



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Terhi Manninen

Esihenkilö työkyvyn tukena

Miten esihenkilö voi pienentää työntekijän työkyvyttömyyden riskiä?
Haastattelussa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden
palveluiden esihenkilöitä

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen
pro gradu-tutkielma
Hallintotieteiden
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Terhi Manninen**Tutkielman nimi:** Esihenkilö työkyvyn tukena : Miten esihenkilö voi pienentää työntekijän työkyvyttömyyden riskiä? Haastattelussa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden palveluiden esihenkilöitä**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Julkisten toimintojen johtaminen**Työn ohjaaja:** Kirsi Lehto**Valmistumisvuosi:** 2025 **Sivumäärä:** 91

TIIVISTELMÄ :

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esihenkilön roolia työntekijän työkyvyn tukemisessa ja nostetaan esiin hyväksi havaittuja käytänteitä ja haasteita työkykyjohtamisessa. Tutkielmaa varten on haastateltu Varsinais-Suomen hyvinvointialueen, ikääntyneiden palveluiden, Keskisen alueen esihenkilöitä ja heidän kokemuksiaan aiheesta. Työurien pidentäminen on taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeä aihe eläkeiän nousun myötä. Hyvällä työkykyjohtamisella henkilöstä voidaan tukea jaksamaan työelämässä eläkeikään saakka. Pienin muokkauksin tehtäväkuvaan tai työaikaan tarvittaessa työntekijä voi hyvin, on motivoitunut ja innostunut työstään.

Tutkielman teoriaosuus poimii kirjallisuudesta aiheeseen liittyvää aikaisempaa tietoa aiheesta ja työkykyjohtamisen ilmiöistä. Empiriaosuudessa teemahaastatteluilla saatuja tuloksia peilataan teoriaosuuteen. Haastattelut on analysoitu sisällönanalyysillä, poimimalla haastatteluista nousseita teemoja yhteen. Tutkimuksen tuloksissa kerrotaan keskeisistä havainnoista ja johtopäätöksissä on nostettu esiin käytännön suosituksia työpaikoille tutkimuksen perusteella.

Tutkimustulokset kertovat, että haastatelluilla esihenkilöillä on tärkeä rooli työkykyjohtamisessa työntekijän lähimpänä hallinnollisena esihenkilönä. Esihenkilöllä on usein myös mahdollisuus muokata työntekijän tehtäväkuva työkykyä vastaavaksi, kunhan työntekijä tuo tarpeen esihenkilön tietoon. Mitä aikaisemmassa vaiheessa työkykyä päästään tukemaan, sen tuloksellisempaa se on. Toki kaikki perustuu työntekijän omaan toiveeseen kuntoutua ja parantaa työkykyään, ilman sitä tukitoimet ovat turhia. Joustot työajassa tai -vuoroissa myös ilman terveysperustetta, kuten pienten lasten vanhemmille tai työuran loppupäässä koettiin tuloksellisina ja hyödyllisinä. Tehtävänkuvan ja työaikojen muokkausten nähtiin suoraan vaikuttavan työntekijän poissaoloihin niitä vähentävästi sekä positiivisesti työntekijän työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen.

AVAINSANAT: Työkyky, työkykyjohtaminen, työura, esihenkilö, ikäjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taustaa tutkimukselle	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
2	Työkyvyn haasteet ja työkyvyttömyyden kustannukset	15
2.1	Työkyky käsitteenä	17
2.2	Työkykyä kuormittavat tekijät	20
2.3	Työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset	23
3	Työkykyjohtamisen vastuut	27
3.1	Työkykyjohtaminen ilmiönä	28
3.2	Esihenkilötyön merkitys työkyvyn johtamisessa	31
3.3	Työkykyjohtamisen osapuolet	35
3.3.1	Esihenkilö	36
3.3.2	Työntekijä	37
3.3.3	Työterveyshuolto	39
3.3.4	Työsuojelu	41
3.3.5	Työeläkeyhtiöt	42
3.4	Työkyvyn kehittämisen keinot	42
3.4.1	Ikäjohtaminen	45
3.4.2	Varhaisen tuen malli	45
3.4.3	Vaihtoehtoja sairauslomalle	47
3.4.4	Tuettu töihin paluu	50
4	Tutkimuksen toteutus	52
4.1	Tutkimusmetodi ja aineiston keruu	52
4.2	Tutkimuksen analysointi	54
4.3	Tutkielman eettisyys ja luotettavuus	55
5	Tutkimuksen tulokset	58
5.1	Esihenkilön roolin vaikutus työkykyjohtamiseen	58
5.2	Esiinnousseet hyvät käytänteet	66

5.2.1	Matala kynnyks keskustella esihenkilön kanssa työkykyyn liittyvistä asioista	66
5.2.2	Kollegiaalinen tuki ja yhteistyö esihenkilöiden kesken sekä oman esihenkilön tuki hankalissa tilanteissa	69
5.2.3	Erilaiset työn muokkaukset ja korvaava työ	69
5.2.4	Palautumista tukeva työvuoro- ja lomasuunnittelu	71
5.2.5	Tuettu töihin paluu	72
5.2.6	Työyhteisön tuki ja ryhmään kuulumisen tunne	73
5.2.7	Turvallinen ja avoin ilmapiiri työyhteisössä	75
5.3	Esiinnousseet kehittämiskohteet työkykyjohtamisessa	76
6	Johtopäätökset	85
6.1	Esihenkilön rooli työkyvyttömyyden riskin pienentämisessä	86
6.2	Esiin nousseet hyvät käytänteet	87
6.3	Esiin nousseet kehitysideat	89
6.3.1	Tämän tutkielman perusteella esitetään seuraavia käytännön suosituksia	90
6.3.2	Jatkotutkimusaiheita	91
	Lähteet	92
	Liitteet	100
	Liite 1. Tietosuojaseloste	100
	Liite 2. Tiedote haastateltaville	105
	Liite 3. Haastattelurunko	107

Kuva

Kuva 1.	Työkykytalo	19
Kuva 2.	Työkykyjohtaminen	28
Kuva 3.	Työrajohtaminen	34
Kuva 4.	Varhaisen tuen malli	46

1 Johdanto

Tutkin pro gradu tutkielmassani esihenkilön vaikutusmahdollisuuksia työntekijän työkyvyttömyysriskiin. Haastattelen tutkimukseeni vapaaehtoisia Varhan (Varsinais-Suomen hyvinvointialue) keskisen alueen (Kaarina, Paimio, Sauvo, Parainen, Kemiö ja Paraisten saaristoalueet) ikäihmisten palveluiden esihenkilöitä heidän kokemuksistaan hyvistä käytänteistä ja haasteista työkykyjohtamiseen liittyen. Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska eläkeikä nousee kaiken aikaa ja työelämässä tulisi jatkaa ja jaksaa entistä pidempään. Työn kannalta keskeisiä käsitteitä ovat työkyky, työkykyjohtaminen, varhaisen tuen keinot työkyvyn tukemisessa sekä erilaiset vaihtoehdot sairauspoissaololle, kuten esimerkiksi korvaavan työn malli.

Aihe kiinnostaa minua henkilökohtaisesti, toimin yksikön esihenkilönä eli suorittavan portaan lähimpänä hallinnollisena esihenkilönä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (Varha) ikäihmisten palveluissa, kotihoidossa. Olen työskennellyt samassa työyhteisössä jo kauan, joten työ, tavat ja käytänteet ovat tuttuja. Oman kokemukseni mukaan erilaisia työkyvyn tukemisen malleja ei ehkä tunnisteta niin hyvin ja toivon tutkimukseni tuovan myös lisätietoa lähiesihenkilöille aiheesta. Työni tavoite on nostaa esiin hyviksi havaittuja käytänteitä työkyvyn tukemisessa sekä nostaa esiin niitä asioita, jotka voivat olla haasteena hyvälle työkykyjohtamiselle.

Työterveyslaitos on toteuttanut vuodesta 2019 alkaen Miten Suomi voi – kyselyä, jonka tavoite on tuoda esiin työhyvinvointia, kehittämiskohteita ja vahvuuksia, joilla työhyvinvointia voidaan edistää. Kysely on toteutettu puolivuositain kesä- ja joulukuussa, ensimmäisen kerran joulukuussa 2019 juuri ennen koronapandemiaa. Uusimmat tulokset on julkaistu lokakuussa 2024. Kyselyn perusteella kyselyyn vastanneiden työhyvinvointi ei ole palannut samalle tasolle kuin se oli ennen koronapandemiaa. Suurimpana syynä tähän kyselyn mukaan on se, että työntekijät kokevat epävarmuutta oman työn jatkumisesta tulevaisuudessa. Työnimu ja työkyky ovat merkittävästi vähentyneet ja työuupumusoireet ovat lisääntyneet tutkimuksen mukaan merkittävästi. (Työterveyslaitos 2024 a).

Työterveyslaitoksen (2024 a) mukaan työuupumus koostuu neljästä ydinoireesta, jotka ovat krooninen väsymys, kyynistyminen, tunteiden hallinnan häiriöt ja kognitiivisten toimintojen häiriöt. Kroonisella väsymyksellä tarkoitetaan, että fyysiset ja psyykkiset voimavarat on ehtyneet, työhön on vaikea tarttua ja palautuminen vapaa-ajalla on riittämätöntä. Kyynistymisellä kuvataan sitä, että työntekijä kokee henkisesti etäännyneensä työstä. Se voi johtaa välinpitämättömyyteen toisia ja työtä kohtaan. Työ ei enää innosta vaan tuntuu ennemminkin vastenmieliseltä. Tunteiden hallinnan häiriöillä kuvataan poikkeuksellisen voimakkaita ja/tai äkillisiä tunnereaktioita, kuten turhautuminen, suuttumus, surullisuus ilman syytä sekä kyvyttömyys hallita omia tunteitaan työssä. Kognitiivisten toimintojen häiriöillä tarkoitetaan muistin, ajattelun ja tarkkavaisuuden häiriöitä ja heikentymistä, vaikeutta oppia uutta ja keskittyä. Kyselyn mukaan vastaajien keskuudessa riski työuupumuksesta on kohonnut tai todennäköinen. Joulukuussa 2019 21 % vastaajista, kesäkuussa 26 % vastaajista on vastannut kokevansa kohonnutta tai todennäköistä työuupumusta. Neljännes vastaajista (26 %) oli kyselyyn mukaan usein miettinyt irtisanoutumista työstään.

Työuupumus ei ole virallinen diagnoosi, sen sijaan käytetään usein muita diagnooseja, kuten masennus, ahdistuneisuushäiriö tai stressireaktio. Tämän vuoksi työuupumuksen aiheuttamat poissaolot näkyvät tilastoissa mielenterveysongelmina. Tämä vaikeuttaa työuupumuksen ennaltaehkäisyä ja voi johtaa vääränlaiseen hoitoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024 b).

1.1 Taustaa tutkimukselle

Pitkällä aikavälillä tarkastellen työurien kehitys on jäänyt huomattavasti jälkeen elinajan pituuden kehityksestä. Väestön keski-ikä on noussut ja keskimääräisen eliniän odote on kasvanut. Elinvuodet eivät niinkään lisääntyneet työikäisillä vaan työelämästä jo poistuneella väestönosalla, jotka käyttävät kansantalouden resursseja työikäisiä enemmän. Suurimmillaan kansantalouden resurssien kulutus on 80 vuotta täyttäneillä. Siksi nähdään tärkeänä kasvattaa työelämään käytettyä aikaa elinkaarella, jotta väestön taloudellinen huoltosuhde ei muutu kestävämmäksi. Tilanne kuvautuu samanlaisena

Suomen lisäksi kaikissa kehittyneissä maissa. Noin puolet suomalaisista siirtyi vanhuuseläkkeelle suoraan työelämästä. Neljäsosa on työkyvyttömyyseläkkeellä ja noin viidesosa työttöminä ennen eläkkeelle siirtymistä. Noin 60 % vanhuuseläkkeelle siirtyvistä on viimeisimmän ammattinsa perusteella alempi toimihenkilö tai työntekijä. Työuran päättymisen tapa eroaa selvästi viimeisimmän ammatin sosioekonomisen aseman mukaan, sama signaali näkyy myös koulutustason mukaisessa jaottelussa. (Järnefelt, 2018, s 285–296).

Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelma tavoittelee työelämää, jolla voitaisiin vahvistaa ihmisten työkykyä ja työhyvinvointia. Hallitusohjelmassa on kirjattu useita toimenpiteitä, joilla työkykyä voitaisiin vahvistaa. Tavoitteena ohjelmalla on muun muassa työssä jaksamisen parantaminen, sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäminen, ikäjohtaminen työpaikoilla ja työn sopeuttaminen tarvittaessa yksilöllisesti työntekijän työkykyä vastaavaksi. Useamman vuoden työkykyohjelma on kirjattu julkaisuun Työkykyinen Suomi 2023–2027, työikäisen väestön työ- ja toimintakyvyn edistäminen. Ohjelma korostaa esimerkiksi eri organisaatioiden yhteistoimijuuden tärkeyttä työikäisten työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi. (Tarvainen, Kovanen, Forsman-Grönholm, Hakala ja Kantolahti, 2024).

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmaan kirjatun TYÖ2030-ohjelman tavoitteena oli, että Suomessa on vuoteen 2030 mennessä maailman paras työhyvinvointi. Pitkällä aikavälillä Marinin hallituksen hallitusohjelmalla tavoiteltiin myös työurien pidentämistä. Hyvä työelämä ja johtaminen lisää paitsi työhyvinvointia, myös yrityksen kilpailukykyä. Ohjelman tiimoilta saatiin tuloksia mm siitä, että jopa 80 % nuorista aikuisista on tällä hetkellä tyytymättömiä siihen, miten johtajuus ymmärretään. 64 % tutkituista kertoo, että huonolla johtamisella on ollut negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023)

Kevan (2023 a) arvion mukaan noin 10 % poissaoloista olisi ehkäistävässä työkyvyn tukemisen ja työolojen kehittämisen keinoin. Samaan tulokseen ovat päätyneet

Böckerman, P & Ilmakunnas, P. (2020) raportissaan, jossa on kootusti tutkittu Tilastokeskuksen tekemien tutkimusten tuloksia. Tutkimustulosten perusteella Böckerman & Ilmakunnas toteavat

”Epämukavat työolot heikentävät merkittävästi työtyytyväisyyttä ja johtavat poissaoloihin työpaikalta.”

Työterveyslaitoksen koostamassa oppaassa Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen (2016, s 8) mainitaan, että useat suomalaiset organisaatiot ovat kuvanneet julkisesti työkyvyn tukemisen käytänteitä, joilla on ollut heidän organisaatiossaan merkittävää hyötyä työkyvyttömyyden kustannuksissa. Vaikuttavuus syntyy yhteistyöllä, johon ovat osallisena tavoitteellinen työterveystoiminta ja kohteena olevan organisaation johto. Työtyytyväisyyden ja poissaolojen voidaan siis osoittaa korreloivan keskenään. Esihenkilöasemaan kuuluu rooli työkykyjohtamisessa ja kantamalla vastuun tästä roolista varmistetaan, että henkilöstö voi hyvin. Samalla rakennetaan omalta osalta kestävää työelämää (Forma, 2023, s 251–257).

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Varhan hyvinvointistrategiassa vuosille 2022–2026 asetetaan tavoitteeksi, että Varha olisi ammattilaisten arvostama työpaikka. Konkreettisina tavoitteina tälle mainitaan muun muassa, että henkilöstö suosittelee työpaikkaa tutuilleen, osaamista ja ammattitaitoa kehitetään jatkuvasti jokaisen työntekijän kohdalta, mahdollistetaan houkuttelevat urapolut, työaikajoustot työuran varrella ja ikäjohtamisen kehittäminen. Strategiassa mainitaan erikseen laadukas johtaminen, joka tarkoittaa esimerkiksi johtamisen olevan valmentavaa, motivoivaa ja arvostavaa, johtaminen perustuu tietoon perustuvaan päätöksentekoon ja on tehokasta, henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon ja työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan. (Varha 2022).

Varsinais-Suomen hyvinvointialue (Varha 2024) hakee säästöjä tuleville vuosille miljoonia ja keinoksi on esitetty muun muassa henkilöstön vähentämistä ja

palveluverkon supistamista. Poissaolojen ehkäisystä voisi löytyä myös suuri säästöpotentiaali ja työkyvyn tukemisen sivutuotteena lisääntyvän työhyvinvoinnin vuoksi työntekijä olisi tuottavampi ja sitoutuneempi työssään. Nykyisen hallituksen hallitusohjelmassa on Hyvän työn ohjelma 2024–2027 (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024), joka tähtää sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöpulan helpottamiseen ja veto- ja pitovoiman lisäämiseen sote- ja pelastusalalle.

Työntekijän kokemus asiallisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta työpaikalla vaikuttaa myös työnantajaimagoon. Työurien pidentyessä eläkeiän nousun myötä on myös ensiarvoisen tärkeää tukea työkykyä ja työssäjaksamista mahdollisimman paljon koko työuran ajan. Työssä tulisi jatkaa eläkeikään asti ja osa haluaa työskennellä vielä sen jälkeenkin. Työuran pidentymisessä Työterveyslaitoksen (2024 b) mukaan on ratkaisevassa asemassa työolot sekä työelämän ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen. Työterveyslaitos mainitsee myös tärkeäksi työaikasunnittelun, joka jättää riittävästi aikaa palautumiselle. Palautumista voidaan tukea työaikasunnittelulla ja se on tärkeää kaikenikäisille työntekijöille. Parhaiten tätä voidaan tukea mahdollistamalla tarvittaessa lyhyemmät työpäivät ja joustavuus työvuorosunnittelussa. Työterveyslaitoksen kertoman mukaan tutkimukset osoittavat, että yli 50-vuotiaat hyötyvät eniten mahdollisuudesta vaikuttaa työaikaan. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin pidentävät Työterveyslaitoksen mukaan työuria. Yli 50-vuotiaan kohdalla suosituksena on tehdä vähemmän yötöitä, tarjota tarvittaessa mahdollisuus lyhyempään työaikaan, joka mahdollistaa enemmän vapaata ja aikaa palautumiselle ja muulle elämälle. Työterveyslaitoksen mukaan ikääntyvällä työntekijällä on usein työn lisäksi hoivavastuu omista ikääntyvistä vanhemmistaan. Auttaminen voi olla voimavara, mutta se myös vähentää palautumista vapaa-ajalla. (Työterveyslaitos, 2024 b).

Kevan (Kuntien eläkevakuutus) koonnin (2023, 2024) mukaan kunta-alalla oli sairauspoissaoloja vuonna 2022 kaksi päivää enemmän kuin vuonna 2021. Erityisesti nuorten poissaolot lisääntyivät ja olivat aiempaa pidempiä. Kunta-alalla

sairauspoissaoloja on eniten varhaiskasvatuksessa ja sosiaali- ja terveysaloilla. Työkyvyttömyyden kustannukset kasvoivat vuodesta 2021 vuoteen 2022 kahdella sadalla miljoonalla eurolla. Vuonna 2022 työkyvyttömyydestä aiheutui kunta-alalla noin 1,3 miljardin euron kustannukset, joista sairauspoissaolojen osuus oli 69 % eli lähes 700 miljoonaa.

Vuonna 2020 (Forma, s 120) poissaoloprosentti sosiaali- ja terveysaloilla oli 3,7 teoreettisesta säännöllisestä työajasta. Tämä tarkoittaisi 17 minuuttia jokaisen työntekijän jokaisesta työpäivästä, kun viikkotyöaika on keskimäärin 38,25 tuntia. Samalla kaavalla laskien kuukautta kohden poissaoloja olisi 6 tuntia 14 minuuttia jokaisella työntekijällä, vuoden jokaisena kuukautena.

Lähihoitajilla oli keskimäärin 22,7 poissaolopäivää vuodessa vuonna 2022. Eniten poissaolopäiviä oli yli 50-vuotiaiden ikäluokissa. Yli kahdeksan päivän poissaolot lisääntyivät kaikissa ikäryhmissä sekä kaikilla ammattialoilla kunta-alalla. Poissaolojen lisääntymistä vuonna 2022 selittää osin koronasairaudet ja hengitystieinfektiot, mutta myös erilaiset kuormitustekijät yksityiselämään ja organisaatioon liittyen. Hoitajien huono saatavuus, siitä johtuva henkilöstövaje ja vaihtuvuus työpaikan henkilöstössä ovat kuormittaneet työyhteisöjä ja yksilöitä. (Keva 2023 a, 2024).

Elinkeinoelämän keskusliiton (2023) laskelman mukaan yksi sairauspoissaolopäivä maksaa työnantajalle keskimäärin 370 euroa. Kevan (2022, 2023) eli Kuntien eläkevakuutus, arvioon perustuen yhden lähihoitajan kohdalla 10 % poissaolopäivistä olisi ehkäistävässä. Tutkimuksen (Volanen, Suominen, Lahelma, Koskenvuo, Koskenvuo ja Silventoinen, 2010) mukaan riskiä varhennetulle eläkkeelle jäämiseen nostaa työntekijän matala koherenssintunne eli tunne siitä, että elämä on hallittavaa ja mielekästä töissä ja vapaalla.

Kevan (2024) arvion mukaan hyvinvointialueilla voitaisiin realistisesti tavoitella 10 % vähennystä lyhyistä ja pitkistä sairauspoissaoloista. Säästöt välittömissä kustannuksissa

olisivat noin 38 miljoonaa euroa vuodessa ja henkilöstön työkyvyttömyysriskin pienentyessä säästöt tulevista eläkemaksuista voisi olla jopa 61 miljoonaa. Ikäryhmien vertailussa 44–49-vuotiaiden sairauspoissaolojen vähentämisellä olisi kaikkein merkittävimmät vaikutukset kustannuksiin. Alle 35-vuotiaiden lyhyillä poissaoloilla on pienempi yhteys työkyvyttömyyteen, mutta ikävuosien karttuessa riski työkyvyttömyyteen ja kustannuksiin kasvaa lyhyidenkin sairauspoissaolojen mukana. Vaikuttavinta taloudellisesti ajatellen on kiinnittää huomiota alle 50-vuotiaiden poissaoloihin, etenkin pitkiin yli 10 päivää kestäviin sairauspoissaoloihin. On tärkeää tunnistaa erityisessä riskissä olevat työntekijät tai henkilöstöryhmät ja käynnistää riittävän ajoissa ja oikea-aikaisesti varhaisen vaikuttamisen toimet. Työkyvyttömyysriskiennusteessa korreloi henkilöstön keski-ikä pitkittyneisiin poissaoloihin siten, että vuotuisten poissaolojen kasvaessa myös riski työkyvyttömyydestä kasvaa. Myös aiemmat työkyvyttömyyseläkejaksot nostavat riskiä. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa näitä riskitekijöitä ja seurata henkilöstön hyvinvointia sekä tunnistaa riittävän ajoissa ne työntekijät, joilla on työkyvyttömyyden riski. Hyvä keino esihenkilölle on varhaisen tuen keskustelut esimerkiksi poissaolojen hälytysrajojen ylittyessä. (Keva 2024).

Kevan (Kuntien eläkevakuutus) mukaan korvaavaa työtä tai erilaisia muokkauksia työtehtäviin ja -aikaan hyödynnetään nykyisellään liian vähän. Tämä osaltaan johtaa poissaolojen pitkittymiseen. Sairauspoissaolojen pohjalla voi olla kyse työuraan liittyvästä haasteesta, joka pitkittyessään johtaa työkyvyn haasteisiin. Työnantajien havaintojen mukaan sairauspoissaolojen määrät ovat olleet vuoden 2022 jälkeen laskusuunnassa, vaikka samalle tasolle ei vielä ylletä kuin ennen koronapandemiaa. Vuonna 2023 poissaolojen määrä lisääntyi yli 60-vuotiaiden työntekijöiden keskuudessa verrattuna edeltävään vuoteen. Nuorten sairausperusteiset poissaolopäivät lisääntyivät vuoteen 2022 verrattuna, mutta aiempia vuosia maltillisemmin. Sairauspoissaolojen poikkeuksellinen kasvu vuodelta 2022 taittui, mutta poissaolopäiviä kertyi kuitenkin edeltäviä vuosia enemmän. Lähihoitajien poissaolopäivien määrä vuonna 2023 oli keskimäärin 22,4 päivää. Sosiaali- ja terveysalojen sekä varhaiskasvatuksen henkilöstölle

kertyi muita yleisemmin sairauspoissaoloja yli 30 päivää vuoden 2023 aikana. Vuoden 2023 työkyvyttömyydestä aiheutuvat kulut hyvinvointialueille olivat noin 450 miljoonaa euroa. (Keva 2023 b, 2024).

Oman tutkimukseni mielenkiinto kohdistuu Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (Varha) ikäihmisten, keskisen alueen (Kaarina, Paimio, Sauvo, Parainen, Kemiö sekä saaristo) palveluissa työskenteleviin esihenkilöihin ja heidän kokemuksiinsa työkyvyn tukemisen keinoihin ja niiden käytöstä Varsinais-Suomen hyvinvointialueella.

Tutkimuskysymykset

1. Minkälaisilla eri toimenpiteillä ja eri tahojen yhteistyöllä voidaan tukea henkilöstön työkykyä niin, että työkyvyttömyyden riski pienenee?
2. Minkälaisia hyviä käytänteitä ja haasteita Varhan ikäihmisten palveluiden, Keskisen alueen esihenkilöt tuovat esiin työkykyjohtamisessa?

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavat kirjallisuudesta poimitut työkykyjohtamisen ja työkyvyn tukemisen mallit esihenkilötyössä. Tämän työn keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työkyky ja työkykyjohtaminen. Tarkastelen tutkimuksessani esihenkilön roolia työkyvyn tukemisessa. Esihenkilöllä tarkoitan työssäni työntekijän lähintä hallinnollista esihenkilöä, joka suunnittelee oman tiimin työskentelyä ja ohjaa tiimiä Varhan strategisten suunnitelmien ja kehittämishankkeiden tavoitteisiin päivittäisessä työssä. Sivuan työhyvinvointia vain niiltä osin, kuin se linkittyy oleellisesti työkykyjohtamisen teemoihin.

Luvussa yksi kuvataan tutkimuksen taustaa ja johdatellaan aiheeseen. Ensimmäisessä luvussa käsitellään myös aiheen ajankohtaisuutta ja kiinnostavuutta. Johdanto-luvussa tuodaan esiin myös kustannuksia ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueen säästötavoitteita.

Luvussa kaksi kuvataan työkykyyn liittyviä haasteita ja työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia. Luvussa avataan myös työkyvyn käsite. Luvussa käsitellään tekijöitä, joiden

on todettu kuormittavan työntekijän työkykyä. Luvun lopussa käsitellään työkyvyttömyyden aiheuttamia konkreettisia kustannuksia, kuten esimerkiksi sairauspoissaolot ja ennenaikainen eläköityminen.

Luku kolme käsittelee työkykyjohtamisen vastuita. Luvun aluksi tutustutaan työkykyjohtamisen käsitteeseen, työkykyjohtamiseen ilmiönä ja esihenkilön rooliin työkyvyn tukemisessa. Työkykyjohtaminen on tiivistä yhteistyötä usean eri toimijan välillä. Näitä toimijoita ovat esimerkiksi työntekijä itse, esihenkilö ja työterveyshuolto sekä työpaikan henkilöstöhallinto ja siellä laaditut, yhteiset ohjeet. Kolmannessa luvussa nostetaan esiin myös kirjallisuudesta esiin nostettuja työkyvyn kehittämisen keinoja ja hyväksi havaittuja käytänteitä.

Luvussa neljä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, aineiston keruusta ja tutkimukseen käytetyistä analyysimenetelmistä. Tässä luvussa paneudutaan myös tutkimuksen eettisiin ja luotettavuutta lisääviin yksityiskohtiin.

Luku viisi kertoo tutkimuksen keskeiset tulokset esihenkilön rooliin peilaten sekä nostetaan esiin haastatteluissa mainittuja hyviä käytänteitä ja kehityskohteita työkykyjohtamisessa. Luvussa kuusi kerrataan työn johtopäätökset sekä nostetaan esiin uusia tutkimuskysymyksiä aiheesta.

2 Työkyvyn haasteet ja työkyvyttömyyden kustannukset

Suomessa, samoin kuin muissa länsimaissa väestö ikääntyy. Työuria pyritään pidentämään, jotta eläkejärjestelmän taloudellinen kestävyys saataisiin taattua. Eläketurvakeskuksen (2024) mukaan työurat ovat pidentyneet etenkin 50-vuotta täyttäneillä, mediaani ansiotyöuran pituus on 38 vuotta. Eläkeiän nostaminen on luonnollisesti myöhentänyt eläkkeelle jäämisen ikää. Aiempaa useampi jatkaa työskentelyä vielä vanhuuseläkeiän saavutettuaan. Työura ansiotyössä on pidentynyt keskimäärin 1,2 vuotta vuosien 2010–2022 välillä, kun työura lasketaan 18 ikävuodesta vanhuuseläkkeen alkamiseen asti. (Eläketurvakeskus, 2024; Ilmarinen, J & Tuomi, K, 2004, s 1).

Yhteiskunnan näkökulmasta työelämä ja siihen osallistuminen on tärkeää siitä saatavien verotulojen vuoksi. Saaduilla verotuloilla ylläpidetään suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa ja samalla työssäkäyvän sosiaalisuuskustannukset laskevat yhteiskunnan näkökulmasta. Suomen talouden kestävyysvajeen hoitamiseksi on siis tärkeää, että työn tekemistä tuetaan. Työurien pidentäminen ja työssäoloasteen nostaminen ovat sen vuoksi olleet jo pidempään yhteiskunnallisia tavoitteita Suomessa. Työurien pidentyessä lainsäädäntöä ja muuta sääntelyä työelämässä on muokattu tukemaan työelämässä jaksamista ja sillä pyritään varmistamaan terveelliset ja turvalliset työolot sekä riittävä tuki työkyvylle silloin, jos työkyky jostain syystä alenee tai se menetetään osittain tai kokonaan. (Forma, 2023, s 22–23).

