



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Varhaisen tuen toimintamalli

## CASE: TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy

Mustonen, Kukka

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Varhaisen tuen toimintamalli  
CASE: TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy

Kukka Mustonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2016

Mustonen Kukka

**Varhaisen tuen toimintamalli CASE: TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy**

Vuosi 2016 Sivumäärä 31

---

Työntekijät ovat yrityksen merkittävin voimavara. Työhyvinvointi ja työntekijöistä huolehtiminen on tärkeää kaikenkokoisille yrityksille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda maanrakennusalalla toimivalle pk-yritykselle, TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy:lle, kirjallinen Varhaisen tuen toimintamalli (VATU), jonka avulla yritys pystyy puuttumaan työntekijöidensä hyvinvointia ja työkykyä uhkaaviin tilanteisiin. Työkykyä voivat uhata niin yksityis- kuin työelämänkin ongelmat. Varhaisella puuttumisella voidaan tukea työntekijää ennen kuin tilanne käy liian kuormittavaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään toimialaa ja sen erityispiirteitä työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon näkökulmasta. Lisäksi käydään läpi Kelan korvauspolitiikkaa työterveyshuollon ennaltaehkäisevien kustannusten osalta. Opinnäytetyön menetelminä on käytetty haastatteluita ja benchmarkingia, jonka avulla pyrittiin luomaan toimeksiantajayrityksen käyttöön sopivimmat Varhaisen tuen ohjelomakkeet. Lisäksi on hyödynnetty yrityksen henkilöstörekistereistä saatavia tietoja VATU-mallin kannalta oleellisten tietojen saamiseksi.

Aikaansaadun VATU-mallin tavoitteena on, että jatkossa toimeksiantajan työntekijät tunnistaisivat ja osaisivat puuttua sekä itseään että työtoveriaan koskeviin työkykyä ja työhyvinvointia uhkaaviin tilanteisiin. Merkittävimmäksi tekijäksi VATU-mallissa nousi puheeksiottamisen taito. Tätä on syytä korostaa erityisesti työnjohtajille.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka lopputuloksena saatiin aikaan kirjalliset ohjeet ja ohjelomakkeet yrityksen käyttöön. Yritys hyödyntää näitä jatkossa omassa toiminnassaan.

Asiasanat: Varhaisen tuen toimintamalli, työhyvinvointi, työssäjaksaminen, puheeksiottaminen

Mustonen Kukka

**Early support and intervention model CASE: TM-Päällyste & Maanrakennus Oy**

Year	2016	Pages	31
------	------	-------	----

---

Employees are the most important asset of a company. Occupational well-being and taking care of the employees is very important to companies of all sizes. The aim of this thesis was to create a written Early Support Intervention Model (ESIM) for Tm-Päällyste & Maanrakennus Oy which operates in the field of excavation. With the help of ESIM the company can intervene in situations where employees' well-being and ability to work is at risk. Personal and work related issues can threaten an employee's working ability. With early intervention, the employee can be supported before the situation escalates.

In the theoretical chapter of this thesis, the industry and its characteristics are introduced from the perspective of occupational well-being and occupational health care. There is also a section on the Social Insurance Institution's reimbursement policy regarding preventive health care costs. Methods used in this thesis include interviews and benchmarking, which was utilized to create the most suitable ESIM information forms for the client company. Additionally, data from the company's personnel registry was used to collect the necessary information for ESIM.

The goal of the ESIM was to enable the company's employees to recognize and know how to intervene in future situations that cause threat both to themselves and their co-workers. The most significant factor in ESIM that was raised was the ability to start the conversation. This should be emphasized especially to foremen/supervisors.

This thesis is a functional work and the end result was a set of written instructions and instruction forms to the company. The company will utilize them in its operations.

Keywords: Early Support Intervention Model, occupational well-being, proactive

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Opinnäytetyön rajaus .....	7
2	Toimialan esittely.....	8
2.1	Toimialan erityispiirteet työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin näkökulmasta .	8
2.2	Toimeksiantajan esittely .....	9
2.2.1	Tietoa henkilöstöstä.....	10
2.2.2	Toimeksiantajan nykyinen työterveyshuolto .....	10
2.2.3	Toimeksiantajan kehitystarpeet ja -toiveet varhaisen tuen toimintamallin suhteen .....	11
3	Työhyvinvointi .....	12
3.1	Työn kuormittavuus ja turvallisuus .....	13
3.1.1	Esimiehen rooli.....	14
3.1.2	Työntekijän rooli .....	14
3.2	Työterveyshuollon kustannusten korvaaminen .....	15
4	Hanke .....	16
4.1	Hankkeen suunnittelu ja menetelmien valinta .....	16
4.2	Hankkeen toteutus .....	19
4.3	Hankkeen arviointi toimeksiantajan näkökulmasta .....	21
4.4	Oma arviointi.....	22
5	Pohdinnat ja yhteenveto.....	23
	Lähteet .....	25
	Kuviot.....	27
	Liitteet .....	28

## 1 Johdanto

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla. Yhä useammat yritykset haluavat toimia vastuullisesti työntekijöitään kohtaan. Työntekijät ymmärretään yrityksen voimavaraksi josta kannattaa huolehtia asianmukaisella tavalla. Toisaalta yhä nuoremmat työntekijät voivat huonosti ja myös eläköityvät varhaisessa vaiheessa. Yritysten on pystyttävä vastaamaan kovenevaan kilpailuun ja siksi henkilöstön työkyvyn ja erityisesti ennaltaehkäisevän tuen merkitys on kasvanut.

Opinnäytetyössäni käsittelen pk-yrityksen varhaisen tuen toimintamallia. Aiheeni keskiössä ovat työhyvinvointi, työurien pidentäminen ja työssä jaksaminen. Työni toimeksiantaja on maanrakennusalalla toimiva yritys TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy. Opinnäytetyöprosessini käynnistyi elokuussa 2015. Palasin tuolloin pitkän opiskelutauon jälkeen Laureaan saattaakseeni opintoni loppuun. Tässä opinnäytetyössäni käsittelen työterveyshuoltoa ja työhyvinvointia yleisellä tasolla. Lisäksi luon lyhyesti katsauksen lakisääteisiin, työnantajaa koskeviin velvoitteisiin sekä korvauskäytäntöihin. Varhaisen tuen toimintamallin taustoittamisessa olen käyttänyt erilaisia, internetistä ja kirjallisuudesta löytyviä kaavakkeita, jotka on tehty yleisesti yrityksille varhaisen tuen toimintamallin käyttöönottoa varten.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen työ, jonka tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle kirjallinen varhaisen tuen toimintamalli. Tätä prosessia varten olen perehtynyt työterveyshuoltokäytäntöihin ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Lisäksi olen tutustunut erityisesti maanrakennus- ja infra-alaan, rakennusalan erityispiirteisiin työterveyshuollon näkökulmasta sekä toimeksiantajayrityksen henkilöstötietoihin.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajayrityksen tarve saada käyttöönsä kirjallinen varhaisen tuen toimintamalli. Varhaisen tuen toimintamalli eli VATU on suunnitelma, jonka avulla yritys voi puuttua työntekijän työ- ja toimintakykyä uhkaaviin tilanteisiin ajoissa. Toimintamallilla tavoitellaan sitä, että työntekijän työkyky pysyisi hyvänä ja työntekijä selviytyisi työssään. Toimintamallin avulla työntekijät oppivat myös arvioimaan paremmin työnsä kuormitustekijöitä. Varhaisen tuen toimintamallin onnistunut toteuttaminen yrityksessä tarkoittaa aina resurssien säästämistä: kun ongelmiin puututaan ajoissa, on niiden hoitaminen huomattavasti helpompaa kuin tilanteen ollessa jo pahasti kriisiytynyt. Varhaisen tuen toimintamallin tarkoitus on toimia yrityksen henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon apuvälineenä tilanteissa, joissa tarvitaan erityistä tukea ja huomiota yksittäisen työntekijän työssä jaksamisen edellytysten turvaamiseksi. (Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen & Poikonen, 2004; Mäkinen, 2013)

Työhyvinvointi ja erityisesti työurien pidentäminen on viime vuosien aikana ollut paljon julkisuudessa käsitelty aihe. Rakennusalalla tehtävä työ on usein raskasta ja riskialtista. Vaikka monet työvaiheet suoritetaan koneiden avulla, on työ myös fyysisesti kuluttavaa ja usein samanlaisina toistuvien työtehtävien vuoksi henkisesti kuormittavaa. Toimeksiantajayritykselle on tärkeää huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Yritys haluaa pitää kiinni työntekijöistään ja tarjota heille mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiseen.

Kirjallisen suunnitelman tarpeen taustalla on myös sairausvakuutuslain muutokset, joiden seurauksena työterveyshuollossa pyritään parempaan ennaltaehkäisyyn. 1.1.2011 tuli voimaan sairausvakuutuslain 13:sta luvun 5:n pykälän muutos, joka toi mukanaan ehkäisevään työterveyshuoltoon kaksi korvaustasoa. (Uitti 2014, 288)

Ensisijainen, henkilökohtainen tavoitteeni opinnäytetyötä aloittaessani oli valmistuminen Laureasta. Työn lähtiessä käyntiin asettelin kuitenkin tavoitteeni uudelleen. Valmistumisen lisäksi halusin perehtyä työhyvinvointiin ja sitä kautta myös itselleni aiemmin melko vieraaseen HR-maailmaan. Koska olen ollut jo useita vuosia työelämässä, olen nähnyt erilaisia tapoja tehdä työtä ja myös hyvin erilaisia tapoja johtaa työntekijöitä. Kaikki kokemukseni eivät ole suinkaan olleet positiivisia. Omien kokemusteni myötä myös ymmärrys työterveyshuollon ja ennaltaehkäisyyn merkityksestä on tullut yhä selvemmäksi. Työni tavoitteena onkin ollut toimeksiantajalle tehtävän kirjallisen VATU-suunnitelman lisäksi oppia lisää henkilöstön ja työnantajan vuorovaikutuksesta sekä positiivisista menetelmistä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi.

