Tampereen yliopisto

Iisa Saastamoinen

JOHTAMISELLA TYÖKYKYÄ

Työkykyjohtamisen osa-alueet

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Pro Gradu -tutkielma

Tammikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Saastamoinen Iisa: Johtamisella työkykyä – työkykyjohtamisen osa-alueet
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
Tammikuu 2021

Työkykyyn liittyvät asiat ovat puhuttaneet työmarkkinoilla jo pitkään. Työkyvyn ja työkyvyttömyyden termien rinnalle on noussut työkykyjohtaminen. Työkykyjohtaminen sisältää ne johtamisprosessit, joiden avulla työntekijöiden työkykyä pyritään tukemaan organisaatioiden toiminnassa, esihenkilöiden kautta. Toimivat käytännöt työkykyjohtamisen prosesseissa vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työkykyyn sekä organisaatioiden talouteen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tutkittavan yrityksen esihenkilöiden työkykyjohtamisen taso, sitä miten he johtavat työntekijöidensä työkykyä ja miten työkykyjohtamisen käytäntöjä voidaan yrityksessä kehittää. Kehitysehdotukset työkykyjohtamisen käytäntöihin perustuvat tutkimustuloksiin. Tutkittavana yrityksenä toimi eräs autoalan yritys. Päätutkimuskysymyksenä oli, miten yrityksen esihenkilöt johtavat alaistensa työkykyä ja miten näitä tapoja voidaan edistää.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineiston keruu tehtiin haastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää yrityksen esihenkilöä, yrityksen eri toimialoilta. Haastattelut suoritettiin kesällä 2020. Haastattelurunko pohjautui erääseen tunnettuun työkyvyn malliin sekä tutkittavan yrityksen tarpeisiin. Kerätty aineisto analysointiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysivaiheessa esihenkilöiden vastauksia peilattiin suhteessa työkyvyn malliin sekä muuhun aiempaan tutkimustietoon.

Tutkimus osoitti, että yrityksen esihenkilöiden työkyvyn johtamisen tavat ovat puutteellisia. Lisäksi tutkimus osoitti, että työkykyjohtamisen prosessien kehittäminen vaatisi selkeämpiä linjauksia työnantajaorganisaatiolta. Suurimmaksi ongelmaksi työkykyjohtamisessa nousi kiire. Esihenkilöillä ei ole tarpeeksi aikaa keskittyä työkykyjohtamisen kaikkiin tasoihin tai kommunikointiin työntekijöiden kanssa. Lisäksi puutteellinen ohjeistus työnantajaorganisaation puolelta vaikeuttaa esihenkilöiden työkykyjohtamisen tapoja. Tutkittava yritys on jo ennen tämän tutkimuksen valmistumista aloittanut toimenpiteet työkykyjohtamisen prosessien parantamiseksi mutta tutkimus osoitti syvemmän tarpeen muutokselle. Tutkittava yritys on kuitenkin päättänyt tehdä muutoksia ja hyvä työkykyjohtaminen on asetettu yhdeksi yrityksen tavoitteista.

Avainsanat: Työkyky, työkykyjohtaminen, työkykytalo, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

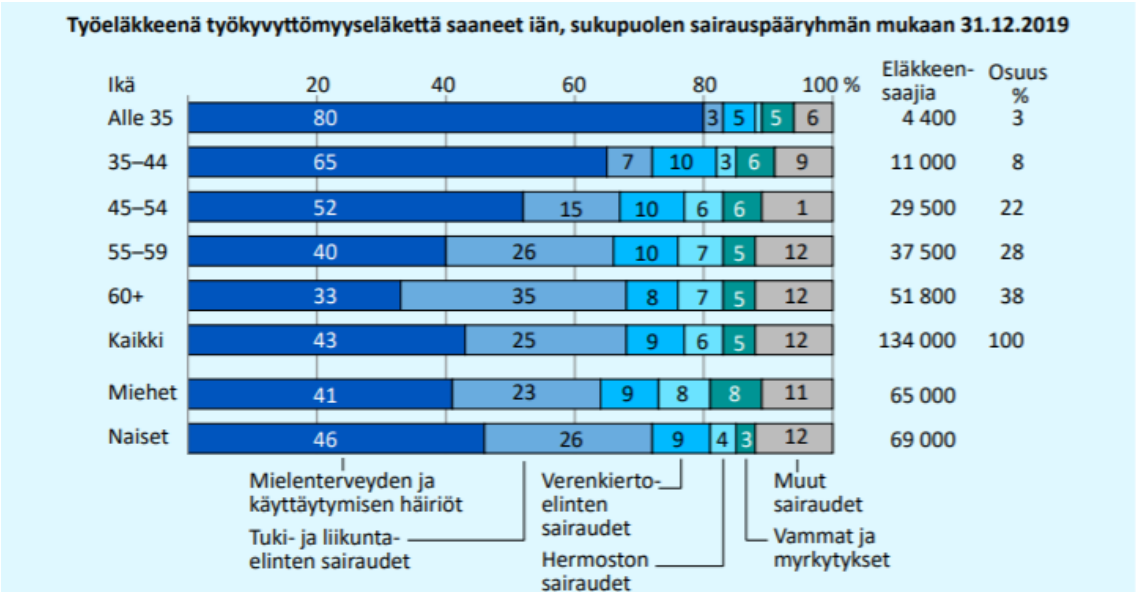
Sisällysluettelo

1. JOHDANTO ... 1
1.1. Tutkimuksen syy ... 4
1.2. Tutkimuskohde ... 5
1.3. Tutkimuksen tavoite ... 6
1.4. Tutkielman rakenteen esittely ... 6
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS ... 8
2.1. Työkyvyn käsite ... 8
2.2. Työkyvyn johtaminen ... 9
2.2.1. Työurajohtaminen ... 11
2.3. Työkykytalo ... 13
2.3.1. Terveys ja toimintakyky ... 14
2.3.2. Osaaminen ... 17
2.3.3. Arvot, asenteet ja motivaatio ... 19
2.3.4. Johtaminen, työyhteisö ja työolot ... 22
3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO ... 25
3.1. Tutkimusmenetelmä ... 25
3.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ... 26
3.3. Sisällönanalyysi ... 29
3.4. Tutkimuksen eettisyys ... 31
4. TUTKIMUSTULOKSET ... 32
4.1. Tulokset ... 32
4.1.1. Terveys ... 33
4.1.2. Osaaminen ... 37
4.1.3. Arvot, asenteet ja motivaatio ... 41
4.1.4. Johtaminen, työyhteisö ja työolot ... 45
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA ... 49
5.1. Keskeiset tutkimustulokset ... 49
5.2. Pohdintaa tutkimustuloksista ... 56
5.3. Jatkotutkimusehdotukset ... 57
6. YHTEENVETO JA SUOSITUKSET ... 59
7. LÄHTEET ... 62
Liitteet ... 71

1. JOHDANTO

Työkyky voidaan määritellä monella eri tavalla. Kokonaisuudessaan työkyvyllä voidaan tarkoittaa sitä, että henkilöllä on työelämässä vaadittava motivaatio, osaaminen ja terveys omista työtehtävistä suoriutumiseen ja työn tekemiseen kokonaisuudessa (Työterveyslaitos 2020). Työkyky muodostuu siitä, miten yksilön omat voimavarat ja työ sopivat yhteen ja siitä, miten nämä ovat tasapainossa keskenään (Rauramo 2020, 51). Työkyvyllä on paljon kytkentöjä melkein kaikkiin työelämään liittyviin tekijöihin, joten sen määrittely on erittäin haastavaa ja käsite vaatii kokoaikaista edistämistä (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 18). Työkyvyn edistäminen ja parantaminen vaatii niin yksityisen kuin julkisen sektorin mahdollisuuksien ja roolien tunnistamista ja sanoittamista sekä koko yhteiskunnalle yhteisten tavoitteiden määrittämistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 18.)

Työkyvyttömyys on suuri ongelma yhteiskunnassa. Vuoden 2019 lopussa työkyvyttömyyseläkettä sai noin 134 000 henkilöä (Eläketurvakeskus 2019, 8). Vaikka viimeisen kymmenen vuoden aikana työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on vähentynyt 38 prosenttia, ei ongelmaa ole saatu kuriin. Vuonna 2019 kaksi kolmasosaa työkyvyttömyyseläkkeen saajista oli yli 55-vuotiaita, 55–59-vuotiaita oli 28 prosenttia ja 60 vuotta täyttäneitä 39 prosenttia. Alle 35-vuotiaita eläkkeensaajia oli vuonna 2019 3 prosenttia. (Eläketurvakeskus 2019, 9.)



Kuvio 1. Työeläkkeenä työkyvyttömyyseläkettä saaneet iän, sukupuolen, sairauspääryhmän mukaan 31.12.2019. Eläketurvakeskus 2019, 9.

Kuten kuviossa 1 on esitetty, mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt olivat vuonna 2019 suurin syy kaikille työkyvyttömyyseläkkeille. Kaikista työkyvyttömyyseläkkeensaajista 43 prosenttia johtui mielenterveyden häiriöistä. Nuoremmilla työkyvyttömyyseläkettä saavilla mielenterveyssyistä johtuva työkyvyttömyys on suurempaa kuin muilla ikäluokilla. (Eläketurvakeskus 2019, 9–10.)

Työkyvyn johtamisella on erittäin merkittävä rooli, kun mietitään keinoja työkyvyttömyyden vähentämiseen sekä hyvinvoinnin, että terveyden edistämiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 19). Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 laatiman arvion mukaan menetetystä työpanoksesta aiheutuu kansantaloudelle noin 2 miljardin euron menetykset kuukaudessa. Vuodessa tämä tarkoittaa 24 miljardin euron menetystä. Sosiaali- ja terveysministeriö on laskenut näihin kustannuksiin menetetyn työpanoksen kustannukset sekä muut työpanoksen menetykseen liittyvät kustannukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Sairauspoissaolojen kustannukset syntyvät välittömistä kustannuksista sekä välillisistä kustannuksista, joista välilliset, kuten sijaisen palkkaaminen, ovat suuremmat kuin välittömät. (Manka & Manka 2016). Keskimääräisesti yhden päivän sairauspoissaolo maksaa työnantajalle noin 350 € (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 13). Työkyvyttömyydestä syntyvät kulut ovat siis erittäin suuria ja erittäin merkittävä menoerä työnantajalle. Työkyvyttömyydestä johtuvat menot ovat myös pitkäaikaisia. Työnantaja maksaa varhaiseläkemenoperusteista, eli varhemaksua, 36 kuukauden ajan siitä, kun työntekijä jää ensimmäisen kerran työkyvyttömyyseläkkeelle, kuntoutustuelle, työttömyyseläkkeelle tai yksilölliselle varhaiseläkkeelle eli kun työntekijä alkaa saamaan työkyvyttömyyseläkettä määräaikaisesti (Manka & Manka 2016). Työkyvyttömän työntekijän eläkkeen maksamiseen varataan eläkemenoja työkyvyttömyyden alkamisesta vanhuuseläkeikään asti (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 27). Työkyvyttömyyseläkkeeseen liittyy sosiaalietuuksien kautta kuitenkin aina sairausulottuvuus. Jotta työntekijälle myönnetään sairauspäiväraha tai työkyvyttömyyseläke, vaatii se sen, että työkyvyn heikentyminen on aiheutunut vammasta, sairaudesta tai viasta. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 115.) Kun tämä myönnetään, tarkoittaa se työnantajan rahapussiin isoa lovea.

Työkyky, sen kehittäminen ja siitä huolehtiminen jakautuu usein työntekijän itsensä, esihenkilön ja työterveyshuollon harteille. Työterveyshuollon erilaisia toimintoja on tutkittu ja kartoitettu laajasti ennaltaehkäisevän työn ja työkyvyn sekä sairauspoissaolojen seurannan osalta (Aura & Ahonen 2016). Työterveyshuolto onkin erittäin olennainen osa työkykyjohtamista ja työkyvyn ylläpitämistä. Tiivis yhteistyö työterveyshuollon ja organisaation kanssa mahdollistaa työkykyyn liittyvien ongelmien huomaamisen ennen kuin on liian myöhäistä. Työterveyshuollon tärkeimpiä tehtäviä on ajantasaisen tiedon tuottaminen johdolle ja esimiehille sekä työkykyriskien syiden kartoittaminen ja seuranta. (Aura & Ahonen 2016.) Tässä tutkielmassa kuitenkin keskityn työkyvyn osalta johtamisen merkitykseen, työkykyjohtamiseen, sivuten työterveyshuollon merkitystä. Tuon myös esille sen mitä työkykyjohtaminen on ja miksi se on olennainen osa työkyvyn hallintaa ja kehittämistä.

Työkykyjohtaminen on polttava keskustelunaihe työmarkkinoilla ja sen kehittämisestä on tullut yksi yrityksien kulmakivistä, kun puhutaan taloudellisista säästöistä ja työntekijöiden hyvinvoinnista. On huomattu, että hyvällä työkykyjohtamisella työntekijät voivat paremmin, viihtyvät paremmin töissä sekä ennen kaikkea, hyvä työkykyjohtaminen säästää yrityksille pitkässä juoksussa paljon rahaa. Hyvä työkykyjohtaminen vähentää sairauspoissaoloja, parantaa työpaikan sisäistä ilmapiiriä sekä pienentää työkyvyttämyyseläkkeelle jäämisen riskiä. Työkykyjohtaminen on ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe, johon pureudun pro gradu -tutkielmassani. Tutkielmani päätutkimuskohde on työkyvyn johtaminen, jota tutkin erään suuren kotimaisen autoalan yrityksen esihenkilöiden kautta. Päätin tutkia työkykyjohtamista esihenkilöiden näkökulmasta, koska heillä on suora yhteys työntekijän työkykyyn. Tutkimusten mukaan esihenkilön tuella on huomattava vaikutus sairauspoissaolojen määrään ja erilaiset sairauspoissaolot ovatkin vähäisempiä niissä työympäristöissä, joissa työntekijät kokevat johtamisen reiluksi ja oikeudenmukaiseksi (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 13). Esihenkilönä kuuluu näyttää esimerkkiä omalla käytöksellään muulle tiimille. Tämän takia esihenkilön pitää itse osata rajata työtään, kehittää itseään ja osaamistaan sekä pitää huolta myös itsestään. (Em. 15.) Esihenkilöllä ja hänen kyvyllään johtaa on suuri vaikutus työntekijöiden työkykyyn ja sen parantamiseen. Tämän takia olen rajannut tutkielmani aiheen koskemaan johtamista ja sen merkityksellisyyttä. Hyvä johtaminen tuo paljon kustannussäästöjä yrityksille, kansantaloudelle sekä parantaa työntekijöiden työkykyä ja elämänlaatua.

1.1. Tutkimuksen syy

Mielenkiintoni työkykyjohtamista kohtaan heräsi yliopistoharjoitteluni aikana. Olin harjoittelussa kaupan alan yrityksen henkilöstöhallinnossa, missä pääsin näkemään aivan eri tavalla työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä asioita. Päätös tutkia kyseistä aihetta syntyi, kun minulle esiteltiin alla oleva Työeläkeyhtiö Elon taulukko (taulukko1), missä on eritelty vuositasolla kulujen suuruus työnantajayritykselle yhden henkilön työkyvyttömyyseläkkeestä. Heräsin siihen, kuinka tärkeä asia yhteiskunnalle työkykyjohtaminen onkaan.

Ikä eläkkeen alkaessa	Palkka 1 000 €/kk Eläkemeno	Palkka 2 000 €/kk Eläkemeno	Palkka 3 000 €/kk Eläkemeno	Palkka 4 000 €/kk Eläkemeno	Palkka 6 000 €/kk Eläkemeno
30 vuotta	82 000	163 000	245 000	327 000	490 000
40 vuotta	74 000	148 000	222 000	296 000	444 000
50 vuotta	55 000	109 000	164 000	219 000	328 000
60 vuotta	16 000	33 000	49 000	66 000	98 000

Taulukko 1. Yksittäisen työkyvyttömyyseläkkeen teoreettinen kustannus. Työeläkeyhtiö Elo 2019.

Hyvällä työkykyjohtamisella on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja kun työntekijät voivat hyvin, ei heistä synny suuria kuluja terveydenhuollolle, mikä taas mahdollistaa terveydenhuollon kapasiteetin käytön muihin tarkoituksiin. Työnantajalle taas työkykyjohtamiseen panostaminen ja sen kehittäminen säästää suuria summia rahaa. Työntekijät voivat paremmin, kun heistä pidetään parempaa huolta ja todennäköisyydet työkyvyttömyyseläkkeelle jäännistä pienenevät. Se, miten työelämä koetaan ja miten työntekijät voivat työelämässä, vaikuttaa hyvinvoinnin lisäksi sekä organisaatioiden tulokseen ja kilpailukykyyn että koko yhteiskunnan sosiaaliseen pärjäämiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 10). Toisin sanoen hyvinvointi ja sen kehittäminen on merkityksellistä kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla.

Olen rajannut tutkielmani pääteemaksi työkyvyn ja jättänyt tarkoituksella muut työhyvinvoinnin alueet tutkielmastani pois. Muutoin tutkielmastani olisi tullut liian laaja. Keskittymällä pelkästään työkykyyn ja sen johtamiseen, olen saanut rajattua aineistoni ja teoreettisen viitekehyksen pro gradu -tutkielmaan sopivaksi. Työkyvyn käsitteen määrittelen teoreettisessa viitekehyksessä ja luon myös raamit sille, mitä työkyky tarkoittaa juuri tässä tutkielmassa.

1.2. Tutkimuskohde

Esihenkilö on työkykyjohtamisen keskiössä. Käytännöt ja säännöt siihen, miten työkykyjohtamista tehdään voivat tulla esihenkilön yläpuolelta, mutta esihenkilö on työkykyjohtamisen toteuttaja jokapäiväisessä työarjessa. Tämän takia pro gradu -tutkielmani keskittyy johtamiseen, siihen miten esihenkilö voi vaikuttaa ja siihen, millainen vaikutus hyvällä johtamisella on työntekijän työkykyyn. Tutkimuskohteenani toimi eräs autoalan yritys (tästä eteenpäin yritys x), jonka seitsemää esihenkilöä haastattelin selvittääkseni, millä tasolla yrityksen työkykyjohtaminen on ja minkälaisissa asioissa työkykyjohtamista voisi parantaa. Yrityksessä oli vasta tuloillaan työkykyjohtamisen koulutus, joten esihenkilöt eivät olleet saaneet mitään koulutusta juuri työkykyjohtamisesta. Tämän ansiosta sain myös tilaisuuden saada hieman vertailukohtaa siihen, millainen työkykyjohtamisen tilanne oli ennen ja jälkeen työkykyjohtamisen koulutuksen. Teinkin täysimittaiset haastattelut ennen työkykyjohtamisen koulutusta ja koulutuksen jälkeen lyhyet keskustelut siitä, miten koulutus vaikutti ja oliko siitä hyötyä. Avaan tätä lisää myöhemmin, kun kerron tutkimukseni aineistosta.

Tutkimani yritys, yritys x, on yksi suomalaisen autoalan suurimmista toimijoista. Konserni työllistää noin 900 henkilöä autoalan eri toimintaosiin. Päätin tutkia juuri tätä yritystä koska autoala tarjoaa hedelmällisen tutkimuskohteen, sen ollessa miesenemmistöinen ala, jossa toimijoita on monenlaisissa rooleissa ja työtehtävissä. Yritys x on viime vuosien aikana käyttänyt enemmän resursseja työntekijöidensä työkyvyn parantamiseen sekä työkykyjohtamisen kehittämiseen. Tämä sen takia, että uusi henkilöstöjohtaja huomasi aloitettuaan työssään, työntekijöiden työkyvyn johtamisen vajavuuden. Tähän vajavuuteen vaikutti muun muassa se, että yrityksessä oli useampi työterveyshuollon kumppani, jolloin työkykyjohtamisen kehittäminen hankaloitui. Lisäksi esihenkilöillä ei ollut riittävästi tietoa eikä taitoa työkykyjohtamisen suhteen. Näihin asioihin on puututtu henkilöstöjohtajan toimesta. Nyt yrityksessä on vain yksi työterveyshuollon kumppani, jonka kanssa pidetään yllä tiivistä yhteistyötä. Työterveyshuollon painopiste on ennaltaehkäisyssä ja hyvä työkykyjohtaminen on yksi keskeisimmistä tavoitteista. Myös esihenkilöiden koulutukseen sekä sisäiseen ohjeistukseen on panostettu. Yrityksen henkilöstöjohtajan mukaan yrityksen henkilöstön työkyky on tällä hetkellä kohtuullisen hyvällä tasolla ja sitä seurataan hyvin. Yrityksessä työkykyä seurataan ja tuetaan erilaisten mittareiden kautta, joita ovat esimerkiksi työeläkeyhtiön maksuluokka sekä erilaiset työterveyshuollon mittarit. Lisäksi yritys pyrkii järjestämään sisäisiä perehdytyksiä ja valmennuksia sekä tarjoamaan erilaista materiaalia työkykyjohtamisen tueksi esihenkilöille. (Yritys x:n henkilöstöjohtajan kommentti.)

1.3. Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää yritys x:n esihenkilöiden työkykyjohtamisen taso ja antaa suosituksia työkykyjohtamisen parantamiseksi. Tutkielmani on kattava katsaus työkykyyn ja sen johtamiseen ja sen tarkoituksena on avata sitä, miksi työkykyjohtaminen on tärkeää ja miksi sen pitäisi olla osa kaikkien yrityksen arkea.

Päätutkimuskysymykseni on:

1. Minkälaisin keinoin yritys X:n esihenkilöt johtavat henkilöstön työkykyä ja miten nykyisiä toimintatapoja voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymykseni ovat:

1. Minkälainen käsitys esihenkilöillä on omasta kyvystään hallita/johtaa alaistensa työkykyä?
2. Minkälainen käsitys esihenkilöillä on alaistensa työkyvystä?
3. Miten työkyvyn johtaminen näkyy yrityksen toiminnassa?

1.4. Tutkielman rakenteen esittely

Tutkielmani etenee teoreettisen viitekehyksen kautta tutkimusmenetelmään ja aineiston analyysiin. Teoreettisessa viitekehyksessä esittelen tärkeimmät käsitteeni, työkyvyn ja työkykyjohtamisen käsitteet, sekä koko työni perustana olevan työkykytalon (Työterveyslaitos 2020), joka kuvaa työkyvyn nelikerroksisena talona. Työkykytalon käyn läpi kerros kerrokseltaan ja tuon joka kerrokseen työni kannalta olennaisia teorioita ja tutkimuksia, jotka syventävät teoreettista pohjaa sekä antavat suuntaa aineistoni analyysille.

Tutkimusmenetelmän esittelyssä avaan sisällönanalyysia ja sitä, miksi sisällönanalyysi oli aineistoni analyysiin sopiva menetelmä. Aineiston analyysissa nostan esiin työkykytalon kerroksiin olennaisesti liittyviä asioita. Näihin analyysiyksikköihin paneudun huolella, tuoden aineistooni syvällisempää läpikäyntiä. Tässä vaiheessa tuon aineistosta esiin nousseita tärkeimpiä asioita. Tämän jälkeen

siirryn aineistosta esiin nousseiden asioiden pohdintaan sekä näiden asioiden liittämiseen osaksi teoreettista viitekehystä ja vastaan tutkimuskysymyksiini.

Viimeisenä kappaleena on yhteenveto, jossa kokoan tutkielmani tärkeimmät pointit ja kerron jatkotutkimuksen mahdollisuudesta. Tässä osiossa tarjoan myös yritys X:lle suosituksia siitä, miten työkykyjohtamista kannattaisi alkaa kehittämään. Suositukset perustan aiempiin tutkimuksiin sekä lyhyisiin keskusteluihin, jotka kävin haastatelluiden esihenkilöiden kanssa yrityksen tarjoaman työkykyjohtamisen koulutuksen jälkeen.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Pro gradu -tutkielmani teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen eri osioon, joita ovat (1) työkyvyn käsite ja määritelmät, (2) työkykyjohtaminen ja (3) työkykytalo. Työkykytalo ja sen kerrokset ovat suurimpana osiona viitekehyksessä, koska talo toimii koko tutkielmani ja aineistoni pohjana. Teoriat ja tutkimukset, jotka esittelen, luovat pohjan aineistoni analyysille. Teoriat olen valinnut sillä perusteella, että ne tuovat lisäarvoa työkykytaloon sekä antavat aineistoni analyysille tilaa ja mahdollisuuden kehittyä ja kasvaa. Teoreettisessa viitekehyksessäni pitää muistaa se, että työkyky on yksilöllinen asia, ja vaikka tuon erilaisia teorioita ja tutkimuksia tukemaan aineistoni analyysia, voi asiat vaihdella eri yksilöiden kohdalla ja varsinkin eri esihenkilöiden alaisuudessa.