Böckerman ja Ilmakunnas (2020) ovat tutkineet työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia asioita. Heidän mukaansa Suomessa on poikkeuksellisen hyviä aineistoja koottuna työolojen tutkimukseen. Työoloilla tarkoitetaan erilaisia työympäristöön liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. He ovat koonneet tuloksia aineistoista ja kertovat, että työolot vaikuttavat paitsi työtyytyväisyyteen, myös työssäjaksamiseen sekä organisaation tuottavuuteen. Raportin mukaan myös työssä hyvinvoiva työntekijä jaksaa jatkaa työssään eläkeikään asti. Tästä johtopäätöksensä he mainitsevat, että työoloihin huomiota kiinnittämällä ja kehittämällä on mahdollisuus

jatkaa myös työntekijän työuraa pidemmälle. Työntekijän kokemalla työtyytyttömyydellä on yhteys poissaoloihin, joten taloudellisesti ajatellen satsaus työoloihin kannattaa. Huonot työolot voivat aiheuttaa alttiutta jäädä pois työvuorosta lievienkin oireiden vuoksi. Heidän koostamansa raportin mukaan työoloilla on vaikutusta nimenomaan lyhyisiin poissaoloihin, joita työpaikoilla on yleensä määrällisesti eniten. Lyhyellä poissaololla tarkoitetaan tässä 10 päivää tai alle kestänyttä poissaoloa. Virallista jakoa pitkiin ja lyhyisiin poissaoloihin ei ole tehty, mutta usein pitkän poissaolon rajana pidetään 10 päivää, alle kymmenen päivän poissaolojen kustannukset kokonaisuudessaan maksaa työnantaja (Alahautala & Huhta, 2018, s 83).

Forma (2023) kirjoittaa, että suomalaisessa palkkayhteiskunnassa työllä ja työelämään osallistumisella on suuri rooli. Sen rooli työntekijälle on ensisijaisesti tuottaa varallisuutta toimeentuloon. Samaan aikaan se kerryttää erilaisia sosiaalietuuksia, kuten työeläkettä. Työllä on suuri rooli myös työntekijään muutoin; työpaikalla on erilaisia voimaannuttavia tekijöitä kuten sosiaaliset suhteet ja työn merkityksellisyys, jotka lisäävät työntekijän hyvinvointia työssä ja työn ulkopuolella. Työelämään osallistuminen integroi työntekijän osaksi yhteiskuntaa. Tämä on erityisen tärkeää nuorten, työuraansa aloittelevien sekä ulkomaalaisten kohdalla. Työelämän ulkopuolelle joutuminen merkitsee toimeentulon tason laskemista ja samalla menetetään edellä mainitut muut hyödyt työelämästä. Tutkimusten mukaan (Böckerman & Ilmakunnas, 2009) työttömien hyvinvointi ja terveydentila ovat huonompia kuin työelämässä olevilla. Työkyvyttömyys on myös yksi tapa jäädä työelämän ulkopuolelle. Tämän lisäksi työkyvyttömällä on yleensä aina jokin sairaus, vika tai vamma, joka alentaa hänen hyvinvointiaan. (Forma, 2023, s 21–22).

Kelan mukaan suurin osa, 2/3 yli kymmenen päivän pituisista sairauspoissaoloista johtuu tuki- ja liikuntaelinsairauksista (tules) ja mielenterveydenhäiriöistä. Alle kymmenen päivän poissaoloissa kolmas suuri poissaolojen aiheuttaja on tartuntataudit, kuten erilaiset hengitystieinfektiot sekä vatsataudit, tules ja mielenterveydenhäiriöiden ohella.

Neljäs huomioonotettava poissaolojen aiheuttaja on tapaturmat ja vammat, jotka usein johtavat pidempään poissaoloon. (Alahautala & Huhta, 2018, s 79–114).

Työura voi lyhentyä myös työkyvyttömyyden vuoksi. Joka vuosi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyy noin 20 000 työntekijää. Vuonna 2022 5,3 % työikäisestä väestöstä oli työkyvyttömyyseläkkeellä. Yleisemmin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvällä on perus- tai keskiasteen koulutus. vähemmän koulutettujen työkyvyttömyyseläkeikä on yleensä myös pidempi kuin korkeasti koulutettujen. (Eläketurvakeskus, 2024).

Työ voi myös vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin ja elämänlaatuun. Työ voi olla liian kuormittavaa, uuvuttavaa ja kuluttavaa. Työssä saattaa olla riski sairastua erilaisiin ammattitauteihin, työperäisiin sairauksiin tai muihin työhön liittyviin sairauksiin. Pahin skenaario on, että työ voi olla hengenvaarallista. Vuonna 2022 Suomessa tapahtui 24 kuolemaan johtanutta työtapaturmaa. Tapaturmavakuutuskeskus (2025 a) kertoo työpaikkatapaturmien määrän nousseen palkansaajien keskuudessa vuodesta 2023 vuoteen 2024 4 %; vuonna 2024 tapahtui yhteensä 115 000 työtapaturmaa, joista 91 000 työpaikoilla ja 24 000 työmatkoilla. Tapaturmavakuutuskeskuksen (2025 b) mukaan vuonna 2024 kuolemaan johtaneita työtapaturmia tapahtui 17. Edellä mainittujen seikkojen valossa on tärkeää huolehtia työntekijän hyvinvoinnista työpaikalla ja kehittää olosuhteita työpaikalla, jotka edistävät ja ylläpitävät terveellisiä ja turvallisia työoloja. (Forma, 2023, s 22).

2.1 Työkyky käsitteenä

Työkyky perustuu paljolti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on laaja käsite, jolla on yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijääkin. Työkyky on ominaisuus, joka kytkeytyy työntekijän kokemaan työhyvinvointiin ja työoloihin vahvasti, mutta myös työpaikan ulkopuolinen arki voi vaikuttaa työntekijän työkyvyn kokemukseen. Työkyky voi olla myös alentunut hyvistä työoloista huolimatta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka muodostuu työstä ja sen

mielekkyydestä, työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointia lisää motivoiva ja hyvä johtaminen, ilmapiiri työpaikalla sekä työntekijöiden ammattitaito. Työterveyslaitoksen määritelmässä työhyvinvoinnin kuvataan tarkoittavan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden voimin. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan hyvinvoivat työntekijät ja -yhteisöt kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi. Työ myös tukee Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työntekijän elämänhallintaa. (Alahautala & Huhta, 2018, s 16–18; Nygård, C, 2020, s 9).

Forma (2023, s 14–19) mainitsee työkyvyn käsitteen sateenvarjon alla olevan kyse siitä, miten työntekijä pystyy vastaamaan vaatimukseen, joita työ hänelle asettaa. Työn vaatimukset eivät saa olla liian matalia tai korkeita. Liian korkeista tai matalista vaatimuksista luonnollisesti seurauksena on työnantajan näkökulmasta työn tuottavuuden lasku ja työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin ja työkyvyn lasku. Työkyvyn alentumisella ja sen menettämällä on myös yhteiskunnallisesti ajatellen laajoja vaikutuksia. Forma määrittää työkykyjohtamisen olevan nimenomaan niitä toimintamalleja ja prosesseja, joilla tähdätään työntekijän työkyvyn tukemiseen. (Forma, 2023, s 14–19; Julkunen & Pärnänen, 2005, s 124–128).

Alahautala ja Huhta (2018, s 18 - 21) mainitsevat työkyvyn olevan määritelmä, joka huomioi kokonaisvaltaisesti ihmistä. Työkykyä arvioitaessa tarkastellaan fyysisen työkyvyn lisäksi useita muita ominaisuuksia. Usein työkyvystä puhuttaessa viitataan Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämään työkyvyn malliin, Työkykytaloon (kuva 1), joka havainnollistaa selkeästi, miten monitahoinen kokonaisuus työntekijän kokema työkyky on.

Työkykytalo mallintaa työkyvyn koostuvan erilaisista asioista ja sisällöistä, joilla kaikilla on yhteys työntekijän työkykyyn. Työkyvyn perusta koostuu työntekijän terveydestä ja toimintakyvystä. Sen päälle rakentuu toinen kerros, joka muodostuu työntekijän

osaamisesta. Työkyvyn alentuessa työntekijän osaamiseen liittyvien seikkojen vuoksi, se voi heikentää myös työntekijän terveyttä ja toimintakykyä. Kolmannessa kerroksessa on työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Ylimmässä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Malli kohdentaa vastuun omista voimavaroista työntekijälle itselleen ja työnantaja on vastuussa työskentelyolosuhteista ja työn sisällöstä. Työkykyyn liittyy vahvasti myös työntekijän perhe, läheiset ja työntekijää ympäröivä yhteiskunta, jotka on kuvattu myös työkykytalo-malliin. (Alahautala ja Huhta, 2018, s 18–21).



©Työterveyslaitos

Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos)

Työkykyä tukevia asioita työpaikalla ovat muun muassa työpaikan sosiaaliset suhteet, kehittävä ja itseä kiinnostava tehtäväkuva, halu kuulua joukkoon ja halu olla terve ja normaali yhteiskunnan mittapuulla. Työ on usein myös hyvin keskeinen tekijä työntekijän elämässä ja identiteetissä. Edellä mainittujen syiden vuoksi työntekijä jaksaa jatkaa työssänsä terveysongelmista huolimatta. (Kivistö, 2005, s 64).

2.2 Työkykyä kuormittavat tekijät

Tehtävän työn sisältö ja työn vaatimukset ovat muuttuneet Suomessa valtavasti viimeisten sadan vuoden aikana. Elinkeinorakenteen ja muuttuneen työn myötä myös työn kuormitus ja työntekijöitä väsyttävät asiat ovat muuttunut erilaisiksi. Aikaisemmin Suomessa työn kuormitus on ollut fyysistä, tänä päivänä tietotyön lisääntymisen myötä kuormitus on usein enemmänkin henkistä. Nykyisin fyysisen kuormittumisen sijaan korostuu erilaiset problematiikat mielenterveyden suhteen. Myös työn vaatimukset ovat muuttuneet fyysisistä tekijöistä enemmän kohden emotionaalisia, sosiaalisia ja psykologisia taitoja vaativiin. Työuupumus on ollut paljon esillä viime vuosien keskustelussa työelämästä. Sen on todettu olevan työperäinen oireyhtymä. Uupuminen itsessään ei ole sairaus, mutta siihen liittyy korkea sairastumisriski. Työstänsä uupunut työntekijä on yleensä hyvin työhönsä motivoitunut, mutta työssä on ollut työhyvinvoinnin kannalta epäedullisia tekijöitä, kuten liiallinen työmäärä, työn fyysinen tai psyykinen kuormittavuus, tunne siitä, että työntekijä ei hallitse työtään tai että työ ei palkitse, heikko sosiaalinen tuki, kokemus epäoikeudenmukaisuudesta ja ristiriidat työn ja omien arvojen välillä. Uupumisen taustalla on usein työntekijän persoonallisuudenpiirteitä, kuten vaativuus ja ylikriittisyys itseä ja omaa tekemistä kohtaan. (Forma, 2023, s 22–26).

Työssä syntyy aina kuormitusta. Tärkeää on, että työvuorojen välissä ja työpäivän aikana on riittävästi taukoja palautumiseen. Jos kuormitus jatkuu liian korkeana pitkään ilman kunnollista palautumista, se voi vaikuttaa työntekijän terveyteen ja työkykyyn. Kuormituksen hallintaan on olemassa erilaisia keinoja ja niiden teho on sen parempi, mitä aiemmassa vaiheessa ne otetaan käyttöön. (Työterveyslaitos, 2021).

Erilaisten työpaikkojen ja ammattien kuormitus on erilaista. Sosiaali- ja terveysaloilla on paljon tekijöitä, jotka tukevat jaksamista, mutta työssä on myös useita tekijöitä, joiden voidaan kokea kuormittavan henkisesti, fyysisesti, kognitiivisesti tai eettisesti. Työ tukee työntekijän terveyttä, kunhan työn vaatimukset ja työntekijän työkyky kohtaavat. Liian suuret tai pienet vaatimukset alentavat työntekijän työkykyä. Sosiaali- ja terveysaloilla

usein tunnistettuja työn kuormittavia tekijöitä ovat muun muassa epäergonomiset työasennot, taakkojen siirtely tai nostelu, toistuvat työliikkeet, liian runsas tai pitkäaikainen istuminen tai kävely sekä yhtäjaksoinen paikallaanolo tai runsas kävely. (Työterveyslaitos, 2021).

Talouden muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että useat työntekijät ovat epävarmoja työsuhteensa jatkumisesta. Muun muassa talouden heikentyminen ja kasvaneet työn henkiset haasteet lisäävät työntekijöiden mielenterveyden ongelmia. Kasvatut mielenterveysongelmat työpaikalla johtavat työntekijöiden motivaatio-ongelmiin, kireään työilmapiiriin ja pahimmillaan työpaikkakiusaamiseen. Nämä voivat lopulta johtaa lisääntyneisiin poissaoloihin työpaikalta. (Tamminen & Solin, 2013, s 5, 12–28; THL 2023).

Työuupumus johtuu usein pitkäaikaisesta liiallisesta kuormituksesta työntekijän voimavaroihin nähden. Se ilmenee yleensä laaja-alaisena väsymyksenä ja tunteena siitä, että on vaikea saada aikaan mitään. Uupunut suhtautuu yleensä välinpitämättömästi ja kyynisesti työtään kohtaan. Työuupumuksen taustalla voi olla esimerkiksi suuri työkuormitus, erityisesti sen tekemä aikapaine sekä konfliktit liittyen rooleihin ja roolien epäselvyydet. Työtä ja työpaikkaa koskevat muutokset ja niihin liittyvä epävarmuus lisää uupumisen riskiä, samoin tuen puute esihenkilöltä tai työyhteisöltä. Esihenkilön taholta liian vähäinen palaute tai matala osallistumismahdollisuus työpaikan päätöksentekoon lisäävät myös riskiä uupumukselle. Uupumuksen taustalta löytyy usein pitkittynyt työstressi, tilanne, jossa työntekijä ei ole kyennyt selviytymään jatkuvasta liian suuresta työmäärästä tai työn vaatimuksista. Työpaikan ilmapiiri ja työntekijän kokema sosiaalisen tuen puute voivat vaikuttaa suoraan tai välillisesti lisäävänä tekijänä työuupumusta tarkastellessa. Riskialoina työuupumusta ajatellen on pidetty aloja, joilla työn realistinen tavoitteen asettelu on vaikeaa, ympäristön odotukset työtä ja työntekijää kohtaan ovat suuret ja usein ristiriitaiset ja työn arviointiperusteet ovat epämääräiset. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi hoito-, sosiaali- ja opetusalat. Näillä aloilla uupuminen tulee usein esiin

emotionaalisenä väsymyksenä. Palautumisen ongelmat näyttäisivät lisäävän työuupumuksen riskiä. (Lindström, Schrey, Bergström & Kaleva, 2000, s 72–93).

Työntekijöiden mielenterveyden ongelmat ovat melko yleisiä ja niitä voi aiheuttaa esimerkiksi normaalista poikkeava stressi tai työntekijää järkyttänyt tapahtuma, jota työntekijä ei ole riittävästi päässyt purkamaan keskustellen tai saanut muutoin apua tilanteeseensa. Mielenterveyttä työpaikalla voi edistää esimerkiksi siten, että keskitytään hyvinvoinnin edistämiseen eikä niinkään siihen, onko työntekijällä sairauksia, joita pitäisi parantaa. Toimien tulee olla yksilöllisiä ja tavoitteiden yhteistyössä työntekijän kanssa asetettuja. Tavoitteet asetetaan mielellään lyhyelle ja pitkälle aikavälille ja niiden on hyvä olla jollain tapaa mitattavia. Tavoitteisiin pääsemiseksi tulee luoda askeleet, joita seurataan säännöllisesti yhdessä työntekijän kanssa. (Tamminen & Solin, 2013, s 5, 12–28; THL 2023).

Brittiläisen mielenterveysäätiön (Mental Health Foundation 2011) mukaan kolmasosa väestöstä kärsii unettomuudesta. Työterveyslaitoksen (2018) mukaan myös kolmasosa suomalaisista kärsii tilapäisestä ja kymmenesosa kroonisesta unettomuudesta. Unettomuutta pidetään yleisesti stressin oireena. Univajeella katsotaan olevan merkittävä yhteys muun muassa masennukseen, ahdistukseen ja traumaperäiseen stressihäiriöön. Riittävä, laadukas uni mahdollisesti ehkäisee mielenterveyden häiriöitä. Unilääkkeillä ei tavoiteta luonnollista unta, joten ne eivät yleensä ole paras ratkaisu uniongelmiin. Univaje vaikuttaa alentavasti myös tunteiden säätelykykyyn, huonosti nukkunut ihminen on reaktiivisempi emotionaalisesti kuin ihminen, joka on nukkunut hyvin. Yksilön itsensä ajattelu ja tunteet vaikuttavat voimakkaasti hänen mielenterveyteensä ja jaksamiseensa. Stressipurkukeinot ovat yksilöllisiä, jollakin toimii päivittäinen kävelylenkki, jonkun toisen stressitasoa alentaa tuleminen työpaikalle ajoissa. Työn tauotus on myös tärkeässä roolissa siinä, miten työntekijä kokee kuormittuvansa työssä. Jaksamisen kannalta on tärkeää myös, että työntekijä kokee aikansa jakaantuvan optimaalisesti työn ja muun elämän välillä. (Tamminen & Solin, 2013, s 110–116; Jaakkola, 2018, s 67–82).

Palautumisella tarkoitetaan prosessia, jossa ihmisen fyysiset ja psyykkiset voimavarat palaavat kuormitusta ja stressiä edeltävälle tasolle. Kuormitus voi olla positiivista tai negatiivista. Myös positiivisesta kuormituksesta pitää palautua, joskaan positiivinen stressi ei ole ihmiselle yhtä kuluttavaa kuin negatiivinen stressi. Riittävä lepo vahvistaa hyvinvointia ja on tärkeää, että kuormituksessa on rytmivaihtelua. Univaje ja puutteellinen palautuminen heikentävät elämänlaatua, suorituskykyä ja se lisää terveydellisiä ongelmia. (Jaakkola, 2018, s 15–19)

Työterveyslaitos (2024 c) on tutkinut laajalti suomalaista työelämää ja työhyvinvointia. Tutkimukset osoittavat suoran vaikutuksen työhyvinvoinnin ja poissaolojen välillä. Yhteistyössä työterveyslaitoksen kanssa on luotu myös erilaisia malleja työpaikoille esihenkilöiden käyttöön työkyvyn tukemiseen. Seuri & Suominen (2010) avaavat syitä poissaoloihin ja riskejä, jotka lisäävät poissaoloja. Useat näistä liittyvät työoloihin tai työntekijän työkykyyn. He nostavat esiin myös esihenkilön roolin, työntekijän oman roolin sekä työterveyshuollon roolin työkyvyn tukijana. Työkyvyn tukeminen on yhteistyötä, jossa jokaisella toimijalla on tärkeä rooli. Työkyvyttömyyden taustalla voi olla muitakin syitä kuin sairaus. Seuri & Suominen mainitsevat tällaisiksi syiksi esimerkiksi seuraavia syitä: Osaamattomuus, on tärkeämpääkin tekemistä, motivaation puute, johtamisen ongelmat, huono työilmapiiri ja huono informaation kulku. (Seuri & Suominen, 2010, s 51, 68, 184)

2.3 Työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset

Sairauspoissaoloista syntyy kustannuksia suoraan työntekijän palkasta; Sairauspoissaolo kerryttää myös lomapäiviä ja – ansioita. Poissaolojen paikkaamiseksi joudutaan usein teettämään ylimääräisiä töitä työssä olevilla, joka nostaa kuluja entisestään. Välittömiä kustannuksia syntyy myös työterveyshuollon puolelta. Poissaolojen paikkaamisen suunnittelu vie aikaa ja resursseja työpaikalta, kun hankitaan sijaisia tai järjestellään töitä uusiksi. Välillisiä kustannuksia poissaolo aiheuttaa alentamalla työn tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Välillisesti, jos poissaolevan työpanos joudutaan jakamaan paikallaolijoiden kesken, myös siitä voi aiheutua jatkossa uusia poissaoloja. Oman

mausteensa tuo vielä poissaolon vaikutukset esimerkiksi työilmapiiriin, kilpailukykyyn ja yrityksen imagoon. Työntekijän poissa ollessa työnantaja maksaa palkkaa, mutta ei saa palkalle vastinetta työpanoksen muodossa. Sairauspoissaolojen lisäksi työkyvyttömyyskustannuksia kertyy työkyvyttömyyseläkkeistä. (Forma, 2023, s 118–125).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen 2011 teettämässä Terveys 2011-tutkimuksessa 17 % naisista ja 14 % miehistä Suomessa oli kokenut merkittävää psyykkistä kuormittuneisuutta. Joka neljäs työntekijä oli kokenut työuupumusta 2011. Mielen terveysongelmien aiheuttamat kustannukset ovat suuria ja kasvaneet vielä vuodesta 2011. Vuonna 2022 vastaavat luvut THL:n kyselyssä olivat miesten joukossa 16 % ja naisten 18 % kysyttäessä merkittävän psyykkisen kuormituksen kokemuksesta. Mielen terveysongelmat aiheuttavat myös välillisesti kustannuksia menetettyinä työtunteina sekä tuottavuuden laskuna. Työn tekeminen on kuitenkin hyväksi työntekijän mielen terveydelle: Se tuo tuloja työntekijälle, sen lisäksi se lisää työntekijän turvallisuuden tunnetta ja lisää työntekijän itsetuntoa. Parhaimmillaan työyhteisö lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja ryhmään kuulumisen tunnetta, jotka lisäävät työhön sitoutumista. (Tamminen & Solin, 2013, s 5, 12–28; THL 2023).

Työnantajan intressi on minimoida tekemättömän työn huomattavia kustannuksia työkykyjohtamisen keinoin mahdollisimman hyvin. Kustannukset johtuvat työntekijän työkyvyn laskemisesta, sairauspoissaoloista sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvista työkyvyttömyyseläkkeistä. Välillisesti poissaolot vaikuttavat myös tuottavuuteen sekä työyhteisöön, joka pahimmassa tilanteessa joutuu tekemään myös poissaolijan työt. Paras tapa vähentää työkyvyttömyydestä johtuvia kustannuksia on kehittää terveyden johtamisen prosesseja työpaikoilla. Vuoden 2017 tekemättömän työn vuosikatsauksen mukaan vuoden 2016 kustannukset työkyvyttömyydestä ja sairauspoissaoloista olivat keskimäärin 6,17 prosenttia palkkakustannuksista. Vaihteluväli eri työnantajien kesken oli suuri, noin 3 prosentista 11 prosenttiin. Edellä mainittuihin lukuihin on laskettu mukaan sairaus- ja tapaturmapoissaolot, palkkakustannukset, lakisääteiset

tapaturmavakuutukset, työeläkevakuutuksen työkyvyttömyysmaksut sekä panostus työterveyshuoltoon. (Alahautala & Huhta, 2018, s 79–114).

Forma (2023, s 114–129) mainitsee työkyvyttömyyden kustannuksista vuositasolla koostuvan mittavan rahasumman. Sairauspoissaolojen ja työskentelemisen sairaana (presenteismi) kulut ovat vuositasolla keskimäärin yhtä suuret Suomessa: noin 3,4 miljardia euroa. Sairaana työskentelyn motiiviksi mainitaan usein taloudelliset asiat, pelko urakehityksen vaarantumisesta, vastuuntunto, pelko siitä, että poissaolo aiheuttaisi toisille työmäärän lisääntymistä ja riittämättömät sijaisjärjestelyt (Ruhle, Breitsohl, Aboagye, Baba, Biron, Leal, Dietz, Ferreira, Gerich, Johns, Karania-Murray, Lohaus, Lokke, Lopes, Martinez, Miraglia, Muschalla, Poethke, Sarwat, Schade, Steidelmuller, Vinberg, Whysall & Yang, 2020). Työkyvyttömyyseläkkeisiin keskimäärin Suomessa kuluu 8 miljardia euroa vuosittain. Vuodelta 2019 tekemättömän työn kustannukset olivat noin 3,6 miljardia ja työkyvyttömyyskustannukset kunta-alalla 2 miljardia, maksetut työkyvyttömyyseläkkeet työeläkejärjestelmästä ja Kelalta vuonna 2021 2,4 miljardia. (Forma, 2023, s 114–129).

Keva (2023 c) kertoo, että julkisen puolen sairauspoissaoloja on kyetty vähentämään työkykyjohtamisen keinoin. Tutkimus on toteutettu kolme kertaa, viimeisin tutkimus on vuodelta 2023. Se kertoo, että työkykyjohtamisen keinoin työkyvyttömyyskustannuksia on saatu vähennettyä joka kolmannessa julkisen puolen organisaatiossa vuoden 2023 aikana. Tutkimuksen tulosten mukaan ratkaisut poissaolokustannusten vähentämiseen ovat melko perinteisiä työkykyjohtamisen keinoja, kuten riittävä panostus esihenkilötyöhön, puuttuminen poissaoloihin riittävän varhain, työn sisällön ja työaikojen joustaminen, panostaminen työntekijöiden työhyvinvointiin, toimiva ja oikea-aikainen työterveysyhteistyö ja työntekijän työkyvyn aktiivinen seuranta. Kevan tutkimuksen mukaan useimmissa julkisen puolen organisaatioissa tunnistetaan syitä työkyvyttömyyden taustalla ja myös työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia seurataan aktiivisesti. Silti vain noin puolet julkisen puolen organisaatioista on tehnyt

suunnitelman työkyvyttömyyskustannusten vähentämiseksi. (Keva, 2023; Pulkkinen & Rynnänen, 2023)

3 Työkykyjohtamisen vastuut

Esihenkilön rooli on tärkeä työntekijän työkyvyn tukemisessa. Työkyvyn johtamiseen tulee investoida ja sen tulee olla osa työpaikan strategiaa ja työkulttuuria. Työkyvyn johtaminen edellyttää esihenkilöltä jatkuvaa kehittämistä ja huomiota. Mitä paremmin työpaikalla keskitytään työkyvystä huolehtimiseen, sitä paremmin työpaikalla voidaan. Mitä paremmin henkilöstö työpaikalla voi, sen paremmin työvoimaa riittää ja työhyvinvointi pysyy hyvänä ja henkilöstö on tuottavaa ja sitoutunutta. (Forma, 2023, s 251–257).

Työntekijän lähin esihenkilö on avainasemassa työkykyjohtamisessa, hän seuraa arkea läheltä työntekijöitään ja vaikuttaa siihen, miten työyhteisön arki sujuu ja työntekijän työkyky vastaa työtä, jota hän tekee. Useat esihenkilöt kokevat, että henkilöstöasioihin ei ole resurssoitu riittävästi aikaa ja työaikaa työkykyjohtamiselle toivottiin lisää. Esihenkilön alais määrä on useissa organisaatioissa niin suuri, 20–50 työntekijää, että vaikka esihenkilöllä olisi riittävä osaaminen työkykyjohtamiseen, suuri alais määrä voi olla esteenä sen optimaaliselle toteuttamiselle. Riittävä resurssointi mahdollistaisi puuttumisen ajoissa työkyvyn muutoksiin. (Keva, 2023; Pulkkinen & Ryyänen, 2023)

Tärkeä yhteistyökumppani työkykyjohtamisessa esihenkilölle on työterveyshuolto. Muita yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi eläke- tai tapaturmavakuutusyhtiö. Myös avoin ja luottamuksellinen keskustelu työntekijän kanssa ja tilanteiden ennakointi johtavat yleensä hyvään lopputulemaan työkykyä ajatellen. Esihenkilön on tärkeää tarttua hälytysmerkkeihin, kuten toistuviin poissaoloihin matalalla kynnyksellä ja rohkeasti. Hyvällä, oikea-aikaisella ja onnistuneella työkykyjohtamisella on mahdollista saavuttaa taloudellista hyötyä ja vaikuttaa työpaikan imagoon työnhakijoiden keskuudessa. Timothy Clark on sanonut

” Johtajuudessa joko avaat tietä tai olet tiellä.”

Tämä pätee myös työkyvyn johtamiseen. (Forma, 2023, s 251–257).

3.1 Työkykyjohtaminen ilmiönä

Toinen keskeinen käsite tässä tutkielmassa on työkykyjohtaminen. Työterveyslaitos määrittelee työkykyjohtamisen johtamisen malliksi, joka on jokapäiväistä, suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista, jossa työntekijän työkyky huomioidaan kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti. Sen painopiste on ennakoivassa toiminnassa, joka tähtää työssä jatkamiseen ja jaksamiseen sekä tukee työhön paluuta poissaolon jälkeen (kuva 2).



©Työterveyslaitos

Kuva 2. Työkykyjohtaminen (Työterveyslaitos)

Työkykyjohtamisen vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, miten työkykyjohtamisella pystytään ehkäisemään työkyvyttömyyden ja siihen liittyvien kustannusten syntyä. Vaikuttavuuden osoittaminen on tärkeää, jotta työkykyjohtaminen nähdään oikeutettuna riittävälle resurssille. Työkykyjohtamisen vaikuttavuutta on hyvä pohtia jo toimenpiteiden suunnittelussa ja toimeenpanossa. Vaikuttavuuden osoittaminen ja

mittaaminen ei välttämättä ole kovin helppoa työkyvyn monisäikeisyyden vuoksi. Työkyky koostuu useista tekijöistä, kuten terveydestä, asenteista, työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista ja on siksi vaikeaa mitata, mitkä työpaikalla tehdyt toimenpiteet ovat olleet kannattavia. Vaikuttavuuden kannalta on tärkeää kohdistaa huomio työntekijän työkyvyn lisäksi työskentelyolosuhteisiin, työyhteisöön ja työn kuormaan samanaikaisesti. Paras keino mitata työkykyjohtamisen vaikuttavuutta on seurata työkyvyttömyyskustannuksia sekä työkyvyttömyyttä erilaisin mittarein. Laadukkaan työkykyjohtamisen tulisi kääntää kustannusten ja työkyvyttömyysongelmien suunta laskuun. Myös sairauspoissaolojen määrä yleensä samalla laskee. (Forma, 2023, s 196–208).