## 1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyöni rajaus on selkeä: työni teoriaosuudessa käsittelen syitä ja lähtökohtia varhaisen tuen toimintamallille toimeksiantajan näkökulmasta. Varsinainen opinnäytetyöhanke rajoittuu toimeksiantajalle tehtyyn kirjalliseen suunnitelmaan ja ohjeistukseen sekä siihen liittyvään teoriaan. Toimeksiantajan toivomuksesta kirjallista suunnitelmaa ja siihen liittyvää ohjeistusta ei ole sisällytetty kokonaisuudessaan tähän työhön. Työssä ei ole tarkoitus käsitellä muiden yritysten VATU-malleja eikä myöskään tuottaa yleishyödyllistä tietoa varhaisen tuen toimintamallista.

Toimeksiantajan kanssa tehdyissä haastatteluissa kartoitin yrityksen tarpeet ja toiveet VATU-mallin suhteen. Tutustuin lisäksi yrityksen sisäiseen raportointiin ja rekistereihin. Käytin myös tutkimuksessani benchmarkingia, eli vertailin erilaisia, löytämiäni VATU-malleja varten laadittuja lomakkeita ja kaavioita joita oli tehty yritysten käyttöön. Näin sain mielestäni kattavan käsityksen siitä, mitä toimeksiantajayrityksen VATU-malliin on mielekästä sisällyttää.

## 2 Toimialan esittely

Rakennetun ympäristön osuus kansallisvarallisuudestamme on yli 70 %. Rakennusteollisuuden tilastojen mukaan rakentamisen ja rakennetun ympäristön ylläpito työllistää joka viidennen suomalaisen työssäkäyvän. Eräs yhteiskunnallisesti merkittävämpiä rakennusteollisuuden aloja on niin sanottu infra-ala. Infralla tarkoitetaan minkä tahansa rakennetun ympäristön toteuttamista eli infrastruktuurin rakentamista. Yleisimmin tähän kuuluvat teiden ja rakennusten toteuttaminen, mutta myös viheralueiden, erilaisten virkistysalueiden sekä vesi- ja energiahuollon verkostojen rakentaminen ja toteutus. Infra-alan toimijat myös valmistavat ja myyvät rakentamisessa välttämättömiä kiviaineksia. (Rakennusteollisuus 2015a; Rakennusteollisuus 2015b; Infra ry 2015a)

Infra-alan ammattilaiset työskentelevät niin pienten kuin suurtenkin rakennuskohteiden parissa. Suomen rakentamisen kokonaisvolyymistä  $\frac{1}{4}$  on infran rakentamista ja kunnossapitoa. Vuosittain infra-alaan käytetään noin 8 miljardia euroa sekä yksityisiin että julkisiin rakennus- ja korjausprojekteihin. Maamme sijaitsee erityisen routivalla alueella, joten kiviainesten kulutus on henkilöä kohden suurta - yhden rekkakuormallisen verran vuodessa. Myös välimatkojen pituus ja rakentamisen energiatehokkuuden vaatimukset sekä talvisin suoritettava liukkauden torjunta kasvattavat kiviainesten kulutusta. (Infra ry. 2015b; Infra ry. 2015c; Kaiva.fi. 2015.)

### 2.1 Toimialan erityispiirteet työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin näkökulmasta

Työterveyslaitoksen vuonna 2014 julkaisemassa Rakennusalan terveys (RATE) -kehittämishankkeen loppuraportissa kerrotaan, että rakennusala on vahvasti miesvaltainen. Naisia on raportin mukaan alan työvoimasta ollut vuonna 2010 vain 8,6 %. Alalla työskentelevistä 55-vuotiaita ja vanhempia on keskimäärin vähemmän kuin monilla muilla aloilla. Vastavasti taas nuoria, alle 25-vuotiaita on muita aloja enemmän. (Savinainen, Joensuu, Nyberg, Oksa 2014, 6)

Raportin mukaan rakennusalalla sattuu paljon tapaturmia. Työmailla työntekijät altistuvat usein ääriolosuhteille, lisäksi huono ergonomia aiheuttaa työperäisiä sairauksia ja vaikuttaa työkykyä heikentävästi. Rakennusalan poissaoloista suurin osa johtuu tuki- ja liikuntaelinten sairauksista. Tuki- ja liikuntaelimestön oireiluilla on selvä yhteys työn fyysiseen kuormittavuuteen, mutta myös työtyytyväisyys ja koettu työstressi vaikuttavat merkittävästi. Toisin sanoen kuormittavassa tilanteessa koetaan ehkä helpommin tuki- ja liikuntaelimestön oireilua. Poissaoloja alalla on keskimäärin runsaammin kuin muilla aloilla. Poissaoloihin vaikuttavia tekijöitä on useita, tyyppillisesti muutenkin terveyshaittaa aiheuttavat tekijät kuten tupakointi ja lihavuus ovat taustalla myös monissa sairauspoissaoloissa. Monesti taustalla saattavat olla työn hallintaan liittyvät ongelmat. Myös psyykkiset tekijät vaikuttavat: tällä vuosituhanella



väsymys ja voimattomuusoireet ovat lisääntyneet. Lisäksi ärtyneisyydestä ja unettomuudesta kärsii yhä useampi. Sairauspoissaoloja lisää myös epävarma työtilanne. Rakennusalalla työn suorituspaikat vaihtelevat tiheästi ja tämä kuormittaa osaa työntekijöistä henkisesti. Sairauspoissaolojen taustalla olevat tekijät ovatkin raportin mukaan sairauden lisäksi niin yhteiskunnallisia, työyhteisöstä riippuvaisia kuin yksilöllisiäkin syitä. (Savinainen ym. 2014, 6-8)

## 2.2 Toimeksiantajan esittely

Hyvinkääläinen yritys TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy on perustettu vuonna 1992, pahimpaan lama-aikaan. Perustaja Tarmo Mustonen menetti silloisen työpaikkansa työnantajan taloudellisten vaikeuksien vuoksi. Työttömyys loppui lyhyeen Mustosen päätettyä perustaa oman yrityksensä. Yritys aloitti toimintansa yhden miehen ja yhden kaivinkoneen yrityksenä. Yritys nimettiin TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy:ksi perustajansa mukaan. (Mustonen 2015a)

Yrityksen päätoimialana on rakennuspaikan valmistelutyöt. Tämä pitää sisällään niin julkisten rakennusten, asuinrakennusten kuin liikerakennustenkin rakennuspaikkojen valmistelutyöt. Yritys toimii niin sanotulla infra-alalla. Maanrakennustöillä tarkoitetaan yleisimmin maiden siirtoa, viemäritöitä, kaivuutöitä ja muita vastaavia työsuorituksia. TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy:ltä löytyy nykyään monipuolista osaamista maanrakennus- ja louhintatöistä aina kunnallistekniikan toteutukseen sekä maa-ainesten murskaukseen ja jalostukseen. Yrityksen kalusto on monipuolista ja soveltuu sekä pieniin että isoihin urakoihin. Tällä hetkellä kalustoon kuuluu parikymmentä erikokoista koneyksikköä, joiden joukosta löytyy koneita pienestä 1,2 tonnia painavasta Bobcatista aina 35 tonnia painavaan Fiat-Hitachin kaivinkoneeseen. Yritys toimii lähinnä pääkaupunkiseudulla ja sen lähiympäristössä. (Mustonen 2015a; TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy 2015a; TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy 2015b; TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy 2015c)

Yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat suuret rakennusyhtiöt kuten YIT (YIT:n 20:n käytetyimmän aliurakoitsijan joukossa, aliurakoitsijoita yht. noin 1000), NCC, Rakennuspetäjä Oy, Lemminkäinen Talo Oy, Fira Oy, Hartela Oy ja Peab Oy. Lisäksi pääasiallisiin asiakasryhmiin kuuluvat julkiset instanssit kuten kaupungit, kunnat ja seurakunnat. Yritys on tehnyt töitä myös Puolustusvoimille. Yksityishenkilöiden rakennuskohteiden määrä on asiakkaista alle 1 %. (Mustonen 2015a)

Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli 6,9 MEUR. Yritys työllistää tällä hetkellä 33 henkilöä (10/2015). Vuosien saatossa yritys on työllistänyt yhteensä yli 200 henkilöä. Yrityksen henkilöstöasioista vastaavat yhdessä Tarmo ja Ulla Mustonen. (Mustonen 2015b)

### 2.2.1 Tietoa henkilöstöstä

Yrityksen työntekijöiden määrä on 32 henkilöä sekä toimitusjohtaja (10/2015). Yrityksen työntekijöistä naisia on kaksi, joista toinen työskentelee tällä hetkellä osa-aikaisena. Muut työntekijät ovat tällä hetkellä miehiä. (Mustonen 2015c; TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy, raportointijärjestelmä)

Yrityksen työntekijöiden keski-ikä on tällä hetkellä 42,4 vuotta. Työnjohtajien keski-ikä on n. 50 vuotta, vanhin työnjohtaja on 62 ja nuorin 32. Kaikkien työntekijöiden työsuhteet yrityksessä ovat kestäneet jo vuosia, lukuun ottamatta viime aikoina mukaan tulleita nuoria työharjoittelijoita ja avustavia työntekijöitä. Myös työharjoittelijoista ja avustavista työntekijöistä koostuva henkilöstö on osaavaa ja heidän vaihtuvuutensa on vähäistä. (Mustonen 2015c; TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy, raportointijärjestelmä)

