

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anni-Elina Almqvist

PUHEEKSIOTTAMISEN KEHITTÄMINEN JA MALLIT PK-YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Huhtikuu 2021**  
**Liiketalouden ja johtamisen koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Anni-Elina Almqvist

Nimeke  
Puheeksiottamisen kehittäminen ja mallit pk-yrityksessä

Puheeksiottamisen aiheet ovat organisaatiosta tai toimialasta riippumatta samat. Niihin liittyy työkyvyn heikkenemistä, huolta työntekijän jaksamisesta tai työyhteisön risitiitoja. Ongelmat organisaation koosta riippumatta ovat yleensä hyvin samankaltaisia. PK-yritysten osalta esihenkilöiden osaaminen ja tilanteiden tunnistaminen voi olla haasteellisempaa, kuin organisaatioissa, joissa henkilöstöresursseja ja osaamista on enemmän. Pienissä organisaatioissa varhaisen puuttumisen malli luo yhteiset pelisäännöt. Haluankin opinnäytetyössä tuoda ilmi niitä tilanteita, joissa tehokkaasti toteutettu puheeksiottokeskustelu voi ratkaista työkykyyn liittyviä ongelmia.

Opinnäytetyössä on tutkittu puheeksiottamisen prosessia ja toimintoja esihenkilön näkökulmasta. Lopputuloksena on luotu toimialasta riippumaton varhaisen puuttumisen toimintamalli, jonka tarkoituksena on helpottaa johtamistyötä PK-yrityksissä.

Tavoitteena on sujuva puheeksiottaminen ja asioiden ennakointi mielellään jo ennen, kuin tilanne tarvitsee puuttumista. Varhaisen puuttumisen toimintamallin avulla esihenkilö, työntekijä tai työyhteisön jäsenet tunnistavat aikaisessa vaiheessa työkyvyn heikkenemisen ja työkykyä uhkaavat tilanteet ja tekijät. Tällöin on mahdollista käynnistää korjaavat toimenpiteet organisaatioissa ja mikäli tarve vaatii, käyttää apuna kumppaniverkostoa. Tavoitteena on mahdollistaa sujuva keskustelu työkykyongelmiin vaikuttavista asioista ja konkreettisten ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen tilanteen korjaamiseksi.

Kieli  
suomi

Sivuja 72  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 9

Asiasanat  
Työkyky, puheeksiottaminen, varhainen puuttuminen, työterveyshuolto



**THESIS**  
**April 2021**  
**Master of Business Administration,**  
**Business Management and Leadership**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (switchboard)

Author

Anni-Elina Almqvist

Title

Developing an early intervention approach and model in smes

The topics and concerns that need discussion are similar in any organization or industry. These include impairment of work capacity, concern about the employees, or conflicts in the work community. Problems in organizations are very similar, no matter the size. In SMEs the skills of the supervisor and ability to identify problems can be more challenging than in organizations, with more human resources and expertise.

In small organizations, the early intervention model creates common rules. This thesis discusses the situations where effective early intervention can solve problems at an early stage.

In this thesis, the process and functions of early interventions and speaking up have been studied from the supervisors' point of view. As a result, an early intervention model has been created. The aim of which is to help managers in SMEs.

The aim is to be able to react and create common rules at the workplace even before the situation needs to be addressed. An early intervention approach allows a supervisor, employee, or member of the work community to identify situations and factors that threaten their ability to work. It is possible to initiate corrective measures in the organization and, if needed, get help from partners. The aim is to have a smooth discussion about work ability problems and to find concrete solutions to correct the situation at an early stage.

Language  
Finnish

Pages 72  
Appendices 1  
Pages of Appendices 9

Keywords

Early intervention approach, early support, occupational health services

## Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tausta ja tarkoitus	6
1.2	Ajankohtainen teema, johon ei ole helppoja ratkaisuja	7
1.3	Käytetyt termit	8
2	Työkyky on monipuolinen kokonaisuus	9
2.1	Työkyvyn ulottuvuudet	9
2.2	Terveys, toimintakyky ja elintavat	14
2.2.1	Terveys	14
2.2.2	Toimintakyky	16
2.2.3	Elintavat	17
2.3	Osaaminen	20
2.4	Arvot, asenteet ja motivaatio	21
2.5	Johtaminen, työyhteisö ja työolot	22
2.6	Perhe ja vapaa-aika ja yhteiskunta	23
3	Puheeksioton tilanteet	25
3.1	Milloin tulee ottaa huoli puheeksi?	25
3.2	Sairauspoissaolot	26
3.3	Pitkiltä vapailta palaaminen	27
3.4	Työpaikkakiusaaminen ja muu epäasiallinen käyttäytyminen	30
3.5	Työkykyarvio ja huoli työntekijän voinnista	35
4	Esihenkilön rooli puuttumisprosessissa	36
4.1	Esihenkilön keskeiset työtehtävät	36
4.2	Esihenkilön rooli puuttumisprosessissa	37
4.3	Esihenkilön vuorovaikutuksen osa-alueet	40
5	Puuttumisprosessin vaiheet ja eteneminen	42

5.1	Rakkaan lapsen monet nimet	42
5.2.	Mallista tiedottaminen	43
5.3	Prosessi	43
5.3.1	Tilanteen tunnistaminen	44
5.3.2	Valmistautuminen	45
5.3.3	Puheeksiottotilanne	45
5.3.4	Työterveysneuvottelu	47
5.3.5	Varoitus	48
5.3.6	Työsuhteen päättäminen	49
6	Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät	51
6.1	Tutkimuksen lähestymistapa	51
6.2	Dokumenttianalyysi	54
6.3	Benchmarking	55
7	Varhaisen puuttumisen mallit	56
7.1	Organisaatioiden puheeksiottamisen mallit	56
7.2	Analyysi ja mallien eroavaisuudet	58
7.3	Malli PK-yrityksille	61
8	Pohdinta ja johtopäätökset	63
8.1	Moniulotteiset haasteet, yksinkertainen ratkaisu	63
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	64
8.3	Jatkotoimenpiteet	67
	Lähteet	69

## **LIITTEET**

LIITE1 Varhaisen puuttumisen malli ja työkalupakki työyhteisölle

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja tarkoitus

Esihenkilön rooli on huolehtia, että työntekijät pystyvät suoriutumaan työstä. Monesti yrittäjän tai esihenkilön osaaminen pienessä yrityksessä ei riitä siihen, että osattaisiin ottaa puheeksi työntekijän kanssa työssä suoriutumisen kannalta tärkeitä asioita. Useimmiten puheeksi ottaminen on aiheellista tilanteissa, joihin sisältyy huoli työntekijästä tavalla tai toisella. Monia työhyvinvoinnin ja työkyvyn ongelmia voidaan korjata ja ennaltaehkäistä kehittämällä johtamista. Esihenkilö toimii lähellä työntekijöitä ja hänellä on luonteva rooli puuttua työarjessa ilmenneisiin seikkoihin. Viitalan mukaan monesti asia ratkeaa esihenkilön ja alaisen kesken käytävässä keskustelussa. Paras perusta työhyvinvoinnille on yrityskulttuuri, jossa tuetaan työkaveria. (Viitala 2014, 229.)

Työntekijän työkyvyn heikentymisestä kertoviin merkkeihin on tartuttava ripeästi ja ajoissa. Kyseessä voi olla fyysiseen tai henkiseen jaksamiseen liittyviä huolia, päihdeongelmia tai työpaikkakiusaamista. Ongelmia voi olla työyhteisössä tai vapaa-aikana, mutta ne vaikuttavat työntekijään ja työkykyyn kokonaisuutena. Työkyky on monen tekijän summa. Esihenkilön oikeus ja velvollisuus on tarttua työssä ilmeneviin haasteisiin ja työn muutoksiin sekä tarvittaessa etsiä ratkaisuja ja tukitoimia. Huolehtimalla työpaikan ilmapiiristä ja edistämällä työyhteisön sosiaalisia suhteita, voidaan ehkäistä ongelmatilanteiden syntymistä tai ainakin helpottaa puheeksiottamisen tilanteita, kun esihenkilön ja työntekijöiden välillä on luottamuksellinen suhde. Asian hoitamista helpottaa, jos on etukäteen sovitut toimintaohjeet ja yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. (Salminen 2017, 297.)

Monilla työpaikoilla on työterveyshuollon kanssa sovittuna työkyvyn varhaisen tuen malli, mutta PK-yrityksissä voi olla vaarana, että se jää taitavasti arkis-

toiduksi työkaluksi osaamisen puutteen tai sananhelinän takia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kannustaa esihenkilöitä luomaan ja viestimään organisaation yhteiset pelisäännöt työyhteisössä sekä ohjata esihenkilöitä puuttumaan työpaikan ongelmiin ajoissa. Lisäksi tavoitteena on kuvata työkyvyn osa-alueet ja puheeksiottotilanteet. Lopuksi luon puheeksiottamisen työkalupakin ja kokoan yhteen parhaat käytännöt ja mallit puheeksi ottamiseen eri tilanteissa. On kuitenkin huomioitava, että muilta kopioitu malli harvoin toimii sellaisenaan omassa organisaatiossa, joten mallia on syytä muokata omaan tarpeeseen sopivaksi. (Ahola 2011, 37.)

## **1.2 Ajankohtainen teema, johon ei ole helppoja ratkaisuja**

Työnantajan ei ole helppo tietää, millaisia merkkejä työkyvyn heikkenemisestä pitäisi etsiä. Siirilä (2020) kertoo Ylen artikkelissa, että on työntekijöitä, joiden sairausloman syy ei ole työnantajan tiedossa. Pitkät sairauslomat ovat työnantajalle hankalia, signaaleja poissaolon pitkittymiseen on vaikea havaita ja esihenkilöt tarvitsevat tukea ongelmiin puuttumisessa.

Kirjassa “Työ leipälajina” kuvataan suomalaisessa työelämässä tapahtuneita muutoksia viimeisen 40 vuoden aikana. Kaiken kaikkiaan työelämässä on tapahtunut runsaasti positiivisia muutoksia asenteissa, työoloissa ja johtamisessa. Työssä koettu kiire, stressi, henkinen rasittavuus ja henkinen väkivalta ovat tutkimusten mukaan vähentyneet. Samaan aikaan työntekijöiden koulutustaso ja työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet. Euroopan tasolla tehty tutkimus osoittaa, että työelämässä tapahtuneet positiiviset muutokset kohdistuvat kuitenkin enimmäkseen suuryrityksiin ja pysyviin työsuhteisiin samalla, kun negatiiviset muutokset liittyvät pienyrityksiin ja epätyypillisiin työsuhteisiin. Samassa tutkimuksessa on havaittavissa, kuinka Suomi johtaa työntekijöiden työstä johtuvien sairauspoissaolojen tilastoa. (Paoli & Merllie 2001, 16–17, 33.) Onkin siis erittäin tärkeää tuoda tietoa pienempiin organisaatioihin siitä, kuinka työntekijöiden työkykyä voidaan ylläpitää ja ongelmatilanteita ennaltaehkäistä.

Kuvaan opinnäytetyössä puheeksiottamisen prosessin ja toiminnot esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyössä luotu varhaisen puuttumisen toimintamalli on tarkoitettu helpottamaan johtamistyötä. Tavoitteena on sujuva puheeksiottaminen ja asioiden ennakointi mielellään jo ennen, kuin tilanne tarvitsee puuttumista. Varhaisen puuttumisen toimintamallin avulla esihenkilö, työntekijä tai työyhteisön jäsenet tunnistavat aikaisessa vaiheessa työkyvyn heikkenemisen ja työkykyä uhkaavat tilanteet ja tekijät. Tällöin on mahdollista käynnistää korjaavat toimenpiteet organisaatiossa ja mikäli tarve vaatii, käyttää apuna kumppaniverkostoa. Varhaisen tuen toimintamalli auttaa esihenkilöä tunnistamaan työkykyä uhkaavat tilanteet ja ottamaan asian rohkeasti ja ripeästi puheeksi sekä toimimaan suunnitelmallisesti tilanteen korjaamiseksi ja työkyvyn säilyttämiseksi. Tavoitteena on mahdollistaa sujuva keskustelu työkykyongelmiin vaikuttavista asioista ja konkreettisten ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen tilanteen korjaamiseksi.

### **1.3 Käytetyt termit**

#### *Esihenkilö*

Kielenkäyttö on tutkitusti merkittävä osa tasapuolista kohtelua ja kielenkäytöllä voidaan myös purkaa syrjiviä rakenteita työelämässä. Tapojen ja kielen muuttaminen ei toki ole helppoa, mutta se on tehtävä. Kieli muuttuu käyttämällä. Tässä opinnäytetyössä käytän suosituksen mukaisesti sukupuolineutraalia termiä esihenkilö, kun kuvataan työnantajan edustajan ja alaisen välistä suhdetta tai roolia.

Euroopan neuvosto on antanut suosituksen sukupuolitermien karsimiseksi kielestä vuonna 1990. Tässä suosituksessa korostetaan kielen keskeistä roolia yksilön sosiaalisen identiteetin muodostamisessa sekä kielen ja sosiaalisten asenteiden välistä vuorovaikutusta. Euroopan neuvosto suosittelee, että jäsenvaltiot edistävät kielen käyttöä naisten ja miesten tasa-arvon edistämiseksi esimerkiksi julkisessa hallinnossa, koulutuksessa ja mediassa. (Euroopan neuvosto 1990) Tasa-arvosta puhutaan myös vuoden 2019 suosituksessa. Tuolloin tasa-arvoa käsitellään laajemmin, mutta sielläkin mainitaan keinoiksi kieli, sanat ja viestintä. Nämä ovat sukupuolten tasa-arvon kannalta merkittävässä roolissa, eikä kielellä saa asettaa eri sukupuolia epätasa-arvoiseen asemaan. (Euroopan neuvosto

2019.) Samoin on Suomen kielen lautakunnalta annettu suositus sukupuolineutraalin kielenkäytön edistämiseksi jo vuonna 2007. Toisin kuin monissa muissa Euroopan kielissä suomen kielessä sanoilla ei ole sukuja ja miehiin ja naisiin viitataan samalla persoonapronominilla. Suomessa kielellinen epätasa-arvo ilmenee kuitenkin muilla tavoin, esimerkiksi työntekijän sukupuoleen viittaavissa ammattinimikkeissä, henkilöviittauksissa tai yleispätevissä sanoissa tai sanonnoissa (Kotimaisten Kielten Keskus 2007). Kielitoimiston virallisessa sanakirjassa *esihenkilö* ei vielä alkuvuodesta 2021 ole virallisesti tunnustettu ammattinimike, mutta saamani sähköpostin mukaan olisi tulossa sanakirjaan seuraavassa päivityksessä loppuvuodesta 2021. Sanana ”esihenkilö” on ollut käytössä jo pitkään, mutta yleistynyt laajemmin viime aikoina. Kielitoimiston sanakirjaan lisätään sanoja vasta niiden vakiinnuttua käytössä.

### *Puheeksiottaminen*

Puheeksiottaminen on yksi johtamisen työkalu. Se voi olla varhaista tukemista, ohjeistamista, keskustelua, motivoiva haastattelu tai eriateinen interventio. Tässä työssä käytän prosessista termiä puheeksiottaminen, sillä se sopii kaikkiin tilanteisiin ja kuvaa toimintaa parhaiten. Puheeksiottaminen voi olla kuulemistä, neutraalia keskustelua tai tiukkaa käskytystä. Puheeksiottaminen usein alkaa palautteella ja tilannekuvauksella, sisältää kuuntelua, reflektointia, lisäkysymyksiä ja ehdotuksia ja päättyy ohjaukseen ja neuvontaan. Tavoitteena on vastuuttaminen ja toivotun lopputuloksen saaminen yhteisellä päätöksellä.

## **2 Työkyky on monipuolinen kokonaisuus**

### **2.1 Työkyvyn ulottuvuudet**

Esihenkilöt ja johto muokkaavat omalla toiminnallaan organisaatiossa vallitsevia asenteita ja vaikuttavat voimakkaasti työilmapiiriin sekä organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Työkyky koostuu ennen kaikkea toimivasta tavasta tehdä työtä

omassa työyhteisössä. Työyhteisössä vastuu töiden sujumisesta ja hyvinvoinnista on kuitenkin kaikilla, ei vain pelkästään johdolla ja esihenkilöillä. Monesti varhaisen puuttumisen malli yhdistetään sairauspoissaoloihin, mutta todellisuudessa vain osa työkyvyn ongelmista johtuu työntekijän terveydentilasta. Suurin osa työssä selviytymisen ongelmista on ratkaistavissa työpaikalla toteuttavissa olevin keinoin. Näitä keinoja ovat mm. työn parempi organisointi, työaika- ja työolosuhdejärjestelyt, työyhteisön pelisääntöjen ja viriketoiminnan kehittäminen sekä työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 19)

Työkyky tai -kyvyttömyys voi johtua monesta syystä ja se on myös käsitteenä moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttaa yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi työympäristö, muu elämäntilanne ja isommat yhteiskunnalliset tekijät. Työkyvyttömyys voi johtua työntekijän ammattitaidosta, työn sijainnista tai puuttuvasta ajasta, motivaatiosta tai sairauksista. (Seuri & Suominen 2010, 18–19.) Näistä samoista teemoista koostuu myös professori Juhani Ilmarisen kehittämä työkyvyn talo, joka kuvaa erinomaisesti ne palikat, mistä työntekijän työkyky koostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Malli on Työterveyslaitoksella kehitetty kokonaisvaltainen työkykyä kuvaava malli, joka perustuu 1990-luvun tutkimuksiin (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 23). Malliin on otettu mukaan myös työstä ja työpaikasta ulkopuolisia elementtejä, kuten tukiorganisaatiot, perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta. Työssä suoriutuminen on kuitenkin lähtökohta kaikille puheeksiottamisen tilanteille, sillä ne kaikki johtavat jollain lailla työntekijän työkykyyn.



Kuva 1. Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet (Työterveyslaitos)

Oheisessa kuvassa (kuva 1) on kuvattu ulottuvuudet, joista työntekijän työkyky koostuu. Professori Juhani Ilmarinen on tutkinut työntekijän työkykyä ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Niiden tutkimusten pohjalta hän on laatinut Työkykytalon, joka kuvaa työntekijän työkykyä kokonaisvaltaisesti.

Työntekijän työkyky koostuu seuraavista osa-alueista:

1. terveys, toimintakyky ja elintavat
2. osaaminen
3. arvot, asenteet ja motivaatio
4. johtaminen, työyhteisö ja työolot
5. perhe ja lähiyhteisö
6. yhteiskunta.

Kirjallisuudessa on esillä myös toisenlainen malli työkyvystä, missä keskeistä on työssä jaksaminen, työn hallinta ja osallisuus työyhteisöön. Tämä malli kuvaa työkykyä kokonaisuutena, ei niinkään työkyvyn osa-alueita. Tässä kaikki kolme ulottuvuutta ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja niiden epätasapaino vaikut-

taa kokonaisuuteen työkykyä heikentävästi. Tämä malli korostaa työssä jaksamisen laajuutta sekä mahdollisuuksia muokata työtä, toimintatapoja ja ratkaista ongelmia. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 26–27)

Työhyvinvoinnin portaat -kirjassa (2012) työkyvyn osa-alueet jaetaan myös vähän eri tavalla. Tässä mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja motivaatioon. Malli on luotu Maslowin tarvehierarkian perusteella ja jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin, työkykyyn ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (Työhyvinvoinnin Portaat, 2012)

**Ihan ensimmäisenä portaana** eli perustarpeena on terveys. Psykologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ mahdollistaa vapaa-aikaa ja työ on tekijälleen oikein mitoitettu. Tällä portaalla perustana on myös ravinto, liikunta ja sairauksien ehkäisy. Tätä porrasta tukee tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa.

**Toisen portaan tavoitteena** on turvallinen työ. Se koskee toimintaympäristöä, toimintatapoja sekä esimerkiksi työn jatkuvuutta ja riittävää toimeentuloa. Tällä tasolla työnantaja voi tukea työkykyä arvioimalla riskejä esimerkiksi aktiivisen työsuojelutoiminnan kautta.

**Kolmannen tason** yhteisöllisyys tarkoittaa työpaikan yhteishenkeä. Tähän liittyy työyhteisön avoimuus ja luottamus, sekä vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Tällä portaalla korostuu myös viestintä, johtaminen ja kokouskäytännöt. Tavoitteena on miellyttävä ilmapiiri työyhteisössä, mikä tukee työssä viihtymistä ja työkykyä.

**Neljännän portaan** arvostuksen tarvetta tukevat arvot, palkitseminen ja palaute. Työkaluina voi olla esimerkiksi kehityskeskustelut, hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot ja strategia sekä oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. Tavoitteena on arvostus omaa ja toisen työtä kohtaan.