Työkykyyn vaikuttavia asioita työntekijän fyysisen ja psyykkisen työkyvyn lisäksi ovat yhteistyön sujuvuus työpaikalla, toimiva työympäristö, ammatillinen osaaminen ja koulutusmahdollisuudet sekä työn henkinen ja fyysinen kuormittaminen. Työkyvyn säilyttämiseksi tärkeiksi asioiksi mainitaan myös työntekijän oma terveys, työpaikan ilmapiiri ja työkuultuuri sekä mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin. (Työterveyslaitos, 2012, s 32–36; Bukasjka, J, Lukasz, B & Lukasz, K, 2020, s 25).

Forma (2023 s 10–11 ja 34–35) mainitsee, että esihenkilöt ymmärtävät työkykyasiat eri tavoin. Osa esihenkilöistä ulkoistaa ne HR:lle, toisessa ääripäässä nähdään ne esihenkilöt, jotka näkevät työkykyjohtamisen olevan tärkeä avaintekijä yrityksen menestystä ajatellessa. Nämä esihenkilöt ymmärtävät kustannukset, joita työkyvyttömyys organisaatiolle aiheuttaa, menetetyn työpanoksen merkityksen sekä tärkeimpänä sen, miten työkykyjohtaminen vaikuttaa työntekijäkuvaan. Forma mainitsee kirjassaan, että edellä mainitulla tavalla ajattelevia ja toimivia esihenkilöitä tarvittaisiin Suomessa nykyistä enemmän. Toistuvat ja pitkittyvät poissaolot voivat olla viesti esihenkilölle puuttua asiaan ja nostaa puheeksi työntekijän työkyky. Työntekijän työkyvyttömyys voi olla määräaikaista sairastumisen tai vammautumisen myötä, josta työntekijä palautuu työkykyiseksi. Työntekijä voi olla osatyökykyinen eli työkyky on alentunut vain osittain. Tällöin työntekijä voi tehdä muokattua työnkuvaa tai hänen työaikaansa on muokattu

lyhyemmäksi. Siinä vaiheessa, kun työntekijä todetaan pitkän prosessin ja kokeilujen jälkeen työkyvyttömäksi eli hän ei kykene ansiotyöhön, hän jää työkyvyttömyyseläkkeelle, joka voi olla määräaikainen tai osittainen. Mielenterveyshäiriöiden osuus työkyvyttömyyseläkkeistä on lisääntynyt ja nuorten työkykyyn liittyvät haasteet ovat myös nousussa. (Forma, 2023, s 10–11 ja 34–35).

Työntekijöiden työkyky voidaan Forman (2023, s 130–133) mukaan jakaa kolmeen ryhmään. Kun työpaikalla on hahmotettu johdon toimesta nämä kolme erilaista työkyvyn ryhmää, on otettu jo merkittävä askel kohden toimivaa työkykyjohtamista. Nämä kolme ryhmää ovat työkykyiset, työkyvyttömyysriskissä oireilevat ja työkyvyttömyysriskissä olevat, joilla työkyky on alentunut. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvilla työntekijöillä ei ole työkykyyn liittyviä ongelmia. Työkykyasioiden edistäminen ja työkyvyttömyysriskin ennaltaehkäiseminen ovat riittäviä tukitoimia heidän kohdallaan. Tähän ryhmään kuuluvat voivat kokea työssään stressiä ja väsymistä, mutta palautuminen työvuorojen välissä on riittävää. Työkykyjohtamisen keinoin pyritään säilyttämään työntekijän työkyky ennallaan. Keskeisiä toimia tilanteen säilyttämiseksi ovat hyvä johtaminen, yhteistyön kehittäminen, hyvä ilmapiiri työpaikalla sekä työn sujumuuden varmistaminen. Erityisen tärkeä osuus on kohtuullinen työkuormitus, niin että se vastaa työntekijän voimavaroja. Työkyvyttömyysriskissä olevien oireilevien ja jo alentuneen työkyvyn omaavien työntekijöiden asioissa on tärkeää tehdä yhteistyötä työntekijän, työterveyshuollon ja työkykykoordinaattoreiden kanssa oikeiden tukitoimien löytämiseksi. (Forma, 2023, s 130–133).

Toiseen ryhmään kuuluvien työkyvyn lasku näyttäytyy usein muutoksina työsuorituksessa, käyttäytymisessä ja asiakkailta tai työkavereilta tulleina palautteina. Tässä ryhmässä oleville eivät tavanomaiset palautumiskeinot enää riitä, se näyttäytyy usein yleistyvinä ja pitkittyneinä poissaoloina. Keskeistä varhaisen tuen mallissa on yhteistyö eri tahojen, kuten työterveyshuolto, työkyvyn tukemiseksi. Varhaisen tuen malli on tärkeä ja olennainen osa työkykyjohtamista. Parhaan lopputuloksen kannalta on

tärkeää, että tuki alkaa riittävän ajoissa, matalalla kynnyksellä. Oleellista on myös kirjata varhaisen tuen keskustelut ja tehdyt suunnitelmat. (Forma, 2023, s 134–140).

Hyvä työilmapiiri työpaikalla lisää työntekijöiden sosiaalista pääomaa, jolla on vaikutusta myös työntekijän terveyteen. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat työilmapiiriä, luottamusta työntekijöiden kesken, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on sekä yksilön, että työntekijän voimavara; se kasvaa, kun sitä käytetään. Työyhteisöissä, joissa sosiaalisen pääoman määrä on matala, on työntekijöiden terveyden heikkenemisen riski 1,3 kertainen keskimääräiseen verrattuna ja masennusoireiden riski jopa 30–50 %. Niillä työntekijöillä, joilla on vain vähän sosiaalista pääomaa, riski sairastua nousee jopa 1,8 kertaiseksi keskiarvoon verrattuna. Työpaikka on merkittävässä roolissa terveyden kannalta, koska siellä vietetään niin paljon aikaa. Työpaikalla esimerkiksi terveelliset elämäntavat leviävät nopeasti ja ne on myös helpompi omaksua sosiaalisen paineen vuoksi. Tämän lisäksi terveyteen vaikuttavia tekijöitä hyvän sosiaalisen pääoman työpaikoissa ovat affektiivinen tuki, itseluottamuksen kehittyminen ja arvostuksen tunne työpaikalla. Yhteisöllisyyden tunne on tärkeä myös siksi, että se luo puskuria stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. (Manka & Manka, 2023, s 177–179).

3.2 Esihenkilötyön merkitys työkyvyn johtamisessa

Johtaminen on muuttunut viime vuosina autoritäärisestä johtamisesta modernimpaan suuntaan, jossa esihenkilö on osa tiimiä ja saavutettuja tuloksia eikä niinkään ulkopuolinen hahmo. Johtaminen on mennyt vuorovaikutteisempaan suuntaan, jossa johtajan yksi tärkeimmistä töistä on saada jokainen työntekijä tuntemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Työntekijät toivovat tulevansa kohdelluiksi yksilöinä. Näiden saavuttamiseksi on tärkeää, että tiedonkulku on avointa ja että työntekijöillä on tunne, että he tulevat kuulluiksi. Henkilöstölle on sallittava autonominen toimintatapa, joka parhaimmillaan ruokkii itse itseään itseohjautuvaksi tiimiksi. Henkilöstö toivoo saavansa vaikuttaa työtä koskeviin tavoitteisiin sekä tapoihin, joilla näihin pyritään. Useimpien työntekijöiden uskotaan kykenevän vastuulliseen ja innovoivaan työn tekemiseen.

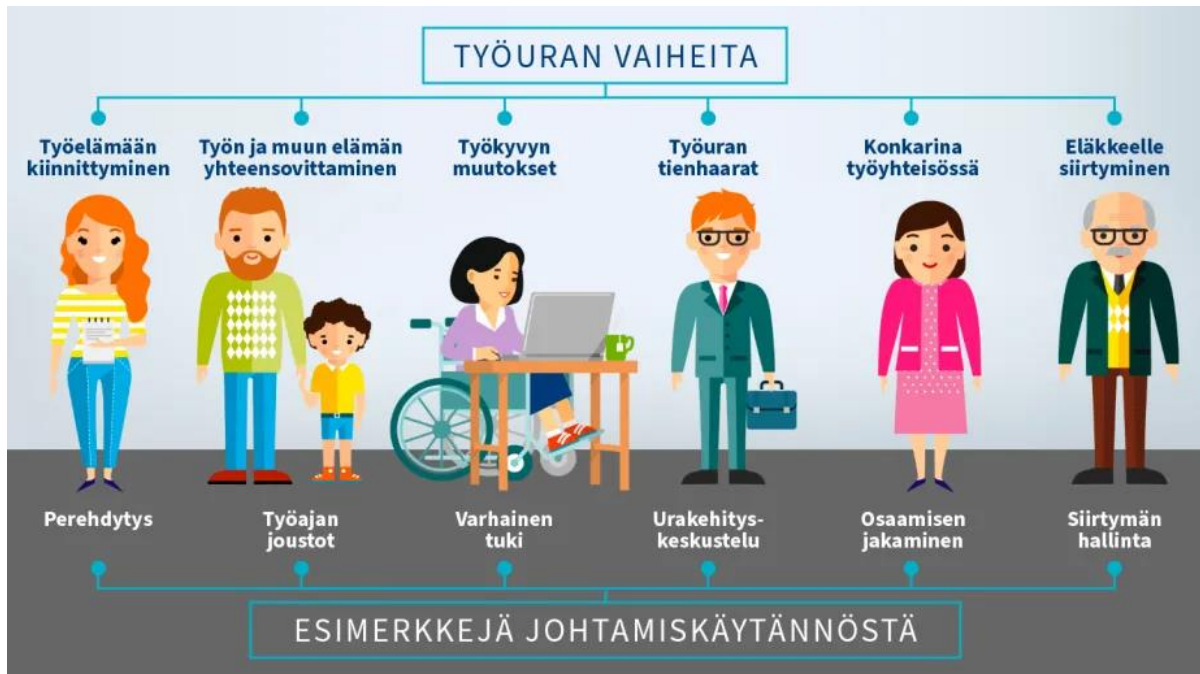
Parhaaseen lopputulokseen päästään, jos työympäristö voidaan luoda sellaiseksi, että jokainen työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja kohdistaa työhön mielenkiintonsa aiheita. Esihenkilön johtamiskäytänteiden on hyvä olla avoimia ja läpinäkyviä sekä rohkaista henkilöstöään osallistumaan ja kehittämään osaamistaan. (Manka & Manka, 2023, s 180-191).

Työntekijän lähin, hallinnollinen esihenkilö on avainasemassa työkykyjohtamisessa. Hänellä on roolinsa puolesta paras mahdollisuus tunnistaa työssä suoriutumisen haasteet työntekijöissään. Työkykyyn liittyvät haasteet näyttäytyvät ensin haasteina suoriutua työstään, muuttuneena käytöksenä, viestintänä, asiakkaiden antamana palautteena tai lisääntyneinä poissaoloina. Näiden merkkien ilmaantuessa esihenkilön on tärkeää toimita työpaikan varhaisen tuen mallin mukaisesti. Toisinaan työntekijän työkykyyn puuttuminen vaatii esihenkilöltä rohkeutta nostaa vaikeitakin asioita keskusteluun. Esihenkilön työkykyjohtamisen osaamiseen panostaminen on tärkeää ja kantaa hedelmää. Esihenkilörooli on merkittävä tekijä työkykyjohtamisen kannalta myös siksi, että työntekijän lähin hallinnollinen esihenkilö on työntekijälle kuvaus kaikista organisaation esihenkilöistä. Tutkimuksissa (Elovainio 2008) oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen on suoraan yhteydessä sairauspoissaoloihin. Tämän vuoksi johtamisen kehittäminen auttaa työkykyongelmien ehkäisyssä ja työurien pidentämisessä. (Forma, 2023, s 174–175).

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöidensä terveydestä ja toimintakyvystä tietyn rajoittein. Työnantajalla eli esihenkilöllä on velvollisuus huolehtia, että työntekijän terveys ei vaarannut työn vuoksi. Työnantajalla on velvollisuus järjestää työterveyshuollon palveluita työntekijöilleen ja velvollisuus palkanmaksuun sairausloman ajalta. Sairauspoissaolojen toistuvuus, kesto ja syyt vaikuttavat siihen, minkälaisiin toimenpiteisiin kannattaa ryhtyä. Esihenkilön tulee myös tukea työntekijää, jolla on terveydellisiä ongelmia. Kirjassa Johda terveyttä käytetään termiä terveyden johtaminen. Osana työkyvyn tukemisen ja johtamisen prosesseja nähdään työterveyshuolto, työsuojelu, erilaiset prosessit sairauspoissaoloihin liittyen, varhaisen

tuen malli, mahdollinen päihdeohjelma sekä muut vapaaehtoiset toimintamallit. (Alahautala & Huhta, 2018 s 22–24; 165–172)

Työkykyjohtamista kutsutaan kirjallisuudessa myös termillä työurajohtaminen. Termillä tarkoitetaan hyvää johtamista, joka huomioi työntekijän elämäntilanteen kokonaisvaltaisesti jokaisessa elämän- ja työuran vaiheessa. Sen tavoitteena on tukea työntekijän itseohjautumista, kokemusta hallinnasta työuransa suhteen sekä kasvattaa motivaatiota työntekoon erilaisissa elämäntilanteissa. Parhaimmillaan työntekijä voi työskennellä työkykyänsä vastaavassa tehtävässä voimavarojensa ja osaamisensa mukaan koko työuransa. Tästä hyöttyy työntekijän lisäksi myös työnantaja. Parhaimmillaan työpaikalla on luotuna valmiit joustamismahdollisuudet erilaisiin tarpeisiin työuran matkalle. Hyviksi havaittuja käytänteitä työpaikoilla ovat muun muassa: Rekrytoitaessa tarkastellaan työntekijän osaamisen sopivuutta työtehtävään eikä prioriteettina pidetä valittaessa työntekijän ikää. Laadukas perehdyttäminen auttaa työntekijää kokemaan itsensä osaksi työyhteisöä ja hän pysyy varmemmin työnantajan palveluksessa kuin suurpiirteisemmän perehdytyksen saanut uusi työntekijä. Työpaikalla on hyvä keskustella työntekijän osaamisesta ja toiveista urakehitystä ajatellen, joka ylennyksen lisäksi voi tarkoittaa esimerkiksi osaamisen kehittämistä kohden asiantuntijuutta, jolloin oma osaaminen ja tehtävänkuva laajenee ja monipuolistuu. Työntekijöiden kouluttaminen on tärkeää ja koulutukseen tulisi päästä jokaisen työntekijän iästä ja tehtävänkuvasta riippumatta. Työaikojen joustamisella voidaan mahdollistaa työ ja perhe-elämän yhdistäminen esimerkiksi lapsiarjessa tai ikääntyvän vanhemman hoidossa. Sekä työntekijän, että esihenkilön on hyvä seurata työntekijän työkykyä ja nostaa muutokset työkyvyssä keskusteluun matalalla kynnyksellä. Näin niitä ennaltaehkäistään riittävän ajoissa ja työpaikalle muovautuu kulttuuri, jossa on luvallista ja toivottavaakin puhua työkyvyn haasteista ajoissa, jolloin niihin voidaan vielä reagoida kevyemmin keinoin. Säännölliset kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt on todettu myös tärkeiksi keinoiksi esihenkilön työkalupakkiin työkykyjohtamista ajatellen. (Työterveyslaitos 2024 d).



©Työterveyslaitos

Kuva 3. Työrajohtaminen (Työterveyslaitos)

Hyviksi käytänteiksi (kuva 3.) työssä jatkamiselle ja jaksamiselle mainitaan myös karttuneen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, osaamisen siirtäminen nuoremmille esimerkiksi mentoroimalla, työn sisällön ja työaikojen muokkaaminen tarvittaessa, myös niissä tapauksissa, jos työntekijä hoitaa kääntynyttä vanhempansa työn ohessa ja työaikasuunnittelu, joka huomioi työntekijän riittävän palautumisen. Tärkeäksi nähdään myös tukea työuransa loppuvaiheessa olevaa työntekijää suunnittelemaan omaehtoisesti, miten kauan ja millä tavoin haluaa jatkaa työelämässä ja asettamaan tavoitteita sen suhteen. Työpaikalla on tärkeää puuttua ja vaikuttaa negatiivisiin asenteisiin ja puheisiin liittyen työntekijän ikään. Esihenkilöitä tulisi kouluttaa ikäjohtamiseen ja rekrytoitaessa ikää tärkeämpänä tulisi pitää työntekijän osaamista ja soveltuvuutta avoimeen tehtävään kuin hänen ikäänsä. (Työterveyslaitos, 2024 d)

Hyväksi käytänteeksi on tunnistettu myös yhteydenpito työntekijään poissaolon aikana. Poissaolijat itse ovat pitäneet hyvänä asiana sitä, että he voivat olla yhteydessä työpaikalle sairauspoissaolon aikana. Useat pitävät tärkeänä myös sitä, että työkaverit

tai esihenkilö pitävät yhteyttä poissaolon aikana. Ne, jotka eivät halunneet olla kontaktissa työpaikkaansa sairauspoissalonsa aikana halusivat levätä rauhassa, miettimättä työasioita. Hekin kuitenkin halusivat kuulla muutoksista työpaikalla myös poissaolonsa aikana. Sairauslomalla olija on harvoin kertonut työpaikalla siitä, toivooko hän tai miten toivoo pidettävän yhteyttä poissaolonsa aikana. Poissaolijaa voi esimerkiksi kuormittaa kuulla työpaikan ristiriidoista, joissa hän itsekin on mahdollisesti jollain tavalla mukana. Esihenkilön on hyvä varmistaa ja sopia yhteydenpidosta poissaolijan kanssa heti sairausloman aluksi. (Kivistö, 2005, s 26–28).

3.3 Työkykyjohtamisen osapuolet

Työkykyjohtaminen on tiivistä yhteistyötä eri osapuolien kesken. Näitä osapuolia ovat esihenkilön lisäksi esimerkiksi työterveyshuolto, eläkevakuutusyhtiö, tapaturmavakuutusyhtiö, HR-osasto (henkilöstöhallinnon osasto organisaatiossa). On mahdollista, että muina kumppaneina yhteistyössä voi toimia esimerkiksi henkilöstökyselyjen toteuttaja. Tärkeää yhteistyössä on se, että yhteistyökumppanit on valittu tarkoitukseensa harkiten ja kaikkien tavoite on yhdessä kehittää työkykyjohtamista yrityksen tarpeista kummuten, tilanteeseen ja tarpeisiin sopivalla tavalla. Henkilöstöhallinto (HR) tekee yleensä yhteistyötä eri yhteistyökumppanien kanssa. Muita työkykyjohtamisen yhteistyötahoja ovat esimerkiksi Kela, jolta työnantaja voi hakea korvauksia sairauspoissaoloista ja työterveyshuollon kustannuksiin. Kela toteuttaa myös erilaisia työkykyä tukevia kuntoutuksia, kuten KIILA-kuntoutus. Muita yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi järjestelmätoimittajat, jotka tuottavat HR-järjestelmän yritykselle. Yhteiskunnallisesti vaikuttavia työkykyjohtamisen tukemisen tahoja ovat esimerkiksi Eläketurvakeskus, Työturvallisuuskeskus, Työterveyslaitos, Tilastokeskus, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työsuojelurahasto ja Työsuojeluhallinto, jotka tuottavat tutkimustietoa, dataa ja palveluita työkykyjohtamisen tueksi. (Forma, 2023, s 163–168).

3.3.1 Esihenkilö

Lähijohtaminen koetaan yhä tärkeämpänä. Se on tänä päivänä aina vain enemmän ihmisten johtamista ja sosiaalisia vuorovaikutustilanteita. Esihenkilön tehtävä on palvella työyhteisöään niin, että työntekijät voivat kehittyä ja onnistua työssään ja saavuttaa asetetut tavoitteet työelämässä. Esihenkilötyö on muuttunut enemmän kohden jaettua vastuuta, jossa työyhteisö itseohjautuvasti hoitaa monia asioita. Henkilöstö koostuu erilaisista ihmisistä ja persoonista ja kaikki eivät tietystikään voi olla itseohjautuvia. Vastuuta on hyvä siirtää henkilöstölle siinä määrin, että se tukee työntekijän motivaatiota ja on organisaatiolle hyväksi sekä tukee organisaation päämäärien tavoittelua. Lähijohtamisen tulisi lähentyä aina vain valmentavan johtamisen oppeja, jossa työntekijää tuetaan ja kannustetaan työssään valmiiden vastausten sijaan. Esihenkilötyössä on tärkeää löytää ne johtamisen keinot, joilla henkilöstö saa riittävästi palautetta ja tukea. Esihenkilön itsensä tulee sietää myös kritiikkiä ja kriittistä palautetta ja kestää myös virheitä. Vaasan yliopiston professori Riitta Viitala, joka on tutkinut esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista vuosikymmeniä, mainitsee sopivaksi suorien alaisten määräksi noin 20 suoraa alaista. (Näsänen, 2019)

Esihenkilön tehtäviin työpaikalla kuuluu vastata johtamansa yksikön työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Työnantajan tulee seurata työntekijöiden sairauspoissaoloja. Esihenkilön on hyvä olla tietoinen siitä, mikä sairauspoissaoloja aiheuttaa, millä tavoin poissaolot jakautuvat organisaation sisällä sekä pohtia syitä tähän (Alahautala & Huhta, 2018, s 79–114.) Työntekijät tulee kohdata yksilöinä ja heitä tulee kohdella tasavertaisesti sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta tai muusta sellaisesta huolimatta. Esihenkilön tulee myös pitää varhaisen tuen keskustelu työntekijän kanssa, jos esihenkilö itse tai joku työyhteisössä tuo julki huolensa työntekijän voinnista tai jaksamisesta työpaikalla. Esihenkilön tulee myös olla tukena, jos työntekijä on pitkällä sairauslomalla tai palaa pitkän poissaolon jälkeen takaisin töihin. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa työntekijöidensä voimavaratekijät ja vahvistaa niitä. (Alahautala & Huhta 2018 s 45–50 ja 165–172; Työterveyslaitos 2024 c; Työturvallisuuskeskus, 2016, s 5; Siitonen & Kröger, 2017, s 159–173).

Esihenkilön on hyvä pohtia, voiko hän vaikuttaa sairauspoissaolojen ilmaantumiseen tai niiden keston. Pääsääntöisesti työnantajat käyttävät tällä hetkellä eniten rahaa ennaltaehkäistäkseen sydän- ja verisuonitauteja sekä diabetesta, samaan aikaan kun suurimmat poissaolojen aiheuttajat ovat mielenterveys- sekä tuki- ja liikuntaelinten ongelmat. Työnantajan olisi hyvä keskittää ennaltaehkäisevät toimet nimenomaan niihin sairauksiin, jotka omassa organisaatiossa aiheuttavat eniten sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyysriskiä. Tärkeää on olla olemassa myös henkilöstön keskuudessa tiedossa oleva prosessi puuttua poissaoloihin. Sairauspoissaolot jakautuvat lähes poikkeuksetta hyvin epätasaisesti työntekijöiden kesken. Yleensä muutama prosentti työntekijöistä aiheuttaa suurimman osan työpaikan poissaoloista, samaan aikaan kun keskimäärin 40 % työntekijöistä ei ole poissa yhtään kertaa vuoden aikana. Siksi olisi tärkeä keskittää huomio näihin usein tai pitkään poissaoleviin työntekijöihin. (Alahautala & Huhta, 2018, s 79–114).

Kuntasektorilla esihenkilöllä on oikeus myöntää sairauspoissaoloja henkilöstölleen tiettyyn rajaan saakka ja tietyin raamein, esimerkiksi flunssan tai vatsataudin vuoksi. Samalla on ohjeistettu, että poissaoloja tulisi myöntää vain päivä kerrallaan, jotta poissaolo ei turhaan veny tarvetta pidemmäksi. Poissaolon voi myöntää vain puhelimitse, ei esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Esihenkilöt usein kokevat sairauspoissaolon myöntämisen vaikeaksi, koska heiltä usein puuttuu osaaminen esimerkiksi siitä, miten kauan jokin sairaus voi kestää tai aiheuttaa työkyvyttömyyttä. Kirjassa Johda terveyttä (2018) korostetaan, että kyseessä on esihenkilön vastuu sairausloman myöntämisestä eikä työntekijän ilmoitus poissaolosta. Jokaisen työnantajan tulisi olla tietoisia organisaationsa poissaolojen laajuudesta, määrästä ja jakautumisesta eri työntekijöiden kesken. (Alahautala & Huhta, 2018, s 167–172).

3.3.2 Työntekijä

Työnantajan lisäksi työntekijällä itsellään on rooli oman työkykynsä tukemisessa. Työntekijä vastaa itse omista elintavoistaan ja yleisesti oman toimintakykynsä ylläpitämisestä. Työntekijän vastuulla on, että hän työskentelee vain työkykyisenä, jotta

hän voi vastata työnantajan hänelle osoittamiin vastuisiin ja velvollisuuksiin turvallisesti, terveyttään ja hyvinvointiaan vaarantamatta. Työturvallisuuslaki määrittää, että työntekijän tulee hoitaa hänelle osoitetut työtehtävänsä huolellisesti. Työntekijän tulee työtä tehdessään noudattaa niitä ohjeita ja sääntöjä, joita työnantaja ja työolosuhteet ovat määrittäneet noudattamaan työolojen turvallisuuden takaamiseksi, vaikka hän olisi näistä eri mieltä. Työntekijän tulee huolehtia omalta osaltaan järjestyksestä ja siisteydestä työpaikallaan sekä riittävästä huolellisuudesta ja varovaisuudesta työtä tehdessään. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tavaroiden ja työvälineiden palauttamista niiden omille paikoille, mahdollisten roskien tai ylimääräisten tavaroiden poistamista lattioilta ja paikoilta, joille ne eivät kuulu sekä omalta osaltaan korjaamaan työturvallisuusriskejä, kuten märän lattian kuivaaminen. (Alahautala & Huhta, 2018, s 71–75; Forma, 2023, s 175–176; Finlex, 2002).

Työntekijällä on myös velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan puutteista tai mahdollisista työturvallisuusriskeistä välittömästi ne huomattessaan. Jos työntekijä havaitsee työtehtävän aiheuttavan vakavaa vaaraa oman tai muiden hengelle ja terveydelle, hänellä on oikeus pidättäytyä tekemästä tällaista työtä. Tämä on ainoa lakisääteinen poikkeus, jossa työntekijä voi jättää työnantajalta saamansa ohjeet noudattamatta. Työtehtävissä työntekijän tulee omalta osaltaan tehdä kaikkensa, jotta huolehtii omastaan ja muiden terveydestä mahdollisimman hyvin eikä vaaranna näitä tahallisesti. Tällaisia vaarantavia epäkohtia huomattessaan jokaisella työntekijällä on velvollisuus puuttua myös toisen työntekijän aiheuttamiin epäkohtiin välittömästi sekä tiedottaa esihenkilöä tapahtuneesta. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus viipymättä ilmoittaa epäkohdista tai vioista työolosuhteissa, välineissä, koneissa tai työmenetelmissä, jotka voivat aiheuttaa vaaraa työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle, esihenkilölleen tai työsuojelun edustajalle. Myös siinä tapauksessa, että työntekijä itse olisi saanut jo mahdollisen vaaran eliminoitua. Työntekijän tulee tiedottaa esihenkilölleen tai työsuojeluun myös havaitsemastaan epäasiallisesta kohtelusta tai häirinnästä työpaikalla. Työntekijän omalla vastuulla on myös se, että hän ei omalla epäasiallisella toiminnallaan tai käytöksellään vaaranna muiden työntekijöiden työturvallisuutta tai

terveyttä. Epäasiallisesta kohtelusta voi seurata varoitus tai työsuhteen päätyminen teon moitittavuuden mukaan. (Alahautala & Huhta, 2018, s 71–75)

Työntekijällä on oikeus olla pois työstä sairauden tai tapaturman aiheuttaman työkyvyttömyyden vuoksi. Tämän edellytyksenä on, että työntekijä toimittaa luotettavan selvityksen poissaolostaan ja sen kestosta työnantajan määrittelemissä tilanteissa, työnantajan ohjeen mukaan. Jos työntekijä ei toimi poissaolotilanteessa työnantajan antamin ohjein, poissaolo on luvaton. Luvaton poissaolo ei oikeuta palkanmaksuun poissaoloajalta. Luvaton poissaolo voi johtaa myös varoituksen antamiseen työntekijälle. Mahdollisiin laiminlyönteihin tulee työnantajan puuttua tasapuolisesti ja johdonmukaisesti. Työsuhteen kesto vaikuttaa siihen, miten pitkältä ajalta työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus. Työnantajalla ei myöskään ole palkanmaksuvelvoitetta, jos poissaolon syynä ei ole sairaus- tai tapaturma tai jos työntekijä itse on aiheuttanut työkyvyttömyytensä törkeällä huolimattomuudellaan tai tahallaan. Työntekijän tulee viipymättä toimittaa luotettava selvitys poissaolostaan. Jos poissaolotodistuksen toimittaminen viivästyy, sairausajan palkanmaksu alkaa vasta selvityksen toimittamisesta. Kaikki lääketieteelliset diagnoosit, vaikkakin niistä voi saada lääkärintodistuksen ja sairauslomaa, eivät ole sellaisia, että niiden vuoksi työntekijä olisi oikeutettu sairausajan palkkaan. Esimerkkinä tautiluokitusten F-koodit kuvaavat erilaisia elämäntilanteisiin liittyviä stressitilanteita tai häiriöitä. Pelkän F-koodin perusteella työnantajalle ei muodostu palkanmaksuvelvollisuutta. Nämä tilanteet tulee selvittää tapauskohtaisesti ja tasapuolisesti organisaation ohjeen mukaan. F-koodien alle merkitään myös esimerkiksi lievä masennus (F32,0, F33,0), jota sairastavat usein ovat työkykyisiä ja jopa hyötyvät työssäkäymisen luomasta rytmistä arkeen, kun taas koodilla F 32,2 kuvataan vaikeaa masennustilaa, joka usein johtaa työkyvyttömyyteen ja sitä kautta palkanmaksuvelvollisuuteen. (Alahautala & Huhta, 2018, s 84 – 101).