Yrityksen sairauspoissaoloja tarkastelin raporteista vuoteen 2013 saakka. Yrityksessä on vuonna 2015 ollut muutamia pitkiä sairauslomia, suurin osa sairauspoissaoloista on kuitenkin ollut 1-2 päivän mittaisia. Yleisimpiä syitä sairauspoissaoloille ovat olleet vatsatauti- ja flunssainfektiot. Lisäksi muutamia pitkiä poissaoloja on aiheutunut työntekijöille vapaa-ajan harrastuksissa sattuneista tapaturmista. Sairauspoissaoloja ollut 2015 yhteensä 1439,5 tuntia. Määrä on lähes tuplaantunut vuodesta 2014, jolloin sairauspoissaoloja oli 816 tuntia. Vuonna 2013 sairauspoissaolojen tuntimäärä on ollut 1037. Poissaolojen määrässä on siis muutaman vuoden sisällä ollut suuria eroja. Näitä eroja selittävät kuitenkin vapaa-ajan tapaturmat ja niistä aiheutuneet pitkät poissaolot muutamilla työntekijöillä. Tämä kasvattaa poissaolojen tuntimäärää, mutta siihen ei ole työnantajalla mahdollisuutta vaikuttaa ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä. (TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy, raportointijärjestelmä)

### 2.2.2 Toimeksiantajan nykyinen työterveyshuolto

Toimeksiantaja tarjoaa työntekijöilleen lakisääteisen työterveyshuollon joka pitää sisällään ennaltaehkäisevät ja työkykyä ylläpitävät palvelut. Ulkoista, palvelusopimukseen perustuvaa työterveyshuoltoa yritys on käyttänyt vuodesta 1999 lähtien. Yritys on käyttänyt työterveyshuollon palveluissa muutamia eri palveluntarjoajia. Tällä hetkellä yrityksen työterveyspalvelut hoidetaan Hyvinkäällä Lääkärikeskus Aavassa. (Mustonen 2015b)

Nykyiseen työterveyshuoltosopimukseen kuuluvat kaikkien työntekijöiden työterveyspainotteen sairaanhoito (terveystarkastukset, työhöntulotarkastukset, työhönsijoitus), yleislääkäritasoinen sairaanhoito yleislääkäritasoisin tutkimuksin, erikoislääkäripalvelut läheteellä, työhöntulotarkastukset, määräaikaistarkastukset, ammattiryhmätarkastukset (esimerkiksi melulle altistuvat työntekijät, tietyt tarkastukset tietyin väliajoin) sekä työpaikan riskien kartoi-

tukset (esimerkiksi melu ja muut kuormitustekijät). Lisäksi erilaiset ohjaus- ja neuvontapalvelut, kausi-influenssarokotukset ja muut erikseen sovitut, lääkärikeskus Aavan tarjoamat terveydenhuollon ja sairaanhoidon palvelut kuuluvat sopimukseen (esimerkiksi fysioterapia lääkärin läheteellä). (Mustonen 2015b)

Yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelma on päivitetty viimeksi 8.1.2015 ja se perustuu työpaikkaselvitykseen. Työpaikkaselvitykset on laadittu yhteistyössä Lääkärikeskus Aavan kanssa sekä 2012 että 2015. Työpaikkaselvityksissä on käynyt ilmi, että työntekijät altistuvat työmaille yleisimmin melulle, pölylle, kuumalle ja kylmälle ilmalle, epätasaisille ja liukkaille pinnoille, sekä esimerkiksi saastuneen maan puhdistuksessa epäpuhtauksille/haitallisille aineille. Aluehallintovirasto on palkinnut yrityksen vähäisistä työtapaturmista vuonna 2013. Työtapaturmia yrityksessä on ollut erittäin vähän ja ne ovat rajoittuneet lähinnä ”puukolla peukaloon”-tyyppisiin tapaturmiin. (Mustonen 2015b)

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksellä ei ole minkäänlaista päihdeohjelmaa. Muutamia vakavia ongelmia työntekijöiden päihteidenkäytön kanssa on kuitenkin esiintynyt. Merkittäviä sairauspoissaoloja ei ole toistaiseksi ollut. Suurin osa sairauspoissaaloista on aiheutunut työntekijöiden vapaa-ajalla sattuneista työtapaturmista. (Mustonen 2015b)

### 2.2.3 Toimeksiantajan kehitystarpeet ja -toiveet varhaisen tuen toimintamallin suhteen

Heti alkuhaastatteluissa kävi ilmi, että toimeksiantajan tarpeet ja toiveet varhaisen tuen toimintamallin suhteen olivat selkeät. Yrityksellä on ollut ongelmia työntekijöiden päihteidenkäytön vuoksi, ja tämä oli sellainen asia, johon toivottiin selkeätä toimintamallia. Koska yrityksellä ei vielä ollut käytössään kirjallista toimintamallia päihdeongelmiin puuttumista varten, haluttiin se ehdottomasti sisällyttää varhaisen tuen toimintamalliin. Tämän toimintamallin toivottiin auttavan tulevaisuudessa mahdollisen päihdeohjelman luomiseen yritykselle.

Toinen hyvin tärkeäksi koettu asia toimeksiantajan puolelta oli ohjeistus erilaisten mielenterveyden häiriöiden havaitsemiseen ja niihin puuttumiseen. Toimeksiantajan toiveissa oli saada selkeä malli ja ohjeistus siihen, miten työntekijä voi toimia havaitessaan, että työkaverilla ei ole asiat kunnossa. Esimerkiksi masennusoireilun havaitseminen voi toki olla vaikeata jopa ammattilaiselle, mutta toiveissa oli yksinkertainen ohje, jossa neuvotaan työntekijää kiinnittämään huomiota esimerkiksi aiemmasta poikkeavaan tai muuten outoon käytökseen ja keskittymisvaikeuksiin. Koska työmaille käytetään raskasta kalustoa ja laitteistoa joilla voi hetkessä saada aikaan suurtakin tuhoa, on tärkeitä, että työntekijöiden psyykinen hyvinvointi on tasapainossa.

Lisäksi toimeksiantaja toivoi järjestelmällisyyttä sairauspoissaolojen seurantaan. Poissaolot eivät ole olleet toistaiseksi suuri ongelma, mutta luonnollisesti toiveissa on sairauspoissaolojen mahdollisimman vähäinen määrä.

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä uusia työntekijöitä rekrytoitaessa työhyvinvointi on tärkeä kilpailutekijä. Henkilöstöstään huolehtiva työnantaja on työnhakijoiden silmissä vetovoimainen ja kiinnostava. Hyvällä työnantajakuvalla on positiivinen vaikutus osaa- van ja työhönsä sitoutuneen työvoiman turvaamisessa. Työntekijöiden ikääntyminen ja kasva- va kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta lisäävät painetta työhyvinvoinnista huolehtimi- seen. Sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajalle ylimääräisiä kustannuksia ja ongelmia työ- järjestelyissä. Työhyvinvointiin panostaminen tuo säästöjä niin poissaolojen vähenemisenä kuin tehokkuuden lisääntymisenäkin: hyvinvoiva ja työnsä merkitykselliseksi kokeva henkilö on sitoutuneempi ja motivoituneempi työntekijä. Henkilöstön tyytyväisyydellä on suora vaiku- tus organisaation menestykseen ja myös kansantaloudellinen vaikutus. Työurat pitenevät ja sairaus- sekä eläkekulut pienenevät. (Pakka & Rätty 2010, 38)

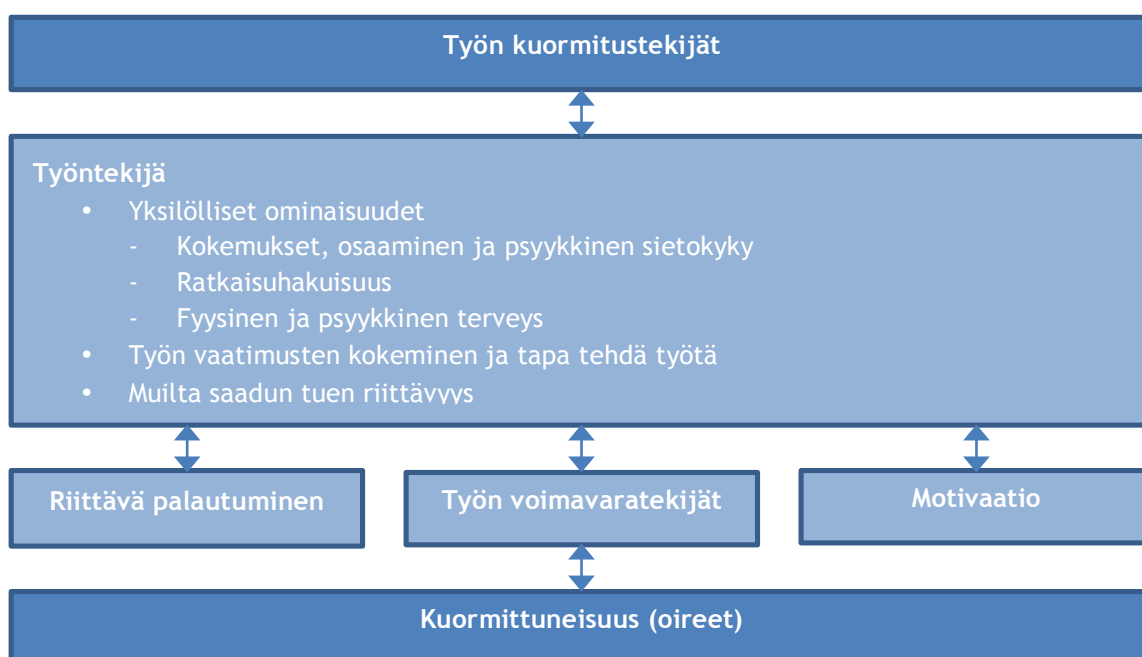


Kuvio 1: Työhyvinvointi ja sen osatekijät (Pakka & Rätty 2010, 6)