**Viidennellä eli ylimmällä tasolla** kuvataan itsensä toteuttamisen tarpeita. Tässä korostuu osaaminen ja sen kehittäminen, tieteelliset ja taiteelliset innovaatiot ja oivaltamisen mahdollisuudet. Tavoitteena on yksilön tavoitteita tukeva johtaminen. Maslowin tarvehierarkiaa soveltamalla voidaan mahdollistaa työntekijälle, asemastaan riippumatta, terveellinen ja turvallinen työ joka tukee työkykyä ja henkilökohtaisia tavoitteita ja kehitystä. (Rauramo 2012, 13–15)

Työkyky on monipuolinen kokonaisuus eri osa-alueita, joiden pitäisi olla tasapainossa. Epätasapaino millä tahansa osa-alueella purkautuu usein sairauksina ja niistä johtuvina sairauspoissaoloina. Vaikka nämä muut syyt ovat tiedossa, niin käytännössä suuri osa työkyvyttömyyksistä ohjautuu hoidettavaksi terveydenhuoltoon, koska sairaudesta johtuvasta työkyvyttömyydestä työntekijän on mahdollisuus saada korvausta. (Seuri & Suominen 2010, 68, 72) Osa työkykyyn vaikuttavista asioista on siis työn ulkopuolella, mutta niiden vaikutus näkyy työpaikalla vähentyneinä voimavaroina ja heikentyneenä työkykynä. Työuraan mahtuu moninaisia elämäntilanteita ja niissä tilanteissa esihenkilön tuki, ja joustojen mahdollisuus ovat tärkeitä jaksamisen ja työkyvyn kannalta. (Ahola 2011, 35)

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn näkökulmasta esihenkilön tärkein tehtävä on varmistaa työnteon edellytykset. Onnistuakseen tässä esihenkilö tarvitsee tietoa työkyvystä, jotta hän voi edistää niitä omalla toiminnallaan. Lisäksi hän tarvitsee rakentavan asenteen työtä ja työntekijöitä kohtaan, jotta hän voi innostaa yhteistyöhön ja yhteisesti sovitut toimintatavat, joita kaikki noudattavat. (Ahola 2011, 63)

## **2.2 Terveys, toimintakyky ja elintavat**

### **2.2.1 Terveys**

Työ ja terveys liittyvät kiinteästi yhteen. Työhön liittyvät tekijät voivat aiheuttaa sairautta tai vaikuttaa olemassa olevan sairauden kehittymiseen. Työolot vaikuttavat myös elämäntapavalintoihin, jotka voivat joko edistää tai heikentää terveyttä. Työ ja työolosuhteet vaikuttavat olennaisesti siihen, miten työntekijä pystyy suoriutumaan työstä tai jatkamaan työtä sairauden kanssa. Hyvissä työolosuhteissa myöskään vaikeat sairaudet eivät nouse ylitsepääsemättömiksi. (Ahola 2011, 64–65)

Hyvä terveys on merkittävä työkykyyn vaikuttava tekijä, mutta ei työkyvyn tae. Myöskään sairaus aina rajoita työkykyä. On töitä ja tehtäviä, missä terveydentila ei merkittävästi haittaa työtä. Terveiden merkitys syntyy työtehtävistä ja toimintakyvystä. Sairauden tai vamman aiheuttama työkyvyttömyys riippuu siitä, millaista työtä työntekijä tekee ja millaiset hänen muut voimavaransa ovat. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 114)

Merkittävimpiä työkykyyn vaikuttavia kansansairauksia ovat mielenterveyden häiriöt, hengityselinten sairaudet, sydän- ja verisuonitaudit ja tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. On kuitenkin muistettava, että työkyky on nähtävä kokonaisuutena suhteessa tehtävään työhön ja työolosuhteisiin. Esimerkiksi fyysistä suorituskykyä heikentävät sairaudet korostuvat ammateissa, joissa tehdään ruumiillista työtä, mutta niillä ei juurikaan ole vaikutusta kevyttä istumatyötä tekevien työnte-

kijöiden työkykyyn. Toisaalta on tärkeää ymmärtää se, että sairaus ei aina tarkoita työkyvyn heikkenemistä. Työkyvyn heikkeneminen voi johtua terveyden lisäksi myös puutteellisesta osaamisesta tai työolosuhteista. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 133)

Työnantajalla on lukuisia mahdollisuuksia tarkkailla työntekijän terveydentilaa työpaikalla ja työsuhteen aikana. Työterveyshuolto on työpaikoilla lakisääteistä ja heidän tehtävä on ennaltaehkäistä työntekijöiden terveyshaittoja. Lakisääteisiin toimenpiteisiin kuuluu esimerkiksi terveystarkastukset ja työpaikkaselvitys, jossa selvitetään työpaikan olosuhteet. Samassa yhteydessä työterveyshoitaja voi antaa toimenpide-ehdotuksia työolojen kehittämistä ja työntekijöiden työkyvyn edistämistä. Työnantaja voi yhdessä työterveyshuollon kanssa tehdä työpaikan päihdeohjelman, varhaisen tuen mallin ja suunnitelman työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Työterveyshuollon toiminta on ensisijaisesti ongelmien ennaltaehkäisyä, mutta he ovat tärkeä yhteistyökumppani myös tilanteissa, missä työntekijän työkyky on heikentynyt ja etsitään ratkaisuja työhön palaamiseen, tilanteeseen sopivaan kuntoutukseen ja työntekijän työkyvyn arviointiin.

Työpaikalla on hyvä olla selkeät pelisäännöt sairauspoissaoloista, silloin sairauden sattuessa tai pitkittyessä on ohjeistus valmiina. Havunen ja Lavikkala (2010) suosittelevat, että olisi hyvä olla sovittuna ainakin seuraavat asiat:

- Voiko olla poissa omalla ilmoituksella vai vaaditaanko aina käynti terveyskeskuksessa?
- Riittääkö terveydenhoitajan todistus vai tulee käyttää työpaikan työterveyshuoltoa?
- Kenelle poissaolosta ilmoitetaan?
- Milloin sairauslomalta voi palata töihin tai voiko esihenkilö määrätä muuta korvaavaa työtä tai etätyötä?

Esihenkilön ei tule ryhtyä arvioimaan työntekijän terveydentilaa tai työkykyä, vaan lääketieteellinen arvio työkyvystä on aina terveydenhuollon ammattilaisen tehtävä. Hyvä ohjenuora on, että sairausloma on tarkoitettu työkyvyn palauttamiseen

ja silloin toivutaan takaisin työkuuntoon eikä tehdä töitä. Sairauslomalta ei siis kannata hoputtaa töihin ennen kuin työntekijä todella on työkykyinen, sillä vajaakuntoisena työntekijä saattaa aiheuttaa työpaikalla vaaratilanteita itselleen, toisille työntekijöille tai asiakkaille. (Havunen & Lavikkala 2010, 99, 102–103.)

### **2.2.2 Toimintakyky**

Suoriutuminen työssä edellyttää työntekijältä fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Nämä tarkoittavat esimerkiksi liikkumiskykyä, näkö- ja kuulovaikeuksia, kielellistä toimintakykyä ja sosiaalista toimintakykyä. Terveys 2000 -tutkimuksen mukaan (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006) etenkin liikkumiskyvyn rajoitteet ovat yhteydessä koettuun työkykyyn. Haasteita voi siis olla työntekijän liikkumiskyvyssä, kuulo- tai näköaistissa tai sosiaalisessa kanssakäymisessä. Näistä minkään ei tarvitse kuitenkaan olla työkykyä määrittävä tekijä. Jos esihenkilöllä tai organisaatiossa on tahtoa ja osaamista, voidaan työtehtäviä räätälöidä rajoitusten puitteissa. Työntekijän työkyky on aina riippuvainen työolosuhteista ja työntekijän toimintakyvyn suhteesta työhön. (Ahola 2010, 65.)

Työpaikalla tulee arvioida työntekijän toimintakyky suhteessa niihin työtehtäviin, mitä työpaikalla on tarjolla. Esihenkilön on yhdessä työntekijän kanssa arvioitava ammattitaito, työkokemus ja työpaikan työolosuhteiden muokkaaminen tai esimerkiksi apuvälineiden käyttö. Lisäksi isommissa organisaatioissa on tarkastettava myös muut osastot korvaavan työn tarjoamiseksi. Työnantajalta voidaan vaatia työntekijän uudelleen kouluttamista, mutta ei kuitenkaan kohtuuttomia investointeja. (Havunen & Lavikkala 2010, 101.)

Työntekijää tai -hakijaa ei saa syrjiä millään perusteella (esimerkiksi uskonto, ikä, kansalaisuus, sukupuoli, terveydentila), joten myöskään terveydelliset syyt tai toimintakyvyn heikentyminen ei saa vaikuttaa työsuhteeseen. Syrjintää on esimerkiksi kieltäytyminen kohtuullisista työn mukautuksista. Työnantajan tulee tehdä asianmukaisia ja syntyneessä tilanteessa tarvittavia kohtuullisia mukautuksia, jotta työntekijä voi vammasta tai heikentyneestä toimintakyvystä huolimatta yhdenvertaisesti saada työtä ja suoriutua työtehtävistä ja myös edetä työuralla. Sen

sijaan työnantajalla on oikeus työntekijöiden (tai työnhakijoiden) erilaiseen kohteluun, mikäli taustalla on työtehtäviin liittyvät perusteelliset vaatimukset. Jopa työsuhteen päättäminen terveydentilan tai toimintakyvyn perusteella voi olla mahdollista sellaisissa tilanteissa, kun työkyky on pysyvästi ja merkittävästi heikentynyt. (Työsuojelu 2020.)

### **2.2.3 Elintavat**

Henkilön elintavat liittyvät työkykyyn ja terveyteen. Esimerkiksi terveyttä edistävät elintavat auttavat ylläpitämään työkykyä, kun taas esimerkiksi tupakointi, lihavuus, päihteiden käyttö tai epäterveelliset ruokailutottumukset saattavat vaikuttaa työkykyyn aiheuttamatta varsinaisia sairauksia. Tutkimuksissa on todettu esimerkiksi liikunnan vaikuttavan hyvään työkykyyn ja tupakoinnin vaikuttavan päinvas-  
taisesti. Terveys 2000 -tutkimuksessa todettiin, että alkoholin käyttö ei ollut yhteydessä työkykyarvioihin. Tämä on sikäli yllättävä tulos, koska päihdeongelmat ovat kasvavissa määrin syy työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisessä. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 161.)

Päihteiksi lasketaan yleisesti alkoholi, huumeet, huumaavat lääkkeet väärinkäytettyinä sekä tupakka. Näistä tupakka ei ole varsinaisesti huumaava aine, mutta se aiheuttaa vahvan riippuvuuden ja sen riskit sivullisille ja yksilön terveyteen ovat merkittävät. Päihdeongelmat aiheuttavat työpaikoilla monenlaista haittaa niin yksilölle itselleen kuin koko työyhteisölle. Päihteet vaikuttavat esimerkiksi poissaoloina, virheinä, myöhästymisinä, tapaturmina, asiakastytymättömyytenä ja työn laadun heikkenemisenä. Ongelmaan puuttumista vaikeuttaa se, että päihdeongelmaa peitellään ja henkilö saattaa jopa itse kieltää ongelman. Puheeksi ottaminen ei välttämättä onnistu ollenkaan tai jos onnistuu, niin henkilöllä on lukuisia selityksiä päihdeongelmalleen. Pahimmassa tapauksessa päihdeongelmainen saa lääkkeellistä hoitoa masennukseen tai työuupumukseen työterveys-  
huollosta, jolloin lääkkeiden väärinkäytön seurauksena päihdekierre syvenee entisestään. (Kaivola 2003, 127.)

Kun päihdeongelma havaitaan työpaikalla, on tilanne usein jatkunut yksityiselämässä jo pitkään. Asiaan pitäisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tässä mitataan työpaikan varhaisen puuttumisen malli, yhteistyö työterveyshuollon kanssa sekä työpaikan ilmapiirin luottamuksellisuus. Monesti jo esihenkilön puuttuminen asiaan saa työntekijän päihteiden käytön hallintaan, mutta jos näin ei käy, niin edellytetään hakeutumista hoitoon. Hoitoon ohjaaminen ei ole rangaistus vaan työkyvyn säilymiseen tähtäävä toimenpide ja se tehdään yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. (Kaivola 2003, 130.)

Alkoholiin suhtautuminen vaihtelee luonnollisesti työpaikoittain ja työtehtävittäin. Joka tapauksessa alkoholiin suhtautumisesta työpaikalla tulisi olla selkeä ohjeistus ja tämä tulisi tehdä selväksi jo perehdyttämistilanteessa (Moisalo 2011, 377). Alkoholin käytön suurin haitta on suorituskyvyn merkittävä laskeminen alkoholin vaikutuksen alaisena sekä seuraavan päivän krapula lieveilmiöineen. Alkoholin saatavuus on erittäin helppoa ja yleinen mielipideilmapiiri vähintäänkin välinpitämätön, liike-elämässä suorastaan salliva. Päihteiden käyttö vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin monella tavalla. Työkaverin päihteiden käyttö herättää pelkoja ja turvattomuutta työkavereissa ja työntekijän käyttäytyminen työpaikalla saattaa muuttua asiattomaksi. On täysin tavallista, että työyhteisö ryhtyy peittelemään ongelmaa. (Kaivola 2003, 128.)

Alkoholinkäytön arkistuminen, jopa positiivinen suhtautuminen tietyillä aloilla, lisää riskiä, että työpaikoilla kohdataan entistä enemmän vaikeasti havaittavia alkoholihaittoja. Työturvallisuuskeskuksen mukaan oireina saattavat olla sairauspoissaolojen lisääntyminen tai työntekijän lisääntyvä väsyneisyys tai huonotuulisuus. Alkoholin käytön lisäksi ongelmana nähdään muut päihteet. Erityisesti nuorten keskuudessa suhtautuminen kannabiksen käyttöön on viime aikoina muuttunut entistä sallivammaksi. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Päihdeohjelman tavoitteena on sitouttaa henkilöstö päihdeettömään työkuulttuuriin ja ymmärtämään päihteiden aiheuttamat haitat työyhteisölle. Työpaikalla tulisi jo etukäteen suunnitella, miten voidaan ennaltaehkäistä päihdehaittojen syntymistä ja tukea päihdeongelmaisen hoitoon hakeutumista. Tavoitteena on, että jo ennen

kuin päihdeongelmasta havaitaan ensimmäisiä merkkejä, olisi toimintamalli valmiina ja kaikilla tiedossa. Päihdeohjelma toimii ennaltaehkäisevänä toimintaohjeena (tiedotus, koulutus, perehdyttäminen) sekä varsinaisessa ongelmatilanteessa työkaluna (huoli työkyvystä, puheeksiotto, hoitoon ohjaaminen, kuntoutus). Koko henkilökunta kuuluu päihdeohjelman piiriin. Ehkäisevän päihdetyön tavoitteena on turvallinen työyhteisö ja työkyvyn ylläpitäminen. (Hirvonen, Kivistö, Luurila & Puustinen 2013, 9–10.)

Kansantaloudellisessa mielessä työpaikan päihdeohjelma tavoittaa ison osan työikäisestä väestöstä ja on toimiessaan tehokas tapa havaita runsas alkoholin käyttö ja ehkäistä päihteiden käytön haittoja. Suomessa työterveyshuolto suosittelee päihdeohjelmaa kaikille yrityksille, vaikka se ei lakisääteinen olekaan ja työterveyshuolto myös auttaa sen laatimisessa. Kun päihdeohjelma on olemassa ja siitä on kerrottu työntekijöille jo perehdytysvaiheessa ja kun se on kaikkien saatavilla, on päihdeongelman puheeksi ottaminen helpompaa ja tilanteiden ilmetessä on toimintamalli kaikkien tiedossa. Kansainvälisissä tutkimuksissa (Ames & Benett 2011) todetaan, että pelkästään voimassa oleva päihdeohjelma ei useinkaan ole riittävä toimi päihdehaittojen ehkäisyssä, vaan parhaat tulokset on saatu silloin, kun mukana on ollut myös laajempi ohjaaminen, joka sisältää esimerkiksi ryhmäohjausta, neuvontaa terveellisistä elintavoista, henkilökohtaista ohjausta sekä työolosuhteiden riskitekijöiden kartoittamista ja niiden vähentämistä organisaatioissa. Riskitekijöitä ja päihdeongelmalle altistavia olosuhteita ovat esimerkiksi reissutyö, alkoholin käsittely osana työtä, korkea työtaturmariski, vuorotyö tai etätyö, työpaikan sotkuisuus tai melu, huonosti ohjattu työ tai työvälineiden puuttuminen, tiukat aikataulut, työsuhteen pysyvyys, ristiriidat työyhteisössä, syrjintä ja ryhmäpaine. (Hirvonen, Kivistö, Luurila & Puustinen 2013, 16.)

Työnantajan näkökulmasta päihteidenkäyttö ei ole vain työhön liittyvä ongelma, vaan hoitoa vaativa terveydellinen seikka. Tavoitteena on havaita ja hoitaa päihdeongelma mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tätä varten yrityksissä kannattaa olla varhaisen puuttumisen malli. Ongelmia syntyy usein silloin, kun päihteiden käytöstä aiheutuvia ongelmia siedetään liian kauan tai niitä jopa piilo-

tellaan työyhteisössä. Ennaltaehkäisevä toiminta puree parhaiten silloin, kun esihenkilö tuntee alaisen, huomaa muutoksia olemuksessa ja pystyy reagoimaan käytökseen. Yksityisyyden suojan takia puhalluskoetta ei voida työpaikalla määrätä päihtyneelle tai epäilyksen alaiselle työntekijälle, mutta työntekijä voi vapaaehtoisesti todistaa puhalluslaitteella epäilyt vääriksi. Jotta testitulosta voi pitää luotettavana, tulee laite olla kalibroitu ja testauksen suorittaa osaava henkilö. Sen lisäksi puhalluskäytännön tulee olla kaikilla tiedossa ja yhteisesti sovittu etukäteen. Huumetestien tarpeellisuudessa on alakohtaisesti vaihtelua. Turvallisuussyistä huumetestejä voidaan tehdä esimerkiksi erityistä tarkkuutta, luotettavuutta, itsenäistä harkintakykyä tai hyvää reagointikykyä vaativissa tilanteissa. Työnantaja saa vaatia huumausainetestiä työnhakijalta vain, jos työnantajalla on olemassa kirjallinen päihdeohjelma (Työterveyslaki luku 3, 11 §).

Huumeiden käyttö altistaa niin ikään työntekijän ja organisaation merkittäville riskeille. Uusia testeissä näkymättömiä huumeita tulee markkinoille koko ajan, eikä lain säätäjillä ole mahdollisuuksia pysyä perässä huumelakia muokkaamalla. Työnantajan kannalta tilanne on kuitenkin selkeämpi, koska merkittävää on käytäytyminen minkä tahansa huumaavan aineen vaikutuksen alaisena. Tähän lasketaan myös laillisten lääkkeiden väärin käyttäminen. Tärkeää on dokumentoida faktat niin, että voi selkeästi eritellä sekavan käytöksen ja ajankohdan. Huumausaineiden osalta paras asiantuntemus löytyy yleensä työterveyshuollosta ja epäilyt kannattaakin ohjata suoraan työterveyshuoltoon. (Moisalo 2011, 378–380.)

### **2.3 Osaaminen**

Työkyvyn olennainen osa on työntekijän ammatillinen osaaminen ja työn hallitseminen. Osaamista pyritään selvittämään työhaastattelussa ja viimeistään perehdytysaikana tulee pitää huoli siitä, että työntekijällä on riittävä osaaminen itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytyksen tavoitteena on, että työntekijä saa työstä kokonaiskuvan ja se, että hän hallitsee tarvittavat työtehtävät. Sen lisäksi johtamisen on oltava kunnossa, jotta osaava työntekijä voi kukoistaa. (Viitala 2014, 193)

Organisaatio voi käyttää apuna erilaisia tehtäväkuvauksia tai osaamiskarttoja kuvatakseen sitä osaamista, millä työtehtävästä voi suoritua. Yksi keskeinen työkalu osaamisen johtamiseen on kehityskeskustelu. Irrallisina toimenpiteinä kehityskeskustelu ei tarjoa juurikaan mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen tai kartoittamiseen, mutta säännöllisenä osana johtamista se antaa alaisille mahdollisuuden vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan. Osaamisen arvioinnin perusteella voidaan sopia, millaista kehittämistä työntekijä tarvitsee ja millaista osaamista työtehtävissä tarvitaan tulevaisuudessa. Jos nykyisestä osaamisesta jää paljon hyödyntämättä, tarvitaan yhteistä näkemystä siitä, millä tavalla työtehtäviä voidaan muokata vastaamaan osaamista ja organisaation tarpeita paremmin. Osaamisarvioinnin perusteella esihenkilö saa hyödyllistä tietoa olemassa olevasta osaamisesta, vahvuuksista ja puutteista ja niihin voidaan reagoida. (Valpola 2002, 58)

Viitalan mukaan yhä useamman työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on puutteet osaamisessa. Työtapojen ja -prosessien muuttuessa nopeasti voi työntekijällä jäädä osaaminen puutteelliseksi. Tämä aiheuttaa kangertelua ja epävarmuutta työssä, mikä taas johtaa motivaation laskemiseen ja jopa alisuoriutumiseen. Riittävän tuen tarjoaminen ja osaamisen kehittäminen ovatkin avainasemassa, jotta voidaan taata työn laatu ja vaalia työhyvinvointia. (Viitala 2014, 179.)