2.1. Työkyvyn käsite

Työkyky voidaan määritellä työntekijän kykynä hallita työnsä vaatimuksia suhteessa hänen terveydentilaansa ja henkisiin voimavaroihin (Coomer & Houdmont 2013, 405). Työkyky on kompleksinen ja yksilöllinen käsite, joka voidaan kokea ja ymmärtää monella eri tavalla. Kuitenkin määrittelyssä näyttäisi vallitsevan yksimielisyys siitä, että työkyvyn käsitteessä ei ole kyse vain yksilön ominaisuuksista vaan kyseessä on yksilön, ympäristön sekä työn yhteinen ominaisuus. Määritelmään vaikuttaa myös se, mistä näkökulmasta työkykyä tarkastellaan. Työkyvyn käsitteeseen vaikuttaa se, katsotaanko sitä työterveyshuollon, kuntoutuksen, työkyvyttömyyden, työttömyyden tai työn erityispiirteiden näkökulmasta. (Em. 19–20). Ainoastaan eläkejärjestelmän työkyvyn käsite on mutkaton koska silloin työkykyä arvioidaan tietyn työtehtävän vaatimien terveydellisten edellytysten kautta (Ilmarinen ym. 2006, 27). Usein kuitenkin työkyvyn käsitteessä ja sen määrittelemisessä tai arvioimisessa on kyse monesta muustakin asiasta - kuin vain työntekijän fyysisestä terveydestä. Laaja-alaisen työkykykäsitteen mukaan työ ja ihminen ovat kokonaisuus, johon vaikuttaa niin yksilön toimintakyky, voimavarat ja osaaminen kuin työolot, työn sisältö työorganisaatio ja työyhteisö (Perkiö-Mäkelä 2012, 98).

Työkyky käsitteenä ei ole mitenkään erityisen iäkäs, sen kehittämiseen ja johtamiseen on alettu paneutua vasta viime vuosikymmeninä. Suomessa työkykyä ylläpitävä toiminta (tykytoiminta) on otettu käyttöön 1990-luvulla niin sanotun kolmiomallin kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että samanaikaisesti kehitetään työntekijän toimintakykyä ja terveyttä, työympäristön vaikutuksia

terveyteen ja turvallisuuteen sekä koko työyhteisöä. Tämä kehittäminen vaatii koko työpaikan yhteisön ja työpaikan osapuolten toimintaa yhdessä ja tähän toimintaan sitoutumista sekä osallistumista. (Manka & Manka 2016.) Hyvällä työkyvyllä tarkoitetaan tasapainoa työn vaatimusten ja työn tarjoamien tilaisuuksien, työntekijän voimavarojen sekä työn ulkoisten ominaisuuksien välillä (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 111).

Työkyvyn edistämiseen ja kehittämiseen kuuluu se, että yritetään samanaikaisesti parantaa yksilön voimavaroja sekä vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa työympäristössä (em. 30). Työkyky on siis toimintakykyä suhteutettuna työhön, sen vaatimuksiin ja kykyä selviytyä näistä oman työn vaatimuksista. (Tiitola, Takala, Rentto, Tulenheimo-Eklund & Kaukiainen 2016, 2.) Tässä tutkielmassa työkyky nähdään moniulotteisena ja kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka rakentuu yhdessä yksilön voimavarojen, työn ja työelämän sekä työelämän ulkopuolisen ympäristön yhteisvaikutuksesta (Gould & Polvinen 2006, 311). Pääpaino on kuitenkin johtamisessa, koska tutkimukseni koskee esihenkilöitä, ei itse työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa työkyvyllä tarkoitetaan siis sitä, että työkyky muodostuu työn ja työntekijän vuorovaikutuksessa, niiden kokonaisuudesta. Tämä sen takia, että tutkimukseni pohjana on työkykytalo, joka tuo yhteen sekä ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet, että työympäristön ominaisuudet, kuten johtamisen.

2.2. Työkyvyn johtaminen

Työkyvyn johtaminen on nykyajan työelämässä yksi hyvin keskeinen esihenkilön taito. Työkykyyn liittyvät ongelmat ja niiden huomaaminen on jokaisen esihenkilön vastuulla. Vaikka nykyisessä työelämässä korostetaan hyvin paljon itseohjautuvuutta ja yrittäjyysmäisyyttä, se ei kuitenkaan poista esihenkilövastuuta (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 4). Työkykyjohtamisen keskeisiksi prosesseiksi on Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan määritelty aktiivinen vuorovaikutus, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työpaikan tekeminen turvalliseksi, työhön palaaminen tuetusti sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä (Manka & Manka 2016). Ensisijaisesti esihenkilön vastuulla on huomata varoitusmerkit työntekijöiden käytöksessä ja puuttua niihin, ennen kuin ongelmat pahentuvat. Tämä vaatii esihenkilöltä tarkkaa silmää sekä koulutusta, jonka avulla opetetaan oikeanlaiset tavat puuttua alaisten ongelmiin. Hyvä johtaminenkin perustuukin ihmisten väliseen avoimeen ja selkeään vuorovaikutukseen (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 4). Ei riitä, että esihenkilö tukee

ja on läsnä vain ongelmien ilmetessä vaan esihenkilön pitää tuntea alaisensa ja olla läsnä myös hyvinä aikoina.

Hyvä esihenkilö on kokonaisvaltaisesti kiinnostunut työntekijöidensä elämästä ja hyvinvoinnista. (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 9). Hyvän esihenkilön kanssa on luontevaa puhua myös henkilökohtaisesta elämästä, eikä vain työelämästä. Esihenkilön pitää yrittää luoda ilmapiiri, jossa jokaisen työntekijän on helppo kertoa onnistumistaan, epäonnistumistaan ja oivalluksistaan (em. 9). Nykyään esihenkilönä toimiminen vaatiikin hyvin paljon tunnetyöskentelyä, tunneälyä ja ihmisten huomioimista aivan eri tavalla kuin mitä aikaisemmin. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja hallita mielialoja ja tunteita itsessään ja muissa. Tämä kuuluu nykyään osaksi vaikuttavaa johtamista organisaatioissa. (George 2000, 1027.) Tunneälyyn liittyy se, että yksilö osaa hallita sekä näyttää omat tunteensa sekä pystyy käsittelemään muiden tunteita ja mielialoja (em. 1038). Johtaminen ja esihenkilönä toimiminen ei ole enää pelkkä nimike paperilla, vaan nyky-yhteiskunnassa se vaatii paljon enemmän. Onkin sanottu, että johtajuudesta 80 prosenttia on ihmissuhdepuolta ja 20 prosenttia älypuolta (Tuomivaara & Pahkin 2012, 66).

Työkykyjohtamisen pitää olla osa päivittäisjohtamista, joka on esihenkilön vastuulla. On myös erittäin tärkeää, että esihenkilö huomioi ja kohdentaa asiat yksilöllisesti. Tällöin työntekijät, jotka ovat työkykyriskin alla, löydetään nopeasti ja heidän tilannettaan päästään kehittämään tehokkaasti. (Aura & Ahonen 2016). Mitä paremmin esihenkilö tuntee työntekijänsä yksilötasolla, sen helpompi hänen on nähdä merkkejä siitä, että työntekijän työkyky on huonontunut tai jos jotain on yleisesti huonosti. Esihenkilön vastuulla on seurata työympäristöä ja työntekijöitä ja varmistaa se, että ongelmiin puututaan varhaisessa vaiheessa (Rauramo 2020, 66). Tehokas työkykyjohtaminen edellyttää ajantasaista ja oikeaa tietoa erilaisista kustannuksista, kuten sairauspoissaolo-, työkyvyttömyyseläke-, tapaturmavakuutus- ja työterveyshuoltokustannuksista (Aura & Ahonen 2016). Näiden lukujen avulla nähdään työntekijöiden työkyvyn oikea tilanne ja mitä työkykyyn liittyvät asiat kustantavat työnantajayritykselle. Kustannussäästöjen johtaminen on tärkeä osa yksilöllistä työkykyjohtamista. Ne kohdistuvat ongelmiin puuttumiseen, varhaisen tuen aloittamiseen sekä työhön paluun tukemiseen. (Aura & Ahonen 2016.) Ajan sekä taloudellisten investointien käyttäminen työkykyjohtamiseen on sijoitus, joka maksaa itsensä takaisin alentuneina kustannuksina työkyvyttömyydestä, vähäisempinä sairaudenhoitokuluina ja parempana tuottoisuutena (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4).

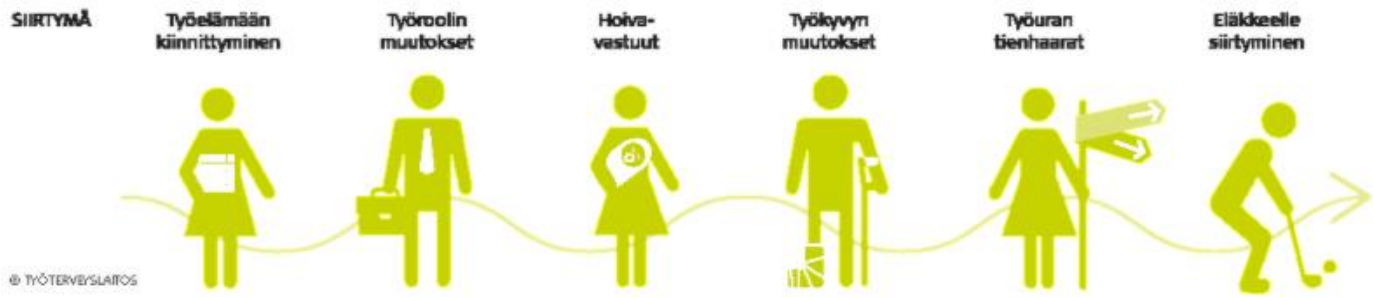
Miten työkykyä sitten johdetaan? Työkyky koostuu monesta asiasta ja kyse on yksilöistä, jotka poikkeavat toisistaan niin tarpeiltaan kuin toimintatavoiltaan. Olennaista on ymmärtää, että työelämän laatu ei synny pelkästään poistamalla erilaisia ongelmia. Ongelmien poistamisen lisäksi pitää vahvistaa työn voimavaratekijöitä. Tähän liittyy olennaisesti ymmärrettävät johtamistavat, esihenkilön arvostus, tuki ja palautteen saanti, työn antoisuus ja mielekkyys, luottamus, toimiva tiedonkulku sekä kannustava yhteisö. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 2.) Johtohenkilöiden ja henkilöstön välinen aktiivinen vuorovaikutus on työkyvyn johtamisen perusasioita (em. 2011, 4). Jokainen yksilö on itse vastuussa omista elämäntavoistaan ja niiden terveellisyydestä, mutta työnantajaorganisaatiot voivat tukea henkilöstön terveellisiä elämäntapoja sekä kannustaa terveellisyyteen erilaisten työ- ja toimintatapojen avulla. (Em. 12.)

Avoimuus on suuri osa työkykyjohtamisen mallia. Muutoksista pitää tiedottaa avoimesti ja työpaikalla pitää olla selkeä malli siitä, miten esimerkiksi sairauspoissaolot otetaan puheeksi ja missä vaiheessa. Kun organisaatiosta löytyy tällainen avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä selkeät pelisäännöt ongelmatilanteisiin, voivat kaikki työpaikalla ottaa esiin erilaisia ongelmia ilman, että se koetaan loukkaavaksi tai yksityisyyteen puuttumiseksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 6–7.) Kaiken kaikkiaan jokainen työntekijä on ensisijaisesti itse vastuussa omasta työkyvystään mutta esimiehellä on vastuu ja velvollisuus siinä auttamiseen (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 17).

2.2.1. Työurajohtaminen

Työurajohtamisella annetaan välineitä työntekijän tukemiseen. Sen lähtökohtana on työuran hallinnan, ohjautuvuuden sekä oman työmotivaation vahvistaminen uran eri vaiheissa. Työuran hallinnalla tarkoitetaan sitä, että työntekijä pystyy itse tunnistamaan omat vahvuutensa ja uratavoitteensa sekä hyödyntämään näitä työelämässään. Työurajohtaminen tuo yhteen organisaation strategian ja tuottavuuden tavoitteet, sekä työntekijän oman motivaation ja työkykyyn liittyvät tavoitteet. (Työterveyslaitos 2018.) Työurajohtamiseen sisältyy kuvion 3 kuvaamat työuran vaiheet, jotka kartoitetaan ja joissa työntekijää autetaan sekä johdetaan. Työympäristön ja työkyvyn linjausten tavoitteena onkin, että työura olisi mahdollisimman pitkä ja työntekijät pystyisivät jatkamaan pidempään työssä kuin nyt. Tähän sisältyy se, että nuorten työelämään siirtyminen tehtäisiin saumattomaksi, työurien keskivaiheiden katkokset työkyvyttömyyden takia minimoitaisiin eivätkä työurat pääsisi päättymään ennenaikaisesti työkyvyttömyyteen. (Sosiaali- ja terveysministeriä 2019, 9.) Onkin tärkeää koko yhteiskunnan

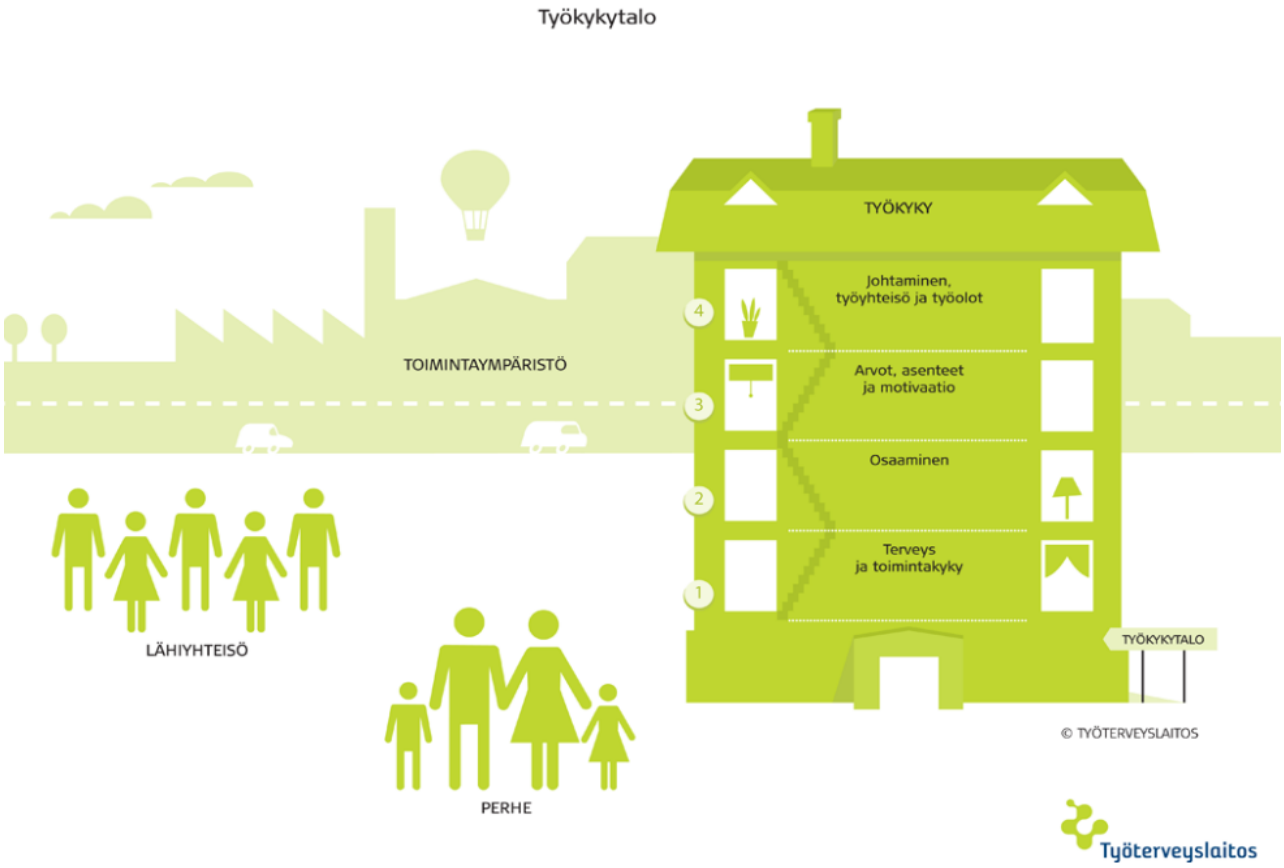
talouden kannalta, että jokaisessa yrityksessä huolehditaan kaikenikäisten työntekijöiden työ- ja toimintakyvystä, työurien pituuksista sekä osatyökykyisille tarjottavista mahdollisuuksista osallistua työelämään heidän terveyteensä sopivalla tavalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 17). Kokonaisuudessaan työurajohtamisella pyritään tukemaan henkilöstön kykyä tehdä töitä, mikä samalla tukee koko organisaation tuottavuutta sekä tuloksellista toimintaa. Työterveyslaitoksen mukaan työurajohtamista voidaan käytännön työelämässä toteuttaa ottamalla päivittäisissä johtamiskäytännöissä huomioon eri ikäisten yksilöiden työvaiheiden piirteet, motivaatio ja tarpeet sekä kannustamalla työntekijöitä aktiivisuuteen omassa työelämässä. (Työterveyslaitos 2018.)



Kuvio 3. Työuran eri vaiheet. Työterveyslaitos 2018.

Työeläkeyhtiö Ilmarisen ja Työterveyslaitoksen haastattelututkimuksessa on selvitetty työuran eri vaiheissa olevien työkykyä tukevia käytäntöjä. Näitä käytäntöjä olivat muun muassa työntekijöiden itseohjautuvuuden sekä oman työuran hallinnan tukeminen. Työkyvyn tukeminen työuran eri vaiheissa vaatii laajaa yhteistyötä koko organisaation sisällä. Tämä tutkimus osoitti, että niin kauan, kun yhteistyötä tehdään organisaation sisällä laajasti, pystytään luomaan sellainen yrityskulttuuri, mikä tukee tällaista ennaltaehkäisevää toimintaa työkykyyn liittyen. (Lalu 2020.)

2.3. Työkykytalo



Kuvio 4. Työkykytalo, Työterveyslaitos 2020.

Työkyvyn kuvaamiseen voidaan käyttää professori Juhani Ilmarisen kehittämää Työkykytaloa (kuvio 4). Talo kuvaa yhteenvetoa tekijöistä, joilla on keskeinen vaikutus työkykyyn. (Työturvallisuuskeskus TTK 2012, 5.) Kuten kuvio 4 esittää, työkykytalo sisältää neljä eri kerrosta, joita ovat: 1) terveys ja toimintakyky, 2) osaaminen, 3) arvot, asenteet ja motivaatio sekä 4) johtaminen, työyhteisö ja työolot. Nykyään työkyvyn ajatellaan olevan ihmisen ja työn voimavarojen välinen suhde. Ihmisen voimavaroihin kuuluu talon kolme alinta kerrosta ja työhön talon korkein, neljäs kerros. Mahdollisimman hyvän työkyvyn taustalla on työn ja sen voimavarojen mahdollisimman hyvä tasapaino. (TTK 2012, 5.) Työkykytalo siis toimii ja pysyy pystyssä myrskyjenkin aikana, kunhan kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja ovat tasapainossa. Työelämä myös muuttuu koko ajan, joten talon kerrokset eivät voi pysyä muuttumattomina. Talon kerroksia kuuluukin kehittää jatkuvasti, niin yksilön kuin työnantajan ja esimiesten toimesta (Työterveyslaitos 2020).

Kokonaisuudessaan työkykytalomalli korostaa sitä, että ihminen ja työ toimivat yhdessä, tasapainossa, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisvoimin (TTK 2012, 6). Kumpikaan osapuoli ei

pysty pitämään työkykytaloa yksin pystyssä, se vaatii yhteistä tekemistä. Tärkeimpänä kerroksena voitaisiin pitää talon kolmatta kerrosta, jossa tulee näkyviin työntekijän puoli sekä työnantajan puoli. Jos työntekijä kokee oman työnsä positiivisesti, kokemukset työstä ovat myönteisiä ja kannustavia, saa kolmas kerros positiivisen latauksen. Tällöin kolmas kerros antaa työntekijälle voimaa ja energiaa, lisää motivaatiota työtä kohtaan. Tällöin töihin on mukava mennä ja työntekijä tekee tulosta, nauttien työnteosta. Toisin sanoen työhyvinvointi siis kehittyy ja syntyy työkykytalon kolmannessa kerroksessa, mikäli kerrokseen syntyy positiivinen lataus. (TTK 2012, 6.)

Työkykytalon kerroksien lisäksi työkykyyn liittyy muitakin osa-alueita, kuten perhe ja lähiympäristö sekä toimintaympäristö. Esimerkiksi perheen elämäntavat, yksilön opitut elämäntavat, vaikuttavat muun muassa työntekijän terveyteen. Myös perheen arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, miten työntekijä näkee ympäröivän maailman ja työnantajaorganisaation tavan toimia. Lähiyhteisö taas sisältää työntekijän ihmissuhdeverkoston, jolla voi olla suurikin merkitys yksilön elämässä. Kokonaisuudessaan työkykytalo sijaitsee keskellä toimintaympäristöä, jossa tulevat esiin yhteiskunnan muutokset. (TTK 2012, 6.) Tässä tutkielmassa olen rajannut tutkimuksen ulkopuolelle perheen, lähiympäristön sekä toimintaympäristön vaikutukset työkykyyn. Tämä sen takia, koska tutkin esihenkilöitä ja heidän vaikutuksiaan alaisten työkykyyn. Esihenkilöillä ei ole vaikutusta alaistensa perheisiin, lähiympäristöön tai toimintaympäristöön, vaan nämä ovat ulkopuolisia tekijöitä työkyvyssä, jotka eivät liity siihen, miten työkyky rakentuu yksilön ja työpaikan suhteessa.

2.3.1. Terveys ja toimintakyky

Työkykytalon ensimmäinen kerros sisältää terveyden ja toimintakyvyn eli yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen puolen (Työterveyslaitos 2020). Tähän sisältyy yksilön elintavat, perimä ja elinympäristö, jotka vaikuttavat merkittävästi terveyteen. Hyvä terveys syntyy terveyttä edistävillä elämäntavoilla ja terveellisellä työllä, jotka vahvistavat tätä työkyvyn perustana toimivaa kerrosta. Mitä vahvempi pohjakerros on, sitä paremmin ja pidempään se kestää työn tuomaa rasitusta. (TTK 2012, 5). Hyvä terveys nähdäänkin hyvän työkyvyn lähtökohtana niin työntekijöiden ja työnantajien kuin tutkijoiden ja lainsäätäjien mielestä (Ilmarinen ym. 2006, 111). Työkykytalon alimmainen kerros luo pohjan niille onnistumisen mahdollisuuksille, joita yksilöllä on työssään niin, ettei hänen fyysinen tai psyykkinen hyvinvointinsa kärsisi (Korkiakangas, Batista, Turpeinen, Salmi & Laitinen 2019, 104). Olen rajannut terveyttä tutkiessani pois työntekijän elämäntavoista johtuvat terveydelliset

ongelmat ja keskittynyt vain psykofyysissosiaalisiin puoliin, koska nämä ovat ne puolet, joista esihenkilö on mahdollisesti tietoinen ja joihin esihenkilöllä on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus.

Terveyttä työelämässä voidaan tutkia työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden kautta. Aikaisemmissa tutkimuksissa työn kuormittavuuden on ajateltu olevan fyysistä kuormittavuutta, jolla tarkoitetaan fyysisesti raskasta työtä, toistotyötä, nostotyötä tai ergonomisesti ongelmallista työtä. Nykytyöelämässä työn kuormittavuuden nähdään liittyvän myös työn henkiseen kuormitukseen. (Rautio 2010, 22–23.) Tätä henkistä kuormitusta aiheuttaa organisaatioiden toistuvat muutokset, jotka aiheuttavat toimintatapojen muuttumista sekä erilaisten järjestelmien nopea kehittyminen, jonka takia työntekijöitä vaaditaan uusien taitojen jatkuvaa oppimista (Rauramo 2020, 4).

Viimeisten vuosikymmenien aikana organisaatiot, esihenkilötyö ja työn luonne ovat muuttuneet, mikä on johtanut kasvaviin ongelmiin terveyden kanssa. Tällaisia kasvaneita ongelmia ovat esimerkiksi psykososiaaliset kuormitustekijät ja vaatimukset. (Tappura, Syvänen & Saarela 2014, 32.) Työturvallisuuskeskuksen mukaan psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat erilaiset organisaation ominaisuudet ja piirteet, jotka vaikuttavat yksilöön. Näitä voi olla esimerkiksi työn johtamisen tavat, vuorovaikutustavat, työjärjestely ja työympäristö. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Eriteltäessä psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät, psyykkisillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan kuormitustekijöitä, jotka liittyvät työhön ja työn sisältöön. Työntekijän lisäksi kuormituksen määrään vaikuttaa työolojen yleinen tilanne sekä mahdolliset tekijät, jotka lieventävät kuormitusta. (Työterveyslaitos 2020.) Koska työn kuormitustekijät usein muuttuvat työuran aikana, on työntekijällä haasteena ajan myötä tasapainottaa vaatimukset ja työkyky, jotta hän pystyy optimoimaan kyvykkyytensä työskennellä (Coomer & Houdmont 2013, 405).

