

Sari Karppinen-Mehtälä

ONNISTUNUT TYÖKYKYJOHTAMINEN PALVELUKODISSA
Keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseksi

ONNISTUNUT TYÖKYKYJOHTAMINEN PALVELUKODISSA

Keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseksi

Sari Karppinen-Mehtälä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Sari Karppinen-Mehtälä

Opinnäytetyön nimi: Onnistunut työkykyjohtaminen palvelukodissa. Keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2014

Sivumäärä: 97 + 3 liitesivua

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työkykyjohtamisen vaikutus sairauspoissaoloihin ja miten varhaisen välittämisen malli toimii työkykyjohtamisen tukena sairauspoissaoloja vähentävästi. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Yrityksen eräs palvelukotiyksikkö. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Laadullinen, empiirinen aineisto kerättiin temahaastattelulla (n=8) keväällä 2014. Aineisto analysoitiin sisällönanalysimenetelmällä.

Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin kulmakiviä olivat motivaatio, työssäjaksaminen, hyvä esimiestyö ja työyhteisö sekä mahdollisuus vaikuttaa työn toteuttamiseen ja työaikoihin. Esimiehen koettiin arvostavan työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista sekä edistävän osaamisen kehittämistä. Esimies mahdollisti hyvät työolot, jossa työilmapiiri oli positiivinen ja työmäärä sopiva. Työvuorosunnittelussa huomioitiin henkilöstön toiveet, ja pitkät vapaat, jotka tukivat työssäjaksamista, järjestivät 12 tunnin työvuorojen ansiosta. Työntekijöiden mukaan hyvä esimies kuuntelee, kannustaa, ymmärtää, ohjaa ja tukee. Hänen työskentelytapansa on luotettava ja napakka. Työyhteisö oli kehittänyt avoimuutta sekä sitoutumista työyhteisöön ja työnantajaan. Työyhteisön toimivuutta luonnehti hyvä tiimityö, osallistava johtaminen ja puheeksiottaminen. Yksikön työtyytyväisyys oli hyvä.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että esimiehen rooli sekä onnistunut työvuorosunnittelu koettiin tärkeimmiksi työssä jaksamista ja työkykyä tukeviksi tekijöiksi. Työssä jaksamista edistettiin avoimuudella, toista arvostamalla, huolehtimalla riittävästä palautumisesta työvuorosunnittelun avulla, reagoimalla ristiriitoihin viipymättä sekä vuorovaikutusta ja palautekulttuuria kehittämällä. Sairauspoissaolojen hallinta yksikössä oli selkeää. Yllättävää tuloksissa oli, että oimailotuskäytäntöä ei haluttu ottaa käyttöön vaan nykyistä sairauspoissaolokäytäntöä pidettiin toimivana. Työhönpaluuta toivottiin tuettavan osoittamalla välittämistä esimieskeskustelun avulla, perehdytysvuorolla ja tarvittaessa muita tukimuotoja, kuten osasairauspäivärahaa käyttäen. Mukautetun työn malli oli terminä henkilöille outo, mutta tutkimustuloksissa voitiin todeta, että mallia oli työyhteisössä toteutettu. Sairauspoissaolojen vähentämisen keinoiksi tuloksissa oli saatu työyhteisöön sitouttaminen, avoimuus, puheeksiotto, säännölliset palaverit, ergonomian huomioiminen, aseptiikka sekä työyhteisöön sopivien henkilöiden rekrytointi.

Asiasanat: Työkyky, sairauspoissaolot, varhainen puuttuminen, puheeksiotto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Sari Karppinen-Mehtälä

Title of thesis: Successful management of working ability. The means to reduce sick leaves.

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014

Number of pages: 97+3 appendices

The purpose of the thesis was to describe what is working ability management's impact on the sick leaves, and how early intervention model supports working capacity management to reduce frequency of sick leaves. The target group of the research was a unit for disabled people in the case Company. The research was conducted in the form of case study. Qualitative, empirical data was collected through theme interviews (n=8) in the spring 2014. The data was analyzed using inductive content analysis.

According to the research results the cornerstone of the workplace well-being were motivation, coping with the work load, good leadership and work community as well as the opportunity to influence the ways of working and working time. Other cornerstones were that the manager was seen to appreciate employee's skills and knowledge, and promoted the development of skills, and enabled good working conditions, where the atmosphere was positive and the workload proper. It was also important that wishes were taken into account when shift planning and that coping with work was supported by long days off which was enabled by 12 hour's working shifts. According to employees good supervisor listens, encourages, understands, guides and supports. Her way of working is also reliable and energetic. Work community had been developed openness and commitment to the employer. A good work community could be described having good team work, participative management and possibility to bring up important issues. Unit's employee satisfaction was good.

Based on research results it can be stated, that the role of the supervisor and well managed shift planning are seen as the most important supporting factors for well-being and working ability. Well-being at work is promoted by openness, appreciative attitude, ensuring sufficient recovery by shift planning, reacting to conflicts immediately and developing interaction and feedback culture. Sickness absence management in the unit is well known. In some workplaces it is enough for the employee to inform the supervisor his/her sickness, but surprisingly the employees did not wish to have this kind of arrangement – the current practice is preferred. Returning to work is hoped to be supported in the discussions, reorientation to work and other forms of aid, such as partial sickness leave, if necessary. People were unfamiliar with the model of the adapted work but the research results show that the model has been applied. The means to reduce sick leaves include commitment to the work community, openness, regular meetings, attention to the ergonomics, aseptics and recruiting suitable persons are the results for the means of reducing sick leaves.

Keywords: Working ability, sickness absences, early intervention, intervention

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TYÖKYKYJOHTAMINEN	9
2.1	Työkyky	10
2.2	Työkykyjohtamisen periaatteet	15
3	TYÖKYVYN TUKEMISEN TOIMINTAMALLI	18
3.1	Varhaisen välittämisen malli	18
3.1.1	Onnistunut puheeksiotto	23
3.1.2	Mukautettu työ	26
3.1.3	Korvaava työ	27
3.1.4	Työhön paluun tukeminen	28
3.1.5	Henkilön oma vastuu	35
3.2	Sairauspoissaolojen hallinta	36
3.2.1	Sairauspoissaolokäytäntö	38
3.2.2	Seuranta	39
3.3	Työterveyshuollon rooli	41
4	TUTKIMUSONGELMA	43
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	44
5.1.1	Laadullinen tutkimus	45
5.1.2	Tapaustutkimus	46
5.2	Kohderyhmä ja aineiston keruu	50
5.3	Aineiston analyysi	51
6	TUTKIMUSTULOKSET	53
6.1	Työkykyjohtamisen laatu ja taso	58
6.2	Sairauspoissaolojen hallinta yksikössä	72
6.3	Työkykyjohtamisen keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi	75
7	POHDINTA	80
7.1	Tulosten tarkastelua	80
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu	84
7.3	Tulosten merkitys ja jatkokehittämisehdotukset	85
7.4	Johtopäätökset	88

LÄHTEET
LIITTEET

90
98

1 JOHDANTO

Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen ovat tärkeitä yhteiskunnallisia tavoitteita. Suomen valtion hallitusohjelma korostaa työkyvyn ylläpidon merkitystä. (Valtioneuvosto 2011, viitattu 10.5.2014.) Terveyspolitiikan päätavoitteena on työikäisen väestön työ- ja toimintakyvyn edistäminen. Työikäisten työkykyä tulee tukea ja kehittää monipuolisesti, jotta työuria ja työsuhteita saataisiin pidentettyä. Mielekäs työ, jossa fyysinen ja psyykinen terveys sekä turvallisuus varmistetaan, vahvistaa työelämän vetovoimaa sekä henkilön elämänlaatua ja hyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 10–11, viitattu 10.5.2014.) Työ ja terveys Suomessa 2012 –tutkimuksen (2013, 59) mukaan työkykyjohtamista kehittämällä voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin niitä vähentävästi. Työkyvyn tukemisen toimintamalli sisältää varhaisen välittämisen mallin, sairauspoissaolojen hallinnan ja työterveyshuollon roolin. Työkykyjohtamista merkittävimmin tukee varhaisen välittämisen malli. Varhaisen välittämisen malliin kuuluvat puheeksiotto, mukautetun työn malli, korvaavan työn malli ja työhön paluun tukeminen. Varhaisen välittämisen mallin mukaisilla tukitoimilla voidaan vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen, työtyytyväisyyteen ja sairauspoissaoloihin. Toimiva esimiestyö on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkein tekijä.

Toimeksiantajayritys (myöhemmin ”Yritys”) on merkittävä toimija sosiaali- ja terveysalalla. Vuonna 2012 sosiaali- ja terveyspalvelualan sairauspoissaolot olivat 4,1 % teoreettisesta säännöllisestä työajasta (EK 2013, 8, viitattu 13.4.2014). Sairauspoissaolot, joita aiheutuu erityisesti Yrityksen vanhuspuolen hoivapalveluyksiköissä, aiheuttavat sekä lisäkustannuksia että heikentävät laatua. Sairauslomista aiheutuu lisäkustannuksia sijaisten palkkaamisesta ja laatu heikkenee, koska vakituinen henkilökunnan sijasta yksikössä voi työskennellä keikkatyöntekijä ja hänen perehdyttäminen vie aikaa. Sijainen ei välttämättä osaa tehdä työtehtäviä yhtä hyvin kuin vakituinen henkilöstö, varsinkin jos hän käy harvoin keikkatyössä yksikössä ja etenkin, jos hänet on huonosti alun perin perehdytetty tehtäviin.

Yrityksellä on toimipaikkoja ympäri Suomen ja henkilöstöä noin 6000 erilaisissa sosiaali- ja terveysalan tehtävissä sekä hallinnollisissa tehtävissä. Yrityksen vahvuuksia ovat muun muassa kasvu ja ketteruus, arvopohja, johon on helppo sitoutua, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö, monipuoliset työtehtävät ja urakehitysmahdollisuudet. Kasvun ansiosta asiakkaille rakennettavat asuin ympäristöt varmistavat laadukkaamman työskentelyn, työmotivaation sekä paremmat työolosuhteet. Laatua mitataan muun muassa asiakastytyytyväisyyskyselyillä, laatu poikkeamarapor-

teilla, palvelun odotusajan mittaamisella ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyillä. Haasteena tulevaisuudessa voi olla hyvien, ammattitaitoisten ja sitoutuneiden osaajien rekrytointi. Toimiva työkykyjohtaminen ja sitä tukevat toimintamallit voisivat olla tulevaisuudessa merkittävä kilpailutekijä.

Työterveyshuollon ja sairauspoissaolojen seurantaan on hankittu erilaisia työkaluja, jotka helpottavat raportointia ja seurantaa sekä yhteistyötä työterveyshuollon ja yrityksen henkilöstöhallinnon ja esimiesten välillä. Työturvallisuuteen kiinnitetään huomiota. Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen panostetaan järjestämällä sisäisiä koulutuksia, muun muassa lähihoitajien täydennyskoulutukset, esimieskoulutuksia, työhyvinvointiin liittyviä koulutuksia ja työsuojelupäivät vuosittain. Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin tarpeen mukaan. Työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan myös työterveyshuollon kanssa yhteistyössä. Sovittuja työterveyshuollon järjestämiä tukitoimia vuonna 2014 ovat painonhallintaryhmä, niska- ja selkäryhmä, tupakoinnin lopettamisen tukeminen sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisemiksi suunniteltu projekti. Apuvälineitä on tarjolla yksiköissä, mutta niitä ei aina käytetä, vaikka pitäisi tai niitä käytetään väärin. Tämän vuoksi tapahtuu työtaturmia tai henkilöille tulee tuki- ja liikuntaelinvaivoja, jotka pahimmillaan johtavat sairauspoissaoloon. Toimistotyötä tekeville hankitaan tarvittaessa heidän tarvitsemiaan ergonomisia työskentelyvälineitä, kuten työtuoli ja rullahiiri. Ergonomia-asioilla on selkeä vaikutus henkilöstön sairastavuuteen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Yrityksen eräässä palvelukotiyksikössä, miten työkykyjohtaminen vaikuttaa sairauspoissaoloihin. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa, miten työkykyjohtamista voidaan tukea varhaisen välittämisen mallin avulla ja miten se toteutuu tutkimukseen valitussa yksikössä. Tavoitteena on myös löytää työkykyjohtamisen keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää Yrityksessä työkykyjohtamista ja varhaisen välittämisen toimintamallia kehitettäessä; näiden avulla sairauspoissaoloja vähentäen. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja menetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

Raportin toisessa luvussa esitetään tietoperustaa työkyvyn ja työkykyjohtamisen määritelmistä, periaatteista sekä taustoista. Kolmannessa luvussa esitellään tietoperustaa työkyvyn tukemisen toimintamallista, sisältäen varhaisen välittämisen mallin, sairauspoissaolojen hallinnan sekä työterveyshuollon roolin. Tutkimuksen toteutuksesta kerrotaan luvussa neljä, jonka jälkeen luvussa viisi esitellään tutkimustulokset. Pohdinnassa esitetään arvio tulosten luotettavuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä tuodaan esille jatkotutkimusideoita. Johtopäätöksissä esitetään konkreettiset ehdotukset tietoperustaan ja aiempiin tutkimuksiin pohjautuen.

2 TYÖKYKYJOHTAMINEN

Aiemmin työhyvinvoinnin tutkimuksissa on keskitytty pääsääntöisesti työpahoinvoinnin tutkimiseen, kuten työstressiin ja työuupumukseen, mutta 2000-luvulta lähtien tutkijoiden huomio on alkanut kiinnittymään yhä enemmän positiiviseen työhyvinvointiin. 2010-luvulla hyvinvointijohtaminen on noussut yhdeksi keskeisimmistä johtamisopeista Suomessa, sillä sen perustana ovat laajat yhteiskunnalliset kysymykset, joilla on vaikutus työhön ja työelämän tuottavuuteen. (Seeck 2012, 304, 315.)

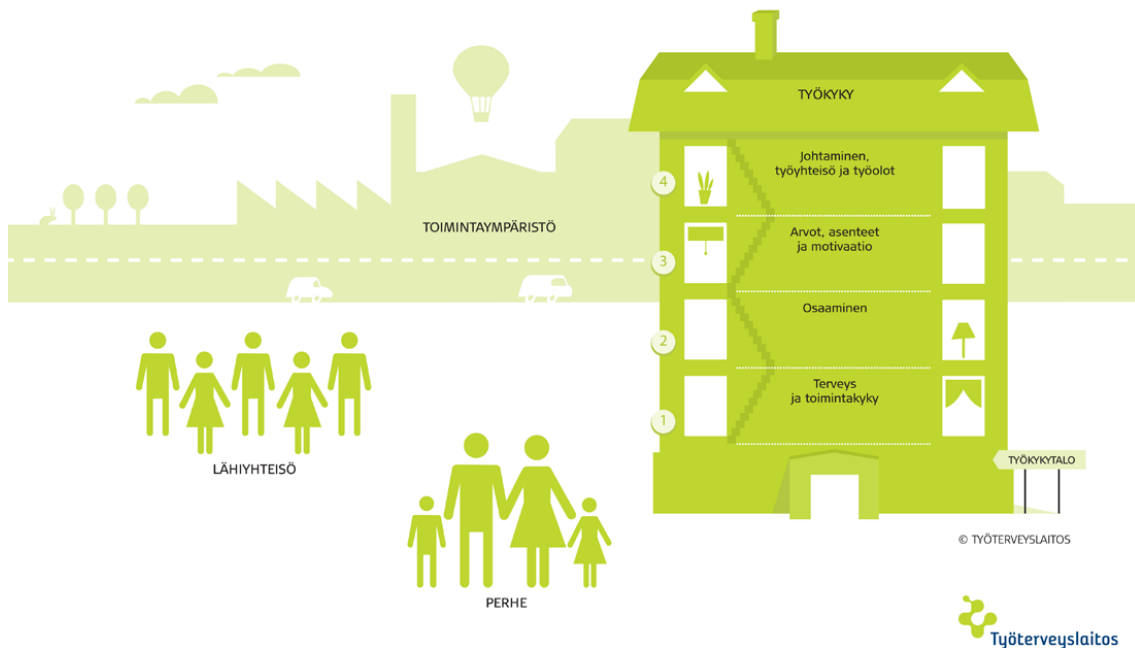
Hyvinvointiparadigma nostaa esiin työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksinä. Työterveyden ja työhyvinvoinnin sivuuttamisella sekä huonolla johtamisella on ymmärretty olevan taloudellisesti negatiiviset vaikutukset tuottavuuteen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Johtajan taidoilla ja osaamisella on merkittävä rooli, sillä puuttumattomuuden kulttuurin seurauksia ovat työpahoinvointi, sairauspoissaolot ja huono työilmapiiri. Organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja on muutettava. (Seeck 2012, 304–307, 315, 318.) Työkykyjohtamisen tavoitteena on työurien ja työsuhteiden pidentäminen työtä, työympäristöä, työyhteisöä ja yksilöitä kehittämällä. Työkykyä ylläpitävä toiminta tulisi olla prosessi, joka on oleellinen osa organisaation tavanomaista tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistoimintaa. Työkykyyn ja työhyvinvointiin panostaminen tulee nähdä investointina, ei kuluina, sillä työhyvinvoinnilla voidaan vähentää työtaturmia, sairauspoissaoloja, ennenaikaisia eläköitymisiä sekä parantaa työilmapiiriä ja työtehoa. (Kauhanen 2010, 200–201.)

Työhyvinvointi muodostuu henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdet pääoman muodostamasta yhteisestä alueesta, joten se on pääomaa, jonka määrää voi kasvattaa. Mitä suuremmaksi tämä pääoma kasvaa työhyvinvoinnin ja muun rakennepääoman avulla, sitä suurempi on yrityksen arvo. (Ojala 2003, 93.) Päävastuu työkykyasioiden hoitamisesta kuuluu työpaikoille ja niiden työterveyshuoltoon. Kela on mukana sairauspäiväraha- ja kuntoutusraha-asioissa, kuntoutustarveselvityksiin, harkinnanvaraisiin lääkinnällisiin kuntoutuksiin ja ammatillisiin kuntoutuksiin liittyvissä asioissa. (Kela 2012a, viitattu 16.3.2014.) Työkykyjohtamista säätelee suoraan tai välillisesti lainsäädäntö, joka määrittelee työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä erilaisia vastuita ja velvoitteita. Näitä lakeja ovat työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta

työsuojeluasioissa, ammattitautilaki sekä tapaturmavakuutuslaki. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16–17.)

2.1 Työkyky

Työterveyslaitos (2014b, viitattu 9.2.2014) kuvaa työkykyä nelikerroksisena talona. Talonperustana on terveys ja toimintakyky. Toisessa kerroksessa ammatillinen osaaminen. Kolmannessa arvo, asenteet ja motivaatio sekä ylimmässä kerroksessa johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkykytalo toimii, kun kerrokset tukevat toinen toistaan. Alimmat kerrokset kuvaavat yksilön voimavaroja ja ne muuttuvat iän myötä. Ylin kerros kuvaa työtä ja työoloja kooten yhteen työhön liittyvät asiat. Mikäli tämä kerros kasvaa liian raskaaksi, painaa se alempia kerroksia, jolloin seuraukset ovat huonot. Työkyvyn tavoitteena on mahdollisimman hyvä vastaavuus ja tasapaino työn ja ihmisen voimavarojen välillä. Tasapainon saavuttaminen ja ylläpitäminen on haastava ja jatkuva tehtävä, jota esimiesten ja työntekijöiden tulee yhdessä toteuttaa. Työntekijällä on vastuu omista voimavaroistaan ja työnantajalla päävastuu työstä ja työoloista. Työkykyä ylläpidetään jatkuvasti sitä yhteistyössä kehittämällä. Kolmanteen kerrokseen kasaantuvat työn, voimavarojen ja työn ulkopuolisten tekijöiden tuomat hyvät ja huonot kokemukset. Käsitys työhyvinvoinnista muodostuu. Jos kerros täyttyy erilaisista työhön liittyvistä huonoista kokemuksista, työhyvinvointi heikkenee, kun taas positiivisilla kokemuksilla työhyvinvointi paranee. Toimintaympäristö, kuten globalisaatio, uusi teknologia, kilpailutilanne, palvelujen tarve ja saatavuus sekä työvoiman ikärakenteen muutokset vaikuttavat suoraan neljänteen kerrokseen. Yrityksen johto esimiehineen joutuu muuttamaan ja kehittämään kerrosta kokoajan kilpailukykyisemmäksi. Tasapainon ja työhyvinvoinnin säilyttäminen on tärkeää, joten johdon tulee muistaa huomioida henkilöstön voimavarat muutoksissa. Sekä esimiehet että työntekijät tarvitsevat tukea muutosten keskellä. Oheisessa kuvassa on kuvattu Työkykytalo huomioiden talon kerrosten lisäksi myös vaikuttava ulkopuolinen ympäristö. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Työkykytalo. (Työterveyslaitos 2014b, viitattu 9.2.2014.)

Hyvä työkyky lisää työviihtyvyyttä, työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Hyvinvoinnin kulmakiviä ovat fyysinen, psyykinen, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä uudistumiskyky. Fyysistä hyvinvointia työnantaja voi tukea taloudellisesti tai järjestämällä työpaikkaliikuntaa. Henkilön oma aktiivisuus ja jatkuva liikkuminen ovat avainasemassa ja työnantaja voi tässä haasteessa tukea henkilöstöään. Psyykkisen hyvinvoinnin TOP5 keskeisiä osatekijöitä ovat henkilön perhe-elämä, terveys, toimivat ihmissuhteet, rakkauden kokemus ja perustoimeentulon turvaaminen. Henkinen hyvinvointi puolestaan on keskeinen tekijä henkilön innostamisessa asiaan. Arvomaailma kuuluu henkiseen hyvinvointiin ja on tärkeää, että henkilön omat arvot eivät ole ristiriidassa työpaikan kirjattujen arvojen kanssa. Sosiaalista hyvinvointia edesauttavat muun muassa yhteiset pelisäännöt, keskustelut, kannustava palaute ja selkeät työnkuvat. Kun henkilö on sitoutunut omaan uraansa ja organisaatioonsa ja kokee onnistuvansa, on hänen hyvinvoinnin perusta kunnossa. Ihminen on itse vastuussa omasta kehittymisestään, mutta työpaikan tehtävänä on tarjota mahdollisuuksia onnistumiseen ja kehittymiseen. Uudistumiskykyä tarvitaan koko elämän ajan. (Jabe 2012, 20, 27–28, 31–32.) Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on hyvinvoinnin edellytys. Esimies voi rakentaa luottamusta olemalla alaiensa tukena, tiedottamalla jatkuvasti muutosten etenemisestä, toimimalla oikeudenmukaisesti ja sanansa pitämällä. Yhteistyöllä, yhteisillä arvoilla, normeilla ja rutiineilla luottamus on mahdollista rakentaa, kun taas yhdellä epärehellisellä teolla luottamus voidaan menettää hetkessä. Muutoksia on helpompi toteuttaa avoimessa, luotta-

muksellisessa ilmapiirissä ja innovatiivisuus kukkii. Kaikki ovat valmiita ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen ja tekemään jopa uhrauksia ja ylimääräistä. Ylläpitämisessä ja vahvistamisessa auttaa se, että henkilö tietää tehtävänsä, tietoa annetaan riittävästi, esimies ja alainen toimivat vastavuoroisesti, valtuuksia ja vastuuta lisätään alaspäin ja toiminta on ennustettavaa. Luottamus vaarantuu, jos tehtäviä jää tekemättä ja aikatauluista ei pidetä kiinni, väärinkäytöksiä ilmaantuu ja ristiriidat jäävät käsittelemättä, toista loukataan, puhutaan pahaa selän takana ja juoruillaan. (Jabe 2010, 28–29.)

Työyhteisön hyvinvointia voidaan tukea työterveyshuollon, työturvallisuustoiminnan, virkistystoiminnan, liikunnan, työpaikan ruokailun ja työympäristön viihtyisyyden avulla. Työkykyongelmien hälytysmerkkejä ovat toistuvat lyhyet tai pitkittyvät sairauspoissaolot, muutokset käyttäytymisessä, keskittymis- ja oppimisvaikeudet, motivaation puute, alentunut työsuoritus, asiakasvalitukset sekä jatkuvat ylityöt. (Varma 2011, 11–12, viitattu 5.12.2013.) Työpaikalle laadittavat pelisäännöt edesauttavat työpaikan hyvän hengen kasvattamista ja sen ylläpitämistä. Pelisäännöissä tulisi huomioida työniloa tuovat asiat, kiperiin tilanteisiin ja jatkuvaan onnistumiseen liittyvät pelisäännöt, työyhteisön toipumista edistävät toimintaohjeet sekä vuorovaikutuksen johtamisen pelisäännöt. Arvostuksen osoittaminen, palautteen antaminen, huolenpito ja välittäminen, puheeksi ottaminen, ongelmien ratkaiseminen ja käsittely keskustelemalla sekä korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavalla tavalla ovat muun muassa asioita, jotka tarvitsevat työpaikan yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat. Parhaiten sitoutumista tapahtuu, kun työyhteisö pääsee itse työyhteisönä luomaan oman työpaikan pelisäännöt ja vaikuttamaan sitä kautta työskentelyyn. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7–10.)