## **2.4 Arvot, asenteet ja motivaatio**

Työkyky pohjautuu työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja ammatilliseen itsetuntoon. Tutkimusten mukaan keinot, jotka parantavat työtyytyväisyyttä, lisäävät myös työssä jaksamista ja työkykyä. Pelkästään osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan organisaation on pystyttävä myös pitämään työntekijä työkykyisenä sekä motivoituneena työpaikan kehittämiseen. Työhön liittyvät asenteet ja työhön suhtautuminen kertoo työelämän kokemuksista, mutta myös laajemmin asenteesta elämäänsä. Työkyvyn näkökulmasta erityisesti sisäiset motivaatiotekijät eli työn sisältö ja työn tekemiseen liittyvät asiat, ovat keskeisiä. Myönteinen suhtautuminen

työhön eli tyytyväisyys, motivaatio, kiinnostus ja innostus ovat merkkejä hyvästä työkyvystä. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 169, 175.)

## **2.5 Johtaminen, työyhteisö ja työolot**

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja siitä, ettei työ aiheuta haittaa terveydelle. Tämä velvollisuus kattaa myös työolosuhteisiin liittyvät asiat eli työnantajan on suunniteltava työoloja parantavia toimia jatkuvasti. Tämä tarkoittaa, että vaaratilanteiden syntyminen estetään ja ne poistetaan tai korvataan vähemmän vaarallisilla menetelmillä. Työnantajalla on Työturvallisuuslain mukaan velvollisuus tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisuuteen. (Työturvallisuuslaki 8 §) Tämä kattaa myös työyhteisön keskinäiset suhteet ja ilmapiirin. Tämän vuoksi työnantajalle on tärkeää, että työyhteisössä on positiivinen ilmapiiri ja edistetään työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Salmisen mukaan työpaikan yhteiset pelisäännöt tulevat tarpeen etenkin siitä näkökulmasta, miten tulee toimia kohdatessaan epäasiallista käytöstä työyhteisössä. Tilanteet on aina helpointa ratkaista varhaisessa vaiheessa. (Salmi-  
nen 2010, 297.)

Terveys 2020 -tutkimuksessa on todettu, että itse työ on työntekijän toimintakyvyn lisäksi tärkein työkykyyn vaikuttava tekijä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että työn vaatimukset ja työympäristö, työn organisointi sekä työpaikan kulttuuri vaikuttavat työkykyyn merkittävästi. Vaikutusta työkykyyn on erityisesti silloin, kun työ on fyysisesti raskasta tai siihen liittyy huonoja työasentoja tai toistuvia yksipuolisia liikkeitä tai kun työ on henkisesti erityisen raskasta. Lisäksi merkityksellistä työkyvyn kannalta on työn itsenäisyys ja mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemiseen, päätöksiin tai työaikaan. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 176–177.)

Viitala sen sijaan korostaa sitä, että työkykyyn ei liity vain työn fyysinen rasite, vaan myös fyysisesti kevyt työ voi pitää sisällään työkykyyn vaikuttavia elementtejä. Tietotekniikan avulla on voitu keventää työn fyysistä raskautta, mutta tilalle on tullut uusia riskejä työhyvinvoinnille ja työkyvylle. Tietotyö on abstraktia, vaatii

ongelmanratkaisua, tiedon hallintaa ja se on monesti näyttöpäätteen äärellä tapahtuvaa työtä. Se nostaa työn henkisiä vaatimuksia sekä korostaa työpisteen ergonomiaa. Kaiken kaikkiaan tietokoneella tehtävä työ mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumatonta työtä, jolloin suurin uhka on henkinen rasittavuus, koska työtä on vaikea rajata, kun se kulkee mukana myös vapaa-aikaan. Tietotekniikan uudistumisen nopeus vaatii jatkuvaa uudistumista myös työntekijän toimintatapojen osalta. (Viitala 2014, 214–215.)

Viitala korostaa myös kiireen tuntua, kun puhutaan työkyvystä ja työhyvinvoinnista. Kiirettä lisää henkilökunnan niukkuus, kovat tulostavoitteet, datan ja asiakas- tai tuotantovirtojen seuraamisen mahdollisuudet sekä toiminnanohjausjärjestelmät, jotka puskevat aina uusia työtehtäviä edellisen valmistuttua. Kiirettä koetaan myös työtehtävissä, joissa työntekijä voi itse määritellä työtahdin. On esihenkilön vastuulla huomata ja puuttua tilanteeseen, kun työaika ja vapaa-aika hämärtyvät ja ylitöiden kuormaa on vaikea säädellä. Esihenkilö voi työpaikalla vaikuttaa työn sisältöön, prosesseihin, työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun, tasa-arvoon ja työntekijöiden osallisuuteen. (Viitala 2014, 220–221.)

Puutteet työoloissa tai -tavoissa aiheuttavat kuormitusta. Pitkittyessään kuormitus voi aiheuttaa stressiä ja uupumusta, siksi on jatkuvasti arvioitava ja kehitettävä työoloja. Toiset sietävät stressiä ja epävarmuutta enemmän kuin toiset, mutta sen ei kuulu jäädä yrityskulttuuriin ja toimintatavaksi. Esihenkilön tehtävä on tarkkailla työyhteisöä ja asioiden sujumista ja puuttua rohkeasti, mikäli havaitsee työyhteisössä haasteita. (Ahola 2010, 73.)

## **2.6 Perhe ja vapaa-aika ja yhteiskunta**

Perhesuhteet ei saa olla rekrytoinnin tai työsuhteen päättämisen peruste, mutta on hyvä ymmärtää, miten perhesuhteet voivat vaikuttaa työkykyyn. Työkyky on nimittäin monin tavoin yhteydessä siviilisäätyyn. Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen (2006) ovat tutkineet perhesuhteiden vaikutusta työkykyyn ja todenneet, että kumppanin antaman sosiaalisen tuen mahdollisuudet ovat pienemmät

naimattomilla, eronneilla ja leskillä. Eroon tai puolison kuolemaan liittyy stressitekijöitä, jotka vaikuttavat hetkellisesti työntekijän työkykyyn. Tutkimuksen mukaan lapset lisäävät työkykyä ja voivat olla motivaation lähde. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 97, 102–103.)

Työn ja perheen yhteen sovittaminen ei sekään ole yksinkertainen kokonaisuus, mutta työn sisällön lisäksi vapaa-aika on merkittävä osa työkykyä ja tukee työssä selviytymistä. Työn ja perheen yhteensovittamiseen vaikuttaa merkittävästi työpaikan, perheen ja yhteiskunnan rakenteet. Työpaikalla tärkeitä tekijöitä työn ja perheen yhdistämiseen ovat työpaikan henkilöstöpolitiikka, kulttuuri, työn luonne sekä työntekijän asema ja sukupuoli. Perheissä tilanteeseen vaikuttaa puolisoiden työmarkkina-asema (onko toinen puoliso työtön, työssä tai muulla vapaalla) ja perheen aikataulut esimerkiksi harrastukset sekä päiväkodin ja koulun toiminta-ajat. Lisäksi työn ja perheen yhdistämiseen vaikuttaa yhteiskunnan asettamat rajat ja mahdollisuudet, kuten tarjolla oleva päivähoito tai perhepoliittiset tuet ja vapaat. Joka tapauksessa työkykyä tukevat järjestelyt työpaikoilla voivat olla moninaisia. Järjestelyihin liittyy lakisääteisiä velvoitteita (esimerkiksi perhevapaat) sekä työpaikan omia tietoisesti kehittämiä tukitoimia. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 16–17.)

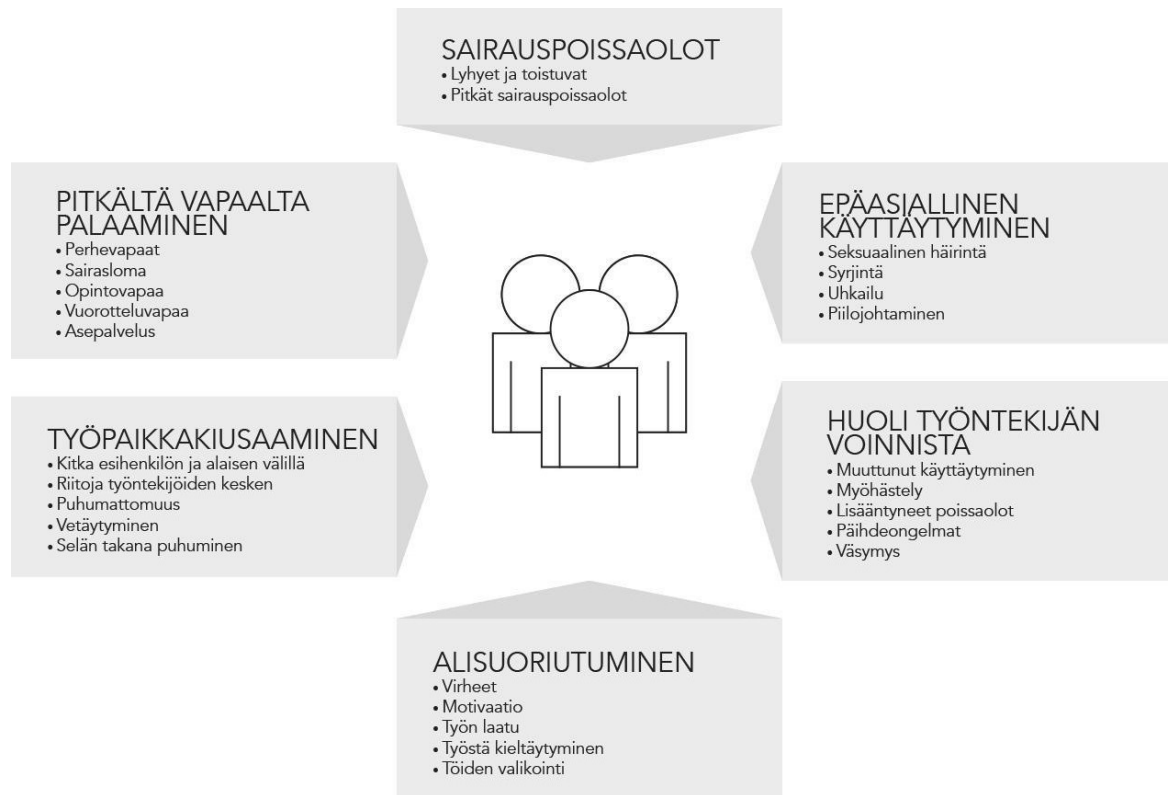
Tasapainon löytäminen työn, perheen ja vapaa-ajan välillä edistää työkykyä ja perheen hyvinvointia. Keskeisessä roolissa työkyvyn ylläpitämisessä erilaisissa perhetilanteissa on työpaikan henkilöstöpolitiikka, suhtautuminen työaikaan ja -paikkaan sekä yleiset asenteet vanhemmuuteen ja perheisiin. Perheystävälliset käytännöt eivät ole valmiita työkaluja, vaan organisaation on luotava ne itse. Tärkeää on, että johto ja työntekijät sitoutuvat niihin aidosti ja pitkäjänteisesti. Perhemyönteisyyteen tähtääviä työaikakäytäntöjä voi olla esimerkiksi työajan joustot, liukumat, etätyö ja työajan lyhentäminen. Työnantajan tulisi olla tietoinen perhepoliittisista käytännöistä ja hoitaa esimerkiksi sijaisjärjestelyt suunnitellusti ja ennakkoiden. Tilanteisiin valmistautuminen mahdollistaa perheissä aidon valinnan mahdollisuuden ja ylläpitää työkykyä erilaisissa perhetilanteissa. Jotta esihenkilö voi kehittää perheystävällisiä työkykyä ylläpitäviä ja tukevia käytäntöjä, tulee hänen tuntea työntekijöiden erilaiset perherakenteet. Työntekijä tarvitsee erilaisia vapaita ja joustoja lapsen syntyessä, päiväkotivaiheessa, koulun alkaessa, lasten

sairastuessa tai silloin, kun hoidetaan iäkkäitä omaisia. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 132–133.)

### **3 Puheeksiottamisen tilanteet**

#### **3.1 Milloin tulee ottaa huoli puheeksi?**

Esihenkilön eteen voi tulla tilanteita, jolloin joudutaan puuttumaan työntekijän työsuoritukseen tai käyttäytymiseen työyhteisössä ja harkitsemaan, onko työsuhteen jatkamiselle enää edellytyksiä. On tärkeää, että esihenkilö tunnistaa tilanteet, milloin on aiheellista käydä keskustelua työkyvystä ja työsuorituksesta. Tässä luvussa kuvataan ne tilanteet, jolloin puheeksiottaminen on tarpeellista (kuva 3). Myöhemmin sivutaan myös työsuhteen irtisanomisen ja purkamisen perusteita lähinnä siitä näkökulmasta, milloin ja miten haitalliseen käytökseen tulee puuttua ja mitä puuttumisen jälkeen tapahtuu. Puheeksiottaminen antaa työntekijälle mahdollisuuden korjata toimintaansa ja työnantajalle mahdollisuuden reagoida ilmenneisiin epäkohtiin.



Kuva 3. Puheeksiottamisen tilanteita

### 3.2 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot ovat työntekijän kannalta taloudellisesti turvattuina. Lyhyissä poissaoloissa omavastuuta ei ole ja työnantaja maksaa poissaolon ajalta täyttä palkkaa. Poissaolon pitkittyessä Kela tukee ansionmenetystä, mutta tällöin ansiot eivät yllä normaalin palkan tasolle. Toistuvat ja pitkittyvät sairauspoissaolot ovat organisaatioille monella tapaa raskaita. Sairauspoissaoloista tulee organisaatiolle merkittäviä kustannuksia: ne vaikuttavat tuotantoon ja muun tiimin toimintaan sekä pitkittyessään ne voivat jopa kriisiyttää työyhteisön. Toistuvat ja pitkät sairauspoissaolot voivat olla indikaattori myös työyhteisön huonosta ilmapiiristä tai kehnosta johtamisesta. (Seuri & Suominen 2010, 23.) On siis lukuisia syitä siihen, että sairauspoissaoloja tulee seurata ja niiden määrän kasvuun on reagoitava nopeasti.

Sairausloma on tarkoitettu työntekijän työkyvyn palautumiseksi mahdollisimman nopeasti, sillä pitkittyessään poissaolo rasittaa työyhteisöä. Työyhteisössä tulisi

olla varhaisen puuttumisen malli ja jämäkkä johtaminen, jotta väärinkäytöksiin voidaan puuttua nopeasti. Esihenkilölle tämä voi olla haastava tilanne, sillä työntekijän yksityisyys ja syrjäntäkielto terveydentilan perusteella rajoittaa mahdollisuuksia puuttua asiaan. (Nikkola & Salminen 2012, 164.) Ohjeistus sairauspoissaoloista ja sen noudattaminen tasapuolisesti kuitenkin helpottaa tilanteisiin puuttumista.

Työntekijän heikentyneeseen työkykyyn paneudutaan työpaikalla ja työterveyshuollossa sairauslomalle jäämisen yhteydessä enemmän kuin työntekijän paluuseen. Pitkän sairausloman jälkeen ei kuitenkaan ole paluuta entiseen, vaan työntekijä tarvitsee tukea työkyvyn ylläpitämiseen ja työssä selviytymiseen. Työhön paluu pitkän sairausloman jälkeen on merkki siitä, että kuntoutus ja hoito ovat toimineet ja työntekijä on saanut terveydentilaansa apua. Esihenkilön tehtävänä on luoda edellytykset turvalliselle paluulle poissaolon jälkeen. Tähän voi pyytää apua työterveyshuollosta, jos toimenpiteet ja töiden järjestely mietityttää. Esihenkilön tehtävänä on viestiä tilanteesta muulle henkilökunnalle ja työntekijälle. Lisäksi tärkeää on yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa suunnitella työtehtävät ja työssä tarvittava tuki paluun jälkeen. (Kivistö 2005, 43–45.)

Kivistö (2005) on kuitenkin sitä mieltä, että keskustelu pelkästään sairauslomalta palaavan kesken ei ole hedelmällistä. Silloin keskitytään liikaa sairauspoissaolojen kustannuksiin ja työpaikan mahdollisiin terveysvaaroihin. Sen sijaan Kivistö suosittaa vastavuoroista ja säännöllistä keskustelua, jossa huomio kohdistuu kaikkiin henkilöstöryhmiin (ei vain sairaisiin) ja keskittyy yleisesti työhön ja työyhteisön tilaan. Lähtökohtana tällaisissa keskustelussa on ratkaisujen etsiminen, ei niinkään sairaus. Tavoitteena on tyytyväinen työssäkäynti ja toimiva työyhteisö. (Kivistö 2005, 73–74.)

### **3.3 Pitkiltä vapailta palaaminen**

Olipa kyseessä sitten sairauden tai muun vapaan (opintovapaa, asepalvelus, perhevapaa, ulkomaankomennus, vuorotteluvapaa tms.) niin työntekijä tarvitsee tu-

kea paluuseen. Hyvä työhön paluu vaatii taitoja niin työyhteisöltä kuin työhön palaajalta, mutta esihenkilö on tässäkin keskeisessä asemassa. Myös esihenkilö saattaa tarvita apua ja opastusta siirtymävaiheissa, joten toimiva yhteistyö työterveyshuollon, mahdollisen kuntouttavan tahon ja johdon välillä on tärkeää. Työhön paluuta voi suunnitella jo siinä vaiheessa, kun tiedetään työntekijän jäävän pitkälle sairauslomalle tai muulle vapaalle. Tieto siitä, että työtehtävissä on joustoa ja mahdollisuuksia työjärjestelyihin voi nopeuttaa toipumista ja lyhentää poisolon kestoa. Organisaation toimintaperiaatteet on hyvä kirjata etukäteen kaikkien nähtäville, jotta koko organisaatio voi tukea töihin paluun yhteydessä ja tietää tukimuodot, jotka ovat käytettävissä. (Ahola 2011, 95)

Paluusta voi tehdä haastavan erilaiset työpaikalla tapahtuneet sisäiset muutokset: työkaverit, työtehtävät ja työpiste ovat voineet vaihtua. Lisäksi tulee pohtia työntekijän mahdollisuudet jatkaa samassa työssä uusin järjestelyin (esimerkiksi kevennetty tai osa-aikainen työ) ja perehdyttää työntekijä taas uudestaan työyhteisön tilanteeseen. Työhön paluuseen liittyy myös haasteet jaksamisen rajoitusten, palkkakehityksen ja oman työroolin löytymisen suhteen. Hyvä työhön paluu koostuu yhteistyöstä työyhteisössä ja sairauspoissaololta palaavan kanssa myös hoitavan lääkärin ja kuntouttavan tahon kanssa. (Kivistö 2005, 23)

Perhevapaalta työhön palaava on erityisessä asemassa, sillä työsopimuslain 4 luvussa on säädetty perhevapaalta palaavan työntekijän oikeudesta palata omaan työhön perhevapaan päätyttyä. Työnantajalla on tällaisissa tilanteissa korostettu velvollisuus huolehtia siitä, että perhevapaalta palaava palaa ensisijaisesti samaan työhön ja tehtävään, mitä teki aikaisemmin. Mikäli työyhteisössä on ollut isoja muutoksia työtehtävissä tai organisaatiossa, on työnantajan otettava huomioon perhevapaalla olevan työntekijän paluusuoja ja tarjottava työhön palaavalle työntekijälle sellaista työtä, joka on vastaava kuin työntekijän aikaisemmat tehtävät. Sen lisäksi, että työntekijää saattaa jännittää työhön palaaminen, osaaminen ja työssä tapahtuneet muutokset, on hänellä mielessä myös oma muuttunut perhetilanne. Esihenkilöltä siis vaaditaan huolellista perehdyttämistä ja aktiivista vuorovaikutusta paluun yhteydessä.

Kivistö jakaa kirjassaan (2005) onnistuneen paluun viiteen eri kriteeriin:

- 1) paluu on valmisteltu
- 2) palaajalla on kontakti esihenkilöön
- 3) palaajan kanssa keskustellaan muutoksista
- 4) joustovara on suunniteltu
- 5) muutosten toimeenpano on aikataulutettu.