Psyykkiset kuormitustekijät aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä (TTK 2020). Sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät taas työssä olennaisesti osana olevaan vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä (Työterveyslaitos 2020). Psykososiaaliset kuormitustekijät eivät johda automaattisesti liialliseen kuormitukseen vaan nämä kuormitustekijät toimivat vuorovaikutuksessa voimavaratekijöiden kanssa (Mäkiniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 9). Vahtera ja Kivimäki (2000) ovat tutkineet terveydellisiä ja tuottavuusvaikutuksia työn psykososiaalisten tekijöiden kautta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että huonoiksi koetut psykososiaaliset tekijät, erityisesti huonot vaikuttamismahdollisuudet, vaikuttavat negatiivisesti

työelämään. Miesten kohdalla koetut huonot vaikutusmahdollisuudet jopa 2,5-kertaistivat heidän sairauspoissaolonsa. (Aura & Ahonen 2016.)

Työn voimavaratekijöihin sisältyy yksilön voimavaratekijät, kuten optimismi, sinnikkyys ja joustavuus, sekä työtehtäviin liittyvät voimavaratekijät, kuten työn palkitsevuus, kehittävyys, merkityksellisyys ja tuloksellisuus (Työturvallisuuskeskus 2020). Juhani Ilmarinen, Raija Gould, Aila Järvikoski ja Jorma Järvisalo esittelevät julkaisussa *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia* (2006) työkyvyn tasapainomallin, joka perustuu Rohmert Walterin ja Rutenfranz Josephin (1983) kuorma-kuormittumismalliin. Kuorma-kuormittumismallin mukaan työkuorma kuormittaa yksilöä ja tämän kuormituksen tasoa säätelee yksilön taipumukset ja edellytykset työnteolle. Tämän kuormittumisen asteen avulla pystytään arviomaan sitä, miten hyvin yksilön voimavarat kohtaavat työn vaatimuksien kanssa. Työkyvyn tasapainomallissa etsitään jatkuvaa tasapainoa yksilön ja hänen työelämänsä välillä. (Ilmarinen ym. 2006, 22.) Liiallinen kuormitus ja kuormittuminen on työntekijälle terveysriski (Parvikko 2010, 15).

Robert Karasek on tutkinut työn voimavaroja, vaatimuksia ja niiden hallintaa. Hänen mallinsa mukaan henkinen rasittuminen työssä johtuu työn vaatimusten ja voimavarojen vuorovaikutuksesta. Esimerkkinä tästä toimii päätöksenteko. Johdonmukaiset tulokset osoittavat, että alhaiset mahdollisuudet päätöksentekoon yhdistettynä korkeisiin työn vaatimuksiin aiheuttavat henkistä ylikuormittumista. (Karasek 1979, 285.) Malli olettaa työn voimavarojen auttavan työntekijää motivoitumaan työnteossa, tuottavan työn imua sekä käynnistävän prosessin, jolla on myönteisiä vaikutuksia niin yksilöön kuin organisaatioon. Jos taas työllä on liian vähän vaatimuksia ja voimavaroja, voi se aiheuttaa työhön tylsistymistä, kyynistymistä. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 6–7.) Työn vaatimuksilla tarkoitetaan sellaisia piirteitä, jotka kuormittavat työntekijää fyysisesti ja psyykkisesti kun taas työn voimavaroilla tarkoitetaan sosiaalisia, organisatorisia, fyysisiä tai psykologisia tekijöitä, jotka tasapainottavat työn kuormitustekijöiden haitallisia vaikutuksia. Vaatimusten ja voimavarojen pitää siis olla tasapainossa, jotta työntekijä voi hyvin töissä. (Em. 7–8.)

Työn kuormitus- ja voimavaratekijät ovat hyvin perinteinen tapa tutkia työelämää ja työkykyä. Ne tarjoavat kokonaiskuvan siitä, millaiset asiat parantavat ja millaiset huonontavat työntekijän työkykyä. Tämän takia käytän tutkielmassani juuri tätä teoriaa. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät ovat myös sellaisia, joihin esimies pystyy vaikuttamaan ja muokkaamaan näitä tarpeen tullen parempaan tasapainoon.

2.3.2. Osaaminen

Talon toisessa kerroksessa sijaitsee osaaminen, johon kuuluu peruskoulutuksen lisäksi ammatilliset tiedot ja taidot sekä elinikäinen oppiminen (Työterveyslaitos 2020). Jotta yksilö olisi kykenevä vastaamaan työelämän jatkuviin muutoksiin ja uusiin vaatimuksiin, vaatii se koko eliniän jatkuvaa oppimista ja kouluttautumista. Hyvä työ onkin sellainen, joka tarjoaa oppimiselle ja itsensä kehittämiselle mahdollisuuksia. (TTK 2012. 5.) Osaaminen on myös yhä keskeisimpi kilpailu- ja menestystekijä yritysmaailmassa. Pitkälti organisaatioiden kilpailukyky perustuu siihen, miten he kykenevät hyödyntämään koko henkilöstönsä osaamista ja tietopohjaa. (Kauppinen ym. 2012, 7.) Olen rajannut tarkasteluani niin, että puhun osaamisen kehittämisestä sekä elinikäisestä oppimisesta työelämässä, koska ne ovat sellaisia asioita, joihin esihenkilö ja organisaatio voivat vaikuttaa. Työntekijä voi itse opetella ja opiskella vaikka mitä uusia tietoja ja taitoja mutta se ei ole tutkimuksessani olennaista, tutkimukseni keskittyessä esihenkilöihin.

Työtehtävien osaaminen ja niiden hallitseminen nähdään olennaisena osana työkykyä (Gould & Polvinen 2006, 162). Terveys 2000 -tutkimuksen tulosten mukaan osaaminen on kytköksissä työkykyyn. Tutkimuksessa työkykypistemäärän ja osaamisvalmiuksien analysointi vahvisti, että työelämässä kiinni olevat 30–64-vuotiaat, joilla oli hyvät osaamisvalmiudet, antoivat työkyvylleen yleensä paremman arvion kuin ne, jotka kokivat tarvetta lisäkoulutukselle. (Em. 164.) Silloin kun työntekijä kokee osaavansa ja pärjäävänsä työssä, voi hän myös paremmin. Työssä osaaminen näkyy sujuvana ja varmana työn suorittamisena. Uuden oppiminen tuottaa mielihyvää, jolloin myös pätevyyden tunne vahvistuu. (Viitala 2006, 113.) Osaamisessa on siis kyse siitä, miten työntekijä itse kokee oman osaamisensa työtehtävässään. Riittämätön osaaminen syö työmotivaatiota (Viitala 2009, 180). Jos työntekijällä on riittämätön osaaminen, hän joutuu käyttämään enemmän voimavaroja tehtävistä selviytymiseen ja työn tekoon liittyy epävarmuutta sekä jännittyneisyyttä (Viitala 2006, 287).

Osaamista pitää kehittää jatkuvasti. Tämä vaade osaamisen kehittämisestä näkyy myös useissa työelämän trendejä kuvaavissa tutkimuksissa; viime vuosikymmenien aikana suomalaisen työelämän muutoksia ovat olleet työntekijöiden osaamispohjan vahvistuminen, kehittymismahdollisuuksien lisääntyminen ja työtehtävien monipuolistuminen. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 4.) Työelämän muutoksesta onkin tullut pysyvä olotila, jossa nopeaa

oppimista voidaan pitää ja osaksi pidetäänkin, kilpailutekijänä. Osaaminen vanhenee samalla tavalla kuin tieto ja teknologia, jolloin korostuu työntekijän kyky oppia ja omaksua uusia tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2010, 143.) Jos työtapamme ja osaaminen eivät uudistu samassa tahdissa kuin työelämä uudistuu, voi työntekijä tuntea ylimääräistä kuormitusta (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 19). Tämä kuormitus vähentää työmotivaatiota ja voi ajan myötä vaikuttaa huomattavasti työntekijän työkykyyn.

Osaamiseen työelämässä liittyy vahvasti elinikäinen oppiminen. Elinikäistä oppimista on vaikea määritellä, sillä se painottuu usein yksilön koko elämän kestävään ja elämänlaajuiseen mahdollisuuteen oppia ja uudelleen kouluttautua (Tuomisto 2012). Elinikäisen oppimisen on sanottu edistävän tietouden jatkuvaa kehittymistä niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin. Elinikäinen oppiminen on laajempaa kuin se, että työntekijä ylläpitää kykyään selviytyä työstään. Se tukee uran kehittymistä sekä muita elämän osa-alueita. (Alsop 2013, 2–3.) Työntekijöiden osaamisen kehittyminen palvelee niin työntekijää itseään kuin myös työnantajaa ja yhteiskuntaa (Saari 2013, 95). Työntekijöiden pätevyys ja sen kehittyminen nähdään myös keskeisenä tekijänä siinä, että yritykset pystyvät kestämään tai hyödyntämään yhteiskunnan tarjoamat haasteet kuten teknologian muutokset sekä sosiaalisten tai ekonomisten tavoitteiden muutokset (Billet 2010, 1).

Elinikäinen oppiminen voi tapahtua formaalisti tai informaalisti. Formaalilla oppimisella tarkoitetaan sellaista oppimista, joka tapahtuu erilaisten koulutusten tai kurssien kautta ja informaalilla oppimisella sellaista oppimista, joka tapahtuu niin sanotusti huomaamatta, työnteon lomassa. Suuri osa elinikäisestä oppimisesta työssä on informaalia oppimista. Työntekijät oppivat jatkuvasti uusia asioista ja uusia tapoja toimia työarjessa, eikä tähän kiinnitetä niin suurta huomiota kuin formaaliin oppimiseen. Formaali, työhön perustuva elinikäinen oppiminen on usein linkitetty laajempiin käsityksiin työmarkkinakelpoisuudesta ja se saattaa liittyä joko tiettyihin ammatillisiin kykyihin tai pätevyyksiin, jotka nähdään sellaisina, joita työntekijällä pitäisi tulevaisuudessa olla. (Tummons & Ewan 2014, 157.) Työkykyjohtaminen on esimerkiksi yksi formaalisti opittavista kyvyistä. Työnantajat kouluttavat esihenkilöitä työkykyjohtamiseen, koska se on tulevaisuuden taito, joka jokaisella esihenkilöllä pitäisi olla.

Elinikäinen oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat liitoksissa siihen, miltä töiden tekeminen tuntuu ja millaisena työntekijä kokee oman osaamisensa. Kun oma osaaminen on henkilöstä itsestään sopivalla tasolla ja työ tarjoaa tarpeeksi virikkeitä sekä uuden oppimista, pysyy myös

työntekijän motivaatio tehdä töitä korkealla. Osaamisen kehittämisessä ja elinikäisessä oppimisessa tulee kuitenkin vastaan kysymys siitä, että mitä jos työntekijää ei kiinnosta oppia uutta? Miten uuden oppiminen parantaa työntekijän työkykyä, jos uusien asioiden opettelu ei toimi innostuksen lähteenä? Koen kuitenkin osaamisen ja elinikäisen oppimisen olevan tärkeitä asioita tutkielmani kannalta, koska oletusarvonani toimii se, että jokainen haluaa pärjätä työssään ja osata työtehtävänsä ilman suurempia vastoinkäymisiä. Tällöin osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen ovat suuri osa työelämää.

2.3.3. Arvot, asenteet ja motivaatio

Työkykytalon kolmas kerros sisältää työntekijän arvot, asenteet ja motivaation. Oma asenne ja arvomaailma vaikuttaa hyvin suuresti työkykyyn. Jos työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja merkityksellisenä, se vahvistaa hänen työkykyään. (Työterveyslaitos 2020.) Kolmanteen kerrokseen sisältyy esimerkiksi kokemukset siitä, miten työnantajayrityksen arvot ja periaatteet toteutuvat arjessa sekä kokemukset siitä, arvostetaanko työntekijää tarpeeksi työpaikalla. Työntekijän oma sitoutuminen työhön sekä motivaatio työntekoa kohtaan ovat hyvin riippuvaisia siitä, millainen suhde työntekijällä on omaan työhönsä sekä työnantajaansa. Kaikki hyvä sekä huono työntekijän työelämässä vaikuttaa jossain vaiheessa juuri tähän talon kolmanteen kerrokseen. (TTK 2012, 5–6.)

Arvot määrittävät sen, mitä ihmiset pitävät oikeana ja vääränä (Wey Smola & Sutton 2002, 365). Arvo on sellainen asia, joka toimii toiminnan motiivina, tarkoituksena ja päämääränä (Airaksinen 1987, 25). Yksilölle arvo tarkoittaa asioita, joita hän pitää tärkeänä ja joihin yksilön valinnat perustuvat (Aaltonen & Junkkari 2003, 60). Organisaatioissa arvot määrittävät sen, mitä organisaation sisällä pidetään tavoiteltavana ja tärkeänä (Lämsä & Hautala 2005, 179). Dose (1997) on määritellyt työarvot työhön tai työympäristöön liittyvinä arviointistandardeina, joiden avulla yksilöt havaitsevat, mikä on ”oikein” tai arvioivat mieltymysten tärkeyttä (Wey Smola & Sutton 2002, 366). Yhteisölliset arvot toimivat työyhteisön kivijalkana, ja pysyviä arvoja tarvitaan tuottamaan työelämään selkeyttä ja yhteenkuuluvuutta (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 14). Jos työntekijän omat arvot eivät kohtaa työnantajan arvojen kanssa, voi tämä aiheuttaa erilaisia konflikteja niin työntekijän omassa elämässä, kuin työelämässäkin. Jotta työntekijä kykenisi tuntemaan perusturvallisuutta ja olisi kykenevä sitoutumaan työympäristöönsä, täytyy työntekijän henkilökohtaisten arvojen olla sopusoinnussa organisaation arvoihin (em. 14). Jos työntekijä ei usko

työnantajan arvoihin, ei työnteossa painotu se, mitä työnantaja haluaa painottaa. Tällaisessa tilanteessa myös työntekijän omat arvot ja se, miten hän näkee itsensä voivat olla vaarassa. Tästä voi muodostua työn ja yksityiselämän välinen konflikti, jonka Jeffrey H. Greenhaus ja Nicholas J. Beutell (1985) ovat nimenneet roolistressiteoriaksi, jossa rooliodotukset työn ja kodin alueella ovat yhteen sopimattomat (Ojanen 2017, 24). Tällöin ne asiat, joita työntekijä itse pitää tärkeänä elämässään, eivät ole samoja asioita, mitä työnantaja pitää tärkeänä. Voi olla, että työntekijä joutuu jopa mukautumaan näihin arvoihin ja tapoihin toimia, vaikka ei olisi niiden kanssa samaa mieltä. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaa työntekijän yksityiselämän ja työelämän välille.

Yksilöiden asenteet näkyvät jokapäiväisessä elämässämme samalla tavalla kuin arvot. Asenteet tulevat esiin siitä, miten ja millä tavalla suoritamme päivittäisiä askareita työelämässä. Asenne määritellään affektiiviseksi tai arvioivaksi uskomukseksi jostain tietystä käyttäytymisestä (Henle, Reeve & Pitts 2010, 55). Asenteet tulevat hyvin esiin yksilöiden työelämässä. Jos työntekijällä on myönteinen asenne työntekoa kohtaan, hän myös suoriutuu työtehtävistään paremmin. Työyhteisöissä myös vallitsee omat asenteet ja uskomukset, jotka vaikuttavat myös työntekijöihin. Esimerkiksi POS -teorian (koettu organisaation tuki -teoria, Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa 1986) mukaan, jos työntekijät kokevat, että heidän työorganisaationsa osoittaa huolta ja herkkyyttä henkilöstöä sekä heidän tarpeitaan ja arvoja kohtaan, vastaavat he osoittamalla parempaa työmotivaatiota (Mauno, Kiuru & Kinnunen 2011, 149).

Ihmisten asenteet ja käsitykset työelämää kohtaan eivät muodostu vain nykytilanteen perusteella vaan asenteisiin vaikuttaa myös se, miten työntekijä on havainnut työelämän kehityksen ja miten sen ajattelee tulevaisuudessa kehittyvän (Kasvio, Nikkilä & Virtanen 2011, 39). Artikkelissaan Kasvio, Nikkilä & Virtanen ovat etsineet vastauksia siihen, miten työntekijöiden lähtökohdat, arvomaailma ja kokemukset heijastuvat työelämäasenteisiin, käyttäen aineistonaan Työterveyslaitoksen toteuttamaa Työ murroksessa -kyselyä vuodelta 2007 (em. 40). Artikkelin mukaan työelämäasenteisiin vaikuttaa muun muassa markkinatalous, palkkiot ja ponnistukset työelämässä sekä työnteon resurssit. Mitä positiivisemmin työntekijä koki nämä asiat, sitä myönteisempi oli hänen työelämäasenteensa. (Kasvio, Nikkilä & Virtanen 2011, 40–46.)

Arvojen ja asenteiden lisäksi motivaatio ohjaa tekemistämme ja vaikuttaa vahvasti siihen, miten suoriudumme työssä. Motivaation voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation nähdään olevan se eteenpäin vievä voima, jonka avulla työelämässä tullaan saavuttamaan ne asiat, jotka työntekijä haluaa saavuttaa. Tulevaisuuden työelämässä ovatkin

voittajia ne yritykset, jotka kykenevät valjastamaan käyttöönsä työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön (Martela & Jarenko 2014, 10). Edward Deci ja Richard Ryan ovat kehittäneet sisäiseen motivaatioon liittyvän teorian, jota kutsutaan itseohjautuvuusteoriaksi. Tämän teorian keskeinen näkemys on se, että yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään niitä asioita, jotka hän kokee kiinnostavina ja jotka ovat hänelle merkityksellisiä (em. 13). Toisin sanoen, sisäinen motivaatio ohjaa yksilöä tekemään näitä asioita.

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jonka kautta yksilö hakeutuu niiden asioiden ääreen, jotka häntä itseään oikeasti kiinnostavat, innostavat ja jotka ovat hänellä arvokkaita (Martela & Jarenko 2015, 26). Sisäisen motivaation läsnäolo työelämässä on erittäin tärkeää ja olennaista, niin työntekemisen tapojen kannalta, että työntekijän jaksamisen puolesta. Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan sisäisen motivaation ohjaama tekeminen kuormittaa yksilöä vähemmän kuin ulkoisen motivaation ohjaama tekeminen sillä se on sellaista tekemistä, mitä yksilö oikeasti haluaa tehdä (Martela & Jarenko 2015, 26). Edward Deci ja Richard Ryan (2000) erottavat sisäisen motivaation kahteen eri motivaatioon. On sisäsyntyinen motivaatio sekä sisäistetty motivaatio. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että itse jonkin asian tekeminen on nautinnollista ja sisäistetty motivaatio taas sitä, että tietyn asian tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy johonkin itselleen tärkeään arvoon tai päämäärään. Juuri tämä sisäistetyn motivaation käsite on tärkeä työelämän kannalta. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Kun työntekijällä on sisäistettyä motivaatiota oman työnsä tekemistä kohtaan, on työtehtävien tekeminen osa jotain suurempaa päämäärää tai arvoa. Esimerkiksi jos työntekijä tavoittelee pääsyä johonkin tiettyyn asemaan työelämässä, on hän valmis tekemään myös niitä työtehtäviä, jotka eivät häntä kiinnosta, silloin kun hän ymmärtää niiden olevan osa sitä matkaa tiettyyn asemaan pääsemisessä.

Ulkoisella motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motivaatiota, joka syntyy ulkoisista ärsykkeistä. Tällöin asioiden tekemisen syy on irrallinen tekemisestä. Ulkoisen motivaation ohjaamassa tekemisessä työntekijä tekee jotain saadakseen ulkoisen palkinnon tai välttääkseen ulkoisen rangaistuksen. (Martela & Jarenko 2015, 25.) Työelämässä palkka voitaisiin nähdä ainakin osittain ulkoisena motivaation lähteenä. Eräässä Scandinavian Journal of Psychology artikkelissa esiteltiin tutkimus, jonka tulokset toivat esiin sen, että palkka on tärkeämpi motivaatiotekijä, silloin kuin työympäristö ei tarjoa työntekijälleen tarpeeksi tukea. Tällöin työntekijöiden mukaan korkea palkka kompensoi epämiellyttävää työympäristöä. (Olafsen, Halvari, Hallgeir, Forest & Deci 2005, 454.)

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä, kun mietitään työkykyä. Silloin kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut työtään kohtaan, hän voi paremmin töissä ja selviää myös paremmin työelämän vastoinkäymisistä. Silloin kun työntekijä on vain ulkoisesti motivoitunut, voi hänellä olla vaikeuksia jaksaa ja pärjätä työelämässä, varsinkin työelämän vastoinkäymisten kanssa. Ulkoiset motivaatiotekijät tuovat kuitenkin lisäarvoa sisäisten motivaatiotekijöiden kanssa. Todennäköisesti myös sisäisesti motivoitunutta työntekijää motivoi mahdollisuus palkankorotukseen tai bonukseen. Työnantaja pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon, minkä takia olen valinnut niiden tarkastelun työssäni. Sisäisen ja ulkoisen motivaation teoria näkee asiat kuitenkin ehkä hieman kapeakatseisesti. Työntekijä voi olla hyvinkin tyytyväinen työelämäänsä, vaikka hän ei kokisi mitään suurta sisäistä paloa työtään kohtaan. Tämä on täysin yksilöllistä. Työnantajan mahdollisuudet vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ovat myös rajatut. Tällöin sisäisen motivaation pitäisi lähteä melkein kokonaan työntekijästä itsestään. Käytän joka tapauksessa sisäisen ja ulkoisen motivaation teoriaa tutkielmassani, koska koen, että työantaja voi vaikuttaa vahvasti ainakin ulkoiseen motivaatioon ja esimiehet ovat varmasti myös usein tietoisia siitä, mikä työntekijöitä motivoi työssä sisäisesti.

2.3.4. Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Työkykytalon ylin kerros sisältää johtamisen, työyhteisön ja työolot. Esihenkilöt ovat iso osa tätä kerrosta, sillä heillä on velvollisuus sekä vastuu organisoida ja parantaa työpaikan työkykytoimintaa. (Työterveyslaitos 2014.) Työkykytalon neljäs kerros nähdään usein laajimpana ja painavimpana kerroksena koska se kattaa kaikki työympäristöön kuuluvat osa-alueet kokonaisuudessaan (TTK 2012, 6). Usein talon korkein kerros vaikuttaa suuresti alempiin kerroksiin. Jos neljäs kerros kasvaa liian painavaksi, painaa se alempia kerroksia alemmas negatiivisin seurauksin (Työterveyslaitos 2014). Tästä voimme päätellä, että esihenkilöillä on suuri vastuu ja vaikutus työntekijöiden työkykyyn, eikä tätä vastuuta pidä ottaa kevyesti. Esihenkilöillä on velvollisuus tehdä muutoksia työprosesseihin ja järjestelyjen kehittämiseen, kun työntekijöiden tarve sitä vaatii (TTK 2012, 6). Johtamista onkin tutkittu paljon työkyvyn näkökulmasta ja johtamisella on suuri merkitys erilaisissa työkykyteorioissa.

Perinteisessä johtamismallissa työtä on pidetty pakollisena, jopa pahana. Tämän mallin mukaan ihmiset työskentelevät vain rahan takia ja vain muutama ihminen on kykenevä tekemään työtä, joka vaatii luovuutta. Perinteisessä mallissa johtajan perustehtävä on johtaa ja valvoa alaisia, koska muuten työntekijät pakoilevat töitä. (Manka & Manka 2016.) Perinteinen johtamismalli noudattaa kaavaa siitä, kuinka esihenkilön ainoa tehtävä on johtaa, eikä johtamiseen kuulu muuta kuin alaisten käskyttäminen ja kontrollointi. Tästä mallista on kuitenkin suurimmaksi osaksi siirrytty moderniin vuorovaikutteiseen johtamiseen. Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa ihmiset haluavat tuntea olevansa hyödyllisiä ja tärkeitä sekä tulla huomioiduiksi yksilöinä. Esihenkilön perustehtävä onkin saada työntekijät tuntemaan itsensä tällaisiksi, yksilöiksi, joilla on merkitystä. (Manka & Manka 2016.) Keskeisiä vuorovaikutteisen johtamisen osa-alueita on organisaation tavoitteista kommunikointi, arvot, toimintatavat ja säännöt sekä palautteenanto, tuki, luottamus, turvallisuus, arvostus, yhteistyö, muutos ja konfliktien hallinta (Tappura, Syvänen & Saarela 2014, 33).