Työyhteisön hyvinvoinnin mittaamiseen voidaan käyttää erilaisia työhyvinvointi- ja työkyky- kartoituksia, kehityskeskusteluja sekä ilmapiirikyselyjä. Erilaisista kartoituksista ja mittareis- ta on kuitenkin hyötyä vain, jos niiden osoittamiin epäkohtiin aidosti puututaan. Myös poissa- oloja, eläköitymistä ja henkilöstön vaihtuvuutta seuraamalla voidaan tarkkailla yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia. (Pakka & Rätty 2010, 30-31)

### 3.1 Työn kuormittavuus ja turvallisuus

Hyvän työturvallisuus- ja työterveyskulttuurin tavoitteena on työntekijöiden terveyden sekä työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen. Myös työntekijöiden kuormittuneisuus tulee pitää optimaalisella tasolla vaikuttamalla työn kuormitus- ja vaaratekijöihin. Työntekijään voidaan vaikuttaa niin työn kuin vapaa-ajankin piirissä. Työssä voidaan järjestää esimerkiksi koulutusta, valvontaa ja ohjausta. Työnantaja voi myös pyrkiä vaikuttamaan työntekijän vapaa-ajan virike-, kuormitus- ja vaaratekijöihin. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2009, 104-105)



Kuvio 2: Työn kuormitustekijöiden hallinta (Pakka & Rätty 2010, 23)

Teoksessaan Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen (2009) Laitinen ym. esittelevät sivulta 146 alkaen työolojen vaara- ja kuormitustekijät. Näihin tekijöihin luetaan

- tuki- ja liikuntaelinten kuormitustekijät ja ergonomia
- psykososiaaliset kuormitustekijät
- kemialliset ja biologiset kuormitustekijät
- fysikaaliset kuormitustekijät
- liikkumisturvallisuus ja kuljetukset
- kone- ja laiteturvallisuus.

Lainsäätäjä on pyrkinyt säädöksin turvaamaan työntekijän erilaisten vaara- ja kuormitustekijöiden varalta. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huomioimaan erilaisia tekijöitä, kuten ergonomian työpaikalla. Ihmisten fyysiset ja henkiset edellytykset on huomioitava sekä työn suunnittelussa, että mitoituksessa. Näin pyritään välttämään mahdollisia aiheutuvia terveyshaittoja. (Laitinen ym. 2009, 146-208)

### 3.1.1 Esimiehen rooli

Esimestoiminnan merkitys on ratkaiseva työturvallisuuden- ja terveyden johtamisessa. Tämän edellytyksenä on esimiesten riittävä tietotaso kuormitus- ja vaaratekijöistä. Esimiesten tulee sekä omalla esimerkillään että muuten kannustaa työntekijöitä huolehtimaan niin omastaan kuin muidenkin turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Esimiehen velvollisuus on huolehtia niin fyysisestä turvallisuudesta kuin työilmapiiristä ja ryhmähengen ylläpitämisestäkin. Kiusaamiseen ja muihin ikäviin lieveilmiöihin tulee puuttua välittömästi. Alaisten jaksamisesta ja motivaatiosta huolehditaan myös sillä, että työvälineet ja työn edellytykset ovat kunnossa. (Laitinen ym. 2009, 104-105)

Esimiehen rooli on tärkeä: esimies motivoi ja innostaa työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteita kohti. Haastavaksi tämän tekee se, että jokaista yksilöä motivoivat ja innostavat eri asiat. Hyvän esimiehen tunnusmerkkeihin kuuluu se, että hän säännöllisesti kuuntelee työntekijöitään saadakseen selville, mikä heitä motivoi. Hyvä ja oikeudenmukainen esimiestyö lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista työhön sekä työyhteisöön. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että jokainen työntekijä tietää miksi ja mitä häneltä odotetaan. Esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että jokaisen työntekijän osaaminen vastaa hänelle annettua tehtävää; tällä on erittäin suuri merkitys työssä jaksamisen kannalta. Esimiehen tulee pystyä antamaan sekä vastaanottamaan palautetta, niin negatiivista kuin positiivistakin. Kielteisen palautteen antaminen tulisi aina olla rakentavaa. Rehellisyys ja läsnäoleva johtaminen ovat myös ratkaisevia asioita työterveyden kannalta. Esimiehen tulee ymmärtää ihmisten erilaisuus edistääkseen työhyvinvointia. (Pakka & Rätty 2010, 15-18)

### 3.1.2 Työntekijän rooli

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on myös työntekijän vastuulla. Jokainen vastaa omasta hyvinvoinnistaan viime kädessä itse. On tärkeätä, että työntekijä on vuorovaikutuksessa työnantajansa ja esimiestensä kanssa. Työntekijän ja työnantajan välillä vallitseva luottamus mahdollistaa puheeksiottamisen ongelma- ja kuormitustilanteissa.

Anita Saaranen-Kauppinen tuo artikkelissaan ”Sosiaaliset taidot: näkökulmia toimijuuteen ja hyvinvointiin työelämässä” esille sosiaalisen taitavuuden merkityksen työelämäkehityksessä. Työelämässä sosiaalisten taitojen merkitys on oleellinen, ja niitä pidetään opittavissa olevina ja kehitettävänä asioina. Kuitenkin näiden taitojen harjoittamiseen kehitetyt ohjelmat on usein havaittu ongelmallisiksi. Sosiaalinen taitavuus on näet aina yhteydessä sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ja se tapahtuu aina vaihtelevissa tilanteissa ja ympäristössä. Ajoituksen ja vastavuoroisuuden merkitys on vuorovaikutuksen osapuolten välillä keskeistä. (Kuusela & Saastamoinen 2014, 54-58)

Organisaation johto on vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luomisesta, mutta myös jokainen työntekijä vastaa omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Asenteella ja positiivisella suhtautumisella on suuri vaikutus niin omaan itseen kuin työtovereihinkin. Ammattitaitoa ja osaamista ylläpitämällä, omasta jaksamisesta huolehtimalla ja työhön sitoutumalla työntekijä voi huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan. On tärkeätä pyrkiä tasapainottamaan omat voimavaransa työn stressitekijöiden kanssa. Työssä ilmenevien ongelmatilanteiden esille ottaminen ja rakentavien parannusehdotusten esittäminen lisäävät yksittäisen työntekijän työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeätä, että työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä. (Pakka & Rätty 2009, 23-25)

### 3.2 Työterveyshuollon kustannusten korvaaminen

Suomessa työterveyshuollosta aiheutuvia kustannuksia työnantajalle korvaa Kansaneläkelaitos. Työterveyshuollon kustannusten korvaamisen tarkoituksena on edistää hyvän työterveyshuoltokäytännön toteutumista työpaikoilla sijainnista, koosta ja taloudellisesta asemasta riippumatta. Kustannusten korvaamisen keskeisenä tavoitteena on tukea työ- ja toimintakykyä sekä terveyttä ja niitä edistävää toimintaa henkilön koko työuran ajan. Lisäksi tavoitteena on parantaa seurannan ja varhaisen tuen toteutumista työpaikoilla. (Uitti 2014, 287)

Korvausten maksamisen edellytyksenä on, että työterveyshuoltopalveluja tarjoavalla yksityisellä toimijalla on lupaviranomaisen (Valvira tai aluehallintovirasto) myöntämä toimilupa. Työnantajan tarjoamat palvelut tulee järjestää työterveyslaissa edellytetyllä tavalla ja niiden tulee olla työntekijöille maksuttomia. Lisäksi työterveyshuollosta tulee olla kirjallinen sopimus palveluntarjoajan ja työnantajan välillä. Työnantajalla tulee olla kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa on huomioitu työpaikan erityiset tarpeet työterveyshuollon osalta. Työnantajalle maksettava korvaus määräytyy aina vuotuisen laskennallisen enimmäismäärän mukaan. (Uitti 2014, 289)

Kela jakaa korvaukset luokkiin I ja II. Luokka I muodostuu ennaltaehkäisevästä, lakisääteisestä työterveyshuollosta ja luokka II sairaanhoidosta ja muusta terveydenhuollosta. 1.1.2011 päivätyn muutoksen myötä luokka I (ennaltaehkäisevä, lakisääteinen työterveyshuolto) jaettiin kahteen korvaustasoon, 50 % ja 60 %. Kela korvaa työnantajille työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista Sairausvakuutuslain 1 §:n 1 momentissa ja 1 §:n 2 momentissa tarkoitetuista kustannuksista 50 %. 1.1.2011 voimaan tulleen sairausvakuutuslakiin tehdyn lisäyksen 5 §:n mukaan kustannuksista korvataan kuitenkin 60 %, jos työpaikalla on sovittu yhteistyössä työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toimintakäytännöistä. (Uitti 2014, 288)

#### 4 Hanke

Opinnäytetyössä laadittiin yritykselle varhaisen tuen toimintamalli, jonka pituudeksi tuli liitteineen yhteensä 10 sivua. Tässä mallissa otettiin huomioon yrityksellä jo aiemmin käytössä olevat seurantamenetelmät mm. sairauspoissaolojen suhteen.