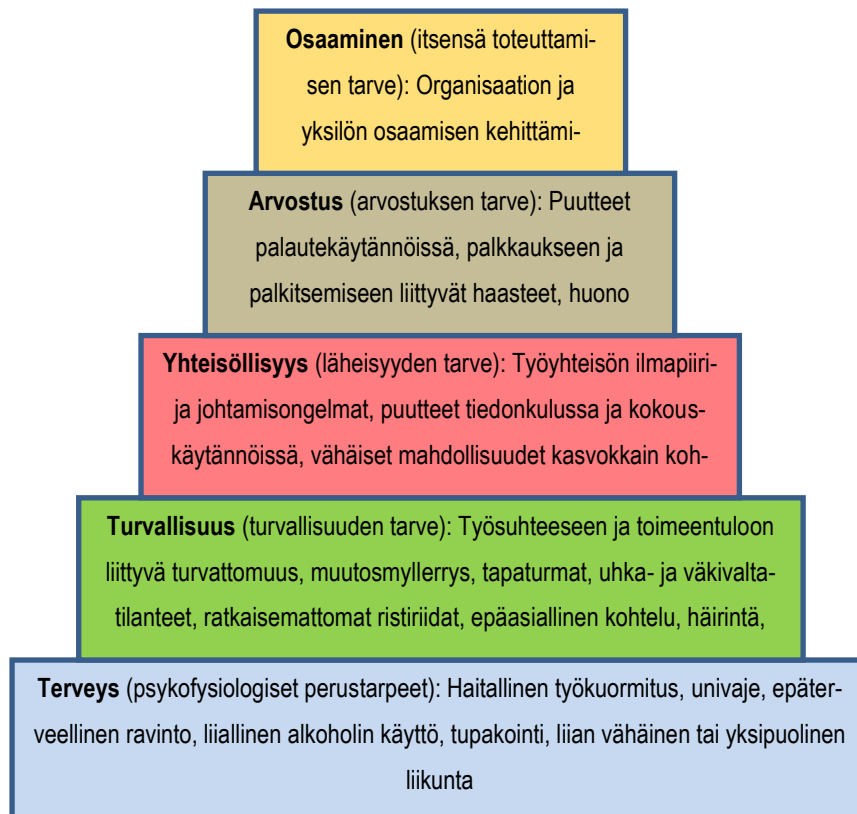
Työyhteisön kulttuuri, arvot ja ihmisten toimintamotiivit aiheuttavat suurimmat työhyvinvoinnin esteet. Hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan sekä fyysiselle että henkiselle hyvinvoinnille ja näin voidaan parantaa myös elämänlaatua. (Kauhanen 2010, 201.) Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tärkeää, koska työpaikan ulkopuoliset, henkilökohtaiset ongelmat heijastuvat myös työpaikalle ja tämän vuoksi on tärkeää, että joustoilla voidaan työpaikalla auttaa vähentämään yksilön kuormittumista. Yhteensovittaminen ei tarkoita vain raskauteen ja pienten lasten hoitoon liittyviä asioita vaan myös muita joustoja ja niiden vaikutuksia työssä jaksamiseen. (Skurnik-Järvinen 2013, 48.) Mielestäni on kaikkien kannalta hyvä, että esimies käyttää aikaa ja hakee keinoja onnistuakseen rakentamaan luottamukselliset suhteet henkilöstön kanssa, jotta hän voi auttaa yhteen sovittamaan työ- ja perhe-elämää tarvittaessa. Luottamuksen rakentamiseen käytetty aika ja panos maksavat itsensä takaisin hyvän työilmapiirin, avoimen keskustelun, toinen

toistaan kunnioittavan työyhteisön ja sairauspoissaolojen vähentymisen ja sitä kautta ylimääräisen työkuorman ja kustannusten pienentymisenä. Työn ja vapaa-ajan tulisi olla tasapainossa keskenään, jotta työntekijä jaksaa parhaimmalla mahdollisella tavalla työtehtävissään ja mielestäni tämä näkyy parhaiten sellaisilla työpaikoilla ja tiimeissä, joissa esimies on aidosti läsnä, kuuntelee ja osoittaa välittävänsä. Luottamus rakentuu esimiehen ja henkilöstön välille ja uskon vahvasti, että tämä on yksi tärkeimmistä sitouttamiskeinoista. Tämän jälkeen voidaan todeta, että esimies käyttää riittävästi aikaansa henkilöstöjohtamiseen ja työkykyjohtamiseen ja hän on siinä onnistunut.

Abraham Maslowin (1943, 394, viitattu 9.2.2014) tunnettu motivaatioteoria – ihmisen tarvehierarkiaan perustuva malli – sopii työhyvinvoinnin arvioinnin ja kehittämisen tueksi. Viiden portaan malli muodostuu perustarpeista eli tavoitteista, joita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Ylimpänä hierarkiassa on tavoitteet ja eettisenä ihanteena itsensä toteuttamisen motiivi. Yleensä ihmisellä on halu saavuttaa tai ylläpitää näiden tarpeiden taustalla olevia erilaisia olosuhteita. Perustarpeet ovat hierarkkisen oletuksen mukaisesti riippuvaisia toisistaan ja kun alin tarve on tyydytetty, ihminen alkaa etsiä tyydytystä seuraavan tason tarpeelle. Vähemmän tärkeät tarpeet minimoituvat, unohtuvat tai ne kielletään. Näiden tarpeiden tyydyttyminen yksityiselämässä ja työssä määrittelevät oleellisesti henkilön hyvinvointia.

Rauramon (2012, 13–15) työhyvinvoinnin portaat –mallissa Maslowin tarvehierarkian viisi porrasta on nimetty työelämään sopivammilla käsitteillä: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. **Psykofysiologisten** perustarpeiden täyttymisen tavoitteena on hyvä terveys ja siihen päästään, kun työ on tekijälleen sopivasti mitoitettua ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Mittareina voidaan käyttää muun muassa työterveyshuollon toteuttamia kyselyitä, työpaikaselvitystä, terveystarkastuksia ja fyysisen kunnon mittauksia. **Turvallisuuden** tarpeen tyydyttämisen tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuus. Tilastot, riskien arvioinnit ja auditoinnit kertovat, miten turvallinen työympäristö, toimintatavat, riittävä toimeentulo, työsuhteen vakaus sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö toteutuvat. **Yhteisöllisyyden** tarpeen tyydyttämisen tavoitteena on perustehtävää, päämäärää, tavoitteita ja yksilön hyvinvointia tukeva yhteisöllisyys. Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyiden perusteella voidaan arvioida, miten hyvin työyhteisössä toteutuvat avoimuus, luottamus, vaikutusmahdollisuudet oman työn osalta, toimivat esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt ja kehittyvä työ. Toiseksi ylimpänä työhyvinvoinnin portaissa on **arvostus** omaa ja toisen työtä kohtaan, joka tavoitteen toteu-

tuessa näky ja tuntuu arjessa muun muassa oikeudenmukaisena palkkana, palkitsemisena, palautekäytäntöinä, toiminnan arviointina ja kehittämisenä. Mittareina voidaan käyttää työtyytyväisyyskyselyitä, taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia. Ylimpänä portaikossa on organisaation ja yksilön kilpailukykyä tukeva **osaaminen**. Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito ovat keskeisiä käsitteitä. Osaamista voidaan arvioida kehityskeskusteluiden, osaamisprofiilien, innovaatioiden, tieteellisten ja taiteellisten tuotosten avulla. Maslowin tarvehierarkian portaat on kuvattu alla olevassa kuviossa. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin mahdollisia haasteita portaittain. (Rauramo 2012, 15–16.)

Koko työyhteisön tulee sitoutua työilmapiirin kehittämiseen. Hyvän työilmapiirin tunnistaa muun muassa hyvistä esimies-alaisuhteista, hyvistä käytöstavoista, toimivasta tiedonkulusta, kohtuullisista työkuormista, selkeästä työnjaosta, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen onnistumisesta, hyvästä yhteishengestä ja yhteisten tavoitteiden ja oman työn merkityksen ymmärtämisestä. Työilmapiirimittaukset ovat tärkeitä työilmapiirin tilan ja kehittämisen kannalta. Mittaustulosten pohjalta valitaan tärkeimmät kehityskohteet, sitoutetaan työyhteisö kehittämiseen ja toteutetaan ne. Epäkohtiin tulee pyrkiä vaikuttamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ryhtymällä parantaviin toimenpiteisiin. Usein ihmisten väliset konfliktit ovat seurausta väärinkäsityksistä tai tiedon puutteesta tai taustalla voi olla henkilön yksityiselämästä heijastuvat vaikeudet. Jokaisen

on otettava vastuu henkilökohtaiseen elämään liittyvien asioiden ratkaisemisesta ja hankittava tarvittavaa apua tilanteeseen. Ongelmien ratkaisemisessa ja ennaltaehkäisyssä on tärkeää painottaa asiallista käytöstä työssä, työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamista, virheiden korjaamista ja anteeksipyyttämistä, erilaisuuden hyväksymistä, rohkeaa puuttumista epäkohtiin työssä, toisten kuuntelemista. Yhdessä keskustellen voidaan kirkastaa perustehtävää työyhteisössä ja yhteisesti asettaa kehittämisen tavoitteet. Tavoitteiksi voidaan asettaa muun muassa sujuvat työjärjestelyt, tarkoituksenmukaiset työvälineet, ajankäytön suunnittelu, perehdytys, toisten arvostus, toisista välittäminen, laatu ja tulos sekä palaute. (Rauramo 2012, 108–110.) Mielestäni on tärkeää keskustella palautteen antamisen tärkeydestä työyhteisössä, koska ihminen tarvitsee kiitosta ja positiivista palautetta jaksakseen työssään, mutta myös yhtäläillä rakentavaa, korjaavaa palautetta, jotta hän voi kehittyä työssään ja työtehtäviensä toteuttamisessa. Esimies on usein niin kaukana arjen työssä, että hän ei pysty henkilökohtaisesti antamaan palautetta yksittäisistä työsuorituksista. Usein kuulee, että kaikille yhteisesti annettu kiitos ei ole niin merkittävää ja kannalta voimallaan niin kauan kuin henkilökohtaisesti omasta työstä annettu palaute. Palaute tulisi pyrkiä antamaan kasvotusten, koska sähköpostitse tunnetta on vaikeampi välittää ja mikäli on kyse korjaavasta palautteesta, henkilöllä tulee olla mahdollisuus kysyä lisätietoja.

2.2 Työkykyjohtamisen periaatteet

Aiemmin esitettyyn Maslowin tarvehierarkiaan perustuen voidaan todeta, että ryhmän tarpeet tyydytetään parhaiten, kun voidaan tyydyttää yksittäisten henkilöiden tarpeita. Kaikessa johtamisessa tulee huomioida ihmisten tarpeet, ehkä jopa erityisesti työkykyjohtamisessa. Jokaisella on oikeus tuntea itsensä tarpeelliseksi ja tuntea osallistuvansa. On oikeus molemminpuoliseen luottamussuhteeseen sekä saada tietää ja ymmärtää yrityksen ja työn toiminta-ajatus. Vastuu- ja vaikuttamismahdollisuuksien takaaminen, työntekijöiden oikeuksien turvaaminen ja johdonmukainen johtaminen luo yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitouttaa. Johdonmukaisuus edesauttaa, että työ koetaan tuottavana, palkitsevana, merkityksellisenä, kehittävänä, rikastavana, tyydyttävänä, parantavana ja iloisena. (De Pree 1990, 40–47.) Näistä vanhemmista teorioista löytyy samoja asioita, jotka ovat tämän hetken työkykyjohtamisen merkityksellisimpiä huomioitavia tekijöitä. Kun ihminen saa tarpeensa tyydytettyä, hän toimii työssään tuotteliaasti, innovatiivisesti ja näkee työn positiivisena asiana, joka heijastuu niin työyhteisöön kuin vapaa-ajalle. Ihminen voi hyvin. Ja näiden asioiden tukemisessa ajanhermolla olevan johtajan rooli korostuu.

Lainsäädännössä on huomioitu työssä jaksamisen tukeminen. Työterveyshuoltolaissa on määritelty työterveyshuollon velvollisuudet kuten työntekijöiden työkyvyn arviointi ja seuranta, tarpeelliset toimenpide-ehdotukset työn mukauttamiseksi työntekijän edellytyksiin nähden sekä kuntoutustarpeen selvittäminen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan vähentämään tarvittaessa työntekijään kohdistuvia työn kuormitustekijöitä. Työeläkelaisissa on säädetty, että henkilö, jolla on sairaudesta johtuva työkyvyttömyyseläkkeen uhka, on oikeutettu ammatilliseen kuntoutukseen, mikäli katsotaan, että tätä uhkaa voidaan vähentää tai siirtää ammatillisella kuntoutuksella. Sairausvakuutuslaissa on määritelty sairauspäivärahaetuuteen liittyvät edellytykset sekä työnantajalle maksettavat Kelan työterveyshuoltokorvaukset. (Varma 2011, 5, viitattu 5.12.2014.)

Työkykyjohtamisella voidaan pienentää sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia, parantaa tyytyväisyyttä, motivaatiota ja työilmapiiriä, kehittää osaamista ja parantaa organisaation oppimista, tukea innostuksen ja sitoutumisen syntymistä. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan yrityksen kilpailukykyyn, johon sisältyy kustannustehokkuus, tuottavuus, laatu, asiakas-tyytyväisyys, kyky tuottaa uutta, innovaatiokyky, strategisesti tärkeiden kumppanuuksien solmiminen, toimivien verkostojen rakentaminen ja kyky houkuttaa ja rekrytoida hyviä osaajia ja sitouttaa heidät. Onnistuneen työhyvinvoinnin kautta työntekijät ovat tyytyväisiä ja työstään innostuneita ja toteuttavat työtään niin, että asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Kannattavuus, kilpailukyky ja tuottavuus kasvavat. On kuitenkin huomioitava, että työhyvinvointi työpaikalla on kaikkien asia. Kaikkien kannalta olisi tärkeää, että työhyvinvoinnin vaikutukset liiketoimintaan pystyttäisiin osoittamaan, jotta kehitystyön merkitys olisi helpompi ymmärtää ja sitä kautta löytyvät myös strategisesti kannattavimmat kehityskohteet. (Ojala & Ahonen 2003, 49, 136.)

Työhyvinvointia kehitetään samalla tavalla kuin liiketoiminnan muitakin tukitoimia: asettamalla tavoitteet, laatimalla kehittämissuunnitelma, nimeämällä vastuhenkilö ja -tiimi, määrittelemällä mittarit ja tietojen keräämistapa sekä tavoitteiden toteutumisen seurantarjestelmä. (Ojala & Ahonen 2003, 136.) Työhyvinvoinnin mittaaminen on apuväline strategiselle suunnittelulle, toteutuksen seurannalle ja toiminnan kehittämiseksi. Mittaamisen tuloksena saadaan tietoa, onko tavoitteet saavutettu, onko niiden saavuttamiseksi tehty oikeaa työtä ja onko toimittu oikein. Mittarit valitaan organisaation strategian ja tavoitteiden tarpeen mukaisesti, jolloin niiden tavoitteena on edesauttaa oikeiden asioiden kehittymistä ja selkeyttämistä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 25.) Tärkeintä on ennakoiva mittaaminen, jotta vahvuuksiin tai ongelmiin voidaan puuttua hyvissä ajoin joko palkitsemalla, kehittämällä, kouluttamalla tai ongelmia ratkaisemalla. Ennakoivia mittareita ovat muun muassa kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, auditoinnit, koulutusseu-

ranta ja alihankkijoiden toiminnan seuranta. Reagoivia mittareita puolestaan ovat reklamaatiot, viranomaisten huomautukset ja puuttumiset toimintaan, henkilöstön määrä ja vaihtuvuus, sairauspoissaolot eroteltuina lyhyisiin ja pitkiin, työtyytyväisyysmittaukset, ilmapiirimittaukset, tapaturmat, eläkkeelle jäänti, esimieskoulutukseen käytetyt päivät ja eurot ja niin edelleen. (Suonsivu 2011, 98–100; Ojala & Ahonen 2003, 163.)

Esimiestyössä huomioitavia terveyttä ja työkykyä edistäviä tekijöitä ovat muun muassa selkeiden tavoitteiden asettaminen, kohtuullisen työmäärän varmistaminen ja seuraaminen, työmäärän säätelyvaran suunnittelu ja salliminen, työssä kehittymisen mahdollisuuden varmistaminen, työtehtäviin keskittymisen mahdollistaminen, kohtuullisen vastuun ja edellytysten tasapainottaminen ja arvostuksen osoittaminen. Esimiehen tulee tervehtiä työntekijöitään, kysellä ja kuunnella heidän kuulumisiaan sekä antaa myönteistä ja korjaavaa palautetta. **Vuorovaikutuksella** on terveyttä edistävä vaikutus ja sen vuoksi esimiehen tulisi huolehtia, että työpaikalla kohdellaan kaikkia tasa-arvoisesti, epäasiallisen kohtelun ja häirinnän osalta noudatetaan nollatoleranssia, tiedonkulkua kehitetään hyväksi ja toimivaksi yhteistyössä, samoin yhteistyötä kehitetään toimivaksi muun muassa työilmapiiritulosten pohjalta. Johdonmukainen johtaminen, riittävän perehdytyksen varmistaminen, kehityskeskusteluiden säännöllisyys, esimiestyön vastuunkantaminen ja jatkuva esimiestoiminnan kehittäminen ovat erittäin tärkeitä esimiestyöskentelyn osa-alueita. Jotta esimies selviytyisi työstään hyvin ja voisi toimia alustensa hyväksi, hänen tulee pitää itsensä hyvässä kunnossa. (Ahola 2011, 65, 68, 87.)

Näkemykseni mukaan työkykyjohtamisen tulisi olla luonteva osa työpaikan strategista toimintaa, johon sitoudutaan johtoryhmätasolta lähtien. Tavoitteena on tukea työntekijöitä selviytymään työssään ja samalla varmistaa työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus. Tässä merkittävää roolia näyttölee koko työyhteisö. Esimiehien kouluttamisella ja muun muassa henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työeläkevakuutusyhtiön aktiivisella tuella esimiehellä on mahdollisuudet onnistua rakentamaan luottamuksellinen suhde henkilöstönsä kanssa ja kehittää työkykyjohtamistaitojaan kaikkia osapuolia palvelevaksi. Riippuu esimiehen koulutuksesta, kokemuksesta ja ennen kaikkea asenteesta, miten hyvin hän hahmottaa työkykyjohtamisen vaikutukset toimintaan ja arkijohtamiseen ja miten hyvin hän oppii soveltamaan oikeita malleja käytännössä.

3 TYÖKYVYN TUKEMISEN TOIMINTAMALLI

Työkyvyn tukemisen toimintamalli koostuu kolmesta osiosta: **työkyvyn varhainen tuki, yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja sairauspoissaolojen käytännöt**. Työkykyongelmien varhainen tunnistaminen on ensimmäinen vaihe. Hyvässä toimintamallissa on määritelty pelisäännöt, miten asiassa edetään riippumatta siitä, kuka ongelmat ensimmäisenä havaitsee. Seuraavaksi siirrytään ongelmien käsittelyyn ja ratkaisuun. Mallissa määritellään eri osapuolten vastuut ja yhteistyön muodot, jotka toimivat apuna työkyvyn säilyttämisessä tai palauttamisessa. Sairauspoissaolojen ilmoitus-, hyväksymis- ja seurantakäytännöt täytyy olla sovittuna. Poissaolojen tarpeetonta pitkittymistä pyritään ehkäisemään ja työhön paluuta tuetaan. Yhteistyön työeläkevakuutusyhtiön kanssa tulisi olla sujuvaa ja mutkatonta, esimerkiksi työeläkekuntoutusasioissa. Kaikissa näissä asioissa työnantajan ja työntekijän yhteistyökumppanina toimii työterveyshuolto. (Antti-Poika 2011, 5, viitattu 8.12.2013.)

3.1 Varhaisen välittämisen malli

Varhainen välittäminen, varhainen tuki, varhainen puuttuminen, varhainen puheeksi ottaminen, VATU. Näillä eri termeillä kuvataan samaa asiaa, tilannetta, jolloin puututaan ajoissa ongelmatilanteisiin sekä työntekoa ja työkykyä haittaaviin tekijöihin - eli tuetaan työkyvyn hallintaa ja puututaan sairauspoissaoloihin tietyn rajan ylittyessä. Kun työntekijän työkyky ei riitä, työssä jaksamisessa ja päivittäisessä työssä selviytymisessä on haasteita, esimiehen tulee puuttua tilanteeseen. Varhainen tuki on ensimmäinen keino selvittää työntekijän mahdollisuudet jatkaa työtehtävissään. Millä keinoilla ja toimilla voidaan edesauttaa ja tukea henkilön työssä jaksamista? Työn mukauttamisen mahdollisuudet tulee selvittää ripeästi. Tehostettua tukea tarvitaan työterveyshuollon puolelta, mikäli esimiehen toteuttama varhainen tuki ei tuota toivottua tulosta. (Elo 2014a, viitattu 10.5.2014.) Jos jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua huonommaksi joko organisaatiotasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai jollakin työyhteisön jäsenellä ja tilanteeseen puututaan osoittamalla aitoa huolenpitoa ja välittämistä. Mallin toteuttaminen on helppoa työyhteisössä, jossa palautetta annetaan ja saadaan riittävästi. Varhaisen välittämisen malli on osa koko työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä, joilla sovitaan käytännön menettelytavoista. (Manka, ym. 2007, 20–21.) Varhaisen välittämisen mallissa sovitaan sairauspoissaolojen ilmoitus- ja seurantakäytännöstä. Hälytysmerkkien sovitut riskirajat ja niihin liittyvät toimintamallit ja ohjeet määritellään, ja henkilöstölle

viestittää asiasta aktiivisesti. Kyselytuloksia, sovittuja mittareita ja tunnuslukuja seuraamalla tunnistetaan helpommin tilanteet ja työkäyttäytymisen muutokset, jotka edellyttävät puheeksi ottamista. **Mittareita** voivat olla muun muassa työn laatu tai tuottavuus, asiakaspalautteet, työilmapiiri- ja esimiestyön kartoitukset, sairauspoissaolot, työterveyshuollon käyttö, työajan ylitykset, laadussa ja resursseissa pysyminen sekä osaamisen kasvattamiseen käytettävä aika. Puheeksi ottaminen on työyhteisössä kaikkien vastuulla, niin esimiehen kuin jokaisen työntekijän. Yhteisesti sovittujen käytäntöjen myötä puheeksi ottamisen kynnyks madaltuu ja kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Ihannetilanne on, että työntekijä itse ottaa puheeksi häntä vaivaavan asian esimiehensä kanssa. Tavoitteena on yhteisten keskusteluiden avulla löytää ratkaisuja ja toimintamenetelmiä, joilla saavuttaa tavoitetilä. Ratkaisua auttavista toimenpiteistä sekä seurantapalaverin ajankohdasta sovitaan. Usein asiasta keskustelemisen jälkeen henkilö korjaa tilanteen itsenäisesti. Keskusteluissa sovitut asiat kirjataan muistioon. Sekä esimiehiä että henkilöstöä tulee hyvin tiedottaa ja kouluttaa, jotta varhaisen välittämisen malli ymmärretään ja sitä osataan soveltaa käytännössä. (Manka, ym. 2007, 20–21; Elo 2014a, viitattu 10.5.2014.)

Vuonna 2012 sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolakiin tulleet muutokset edellyttävät, että ennen kuin työntekijän sairauspoissaolo on kestänyt 90 päivää, työterveyshuollon tulee toteuttaa työkyvyn arviointi ja selvittää, mitkä ovat työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssään. Kun tilanne on uudelleenarvioitu ja työkykyä heikentävät terveydelliset ja/tai muut syyt selvitetty, voidaan suunnitella työssä jatkamisen mahdollisuuksia ja tehdä jatkosuunnitelma. (Työturvallisuuskeskus, viitattu 10.5.2014.) Varhaisen puuttumisen toimintamallit tulee kirjata työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Tämä on ehtona työterveyshuollon 60 prosentin korvauksessa, jonka Kela maksaa työnantajalle. Huomioon otettavia asioita ovat työterveyshuollon tehtävät työkyvyn tukemisessa ja työkykyongelmien ehkäisyssä, työpaikan ja työterveyshuollon välinen yhteistyö varhaisen tuen tarpeen havaitsemiseksi, sairauspoissaolojen seuraamiseksi, työpaikan terveys- ja työkykytilanteen raportoimiseksi sekä työterveyshuollon toteuttama yhteistyö työkykyasioissa ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Skurnik-Järvinen 2013, 111–112.) Työkyvyn ongelmia, päivittäistä toimintakykyä alentavia tekijöitä ovat muun muassa sairaus tai sairauden oireet, tyytymättömyys työhön, osaamisvaje, puutteellinen työn organisointi, haastava elämäntilanne ja päihde- tai muu riippuvuusongelma. Työn vaatimuksien ja käytettävissä olevien voimavarojen tulee olla oikeassa suhteessa keskenään. Esimiehen tuki, väliaikaiset joustot työssä/mukautettu työ ovat tärkeitä työntekijän jaksamista ja työkykyä tukevia toimenpiteitä. (Ahola 2011, 34-35.)