Poissaolon aikana esihenkilön kannattaa olla työntekijään aktiivisesti yhteydessä. Vaikka työntekijälle soittaminen poissaolon aikana ei välttämättä aina tunnu helpolta, kannattaa työntekijälle pyrkiä viestimään, että häntä tuetaan työhön paluussa. Työntekijän ja hoitavan lääkärin kanssa voidaan sopia yhteinen palaveri, jossa mietitään työhön paluun vaihtoehtoja ja sovitaan aikataulusta. Tässä tapaamisessa voidaan miettiä esimerkiksi työajan rajaamista, työtehtävien keventämistä, tehtävänkuvan muokkaamista ja muita työpaikalla tapahtuvia käytännön asioita, jotka mahdollistavat turvallisen paluun työyhteisöön. (Ahola 2011, 97)

Keskeistä on se, että paluu on suunniteltu yhdessä esihenkilön ja työntekijän kanssa. On hyvä tiedostaa, että olipa poissaolon syy pitkäaikainen sairausloma tai vapaaehtoinen poissaolo perhesyistä tai opiskelun takia, täytyy paluun yhteyteen järjestää aikaa perehdyttämiseksi. Palaajalla voi olla halua tehdä työhön muutoksia ja sitä toivetta ei esihenkilön kannata ohittaa. Työyhteisön kannalta joustovara kannattaa suunnitella ja aikatauluttaa esimerkiksi työvuoroissa. Parhaimmillaan pidempi poissaolo antaa mahdollisuuksia toiminnan ja työnteon uudistamiseen. Työhön palaava on arvioinut osaamistaan, pystyy pohtimaan omaa rooliaan työyhteisössä ja on havahtunut asioihin, joita haluaa muuttaa. Olisikin siis tärkeää paluun yhteydessä keskustella näistä ajatuksista ja valjastaa sieltä muutostarpeet työyhteisön eduksi. (Kivistö 2005, 52–53, 56–57)

Paluu työhön on onnistunut silloin, kun se tapahtuu toipumisen kannalta oikeaan aikaan eikä vaaranna työkykyä. Työterveyshuolto osaa arvioida työkyvyn suhteessa työtehtävään, joten työhön paluuta kannattaa suunnitella yhdessä työterveyshuollon kanssa. (Ahola 2011, 95) Esihenkilöllä on kuitenkin tieto siitä, millaisia järjestelyjä työssä voidaan tehdä ja mitä tukimuotoja on mahdollista käyttää

organisaatiossa. Yhdessä sopimalla on mahdollisuus miettiä paluuta kokonaisvaltaisesti. Tähän yhdessä sopimiseen ja työkyvyn tukemiseen on myös taloudellisia kannusteita, sillä Kela korvaa työterveysmenoista 60 % niille organisaatioille, joilla on käytössä sairauspoissaolojen seurantaan, varhaiseen tukeen ja työhön paluun tukemiseen toimintamallit. Mikäli näitä toimintamalleja ei ole käytössä, korvaus on 50 % työterveyshuollon kustannuksista. (Ahola 2011, 122)

### **3.4 Työpaikkakiusaaminen ja muu epäasiallinen käyttäytyminen**

Työsopimuslaissa kuvataan työnantajan velvollisuudeksi kaikin tavoin edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita (Työsopimuslaki luku 2, 1§). Tämä on helppo tulkita selkeänä työpaikkakiusaamisen kieltämisenä. Työnantajalla nähdään siis olevan yleisvelvoite pitää huoli työntekijöiden suhteista ja vuorovaikutuksesta työpaikalla. Sen sijaan työsopimuslaissa ei ole vastaavia velvoitteita työntekijälle. Työntekijän velvollisuudet rajoittuvat työn tekemiseen ja turvallisuuteen sekä epäkohdista ilmoittamiseen. (Työsopimuslaki luku 2, 1–2§.)

Työpaikkakiusaaminen on aina vakava asia. Selkeä määritelmä on, että jos työntekijä kokee tulleen kiusatuksi, näin on tapahtunut. Kiusaaja ei välttämättä tee sitä tietoisesti, mutta joka tapauksessa esihenkilön velvollisuus on puuttua tilanteeseen. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on tiedon saatuaan ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi (Työturvallisuuslaki 28 §). Kiusaamisella tarkoitetaan henkistä sekä fyysistä toimintaa, joka on toistuvaa ja jatkuu pitkään. Käytännössä puhutaan esimerkiksi nimittelystä, ulkopuolelle jättämisestä, selän takana juoruamisesta, uhkaamisesta tai fyysisen koskemattomuuden loukkaamisesta. Kiusaaminen voi olla niin räikeän näkyvää ja ilmetä monin eri tavoin eri tilanteissa, että kaikki huomaavat sen, mutta se voi olla myös erittäin piilevää ja hienosyistä, että ulkopuolinen ei huomaa mitään. (Kaski & Nevalainen 2017, 11–12).

Sen lisäksi, että laki kieltää yksiselitteisesti kiusaamisen työpaikalla, liittyy kiusaamiseen myös muita ulottuvuuksia. Jokainen työyhteisö määrittelee yrityskulttuu-

rillaan sallitun ja ei-sallitun käytöksen. Joissain työpaikoissa alapääjutut ja käytetty karskimpi kieli ovat osa arkipäiväistä vuorovaikutusta, kun taas toisessa työpaikassa ne voidaan kokea vakavana häirintänä. Kaski ja Nevalainen (2017) jatkavat osuvasti käytöksen leikittelyyn, ilkeilyyn ja kiusaamiseen. Leikittely on hävääntahtoista hupia. Ilkeily on negatiivista sanomista tai tekemistä, mutta ei kuitenkaan kiusaamista silloin, kun se rajoittuu yksittäisiin tilanteisiin tai tapauksiin. Ilkeily voi myös olla molemminpuolista. Kiusaaminen on sellaista, missä toinen osapuoli ei pysty puolustautumaan ja toimintaa, joka toistuu ja jatkuu pitkään. Raja näiden välillä on hiuksenhieno ja vaihtelee paljon myös yksilöiden välillä. (Kaski & Nevalainen 2017, 14–15.)

Työpaikoilla saattaa esiintyä erilaisia ristiriitoja sekä ihmissuhde- ja vuorovaikutusongelmia, mutta läheskään aina ei ole kyse työpaikkakiusaamisesta. Mitä isompi työyhteisö on, sitä todennäköisemmin sinne mahtuu myös ristiriitoja. Näissä tapauksissa rajanveto voi joskus olla vaikeaa, sillä kokemus kiusaamisesta on hyvin henkilökohtainen. Työpaikkakiusaamista ei ole ihmisten väliset erimielisyydet, vaikka ne koettaisiinkin työilmapiiriä heikentävänä. Kiusaamista ei myöskään ole ongelmien käsittely, vaikka silloinkin ilmapiiri saattaa tuntua ahdistavalta tai epämiellyttävältä. Myöskään esihenkilön työn johtaminen ja -ohjaaminen ei ole työpaikkakiusaamista. Esihenkilön rooliin kuuluu antaa käskyjä ja ohjata työskentelyä, jakaa työtehtäviä ja antaa varoituksia, mikäli sellaiselle on perustellusti aihetta. Kiusaamista ei täten myöskään ole työntekijän ohjaaminen työkyvyn arviointiin tai edes työntekijöiden erilainen kohtelu, jos siihen on perusteltu syy. (JHL, 2020.)

Työnantajalla on velvollisuus puuttua kiusaamistilanteisiin ja hän voi ryhtyä myös kurinpitotoimiin, jos tilanteen ratkaiseminen sitä edellyttää. Jos työnantaja ei puutu tilanteeseen mitenkään tai aliarvioi tilanteen vakavuuden ja toisille työntekijöille aiheutuu tästä terveydellistä haittaa, voi tästä olla seurauksia työnantajalle. Työnantajaa voidaan syyttää työturvallisuuden laiminlyönnistä tai jopa työturvallisuusrikoksesta. Työnantajalla on tilanteeseen puuttumisessa erilaisia vaihtoehtoja ja menetelmiä valittavana. Ensisijaisesti työnantajan on keskusteltava osapuolten kanssa puolueettomasti ja sen jälkeen tehtävä tarvittavat toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi. Vaikeimmissa tilanteissa on oikeus antaa varoitus

tai mahdollisuus purkaa tai irtisanoa epäasiallisesti käyttäytyvän henkilön työso-  
pimus. (Nikkola & Salminen 2012, 145–146.)

lhannetilanteessa kiusaamistilanne ratkeaa yhdessä sopimalla ja kättä päälle lyö-  
mällä eli pyydetään anteeksi ja kiusaaminen ei enää jatku. Esihenkilö voi selvi-  
tystyön tuloksena tarjota kiusatulle mahdollisuutta terapiaan tai järjestää työyh-  
teisölle työnohjausta ryhmänä. Jos kiusaaminen ei näillä toimenpiteillä lopu, voi-  
daan myös työntekijöiden työpisteitä tai työtehtäviä vaihtaa. Lähtökohtana hy-  
vässä johtamisessa on se, että poislähtijä olisi kiusaaja. Äärimmäisissä tilan-  
teissa esihenkilöllä on käytössään myös kurinpidollisia toimenpiteitä, kuten huo-  
mautus ja kirjallinen varoitus. Mikäli epäasiallinen käytös jatkuu, voidaan kiusaaja  
myös irtisanoa. (Kaski & Nevalainen 2017, 168.)

Työyhteisökouluttaja Pirkko Heiske (2005) suosittelee, että työpaikkakiusaami-  
sen puheeksiottamista varten tulisi luoda jututtamismenetelmä, jossa kiusattu  
saa riittävän pitkään ja laajalti kuvata tilannetta, jotta hän saa kokemuksen kuulu-  
laksi tulemisesta. Työpaikkakiusaamisen käsittelyssä pitäisikin siis ennen yh-  
teistä sopimista päästä kiusatun kanssa hyvään ymmärrykseen tilanteesta ja rat-  
kaisuehdotuksesta. Tämä ehkäisee koston kierrettä ja tyytymättömyyttä laihaan  
sopuun. (Heiske 2005, 77, 80.)

Työyhteisössä konfliktit voivat alkaa pienistä asioista ja kärjistyvät moninkertaisiin  
mittasuhteisiin, jos niihin ei puututa ajoissa. Esa Poikelan (2010) mukaan riitati-  
lanteiden seurauksia voi olla työntekijöiden masentuneisuus, työtehon heikkene-  
minen, työntekijöiden vaihtuvuus, rekrytointiongelmat, työntekijöiden unettomuus  
ja sairauslomat. Konfliktit kasvavat siksi, että niistä ei osata keskustella avoimesti  
eikä niitä tällöin voi myöskään ratkaista. Ratkaisussa tarvitaan jokaisen osapuol-  
len tasavertaista kuulemistä. Jos työpaikan omat toimijat (esimerkiksi työsuojelu-  
valtuutetut ja luottamusmiehet) tarvitsevat apua riitatilanteen selvittelyyn, voidaan  
joskus tarvita ulkopuolisia asiantuntijoita. Yhtenä keinona työyhteisöjen ristiriitoi-  
hin ja kiusaamistilanteisiin voi olla ulkopuolinen sovittelija. Sovittelijaa käytetään  
silloin, kun sopu on vielä löydettävissä, mutta sitä ei ole omin voimin pystytty saa-

vuttamaan. Sovittelu sopii parhaiten tilanteisiin, joka edellyttää keskinäistä vuorovaikutusta, esimerkiksi johtamiskiihkeitä, kiusaamistilanteet, pelisääntöjen noudattaminen ja keskustelu työtavoista tai muutoksista. (Poikela 2010, 167–169.)

Kiusaamisen loppumiseen on joka tapauksessa nähtävä vaivaa ja oltava rohkea asioiden esiintuomiseksi ja ratkaisemiseksi. Viisas esihenkilö tarttuu toimeen ja tarvittaessa pyytää tilanteen selvittämiseksi apua omalta esihenkilöltä, työsuojelusta tai työterveyshuollosta. Kiusaamisen torjumiseksi on tärkeää, että esihenkilö tuntee riittävän hyvin kaikki alaisensa sekä seuraa työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta, jotta hän voi puuttua epäasialliseen toimintaan ajoissa. Tärkein kiusaamista ehkäisevä tekijä on työyhteisön toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus. (Kaski & Nevalainen 2017, 164–165.)

Työpaikalla on tärkeää, että työntekijöiden yhteisö tekee töitä ja saavuttaa tavoitteet. Hyvin toimivassa työyhteisössä työntekijät hoitavat vastuullisesti omat tehtävänsä ja toimivat hyvässä yhteistyössä muiden kanssa. Työyhteisötaitoihin kuuluu vastuu omasta työstä, työyhteisöstä ja vuorovaikutuksesta. Huono työkäyttäytyminen häiritsee ja estää työhön liittyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 11.) Vastuunkantamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa korostuu esihenkilön työnjohtotaidot eli töiden jakaminen tasapuolisesti ja selkeästi vastuutettuna työntekijöille. Silloin jokainen tietää oman tehtävän ja vastuun työyhteisössä. On tärkeää, että vastu- ja valtasuhteet on määritelty, ettei valta lipsahda vahvoille persoonille väärin käsiin, sillä se lisää ristiriitojen syntymistä työpaikalla. (Kess & Alroth 2012, 13.)

Epäasiallinen kohtelu voi olla kiusaamista, häirintää tai jopa henkistä väkivaltaa. Koska epäasiallinen käytös voi olla mitä tahansa normaaliin vuorovaikutukseen kuulumatonta, voi olla vaikea tunnistaa niitä tilanteita, jolloin esihenkilön tulee puuttua tilanteeseen. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 17.) Laki on tässä kuitenkin yksiselitteinen: mikäli työnantaja havaitsee mitä tahansa fyysiselle tai henkiselle terveydelle haitallista työyhteisössä, tulee siihen puuttua välittömästi riittävin toimenpitein (Työturvallisuuslaki). Koska tapaukset ovat monesti yksilöllisiä, ei lainsäädäntö ole asettanut selvää määräaikaa, jossa toimenpiteisiin tulee ryhtyä.

Epäasiallisen käyttäytymisen vaikutukset voivat ulottua laajasti työyhteisöön. Sopimaton käytös vaikuttaa työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen, mutta kaikkein eniten työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja töiden sujumiseen yhteisössä. Yhteisistä säännöistä poikkeaminen tai lipsuminen aiheuttaa muissa ärtymistä ja stressiä. On siis tärkeää pitää työyhteisössä kiinni yhdessä sovitusta työmenetelmistä, ettei koko työyhteisö kärsi sopimattomasta käyttäytymisestä. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 25.) Esimerkiksi turvallisuudesta tinkiminen ja ohjeiden noudattamattomuus voivat asettaa koko työyhteisön vaaraan tai saada aikaan suuria taloudellisia tappioita. Työyhteisössä epäasiallinen kohtelu tai kiusaaminen voi johtaa työntekijöiden kokemaan stressiin, itseluottamuksen menetykseen, työmotivaation laskuun, lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Usein häiriökäyttäytymisen taustat lopulta johtuvat organisaation työolojen, toimintatapojen tai ohjeistukseen liittyvistä epäselvyyksistä tai ongelmista. Joten vaikka epäasiallinen käyttäytyminen monesti onkin yksilöstä lähtöisin, on hyvä tutkia kokonaisuus ja varautua muuttamaan organisaation toimintatapoja. Erityisesti suuret muutokset organisaatiossa voivat laukaista pelkoja, jotka johtavat epäasialliseen käytökseen. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 29, 37.)

Vaikka taustalla voi olla organisaation toimintatapojen epäselvyyttä, on silti työntekijän otettava vastuu omasta käyttäytymisestään. Epäasiallinen käyttäytyminen nousee joskus henkilön luonteesta tai persoonallisista ominaisuuksista. Myös jotkut mielenterveyden ongelmat voivat laukaista epäasiallisen käytöksen. Taustalla voi olla myös huoli omasta työpaikasta, kilpailu halutusta tehtävästä tai kateus työkaverin kohtelusta. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 35.)

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu ovat laajoja käsitteitä. Niihin sisältyy vähättely, pilkkaaminen, uhkailu tai työyhteisöstä eristäminen, mutta myös sukupuolinen ahdistelu ja syrjintä ovat häirintää ja epäasiallista käyttäytymistä. Seksuaalisena häirintänä pidetään esimerkiksi seksuaalisesti vihjailevia eleitä tai puheita, kaksimielisiä vitsejä, yksityiselämää koskevia huomautuksia sekä fyysistä koskettelua. Häirintään tulee puuttua välittömästi ja on tärkeää, että epäasiallisesti käyttäytynyt henkilö saa välittömästi selväsanaisen kiellon toiminnasta. Häiritsijä voi joutua teostaan rikosoikeudelliseen tai vahingonkorvauslain mukaiseen vastuuseen.

Vastuu häiritsevään käytökseen puuttumisesta siirtyy työnantajalle silloin, kun tieto on saatettu esihenkilön tietoon. Työnantajalla on toimintavelvollisuus epäasiallisen käyttäytymisen poistamiseksi. (Kess & Alroth 2012, 44–45.)

### **3.5 Työkykyarvio ja huoli työntekijän voinnista**

Työnantajalla voi herätä huoli työntekijän voinnista monista muistakin syistä, kuin sairauden tai työkyvyn osalta. Esihenkilö voi tunnistaa näistä työntekijän voinnissa tapahtuneita muutoksia esimerkiksi seuraamalla työntekijän käyttäytymistä. Huoli pitäisi herätä toistuvista myöhästelyistä, palkkaennakon pyytämisestä, keskittymisvaikeuksista, toistuvista poissaoloista ja esimerkiksi käytöksen muutoksista. Taustalla voi olla muutoksia perhesuhteissa, työntekijän rahapeliongelma, huolta läheisistä tai taloudesta tai melkeinpä mitä tahansa muuta työntekijän vointiin vaikuttavaa. Työterveyshuolto on yhteistyötaho, joka selvittää työntekijän työkyvyn. Työkyvyn arviointi edellyttää kattavaa työkyvyn ja kuntoutuksen osaamista sekä moniammatillista yhteistyötä työntekijän ja työnantajan kanssa. Näin voidaan parhaiten selvittää kokonaistilanne ja laatia kuntoutussuunnitelma.

Työnantajan tulee huolehtia työturvallisuudesta ja ehkäistä työntekijöitä terveydellisiltä vaaroilta. Työntekijä, joka on päihteiden vaikutuksen alaisena, voi aiheuttaa vaaratilanteita itselleen, työkavereille ja asiakkaille. Yksiselitteisesti esihenkilön tulee poistaa päihtynyt työntekijä työpaikalta. Päihteidenkäyttö tai päihtyneenä töihin tuleminen ei yksistään riitä työsuhteen päättämiseen. Työnantaja voi antaa työntekijälle kirjallisen varoituksen ja ohjata hänet hoitoon. Tällöin työntekijälle kannattaa korostaa, että mikäli hoito ei toimi, voidaan työsuhde irtisanoa. (Salminen 2017, 294–295.)

Mikäli työkyky ja työntekijän toiminta ei keskustelemalla selviä, epäasiallinen käyttäytyminen jatkuu tai työkyvyn ei voida olettaa palaavan normaalitasolle, on työsuhde mahdollista päättää. Tilanne ei ole koskaan helppo ja työsuhteen päättämiseen liittyy paljon huomioon otettavia asioita. Esimiehen työsuhdeoppaassa (2017) kuvataan tilanteita, joissa työnantajalla on mahdollisuus päättää työsuhde.

Tavoitteena on luonnollisesti aina ristiriidaton työyhteisö, joten näihinkin tilanteisiin voidaan ennakolta varautua ja työstää pelisäännöt. On koko työyhteisön etu, että tällaisten tilanteiden varalle toimintamalli on kaikkien ja etenkin esihenkilön tiedossa, sillä lainvastaisesta menettelystä voi tulla organisaatiolle merkittävät seuraukset. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 315.)

## **4 Esihenkilön rooli puuttumisprosessissa**

### **4.1 Esihenkilön keskeiset työtehtävät**

Esihenkilö on työnantajan edustaja, jonka vastuulla on työn oikeudenmukainen, tehokas ja selkeä organisointi. On tärkeää, että esihenkilö mieltää tämän perustehtävän myös työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta ja kokee sen aidosti osaksi johtamistaan. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että organisaatiossa noudatetaan kaikissa olosuhteissa voimassa olevaa lainsäädäntöä ja hänen on puututtava rohkeasti asiaan, jos työyhteisössä ei toimita sovittujen sääntöjen tai lakien puitteissa. (Salminen 2017, 86, 276)

Työnantajan näkökulmasta johtamistyössä on keskeistä ratkaista ongelmia, kehittää ja uudistaa sekä tehdä tulosta. Esihenkilöllä on vastuu organisaation suunnasta ja energian kohdistamisesta oikeisiin kohteisiin. Esihenkilö pitää huolen työntekijöistä, strategian toteuttamisesta ja asiakasnäkökulmasta, suunnittelee työtä ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. (Salminen 2017, 49–50) Salminen on kirjassaan (2017) jäsennellyt johtamista neljään kategoriaan: tavoitteiden asettaminen, seuranta, palautteen antaminen ja palkitseminen. Esihenkilön rooli on olla länsä työntekijöiden arjessa, juhlia onnistumista ja kannustaa parempiin suorituksiin. Ongelmien ilmetessä esihenkilön rooli on osallistua niiden ratkaisemiseen ja luoda uskoa tulevaan. (Salminen 2017, 60.)

## 4.2 Esihenkilön rooli puuttumisprosessissa

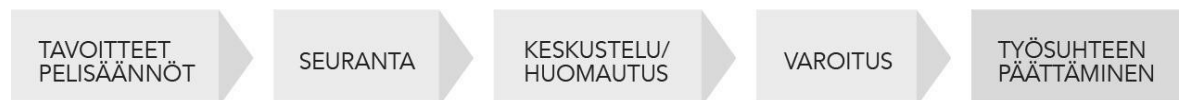
Häiriötilanteissa on tärkeää, että työntekijä tietää työyhteisön toimintatavoista ja ohjeista sekä siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Esihenkilön tehtävä on jalkauttaa työpaikan ohjeet ja käytännöt kaikille työntekijöille. Ohjeiden ja käytäntöjen jakaminen alkaa uuden työntekijän perehdytyksestä. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 40.)