Yritykselle laadittu varhaisen tuen toimintamalli koostui seuraavista osioista:

1. Kirjallinen ohjeistus yrityksen henkilöstövastaavan/esimiesten/luottamushenkilöiden käyttöön 2 sivua sisältäen tietopaketin työhyvinvoinnin ja varhaisen tuen merkityksestä.
2. Ohjelomake esimiehille/työnjohtajille puheeksiottamisen avuksi (liite 1)
3. Lomake työntekijälle esimiehen kanssa käytävää keskustelua varten (puheeksiottaminen, liite 2)
4. Ohjelomake esimiehille/työnjohtajille päihdeongelman havaitsemisen/kartoittamisen avuksi
5. Ohjelomake esimiehille/työnjohtajille mielenterveyden ongelmien havaitsemisen/kartoittamisen avuksi
6. Seurantaohjeistus sairauspoissaoloja varten
7. Tiedote henkilöstölle jaettavaksi
8. Opastustaulukko henkilöstölle jaettavaksi (liite 3)

Näistä osioista osa jää vain yrityksen omaan käyttöön. Toimeksiantajan toiveesta osaa niistä ei myöskään sisällytetä opinnäytetyöhön. Yritys toimittaa osan materiaalista Kelalle. Kelalle tehtävä kirjallinen selvitys on edellytyksenä työterveyshuollon korotetun korvauksen saamiseksi.

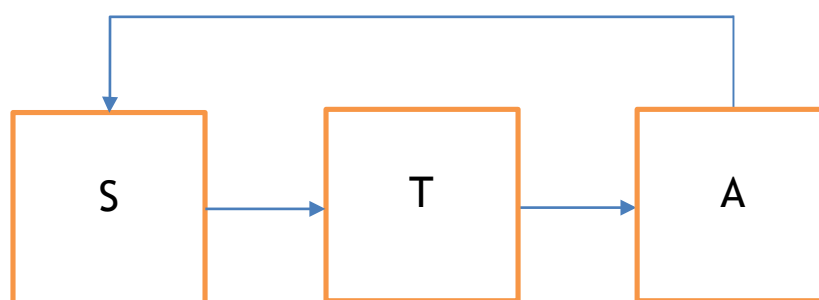
##### 4.1 Hankkeen suunnittelu ja menetelmien valinta

Lähdin tarkastelemaan opinnäytetyöni menetelmiä kehittämistyön näkökulmasta. Kirjassa Kehittämistyön menetelmät tutkimuksellinen kehittämistyö määritellään yleisesti käytännön ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää jo ole-



massa olevia menetelmiä tai parantaa niitä. Tieteellisestä tutkimustyöstä tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa siinä, että tarkoituksena ei ole vain tuottaa uutta teoriaa vaan saada myös aikaan konkreettisia käytännön parannuksia ja ratkaisuja. Suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta korostuvat tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Usein ideointi ja ideoiden kehittäminen sekä eteenpäin vieminen määrittävät kehittämistyön prosessia. Käytännön tavoitteet ovat tutkimuksellisessa kehittämistyössä etusijalla: tutkimuksellisen kehittämistyön hyöty on nimenomaisesti tulosten siirtämisessä käytäntöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-20)

Ojasalo ym. (2014, 22-23) esittelevät teoksessaan muutostyön prosessin kaavion. Muutostyön prosessiin kuuluu suunnitteluvaihe (S), joka pitää sisällään kehittämishaasteiden selvittämisen, tavoitteiden asettamisen sekä suunnitelman siitä, miten tavoitteisiin voidaan päästä. Toteutusvaiheen (T) jälkeen seuraa arviointivaihe (A), jossa arvioidaan muutostyön onnistumista. Usein arvioinnin perusteella alkaa uuden kehittämistyön suunnittelu.



Kuvio 3: Muutostyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23, kuva 2.2)

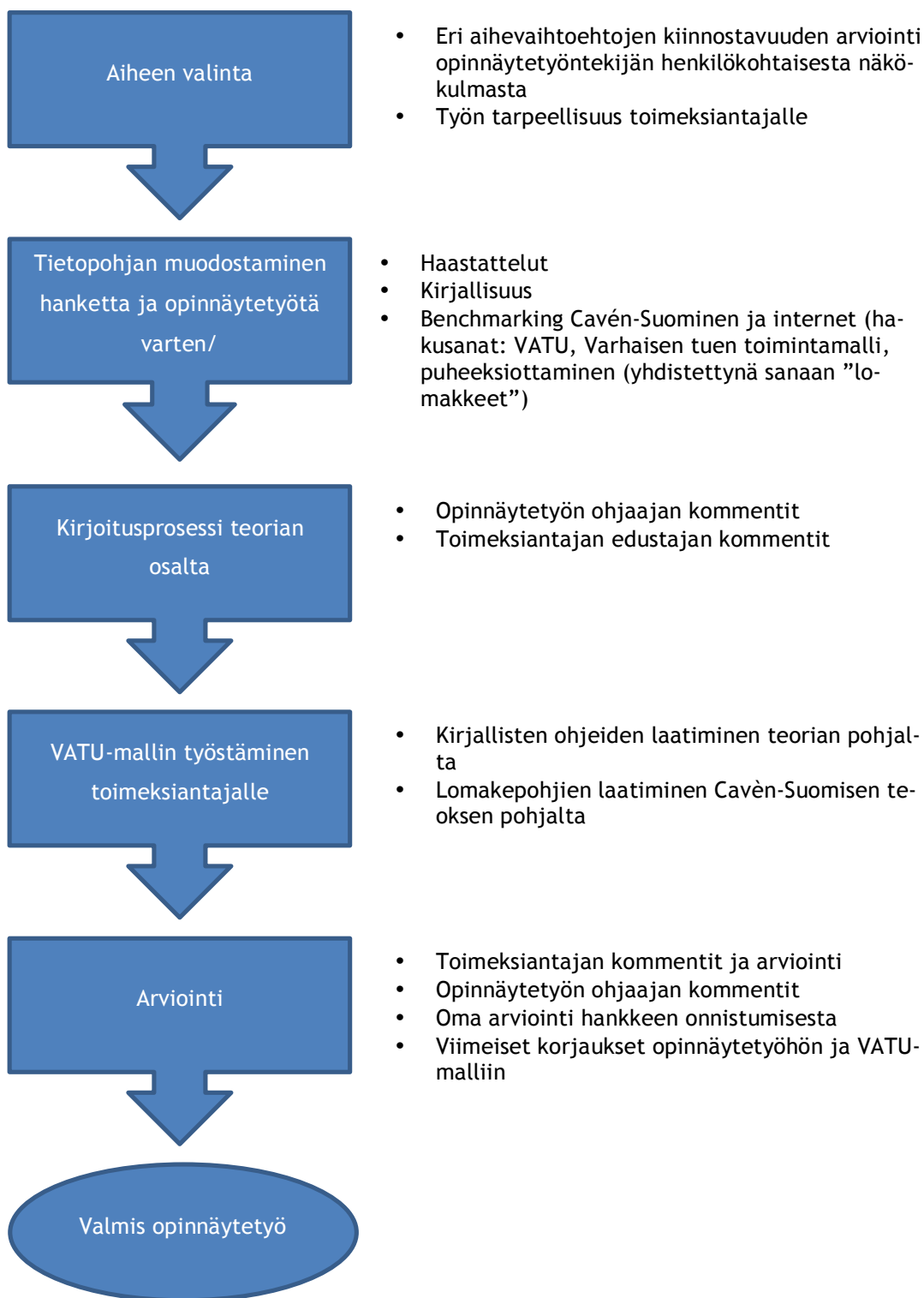
Kehittämistyö voi koskea vain yhtä prosessin vaihetta mutta myös kaikkia vaiheita. Omassa työssäni tarkoitus oli työstää prosessin kaikkia vaiheita. Kirjallisen ohjeistuksen suunnittelun lisäksi tarkoitukseni oli laatia ohjeistus ja omaa opinnäytetyötäni varten myös arvioida tämän toteutuksen toimivuutta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Arviointivaiheesta prosessi siirtyy toimeksiantajan toimesta jälleen suunnitteluvaiheeseen: mallin toimivuutta seurataan ja sitä työstetään tarvittaessa uudelleen. Koska aikaansaatu VATU-malli on yrityksen omaan käyttöön tarkoitettua materiaalia, en voi julkaista sitä kokonaisuudessaan opinnäytetyössäni. Tästä syystä kehittämistyöni arviointi jää mielestäni osittain puutteelliseksi. Toisaalta myös laatimani ohjeistuksen toimivuus yrityksen näkökulmasta voidaan todeta käytännössä vasta siinä vaiheessa, kun yritys on käyttänyt ohjeistusta pidemmän aikaa.

Ojasalo ym. ovat teoksessaan Kehittämistyön menetelmät (2014, 51) todenneet, että kehittämiskohdetta tarkastellessa on aluksi hyvä miettiä lähestymistapaa, jonka mukaisesti kehittämistyötä voidaan suunnitella. Lähestymistapa kehittämistyöhön ohjaa myös käytettävien, konkreettisten menetelmien kuten haastattelun tai kyselyn valintaa. Yleensä kehittämistyössä

erilaisia menetelmiä voidaan kuitenkin käyttää kehittäjän oman harkinnan mukaan. Kehittämistyössä kannattaakin valita omaan työhön sopivimmat menetelmät lähestymistavan valinnasta huolimatta.