Haastaviin, ongelmia aiheuttaviin tilanteisiin tulisi pyrkiä puuttumaan mahdollisimman varhain. Esimiehelle puheeksi ottaminen on helpompaa, kun hän voi vedota omaan huoleensa ja pyytää työntekijältä kahden keskistä keskustelua, jotta voidaan selvittää, onko huoli aiheellinen. (Tuisku & Rossi 2010. 97) Näkisin, että työkyvyn hallinta ja sen edistäminen kehittyy vain jos esimiehiä tuetaan tarttumaan ja puuttumaan merkkeihin, jotka johtuvat työkyvyn alenemisesta ja huonosta työssä jaksamisesta. Esimiehiä tulee kannustaa rakentamaan luottamukselliset välit henkilöstön kanssa, jolloin keskustelujen käyminen on helppoa ja aloite voi tulla helpommin työntekijän puolelta. Henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon tärkeänä tehtävänä on toimia esimiesten tukena ja sparrata kohtaamaan ja käsittelemään vaikeita tilanteita. Esimiesten, kokoneidenkin, kouluttaminen on mielestäni hyvin tärkeää, sillä käytännössä näkee, että pitkä esimieskokemus ei aina tarkoita sitä, että esimies suoriutuisi hyvin haastavasta tehtävästään. Varhaisen välittämisen mallin käyttämiseenkin pitäisi kouluttaa ja rakentaa niin helppokäyttöinen tietopaketti keskustelulomakkeineen, että esimiehen kynnyks puuttua asioihin laskisi merkittävästi. Ihanteellisin tilanne olisi, että varhaisen välittämisen malli olisi osa päivittäistä henkilöstöjohtamista ja niin läpinäkyvää, että puuttuminen olisi helppoa.

Työkykyä tukevia ja edistäviä keinoja ovat muun muassa osaamisen kehittäminen, terveyden edistäminen, määräaikaikaiset tai pysyvät muutokset työssä, ergonomian kehittäminen, työkierto ja osasairauspäiväraha. (Rauramo 2012, 40.) Perehdyttäminen ja työnopastus ovat toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä tutustutetaan työtehtäviin, työpaikkaan ja työpaikankulttuuriin. Samat toimenpiteet pitää toteuttaa, kun henkilön työtehtävät vaihtuvat, työ toistuu harvoin tai kun menetelmät muuttuvat, uusia laitteita tai ohjelmia otetaan käyttöön. Työhön perehtyminen tulee huomioida myös työntekijän palatessa työhön pitkältä sairauslomalta, perhevapaalta tai vuorotteluvapaalta. Perehdyttämiseen tulee nimetä vastuhenkilö, jotta se toteutuisi suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Perehdyttäminen on merkittävä keino sitouttaa ammattitaitoinen henkilöstö työhönsä ja tämän myötä vastuut ja velvollisuudet ovat selvillä, mutta samalla se toimii työhyvinvoinnin edistäjänä, koska se vähentää haitallista työstressiä ja uupumiselle altistumista, kun työhön perehtymiseen käytetään aikaa. Perehdyttäminen ja työnopastus toimivat tärkeänä osana ennaltaehkäisevää työsuojelua. On hyvä rohkaista työntekijöitä tuomaan esille työhön liittyviä kehittämiskohtia, ongelmia ja haasteita sekä työn liiallinen kuormittavuus. Varhaisen välittämisen malli, varoituskäytännöt sekä sairauslomakäytännöt tulee myös käydä läpi, jotta organisaation käytännöt on myös selvitetty. (Nummelin 2008, 102–104.)

Kuormittavat tekijät ovat työntekijän voimavaroja kuluttavia, kun taas **voimavaratekijät** innostavat ja auttavat työntekijää toimimaan. Kuormitustekijät ja motivoivat tekijät vaikuttavat työntekijän terveyteen joko haitallisesti tai positiivisesti. Kun ihminen on terve, hän kestää lyhytaikaisia, voimakkaitakin kuormitushuippuja, sillä kuormitus on ihmiselle välttämätöntä. Pitkäaikaisena liiallinen kuormitus altistaa sairastumiselle. Kokonaiskuormituksen tulee olla tasapainossa. Työhyvinvointia edistetään kuormitustekijöitä vähentämällä ja työn voimavaroja eli myönteisiä tekijöitä vahvistamalla. Useimmiten tämä voidaan toteuttaa työpaikalla omin voimin ja ilman suuria investointeja. Esimiehen ja henkilöstön tukena toimii henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto. Onnistuneen palautumisen ja hyvän työvireen takaa monipuolinen työ, mahdollisuus jaksottaa työaika vaativampiin ja helpompiin tehtäviin ja työn tauotus. Palautumisessa tärkeä rooli on myös riittäväällä unella. Työyhteisö voi laatia yhdessä kehittämissuunnitelman työn voimavarojen vahvistamiseksi ja kuormitustekijöiden lieventämiseksi. Suunnitelmassa asetetaan tavoitteet ja aikataulu, suunnitellaan, millaisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ja miten ne vastuutetaan, miten eteneminen näkyy käytännössä, tarvitaanko yhteistyökumppaneita sekä miten arvioidaan tavoitteiden toteutumista. (Ahola 2011, 71–72; Rauramo 2012, 42.) Mielestäni tämän hetken työelämässä, kun työn tekemisen tahti on kova, esimiehiä pitäisi tukea entistä enemmän kuormituneisuuden merkkien lukemisessa. Työnohjauksesta, työyhteisön yhteisistä projekteista, esimerkiksi muutospajasta sekä esimiesten ja työntekijöiden koulutuksista aiheutuvat kustannukset ovat pieniä kustannuksia verrattuna kuormittuneisuudesta aiheutuvien sairauspoissaolojen kustannuksiin. Mitä enemmän työssä voidaan tehdä joko määräaikaisia tai pysyviä työkykyä tukevia järjestelyitä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä henkilö voi jatkaa työssään pitkäaikaissairaudesta tai kuormittavasta elämäntilanteestaan huolimatta. Hyvällä, toimivalla kokonaisvaltaisella esimiestyöskentelyllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen.

Työsopimuslain (55/2001 1 §, 3 §, viitattu 16.3.2014) mukaan työnantajan yleisveloitteeseen kuuluu, että työnantaja edistää suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan myös työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työturvallisuuslaki (738/2002 18 §, 28 §, viitattu 16.3.2014) velvoittaa työnantajaa toimimaan, mikäli työntekijään kohdistuu terveydellistä haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai epäasiallista kohtelua työssään. Lisäksi se velvoittaa työntekijän käyttäytymään työpaikalla niin, ettei hän kohtele muita epäasiallisesti ja työnantajan puolestaan puuttumaan viipymättä tällaiseen esiintyvään kohteluun ja yleensä se tapahtuu esimiehen toimesta. **Epäasiallisen kohtelun** ennaltaehkäisemiseksi työyhteisössä tulee olla työikäytymisen säännöt, ristiriitojen käsittelyn ja palautteen antamisen periaatteet sekä toimintaohjeet epäasiallisen kohtelun, työpaikkakiusaamisen,

häirinnän ja syrjinnän varalle. Epäasialliseksi käyttäytymiseksi katsotaan sellainen kielteinen käyttäytyminen, joka ei ole yleisen hyvän tavan mukaista, kuten työpaikkakiusaaminen, henkinen väkivalta, häirintä ja työsyrintä. Ensiksi tulee selvittää kohteluun liittyvät asiat, jonka jälkeen on ryhdyttävä selvityksen perusteella tarvittaviin toimenpiteisiin. Lisäksi työnantajan tulee seurata, että käytös lakkaa ja vastaisuudessa työpaikalla toimitaan siellä voimassaolevien sääntöjen ja ohjeiden mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2012, 4–9.) Käytännössä tiedän, että esimiehen ei ole helppoa puuttua epäasialliseen kohteluun työpaikalla ja aina tapaukset eivät tule esimiehen tietoon, ennen kuin tilanne on liian pitkällä. Työyhteisön kanssa pelisääntöjä laadittaessa olisi hyvä, että myös epäasialliseen käyttäytymiseen ja siihen puuttumiseen liittyen sovittaisiin selkeät säännöt ja toimintaohjeet. Esimiehen tulisi heti saada tieto asiasta ja sen jälkeen hänen olisi selkeiden toimintaohjeiden mukaisesti helpompi puuttua tilanteeseen.

Työuupumus voi johtua siitä, että työpaikan muut asiat, kuten ihmissuhteet, palkkaus ja oikeudenmukaisuus eivät ole kunnossa. Tämän äärimmäisen merkin, henkilön työuupumuksen, toteuttua, on korjattava työntekijän työtilannetta, työtapoja ja selviytymiskeinoja, koska tilanteen jatkuessa pitkittynyt stressi ja työuupumus voivat johtaa henkilön sairastumiseen, masentumiseen. Työkyvyttömyyden syitä tarkastellessa tulee huomioida muun muassa, onko työtahti kiristynyt ja samalla resurssit vähentyneet ja onko koko ajan niin kauhea kiire, ettei asioida ehdi tekemään kunnolla? Tärkeää on myös selvittää, voitaisiinko ongelmia ehkäistä muun muassa siten, että esimies tarkistaisi työntekijän kanssa henkilökohtaisesti työtilanteen kuukausittain ja voitaisiinko työkyvyttömyyttä ehkäistä ottamalla mahdottoman tuntuiset tilanteet käsittelyyn, jotta niihin voitaisiin löytää ratkaisu? Uupumuksen erottaa tavallisesta väsymyksestä siitä, että yöunien aikana voimat eivät palaudu eikä viikonloppuvapaa tai lomakaan auta voimien palauttamisessa. Esimiehen tulee puuttua tilanteeseen ja selvittää, mikä on työn osuus työntekijän oireiluun. Puheeksiottaminen on tärkeää heti, kun ensimmäiset oireet tulevat esimiehen tietoisuuteen ja työterveyshuollon tukea kannattaa hyödyntää tilanteen selvittelyssä sekä työhönpaluu suunnittelussa.

Kyllästyneellä työntekijällä on voimavaroja, mutta työ ei tarjoa hänelle riittävästi vaihtelua ja on liian rutiininomaista. Tämä voi johtua työssä tapahtuneista muutoksista tai henkilön kasvusta ja kehitymisestä, jonka myötä henkilö suhtautuu kyynisesti työhönsä, keskittymiskyky heikkenee ja hän voi käyttäytymisellään sabotoida koko työyhteisöä myrkyttäen ilmapiiriä valituksillaan ja kiu-kunpurkauksillaan. Hänet koetaan hankalana ihmisenä työyhteisössä. Esimiehen tulee puuttua käyttäytymiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennen kuin siitä ehtii tulla normi, jonka muuttaminen on vaikeaa. Henkilöllä on itsellään vastuu käyttäytymisestään ja tilanteestaan ja

hänen on joko opeteltava sietämään kyllästymistään tai ainakaan hän ei voi sitä vyöryttää tunnetaan toisille työyhteisössä. Esimiehen tulee auttaa ja tukea henkilöä löytämään ratkaisu tilanteeseen. (Ahola 2011, 22-24, Nummelin 2008, 81–91.)

Oireet voivat johtua myös **ammattillisesta kriisistä**, jonka johdosta työntekijä kokee voimakasta työhön kohdistuvaa ahdistusta, hän ei löydä ratkaisuja työhön liittyviin ongelmiin ja hän näkee tilanteen korjaamisen ratkaisuna työn tai ammattialan vaihtamisen. Henkilöllä on voinut olla työstressiä, työhön liittyvän muutoksen synnyttämää epävarmuutta, pitkittynyt ristiriitatilanne työtoverin kanssa tai tyytymättömyyttä ja turhautumista työhön liittyen, jonka seurauksena hän tuntee kyllästyneensä työhönsä ja olevansa ammatillisesti umpikujassa. Syytökset ja negatiiviset ilmaukset lisääntyvät, jotka ovat merkki työhön liittyvistä ongelmista, joihin esimiehen tulee puuttua ja käydä keskustelu työntekijän kanssa. Varhaisessa vaiheessa puheeksioton avulla kriisiin voidaan löytää ratkaisu esimiehen ja mahdollisesti työterveyshuollon avulla. **Yksityiselämän muutos- ja kriisitilanteet** vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Esimies voi auttaa työntekijää jaksamaan työssään määräaikaaisesti työn vaatimuksia keventämällä tai työaikajoustoilla. Näillä keinoilla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisesti sairauspoissaolo. (Ahola 2011, 22-24, Nummelin 2008, 81–91.)

Mielestäni on hyvin tärkeää, että varhaisen välittämisen mallin mukaisissa keskusteluissa tulisi huomioida, että ihminen on ainutkertainen kokonaisuus. Jokainen kokee esimerkiksi muutokset työssä tai työpaikalla ja työn kuormittavuuden eri tavalla, omalla henkilökohtaisella tavallaan, jota toinen ihminen ei voi määrittää. Tämän vuoksi tuntemuksia ja kokemuksia ei saisi missään nimessä vähätellä vaan niihin on suhtauduttava aina samanlaisella vakavuudella ja selvitettävä tilanteet. Jotta esimiehellä olisi mahdollisuus puuttua ennaltaehkäisevästi tilanteisiin, kuten työntekijän yksityiselämän muutostilanteisiin, jotka vaikuttavat henkilön työkykyyn sitä heikentävästi, esimiehellä ja työntekijällä tulee olla luottamukselliset välit ja esimiehen tulee olla saatavilla, jotta työntekijä voi hankalan tilanteen tullessa mennä keskustelemaan esimiehen kanssa ja he voivat yhdessä sopia mahdollista tukitoimista tai ottaa yhteys työterveyshuoltoon. Määräaikaaisista muutoksista on hyvä tiedottaa sille henkilöstölle/tiimille, jossa henkilö työskentelee. Syitä tilanteeseen ei avata, mikäli henkilö ei sitä itse halua.

3.1.1 Onnistunut puheeksiotto

Varhaisen välittämisen malliin kirjattujen tai muiden selvittelyä vaativien asioiden esiintyessä esimiehen tulee ottaa asia puheeksi työntekijän kanssa eli käydä keskustelu. Puheeksi ottamisessa

on kyse ennen kaikkea välittämisestä, avun tarjoamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. (Rauramo 2012, 41.) Keskustelun tavoitteena on sopia tarvittavista toimenpiteistä työkyvyn ylläpitämiseksi tai työn tekemisen helpottamiseksi. Toimenpiteinä voidaan pitää esimerkiksi erilaisia työjärjestelyitä, lisäkoulutusta, ergonomian parantamista tai apuvälineiden hankkimista. (Skurnik-Järvinen 2013, 110.)

Esimiehen tulee valmistautua hyvin puheeksiottokeskusteluun. Hänen tulee selvittää itselleen ne konkreettiset asiat, joiden vuoksi keskustellaan ja mikä on keskustelun tavoite. Asiat kannattaa kirjoittaa paperille, jotta muistaa kaiken, mitä haluaa sanoa ja pystyy sen mahdollisimman onnistuneesti ilmaisemaan. Työntekijään tulee suhtautua kunnioittavasti ja työntekijän näkemys asiasta sekä ehdotukset ja toiveet asian etenemisen suhteen huomioidaan. Esimiehen tulee olla valmis muuttamaan omaa käsitystään asiasta, mikäli lisätietoa ilmaantuu. On tärkeää, että työntekijä saa puhua enemmän kuin esimies. Aluksi selvitetään, voidaanko asialle tehdä jotain työpaikalla tai voidaanko tukea saada esimerkiksi työterveyshuollosta. Puheeksi oton tavoitteena on varmistaa töiden sujuminen jatkossa; ratkaisua sitä vaativaan tilanteeseen haetaan yhdessä. Esimiehen tulee huomioida laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Ahola 2011, 43–45.) Kyseisessä laissa on säädetty muun muassa, että työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensisijassa työntekijältä itseltään. Sama koskee työnantajan oikeutta käsitellä työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 2:4–5 §, viitattu 16.3.2014.)

Esimies voi olla kiusaantunut tai ärsyyntynyt tilanteen tai sen selvittelyn johdosta ja työntekijä puolestaan voi pelätä työnsä puolesta, jolloin hän ei halua kertoa asioistaan tai hän voi käyttäytyä epärakentavasti, mikäli hän kokee luottamuksen puutetta esimiestään kohtaan. Näihin tunteisiin voidaan vaikuttaa sillä, että asioihin puututaan riittävän varhain. Varhainen puuttuminen edesauttaa aina osapuolten asiallista keskustelua. Jos tilanne tuntuu erittäin hankalalta tai kyseessä on työntekijän terveyteen liittyvä asia tai aiemmin käydystä keskustelusta ei ole syntynyt toivottua tulosta, esimies voi pyytää asiantuntija-apua työterveyshuollosta. (Ahola 2011, 46–47.) Molempien osapuolien tulee osallistua keskusteluun mahdollisimman avoimesti, myönteisesti ja ratkaisukeskeisesti. Tavoitteena on löytää yhteisesti ratkaisu sitä vaativaan tilanteeseen. Puheeksioton ja ratkaisun tavoitteena on varmistaa töiden sujuminen jatkossa. (Ahola 2011, 42-47.) Oheisessa taulukossa on kuvattu onnistuneen puheeksioton elementit. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Onnistuneen puheeksioton elementit. (Ahola 2011, 42.)

Toiminta	Huomioitavaa
Asiaan tartutaan välittömästi merkkien tai huolen ilmaantuessa.	Asia otetaan puheeksi ja ilmaistaan huolestuneisuus. Reagoidaan mieluummin liian herkästi kuin liian myöhään.
Keskustelu käydään kahden kesken (esimies ja työntekijä).	Häiritsevät tekijät suljetaan pois (puhelimet, tietokoneet) ja oveen "ei saa häiritä" -lappu
Molemmille osapuolille hyvä ajankohta sovietaan etukäteen.	Esimies sopii ajankohdasta ja varmistaa varaukset kalentereihin ja tekee tarvittaessa tilavarauksen.
Käyttäytyään asiallisesti ja ystävällisesti.	Etukäteen valmistautuminen helpottaa. Vahva tunnetila ja ennakoasenne on huono lähtökohhta.
Esimies johtaa keskustelua.	Aluksi esimies kertoo, miksi keskustellaan <ul style="list-style-type: none"> o konkreetit, yksilöidyt faktat o puhuu minä-muodossa o toteaa tavoitteeksi asioiden sujumisen jatkossa
Puheenvuoro työntekijälle.	Esimies kuuntelee.
Esimies antaa myönteistä palautetta aiemmasta toiminnasta.	
Kyseessä on henkilön terveyteen liittyvä asia.	Esimies ehdottaa ajan varaamista työterveyshuoltoon (terveystarkastus).
Esimies ja työntekijä sopivat yhdessä, miten edetään.	Työntekijä nimeää asioita, jotka auttaisivat häntä selviytymään paremmin työtehtävistään. Työntekijä kertoo, minkälaista tukea hän tarvitsee ja toivoo/odottaa saavansa. Esimies kannustaa työntekijää jatkoon suhteen.
Sovitaan seurantalaverin ajankohta.	Esimies sopii ajankohdasta ja varmistaa varaukset kalentereihin ja tekee tarvittaessa tilavarauksen.
Laaditaan muistio.	Esimies laatii, molemmat hyväksyvät allekirjoittamalla. <ul style="list-style-type: none"> o miten toimitaan/edetään tästä eteenpäin? o mahdolliset uudet toimintatavat selvennetään, ratkaisuun pääseminen edellyttää molemminpuolista halua ja tahtoa toimia sen eteen

Esimiehet tarvitsevat johdon tuen, julkilausutun linjauksen ja toimintatavat, riittävän koulutuksen, jotta he voivat ja osaavat kohdata tiimiläistensä työssä jaksamisen ongelmia, omien esimiestensä tuen ja seurannan, työterveyshuollon tukiprosesseja sekä työterveyshuollon ja linjaorganisaation vuoropuhelua. Näiden hallintajärjestelmän ydinosien lisäksi tärkeitä sivuprosesseja ovat tarpeen määrittely, tavoitetason asettaminen, järjestelmän pystyttäminen sekä seuranta- ja kehitystyö. Tässä kohtaa apuna toimivat lomakkeet, joita voidaan käyttää työkykyongelmia hahmotettaessa. Hallintajärjestelmää tulee johtaa ja koska kyseessä on luonnollinen osa työhyvinvointia, luontevia johtajia ovat joko henkilöstöhallinto, linjaorganisaatio tai muu organisaatio. Jotta hyvät käytännöt jalkautuvat koko henkilöstön keskuuteen, hallintajärjestelmä edellyttää läpinäkyvyyttä ja henkilös-

töryhmien hyväksyntää. (Seuri & Suominen 2009, 116–118.) Käytännössä uskon, että puheeksiottaminen on selvästi helpompaa esimiehelle, joka on varma roolistaan esimiehenä; hänellä on joko riittävästi koulutusta ja/tai kokemusta ja jos hänellä on tiimensä arvostus ja luottamus, tämä näkyy puheeksiottamisessakin matalana kynnyksenä. Mielestäni esimiehen tulisi valmistautua puheeksiottotilanteeseen huolellisesti, jotta hän tietää, mistä puhuu, on selvittänyt taustat ja tietää, mitä ehdottaa jatkosta tai mihin hän voi suostua työntekijän tekemissä ehdotuksissa. Kun esimiehellä on napakka ote asiaan, asiat lähtevät etenemään ja selkiytymään. Tämä rakentaa myös luottamusta ja turvallisuuden tunnetta esimiehen ja työntekijän välille.

3.1.2 Mukautettu työ

Työolojen muokkaamisella voidaan yleensä estää työkyvyn alenemista, sairauden pahenemista ja oireiden haittaavuutta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 12, viitattu 5.12.2013). Työjärjestelyitä voidaan tehdä määräaikaaisesti olosuhteiden kehittämisen lisäksi. Työntekijä on usein tässä itse avainasemassa, koska hänellä on yleensä hyvä näkemys siitä, miten hänen työkykyään voitaisiin parantaa työpaikan järjestelyiden kautta. Jos työntekijä on ylikuormittunut, hänen voi olla vaikea hahmottaa vaihtoehtoja ja suunnittelu ja toteutus voi tuntua ylimääräiseltä taakalta. Tällöin esimiehen tulisi miettiä eri vaihtoehtoja ja tavoitteita pitkällä tähtäimellä. Vaikkakin järjestelyiden suunnitteluun ja toteutukseen käytetään aikaa, työntekijän onnistuneen työpanoksen kautta työ maksaa itsensä takaisin. (Ahola 2011, 51.)

Mukautetun työn mallia voidaan toteuttaa työtehtäviä rajaamalla, työaikajärjestelyillä, työkuormitusta säättämällä, työtä tai työyhteisön toimintatapoja kehittämällä, yhteistyötä kehittämällä, joustomahdollisuuksia lisäämällä, täydennys- tai uudelleen koulutuksella, työnohjauksella tai ammatillisen kuntoutuksen avulla. Työaikaa voidaan lyhentää, siirtyä säännölliseen työaikaan ja välttää ylitöitä. Työkuormituksen säättäminen onnistuu tavoitteita muokkaamalla, voimavaroja vahvistamalla sekä hankalien asioiden ratkomisella. Tiimityöskentelyn muokkaaminen, parityöskentelyn kokeileminen sekä kokoonpanojen muuttaminen ovat yhteistyön kehittämisen keinoja. Joustomahdollisuuksia ovat muun muassa etätömahdollisuus, liukuman käyttö tai työaikapankki sekä lomapäivien jaksottaminen. (Ahola 2011, 50-51.)

Mielestäni kaikissa työtehtävissä ergonomia-asioiden selvittäminen ja hyvään ergonomiaan vaikuttaminen ja panostaminen ovat halpa ja helppo keino vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, terveyteen ja työssä jaksamiseen. Ergonomia-asioita tulee tarkastella aina työtehtäväkohtaisesti. Työ-

turvallisuuslaki (738/2002 24 §, viitattu 16.3.2014) edellyttää, että työpisteen ergonomia, työasennot ja työliikkeet mitoitetaan ja sijoitetaan työn luonne ja työntekijän edellytykset huomioon ottaen. Tavoitteena on vähentää nimenomaan fyysisestä rasituksesta johtuvaa kuormittumista ja torjua tuki- ja liikuntaelinsairauksien ilmentymistä.

3.1.3 Korvaava työ

Korvaavan työn mallista sovitaan työpaikalla etukäteen ja käytännöistä voidaan sopia työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Työnantajan päätös osoittaa työntekijälle korvaavaa työtä tulee perustua terveydenhuollon ammattihenkilöiden perusteltuun kannanottoon ja lääkärintodistuksessa tulisi olla kuvaus rajoituksista, joita sairaus tai vamma aiheuttaa. Työntekijä voi työskennellä väliaikaisesti jossain toisessa, yleensä kevyemmässä työssä, kun hän on sairauden tai tapaturman vuoksi estynyt tekemään tavallista työtehtäväänsä. Korvaava työ ei saa hidastaa tai estää henkilön toipumista. Korvaavan työn tulee olla työ sopimuksen mukaista ja siitä on maksettava sama palkka, minkä työntekijä saisi omasta työstään. (Skurnik-Järvinen 2013, 121–122.) Jos lääkärintodistus osoittaa, että henkilö on täysin työkyvytön, työnantaja ei voi määrätä henkilöä korvaavaan työhön. On myös huomioitava, mikä vaikutus mahdollisilla lääkkeillä, jotka vaikuttavat keskushermostoon, on henkilön toimintakykyyn. Tämänkin vuoksi on tärkeää, että lääketieteellisesti otetaan kantaa henkilön jäljellä olevasta työkyvystä ja sen soveltumisesta korvaavaan työhön. (Koskinen, Alapuranen, Arola, Heino, Lehtonen, Ullakonoja & Virta 2008, 217.) Korvaavaa työtä mietittäessä työnantajan tulisi kartoittaa yhteistyössä myös mahdollisuudet muissa yksiköissä, yli osasto- ja organisaatiorajojen. Korvaavan työn keinoja ovat muun muassa työtehtävien rajaaminen, työkuormituksen säätäminen, työaikajärjestelyt, joustomahdollisuuksien lisääminen ja osaamisen kehittäminen. (Ilmarinen, viitattu 24.2.2014.) Esimerkiksi jos vanhusten palveluyksikössä työntekijällä on haava kädessään eikä hän voi tehdä tavanomaisia lähihoitajan tehtäviä, hän voi toimia korvaavan työn mallin mukaisissa työtehtävissä, joihin liittyvät pelisäännöt on sovitettu etukäteen henkilöstön kanssa. Korvaavan työn malli voi sisältää muun muassa viriketoimintaan liittyviä tehtäviä, kevyitä toimistotöitä, ulkoiluttamista, ruokailussa avustamista tai tilausten tekemistä, erilaisia kevyempiä korvaavia työtehtäviä omalla työpaikalla, jäljellä olevaan työkykyyn tietysti suhteutettuna, työkyky huomioiden.