3.3.3 Työterveyshuolto

Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä tai työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi

sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi (Työterveyshuoltolaki, 2 luku, 4§).

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus järjestää työterveyshuolto työntekijöilleen aina, kun yrityksessä tai organisaatiossa työskentelee yksi tai enemmän työsuhteisia työntekijöitä. Työnantaja voi määrätä työterveyshuollon sisällöstä, toteutustavasta ja siihen käytettävistä resursseista. Lakisääteinen työterveyshuolto pitää sisällään ennaltaehkäisevän työterveystoiminnan. Näitä toimenpiteitä ei ole tarkemmin yksilöity muilta osin kuin lakisääteisten terveystarkastusten osalta. Työterveyshuollon yksi tehtävä on arvioida työpaikan voimavaroja, kuormitus- ja vaaratekijöitä, joilla on merkitystä työntekijän terveydelle ja työkyvylle (Forma, 2023, s 164). Lakisääteisiä työterveystarkastuksia työterveyshuoltolaki velvoittaa järjestämään silloin, jos työpaikalla on altisteita, jotka vaarantavat terveyttä. Tällaisia altisteita voivat olla esimerkiksi melu, kemikaalit, pöly, säteily tai biologiset tekijät. Myös yötyötä tekevien terveydentilaa tulee seurata säännöllisesti. Lakisääteinen työterveyshuolto on työterveyshuollon minimitaso, joka on toteutettava jokaisella työpaikalla. Työntekijän näkökulmasta työterveyshuolto on tärkein toimija terveyden johtamisen kokonaisuudessa. (Kela 2024). (Alahautala & Huhta, 2018, s 115–135, Työterveyshuoltolaki).

Työterveyshuollon toimintojen tavoite on pyrkiä estämään työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia sekä parantamaan työympäristön ja työn tekemisen turvallisuutta ja terveyttä, toimintaa työyhteisössä sekä työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. Työterveyshuollon työkykyä tukevat toiminnot tähtäävät siihen, että työntekijä selviytyisi työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Työstä selviytymistä voidaan tarvittaessa tukea erilaisilla työjärjestelyillä tai tukitoiminnoilla yhteistyössä työnantajan kanssa. Työkykyä ylläpitävän toiminnan tavoite on ennakoiva toiminta, joka alkaa ehkä jo ennen kuin työntekijä, työnantaja tai työyhteisön jäsenet havaitsevat työkyvyn heikentyneen tai työntekijällä on vaikeuksia selvitä työtehtävistään. Työterveyshuollon lisäksi työnantajalla on velvollisuus hankkia työntekijöilleen lakisääteisiä vakuutuksia

esimerkiksi tapaturma- ja ryhmähenkivakuutus ja työeläkevakuutus. Yhteistyö työnantajan, työterveyshuollon ja vakuutustoimijoiden kesken tähtää työntekijän työkyvyn varmistamisen mahdollisimman pitkälle. Kela korvaa osan työterveyshuollon toiminnasta kertyvistä kustannuksista työnantajalle, jos toiminta noudattaa hyvän työterveyshuollon käytänteitä. Näitä käytänteitä ovat esimerkiksi se, että työterveyshuolto on työntekijälle maksutonta ja että työsuojelutoimikunnalle, työsuojeluvaltuutetuille tai muulle vastaavalle henkilöstön edustustaholle on varattu mahdollisuus antaa oma lausuntonsa korvaushakemuksesta. Kela-korvaushakemus tehdään vuosittain. Työterveyshuolto on investointi tuottavuuteen, usein suurin yksittäinen terveysinvestointi. (Kela 2024). (Alahautala & Huhta, 2018, s 115–135, Työterveyshuoltolaki).

Kela tilastoi vuositasolla työterveyshuollon kustannuksia. Vuonna 2015 keskimääräiset kustannukset työterveyshuollon piiriin kuuluvien työntekijöiden osalta oli noin 430 euroa työntekijää kohden, josta noin puolet palautuu takaisin työnantajalle Kelalta tietyn ehdoin. (Alahautala & Huhta, 2018, s 115–135, Työterveyshuoltolaki; Forma, 2023, s 163–164). Vuodelta 2022 kootut tiedot ovat tämän hetken uusimmat tiedot ja niiden mukaan keskimääräiset kulut työntekijää kohden olivat noin 490 euroa ja palautuneet korvaukset Kelalta noin 208 euroa työntekijää kohden (Kela 2024).

3.3.4 Työsuojelu

Jokaisella työpaikalla tulisi olla työsuojelupäällikkö. Hänen tehtävänsä on toimia työnantajan edustajana työsuojelun yhteistoiminnassa. Hänen tulee tuntea työpaikan olosuhteet ja hänen tulee olla riittävän pätevä tehtäviinsä työpaikan olosuhteet huomioiden. Työsuojeluvaltuutetun rooli on edustaa työpaikan työntekijöitä työsuojelun yhteistoiminnassa, hänet valitaan äänestämällä. Hänen tehtäviinsä kuuluu perehtyä työpaikan asioihin ja työoloihin sekä terveyteen vaikuttaviin tekijöihin työyhteisössä ja -ympäristössä. Hänen tulee myös raportoida havaitsemistaan epäkohdista ja puutteista työn johdolle ja työsuojelupäällikölle. Työsuojeluvaltuutettu osallistuu myös mahdollisiin työsuojelutarkastuksiin työpaikalla. Vuoropuhelu johdon, työsuojeluvaltuutetun ja

liittojen luottamusmiesten kanssa on tärkeä osa työkykyjohtamista. (Forma, 2023, s 176–178).

3.3.5 Työeläkeyhtiöt

Tärkein työeläkeyhtiön tuottama etuus on ammatillinen kuntoutus ja työeläkevakuutukset. Ammatillisen kuntoutuksen tarkoitus on tukea työntekijän työkykyä silloin, kun on vaara työkyvyn menettämisestä kokonaan tai osin. Työkyvyttömyyseläke voi olla määräaikainen tai pysyvä myönnetty etuus. Työkyvyttömyyseläkkeisiin lasketaan myös kuntoutustuki, osatyökyvyttömyyseläke, työkyvyttömyyseläke ja työuraeläke. Eläkeyhtiöt yhteistyössä Kevan (Kuntien eläkevakuutus) kanssa tarjoavat usein myös työkyvyttömyysriskin hallintaan. Eläkekassat ja eläkesäätiöt esimerkiksi eivät tarjoa edellä mainittuun riskinhallintaan työkaluja. Työeläkeyhtiöt ennaltaehkäisevät työkyvyttömyysriskin nousua, joka mahdollisesti aiheuttaisi suuria kuluja työkyvyttömyyseläkkeinä. Tärkeä osa tätä riskienhallintaa on asiakkaiden neuvonta työkyvyttömyysriskien tunnistamisessa ja ohjaus riskienhallinnan suunnittelussa. Heiltä saa myös neuvontaa työkykyasioihin liittyen. Työkyvyttömyysriskien hallintaa ei ole säädelty lailla. Se on osa työkyvyttömyysvakuutusyhtiöiden omaa riskienhallintaa ja sitä valvoo Finanssivalvonta. (Forma, 2023, s 164–165).

3.4 Työkyvyn kehittämisen keinot

Erilaiset lait ja asetukset ohjaavat työkyvyn tukemiseen sekä yhteistyöhön työhyvinvoinnin ja asiallisten työolojen takaamiseksi. Erilaisia lakeja koskien työkykyä ja työpaikan oloja ovat muun muassa työsopimuslaki (55/2001), työterveyshuoltolaki (1383/2001), sairausvakuutuslaki (1224/2004) sekä työturvallisuuslaki (738/2003). (Ahola, 2011, s 117; Koho, 2014, s 14–16)

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on, että työterveyshuolto, työntekijä ja työnantaja yhteistyössä edistävät työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä, työn ja

työympäristön turvallisuutta ja terveyttä, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. Työturvallisuuslain ja työsopimuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä turvallisuudesta työpaikalla. (Ahola, 2011, s 117; Koho, 2014, s 14–16)

Forman (2023, s 140) mukaan työpaikoilla on useita keinoja muokata työtä vastaamaan työntekijän työkykyä ja voimavaroja. Tällaisia muutoksia yksilötasolla voivat olla esimerkiksi työtehtävien muokkaaminen, erilaisten apuvälineiden käyttäminen tai työmäärän vähentäminen. Korvaavasta työstä puhuttaessa työntekijän tehtäväkuvaa on muokattu niin, että se vastaa hänen työkykyään. Korvaava työ on aina määräaikaista ja vapaaehtoista työntekijälle. Ennen korvaavaan työhön ryhtymistä on hyvä konsultoida työterveyshuoltoa suunnitelmasta ja olla tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa koko korvaavan työn jakson ajan.

Hyvällä työkykyjohtamisella voidaan ylläpitää työntekijän työkykyä. Työkykyä ylläpitävän työkykyjohtamisen toimintatavat ovat yksilöllisiä ja voivat kohdistua esimerkiksi työaika muutokseen tai työn tekemiseen. Työkyvyttömyyttä ehkäisevät ja työkykyä ylläpitävät toimenpiteet suunnataan työympäristöön ja työyhteisöön. Yksilölliset tekijät, kuten ikä, elintavat ja terveys, työympäristön kuormitustekijät ja laatu sekä työyhteisö vaikuttavat kaikki työkyvyn säilyttämiseen tai sen heikkenemiseen. Työkykytoimintamalli eli malli, joka muodostuu terveyden edistämisestä, työympäristön parantamisesta ja työyhteisön kehittämisestä on kirjattu osaksi lakisääteistä työterveyshuoltoa. Myöhemmin mallia on täydennetty ottamalla mukaan ammatillinen osaaminen sekä yhteiskunnallinen ulottuvuus osaksi mallia. (Koho, 2013, s 70–76)

Forma (2023, s141-150) jakaa työntekijät työkykynsä ja tukitarpeensa mukaan kolmeen ryhmään. Kolmanteen työkykyryhmään Forma kategorisoi ne työntekijät, joiden työkyky on jo alentunut tai on jopa uhka työkyvyn menettämisestä. Tämä ryhmän työkyvyn tukemisen keinoissa on mukana työntekijän ja esihenkilön lisäksi tiiviisti työterveyshuolto ja eläkevakuuttaja. Työntekijän riski jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle

on tässä ryhmässä huomattavan korkea kahteen muuhun ryhmään verrattuna. Työkykyjohtaminen tähän ryhmään kuuluvien kanssa on hyvin yksilöllistä ja tapauskohtaista, joilla suunnitellaan työkykyä ja palautumista tukevia keinoja ja työelämään palaamista. Edeltävässä ryhmässä käytössä on jo työterveysneuvottelut, jotka lasketaan tehostetun tuen piiriin, kuten tämän kolmosryhmän tukikin. Lisäksi tässä ryhmässä käytetään apuna eläkevakuuttajan tarjoamaa ammatillista kuntoutusta, kuten neuvonta, työkokeilut, työhön valmennus tai ammatillinen uudelleen koulutus. Muita tukikeinoja työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi ovat määräaikainen työkyvyttömyyseläke, kuntoutustuki ja osatyökyvyttömyyseläke. Joissain tapauksissa myös yritystoiminnan perustamista voidaan tukea. (Forma, 2023, s141-150).

Osasairauspäiväraha on hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan vähentää työntekijän työaika ja lisätä aikaa palautumiselle työvuorojen välissä. Varhaisen tuen välineeksi voidaan laskea myös työkokeilu työterveyshuollon päätöksellä silloin, kun halutaan jatkaa työssä, mutta työkyky ei enää riitä omaan työhön. Varhaisessa vaiheessa työkykyjohtamisella tähdätään siihen, että työntekijälle löytyisi sellainen työtehtävä, jossa hän pystyy työskentelemään jäljellä olevan työkykynsä turvin. (Forma, 2023, s 140–141).

Yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, jolla on positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja sen jäseniin. Se vahvistaa luottamusta yhteisön sisällä, lisää vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on voimavara koko työyhteisölle samoin kuin yksilöille osana työyhteisöä. sosiaalinen pääoma kannustaa saavuttamaan asetetut tavoitteet ja se kasvaa sitä mukaan, kun sitä käytetään. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös työntekijän terveyteen. Esihenkilö voi lisätä sosiaalista pääomaa työpaikalla olemalla luotettava, kohtelemalla kaikkia työntekijöitä ystävällisesti ja huomaavaisesti, kunnioittamalla työntekijän oikeuksia ja jakamalla tietoa ajantasaisesti työasioista. Työyhteisö voi lisätä sosiaalisen pääoman määrää toimimalla ja ideoimalla yhdessä, ottamalla huomioon kaikki työyhteisön jäsenet ja kuuntelemalla heidän mielipiteitään parhaaseen lopputulokseen

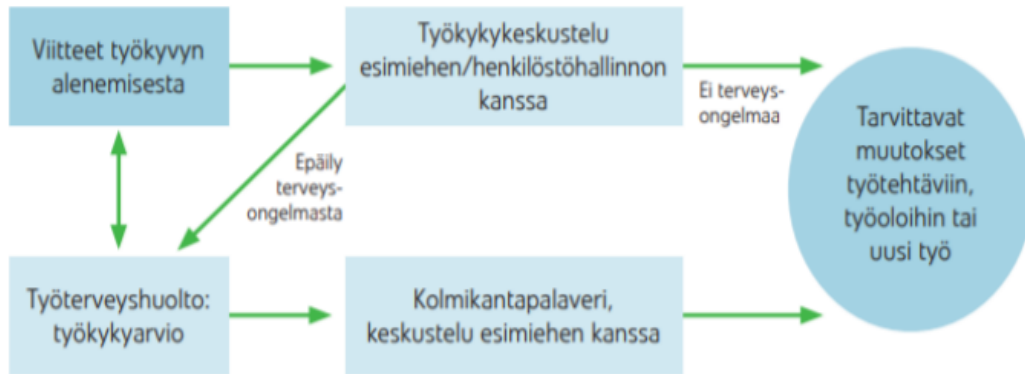
pääsemiseksi. Työyhteisön tavoitteena tulee olla yhdessä toimiminen ja jokaisella työyhteisössä tulee olla tunne ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisesta. Sosiaalinen pääoma rakentuu hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. (Manka & Manka, 2023, s 177–179).

3.4.1 Ikäjohtaminen

Työaikajoustot voivat olla keino työntekijän motivoimiseen ja työkyvyn tukemiseen. Työaikajoustoja, esimerkiksi enemmän vapaata mahdollistavaa osa-aikaista työaikaa voivat kaivata lapsiperhearkea elävät työntekijät tai vastaavasti työuransa loppupäässä olevat työntekijät. Työntekijällä voi olla velvollisuuksia työajan ulkopuolelle hoitaa esimerkiksi ikääntyneitä vanhempiaan tai muita omaisiaan, lapsia tai lapsenlapsia. Minkä tahansa tilanteen vuoksi työntekijä osa-aikaista työaikaa kaipaakaan, jos se tukee hänen jaksamistaan työssä, se on aina parempi vaihtoehto kuin sairausloma tai ennenaikainen eläke. Monelle työntekijälle työkykyä tukeva vaihtoehto voi olla myös se, että voi tehdä toista, itselleen mielekästä työtä oman työnsä rinnalla. Riippumatta siitä, mikä on työntekijän motiivi päätyönsä ohessa tekemälle työlle, työnantajan kannattaa suhtautua sivutyöhön myönteisesti. Sallivat työaikajoustot ja esihenkilön joustava suhtautuminen näihin aikaan saa sen, että työntekijä sitoutuu myös päätyöhönsä entistä paremmin ja on päätyössään motivoituneempi, innostuneempi ja energisempi. (Fast, Helenius, Holma, Levander, Mikkilä, Sera, Suvisaari & Vatanen, 2023, s 59–61).

3.4.2 Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen mallin suunnittelussa ja käyttöönotossa on hyvä hyödyntää monialaisesti työpaikan ja yhteistyötahojen, kuten työterveyshuolto, työsuojelu ja työpaikan HR:n kanssa (kuva 4.). Mallissa on tärkeää kuvata eri yhteistyötahojen tehtävät ja vastuut, jotta toiminta on järjestelmällistä, pitkäjänteistä ja tuloksellista. Tärkeää on myös, että työpaikan varhaisen tuen malli on myös työntekijöiden tiedossa ja läpinäkyvä työntekijöille. Hyvä ennakkosuunnitelma vastuista edesauttaa myös nopeita prosesseja, kun mallia tarvitaan käytännössä. (Työturvallisuuskeskus, 2016, s 5).



Kuva 4. Varhaisen tuen malli (Työturvallisuuskeskus).

Työkyvyn varhaisen tuen mallilla työpaikalla pyritään ennaltaehkäisemään työntekijän työkyvyttömyyttä ja puuttumaan työkykyyn liittyviin herätteisiin ajoissa. Mallin on hyvä olla voimavarakeskeinen ja työkyvyn säilyttämiseen tähtäävä. Pelkkä tieto ei yleensä johda työntekijöiden käytöksen tai työolosuhteiden kehittymiseen, vaan muuttuminen vaatii koulutusta ja keskustelua yhteisesti työyhteisössä. Näiden lisäksi on tärkeää vahvistaa muutosta myönteisellä palautteella ja muiden, myös esihenkilön oman esimerkin voimin. Varhaisen tuen toimien tulee perustua myös työntekijän kokemaan tarpeeseen työkykynsä alenemisen suhteen ja työntekijän itsensä tulee olla valmis muutokseen. Paras tapa saavuttaa haluttu lopputulema on vaikuttaa samaan aikaan sekä työympäristöön, että työntekijän käyttäytymiseen. Merkkejä työkyvyn alenemisesta voivat olla esimerkiksi toistuvat poissaolot, rajoitteita fyysisessä, psyykkisessä tai sosiaalisessa työkyvyssä tai ongelmat työkyvyssä voivat nousta esiin ammatillisen osaamisen laskuna. Työpaikalla tulisi olla käytössä malli, jonka ohjeiden mukaan työkyvyn muutokseen puututaan riittävän varhain. (Työterveyslaitos, 2012, s 13–17).

Sairauspoissaoloja on hyvä seurata ja herkästi puuttua niihin, jos niissä esiintyy tiettyä säännönmukaisuutta, kuten esimerkiksi että ne ajoittuvat viikonloppujen, juhlapyhien tai muiden vapaiden yhteyteen. Myös lyhyitä, alle kymmenen päivän sairauspoissaoloja on hyvä seurata, varsinkin jos niitä osuu usein saman työntekijän kohdalle. Toistuvien lyhyiden sairauspoissaolojen on hyvä olla yhtenä hälytyskriteerinä varhaisen tuen

mallissa. Lyhyiden toistuvien poissaolojen syynä voi olla esimerkiksi päihdeongelma, alkava, vakava sairaus tai ikävimmillään sairauspoissaolojen väärinkäyttö. Pitkien, yli kymmenen päivän pituisten sairauspoissaolojen kohdalla on tärkeää selvittää syy poissaoloihin ja sitä kautta tukea työntekijän työkykyä ja selvittää, onko työnantajalla keinoja tukea palautumista ja työssä jatkamista. Pidemmän sairausloman jälkeen työnantajan tulee tukea työntekijän töihin paluuta pitämällä yhteyttä työntekijään jo poissaolon aikana ja tarvittaessa töihin palatessa työn muokkaus niin, että työntekijän on helpompi palata takaisin omaan työhönsä. Työn muokkaus voi tällaisessa tilanteessa olla esimerkiksi mukautetut työajat tai kevennetyt työtehtävät. Työpaikalla olisi hyvä olla olemassa ohjeistus valmiina tämänkaltaisiin tilanteisiin. (Alahautala & Huhta, 2018, s 165–172).

Työkyvyn aleneminen tai heikentyminen voi tulla esiin esimerkiksi lisääntyneinä sairauspoissaoloina, työsuorituksen heikentymisenä, virheiden tai negatiivisten palautteiden lisääntymisenä, työajan hallinnan ongelmina, kuten lisääntyvät ylityöt tai myöhästely, käyttäytymisen muutoksina, kuten vetäytyminen tai yliaktiivisuus, henkilökemiaongelmina tai työilmapiirin kiristymisenä, esihenkilön tai kollegan intuitionä siitä, että kaikki ei ole kunnossa. Esihenkilön rooliin kuuluu puuttua näihin merkkeihin ja nostaa asia rohkeasti keskusteluun työntekijän kanssa. Syyttelyn ja syyllisen etsimisen sijaan on tärkeää asettaa tavoitteita ja etsiä ratkaisuja tilanteeseen yhdessä työntekijän kanssa. Tavoitteet on hyvä kuvata tarkasti: mitä halutaan saada aikaan, mikä halutaan lopettaa, miten näitä mitataan. Keskusteluun kannattaa nostaa myös se, mikä on työntekijän rooli tilanteessa ja mihin hän haluaa pyrkiä. Keskustelua on hyvä käydä säännöllisesti ja seurata yhdessä tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka, 2023, s 196–197)

3.4.3 Vaihtoehtoja sairauslomalle

Työkyvyttömyydellä tarkoitetaan sairaudesta johtuvaa tilaa, jonka vuoksi työntekijä ei kykene hoitamaan tavanomaisia työtehtäviään. Aina työkyvyttömyys ei tarkoita sitä, että työntekijä olisi kykenemätön kaikenlaiseen työhön tai että se estäisi osittaisen

työskentelyn toipumista tai terveyttä vaarantamatta. Näissä tilanteissa keskustellaan usein työn muokkaamisesta tai korvaavasta työstä. Näistä korvaavan työn tilanteista tulisi olla työpaikalla ohjeistus, jota noudatetaan joka kerta samassa tilanteessa, jokaisen työntekijän kohdalla. Korvaavan työn tulee olla perusteltua ja tarkoituksen mukaista ja työn tulisi vastata työntekijän normaaleja työtehtäviä ja koulutusta. Korvaavan työn tulee olla myös työntekijälle mielekästä. Ennen korvaavan työn teettämistä tulee olla lausunto myös työterveyslääkäriltä, että suunniteltu korvaava työ ei vaaranna työntekijän toipumista tai paranemista. Korvaavaan työhön tulee olla myös työntekijän suostumus, vastentahtoisesti työntekijää ei saa korvaavaan työhön määrätä. Jos työntekijä kieltäytyy korvaavasta työstä, tulee selvittää, onko hän edelleen oikeutettu sairausajan palkkaan. Jos työntekijä ei ole työkyvyn työhönsä, työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvoitetta poissaolosta. Vastoin yleistä luuloa työntekijä on tapaturmavakuutuksen piirissä myös silloin, jos hän työskentelee sairauslomansa aikana. Jos työntekijälle osoitetaan korvaavan työn myötä hänelle uusia tehtäviä, on hänellä luonnollisesti oikeus saada perehdytys työhönsä. Korvaavan työn tulisi aina olla lähtökohtaisesti määräaikaista ja korvaavan työn jakson loputtua on tavoite, että työntekijä palaisi omiin, normaaleihin työtehtäviinsä. Työntekijän suoriutumista korvaavan työn tehtävistään on seurattava ja jos se ei tunnu onnistuvan jäljellä olevan työkyvyn puitteissa, korvaava työ lopetetaan ja työntekijä lähetetään työterveyshuoltoon työkyvyn uudelleen arviointiin. Korvaava työ on usein hyvä vaihtoehto esimerkiksi asiantuntijatehtävissä, joissa poissaolevan työntekijän tilalle ei palkata sijaista. Korvaavan työn mahdollisuus olisi hyvä huomioida etenkin mielenterveyden häiriöistä kärsivillä, jotta kynnys palata töihin ei kasva liian korkeaksi. (Alahautala & Huhta, 2018, s 173–181).

Sairauslomalle jäämisen kynnys on yleensä korkeampi kuin sairauslomalta paluun kynnys. Usein töissä sinnitellään viimeiseen asti. Sairauslomalle jääminen on usein pitkälle viety tilanne, jossa esimerkiksi kivut tai univaikeudet pakottavat viimein jäämään töistä pois. Sairastunut on usein niin sakeassa sumussa työkykynsä suhteen, että hänen on vaikea tunnistaa tilannettaan. Sokeus oikea-aikaisesta poisjäämisestä vaivaa usein etenkin

silloin, kun työpaikalla ei ole tehty käytänteitä sairastumisen aiheuttamien työnmuokkausten tekemiseksi. Kivistö (2005) mainitsee useiden kertoneen työskennelleensä sairaina, koska ovat kokeneet sen helpompana vaihtoehtona kuin töiden uudelleenjärjestely sairauslomalle jäämisen ajaksi. Sairaana työskennellään usein töissä, joissa poissaoloa on vaikea korvata ja sairastunut joutuu itse tekemään poissaolon aikana kertyneet rästityöt. Syiksi sairaana työskentelyyn mainitaan myös se, että esihenkilö suhtautuu kielteisesti sairauslomalle jäämiseen tai työkaverien reaktio poissaoloon on kielteinen. Kaikkein jyrkimmin poissaoloon suhtautuivat sairauslomalle jäävät itse, he itse pitivät omaa sairauslomalle jäämistään kielteisenä. Huono työilmapiiri työpaikalla vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden henkisiin vaivoihin, ja ne ovatkin kolme kertaa yleisempiä työpaikoilla, joiden työilmapiiriä kuvataan huonoksi. Huonolla työilmapiirillä on yhteys myös liikuntaelinvaivojen esiintyvyyteen. (Kivistö, 2005, s 18–28).

Työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää työntekijälle kuntoutustukena eli määräaikaisena työkyvyttömyyseläkkeenä tai toistaiseksi voimassa olevana työkyvyttömyyseläkkeenä. Nykyisin yli puolet työkyvyttömyyseläkkeistä myönnetään kuntoutustukina. Kuntoutustuella tarkoitetaan sitä, että kuntoutuksen avulla työntekijä pyritään saamaan takaisin työelämään. Kuntoutustuen saaneista takaisin työelämään palaa nykyisin hieman suurempi osa kuin aiemmin. Vuonna 2015 30 % kuntoutustuen saaneista palasi takaisin työelämän, vuonna 2005 sama luku oli 24 %. Valta osa kuntoutustuista kuitenkin muuttuu toistaiseksi voimassa olevaksi työkyvyttömyyseläkkeeksi. Todennäköisintä takaisin töihin paluu on nuoremmilla työntekijöillä ja korkeammin koulutetuilla työntekijöillä. Usein paluuseen vaikuttaa positiivisesti myös pidempi työssäoloaika ennen tuen piiriin siirtymistä. (Eläketurvakeskus, 2024).

Työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää myös osatyökyvyttömyyseläkkeenä. Osatyökyvyttömyyseläkkeen tarkoituksena on jatkaa työelämässä osittaisesta työkyvyttömyydestä huolimatta. 80 % osatyökyvyttömyyseläkeläisistä jatkaa töissä. Töitä

on mahdollista tehdä myös työkyvyttömyyseläkkeellä, mutta se on harvinaisempaa. Osatyökyvyttömyyseläke on ollut yleisintä yli 60-vuotiailla. Se kestää usein muutaman vuoden ennen vanhuuseläkkeelle siirtymistä ja osatyökyvyttömyyseläkkeen turvin suurin osa jatkaa töissä vanhuuseläkeikään asti. (Eläketurvakeskus, 2024).

3.4.4 Tuettu töihin paluu

Sairauslomalle jäämiseen paneudutaan työpaikoilla yleensä enemmän kuin paluuseen työhön ja usein työhön paluu jääkin oletukseksi, että työntekijä kykenee jatkamaan työtään siitä mihin työ sairauslomalle jäädessä jäi. Kaikki ei kuitenkaan jatku sairausloman jälkeen kuten ennen ja työntekijän paluu sairauslomalta tulisi tapahtua tukien. Työhön palatessaan työntekijän tulisi olla suhteellisen hyväkuntoinen työ- ja toimintakyvyltään. Onnistuneeseen työhön paluuseen sairauslomalta kuuluu ennalta sovitut menettelytavat työpaikalla. Tuettu työhön paluu vahvistaa sairausloman aikaisen hoidon ja kuntoutuksen tuomaa toimintakykyä. Parhaassa tapauksessa onnistuessaan tuettu työhön paluu ennaltaehkäisee ongelmia tulevaisuudessa. Työkykyä on hyvä tukea vielä töihin paluu vaiheessa ja käydä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa keskustelua siitä, mikä olisi paras tukitoimi työntekijän työkyvyn tukemiseksi. Muutamaa päivää pidemmällä sairauslomalla olleen työhön paluuseen tulee kiinnittää huomiota, jotta töihin paluu tapahtuu turvallisesti ja oikea-aikaisesti. Sairauslomalla oleminen on työntekijälle aina katko sekä henkilökohtaisesti että sosiaalisesti. Sairauspoissaolo voi vaikuttaa myös työntekijän taloutta heikentävästi. Työhön paluu vaatii osaamista sekä työhön palaavalta työntekijältä, että työyhteisöltä. Tärkeää on käydä keskustelua ennen paluuta myös yhdessä työterveyshuollon, palaavan työntekijän, että esihenkilön kesken. Parasta olisi selvittää jo sairauslomalle jäädessä, onko työssä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet sairauslomalle jäämiseen. Tuettua paluuta on hyvä valmistella yhdessä jo tässä kohden. Tuetusta paluusta hyötyvät työntekijän lisäksi työyhteisö ja työnantaja, myös taloudellisesti. Tuetun paluun avulla palaava työntekijä ei jää yksin eikä hänelle tule epäonnistumisen kokemuksia, jos kaikki ei sujujaan kuten ennen sairauslomalle jäämistä. Työyhteisö ja työnantaja hyötyvät saadessaan takaisin työntekijän ja -kaverin, joka työkykynsä puolesta kykenee työhönsä. Kohtelun tulee olla työnantajan taholta

samanlaista kaikille työhön palaajille. Tämä myös parantaa työyhteisön toimivuutta ja työilmapiiriä. (Kivistö, 2005, s 10–28, 43).