Opinnäytetyöni tärkeimpänä tavoitteena oli tuottaa kirjallinen VATU-toimintamalli yrityksen käyttöön. Tämän toimintamallin aikaansaamiseksi valitsin ensisijaiseksi lähestymistavakseni tapaustutkimuksen (case study), sillä sen menetelmät olivat mielestäni omaan opinnäytetyöhöni sopivimmat. Tapaustutkimus on menetelmänä hyvin tyypillinen liiketaloustieteissä. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuksen teossa käytetään erilaisia menetelmiä. Näin saadaan mahdollisimman monipuolinen, syvälinen ja kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Aineiston keruu tapahtuu usein luonnollisissa tilanteissa havainnoimalla ja analysoimalla. Tällaista aineiston keruuta ovat esimerkiksi haastattelut, mutta myös vaikkapa tutustuminen yrityksen omiin raportteihin. Myös benchmarking (esikuva-arviointi) on hyvin käytetty menetelmä tapaustutkimuksissa. Benchmarking-menetelmässä oppiminen tapahtuu vertaamalla omaa kehityskohdetta toisen toimijan/yrityksen käytäntöön. Ideana on kyseenalaistaa omaa toimintaa ja samalla oppia muilta. Vertailukohde voi löytyä myös täysin eri alalta, yleensä pyritään siihen, että vertailukohde edustaisi parasta mahdollista käytäntöä. Soveltamalla luovasti eri alojen käytänteitä saadaan uusia näkökulmia omaan toimintaan. Tällä tavoin voidaan vertailla ja ottaa käyttöön muiden hyväksi havaitsemia toimintatapoja. Benchmarking soveltuu menetelmänä erityisesti sellaisiin kehittämiskohteisiin, jotka voidaan selvästi määritellä. (Ojasalo ym. 2014, 43, 52-55, 186)

Kuvaan opinnäytetyötäni sekä VATU-hankkeen suunnittelua ja toteutusta oheisella prosessikaaviolla. Tästä kaaviosta käy ilmi opinnäytetyön kulku aina aiheen valinnasta valmiiseen opinnäytetyöhön. Kaaviosta käy ilmi opinnäytetyön ja hankkeen aikana käyttämäni menetelmät ja se, mitä olen näissä vaiheissa tehnyt.



Kuvio 4: Prosessikaavio opinnäytetyön etenemisestä

#### 4.2 Hankkeen toteutus

Lähdin toteuttamaan toimeksiantajalle tehtävää VATU-hanketta alkuhaastatteluilla, jotka viitoittivatkin hyvin työskentelyäni. Haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa sekä henkilöstö-

vastaavaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että yritys ei aiemmin ole järjestelmällisesti ohjeistanut työnjohtoa ongelmatilanteisiin. Haastattelujen perusteella totesin, että yritys tarvitsee ohjelomakkeet, jotka olisivat selkeät ja helppokäyttöiset. Koska kyseessä on keskikokoinen perheyritys, on organisaatio matala ja tästä syystä asiat on totuttu hoitamaan melko suoraviivaisesti. Myös yrityksen johdon toiveena oli, että ”lomakkeista ei tehtäisi liian monimutkaisia, jotta niitä varmasti tulee käytettyä”.

Erilaisia työhyvinvointiin liittyviä lomakepohjia löysin internetistä (hakusanoina VATU, Varhaisen tuen toimintamalli, puheeksiottaminen + lomakkeet) ja lisäksi Sini Cavén-Suomisen kirjassa Aktiivinen aikainen puuttuminen. Löytämieni vaihtoehtojen pohjalta suoritin benchmarkingia lomakkeiden välillä. Vertailtuani erilaisia lomakepohjia päädyin muokkaamaan omani Cavén-Suomisen teoksen pohjalta: vaikka teos on vuodelta 2005, oli siinä mielestäni esitelty lomakkeita toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopivasti. Cavén-Suomisen kirjassa lomakkeet olivat riittävän lyhyitä ja selkeitä: miesvaltaisessa rakennusalan pk-yrityksessä on mielestäni epärealistista ottaa käyttöön useiden sivujen mittaisia lomakepohjia. Liian monimutkaiset lomakkeet ja ohjeistukset herättävät turhaa muutosvastarintaa kokeneissa ja ”kaiken nähneissä” työnjohtajissa ja työntekijöissä. Uskon, että uusi toimintamalli on helpompi omaksua, kun asiat on pidetty riittävän selkeinä ja tiiviinä.

Selvittääkseni taustatietoja VATU-mallia ja opinnäytetyötäni varten kävin läpi yrityksen tietojärjestelmistä saatavia henkilöstöraportteja ja -tilastoja. Tutkin yrityksen poissaolotilastoja, sairauspoissaolojen määriä ja -syitä, sekä henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumia. Kävin läpi raportit aina vuoteen 2013 saakka. Raporteista havaitsin, että suurin osa sairauspoissaoloista on lyhyitä ja niiden seuranta kannattaisi tehostaa. Seurannan tehostamisella voitaisiin mahdollisesti havaita tilanteet, joissa puheeksiottaminen olisi tarpeen työntekijän työssäjaksamisen kartoittamiseksi. Raportit antoivat myös tarkempia tietoja poissaolojen syistä, tätä tietoa hyödynsin lomakepohjia laatiessani. Keskustelin myös uudestaan yrityksen henkilöstövastavan kanssa yrityksessä henkilöstön kanssa ilmenneistä ongelmatilanteista. Näiden tietojen pohjalta muodostin käsitykseni siitä, millainen ohjeistus olisi tehtävä yrityksen koko henkilöstöä ajatellen ja erityisesti esimiehiä varten.

Yrityksen esimiehille/työnjohtajille tarkoitettu infopaketti koostettiin niin, että siitä hyötyisivät myös ne esimiehet joilla ei ole aiempaa käsitystä varhaisen tuen toimintamenetelmistä. Tietopaketti pyrittiin pitämään selkeänä toimintaohjeena, mutta toisaalta siinä tuotiin esiin varhaisen tuen merkitys koko työyhteisölle. Myös työhyvinvoinnin ja varhaisen tuen taloudellista merkitystä yritykselle haluttiin korostaa.

Mallin käyttöönotosta laadittiin tiedote yrityksen työntekijöille jaettavaksi. Tämän tiedotteen ohkeen laadittiin opastuskaavio ennaltaehkäisevään toimintaan kannustamiseksi ja vastuiden

selkeyttämiseksi. Kaavio on mukaelma Sini Cavén-Suomisen oppaassa Aktiivinen aikainen puuttuminen esitellystä Kymenlaakson sairaanhoitopiirin opastuskaaviosta. Cavén-Suomisen teoksen pohjalta laadittiin myös ohjelomakkeet esimiehille ja työntekijöille puheeksiottamistilanteita varten.

#### 4.3 Hankkeen arviointi toimeksiantajan näkökulmasta

Toimeksiantajalla oli lähtötilanteessa selvä tarve, jonka opinnäytteeni pyrki täyttämään. Tässä onnistuttiin toimeksiantajan mielestä hyvin, lopputuloksena syntynyt VATU-malli oli yrityksen tarpeisiin riittävä ja siitä tulee olemaan jatkossakin hyötyä. Toimeksiantajalla oli ajankäytöllisiä ongelmia VATU-mallin toteuttamisessa omin voimin, ja siitä syystä alun perin päädyttiin mallin laatimiseen opinnäytetyönä.

Opinnäytetyön ja VATU-mallin kannalta oli tärkeätä, että alussa käydään riittävän hyvin läpi mitä lopputulokselta odotetaan. Huolimatta opinnäytetyöntekijän kokemattomuudesta HR-alan asioista, korvasi yleinen kiinnostus sekä yritykseen, että yleisesti henkilöstöön ja terveydenhuoltoon tämän puutteen. Toisaalta aiemmasta henkilöstöpuolen kokemuksesta olisi ollut ajoittain hyötyä ja se olisi myös helpottanut opinnäytetyön tekemistä. Opinnäytetyön ohjaaja yrityksessä on alkuperäiseltä koulutukseltaan sairaanhoitaja, joten tältä osin apua oli saatavilla tietyissä ongelmatilanteissa.

Opinnäytetyönä syntynyt VATU-malli liitteineen käytiin läpi yrityksen toimitusjohtajan, henkilöstövastaavan ja luottamusmiehen kanssa yhteisessä palaverissa. Mallia pidettiin selkeänä, riittävän ytimekkäänä ja yrityksen tarpeita vastaavana. Koko henkilöstölle jaettavaksi tarkoitettu opastuskaavio sai toimeksiantajalta erityiset kiitokset. Kaaviota kiiteltiin selkeäksi ja hyvin toimivaksi. Sen vahvuutena pidettiin hyvin konkreettisia ohjeistuksia ongelmatilanteisiin. Myös työnjohtajien käyttöön tarkoitettu kirjallinen apuväline puheeksi ottamiseen koettiin erittäin onnistuneeksi: se miellettiin riittävän tiiviiksi, mutta auttaa aloittamaan keskustelun ongelmatilanteessa. Lisäksi työntekijälle ennen keskustelua annettavaksi tarkoitettu lomake koettiin todella tarpeelliseksi. Molemmat lomakkeet tullaan ottamaan käyttöön välittömästi sellaisenaan. Aiemmin yrityksellä ei ole ollut käytössään mitään vastaavaavia työkaluja.

Opinnäytetyön työstämisen aikana yrityksessä nousi esille muutamia, osittain hyvin haastaviaakin henkilöstöön ja heidän työhyvinvointiinsa liittyviä ongelmatilanteita. Näissä tilanteissa olisi kaivattu VATU-mallia kipeästi. Toimeksiantaja onkin erittäin tyytyväinen siitä, että malli saadaan käyttöön ja siitä saatavat hyödyt voidaan punnita käytännössä. VATU-mallin käyttöä ja toimivuutta tullaan jatkossa seuraamaan työnantajan toimesta vuosittain yhteistyössä yrityksen työterveyshuollon kanssa. Käytössä mahdollisesti havaittavat puutteet tullaan täyden-

tämään ja mallia kehitetään jatkossakin. VATU-mallin toivotaan myös kannustavan toimeksiantajayrityksen työntekijöitä aktiiviseen otteeseen oman hyvinvointinsa ja työssäjaksamisensa edistämiseen.