Korvaavaa työtä on toteutettu jo vuosia paikallisesti työpaikkakohtaisesti sopien työntekijän työ sopimuksen puitteissa. Työnantajan kannalta tarkoituksenmukainen korvaavan työn työsuoritus on kannattavampaa kuin maksaa henkilölle kotona olemisesta. Korvaavan työn malli tulee käsitel-

lä yhteistoimintamenettelyssä, mikäli yritys kuuluu kyseisen lain piiriin. Yksittäisen työntekijän kanssa voidaan sopia suoraan. Korvaavan työn avulla voidaan löytää työstä uusia, parempia toimintatapoja tai työntekijästä kykyjä ja taitoja, joista on molemmille osapuolille hyötyä. Työntekijä saa mahdollisuuden kehittää omaa työtään, hän ei kuluta sairauspäivärahoikeuttaan ja työsuhteen päättämisehtojen täytyminen siirtyy myös myöhemmäksi. Oheisessa taulukossa on vertailtu korvaavaa työtä, osasairauspäivärahaa ja työeläkelaitosten työpaikkakuntoutusta. (Markkula, Koskinen & Virta 2009, 3, 5–6, viitattu 10.5.2014.)

Korvaavan työn ajalta työntekijälle maksetaan hänen työsopimuksensa mukainen, normaali palkka ja palkkaan perustuvan sairausajan palkan siltä ajalta, kun hän ei kykene tekemään työtään. Korvaava työ voi tulla sairauspoissaolon asemesta kyseeseen, kun sairaus heikentää työkykyä vain vähän ja lääkäri pitää työntekijää vain osittain työkyvyttömänä. Tällöin työntekijän oletetaan selviytyvän hyvin suurimmasta osasta työtehtäviään ilman, että työn tekeminen pahentaa hänen sairauttaan. Tietoa korvaavan työn soveltamisen käyttömääristä ei ole, mutta oletus on, että se on melko harvinaista. Jos lääkäri on sitä mieltä, että työntekijä on työkyvyttö, ei työnantaja voi velvoittaa häntä tekemään työtä myönnetyn poissaoloajan kuluessa. Työnantajan ei myöskään ole pakko hyväksyä työntekijää korvaavaan työhön vaikka lääkäri sitä suosittelisikin. (Koskinen ym. 2008, 39, 218.) Tässä kohtaa tulee muistaa, että mikäli työnantaja on eri mieltä työntekijän työkyvystä, hän voi edellyttää, että työntekijä toimittaa työnantajan nimeämän lääkärin lääkärinlausunnon työkyvystä. Yleensä halutaan, että työterveyshuollon lääkäri arvioi henkilön työkyvyn. Trendi on selkeästi muuttumassa siihen suuntaan useimmilla aloilla, että sairausloman sijasta työnantaja edellyttää korvaavan työn tekemistä. Työssäni olen kuitenkin joutunut huomaamaan, että sairausvakuutuslaki on niin vanha, ettei se tue sellaista korvaavan työn mallia, jossa työtä tehdään vain muutamana päivänä tai muutamia tunteja useamman viikon sairausloman aikana. Kela soveltaa kyseistä lakia ja näin ollen päätös sairauspäivärahan maksamisesta osittaisen korvaavan työn aikana voi olla kielteinen jos Kela katsoo, että henkilö on työkykyinen. Tällöin työnantajalle jää kokonaan maksettavaksi kustannukset työntekijän sairauspoissaolon ajalta. Sairausvakuutuslaki pitäisi päivittää vastaamaan tämän päivän työelämän tarpeita.

3.1.4 Työhön paluun tukeminen

Työpaikalle tulisi luoda työhön paluun tuki -malli, jota voidaan soveltaa. Malli sisältää organisaatiossa tavoiteltavia toimintaperiaatteita, muun muassa käytettäviä tukimuotoja sekä työssä toteutettavia joustoja. Toimiva, tehokas organisointi edellyttää työhön paluuta tukevan prosessin koor-

dinointia, selkeiden toimivastuiden luomista, toimintatavoista tiedottamista työpaikalla, ulkoisten kuntoutuspalvelutuottajien toiminnan aktiivista seuranta, osaamisen kehittämistä, yksilökohtaisen lähestymistavan omaksumista sekä kustannusten ja hyötyjen arviointia. Toimintatavoista on hyvä sopia työsuojelutoimikunnassa tai työsuojelupäällikön, työsuojeluvaltuutetun ja työterveyshuollon kesken. Esimiehiä tulisi tukea sellaiseen johtamiseen, jossa huomioidaan henkilöstön työkyvyn ylläpito ja kuntoutustarpeiden huomaaminen. Näissä asioissa kouluttajana voi toimia esimerkiksi työterveyshuolto. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 14, 17, viitattu 5.12.2013; Ahola 2011, 95.)

Hyvin hoidetun työhön paluuvaiheen ansiosta suuri osa sairauslomalla olleista palaa pysyvästi takaisin työhön. Suunnittelu tulisi aloittaa jo siinä vaiheessa, kun henkilö jää pitkälle sairauslomalle sopimalla, että ennen työhön paluuta järjestetään työterveysneuvottelu, jossa sovitaan paluun yksityiskohdista eli siitä, onko tarvetta ja mahdollista muokata työtehtäviä ja mitä joustomahdollisuuksia on käytettävissä. Näitä suunniteltaessa on huomioitava, etteivät mukautukset kuormita kohtuuttomasti työyhteisöä ja aiheuta sen vuoksi kielteisyyttä palaajaa kohtaan. Suositeltavaa olisi myös, että esimies sopisi sairauslomalle jäävän työntekijän kanssa, miten yhteyttä pidetään sairausloman aikana. Yhteydenpito poissaolon aikana helpottaa työhön paluuta ja se koetaan yleensä positiiviseksi asiaksi. Esimiehen tehtävänä on toimia linkkinä työntekijän, yrityksen, työterveyden ja työyhteisön välillä. Esimiehen tulee huolehtia, että koko työyhteisö tukee käyttäytymisellään henkilön työhön paluuta. Terveysteen liittyvistä asioista ei saa kertoa ellei siitä ole erikseen palaajan kanssa sovittu, mutta mahdollisista työjärjestelyistä ja niiden kestosta on syytä tiedottaa tarkasti työyhteisön jäseniä. (Ahola 2011, 29, 57, 95, 103; Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 14, viitattu 5.12.2013.)

Masentuneen henkilön kohdalla työhön paluun tulisi tapahtua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jo ennen oireiden täydellistä häviämistä. Työhön paluu tukee useimmiten erityisesti lievästi tai keskivaikeasti masentuneen henkilön toipumista, sillä hän saa hyvästä työstä onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia ja työyhteisöltä tärkeää sosiaalista tukea. Myös vaikeasti masentuneella voi olla työkykyä jäljellä ja mukautetut työtehtävät fyysisessä työssä voivat edistää toipumista. Tukitoimina masentuneelle henkilölle tulee järjestää työterveysneuvottelu, toteuttaa työjärjestelyitä, arvioida työn kuormittavuutta sekä huolehtia, että mahdollisen sairauspoissaolon aikana työterveyshuolto ja työpaikka (esimies) säilyttävät yhteydenpidon työntekijään. Työhön paluujärjestelyissä voi olla mahdollista hyödyntää osa-aikaista sairauspäivärahaa, kuntoutust-

kimusta tai työkokeilua. Lisäksi masentuneen henkilön tulee saada asianmukaista terapiaa ja hoitoa terveydenhuollon puolelta. (Ahola 2011, 31, Tuisku & Rossi 2010, 72–73.)

Työhön paluun tukemiseen liittyvistä tehokkaista toimista ja järjestelyistä aiheutuu työnantajalle kustannuksia. Ne tulisi kuitenkin nähdä sijoituksena, sillä onnistuneet työhön paluut vähentävät poissaolopäivien määrää ja niihin liittyviä kustannuksia ja lisäksi ne voivat tuoda merkittäviä säästöjä eläkemenoihin. Aktiivisella, organisoidulla työhön paluun tukemisella työnantaja viestittää erityisesti henkilöstölleen, että on aidosti kiinnostunut henkilöstönsä työkyvystä ja sen ylläpidosta. Työpaikalla tulee olla sovittu malli, miten lähiesimiehet ja työterveyshuolto toimiva yhteistyössä sairauspoissaololla olevan henkilön kanssa työhön paluun turvaamiseksi. Tarvittaessa tukena voi toimia myös henkilöstöhallinto, työsuojelu ja luottamusmies, Kela, työeläkelaitos, työhallinto ja kuntoutuslaitokset. Työvoima ikääntyy ja se lisää pitkien sairauslomien todennäköisyyttä, mutta terveydentilan alentumista voidaan ehkäistä ja tehokkailla tukitoimenpiteillä varmistaa, että henkilöt, joilla on ollut terveysongelmia, voivat palata työhön mielekkäällä ja tuloksellisella tavalla. Työnantajan tulee huolehtia yhteydenpitämisestä ja seurannasta työntekijän palatessa töihin. Työssä selviytymistä on tärkeää seurata, jotta mahdolliset ongelmat tunnistettaisiin ja voitaisiin ratkaista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 7–18, viitattu 5.12.2013.) Työsopimuslaki (55/2001 2:2 §, viitattu 16.3.2014) ja yhdenvertaisuuslaki (21/2004 5–6 §, viitattu 16.3.2014) edellyttävät vammaisten ja vajaakuntoisten henkilöiden tasa-arvoista kohtelua. Toisin sanoen työnantaja ei ilman hyväksyttävää perustetta saa asettaa työntekijää eri asemaan terveydentilansa perusteella. Työterveyshuoltolaki (1383/2001 2:10 §, viitattu 16.3.2014) ja työturvallisuuslaki (738/2002 5:24 §, viitattu 16.3.2014) edellyttävät, että työnantaja huomioi työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Työhön paluuta voidaan tukea osasairauspäivärahalla, kuntoutuksella, koulutuksella, työaika-järjestelyillä, työkokeilulla, työkuormitusta vähentämällä, työtehtäviä rajoittamalla tai muuttamalla, hankkimalla parempia työvälineitä tai apuvälineitä ja toteuttamalla ergonomisia parannuksia (Kela 2012b, viitattu 16.3.2014).

Mikäli henkilö on ollut pitkään poissa työstään, paluuvaiheen ajaksi kannattaa sopia tilapäisestä tehtävänkuvasta. Tästä tiedotetaan koko työyhteisölle, kunhan asiasta on sovittu ensin henkilön itsensä kanssa. Sellaisia järjestelyitä, jotka palaaja voisi kokea ahdistavaksi tai loukkaavaksi tai työyhteisön kannalta järjestelyt koettaisiin epäoikeudenmukaiseksi, tulee pyrkiä välttämään. Työterveyshuolto voi toimia järjestelyiden suunnittelussa esimiehen ja työntekijän tukena työterveysneuvottelun järjestämällä. (Tuisku & Rossi, 2010, 98.) Työpaikalla voidaan tehdä järjestelyitä ja henkilön toimeentuloon vaikuttavilla ratkaisuilla, joista esimerkkinä osasairauspäiväraha ja kun-

toutusraha. (Seuri 2013, 107.) Jotta järjestelyt olisivat mahdollisimman hyvin toimivat ja henkilöstö niihin sitoutunut, tilapäisestä tehtävänkuvasta kannattaisi ehkä käydä etukäteen keskustelua työyhteisön kanssa, jotta he voisivat ilmaista oman ehdotuksensa. Esimiehen lopullisen suunnittelun ja päätöksen jälkeen tehtäviä tarjottaisiin palaajalle, jonka jälkeen järjestelyistä tiedotettaisiin koko työyhteisöä.

Oikeudenmukaisesta kohtelusta työpaikoilla puhutaan paljon ja tämä tulee esille helposti työn mukauttamista koskevissa tapauksissakin. On kuitenkin muistettava, että oikeudenmukaisuus on aina subjektiivinen kokemus. Näkisin, että avoimella keskustelulla, työkykyä tukevan toiminnan osoittamisella sekä työhön paluun tukemisen periaatteet julki tuomalla esimies voi vaikuttaa työyhteisössään siihen, että työt koetaan jakautuvan tasan ja henkilöiden voimavarojen mukaisesti. Käytännössä liian usein huomaa, että pitkältä sairauspoissaololta palataan töihin ilman, että työtehtäviin tai -aikoihin tehdään määräaikaista mukautuksia ja valitettavan usein tämä johtaa uuteen sairauspoissaoloon. Esimiesten pitäisi ottaa vieläkin enemmän vastuuta määrätietoista, kokonaisvaltaista työhön paluun suunnittelusta työpaikalla. Työterveyshuolto toimii toki tukena, mutta varsinaiset työn tai työajan mukautukset toteutetaan kuitenkin työnantajan toimesta työpaikalla ja siihen työterveyshuolto ei pysty vaikuttamaan.

Yhteydenpito poissaolon aikana

On tärkeää sekä työntekijän että koko työyhteisön kannalta, että erityisesti pitkien sairauspoissaolojen aikana yhteystyöpaikkaan säilyy. Yhteydenpito työntekijään kannattaa säilyttää sekä esimiehen työterveyshuollon toimesta. Yhteydenpidolla voidaan helpottaa henkilön työhön paluuta, jopa edistää hänen terveyttään ja vähentää työkyvyn pitkäkestoista heikkenemistä tai työelämästä syrjäytymisen uhkaa. Työhön paluun kynnyks madaltuu ja työntekijä on tietoinen työpaikalla tapahtuvista asioista, jolloin menettämisen pelko pienenee. Huolenpito ja välittäminen ovat tässäkin kohtaa tärkeässä roolissa ja sitä edesauttaa hyvä suhde esimiehen ja työntekijän välillä sekä avoin ilmapiiri työpaikalla. Työntekijä tulisi ottaa mukaan työhön paluun suunnitteluun, jotta hän osaa valmistautua mahdollisiin muutostilanteisiin työssä. Työterveyshuolto voi antaa käytännön tukea ja neuvoja sairauden vaikutuksista työkykyyn ja omalta osaltaan tukea työhön paluuta. Myönteinen ja kannustava ote viestii työntekijälle arvostuksesta häntä kohtaan. (Rauramo 2012, 42, Ahola 2011, 97.)

Osasairauspäiväraha

Työsopimuslain (55/2001 2:1.1a §, viitattu 16.3.2014) mukaan työntekijällä on oikeus osasairauspäivärahaan sairausvakuutuslain säädösten mukaisesti. Osasairauspäivärahaa on mahdollista hakea välittömästi sairauspäivärahan tai kuntoutusrahan jälkeen jatkuvaksi. Ilman edeltävää sairauspäivärahaa osasairauspäivärahassa on kahden viikon omavastuu-aika (1+9 arkipäivää), jonka aikana työntekijä ei saa työskennellä. Tarkoituksena on tukea koko-aikatyötä tekevän henkilön työelämässä pysymistä ja työhön paluuta pitkäaikaisen sairausloman jälkeen. 1.1.2014 alkaen myös osa-aikainen työntekijä, joka työskentelee kahdessa tai useammassa osa-aikaisessa työsuhteessa yhteensä vähintään 35 tuntia viikossa. Osasairauspäivärahan edellytyksenä on, että työolot tunteva lääkäri toteuttaa työntekijälle terveydentilan arvioinnin osa-aikatyötä varten ja työntekijä sopii osa-aikaisesta työn tekemisestä työnantajansa kanssa vähintään 12 arkipäivän ajaksi. Työntekijän työajan ja palkan tulee vähentyä 40–60 prosenttiin. Osa-aikaisesta työstä tehdään määräaikainen sopimus. Sopimus on mahdollista päättää kesken sopimuskauden, mikäli työntekijä ei sairautensa tai vammansa vuoksi kykenekään suoriutumaan osa-aikatyöstään. Sovitun määräajan päättyessä työntekijällä on oikeus palata noudattamaan taustalla olevan aiemman kokoaikaisen työsopimuksensa ehtoja. Osasairauspäiväraha on aina puolet sitä välittömästi edeltävästä sairauspäivärahasta ja sitä voidaan maksaa enintään 120 arkipäivän ajalta kahden vuoden aikana. Työntekijä hakee osasairauspäivärahaa Kelalta yhteistyössä työnantajan kanssa ja tarvittaessa työnantaja voi kiirehtiä päätöstä, koska päätös tulee saattaa voimaan ennen työn aloittamista. (Koskinen ym. 2008, 220–221; Kela 2012d, viitattu 10.5.2014; Kela 2013, viitattu 10.5.2014.)

Kuntoutusvaihtoehdot

Työntekijä voi selvittää mahdollisuutensa työkykyä ylläpitävään kuntoutukseen, jos hänen työkykynsä on olennaisesti heikentynyt, eivätkä toimenpiteet työpaikalla ole tuottaneet tulosta. Tavoitteena on tukea muun muassa työssä selviytymistä, työhön paluuta pitkältä sairauslomalta ja itsenäistä suoriutumista. Ensin kuitenkin selvitetään, onko työn tekemistä mahdollista jatkaa entisessä työssä työjärjestelyjen avulla tai kokonaan uusissa tehtävissä. Ammatillisen kuntoutuksen vaihtoehtoja ovat työkokeilu joko omassa tai muussa työssä, työhönvalmennus uuteen työtehtävään, uudelleen koulutus, elinkeinotuki oman yrityksen perustamiseksi sekä työvalmentajan tuki, kun tarvitaan ulkopuolista apua esimerkiksi työkokeilupaikan etsimiseen. Työntekijä, jolla on sairauden, vian tai vamman vuoksi työkyvyn menetyksen uhka, voi hakea ammatillista kuntoutusta. Henkilö itse, työterveyshuolto tai esimies voi tehdä aloitteen ammatilliseen kuntoutukseen. (Elo 2014c, viitattu 10.5.2014.) Julkinen terveydenhuolto järjestää kuntalaisille tarkoitettua lääkinnällis-

tä kuntoutusta, muun muassa fysioterapiaa, puheterapiaa ja neuropsykologista kuntoutusta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 15, viitattu 5.12.2013). Lääkinnällistä ja ammatillista kuntoutusta voi hakea myös Kelalta. Kela tarjoaa erilaisia kuntoutuskursseja tai psykoterapiaa. Kelan ammatillisen kuntoutuksen palveluihin kuuluvat muun muassa neuvonta, kuntoutussuunnittelu ja kuntoutustarveselvitys, työkokeilu, kuntoutuskokeilu, työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus, apuvälineet työssä selviytymiseksi sekä opiskelu työssä selviytymiseksi. Työhallinnon tarjoamia kuntoutuspalveluita ovat esimerkiksi ammatinvalinta- ja urasuunnittelupalvelu ja siihen liittyvät terveydentilan ja soveltuvuuden tutkimukset, asiantuntijakonsultaatiot, työvoimapolitiittinen aikuis-koulutus sekä työolosuhteiden järjestelytuki työnantajalle. Tapaturma- ja liikennevakuutuslaitokset kuntouttavat ammatillisesti ja lääkinällisesti henkilöitä, jotka ovat vammautuneet työtapaturman, ammattitaidin tai liikennevahingon kautta. Kuntoutuspalveluita ovat esimerkiksi apuvälinekartoitus ja apuvälineet, kuntoutusjaksot avo- ja laitoshoidossa, sopeutumisvalmennus sekä koulutus sopivaan työhön tai ammattiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, viitattu 10.5.2014.)

Osatyökyvyttömyyseläke

Osatyökyvyttömyyseläkkeellä voidaan tukea henkilön työssä jaksamista, kun henkilön jäljellä olevaa työkykyä on vielä hyödynnettävissä. Osatyökyvyttömyyseläkettä voi hakea, kun ansiotaso laskee vähintään 40 prosentilla aikaisemmasta vakiintuneesta keskiansiosta joko työaika vähentämällä tai työtehtäviä muuttamalla. Osa-aikaeläke lakkautetaan, mikäli henkilö lomautetaan yli kuudeksi viikoksi tai hänen vuosiansionsa laskee alle minimirajan. (Eläketurvakeskus 2014, 14–21, viitattu 24.2.2014.)

Työkyvyttömyyseläke

Suomessa eläkejärjestelmä turvaa toimeentulon myös työkyvyttömyyden varalta, kun henkilö on sairauden tai vamman vuoksi kykenemätön ansaitsemaan toimeentuloa. Työkyvyttömyyseläkettä haetaan työeläkevakuutusyhtiöstä tai -laitoksesta. Eläkkeen määrään vaikuttaa ennen työkyvyttömyyttä ansaitut tulot, myös sosiaalietuudet (sairaus-, työttömyys-, vanhempainpäiväraha ja vuorotteluvapaakorvaus) sekä tuleva aika eläketapahtumasta vanhuuseläkeikään. Eläke-etuus voi olla toistaiseksi myönnetty työkyvyttömyyseläke, määräaikainen kuntoutustuki tai työeläkejärjestelmässä myös osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki. Mikäli henkilön työkyvyn menetys on vähintään 3/5 (60 %), voidaan hänelle myöntää haettaessa täysi työkyvyttömyyseläke tai jos työkyvyn palautumisesta on toiveita, myönnetään eläke määräajaksi kuntoutustukena. Jos työkyvyn menetys on vähintään 2/5 (40 %), voi henkilö saada osatyökyvyttömyyseläkkeen tai määräajaksi osakuntoutustuen. Työkyvyttömyys määrittellään henkilön terveydentilasta (lääketie-

teellinen arviointi) lääkärin kirjoittaman B-lausunnon pohjalta. Jäljellä olevaa työkykyä arvioidaan sekä mahdollisuutta hankkia ansiotuloja (sosiaalis-taloudellinen arviointi). Lievemmin ehdoin työkyvyttömyyseläkkeen voi saada 60 vuotta täyttänyt. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, viitattu 24.2.2014; Eläketurvakeskus 2014, 12–15, viitattu 24.2.2014.)

Ennen työkyvyttömyyseläkkeen myöntämistä selvitetään, voidaanko työkykyä parantaa ammatillisella kuntoutuksella vai onko palautuminen epätodennäköistä. Yleensä henkilöllä on vuoden mittainen Kelan sairauspäiväraha-kausi takana. Jos työkyky voi mahdollisesti palautua, myönnetään eläke määräaikaisena kuntoutustukena, jonka ajalle tehdään erityinen hoito- ja kuntoutussuunnitelma. Koulutus- ja työhistorian perusteella pyritään selvittämään, minkälaista työtä henkilö voisi tehdä jäljellä olevalla työkyvyllään. Mikäli eläkkeensaajan työskentelyssä tai työkyvyssä tapahtuu muutoksia, työkyvyttömyyseläkkeen maksaminen voidaan keskeyttää määräajaksi tai lakkauttaa. Henkilön tulee selvittää omasta eläkelaitoksesta, mikä on työkyvyttömyyseläkkeellä työskentelyn ansioraja, jonka ylittyessä eläkkeen maksu voidaan keskeyttää, lakkauttaa tai muuttaa osatyökyvyttömyyseläkkeeksi. Eläke voi ”levätä” ansiotulojen vuoksi kerrallaan vähintään kolme kuukautta ja enintään kaksi vuotta. (Eläketurvakeskus 2014, 14–21, viitattu 24.2.2014.) Eläketurvakeskuksen (2013, 5, 35, viitattu 24.2.2014) mukaan vuonna 2012 työeläkekuntoutujia oli 11.138, joista kustannukset 93 miljoonaa euroa. 74 prosenttia kuntoutujista tuli työelämästä ja yksityiseltä sektorilta ja yli puolella oli diagnoosina jokin tuki- ja liikuntaelinten sairaus. Vuonna 2012 päättyneistä kuntoutusohjelmista 64 prosenttia kuntoutujista palasi takaisin työelämään, 8 prosenttia siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle. Kuntoutukset ovat tästä päätellen onnistuneet hyvin.

Työtä keventämällä tai toteuttamalla muutoksia työtehtävissä voidaan ylläpitää henkilön työkykyä ja työssä voidaan jatkaa pidempään (Manka & Hakala 2011, 37, viitattu 1.5.2014). Työkyvyttömyys aiheuttaa kansantaloudellisia, merkittäviä kustannuksia. Vuonna 2011 valtion palveluksesta siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle noin 530 henkilöä, kun samanaikaisesti vanhuuseläkkeelle jäi 2260 ihmistä. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden keski-ikä oli 53,8 vuotta. Koko valtion osalta vuonna 2011 työkyvyttömyyseläkemenot oli 91 miljoonaa euroa. (Valtiokonttori 2012, viitattu 10.5.2014.)