Työntekijän palatessa pidemmältä sairauslomalta takaisin töihin, on asioita, jotka voivat olla haasteena paluulle. Työhön palaavan työtehtäviä on hyvä järjestellä uudestaan niin, että työkyky riittää annettujen tehtävien hoitamiseen eikä se saa vaikuttaa negatiivisesti palaavan työntekijän toipumiseen ja paranemiseen. Työtehtävien tulee olla sisällöltään myös palaavalle työntekijälle mielekkäitä. Haasteena voi olla esimerkiksi se, että työpaikalla on voinut tapahtua muutoksia, kuten työpisteen tai työtehtävien muutos, työvälineissä ja -tavoissa on voinut tulla muutoksia. Myös esihenkilö, työkaverit, asiakkaat tai muut sidosryhmät ovat voineet muuttua. Esihenkilöllä on tärkeä rooli muokata työtehtäviä niin, että sairastuminen uudestaan ei ole mahdollista työn vuoksi, järjestää palaavan työntekijän työtehtävät pysyvästi tai määräaikaisesti niin, että ne vastaavat palaavan työntekijän työ- ja toimintakykyä. Esihenkilön vastuulla on myös perehdyttää ja tiedottaa sekä työyhteisöä että palaavaa työntekijää muuttuneista työjärjestelyistä. Työyhteisölle voi olla haastavaa tasapainoilla palaavan työntekijän työjärjestelyistä johtuvien työnkuormitusten muutosten ja palaavan työntekijän tukemisen ristiaallokossa. Aina sairaus tai työkyvyn alenema ei näy päällepäin, silloin työyhteisön voi olla vaikea rakentaa ja vahvistaa keskinäistä luottamusta. Palaava työntekijä voi kokea haasteeksi työhön palattuun alkuvaiheessa väsymisen herkemmin työssä, paluu voi aiheuttaa univaikeuksia, joidenkin sairauksien, kuten syövän hoidon vuoksi palaavan työntekijän ulkonäkö voi olla muuttunut. Palaavan työntekijän on tärkeää löytää itselleen sopiva rytmi työhön, työn tauottamiseen ja riittävään palautumiseen, jotta työn vaatimukset ja palaajan voimavarat kohtaavat optimaalisesti. Työntekijän on hyvä rohkeasti tuoda esiin myös omia mielipiteitään työn muokkaamisesta. Työntekijän kannalta on tärkeää myös palkkakehityksen jatkuminen samanlaisena kuin ennen sairauspoissaoloa ja se, että hänet kohdataan samalla tavalla, uskottavana ja kykenevänä työntekijänä kuten ennen poissaoloaan. (Kivistö, 2005, s 10–28; Forma, 2023, s 144–146).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä pro gradu tutkielmassa taustoitin aihetta ensin teoriaosuudessa kirjallisuuskatsauksen avulla. Empiriaosuudessa kerättiin aineistoa haastattelemalla Varsinais-Suomen hyvinvointialueen ikäihmisten palveluiden esihenkilöitä ja heidän kokemuksiaan työkyvyn tukemisen keinoista työpaikalla. Toivoin haastattelujen nostavan esiin myös hyväksi havaittuja käytänteitä työkykyjohtamisessa sekä niitä haasteita, jotka ovat hyvän työkykyjohtamisen esteenä päivittäisessä työssä. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-yhteydellä. Haastatteluteemat toimitettiin haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi. Keskisen alueen esihenkilöt ovat pääosin kaksikielisiä, joten haastatteluja toteutettiin sekä suomeksi että ruotsiksi. Litterointia varten haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla.

4.1 Tutkimusmetodi ja aineiston keruu

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelija koostaa aihealueita, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Remes ja Sajavaara, 2009, s 162, 166, 224–226). Teemahaastattelulla pyritään luomaan tutkijalle kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelu on kuin palapeli, jossa yksi vastaus usein synnyttää uuden kysymyksen. Haastattelija pyrkii rakentamaan haastateltavien vastauksista kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun kysymys on laajempi kokonaisuus (teema) kuin yksittäinen kysymys, aihe josta keskustellaan. Haastattelu etenee vastaajan ehdoilla. Tutkija voi tehdä tarkentavia kysymyksiä, mutta tutkimustulosten hyödyntämisen kannalta kysymykset kannattaa asetella niin, että niihin ei voi vastata vain kyllä tai ei. Teemahaastatteluissa voi tarpeen mukaan olla myös toinen, tarkentava haastattelukierros. (Kananen, 2017, s 88-100).

Teemahaastattelua varten laadittiin haastattelurunko, joka piti sisällään keskusteltavat aiheet. Teemahaastattelurunko liitetään opinnäytetyön liitteeksi. Haastattelija tekee teemoihin liittyen mahdollisimman avoimia ja yleisluontoisia kysymyksiä. Tämän tavoitteena on, että haastateltava tuo keskusteluun oman näkemyksensä ja

kokemuksensa aiheesta. Avointen kysymysten avulla tutkija pyrkii luomaan kuvan itselleen tutkittavasta ilmiöstä ja avartamaan omaa näkemystään aiheesta. Tutkijan tehtävä on pohtia kysymysteemat niin, että ne tuottavat relevanttia tietoa ja lisää ymmärrystä aiheesta. (Kananen, 2017, s 88-100).

Tutkimuslupa Varhalle myönnettiin 6.2.2025 haastatteluista varten ja haastattelupyyntö on jaettu sähköpostitse Varhan ikäihmisten palveluiden esihenkilöille liitteenään tietosuojaseloste ja teemahaastattelun teemat apukysymyksineen. Haastattelukutsu lähetettiin Varhan koulutuskoordinaattorin toimesta kaikille keskisen alueen kotihoidon ja palveluasumisen yksikön esihenkilöille ensimmäisen kerran 18.2.2025, kutsu uusittiin 27.2.2025 ja vielä kolmannen kerran 6.3.2025 saman sisältöisenä. Yhteensä kutsu tutkimukseen osallistumisesta lähti 31 esihenkilölle kerrallaan ja se toistettiin kolme kertaa. Lopulta tutkimukseen osallistui 7 lähiesihenkilöä, noin 23 % kutsutuista. Tutkijan toive oli saada yhteensä kymmenen haastateltavaa, joka olisi ollut noin kolmasosa kutsun saaneista. Haastattelut tehtiin ajalla 7.3.2025 – 31.3.2025 Teamsin välityksellä. Jokaista haastateltavaa haastateltiin vain kerran, erillistä tarkentavaa haastattelukierrosta ei tehty.

Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja sillä pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimusjoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla. Tutkimustulokset ovat myös yleensä aikaan ja paikkaan sidottuja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä, sillä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, s 160–166, Kananen, 2017, s 32–37).

Lopuksi analysoitiin kirjallisuudesta saatua tietoa sekä teemahaastatteluiden tuloksia teemoittelulla, joka on yksi sisällönanalyysin muoto. Teemoitteluanalyysillä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineistosta nostetaan esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä

asiakokonaisuuksia ja tyypillisiä piirteitä; sisällönanalyysiä ja teemoittelua pidetään usein synonyymeina toisilleen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, s 162, 166, 224 - 226).

4.2 Tutkimuksen analysointi

Laadullista tutkimusta voidaan analysoida useilla eri tavoilla. Analyysimenetelmällä tarkoitetaan sitä konkreettista tapaa, jolla kerätty aineisto käsitellään. Analyysitavan valintaa ei voi tehdä sattumanvaraisesti, vaan tutkimuksen lähestymistavat ohjaavat analysointitavan valintaan. Analysointitavan valintaan vaikuttavat asetettu tutkimusongelma, teoreettinen viitekehys ja tutkimukseen käytetty aineisto. Tutkijan on hyvä myös perustella valitsemansa sisällön analysointitapa. Analyysin tarkoitus on tiivistää tutkimusaineisto ja päästä pintaa syvemmälle aineistoon. Kerättyä aineistoa tulee tarkastella analyttisesti. Aineiston analysointi on moniportainen prosessi : Ensin tutkija tutustuu koko aineistoon saadakseen siitä kokonaisvaltaisen kuvan. Haastatteluaineisto litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon sellaisenaan kuin haastateltava on sen kertonut. Tämän jälkeen tutkija pääsee pureutumaan keräämäänsä aineistoon jäsentämällä, erittelemällä ja pohtimalla. Tutkijan tehtävä on nostaa esiin kerätystä aineistosta tutkimusongelmien kannalta olennaisimmat asiat ja huomiot. Parhaimmillaan analysointi lisää aineiston informaatioarvoa. Yksi monista laadullisen tutkimuksen analysointitavoista on teemoittelu. (Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K, 2021).

Teemoitteluanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmistä, sitä pidetään myös sisällönanalyysin yhtenä muotona. Aineistosta nostetaan esiin keskeisiä asiakokonaisuuksia ja tyypillisiä piirteitä, joita nousee teemoittelusta esiin. Tutkimusraportissa esitetään usein sitaatteja aineistosta. (Juhila, 2021).

Tämän pro gradun analysointimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, tarkemmin analysointitapana oli teemoittelu. Teemoitteluanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmistä, sitä pidetään myös sisällönanalyysin yhtenä muotona. Aineistosta nostetaan esiin keskeisiä asiakokonaisuuksia ja tyypillisiä piirteitä,

joita nousee teemoittelusta esiin ja tutkimusraportissa esitetään usein sitaatteja aineistosta (Juhila, 2021).

Teemoitteluanalyysi sopii hyvin haastatteluilla saadun aineiston analysointitavaksi, koska sen avulla aineisto voidaan jakaa selkeisiin ja toistuviin sisältökokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s108 - 109). Teemoittelu on joustava tapa tarkastella kerättyä tutkimusainestoa tutkittavaan aiheeseen nojaten, eikä se muodosta ennaltamääräytyjä kategorioita analysointiin. Teemoittelun avulla saadaan esiin haastattelujen moniääninen materiaali erilaisista näkemyksistä ja kokemuksista. Teemoittelun pohjalta on luontevaa rakentaa runko tutkimustulosten esittelylle, näin lisätään analyysin ymmärrettävyyttä ja selkeyttä. (Eskola & Suoranta, 2008, s 174 – 176).

4.3 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Tämän tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla aineiston keruun ja analysoinnin prosessit mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Teemahaastattelun teemat toimitettiin haastateltaville jo haastattelukutsun mukana. Haastatteluissa noudatettiin näitä teemoja tarkasti jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastatteluaineistoa analysoitaessa on pyritty pysymään mahdollisimman lähellä saatua haastattelumateriaalia ja esittämään suoria lainauksia analysoinnin tueksi. Tutkimuksella saadut tulokset perustuvat selkeästi haastatteluilla saatuihin vastauksiin teemojen sisällä. Haastatteluaineiston ja niistä saatujen tulosten yhteyttä on pyritty osoittamaan käyttämällä suoria lainauksia haastatteluista.

Tutkielmaa tehdessä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja tutkielma pyrittiin toteuttamaan tutkimuseettisten ohjeiden ja käytäntöjen mukaisesti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Etukäteen pohdittiin tutkimuksen eettisyyden toteutumista pohtimalla tutkimuksen eri vaiheisiin liittyviä eettisiä kysymyksiä ja mahdollisia ongelmia. Aineistoa hankittaessa haastatteleamalla esihenkilöitä ikäihmisten palveluissa kiinnitettiin erityistä huomiota eettisiin kysymyksiin, koska haastatteluun osallistujat ovat tutkijan kollegoita. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja

haastateltavat saivat haastattelukutsun yhteydessä kirjallisen tietosuojaselosteen ja suostumuslomakkeen, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, aineiston käsittely sekä oikeus keskeyttää haastattelu missä tahansa vaiheessa ilman seuraamuksia (TENK, 2019). Haastattelukutsun liitteenä oli myös teemahaastattelurunko. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että osallistujilla ei ole velvollisuutta osallistua tutkimukseen työroolinsa perusteella eikä tutkimukseen osallistumattomuus vaikuta työyhteisön suhteisiin. Haastatteluun osallistuttiin vapaaehtoisuuteen perustuen. Tutkimuksen aihe on sensitiivinen, joten oli tärkeää muodostaa luottamuksellinen ilmapiiri haastattelutilanteisiin. Haastateltavalle ei saanut myöskään muodostua tunnetta siitä, että aiheen tiimoilta tai haastattelulla oli tarkoitus mitenkään kyseenalaistaa esihenkilön toimintaa, osaamista tai työkykyjohtamiseen liittyviä asioita. Haastateltavia saatiin lopulta kahdeksan kappaletta, tutkijan toive haastateltavien määrästä oli kymmenen haastateltavaa.

Kollegoiden haastattelemisen voi tuoda mukanaan valtasuhteisiin, luottamuksellisuuteen tai anonymiteettiin liittyviä eettisiä haasteita (Hyytinen, H., Löfström, E., Lindblom-Yläne, S. & Taatila, V., 2017, s 54–55). Tämän vuoksi aineistoa analysoitaessa kiinnitettiin erityistä huomiota ja huolellisuutta siihen, että yksittäistä haastateltavaa tai työyksikköä ei työstä voida tunnistaa. Lisäksi tutkija on tietoinen omasta roolistaan ja kollegiaalisuuden vaikutuksista haastattelutilanteeseen, sen vuoksi on pyritty reflektiivisyyteen koko tutkimuksen ajan (Eskola & Suoranta, 2008, s 164–165). Haastattelun aluksi käytiin läpi työkyvyn ja työkykyjohtamisen määritelmä tässä pro gradu työssä, jotta haastattelija ja haastateltava puhuivat samasta asiasta termien sisällä. Työn lähtökohtana on kunnioittaa ihmisarvoa ja henkilökohtaisia mielipiteitä.

Tutkimuksesta saatua aineistoa käytettiin vain tietosuojaselosteella mainitulla tavalla. Saatua aineistoa käsitteli vain tutkija eikä sitä missään kohden työtä jaettu kenellekään muulle. Aineistoa säilytettiin ja se tuhottiin tutkimuksen jälkeen tietosuojaselosteessa kerrotulla tavalla. Aineistoa analysoitaessa varmistettiin, ettei tutkittavien anonymiteetti vaarannu tutkimuksen missään vaiheessa. Anonymiteetin säilymistä tuki myös

täsmällinen haastatteluteemojen noudattaminen, ettei epäolennaisten tietojen kysyminen vaaranna tutkittavan anonymiteettia. Personoivat tekijät, kuten työkokemus esihenkilönä jätettiin haastattelusta kokonaan pois, jotta yksittäistä vastaajaa tai työpistettä ei voi tunnistaa lopullisesta työstä.

Opinnäytetyönlupaa haettiin Varhalle myös sisäisen työkykyohjelman ja HR:n ohjeiden hyödyntämiseksi pro gradu tutkielmassa. Varhan työkykyjohtamisen ohjeiden hyödyntämiseksi tuli hakea lupaa Varhan kirjaamon kautta, josta se ohjataan ohjeen tekijöille, tässä tapauksessa Varhan työkykykoordinaattoreille. Lupaa työkykyohjelman ja sisäisten ohjeiden käyttöön ei saatu, joten ne rajattiin kokonaan tämän tutkielman ulkopuolelle.

5 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluista muodostui kolme pääteemaa, jotka kuvaavat esihenkilön roolia työkykyjohtamisessa, hyväksi havaittuja käytänteitä ja tapoja työkykyjohtamisessa työpaikoilla ja kolmantena asioita, jotka voivat olla esteenä hyvälle työkykyjohtamiselle. Haastatteluun osallistuneiden esihenkilöiden vastaukset olivat hyvin pitkälle saman suuntaisia ja samankaltaisia asioita nostettiin esiin lähes jokaisessa haastattelussa.

Hyviä käytänteitä, jotka mainittiin useammassa haastattelussa työkykyjohtamiseen, nousi seitsemän kappaletta. Koettiin, että melko pienin muutoksin ja panostuksin voidaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijän työssä jaksamiseen tai poissaoloihin.

Työkykyjohtamisen haasteiksi nostetuissa asioissa keskiössä oli esihenkilön laaja tehtäväkuva ja sen mukanaan tuoma aikapaine. Osa esihenkilöistä kertoi henkilöstönsä olevan fyysisesti eri paikoissa, joka asettaa omat haasteensa esihenkilötyöhön ja esihenkilön läsnäoloon ja tavoitettavuuteen. Useat kertoivat esihenkilötyössä aloittaessaan jääneensä ilman perehdytystä työhön. Myös koulutusta työkykyjohtamisen teemoihin kaivattiin lisää, lähes jokaisessa haastattelussa toistui se, että perehdytystä esihenkilötyöhön tai työkykyjohtamisen asioihin ei ollut saatu.

5.1 Esihenkilön roolin vaikutus työkykyjohtamiseen

Työntekijän lähimmällä, hallinnollisella esihenkilöllä on suuri vaikutus työntekijän työkykyyn ja työkyvyn tukemiseen työssä. Lähin esihenkilö on yleensä henkilö, joka itse huomioi arjessa tai kuulee toisilta huolen kollegan työkyvystä ja/tai jaksamisesta. Esihenkilö usein myös tuntee työntekijänsä niin hyvin, että hän osaa melko pienistäkin merkeistä lukea, että kaikki ei nyt ole hyvin. Esihenkilö työskentelee usein fyysisesti lähellä tiimiään ja näin ollen pystyy havainnoimaan tilanteita ja ilmapiiriä tiimissä helposti.

*”Esihenkilö pystyy varhaisessa vaiheessa havaitsemaan niitä muutoksia (työkyvyssä). ”
(H2)*

”Esihenkilö näkee sen kokonaisuuden: psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen siinä päivittäisessä työssään ja saa sitä informaatiota monesta suunnasta koko ajan. ” (H3)

Poikkeuksetta kaikki haastatellut näkivät lähimmän hallinnollisen esihenkilön roolin ensisijaisen tärkeänä työkykyjohtamisessa ja työkyvyn muutosten havainnoijana. Esihenkilöt tunnistivat roolinsa ja mahdollisuutensa vaikuttaa yksittäisen työntekijän työkykyyn.

”Esihenkilön rooli, siinä on oikeasti aika iso vastuu seurata työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Myös se, että miten sä johdat sitä työyhteisöä, että se tukisi sitä jaksamista ja ja työkykyä” (H5)

”Mullahan on tosi suuri rooli mun mielestäni tässä työkykyyn. Se näkyy ihan arjessa jatkuvasti, eli mä otan heidän huomioon yksilöllisesti.” (H7)

”Esihenkilönä on hyvin tärkeä siihen, että pystyy havainnoimaan ja ennakoimaan niitä tilanteita, kun huomaa niitä sairaspöissaoloja tai muunlaista väsähtämistä, niin kun epäytytyväisyyttä, kaikkea tämmöisiä. Niihin täytyy hyvin nopeasti puuttua ja ottaa ne tosissaan.” (H6)

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että esihenkilö pystyy nopeasti reagoimaan, kun huomaa kireyttä työyhteisön ilmapiirissä tai havainnoi muita merkkejä työkyvyn laskusta työntekijässä. Useat haastatellut toivat esiin tärkeänä asiana sen, että esihenkilön tulee puuttua napakasti ja nopeasti huomioimiinsa epäkohtiin tai ristiriitoihin työyhteisössä. Koettiin myös tärkeänä, että esihenkilö tuntee työntekijänsä niin hyvin, että osaa arvioida esimerkiksi ulkoisista merkeistä tai käyttäytymisestä, milloin jokin alentaa työntekijän työkykyä. Esihenkilöt nostivat keskiöön myös sen, että on tärkeää kuulla

kahden kesken toisinaan myös niitä työntekijöitä, jotka yleensä ovat niitä hiljaisimpia eivätkä usein tuo omaa mielipidettään julki.

”Nappaan aika nopeasti heti keskusteluun, jos jotakin huomaan. Ja käyn just näitä varhaisen tuen keskusteluja. Ei pelkästään poissaolojen vuoksi, vaan ihan jos huomaan itse jotain. Kun oppii tuntemaan ihmiset niin aika nopeasti näkee että nyt ei ole kaikki hyvin.” (H7)

”Työilmapiiriin haasteleminen ja ylläpitäminen ihan koko ajan, että mikä se on se tunnelma? Ja sitten jos tulee jotakin tähän työilmapiiriin tai tämmöiseen liittyviä asioita mulle niin aika sellainen nopea tarttuminen niihin, koska ne kyllä vaikuttaa sitten siihen työssäjaksamiseen tosi paljon. Pidän sitä kynnystä niin matalalla sillä tavalla, että kaikkiin asioihin oikeasti päästään puuttumaan mahdollisimman nopeasti.” (H3)

Työkykyjohtaminen ja sen avulla työkyvyttömyysriskin laskeminen on tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Keskeisin toimijoista on työntekijä itse, jolla tulee olla oma halu parantaa työkykyään ja jatkaa työssään. Ilman työntekijän omaa motivaatiota tukitoimenpiteet ovat melko tehottomia. Haastatellut kertoivat myös tilanteista, joissa työntekijällä ei ollut enää halua jatkaa työelämässä, vaan hän oli päättänyt hakeutua työkyvyttömyyseläkkeelle. Koettiin, että näissä tilanteissa kaikki tukitoimet ovat täysin hyödyttömiä, jos työntekijällä itsellään ei ole jostain syystä motivaatiota jatkaa työelämässä. Työntekijällä itsellään on myös tärkeä rooli palautumisessa vapaa-ajallaan, siihen ei esihenkilö voi vaikuttaa, vaikka se työntekijän työkykyyn merkittävästi vaikuttaa pitkässä juoksussa.

”Ja tietysti se työntekijä itse myöskin. Muuten ei mikään onnistu, jollei työntekijä löydy motivaatiota ja kiinnostusta itseltäänkin ja se on vastaanottavainen niihin erilaisiin aputoimiin. Silloin kun sitä ei ole niin se (apu) on mahdotonta. Eniten mitä tulee (haasteita) on se, että työntekijä ei ole halukas edes enää tekemään töitä hänellä on voi olla työvuosia vielä paljon edessä ja hän on päättänyt, että hän haluaa jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle.” (H2)

”Tosi tärkeä niinku elämässä yleensäkin, ihmisellä on vastuu itsestään. Aika vaikeata se sitten on jos ei ole sitä omaa motivaatiota, niin siihen kyllä niinku ulkopuolisenkaan puuttuu.” (H3)

Tärkeää on myös se, että työntekijä itse tuo esiin työkyvyn muutokset tai muut työkykyä alentavat tekijät. Esihenkilö ei voi toimia tilanteessa työntekijän parhaaksi, jos hän ei tiedä, että jokin on vialla. Esiin nostettiin tilanteita, joissa työntekijä on työkyvyttömyyden vuoksi joutunut jäämään pidemmälle sairauslomalle (viikoiksi ja jopa kuukausiksi) eikä edeltävästi kuitenkaan ollut keskustellut esihenkilön kanssa omasta jaksamisestaan tai mahdollisista työn muokkauksista työkykyään vastaavaksi. Esihenkilöt kertoivat myös siitä, että toiset kertovat enemmän omista asioistaan, toiset vähemmän ja tämä hyväksyttiin vallitsevana seikkana esihenkilöiden keskuudessa. Esihenkilöt kuitenkin kokivat turhautumista tilanteissa, joissa työntekijä ei ollut tuonut esiin omia jaksamisen ongelmiaan ollenkaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja kuitenkin lopputulemana saattoi olla pidempi sairausloma työkyvyn alenemisen vuoksi. Esihenkilöt kokivat, että asialle olisi voitu tehdä jotain, jos heillä olisi ollut tietotarpeesta keventää työntekijän tehtäväkuvaa.

”Det är ju alltid deras egna ansvar att föra fram, känner jag liksom att min arbetsförmåga nu börjar liksom gå ner.” (H1)

”Minusta se tärkein, että ihan mitä vaan semmoista mikä liittyy siihen työssä jaksamiseen, pientä tai isoa, niin se pitää uskaltaa sanoa heti ääneen.” (H3)

”No sehän se varmaan kaikista tärkein on, että itse tunnistaa ne omat rajansa ja myöskin pitää huolta itsestään. Itse koen että omat työntekijät ehkä jopa sinnittelee turhan pitkään ennen kuin he myöntää edes sen, että nyt tarvitaan jonkinlaista tukea siihen työssäjaksamiseen tai ihan muuten vaan jaksamiseen.” (H6)

”Ehkä enemmän toivoisin sitä, että henkilökunta tulisi aikaisemmassa vaiheessa jo kertomaan ennen kuin on ollut se 2 viikon sairausloma. En ole pystynyt tekemään asialle

mitään, koska en ole asiaa tiennyt. Olisi voitu muokata työnkuvaa tai olisi voitu osakaikasta mieltä tai olisi kevennetty työnkuvaa.” (H6)

Työterveyshuollon rooli esihenkilön yhteistyökumppanina ja tukena työkykyjohtamisessa nähtiin suurena. Yhteistyön tulisi olla tiivistä ja vastavuoroista esihenkilön ja työterveyshuollon välillä. Esiin nostettiin myös työkykykoordinaattori, jonka roolia työkykyasioissa toivottiin jopa suuremmaksi kuin nykyisin. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että työkykykoordinaattori näkee kokonaisuuden ja tietää mahdolliset vaihtoehdot usein esihenkilöä paremmin. Toki esihenkilöllä olisi oma roolinsa myös työkykykoordinaattorin vetämässä työkyvyn tukemisen prosessissa. Esihenkilöt kokivat olevansa yhteyshenkilö eri tahojen, kuten työterveyshuolto ja työkykykoordinaattori, välillä. Pääosin yhteistyötä keuhuttiin toimivaksi ja nopeaksi.

”Jag ser att jag har en väldigt central roll. Jag är som en spindel i nyheter så att säga och är den som ska ha kontakt till alla instanser, det vill säga arbetsplats, hälsovården och den här työkykykoordinaattori säger på finska för att det är ett bättre ord.”(H1)

”De ringer till oss från företagshälsovården om det är någonting som de märker att oroar liksom förstås med personalens sjukledighet och jag kan ringa och konsultera dem. Vi har nog ett jättetätt samarbete.” (H1)

”Det funkar jättebra med työkykykoordinaattori och hon är kunnig och hjälpa och samma här med vår företagshälsovård.” (H1)

Esihenkilön rooli on ensiarvoisen tärkeä työn muokkausten mahdollistajana ja arjessa huomioimassa työntekijän työkyvyn muutoksia. Yhteistyö työterveyshuollon ja työkykykoordinaattorin kanssa on myös tärkeää, jotta työn muokkaukset tai esimerkiksi korvaava työ eivät rajoita tai hidasta työntekijän toipumista tai töihin paluuta. Työterveyshuollon osallistuminen työkykyneuvotteluihin ja työn muokkauksiin nähtiin myös esihenkilön tukena siinä mielessä, että päätös tarvittavasta tuesta on tehty yhdessä, moniammatillisesti, eikä päätös ole yksin esihenkilön. Myös työfysioterapeutin apu erilaisissa tilanteissa koettiin hyvänä ja nostettiin esiin useammassa haastattelussa. Esiin

nostettiin myös tilanteita, joissa työntekijä ehkä itse tunnistaa tarpeen tukitoimille, mutta oma toimintakyky on laskenut jo niin alas, ettei itse kykyne enää tilanteessa toimimaan. Tällöin työterveyshuolto nähtiin ensisijaisena yhteistyökumppanina työkyvyn palauttamisessa.

”Sitten taas joskus ne asiat on semmoisia, ettei ne voimavarat riitä, työntekijällä itsellään ehkä niin paljon sen oman työkyvyn ylläpitämiseksi, niin silloin tietysti se, että työterveyshuolto nousee tärkeäksi siinä kohtaa.” (H3)

Erittäin tärkeänä pidettiin myös sitä, että esihenkilö seuraa poissaoloja ja niiden syitä ja tarvittaessa rohkeasti puuttuu huomaamiinsa epäkohtiin tai säännönmukaisuuksiin poissaoloissa. Haastateltavat kokivat, että tärkeää on seurata myös poissaolojen syitä, onko niissä säännönmukaisuutta esimerkiksi vapaapäiviin liittyen tai onko paljon lyhyitä poissaoloja eri syillä. Esihenkilöt nostivat esiin myös tilanteita, joissa työntekijän poissaoloihin on vaikea puuttua, kuten esimerkiksi sellainen, että työntekijällä on esittää poissaolotodistus poissaolostaan, jotka usein liittyvät viikonloppuun edeltävästi tai heti jälkeen, mutta esihenkilö epäilee poissaolon takana olevan jokin muu syy. Näissä tilanteissa koettiin, että rohkea ja suora puuttuminen asiaan saattoi auttaa tilanteeseen, ei kuitenkaan kaikkien kohdalla. Mainittiin myös lyhyet poissaolot, yhdestä kolmeen päivään, jotka toistuivat usein samojen työntekijöiden kohdalla, erilaisilla syillä. Taustalta paljastui usein konfliktitilanteita työyhteisössä tai muita ongelmia yhteistyössä tiimin kesken.