Vuorovaikutteista johtamista on tutkittu paljon ja teorioiden mukaan johtajuus rakentuu esihenkilöiden ja työntekijöiden keskinäisessä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja yhdessä toimimisessa (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 20). Vuorovaikutteista johtamista on tutkittu paljon LMX-teorian kautta (leader-member exchange, LMX). George Graenin ja Mary Uhl-Bienin (1995) mukaan LMX-teorian keskeisenä ideana on, että johtajuus syntyy silloin kuin johtajat ja heidän alaisensa ovat kykeneviä kehittämään tehokkaan suhteen, kumppanuuden (Uhl-Bien 2006, 656). Tehokkaimmat johtajuusprosessit tapahtuvat vasta siinä vaiheessa, kun johtaja ja alainen pystyvät kehittämään kypsän johtajuussuhteen ja tämän kautta pääsemään kyseisen suhteen tuomiin etuihin (Graen & Uhl-Bien 1995, 224). LMX-teoriassa toimiva esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhde pitää sisällään molemminpuolisen luottamuksen, ammatillisen kunnioituksen, työhön panostamisen sekä vastavuoroisuuden. Jotta vuorovaikutussuhde toimisi, molempien osapuolten pitää olla valmiita keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä kuulemaan toisiaan. (Nuutinen ym. 2013, 20–22.) Tämä esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde voidaan kokea korkealaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (hig-quality exchange relationship) tai matalalaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (low-quality exchange relatioship) (Graen & Uhl-Bien 1995, 227). Vuorovaikutteisessa johtamisessa on siis tärkeintä johtajan ja alaisen välinen individuaalinen suhde.

Vuorovaikutteinen johtaminen on erityisen tärkeää, kun puhutaan työkykyjohtamista. Johtajuuden syntyessä vuorovaikutuksessa esihenkilön ja alaisen välillä, myös heidän suhteensa kehittyy ja muotoutuu sellaiseksi, että esihenkilön on helpompi havaita työntekijänsä työkykyyn liittyviä

ongelmia ja näistä asioista on myös helpompi puhua. LMX-teorian mukaan esihenkilö–alaissuhde on toimiva vasta sitten kun siitä on muodostunut aito suhde, kumppanuus henkilöiden välille. Mikä on kaunis ajatus mutta nykyisessä työelämässä myös hieman hankala toteuttaa. Monella esihenkilöllä saattaa olla useita kymmeniä alaisia ja he saattavat tehdä suorittavaa työtä esihenkilötyön lisäksi. Tällöin voi olla hyvin vaikea rakentaa syvää suhdetta, kumppanuutta, jokaisen alaisen kanssa. Yleisestikin vuorovaikutteinen johtaminen vaatii sitä, että molemmat vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat valmiita rakentamaan tätä suhdetta. Esihenkilö ei voi yksin tätä tehdä. Päädyin kuitenkin vuorovaikutteisen johtamisen malliin sekä LMX-teoriaan näistä puolista huolimatta, koska ne kokoavat hyvin yhteen työkykyjohtamisen syvän puolen ja työntekijäesihenkilö–suhteen tärkeyden.

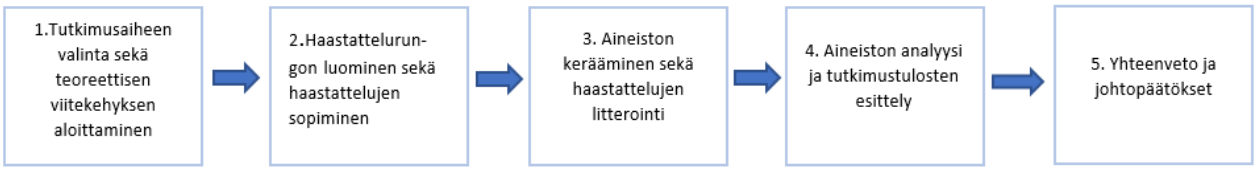
3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Seuraavassa kappaleessa kerron tutkimusmenetelmästäni ja sen valinnasta, tutkimukseni ideasta, aineiston keruusta sekä siitä, millä menetelmällä lähdin tekemään aineistoni analyysia.

Tutkimuksessani on viisi vaihetta, jotka olen esitellyt alhaalta löytyvästä kuviosta (kuvio 5). Tutkimukseni ensimmäinen vaihe alkoi keväällä 2020 kun olin löytänyt mielenkiintoisen tutkimusaiheen sekä tutkimuskohteen. Tämän vaiheen aikana kartoitin tutkittavan yrityksen tarpeita työkykyyn ja työkykyjohtamiseen liittyvästä tutkimuksesta yhdessä yritys x:n henkilöstöjohtajan kanssa. Tässä vaiheessa lähdin myös koostamaan teoreettista viitekehystäni.

Toisessa vaiheessa muodostin haastattelurungon teoriani pohjalta. Haastattelurungoksi muodostui neljä osa-aluetta, joiden sisälle muotoilin teoriaani ja tutkimuskysymykseeni sopivia haastattelukysymyksiä.

Vaiheessa kolme suoritin aineistoni keräämisen haastatteluiden merkeissä. Tämä tapahtui kesän 2020 aikana, minkä jälkeen siirryin vaiheeseen neljä, eli aineiston analyysiin. Aineiston analyysin jälkeen tein tutkimukseni yhteenvedon ja johtopäätökset.



Kuvio 5. Tutkimuksen vaiheet.

3.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on kvalitatiivinen ja tutkimusaineiston keräsin puolistrukturoidulla haastattelulla. Laadullinen tutkimukseni perustuu teoreettisessa viitekehyksessä esiin tuomaani työkykytaloon ja sen kerroksiin. Tuomen ja Sarajärven (2018,18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on selkeä ja ilmeinen, sekä välttämätön. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään yleisimmin haastattelemalla, kyselyn avulla tai havainnoimalla (em. 62). Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, vaan siinä pyritään kuvailemaan jotain ilmiötä, ymmärtämään jotain menettelytapaa tai tuomaan teoreettisesti mielekästä tulkintaa johonkin tiettyyn ilmiöön (Tuomi & Sarajärvi 2018,

74). Pyrin tutkimuksessani ymmärtämään ja sanoittamaan esimiesten kokemuksia alaistensa työkyvystä sekä sen johtamisesta. Keräämäni aineisto ei pyri yleistyksiin koska aineistoni koko on hyvin suppea sekä kokemukset työkyvystä ja sen johtamisesta ovat hyvin yksilökohtaisia. Useasti laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin varsin pieneen tapausmäärään ja aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Pienemmässä otannassa korostuu tutkijan kyky rakentaa tutkimukselle vahvat teoreettiset perusteet, jotka ohjaavat ja auttavat aineiston keruussa. (Eskola & Suoranta 1998, 14.)

Uskoin saavani parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiin sellaisen haastattelun avulla, jossa haastateltavat pääsevät vastaamaan omin sanoin heille osoitettuihin kysymyksiin. Haastattelun idea on kuitenkin hyvin yksinkertainen. Jos haluamme tietää mitä joku toinen henkilö ajattelee ja miksi hän toimii jollain tietyllä tavalla, kysymme asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

3.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä tähtää tiedon keräämiseen ja on etukäteen suunniteltua tekemistä, jolla on joku tietty päämäärä (Hirsjärvi & Hurme 2006, 42). Haastatteluja voidaan tehdä lomakehaastatteluilla, teemahaastatteluilla, syvähaastatteluilla sekä puolistrukturoiduilla haastatteluilla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Lomakehaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, samassa muodossa. Tätä haastattelun muotoa kutsutaan myös strukturoiduksi haastatteluksi. Lomakehaastatteluissa haastattelukysymysten vastausvaihtoehdot ovat valmiina: haastattelija pyytää haastateltavaa valitsemaan yhden vastausvaihtoehdon jokaisessa kysymyksessä. (Eskola & Suoranta 1998, 64.) Lomakehaastattelu on hyvä silloin kun tutkimuksen aihealue on erittäin spesifi mutta lomakehaastattelulla ei oikein voida mitata ihmisten kokemuksia. Tämän takia en tutkimuksessani päätynyt lomakehaastatteluun. En uskonut lomakehaastattelun tarjoavan tarpeeksi syvällisiä vastauksia aiheeni kannalta.

Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen päätettyjä ja määriteltyjä. Haastattelu etenee teemojen kautta mutta teemat eivät sisällä tarkkoja kysymysmuotoja ja järjestystä. On haastattelijan vastuulla käydä kaikki teema-alueet läpi haastateltavan kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 64.) Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun menetelmä, koska haastattelujen aiheet, teema-alueet, ovat jokaiselle haastateltavalle samat (Hirsjärvi & Hurme 2006,

48). Avoimessa haastattelussa puolestaan haastattelutilanne muistuttaa tavallista keskustelua. Haastattelussa keskustellaan tietyistä aiheista mutta siinä ei ole tarkkaa runkoa ja jokaisen haastateltavan kanssa ei käydä läpi samoja asioita. (Eskola & Suoranta 1998, 64.) Puolistrukturoidussa haastattelussa taas kaikille haastateltaville osoitetaan samat kysymykset, mutta haastattelijalla ei ole kysymyksiin suoria vastausvaihtoehtoja. Tällöin haastateltava henkilö vastaa haastattelukysymyksiin täysin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 64.)

Tutkimukseni haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu, joka oli jaettu neljään aihealueeseen. Kävin haastattelurungossa jokaisen työkykytalon kerroksen läpi, kysyen jokaisesta kerroksesta 3–4 kysymystä. Tein haastattelurungon osittain yritys x:n henkilöstöjohtajan kanssa lisäten runkoon kysymyksiä, joihin hän halusi saada vastauksia. Kysyin kaikilta haastateltavilta samat kysymykset ja kysymykset myös esitettiin samassa järjestyksessä kaikille. Päädyin kysymään kaikilta haastateltavilta samat kysymykset sen takia, koska keräsin tietoa työkykyjohtamisen yleisestä tasosta ja esihenkilöiden yleisistä kyvyistä johtaa työntekijöiden työkykyä. Jos olisin kysynyt eri kysymyksiä eri henkilöiltä, en pystyisi kuvaamaan yritys x:n esihenkilöiden työkykyjohtamisen tasoa tai ymmärtämään tätä samalla tavalla. Jos haastattelu olisi ollut avoin haastattelu, en olisi pystynyt kartoittamaan esihenkilöiden osaamisen tasoa kokonaisuudessaan koska en olisi saanut vastauksia samoihin asioihin. Haastattelurunkoni on osaksi teemoihin perustuva. Jokainen työkykytalon kerros muodosti oman teemakokonaisuuden mutta haastattelua ei voida luokitella teemahaastatteluksi koska aihe alueiden kysymykset olivat tarkoin määriteltyjä.

Haastateltujen valinta

Tutkimuksessani haastattelin seitsemää yritys x:n esihenkilöä. Haastateltavien määrä oli alun perin yhdeksän henkilöä mutta huomasin seitsemännen henkilön kohdalla aineiston olevan tarpeeksi laaja, joten lopetin haastattelut siihen. Tällaista haastateltavien määrän valintaa voidaan kutsua saturaatioksi. Saturaation tarkoituksena on haastatella niin montaa henkilöä, että uudet haastateltavat eivät enää anna mitään uutta, olennaista tietoa. Tällöin tutkijan pitää itse ymmärtää ja pystyä päättelemään se, milloin haastattelut pitäisi lopettaa ja milloin aineistoa on niin paljon, että tutkimuksessa voidaan saada merkittäviä tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 60.)

Tutkimukseeni valikoituneet esihenkilöt työskentelevät eri puolella Suomea, eri henkilöstöryhmissä sekä eri kokoisissa tiimeissä. Haastateltavat esihenkilöt minulle valitsi yritys x:n henkilöstöjohtaja. Valinnat hän teki sillä ajatuksella, että saisin mahdollisimman laajan kuvan siitä, millaisella tasolla

työkykyjohtaminen yrityksessä on ja miten esihenkilöt itse sen kokevat. Näillä esihenkilöillä oli myös eritasoisia kokemuksia työkykyjohtamisesta ja alaisten työkykyyn liittyvistä ongelmista. Osalla oli tullut enemmän työkykyongelmia vastaan, osalla vähemmän.

Suoritin seitsemän esihenkilön haastattelut Covid19 -tilanteen takia Teams-keskustelualustan kautta videoyhteydellä. Olin pyytänyt esihenkilöitä varaamaan haastatteluun aikaa 30–45 minuuttia ja kertonut heille etukäteen mitä haastatteluni koski ja mitä haastattelulta voi odottaa. Tietotekniset ongelmat vaikeuttivat haastattelujen kulkua, emme haastateltavien kanssa pystyneet esimerkiksi pitämään kameroita päällä haastattelutilanteessa verkkoyhteyksissä ilmenevien häiriöiden takia. Kamerattomuus teki haastatteluista hieman kasvottomia ja tämä esti syvemmän yhteyden muodostumisen haastattelujen aikana.

Haastattelujen eteneminen

Haastatelluista esihenkilöistä kuusi oli miehiä ja yksi oli nainen. Iältään esihenkilöt olivat 30–50-vuotiaita. Kaikki haastattelut aloitin, kertomalla kuka olen, mitä opiskelen, mikä on haastattelun tarkoitus ja miksi olen kiinnostunut juuri työkykyjohtamisen tutkimisesta. Kävin myös läpi, miten nauhoitan keskustelut, mitä tallenteille käy työn valmistuttua ja sen, että kaikki mistä haastattelun aikana puhutaan, on luottamuksellista. Toin esiin myös sen, miten varmistan haastateltavien anonymiteetin säilymisen koko prosessin ajan. Jokaisen haastattelun aloitin kysymällä haastateltavilta hieman taustatietoja heidän työurastaan ja koulutuksestaan. Näillä taustakysymyksillä loin itselleni kokonaisvaltaista kuvaa haastateltavista ja heidän taustoistansa.

Taustatietojen jälkeen esittelin työkykytalon ja sen rungon, jonka avulla esihenkilöt hahmottivat haastattelukokonaisuuden ja sen, miten haastattelu tulee etenemään. Ennen työkykytalon kerroksiin siirtymistä avasin aiheeni yhdellä kokonaisvaltaisella kysymyksellä työkykyjohtamisesta, jonka avulla hahmotin heti alkuun sitä, millainen käsitys esihenkilöillä on työkykyjohtamisesta ja mitä he siitä ajattelevat.

Lähdin kaikissa haastatteluissa käymään työkykytalon kerroksia alhaalta ylöspäin. Ensimmäisessä kerroksessa kartoitin esimiesten käsitystä työntekijöidensä psyykkisestä ja fyysisestä terveydestä. Ennen tähän aihealueeseen vastaamista painotin esimiehille sitä, että terveys on jokaisen yksityisasia ja vastaukset pitäisi pitää hyvin yleisellä tasolla. Toisena kerroksena oli osaaminen. Tämän kerroksen kohdalla kartoitin sitä, miten esimiehet kokevat työntekijöidensä osaamisen ja oppimisen työelämässä ja sitä, miten esimiehiä on itse koulutettu esimiehenä toimimiseen. Kolmas

kerros oli arvot, asenteet ja motivaatio, jossa kartoitin sitä, miten työntekijöitä ja esimiehiä motivoidaan ja yrityksen arvopohjaa. Tähän kerrokseen otin myös mukaan yhden korona-ajan kysymyksen koska vuoden 2020 poikkeusolot ovat olleet organisaatioille rankkoja ja halusin selvittää, miten se on vaikuttanut työntekijöiden motivaatioon ja työasenteisiin.

Viimeisenä kerroksena oli johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tässä osuudessa kartoitin sitä, miten työntekijöitä tuetaan henkilökohtaisella tasolla ja ovatko esimiehet kuinka tietoisia työntekijöidensä elämästä työpaikan ulkopuolella. Halusin myös selvittää ovatko esimiehet käyneet kehityskeskusteluja, niiden ollessa tukeva tekijä työntekijän työkyvyssä. Selvitin myös sitä, kokevatko esimiehet saavansa tarpeeksi tukea työkykyasioiden hoidossa.

3.3. Sisällönanalyysi

Aineistoni analyysin tarkoitus oli kerätä tutkimusaineistostani oleellisimmat asiat koskien työkykyjohtamisen tasoa ja sitä, miten esihenkilöt kokevat alaistensa työkyvyn. Näitä aineiston keskeisimpiä asioita lähdin nostamaan esiin jokaisesta teemasta, tukeutuen teoreettiseen viitekehykseeni. Analyysiä tehtäessä laadullisesta aineistosta onkin tarkoitus luoda aineistoon ymmärrettävyyttä ja sitä kautta hankkia uutta materiaalia tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 100). Laadullinen analyysi nimetään usein induktiiviseksi tai deduktiiviseksi analyysiksi. Induktiivisella analyysilla tarkoitetaan sitä, että analyysi etenee yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisella taas sitä, että analyysi etenee yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.)

Aineistoni analyysimenetelmänä toimi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin voi jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan sekä teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysin sanotaan sopivan hyvin suullisten, kirjoitettujen sekä visuaalisten aineistojen analyysin tekoon (Salo 2015, 169). Tämän avulla aineistosta etsitään merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Sisällönanalyysin ”muodoissa” on selkeitä eroja, mitkä vaikuttavat siihen, mistä näkökulmasta aineistoa lähdetään analysoimaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa ei ole teoriaa, mikä ohjaisi aineiston analyysiä. Analyysiyksiköiksi valitaan ne asiat, mitkä sopivat tutkimuksen tarkoitukseen parhaiten. (Em. 80.) Toisin sanoen aineisto on pääosassa eikä sitä verrata tai peilata aikaisempaan tutkimukseen. Teoriaohjaavassa analyysissa on puolestaan teoreettisia viitteitä ja teoria toimii analyysin tukena, mutta analyysia ei pohjata teoriaan suoraan. Toisin sanoen, analyysin sisältö

muodostuu aineistolähtöisesti mutta analyysin lopputulos on teoriassa määritelty. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81–82.) Teorialähtöinen sisällönanalyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. Tällöin tutkittava asia määritellään tämän olemassa olevan teorian mukaisesti ja kyse on siitä, että analyysia vie eteenpäin joku valmis, aikaisemman tiedon perusteella tehty teoria. Toisin sanoen teorialähtöisessä analyysissa tämä valmiiksi tiedetty ilmiö antaa kehykset sille, miten aineisto hankitaan ja miten tutkittava ilmiö määritellään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82–83.) Aineistoa myös tutkitaan juuri valitun teorian näkökulmasta käsin (Eskola & Suoranta 1998, 111).

Teorialähtöinen sisällönanalyysi valikoitui aineistoni analyysitavaksi helposti ja selkeästi työkykytalon toimiessa koko työni pohjana. Pyrin selvittämään kokonaisvaltaista kuvaa työkykyjohtamisesta, ja se vaati jokaisen työkykytalon kerroksen läpikäymisen aineistonkeruuvaiheessa. Tällöin myös aineiston analyysin pitää lähteä teoriasta. Toteutin haastatteluja yksi – kaksi haastattelua viikossa periaatteella, koska halusin haastattelujen välille aikaa niiden läpikäymiseen ja litterointiin. Jokaisen haastattelun jälkeen kuuntelin nauhoitteen ja litteroin haastattelut tietokoneelle auki. Kun olin tehnyt haastattelut kesän 2020 aikana, aloitin aineiston analyysin. Aineistoni perustuessa teoriaan, työkykytaloon, lähdin käymään jokaisen haastattelun kohdalta työkykytalon kerroksia läpi, etsien samanlaisuuksia ja eriäväisyyksiä haastateltujen vastauksista. Nämä vastaukset keräsin paperille niin, että jokaisen työkykytalon kerroksen alla oli jokaisen haastatellun vastaukset. Näistä vastauksista syvennyin etsimään jokaisen kerroksen kohdalla esiintyviä asioita, jotka sopivat teoreettiseen viitekehykseen.

PÄÄLUOKKA	ALALUOKAT	AINEISTOSTA NOUSSEITA ASIOITA
Terveys	Fyysinen ja psyykkinen terveys Psykososiaaliset kuormitustekijät	Työn aiheuttama kuormitus Kiire
Osaaminen	Työtehtävien osaaminen ja hallinta Elinikäinen oppiminen	Nopeat muutokset Kehittyvä ala
Arvot, asenteet ja motivaatio	Arvot ja asenteet Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	Arvojen konkreettisuus Esihenkilöiden kannustaminen
Johtaminen, työyhteisö ja työolot	Työyhteisön toimivuus Vuorovaikutteinen johtaminen	Työyhteisötaidot Epävarmuus

Taulukko 2. Aineiston analyysiluokat.

3.4. Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksia tehdessä on tärkeä huomioida tutkimuksen eettiset piirteet, eli mitä voi tutkia ja millä tavalla ja millä tavalla voimme varmistaa tutkittavien anonymiteetin sitä vaadittaessa. Tietojen käsittelyssä kaksi keskeisintä asiaa ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti, joiden pitää säilyä koko tutkimuksen tekovaiheiden läpi sekä tutkimuksen julkaisemisen aikana sekä sen jälkeen (Eskola & Suoranta 1998, 42–43). Tutkimuksessani noudatetaan eettisiä periaatteita ja haastateltavien anonymiteetti luvattiin ennen haastattelujen toteuttamista. Informoin haastateltavia tutkimuksen tarkoituksesta ja henkilötietojen käsittelystä EU:n tietosuoja-asetusten mukaisesti. Haastatteluiden ongelmana on pidetty sitä, että tutkimukseen osallistujilla ei ole samanlaista anonymiteettiä kuin esimerkiksi lomakehaastatteluihin osallistuvilla henkilöillä (Hirsjärvi & Hurme 2006, 36). Haastattelija tietää mitä kukakin tutkimukseen osallistujista on vastannut ja on tutkijan vastuulla pitää tämä tieto anonyymina. Anonymiteetin säilyttämiseksi en tuo tutkimuksessani esiin haastateltavien henkilöiden ikiä, missä henkilöstöryhmissä he työskentelevät enkä työtiimien kokoa, koska näistä asioista voisi päätellä vastaajien henkilöllisyyden.

Nykyiselle tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetin korostamiselle on monia syitä. Ensinnäkin, silloin kuin pyritään esittämään yleispäteviä tutkimustuloksia, ei ole mitään syytä esittää tutkittavien nimiä tai muita tunnistettavia tietoja. Toiseksi anonymiteetin säilyttäminen on hyvin keskeinen tutkimuseettisyyden normi, jota tutkimuksilta oletetaan. Kolmanneksi painoarvoa on lisännyt tietosuojalainsäädäntö, jonka keskeinen periaate on ihmisten yksityisyyden suojaaminen. (Kuula 2011, 53.) Tutkimuksen tekemiseen liittyy olennaisesti myös tutkimukseen osallistuvan yksityisyyden kunnioittaminen. Tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että tutkittavilla henkilöillä tulee olla oikeus määrittää se, mitä tietoja he luovuttavat tutkimuskäyttöön ja toiseksi se tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta kirjoittaessa pitää huolehtia siitä, että yksittäiset henkilöt eivät ole tekstistä tunnistettavissa. (Kuula 2011, 46.) Tutkimuksessani pidin huolen siitä, että kysymykset eivät ole liian henkilökohtaisia ja että ne koskevat enemmän yrityksen yleisluontoisia asioista. Näin varmistin sen, että tutkittaville ei tule epämukava olo tai sellainen olo, että he eivät halua vastata kysymyksiin.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkimukseni päätulokset, jotka on eritelty haastattelurunkoni teemojen, eli työkykytalon kerrosten mukaan. Nostan tuloksissani esiin asioita sivun 30 aineiston analyysiluokat -taulukon mukaisesti (taulukko 2).

Analyysissani käytettävissä aineistolainauksissa en tuo esiin esihenkilöiden alaisten määrää tai viittaa heidän toimialaansa koska niistä voisi päätellä kuka esihenkilö on kyseessä. En myöskään tuo esille yrityksen arvoja tai muita yksityiskohtaisia toimintatapoja, koska niiden avulla pystyisi tunnistamaan yritys x:n, jonka nimen julkaisuun minulla ei ole oikeutta.

4.1. Tulokset

Kysyin ensimmäisenä haastattelukysymyksenä sitä, mitä esimiehet ajattelevat työkykyjohtamisen olevan ja onko se tärkeää. Esitin tämän kysymyksen ensimmäisenä analyysikysymyksenä ennen työkykytalon kerroksiin siirtymistä sen takia, että saisin käsityksen siitä lähtötasosta, siitä miten esihenkilöt kokevat työkykyjohtamisen, ennen kuin haastattelussa syvennytään muihin teemoihin. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 107) mukaan haastattelut kannattaakin aloittaa niin sanotuilla avauskysymyksillä, jotka ovat laajoja ja niihin on helppo vastata. Näin haastateltavat saadaan motivoitumaan haastatteluun, kun he osaavat vastata ensimmäisiin kysymyksiin.

Kaikkien esihenkilöiden vastauksista tuli ilmi se, että he pitävät työkykyjohtamista tärkeänä. Vastaukset vaihtelivat sisällöllisesti toisistaan kuitenkin hyvinkin paljon. Käsitykset työkykyjohtamisesta olivat siis toisistaan poikkeavia. Haastateltavat toivat esiin työkykyjohtamisen olevan työntekijöiden motivointia, henkilöstön tuntemista, rohkaisemista, yksilöllistä johtamista, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä tuloksen tekoon. Kaikki haastateltavat kokivat työkykyjohtamisen positiivisena, kehitettävänä asiana, johon pitää kiinnittää huomiota.

> *”Näen sen aika tärkeänä kehittämiskohteena. Siinä on aina kehittämistä. Jos vähääkään sellasta, mikä alentaa henkilöllä työkykyä, vaikuttaa tosi paljon siihen, miten yritys toimii ja miten tehdään tulosta. Tärkeämpänä on se, että tuntee henkilöstön ja mahdollisimman aikasin havaitsee sellaisia asioita, jos on, mitkä alentaa työkykyä”. -Haastateltava 2, kysyttäessä työkykyjohtamisesta*.