Työssä jatkaminen ei onnistu

Jos seurannan ja arvioinnin sekä mahdollisten jatkotoimenpiteiden jälkeen joudutaan toteamaan, että työssä jatkaminen ei onnistu, mietitään seuraavia **vaihtoehtoja**. Työsopimuslain mukaan työkyvyttömällä työntekijällä on oikeus sairausajan palkkaan sairastumispäivästä aina yhdeksän-

teen sairauspäivään saakka. Lisäksi työpaikalla sovellettavassa työehtosopimuksessa on sairausajan palkanmaksuun liittyviä säädöksiä. Sairausloman muuttuessa palkattomaksi, Kela maksaa sairauspäivärahaa suoraan työntekijälle. Työnantajalla on työn tarjoamisvelvollisuus, mikä tarkoittaa sitä, että mikäli työntekijä ei kykene palaamaan työsopimuksensa mukaiseen työhön, hänelle tulee tarjota muuta työtä ja tarvittaessa on järjestettävä uusien tehtävien edellyttämää tarkoituksenmukaista ja kohtuullista lisäkoulutusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 12, viitattu 5.12.2013.) Työsopimuslain (55/2001 7:2 §, viitattu 16.3.2014) mukaan työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma ei voi olla asiallinen ja painava irtisanomisperuste, paitsi sellaisessa tilanteessa, kun työntekijän työkyky on näiden vuoksi olennaisesti tai pitkäaikaisesti vähentynyt ja ei voida kohtuudella edellyttää, että työnantaja jatkaa työsopimussuhdetta.

3.1.5 Henkilön oma vastuu

Jokainen on vastuussa omasta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan, mutta myös ongelmien esille ottamisesta ja niiden ratkaisemisesta. Jokaisella on vastuu omalta kohdaltaan työyhteisössä, että käyttäytyy asiallisesti toisia kohtaan. Aikuisen pitäisi osata olla ihminen ihmiselle. Työilmapiiri rakentuu ihmissuhteiden toimivuudesta. Motivaatio on hyvä, työskentely innovatiivista ja tuottoisaa, kun työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki. Tällä on myös suora vaikutus työtyytyväisyyteen. Työyhteisöstä sosiaalista tukea voi saada henkisesti tai välineellisesti. Henkistä tukea on yhteinen keskustelu ja kuulluksi tuleminen, jotka kasvattavat työmotivaatiota ja työn hallinnan tunnetta. Ongelmien arviointi on realistisempaa ja ratkaisujen löytäminen helpompaa. Välineellinen tuki heijastuu myönteisesti itsearvostukseen, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen, sillä tuki auttaa työn tekemistä neuvojen, opastuksen, ohjauksen tai konkreettisen avun kautta. (Nummelin 2008, 54–56.) Työntekijä voi edistää omaa terveyttään muun muassa ajankäytön suunnittelulla, ammattitaitoaan ja osaamistaan kehittämällä, hakemalla apua ajoissa, keskustelemalla esimiehen kanssa, keskittymällä myönteiseen ajatteluun, kuuntelemalla omaa jaksamistaan ja tunteuksiaan, terveellisillä elämäntavoilla, huolehtimalla päivittäisestä palautumisesta, aktiivisella ja ratkaisukeskeisellä asenteella sekä työn jaksottamisella ja tauottamisella. Työnantaja voi tukea työntekijän terveyttä ja hyvinvointia muun muassa mahdollistamalla osaamisen kehittämisen, kuntoutuksen, työkokeilut ja muut tukimuodot, tukemalla liikuntaharrastuksia, seuraamalla poissaolopäiviä, varhaisen välittämisen mallilla, työterveyshuollon palvelut mahdollistamalla, toteuttamalla työhyvinvointikyselyitä ja työilmapiirimittauksia sekä toteuttamalla niiden avulla esille tulleita kehittämistoimenpiteitä. Terveyden edistämisen käytäntöjen toteutumista voidaan arvioida muun muassa saatujen asiakaspalautteiden kautta, esimies-alaiskeskusteluissa, painoindeksillä, päivit-

täisillä keskusteluilla, sairauspoissaoloja seuraamalla ja tutkimalla, työajan seurannalla sekä työtyytyväisyyskyselyllä. (Nummelin 2008, 54–56, Rauramo 2012, 66–67, Ahola 2011, 86.)

Viime kädessä vastuu on siis työntekijällä, mitä hän on valmis tekemään ja minkälaista tukea hän haluaa vastaanottaa omaa terveyttä ja hyvinvointiaan edistääkseen. Jos päättää olla tekemättä mitään, on sekin oma valinta ja silloin täytyy ymmärtää, ettei työnantajallakaan ole siinä tilanteessa juurikaan keinoja ja mahdollisuutta toimia henkilön hyväksi. Työ on tärkeä ja iso osa ihmisen elämää, mutta pitäisi muistaa, että elämässä on muitakin tärkeitä asioita kuten perhe, ystävät ja harrastukset. Itse pidän tärkeänä, että ihmisen ymmärretään olevan yksi kokonaisuus, johon vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, elämän kokemukset, suhde työhön ja itseän. Niin sanottua ”työminää” ei voi vaihtaa päälle vaan väistämättä vapaa-ajan tapahtumat vaikuttavat käytökseen myös työssä. Tämän vuoksi olisi tärkeää saada luotua mahdollisimman luottamuksellinen suhde esimiehen ja työntekijän välille, jotta esimiehelle voisi kertoa, mikäli yksityiselämässä on haasteita, suruja tai murheita, joilla on väistämättä vaikutus myös työelämään. Näin esimiehelle olisi mahdollista ennakoita ja mukauttaa tarvittaessa työtehtäviä, jotta työntekijä selviytyisi työstään ilman poissaoloja.

3.2 Sairauspoissaolojen hallinta

Sairauspoissaololla tarkoitetaan henkilön työkyvyn menetystä. Poissaolon voi aiheuttaa sairaus, tapaturma, hoitokäynti tai lääkinällinen kuntoutus. Huomattavaa on, että sairauspoissaolosta aiheutuu kustannuksia ja käytännön haasteita työnantajalle ja ne kuormittavat työyhteisöä. (Rauramo 2012, 41.) Työsopimuslain (55/2001 2:11 §, viitattu 16.3.2014) mukaan työntekijällä, joka sairauden tai tapaturman vuoksi on estynyt tekemästä työtään, on oikeus sairausajan palkkaan sairastumispäivästä yhdeksänteen sairauspäivään saakka, kun työsuhde on kestänyt vähintään kuukauden. Työehtosopimuksilla voidaan poiketa sairausajan palkanmaksuista (Työsopimuslaki 55/2001 13:7 §, viitattu 16.3.2014). Lääkärintalautuksesta on muistettava, että se on luonteeltaan lääkärin suositus koskien työntekijän työkyvyttömyyttä. Kaikki lääketieteelliset diagnoosit yksinään eivät oikeuta palkalliseen poissaoloon, tästä esimerkkinä työuupumus. Työnantaja tekee päätöksen hyväksyä tai olla hyväksymättä poissaolo ja päättää näin ollen palkanmaksuvelvollisuudesta. Käytännössä esimiehen tulee kuitenkin tarkkaan miettiä, missä tilanteessa ja mihin perustuen hän voi evätä lääkärinlausunnon ja palkanmaksuvelvollisuuden, kun lääkäri on arvioinut, että sairaus alentaa työkykyä niin, ettei henkilö selviydy työtehtävistään ja poissaolo on näin ollen tarpeellinen. (Ahola 2011, 53.) Esimiehellä on suuri vastuu ja tämän vuoksi on tärkeää, että

esimies tuntee noudatettavan työehtosopimuksen sekä organisaation muut sovellettavat säännöt, sopimukset ja käytännöt. Suurin haaste esimiehillä onkin varmasti siinä, mitkä ovat ne diagnoosit, joiden kohdalla työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvollisuutta. Näissä asioissa esimiehen tukena toimii henkilöstöhallinto ja työnantajaliitto. Toisaalta näkisin, että esimiehen varmuutta työskennellä ja rakentaa luottamukselliset suhteet työntekijöihinsä edesauttaa, että hänellä on hyvä koulutus ja taustatieto perusasioihin tai ainakin hän käyttää heti asioiden esille tullessa aikaa siihen, että selvittää ja opettelee asiat.

Tärkeitä **sairauspoissaolojen hallinnan välineitä** ovat ennaltaehkäisevät toimet ja ennakkosuunnittelu, ohjeistukset ja käytännöt sairaudesta ilmoittamisessa sekä toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Työnantajan ja työterveyshuollon välinen yhteistyö on tärkeää, koska sairauspoissaoloissa on kyse terveydentilaan liittyvistä asioista. Yhteistyöllä on merkittävä rooli myös mietittäessä, onko työntekijälle mahdollista tarjota korvaavaa työtä hänen jäljellä olevaan työkykyynsä nähden sairauspoissaolon ajaksi. (Skurnik-Järvinen 2013, 106–107.) Työpaikalla tulisi olla sairauspoissaolojen hallinta -malli ja selkeä ohjeistus. Mallin tulisi sisältää ohjeistus siitä, kenelle, miten ja milloin poissaolosta ilmoitetaan, mistä lähtien lääkärintodistus toimitetaan ja kenelle se toimitetaan, milloin ja miten poissaolevaan työntekijään pidetään yhteyttä, korvaavan työn mahdollisuuden käyttö ja periaatteet sekä miten poissaoloja seurataan organisaation tasolla. Sairauspoissaolojen reagointirajat tulee määrittää ja kun raja täyttyy, esimiehen tulee käydä keskustelu työntekijän kanssa työhön liittyen, muun muassa, mikä osuus poissaoloissa johtuu työhön liittyvistä tekijöistä. (Nummelin 2008, 131; Ahola 2011, 56.) Puheeksiottamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.1.1 *Onnistunut puheeksiotto*.

Sairauspoissaolojen seurannassa ja hallinnassa on tärkeä muistaa, että työpaikan ja esimiehen tehtävät eroavat työterveyshuollon tehtävistä. Työntekijän osaamiseen ja työkykyyn oikein mitoitettu ja suunniteltu työ sekä työympäristö ylläpitävät henkilön työkykyä ja hänellä on työtehtävistä riippuen mahdollista jatkaa työssään sairauden aiheuttamasta toiminnanvajauksesta huolimatta. Pysyvää työkyvyttömyyttä ennakoi pitkä sairauspoissaolo. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 8, 11, viitattu 5.12.2013.) Sairauspoissaoloja seurataan ja vertaillaan useimmiten sairauspoissaolo prosentilla, jolloin poissaolot tulee määritellä ja prosentit laskea yhdenmukaisella tavalla, jotta voidaan vertailla luotettavasti. Kun sovitut hälytysrajat ylittyvät, esimiehen toimenpiteenä on puheeksi ottaminen. (Rauramo 2012, 41.) Jotta henkilöstö ymmärtäisi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannusrakennetta, sitä olisi hyvä avata yhdessä laskien helppojen taulukoiden ja esimerkkien avulla. Kun lasketaan esimerkiksi sairauspoissaoloista, lyhyet ja pitkät, kokonaiskus-

tannusvuositasolla, verrataan sitä muihin yksikköihin tai alan toimijoihin, voidaan lisäksi laskea tuottavuuteen liittyviä kustannuksia ja miten kustannukset muuttuvat jos sairauspoissaoloja saataisiin vähennettyä 1 % /vuosi tai jos ihmiset jaksaisivat työssään kolme vuotta pidempään. (Ojala 2003, 90–91.)

Kunta10-tutkimuksen mukaan sairauspoissaolopäiviä lähihoitajilla oli vuonna 2010 noin 27 päivää/henkilötyövuosi ja hammashoitajilla noin 22 päivää/henkilötyövuosi Lyhyitä, 1-3 päivää kestäviä sairauspoissaolokertoja oli lähihoitajilla 2,5/henkilötyövuosi ja hammashoitajilla noin 2,3/henkilötyövuosi. Yli kolme päivää kestäneiden sairauspoissaolokertojen määrä lähihoitajilla oli 1,4/henkilötyövuosi ja hammashoitajilla 1,1/henkilötyövuosi. (Työterveyslaitos 2014a, viitattu 1.5.2014.)

3.2.1 Sairauspoissaolokäytäntö

Yrityksen sairauspoissaolokäytännössä noudatetaan työsopimuslakia sekä työehtosopimuksia. Näissä on määräyksiä muun muassa ajankäytön seurannasta, sairausajanpalkanmaksusta ja toistuvien poissaolojen selvittelystä. Sairauspoissaolokäytäntöä toteutetaan yhteistyössä työnantajan ja työterveyshuollon välillä. Yhteisesti sovitut toimintamallit kirjataan työpaikan työsääntöihin tai toimintaohjeisiin, työsuojelun toimintaohjelmaan ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Mikäli sairauspoissaolokäytäntöä, esimerkiksi sairauspoissaolosta ilmoittamistapaa ei ole sovittu työehtosopimuksessa, työpaikalla laaditaan oma, selkeä ohjeistus, joka on työehtosopimuksen mukainen. Nämä kaikki ovat koko henkilöstön nähtävillä. Pääsääntöisesti työehtosopimuksessa määritellään palkanmaksun edellytykset sairauspoissaoloaika mukaan lukien, ilmoitusvelvollisuus ja lääkärintodistuksen merkitys. (Kess & Seppänen 2011, 54–56, 61.) Selkeiden ohjeiden, kuten sairauspoissaolosta ilmoittamisen rikkomiseen voidaan kurinpidollisilla toimenpiteillä tarvittaessa puuttua. Ohjeistuksessa tulee olla tieto siitä, kenelle sairauspoissaolosta ilmoitetaan. Pääsääntöisesti poissaolosta ilmoitetaan lähiesimiehelle. Kun ohjeet ovat selkeät ja yhdenmukaiset, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu toteutuu automaattisesti. Mikäli henkilöllä on paljon sairauspoissaoloja, erilaiselle kohtelulle on hyväksyttävä syy ja näin ollen työnantaja voi yhdenvertaisuutta loukkaamatta vaatia työntekijältä sairauspoissaolotodistuksen jokaisesta poissaolosta. Työntekijä tulee perehdyttää työpaikan sairauspoissaolokäytäntöön. (Skurnik-Järvinen 2013, 113–115.)

Työntekijän on esitettävä luotettava selvitys sairaudestaan. Tämä on palkanmaksun edellytys. Työehtosopimuksessa tai työnantajan omissa ohjeistuksissa voidaan määrätä, että sairauspois-

saolotodistus tulee hankkia ensisijaisesti työterveyshuollosta. Mikäli se ei ole mahdollista esimerkiksi sairauden äkillisyyden vuoksi, voidaan hyväksyä muualta kirjoitettu lääkärintodistus. Jos on perusteltua syytä epäillä selvityksen luotettavuutta, työnantaja voi pyytää siihen lisäselvitystä tai vaatia, että työntekijä käy työnantajan nimeämällä lääkärillä lisätutkimuksissa. Tällöin työnantaja on vastuussa käynnistä aiheutuvista kustannuksista. Palkkaa ei voi jättää maksamatta ilman, että ryhtyy toimenpiteisiin asian selvittämiseksi työntekijän kanssa. Pääsääntöisesti etu- tai jälkikäteen kirjoitettuja poissaolotodistuksia ei tarvitse hyväksyä. (Skurnik-Järvinen 2013, 116.)

3.2.2 Seuranta

Lyhytaikaisten sairauspoissaolojen kohdalla työnantajalle jää 10 arkipäivän osalta sairauspoissaoloajan suorat kustannukset; sairausajan palkka ja työterveyshuollon kustannukset. Epäsuoria kustannuksia aiheuttavat lisäksi sijaisen hankkiminen ja perehdyttäminen, muiden työmäärän lisääntyminen, sekaannukset, katkokset, laatuongelmat, asiakkaiden tyytymättömyys sekä hallinnon työ. *Pitkäaikaisten sairauspoissaolojen* osalta työnantaja maksaa lainsäädännön tai työpaikalla sovellettavan työehtosopimuksen mukaisesti sairausajan palkan ja hakee palkkakuluihin Kelalta korvaukset. Palkallisen osuuden päätyttyä henkilö saa Kelalta sairauspäiväraha korvausta enintään 300 arkipäivän ajalta. Epäsuorina kustannuksina tulee huomioida, että henkilön ammattitaito vanhenee ja työkyky laskee, sijaisen hankkimisesta aiheutuu ylimääräisiä kuluja, muiden työmäärä lisääntyy ja jaksamisongelmia voi ilmaantua. *Tapaturman* sattuessa vakuutusyhtiö korvaa tapaturman jälkeisestä päivästä lähtien ansionmenetykset (yli 3 päivää) sekä muun muassa sairaanhoitokulut. Epäsuoria kustannuksia kuitenkin ovat imago tappiot, henkilön ammattitaidon vanheneminen ja työkyvyn laskeminen, sijaisen hankkiminen ja muiden työmäärän lisääntyminen. *Työkyvyttömyyseläkkeestä* aiheutuu kustannukset työnantajalle sen mukaisesti, minkä kokoinen työnantaja on. Suuryrityksen työkyvyttömyysmaksu määräytyy yritykselle vuosittain laskettavan maksuluokan mukaisesti. Maksuluokka lasketaan jos palkkasumma kahta vuotta aiemmin vähintään 1.936.500 euroa. Maksuluokkaan vaikuttavat myönnetyt työkyvyttömyyseläkkeet. Epäsuorina kustannuksina voidaan mainita työvoimapula, hiljaisen tiedon katoaminen eläköityneen mukana ja työnjohdon työaikaa kuluu töiden uudelleenorganisointiin. (Kela 2012a, viitattu 16.3.2014; Elo2014b, viitattu 16.3.2014.)

Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstön *vaihtuvuuteen* sitä vähentävästi. Vaihtuvuudesta aiheutuu kalliita kustannuksia työnantajalle muun muassa rekrytointi- ja perehdyttämiskuluina, imago tappioina, muiden kuormittumisesta, sairauspoissaoloista, tuottamattomasta työajasta joh-

tuen sekä tiimityön ja sisäisen yhteistyön kärsimisestä aiheutuvina kuluina. *Osa-aikaeläkkeen* saajan työaika ja palkkakustannukset putoavat samassa suhteessa. Epäsuoria kustannuksia kuitenkin aiheutuu, kun vastualueet ovat epäselvät, tiedonkulku takkuu, osaamista ei saada ylläpidettyä, asiakkaiden hämmennys näkyy tyytymättömyytenä ja laatukustannukset nousevat. *Osaamisen poistuminen yrityksestä* aiheuttaa kustannuksia sijaisten, laatukustannusten, asiakkaiden menetysten ja muiden kouluttamisen myötä. Näkyvää ja hiljaista tietoa katoaa, oppimiskyky laskee, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamus heikkenee ja yrityksen verkostoituminen ei ole enää niin helppoa. (Ojala 2003, 87–88; Kela 2012a, viitattu 16.3.2014; Elo 2014b, viitattu 16.3.2014.) Käytännössä olen huomannut, että pitkällä sairauspoissaololla olevan tilalle voi olla haasteellista löytää hyvä sijainen, koska sairauslomaa jatketaan useimmiten suhteellisen pienissä pätkissä ja sijainen elää jatkuvassa epävarmuudessa työsuhteensa jatkumisen suhteen. Kaikkien tapahtumien kohdalla näkisin, että työterveyshuollon tukitoimenpiteet ja asiantuntijatuki ovat tärkeässä roolissa, samoin kuin säännöllinen ja aktiivinen seuranta.

Sairauspoissaolojen kustannuksia laskettaessa huomioidaan useita työpaikkakohtaisia vaikuttavia tekijöitä; välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi sairausajalta maksetut palkat ja välillisiä muun muassa laatuvirheistä ja tehokkuustappioista aiheutuvat kustannukset. Keskimääräinen kustannusarvio EK:n mukaan on noin 300 euroa sairauspoissaolopäivää kohden. Yrityksestä ja alasta riippuen kustannukset vaihtelevat 100 eurosta 500 euroon päivältä. EK:n esittämän nyrkkisäännön mukaan poissaolojen kokonaiskustannukset ovat kolme kertaa suuremmat kuin sairausajalta maksetut palkat. (EK 2009, 14, viitattu 5.12.2013.)

Työturvallisuutta ja työhyvinvointia edistämällä, varhaisen puuttumisen mallilla sekä työterveyshuollon asiantuntemusta hyväksi käyttämällä voidaan pyrkiä ehkäisemään sairauspoissaoloja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 11, viitattu 5.12.2013). Poissaolojen taustalla voi olla hoitamattomia tai puutteellisesti hoidettuja sairauksia, huono ilmapiiri, huonosti toimivia työyhteisöjä, heikoksi koettua johtamista, puutteellista osaamista tai motivaatiota. Koska ihmiset ovat yksilöllisiä ja jokainen kokee tilanteen omalla henkilökohtaisella tavallaan, työkyvyn ylläpitämiseenkin tarvitaan yksilöllisiä keinoja. Sairauspoissaolojen hallinnan tavoitteena on johtaa ennenaikaisen eläköitymisen riskitekijöiden tunnistamiseen ja niihin puuttumiseen. Tästä on etua työntekijällekin, koska pitkä työura takaa hyvän eläkkeen. Henkilöstöryhmät otetaan mukaan ja heitä kuullaan sairauspoissaolojen hallintajärjestelmän pystyttämävaiheessa yrityksen tavanomaisella tavalla, jota käytetään asioiden eteenpäin viemisessä. Hallintajärjestelmän on oltava läpinäkyvä, jatkokehituskelpoinen ja koko henkilöstön tiedossa. Hallintajärjestelmä voi sisältää pelkästään sairaus-

poissaolojen hallintaa tai laajentua sen kautta työhyvinvointitoiminnaksi. Kun sairauspoissaolot ovat selvästi työn ja tekemisen kohteena, tavoitteena on sairauspoissaolojen määrän laskeminen. Toisaalta sairauspoissaolot voivat paljastaa työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, jolloin ne vähenevät vasta työhyvinvoinnin kehittymisen myötä. (Seuri & Suominen 2009, 111–114.)

Sairauspoissaolojen hallinnan yleisperiaatteet toteutuvat, kun sekä yrityksellä että työterveyshuollolla on yhteinen käsitys sairauspoissaoloista. Työyhteisötason tietoja, esimerkiksi osasto- ja toimialakohtaisia tietoja vaihdetaan yrityksen ja työterveyshuollon kesken. Työterveyshuolto raportoi sairauspoissaolojen syitä tai terveystarkastusten tuloksia ryhminä yritykselle ja yritys toimittaa työhyvinvointikyselyn tulokset työterveyshuollolle. Yksittäistä työntekijää koskevassa tilanteessa työterveyshuolto voi kuulla työyhteisön jäsenten käsityksiä ja näkemyksiä työtoverinsa jaksamisesta, sairastelusta tai esimerkiksi päihdeongelmasta. Työterveyshuollolla on salassapitovelvollisuus eikä ilman asianosaisen työntekijän suostumusta hänen terveyteensä liittyvistä asioista keskustella muiden kuin hänen itsensä kanssa. Kun työkyky alenee, työterveyshuolto, työnantaja, työntekijä ja tarvittaessa luottamushenkilö, työsuojeluvaltuutettu tai henkilöstöhallinnon edustaja osallistuvat yhteistyöneuvotteluun työntekijän suostumuksella. (Seuri & Suominen 2009, 114–118.) Työkykyneuvottelua kuvataan tarkemmin kohdassa 4.4.2 Työterveyshuollon rooli.

3.3 Työterveyshuollon rooli

Työpaikkaselvityksen avulla työterveyshuolto ja työnantaja kartoittavat työpaikan olosuhteet, työnantaja toteuttaa riskien arvioinnin ja niiden terveydellisen merkityksen arvioi työterveyshuolto. Tarvittavat jatkotoimenpiteet määrittellään työpaikkaselvityksen perusteella. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma toimii työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä turvaavana välineenä, työstä ja työolosuhteista aiheutuville terveyshaitoilta ja -vaaroilta työntekijän suojaaminen. (Skurnik-Järvinen 2013, 109.) Työterveyshuollon rooli aktiivisena työntekijän työkyvyn tukijana jakautuu kolmeen osaan: varhainen tuki, työhön paluun tuki ja vaikeiden työkykyongelmien hoitamisen tukeminen. Varhaisen tuen toteuttaa yleensä henkilön esimies. Työterveyshuollon apua voidaan tarvita todellisten lääketieteellisten ongelmien löytämiseen tai toteamiseen, että kokonaisuus ei selity pitkäaikaisella tai kroonisella sairaudella. Työhön paluuta tuettaessa työterveyshuollon rooli on merkittävämpi.