Toimeksiantajan kritiikki opinnäytetyön onnistumisen osalta keskittyy enemmän opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ajoittain verkkainen ja kovin pohdiskeleva työtapa hidasti prosessia. Toisaalta tämä antoi mahdollisuuden onnistuneeseen itsereflektioon ja myös muokkasi työtä hyvällä tavalla. Aikataulussa pysyttiin kohtalaisen hyvin ja malli saatiin yrityksen käyttöön sovitusti.

#### 4.4 Oma arviointi

Opinnäytetyöni ensimmäinen haaste oli aiheen valinta. Tein päätöksen muutaman vaihtoehdon välillä, ja lopullinen aihevalinta oli mielestäni erittäin onnistunut. Opinnäytetyön loppu-tulos hyödyttää yritystä aidosti. Tietopohjaa muodostaessani olisin voinut käyttää vielä useampia lähteitä, toisaalta jouduin rajaamaan lähteiden määrää, jotta saisin pidettyä kiinni aiheen rajauksesta. Toisaalta tietoni aiheesta ja henkilöstöasioista kasvoi koko prosessin ajan.

Menetelmävalintani helpottivat aiheen työstämistä. Käytin työssäni sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Erityisesti haastattelut olivat työni kannalta oleelliset ja ne hyödyttivät sekä taustatyön että hankkeen onnistumista. Olisin kuitenkin voinut haastatella vielä esimerkiksi yhtä tai kahta rivityöntekijää, luottamusmiestä tai työsuojelun edustajaa. Tämä olisi varmasti tuonut työhöni lisäarvoa. Benchmarking lomakkeita työstäessä oli välttämätöntä. Jos en olisi vertaillut erilaisia lomakepohjia, en olisi saanut riittävästi tietoa siitä, mikä olisi toimeksiantajalle sopivin malli. Myös yrityksen sisäisiin raportointeihin tutustuminen oli erittäin tarpeellinen vaihe työssäni. Sain raporteista tarvittavat taustatiedot henkilöstöstä ja sairauspoissaoloista sekä niiden syistä. Nämä tiedot olivat tarpeellisia hankkeen aikana ja lomakkeita työstettäessä. Jos olisin perehtynyt vielä tarkemmin yrityksen tietojärjestelmään, olisin saattanut saada vielä lisää työssäni hyödyttävää tietoa. Mallipohjia laatiessani kävin keskustelua toimeksiantajan kanssa. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut viisasta pyytää kommentit myös työntekijöiden edustajalta.

Hanke onnistui mielestäni hyvin, ja erityisesti toimeksiantajan kommentit työn tuloksesta olivat positiivinen yllätys. Olen työhöni kokonaisuudessaan tyytyväinen, vaikka tietyt kohdat olisivatkin kaivanneet vielä tarkempaa työskentelyotetta ja parempaa perehtymistä.

## 5 Pohdinnat ja yhteenveto

Työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtiminen ei ole vain esimiesten tai yrityksen omistajien vastuulla. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja samalla myös työtovereidensa hyvinvoinnista. On tärkeitä, että tätä vastuuta jaetaan yrityksen sisällä. Erityisen tärkeitä on se, että jokaiselle työntekijälle kerrotaan selkeästi, mitä häneltä odotetaan ongelmatilanteessa. Tällä varmistetaan se, että yrityksen työntekijöiden hyvinvointi ei kaadu puutteelliseen ohjeistukseen. Merkittävää on huomata myös työterveyshuollon ja työnantajan yhteistoiminnan merkitys: tiedonkulun on oltava varmaa, ja ongelmatilanteissa myös erittäin nopeata. Työterveyshuollolta ja esimiehiltä vaaditaan toisinaan pelisilmää ja joustavuutta, jotta ongelmatilanteisiin puuttuminen sujuu yhteistyössä.

Usein varhaisen tuen ja puuttumisen esteenä ovat suomalaiselle kansaluonteelle tyypilliset ajatusmallit. Ajatus siitä, että ”jokainen hoitakoon omat ongelmansa” tai että ”toisten ongelmiin ei ole soveliaista puuttua” eivät toimi tämän päivän työelämässä. Maailma on muuttunut, samoin kuormitustekijät ja ihmisten henkilökohtaisen elämän ongelmat. Toisaalta apua on tarjolla jokaiselle, joka on sitä valmis ottamaan vastaan. Välinpitämättömyydellä ja puhumattomuudella ei saada mitään hyvää aikaan! Näillä konsteilla ongelmat vain lisääntyvät ja esteet avoimelle kanssakäymiselle kasvavat. Mielestäni varhaisen tuen merkitys kiteytyi hienosti yhteen lauseeseen, joka löytyi lähdeaineistonani käyttämästäni Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen julkaisusta (2004,17): ”Muista, että tämän päivän jaksaja voi olla huomispäivän avun tarvitsija.” Tämä tulisi jokaisen meistä muistaa niin työ- kuin yksityiselämässäänkin.

Avainasemaan VATU-mallissa nousi puheeksi ottamisen taito. Aktiivisen aikaisen puuttumisen kannalta tärkeintä ovat luottamukselliset välit esimiehen ja työntekijän välillä. Näin työntekijä uskaltaa omassa tai työkaverinsa ongelmatilanteessa ottaa asian esille ja työnantajalla on mahdollisuus puuttua tilanteeseen ennen kuin ongelmat kasvavat niin suuriksi, että työntekijän työkyky on vakavasti uhattuna. Avoimeen keskusteluun tulee kannustaa yrityksen johdon toimesta. Edistämällä avointa työskentely- ja keskustelukulttuuria yrityksen sisällä voidaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin.

Erityisesti esimiesten ja työnjohdon vastuulla on huolehtia siitä, että työntekijöiltä ei hyväksytä työpaikkakiusaamista eikä ”selkäänpuukottamista”. Jokaisen työntekijän vastuulla on huolehtia työilmapiiristä. Esimiehillä on kuitenkin ratkaiseva rooli: epäluotettavaksi tai hankalaksi mielletty esimies ei pysty puuttumaan ongelmatilanteisiin. Hänelle ei yksinkertaisesti haluta puhua asioista. Tästä syystä mielestäni esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia ei voida korostaa riittävästi. Sen lisäksi, että esimiehenä/työnjohtajana työskentelevän henkilön

substanssiosaamisen pitää olla kunnossa, hänen tulisi olla myös riittävän sosiaalinen ja kyvykäs ihmissuhdetaidoiltaan.



## Lähteet

### Kirjalliset

Cavén-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen - tavoitteena pitkäaikaisterveys. KEVA:n julkaisu.

Kuusela, P. & Saastamoinen, M. (toim.) 2014. Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi. UNIPress.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Utti, J. (toim.) 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 3., täysin uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

### Sähköiset

Eranti, E., Hirvonen T., Penttilä R., Pohjonen T. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki - toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen julkaisu. Viitattu 10.01.2016.  
[https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa\\_jatkaminen/Aktiivinen\\_tuki/Helsinki\\_v arhainen\\_tuki.pdf](https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Aktiivinen_tuki/Helsinki_v arhainen_tuki.pdf)

Infra ry. 2015a. Tietoa ja tilastoja. Viitattu 10.11.2015.  
<http://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Tietoa-infra-alasta/>

Infra ry. 2015b. Tietoa ja tilastoja. Viitattu 12.11.2015  
<http://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Tietoa-infra-alasta/>

Infra ry. 2015c. Louhinta- ja kiviaines. Viitattu 12.11.2015.  
<http://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Tietoa-infra-alasta/Louhinta-ja-kiviaines/>

Kaiva.fi. 2015. Kaivannaisala. Kiviaineshuolto. Viitattu 12.11.2015.  
<http://kaiva.fi/kaivannaisala/kiviaineshuolto/>

Kela Lakipalvelut 2015. 21.12.2004/1224 Sairausvakuutuslaki. Viitattu 03.01.2016.  
<http://plus.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20041224/L13P5>

Mäkinen, P. 2013. Työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 25.10.2015. [http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyokyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn\\_hallinta\\_ja\\_varhainen\\_tuki.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyokyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn_hallinta_ja_varhainen_tuki.pdf)

Rakennusteollisuus. 2015a. Tietoa alasta. Liikenne ja infra. Viitattu 10.11.2015.  
<http://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Liikenne-ja-infra/>

Rakennusteollisuus. 2015b. Tietoa alasta. Tilastot ja suhdanteet. Viitattu 10.11.2015.  
<http://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/>

Savinainen, M., Joensuu M., Nyberg M. & Oksa P. Rakennusalan terveys (RATE) - kehittämishanke - rakennusalan sairauspoissaolojen seuranta ja työhyvinvointitarjotin. Loppuraportti 31.5.2014. Viitattu 13.11.2015. <http://docplayer.fi/1552428-Rakennusalan-terveys->

rate-kehittamishanke-rakennusalan-sairauspoissaolojen-seuranta-ja-tyohyvinvointitarjotin.html

TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy. 2015a. Etusivu. Viitattu 29.10.2015.  
<http://www.tmpaallyste.fi/index.html>

TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy. 2015b. Kalustoluettelo. Viitattu 29.10.2015.  
<http://www.tmpaallyste.fi/kalustoluettelo.html>

TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy. 2015c. Maanrakentaja. Viitattu 29.10.2015.  
<http://www.tmpaallyste.fi/maanrakentaja.html>

Julkaisemattomat

Mustonen, T. 2015a. Toimitusjohtajan haastattelu 02.10.2015. TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy. Hyvinkää.

Mustonen, U. 2015b. Henkilöstövastaavan haastattelu 30.09.2015. TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy. Hyvinkää.

Mustonen, U. 2015c. Henkilöstövastaavan haastattelu 01.11.2015. TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy. Hyvinkää.