Haastateltavat olivat hyvin perillä siitä, mitä työkykyjohtaminen on mutta käsitteen syvällisyys ja laajuus ei ollut heille tiedossa. Työkykyjohtamisen keskeisiksi prosesseiksi on kuitenkin määritelty aktiivinen vuorovaikutus, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työpaikan tekeminen turvalliseksi, työhön palaaminen tuetusti sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä (Manka & Manka 2016). Työkykyjohtaminen sisältää myös työurajohtamisen, jonka lähtökohtana on työuran hallinnan, ohjautuvuuden sekä oman työmotivaation vahvistaminen eri vaiheissa uraa (Työterveyslaitos 2018). Työkykyjohtamisessa pitäisi huomioida yksilöllisyys, se, että organisaation työkykyjohtamisen käytännöt toteutetaan yksilön tarpeita ajatellen. Yritys x:n esihenkilöt näkevät työkykyjohtamisen niin sanotusti ”kevyempänä” asiana, kuin mitä se oikeasti on, tai haastateltavat eivät osanneet sanoittaa asian tärkeyttä ja laajuutta. Tähän voi toki vaikuttaa myös se, että esihenkilöt eivät tunnista sitä, mitä kaikkea työkyky sisältää ja mihin kaikkeen työkykyjohtamisella pitäisi pystyä vaikuttamaan. Työkyky onkin hyvin suhteellinen asia, joka muodostuu eri ulottuvuuksien yhteisvaikutuksesta (Rantala & Hätinen 2017, 142). Työkykyjohtamisen kohdalla positiivista oli kuitenkin se, että kaikki haastateltavat ajattelivat työkykyjohtamisen olevan hyvin tärkeä osa yrityksen toimintaa ja tiedostavat siihen panostamisen tärkeyden, vaikka heillä ei kaikkia työkaluja vielä siihen olekaan.

Tästä eteenpäin siirryn tuloksissani työkykytalon kerrosten mukaan eteenpäin, aloittaen terveydestä ja lopettaen johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin.

4.1.1. Terveys

<u>Fyysinen ja psyykkinen terveys</u>

Terveys -kerroksessa nousi esiin se, että kaikki esihenkilöt olivat törmänneet työkykyyn liittyviin ongelmiin esihenkilöinä toimimisen aikana. Henkisen puolen terveysongelmista tuotiin esiin masennusta, jaksamisen ongelmista sekä stressistä johtuvia ongelmia. Suurimmaksi osaksi esihenkilöt toivat kuitenkin esiin fyysisen puolen ongelmia, jotka ovat fyysisen työn aiheuttamia tai jotka johtuvat siitä, että työntekijät eivät pidä itsestään vapaa-ajalla tarpeeksi hyvää huolta, mikä heijastuu työelämässä toimimiseen. Fyysisellä kuormittavuudella työelämässä tarkoitetaan fyysisesti raskasta työtä, joka sisältää toistotyötä, nostotyötä tai ergonomisesti ongelmallista työtä. (Rautio 2010, 22–23). En analyysissani ota kantaa työntekijöiden elämäntapoihin työpaikan

ulkopuolella koska koen, että esihenkilöt eivät voi olla täysin tietoisia siitä, mitä työntekijät tekevät työpaikan ulkopuolella, miten syövät ja kuinka paljon liikkuvat.

Mielenkiintoista on, että esihenkilöt tunnistavat enemmän työstä johtuvia fyysisiä ongelmia kuin psyykkisiä ongelmia, joista ei puhuttu niin paljoa. Kuitenkin vuosien aikana työn fyysinen kuormittavuus on vähentänyt ja psyykkinen kuormittavuus on puolestaan lisääntynyt (Keyriläinen 2020, 99). Vuoden 2019 työolobarometrissä vastaajista 63 prosenttia koki työnsä henkisesti raskaaksi (em. 113). Psyykkiset ongelmat voivat olla vaikeammin havaittavissa kuin fyysiset ongelmat, koska niistä ei puhuta aivan niin avoimesti. Tämä voi olla syy siihen, miksi esihenkilöt eivät tuoneet niin paljoa psyykkisen puolen ongelmia esiin. Voi toki myös olla, että esihenkilöt eivät tunnista psyykkisiä ongelmia yhtä hyvin ja selkeästi. Terveyden vaikutuksesta työkykyyn pitää muistaa myös se, että hyvä fyysinen terveys ei aina välttämättä tarkoita hyvää työkykyä, eikä myöskään huono fyysinen terveys aina rajoita työkykyä (Koskinen ym. 2006, 111). Hyvä terveys nähdään kuitenkin hyvän työkyvyn lähtökohtana niin työntekijöiden ja työnantajien kuin tutkijoiden ja lainsäätäjien mielestä (Ilmarinen ym. 2006, 111).

> *”—määrä ihmisiä toimipaikalla töissä, yksi masennuksesta saikulla ja tämä on epänormaali tilanne. Aiemmin ongelmia yhden kanssa nukkumisessa, mikä korjattu keskustelulla ja työtehtävien muutoksilla. Yleisesti ottaen henkisesti terveitä työntekijöitä ja jonkun verran fyysisiä ongelmia kyllä mitä tulee työn mukana”. – Haastateltava 1.*

> *”Pääsääntöisesti ihan hyvin, osalla fyysisiä vaivoja mitkä vaivaa työssä mutta niitä ei ihan hirveesti ole. Psyykkisiä, varsinkin tota niin työnjohdossa, työpaine on aika raaka. Siinä saattaa tosi herkästi tulle sellatteita psyykkisiä asioita, jotka vaikuttaa työkykyyn. Tuottavalla puolelle enemmän fyysisiä oireita. Joitain perussairauksia, joita taustalla. Psyykkiset aika pitkälti työnjohdossa. -Haastateltava 2.*

Fyysiset ja psyykkiset terveysongelmat niin sanotusti otetaan annettuina. Tällä tarkoitan sitä, esihenkilöt toivat esiin fyysisten ongelmien johtuvan fyysisestä työstä ja henkisten ongelmien johtuvan stressaavasta työstä mutta oikein ei tuotu esiin asioita, millä näitä voisi parantaa. Kokonaisuudessaan esihenkilöt kuitenkin kokivat alaistensa terveyden hyvänä, vain osalla työntekijöistä on havaittuja terveyteen liittyviä psyykkisiä ja fyysisiä ongelmia.

Psykososiaaliset kuormitustekijät

Työn psykososiaalinen kuormitus on noussut merkittäväksi työkykyyn vaikuttavaksi tekijäksi. Työ koetaan kuormittavana ja tämän kuormittavuuden taustalla on hyvin usein muutokset työssä tai työmenetelmissä. (Rautio 2010, 25–26.) Työntekijän työkuormitus pitäisi olla yksilöllistä, työntekijälle sopivaa kuormitusta, jotta se edistäisi terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä (Rauramo 2020, 51). Psyykkiset kuormitustekijät liittyvät työhön, siihen mitä työ sisältää ja näillä asioilla on vaikutus työntekijöiden työkykyyn (Työturvallisuuskeskus 2020). Useampi haastatelluista esihenkilöistä toi esiin sen, että useammalla toimipaikalla on resurssipula, mikä aiheuttaa kiireen tuntua työelämässä. Kiire taas tuottaa stressiä.

> *”Resurssipula suurin asia. Kun pitäisi toimii valmentajana, sparraajana ja ohjaajana mutta samalla pitäisi olla suorittava, on tosi vaikea löytää aikaa sille, että istutaan alas ja jutellaan asioista.” -Haastateltava 5.*

Resurssipula johtuu siitä, että työt on suunniteltu ja budjetoitu tietylle määrälle työntekijöitä mutta käytännössä tämä ei riitä. Kiire vie aikaa esihenkilöiden ja alaisten väliseltä keskustelulta, asioiden havaitsemiselta sekä niihin puuttumiselta. Vuoden 2019 työolobarometrin mukaan yli puolet (56 %) työntekijöistä oli ”täysin” tai ”jokseenkin samaa mieltä” väittämän kanssa, että työpaikalla on liikaa töitä työntekijöiden määrään nähden (Keyriläinen 2020, 105). Kiireellä työelämässä on myös erilaisia seurauksia. Vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan 41 prosenttia työntekijöistä kertoi, ettei ehdi tekemään töitä niin hyvin, kun haluaisi. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2018, 137). Kiirettä kokevat työelämässä yleisimmin ylemmät toimihenkilöt ja vaativaa asiantuntijatyötä tekevät työntekijät (em. 139). Tämä tukee myös tutkimuksessani esiin noussutta havaintoa, jonka mukaan esihenkilöiden kokema kiire vaikuttaa työkykyjohtamisen tasoon.

Sosiaalista kuormitusta on lähinnä työn sisällä tapahtuva vuorovaikutus (Työterveyslaitos 2020). Tällaista kuormitusta voi olla esimerkiksi ristiriitaiset odotukset eri tahoilta yrityksessä (Seppälä & Hakanen 2017, 108). Työn voimavaroihin liittyvää sosiaalisuutta taas on esimerkiksi työtovereiden tai esihenkilön tuki (em. 106). Haastatteluissa esihenkilöt toivat esiin, että heillä ei ole aikaa käydä kunnollisia keskusteluja alaisten kanssa työarjessa sekä osa koki osaamisensa vajavaiseksi, kun puhuttiin terveyteen liittyvistä keskusteluista, jotka voivat aika ajoin olla rankkoja ja haastavia keskusteluja niin esihenkilölle kuin alaisellekin. Kiire työpaikalla estää esihenkilöitä niin sanotusti vaihtamasta kuulumisia työntekijöidensä kanssa säännöllisesti, jolloin esihenkilöt jäävät pimentoon

siitä, mitä heidän alaisilleen oikeasti kuuluu ja pienet merkit siitä, että kaikki ei välttämättä ole hyvin, jäävät huomaamatta, arkisen vuorovaikutuksen ollessa vähäistä. Sosiaalisuus jää täten myös vähälle työn voimavaroissa. Se, että esihenkilöllä ei ole aikaa tai osaamista keskustella, harvoin parantaa työntekijän työkykyä. Kuitenkin esihenkilön velvollisuus on ennakoida ja seurata työntekijöidensä olotilaa sekä kuormitusta ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin ongelmien ratkaisemiseksi ja työkyvyn tukemiseksi (Rauramo 2020, 66). Esihenkilöt ovat päivittäin erilaisten valintojen ääressä, joilla on vaikutus työntekijöiden työkykyyn ja tuloksellisuuteen. Usein nämä valinnat koskevat sitä, otetaanko tiettyjä asioita ja ongelmia puheeksi työyhteisössä. (Rauramo 2020, 66.) Jos asioita ei ehditä ottamaan puheeksi, ei niitä myöskään voi korjata.

> ”*Omassa käytöksessä varmasti se, että pitäis löytää se aika ja enemmän ja useammin jutella rauhassa jokaisen kanssa. Ehkä organisoidummin ja järjestelmällisemmin sen asian hoitaa. Itellä ainakin paljon kehitettävää. On olevinaan aina niin kiire, voisi yrittää kerran kuussa istua alas ja oikeasti jutella. Monesti menee niin, että käydään kahvilla ja sillon kysyy onko kaikki ok, sillon kaikki ei kyllä asiaan mitään kunnollista vastaa*.” *– Haastateltava 4.*

Terveyteen liittyvissä asioissa esihenkilöt toivat myös esiin epätietoisuutta siitä, milloin ja miten terveysongelmiin pitäisi puuttua. Useamman esihenkilön mukaan on vaikea arvioida sitä, milloin kyseessä on oikeasti joku työkykyyn liittyvä asia ja milloin kyseessä on vain hetkellinen, ohimenevä tila, johon puuttuminen voisi aiheuttaa negatiivista reagointia. Myös miesenemmistöisellä alalla asioista, kuten terveydestä ja yksityiselämästä puhuminen koettiin hankalaksi. Monessa paikassa vallitsee tietynlainen ”miehet eivät puhu” -oletus, jolloin vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen kynnys on hyvin korkealla.

> *”Jos huomaa, että jollain huono päivä useammin tai työtahti hidastuu, niin tulee otettua puheeksi, onko siellä jotain syytä taustalla, onko kaikki hyvin ja miten menee noin muuten. Jollain tavalla tunnistan asiat hyvin mutta voisi tunnistaa paremmin. Suomalainen mies on vähän sellainen, että ei puhu eikä pukahda ennen kun on liian myöhästä. Naisista ehkä huomaa vähän helpommin.” -Haastateltava 2.*

4.1.2. Osaaminen

Työtehtävien osaaminen ja hallinta

Osaaminen tukee työkykyä. Hyvä osaaminen työelämässä edistää hallinnan tunnetta ja jaksamista työssä. Osaaminen vaikuttaa myös positiivisesti työuran pituuteen silloin kun työntekijän osaamisen silloin kun työntekijän osaaminen vastaa työn vaatimuksia. (Keyriläinen 2020, 52.) Hyvä työpaikka on sellainen, joka tarjoaa oppimiselle ja itsensä kehittämiselle mahdollisuuksia (TTK 2012, 5). Osaaminen on iso kilpailuvaltti nykyajan työmarkkinoilla. Pitkälti organisaatioiden kilpailukyky perustuukin siihen, miten he kykenevät hyödyntämään koko henkilöstönsä osaamista ja tietopohjaa (Kauppinen ym. 2012, 7). Kysyttäessä esihenkilöiltä työntekijöiden osaamisesta, olivat vastaukset hyvin vaihtelevia. Aluksi osaamisen kerrottiin olevan hyvällä tasolla, mutta puheen jatkuessa tulikin esille se, että osaamisen taso on hyvinkin vaihtelevaa työntekijäryhmissä. Osaamisen tasoon on esihenkilöiden mukaan vaikuttanut perehdyttäminen sekä isot muutokset, joita yritys x on käynyt läpi vuosien aikana. Kaikki esihenkilöt kokivat yrityksessä käytävän perehdytyksen olevan nyt hyvällä tasolla mutta perehdytyksen jäädessä suurimmaksi osaksi esihenkilöiden harteille, ei aika riitä kunnolliseen perehdytykseen monessakaan toimipaikassa. Perehdytysmallin kerrottiin olevan hyvä ja kattava sekä sen olevan hyvä pohja työntekijän osaamiselle, jos siihen kerittäisiin ottamaan se aika, mitä kunnollinen perehtyminen työtehtäviin vaatisi.

> *”Järjestelmiin ja työhön on tottakai perehdytys, se menee enemmän työssä oppimisen kautta ja koen, että ei ole riittävä joka tulee firman puolesta. On perehdytysohjelma mikä käydään läpi, mun mun mielestä siihen pitäisi varata enemmän aikaa eikä ihan suoraan puskea töihin” – Haastateltava 4.*

> *” On riittävä, jos esimies osaa sen ottaa ohjaan oikealla tavalla. Perehdytys on yhtä yksilöllistä kuin kaikki muu. Jos vaan aika riittää, silloin sen pystyy toteuttamaan.” – Haastateltava 5.*

Perehdytyksen pitäisi olla vahvalla pohjalla ja hyvällä tasolla monestakin eri syystä. Perehdyttämisellä autetaan uusi työntekijä organisaation ja työyhteisön jäseneksi, sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Hyvän perehdyttämisen tavoitteena on myös auttaa uusi henkilö mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. (Viitala 2014, 156.) Jos uuden työntekijän työnteko ei vastaa tehtävän vaatimuksia, aiheuttaa se helposti virheitä ja viivästyksiä, jotka heikentävät tehokkuutta (Viitala 2014, 9). Yhden henkilön puutteellinen osaaminen vaikuttaa myös ympärillä toimivan työtiimin muihin jäseniin, jotka joutuvat korjaamaan toisen jälkiä, näin

vieden aikaa pois heidän omista työtehtävistään. Pitkällä aikavälillä tämä vaikuttaa koko toimipisteen sekä työyhteisön toimintaan.

Yritys x on myös käynyt läpi suuria muutoksia vuosien aikana, on ollut muun muassa yrityskauppaa sekä yhteistoimintaneuvotteluita. Tämä on johtanut siihen, että kaikki työntekijät eivät täysin ole perillä omista työtehtävistään. Se, jos työntekijä ei osaa tehdä työtehtäviään tarpeeksi hyvin ja sujuvasti, vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Riittämätön osaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä joutuu käyttämään enemmän voimavaroja tehtävistä selviytymiseen ja työn tekoon liittyy epävarmuutta sekä jännittyneisyyttä (Viitala 2006, 287). Erilaisissa työkykymalleissa on todettu osaamisen ja koetun työkyvyn yhteyttä: tarpeeksi hyvä osaaminen ja tähän osaamiseen suhteessa oleva palkitseva ja haastava työ ovat yhteydessä hyvään työkykyyn (Gould & Polvinen 2006, 168). Osalla työntekijöistä esiintyi myös haluttomuutta olla perillä työtehtävistään, työntekijät eivät halua kehittyä muutoksien myötä.

> *”Mä luulen, että aika moni tietää mutta ei välttämättä sataprosenttisesti tai sitten voi olla, että kaikki ei halua tietää sataprosenttisesti. Vähän kakspiippunen juttu. Kun ollut kaikkea yrityskauppaa niin voi olla että osalla vielä vanha tieto takaraivossa eikä janoa oikein uutta. Aikalailla kaikki tietää mitkä säännöt, niitä kerrotaan hyvin kaikissa tilanteissa. Jos tulee tilanteita läpi niin niitä kerrataan.” – Haastateltava 2.*

Tätä samaa haluttomuutta esiintyy myös osaamisen kehittämisen kanssa. Osalla työntekijöistä on ongelmia työhön panostamisen kanssa sekä työhön motivoitumisen kanssa, työtehtävistä tehdään vain minimi, ei muuta. Tähän on esihenkilöiden mukaan vaikuttanut organisaatiomuutokset ja niiden tuomat haasteet. Organisaation muutoksien lisäksi autoala on toimialana nopeasti muuttuva ja kehittyvä. Esihenkilöt toivat esille, että toimialalla tapahtuu koko ajan paljon muutoksia ja muutoksien mukana pysyminen on haaste niin työntekijöille kuin esihenkilöille. Uudet asiat pitäisi sisäistää nopeasti ja uutta teknologiaa pitäisi olla kykenevä käyttämään heti. Haluttaessa oikeasti opetella jotain uutta tai syventäessä vanhaa tietopohjaa, pitää se tehdä omalla ajalla. Vuoden 2019 työolobarometri tukee myös tätä havaintoa. Sen mukaan työntekijöistä yli puolet (57 %) kertoi opiskelleensa omaehtoisesti työhön liittyviä asioita viimeisen 12 kuukauden aikana (Keyriläinen 2020, 62). Jatkuvat työelämän muutokset ja tavat jäsentää työtä sekä organisaatiota ovat muuttuneet, mikä onkin aiheuttanut enenevässä määrin jaksamisongelmia työntekijöille (Juuti 2006, 77). Organisaatioiden ja niiden henkilöstön pitäisi pystyä pysymään muutoksien mukana ja järjestämään mahdollisuuksia ja aikaa osaamisen kehittämiseen. Kuitenkin nämä osaamisen

kehittämisen tavoitteet ja käytännöt voivat olla ristiriidassa organisaation muun toiminnan kanssa. Arkinen työn tekeminen sekä työn ja työprosessien organisointi ja järjestäminen usein rajaavat osaamisen kehittämiselle suunniteltuja käytäntöjä ja esimerkiksi kiire työarjessa estää erilaisille kursseille osallistumisen. (Toivanen ym. 2012, 16.)

Esihenkilöiden mukaan yritys x tarjoaa paljonkin mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan, mikä on erittäin myönteistä ja kulkee käsi kädessä sen kanssa, mitä vuosittaisessa työolobarometrissä on selvinnyt työssä oppimisesta. Vuoden 2019 barometrin mukaan valtaosa (83 %) työntekijöistä koki työpaikkansa sellaiseksi, jossa on mahdollista jatkuvasti oppia jotain uutta (Keyriläinen 2020, 53). Kokonaisuudessaan työelämä ja sen osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan. Jos käy niin, että työtapamme eivät uudistu samassa tahdissa, voi työntekijä tuntea suurta kuormitusta. Tämän kuormituksen ja siitä johtuvan epävarmuuden vähentämiseksi on esihenkilöiden tärkeä keskustella työntekijöiden kanssa siitä, miksi työn tekemisen tapoja tulee ja pitää kehittää. (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 19.)

> *” Tää on aika hektistä ja meilläkin tulee koko ajan muutoksia ja järjestelmät vaihtuu aika lennostakin. Tunnin – parin koulutus ja uus ohjelma ja sitä vaan käyttämään. Menee pikkasen liikaa itseopiskelun kautta. Ei välttämättäkään esimiehetkään tiiä hirveen paljon enempää kyseisestä järjestelmästä kuin muutkaan.” – Haastateltava 4.*

Kysyttäessä esihenkilöiltä, miten heitä on koulutettu esimiestyöhön, kumpusi vastauksista koulutuksen tarve. Osa esihenkilöistä kertoi saaneensa koulutusta esihenkilönä toimimiseen, osa sanoi, että kaikki on opeteltu täysin työn kautta. On työnantajan tehtävä huolehtia siitä, että esihenkilöt ovat tarpeeksi päteviä ja, että heillä on asianmukaiset edellytykset omien tehtäviensä hoitamiseen (Rauramo 2020, 12). Organisaatioissa pitää muistaa se, että myös esihenkilöt tarvitsevat tukea ja perehdytystä, jotta he voivat suoriutua tehtävistään tarpeeksi hyvin (em. 66). Esihenkilöiden koulutus ja osaamisen kehittäminen on yhtä tärkeää kuin muidenkin työntekijöiden kohdalla ja hyvin kriittistä organisaation toiminnalle. Yritys x:n esihenkilöt toivat haastatteluissa positiivisena puolena esiin sen, että esihenkilö- ja johtamiskoulutuksiin on tullut muutoksia ja koulutuksia oli joko jo ollut tai oli tulossa. Esimerkiksi esihenkilöille oli tulossa työkykyjohtamisen koulutus syksyllä 2020.

Elinikäinen oppiminen

Työelämässä elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan sitä, että vain koulutus ja tutkinto ei riitä, vaan muutokset työssä ja työn kehittyminen vaatii jatkuvaa oman osaamisen päivittämistä ja kehittämistä (Keyriläinen 2020, 52). Tätä oppimista voi tapahtua informaalisti, eli tiedostamatta sekä formaalisti, eli tietoisesti (Tummons & Ewan 2014, 157). Elinikäinen oppiminen on laajempaa kuin se, että työntekijä pitää kykynsä selviytyä työstään. Se tukee uran kehittymistä sekä muita elämän osa-alueita. (Alsop 2013, 2–3.) Kysyessäni esihenkilöitä elinikäisestä oppimisesta, toivat kaikki esiin sen, että työssä oppiminen on usein huomaamatonta mutta sitä tapahtuu koko ajan. Työn kautta työntekijät ja esihenkilöt oppivat jatkuvasti jotain uutta.

”Kyllä hyvinkin. Autoala on siitä kiva, että tuotepuoli uudistuu koko ajan.” – Haastateltava 6.

Formaalia oppimista esiintyy niissä tilanteissa, kun opetellaan jotain uutta teknologiaa tai ohjelmaa. Tätä tapahtuu usein, monen esihenkilön mukaan useammin kuin mihin olisi tarvetta. Erilaiset ohjelmat lisääntyvät koko ajan ja useampi esihenkilö toi esiin sen, että erilaisten ohjelmien määrä jopa vaikeuttaa työntekoa. Uuden opettelu vie aina aikaa, aikaa, jota kaikissa toimipisteissä ei ole esihenkilöillä eikä työntekijöillä. Kuitenkin uusien tietojärjestelmien käyttöönoton oppimisen varmistaminen on erittäin olennaista organisaatioissa. Jos tätä ei tehdä, siitä seuraa järjestelmän vajaatehoista ja virheellistä käyttöä, negatiivisuutta järjestelmää kohtaan sekä alemmuuden tunnetta omaa osaamista kohtaan. (Viitala 2014, 185.) Nämä organisaatioiden muutokset ja teknologian kehittyminen heijastuvat usein juuri johtamisen kentälle (Juuti 2006, 77). Esihenkilön pitäisi olla työpaikalla se työn johtaja, jolta pyydetään apua ja neuvoa mutta mitä sitten käy, jos esimiehelläkään ei ole tarpeeksi aikaa opetella uusia toimintatapoja ja teknologioita, joita tarvitaan jokapäiväisessä työssä? Tietty aina on mahdollisuus siihen, että asiat opetellaan yhdessä, pidetään yhteisiä perehdytyksiä, mutta se kariutuu siihen, että esihenkilöillä ei ole aikaa tällaiseen toimintaan. Esihenkilöt nostivatkin tämän huolenaiheena esiin haastatteluissa. He kuitenkin ymmärtävät sen, että yhteiskunta kehittyy ja työpaikkojen sekä oman osaamistason pitää kehittyä sen mukana.