”...hän voi lähteä myös seuraamaan ja katsoo sitä, että onko se kuinka säännöllistä ja miten se toistuu...” (H2)

”Mä seuraan poissaoloja säännöllisesti. Ei niinkään määrällisesti vaan ne syyt. Tai että niitä lyhkäisiä tulee koko ajan tasaisesti ja siellä on takana sitä ehkä päänsärky ehkä pahoinvointi ehkä väsymystä, milloin nukkumattomuutta, niin nää on niinku sellaisia hälytysmerkkejä, millä mä seuraan sitä ihmisen jaksamista.” (H4)

”Sitten tietysti just ne poissaolomäärät. Onneksi se (järjestelmä) ilmoittaa jos on hälytysraja ylittynyt. Itsekin tulee niitä käytyä vähän katselemassa, kun miettii että hetkinen että tällä ihmisellä on nyt aika paljon (poissaoloja), joka listasi jotain. Mikäköhän mahtaa olla? Sitten ihan ohimennen saatan kysäistä jaksamista ja että miten menee?” (H6)

Hyvänä työkaluna nähtiin poissaoloherätteet ja varhaisen tuen keskustelut puuttua matalalla kynnyksellä poissaoloihin. Poissaoloheräte antaa esihenkilölle ”luvan” puuttua työntekijän poissaoloihin. Poissaoloheräte tulee automaattisesti sekä esihenkilölle, että työntekijälle saman aikaisesti, kun tietyt arvot poissaoloissa täyttyvät. Näitä arvoja voivat olla esimerkiksi pidempi sairausloma tai useampi lyhyt poissaolo tietyn aikarajan sisällä. Heräte ohjaa esihenkilöä keskusteluun työntekijän kanssa. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että HR-järjestelmä lähettää herätteen automaattisesti, tämä helpottaa esihenkilön työtä. Koettiin myös, että prosessi on läpinäkyvä ja oikeudenmukainen myös työntekijöille ja madaltaa esihenkilön kynnystä kutsua työntekijä kahdenkeskiseen keskusteluun. Esihenkilöt kertoivat haluavansa pitää nämä keskustelut luottamuksellisina ja epävirallisina, jotta työntekijä ei kokisi keskustelua rangaistuksena tai nuhteluna esihenkilön taholta vaan huomattaisiin, että tällä tavoitellaan työntekijän parasta.

”Saatan käydä varhaisen tuen keskusteluja sillain niin kun aika spontaanisti ja sillä tavalla, että ei vaadi semmoista niin kun kutsua ja esivalmistelua ja muuta, niin ne on mun mielestä toiminut hyvin ja sen jälkeen mä itse jotenkin päässyt niitten päälle tavallaan niiden keskustelujen, kun ne on muuttanut tavallaan niinku helpommin lähestyttäväksi.” (H3)

”On esihenkilön tehtävä puuttua siihen.” (H2)

”Nimenomaan se, että ottaa puheeksi asioita, niin se on mun vastuulla.” (H3)

Esihenkilöllä tulee olla riittävästi rohkeutta nostaa asioita keskusteluun henkilöstön kanssa ja puuttua vaikeisiin asioihin, vaikka se olisi esihenkilölle itselleen epämukavaa. Koettiin, että haastaviin tilanteisiin on helpompi tarttua mahdollisimman alkuvaiheessa,

ennen kuin ongelma on paisunut liian suureksi ja hankalaksi käsitellä. Esihenkilöt kertoivat tarkkailevansa työntekijöitä ja työympäristöä oman työnsä ohessa ja merkkejä työkyvyn laskusta huomioidessaan herkästi hakeutuvat työntekijän juttusille. Koettiin, että asioihin puuttuminen tulee helpommaksi esihenkilöuran edetessä. Mainittiin myös, että tartutaan asioihin mieluummin liian matalalla kynnyksellä kuin että odotettaisiin asian paisumista, jolloin myös asian käsittely ja ennalleen saattaminen hankaloituu ja pitkittyy.

”...någonting jag märker sen liksom i stämningen eller så här så kan jag ta upp det på våra veckomöten och förstås på utvecklingssamtalen. Och så funderar vidare att få komma en boka man lösa sådana här saker som eventuellt kanske inte riktigt sägs högt heller, utan det blir mera en sådan känsla.” (H1)

”Yksilötasolla hyvin paljon tämmöisiä hiljaisia merkkejä havainnoin. Jos ihminen yhtäkkiä ulkoisesti muuttuu paljon tai hänen käytös jotenkin muuttuu, saatan sitten reagoida siihen että ihminen on muuttunut vaikka hiljaiseksi, vetäytyväksi tai näyttää väsyneeltä tai alakuloiselta. Niin saatan kysyä, että onko joku hätä?” (H4)

”Oon oppinut sen, että mitä matalammalla kynnyksellä oikeasti asiat ottaa puheeksi ja välillä vähän jopa mitättömin asioihin tarttuu niin se helpottaa... Varsinkin silloin nuorempana tuorempana esihenkilönä jotenkin pelkäsi nostaa asioita esiin.” (H5)

Esihenkilön toiminnan tulee olla oikeudenmukaista ja tasapuolista kaikille samanlaisessa tilanteessa. Tasapuolisuuteen koetaan liittyväksi myös se, että jokainen esihenkilö toimii samalla tavoin samankaltaisessa tilanteessa, organisaation ohjeita noudattaen. Myös henkilöstön on hyvä olla tietoisia organisaation oheista, jotta toiminta on läpinäkyvää. Koettiin, että Varha on vielä niin nuori organisaatio, että näiden asioiden konseptointi on keskeneräinen. Toivottiin kuitenkin, että siihen päästäisiin, että toimintatavat ovat yhtenäiset Varhan sisällä. Toimivat ja yhteneväiset prosessit nähtiin myös esihenkilötyön tukena.

”Organisaation sisällä olevat toimintaohjeet...ja ne koko työyhteisön tiedossa...ja esihenkilöt noudattaa niitä ohjeita niin se on iso tuki sille esihenkilölle.” (H2)

”Yhdenvertainen toimintatapa on tosi tärkeätä. Että pystyy huomioimaan sen yksilön, mutta tavallaan kaikille antaa sitä samaa palvelua samassa tilanteessa.” (H2)

”Ne on sillä tavalla oikeudenmukaisesti, että kaikkiin näihin liittyy työterveyshuolto tavalla tai toisella, että ne ei ole mun mielivaltaisia päätöksiä, vaan niitä on edeltänyt jonkunlainen prosessi. Käsitellään niitä asioita samalla tavalla jokaisen kohdalla.” (H3)

”Että oikeasti ne toimintatavat olisi yhtenäiset koko Varhassa, mä en jaksa uskoa siihen että me ihan vielä ollaan niin pitkällä, että kaikki toimisi tismalleen samalla tavalla.” (H5)

5.2 Esiinnousseet hyvät käytänteet

Kaksi tärkeintä työkykyjohtamisen keinoa haastatteluiden perusteella olivat erilaiset työn muovaamisen keinot, kuten työajan ja/tai tehtävänkuvan muokkaamiset sekä työntekijän palautumista ja työhyvinvointia tukeva työvuoro- ja lomasuunnittelu. Jokainen vastaaja näki oman roolinsa ensiarvoisen tärkeänä työkykyriskin madaltamisessa. Tärkeimmäksi kaikista kuitenkin koettiin työntekijän oma motivaatio kohentaa työkykyään. Tärkeänä nähtiin myös matala kynnyksellä tulla keskustelemaan esihenkilön kanssa työkykyasioista, jotta asioihin voidaan puuttua riittävän ajoissa.

5.2.1 Matala kynnyksellä keskustella esihenkilön kanssa työkykyyn liittyvistä asioista

Hyviksi käytänteiksi jokainen haastateltava totesi, että kynnyksen tulla esihenkilön puheille tulee olla riittävän matala. Myös luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ovat tärkeitä. Työntekijän on tärkeää kokea tullessa kohdelluksi yksilönä, oikeudenmukaisesti ja samassa tilanteessa jokaista työntekijää tulee kohdella samalla tavoin.

Lähes kaikki haastatellut kertoivat pitävänsä työhuoneensa ovea auki paikalla ollessaan niin paljon kuin mahdollista. Sen koettiin viestivän työntekijöille sitä, että esihenkilön puheille voi tulla matalalla kynnyksellä, minkä tahansa asian kanssa. Esihenkilöt kertoivat

saaneensa myös hyvää palautetta siitä, että ovat helposti lähestyttäviä ja ovi on aina auki. Koettiin, että pääsääntöisesti esihenkilölle on helppo tulla kertomaan huolistaan työhön liittyen.

”Det är att jag har en öppen dörr att man är bara att komma in och diskutera.” (H1)

”Mä teen tosi paljon keskustelevaa työtä omalla persoonalla. Mä pidän sitä kynnystä niinku niin matalalla.” (H3)

”Mä havainnoin näitä hiljaisia merkkejä aika paljon. Pysin liikkumaan tuolla yksikössä ja tässä kun mulla on työhuoneen ovi auki, niin kuuntelen sananparsia sieltä täältä. Kyllä mä hyvin herkästi huomaan miten siellä voidaan yleisesti, sen tunnistaa sen ilmapiirin.” (H4)

”Se on mun mielestä yksi suurimpia tukijoita siihen työkykyyn, että ovi on auki ja tänne on matalalla kynnyksellä helppo tulla... Just se läsnäolo ja semmoinen että näkee vähän, että miten ihmiset käyttäytyy ja miten ne tuolla niinku liikkuu ja menee ja mitä ne puhuu ja muuta niin kyllä ne on mun mielestä sellaisia parhaita työkaluja.” (H5)

Esihenkilön olisi hyvä saada vapautettua työaikaansa läsnäoloon ja tapaamisiin työpaikalla, henkilöstön parissa. Tiiviissä kontaktissa työyhteisöön esihenkilön on helppo huomata muutokset työilmapiirissä tai yksittäisen henkilön työkyvyssä. Esihenkilöt kertoivat, että usein se, että työntekijä saa kertoa huolensa ja tulee kuulluksi jo auttaa, vaikka asialle ei juuri sillä hetkellä mitään pystyttäisi tekemään.

”Jag ser att mitt mitt ansvar är att jag behöver lyssna till arbetstagarna dagligen liksom och inte bara lyssna till vad de säger utan också se dem och för att hitta de här människorna som behöver det där extra stödet jag behöver kunna agera vid behov. Jag behöver kunna samarbeta.” (H1)

”Jag observerar dagligen jag. Jag lyssnar ju till deras diskussioner i och med att man har en öppen dörr så hör man ju också vad folk pratar och det där. Jag försöker alltid prata med alla under dagen. Det lyckas inte alltid för att folk har så brottom.” (H1)

”Mun mielestä se läsnäolo ja kuuntelu, että oikeasti heillä tulee sitten se olo, että he tulee kuulluksi, vaikka ei välttämättä asialle pysty mitään tekemään.” (H5)

Säännöllisten kehityskeskusteluiden pitäminen ja oman henkilöstön tunteminen nähtiin vahvuutena työkykyjohtamista ajatellen. Kehityskeskustelut ovat esihenkilölle ensiarvoisen tärkeitä kuulla, mitä henkilöstölle kuuluu. Pääsääntöisesti esihenkilöt kertoivat pitävänsä kehityskeskustelut vuosittain kahden kesken työntekijän kanssa. Kahdenkeskinen keskustelut työntekijän työkykyyn liittyvistä asioista myös madalsi henkilöstön kynnystä tuoda esiin kehitettäviä seikkoja. Vaikka kehityskeskustelut vievät paljon aikaa, ne koettiin tärkeäksi työkykyjohtamisen keinoksi. Kahden keskisissä kehityskeskusteluissa myös hiljaisempien työntekijöiden kynnys tuoda asioita esiin madaltuu. Kehityskeskustelut nähtiin myös tärkeäksi väyläksi henkilöstölle antaa palautetta omalle esihenkilölleen. Tärkeäksi nähtiin myös esihenkilön oma motivaatio tehdä työtään ja kehittää itseään ja työyhteisöään.

Henkilöstö kaipaa myös säännöllisiä viikkopalavereita. Henkilöstö kokee saavansa niissä äänensä ja mielipiteensä kuuluviin ja kokee tullessa kuulluksi esihenkilön toimesta. Viikoittaiset tapaamiset koettiin tärkeiksi myös yhteisten asioiden eteenpäinviemisessä sekä esihenkilön yläpuolelta tulevien asioiden ja ohjeiden tiedottamisessa. Esihenkilöt kertoivat jonkun verran karsivansa viikkopalaveriin tulevia ohjeita siten, että henkilöstölle esiteltäessä ohje olisi täysin selkeä eikä enää muuttuisi miltään osiin. Tämän koettiin tukevan henkilöstön jaksamista jatkuvan muutoksen keskellä.

”Pidetään niitä kehityskeskusteluja, että se esihenkilö oikeasti myös tuntee sen työntekijän ja että se esihenkilö on itse myös motivoitunut siitä. Että se on kiinnostunut siitä, että mitä ne työntekijät tekee eli se tuntee sen työtehtävä siltä osin, että tunnistaa ne vaarat ja riskitekijät” (H2)

”Sitten ihan nää viikottaiset henkilöstö- tai tiimipalaverit, missä ollaan yhdessä ja keskustellaan asioista. Vaikkei aina olisikaan välttämättä mitään tiedotettavaa varsinaisesti ylemmältä taholta, mutta että ne on työntekijöille tosi iso juttu, että meille on joku hetki otettu siihen yhteiseen keskusteluun. Jos ei muuta, niin he saa sitten vaikka purnata.” (H6)

5.2.2 Kollegiaalinen tuki ja yhteistyö esihenkilöiden kesken sekä oman esihenkilön tuki hankalissa tilanteissa

Haastatellut esihenkilöt pitivät hyvänä asiana mahdollisuutta keskustella haastavista tilanteista kollegoidensa kanssa tai oman esihenkilön kanssa. Koettiin, että se auttaa esihenkilöä itseään jaksamaan, mutta tuo myös uusia näkökulmia, joita itse ei ehkä ole tilanteessa huomionnut. Kerrottiin myös tilanteista, joissa kollegalla oli pidempi kokemus esihenkilötyöstä kyseisessä yksikössä tai kokemusta vastaavan kaltaisesta tilanteesta aiemmin. Koettiin yhteistyön tuovan varmuutta myös itselle toimia hankalissa tilanteissa ja samalla vertaistuen avulla oppii itsekin toimimaan haastavissa tilanteissa. Tuki oman esihenkilön taholta koettiin myös vahvaksi ja riittäväksi. Useat haastateltava toivat esiin oman esihenkilön osallistuneen hankalien asioiden käsittelyyn ja esihenkilöillä oli kokemus, että oma esihenkilö on kiinnostunut lähiesihenkilöiden jaksamisesta ja työstä.

”Jag känner att min förman stöd är väldigt starkt... Jag tänker med att stödja åtminstone, så det är ju nog från förmannen så kommer det ju nog det där stödet jag behöver också från kollegor.” (H1)

”Se on iso asia, että me tulemme hyvin toimeen keskenämme ja me voidaan keskenämme puhua meille vaikeista asioista, pyytää neuvoa ja tukea. Se on valtavan iso asia, että sä pystyt hakemaan omalle ajatukselle vähän joko vahvistusta tai niin että toinen vähän, että hei, ootko sä miettinytkin näin tai näin. Jos mä ajattelen sitä ihan mun työpaikan esihenkilöiden kesken, niin se on mulle iso asia.” (H4)

”Mulla on jotenkin niin hyvä tässä, kun me (esihenkilöt) ollaan ihan samassa, me saadaan tukea toisiltamme. Tosi paljon tuetaan ja jos on joku vaikea tapaus, että miten mä tässä etenen. Sehän on hirveän tärkeä, se vertaistuki.” (H7)

5.2.3 Erilaiset työn muokkaukset ja korvaava työ

Tärkeimmäksi työkyvyn tukemisen keinoksi nostettiin erilaiset työn muokkaukset työntekijän työkyvyn mukaisiksi. Tällaisia muokkauksia olivat esimerkiksi osa-aikainen työaika määräaikaisesti, tiettyjen vuorojen tekeminen tai poisjättäminen määräaikaisesti ja terveysperusteisesti. Hyviä tuloksia oli saatu myös lyhentämällä työaika työntekijän

omasta toiveesta kummuten; koettiin, että melko pienin joustoin työntekijä jaksoi työssään paremmin ja poissaolot heidän kohdallaan vähenivät. Koettiin, että työajoissa tai tehtäväkuvassa määräaikaaisesti joustamalla työntekijän työkykyyn voitiin vaikuttaa nopeasti ja tehokkaasti. Esihenkilöt toivat esiin sen, että tällä oli suoraan vaikutusta myös poissaolojen vähenemiseen työntekijöiden kohdalla, joille tätä sovellettiin.

Ikäjohtamisen malli eli malli työaikajoustoista työntekijän omien tarpeitten takia koettiin kiinnostavana ja palkitsevana. Ikäjohtamisella tarkoitetaan joustoja useimmiten työajassa tai työvuoroissa niin, että se helpottaa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhdistämistä pienten lasten vanhemmille tai joustoa tilanteissa, joissa työntekijä hoitaa oman työnsä ohessa esimerkiksi omaa ikääntynyttä vanhempaansa. Myös työuran loppupäässä koettiin työajan joustoilla saatavan hyviä tuloksia työntekijän jaksamiseen.

”Yksi mikä mua kiinnostaa valtavasti, on just toi ikäjohtamisen malli. Sen huomioiminen entistä enemmän. Mä näen että se on niinku tätä päivää.” (H2)

”Me herkästi keskustellaan jostain tietyistä tehtävistä tai vastuualueista, jos on jotain vastuualueita ja sitten ei ne omat voimavarat riitä, niin sitten vapautetaan niistä ja muutellaan niitä, että ihan semmoista niinku semmoista arjen pientä tekemistä... Mä puollan kyllä siis näitä osa-aikaisuuksia ja kaikkia tämmöisiä muokkauksia. Heillä ei juurikaan ole mitään poissaoloja, että se on niinku ihan fakta.” (H3)

”Mä koen, että sitten kun sitä työtä räätälöidään työkyvyn mukaiseksi, niin se kyllä vähentää niitä sairaspöissaoloja, että mun mielestä se kannattaa... Mä tykkään siitä räätälöinnistä, että oikeasti katsotaan, että mihin työkyky riittää. Ei ne välttämättä ole niin kauhean isoja asioita millä saadaan sitten pysymään siellä työelämässä mukana.” (H3)

”Mulla on se kokemus itsellä siitä, se on niin selkeä, se on niin täysin selkeä se kuva siitä, että niitä poissaoloja sitten ei ole, sillä räätälöidyllä eli että se oikeasti toimii.” (H3)

”Aina saa tulla juttelemaan ja keskustelemaan työnkuvasta ja jos jostain syystä ei pysty tekemään niitä asioita mitä työnkuvaan vaatii niin sitten niistä yksilöllisesti keskustellaan, että mahdollisuuksia on siinä työnkuvan muokkaamisessa, kunhan perustelut tietysti löytyy.” (H6)

5.2.4 Palautumista tukeva työvuoro- ja lomasuunnittelu

Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen nähtiin haastattelujen perusteella toisena tärkeimmistä työkykyä tukevista tekijöistä. Haastatteluissa kerrottiin työpaikalla otetun käyttöön yhteisöllisen työvuorosuunnittelun, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät itse suunnittelevat työvuoronsa mahdollisimman pitkälle. Palautuminen työvuorojen välissä on työkykyä ajatellen tärkeää.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kerrottiin lisäävän työntekijän tunnetta oman työnsä ja työvuorojensa hallinnasta. Työvuoroihin oltiin tyytyväisempiä, kun itse sai osallistua niiden suunnitteluun. Kaikkia toiveita esihenkilöt useinkaan eivät pysty toteuttamaan, mutta asioista keskusteltiin ja se tuo työntekijälle tunteen siitä, että hän saa itse osallistua ja vaikuttaa eikä vuoroja sanella ulkopuolelta.

”No tosiaan se työvuorosuunnittelu. Mä koen sen hirveän tärkeänä, että ihminen pystyy työn ja yksityiselämän yhdistämään. Mun mielestä se on todella iso asia. Meillä on yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ja työntekijät saavat priorisoida vuoroja. Hyvin neuvottelevasti teen, että jos täytyy jotakin muuttaa ja kun täytyy jotakin muuttaa aina niin pääsääntöisesti niistä aina neuvottelen. Koen sen tärkeänä ja pyrin että se on joustavaa ja ihmistä palvelevaa.” (H4)

”On pyritty kaikki tämmöiset huomioimaan samaten justiinsa työvuorot, toiveet ja meillä on yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, että jokainen pystyy sitä omaa listaansa sinne suunnittelemaan ja priorisoimaan sieltä toiveet. Se on tosi iso asia ollut tiimille, että he keskenään pystyy sitten tekemään listaa ja pohtimaan ja muokkaamaan sitten. Aina ei pysty tietenkään kaikkiin toiveisiin taipumaan, mutta sitten keskustellaan... Huomaa että kun tuli yhteisöllinen työvuorosuunnittelu niin työvuoroihin ollaan oltu tyytyväisempiä.” (H6)

Tärkeänä nähtiin myös erilaiset joustot työajoissa yksittäisten työntekijöiden kohdalla, esimerkiksi määräaikaisesti pienten lasten kanssa, työntekijän oman jaksamisen tueksi. Vuorotyössä esimerkkinä nousi yövuorot, joita pyrittiin tarjoamaan heille, joille yövuorojen tekeminen sopi elämäntilanteeseen hyvin.

”Är det någon som har jättetajt med små barn eller någonting sånt så kan jag till och med göra en lista helt utan kvällsturer någon gång om det är någonting som är krisar att denna mormor som brukar sköta barnen är på kvällstur som nu och i den hamnar på sjukhus. Så kan man anpassa den där listorna liksom till det.” (H1)

”On kyllä kuultu työntekijöitä siitä, että ketä haluaa tehdä muun muassa sitä yövuoroa se on yleensä se kaikista hankalin se yövuoro, ollaan pyritty tekemään työvuorolista sillä lailla, että ne kenellä on ihan oikeasti ongelmia niitten yövuorojen kanssa niin niitä on sitten mahdollisimman vähän ja sitten ne ketkä haluaa tehdä öitä, niin ne sitten saa tietysti tehdä öitä.” (H6)

Myös äkillisten lomatarpeiden ja palkattomien päivien toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan nähtiin työkykyä tukevana asiana. Esihenkilöt kertoivat joustavansa näissä niin paljon kuin mahdollista. Joustot nähtiin työkykyä tukevana asiana ja usein äkillisen loma- tai palkattoman päivän toiveen takana oli jokin äkillinen, tärkeä meno. Esihenkilöt toivat myös esiin sen, että mahdollisesti yksittäisen palkattoman päivän kohdalla olisi ollut poissaolopäivä ilman joustoa esihenkilön suunnalta työvuorosunnittelussa. Tärkeäksi nähtiin esihenkilöiden kesken myös se, että loma-ajat palvelevat työntekijän toiveita ja mahdollistavat palautumisen.

”Vuoden aikana myönnän äkillisiä lomia, jos tulee tarve... halutaan johonkin kohtaan aika nopeastikin joku viikko niin nää kyllä järjestyy aina. Samoin akuutit ehkä yks yksittäinen palkaton päivä. Jos tulee jotakin niin en ole kyllä koskaan evännyt sitä, että kyllä ne aina järjestyy.” (H4)

5.2.5 Tuettu töihin paluu

Tuettu töihin paluu nousi haastatteluissa esiin usein. Koettiin, että yhteydenpito työntekijään sairauslomalla madalsi työntekijän kynnystä palata takaisin työyhteisöön.

Tässä yhteydessä nostettiin esiin myös se, että on tärkeää, että töihin paluun tukeminen on systemaattista ja tasapuolista, tarvittaessa samanlaisena jokaisen työntekijän kohdalla. Tuettua töihin paluuta on hyödynnetty useimmiten pidempien poissaolojen yhteydessä tai mahdollisten tapaturmista tai operaatioista seuranneiden poissaolojen jälkeen.

”On tosi tärkeä, että se on systemaattista ja se toteutetaan tasapuolisesti.” (H2)

”Jos on pitkiä poissaoloja, käydään niitä työhönpaluu keskusteluja.” (H3)

Tuettu töihin paluu palveli myös tilanteita, joissa työntekijän tehtäväkuva oli tarve muokata töihin paluun mahdollistamiseksi. Koettiin, että yhteydenpidon avulla oltiin jo valmiina muokkausten suhteen siinä kohden, kun työntekijä palasi sovitusti töihin tai korvaavaan työhön. Korvaavan työn malli nähtiin win-win-tilanteena sekä työntekijän, että työnantajan kannalta. Työterveyshuollosta ja työfysioterapeutilta koettiin myös saadun tärkeää tukea esihenkilölle näissä tilanteissa.

”Korvaavan työn malli, jolloinka niitä sairaspöissaolokustannuksia ei synny. Se on tarkoitettu henkilöille jotka on siinä työkyvyssä että ne voi niinku kuntoutua taas työkykyiseksi omassa työssään.” (H2)

5.2.6 Työyhteisön tuki ja ryhmään kuulumisen tunne

Ihmisellä on luontaisesti tarve kuulua johonkin ryhmään. Työyhteisö kaipaa yhteistä, vapaaehtoista tekemistä ja tapaamisia myös työajan ulkopuolella. Koetaan, että nämä vahvistavat työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja parantavat työilmapiiriä sekä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisö kaipaa myös yhteisiä kehittämis- ja palautepäiviä, joissa rauhassa voidaan pohtia tiimin tilannetta ja kehittymistä. Tiimeillä oli myös omia perinteitä, kuten pizzaperjantai, jolloin kaikki tilasivat yhdessä pizzaa lounaaksi tai juhlittiin yhdessä tiimiläisten syntymäpäiviä, ainakin tasavuosia. Tiimeillä oli tapana kerätä pieni summa rahaa lahjan ostamiseksi sankarille. Esihenkilöt kokivat,

että pienin yhteisin panostuksin oli mahdollista vaikuttaa positiivisesti tiimin yhteishenkeen. Yhteishengen luomisen nähtiin olevan jokaisen tiimiläisen vastuulla, osa esihenkilöistä koki, että yhteishengestä huolehtiminen on heidän vastuullaan. Yhteys työhyvinvoinnin ja sitä kautta työkyvyn ja tiimin yhteishengen välillä mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa.

”Man vill nog också umgås med den här arbetsgemenskapen... Det gäller någonting att vi alla beställa pizza till lunch på en fredag eller någonting sådant att det är sådana små grejer och det är att komma ihåg födelsedagar förstås jämna dagar och att man alltid firar dem sedan och man har lite extra gott” (H1)

”Sitten tietysti nää tyhyypäivät ja kehittämispäivät ja palautepäivät on tärkeitä. Onneksi nyt vielä toistaiseksi saadaan jonkinlaisia pitää niitä sitten... Tiimi itse tukee sitä omaa työhyvinvointia hyvällä tiimin yhteishengellä, jos se yhteishenki on huono niin sitten se työhyvinvointikin on varmaan huono.” (H6)

”Kerran kuukaudessa pidetään puoli tuntia pidempi viikkokokous ja mennäänkin sitten tuohon lähipuistoon. Otetaan jotain pieniä eväitä mitä ehkä siinä napostellaan samassa ja sitten on ennen tai jälkeen se viikkokokous. Ei välttämättä ihan kerran kuukaudessakaan, mutta silloin tällöin ainakin semmoinen pieni tavalla yhteistä hauskaa tekemistä, jotain kilpailua, jotain muuta.” (H7)

”Meillä on iso vastuu, että se työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja semmoisen hyvän fiiliksen ylläpitäminen. Ja että vähän voidaan nauraa siellä välissä, vaikka olisi kuinka kiirettä tai raskasta. Että tänne olisi kiva tulla. Se on mun mielestä ehkä se kaikkein tärkein, että sulla on hyvä fiilis lähteä töihin ja hyvä fiilis lähtee vielä töistä kotiinkin. Että se sama fiilis olisi silloin iltapäivällä, kun miten se oli aamulla, kun tulit tai päinvastoin iltapäivällä, kun tulee niin illalla se sama fiilis niin se on ehkä se suurin tavoite minulla.” (H7)

5.2.7 Turvallinen ja avoin ilmapiiri työyhteisössä

Työyhteisön ilmapiiri nähtiin isona asiana työntekijän jaksamisessa ja työkyvyssä. Haastatellut esihenkilöt kertoivat avoimen ilmapiirin kannustavan yhteiseen tekemiseen ja hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen. Avoin ja turvallinen ilmapiiri on haastattelujen mukaan salliva ja kaikki työntekijät otetaan mukaan omina itsenään. Avoimuus ja turvallisuus työyhteisössä antavat mahdollisuuden jokaiselle tuoda oman mielipiteensä esiin. Tärkeänä nähtiin myös esihenkilön oma esimerkki asioissa. Esihenkilöt korostivat sitä, että työkykyasioista on luvallista puhua työpaikalla ja kertoa sekin, jos jaksamisen kanssa on ongelmia. Salliva ja avoin ilmapiiri nähtiin kannustavana ja tukevana työkykyasioissakin.

”Har trygghet i gruppen att man vågar säga sina åsikter och så där och då tror jag också att man mår bättre... Det här är nog en väldigt viktig del av det hela. Att har man en accepterande och stödjande kultur som främjar det ju nog arbetsförmågan.” (H1)

”Se, että niistä (työkykyasioista) puhutaan työpaikalla, on ihan äärettömän tärkeitä. Ihan valtavan tärkeitä.” (H2)

”Esihenkilöllä on iso vastuu pitää yllä semmoista keskusteluilmapiiriä ja luottamusta, että uskalletaan tulla puhumaan. Ja ihmiset kertoo ehkä vähän semmoisiakin asioita mistä heidän oikeasti ei tarvitsisi kertoa. Mutta että se ilmapiiri on semmoinen, että voidaan niinku pohtia, että mitä voidaan tehdä. Tavallaan pitää huolta siitä, että ne asiat huomioidaan... Kyllä se vaikuttaa, avoimuus. Ylipäättään avoimuus kaikessa keskustelussa vaikuttaa tosi paljon.” (H3)

”Tietenkin semmoinen positiivinen ilmapiiri auttaa. Silloin kun työpaikalla on niin sanotusti hyvä pössi, että hommat toimii. Kaikki sujuu ja ollaan positiivisella fiiliksellä niin totta kai se helpottaa ihan valtavasti mun työtä... Tietenkin myös se työpaikan kulttuuri. Se, että miten siellä keskenään, sallitaanko heikkouksia niin sanotusti eli sallitaanko että joku on joskus väsynyt? Sallitaanko että joku joskus on hiukan vajavaisempi siinä mielessä, ettei ei aina pysty kaikkea tekemään. Semmoinen sallivuus, vaikuttaa ihan valtavasti.” (H4)

5.3 Esiinnousseet kehittämiskohteet työkykyjohtamisessa

Useat haastatelluista kertoivat, että eivät ole saaneet työhönsä varsinaista perehdytystä ollenkaan vaan ovat joutuneet opettelemaan kaiken itse. Ohjeita koetaan työpaikan sisäisestä kanavasta, Intrasta, paljon löytyvän, mutta esihenkilöt kokivat, että niihin ei ole aikaa tutustua riittävästi.