Esihenkilöasema tarkoittaa sitä, että esihenkilöllä on velvollisuus puuttua ristiriitatilanteisiin. Paras ja kaikkien osapuolien kannalta kestävin lopputulos syntyy yleensä avoimessa keskustelussa, jossa kaikki osapuolet ovat päässeet kertomaan näkemyksensä. (Nikkola & Salminen 2012, 100.) Nikkolan ja Salmisen (2012) mukaan poikkeavaan toimintaan reagoiminen ja puuttuminen on mahdollista vain, jos on tiedossa tavoitteet ja yhteisesti sovitut toimintatavat. Selvää on, että työpaikan ongelmiin tulee puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä odottelu monesti vain pahentaa tilannetta. Vaikeaan tilanteeseen joutumista voi ennalta helpottaa sillä, että puuttumisen malli on kaikilla tiedossa ja se on kaikille työntekijöille tasapuolinen. Näin toteutettuna yhteinen toimintamalli alentaa esihenkilöiden kynnystä puuttua tilanteisiin ja toimii työkaluna haasteellisessa tilanteessa. (Nirkkola & Salminen 2012, 103.)

Puheeksiottamisen mallien perusajatuksena on helpottaa reagoimista työssä suoriutumisen ongelmiin tai orastaviin haasteisiin silloin, kun ongelmat eivät ole vielä jatkuneet liian pitkään. Samalla rakennetaan välittämisen kulttuuria: mallin mukaisella tavalla tartutaan asioihin kaikkien kohdalla yhtäläisesti, jolloin puuttumisia ei koeta henkilökohtaisena painostuksena, vaan hyvänä ja reiluna johtamisena. Monesti työkyvyn heikkenemiseen liittyvät tilanteet koetaan vaikeina ja kiusallisina, joten yhdessä hyväksyty ja kaikille esitelty malli asioihin puuttumisesta helpottaa työyhteisön toimintaa. On tärkeää, että yrityksen johto sitoutuu toimenpiteisiin, joita työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi tarvitaan. Yhtä lailla on tärkeää, että mallista on keskusteltu henkilöstön kanssa. Samalla voidaan myös puhua auki työnantajan, esihenkilön, työntekijän ja työterveyshuollon rooli varhaisen puuttumisen mallin toteutuksessa (Seuri & Suominen 2010, 204).

Puheeksiottaminen perustuu osittain lakiin ja toisaalta vahvasti yrityskulttuuriin. Esimerkkejä lakiin liittyvistä tilanteista ovat puuttuminen työpaikkakiusaamiseen tai työsuhteen päättämiseen liittyvät toimet. Työsopimuslaissa on kuvattu työnantajan yleisveloitteeksi se, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita (Työsopimuslaki, luku 2 §1). Lisäksi tähän liittyy työntekijän elämäntilanteissa tukemista esimerkiksi sairastuminen, perhevapaat ja opintovapaat, joten ei voida olettaa, että pienen yrityksen johtaja tai esihenkilö voisi olla joka alan tai lain asiantuntija. Esihenkilön rooli on kuitenkin selvittää ongelmalliset tilanteet ja tarvittavat toimenpiteet on käynnistettävä asian ratkaisemiseksi (Työturvallisuuslaki luku 3, 17§ ja luku 5, 25§). Mikäli esihenkilö ei puutu havaitsemiinsa ongelmiin nopeasti, saattaa hän itse joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen velvollisuuksien laiminlyönneistä. Esihenkilöltä odotetaan jäykkää puuttumista, suoraselkäistä toimintaa, lupauksen pitämistä ja rohkeutta puuttua epäasialliseen käytökseen (Salminen 2010, 297).

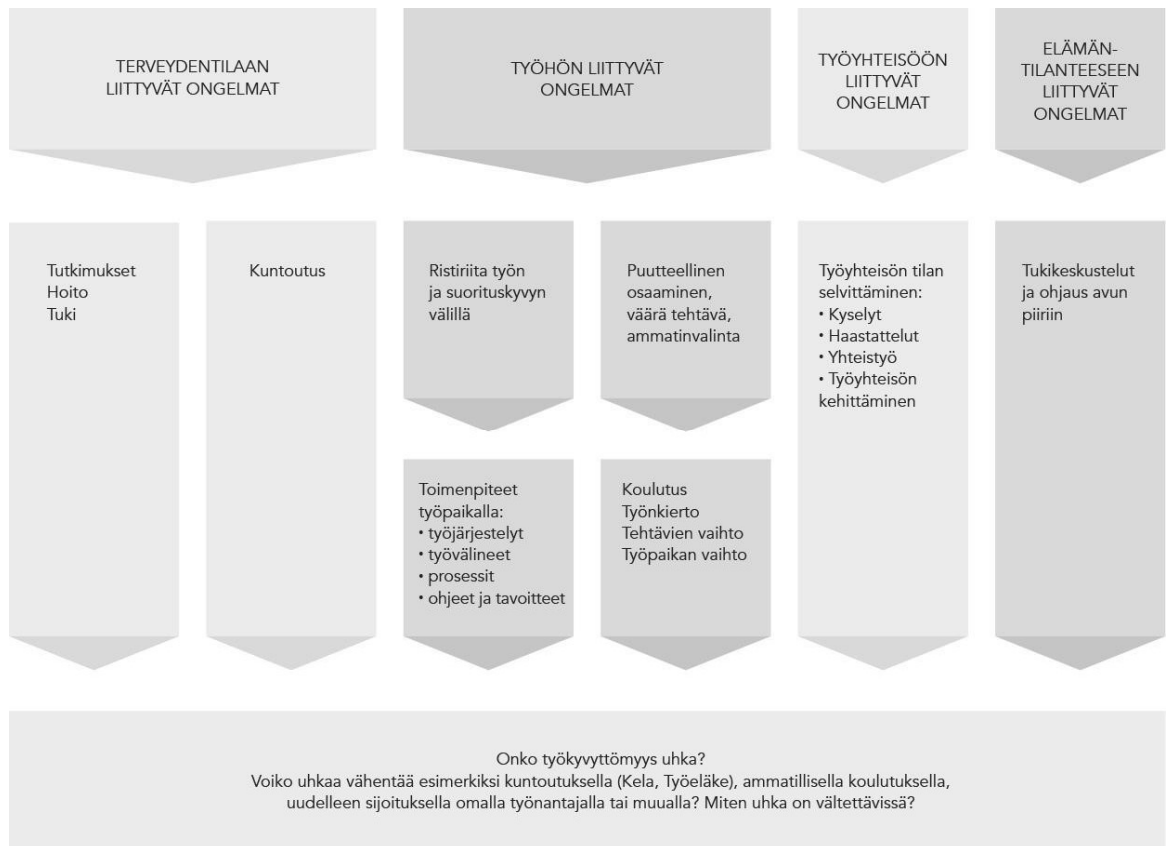
Esihenkilön puuttuminen tilanteisiin siis voi olla lakisääteistä ongelmatilanteiden ratkaisua, ratkaisujen etsimistä kriisissä tai työn järjestelyjä työkyvyn tukemiseksi. Esihenkilöllä täytyy olla osaamista tunnistaa ne tilanteet ja rohkeutta toimia tilanteeseen sopivalla tavalla. Puheeksiottamisen tilanteisiin puuttumisen kynnystä madaltaa yksinkertaiset työkalut, joilla voi kartoittaa työntekijän työkykyä. Yksinkertaista itsearviointiin sopivaa työkalua voi käyttää heti, kun on huoli työntekijän suorituksesta tai työkyvystä. Kartoituslistan avulla työntekijä ja esihenkilö voivat suunnata keskustelun niihin asioihin, missä todetaan tuen tarvetta. Lista on hyvä valita kysymyksiä monipuolisesti työkyvyn eri osa-alueista, jotta se konkretisoi työkykyyn vaikuttavat monet seikat. Monesti työkyky nähdään hyvin yksityisenä asiana, mutta kyse on kuitenkin aina työntekijän omien valmiuksien ja voimavarojen suhteesta työtehtäviin ja työyhteisöön. (Seuri & Suominen 2010, 205, 207)



#### KUVA 4. Jämäkkä puuttumisprosessi (Salminen 2010, 298).

Kuvassa 4 näkyy puuttumisprosessin vaiheet. Aina ei tarvitse mennä varoituksiin ja työsuhteen päättämiseen, sillä joskus tilanteet voivat ratketa yhteisellä keskustelulla tai parhaassa tapauksessa yhteisillä pelisäännöillä voidaan ehkäistä tilanteiden kärjistyminen kokonaan. Tärkeää puuttumisprosessissa on siis se, että tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt on koko työyhteisön tiedossa. Esihenkilön tehtävä on tarkkailla työyhteisön toimintaa ja seurata päivittäistä työskentelyä, jotta yhteisistä säännöistä poikkeaminen huomataan ajoissa. Johtamisen perusta on tavoitteiden asettaminen ja työntekijöiden ohjaaminen palautteen avulla. Hyvästä työstä kiittäminen ja ei-toivotun käytöksen kitkeminen nopeasti on tärkeää, sillä jatkuessaan huonot toimintatavat voivat muodostaa uuden normin ja se koetaan sallittuna. Tällaiseen toimintaan on puututtava nopeasti, että työntekijällä on aito mahdollisuus korjata käytöstään ja toimintatapaansa. Jos käytös on erityisen haitallista työyhteisölle tai organisaation toiminnalle, voi esihenkilö antaa irtisanomisuhkaisen varoituksen. Varoitus on annettava niin selkeästi, että työntekijä pystyy korjaamaan toimintaansa ja vielä välttämään työsuhteen päättämisen. (Salminen 2010, 298–299.)

Esihenkilön tulee ottaa huoli puheeksi, tunnistaa työkykyongelmien juurisyy ja olla valmis etsimään yhdessä työntekijän ja kumppanuusverkoston kanssa tapoja ratkaista tilanne. Puheeksiottamisen aiheet ovat moninaisia, mutta ne voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Työterveyshuollon tehtävänä on yhdessä työnantajan kanssa edistää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa ja tukea työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Hyvässä toimintakulttuurissa kuitenkin ennakoidaan ja puututaan tilanteisiin varhain. Toisaalta on pidettävä mielessä, että myös hoitoon ohjaaminen, kuntoutus ja tukikeskustelut voivat olla osana ratkaisua. Kuvassa 5 kuvataan niitä keinoja ja työkaluja, joita työyhteisöissä on tilanteen selvittämiseksi ja työkyvyn säilyttämiseksi. Tärkeää on ylläpitää keskustelua esihenkilön, työntekijän ja työterveysammattilaisten välillä, jotta yhteistyö olisi hedelmällistä ja löydettäisiin todellisia ratkaisuja tilanteeseen.



KUVA 5. Vaihtoehtoja tilanteen ratkaisemiseksi

Työntekijän tulee omalta osaltaan toimia työpaikkaa kehittävästi ja ottaa vastuuta oman ammattitaidon ylläpitämisestä. Aloite puuheeksiottokeskusteluun voi tulla myös työntekijältä ja se voi koskea omaa tilannetta tai olla huomio työkaverin heikentyneestä työkyvystä. Työyhteisössä jokaisella on oikeus ja velvollisuus ottaa asioita puheeksi, jos havaitaan esihenkilön tai työtovereiden käytöksessä huomautettavaa. On hyvä tietää työyhteisön organisaatorakenne, mikäli esihenkilö on osa ongelmaa ja asia halutaan viedä eteenpäin.

### 4.3 Esihenkilön vuorovaikutuksen osa-alueet

Perusajatus työyhteisön vuorovaikutuksessa on, että esihenkilön ja alaisen väliset suhteet vaikuttavat organisaation tulokseen merkittävästi. Pekka Isotaluksen kirjassa (2017) kuvataan luvussa "Johtaja-johdettava - suhteen vaihdantateoria", että tutkimuksissa esihenkilön ja alaisen hyvän suhteen on todettu vaikuttavan

myönteisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, työsuoritukseen, tehokkuuteen sekä vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Huonomman suhteen on havaittu vaikuttavan työkykyyn, motivaatioon, sitoutumiseen sekä viestinnän laatuun. Esihenkilön pitäisi pyrkiä luomaan korkealaatuinen suhde kaikkiin alaisiinsa, mutta vaikka hyvä suhde ei aina olisikaan mahdollista, niin silti on velvollisuus tarjota alaisille mahdollisuus luoda kumppanuus esihenkilön kanssa. Tällä toimintatavalla esihenkilö tietoisesti luo hyviä suhteita alaisiinsa ja se parantaa organisaation kokonaisuutta monella tasolla, esimerkiksi sitouttaa työntekijöitä, mahdollistaa urakehityksen, motivoi ja parantaa sisäistä viestintää. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Johansson, Miller ja Hamrin (2013) mukaan esihenkilön vuorovaikutuksen osa-alueet ovat rakenteen luominen, työn mahdollistaminen, suhteiden hallinta, tiimin edustaminen ja tulosten seuraaminen. Työyhteisössä esihenkilön tehtävä on luoda työyhteisön rakenne ja toimintatavat eli jakaa työtehtävät ja vastuut sekä asettaa tavoitteet ja odotukset työntekijälle sekä koko tiimille. Työn mahdollistaminen tarkoittaa perehdyttämistä ja ohjaamista koko työuran aikana, jotta työntekijällä on tarpeelliset tiedot ja taidot työssä menestymiseksi. Tähän liittyy olennaisesti myös palautteen antaminen sekä kannustaminen ongelmanratkaisussa ja itsensä johtamisessa. Suhteiden luomisen ja työyhteisön ilmapiiriin ylläpitämiseksi esihenkilön on viestittävä avoimesti ja kuunneltava työntekijöitä. Ristiriitatilanteissa esihenkilön vuorovaikutus on erityisen tärkeää. Esihenkilön on ristiriitatilanteessa toimittava tasapuolisesti, rakentavasti ja kaikkia osapuolia kunnioittavasti. Esihenkilö edustaa tiimiä ja onkin tärkeää, että esihenkilö viestii ja vaikuttaa tiimin puolesta organisaatiossa ylös- ja ulospäin. Taitava esihenkilö verkostoituu organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella sekä aktiivisesti etsii työyhteisölle uusia mahdollisuuksia ja toimintaedellytyksiä. Taitava esihenkilö kannustaa ja osallistuu keskusteluun alaisten kanssa, aktiivisesti antaa ja vastaanottaa palautetta, osallistaa tiimin päätöksentekoon ja käyttäytyy avoimesti ja osallistuvasti. (Johansson, Miller & Hamrin 2013, 150–153, 155.)

## 5 Puuttumisprosessin vaiheet ja eteneminen

### 5.1 Rakkaan lapsen monet nimet

Puheeksi ottamisen toimintamalli tulee jalkauttaa koko organisaation yhteiseksi toimintamalliksi käytännön kautta. Systemaattinen noudattaminen vahvistaa mallin tunnettuutta ja korostaa mallin tasapuolisuutta työntekijöiden kesken. Joka tapauksessa puuttuminen nopeasti on tärkeää, koska pitkittyessään ongelma saattaa paisua ja vaikeutua entisestään. Lisäksi epäasiallinen käytös tai toiminta saattaa myös ajan mittaan muuttua organisaation toimintatavaksi, jos siihen ei ajoissa puututa. (Nirkkola & Salminen 2012, 104.)

Puheeksiotto on yksi vakiintunut termi, mutta myös varhaisen puuttumisen malli tai varhaisen tuen malli ovat organisaatioissa käytössä. Nimenä voi olla myös aktiivisen tuen malli tai varhaisen välittämisen malli, mutta joka tapauksessa puhutaan samasta asiasta, eli siitä tilanteesta, missä esihenkilö ottaa huolen puheeksi työnantajan kanssa. Esihenkilö ja työntekijä keskustelevat työkyvystä ja työpaikalla tarvittavasta tuesta. On tietysti parempi tarttua tilanteeseen ajoissa, mutta mikä tahansa puuttuminen on parempi kuin ei puuttumista ollenkaan. Puheeksiottotilanteessa voi aina todeta, että mitään ongelmaa ei olekaan. Sellaisessakin tilanteessa voidaan keskustelun avulla löytää kehittämiskohteita ja yhteisten toimintamallien uudistamista. (Ahola 2011, 43.)

Työkykyä tuetaan työpaikoilla monin eri tavoin. Tarja Nummelin kuvaa kirjassaan *Stressi haastaa työkyvyn* (2008) kuinka työkykyä ylläpitävä toiminta organisaatiossa tulisi jakaa kolmeen portaaseen. Ensimmäinen porttas on ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka tavoitteena on toimintakyvyn ylläpitäminen ja säilyttäminen mahdollisimman hyvänä läpi työuran. Toinen porttas sisältää toimenpiteitä, joilla voidaan auttaa niissä tilanteissa, jolloin toimintakyky uhkaa heikentyä. Kolmannen portaan toimet liittyvät niihin henkilöihin, joilla on jo alentunut työkyky ja tällöin

tavoitteena on työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja jäljellä olevan työkyvyn ylläpitäminen. Tyky-toiminta pitäisi nivoa osaksi päivittäistä johtamista ja sen tulisi olla säännöllistä, suunnitelmallista ja kohdennettavaa. (Nummelin 2008, 97.)

## **5.2. Mallista tiedottaminen**

Yrityksen johdolta tai esihenkilöiltä odotetaan, että asioihin puututaan ripeästi. Työturvallisuuslaki velvoittaa esihenkilöä puuttumaan asiaan viimeistään silloin, kun asia on tullut hänen tietoonsa. Työnantajan tulee antaa henkilökunnalle tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. (Työturvallisuuslaki, luku 2 §17.) Tämä koskee myös puheeksiottamisen malleja ja niiden toteutumista.

Luonnollinen tilanne puheeksiottamisen toimintamallille on uuden työntekijän perehdytyskeskustelu. Perehdyttämisessä uusi työntekijä tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, joten se on luonnollinen paikka myös käydä läpi organisaation puuttumisprosessin mittarit ja sisältö (Viitala 2004, 261). Viitalan mukaan perehdytysuunnitelmaan on hyvä kirjata mm. poissaolosäännökset, työn sisältö ja odotukset. On tärkeää perehdyttää uudelle työntekijälle varhaisen puuttumisen malli, päihdeohjelma ja muut työpaikan käytännöt puheeksiottamistilanteista. Näin työntekijällä on tiedossa työpaikan toimintamalli eikä mahdollinen puheeksiottaminen tule yllätyksenä ja se hyväksytään helpommin osana yleistä ja tunnettua toimintamallia (Nirkkola & Salminen 2017, 103).

## **5.3 Prosessi**

On tärkeää, että esihenkilö ymmärtää prosessin vaiheet ja osaa luoda puheeksiottamiskeskustelulle ilmapiirin, jossa voidaan rakentavasti käydä keskustelua esiin nostettavista asioista. Työterveyslaitoksen tuottamalla YouTube-videolla Kirsi Unkila kertoi vinkkejä vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen. Tärkeää on

luoda jo ennakkoon ilmapiiri, joka mahdollistaa luottamuksellisen ja aidon vuorovaikutuksen. Esihenkilön tulee puheeksiottokeskustelussa aktiivisesti yrittää ymmärtää tilannetta ja ylläpitää keskustelua siitä, millaisia keinoja on tilanteen selvittämiseksi ja ratkaisun löytämiseksi. Lopuksi on hyvä kirjata sovitut toimenpiteet ja tilanteen seuranta ja päättää keskustelu hyvässä tunnelmassa. Keskustelun jälkeen esihenkilön on hyvä vielä tunnistaa omat tunteet ja käydä läpi tilanne oman esihenkilön tai työnohjauksen kanssa. Mikäli kyseessä on huoli työntekijän elämäntilanteesta, on Työterveyslaitoksella saatavana maksuton Kykyviisari -työkalu, jonka tulosta voi käyttää keskustelun pohjalla. (Unkila 2019.)

### **5.3.1 Tilanteen tunnistaminen**

Havaitessaan mitä tahansa huolta herättäviä tilanteita, esihenkilön on reagoitava tilanteeseen välittömästi. Esihenkilöllä on monia eri mahdollisuuksia puuttua tilanteeseen, hän voi tarttua asiaan itse tai hän voi ulkoistaa asian hoitamisen toisille. Jälkimmäinen vaihtoehto on suositeltava etenkin silloin, jos esihenkilö on itse osa ongelmaa tai epäilee ettei saa selvitettyä asiaa yksin. Pelkkä kireä ilmapiiri ei vielä välttämättä kerro työpaikkakiusaamisesta, vaikka toki ilmapiiriä sellaisessa tilanteessa kannattaa tarkkailla ja pyrkiä parantamaan. On tärkeää osata erottaa sellainen käytös, mikä on häirintää ja mikä työyhteisölle tyypillistä vitseilyä ja rentoa kommunikointia. Olennaista on, että epäasiallisesti käyttäytyvälle henkilölle selkeästi ilmaistaan huonosta käytöksestä ja pyydetään häntä lopettamaan. (Nikkola & Salminen 2012, 144.)

Prosessin alkuvaiheessa esihenkilön tulee kerätä riittävät tiedot tapahtuneesta kuulemalla kaikkia osapuolia. Keskustelujen perusteella sovitaan yhdessä siitä, mikä on ongelma, mikä on tavoite, kuinka asian selvittämisessä edetään ja millä tavalla prosessia seurataan. (Kaski & Nevalainen 2017, 166.)