”Kyllähän meillä, kun tapahtunut vuosina kauheasti, niin koko ajan pitänyt uutta ja uutta oppia. Vuosien sisään otettu paljon robotiikkaa yms. niin kaikki ollut vähän uuden opissa.” – Haastateltava 7.

Kaiken kaikkiaan työssä osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen nähtiin paljon mahdollisuuksia ja autoalan ollessa kehittyvä ala, uuden oppiminen on jatkuvaa, varsinkin esimiesportaassa. Suorittavaa, toistotyötä tekeville työntekijöille virikkeitä uuden oppimiseen ei ole tarjolla niin paljon, mutta kokonaisuudessaan mahdollisuuksia oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen on kaikilla, siihen pitää vain löytää itsestään tahtoa.

4.1.3. Arvot, asenteet ja motivaatio

Arvot

Arvot määrittävät sen, mitä ihmiset pitävät oikeana ja vääränä (Wey Smola & Sutton 2002, 365). Organisaatioissa arvot määrittävät sen, mitä organisaation sisällä pidetään tavoiteltavana ja tärkeänä (Lämsä & Hautala 2005, 179). Haastatteluissa puhuttaessa arvoista, kaikki esihenkilöt kokivat yrityksen arvojen olevan selkeitä ja kaikilla työntekijäryhmillä tiedossa. Yrityksen arvot ovat myös helposti samaistuttavia sekä niitä noudatetaan hyvin. Tällaiset organisaation yhteisölliset arvot toimivatkin työyhteisön kivijalkana ja pysyviä arvoja tarvitaan tuottamaan työelämään selkeyttä ja yhteenkuuluvuutta (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 14). Kuitenkin esihenkilöiden vastauksista jäi uupumaan, mitä nämä arvot oikeasti ovat ja miten niiden noudattaminen konkreettisesti näkyy työelämässä mikä voi tarkoittaa sitä, että arvot eivät välttämättä olekaan kaikilla niin hyvin hallussa. Työpaikan arvot ovat tärkeitä vaikuttavia tekijöitä työpaikoilla. Niillä on vaikutus muun muassa työntekijän työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja yleisiin asenteisiin työpaikalla. (Parry & Urwin 2011, 85.) Kysymys arvoista on myös tietyllä tavalla hyvin hankala. Kaikilla yrityksillä on tietyt arvot, jotka tulevat esiin esimerkiksi yritysten verkkosivuilla, mutta kuinka paljon näitä arvoja jalkautetaan eri työntekijäryhmiin ja seurataanko niiden toteutumista työelämässä aidosti ja oikeasti? Kokemus näiden työnantajan arvojen toteutumisesta vaikuttaa myös työntekijän työkykyyn. Jos työntekijä kokee, että työnantajan arvot ovat vain hienoja sanoja paperilla, joita ei toteuteta työelämässä, vaikuttaa se siihen kokonaiskuvaan, miten työntekijä kokee organisaation toiminnan sekä siihen, millainen mielikuva työntekijälle tulee työnantajasta. Jos työntekijä ei pysty luottamaan siihen mitä työnantajapuoli sanoo tekevänsä, tuntuu työelämä hyvin epävarmalta.

”Joo, kyllä arvotus ollut aina tässä talossa. On samalla hengellä myös kaikki työntekijät. Soudetaan tätä venettä samaan suuntaan. Hyvät tuotteet ja päämiehet, on arvostettu työnantaja ja on hyvä tehdä töitä.” – Haastateltava 7.

”On selkeät, ehkä niitä ei vaan jalkauteta ja viedä niin loppuun asti, kun toivoa sopis. Kyllä kaikki tietää kenen rahalla leikitään ja kenelle tehdään töitä, ei tehdä tyhmiä itsenäisiä päätöksiä. Näkyvimmin sais olla ihan ylimmässä johdossa, vielä selkeempää ja toistuvampaa, kun mitä se nyt on.” – Haastateltava 5.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Yrityksessä työntekijöiden motivointi on hyvin ulkoista. Esihenkilöt toivat esiin provisiopalkan, erilaiset palkkiot, yhteiset tapahtumat sekä tavoitteet. Monessa työntekijäryhmässä palkka perustuu omaan suoriutumiseen, eli se on suoraan sidoksissa siihen, millaisella volyymilla saat töitä tehtyä. Esihenkilöt toivat myös esiin erilaiset tavoitteet, joiden avulla yritetään motivoida työntekijöitä tekemään töitä paremmin. Työntekijät, jotka saavuttavat tavoitteensa, palkitaan usein rahallisella bonuksella. Tämä ulkoisten palkkioiden merkitys nousee suuremmaksi työn kuvissa, jotka ovat rutiininomaisia eivätkä tarjoa mielenkiintoisia, vaihtelevia työntekotapoja työntekijälle (Viitala 2014, 16).

”Se on enemmän mulla kannustamista ja seuraamista, työyhteisössä seurataan missä mennään ja yritetään yhteen hiileen puskea ja koko talona motivoida porukkaa. Ehkä enemmän tuolla provisiopalkka motivoi, oma tekeminen tärkeässä roolissa siinä.” – Haastateltava 4.

Tavoitteiden asettaminen ja niihin pääseminen mittaa kuitenkin myös työntekijän asennetta töiden tekoon ja sitä, kuinka sitoutunut työntekijä työhönsä on. Kun työntekijällä on halu pärjätä työelämässä, onnistua, otetaan erilaiset tavoitteet usein myös haasteina, mahdollisuutena kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Tällöin tavoitteissa on ulkoisen motivaation, rahan, lisäksi kyseessä sisäinen motivaatio, työntekijän halu onnistua ja kehittyä työelämässä. Deci ja Ryan (2000) erottavat sisäisen motivaation kahteen eri motivaatioon. On sisäsyntyinen motivaatio sekä sisäistetty motivaatio. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että itse jonkin asian tekeminen on nautinnollista ja sisäistetty motivaatio taas sitä, että tietyn asian tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy johonkin itselleen tärkeään arvoon tai päämäärään. Juuri tämä sisäistetyn motivaation käsite on tärkeä työelämän kannalta. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Työntekijöiden sisäisen motivaation

valjastaminen yrityksen käyttöön onkin suuri kilpailuvaltti työmarkkinoilla. Ne organisaatiot, jotka tässä onnistuvat, ovat tulevaisuuden työelämän voittajia. (Martela & Jarenko 2014, 10.)

Hyvin positiivista oli se, että suurin osa esihenkilöistä kertoi itse pyrkivänsä motivoimaan ja kannustamaan työntekijöitään parempaan suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Esihenkilöt toivat esiin, että he yrittävät itse motivoida alaisiaan tukemalla ja tsemppaamalla heitä. Monet kuitenkin kokivat, että tätä pitäisi tehdä enemmän, pitäisi tarjota työntekijöille enemmän tukea. Kiire nähtiin tässäkin syynä, miksi tätä ei tehdä enemmän. Myös oma osaaminen työntekijöiden tukemisessa vaikuttaa siihen, kuinka paljon sitä tehdään.

> ”*Meillä käydään kerran viikossa henkilökohtaiset myynnit läpi. Esimies käy läpi ja näyttää henk.koht. myynnit. Herättänyt kiinnostuksen tulokseen. Jos jäisi puuttumaan, niin kyllä moni sitä jäisi kaipaamaan. Tiedostan, että omallakin kohdalla, kun ei ole mitään ongelmia, niin olisi hyvä kiertää kaikki läpi ja vähän kehuu mutta se tuntuu olevan vähän hankalaa. Se on sit helposti sitä, että toi nyt tekee noin kun niin kuuluu tehdä.” – Haastateltava 1.*

> *”Avainasemassa esimiestyö, valmentaminen ja sitten meillä puhutaan tiimimallista ja tietty tavoitteet. Oikein asetetut tavoitteet lisää motivaatiota.” – Haastateltava 6.*

Kysyttäessä esihenkilöiltä siitä, miten heitä motivoidaan johtamisessa, työn ollessa paljon muutakin kuin vain titteli paperilla, olivat vastaukset hyvinkin erilaisia. Osa koki saavansa motivointia ja tukea omalta esihenkilöltään, osa koki, että heitä ei motivoida työhön millään tavalla. Kuitenkin tuotiin esiin se, että esihenkilöiden motivointiin ja osaamiseen on alettu kiinnittää viime aikoina enemmän huomiota kuin aiemmin. Yrityksessä on alettu kiinnittämään enemmän huomiota esihenkilöiden jaksamiseen, siihen kuinka oman jaksamisen pitää olla kunnossa, jotta voi olla hyvä esihenkilö. Esihenkilöasemassa olevista ihmisistä tuli selkeästi ilmi se, että esihenkilöt eivät samalla tavalla tarvitse motivointia töiden tekemiseen kuin niin sanotut rivityöntekijät. Esihenkilöasemassa olevat ihmiset useimmiten haluavat olla siinä asemassa ja nauttivat aseman tuomasta haasteesta. Esihenkilöiden kohdalla motivaatio töiden tekemiseen on selkeästi enemmän sisäisestä kuin ulkoisesta motivaatiosta rakennettua. Sisäinen motivaatio onkin lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista sekä asioista, joita yksilö arvostaa (Martela & Jarenko 2015, 26). Esihenkilöasemassa työskentelevät ovat itse useimmiten hakeutuneet siihen asemaan, ja he haluavat olla johtamassa organisaation toimintaa toimipaikoissa.

”Onhan meilläkin kaikennäköisiä matkoja ja kaikkea muuta. Meilläkin omat provisiojärjestelmät, jos ollaan onnistuttu. Mua ei tarvitse erikseen motivoida, tykkään tästä työstä.” – Haastateltava 3.

”Hyvin vahvasti ollut henkilöstöjohtajan koulutuksissa esillä. Pitää muistaa pitää itsestäänkin huoli, että jaksaa tsempata alaisia.” – Haastateltava 7.

Vuoden 2020 poikkeusolot, johtuen covid-19–tilanteesta, ovat vaikuttaneet suuresti työelämään ja koko yhteiskuntaan. Tämän takia kysyin esihenkilöiltä poikkeusaikojen vaikutuksista työntekijöiden työmotivaatioon ja asenteeseen. Poikkeuksellisina aikoina usein motivaatioon ja asenteeseen liittyvät asiat korostuvat. Niin työ- kuin yksityiselämässäkin. Markkinatalouden ja yhteiskunnan tilanne vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työelämän. Covid-19–vaikutukset yrityksen työntekijöiden asenteeseen ja motivaatioon olivat kuitenkin vähäiset. Esihenkilöt kokivat, että kaikki ymmärsivät tilanteen ja erilaisten toimenpiteiden, kuten lomautuksien, tarpeellisuuden. Asialle ei vain voinut tehdä mitään. Kun ei ole asiakkaita, ei myöskään ole töitä.

”Ei oikein hirveesti, kaikki ymmärtänyt tilanteen mikä on, ei helppo yritykselle eikä kellekään muullekaan. Ei oo vaikuttanut motivaatioon. Kaikki hanskannu hienosti korona-ajan. Ei oo vaikuttanut arvoihin eikä motivaatioon. Vaikka meilläkin lomautuksia ollut niin kaikki ymmärsi, että ei me niitä huvikseen pidetä vaan sen takia, että oikeesti on tarve niille.” – Haastateltava 2.

Covid-19 kuitenkin lisäsi ja lisää vieläkin työelämän epävarmuutta, pelkoa töiden jatkumisesta ja omasta työllisyydestään. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka hyvin työntekijät jaksavat työelämässä ja kuinka motivoituneita työntekijät ovat tekemään töitä, sekä jatkamaan saman työnantajan alaisuudessa. Työntekijät tarvitsevatkin erityisesti tukea esihenkilöltään työelämän muutoksien aikana (Mattila & Pääkkönen 2015, 6). Työpaikkaansa pettynyt työntekijä, jonka työmotivaatio on huonontunut, tähyää usein uusia työpaikkoja, eikä sitoudu täysipainoisesti omaan työhönsä, sen kehittämiseen tai yrityksen toimintaan (Viitala 2014, 9).

4.1.4. Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Työyhteisö

Yritys x:n esihenkilöt kokivat yrityksen yhteishengen olevan hyvällä tasolla niin omassa toimipisteessä kuin koko yrityksen tasolla. Kuitenkin vastauksissa tuli ilmi erilaisten ”kuppikuntien” muodostuminen ja se, että jotkut työntekijät ovat aina töissä negatiivisia eivätkä suhtaudu työhön niin kuin olisi toivottua. Työyhteisö kokonaisuudessaan kuitenkin muodostuu yksilöistä ja heidän työyhteisötaidoistaan. Ryhmässä työyhteisötaidot näkyvät yhteistyötä parantavana tekemisenä: auttamisena, reiluna tekemisenä ja haluna toimia toimipisteen sekä organisaation yhteisen hyvän puolesta, valittamatta pienistä asioista. Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta esihenkilöltä ja työntekijältä. (Manka & Manka 2016.) Yhteisöllisyyden ja toimivan työyhteisön rakentaminen ei ole siis vain esihenkilöiden ja organisaatiojohdon vastuulla, vaan se vaatii yhteistä panostusta kaikilta yrityksessä toimivilta.

> *”Parempi kuin ennen, mutta silti mä nään, että siinä on korjattavaa. Muutama vuosi sitten tuli paljon muutoksia, se oli vähän sellasta tosi negatiivista aikaa ja oli yt:t. Suoraan sanoen nyt varmaan yksi ihminen, joka toistuvasti vähän negatiivinen. Vähän kuppikuntaa mut emmä tiiä onko se realistista ajatella, että kun on x ihmistä, että osa ei löytäis parempia kavereita. Luulen, että kehitys ollut muuallakin hyvään suuntaa, negatiivisista toimipisteistä äijiä vaihdettu.” – Haastateltava 1.*

Tämä vaikuttaa myös muiden työntekoon ja työyhteisön yhteishenkeen. Jonkun verran yritys x:n työyhteisön toiminnassa on ongelmia myös yhteisissä toimintatavoissa, mikä tuottaa negatiivisuutta työyhteisöön. Työn resurssit menevätkin hukkaan tällaisessa toiminnassa. Kehnot työyhteisötaidot kuten esihenkilön ja työkavereiden tuen puute sekä roolien epäselvyys vaikuttavat työntekijän työn tekemiseen ja sitä kautta työyhteisön toimintaan. (Manka & Manka 2016.) Toki täytyy muistaa, että ei missään työpaikassa varmastikaan kaikki työntekijät ole aina tyytyväisiä ja aina parhaimmillaan. Kaikilla on huonoja päiviä, mutta jos työyhteisössä toimiminen on aina hankalaa, pitää asiaan puuttua.

> *”Hyvällä tasolla yhteishenki niinku ihan tässä paikkakunnan tasolla. Firman tasolla tottakai paljon mullistuksia viimeisen vuoden sisällä. Tullut paljon uusia toimipisteitä ja ihmisiä töihin.*

Tottakai tullut vähän klikkejä kun tulee eri työympäristöstä eikä ole opittu uuden firman tavoille. Ite henki on kuitenkin hyvä."- Haastateltava 4.

Työyhteisöissä toimiminen myös vaihtelee paljonkin eri toimipaikkojen välillä ja yrityksen yhteisiä toimitapoja ei täysin noudateta samalla tavalla kaikissa toimipaikoissa. Esimerkiksi kehityskeskustelut pitäisi pitää kerran vuodessa. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua, suunniteltua keskustelua esihenkilön ja työntekijän välillä, jolla on selkeät tavoitteet, säännöllisyys ja systematiikka (Viitala 2014, 151). Haastateltavista esihenkilöistä kolme olivat pitäneet kehityskeskustelut kaikkien alaisten kanssa, yksi oli pitänyt osan kanssa ja kolme ei ollenkaan. Eri toimipaikoissa toimitaan siis eri tavalla ja jotkut toimintatavat ovat ristiriidassa yrityksen suurien linjausten ja ohjenuorien kanssa. Nostin kehityskeskustelut esiin sen takia, että niiden avulla työpaikalla voidaan parantaa työntekijän ja esihenkilön välistä luottamussuhdetta, mikä tekee niistä tärkeän osan työntekijän työkykyä. Kehityskeskustelut ovatkin tärkeitä, koska silloin työntekijä ja esihenkilö keskustelevat tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 11). Kehityskeskustelut ovat siis työntekijän mahdollisuus puhua toiveistaan ja haluistaan työelämää koskien sekä paikka antaa ja saada palautetta. Haastattelujen aikana tuli hyvin selkeästi ilmi esihenkilöiden kiireellisyys, jolloin kehityskeskusteluihin olisikin tärkeä varata aika vähintäänkin kerran vuodessa. Tällöin varmistettaisiin edes lyhyt hetki säännöllisin väliajoin, jolloin esihenkilö keskittyisi vain työntekijään. Tämän tärkeys korostuu varsinkin silloin, jos esihenkilöllä ei oikein ole aikaa kuunnella ja kysyä kuulumisia työarjessa muuten.

Palautteen anto työelämässä on muutenkin hyvin tärkeää. Ilman molemminpuolista palautetta esihenkilöt eivätkä työntekijät voi kehittyä työelämässä. Palautetta olisi hyvä antaa säännöllisin väliajoin, ei vain kehityskeskusteluissa kerran vuodessa. Osa yritys x:n esihenkilöistä tiedosti antavansa palautetta liian vähän ja esihenkilöt nostivatkin tämän esiin omana kehityskohteenaan. Moni esihenkilö kokeekin palautteen antamisen, niin kannustavan, positiivisen, negatiivisen, rakentavan tai kriittisen – vaikeana (Tappura, Syvänen & Saarela 2014, 40).

" Suurinosa miehiä, niin positiivisen palautteeen antaminen liian vähäistä. Koittanut skarpata mutta varmasti pitäisi skarpata lisää." – Haastateltava 1.

Vuorovaikutteinen johtaminen

Vuorovaikutteisessa johtamisessa työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen ovat pääosassa. Vuorovaikutteista johtamista tutkivan LMX-teorian mukaan johtajuus syntyy silloin kuin johtaja ja alainen ovat kykeneviä kehittämään kumppanuussuhteen (Uhl-Bien 2006, 656). Haastatellut esihenkilöt kokivat olevansa kohtuullisen hyvin perillä työntekijöidensä asioista ja tietävänsä, missä työntekijät menevät niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. Vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan esihenkilön luottamus ja tuki ovat vahvistuneet sekä esihenkilöiden myönteisen palautteen määrä ja innostaminen on lisääntynyt vuosien aikana (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 173). Kaikki esihenkilöt toivat esiin, että pyrkivät tukemaan työntekijöitä myös henkilökohtaisella tasolla, syventämään suhdetta, mutta se koetaan vaikeaksi. Työntekijät eivät oikein kerro omista asioistaan eikä niistä myöskään osata kysytä. Esihenkilöt eivät tiedä mikä on se raja, mistä kaikesta voi jutella ja millä tavoin, eikä heillä myöskään ole oikein aikaa tällaisiin keskusteluihin. Kuitenkin organisaatioissa esihenkilöt ovat lähimpänä työntekijöitä ja siinä roolissa on hyvin luontevaa ja asiaankuuluvaa puuttua erilaisiin asioihin. Monesti ongelmat ratkeavat jo sillä, että esihenkilö pelkästään ottaa asian puheeksi ja tuo ilmi sen, että ongelma on huomattu. (Viitala 2014, 185.) Tämän takia esihenkilöiden pitäisi rohkaistua asioiden puheeksi ottamisessa ja niihin puuttumisessa, matalalla kynnyksellä.

> *”Henkilökohtaisella tasolla tottakai tuetaan se minkä mäkin pystyn tukemaan juttelemalla ja näin, mutta en oikein osaa sanoa onko muuta tukea mun puolesta mahdollista sanoa. Toki sitten työterveyshuolto” – Haastateltava 4.*

> *”Työkykyyn kuuluu tietämys kotielämästä, sitä ei vaan halua monikaan avata. Vaikeaa, koska oletetaan ja ehkä kuullaan jostain kaverilta jotain, mutta ei voi tietää onko oikeita asioita. Eikä voi tietää, mistä kaikesta voi ottaa puheeksi.” – Haastateltava 3.*

Se, kuinka hyvin esihenkilöt tuntevat alaisensa, vaihtelee paljon. Tämä riippui esihenkilöiden mukaan siitä, kuinka avoimia itse työntekijät ovat ja kuinka paljon he itse tuovat asioita esille. Kun esihenkilöiltä kysyttiin, kuinka hyvin he ovat perillä alaistensa henkilökohtaisista asioista, esiintyi vastauksissa paljon epävarmuutta. Esihenkilöt kokivat olevansa tietoisia mutta ei oikein osattu sanoa kuinka tietoisia. Myös se, kuinka suuren tiimin esihenkilönä toimitaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin esihenkilö kokee tuntevansa alaisensa. Pienempien tiimien esihenkilöillä on enemmän

mahdollisuuksia tutustua työntekijöihinsä yksilöinä, syventää yksittäisiä suhteita, koska esihenkilö–alainen vuorovaikutussuhteita ei ole niin suurta määrää.

> *”Kyllä meillä aika paljon keskustellaan myös työn ulkopuolisista asioista. Aika avointa tämä perusjutuissa, tää meijän porukka.” – Haastateltava 7.*

> *”Siltä osin, mitä ne avaa. Harva avaa ihan kokonaan kuitenkaan sydäntä työpaikalla. En varmastikaan oo edes puoliakaan kärryillä. Saatan tietää parisuhdestatuksen ja onko lapsia yms. mutta en sen enempää välttämättä”. – Haastateltava 2.*

Vuorovaikutteinen johtaminen onkin tietyllä tavalla hyvin vaikeaa. Suhteessa on kaksi ihmistä, joiden molempien pitää olla valmiita näkemään vaivaa ja tekemään töitä avoimen vuorovaikutussuhteen saavuttamiseksi. Vuorovaikutussuhteen molemmilla osapuolilla on omat roolinsa ja vaikutukset toinen toisiinsa. Hyvä ja onnistunut johtaminen luo yhteisötaitoja, ja työntekijöiden työyhteisötaidot auttavat hyvän johtajuuden muodostumista. (Manka & Manka 2016.) Esihenkilö pystyy luomaan henkisesti ja fyysisesti turvallisen ja terveellisen työympäristön niin, että hän omalla toiminnallaan suosii avointa keskustelua ja ottaa kaikki työhön liittyvät asiat esiin keskusteluihin tarpeeksi ajoissa (Rauramo 2020, 66). Esihenkilöiden pitää omalla toiminnallaan luoda raamit suhteelle itsensä ja työntekijöidensä välillä, luoda luottavainen ja avoin työympäristö, missä on helppo keskustella ja missä työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, niin turvalliseksi, että myös vaikeista asioista pystyy keskustelemaan, jos asiat ovat sellaisia, mitkä vaikuttavat työkykyyn. Vaikeat elämäntilanteet ja pitkittynyt stressi usein kuitenkin vaikuttavat työntekijän työpanokseen ja jaksamiseen. Tätä kuormitusta voi vähentää pohtimalla sitä, mitä työtehtäviä voisi jättää hetkellisesti pois, jotta työntekijä kykenisi vaikeassa tilanteessa jatkamaan työtään. (Työeläkeyhtiö Elo 2019, 25.) Näin yritys x:n esihenkilöt myös pyrkivät toimimaan, kun työntekijöillä nousee esiin ongelmia, jotka liittyvät henkilökohtaiseen elämään.

> *”Joo, kyllä me sisäisesti täällä pyritään tukemaan. Siihen ei oo mitään ongelmaa ja jos olis, niin se olis melkein kiusaamista. Jos kotona on ongelmia, pitää pystyä venymään ja olemaan poissa.” – Haastateltava 5.*

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni analyysin johtopäätökset ja vastaan niin pää- kuin alatutkimuskysymyksiini. Pohdin myös tutkimustuloksiani laajemmassa näkökulmassa. Kokonaisuudessaan tutkimuksessani ilmeni, että yritys x:n esihenkilöillä oli hyvät lähtökohdat työkykyjohtamiseen mutta käytännön toteutus ja keinot työkykyjohtamiselle vaativat kehitystä ja työtä.

5.1. Keskeiset tutkimustulokset

Tutkimukseni osoittaa, että yritys x:n esihenkilöillä on kaikilla samanlaiset tavat johtaa henkilöstön työkykyä. Esihenkilöt pyrkivät tukemaan ja auttamaan työntekijöitään työkykyyn liittyvissä asioissa ja tukemaan työntekijöiden työkykyä niin sen positiivisessa kuin negatiivisessa puolessa. Tutkimuksessa tuli selkeästi esiin se, että esihenkilöt pyrkivät parhaansa mukaan työkykyjohtamiseen sen jokaisella tasolla mutta käytännön toteutus ja työkalut onnistuneeseen johtamiseen ovat puutteelliset. Tässä täytyy huomioida se, millaiset käsitykset yksilöillä on työkykyjohtamisesta ja millainen käsitys siitä vallitsee organisaation tasolla. Tämä tietenkin vaikuttaa työkykyjohtamiseen käytännön tasolla. Yritys x:n kohdalla työkykyjohtamisessa ei vielä haastattelujeni aikana ollut täysin selkeää kuvaa siitä, mitä se oikein on ja miksi sitä tehdään. Tämä näkyy myös esihenkilötyössä. Yrityksen prosessien ja työntekijöiden samanaikainen johtaminen on hankala ja vaativa tehtävä, johon esihenkilöt tarvitsevatkin tukea organisaatiotasolta (Työturvallisuuskeskus 2012, 6). Tämä tuki organisaatiotasolta tarkoittaa selkeitä ohjenuoria toimimiseen ja tavoitteita sekä selkeitä syitä sille, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla eikä jollain toisella tavalla.