”Ei tähänkään ole kukaan koskaan mitään perehdyttänyt niin jos ajattelee että joku vaikka kävisi läpi oikeasti ne kaikki vaikka ohjeet mitä sieltä Intrasta löytyy. Tää on välillä sellaista että liittyy vaikka just siihen työkykyyn liittyviin asioihin niin sä joudut itse etsimään.” (H3)

”Itsehän en varsinaisesti saanut omaan työhön niin minkäänlaista perehdytystä aikoinaan.” (H6)

Koulutusta ja kertausta työkykyjohtamisen asioihin kaivattaisiin esihenkilöiden joukossa. Esiin nostettiin Varhan HR-tärpin tyyppiset, lyhyet infot ja mentorointi uudelle esihenkilölle. Suurin osa haastatelluista kertoi, että eivät ole saaneet ohjausta työkykyjohtamisen asioissa. Teema nähtiin tärkeänä ja siitä toivottiin lisää koulutusta esihenkilöille. Toivottiin myös perehtymisvaiheessa Intran ohjeiden läpikäyntiä, jotta uudella esihenkilöllä olisi tieto, mitä Intrasta löytyy.

”En mä mitään varsinaista koulutusta ole kyllä saanut näihin asioihin oikeastaan koskaan.” (H3)

”Kyllä mä koen, että mä tarvitsen enemmän osaamista.” (H4)

”Varha-tasoisesti, niin enhän mä siihen saanut minkäänlaista koulutusta. Ehkä toivoisin, että esihenkilölle olisi koulutusta juuri just tähän työkyvyn johtamiseen ja tukemiseen liittyvää. Ihan siis vaikka tämmöisiä tietoiskuja tai sitten ihan suunnattua koulutusta.

Menisin ihan varmasti, tää on todella mielenkiintoinen aihe.” (H6)

Esihenkilöt nostivat haastatteluissa esiin mentorointi mallin uudelle esihenkilölle. Tällä tarkoitettiin sitä, että uudelle esihenkilölle olisi valittu perehdyttäjäksi kokeneempi kollega, jonka kanssa käytäisiin perehdytys läpi, mutta myös jatkossa oman esihenkilöuran alkumetreillä olisi joku, jonka puoleen kääntyä haastavissa tilanteissa. Tämä vahvistaisi myös Varhan ohjeiden noudattamista ja yhteisiä työskentelytapoja. Yhteiset työtavat loisivat henkilöstölle läpinäkyvyyttä ja ennakoitavuutta asioihin, joka omalta osaltaan lisää työtyytyväisyyttä ja sitä kautta työkykyä.

”Että tähänkin sitten kiinnitettäisiin huomiota siinä perehtymisenvaiheessa, että olisi joku mentori esimerkiksi tai joku muu kun sä aloitat uutena, kenelle sä voisit aina sitten soittaa että miten sä oot tällaisia asioita hoitanut.” (H3)

”Se on just semmoinen, mentori, niinku sanan parhaassa merkityksessä. Niistä omista kokemuksistaan sitten kuitenkin on paras ammentaa sitä neuvoa ja tukea ja ohjausta. Just nimenomaan sen hiljaisen tiedon siirtämistä.” (H5)

”Itse olisin toivonut, että mulla olisi ollut esimerkiksi joku kollega kenen kanssa miettiä just näitä työkykyjohtamisen asioita. Mutta sitä kun ei ollut niin ne on joutunut ihan itse opettelemaan.” (H6)

Esihenkilöt kaipasivat myös Varha-tasoisesti tukea omaan työhönsä säästöjen keskellä. Koettiin, että kaikki henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia tukevat työsuhde-edut on viety pois. Esihenkilöt näkevät läheltä, miten säästöt ja tiukennukset vaikuttavat henkilöstöön ja tämän vuoksi henkilöstön jaksamisesta oltiin huolissaan kautta linjan. Koettiin myös, että ymmärrys perustyöstä ja sen vaatimuksista häviää, mitä korkeammalle organisaation johtoporrasta noustaan.

”Ei ole hirveästi keinoja koska kaikki työsuhde-edut on viety pois. Työntekijät kokee, että heiltä on viety kaikki mikä tukisi heidän työkykyä joka asiassa säästetään. Koko ajan tiukennetaan mitoitusta ja säästetään joka asioista... Kyllä mä haluaisin kuulla Varha-tasoisesti, että mitkä meidän keinot on tukea. Mitä mitä ohjeita meille annetaan? Miten me voidaan tukea sitä henkilöstöä?”

Voidaan lukea vaikka kuinka hienoja kirjoja ja muuta tästä työkykyjohtamisesta, mutta jos ei meille anneta mahdollisuuksia resurssien puolesta niin sitten mä vien itse ne pullakahvit sinne.” (H6)

”Tavallaan siinä kohtaa (ylempien esihenkilöiden) häviää se ymmärrys siitä perustyöstä ja työntekijöiden ihan oikeasti huolesta jaksamisesta. Että miten kaikki vaikuttaa säästöt, niinku just näitten työsuhde-etujen pois vieminen. Miten se vaikuttaa henkilöstöön? He näkee vaan että euroja tulee sinne plussan puolelle, mistä säästetään. Mutta hei nää sitä miinusta siellä henkilöstön puolella, että kuinka henkilöstö väsy. Ja sitten kun itsellä ei ole mitään keinoa niinku tukea muuta kuin olla läsnä ja kuunnella ja voivotella sitä, että no koitetaan jaksaa.” (H6)

Esihenkilöt kaipaivat vertaistukea hankalissa tilanteissa ja tukea siihen, miten kollegat ovat vastaavat haastavat tilanteet hoitaneet. Koetaan, että yhteiset tapaamiset tai haastavien asioiden pallottelu yhdessä voisi auttaa oppimaan ja luomaan yhteisiä toimintatapoja henkilöstöasioiden hoitoon.

”Lisäkoulutus olisi enemmän sitä vertaistukea, miten muut esihenkilö on hoitanut tai sitten sellaisia vaikka esimerkkejä, että on tällainen tilanne, että miten lähtisit tätä ratkomaan. Jotain yhteistä tekemistä, siitä olisi tosi paljon apua... Tai esihenkilöparit, olisi semmoinen tuki siinä uudelle esihenkilölle näissäkin asioissa jos ei ole itsellä vielä kokemusta.” (H3)

Useat haastatelluista kertoivat nousseensa esihenkilöasemaan työyhteisön keskeltä, joka asettaa omat haasteensa esihenkilötyölle. Koetaan, että haastaviin tilanteisiin voi olla vaikea puuttua tällaisessa tilanteessa, kun työntekijät ovat entisiä kollegoita ja näin ollen tuttuja. Tämä on ristiriitainen tilanne sekä esihenkilölle, että tiimille, kun roolitusta joudutaan miettimään uudelleen tiimin sisällä.

”Asioiden käsittely on tosi vaikeata niiden työntekijöiden kanssa, koska ne on liian tuttuja.” (H2)

Tässä nähtiin myös hyviä puolia, rivistä noussut esihenkilö tuntee työn ja tietää riski- ja kuormitustekijät ja tuntee työn sisällön. Esihenkilön on helppo samaistua työntekijöiden kertomaan kuormitukseen oman kokemuksensa pohjalta.

”Itse koen että pystyn hyvin samaistumaan ihmisten niin sanottuun kenttäärkeen ja mitkä ne haasteet just on siellä. Muistaa kyllä itsekin sitä omaa jaksamistaan pohti monta kertaa silloin sairaanhoitajana, kun oli ja yritti kaikkensa antaa ja mikään ei riittänyt, pystyy kyllä samaistumaan niihin tilanteisiin hyvin.” (H6)

Useat haastatelluista kokivat haasteena parhaan mahdollisen työkykyjohtamisen toteuttamiselle ajanpuutteen: työntekijät kaipaavat esihenkilön läsnäoloa tiimissä. Osa esihenkilöistä kertoi työntekijöidensä työskentelevän fyysisesti eri paikoissa. Tämä aiheuttaa omat ongelmansa läsnäoloon ja viestimiseen tiimille. Jokainen vastaajista koki työmääränsä olevan valtavan suuri työaikaan nähden ja koettiin, että juuri henkilöstön parissa läsnäolosta joudutaan tinkimään.

”Jag tycker vi har så jättemycket jobb med allt möjligt att det här jag skulle väldigt gärna sätta mycket mera tid på det här (työkykyjohtaminen), men det finns helt enkelt inte tid.” (H1)

”Varmaan suurin haaste on tosiaan se, että siihen ei ole riittävästi aikaa, siihen työkykyjohtamiseen ja nimenomaan yksilötasolla.” (H3)

”Ei ole aikaa ja resurssia sille henkilöstöhallinto työlle. Meidät sidotaan täysin tähän omaan pöydän ääreen, kun mun mielestä mun pitäisi tehdä se työ tuolla mun työntekijöiden kanssa, olla niinku läsnä.” (H5)

”Aikaa valitettavasti ei ole riittävästi. Mä kärsin aina siitä, että mulla ei ole tarpeeksi henkilökunnalle aikaa.” (H7)

Esihenkilön tehtäväkuvaan kuuluu myös paljon töitä, joiden olisi tarkoituksenmukaisempaa olla jonkun muun hoidossa, kuten sihteerin tai talonmiehen. 1.1.2025 voimaan tulleen organisaatiomuutoksen myötä esihenkilöille on myös tullut paljon uusia työtehtäviä, entisten töiden lisäksi. Esihenkilön tehtäväkuvaan kuuluu joissakin yksiköissä esimerkiksi kiinteistöasioiden hoitoa, joka on täysin esihenkilön substanssiosaamisen ulkopuolelta. Tehtäväkuva on rikkonainen ja muodostuu useista, tärkeistä pienistä osasista. Tämä aiheuttaa usein myös pirstaleisen työpäivän, keskeytyksetöntä työaika on hyvin vähän tai ei ollenkaan.

”Paljon tekee semmoistakin työtä, vaikka koko talon postien huolehtiminen. Ja jos huoltomies tulee niin että mä huolehdin, että hänellä on avaimet joka paikkaan. Sitten säädät jotakin kaihtimien korjauksia, tosi paljon semmoista mikä ihan oikeasti voisi tehdä ihan joku muu kun se esihenkilö... Paljon menee energiaa, vaikka sen talon (kiinteistön) asioihin ja ihan kaikenlaiseen muuhun... Varsinaisen perustehtävän ulkopuolelta tulee kauheasti kaikkea silppua.” (H3)

”Mä koko ajan entistä enemmän teen työtä Exceleitten ja taulukoiden kanssa ja kaikkien semmoisten kanssa, että mä kärsin itse nyt aika paljon semmoista eettistä kuormaa siitä, että kun mä en pysty käyttämään työntekijöiden kanssa aikaa niin paljon kun mä haluaisin.” (H3)

Koettiin myös, että esihenkilöillä ei ole keinoja, joilla palkita henkilöstöä hyvin tehdystä työstä. Henkilöstön toiveet ovat usein melko pieniä ja maltillisia, esimerkiksi pullakahvit hyvin suoritetusta työtehtävästä. Esihenkilöt kokivat, että melko pienin satsauksin saataisiin aikaan isojaakin työkykyä tukevia asioita. Koettiin, että esihenkilöillä ei ole minkäänlaisia keinoja kannustaa henkilöstään saavuttamaan asetettuja tavoitteita tai venymään säästötoimien vuoksi. Esihenkilöt kertoivat itse omakustanteisesti tuovansa tiimiin pullakahvit silloin tällöin kiitoksena ja arvostuksen osoituksena.

Haastattelut mainitsivat Varhan printattavan joulukortin tyyppisten asioiden tuntuvan henkilöstöstä enemmänkin harmittavalta kuin kannustavalta. Mainittiin myös joulun

2024 alla jaettu viesti, jossa oli puurolautasen kuva ja viestin sisältö kertoi, että tänä jouluna säästöjen vuoksi puuroa ei aattona työskenteleville työntekijöille tarjoilla.

”Ei ole mitään keinoa palkita työntekijöitä, vaan se taputus olalle. Se on ehkä lähinnä kettuilla kuin sitä että he ottaisi sen oikeasti palkitsemisena. Totta kai tulee aina kiiteltyä, että jes hienosti meni ja hyvin meni ja näin, mutta ei ole mitään keinoa palkita. Sitten vaan taputetaan olalle, että jes hyvä, hyvin menee. Olet tosi hyvä tyyppi ja hyvin hoitanut. Totta kai se nyt varmaan vähän lämmittää, mutta olisi hirveän kiva jonkinlainen kiitos antaa jossain muussa muodossa... Sitten ihan tämmöiset, että tulee omalla rahalla viety pullakahvit tiimille, kun haluaa jollain näyttää, että mä arvostan teitä. Se on semmoinen harmillinen, että eihän oikeastaan koskaan ole ollut semmoista varsinaista palkitsemiskeinoa. Mutta ehkä nyt ne viimeisetkin on viety pois.. Se on kyllä tosi syvältä, että ei pysty millään palkitsemaan muuta kuin sillä suullisella palautteella.”

(H6)

Esihenkilöt toivat esiin haasteen myös sen suhteen, että esihenkilö ei voi toisen työntekijän työkykyasioista puhua työyhteisössä. Jollei työntekijä itse sitä tee, työyhteisön voi olla vaikeaa ymmärtää kohdennettuja toimia työkyvyn tukemiseksi yksittäisen työntekijän kohdalla. Tilanteet saattoivat herättää kateutta työyhteisössä. Esihenkilöt kertoivat joutuneensa puuttumaan tilanteisiin, jossa poissaolevan työntekijän asioita ruodittiin työyhteisössä.

”Helposti lähtee tavallaan pyörimään semmoiset keskustelut, että nyt toi saa sitten tehdä tommoista työtä... Tavallaan ehkä semmoinen mustasukkaisuus tai kateellisuus... Että heti sitten tavallaan katkaista erilaiset huhut, huhuilta siivet. Nää nyt on asioita mitkä ei kuulu koko tiimille.” (H7)

Koettiin myös, että työkyvyn tukeminen ja työhyvinvointi herkästi ulkoistetaan esihenkilölle tai työnantajalle eikä nähdä omaa roolia työkyvyn tukemisessa. Työhyvinvointia odotettiin esihenkilön tai työnantajan toimesta tuotavan tiimiin ja koettiin, että tiimi tai yksittäinen työntekijä ei itse näe omaa vastuutaan näissä asioissa.

”Työntekijät ehkä liian vähän muistaa sen oman roolinsa työkyvyn ylläpitämisessä. Sehän on jokaisen omalla vastuulla, että mitä sä teet sitten vapaa ajallasi, että eihän se ole niinku mun asia ollenkaan.” (H5)

”Tää (työkykyasiat) on tiimillekin ihan hyvä aihe ottaa tiimipalaveriin tai johonkin muuhun muistutuksena. Kun ei se työkyvyn ylläpito ole tosiaan aina sen työnantajan tai esihenkilön tehtävä vaan että mitkä on myös työntekijän oikeudet ja velvollisuudet siinä asiassa.” (H6)

Esihenkilö voi myös pelätä nostaa vaikeita asioita keskusteluun. Tämä nähtiin melko isonakin ongelmana. Asioiden ”lakaisu maton alle” aiheuttaa usein suurempia ongelmia ja asettaa myös työntekijät eriarvoiseen asemaan keskenään. Esihenkilön rooliin kuuluu selvittää tiimin välisiä asioita ja nostaa esiin asioita, jotka tiimin yhteistyötä hiertävät. Koettiin, että kaikki esihenkilöt joko eivät uskalla puuttua tai että esihenkilön osaaminen on sillä tasolla, että hän ei välttämättä tiedä nopean puuttumisen olevan osa hänen rooliaan.

”Suurimmat asiat mitkä on haasteena työkykyjohtamiseen on osaamattomuus, pelon tunne ja kyvyttömyys noiden lisäksi... Se mihin mä oon tosi usein törmännyt on, että pelätään. Pelätään ottaa asioita esille, pelätään mitä siitä seuraa. Ei edes ymmärretä, että meidän meidän pitää lähteä niitä hoitamaan.” (H2)

Haasteena nähtiin myös tilanteet, joissa työntekijä ei ole rehellisesti tuonut tilannetta työpaikalla esiin työterveyshuollossa asioidessaan. Tilannetta saatetaan vääristellä itselle edulliseksi esimerkiksi työpaikalla tapahtuneen konfliktin vuoksi. Usein näissä tilanteissa työterveyshuollossa kuullaan vain työntekijän kanta. Asioita käsitellään haastatteluiden perusteella työterveyshuollossa yksipuolisesti, työntekijän esiin tuomasta näkökulmasta. Hedelmällisempää ja taloudellisempaa olisi ottaa mukaan keskusteluun konfliktitilanteessa myös esihenkilö, etenkin jos sairauslomia on usein tai ne pitkittyvät. Näin esihenkilökin saisi tiedon tiimin sisäisestä konfliktista ja voisi puuttua siihen.

”Yksi mikä on aika suuri haaste niin se, että mimmoinen se yhteistyö sinne työterveyshuoltoon on. Työterveyshuollolla on valtava merkitys myös siinä, että ne saa ihmiset niin sanotusti sairaammiksi kuin ne ovatkaan. Ja ne tavallaan väärissä kohdissa saattavat lähteä tukemaan myös semmoista... Siellä voi olla siinä työkyvyttömyydessä myös jotain konfliktitaustaa ja ne (työntekijät) vääristelee ja valehtelee sen tilanteen oman edun mukaisesti ja se ettei lähdetä kunnon sitten selvittää sitä vaan annetaan sitä saikkua siellä.” (H2)

Koetaan myös, että työterveyshuollosta on helppo saada sairauslomaa. Esihenkilön koulutus ei riitä arvioimaan työntekijän diagnoosia tai poissaolon tarvetta eikä esihenkilö näin ollen voi kyseenalaistaa lääkärin kirjoittamaa todistusta poissaolosta. Koetaan, että joissain tilanteissa jotkut työntekijät hyödyntävät työpaikan poissaolosysteemiä. Oli jopa epäilyjä siitä, että työntekijä on poissa omasta työstään ja tekee keikkatyötä toisaalla. Myös työntekijän omaa roolia ja työmoraalia kuulutettiin esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa työntekijä on jättänyt noudattamatta yhteisiä sääntöjä ja ohjeita ja sen seurauksena joutunut jäämään sairauslomalle esimerkiksi työtapaturman vuoksi.

Esiin nostettiin myös se, että vakava sairastuminen tai tapaturma voi osua kenen tahansa työntekijän kohdalle. Pitkä poissaolo työstä voi hankaloittaa työntekijän taloudellista asemaa tai nostaa kynnyksen työhön paluusta korkealle.

”Mähän en voi kiistää lääkärin allekirjoittamaa sairauslomatodistusta. Se on se ongelma koska hän on lääkäri, minä en. Mun mielestä ne syyt ei voi mennä niin että ei voi olla pitkää sairauslomaa, jossa syy vaihtuu 2 viikon välein... Työterveyshuoltoon mennään joka asiasta ja sieltä saa aina vaan sitä sairaslomaa ja kukaan ei seuraa ja kukaan ei katso ja usein tämmöisellä henkilöllä mä näen, että se on hyvinkin hänestä itsestään johtuvaa.” (H4)

Korvaavaa työtä ei myöskään aina pystytä toteuttamaan, vaikka se vaihtoehtona olisi paras mahdollinen kaikille osapuolille. Työterveyshuollossa ei haastattelujen perusteella aina nähdä, mitä konkreettisia vaihtoehtoja on tarjota. Korvaavan työn jakso ei myöskään saisi olla niin pitkään, että se rasittaa muuta tiimiä kohtuuttomasti. Korvaavan työn tarkoitus ja tavoite on työntekijän kuntoutuminen työssä.

Korvaavan työn suhteen olisi hyvä olla myös alueellisesti yhteistyötä Varhan sisällä, jotta työntekijöillä olisi tasapuolinen mahdollisuus palata työhönsä korvaavan työn kautta.

”Lääkärillä ei ihan aina ole täysin käsitystä siitä mitä tämä meidän työ on. Että me voidaan tuosta noin vaan antaa jotain muuta työtä. Kun eihän tätä mitään hirmu kevyeksi saa millään... Ei myöskään saa mennä siihen, että työpaikka on suojatyöpaikka koska silloinhan se tarkoittaa myös, että tiimin muut työntekijät joutuvat tekemään enemmän ja ehkä sitten taas rasittuvat siitä. Vaikka se (työn muokaus) on yksilöllistä niin täytyy myös miettiä sitä koko tiimiä, että miten se vaikuttaa siihen muuhun tiimiin. (H7)

Työkykyjohtamisen asioiden tulisi olla organisaation strategiaan sidottuja ja kautta linjan esihenkilöiden tulisi olla tähän sitoutuneita ja noudattaa samoja ohjeita. Tämä muodostaisi yhteisiä, läpinäkyviä ja ennakoitavia prosesseja työntekijän hyväksi, joista hyötyisi myös työnantaja.

”Sehän tulee sieltä organisaation ylätasosta saakka eli että se on sinne juurrutettu ja halutaan viedä sitä eteenpäin. Ja nimenomaan toi työkykyjohtaminen niin siihen pitäisi oikeasti olla semmoiset toimintatavat mitä kaikki haluaa ja sitoutuu noudattamaan, niin silloin se kyllä onnistuu ja myös sitten mahdollistetaan siihen aikaan.” (H2)

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilön rooli työkykyjohtamisessa ja tuoda esiin Varhan ikääntyneiden palveluiden, Keskisen alueen esihenkilöiden haastattelulla esihenkilön roolia ja yhteistyökumppaneita työkykyjohtamisessa sekä hyviksi havaittua käytänteitä ja vielä kehitettäviä asioita työkykyjohtamista ajatellen.

Tutkimuskysymyksinä oli

1. Minkälaisilla eri toimenpiteillä ja eri tahojen yhteistyöllä voidaan tukea henkilöstön työkykyä niin, että työkyvyttömyyden riski pienenee?
2. Minkälaisia hyviä käytänteitä ja haasteita Varhan ikäihmisten palveluiden, Keskisen alueen esihenkilöt tuovat esiin työkykyjohtamisessa?

Analysointivaiheessa haastatteluista poimittiin yhteneväisiä asioita ja vastauksia ja yhdisteltiin niitä kolmen keskeisen teeman alle. Nämä teemat olivat esihenkilön rooli työkyvyttömyyden riskin pienentämisessä, hyväksi havaitut käytänteet ja haasteiksi koetut asiat työkykyjohtamisessa Varhan ikäihmisten palveluissa, Keskisellä alueella.

Haastatteluun kutsutuista 31 esihenkilöstä 7 osallistui haastatteluun. Tutkijan oma toive oli saada kymmenen haastateltavaa. Haastatteluvastaukset olivat hyvin saman suuntaisia ja tukivat toisiaan. Kokemus esihenkilön roolista, hyvistä käytänteistä ja haasteista työkykyjohtamisessa oli haastateltavien parissa yhteneväinen, siksi tutkija pitää tätä pientä otantaa riittävänä antamaan luotettavia tuloksia.

Haastateltavat tunnistivat hyviä käytänteitä työkykyjohtamisessa ja tilanteita, joissa esihenkilön on tärkeää toimia ripeästi ja jäməkästi. Haasteena nähtiin esihenkilön valtava, pirstaleinen työnkuva ja jatkuva aikapaine. Myös niukka henkilöstöresurssi nostettiin useissa haastatteluissa esiin. Esihenkilöt tunnistivat perehdytyksen tärkeyden, vaikka useat kertoivatkin, että eivät ole saaneet työhönsä mitään perehdytystä. Mentorointi-malli perehdytyksessä nostettiin useissa haastatteluissa esiin hyvänä ja toimivana vaihtoehtona uudelle esihenkilölle.

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että hyviä ja tuloksellisia työkykyjohtamisen käytänteitä ja prosesseja on jo olemassa Varhalla paljon. Myös yhteistyö työterveyshuollon ja työkykykoordinaattorien kanssa koettiin helpoksi. Haasteena nähtiin se, että esihenkilötyöhön ei aina ole saanut perehdytystä ollenkaan ja Varhan yhteisiä ohjeita joutuu itse etsimään. Koettiin, että esihenkilöillä ei ole riittävästi työaikaa ollakseen läsnä henkilöstön parissa parasta mahdollista työkykyjohtamista toteuttamassa.

6.1 Esihenkilön rooli työkyvyttömyyden riskin pienentämisessä

Haastatteluiden perusteella esihenkilön rooli työkykyjohtamisessa on ensiarvoisen tärkeä. Hän työskentelee lähellä henkilöstöään, usein tuntee työntekijänsä ja työyhteisön niin hyvin, että hänen on helppo huomata muutokset työyhteisön työilmapiirissä tai yksittäisen työntekijän työkyvyssä. Esihenkilöltä odotetaan tasapuolista ja ennakoitavaa toimintaa työkykyjohtamisessa ja yhteneväisiä käytäntöjä samankaltaisessa tilanteessa.

Esihenkilön odotetaan tarttuvan asioihin ripeästi ja rohkeasti, jotta ne saadaan korjattua ja työilmapiiri palautettua mahdollisimman nopeasti. Esihenkilöiltä kaivataan läsnäoloa tiimissä, jotta hän on henkilöstön tavoitettavissa tarvittaessa. Kollegiaalinen tuki ja asioiden pohtiminen yhdessä nähtiin tärkeänä voimavarana esihenkilötyössä, myöskin reittinä saada uusia näkökulmia haastavaan tilanteeseen.

Esihenkilötyössä työkykyjohtamisen tukena toimii tiiviisti työterveyshuolto ja työkykykoordinaattori. Tiiviissä ja vastavuoroisessa yhteistyössä heidän kanssaan päästään usein parhaaseen tulokseen yksittäistä työntekijää ajatellen. Tärkeintä kaikista on se, että työntekijä itse tuo työkyvyn laskun esihenkilön tietoon riittävän ajoissa, kun asioihin vielä voidaan vaikuttaa. Työntekijällä itsellään on oltavan myös motivaatio kuntoutua ja jatkaa työssään. Ilman työntekijän motivaatiota kaikki tukitoimet ovat turhia.

6.2 Esiin nousseet hyvät käytänteet

Tehdyn tutkimuksen perusteella työhyvinvointia ja työkykyä voidaan parantaa melko pienin joustoin työelämässä. Kaksi keskeisintä ja useimmin mainittua joustoa työkyvyn tukemiseksi olivat työajan tai tehtäväkuvan muokkaukset määräaikaisesti sekä työelämää ja vapaa-aikaa sekä työntekijän palautumista tukeva työvuoro- ja lomasuunnittelu.

Haastattelujen perusteella koettiin, että on parempi, että työpaikalla on 80 % työaikaan tekevä työntekijä neljänä työpäivänä viikossa motivoituneena ja hyvinvoivana, kun taas pahimmillaan ilman työaikajoustoja poissaolojen määrä voisi nousta. Joustoja kaivataan työelämään paitsi työkyvyn alenemisen vuoksi, myös lapsiperheen ruuhkaisen arjen tueksi tai työuran loppupäässä oman jaksamisen tueksi. Joustojen nähtiin vaikuttavan nopeasti ja suoraan myös poissaoloja vähentävästi.

Työn kuormitusta voidaan vähentää vasta sen jälkeen, kun on ensin arvioitu, mitkä työtehtävät tai tilanteet aiheuttavat kuormitusta. Työn turvallisuuteen voidaan vaikuttaa ergonomisilla työtavoilla, joustavalla ja toimivalla työaikasuunnittelulla ja hyödyntämällä erilaisia apuvälineitä työhön. (Työterveyslaitos, 2021).

Haastatellut nostivat esiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun, jossa työntekijät itse voivat suunnitella omia työvuorojaan. Tämän on koettu vähentävän tyytymättömyyttä työvuoroihin ja tukevan työntekijän palautumista ja työkykyä, kun työ ja vapaa-aika ovat balanssissa keskenään ja työntekijä kokee saavansa vaikuttaa asioihin.

Haastatteluissa nousi esiin, että useat haastatelluista olivat nousseet esihenkilöasemaan työyhteisön keskeltä. Tässä oli omat haasteensa, mutta nähtiin myös vahvuutena, että esihenkilö tuntee työn kuormittavat tekijät ja osaa samaistua niiltä osin työntekijän asemaan. Ensin on nostettava työn kuormittavat tekijät esiin, ennen kuin niitä voidaan yksilöllisesti lähteä pienentämään.

Sairauspoissaolojen kustannuksista puhuttaessa keskitytään yleensä yksittäisiin henkilöihin työpaikalla. Tuloksellista heidän kohdallaan on käynnistää varhaisen tuen keskustelut mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työkyvyn ongelmien esiin noustua. Tilannetta on syytä tarkastella kokonaisuutena, yksilön lisäksi huomioida myös työyhteisö ja työn kuormittavat tekijät. Usein jää huomaamatta ikääntyvien työntekijöiden hiljainen osaaminen ja ammattitaito, jos katse kiinnittyy vain sairauksiin tai poissaoloihin. Jokapäiväinen hyvä työnteko tulisi huomata työpaikalla myös. (Kivistö, 2005, s 86–87).

Esihenkilön on tärkeää selvittää poissaolojen syy ja onko niiden taustalla työhön liittyviä tekijöitä. Hyvä apu esihenkilölle on myös varhaisen tuen keinot sovittujen hälytysrajojen ylittyttyä. Näitä rajoja voivat olla esimerkiksi tietty määrä poissaolopäiviä tietyn ajan sisällä tai pidempi yhtäjaksoinen poissaolo. (Forma, 2023, s 134–140).