Joihinkin tilanteisiin voi olla hankala puuttua tilanteen arkaluontoisuuden takia, tällaisia on esimerkiksi henkilökohtainen hygienia, työpaikalla syntyneet seurus-

telusuhteet tai huoli työntekijän mielenterveydestä. Työterveyshuolto on tällaisissa tilanteissa hyvä yhteistyökumppani tilanteen ratkaisemiseksi. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 53.)

### **5.3.2 Valmistautuminen**

Puheeksiotto tilanteeseen tulee valmistautua etukäteen. Kun esihenkilö on saanut tiedon sopimattomasta toiminnasta, on hänen ensimmäisenä varmistettava, että tieto pitää paikkaansa. Saatujen tietojen ja omien havaintojen dokumentointi on tärkeää sekä esihenkilön että työntekijän oikeusturvan vuoksi. Kutsu puheeksiottamiskeskusteluun on esitettävä työntekijälle henkilökohtaisesti niin, että muita ei ole kuulolla. Kannattaa myös harkita keskustelupyynnön esittämisen ajankohtaa, viikonloppu tai loman kynnyks ei ole sopiva ajankohta. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 81–82.)

Esihenkilön tulee valmistautua tilanteeseen huolellisesti. Aika yhteiselle keskustelulle sovitaan yhdessä työntekijän kanssa. Ennen tapaamista esihenkilön tulee selvittää ne konkreettiset asiat, mitä keskustelu koskee. Etukäteen ei tule muodostaa mielipidettä asiasta, vaan tilanteeseen pitäisi valmistautua niin, että omaa käsitystään pitää olla valmis muuttamaan keskustelun edetessä. Tavoitteena on aina varmistaa töiden sujuvuus ja työntekijän työkyky, ei leimata tai valita puolia. Esihenkilö voi kysyä myös asiantuntija-apua keskusteluun valmistautumisessa esimerkiksi työterveyshuollosta tai omalta esihenkilöltä. Lisäksi on saatavana myös erilaisia työnohjauspalveluita tai sovittelupalveluita, jos tilanne on kriisiytynyt. (Ahola 2011, 45.)

### **5.3.3 Puheeksiottotilanne**

Puheeksiotolla tarkoitetaan sellaista alaisen ja esihenkilön välistä vuorovaikutustilannetta, jota edeltää esihenkilön päätös ottaa työntekijänsä kanssa puheeksi jokin sellainen asia, joka vaikuttaa hänen työkykynsä tai työskentelyynsä ja vaatii tilanteen pohtimista yhdessä työntekijän kanssa. Puheeksiottotilanne on yksi

johtamiseen kuuluva vuorovaikutustilanne kuten esimerkiksi rekrytointi- tai perehdytyskeskustelu. Puheeksiottotilanne on yksi johtamisen työkalu, jonka avulla voi käsitellä työpaikalla ja työkyvyssä ilmenneitä huolia. Työelämän jatkuvassa muutoksessa esihenkilöt voivat kokea nämä tilanteet vaikeina jopa siinä mittakaavassa, että tällaista puheeksiottamisen tilannetta vältellään viimeiseen asti. Esihenkilön tehtävä on tunnistaa näitä työkyvyssä tapahtuneita muutoksia ja tarvittaessa ottaa asia puheeksi. Ryhmästä vetäytyminen, alakuloisuus ja väsymys ovat merkkejä siitä, että työkyky ei ehkä ole täysin normaali. Keskustelemalla yhdessä selviää oireilun taustat ja voidaan etsiä yhdessä keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 78, 81.)

On tärkeää, että esihenkilö suhtautuu tilanteeseen neutraalisti ja kohtelee työntekijää kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Keskustelussa on hyvä pitää mielessä, että tavoitteena on löytää tilanteeseen ratkaisuja ja keinoja jatkaa yhteistyötä, ei etsitä syyllistä menneisiin tapahtumiin. Lopputuloksen kannalta merkityksellistä on ylläpitää positiivista suhtautumista ratkaisuihin. Aina voi tehdä jotain asian hyväksi, joten on hyvä kartoittaa vaihtoehtoja ja kokeilla uusia toimintamalleja. (Ahola 2011, 79.)

Keskustelu kannattaa aloittaa kertaamalla palaverin tavoitteet ja luonne ja konkreettiset tilanteet, miksi keskusteluun on päädytty. Työntekijälle tulee kertoa tarkasti ne tilanteet, missä käyttäytyminen tai työsuoritus ei ole ollut sopivaa ja miten se vaikuttaa työyhteisöön, työoloihin ja organisaation muihin toimintoihin. Työntekijä voi kertoa oman näkemyksensä, mutta esihenkilön tehtävä on ohjata keskustelu pysymään asiassa ja niissä konkreettisissa toiminnoissa, joihin halutaan muutosta. Muutosta vaativat tilanteet ja käyttäytyminen tulee yksilöidä tarkasti. Paras tapa saada viesti perille on esittää asia rakentavasti ja ystävällisesti, mutta kuitenkin suorasti ja selkeästi. Puheeksiottotilanteessa kannattaa yhdessä sopia, tarvitaanko tilanteen korjaamiseksi tukitoimia tai ohjausta ja millä aikataululla tilannetta seurataan. Keskustelu on hyvä dokumentoida, jotta molemmat osapuolet ovat varmasti ymmärtäneet asian samalla tavalla. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 83.)

Työnantaja on velvollinen kuulemaan työntekijää ennen työsopimuksen irtisanomista tai koeaikapurkua. Tämä ei ole kuitenkaan varsinainen neuvottelutilanne vaan mahdollisuus työntekijälle tulla kuulluksi. Kuulemistilaisuudessa työntekijällä on mahdollisuus käyttää avustajaa. Kuulemisvelvoitteen lisäksi työnantajan on ennen irtisanomista selvitettävä olisiko samassa organisaatiossa tarjolla työntekijän työkykyyn ja ammattitaitoon paremmin sopivaa työtä. (Parnila 2015, 44.)

#### **5.3.4 Työterveysneuvottelu**

Työterveysneuvottelu on yhteistyömuoto työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon välillä ja sen tavoitteena on työkyvyn tukeminen eri tilanteissa. Työterveyshuolto kutsuu neuvottelun koolle, mutta aloite voi tulla miltä tahansa osapuolelta. Neuvottelussa jokainen osapuoli kuvaa tilannetta omasta näkökulmastaan ja työkykyä käsitellään suhteessa työntekijän nykyiseen työhön. Neuvottelussa voidaan käsitellä työkykyä tukevia ja häiritseviä tekijöitä, löytää ratkaisuja työkyvyn ylläpitämiseen ja miettiä muita tarvittavia tukitoimia. Työterveysneuvottelussa voidaan sopia esimerkiksi työtehtävien rajaamisesta, työkuormituksen säätämisestä, työn tai työyhteisön toimintatapojen kehittamisestä, työympäristön rauhoittamisesta, työaikajärjestelyistä, joustoista tai koulutuksesta uusiin tehtäviin. Selkeiden työkykyä alentavien sairauksien kohdalla, jotka rajoittavat työskentelyä, mutta eivät vie työkykyä kokonaan voidaan harkita myös osa-aikaista tai kevyempää työtä. Tästä pitää kuitenkin olla etukäteen sovittuna korvaavan työn periaatteet työpaikalla ja sen tulee perustua lääkärin arvioon. Korvaava työ on työntekijälle vapaaehtoinen valinta ja sen tulee joka tapauksessa olla työntekijän osaamista vastaava. Täytyy kuitenkin muistaa, että sairausloma on osa hoitoa ja voi nopeuttaa toipumista tai ehkäistä vaaratilanteita tai tartuntoja työpaikalla. (Ahola 2011, 48–49, 54.)

Työsuhteen irtisanomisen mahdollisuuksista pitkäaikaisen sairastumisen ja työkyvyn pysyvän menettämisen suhteen ei ole tarkkoja määritelmiä. Yleisesti voidaan ajatella, että yli vuoden kestävä sairausloma voi olla peruste työsuhteen

irtisanomiselle sillä edellytyksellä, että työkyvyn katsotaan pysyvästi ja merkittävästi alentuneen, eikä työnantajalla ole tarjota työntekijälle työkykyyn ja ammattitaitoon sopivaa muuta työtä. Vuoden määräaikaa puoltaa myös olennaisesti Kelan tuet työkyvyttömyystapauksissa, sillä Kelan sairauspäiväraha korvaa ansionmenetystä 300 päivää eli noin vuoden. Työkyvyttömyyden edelleen jatkuessa siirtyy työntekijä työkyvyttömyyseläkkeelle. (Kela, 2020.)

### 5.3.5 Varoitus

Jos työntekijä laiminlyö veloitteensa tai rikkoo niitä, tulee työnantajan antaa hänelle varoitus ja mahdollisuus korjata toiminta ennen työsuhteen irtisanomista. Mikäli tämän jälkeen toiminta jatkuu, on työnantajalla perusteet irtisanoa työsuhde. Varoituksen tarkoitus on kertoa työntekijälle, että kyseinen toiminta ei ole sallittua ja kyseessä on vakava rikkomus. Laki ei vaadi varoitukselle tiettyä muotoa, mutta käytännön on oltava kaikille työntekijöille yhtenäinen. On hyvä olla varoituskäytäntö ja kertoa siitä avoimesti. Kirjallinen varoitus on suositeltava, koska siinä eritellään varoituksen syyt ja ajankohta niin, että tarpeen vaatiessa siihen voidaan myöhemmin vedota. Varoitukseen on hyvä kirjata myös seuraukset, mikäli toiminta jatkuu. (Parnila 2015, 15–17.)

Työsuhteen päättäminen päihteidenkäytön takia vaatii aina varoituksen, ellei rikkomus ole työntekijän puolelta erittäin vakava; sellaisessa tilanteessa varoitusta ei välttämättä tarvita. Harkitessa työsuhteen päättämistä työntekijän päihteiden väärinkäytön vuoksi, työnantajan pitää kuitenkin vielä arvioida, olisiko irtisanominen vältettävissä siirtämällä työntekijä toiseen työhön. Velvollisuutta uuteen työhön siirtämistä ei ole, mikäli taustalla on luottamuspuula eli merkittävä rike. Työnantajalla täytyy kuitenkin olla irtisanomiseen laillinen peruste. Mikäli työnantaja päätyy työsuhteen purkamiseen päihteiden käytön takia, täytyy perusteiden olla merkittävät ja vakavat. Tällainen syy voisi olla esimerkiksi se, että työntekijä varoituksesta huolimatta käyttää työpaikalla päihteitä. Monesti päihdeongelmaa piilotellaan ja vähätellään, jolloin tilanteeseen puuttuminen pitkittyy. Puuttumisella tulisi pyrkiä ongelman hoitamiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Jos

päihteiden käyttöön puututaan ajoissa, voidaan työntekijä ohjata hoitoon ja välttää laajemmat ongelmat. Mikäli hoitoon ohjaaminen ei onnistu tai hoito ei toimi, voi työnantaja antaa kirjallisen varoituksen ja lopulta päättää työsuhteen, mikäli työntekijä ei korjaa menettelyä. (Nikkola & Salminen 2012, 170.)

### 5.3.6 Työsuhteen päättäminen

Lähtökohta työsuhteen päättämiselle on se, että työnantaja saa irtisanoa tois- taiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain, jos siihen on asiallinen syy. Asial- linen syy voi olla huolimattomuus ja työtehtävien laiminlyönti, alisuoriutuminen, ammattitaidottomuus, luvattomat poissaolot, rikollinen tai epärehellinen toiminta tai sopimaton käytös. Työpaikkojen tilanteet ovat moninaisia, joten syyn perus- teita on aina arvioitava kokonaisuutena. Perusteena voi olla velvoitteiden vakava laiminlyönti ja siihen peilataan työntekijän asemaa, koulutustasoa, työtehtävää, käyttäytymistä ja työnantajan asemaa. (Parnila 2015, 14.)

Nirkkolan ja Salmisen (2017) mukaan työssä suoriutuminen ja siihen puuttumi- nen voi tulla kyseeseen esimerkiksi seuraavissa tilanteissa:

- alisuoriutuminen ja ammattitaidottomuus
- töiden laiminlyöminen ja huolimattomuus
- toistuvat sairauspoissaolot ja fyysinen kykeneminen työhön
- epäasiallinen käytös työyhteisössä
- epärehellisyys
- päihteiden väärinkäyttö
- työntekijän kilpaileva toiminta.

Puheeksiottamisen ensisijaisena tavoitteena on työntekijän toiminnan muuttami- nen, työolosuhteiden korjaaminen ja työn kuormituksen tasaaminen. Jos esihen- kilön ja henkilöstön vuorovaikutus on luontevaa, tämä voi tapahtua osana nor- maalia päivittäistä johtamista. Vapaamuotoinen keskustelu ei täytä varoituksen edellytyksiä, ellei se sisällä selkeästi kuvattua ei-toivottua toimintaa, mahdoli-

suutta korjata käyttäytymistä sekä selkeää työsuhteen päättämisuuhkaa. Oikeanlainen menettely on tärkeää, jotta voidaan taata kaikille työyhteisön jäsenille tasapuolinen kohtelu. (Nirkkola & Salminen 2017, 106.)

Lähtökohtaisesti työnantaja ei saa irtisanoa työntekijää sairauden tai vamman, työtaisteluun osallistumisen, työntekijän uskonnon tai poliittisen mielipiteen takia. Työkyky on kuitenkin näissä kaikissa keskeinen arvioinnin peruste eli vaikka esimerkiksi sairaus ei ole irtisanomisperuste, voidaan työsuhde irtisanoa työkyvyttömyyden jatkuessa riittävän pitkään. Työntekijän työkykyyn vaikuttavat fyysisen ja psyykkisen suorituskyvyn lisäksi monet muut osatekijät, joten työntekijän terveydentila on vain yksi työkykyyn vaikuttava tekijä. (Parnila 2015, 18, 33.)

### **Sairaus tai vamma**

Sairausloma on tarkoitettu työntekijän työkyvyn palauttamiseksi mahdollisimman nopeasti ja pitkittyessään poissaolo rasittaa työyhteisöä merkittävästi. Erityisen haitallista se on silloin, jos poissaoloa epäillään perusteettomaksi poissaoloksi. Työyhteisössä pitäisi olla varhaisen puuttumisen malli ja jämääk johto, jotta väärinkäytöksiin voidaan puuttua nopeasti. Esihenkilöille tämä on tietysti tavallaan vähän haastava tilanne, koska työntekijän yksityisyys ja syrjäntäkielto terveydentilan perusteella rajoittavat mahdollisuuksia puuttua asiaan (Nikkola & Salminen 2012, 164). Työyhteisössä voimassa oleva ohjeistus sairauspoissaoloista helpottaa tilanteisiin puuttumista ja työntekijöiden kohtelua tasapuolisesti. Työnantajalla on oikeus vaatia poissaolosta myös lisäselvityksiä, jos on syytä epäillä poissaolon todellista syytä.

Jotta sairaus tai vamma riittäisi perusteeksi työsuhteen päättämiseksi, tulee työntekijän työkyvyn olla heikentynyt olennaisesti ja pitkäaikaisesti, niin ettei ole kohtuullista työnantajalle jatkaa työsopimusta. Lisäksi työnantajalla on velvollisuus varoittaa työntekijää sekä tarjota muuta sopivampaa työtä (Koskinen 2006). Arviointi työkyvyttömyyden pitkäaikaisuudesta tai työsuhteen jatkamisen kohtuullisuudesta voi olla vaikeaa etenkin silloin, jos työntekijän työkyky vaihtelee. Arvioidessa sairauspoissaolojen olennaisuutta ja kestoa irtisanomisperusteena, otetaan huomioon myös työntekijän työtehtävät ja yrityksen toimiala. Yleisenä sääntönä voidaan nähdä näissä tilanteissa se, että poissaolot ovat merkittävä osuus

kokonaistyöajasta ja että tilanteen voidaan olettaa pysyvän samankaltaisena. (Koskinen 2006.)

Yleisesti ottaen katsotaan, että työnantajalla ei ole työsuhteen päättämisperustetta silloin, jos sairauden ja sairausloman perusteena on ollut työnantajan omista toimista johtuva poissaolo. Mikäli työnantaja on itse osa ongelmaa, työnantajalla katsotaan olevan erityinen velvollisuus ylläpitää työsuhdetta ja korjata tilanne. Joka tapauksessa pitkäaikaisissa sairauksissa, uupumuksessa tai mielenterveysongelmissa työsuhteen päättäminen ei saa olla ensimmäinen keino puuttua asiaan, vaan työnantajalla on velvollisuus toimia ennen työsuhteen päättämistä monin eri keinoin tilanteen ratkaisemiseksi. Päättämistä edeltää vähintäänkin asian käsittely työterveyshuollossa ja asianmukainen hoito, kuntoutus ja sairauslomat. Lisäksi työnantajan on ennen irtisanomista etsittävä omasta organisaatiosta työntekijän työkykyyn paremmin sopivaa työtä. (Koskinen 2006.)

## **6 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät**

### **6.1 Tutkimuksen lähestymistapa**

Opinnäytetyössä tutustun eri toimialojen PK-yritysten malleihin ja käytän pohjana myös omien yritysten tapausesimerkkejä ja aineistoa. Kasaan kirjallisuuteen ja lakeihin perustuvan teoriaosuuden lisäksi PK-yrityksille sopivan oppaan erilaisiin puheeksiottamisen tilanteisiin.

Varhaisen tuen malli on toimiva työkalu silloin, kun se on koko työyhteisön tiedossa ja puheeksi ottamiselle on määritelty selkeät mittarit ja hälytysmerkit, joihin esihenkilön tulee reagoida. Työkalupakki sisältää käytännön ohjeita, esimerkiksi lomakepohjia ja listoja yhdessä käytävistä asioista, jopa valmiita suoria kysymyksiä. Lisäksi opinnäytetyössä määriteltäisiin jokaiselle puheeksiottokeskustelulle mittarit/hälytysmerkit, joita jokainen työyhteisö toki voi sitten omien tarpeidensa

mukaisesti muokata (vaikuttavat lait huomioon ottaen) sekä kuvataan toimintanäiden hälytysmerkkien jälkeen.

Puheeksi ottamisen aiheet ovat organisaatiosta riippumatta samat. Niihin liittyy työkyvyn heikkenemistä, huolta työntekijän jaksamisesta tai työyhteisön ristiriitoja. Ongelmat organisaation koosta riippumatta ovat yleensä hyvin samankaltaisia, joten tutkimalla olemassa olevia ohjeistuksia erilaisista organisaatioista voin luoda niiden pohjalta pienempiin organisaatioihin sopivan ohjeistuksen. Kirjallisuusanalyysin avulla on aikaisemmissa luvuissa kuvattu tilanteita, joissa esihenkilö saattaa tarvita ohjaavaa työkalua puheeksiottamisen tilanteeseen. Puheeksiottaminen on melko tuntematon johtamisen työkalu PK-yrityksissä ja siksi olen luvussa 5 kuvannut niihin tilanteisiin liittyvää prosessia. Tällaisissa tutkimuksissa strategiana käytetään tavallisimmin laadullista tutkimusta (Hirsjärvi, Ahojärvi & Remes 2009, 138).

Opinnäytetyön taustalla on teoreettinen viitekehys siitä, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän työkykyyn ja miten puheeksiottoprosessi etenee. Työkyky on monitahoinen kokonaisuus, joten on tärkeää ymmärtää eri asioiden yhteys ja vaikutus työn tekemiseen tai työyhteisöön. Kirjallisuuteen pohjautuva tietoperusta muodostaa kehitystyön perustan kokoamalla alaan ja aiheeseen liittyvän olennaisen tiedon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 34.) Tällä opinnäytetyöllä ei ole tavoitteena saada aikaan uutta teoriaa tai tieteellistä mallia puuttumisprosessiin.

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan tiedonhankintaa ja aineistoa kerätään todellisista tilanteista. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että tietoa kerätään ihmisiltä joko havainnoimalla tai haastatteleamalla. Lisäksi tavoitteena on todistaa aineiston monitahoisuus, ei niinkään teorian tai hypoteesin testaaminen. Laadullista tutkimusta tehdessä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille esimerkiksi haastatellen, havainnoiden tai dokumentteihin tutustuen. Keskeistä on joka tapauksessa se, että tapauksiin suhtaudutaan ainutlaatuisina, tutkimusjoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (eikä satunnaisesti) ja tutkimussuunnitelma saattaa tarkentua prosessin edetessä. (Hirsjärvi, Ahojärvi & Remes 2009, 164.)

**Tapaustutkimus** on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia erilaisissa liike-elämän kehittämistehtävissä ja erityisesti silloin, kun tarkoituksena on kehittää nykyisiä menetelmiä. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyisistä ilmiöistä ja todellisista tilanteista. Tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta, jolloin on mahdollista ymmärtää asiaa kokonaisvaltaisesti. Keskeistä on kerätä syvällistä tietoa pienestä joukosta eikä niinkään ottaa mukaan laajaa joukkoa, josta kerätään hajanaisia tietoja vähän. Tapaustutkimuksessa yksittäinen tapaus ei ole osa jotain isompaa joukkoa eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen, kuten esimerkiksi määrällisissä tutkimuksissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähän, niitä voi olla vain yksi, mutta tutkimuksen voi toteuttaa myös useamman tapauksen vertailuna. Tapaustutkimuksessa lähdetään liikenteeseen tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään teoriasta. Monesti aiheeseen täytyy perehtyä ennen kuin pystyy todella määrittämään tutkimuksen kohteen. Näin kävi minullakin opinnäytetyön edetessä. Työn rajaminen ja aineiston kerääminen on merkittävässä roolissa opinnäytetyön etene-  
misen suhteen.