Työkykyjohtamisen kokonaisuuteen pitää olla selkeä suunta ja ohjenuora, jotta esimiehet pystyvät toteuttamaan tätä käytännön tasolla. Työkykyjohtamisessa pitäisi pystyä myös huomioimaan kaikki henkilöstö- ja ikäryhmät. Oletettavasti nuorten työkykyä pitää johtaa jossakin määrin eri tavalla kuin vanhempien ikäluokkien. Työkykyjohtamisessa pitää osata keskittyä isoihin kokonaisuuksiin, yksilön tarpeita unohtamatta. Tämän takia työkykyjohtamiseen pitäisi sisällyttää työurajohtaminen, jonka avulla pidetään huolta siitä, että kaikki työntekijät saavat tarvitsemaansa apua ja tukea. Työurajohtaminen ohjautuu pitkälti organisaation strategisten ja tuottavuustavoitteiden kautta ja

näihin yhdistyy työntekijän työmotivaatioon ja työkykyyn liittyvät omat tavoitteet, jotka riippuvat uravaiheista sekä yksilöllisistä elämäntilanteista. (Työterveyslaitos 2020.) Yritys x:n toiminta on jäänyt työkykyjohtamisessa tällä tasolla hieman vajavaiseksi mutta tähän tuli muutosta alkusyksystä 2020. Tähän asiaan palaan hieman myöhemmin, kappaleessa, jossa puhun jatkotutkimuksesta.

Terveyden kohdalla esihenkilöt pyrkivät kiinnittämään huomiota niin työntekijöiden fyysiseen kuin psyykkiseen terveyteen. Terveysongelmia kohdatessa esihenkilöillä ei yhdelläkään ollut täysin selkeitä toimintalinjauksia, kaikki kertoivat kysyvänsä apua joko yrityksen henkilöstöjohtajalta tai työterveyshuollosta. Esihenkilöt kertoivatkin työterveyshuollon yhteystyön olevan hyvää ja luotettavaa. Työterveyshuolto onkin yritysten lakisääteinen kumppani, joka auttaa yrityksiä tukemaan työntekijöiden terveyttä ja työkykyä, vaikuttaen näin yrityksen tuottavuuteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 10). Työterveyshuollon tärkeimpiä tehtäviä on ajantasaisen tiedon tuottaminen johdolle ja esihenkilöille sekä työkykyriskien syiden kartoittaminen ja seuranta. Työterveyshuollon tehtävä on siis hyvin laaja-alainen ja siihen pitää olla irrotettuna tarpeeksi resursseja, jotta sillä on mahdollisuus toimia parhaimmalla mahdollisella kapasiteetillä työkyvyn ylläpitämistä varten. Työterveyshuollon tavoitteet pitää muodostaa niin, että ne tukevat strategisen hyvinvoinnin ja liiketoiminnan tavoitteita. Tavoitteiden pitää olla samanaikaisesti laaja-alaisia ja spesifejä, jotta ne ovat positiivisesti kehittäviä. (Aura & Ahonen 2016.) Yritys x:n ja työterveyshuollon yhteistyö vaikuttaisi kokonaisuudessaan olevan hyvällä tasolla, ja esihenkilöt kokevat työterveyshuollon tukevan työkykyasioissa, että työkykyjohtamisessa.

Kuten terveyden kohdalla, myös osaamisen kohdalla esihenkilöt kertoivat työpaikalla olevan mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen, mutta osaamisen kehittämisen johtamisessa on yrityksessä vaikeuksia. Yritys tarjoaa paljon mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen mutta näitä mahdollisuuksia ei saada valjastettua tarpeeksi hyvin työarkeen. Esihenkilöillä ei ole tarpeeksi aikaa uusien työntekijöiden kunnolliseen perehdyttämiseen tai osaamisen kehittämisen valvomiseen. Haastatteluissa ei tullut ilmi, että yrityksellä olisi selkeä koulutussuunnitelma, muuten kuin niiden henkilöiden kohdalla, joiden työnkuvaan kuuluu lakisääteisiä koulutuksia sekä maahantuonnin järjestämiä koulutuksia. Jonkinasteinen, edes suuntaa antava, koulutussuunnitelma pitäisi olla tukemassa jokaisen henkilöstöryhmän osaamisen kehittämistä. Työntekijän oman aktiivisuuden lisäksi osaamisen kehittämiseksi tarvitaan tätä tukevaa johtamista (Tuomivaara & Pahkin 2012, 64). Kuitenkin usein yrityksissä osaamisen kehittämisen päämäärät jäävät työarjen tehokkuusajattelun jalkoihin.

Henkilöstön pitkäaikaisen kehittämisen sijasta tukeudutaan koviin HR-käytäntöihin. Kilpailun lisääntyessä kustannuksia pienennetään, työvoimaa voimaa vähennetään ja tulostavoitteet tiukkenevat. (Toivanen & Kovalainen 2012, 4.) Systemaattinen osaamisen kehittäminen osana työkykyjohtamista jää toiselle sijalle. Näin näyttäisi olevan myös yritys x:n kanssa. Yritys tarjoaa paljon mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen, mutta sitä ei johdeta systemaattisesti. Tämä johtuu varmastikin osaksi esihenkilöiden kiireestä mutta myös siitä, että yrityksen koulutusohjelma on vajavainen tai sitä ei ehditä noudattaa missään henkilöstöryhmässä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jolla henkilöstön osaamista kehitetään, uudistetaan, vaalitaan ja hankitaan, yrityksen strategiassa määritellyn osaamistason saavuttamiseksi. Tärkeintä osaamisen johtamisessa on yrityksen työntekijöiden osaamisen tason nostaminen sekä vaaliminen ja tämän osaamisen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2014, 138.) Tämä kokonaisuus jää tutkimukseni mukaan hieman uupumaan yritys x:n esihenkilöiltä. Osaamisen kehittämisessä pitäisi aina muistaa se, että henkilöstön osaaminen on organisaatioiden kilpailukyvyn perusta. Menestyäkseen ja pysyäkseen kilpailussa mukana täytyisi yrityksen ennakoida tulevia osaamistarpeita ja osaamisen kehittäminen tulisi nähdä investointina. (Keyriläinen 2019, 52.) Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen pitäisi yritys x:ssä ottaa selkeämmäksi osaksi työkykyjohtamista.

Yrityksen työntekijöillä työmotivaatio vaikuttaisi kumpuavan ulkoisista motivaatiotekijöistä, kuten palkasta ja muista rahallisista korvauksista. Kaikki esihenkilöt pyrkivät motivoimaan työntekijöitään kannustamalla ja tsemppaamalla, sekä tuomalla työn numeerisen suoriutumisen työntekijöille tiedoksi. Työntekijöille myös asetetaan erilaisia tavoitteita, joiden avulla pyritään kasvattamaan motivaatiota töiden tekoon. Kysymykseksi ilmaan jäi se, miten sisäistä motivaatiota voisi parantaa ja miten esihenkilöt voisivat johtaa ja valjastaa sisäisen motivaation yrityksen käyttöön parhaimmalla mahdollisella tavalla? Motivaation kehittymiseen vaikuttaa muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, hyvä esihenkilötyö, palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä yhteisöllisyys (Aura & Ahonen 2016). Motivaation kehittyminen ei ole siis vain esihenkilöiden vastuulla, yksilön pitää myös itse ottaa vastuu oman motivaation ylläpitämisestä ja sen kehittämisestä. Esihenkilöt eivät pysty tarjoamaan mitään lisää työntekoon ja työnkuvaan, jos työntekijä ei itse tuo esille tarvitsevansa sitä.

Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden tasolla, esihenkilöt pyrkivät vuorovaikuttamaan mahdollisimman avoimesti ja paljon, mutta selkeäksi esteeksi nousi kiire. Esihenkilöt kokivat, että

heillä ei ole aikaa työntekijöiden kanssa keskusteluille ja kunnolliseen tutustumiseen. Kiireen tuntu työelämässä on linjassa vuoden 2019 työolobarometrin tulosten kanssa. Barometrin mukaan palkansaajista yli puolet vastaajista (67 %) työskenteli tiiviiden aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla vähintään viikoittain (Keyriläinen 2019, 107). Kiire työelämässä on siis hyvin yleinen ongelma eikä se rajoitu vain esihenkilötyötä tekeviin henkilöihin, vaan kyseessä on yleinen ongelma työmarkkinoilla. Työyhteisöissä esihenkilöt olivat myös kohdanneet erilaisia ongelmia, mutta niihin on pyritty puuttumaan ja puututtukin, jotta työyhteisön toimivuutta pystyttäisiin parantamaan. Selkeästi kuitenkin esihenkilöt kaipaisivat yrityksen tasolta selkeämpää kannanottoa ja toimintatapoja, joita noudatettaisiin kaikkialla samalla tavalla. Työnantajalla onkin velvollisuus edistää hyviä välejä työntekijöihin sekä työntekijöiden välillä. Tämä tarkoittaa yhteistyön parantamista sekä hyvään tunnelmaan ja asialliseen vuorovaikutukseen kannustamista työyhteisössä. (Tappura, Syvänen & Saarela 2014, 34.)

Kaiken kaikkiaan esihenkilöillä oli hyvin samanlaiset tavat johtaa työntekijöidensä työkykyä, ja puutteet tässä kyvyssä kumpuavat vähäisestä koulutuksesta sekä selkeän työkykyjohtamisen linjan puuttumisesta yritys x:n puolelta. Työkyky tunnuttiin näkevän enemmän pelkästään terveyteen liittyvänä asiana. Hyvin vähän painotusta esihenkilöillä oli esimerkiksi osaamisen kehittämisessä tai työntekijöiden motivaation valjastamisessa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Työkyvyn johtamisen toimintatapoja pystyttäisiin kehittämään sillä, että esihenkilöt koulutettaisiin työkykyjohtamisen eri osa-alueisiin ja mahdollistettaisiin ajankäyttöä näihin johtamiskäytäntöihin. Esihenkilöiden työaika pitäisi suunnitella ja mahdollistaa niin, että esihenkilöillä olisi viikoittain aikaa kiinnittää huomiota työntekijöiden työkykyyn ja ennen kaikkea, aikaa keskustella työntekijöiden kanssa, kysyä mitä kullekin kuuluu. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten suorittavaa työtä pitäisi vähentää tai työn eri osa-alueet pitäisi priorisoida eri tavalla, siirtää painoa enemmän esihenkilötyön tunnepuoleen, työntekijöiden auttamiseen ja tukemiseen.

Käsitys omasta työkykyjohtamisesta

Esihenkilöiden käsitys omasta työkykyjohtamisesta sekä sen hallinnasta vaihteli huomattavasti esihenkilöiden välillä. Haastatteluissa huomasin, että osa esihenkilöistä koki olevansa taitava työkyvyn johtaja ja asioiden olevan hyvin hallussa ja toiset taas olivat selkeästi epävarmempia ja tunnistivat enemmän parantamisen varaa. Kuitenkin kokonaisuudessaan haastatteluissa ilmeni

selkeä tiedon ja taidon puuttuminen työkykyjohtamiseen sen isossa mittakaavassa. Jos yritys ei tarjoa selkeitä, spesifejä raameja sille, miten työkykyjohtamista toteutetaan arjessa, ei se voi myöskään esihenkilöiltä onnistua ilman epävarmuutta. Suomessa noin 30 prosenttia esihenkilöistä on vastuussa työkykyjohtamisesta. Yritykset kuitenkin kamppailevat yhteisen ongelman kanssa siinä, että työkykyjohtamiseen ei riitä aikaa, resursseja tai oikeita henkilöitä, jotta työkykyjohtamista voitaisiin toteuttaa. (Ilmarinen 2019, 5.) Työkykyjohtamisen käytäntöjen vajaaksi jääminen on siis enemmänkin sääntö kuin poikkeus, eikä pelkästään yritys x:n ongelma. Vaikka esihenkilö itse kokisi olevansa hyvällä tasolla työkykyjohtamisen kanssa mutta työkalut, joita työnantajayritys tarjoaa ovat vajavaiset, ei esihenkilö voi onnistua niin hyvin kuin mahdollista.

Myös kiire nähtiin isona vaikuttajana esihenkilön tasoon työkykyjohtamisessa. Suurin osa esihenkilöistä tiedosti olevansa hyvin kiireinen ja tämän vaikuttavan siihen, kuinka hyvin ja huolella heillä on aikaa perehtyä työkykyjohtamisen eri tasoihin ja kaikkeen mitä yksilöllinen työkykyjohtaminen vaatii. Tämä on hyvin huolestuttavaa. Esihenkilöllä on kuitenkin hyvin oleellinen ja tärkeä rooli työyhteisönsä sekä yksittäisten työntekijöiden työkyvyn seurannassa. Esihenkilö on se, jolla on mahdollisuus havaita varhaisia merkkejä työkyvyn alenemisesta jopa jo ennen sairauspoissaoloja. Näiden merkkien havaitseminen vaikeutuu ja muuttuu hankalaksi silloin, kun esihenkilö ei ole jatkuvassa kontaktissa alaisiinsa. (Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 13.) Esihenkilö on työntekijän suora tuki ja auttaja työelämässä ja jos esihenkilöllä ei ole tähän aikaa, jäävät apua tarvitsevat ja kaipaavat työntekijät yksin. Tämä yksin jääminen mahdollistaa sen, että työkykyyn liittyvät ongelmat pääsevät kasvamaan niin suuriksi, että niiden korjaaminen ei ole enää niin yksinkertaista. Näin vaikuttaisi käyvän yritys x:n esihenkilötoiminnassa. Esihenkilön asema huomioiden, on näissä rooleissa toimivilla henkilöillä sekä vaikutusvalta, että velvollisuus puuttua asioihin (Tappura, Syvänen & Saarela 2014, 34). Kun esihenkilö näyttää kiinnostusta työntekijän vointia ja olotilaa kohtaan, osoittaa hän sillä välittämistä ja kiinnostusta työntekijän tilanteesta (Rauramo 2020, 30). Yritys x:n esihenkilöt pyrkivät puuttumaan, mutta ongelmaksi muodostuu kiire sekä osaamattomuus puuttua. Kaikki heistä kuitenkin tiedostavat puuttumisen olevan tärkeä osa esihenkilönä toimimista. Lisäksi jatkuvat muutokset työyhteisössä ja työn tekemisen tavoissa vaikuttavat negatiivisesti esihenkilöiden kykyyn ja mahdollisuuksiin tukea työntekijöiden työkykyä sekä selviytyä omasta työmäärästään (Tappura, Syvänen & Saarela 2014, 38–39).

Käsitys alaisten työkyvystä

Esihenkilöiden käsitys alaisten työkyvystä oli hyvin positiivinen. Kaikki esihenkilöt toki tunnistivat erilaisia ongelmia ja parannuskohtia, mutta kokonaiskuva omien alaisten työkyvystä oli positiivinen. Kuitenkin kun katsotaan työkykytalon muodostamaa kokonaisuutta työkyvystä, nousee esiin selkeitä ongelmia. Tämän työkyvyn kokonaisuuden hahmottaminen tuottaa myös ongelmia esihenkilöille. Kaikkien osa-alueiden kohdalla kerrottiin asioiden olevan hyvällä tasolla, mutta keskusteluissa nousi esiin se, että asiat eivät ehkä olekaan niin hyvin, kuin mitä esihenkilöt ajattelevat. Työkyvyn kanssa pitää muistaa, että se on tasapainoa henkilön omien resurssien (terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio) ja työn (vaatimukset, työn järjestely ja johto) välillä ja tämä tasapaino on välttämätöntä (Ilmarinen 2019, 3). Yritys x:n esihenkilöiden käsitys työkyvystä vaikutti olevan hyvin suppea, rajaten työkyvyn vain terveyteen ja yleiseen jaksamiseen työssä. Todellisuudessa työkyky kuitenkin ottaa huomioon kaikki tekijät, jotka voivat vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua työstä ja, jotka voivat tehdä työstä enemmän tai vähemmän hallittavan (Coomer & Houdmont 2013, 405).

Hyvä ja terveellinen työympäristö parantaa työntekijöiden työkykyä. Tällainen työympäristö myös parantaa yritysten kannattavuutta sekä vahvistaa yhteiskunnallista taloudellista ja sosiaalista kestävyyttä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9.) Yritys x:n esihenkilöiden mukaan yrityksen työympäristö on parantunut vuosien varrella, mikä on vaikuttanut myös työntekijöiden työkykyyn. Tämä on erittäin positiivinen kehitys, mikä kantaa vielä pitkälle. Negatiivisuus ja esimerkiksi kiusaaminen työyhteisössä vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijöiden terveyteen. Kiusaamista ei nostettu tutkimuksessa esiin ollenkaan ja negatiivisten henkilöiden kanssa on yrityksessä tehty toimenpiteitä, niin kuin kuuluukin. Työympäristön toiminnassa pitää myös huomioida työn kuormitustekijöiden ja voimavarojen tasapaino. Näiden epätasapaino aiheuttaa pitkällä aikavälillä ongelmia työntekijöiden terveyteen. Usein kuitenkin näiden asioiden ristiriita havaitaan vasta, kun ne aiheuttavat työssä jaksamiseen ongelmia (Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 27). Tähän myös esihenkilöiden pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Tarkkailla sitä, miten työntekijät jaksavat töissä ja millä mielellä he tekevät töitä. Näin he saavat kuvaa siitä, onko työntekijän työelämä tasapainossa vai pitääkö jotain muuttaa.

Työkyvyn johtaminen yrityksen toiminnassa

Työkyvyn johtamisen käytännöt yrityksen toiminnassa ovat hyvinkin alkutekijöissä. Yrityksellä ei ole selkeitä ohjenuoria tai toimintatapoja työkyvyn johtamisen toteuttamiseen ja sen seurantaan. Esihenkilöt kuitenkin kaikki tiesivät saavansa apua ja ohjeistusta yrityksen henkilöstöjohtajalta ja tarvittaessa myös työterveyshuollosta. Esihenkilöiden työtä helpottaa selkeät ohjenuorat ja tavat toimia sekä johtaa alaisiaan, ja nämä ovat selkeästi puutteellisia yritys x:n toiminnassa. Positiivista on kuitenkin se, että esihenkilöt saavat apua ja vastauksia, kun niitä tarvitsevat, mutta tehokkaampaa olisi, jos toimintatavat olisivat valmiiksi esihenkilöillä hallinnassa. Nykyajan työelämässä työkyvyn johtaminen ja onnistunut asioihin puuttuminen onkin vaikeata työelämän nopeasti muuttuvan luonteen takia (Ilmarinen 2019, 3). Toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, kiire ja teknologia lisääntyvät ja muuttavat tapojamme toimia, jolloin asioiden huomaaminen sekä niihin puuttuminen vaikeutuu. Puuttumisen vaikeuden taustalla on asia, jota kutsutaan tietäminen – tekeminen -aukoksi (knowing-doing gap, K-D gap). K-D gap kuvaa sitä kuinka suuri tietämys ongelmista ja ongelmakohdista työpaikoilla on, verrattuna siihen, kuinka hyvin tämä tietämys onnistutaan kääntämään toiminnaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisen työpaikalla tehdyn kyselytutkimuksen jälkeen tietämys siitä, kuinka yrityksessä voitaisiin parantaa työkykyä, paranee. Kuitenkaan tämä tietämys ei suurimmaksi osaksi muutu toiminnaksi työkyvyn parantamisessa. Tällöin tietämys – tekeminen -aukko suurenee, aiheuttaen pitkiä aikavälejä ennen kuin työkyvyn parantamisen eteen aletaan tekemään toimenpiteitä. (Ilmarinen 2019, 3.) Tämä ”aukko” näyttäisi olevan myös yritys x:n ongelma. Yrityksessä ollaan tietoisia työkykyyn ja sen johtamiseen liittyvistä ongelmista, mutta tarvittavia toimenpiteitä asioiden parantamiseen ei saada toteutettua.

Työkyvyn johtamiseen ja siinä onnistumiseen pitäisi olla myös selkeät mittarit. Näin esihenkilöt näkevät konkreettisesti sen, missä asioissa heidän pitäisi parantaa ja missä asioissa on onnistuttu. Juhani Ilmarisen (2019, 5) mukaan työkyvyn johtamisen säännöllinen arviointi parantaa esihenkilöiden sitoutuvuutta työkykyjohtamisen erilaisiin käytäntöihin. Näiden mittareiden lisäksi pitäisi olla selkeät ohjeet ja tavoitteet, joita esihenkilöt voisivat seurata jokapäiväisessä työskentelyssä. On työnantajan vastuulla huolehtia siitä, että esihenkilöille asetetut käytännön tavoitteet ja työkyvyn tuen toimintamalli toteutuu yhteistoiminnallisesti työpaikoilla. Työkyvyn tuen toimintamallin tuleekin kuvata mahdollisimman konkreettisesti ja spesifisti työpaikan, esihenkilön, työntekijän ja työterveyshuollon vastuut sekä roolit työkyvyn tukemisessa. Ilman kattavaa, hyvää

raportointia ei pystytä seuraamaan sitä, miten työkyvyn tuen toiminta toteutuu käytännössä. (Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala & Ahonen 2014, 12–13.)

Työkyvyn johtamisen strategiaan liittyy olennaisesti myös työterveysyhteistyö. Ilman sujuvasti toimivaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, ei ole myöskään toimivaa työkykyjohtamista. Kuten analyysissani kerroin, esihenkilöt nostivat haastatteluissa esiin työterveyshuollon, sen, että työterveyshuollosta saa aina apua, jos avulle on tarve. Työterveyshuollolla onkin lakisääteinen, tärkeä rooli, työkyvyn edistämisessä (Juvonen-Posti ym. 2014, 10). Lisäksi työkyvyn johtamiseen liittyy muita erilaisia toiminta-alueita, kuten työhyvinvointi, työturvallisuus ja varhaisen tuen -toiminta. Näiden kaikkien osa-alueiden toiminta pitäisi olla yhteen integroitua, jotta se tukisi työntekijöitä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Hyvän johtamisjärjestelmän ja esihenkilötoiminnan pitäisi kattaa näiden toiminta-alueiden yhteistyö tilanteissa, joissa työntekijän terveyden heikkeneminen uhkaa työkykyä. (Juvonen-Posti ym. 2014, 5–7.)

5.2. Pohdintaa tutkimustuloksista

Tutkimustulokset eivät sinänsä yllättäneet minua, sillä olin saanut alustavaa käsitystä yritys x:n työkykyasioiden ja työkykyjohtamisen tasosta keskusteluista, joita olin käynyt yrityksen henkilöstöjohtajan kanssa, ennen kuin aloitin aineistoni keruun. Erittäin positiivista oli se, että henkilöstöjohtajalla on tieto ja tahtotila parantaa työkykyjohtamisen tasoa ja pureutua työkykyyn liittyviin ongelmiin, joita yrityksessä esiintyy. Hän on tiedostanut työkykyjohtamisen tason ja nyt asiaa pyritään parantamaan systemaattisesti erilaisten toimenpiteiden kautta.

Mielenkiintoiseksi koin sen, että esihenkilöillä oli kaiken kaikkiaan aika suppea käsitys työkyvystä, sen osa-alueista, ja siitä mitä kaikkea työkykyjohtaminen pitää sisällään. Tämä toki voi johtua myös siitä, että esihenkilöillä ei ollut kunnollista mahdollisuutta valmistautua haastatteluun, koska en antanut heille etukäteen tutkimuskysymyksiä. Olin avannut aiheeni ja miksi sitä tutkin etukäteen esihenkilöille lähetetyssä sähköpostissa mutta en ollut laittanut heille haastattelurunkoa, jotta siihen olisi voinut tutustua etukäteen. Tiedostan, että tämä on voinut vaikuttaa esihenkilöiden vastauksien ”syvyyteen”, kaikki asiat eivät välttämättä tulleet mieleen haastattelutilanteessa, koska siihen ei pystynyt mitenkään valmistautumaan.

Tässä tutkimuksessa pitää muistaa se, että tutkin esihenkilöitä työkykyjohtamisen toteuttajina ja sitä, miten he *kokevat* alaistensa työkyvyn ja työkykyjohtamiseen liittyvät asiat. Henkilön omaa kokemusta ei voi kieltää tai kyseenalaistaa mutta olen verrannut näitä asioita teoriaani ja tehnyt johtopäätökseni sen kautta mitä minulle haastattelijana on kerrottu. Tutkimuksessani ilmeni, että esihenkilöt ovat epävarmoja omasta työkykyjohtamisen tasosta. He eivät tiedä, mikä on oikea ja hyväksyttävä tapa toimia ja tämä tuottaa epävarmuutta omaan osaamiseen ja tekemiseen. Tämä olisi korjattavissa työkykyjohtamisen koulutuksella, jossa esihenkilöille annettaisiin työkaluja oman toiminnan kehittämiseen. Näin myös tehtiin yritys x:ssä.