Hyvänä keinona Varhalla nähtiin HR-järjestelmän poissaoloherätteet, joiden perusteella on helppo kutsua työntekijä keskusteluun. Järjestelmä on tasapuolinen ja läpinäkyvä kaikille työntekijöille. Myös henkilöstölle poissaoloherätteiden prosessi on selkeä ja oikeudenmukainen. Henkilöstö kaipaa samankaltaista toimintaa esihenkilöiltä samankaltaisissa tilanteissa. Uuden esihenkilön tueksi ja perehdyttämiseen nousi useissa haastatteluissa mentorointi-malli. Myös kollegiaalista vertaistukea kaivattiin hankalien asioiden käsittelyyn, jotta saadaan erilaisia näkökulmia asiaan.

Esihenkilötyössä ensiarvoisen tärkeänä pidettiin nopeaa reagoitua muuttuneisiin tilanteisiin työpaikalla: poissaolojen määrän ja syiden seuranta, onko työntekijän poissaoloissa tiettyä kaavaa, kuten loman tai vapaan yhteydessä tai jälkeen, tai muuhun vastaavaan yhteyteen liitettävää säännöllisyyttä. Tärkeää on myös, että esihenkilö rohkeasti nostaa asioita keskusteluun työntekijän kanssa huomatessaan muutoksia työkyvyssä, habituksessa, käytöksessä tai muussa, joka herättää esihenkilön tai työyhteisön huolen työntekijästä. Ikäjohtaminen nousi haastatteluissa myös esiin ja sitä toivottiin käytettävän tulevaisuudessa entistä enemmän työkyvyn tukemisen keinona.

Esihenkilön on tärkeää viestiä sanoin ja teoin, että työkykyjohtaminen ja työkykyasiat ovat hänelle tärkeitä. Hänen on tärkeää pitää huolta myös itsestään ja omasta työkyvystään, esimerkinomaisesti. Hänen on tärkeää ymmärtää työkyvyn tärkeys ja mikä esihenkilön rooli työkyvyn johtamisessa on. (Forma, 2023, s 251–257).

Esihenkilön rooli työkyvyn tukemisessa on valtavan suuri. Jokainen haastateltava tunnisti oman roolinsa ja vaikutusmahdollisuutensa roolissaan. Esihenkilöt kokivat hyväksi sen, että työhuoneen ovi on auki paikalla ollessa mahdollisimman paljon ja työntekijät voivat piipahtaa juttusille ilman ajanvarausta. Tulokselliseksi nähtiin myös se, että esihenkilö tuntee alaisensa pidemmän ajan takaa, jotta työyhteisön kesken on parhaimmillaan muodostunut avoin, luottamuksellinen ja keskusteleva ilmapiiri. Esihenkilön tulee olla myös sitoutunut ja motivoitunut työhönsä, jotta työyhteisön ja oman toiminnan kehittäminen on mahdollista.

6.3 Esiin nousseet kehitysideat

Haasteiksi hyvälle työkykyjohtamiselle nostettiin palkitsemistyökalujen puute, tiukat henkilöstöresurssit ja hektinen työaika, joka rajoittaa esihenkilön mahdollisuuksia huomata ja tarttua työkykyjohtamisen asioihin. Useat kertoivat aloittaneensa esihenkilötyössä ilman perehdytystä työhön. Esiin nostettiin myös työterveyshuollon rooli joko työkyvyn tukijana tai työkyvyn jarruttajana.

Esihenkilöt kaipaavat työhönsä tapoja palkita henkilöstöä hyvin tehdystä työstä. Henkilöstön toiveet ovat usein melko maltillisia ja pienellä panostuksella saataisiin kerrottua henkilöstölle siitä arvostuksesta, jota heidän esihenkilönsä heitä kohtaan tuntevat. Esihenkilöt kertoivat hankkivansa tiimiin omakustanteisesti esimerkiksi pullakahvit. Tällä hetkellä koettiin, että esihenkilöillä ei ole muuta mahdollisuutta kuin sanallisesti kiittää henkilöstöään.

Esihenkilöt kaipasivat Varha-tasoista ohjeistusta siihen, miten tiukkojen talouskuurien aikana toteutetaan ja tuetaan henkilöstön työkykyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Koettiin, että kaikki työhyvinvointia lisäävät työsuhde-edut on säästöjen vuoksi leikattu pois. Myös henkilöstöresurssi on kovin niukka kautta linjan ja työstä koetaan vaikeaksi palautua. Haastateltujen esihenkilöiden joukossa koetaan, että asioista päättävät johtoportaan henkilöt ovat vieraantuneet käytännön työstä niin kauas, että seuraavat vain numeroita, mutta inhimillisuus hoitotyöstä unohtuu kokonaan sekä työntekijän että asiakkaan kannalta.

Esihenkilön tehtäväkuvaan on organisaatiomuutoksen myötä 1.1.2025 alkaen tullut monia uusia tehtäviä. Työ koetaan rikkonaiseksi ja keskeytyksiä työssä on paljon. Tämä lisää virheiden mahdollisuutta ja vähentää esihenkilön omaa työssäjaksamista. Pääosin esihenkilöt kokivat työmääränsä liian suureksi hoitaa nykyisen työajan puitteissa. Uudet työtehtävät vievät aikaa entisestään siitä ajasta, jonka esihenkilö aiemmin on voinut olla läsnä työntekijöidensä parissa ja kuulla heidän kuulumisiaan.

Haasteena nähtiin myös työterveyshuollon toiminta joissain tapauksissa, jossa työntekijälle annetaan sairauslomaa herkästi muuttuvilla syillä eikä pureuduta tarkemmin ongelmaan tämän takana. Esihenkilöt kokivat, että tiiviillä yhteistyöllä esihenkilön, työterveyshuollon, työkykykoordinaattorin ja työntekijän kanssa yhdessä päästäisiin parempaan lopputulemaan työntekijän työkykyä ajatellen ja se olisi myös taloudellisesti kannattavaa.

6.3.1 Tämän tutkielman perusteella esitetään seuraavia käytännön suosituksia

1. Esihenkilön on tärkeää olla läsnä työyhteisössä ja puuttua jämäkästi havainnoimiinsa muutoksiin työntekijän työkyvyssä. Mitä pikemmin asia saadaan käsittelyyn, sen paremmin asia saadaan ratkaistua. Esihenkilöiden toimintatapojen tulee olla läpinäkyviä, oikea-aikaisia ja samanlaisia kautta linjan Varhan sisällä.
2. Työ- ja loma-aikojen tulee tukea työntekijän palautumista ja työkykyä. Yhteisöllinen työvuorosunnittelu mainittiin useasti ratkaisuna tähän.

3. Työaikajoustot ja tehtäväkuvan muokkaukset tarpeen mukaan, myös työntekijän omasta toiveesta, esimerkiksi pienten lasten vanhemmat.
4. Esihenkilön perehdytys työhönsä kunnolla ja mentorointi-malli perehdytyksen tueksi.

6.3.2 Jatkotutkimusaiheita

Työkykyjohtaminen on tärkeä asia ja myös yhteiskunnallisesti pinnalla tällä hetkellä työurien pidentämisen vuoksi. Aihe on kiinnostava ja jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi

1. Minkälaiset palkitsemismenetelmät tukevat työkykyä parhaiten pitkällä aikavälillä?
2. Voidaanko hyvän työkykyjohtamisen tuottamaa taloudellista hyötyä laskea euroissa ja mitkä työkykyjohtamisen keinot ovat tehokkaimpia pitkällä aikavälillä?
3. Miten työkykyjohtamisen prosesseja Varhalla voitaisiin kehittää niin, että ne olisivat suoraviivaisia, ennakoitavia ja taloudellisesti tuloksellisia sekä työnantajalle että työntekijälle?

Lähteet

Ahola, K. (2011). *Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Alahautala, T. & Huhta, H. (2018). *Johda terveyttä, työnantajan opas*. Alma Talent Helsinki.

Bukasjka, J, Lukasz, B & Lukasz, K. (2020). *Dynamics of Changes in Work Ability According to the Type of Work, Age and Gender of Employees – Results of the Research*. Central Institute for Labour Protection – National Research Institute. Taylor & Francis Group, 2020. Noudettu 17.2.2025 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=6311170&ppg=36>

Böckerman, P & Ilmakunnas, P. (2020). *Työhyvinvointi kannattaa; työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus*. Raportti. Teollisuuden palkansaajat TP ry. Noudettu 20.10.2024 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2023). *Päivän sairauspoissaolosta aiheutuu työnantajalle keskimäärin 370 euron kustannus*. Noudettu 20.10.2024 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/paivan-sairauspoissaolosta-aiheutuu-tyonantajalle-keskimaarin-370-euron-kustannus/>

Eläketurvakeskus. (2024). *Työurat*. Noudettu 10.2.2025 osoitteesta <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tutkimus/tutkittua-tietoa-tiiviisti/tyourat>

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8. uud. painos). Tampere; Vastapaino.

Fast, M; Helenius, P; Holma, L; Levander, M; Mikkilä A; Sirena, S; Suvisaari, S ja Vatanen, T. (2023). *Ikädiversiteetillä menestykseen*. Kauppakamari, Printon.

Finlex. (2001). *Työterveyshuoltolaki*. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/1383>

Finlex. (2002). *Työturvallisuuslaki*. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>

Forma, P. (2023). *Johtajan työkykykirja*. Alma Talent, Helsinki

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. (2021). Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 7.4.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita*. 21. painos.

Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hyytinen, H., Löfström, E., Lindblom-Ylänne, S. & Taatila, V. (2017). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen opettaminen*. Helsinki: Suomen tiedeseura.

Ilmarinen, J & Tuomi, K. (2004). *Past, Present and Future of Work Ability*. People and work research reports 2004; 65:1-25. Finnish Institute of Occupational Health. Noudettu 17.2.2025 osoitteesta file:///C:/Users/vs054187/Downloads/IlmarinenTuomi2004Pastpresentandfutureofworkability_Optimized.pdf

Jaakkola, K. (2018). *Palaudu ja vahvistu. Vähennä stressiä ja jaks paremmin.*

Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu

31.3.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. JuvenesPrint.

Kela. (2024). *Tilasto työterveyshuollosta*. Noudettu 17.1.2025 osoitteesta

<https://tietotarjotin.fi/tilasto/2855160/tilasto-tyoterveyshuollosta>

Keva. (2023) b. *Sairauspoissaolot kunta-alalla vuosina 2019–2022*. Noudettu 20.10.2024 osoitteesta

https://www.keva.fi/contentassets/387295a047784732aae5e013b6e80038/sairauspoissaolot-kunta_alalla-vuonna-2022.pdf

Keva. (2024). *Sairauspoissaolot kunta-alalla ja hyvinvointialueilla vuosina 2020–2023*.

Noudettu 20.10.2024 osoitteesta

<https://www.keva.fi/contentassets/1736395fa7c9452fb7a6ff5c93768222/sairauspoissaolot-kunta-alalla-ja-hyvinvointialueilla-vuosina-2020-2023.pdf>

Keva. (2023) a. *Sairauspoissaolot lisääntyivät kunta-alalla – poissaolot pitkittyneet*.

Noudettu 20.10.2024 osoitteesta [https://www.keva.fi/uutiset-ja-](https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/sairauspoissaolot-lisaantyivat-kunta-alalla--poissaolot-pitkittyneet/)

[artikkelit/sairauspoissaolot-lisaantyivat-kunta-alalla--poissaolot-pitkittyneet/](https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/sairauspoissaolot-lisaantyivat-kunta-alalla--poissaolot-pitkittyneet/)

Keva. (2023) c. *Sairauspoissaoloja on onnistuttu vähentämään julkisella alalla työkykyjohtamisen keinoin*. Noudettu 20.1.2025 osoitteesta

<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/sairauspoissaoloja-on-onnistuttu-vahentamaan-julkisella-alalla-tyokykyjohtamisen-keinoin>

Kivistö, S. (2005). *Paluu työhön*. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.

Koho, A. (2013). *Vaikuttava työterveystoiminta*. Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Kauppakamari, Helsinki.

Lindström, K., Schrey, K., Bergström, M. & Kaleva, S. (2000). *Työuupumus pientyöpaikoilla: seuranta ja eräiden toimenpiteiden merkitys*. Kirjassa Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Toim Huuskonen, M., Laitinen, H. & Bergström, M. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 16. Työterveyslaitos. Helsinki.

Manka, M-L & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent, Helsinki

Mental Health Foundation. (2011). *Sleep Matters*. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta <https://www.mentalhealth.org.uk/sites/default/files/2022-06/MHF-Sleep-Matters-Report-MHAW-2011.pdf>

Nygård, C. (2020). *Sustainable Work Ability and Aging*. Printed Edition of the Special Issue Published in International Journal of Environmental Research and Public Health. Noudettu 17.2.2025 osoitteesta https://mdpi-res.com/bookfiles/book/2027/Sustainable_Work_Ability_and_Aging.pdf?v=1739757713

Näsänen, J. (2019). *Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää*. KT-lehti 5/2019. Noudettu 10.2.2025 osoitteesta <https://www.ktlehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeempaa>

Pulkinen, J & Ryyänen, K. (2023). *Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella*

alalla vuonna 2023. Kevan tutkimuksia 3/2023. Noudettu 20.1.2025 osoitteesta <https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/2023/tyokykyjohtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisella-alalla-2023.pdf>

Ruhle, S.A., Breitshol, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., Dietz, C., Ferreira, A.I., Gerich, J., Johns, G., Karanika-Murray, M., Lohaus, D., Lokke, A., Lopes, S.L., Martinez, L.F., Miraglia, M., Muschalla, B., Poethke, U., Sarwat, N., Schade, H., Steidelmüller, C., Vinberg, S., Whysall, Z. & Yang, T. (2020). "To work or not to work, that is the question" – Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of work and organizational psychology* 2020, vol. 29, No 3, 344 – 363. Noudettu 31.3.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1704734>

Seuri, M. & Suominen, R. (2010). *Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta*. Tietosanoma, Helsinki.

Siitonen, S. & Kröger, T. (2017). *Työlainsäädäntö*. Kirjassa *Työelämän perustietoa* (Toim. Michelsen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K. & Uitti, J.). Duodecim, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). *Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027. Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen*. sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:11. Noudettu 5.1.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165505/STM_2024_11_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). *TYÖ2030 – työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma*. Noudettu 20.10.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyo2030>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024) b. Työuupumus vaatii yhteisiä toimia – tutkijoilta suositukset ongelman hallintaan. Viitattu 11.4.2025, noudettavissa

<https://stm.fi/-/194055633/tyouupumus-vaatii-yhteisia-toimia-tutkijoilta-suositukset-ongelman-hallintaan>

Tamminen, N. & Solin, P. (2013). *Mielenterveyden edistäminen työpaikalla*. Juves Print-Suomen Yliopistopaino. Tampere.

Tapaturmavakuutuskeskus. (2025) b. *Kuolemaan johtaneet työpaikkatapaturmat 2024*.

Noudettu 4.4.2025 osoitteesta

<https://www.tyotapaturmatieto.fi/julkaisu/tyotapaturmatietopalvelu/3866?c=28>

Tapaturmavakuutuskeskus. (2025) a. *Työtapaturmien lukumäärä kasvoi ja taajuustaso nousi vuonna 2024*. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta

<https://www.tyotapaturmatieto.fi/julkaisu/tyotapaturmatietopalvelu/3990>

Tarvainen, K., Kovanen, N., Forsman-Grönholm, L., Hakala, L. & Kantolahti, T. (2024).

Työkykyinen Suomi 2023–2027. Työkäisen väestön työ- ja toimintakyvyn

edistäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:35. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165959>

TENK. (2019). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen*

Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 7.4.2025 osoitteesta

<https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2023). *Tilastoraportti Terve Suomi 2022*. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146624/Tilastoraportti_Terve_Suomi_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki; Tammi.

Työterveyslaitos. (2024) a. *Miten Suomi voi?* Noudettu 10.1.2025 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työterveyslaitos. (2021). *Pötki pitkälle*. Noudettu 10.2.2025 osoitteesta

<file:///C:/Users/vs054187/Downloads/Potki-pitkalle-Keinoja-tyon-kuormitustekijoiden-hallintaan-sosiaali-ja-terveysalan-yrittajille-ja-tyontekijoille.pdf>

Työterveyslaitos. (2024) c. *Strateginen työkykyjohtaminen; Esihenkilö työkyvyn johtajana*.

Noudettu 2.12.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>

Työterveyslaitos. (2024) b. *Työn ja muun elämän yhteensovittaminen*. Noudettu 25.10.2024 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johdatus-tyourajohtamiseen/3-tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>

Työterveyslaitos. (2012). *Työkyvyn varhainen tuki – Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla*. Juvenes print; Tampere.

Työterveyslaitos. (2024) d. *Vanhemmat työntekijät työyhteisössä*. Noudettu 5.1.2025 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/vanhemmat-tyontekijat-tyoyhteisossa>

Työterveyslaitos. (2018). *Vuorotyöntekijöiden unen ja vireyden tukeminen*

työterveyshuollossa. Tutkimushankkeen loppuraportti työsuojelurahastolle.

Noudettu

10.1.2025

osoitteesta

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136911/Vuoroty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20unen%20ja%20vireyden%20tukeminen%20ty%C3%B6terveyshuollossa%20TUTKIMUSRAPORTTI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työturvallisuuskeskus. (2016). *Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki*. 3. painos. Next print Oy.

Varha. (2024). *Talousarvio ja -suunnitelma*. Noudettu 3.1.2025 osoitteesta

<https://www.varha.fi/fi/tietoa-meista/talous/talousarvio-ja-suunnitelma>

Varha. (2022). Varsinais-Suomen hyvinvointialueen strategia 2022–2026. Noudettu

10.2.2025 osoitteesta https://www.varha.fi/sites/default/files/2024-03/varsinais-suomen-hyvinvointialueen-strategia-2022-2026_200324_150ppi.pdf

Volanen, S-M., Suominen, S., Lahelma, E., Koskenvuo, K., Koskenvuo, M. & Silventoinen, K. (2010). Sense of coherence and intentions to retire early among Finnish women and men. Julkaisussa: *BMC public health* 2010–01, Vol.10 (1), p.22–22, Article 22. Noudettu 28.3.2025 osoitteesta <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20085637/>

Liitteet

Liite 1. Tietosuojaseloste



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

TIETEELLISEN TUTKIMUSREKISTERIN

TIETOSUOJASELOSTE

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679),

Artiklat 13 ja 14

Laadittu: 3.2.2025

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Terhi Manninen

Puntarikatu 2A, 20780 Kaarina

p. 0408345843 (oma), 050 5954 009 (työ), terhi.manninen2@varha.fi

2. Yhteistyöhankkeena tehtävän tutkimuksen osapuolet ja vastuunjako

Tämä tietosuojaseloste koskee hallintotieteiden pro gradu -tutkielmaa, jonka toteuttaa Terhi Manninen ja ohjaa Kirsi Lehto. Pro gradu toteutetaan Johtamisen akateemisessa yksikössä Vaasan yliopistossa.

3. Tutkimuksen vastuullinen johtaja tai siitä vastaava ryhmä

Pro gradu -tutkielman toteuttaa Terhi Manninen. Tutkielmaa ohjaa Kirsi Lehto.

4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Graduntekijä vastaa tietosuojasta, terhi.manninen2@varha.fi.

5. Tutkimuksen suorittajat

Terhi Manninen

6. Yhteyshenkilö tutkimusrekisteriä koskevissa asioissa

Terhi Manninen

Puntarikatu 2A, 20780 Kaarina

p. 0408345843 (oma), 050 5954 009 (työ), terhi.manninen2@varha.fi

7. Tutkimusrekisterin nimi, luonne ja tutkimuksen kesto aika

Tutkielman otsikko: Esihenkilö työkyvyn tukena

Kertatutkimus Seurantatutkimus

Tutkimuksen kesto aika: Yksi vuosi. Pro gradun valmistuttua ja kun työ on hyväksytty, tutkimusaineisto tuhoetaan. Yksilöhaastattelut pidetään Teams-yhteydellä ja osallistuminen ja haastateltavalle vapaaehtoista. Hän voi perua tai keskeyttää osallistumisensa missä tahansa kohden tutkimusta. Tutkimusaineistoa säilytetään käyttäjätunnuksen ja salasanan takana tietokoneella ja tutkimusmateriaaliin on pääsy vain tutkijalla. Lopullisesta aineistosta ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa tai työpistettä. Vastaukset koostetaan teemoittelulla tutkimusteemojen ympärille. Osallistumalla haastatteluun tutkittava antaa suostumuksensa vastaustensa käyttöön tutkimuksessa. Mitään yksilöinti- tai tunnistetietoja ei käsitellä lopullisessa työssä vaan vastaajan anonymiteetti säilyy koko prosessin ajan vain tutkijan tiedossa. Sähköpostiosoitteita ei tallenneta, vaan niitä käytetään ainoastaan tarkemman haastatteluajankohdan sopimiseksi sekä Teams-yhteyden luomiseksi haastattelua varten.

8. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Pro gradu -tutkielma.

9. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteet

Henkilötietojen käsittelyn peruste on EU:n yleisen tietosuojasäätöasetuksen artikla 6

EU:n yleinen tietosuojasäätöasetus, artikla 6, kohta 1:

rekisteröidyn suostumus

rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen

säädökset:

yleistä etua koskeva tehtävä/rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttö

tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

tutkimusaineistojen ja kulttuuriperintöaineistojen arkistointi

rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen

mikä oikeutettu etu on kyseessä:

10. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkittavista kerätään taustatiedoiksi koulutustaso, esihenkilökokemus vuosina ja sähköpostiosoite Teams-haastatteluiden sopimiseksi ja järjestämiseksi. Tutkimuksessa kysytään myös vakituisten, suorien alaisten määrää ja toimivatko he asiakasrajapinnassa vai esihenkilöinä tai asiantuntijoina. Julkaistussa pro gradu – tutkielmassa tutkittavien anonymiteetti ei vaarannu eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa vastauksien perusteella. Vastauksia ei voi myöskään yhdistää tiettyyn työpisteeseen. Kaikki tutkimusaineisto säilytetään tietokoneella, suojatun yhteyden takana käyttäjätunnuksella ja salasanalla suojattuna. Tutkijan lisäksi aineistoa ei käsittele kukaan muu missään vaiheessa. Tutkimuksen päätyttyä kaikki materiaali tuhoetaan tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

11. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Henkilökohtaiset teemahaastattelut Teams-yhteydellä. Haastattelut nauhoitetaan litterointia varten. Haastatteluun osallistumalla tutkittava antaa luvan vastaustensa käyttöön tutkimuksessa. Haastateltava voi perua osallistumisensa missä tahansa kohden ja haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

12. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Pro gradu -tutkielmaa varten kerättyä aineistoa hyödynnetään vain tässä Pro gradu - tutkielmassa ja aineistoa analysoidaan ja käsittelee ainoastaan Pro gradu -tutkielman tekijä.

13. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle eikä missään vaiheessa kenellekään kolmannelle osapuolelle.

14. Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsitellään tutkimustarkoitukseen esimerkiksi ryhmittelemällä vastauksia teemojen mukaan. Vastaajien anonymiteetti säilyy koko prosessin ajan ja yksittäistä vastaajaa tai työpistettä ei voi tunnistaa työn valmistuttua.

15. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä

Manuaalisen aineiston suojaaminen: Kerättyä aineistoa säilytetään tietokoneella, johon kirjaudutaan käyttäjätunnuksella ja salasanalla sisään. Kaikki tutkimusaineisto on tutkijan henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen ja salasanan takana. Ulkopuolisilla ei ole pääsyä kerättyyn aineistoon missään kohden ja tutkimusaineistoa käsittelee vain tutkija. Tutkimuksen päätyttyä kaikk tutkimukseen liittyvä aineisto tuhotaan asianmukaisesti. Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

käyttäjätunnus salana käytön rekisteröinti kulunvalvonta

muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Aineisto analysoidaan suoran tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

16. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusrekisteri hävitetään

Tutkimusrekisteri arkistoidaan ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa:

17. Rekisteröidyn oikeuden ja niiden mahdollinen rajoittaminen

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyn EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuksista voidaan poiketa tieteellisessä tutkimuksessa seuraavin suojatoimin:

1. Henkilötietojen käsittely perustuu tutkimussuunnitelmaan.
2. Tutkimuksella on vastuuhenkilö tai siitä vastaava ryhmä.
3. Henkilötietoja käytetään ja luovutetaan vain historiallista tai tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten sekä muutoinkin toimitaan niin, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.
4. Jos tutkimuksessa käsitellään tietosuoja-asetuksen artiklan 9 kohdassa 1 (erityiset henkilötietoryhmät) ja artiklassa 10 (rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyvät henkilötiedot) tarkoitettuja henkilötietoja, niin em. kohtien 1–3 noudattamisen lisäksi tulee tehdä tietosuoja-asetuksen 35 artiklan mukainen tietosuojan vaikutustentarviointi

ja toimittaa se tietosuojavaltuutetun toimistoon 30 päivää ennen tutkimuksen aloittamista.

Seuraavista rekisteröidyn EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuksista poiketaan tässä tutkimuksessa:

- Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot (artikla 15).
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen (artikla 16).
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen (artikla 17). Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.
- Rekisteröidyn oikeus käsittelyn rajoittamiseen (artikla 18).
- Rekisteröidyn oikeus vastustaa henkilötietojensa käsittelyä (artikla 21).

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen kohdassa 4.

Liite 2. Tiedote haastateltaville

Tiedote haastateltaville

Olen hallintotieteiden maisteriopiskelija Vaasan yliopistosta. Päivätyöni on täällä Varsinais-Suomen hyvinvointialueella (Varha) yksikön esihenkilönä kotihoidossa keskisellä alueella Kaarinassa, ja teen opintoja päätyöni ohessa. Kirjoitan parhaillaan pro gradua Julkisen toiminnan johtamisen koulutusohjelmassa.

Tutkielmani aiheena on *Esihenkilö työkyvyn tukena* ja tutkimuskysymykseni ovat: 1. *Minkälaisilla eri toimenpiteillä ja eri tahojen yhteistyöllä voidaan tukea henkilöstön työkykyä niin, että työkyvyttömyyden riski pienenee?* 2. *Minkälaisia hyviä käytänteitä ja haasteita Varhan ikäihmisten palveluiden esihenkilöt tuovat esiin työkykyjohtamisessa?*

Tavoitteeni on tutkimuksellani selvittää, minkälaisia asioita nousee ikäihmisten palveluiden esihenkilöiltä hyviksi käytänteiksi ja/tai haasteiksi työkykyjohtamiselle. Ikäihmisten palveluiden esihenkilöitä haastatteleamalla toivon saavani lisätietoa Varhan hyvistä työkykyjohtamisen käytänteistä ja niistä asioista, joita kehittämällä päästäisiin entistä parempaan työkykyjohtamista kohden. Kuulen mielelläni myös niistä asioista, joilla on saatu positiivisia tuloksia tai minkälaiset asiat nähdään haasteina. On ensiarvoisen tärkeää kuulla teitä lähiesihenkilöitä ja teidän kokemuksianne tästä aiheesta.

Toivon haastateltavikseni ikäihmisten palveluiden esihenkilöitä Varhalta. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa 10.2. – 15.3.2025 välisellä ajanjaksolla Teams-yhteyden kautta. Haastattelu on yksilöhaastattelu. Haastatteluun kuuluu maksimissaan yksi tunti. Haastattelu on tarkoitus nauhoittaa osallistujan luvalla. Haastatteluun osallistumalla tutkittava antaa luvan vastaustensa käyttöön tutkimuksessa. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja sen voi keskeyttää milloin tahansa. Tutkimuksessa haastateltavien anonymiteetti säilytetään, eikä yksittäinen vastaaja tai työyksikkö ole tunnistettavissa raportista. Tutkimuksella saatua materiaalia käsitellään huolellisesti tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. Tutkimusaineisto tullaan kokonaisuudessaan tuhomaan pro gradun hyväksymisen jälkeen.

Jos olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, olisitko minuun yhteydessä sähköpostitse tarkemman ajankohdan sopimiseksi haastattelulle. Lähetän

haastattelukysymykset sinulle myös ennen haastattelua, jotta voit halutessasi niihin tutustua. Kerron mielelläni lisää tutkimuksestani ja vastaan sitä koskeviin kysymyksiin.

Kiitos paljon avustasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Terhi Manninen

terhi.manninen2@varha.fi

p. oma 0408345843 tai työ 0505954009

Liite 3. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Esihenkilön rooli työkykyjohtamisessa Miten kuvailisit omaa rooliasi työkykyjohtamisessa?

Minkälaisia vastuita sinulla on työkyvyn tukemisessa?

Miten organisaation johto tai oma esihenkilösi tukee sinua työkykyjohtamiseen liittyvissä asioissa?

Onko jokin muu yhteistyötaho mielestäsi tärkeässä roolissa tässä?

Minkälaisena näet työntekijän oma roolin työkyvyn ylläpitämisessä?

Miten teet yhteistyötä HR:n, työterveyshuollon tai muiden tahojen kanssa työkykyasioissa?

Käytännön toimenpiteet ja keinot

Minkälaisia keinoja käytät työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi?

Mitkä olet huomannut toimivimmiksi käytänteiksi työkyvyn ylläpitämisessä ja työkyvyttömyysriskin pienentämisessä?

Miten seuraat työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista?

Haasteet ja esteet

Mitkä asiat koet suurimpina haasteena työkykyjohtamisessa?

Onko sinulla riittävästi aikaa, resursseja ja osaamista työkykyasioiden hoitamiseen?

Oletko ollut tilanteissa, joissa työkykyasioiden selvittely ja käsittely on ollut erityisen vaikeaa?

Koulutus ja tuki

Oletko saanut koulutusta tai tukea työkykyjohtamiseen?

Minkälaista lisäkoulutusta tai resurssia kaipaisit

Miten oma organisaatiosi (Varha) voisi parantaa työkykyjohtamisen tukea esihenkilöille?

Yhteistyö ja toimintakulttuuri

Miten työpaikan kulttuuri vaikuttaa työkykyjohtamisen onnistumiseen?
Kuinka avoimesti työkykyasioista puhutaan työpaikalla?

Onko sinulla vielä mielessäsi jotain, mitä haluaisit lisätä?