Pitkittyneissä työkykyongelmissa työterveyshuollon tehtävänä on varmistaa, että henkilölle on tehty lääketieteelliset selvitykset riittävällä laajuudella, kuntoutusvaihtoehdot on arvioitu ja työpai-

kalla on tehty toimenpiteitä mahdollisuuksien mukaan työntekijän tukemiseksi. (Seuri 2013, 106–107.) Työterveyshuollon, työntekijän ja esimiehen välistä yhteistyömuoto on yhteistyöneuvottelu, **työterveysneuvottelu**, **työkykyneuvottelu**, kolmikantapalaveri. Neuvotteluun voi osallistua myös luottamusmies tai muu työntekijän nimeämä tukihenkilö ja työsuojelun tai henkilöstöhallinnon edustaja. Yhteistyöneuvotteluun aloitteen voi tehdä kuka tahansa. Työterveyshuollon edustaja, yleensä työterveyslääkäri ja/tai -hoitaja, toimii koolle kutsujana ja puheenjohtajana neuvottelussa. Jokainen osallistuja kertoo asioista omasta näkökulmastaan. Työterveyshuolto voi kertoa työntekijän asioista vain työntekijän suostumuksella. Työnantaja voi ohjata työntekijän työkykyselvitykseen, joka toteutuu työterveyshuollon toteuttaman terveystarkastuksen kautta. Terveystarkastus on aiheellinen, kun on syytä epäillä, että työntekijän työkyky on alentunut merkittävästi ja työn suorittaminen turvallisesti ja terveellisesti on oleellisesti heikentynyt. (Ahola 2011, 49.) Yhteistyössä tulee muistaa, että työterveyshuollon toiminnalla tulee olla vaikutusta työpaikalla. Työterveyshuollosta on oikeus odottaa selkeää hyötyä, lisäarvoa työnantajalle. Työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa kannattaa sopia säännöllisistä tapaamisista, jolloin voidaan keskustella työpaikan sen hetkisistä, oleellisista kehityskohteista ja työhyvinvoinnin hallinnan tarpeista. (Skurnik-Järvinen 2013, 112–113) Työkyvyn ylläpitoa koskevissa asioissa käytännötyön kautta olen huomannut, että työterveyshuolto on tärkeä yhteistyökumppani sekä työnantajalle että työntekijöille. Esimiehillä kuitenkin hyvin usein menee sekaisin, mikä on työterveyshuollon rooli esimiestyötä tukevassa toiminnassa.

Työnantajan tehtävänä on ilmoittaa työterveyshuollolle työntekijän kuukauden yhtäjaksoisesta tai lyhyemmissä jaksoissa tapahtuneesta sairauspoissaolosta. Lisäksi työnantajan tulee selvittää, onko työpaikalla tarvetta toteuttaa erityisiä järjestelyjä, jotta työntekijä voisi palata työhönsä tai jatkaa työssään. Työterveyshuolto voi kutsua työntekijän ja työnantajan yhteistyöneuvotteluun, jossa keskustellaan työntekijän mahdollisuuksista jatkaa työssään sekä siitä, minkälaisia muutoksia työpaikalla tulisi ja on mahdollista toteuttaa työhön paluun helpottamiseksi. Työterveyslääkäri antaa tarvittaessa ja pyydettyä lausunnon työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista palata työhönsä tai jatkaa työssään. Lausunto tulee lähettää Kelaan. Kun työkyvyttömyyttä on jatkunut muutaman kuukauden, Kela lähettää työntekijälle pyynnön hankkia työterveyshuollosta lausunto koskien hänen työkykyään ja mahdollisuuksiaan jatkaa työssä. Kela voi selvittää työkykyä myös kutsumalla työntekijän kuntoutustarveselvitykseen. Kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 arkipäivää kahden vuoden aikana, työntekijän tulee toimittaa lääkärin antama työkykylausunto Kelaan sairauspäivärahauden jatkumiseksi. (Kela 2012c, viitattu 16.3.2014.)

4 TUTKIMUSONGELMA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, miten työkykyjohtaminen vaikuttaa sairauspoissaoloihin tutkimukseen valitussa yksikössä. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa, miten varhaisen välittämisen malli toteutuu tutkitussa palvelukodissa ja löytää keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Tavoitteena oli, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yrityksen työhyvinvoinnin edistämisessä ja työkykyjohtamista kehitettäessä.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli:

- Miten työkykyjohtaminen vaikuttaa sairauspoissaoloihin?

Alaongelmia olivat:

- Minkälaisia kokemuksia palvelukodin työntekijöillä on työkykyjohtamisen laadusta ja tasosta?
- Miten varhaisen välittämisen malli toimii palvelukodissa?
- Mitkä työkykyjohtamisen keinot vähentävät sairauspoissaoloja palvelukodissa?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Työelämän tutkimuksessa tutkitaan omaan ammatti- tai toimialaan kuuluvia asioita, jolloin tarpeita säätelevät käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. Kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai uusien käytäntöjen luomista kaipaavat työelämän käytännöt ovat tutkimuskohteina. Tavoitteena on uusien sovellusten luominen tai olemassa olevien tietojen yhdistäminen uudella tavalla. Teoria, kokemus ja ammattikäytännöt yhdistetään. Kokemusperäistä tutkimusta, jossa havainnoidaan ja mitataan tutkimuskohdetta, kutsutaan empiiriseksi tutkimukseksi. Empiirisessä tutkimuksessa mallit ja teoriat rakentuvat havaintojen pohjalta. (Stevens, Schade, Chalk & Slevin 1993, 14, 19; Vilka 2005, 13.)

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusongelmat keskittyvät ilmiön ymmärtämiseen ja henkilön kokemuksen paljastamiseen, jotta tutkittavasta ilmiöstä, saataisiin lisätietoa. Tieto kerätään haastattelujen ja havainnoinnin kautta, jota analysoidaan teoriaan pohjautuen. Aineistoa kutsutaan primääriaineistoksi, sillä se sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. Tutkimus toteutetaan olosuhteisiin nähden joustavasti ja tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 180–181.) Tutkimusmenetelmänä tähän tutkimukseen on valittu kvalitatiiviset menetelmät. Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla, koska se oli tarkoituksenmukaisin vaihtoehto kartoittaa haastatteluun valittujen henkilöiden näkökulmaa työkykyjohtamisesta ja sairauspoissaolojen hallinnasta.

Puolistrukturoidun haastattelun menetelmässä yksi haastattelun näkökohta lyödään lukkoon, mutta ei kaikkia. Haastattelun yksi näkökulma, aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samoja. **Teemahaastattelussa** haastattelulle valitaan etukäteen keskeiset teemat, joiden mukaan edetään ja keskustellaan ja näin saadaan tutkittavien äänet kuuluviin. Yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä ja ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Keskeistä on myös, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teema- eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimuutensa vuoksi lähellä syvähaastattelua. Kysymyksiä ei muotoilla tarkasti ja järjestys voi vaihdella. Tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää. Haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun. Avoimiin

kysymyksiin vastatessaan haastateltava voi puhua vapaasti tutkijan pitäessä keskustelun aiheesta ja koossa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2012, 74–76.)

Haastattelun etuna on, että siihen voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai he tietävät jotain aiheesta. Haastattelija voi samalla, kun kuuntelee, mitä sanotaan, havainnoida sitä, miten asia sanotaan. Kun haastattelusta sovitaan henkilökohtaisesti, haastateltavaksi valitut luvan annettuaan harvoin kieltäytyvät haastattelusta eivätkä myöskään kiellä haastattelunsa käyttöä tutkimusaineistona. Heikkoutena kyselyyn verrattuna on, että tämä aineistonkeruumuoto on kallis ja aikaa vievä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74–76.)

5.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sisältää yksityiskohtaisen tiedon keräämistä pieneltä henkilömäärältä. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joilla saadaan tutkittavien näkökulmat esille, muun muassa teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi. (Harding 2013, 8.) Tutkimukseen osallistuvien määrä eli näytteen koko on laadullisen tutkimuksen puolella epämääräisempi, johon usein vaikuttaa ratkaisevasti tutkimusresurssit kuten rahat ja aika. Valinnan tulee olla tämän vuoksi harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85–89.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen piirre on, että aineistoa tarkastellaan monitahoisesti. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita, ymmärtää tutkimuskohdetta. Joustavasti toteutettavassa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa tarpeen mukaan olosuhteiden mukaisesti. Aineistoa kerätään esimerkiksi haastatteluilla niin kauan kuin ne tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kun aineisto alkaa toistaa itseään ja tiedonantajilta ei saada tutkittavan ilmiön kannalta enää uutta tietoa, tapahtuu tilanne, jota kutsutaan saturaatioksi. Aineisto kyllääntyy ja samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa ja näin ollen aineiston voidaan todeta olevan riittävä. Tällöin on oltava selvillä, mitä aineistosta ollaan hakemassa. Kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tulee tulkita sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161–164, 181.)

Teoreettinen viitekehys eli erityinen näkökulma määrää sen, millainen aineisto tutkijan kannattaa kerätä ja millaista menetelmää analyysissa on järkevää käyttää. Toinen vaihtoehto on, että aineiston luonne asettaa rajat tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle ja sille, millaisia metodeja tutkimuksessa voidaan käyttää. (Alasuutari 2011, 82–83.) Laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun, ei määrään, koska tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevia ilmiöitä tutkittavien näkö-

kulmasta. Viitekehys voi olla väljä tai sitä ei kirjoiteta etukäteen valmiiksi ja tutkimusaineiston keruuta ja analyysia ei voida erottaa toisistaan kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1999, 16.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin ja analysoitiin haastatteluun osallistuneiden kokemuksia ja mielipiteitä

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Voidaan kartoittaa, vastaavatko tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä (uskottavuus) ja ovatko tulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin tietyin ehdoin vaikka yleistyksiä ei voidakaan tehdä (siirrettävyys). Tutkijan tulee ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon sellaisetkin tutkimukseen vaikuttavat tekijät, jotka eivät ole olleet ennustettavissa (varmuus). Kun tarkastellaan toisia vastaavaa ilmiötä tarkastelleita tutkimuksia, voidaan todeta, että tehdyt tulkinnat saavat niistä tukea (vahvistuvuus). (Eskola & Suoranta 1999, 211–213.) Lisäksi on hyvä muistaa, että luotettavuuden arvioinnissa tärkeitä, merkittäviä huomioitavia tekijöitä ovat tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana nimenomaisessa tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkijan ja tiedonantajan välinen suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 140–141, 150.)

5.1.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen avulla pyritään selvittämään jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa, mutta johon halutaan lisätietoa. Tapausten valinta ei siis ole yhdentekevä ja itsestään selvä vaihe. Tapauksia valittaessa tulee pohtia *mitä voimme oppia tapauksesta?* Ilmiöt ovat yleensä monimutkaisia ja pitkään jatkuvia. Tapaustutkimus soveltuu vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” ja näin ollen tavoitteena on lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden myötä tapauksesta on tullut sellainen kuin se on. Tilastolliseen yleistämiseen ei siis pyritä. (Stake 1995, 4-9.) Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka sisältää useita tutkimusmenetelmiä ja on näin ollen tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jossa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia tai yhtä tiettyä tapausta. Tutkimus voi käynnistyä kiinnostavasta tapauksesta, jolloin pohditaan analysointiin sopivia käsitteitä ja sitä, mikä on tutkimuksen kohde. Vaihtoehtoisesti tutkimuksen kohde voi olla selvillä, jolloin täytyy löytää tapaus, jossa päästään käyttämään ja kehittämään tiettyjä käsitteitä. Yleensä tapaustutkimukset ovat jotain näiden väliltä. Tapaustutkimuksen avulla testataan, laajennetaan tai täsmennetään ideoita tai teorioita, joita on aiemmin

esitetty tai tutkitaan uusia ilmiöitä ja kehitellään ideoita ja teoreettisia näkemyksiä niiden tueksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9, 11.)

Tässä tutkimuksessa on nähtävissä tapaustutkimuksen piirteitä, mutta valittua tutkimuskohdetta ei ole tutkittu niin usealla tavalla kuin tapaustutkimuksia yleensä tutkitaan. Tässä tutkimuksessa on tutkittu erään palvelukodin työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä, joita ei ole aiemmin tutkittu. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä muun muassa yksikön työkykyjohtamisen laadusta ja tasosta sekä siitä, miten työkykyjohtaminen vaikuttaa sairauspoissaoloihin. Tutkimuskohdetta valittaessa pohdittiin, minkälainen yksikkö tulisi valita, jotta tapauksesta voitaisiin oppia ja mitä tapauksesta tultaisiin oppimaan.

Tapaustutkimuksen tyypit voidaan jakaa tapauksen mukaisella jaottelulla: kriittinen, äärimmäinen, ainutlaatuinen, tyypillinen, paljastava ja pitkittäisotokseen perustuva tapaus. Rajaaminen toimii tutkimuksen punaisena lankana läpi eri vaiheiden. (Yin 2003, 41 - 42.) Hyvä tapaustutkimus voi olla esimerkiksi epätavallisen, yleishyödyllisen tapauksen tutkimista. Tutkimustulokset tulee esittää neutraalilla tavalla luotettavasti ja tehokkaasti samalla niitä teorialähteillä tukien ja haastaen. Luotettavuutta tutkimukseen tuo riittävän kattava tutkimusaineisto sekä tutkijan oma tietämys aiheesta. Tapaustutkimus toteutetaan tapaukselle rajat asettaen, aineistoa analysoidessa käytetään mahdollisimman kattavasti luotettavimpia, tärkeimpiä teorialähteitä ja tutkimus toteutetaan loppuun asti aikataulu ja resurssit oikein jakaen. (Yin 1994, 150.) Tässä tutkimuksessa on kyse ainutlaatuisesta tapaustutkimuksesta ja kiinnostus kohdistuu varhaisen puuttumisen malliin, erityisesti puheeksi ottamiseen, korvaavan työn ja mukautetun työn malliin sekä siihen, miten varhaisen puuttumisen malli tukee työkykyjohtamista. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, miten työkykyjohtamisella voidaan vähentää sairauspoissaoloja. Tutkijalla on useiden vuosien kokemus työtehtäviensä kautta kyseisestä aiheesta ja tämä tuo luotettavuutta tutkimustulosten analysointiin ja oikeanlaisen tietoperustan esittämiseen.

Tutkimuksen toteuttajan täytyy osata kysyä hyviä, oikeita kysymyksiä, kuunnella vastaajaa avoimin mielin sekä tulkita vastaajaa. On tärkeää osata lukea rivien välistä, muun muassa vastaajan tunnetilaa ja ymmärtää vastaajan näkemys asioista. Joustavuudesta ja mukautuvaisuudesta on apua, mikäli tutkimuksessa törmätään uusiin, ennalta arvaamattomiin tilanteisiin, jotta niitä ei koettaisi haasteina. Tutkijalla tulee olla tietämys tutkittavasta asiasta ja hänen tulee olla puolueeton siitäkin huolimatta, että hän tietää teoriaa ja taustatietoja. Miksi asiat tapahtuvat, ovat tapahtuneet tai ovat tapahtumassa, ovat kysymyksiä, joita tutkijan tulee kysyä itseltään. Aineistoa voi-

daan kerätä dokumenteista, arkistotallenteista, haastattelemalla, suorahavainnoinnilla, osallistujahavainnoinnilla ja fyysisten tekijöiden kautta. Haastattelu on tapaustutkimuksen tärkein, olennaisin aineistonkeruumuoto. Yleisimmin haastattelu toteutetaan niin, että haastateltavilta pyydetään tietoja ja mielipiteitä tutkittavasta tapauksesta. (Yin 1994, 56–57, 78, 84.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan ja mielipiteistään haastatteluteemoihin liittyen.

Tutkimuksen kohteen mukaisesti tutkijan on esitettävä tieteellisten perusteluiden lisäksi myös eettisiä perusteita tutkimukselle. Tutkija vastaa tutkimustyötään koskevista eettisistä ratkaisuista. Tutkimusetiikka on kuitenkin kollegiaalisesti sovittujen periaatteiden ja tavoitteiden yhteistulos ja näitä yhteisesti sovittuja periaatteita tutkijan tulee pyrkiä noudattamaan tutkimustyössään. Tutkimukseen osallistuvien itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa ja toimittaa heille riittävästi tietoa tutkimuksesta, kuten perustiedot tutkimuksesta, sen toteuttajista sekä tutkittavilta kerättävien tietojen käyttötarkoitus. Lisäksi tutkittaville kerrotaan tutkimusaineiston käsittelystä ja kohtalosta. Näihin tietoihin perustuen ihmisillä on mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Tutkimusaineisto pyritään anonymisoimaan. Tämä sen vuoksi, että yleispäteviä tutkimustuloksia esitettäessä tarkoituksena ei ole esittää tutkittavia tunnistettavasti, anonymiteetin säilyttäminen on merkittävä tutkimuseettinen normi ja tietosuojalainsäädäntö suojaa ihmisten yksityisyyttä. Vaitiolovelvollisuus sitoo tutkijaa ihmisiltä suoraan kerättyjen aineistojen osalta eikä tutkittavista saa kertoa ulkopuolisille. Tutkimusaineistot on tarkoitettu vain tutkimuskäyttöön, joka kerrotaan tutkittaville ja samalla rajataan aineiston käyttäjät, jotka ovat tutkijoita, tutkimusapulaisia tai muuta tutkimushenkilökuntaa. Aineisto, missä yksittäinen tutkittava on tunnistettavissa, pitää hävittää heti tutkimuksen päätyttyä. Mikäli aineisto on tarkoitettu säilyttää ja käyttää jatkotutkimuksiin, siitä on kerrottava tutkittaville. Aineistoa tulee käsitellä ja säilyttää huolellisesti ja tarvittaessa aineiston käyttäjien on allekirjoitettava vaitiolositoumus tutkittavien yksityisyyden suojan ja annettujen tietojen luottamuksellisuuden takaamiseksi. (Kuula 2006, 26–27, 61, 75–76, 99, 115–116.)

Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien todellisten ajatusten ja kokemusten välittämisen tutkimuksessa. Luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia. Haastattelijan tulee olla hyvin perillä tutkittavasta joukosta ja haastatella riittävästi tapauksia. Riittävästi kysymyksiä ja lisäkysymyksiä esittämällä tavoitetaan tutkimuksen halutut merkitykset. Luotettavuus voi kärsiä siirtämistarkkuuden osalta haastattelun sisältöä siirrettäessä nauhoista dokumentaatioksi. Tutkija voi tehdä virheitä myös johtopäätöksiä tehdessään. Tutkijan luo oman käsityksensä siitä, mikä on tulosten ja todellisuuden vastaavuus ja tämä on riittävän luotettava luotettavuuden ilmaisimen luonteen vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 129–130.)

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin saada subjektiivisia kokemuksia ja ajatuksia sekä syventää saatavia tietoja lisäkysymyksien ja perustelupyyntöjen avulla. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä ja etuna on, että henkilöt on helpompi saada osallistumaan tutkimukseen. Lisäksi myöhemmin on mahdollista tarvittaessa täydentää aineiston tai toteuttaa seurantatutkimus. (Hirsjärvi ym. 2009, 200–201.) Tutkimushaastattelu on ennalta suunniteltu haastattelijan alulle panema ja ohjaama vuorovaikutustilanne. Haastattelijan tulee tutustua tutkimuskohteeseen käytännössä ja teoriassa. Tavoitteena on kerätä luotettavaa tutkimusaineistoa tutkimusongelman kannalta olennaisilta alueilta. Haastattelijalla on motiivi ja ylläpitää haastateltavan motivaatiota. Haastattelijalla on tunne roolinsa. Annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja käsiteltävistä annetaan tiedot haastateltavalle. Teemahaastattelussa kysymykset esitetään teemoittain. Haastattelun avauskysymykset ovat avainroolissa, sillä mikäli niissä onnistutaan ja haastateltava kokee, että hän osaa vastata kysymyksiin keskustelu tuntuu mielenkiintoiselta. Haastattelijalla voi virittää haastateltavan motivaatiota reagoimalla hänen puheeseensa äännähdellen, esimerkiksi ym, hm tai käyttämällä pieniä sanoja kuten niin, just ja totta. Vuorovaikutusta haastattelijalla voi ylläpitää nyökkäämällä. Eleet, ilmeet ja asennot ovat olennainen osa haastattelutilanteen kommunikaatiota, jotka haastattelijan tulee huomioida. Ei-kielellisen sanoman avulla tuetaan ja vahvistetaan sanomaa. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 27, 86, 94–96.)

Aluksi haastateltaville kerrottiin, että haastattelut tullaan tallentamaan nauhurille ja myöhemmin purkamaan tekstimuotoon, jonka jälkeen tallennetut haastattelut hävitetään. Haastattelun luottamuksellisuutta painotettiin. Lisäksi viestittiin, että mitään haastattelussa kerrottua, ei tulisi käyttää tutkimuksessa niin, että henkilö on tunnistettavissa. Mikäli haastattelussa tulee esille arkaluontoisia asioita, nämä jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Kaikki haastateltavat hyväksyivät tämän. Haastattelun alkaessa käytiin läpi taustatietoja, kuten nimi, ikä, koulutus, työtehtävä ja työvuodet kyseisessä palvelukodissa. Haastattelun aikana vallitsi rento, luottamuksellinen tunnelma eikä haastateltavista ollut havaittavissa jännitystä taustatietojen ja parin ensimmäisen kysymyksen jälkeen. Haastatteluun oli varattu jokaiselle aikaa yksi tunti. Keskimäärin haastattelut kestivät yhden tunnin ja 15 minuuttia. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin jälkeenpäin sanatarkasti. Äänensävyyjä, ynähdyksiä ja haastattelijan käyttämiä hyväksyviä äännähdyksiä kysymysten vastausten keskellä ja välissä ei kirjattu ylös. Vain sanat. Tässä tutkimuksessa haastattelulomake esitettiin yhden ulkopuolisen lähihoitajan toimesta. Lisäksi tutkimusta ohjaava opettaja ohjasi kysymysten laadinnassa ja tarkasti haastattelulomakkeen. Esitutkimuksella varmistettiin, että

haastattelulomake on toimiva ja ymmärrettävä. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska virheiden etsimisellä voidaan parantaa haastattelulomaketta.

5.2 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimuskohteeksi valitsin yrityksen palvelukodin, jossa on vähän sairauspoissaoloja suhteessa muihin yrityksen hoivayksiköihin ja yleisesti ottaen hyvä tilanne henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Yksikön sairauspoissaolot ovat keskimäärin ajalla heinäkuu 2013 – maaliskuu 2014 1,9 %. Kaikista yrityksen hoivayksiköistä yksikön sairauspoissaolojen osuus on hyvin pieni, noin 0,5 %. Palvelukoti on aloittanut toimintansa vuonna 2009 ja siirtynyt kyseisen yrityksen omistukseen talvella 2013. Palvelukoti koostuu kuudesta pienryhmäkodista, joissa on yhteensä 41 asukasta ja lisäksi seitsemän tukiasukasta, jotka asuvat palvelukodin läheisyydessä omissa asunnoissaan, mutta saavat tarvitsemansa palvelut palvelukodista. Pienryhmäkodeista kolme on mielenterveyskuntoutujille ja kolme aikuisille kehitysvammaisille. Yksiköt tarjoavat tehostettua palveluasumista psykogeriatrisille potilaille, mielenterveyskuntoutujille, kehitysvammaisille ja kehitysvammaisille mielenterveyskuntoutujille sekä palveluasumista ilman yövalvontaa mielenterveyskuntoutujille ja haastavasti käyttäytyville kehitysvammaisille.

Haastatteluaiakataulusta sovittiin pari viikkoa ennen toteutusta yksikönjohtajan kanssa ja hän valitsi palvelukotiyksiköstä pyyntöni mukaan kahdeksan henkilöä haastateltaviksi: seitsemän ohjaaja/lähihoitajaa ja yksikönjohtaja. Tutkimuksen tiedonantajien eli tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta toteutettiin työvuorosuunnitelman mukaisesti eli kyseisinä päivinä työvuoroissa olevista henkilöistä ja toisena kriteerinä: mahdollisimman monesta ryhmäkodista. Haastatteluun osallistui työntekijöitä yksikön neljästä eri pienryhmäkodista. Yksi työntekijöistä oli työskennellyt myös yksikköön kuuluvissa kahdessa muussa pienryhmäkodissa, joiden edustajia tähän tutkimukseen ei oltu valittu. Yksiköt sijaitsevat fyysisesti toisessa rakennuksessa noin 100 metrin päässä pääyksiköstä. Haastattelussa oli kolme teemaa: työkykyjohtamisen laatu ja taso, sairauspoissaolojen hallinta yksikössä sekä työkykyjohtamisen keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi. (Liite 1.) Haastattelun teemat lähetettiin yksikönjohtajalle sähköpostitse etukäteen ja hän oli antanut ne haastateltaville tutustuttavaksi. Yksikönjohtaja oli esitellyt asian henkilöstölleen toteamalla, että *”tutkimusta halutaan tulla tekemään yksikköön, missä kaikki on suhteellisen hyvin”* ja hänen kertomansa mukaan henkilöt olivat myöntyvissä osallistumaan haastatteluihin.

Yksikön työntekijöistä käytetään ohjaaja-nimitystä ja pääsääntöisesti he ovat koulutukseltaan lähihoitajia. Esimies on työskennellyt aluksi yksikön yhden ryhmäkodin vastaavana ohjaajana kolme kuukautta, jonka jälkeen hän on siirtynyt palvelukodin johtajan tehtävään ja siinä hän on toiminut viimeiset neljä vuotta. Tutkimuksen osallistujien ikäjakauma oli 31 – 55 vuotta. Kaksi haastatelluista on aloittanut työsuhteensa yksikössä lähes heti, kun yksikkö on aloittanut toimintansa viisi vuotta sitten, ja toisilla haastatelluilla työkokemus vaihteli yhden vuoden ja neljän vuoden välillä. Kyselyyn vastaajat olivat kaikki naisia. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka laadittiin tätä tutkimusta varten. (Liite 2.)

