, että en ole muokannut tuloksia huomaamattani vaan tulokset ovat aidosti tunnistettu esihenkilöiden kokemusten perusteella ja ideatyöpajan kehittämistoimet ovat puhtaasti esihenkilöiden ja projektityöryhmän tuottamia sekä tarpeeseen perustuvia.

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta (Toikko & Rantanen 2009; 113). Kehittämistoiminnan tulosten käyttöönotto on kytketty omana prosessinaan osaksi organisaation työkykyjohtamisen toimintasuunnitelmaa, joten kehittämistoiminnan käyttöönoton toteutumista ja lopullista vaikuttavuutta ei voida tässä arvioida.

Lähteet

Ahola, K. 2021. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos.

Airila, A. 2021. Työkyvyn tiedolla johtaminen – tilannekuva ja kehittämistarpeita yritysten näkökulmasta. Tietoa työkyvystä 1/2021. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Airila, A. 2022. Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2022. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Helsinki. Viitattu 9.9.2024.
<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>

Airila, A. & Schaupp, M. 2020. Työn murros ja työkyky - näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Tietoa työkyvystä 1/2020. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Helsinki. Viitattu 9.9.2024.
<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-työkyky-ja-työn-murros-2020.pdf>

Airila, A. Savinainen M. 2024a. Ratkaisuja työhön 2/2024 Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Airila, A. Savinainen M. 2024b. Työkykyjohtamisen nykytila ja muutoksia – tutkittua tietoa ja ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen. Tietoa työkyvystä 4/2024. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Anttilainen, J. Pehkonen, I. Savinainen, M. Haukka, E. 2023. Social and health care top managers' perceptions and aims of strategic work ability management in the midst of change. IOS Press. Work, vol. 77, no. 2, pp. 533–545, 2024

Aura, O. Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki

Blomgren, J. 2024. Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu – kehityksen taustalla useita yhtä aikaa vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusblogi. Kela tietotarjotin. Viitattu 14.9.2024.
<https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/1014063/mielenterveyden-hairioista-johtuvien-sairauspoissaolojen-kasvu-jatkuu-kehityksen-taustalla-useita-yhta-aikaa-vaikuttavia-tekijoita>.

Blomgren, J. & Rissanen M. 2024. Mielenterveysperusteisten pitkien sairauspoissaolojen takia menetetyistä työpanoksesta aiheutuu vuosittain vähintään miljardikustannukset. Tutkimusblogi. Kela tietotarjotin. Viitattu 14.9.2024.

<https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/1085228/mielenterveysperusteisten-pitkien-sairauspoissaolojen-takia-menetetyista-tyopanoksesta-aiheutuu-vuosittain-vahintaan-miljardikustannukset>

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.

Eläketurvakeskuksen tilastoja 5/2024. Suomen eläkkeensaajat 2023. Eläketurvakeskus. Suomen virallinen tilasto. Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024071961465>

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

Haukka, E. Horppu, R. Pehkonen, I. Anttilainen, J. Juvonen-Posti, P. Bergbom, B. Savinainen, M. 2022 Strateginen työkykyjohtaminen sotemuutoksessa Kehittämishankkeen arviointia. Työterveyslaitos. Helsinki

Juvonen-Posti P. Ristimäki, H-L. Pesonen, S. Weiste, E. Koskela, I. Nyman, H, Nukari, E. Ruusuvuori, J. 2029. Ratkaisuja työhönpaluuseen työterveysneuvottelussa. Moniaineistoinen tutkimus päätöksenteosta ja koetusta hyödyistä. Työterveyslaitos. 2019.

Järvikoski, A. Takala, E-P. Juvonen-Posti, P. Härköpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13 | 2018

Kelan sairausvakuutus tilasto 2023. Sosiaaliturva 2023/4. Kela, Helsinki 2024. Suomen virallinen tilasto. Viitattu 14.9.2024.

<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/eb08eabf-3c36-42a7-be1d-8b8e4b7cb72a/content>

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent.

Mattila-Holappa, P. Selinheimo, S Valtanen, E. Vilén, J. Sauni, R. Vastamäki J. 2018. Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Tutkimus ja opetus. Duodecim 2008; 124:1507–13. Viitattu 15.9.2024.
<https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo97349.pdf>

Näätänen, T. 2024. Työntekijän kuulluksi tulemisen merkitys työuupumuskokemukseen lähiesihenkilön kanssa käytävässä keskustelussa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-410-2>

Pehkonen, I. Turunen, J. Juvonen-Posti, P. Henriksson, L. Vihtonen, T. Seppänen, J. Liita, J. Uitti, J. Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. Helsinki

Pekkarinen, L. & Heikinheimo, S. 2021. Työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2021. Kevan tutkimuksia 1/2022: Viitattu 1.9.2024.
https://www.keva.fi/contentassets/a951ad34419f488898e19ff9aa857328/keva_tyokyvyn_johtaminen_ja_tyoterveysyhteistyö_julkisen_alan_organisaatioissa_vuonna_2021.pdf

Pesonen, S. Sormunen, E. Weiste, E. Koskela, I. Kallio, A. Keränen, H. Seppänen, S. Juvonen-Posti, P. Ruusuvuori., J 2023. Etätyöterveysneuvottelu yhteisten ratkaisujen areenana. Teknologiavälitteisyys työterveysneuvottelun vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Työterveyslaitos. Helsinki 2023

Pulkkinen, J. Ryyänänen, K. 2023. Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2023. Kevan tutkimuksia 3/2023. Verkkojulkaisu.
<https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/2023/tyokykyjohtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisella-alalla-2023.pdf>