TM-Päällyste ja Maanrakennus Oy, raportointijärjestelmä.

## Kuviot

<i>Kuvio 1: Työhyvinvointi ja sen osatekijät (Pakka &amp; Rätty 2010, 6)</i> .....	12
<i>Kuvio 2: Työn kuormitustekijöiden hallinta (Pakka &amp; Rätty 2010, 23)</i> .....	13
<i>Kuvio 3: Muutostyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23, kuva 2.2)</i> .....	17
<i>Kuvio 4: Prosessikaavio opinnäytetyön etenemisestä</i> .....	19

## Liitteet

Liite 1 Puheeksiottaminen (esimies) .....	29
Liite 2 Puheeksiottaminen (työntekijä) .....	30
Liite 3 Opastustaulukko henkilöstölle .....	31

Liite 1 Puheeksiottaminen (esimies)

## PUHEEKSIOTTAMINEN (ESIMIES)

*ESIMIES, TUTUSTUTHAN ETUKÄTEEN MYÖS TYÖNTEKIJÄLLE ANNETTAVAAN LOMAKKEESEEN! MUISTA, ETTÄ KESKUSTELU ON LUOTTAMUKSELLINEN!*

- Lähesty työntekijää ja kerro, että teidän on keskusteltava yhdessä. Kerro työntekijälle, mistä aiheesta haluat keskustella: ”Olen huolissani sillä olen huomannut, että...”
- Sovi työntekijän kanssa tarkka aika ja paikka. Tämä on tärkeätä, sillä muuten keskustelua helposti ”venytetään” epämääräiseen tulevaisuuteen. Sopikaa aika niin, että se sopii työntekijän työvuoroon, työmaan aikatauluun ja työyhteisön sekä sinun aikatauluusi. Sopikaa aika aikaisintaan seuraavaksi päiväksi, mutta viimeistään kolmen päivän päähän. Näin työntekijällä on aikaa miettiä ja valmistautua keskusteluun.
- Varaa keskustelulle rauhallinen paikka. Jos työmaalla/työmaan lähistöllä ei ole mahdollisuutta tähän, sopikaa keskustelu esimerkiksi toimistolle. Sovi asiasta Ullan kanssa! Keskustelun aikana puhelimet pidetään äänettömällä.
- Varaa riittävästi aikaa.
- Ole ystävällinen. Katso silmiin.
- Puhu työntekijälle minä-muodossa. Kerro, mitä olet havainnut, kerro, mitä olet ajatellut. Kerro selvästi tapaamisen aihe. ”Haluan keskustella kanssasi, koska...”
- Puhu arvostavasti. Älä syyttele. Pysy tosiasioissa. Älä kiirehdi keskustelun lopettamisesta. Pysy sovitussa aiheessa.
- Kerro työntekijälle havaintosi esimerkiksi työssä suoriutumisesta, sairauspoissaoloista tai ylitöistä. Kerro, mikä on herättänyt huolesi.
- Rohkaise työntekijää ja kannusta häntä puhumaan avoimesti omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan.
- Ota esille ja neuvottele työssä mahdollisesti tarvittavista muutoksista.
- Keskustele muiden tukitahojen tarpeesta (Ulla, Tarmo, työterveyshuolto, työsuojelu, luottamusmies)
- Sovi seurantatapaaminen enintään kolmen kuukauden päähän.
- Mikäli keskustelussa ei päästä vauhtiin, sopikaa uusi tapaaminen. Miettikää, millä keinoilla keskustelua voitaisiin avata. Tarvitaanko paikalle joku toinen henkilö edustamaan työnantajaa?
- Todetkaa keskustelun tulos. Merkitkää jatkotoimenpiteet ylös.

Liite 2 Puheeksiottaminen (työntekijä)

## VALMISTAUDUN KESKUSTELUUN (TYÖNTEKIJÄ)

*TM-PÄÄLLYSTE JA MAANRAKENNUS OY HALUAA HUOLEHTIA TYÖNTEKIJÖIDENSÄ TYÖKYVYSTÄ JA -HYVINVOINNISTA. LISÄÄNTYNEET POISSAOLOT, POIKKEAVA KÄYTÖS TAI ONGELMAT TYÖPAIKALLA OVAT MERKKI SIITÄ, ETTÄ KAIKKI EI OLE KUNNOSSA. KUORMITUS VOI OLLA TYÖPERÄISTÄ TAI HENKILÖKOHTAISISTA ASIOISTA JOHTUVAA. KOKONAISTILANTEEN HAHMOTTAMINEN ON MEILLE TÄRKEÄTÄ, JOTTA VOIMME AUTTAA SINUA PARHAALLA MAHDOLLISELLA TAVALLA. TULETHAN KESKUSTELUUN AVOIMIN MIELIN! MUISTA, ETTÄ KESKUSTELU ON LUOTTAMUKSELLINEN. VOIT HALUTESSASI PYYTÄÄ PAIKALLE MYÖS LUOTTAMUSHENKILÖN.*

Mietithän etukäteen seuraavia asioita:

- Mikä on keskeisin syy poissaoloihin?
  - Fyysiset syyt kuten sairaudet, kivut yms
  - Henkiset syyt kuten unettomuus, stressi
  - Sosiaaliset syyt kuten perheongelmat, päihteiden käyttö, taloudelliset ongelmat
  - Työhön liittyvät syyt
  - Muut syyt
- Liittyvätkö poissaolot tiettyihin ajankohtiin (loman jälkeen, viikonlopun jälkeen)? Jos, niin miksi?
- Onko perhetilanteessasi tai henkilökohtaisessa elämässäsi tapahtunut jotain erityistä?
- Onko päihteidenkäyttösi lisääntynyt/muuttunut?
- Tunnetko olosi masentuneeksi/kyllästyneeksi/kuormittuneeksi?
- Kärsitkö univaikeuksista?
- Onko työsi henkisesti tai fyysisesti liian raskasta?
- Tuntuuko työnkuvasi osaamiseesi nähden liian vaikealta/helpolta?
- Onko työyhteisön ilmapiirissä tapahtunut muutoksia?
- Tarvitaanko mielestäsi yhteydenottoa työterveyshuoltoon?
- Onko mielessäsi muita ongelmakohtia, joita ei tässä lomakkeessa mainittu? Jos, niin mitä?
- Onko asioita, joista haluaisit sopia esimiehen kanssa (työjärjestelyt, muut asiat)

## Liite 3 Opastustaulukko henkilöstölle

## ”OTA PUHEEKSI – OHJEITA ONGELMATILANTEIDEN HOITOON”

	<b>Tilanne vaatii toimia, kun...</b>	<b>Mitä voin tehdä?</b>	<b>Mitä seuraavaksi tapahtuu?</b>
<b>Henkilö itse</b>	Työhön on vaikea tulla, työssä ei ole hyvä olla, masentaa, on paha olla, perheasiat ovat solmussa tai ongelmia päihteiden kanssa.	Juttelen esimiehen/työnjohtajan/työsuojeluvaltuutetun/Ullan kanssa. Mikäli hänelle on vaikea kertoa tilanteesta, otan suoraan yhteyttä työterveyshuoltoon ja pyydän keskustelua. Asian lopullisen edistämisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että myös esimies tietää tilanteesi!	Tilannetta ryhdytään selvittämään yhteistyössä. Apuna voidaan käyttää työterveyshuoltoa ja mahdollisia muita tarvittavia tukitoimia. Älä jää tilanteesi kanssa yksin!
<b>Esimies/työnjohtaja</b>	Huomaan työntekijän poissaolojen lisääntyneen, työntekijä käyttäytyy oudosti tai muut ilmaisevat huolensa työkaverista	Keskustelen luottamuksellisesti työntekijän kanssa. Arvioin tilanteen vaatimat toimenpiteet. Tarvittaessa voin ohjata avun pariin, jos työntekijän omat voimavarat ovat heikentyneet. Keskustelen tarvittaessa yrityksen johdon kanssa.	Arvion tilanteen vaatimat toimenpiteet ja edistän toimenpiteiden eteenpäin viemistä yhteistyössä.
<b>Työterveyshuolto</b>	Viestejä yllämainituilta toimijoilta henkilön tai työyhteisön ongelmista tai poissaolojen lisääntymisestä	Yhteydenotto esimieheen, tarvittaessa myös tämän esimieheen tai Ullaan. Yhteistyöneuvottelun järjestäminen tilanteen kartoittamiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Yksilöasioissa toiminta käynnistyy vain ko.henkilön luvalla!	Yhteistyöneuvottelussa sovitaan tilanteen edellyttämistä toimenpiteistä.
<b>Työsuojelu/luottamusmies</b>	Viestejä henkilön tai työyhteisön lisääntyneistä ongelmista (ilmapiiri, muutokset, kuorimitukset jne.)	Yhteydenotto ko.henkilöön, esimieheen, Ullaan tai työterveyshuoltoon. Luottamuksellinen keskustelu. Yksilöasioissa toiminta käynnistyy vain ko.henkilön luvalla!	Asianomaisen halutessa mukanaolo esim. neuvotteluissa
<b>Työkaveri</b>	Tuntuu, että kaikki ei ole kunnossa. Työkaveri vaikuttaa masentuneelta, poissaolevalta tai käyttäytyy muuten eri tavalla kuin aikaisemmin. Olen huolestunut työkaveristani.	Juttelen työkaverin kanssa. Jos tilanne ei selviä tai tuntuu, että lisäapu on tarpeen, keskustelen viipymättä työnjohtajan/esimiehen kanssa. Näin kannan vastuuta työkaverin ja työyhteisön hyvinvoinnista!	Voin luottaa siihen, että esimies/työnjohto tarttuu toimeen ja asiat hoidetaan yhteistyössä työkaverin ja työyhteisön parhaaksi.