5.3. Jatkotutkimusehdotukset

Kävin alkusyksystä 2020 lyhyet jatkokeskustelut viiden esihenkilön kanssa siitä, miten työkykyjohtaminen on yrityksessä muuttunut sitten alkukesän 2020. Tein tämän sen takia, että esihenkilöt olivat saaneet kesän jälkeen koulutuksen työkykyjohtamiseen. Alun perin koulutus oli suunniteltu koko päivän kestäväksi koulutukseksi mutta päällä olevan Covid-19–tilanteen takia koulutus oli siirretty Teams -koulutukseksi. Koulutuksen aikana käytiin laajasti läpi työkykyjohtamisen eri tasoja työterveyshuollon ja henkilöstöjohtajan kanssa. Yritys X:ssä otettiin myös työkykyjohtamisen tueksi Sirius -työkalu, jonka avulla esihenkilöt ja henkilöstöhallinto pystyvät seuraamaan sairauspoissaoloja, tekemättömän työn kuluja sekä tukemaan työhön paluuta (Terveystalo 2017). Esihenkilöt kokivat Sirius–työkalun käyttöönoton suurimmaksi osaksi positiivisena, koska sen avulla sairauspoissaolojen seuranta helpottuu sillä työkalu ilmoittaa, kun tietty poissaolomäärä täyttää. Näin asioihin puuttuminen ei unohdu. Kuitenkin uuden ohjelman käyttöönoton kanssa koettiin myös ongelmia. Esihenkilöillä on jo käytössä paljon erilaisia ohjelmia ja uuden ohjelman opettelu on vain lisä tähän suureen ohjelmajonoon, joiden kanssa esihenkilöt ovat tekemisissä jatkuvasti.

Kokonaisuudessaan esihenkilöt pitivät koulutusta hyödyllisenä mutta osa koki, että ei saanut siitä niin paljoa irti kuin mitä olisi toivonut, koska koulutus oli verkossa. Koko päivän kestävään verkkokoulutukseen keskittyminen koettiin haastavana. Toki esihenkilöt ymmärsivät, että Covid-19–tilanteen takia ei ollut muita vaihtoehtoja kuin verkkokoulutus mutta osa koki, että olisi hyötynyt enemmän perinteisestä koulutuspäivästä, jossa ollaan fyysisesti läsnä. Kaikki esihenkilöt kuitenkin kertoivat, että koulutuksen jälkeen kynnys puuttua asioihin oli pienentynyt. Nyt heistä tuntuu, että

he havaitsevat asioita helpommin ja uskaltavat rohkeammin puuttua asioihin, matalammalla kynnyksellä. Toisin sanoen jo lyhyt koulutus työkykyjohtamiseen auttaa esihenkilöitä hahmottamaan työkykyjohtamisen sisällön ja tärkeyden. Sitten kun koulutuksessa opitut asiat saadaan jalkautettua kenttätyöskentelyyn ja tullaan tutuksi johtamista tukevan teknologian kanssa, on suunta jo kovaa vauhtia ylöspäin. Olemalla tietoinen työkykyyn liittyvistä asioista ja työkykykokonaisuuden laajuudesta, esihenkilöt tekevät suuren palveluksen niin työntekijöille kuin koko organisaation toiminnalle. Rohkeus puuttua on välittämistä, joka palvelee koko organisaatiota ja kaikkia sen työntekijöitä.

Jatkotutkimuksena olisi mielestäni hedelmällistä tutkia työkykyjohtamisen tasoa vuoden tai kahden vuoden päästä, jolloin uuden työkalun käyttö ja uudet opit olisivat jalkautuneet yrityksen arkeen. Näin pystyisi kunnolla vertaamaan sitä, miten työkykyjohtamiseen satsaaminen oikeasti näkyy organisaation arjessa ja miten asiat ovat muuttuneet, kun työkykyjohtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota. Jatkotutkimuksena voisi myös tutkia työntekijöiden työkykyä ja työkykyjohtamista työntekijöiden näkökulmasta, eli sitä, miten kentällä työskentelevät ihmiset kokevat oman työkykynsä ja esihenkilöiden toteuttamat työkykyjohtamisen käytännöt. Tällainen tutkimus, missä työntekijät arvioivat esihenkilöitä, olisi hyvä vertaisarviointi esihenkilöille ja se antaisi totuudenmukaista dataa siitä, miten työntekijät kokevat esihenkilön onnistuvan niinkin tärkeässä asiassa kuin työkykyjohtaminen.

6. YHTEENVETO JA SUOSITUKSET

Esihenkilöiden ja alaisten aktiviinen vuorovaikutus on työkyvyn johtamisen perusasioita (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4). Jos tämä jää puutteelliseksi, ei esihenkilöillä ole pohjaa yksilölliseen työkykyjohtamiseen ja tätä työkykyjohtamisen pitäisi olla, yksilöllistä, henkilöstä riippuvaa. Tässä tutkimuksessa tuli selkeästi ilmi se, että yritys x:n esihenkilöillä ei ole tarpeeksi vuorovaikutusta ja dialogia alaistensa kanssa sillä tasolla, mitä toimiva työkykyjohtaminen vaatii. Vuorovaikutuksen puutteellisuuden suurin syy on kiire. Esihenkilöillä ei ole aikaa käydä kunnollisia keskusteluja alaisten kanssa. Tällä tarkoitan sitä, että heillä ei ole aikaa istua yksityisesti alas ja kysyä mitä alaiselle kuuluu. Kahvipöytäkeskustelut, joihin esihenkilöillä on aikaa, eivät ole sellaisia tilanteita, missä työntekijä kertoisi, jos joku asia painaa. Kiireen lisäksi vuorovaikutuksen puuttumiseen liittyy esihenkilöiden epävarmuus siitä, mitä työntekijöiden kanssa voi puhua, mistä asioista saa kysyä ja mistä ei. Missä menee henkilökohtaisten asioiden raja, raja asioihin, joita ei tuoda työpaikalle. Tähän ei ole mitään oikeaa vastausta. Se, kuinka syvällisesti työntekijöiden kanssa voi puhua on täysin yksilöllistä. Jotkut puhuvat enemmän ja avoimemmin, jotkut puhuvat vähemmän ja ovat sulkeutuneempia. Ajatus taustalla on se, että aina voi kysyä, onko kaikki hyvin ja vaivaako joku, työntekijä itse voi päättää sen, vastaako kysymykseen. Kysyminen on välittämistä ja on tärkeä, että työntekijät tietävät esihenkilön välittävän ja olevan kiinnostunut.

Työkykyjohtamisessa on kyse paljon muustakin kuin vain terveyden edistämisestä tai sairauden hallinnasta. Työkykyjohtamisen ajatuksena on vahvistaa kaikkia työkykyyn liittyviä tekijöitä, esimerkiksi esihenkilön tukea ja selkeitä johtamiskäytäntöjä, työn palkitsevuutta ja mielekkyyttä, hyvää tiedonkulkua ja luottamusta sekä kannustavaa työyhteisöä. (Tiitola ym. 2016, 6.) Helpoiten työkyvyn johtamisen kokonaisuuden hahmottaa ajattelemalla, että siihen liittyy kaikki asiat, mitkä voivat vaikuttaa työntekijän työkykyyn. Tämä ajatus ei ollut selkeä yritys x:n esihenkilöille ennen työkykyjohtamisen koulutusta. Koulutuksen jälkeen esihenkilöt hahmottivat työkykyjohtamisen laaja-alaisuuden sekä matalalla kynnyksellä puuttumisen tärkeyden paremmin, kuin silloin kun keräsin tutkimusaineistoa. Esihenkilö on lähin työkyvyn tukija ja on parempi puuttua asioihin hyvinkin matalalla kynnyksellä kuin seurata tilannetta sivusta ja puuttua vasta siinä vaiheessa, kun on jo liian myöhäistä. Työkykyä tukiessa esihenkilön pitää muistaa myös tukea työntekijää ottamaan vastuu omasta työkyvystä, jo ennen kuin työkyky alkaa heikentymään (Työterveyslaitos 2020).

Vaikka esihenkilö onkin lähin työkyvyn tukia, lähtee yksilöiden työkyky ja sen ylläpito heistä itsestään.

Tukemalla työntekijöiden työkykyä kaikilla tasoilla organisaatioissa, esihenkilöt voivat vaikuttaa sellaisen työyhteisön ja -kulttuurin kehittämiseen, jossa työntekijät ovat sitoutuneempia, tyytyväisempiä työhönsä sekä työ- ja yksityiselämän tasapainoon sekä alttiimpia parantamaan suoriutumistaan ja vähentämään poissaoloja (Baptiste 2008, 303). Sitoutuneempi työntekijä ei harkitse lähtemistä ja tavoittelee työssään tuloksellisuutta ja huolellisuutta, mikä parantaa koko organisaation tuloksellisuutta. Sairaspoissaolojen vähentyminen hyvän työkykyjohtamisen avulla taas tuottaa pitkällä aikavälillä suuria säästöjä organisaatiolle. Hyvin viihtyvä henkilöstö nauttii työstään ja se näkyy myös ulospäin, näin myös parantaen työnantajamielikuvaa.

Tämän tutkimuksen perusteella suosittelisin kiinnittämään huomiota seuraaviin asioihin työkykyjohtamisen kehittämiseksi:

- esihenkilöiden suorittavan työn vähentäminen, jolloin heille jää enemmän aikaa alaistensa kanssa kommunikointiin. Ajan vapauduttua heillä on myös enemmän mahdollisuuksia havaita työkykyyn liittyviä asioita, ennen kuin niistä tulee ongelmia.
- selkeitä käytäntöjä ja ohjeita, jotka ovat helposti saatavilla esihenkilöille. Lisäksi fyysistä jatkokoulutusta työkykyjohtamiseen, kun Covid-19–tilanne sen tulevaisuudessa mahdollistaa.
- säännöllistä suoriutumisen arviointia ja mittareita, koskien työkykyjohtamista.
- investointia työkykyjohtamisen ammattilaiseen, jonka työkuvaan kuuluisi pelkästään työkykyyn ja työkyvyn johtamiseen liittyvät käytännöt ja niiden kehittäminen.

Yritys x on vuosien mittaan kehittänyt toimintojaan oikeaan suuntaan, kun puhutaan työkyvystä ja sen johtamisesta, mutta töitä on vielä edessä. Suunta on kuitenkin oikea. Oikeanlaisella kouluttamisella sekä esihenkilöiden vastuuttamisella ja työkykyjohtamisen tärkeyden painottamisella on yrityksellä mahdollisuus nousta vaikeuksista voittoon ja vähentää työkyvyttömyydestä johtuvia suuria kuluja, jotka rasittavat organisaatiota ja sen henkilöstöä, näin

tehden organisaatiosta myös houkuttelevamman työnantajan työmarkkinoilla, niin ulkopuolisille kuin sisäisillekin työntekijöille.

7. LÄHTEET

Ahonen, Guy (2012) Työelämä ja sen muutos. Teoksessa Timo Kauppinen, ym. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos, Tampere: Tammerprint, 11–14. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf.

Alsop, Auldeen (2013) Continuing Professional Development in Health and Social Care: Strategies for Lifelong Learning. Oxford: Wiley-Blackwell.

Arnold, Kara & Turner, Nick & Barling, Julian & Kelloway, Kevin & McKee, Margaret & Tetrick, Lois (2007) Transformational leadership and psychological wellbeing: The mediating role of meaningful work. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 12(3), 193–203. DOI: 10.1037/1076-8998.12.3.193.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy (2016) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Billett, Stephen (2010) Lifelong learning and self: work, subjectivity and learning. Studies in Continuing Education, Vol. 32 (1), 1–16. DOI: 10.1080/01580370903534223.

Coomer, Karen & Houdmont, J. (2013) Occupational health professionals` knowledge, understanding and use of work ability. Occupational Medicine, Vol. 63 (6), 405–409. DOI: 10.1093/occmed/kqt070.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2011) Työkykyjohtamisen malli: Johda työkykyä, pidennä työuria. https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf.

Eläketurvakeskus (2019) Suomen työeläkkeensaajat 2019. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140200/suomen-tyoelakkeensaajat-2019.pdf?sequence=5.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Graen, George & Uhl-Bien, Mary (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, Vol. 6 (2), 219–247. DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.

George, Jennifer (2000) Emotions and leadership: The Role of Emotional Intelligence. Sage Journals, Vol. 53 (8), 1022–1055. DOI: 10.1177/0018726700538001.

Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.) (2006) Työkyvyn ulottuvuudet, terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1.

Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Raija Gould, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino, 17–34.

Gould, Raija & Polvinen, Anu (2006) Osaaminen. Teoksessa Raija Gould, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino, 162–168.

Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (2006) Työkyvyn ulottuvuudet – yhteenveto ja päätelmät. Teoksessa Raija Gould, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino, 311–328.

Henle, Christine & Reeve, Charlie & Pitts, Virginia (2010) Stealing time at work: Attitudes, social pressure and perceived control as predictors of time. Journal of Business Ethics, Vol. 94 (1), 53–67. DOI: 10.1007/s10551-009-0249-z.

Hakanen, Jari & Harju, Lotta & Seppälä, Piia & Laaksonen, Anna & Pahkin, Krista (2012) Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali: innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeet tuloksia. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenus Print. https://www.researchgate.net/publication/332414884_Kohti_innostuksen_spiraaleja_INNOSTUKSEN_SPIRAALI_-INNOSTAVAT_JA_MENESTYVAT_TYOYHTEISOT_TUTKIMUS-JA_KEHITTAMISHANKKEEN_TULOKSIA.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2006) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ilmarinen, Juhani (2019) From work ability research to implementation. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 16 (16), 1–5. DOI: 10.3390/ijerph16162882.

Ilmarinen, Juhani (2009) Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Vol. 35 (1), 1–5. DOI: 10.5271/sjweh.1304.

Juuti Pauli (2006) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Juvonen-Posti, Pirjo & Joensuu, Matti & Reiman, Arto & Heusala, Tiina & Takala, Esa-Pekka & Ahonen, Guy (2014) Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131550/tyoykyjohtaminen-johdettua-yhdessa-tekemista.pdf?sequence=1.

Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.) (2010) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta – Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:7. Helsinki: Yliopistopaino. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72911/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223059.pdf?sequence=1.

Karasek, Robert (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-design. Administrative Science Quarterly, Vol. 24 (2), 285–308. DOI: 10.2307/2392498.

Kasvio, Antti & Nikkilä, Riku & Virtanen, Simo (2011) Oma työ ja työelämä – tarkastelu kansalaisten työelämänäkemyksiin vaikuttavista tekijöistä. Työelämän tutkimus, Vol. 9 (1), 37–51.

Kauhanen, Juhani (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kauppinen, Timo & Mattila-Holappa, Pauliina & Perkiö-Mäkelä, Merja & Saalo, Anja & Toikkanen, Jouni & Tuomivaara, Seppo & Uuksulainen, Sanni & Viluksela, Marja & Virtanen, Simo (toim.) (2012) Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

Keyriläinen, Marianne (2020) Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Korkiakangas, Eveliina & Batista, Liisa & Turpeinen, Merja & Salmi, Anne & Laitinen, Jaana (2019) Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. Työelämän tutkimus, Vol. 17 (2), 103–118.

Koskinen, Seppo & Martelin, Tuija & Sainio, Päivi & Gould, Raija (2006) Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Teoksessa Raija Gould, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino, 111–131.

Kuula, Arja (2011) Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Lalu, Annukka (2020) Nuoret, ruuhkavuosissa elävät ja konkarit – miten tukea työkykyä työuran eri vaiheissa. Työeläkeyhtiö Ilmarinen. https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2020/tyourajohtaminen/ Viitattu 30.5.2020.

Lerssi-Uskelin, Jaana & Vanhala, Anna & Vähätiitto, Heli (2011) Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2015) Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2014) Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tuottavuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Mattila, Leena & Pääkkönen, Minna (2015) Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Painojussit. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta#969e023d.

Mauno, Saija & Kiuru, Noora & Kinnunen, Ulla (2011) Relationship between work-family culture and work attitudes at both the individual and the department level. Work and Stress, Vol. 25 (2), 147–166. DOI: 10.1080/02678373.2011.594291.

Mäkiniemi, Jaana-Piia & Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Seppänen, Sanna & Laine, Nina (2014) Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Feldt, Taru (toim.) (2017) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Nuutinen, Sanna & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura (2013) Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto. https://docplayer.fi/7059102-Vuorovaikutteinen-johtajuus.html.

Ojanen, Miia (2017) Työn ja perheen ristiriidat, sairauspoissaolot ja avioeroriski suomalaisilla palkansaajilla. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Olafsen, Anja & Halvari, Hallgeir & Forest, Jacques & Deci, Edward (2015) Show them the money? The role of pay, managerial need of support and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. Scandinavian Journal of Psychology, Vol. 56 (4), 447–457. DOI: 10.1111/sjop.12211.

Parry, Emma & Urwin, Peter (2011) Generational differences in work values: A review of theory and evidence. International Journal of Management Reviews, Vol. 13 (1), 79–96. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x.

Parvikko, Olavi (2010) Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2017:17. Helsinki: Yliopistopaino, 15–21. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72911/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223059.pdf?sequence=1.

Perkiö-Mäkelä, Merja (2012) Työkyky ja koettu terveys. Teoksessa Timo Kauppinen, ym. (toim.) Työterveyslaitos, Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint, 97–102.

Rantala, Anne & Hätinen, Marja (2017) Työterveyshuoltotoiminta: Työterveyspsykologin tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Teoksessa Anne Mäkikangas, Saija Mauno ja Taru Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 139–151.

Rauramo, Päivi (2020) Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus, Helsinki: Pekan Offset. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/tyosuojelu_ja_tyohyvinvointi_asiantuntija-_ja_toimistotyossa#969e023d.

Rautio, Maria (2010) Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2017:17. Helsinki: Yliopistopaino, 22–29. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72911/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223059.pdf?sequence=1.

Ravantti, Elina & Pääkkönen, Rauno & Räsänen, Tuula & Hanhela, Rauno (2012) Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Timo Kauppinen, ym. (toim.) Työterveyslaitos, Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint, 68–71.

Renee Baptiste, Nicole (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. Management Decision, Vol. 46 (2), 284–309. DOI: 10.1108/00251740810854168.

Saari, Antti (2016) Elinikäinen oppiminen ja yksilöivä valta. Aikuiskasvatus 1/2016. https://doi.org/10.33336/aik.88470.

Saari, Tiina (2013) Työssä kehittyminen: Tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvatus 2/2013. https://doi.org/10.33336/aik.94031.

Salo, Ulla-Maija (2015) Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Sanna Aaltonen & Riitta Högbacka (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampere University Press, 166–190.

Seppälä, Piia & Hakanen, Jari (2017) Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Anne Mäkikangas, Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 106–120.

Sutela, Hanna & Pärnäinen, Anna & Keyriläinen Marianne (2019) Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2020) Menetetyn työpanon kustannukset. https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset. Viitattu 15.10.2020

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. 2019:3. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Tappura, Sari & Syvänen, Sirpa & Saarela, Kaija-Leena (2014) Challenges and needs for support in managing occupational health and safety from managers` viewpoints. Nordic Journal of Working Life Studies, Vol. 4 (3), 31–51. DOI: 10.19154/njwls.v4i3.4178.

Terveystalo (2017) Terveystalo Sirius Hr -Työkalun päivitys tekee työkykyjohtamisesta entistä helpompaa. https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Uutiset/Terveystalo-Sirius-HR--tyokalun-paivitys-tekee-tyokykyjohtamisesta-entista-helpompaa/. Viitattu 13.12.2020.

Tiitola, Katri & Takala, Esa-Pekka & Rentto, Tanja & Tulenheimo-Eklund & Kaukiainen, Ari (2016) Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen. Toimia tietokanta 2016 suositus. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132172/5_Tyokyvyn_heikkenemisen_varhainen_tunnistaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Toivanen, Minna & Leppänen, Anneli & Kovalainen, Anne (2012) Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa: jännitteitä ja paradokseja. Työelämätutkimus, Vol. 10 (1), 3–21. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295.

Tummons, Jonathan & Ingleby, Ewan (2014) A-Z of Lifelong Learning. Berkshire, England: Open University Press.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomivaara, Seppo & Pahkin, Krista (2012) Lähiesimiestyö. Teoksessa Timo Kauppinen, ym. (toim.) Työterveyslaitos, Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint, 63–67.

Työeläkeyhtiö Elo (2019) Työkykyjohtamisen käsikirja esimiehille.

Työterveyslaitos (2020) Johdatus työurajohtamiseen – tietoa ja harjoituksia. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipaketti/. Viitattu 20.5.2020.

Työterveyslaitos (2020) Työkykytalo. https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/. Viitattu 15.5.2020.

Työterveyslaitos (2018) Työurajohtaminen. https://www.ttl.fi/tyourajohtaminen-tukee-tyontekijan-voimavaroja-uran-eri-vaiheissa/. Viitattu 15.5.2020.

Työterveyslaitos (2020) Stressi ja työuupumus. https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/. Viitattu 20.7.2020.

Työturvallisuuskeskus (2012) Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Saatavilla: https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf.Viitattu 15.5.2020.

Työturvallisuuskeskus (2020) Työturvallisuus ja työsuojelu. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu. Viitattu 15.6.2020.

Työturvallisuuskeskus (2020) Psykososiaalinen kuormitus. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus. Viitattu 15.6.2020.

Uhl-Bien, Mary (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. The Leadership Quarterly, Vol. 17 (6), 654–676. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007.

Vesterinen, Pirkko (toim.) (2006) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, Riitta (2014) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, Riitta (2006) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Wallin, Marjo (2018) Huomioimalla työuran eri vaiheet rakennetaan tuottavuutta ja sitoutumista. Työeläkeyhtiö Elo. https://www.elo.fi/Elomedia/2018/Huomioimalla%20tyouran%20eri%20vaiheet%20rakennetaan%20tuottavuutta%20ja%20sitoutumista. Viitattu 20.5.2020.

Wey Smola, Karen & Sutton, Charlotte (2002) Generational Differences: Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior. Vol 23 (4), 363–382. DOI: 10.1002/job.147.

Liitteet

HAASTATTELURUNKO

1. Esittely ja haastattelun tarkoituksen avaaminen. (tämä hyvin lyhyesti)
    - Mitä teen ja miksi?
    - Mikä on haastattelun tarkoitus? Miksi olen kiinnostunut asiasta?
2. Haastateltavan tiedot
    - Kuka on? Mikä tehtävä yrityksessä?
    - Kauan olet ollut yrityksessä töissä ja kauan toiminut esimiehenä?
    - Koulutus ja aikaisempi työkokemus?
3. Työkykytalon esittely
4. Mitä ajattelet työkykyjohtamisen olevan ja näetkö sen tärkeänä asiana, jota kannattaa kehittää?
5. Terveys
    - Miten koet henkilöstön (oman tiimin) terveyden?
    - Oletko havainnut työkykyyn liittyviä ongelmia? Millaisia?
    - Tiedätkö miten ja milloin asioihin kannattaa/pitää puuttua? Tiedätkö mistä löytää tietoa ja ohjeita (keneen ottaa yhteyttä) kun havaitset työntekijän työkykyyn negatiivisesti liittyviä asioita?
    - Jos olet havainnut ongelmia, onko niihin puututtu?
    - Mitä voisi tehdä paremmin? (TERVEYS ON YKSITYISASIA, VASTAUKSET YLEISELLÄ TASOLLA)
6. Osaaminen
    - Millainen perehdytys työntekijöillä on? onko se riittävä?
    - Tietävätkö kaikki työntekijät, miten toimia työpaikalla?
    - Onko osaaminen hyvällä tasolla?
    - Onko teitä esimiehiä koulutettu ja perehdytetty tarpeeksi esimiehenä toimimiseen?
    - Elinikäinen oppiminen?
7. Arvot, asenteet ja motivaatio
    - Millaiset arvot yrityksessä on? Ovatko ne selkeitä arvoja? Noudatetaanko niitä jokapäiväisessä työskentelyssä?
    - Miten ylläpidetään motivaatiota töiden tekoon?
    - Miten ylläpidetään esimiesten motivaatiota ylhäällä koskien alaisten asioita ja auttamista?
    - Näin korona-aikana onko jokin arvoasia tai asenteeseen/motivaatioon liittyvät asiat korostuneet? Miten nyt on ylläpidetty motivaatiota?
8. Johtaminen, työyhteisö ja työolot
    - Millainen yhteishenki yrityksessä on?
    - Tuetaanko työntekijöitä henkilökohtaisella tasolla (esim. työn ja perheen yhteensovittaminen tai hankalat elämäntilanteet)
    - Oletko esimiehenä tietoinen työntekijöiden henkilökohtaisista asioista?

- Oletko käynyt kehityskeskusteluja alaistesi kanssa tämän vuoden aikana?
- Saatko tarpeeksi tukea työkykyyn liittyvissä asioissa ja niiden hoitamisessa? (hoidetaanko asiat, tiedätkö yhteistyökumppanit yms?) Jos tarvitset tukea niin millaisissa asioissa?