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

Salonen, K. Eloranta, S. Hautala, T. Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisenmenetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Turku 2017

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

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

Työterveyslaitos 2024a. Työkyky. Laaja-alainen työkykykäsitys. Viitattu 14.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos 2024b. Viitattu 14.9.2024. Stressi ja työuupumus. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Työterveyslaitos 2024c, Viitattu 14.9.2024. Mitä työkykyjohtaminen on. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>

Työterveyslaitos 2024d. Viitattu 29.9.2024. Esihenkilö työkyvyn tukijana. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilö-tyokyvyn-tukijana>

Työterveyslaitos 2025. Viitattu 3.3.2025. Tiedolla johtaminen. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/13-tiedolla-johtaminen>

Työturvallisuuskeskus 2024. Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia. Viitattu 29.9.2024. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyö/tietotyö-kognitiivinen-kuormittuminen-ja-tietoergonomia/>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Julkaisun pysyvä osoite <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Varje, P. Mattila-Holappa, P. Juvonen-Posti, P. Kauppi, M. Shiri, R. Aalto, V. Valtanen, E. 2023. Tunnistan ajoissa, toimin aktiivisesti. Työkyvyn ja mielenterveyden tuen toimintamallin arviointi. Työterveyslaitos. Helsinki

Viljanen, O. 2024. Yksilöä suurempaa työkykyjohtamista – työyhteisö työkyvyn tukena. Kevan Kestävää työelämää -hanke. Työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen -osaprojekti.

Virtanen, M. Honkalampi, K. Karkkola, P. Korhonen, M. 2024. A review of good workplace practices to support individuals experiencing mental health problems. Sarah Copsey - European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA).

Virtanen, M. Honkalampi, K. Karkkola, P. Korhonen, M. Copsey, S. 2024. Guidance for workplaces on how to support individuals experiencing mental health problems. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSH).

Fokusryhmähaastattelun teemat

Esitietokysymykset:

- Kuinka kauan olet ollut esihenkilönä?
- Kuinka monelle henkilölle toimit esihenkilönä?
- Kuinka hyvin tunnet teidän työpaikallanne käytössä olevan varhaisen tuen mallin (1–5)?
- Oletko saanut koulutusta varhaisen tuen mallin käytäntöihin? kyllä/ei

Teemat / apukysymykset

1. Esihenkilöiden rooli työkyvyn tukemisessa

Miten määrittelisitte roolinne työntekijöiden työkyvyn tukemisessa?

Vastuut ja velvollisuudet: Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät vastuut ja velvollisuudet esihenkilönä tiimiläistenne työkyvyn varmistamisessa?

Vaikutusmahdollisuudet: Miten koette voivanne vaikuttaa tiimiläistenne työkykyyn päivittäisessä työssä?

2. Työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tunnistaminen

Millaisia työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä tiimiläistenne työssä on?

Mitkä tekijät koette olevan merkittäviä työntekijöiden työssä jaksamisen ja työkyvyn kannalta? Antakaa esimerkkejä kuormitustekijöistä ja voimavaratekijöistä? Millaisia keinoja tunnistatte ja käytätte työkuormituksen ennaltaehkäisyyn ja hallintaan?

3. Onnistunut työkykykeskustelu ja varhaisen tuen toimenpiteet

Millaiset tekijät käynnistävät varhaisen tuen keskustelun/ työkykykeskustelun?

Tunnistaminen: Millaiset merkit kertovat työkyvyn muutoksista? Millaisia kokemuksia teillä on ollut työkykykeskustelujen käymisestä? Kenen aloitteesta

keskustelut on käyty? Millaisista syistä keskustelut on käyty? Mitkä tekijät mielestänne edistävät onnistuneita työkykykeskusteluja? Kertokaa esimerkkejä onnistuneesta työkykykeskustelusta? Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita olette kohdanneet työkykykeskusteluissa?

Millaisia tukitoimenpiteitä olette ottaneet käyttöön työkyvyn tukemiseksi?

Kertokaa konkreettisia esimerkkejä työkyvyn tuen tukikeinoista. Kertokaa esimerkkejä tilanteista, joissa varhainen tuki on ollut erityisen vaikuttavaa? Mikä on haasteellista työkyvyn tuen toimenpiteiden toteuttamisessa?

4. Esihenkilöiden tarvitsema tuki ja osaamisen varmistaminen

Millaista tukea tarvitsette arjen työkykyjohtamisessa onnistumiseen?

Millaisia koulutustarpeita teillä on työkyvyn varhaisen tuen ja johtamisen suhteen? Miten nykyistä tukea ja resursseja voitaisiin parantaa? Millainen tuki olisi teille hyödyllistä työkykykeskustelujen käymisessä ja työkyvyn tuen toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa?

Yhteistyötahot: Kuinka arvioisit yhteistyön työterveyshuollon ja HR-ammattilaisten kanssa? Millaiseksi koette mahdollisuudet konsultoida HR-ammattilaisia tai työterveyden asiantuntijoita? Millaista olisi paras mahdollinen yhteistyö työterveyshuollon kanssa? Millaista olisi paras mahdollinen tuki muualta organisaatiosta (HR, oma esihenkilö tai joku muu)

5. Organisaation työkykyä tukeva kulttuuri

Miten organisaatio mielestänne tukee työkykyisyyttä?

Antakaa konkreettisia esimerkkejä.

Työntekijöiden osallistuminen: Miten tiimiläinen tunnistaa oman vastuunsa työkyvyn tuen mallissa? Miten tiimiläiset tuntevat työkyvyn tuen mallin?