Kuva 6. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014)

Kuvassa 6 on kuvattu tapaustutkimuksen vaiheet. Tähän tutkimustapaan voi yhdistää laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tapauksia voi tutkia esimerkiksi toteuttamalla kyselyn tai havainnoimalla todellisia tilanteita. Usein tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja, koska tapaustutkimus monesti liittyy ihmisten toimintaan ja silloin asiantuntijat voivat kuvata ja selittää näitä ilmiöitä ja syitä toiminnan taustalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55)

## 6.2 Dokumenttianalyysi

Sidon opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen paljon tutkittuun tietoon työkyvystä sekä työlainsäädäntöön ja esihenkilön rooliin. Työpaikoilla, joilla työskentelee säännöllisesti yli 10 henkilöä, on valittava työsuojeluvaltuutettu. Hänen tehtävänä on perehtyä työpaikan työympäristöön ja työyhteisön tilaan, työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttaviin asioihin sekä työsuojelusäännöksiin. (Laki työsuojelun valvonnasta 2006/44, § 31) Pienissä organisaatioissa ei tällaista työsuojeluvaltuutettua eli työntekijöiden edustajaa välttämättä ole, joten esihenkilön on hoidettava lain vaatimat velvoitteet itsenäisesti. Koska isoissa organisaatioissa on lain säätämä velvollisuus huolehtia yhteistoiminnasta työpaikoilla, heiltä todennäköisesti löytyy myös dokumentteja puheeksiottamisen tilanteisiin. Mahdollisena ongelmana tässä on se, että yrityksillä ei ole mitään velvollisuutta luovuttaa materiaalejaan tällaiseen tutkimuskäyttöön. Julkisilla organisaatioilla sen sijaan aineistot ovat pyynnöstä saatavissa (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta § 4–5).

Dokumenttianalyysillä (eli erilaisten kirjallisten lähteiden analyysillä) on tarkoitus saada puheeksiottamisen prosessille taustatietoa ja näkökulmia. Selvitän erilaisia puuttumismalleja tutkimalla puuttumistilanteita sekä mittareita ja aineistoja, miten tilanteisiin on varauduttu. Aineisto koostuu haastatteluista, verkkosivuista, muistioista, artikkeleista, raporteista ja kirjallisuudesta.

Pyysin opinnäytetyön dokumenttianalyysia varten organisaation varhaisen puuttumisen mallit seuraavilta julkisilta organisaatioilta:

- Joensuun kaupunki
- Riveria
- Palkeet

Lisäksi pyysin yhdeltä paikalliselta isolta yritykseltä (Yritys X) heidän varhaisen puuttumisen mallin, jota saan opinnäytetyössä käyttää ilman organisaation nimeä. Käytössäni on siis useamman erilaisen organisaation ohjeistuksia, joita voin vertailla keskenään.

Keräsin dokumenttianalyysin aineistot itse sähköpostitse kysymällä. Aineistot eivät ole yksityisissä yrityksissä julkisia dokumentteja, toisaalta ne eivät useinkaan sisällä myöskään mitään erityisen salassa pidettävää materiaalia, eli pyytämällä tällaisen varhaisen puuttumisen mallin saa todennäköisesti jokaiselta yritykseltä, minkä haluaa tarkasteluun ottaa mukaan.

Kohteena tässä tutkimuksessa ovat puheeksi ottamisen mallit erilaisissa organisaatioissa. Tutkin ja analysoin mallit ja niiden pohjalta luon PK-yrityksille sopivan työkalun puheeksi ottamisen tilanteisiin. Tässä tutkimuksessa ei ole tarvetta pitkän aikavälin seurantatutkimukseen, joten opinnäytetyö on toteutettu suhteellisen lyhyessä ajassa.

### **6.3 Benchmarking**

Tapaustutkimukseen soveltuu erinomaisesti myös benchmarkkaus. Sen avulla saadaan selville, miten toiset toimivat ja opitaan toisten hyvistä käytännöistä. Vertailukohteina voi olla aivan eri alan organisaatioita, suorat kilpailijat, oman organisaation eri osastot tai toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit. Menetelmä sopii parhaiten tutkimukseen, jossa kehittämisen kohde voidaan määritellä tarkasti. Kun ongelma on määritelty, voidaan hakea tietoa eri lähteistä tai tehdä tutustumiskäynti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.)

Tässä opinnäytetyössäni en tee tutustumiskäyntejä tai tutki yritysten henkilöstön puuttumistilanteita. Saamissani dokumenteissa on kuitenkin varsinaisen puuttumiprosessin lisäksi ollut tietoa ja käytäntöjä esihenkilöille, joita analysoimalla ja arvioimalla pystyn kasaamaan kattavan ja käyttökelpoisen mallin myös pienemmillä yrityksillä. On tärkeää kuitenkin muistaa, että kaikki vertailukohteiden hyvät käytännöt eivät aina ole monistettavissa omassa organisaatiossa. Pyrin tekemään PK-yrityksille suunnatusta mallista niin kevyen, että se voisi päätyä käyttöön ilman suurempaa perehtymistä tai osaamista.

Tarkoitus ei ole luoda täysin kattavaa työkalua, sillä johtamisessa keskeistä on suhde esihenkilön ja työntekijän välillä eikä ristiriitatilanteita ratkaista lomakkeita

täyttämällä. Tavoitteena on kuitenkin luoda malli, jota erilaiset organisaatiot voivat hyödyntää omassa johtamisessa. Päätelmät kokoan lopuksi kirjalliseen muotoon niin, että lopputuloksena on selkeä visuaalinen työkalu puuttumistilanteita varten. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda lopuksi selkeä kuvaus puheeksiottamistilanteista.

## **7 Varhaisen puuttumisen mallit**

### **7.1 Organisaatioiden puheeksiottamisen mallit**

Sain tutustuttavaksi neljän ison organisaation varhaisen tuen mallit. Näistä yksi toivoo käsittelyä nimettömästi, joten käytän tästä organisaatiosta termiä Yritys X.

**Joensuun kaupungin** aktiivisen tuen toimintamalli on kattava työkalu koko työyhteisölle. 12-sivuisessa dokumentissa kuvataan aktiivisen tuen koostuvan kolmesta portaasta, joista ensimmäinen ”varhainen tuki” on osa jokapäiväistä työtä ja ratkaisuja omassa työyhteisössä. ”Tehostettu tuki” otetaan käyttöön, mikäli aiemmin sovitut työyhteisössä käyttöön otetut tukitoimet eivät ratkaise tilannetta. Tehostetussa tuessa mukaan otetaan verkostosta tarpeelliset tahot, esimerkiksi työsuojelu, työterveyshuolto tai henkilöstöpalvelut. ”Paluun tuki” koskee tilanteita, joissa poissaolo on pitkittynyt ja tarvitaan työkalu työntekijän huolellisen paluun varmistamiseksi. Tieto on selkeästi kuvattu taulukkomuodossa, jossa työyhteisön jäsenten ja kumppanien rooli on kuvattu kattavasti. Joensuun kaupungin aktiivisen tuen toimintamallissa on lisäksi määritelty organisaatioissa vastuuhenkilöt, heidän rooli ja osallistuminen puheeksiottoprosessiin. Lopuksi on vielä liite esihenkilöille, kuinka tilanne otetaan puheeksi työntekijän kanssa. Joensuun kaupungin aktiivisen tuen toimintamalliin ei ole liitetty lomaketta tai valmiita kysymyksiä tilanteen selvittämiseksi, mutta ilmeisesti on olemassa keskustelun pohjaksi

työkalu kaupungin omassa järjestelmässä, minne keskustelusta täytetään muistio.

**Riveria** on ammattioppilaitos Pohjois-Karjalassa. Päätoimipaikka on Joensuu, mutta koulutusta järjestetään koko Pohjois-Karjalan alueella. Riveriassa työskentelee n. 750 työntekijää eri puolilla Pohjois-Karjalaa sijaitsevilla yksiköillä. Riverian varhaisen tuen toimintamalli kuvaa käytännön 6-sivuisessa dokumentissa. Mallissa kuvataan toimintamallin tavoitteet ja tarpeellisuus työkyvyn ylläpitämisessä sekä puheeksiottamisen aiheet. Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet on kuvattu kaaviona, jossa on määritelty myös mittarit ja prosessin eteneminen. Varhaisen tuen konkreettiset esimerkit on kuvattu selkeästi taulukossa. Lisäksi dokumentissa on myös kerrottu yleisesti poissaolokäytännöt ja ohjeet poissaoloihin. Mallissa on käsitelty myös tukitoimet, kun työhön palataan pitkältä poissaololta. Viimeisellä sivulla kuvataan esihenkilön ja työntekijän roolit työyhteisössä ja varhaisen tuen toimintamallissa. Riverian varhaisen tuen malli ei sisällä lomakkeita tai kysymyspohjia puheeksiottokeskustelun tueksi.

**Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet** on Suomen valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, jonka päätoimipaikka on Joensuu. Palkeet työllistää noin 650 henkilöä (Palkeet 2020). Palkeen varhaisen tuen malli on tiivis neljän sivun dokumentti, jonka liitteenä on täytettävä tuki- ja seurantakeskustelun lomakkeet. Varhaisen tuen mallissa kuvataan malli ja tilanteet, joissa keskustelu on tarpeen. Prosessi koostuu kahdesta vaiheesta, **puheeksiotto-** ja **ratkaisukeskustelu**. Puheeksiottokeskustelua seuraa ratkaisukeskustelu, jossa voi olla mukana verkoston asiantuntijoita esimerkiksi työterveyshuolto tai työntekijän tukihenkilö. Näiden lisäksi Palkeen varhaisen tuen malliin sisältyy myöhäinen puuttuminen ja vakavien toimintavirheiden jälkeen käytävä ratkaisukeskustelu. Lopuksi varhaisen tuen mallissa kuvataan prosessikaaviolla varhaisen tuen vaiheet ja keskeiset roolit. Palkeen malliin kuuluu myös tiivistetty, yhden sivun huoneentaulu, jossa on kaikki tärkeä tieto varhaisen tuen mallista tiivistettynä ja helposti hahmotettavina kuvina.

**Yritys X** on Pohjois-Karjalassa toimiva paikallinen yritys. Yrityksen varhaisen tuen malli koostuu yhden sivun mittaisesta ohjeesta esihenkilöille ja kolmesta lomakkeesta, joista yksi on tarkoitettu työntekijälle täytettäväksi ja kaksi erilaista lomaketta yhteisen keskustelun tueksi. Esihenkilön ohjesivulle on koottu ne tilanteet ja mittarit, jolloin puheeksiottokeskustelu tulee pitää ja tarkemmat ohjeet lomakkeiden käyttämiseen. Lomakkeissa on kysymyksiä keskustelun tueksi ja runsaasti tilaa omille ajatuksille. Työntekijälle etukäteen annettavassa lomakkeessa on kerrottu varhaisen tuen keskustelusta, jolloin lomaketta voi käyttää varhaisen tuen keskusteluun valmistautumisessa. Varsinaiseen varhaisen tuen keskusteluun on kaksi erilaista lomaketta. Toista, hieman kevyempää mallia, on tarkoitus käyttää ensimmäisessä keskustelussa ja sellaisissa, joissa ei ole kyseessä terveydentilaan liittyvistä asioista. Työkyky- ja terveysasioissa käytetään aina laajempaa ja kattavampaa lomaketta, jossa on mahdollisuus kuvata tilannetta hiukan tarkemmin ja apukysymykset auttavat tilanteen kartoittamisessa.

## **7.2 Analyysi ja mallien eroavaisuudet**

### **Puheeksiottamisen kuvaaminen ja työyhteisön rooli**

Mielestäni Joensuun kaupungin mallissa on erinomaisesti ajateltu se, että puheeksiottaminen tai varhainen tuki ei ole vain esihenkilön tehtävä. On koko työyhteisön velvollisuutena ylläpitää työkykyä ja huomioida mahdolliset työkykyongelmat riittävän ajoissa. Kaikissa analyysissä mukana olleissa toimintamalleissa kuvattiin toimintamallin olevan työkalu kaikille työyhteisön jäsenille. Joensuun kaupungin aktiivisen tuen toimintamalli kuvaa erittäin tarkasti eri osapuolien vastuut ja velvollisuudet. Osapuoliksi nimetään esihenkilön ja työntekijän lisäksi työkaverit, työterveyshuolto, työsuojelu ja henkilöstöpalvelut. Riverian mallissa keskeisinä toimijoina ovat esihenkilö, työntekijä ja koko työyhteisö. Toimintamalli sisältää ohjeistuksen työntekijälle ja esihenkilölle tilanteen ratkaisemiseksi. Lisäksi työterveyshuolto toimii yhteistyötahona terveyteen liittyvissä työkykyasioissa ja paluun tukemisen suunnittelussa. Palkeen toimintamallissa kuvataan niin ikään kattavasti eri tahot ja heillä on myös mainittu erikseen varhaisen tuen asiantuntijat tilanteen ratkaisun tueksi. Yritys X lomakkeissa on selkeästi kerrottu lomakkei-

den käytöstä ja ohjesivulla mainitaan myös HR-osaston tuki esihenkilöille. Kaikissa näissä organisaatioissa kuvattiin toimintamallin tavoitteet työkyvyn ylläpitämiseksi ja haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi.

### **Toimintamallin rakenne, kuvat ja kaaviot**

Joensuun kaupungin dokumentti oli vertailussa kattavin ja 12-sivuisena myös eniten tekstiä sisältävä toimintamalli. Toimintamalli sisältää sisällysluettelon, joten sieltä on helppo löytää tarvittava tieto. Kolmiportainen tuki on kuvattu kaaviona, mutta muuten olisi voinut olla selkeämmin kuvattu prosessin eteneminen, vaiheet ja mahdollisuudet tukeen esimerkiksi kaaviomuodossa. Riverian ja Palkeiden varhaisen tuen toimintamalleissa oli kaavioita prosessin etenemisestä ja se helpottaa lukijaa hahmottamaan kokonaisuuden silloin, kun prosessikaavio on selkeä ja sisältää olennaiset tiedot kuten prosessiin osallistuvat henkilöt, aikataulut, mittarit, toimenpiteet, seuranta ja arviointi. Palkeen nuolikaavio ei ollut kovin selkeä, vaikka sisältääkin runsaasti tietoa ja eri osapuolien rinnakkaiset toimet. Nuolikaavion loppupään toimenpiteet olivat vähän epäselvät eikä materiaalissa ollut kuvattu toimenpiteitä, mitä tapahtuu ratkaisukeskustelun jälkeen jos tilanne ei sovitulla toimenpiteillä selviä.

Riverian varhaisen tuen mallin rakenne oli kaikista sekavin. Tietoa oli paljon ja sitä oli osittain toistettu dokumentin sivuilla. Parasta Riverian dokumentissa oli selkeät kaaviot varhaiseen tukeen ja paluun tukeen. Yritys X on osannut tiivistää varhaisen tuen keskustelun mallin yhden sivun ohjeeksi. Tarkemmat ohjeet ja tiedot keskusteluun liittyen löytyvät aina käytettävän lomakkeen tiedoista. Mielestäni tällainen kevyt rakenne toimii erinomaisesti silloin, kun kaikille on selvää, millaisesta asiasta puhutaan ja millaisia toimenpiteitä prosessiin liittyy. Malli on varmasti kevyin työkalu ja helpoin ottaa haltuun, jos aiheeseen liittyvää keskustelua käydään organisaatiossa muuallakin. Palkeen varhaisen tuen mallissa on erinomainen yhden sivun tiivistelmä, jossa on kaavio puheeksiottamisen tilanteista, prosessin etenemisestä, tiiviit ohjeet esihenkilölle sekä helposti löydettävät mittarit puheeksiottamiselle. Tästä yhdestä sivusta hyötyvät varmasti kaikki esihenkilöt ja työntekijät.

## **Ennaltaehkäisevät toimet**

Joensuun kaupungin mallissa on huomioitu työkyvyn heikkenemisen ennaltaehkäisevät toimet sekä myös osittainen työkyky. Isossa organisaatiossa on tietysti usein mahdollisuuksia korvaavaan tai kevennettyyn työhön. Pienemmissä organisaatioissa on toki aina tarpeellista miettiä työntekijän mahdollisuuksia palata töihin rajoitetun työkyvyn puitteissa, mutta aina ei ole mahdollisuuksia siirtää työntekijää edes määräajaksi muuhun työhön.

## **Tietosuoja ja jakelu**

Palkeiden mallissa on parhaiten kuvattu toimintamallin tallentamiseen ja jakeluun liittyvät tietosuoja-asiat. Mallissa on ohjeistettu tietojen säilytyspaikka ja käyttöoikeudet. Riverialla ja Joensuun kaupungilla muistio keskustelusta tallennetaan omaan järjestelmään, jolloin tietosuoja-asiat ovat varmasti huomioitu. Yritys X:n mallissa lomakkeet skannataan ja lähetetään sähköpostitse työkykykoordinaattorille. Tarkemmin ei oltu kuitenkaan ohjeistettu suojatun sähköpostin lähettämistä. Lomakkeella kuitenkin mainitaan, että ne tallennetaan tietoturva-asetusten mukaisesti. Työntekijä saa alkuperäisen lomakkeen eikä esihenkilölle jää erillistä arkistoa paperille kirjatuihin keskusteluihin. Huomaan, että isoissa organisaatioissa tietosuojan järjestäminen on helppoa olemassa olevien järjestelmien kautta. Kun puhutaan PK-yrityksistä, ei heillä välttämättä ole omaa toiminnanohjausjärjestelmää, jonne voisi tallentaa salaisia ja työntekijän henkilötietoja sisältäviä tiedostoja. Monesti sairaslomiin liittyvät tiedostot voi tallentaa palkanlaskentaan tai kirjanpitojärjestelmään. Esihenkilön tulee säilyttää henkilötiedot luottamuksellisesti ja turvallisesti.

Kaikissa malleissa mainitaan jakelu työterveyshuoltoon. Yritys X ja Palkeella lomakkeissa valitaan rastittamalla lomakkeen tietojen jakelusta. Riverian prosessi-kaaviossa mainitaan, että työterveyshuolto on mukana terveyteen ja työkykyyn liittyvissä tapauksissa. Joensuun kaupungin aktiivisen tuen toimintamallissa työterveyshuolto voi olla partneri tuen jokaisella portaalla, mutta erityisesti työhön palatessa ja silloin, kun tarvitaan tehostettua tukea.

### 7.3 Malli PK-yrityksille

Käytin mallin pohjana entisen oman yritykseni varhaisen tuen pohjaa, jota muokasin tarpeisiin sopivaksi ja hyviä käytäntöjä yhdistellen. Kansilehti mukaan lukien toimintamallista tuli 9-sivuinen kokonaisuus, joka sisältää keskeisiä tietoja työyhteisölle ja esihenkilölle. Olen malliin kuvannut hälytysmerkkejä ja ohjeita puheeksiottokeskusteluun. Liitin varhaisen tuen malliin myös kaksi havainnollistavaa kuvaa sekä esimerkkejä mittareista, joita työyhteisössä voidaan asettaa. Keskeinen elementti on taulukko työntekijän työkyvyn itsearviointiin sekä kysymyslomake, jota voidaan käyttää keskustelun tukena.

Työkyvyn perustana ovat työntekijän terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Lisäksi työkykyyn vaikuttavat mm. työntekijän ammatillinen osaaminen, koulutus, asenne ja motivaatio. Työkykyyn vaikuttavat myös itse työpaikka ja sen olosuhteet, työyhteisö, organisaatio sekä johtaminen. Myös työn ulkopuoliset tekijät kuten perhe, sosiaaliset suhteet ja muut verkostot vaikuttavat työstä suoriutumiseen.

Puheeksiottokeskustelun tarkoituksena on tukea työntekijän työkykyä ja ehkäistä työkyvyttömyyttä niin, että samalla kunnioitetaan työntekijän yksityisyyden suojaa. Puheeksiottokeskustelu on aina luottamuksellinen. Työntekijän terveydentila, sairaus tai vamma tai henkilöön kohdistuvat hoitotoimenpiteet tai niihin verrattavat tiedot ovat arkaluonteisia tietoja, joten tietosuoja ja luottamuksellisuus ovat tärkeitä huomioitavia seikkoja. Tämän vuoksi organisaatioissa on oltava luotettava prosessi keskustelulomakkeiden ja muistiinpanojen tallentamiseksi. Lukittava kaappi paperisille aineistoille, sähköinen tallentaminen kirjanpito-ohjelmaan tai salattu sähköposti palkanlaskijalle ovat hyviä keinoja pitää huolta tietoturvasta.