Haastatteluissa apuvälineenä käytettiin nauhuria. Nauhoittamisen avulla voidaan saada monipuolisempaa materiaalia kuin käsin tehtyjen muistiinpanojen kautta. Vastauksissa äänensävyillä voi olla suurikin merkitys, joka ilman nauhoittamista ja jälkeensä kuuntelua voisi jäädä huomaamatta. Nauhoja useasti uudelleen kuuntelemalla haastatteluista voidaan löytää asioita, jotka ovat aiemmin jääneet huomaamatta. Nauhurin käyttäminen voi vaikuttaa kuitenkin tutkittavien käyttäytymiseen ja sitä kautta saadun tiedon laatuun. Nauhoitteiden purkaminen on hidasta ja kallista työtä, mikäli haastattelut puretaan eli litteroidaan sanatarkasti. (Grönfors 1985, 137–140.)

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Analyysi voi alkaa siitä, että tutkija päättää, mikä tässä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen aineisto litteroidaan eli puretaan nauhurilta dokumentaatioksi, erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen ja kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta. Merkityt asiat kerätään yhteen ja siirretään erilleen muusta aineistosta, luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto. Tämän jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joihin ei etukäteen ole osannut varautua. Tämän vuoksi rajauksen täytyy olla tarkka ja kapea, josta kerrotaan kaikki, mitä irti saadaan. Rajauksen ulkopuolelle jäävä, aineistosta löytynyt mielenkiintoinen materiaali pitää siirtää seuraavaan tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91–92.) Aineiston litteroinnin koodimerkeillä on viisi tärkeää tehtävää: ne ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja, niillä jäsennetään sitä, mitä tutkija haluaa aineistossa käsiteltävän, toimivat tekstin kuvailun apuvälineenä sekä aineiston jäsenyyksen testausvälineenä ja niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. (Eskola & Suoranta 1999.) Tämän tutkimuksen vastausten sisältöä analysointiin laadullisesti käyttäen sisällönanalyysimenetelmää. Aineistossa kiinnostivat työkykyjohtamisen keinot sekä niiden vaikutus sairauspoissaoloihin. Aineiston analyysi vaati tutkijalta luovaa ja käsitteellistä

ajattelua. Haastattelut litteroitiin nauhalta dokumenttimuotoon ja tutkijan kiinnostuksen kohteena olleet asiat erotettiin teema-alueittain ja kysymyksittäin yhteenvedoksi.

Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä, joten aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat eivät saisi vaikuttaa analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Analysointia tapahtuu osittain samanaikaisesti aineistonkeruun kanssa ja koska tutkija on itse osa kenttäaineistoa, on hän myös osa analysointia. Haastattelun aikana tehdyt havainnot ja aineiston analysoiminen tapahtuvat samanaikaisesti ja täydentävät toisiaan. Analysoitaessa aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteesin avulla kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tutkimusaineistoa tarkastellaan käsitteellisellä tasolla eli abstrahoidaan. Abstrahoinnissa tutkimustieto järjestetään siihen muotoon, että siihen perustuen tehdyt johtopäätökset on vaiheittain irrotettavissa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja ne voidaan siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen, johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun nojaava, analyysimalli. Tutkimuksen tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti eli aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys ohjaa aineiston analyysia. Olemassa oleva tieto määrittelee, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö määritellään käsitteenä. Teorioita ei voida todentaa yksinkertaisen ja suoran havainnoinnin avulla vaan teorian seuraukset alistetaan tarkasteltaviksi. Teorian tulee johtaa uusien todellisten asioiden ja havaintojen jäljille. Lisäksi teorian tulee pyrkiä selittämään, ei vain kokoamaan ja systemaattisesti liittämään toisiinsa havaittuja erillisiä tai erilaisia empiirisiä seikkoja. (Grönfors 1985, 145–152; Tuomi & Sarajärvi 2012, 95–98.) Tämän tutkimuksen aineisto järjestettiin aiemmin tutkimuksen tietoperustaksi kerättyyn teorian mukaisesti. Samalla aineisto jäseni tietoperustan oikeaan muotoonsa. Olemassa olevalla teorialla on selitetty tutkimustuloksia.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuskohteena oli palvelukotiyksikkö, missä sairauspoissaolojen määrä on hyvin pieni, vain noin 0,5 % Yrityksen kaikkien hoivayksikköjen sairauspoissaoloista. EK:n työaikatiedustelun mukaan sosiaali- ja terveystaloudella sairauspoissaolot olivat 4,1 % teoreettisesta säännöllisestä työajasta vuonna 2012 (EK 2013, 8, viitattu 13.4.2014). Yrityksen hoivayksikköjen henkilöstön sairauspoissaolot vuonna 2013 olivat hieman yli alan vuoden 2012 keskimääräiseen sairauspoissaolomäärään verrattuna. EK:n tilastot vuodelta 2013 eivät olleet tutkimuksen valmistuessa saatavilla. Palvelukotiyksikön henkilöstö on työskennellyt ahkerasti saavuttaakseen hyvän työyhteisön ja työilmapiirin ja tiedostavat, että heidän täytyy jatkossakin työskennellä säilyttääkseen hyvän tason ja kehittääkseen sitä. Palvelukoti on tunnettu ja työnantajan taholta tunnustettu siitä, että työntekijät hoitavat asiakkaita hyvin.

Tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille, miten tärkeässä osassa toimiva, luotettava ja napakka **esimiestyöskentely** on. Lisäksi on keskeistä, että työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhönsä ja työvuorosuunnitteluun. Työntekijöille tärkeää on myös se, että työnantajan ja työyhteisön toiminnan kautta he tuntevat olevansa arvostettuja ja että heitä kuunnellaan. Palautteen merkitystä ei voi väheksyä. Kiitoksella, positiivisella palautteella koettiin olevan iso merkitys, mutta myös rakentavaa palautetta toivottiin, jotta omaa toimintaa osattaisiin kehittää ja työtehtäviin orientoitua.

Maslowin tarvehierarkian toteutuminen tuli esille haastattelussa saaduissa vastauksissa. Tarvehierarkia sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin osatekijöitä. (Maslow 1943, 394, viitattu 9.2.2014.) **Fysiologiset** perustarpeet pitää olla kunnossa, jotta työtä jaksaa tehdä. Muutama haastateltavista toi täsmällisesti esille, että terveydestä huolehtiminen lähtee nimenomaan ihmisestä itsestään. Työnantajan tulee huomioida muun muassa, että henkilöt eivät ole ylikuormitettuja ja työaika on mahdollista asianmukaisesti tauottaa. Epäasiallisesta kohtelusta puhuttaessa korostui **turvallisuuden** tarpeiden täyttämisen osalta työnantajan roolin merkitys fyysisen ja henkisen turvallisuuden takaamiseksi työpaikalla. Tämä oli yksi tärkeimmistä tehtävistä, jonka ansiosta esimies voi ansaita henkilöstönsä luottamuksen, kun hän hoitaa fyysiseen, henkiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen liittyvät tehtävät nopeasti ja napakasti. Haastateltavat korostivat heillä vallitsevan hyvän tiimihengen, hyvän, toimivan työyhteisön ja näin he saavat tyydytettyä **läheisyyden** tarpeen. Henkilöt kertoivat tuntevansa, että heidän osaamistaan, ammattitaitoaan ja työpanostaan arvostetaan ja näin **arvostuksen** tarpeet täyttyvät. Esimies

kertoi, että yrityksessä mahdollistetaan osaamisen kehittäminen muun muassa koulutuksiin osallistumisia tukemalla. Tämä lisää henkilöstön arvostuksen tunnetta. Tärkeimpänä haastatellut henkilöt pitivät **itsensä toteuttamisen** ja **kasvun** tarpeiden täyttämistä. He toivat esille, että työhyvinvoinnin kulmakiviä ovat motivaatio, työssäjaksaminen, hyvä esimiestyö, toimiva työyhteisö sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työskentelytapoihin sekä työaikoihin. Osaamisen kehittämisen he mainitsivat olevan mahdollista muun muassa säännöllisten koulutusten merkeissä, kuten palo- ja pelastusharjoitukset sekä ensiapukoulutukset. Tosin yhtä lailla he kokivat, että heillä on mahdollisuus osallistua koulutuksiin, jotka tukevat päivittäisessä työssä tarvittavaa osaamista.

Tutkimustulokset voidaan jakaa työhyvinvointia edistäviin osatekijöihin: fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin. Tuloksissa esille tulleet hyvinvointia edistävät osatekijät on koottu oheiseen taulukkoon osa-alueittain. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Työhyvinvointia edistäviä osatekijöitä.

Fyysinen hyvinvointi	Psyykinen hyvinvointi	Sosiaalinen hyvinvointi	Henkinen hyvinvointi
Vapaa-aika ja elintavat: Liikunta, lepo, tupakointi	Omaan työhön vaikuttaminen	Esimiestaidot	Motivaatio
Yhdenvertainen työyhteisö	Vuorotyö, työaika - vaikutusmahdollisuudet	Työyhteisötaidot	Arvot, omat ja yrityksen
Työterveyshuolto	Oman työn kehittäminen	Sosiaaliset taidot - tiimitaidot - viestintätaidot	Perhe, läheiset
Ergonomia	Palautus - esimies - työyhteisö	Viestintä	Harrastukset
Kuormittuneisuus ja palautuminen	Perehdyttäminen	Tyky-toiminta	
Varhainen välittäminen - korvaavan työn malli - mukautetun työn malli	Kehityskeskustelu	Virkistyspäivä, Työhyvinvointitapahtuma	
Stressi	Osaamisen kehittäminen		
	Työkierto		
	Työnohjaus		
	Työyhteisöön sopivien henkilöiden rekrytointi		

Ennen haastattelun varsinaisiin teemoihin siirtymistä haastateltavilta kysyttiin, mikä heitä **motivoi** työssään. Myöhemmin haastattelussa henkilöitä pyydettiin kertomaan organisaation tärkeimmistä **motivointikeinoista**. Motivoinnista tekijöistä esiin nousivat selkeästi hyvä työyhteisö, työn moni-

puolisuus, päivien erilaisuus ja asukkaat. ”Me ollaan niinku kaikki kuukauden parhaita työntekijöitä. Yhteen hiileenhän tässä puhalletaan” (Haastateltava 2, haastattelu 15.4.2014). Manka ym. (2007, 23, 36) mukaan työtyytyväisyys, motivaatio ja työilmapiiri luovat edellytykset palvelutason kehittymiselle. Toimivassa työyhteisössä puhutaan avoimesti, ollaan yhteisöllisiä ja pystytään käsittelemään myös ristiriitoja. Yksikön esimiestä motivoi hyvinvoiva henkilökunta ja hyvinvoivat asukkaat. Samat asiat korostuivat motivointikeinoina ja lisäksi esille tuli mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin ja kehittää osaamista, esimiehen kanssa keskustelemisen helppous ja toisen arvostaminen työssä. Myös sisäisten motivaatiokeinojen merkitys nousi esille ja että ihmisen pitää uskaltaa tehdä itseä palvelevia ratkaisuja elämässään ja kehittää elämäänsä siihen suuntaan, mistä haaveilee ja mikä hänen arvoihinsa ja ajatusmaailmaan sekä elämäntilanteeseensa on sopiva. ”Me ollaan ehkä ite omia motivaattoreita” (Haastateltava 2, haastattelu 15.4.2014). Manka & Hakalan (2011, 39, viitattu 1.5.2014) mukaan motivaatio vaikuttaa tuottavuuteen yhdessä työkyvyn, työn organisoinnin ja resursoinnin sekä selkeiden tavoitteiden kanssa. Myös vaihtuvuudessa motivaatiolla on osallisuutensa.

Otala & Ahosen (2003, 130) mukaan ulkoisia motivaatitekijöitä ovat muun muassa rahapalkka ja erilaiset palkkiot sekä edut. Sisäisiä motivaatitekijöitä puolestaan ovat työkaverit ja työ, palaute, kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet, turvallisuus ja asema. Työhyvinvoinnin kannalta sisäisillä motivaatitekijöillä on suurempi vaikutus ja johdon tulisi oppia hyödyntämään näitä palkitsemismuotoja. Kokemukseni mukaan sisäinen motivaatio on tärkein ihmisen ajuri. Jos tekee sellaista työtä, sellaisessa työyhteisössä, missä kokee olevansa vahvimmillaan ja haluaa kehittyä työssään - jokaista työpäivää lähtee toteuttamaan hyvillä mielin ja satunnaiset vastoinkäymisetkään eivät lannista. Huonompina päivinä ymmärtää, että syy ei ole yksin työssä vaan kokonaisuudessa. Liikunta, lepääminen ja itselle mukavien asioiden toteuttaminen auttaa selviytymisessä. Borgman & Packalén (2002, 98) teoksen mukaan sisäisellä motivaatiolla on usein yhteys itse valittuun ammattiin. Saa tehdä jotain tekemisen ilosta. Ulkoinen motivaatio tulee siitä, että joku toinen vaatii, pyytää tai käskee tekemään. Suoritusmotivaatio syntyy siitä, että jokin asia pyritään tekemään niin hyvin tai nopeasti kuin mahdollista, jotta saavutetaan vaativia, vaikeita tavoitteita.

Haasteellista kaikkien haastateltavien mielestä olivat asukkaat, sillä he ovat moniongelmaisia ja voivat olla hyvin väkivaltaisiakin. Lisäksi haasteellisuutta työhön tuo jatkuva rajojen asettaminen asukkaille. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että palvelukoti on tunnettu siitä, että haasteellisten asukkaiden kanssa pärjätään ja tästä saadaan tunnustusta myös sijoittavilta tahoiltakin. Työyhteisö kehittää työtään yhdessä niin, että haasteellisten asukkaiden kanssa pärjätään. Manka ym.

(2011, 8) mukaan kasvumotivaatiota edistää työn haasteellisuus, vapaus sekä tiimin ja esimiehen tuki. Suonsivun (2011, 170–171) mukaan työpahoinvointi (väsymys, kiire, kuormittuneisuus) ja työhyvinvointi (innostuminen, työnilo, motivoituminen) tulevat esiin juuri työn murrosvaiheissa. Näissä tilanteissa esimiehen tulee huomioida työntekijän osaaminen, taidot ja kyvyt sekä tukea itseohjautuvuuteen palautetta antamalla ja arvostusta osoittamalla.

Yrityksen hoivayksiköissä käytössä oleva Hilikka-toiminnanohjausjärjestelmä, jota hyödynnetään hoitotyön prosessien tehostamisessa ja asiakaspalvelun laadun varmistamisessa, koettiin myös haasteelliseksi. Ohjelmistossa on tehty muutoksia, jotka ovat aiheuttaneet käyttökatkoksia ja vaativat opettelua. Koulutusta kuitenkin järjestetään. Yksikönjohtaja kertoi, että haasteellisuutta hänen työhönsä tuovat henkilöstöhallinto, epäasiallinen käyttäytyminen, henkilöiden väliset ristiriidat ja näihin tilanteisiin reagoiminen. Mielestäni tärkein asia, mikä haastatteluissa näkyi, oli, että työyhteisö kehittää yhdessä työtapaansa niin, että he pärjäävät haasteellisten asukkaiden kanssa. Toisena asiana esille tuli muutoksien aiheuttama haasteellisuus. Näkisin, että tämän päivän työelämässä muutos on pysyvää, päivittäistä. Jotta muutoksiin pystyisi sopeutumaan, tulisi nähdä muutokset mahdollisuutena, kehityksenä kohti parempaa. Muutos pitäisi osata ajatella positiivisesti. Jaben (2010, 124–125) mukaan muutoksen johtaminen sisältää neljä vaihetta: 1) selkeiden pelisääntöjen laatiminen yhteistyössä henkilöstön kanssa, 2) kritiikin sietäminen ja siitä keskustelu kritiikin antajan kanssa kahden kesken, 3) ryhmän ja sidosryhmien välisen yhteistyön kehittäminen ja 4) valmentajan roolissa tukeminen ja kannustaminen. Tarvittaessa lisäksi jämakästi asioihin puuttuminen. Muutosta johdetaan muun muassa tietoa jakamalla, henkilöstöön tutustumalla, liikkumalla ja näkymällä työyhteisössä, suunnitellen ja toteuttaen yhteistyössä ja esimerkiksi johtaen.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, minkälaisia tarpeita ja odotuksia heillä on hyvästä, **toimivasta työyhteisöstä, mielekkäistä työtehtävistä, työn palkitsevuudesta ja tunnustuksista** sekä **osaamisen kehittymisestä**. Työyhteisössä koettiin, että tietoa jaetaan tasapuolisesti ja kaikin käytössä olevin keinoin. ”Mikä siitä tekkee sinne hyvää? No varmaan se ainaki, että ei pantata tietoa” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Työkaverin ammattiosaamisen kunnioittaminen, avoin keskustelukulttuuri ja toimiva palautekulttuuri olivat merkkejä toimivasta yhteistyöstä ja työyhteisöstä. Manka ym. (2007, 9) mukaan, kun halutaan tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä huomioiden toisten työn arvostaminen, avoimuus, auttamishalu, onnistuminen ja luottamus syntyvät työyhteisön hyvä henki. Wariksen (1999, 49.) tutkimuksen mukaan motivaatiota lisää ja itsearvostusta parantaa hyvin toimiva organisaatio ja työn mielekkyys, joka saavutetaan muun muassa

riittävän haasteellisten työtehtävien kautta. Näillä tekijöillä on suora vaikutus sairauspoissaoloihin niitä vähentävästi.

Tutkimustuloksissa näkyi, että esimiehen jäämäkkyys, asioihin puuttuminen sekä varmuus ja luotto siihen, että ”hommat sujuu” tuli myös esille hyvän työyhteisön toimivuuden takaajana. Ristiriitoja tässäkin työyhteisössä syntyy, mutta ne käsitellään viipymättä. ”Meillä esimies sanoo, että me ei istuta tässä ensimmäistä eikä viimeistä kertaa, että aina niitä tulee, mutta ne puidaan. Ja taas pöytä puhistuu ja jatketaan” (Haastateltava 3, haastattelu 15.4.2014). Esimiehen tehtävänä on luoda tulevaisuuden visio, ilmapiiri, ristiriitoja, muutosta ja kehittyä johtajana. Tulevaisuuden visio on luominen ja toiminnan suunnittelu ovat johtamisen perustehtäviä. Luomalla avoin ilmapiiri, jossa uskalletaan puhua asioista niiden oikeilla nimillä, johtaja saa palkaksi sitoutumisen ja tuen toimintaansa. Ristiriidat ovat välttämättömiä, jotta saadaan aikaan muutos. Kun toimintaa muutetaan, ristiriitoja syntyy ja kun ne käsitellään, syntyy muutos. Mukavuusalueelleen tiensä löytänyt esimies voi lähteä valmentajan ja mentorin ottein ohjaamaan työyhteisöään kohti uutta, ennen kokemattomaa suuntaa ja kehittyä sitä kautta johtajana. (Manfredi 1995, 9–13.)

Tutkimustulosten mukaan kahvipöytäjuoruilu pyritään minimoimaan ja pysäyttämään heti. ”Mutta me ollaan jokainen vastuussa siitä työyhteisön hyvinvoinnista, että pyritään toimiin sen mukaan” (Haastateltava 3, haastattelu 15.4.2014). Jaben (2010, 210.) mukaan esimiehellä ei ole yksin vastuu työilmapiiristä vaan jokaisen tulisi ottaa osaa työpaikan hyvinvointitalkoisiin. ”Jotenki me ollaan vaan nivou’uttu yhteen, että se homma pyörii” (Haastateltava 5, haastattelu 16.4.2014).

Mielekkäistä työtehtävistä onnistumisen iloa koettiin, kun asukkaiden kanssa asiat sujuvat ja haastavien kohdalla se koettiin erityisen palkitsevaksi. Mielekkyyttä työhön tuo myös se, että saa itse suunnitella työn toteutusta ja vaikuttaa omaan työhön. Manka ym. (2007, 9) mukaan hyvästä työstä, johon sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet koskien oman työn tavoiteasetantaa ja pelisääntöjä, syntyy työhallinnan tunne, joka vähentää sairastamisriskiä ja lisää motivaatiota. Kun työhallinta koetaan onnistuneeksi, vähentää se stressiä, sairastamisriskiä ja kasvattaa motivaatiota. Tutkitussa yksikössä kaikkien tehtävänkuvaan sisältyy yrityksen kodinomaisuuteen sidottujen toimintatapojen mukaisesti asukasohjaus ja hoitotyö, mutta yhtäläillä pyykinpesu ja siivous, kaikki tekevät kaikkea, koulutuksesta tai nimikkeestä riippumatta. ”Ei tarvi olla iso, ei tarvi olla hienoa, koska ei niinku kotonakkaa, eihän se oo sielläkkää, että aina on parempaa ja aina on hienompaa” (Haastateltava 5, haastattelu 16.4.2014). Mielestäni oli yllättävää, että tuloksissa esille tulleissa osatekijöissä ei mainittu rahaetuksia, kuten kannustinjärjestelmää tai harrastekerhotoimintaa.

Esimies nosti esille, että hänen on omalla esimerkillään näytettävä, miten työssä toimitaan, miten palautetta otetaan vastaan ja annetaan rakentavasti. Jaben (2010, 212) mukaan johtajan edellytetään näyttävän suunnan ja karismaattisuutta sekä puolustavan henkilöstöään. Tutkimustulosten mukaan esimiehelle palkitsevaa esimiehelle on, kun työyhteisö voi hyvin ja haastavien asukkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan. Palkitsevaa palautetta saadaan sijoittavilta tahoilta ja yhteistyökumppaneilta ja tämän esimies jakaa henkilöstölleen. Laadukas ja tuloksellinen työssä onnistuminen vaatii palautteen saamista. (Ranne 2006, 26–27.) Esimiehen sitoutumista ja osaaamista arvostellaan ja hänen oletetaan toimivan aina esimerkkinä. Positiivisen ajattelun voima, ennakkoluuloton optimismi ja energian kanavoiminen positiivisiin tuloksiin voivat toimia johtamisen punaisena lankana ja auttaa jaksamaan haastavassa työssä. (Fitzpatrick 2000, 41–42.) Palkitsevuuden osalta oli selkeästi havaittavissa, että työ itsessään palkitsee, pelkkä rahallinen korvaus ei riitä. Tässä korostuu jälleen aiemmin esille tuotu Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan, palkka on pääasiassa fysiologisten perustarpeiden tyydyttämisen väline ja kun nämä tarpeet on tyydytetty, palkka ei enää ohjaa työkäyttäytymistä. ”Niinku tavallaan siitä arjen työstä kumpuaa” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Esimies on ylpeä yksikön henkilöstötyytyväisyystuloksista saamistaan hyvistä arvioinneista, sillä yksikkö on yrityksessä näiden tilastojen kärjessä. Wariksen (1999, 52–53) tutkimuksen mukaan positiivisella tasolla toteutuvat asiat, kuten työyhteisön toteuttama yhteistyö, osaamisen taso, työtehtävien merkityksellisyys sekä itsearvostus, vaikuttavat sairauspoissaolojen määrään niitä vähentävästi.

6.1 Työkykyjohtamisen laatu ja taso

Ensimmäisenä teemana haastattelussa käsiteltiin työkykyjohtamisen laatua ja tasoa. Haastateltu ja pyydettiin kuvailemaan, hyviä **työssä jaksamista tukevia keinoja** ja niiden käyttöä yksikössä. Samanlaiset vastaukset tulivat esille **työhyvinvointia ja työkykyä tukevia keinoja** kysyttäessä. Työyhteisön hyvinvoinnin ja työkavereiden merkitys korostui, kuten myös se, että työpaikalla tulee käyttäytyä asiallisesti toisia kohtaan. ”Ei tarvi olla niinku rakkaimpia ystäviä tai mittään, mutta se, että työpaikalla tulis toimeen, niin se on mun mielestä on tosi tärkeätä tai tärkeimpiä” (Haastateltava 1, haastattelu 15.4.2014). Jaksamista tukee, että esimies huomioi hyvin esitetyt toiveet työvuorosuunnittelussa ja pidemmät vapaat järjestyvät, pitkien, 12 tunnin työvuorojen ansiosta. Pitkien työvuorojen vaikutusta terveyteen ja muun muassa paino-ongelmiin on tutkittu. On todettu, että pitkien työvuorojen vuoksi epäterveelliset elämäntavat lisääntyvät, muun muassa tupakointi

ja alkoholin käyttö. Myös nukkumiseen ja liikuntaan käytetään vähemmän aikaa kuin säännöllistä (8 h) työaikaa tekeillä. (Bushnell, Colombi, Caruso & Tak 2010, 397, viitattu 1.5.2014.) Tomey (2009, 405) puolestaan esitti teoksessaan, että hoitoalalla 12 tunnin työvuorojen on todettu parantavan työtyytyväisyyttä, työyhteisössä syntyy vähemmän kitkaa, kun tekemättömistä töistä ei voida syyttää toisia, hoitaja-hoidettava-suhde paranee, samoin kuin työmoraali.