Työnantajan oikeus käsitellä työntekijät arkaluonteisia tietoja on sallittua vain, kun laissa on annettu siihen erillinen valtuutus. Tällaisia tilanteita ovat työntekijän poissaolo-oikeuden selvittäminen, sairausajan palkan maksaminen sekä työkyvyn olennainen ja pitkäaikainen aleneminen, jonka johdosta työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään. Työnantaja voi käsitellä terveydentilatietoja myös silloin, kun työturvallisuustietoja ja työterveyttä koskeva lainsäädäntö sitä

edellyttää. Puheeksiottokeskustelussa työntekijän arkaluonteisia tietoja ei tulisi lähtökohtaisesti käsitellä, ellei työntekijä sitä itse nimenomaisesti halua. Työkykyä voi käsitellä myös ilman arkaluontoisten asioiden kertaamista. Jos muistioon kirjataan työntekijän terveyteen liittyviä asioita, on erityisen tärkeää säilyttää aineisto huolellisesti.

Hyvän keskustelun edellytyksenä on, että

- kumpikaan keskustelukumppaneista ei tunne olevansa syytettynä, vaan esihenkilö ilmaisee huolen työntekijän hyvinvoinnista ja työkyvystä. asian edistäminen on molempien osapuolten yhteistyötä
- keskusteluun valmistaudutaan etukäteen
- keskustelussa syntyy yhteinen näkemys siitä, tarvitaanko muutoksia vai ei sekä siitä, mitä mahdolliset muutokset olisivat ja miten tilannetta seurataan
- kumpikaan keskustelun osapuolista ei ole liian väsynyt, kiireinen, kuormittunut tai muulla tavoin estynyt keskittymästä keskusteluun
- keskustelulle varataan molemmille sopiva aika ja rauhallinen paikka.

Toimintamallin käyttöönotosta on työyhteisössä tiedotettava henkilöstölle. Varhaisen tuen toimintamalli toimii ongelmien ennaltaehkäisyyn ja muistilistana esihenkilölle siinä vaiheessa, kun huoli työntekijän työkyvystä otetaan puheeksi. Työkyvyn tukeminen edellyttää toimivaa ja jatkuvaa yhteistyötä johdon, taloushallinnon, työterveyshuollon ja työyhteisön välillä. Selkeästi kuvattu varhaisen puuttumisen toimintamalli tukee työssä jaksamista ja mahdollistaa työhön ja työjärjestelyihin liittyvien kehitystarpeiden havaitsemisen.

Varhaisen tuen toimintamallin tavoitteena on, että työntekijä pysyy työkykyisenä, voi jatkaa omassa tehtävässään ja ilmenneisiin epäkohtiin puututaan ripeästi. Varhaisen tuen avulla tuetaan henkilöstön pysyvyyttä, jaksamista ja halua kehittää työtapoja yhdessä yhä paremmiksi ja ehkäistään turhia poissaoloja työstä. Varhaisen tuen mallin tarkoituksena on havaita ongelmat ja puuttua niihin nopeasti, jolloin tilanne ei pääse pitkittymään ja se on helpompi ratkaista. Tämän opinäytetyön liitteessä (liite 1) olevan mallin avulla organisaatioissa on helppo ottaa käyttöön varhaisen tuen malli ja viestiä siitä työntekijöille.

## 8 Pohdinta ja johtopäätökset

### 8.1 Moniulotteiset haasteet, yksinkertainen ratkaisu

Kaiken kaikkiaan työkykyyn ja johtamiseen liittyvät asiat ovat erittäin moniulotteisia ja vaativat esihenkilöltä perehtymistä sekä rohkeutta asioiden esiin nostamiseksi. Sen lisäksi vaatii myös paljon työtä selvittää tarjolla olevia vaihtoehtoja tilanteessa, missä työntekijän työkyky on heikentynyt. Kaiken johtamisen ja työyhteisön keskinäisen kommunikaation taustalla on kuitenkin ihmisten keskinäiset suhteet ja vuorovaikutus. Asioista täytyy uskaltaa puhua ja sille on myös oltava aikaa työarjessa. Tämäkin malli on vain yksi niistä monista mahdollisuuksista, kuinka organisaatiossa voidaan vaikeisiin tilanteisiin puuttua. Tässäkin työssä tehdyn mallin voi viedä teknisesti läpi helpostikin, mutta ongelma on edelleen siinä, että esihenkilöllä täytyy olla rohkeutta ja osaamista aitoon vuorovaikutukseen työntekijän kanssa. Jos tämä tai mikä tahansa muu malli on organisaatiossa käytössä, on tärkeää, että sitä osataan käyttää keskustelun pohjana löyhästi aseteltuina suuntaviivoina. Tärkeintä on joka tapauksessa empatia ja avoin vuorovaikutus sekä itseluottamus siihen, että tilanne tulee ratkaistua parhain päin yhdessä asiasta puhumalla.

Kaikissa työyhteisöissä syntyy joskus konflikti- tai ristiriitatilanteita, eivätkä ne aina huolellisesta selvitystyöstä huolimatta ratkea kaikkien osapuolten kannalta ihanteellisella tavalla. Joskus täytyy hyväksyä laihia sopu ja elää yhdessä sovitujen asioiden kanssa. Tavoitteena toki on ristiriidaton ja toimiva työyhteisö, mutta joskus työrauha vaatii vaikeitakin ratkaisuja. Puheeksiottaminen on yksi työkalu selvittää työntekijän työkyvyssä tai työyhteisössä ilmenneitä huolia, mutta sen ei kuulu olla ainoa keskinäisen viestinnän muoto. Puheeksiottaminen on yksi keino kohti parempaa työkykyä tai toimivampaa työyhteisöä, mutta ainoana työkaluna se ei toimi eikä sen varaan kannata asettaa epärealistisia tavoitteita jo tulehtu-

neessa tilanteessa. Huoli on otettava puheeksi, mutta kaikki ei välttämättä yhdellä keskustelulla muutu. Monesti keskustelun lisäksi tarvitaan työyhteisön ja työterveystahon kumppanuutta asioiden ratkaisemiseksi. Prosessi saattaa olla pitkä ja kuluttava eikä asia välttämättä korjaannu kerrasta. Parhaimmillaan huoli työntekijän työkyvystä tai työyhteisön tulehtunut ilmapiiri tunnistetaan ja tilanteeseen voidaan etsiä ratkaisuja keskustelujen ja kumppaniverkoston tarjoamien palveluiden avulla. Prosessi voi olla erinomainen kanava työyhteisölle ja esihenkilölle oppimiseen ja yhteishengen vahvistamiseen ja uusien toimintatapojen tunnistamiseen.

## **8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Työssäni tutkin neljän organisaation puheeksiottamisen mallia. Organisaatiot olivat isoja julkisia yhteisöjä ja yksi yritys. Olisi voinut olla hedelmällistä ottaa mukaan myös pienempien organisaatioiden käytäntöjä, jotta todelliset eroavaisuudet sekä pienten organisaatioiden erityispiirteet olisivat voineet nousta puheeksiottamisen malleista paremmin esiin. Olen pyytänyt luvan kaikkien tutkittavien organisaatioiden puheeksiottamisen mallien käyttöön tässä työssäni ja julkaissut nimet niiltä osin, kuin organisaatioiden kanssa on sovittu. Yksi organisaatio halusi pysyä nimettömänä ja tätä olen työssäni kunnioittanut.

Rajasin tutkimusaiheen koskemaan varhaisen puuttumisen mallia ja työkaluja esihenkilötyön näkökulmasta. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, joten tutkimukseen en kuitenkaan haastatellut esihenkilöitä tai muita prosessin käyneitä henkilöitä. Tämä näkökulma olisi voinut olla mielenkiintoista lisätä kirjallisuuden ja teorian lisäksi, jotta olisi ollut tunnistettavissa esihenkilöiden tarpeet puheeksiottamisprosessin läpikäymisessä. Työkalusta olisi todennäköisesti tullut kattavampi ja olisin voinut käsitellä eri toimialojen tarpeita syvemmin.

Rajasin tutkimuksesta pois myös todellisten puheeksiottotilanteiden havainnoinnin sekä puheeksiottoprosessin läpikäyneet työntekijät. Haastattelut olisivat varmasti antaneet arvokasta lisätietoa työntekijöiden kokemuksesta ja tarpeista ennen ja jälkeen puheeksiottokeskustelun. Tieto olisi voinut olla hyödyllistä myös

tämän varhaisen tuen mallin luomisessa. Valitsin kuitenkin rajata pois tosiasialliset tilanteet ja haastattelut, koska mielestäni siinä olisin käsitellyt arkaluontoisia henkilöön kohdistuvia asioita, jotka eivät kuulu edes anonymisti käsiteltäväksi tällaisessa opinnäytetyössä. Nyt työkalun hyödyllisyys ja kattavuus perustuu kirjallisuuteen, muiden organisaatioiden malleihin ja omiin kokemuksiin esihenkilönä.

Olen myös olettanut, että PK-yrityksissä olisi heikompi osaaminen henkilöstöasioissa tai että pienemmissä yrityksissä ei olisi kykyä viedä puheeksiottamisen prosessia läpi ilman ulkopuolisen tuottamaa mallia. Tämä ei perustu mihinkään tutkittuun aineistoon tai kirjallisuuteen ja on varmasti joiltain osiltaan virheellinen olettamus. Tämä näkökulma on perustunut omaan ja lähipiirin kokemukseen vaikeista tilanteista, joista olisi varmasti selvinnyt maalaisjärjellä, ihmistuntemuksella ja rohkeudella. Työkykyasiat, eri elämäntilanteisiin liittyvä lainsäädäntö ja työsuhteisiin liittyvät erityispiirteet on opeteltavissa, joten voisi olla parempi olettaa, että asiat myös pienissä yrityksissä on huomioitu ja niihin osataan reagoida mikäli tilanne niin vaatii.

### **8.3 Opinnäytetyöprosessi**

#### **Orientaatio**

Opinnäytetyön aiheen valinta oli vaiherikasta. Pohdin useiden aiheiden välillä ja mielenkiintoa tuntui olevan vaikea suunnata yhteen aiheeseen pitkäksi aikaa. Siinä vaiheessa, kun opinnäytetyö tuli ajankohtaiseksi, minua kiinnosti myös joukkorahoitus yrityksen kasvun mahdollistajana sekä oman yrityksen yrityssa-neerauspolun kuvaaminen. Näistä kuitenkin melko pian totesin, että aikajänne ja lopulta myöskään mielenkiinto ei riitä opinnäytetyön kokoiseksi kokonaisuudeksi ja päätin lähteä kehittämään omia työkaluja esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Olen itse kokenut haastavana tilanteena työkyvyn puheeksiottamisen tai hankaliin tilanteisiin puuttumisen. Olen kohdannut työurallani alisuoriutumista sekä pitkiä sairauslomia. Työntekijöitä on lähtenyt äitiyslomalle ja palannut töihin. Tilanteisiin ei ole ollut aina helppo tarttua ja kun keskustelin asiasta muiden yrittäjien tai esihenkilöiden kanssa, tuntui asia kiinnostavan monia. Tälle työlle en kaivannut

toimeksiantajaa, olin itse vaikeassa tilanteessa yritykseni kanssa eikä ollut mielekästä tehdä työtä yritykselle, jonka tulevaisuudesta ei ollut takeita. Siispä valitsin aiheen, jonka sisältöä voin hyödyntää omassa johtamisessa sekä työelämässä muissa rooleissa ja jonka lopputuloksesta voisi olla hyötyä muillekin pienille organisaatioille.

### **Käynnistäminen**

Työ käynnistyi sillä, että etsin runsaasti kirjallisuutta erilaisista puheeksiottamisen tilanteista ja työkyvystä. Koin vaikeutta etsiä englanninkielistä tutkimusaineistoa tai kirjallisuutta puheeksiottamisen tilanteista. Toisaalta itse puheeksi ottamisen tilanteeseen liittyy myös Suomen lainsäädäntöä, joten joka tapauksessa suositeltujen toimenpiteiden tulee olla voimassa olevan paikallisen lainsäädännön mukaista esimerkiksi tilanteisiin puuttumisen riipeyden, varoituksen antamisen tai irtisanomisen osalta. Kävin keskusteluja ohjaavan opettajan kanssa ja tarkensin suuntaa työn edetessä. Jossain vaiheessa tuli mieleen, olisiko toimeksiantona toteutettu työ mahdollisesti edennyt nopeammin tai määrätietoisemmin tai selkeämmällä kohdennuksella, mutta en enää lähtenyt muuttamaan työn lähestymistapaa, sillä oman ammattitaidon kehittämisen kannalta tuntui mielenkiintoisimmalta tehdä työ valitulla tavalla. Aloitusseminaarissa toukokuussa 2020 työstä oli valmiina kevyt suunnitelma, mutta ei vielä juurikaan kirjallisuuteen tutustumista tai eri puheeksiottotilanteiden kuvaamista.

### **Työskentely**

Prosessina opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisaa ja avartavaa. Työkyvyn ja johtamisen yhteyden tutkiminen erilaisten kirjallisten lähteiden kautta on antanut ammatillisesti hyödyllistä näkökulmaa ja olen pystynyt arvioimaan uudella tavalla omaa aikaisempaa roolia esihenkilönä ja nyt myös työntekijänä. Kirjoittamisen prosessi oli sujuva ja löysin runsaasti mielenkiintoista kirjallisuutta, josta ammentaa tietoa työkyvystä ja puheeksiottamisen tilanteista. Erilaisten mallien arviointi oli haastavaa, sillä lopulta julkisten organisaatioiden mallit olivat keskenään hyvin samankaltaisia, vain ulkomuodoltaan poikkeavia. Se on ihan ymmärrettävää, sillä johtamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen sekä sidosryhmien toimintaan liittyy paljon lainsäädäntöä, joka ohjaa organisaatioiden toimintaa. Esittelin työn melkein

valmiin version väliseminaarissa syksyllä 2020 ja sain siellä palautetta työn etenemisestä ja suunnasta.

### **Viimeistely**

Oma elämäntilanne muuttui opinnäytetyövuoden aikana monta kertaa. Yrittäjyys oli kriisissä pandemian aiheuttamien vaikeuksien vuoksi ja huoli yrityksestä, työntekijöistä ja omasta taloudesta oli valtava. Hain yritykseni konkurssiin ja yllättäen elämästä vapautui runsaasti aikaa opiskella ja työstää opinnäytetyötä. Sitten kuitenkin melko pian työnhaku tuotti tulosta ja pääsin mielenkiintoisiin haasteisiin työelämässä. Tässä vaiheessa opintojen viimeistely tuntui toissijaiselta tehtävältä. Viimeistelyvaihe on siis ollut pitkä, mutta tehokkaalla vapaa-ajan johtamisella tämäkin urakka on tullut päätökseen. Viimeistelyvaiheeseen pyysin Aki Hirvikankaalta apua, hän on piirtänyt opinnäytetyön havainnollistavat kuvat sekä taittanut *Varhaisen tuen toimintamallin ja työkalupakin* tuotetun aineiston pohjalta sellaiseen muotoon, että se olisi helposti käytettävissä missä tahansa organisaatiossa.

### **8.3 Jatkoimenpiteet**

Liitin varhaisen tuen toimintamallin työkalupakkiin kuvan (aikaisemmin esitelty kuva 5), jossa esitellään työkykyongelmat ja vaihtoehtoja niihin puuttumiseen ja niiden hoitamiseen. Tämä kuva ei ole täydellinen eikä kuvaa täysin kattavasti sitä kirjoa, miten työyhteisöissä voidaan puuttua tilanteisiin. Näiden vaihtoehtojen esittely ja kuvaaminen olisi varmasti itsessään yhden opinnäytetyön kokoinen kokonaisuus. Oma havaintoni on myös se, että työkyvyn ollessa vaarassa heikentyä tai on jo heikentynyt, on työntekijän haastavaa saada tilanteeseen apua, jos oma toimintakyky on jo heikentynyt. Esihenkilön rooli voi vaihtua tällöin terapeutiksi tai selvittelyyn mahdollisista kuntoutusvaihtoehdoista.

Olisi mielenkiintoista tietää millä tavalla esihenkilöt kokevat nämä vaihtelevat työtehtävät ja onko niihin olemassa riittävästi tukea omassa organisaatiossa. Aivan oma tutkimuksen aihe olisi jatkaa puheeksiottotilanteiden ja -osaamisen kehittä-

mistä esihenkilön näkökulmasta pohjautuen todellisiin esimerkkeihin ja tilanteisiin, mutta se toki voi olla vaikea järjestää ilman, että työntekijän tietosuoja vaarantuu.

Puheeksiottaminen on yksi työkalu monien johtamisen työkalujen joukossa ja toivon, että tämä opinnäytetyö tekee työkalun vähän tunnetummaksi ja madaltaa kynnystä puheeksiottokeskusteluun. Kaikista tärkeintä on kuitenkin luottamuksellinen suhde ja avoin keskustelukulttuuri työnantajan ja työntekijän välillä.

## Lähteet

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. Tammerprint Oy. Tampere.
- Euroopan neuvosto. 1990. Recommendation no. r (90) 4 of the committee of ministers to member states on the elimination of sexism from language. <https://rm.coe.int/1680505480>. 20.2.2021.
- Euroopan neuvosto. 2019. Recommendation CM/Rec(2019)1 of the Committee of Ministers to member States on preventing and combating sexism. <https://rm.coe.int/168093b26a>. 20.2.2021.
- Genevieve M. Ames, Joel B. Bennett. 2011..Prevention Interventions of Alcohol Problems in the Workplace <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3860571/>. 27.3.2021.
- Gould, R. Ilmarinen, J. Järvisalo, J & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Havunen, R. Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaisevat esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Havula, J. Meincke, N & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhteopas. Edita Publishing Oy. Keuruu.
- Heiske, P. 2005. Vaativat ratkaisut työyhteisössä, visioiden uusi sisältö. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Hirvonen, L. Kivistö, M. Luurila, K & Puustinen, S. 2013. Päihdeohjelmaopas - malli päihdeohjelman tekemiseen työpaikalla. Työterveyslaitos. Raisio.
- Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P.2009. Tutki ja kirjoita. Tammi: Hämeenlinna.
- Isotalus, P. Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto Jhl. Olen joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi. Miten pitää menetellä? <https://www.jhl.fi/kysymys/olen-joutunut-tyopaikkakiusaamisen-kohteeksi-miten-pitaa-menetella/>. 14.9.2020.
- Johansson, C. Miller, V & Hamrin, S. 2013. Conceptualizing communicative leadership - A framework for analysing and developing leaders' communication competence. Emerald Group Publishing Limited. Sunsvall, Sweden.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kaski, S. Nevalainen, V. 2017, Jo riittää - irti kiusaamisesta ja kiusaajista. Kirjapaja. Helsinki.
- Kess, K. Alroth, M. 2012. Epäasiallinen kohtelu - häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Bookwell Oy. Jyväskylä.
- Kinnunen, U. Mauno, S. Feldt, M. Elo, A. Kokko K. Pekkonen M. Rantala, A. Rantanen, J. Ruokolainen, M. Rönkä, A. Sallinen, M. Simola, A. Hätinen, M & Suomalainen, S. 2015. Toimittanut Mäkikangas, A. Työ leipälajina. PS-Kustannus.
- Kivimäki, R. Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kivistö, S. 2005. Paluu työhön. Vammalan Kirjapaino Oy. Helsinki.

- Koskinen, S. 2006. Työsopimuksen päättäminen mielenterveyden ongelmien johdosta. [https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=tll00291](https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=tll00291). 13.3.2020.
- Kotimaisten kielten keskus. 2007. Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen [https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen\\_kielen\\_lautakunnan\\_suosituksia/kananotot/sukupuolineutraalin\\_kielenkayton\\_edistaminen](https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen_kielen_lautakunnan_suosituksia/kananotot/sukupuolineutraalin_kielenkayton_edistaminen) 20.2.2021.
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR - arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.
- Nikkola, M. Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Kopioniini Oy. Helsinki.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. WSOY. Juva.
- Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy: Helsinki.
- Palkeet. Talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset <https://www.palkeet.fi/palkeet/meilla-toissa.html>. 17.1.2021.
- Paoli, P. Merllie, D. 2001. Third European survey on working conditions 2000. Office for Official Publications of the European Communities. Ireland.
- Poikela, E. 2010. Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. WS Bookwell Oy, Juva.
- Seuri, M. Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Siirilä, M. 2020. Sairausloma voi venyä vuoden mittaiseksi – alle 35-vuotiaat nuoret ovat mielenterveysongelmien tilastojen kärjessä. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11191722>. 22.2.2021.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
- Työsuojelu. Syrjintä. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta>. 11.9.2020.
- Työterveyslaitos. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.27.3.2021.
- Työturvallisuuskeskus. Päihteiden aiheuttamat haitat työelämässä. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/paihdeyto\\_tyopaikalla/paihteiden\\_aiheuttamat\\_haitat\\_tyoolamassa](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/paihdeyto_tyopaikalla/paihteiden_aiheuttamat_haitat_tyoolamassa). 14.9.2020.
- Unkila, K. 2019. Vaikeiden asioiden ottaminen puheeksi asiakkaan kanssa Kykyviisarin avulla. Työterveyslaitos. <https://www.youtube.com/watch?v=yk-qlwuB59c>. 21.11.2020.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Juva.
- Vartia, M. Gröndahl, M. Joki, M. Lahtinen, M & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tammerprint Oy. Tampere.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.