Pitkien työvuorojen ansiosta myös johtamista tarvitaan vähemmän kuin lyhyissä työvuoroissa ja tämä vapauttaa esimiehen ja vastaavan hoitajan aikaa. Työntekijä palaa pitkän vapaan jälkeen virkistyneenä töihin. Toisaalta osa hoitajista on tuonut esille, että heidän yksityiselämänsä kärsii pitkistä työvuoroista. Meillä Suomessa työehtosopimukset mahdollistavat paikalliset sopimiset pidemmän työvuoron järjestämiseksi. Yksikössä sovellettava yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus mahdollistaa, että paikallista sopimusta sovelletaan vain niiden henkilöiden työsuhteissa, jotka haluavat sitä noudatettavan. Eli jos elämäntilanteeseen ei sovi tai henkilö ei jaksakaan tehdä pitkää työvuoroa, hän voi tehdä työehtosopimuksen mukaista säännöllistä työaikaa. Osa-aikaisuuden mahdollistaminen mainittiin työkykyä tukevana tekijänä; jää enemmän aikaa työajan ulkopuolisiin tärkeisiin asioihin, kuten perheelle. Tässä tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että työntekijät arvostivat vapaa-aikaa, jolloin ehtii tekemään itselle mieluisia asioita. Henkilökohtaisesta elämästä ja omasta motivaatiosta riippuu varmasti, miten sen ajan käyttää ja mikä vaikutus sillä on henkilökohtaiseen hyvinvointiin.

Työyhteisössä syntyvät ristiriidat käsitellään heti henkilöiden kanssa keskustelemalla ja tarvittaessa koko tiimin kesken. ”Jokainen tietää, mikä rooli kelläkin on täällä, tässä työyhteisössä” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevana keinona tuotiin esille, että jokainen saa työskennellä omalla tavallaan. ”Kukkaa meistä ei oo sanomaan, että mikä se on se paras. Et se on niinku oikeestaan minusta se, just se, että annetaan toisen työskennellä niinku se työskentellee” (Haastateltava 6, haastattelu 16.4.2014). Esimies totesi, että työntekijä ei ole täällä vain johdettavana vaan pystyy vaikuttamaan työhönsä. Sama asia tuli myös työntekijöiden vastauksissa esille. Merkittävä, huomioitava työssä jaksamista tukeva seikka on, että myös esimiestä tulee tukea hänen työssään. Hänen oma esimiehensä on aluejohtaja, jolla on useita yksiköitä alueellaan ja lisäksi hän tekee muun muassa aikaa vievää myyntityötä ja asiakaskontaktointia. Aluejohtajalta yksikönjohtaja saa tukea, mutta asiaa tulisi vielä kehittää.

Liikuntasetelit ja työkykyä ylläpitävä tyky-toiminta mainittiin työssä jaksamista tukevana keinona. Kokemuksesta tiedän, että tyky-päivistä puhuttaessa tarkoitetaankin hyvin usein varsinaisesti

virkistyspäivää-/iltapäivää, jolla ei pitkällä tähtäimellä ole työkykyä ylläpitävää vaikutusta. Työterveyslaitoksen (2013, viitattu 1.5.2014) mukaan työtoiminnan tulee olla ammattitaitoisesti ja pitkäjänteisesti toteutettua, työtä, työympäristöä ja työkykyä kehittävää ja ylläpitävää toimintaa. Työtoiminta parantaa työpaikan toimivuutta, työilmapiiriä ja työmotivaatiota. Vastuu toiminnasta kuuluu koko työyhteisölle ja yhteistyöelimille. Kaikkien aktiivinen sitoutuminen ja osallistuminen on toiminnan edellytys ja kaikilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työtoiminnan suunnitteluun. Työkykyjohtamisessa tulee strategisissa valinnoissa ja käytännön päätöksenteossa huomioida työntekijän terveyttä ja hyvinvointia edistävät seikat sekä terveyttä vaarantavien tekijöiden ehkäiseminen ja poistaminen. Työtoiminnassa painopiste tulee siirtää fyysisen työkyvyn ylläpitämisen ohella henkisen ja sosiaalisen työkyvyn, työyhteisöjen toimivuuden ja ikääntyneen työkyvyn ja osaamisen varmistamiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan suunnitteluun osallistamalla henkilöt sitoutuvat toimintaan ja sääntöihin; näin varmasti myös työtoiminnan kohdalla.

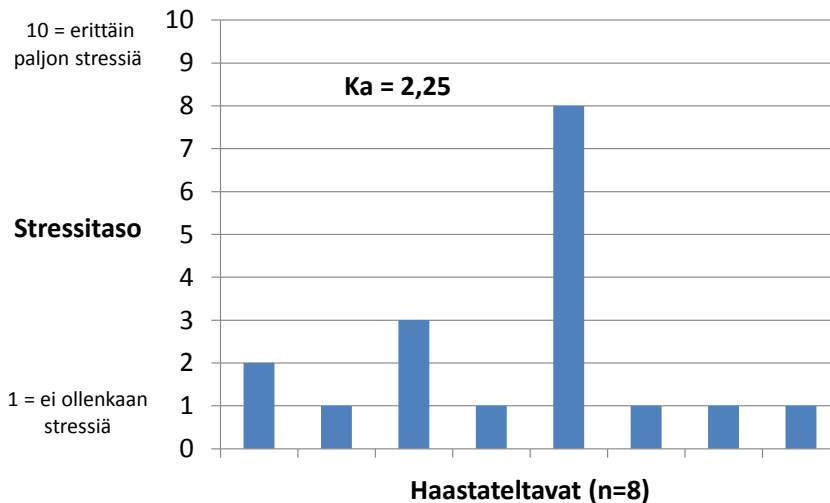
Työssä jaksamisessa auttaa, kun esimiehen kanssa voi aina keskustella ja tietää, että hän puuttuu tarvittaessa asioihin. Tärkeänä asiana tuli esille, että esimies on tehnyt pelisäännöt selväksi, että selän takana ei puhuta toisista pahaa. ”Ei meidän tarvi olla yksityiselämässä kavereita, mut me ollaan hyviä työkavereita” (Haastateltava 3, haastattelu 15.4.2014). Näkisin, että erityisesti naistyöyhteisöissä tämä on huono tapa, joka syö työilmapiiriä ja työyhteisön voimavaroja, koska lähes jokaisesta puhutaan vuorollaan selän takana. Avoin, suora, rehellinen keskustelu on toimivan työyhteisön kulmakivi, mutta siihen kasvaminen on suurten ponnisteluiden takana ja edellyttää, että kaikki siihen sitoutuvat. Positiivinen palaute auttaa jaksamaan. Johtajan todettiin ohjaavan hyvällä auktoriteetilla, napakalla otteella, mutta hellällä kädellä. Hän osaa tuoda asiat esille ”oikealla tavalla”, kuuntelee henkilökuntaa ja osallistaa työyhteisön. ”Esimies on kuunnellu ja antaa tosi hyviä neuvoja” (Haastateltava 6, haastattelu 16.4.2014). Manka ym. (2007, 9) mukaan kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotta työyhteisö motivoituu tavoittelemaan organisaation tavoitteita. Yksikön esimies puolestaan kertoi, että työyhteisöä on opetettu avoimuuteen. Hän kuuntelee, ja jos tulee muutoksia, hän kysyy työntekijöiltä mielipiteen ja yrittää myydä ja sitouttaa muutoksen työyhteisölle sitä kautta. Asioista keskustellaan niin, että esimies johdattelee henkilöstön sitoutumaan asioihin. Lisäksi huomioitavaa on, että ketään ei pakoteta tekemään yövuoroja. Otalan & Ahosen (2003, 49) mukaan työhyvinvointi tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä ja työpaikka koetaan haluttuna. Nummelinin (2008, 103) teoksessa korostetaan, että osaava henkilöstö sitoutuu työhönsä, sillä heillä on tiedossa omat vastuut ja velvollisuudet ja he uskaltavat tuoda kehitysideoitaan esille.

Haastattelussa kysyttiin, mitä **työssä jaksamisen haasteita** työssä ja/tai yksikössä on, miten niihin on pyritty vaikuttamaan ja minkälaista työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa haastateltava toivoisi työnantajan järjestävän. Haasteeksi koettiin provosoivat asukkaat, jotka antavat negatiivista palautetta. Henkisesti raskasta työtä ei jaksaisi tehdä ilman pitkiä vapaita. Muutamassa vastauksessa tuli esille, että tilanteita käsitellään työyhteisössä puhumalla, kahvitaullakin. Työkierron merkitys korostui, tällöin ei voi rutinoitua työhönsä ja henkilöstö tiimiytyy, kun työkierron avulla oppii arvostamaan jokaisessa ryhmäkodissa tehtävää työtä. ”Mun mielestä tän käytävän pitäis olla lyhempi” (Haastateltava 2, haastattelu 15.4.2014). Tärkeänä tekijänä työterveyshuolto on parempi kuin aiemman yrittäjän aikana. Näkisin, että työterveyshuollolla on tärkeä rooli työssäjaksamisen tukemisessa. Esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinvaivoissa on tärkeää, että apua on saatavilla nopeasti, riittävästi ja riittävän monipuolisesti, jotta henkilö saa tarvitsemansa avun. Mielestäni tässä tärkeä huomio oli kuitenkin, kun eräs vastaaja mainitsi, että terveydestä huolehtiminen lähtee ihmisestä itsestään. Otalan & Ahosen (2003, 24) mukaan työnantajan toimien lisäksi jokaisella tulee olla oma halu ylläpitää ja kehittää omaa henkilökohtaista hyvinvointiaan ja tämä on haaste sekä työnantajalle että työntekijälle. Esimiehen rooli korostui ja esille tuli, että hän ei ”natise”. Mutta tässäkin tulee esille henkilön oma vastuu: vaikka työnantaja mahdollistaa työterveyshuollon kautta monipuoliset palvelut, mutta ihminen ei itse ota vastuuta fyysisen kunnon ylläpitämisestä, ei kukaan voi sitä henkilölle niin sanotusti antaa.

Palautuminen on erittäin tärkeää ihmisen jaksamisen kannalta. Tärkeä huomioitava asia on asioiden ja tilanteiden käsittely keskustelemalla työyhteisössä. Asiat tulisi saada heti purettua. Tutkimustuloksissa tuli esille, että tiimeissä käsitellään ja puretaan asioita, samoin kahvitaullakin tarvittaessa. Tämän toiminnan näkisin kasvattavan työyhteisön henkistä voimavaraa. Jaben (2012, 142, 144) mukaan jokaisen tulee ottaa vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja myös siitä, että kanssaihmisillä on mahdollisuus voida hyvin. Tämä tapahtuu itsensä johtamisen kautta eli tekee valintoja, mihin ja miten käyttää aikaansa.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan **stressitasoaan** työpaikalla numerolla 1-10. Numero 1 tarkoittaa ’ei ollenkaan stressiä’ ja 10 ’erittäin paljon stressiä’. Vastaajista 5 vastasi stressitasokseen 1. Vastausten keskiarvo oli 2,25. Yksi vastaajista kertoi, että hän on aiemmin opetellut itsehoitomenetelmiä, kuten meditointia, joogaa ja rentoutumista. Näiden keinojen avulla hän voi torjua stressiä ja madaltaa stressitasoaan tarvittaessa. Lisäksi todettiin, että stressitaso pysyy alhaisena, kun elämän perusarvot ovat kohdallaan ja työ ymmärretään työksi ja vapaa-aika omaksi asiaksi harrastuksineen ja kiinnostuksen kohteineen. Esimiehen stressitasoa nosti se, että yksikössä ei ole

ollut vastaavaa ohjaajaa useaan kuukauteen ja esimies on ollut yksin vastuussa kaikista kuudesta ryhmäkodista. EK (2011, 14) kiire aiheuttaa stressiä, kun työtehtävät ja voimavarat eivät ole tasapainossa. Kiireen syiden selvittäminen, työyhteisön tuki, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, joustavuus työssä ja yksilön oma stressihallinta ovat muun muassa keinoja, joilla stressiä voidaan säädellä ja vähentää. Alla olevassa kuviossa on kuvattu haastateltujen stressitaso arvoasteikolla 1 'ei ollenkaan stressiä' – 10 'erittäin paljon stressiä'. (Kuvio 3.)



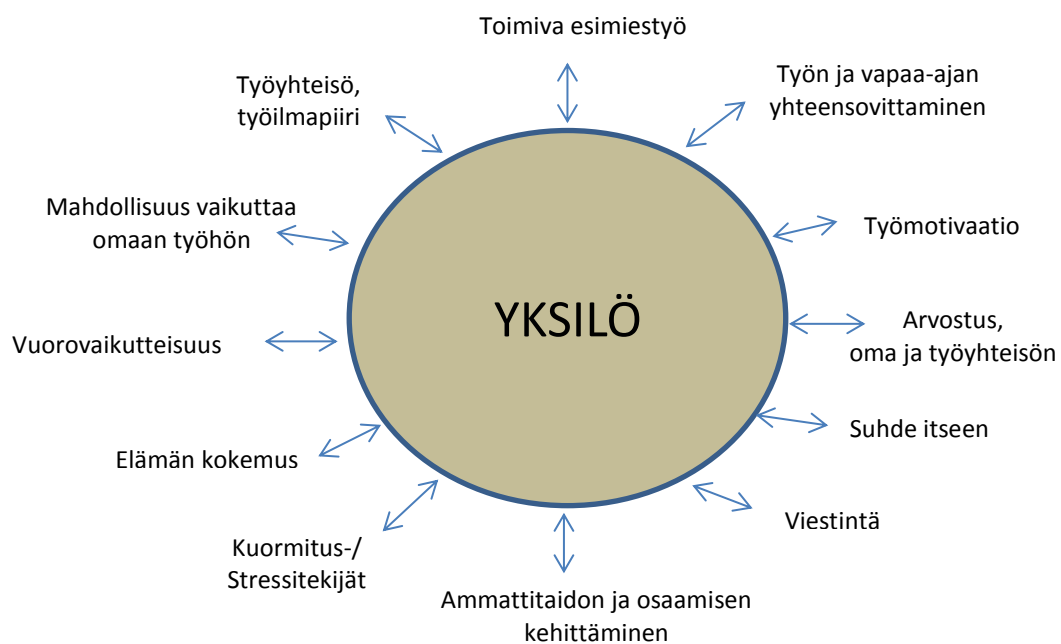
KUVIO 3. Haastateltavien stressitaso.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yksikön **mitoitusta** sekä **voimavarojaan** työn asettamiin vaatimuksiin nähden. Samalla kysyttiin, miten voimavarojen riittävyyttä arvioidaan yksikössä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yksikön **mitoitus** on oikea. Oikean mitoituksen kerrottiin tulevan esille siinä, että arki pyörii paljon paremmin. Välillä on kiirettä, mutta suurimmaksi osaksi kaikki on hyvin ja sijaisia saadaan tarvittaessa. Esimies kertoi, että jos tulee tilapäistä tarvetta toisessa ryhmäkodissa, muiden ryhmäkotien työntekijät auttavat ja tekevät tarvittavia työvuoroja. Viimeisen vuoden aikana tehtäviin oli tullut lisäyksiä, muun muassa laatukoordinaattorin, lääkävastaavan ja arvovalmentajan tehtävät eri henkilöille jaettuna. Tehtäväuudistukset tuovat piristystä tehtäviin ja jos mitoitus sen sallii, nämä varmasti motivoivat ja ennaltaehkäisevät rutinoitumista työhön. Mitoituksen määrittelee yrityksen ja asiakkaan välinen sopimus.

Useampi vastaaja kertoi, että työntekijät keskenään arvioivat **voimavarojaan**, toistensa jaksamista. Kun työskennellään pääsääntöisesti samojen ihmisten kanssa, toisesta huomaa jos kaikki ei ole hyvin ja silloin voi kysyä asiasta suoraan. Vuorovaikutus, avoin keskustelu, avun pyytäminen

olivat esille tulleita asioita. Äänensävyssä oli havaittavissa hieman närkeä, kun muutama mainitsi, että oma-aloitteisesti pitää kertoa jos voimavarat eivät riitä.

EK:n (2011, 14) työkykyjohtamisenmallissa todetaan, että haitallinen stressi syntyy, kun haasteet tai tehtävät ja käytettävissä olevat voimavarat eivät ole tasapainossa. Tavoitteet tulee tasapainottaa käytettäviin voimavaroihin sopiviksi tai käyttäen hyödyksi yksilöllistä stressinhallintaa. Tässä apuna toimivat sekä työyhteisön että yksiköiden työskentelytavat ja -menetelmät. Jokaisen vastuuta siis peräänkuulutetaan. Manka ym. (2007, 8) mukaan ihmisen sisäinen voimavara tulee elämäntilanteesta. Hyvä hallinta näkyy siinä, että henkilö tuntee voivansa vaikuttaa elämäänsä. Tähän sisältyvät aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys ja kuuntelemiseen taito, jotka ovat työyhteisön **alaistaitoja**. Esimies voi vaikuttaa elämäntilanteen kehittämiseen työyhteisön toimivuutta ja avoimuutta kehittämällä ja työn epävarmuutta vähentämällä. Mielestäni oli tärkeää kuulla, että henkilöstö on opetellut kertomaan työparilleen, kun on huono päivä ja sen ansiosta saa jo paljon anteeksi. Esimies kertoi, että hän tuntee henkilöstönsä ja tietää heidän vahvuuksistaan. Näin ollen hän osaa antaa tehtäviä sellaisille henkilöille, joiden voimavarojen ja motivaation hän tietää riittävän tehtävään. Jos henkilöllä on johonkin asiaan erityistä kiinnostusta, häntä kannustetaan oppimaan ja kiinnostusta hyödynnetään. On tärkeää, että esimies kannustaa työntekijää. (Borgman & Packalén 2002, 97.) Alla olevassa kuviossa on kuvattu haastatteluissa esille tulleita tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöiden voimavaroihin. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Yksilön voimavaroihin vaikuttavat tekijät Yrityksen palvelukotiyksikössä.

Henkilöitä pyydettiin kertomaan, minkälaisena he kokevat **työn ja muun elämän tasapainon** ja miten he toivoisivat työnantajan tukevan sitä. Useammassa haastattelussa tuli esille työvuoro-suunnittelun, työvuorotoiveiden toteuttamisen ja osa-aikaisuuden mahdollistamisen merkitys. He kertoivat, että jos opintojen tai harrastusten vuoksi toivoo tiettyjä vapaapäiviä, esimies pyrkii ne järjestämään. Lisäksi henkilöiden on mahdollista pitää palkatonta vapaata ja tehdä pitkiä, 12 tunnin työvuoroja, jotka lisäävät vapaa-ajan määrää. Vastauksissa tuli esille, että työn tekeminen on joustavaa, henkilöstöä kuunnellaan ja toiminta on vuorovaikutteista. Yksi henkilö kertoi yksikössä olevan "ajanhermolla olevaa johtamista". Tässä korostuu jälleen esimiehen rooli. Haastattelussa yksi henkilö kertoi hänellä olevan pitkä työmatka, joka auttaa nollaamaan päivän ennen kotiin pääsemistä. Esimiehellä työstä irtaantuminen ei ole niin helppoa. Työajan ja vapaa-ajan erottuminen helpottunee vastaavan ohjaajan aloittamisen myötä. Työntekijöitä on myös opetettu siihen, että he yrittävät ratkoa asioita itse esimiehelle soittamatta, jotta esimieskin saa olla työstä vapaalla. Jaben (2010, 41) mukaan työelämä on muuttunut niin, ettei työn ja vapaa-ajan välillä ole enää kaikissa työtehtävissä selkeää rajaa. Työyhteisössä olisi varmasti paikallaan laatia säännöt, miten työajan ulkopuolella voidaan tavoitella henkilöitä. Vapaan mahdollisuus pitää kaikille, esimiehellekin suoda.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, minkälaista työtehtäviin **perehdytystä** yksikössä järjestetään ja onko sitä riittävästi. Lähes kaikki kertoivat perehdytyslomakkeesta, jonka myötä perehdyttäminen on tarkentunut. Lisäksi henkilölle järjestetään vähintään yksi perehdytysvuoro, jossa hän toimii esimiehen nimeämän perehdyttäjän tukemana. Muutamat kertoivat perehdytyskansiosta, jotka löytyvät jokaisesta ryhmäkodista, mutta päivittäminen ontuu. Lisäksi mainittiin, että toisilta voi kysellä neuvoja ja ohjeita ja jos tulee uusia asioita, niihin koulutetaan. Kauhasen (2010, 151) mukaan perehdyttämiseen luetaan toimenpiteet, joiden avulla perehdytään työyhteisöön ja työpaikkaan liittyviin asioihin sekä itse työhön. Perehdyttämisohjelman kirjallisesti laatiminen on hyvä tapa, koska sen avulla perehdyttäminen etenee tavoitteellisesti.

Perehdyttäminen on keskeinen tekijä myös hyvän työmotivaation, työssä viihtymisen ja asioiden nopean omaksumisen edesauttajana. Yksi haastateltava kertoi, että hän oli kirjannut A4-paperille päivän työt helpottamaan sijaista, joka oli uusi yksikössä eikä osannut oma-aloitteisesti jatkaa työtehtävästä toiseen. Ohjeistus helpotti kaikkien työskentelyä. Tässä mielestäni korostuu tiimityö, sillä tämän ansiosta sijaista ei syyllistetty tai aiheutettu hänelle laiskan työntekijän mainetta vaan häntä autettiin selviytymään ja oppimaan. Tässä kohtaa huomasin, että muun muassa pit-

kältä sairauslomalta ja vanhempainvapaalta palatessa tulisi myös huolehtia, että perehdytys annetaan. Perehdyttämättä jättäminen vaatii paljon palaajan työparilta. Lisäksi esimies kertoi, että jatkuvaa perehdyttämistä tapahtuu siltä osin, kun ryhmäkodit muuttavat toimintatapojaan ja päivittävät viikko-ohjelmiaan ja tiedottavat näistä ryhmäkodeissaan. Tarvittaessa tiedotetaan myös koko yksikölle. Manka & Hakalan (2011, 39, viitattu 1.5.2014) mukaan perehdytys tulee muistaa myös muutostilanteissa koko henkilöstölle. Tapaturmataajuutta ja vaihtuvuutta seurattaessa voidaan selvittää, voidaanko niitä kehittää positiiviseen suuntaan hyvän perehdyttämisen avulla.

Haastateltavilta kysyttiin, miten heidän näkemyksensä mukaan **epäasialliseen kohteluun** tulisi työpaikalla reagoida. Lisäksi kysyttiin, onko työpaikalla esiintynyt epäasiallista kohtelua, onko siihen puututtu ja miten. Kaikki haastatellut kertoivat, että tilanteita on ollut ja niihin on puututtu viipymättä. Kaikki pitivät tärkeänä, että tilanteisiin reagoidaan välittömästi, sillä muuten asiat paisuvat turhaan. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan ryhtymään toimiin heti tiedon saatuaan epäasiallisen kohtelun poistamiseksi (Työturvallisuuskeskus 2012, 5). Esimies kertoi, että hänen työparinaan näissä tilanteissa toimii työsuojeluvaltuutettu. Lisäksi hän muistuttaa palaverissa, että jos tällaisia tilanteita tulee, asiasta pitää heti tulla kertomaan esimiehelle ja mukaansa voi halutessaan pyytää työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen. Kaikki totesivat, että asiat käsitellään yhtiön epäasiallisen kohtelun mallin mukaisesti; keskustelut käydään niiden henkilöiden kanssa, ketä epäasiallinen kohtelu koskee, jokainen saa sanoa oman mielipiteensä, toimenpiteistä sovitaan ja jälkikeskustelut järjestetään. Tarvittaessa asia käsitellään koko tiimin kesken. Yleensä asia ratkeaa prosessin aikana. Huomattavaa on myös, että kokemus on aina subjektiivinen, henkilökohtainen ja tämän vuoksi henkilöä tulee kuunnella. Tarvittaessa henkilölle järjestetään työnohjausta. ”Joka on kokenu tulleensa kaltoin kohelluksi tai edes sinne päin ni minun mielestä sitä pittää aina kuunnella. Koska se ossuu psyykkisesti hyvin syvälle” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014).

Henkilöä, joka on kokenut epäasiallista kohtelua, pyydetään kertomaan, mikä toisen käyttäytymisessä on ollut epäasiallista kohtelua ja kohtelusta syytetyn annetaan kertoa hänen näkemyksensä asiasta. Asian käsittelyssä tulee huomioida, että epäasiallista kohtelua ei ole esimerkiksi työhön liittyvät näkemuserot ja erimielisyydet vaikka ne koettaisiinkin loukkaavina. Epäasiallista kohtelua ei myöskään ole työnantajan antama työhön liittyvä asiallinen, kriittinen palaute. (Työturvallisuuskeskus 2012, 7, 9.) Esimies on saanut palautetta, että hän on hoitanut tilanteiden käsittelyn hyvin ja erityisesti hänen nopeaa reagointiaan arvostetaan. Varoituksiakin on annettu. ”Että jos et sä ymmärrä talon sääntöjä ni voitko sä olla enää täällä töissä” (Haastateltava 2, haastattelu

15.4.2014). Esimiehen rooli, avoimuus ja vuorovaikutus ovat mielestäni avainsanoja epäasiallisen kohteluun liittyvien tilanteiden haltuunotossa ja purkamisessa. ”Että ei niinkö hyssyttellä ja paineta villasella” (Haastateltava 5, haastattelu 16.4.2014). Työnantajalla on tarkkailuvelvollisuus työpaikalla, joka tarkoittaa, että fyysistä ja psyykkistä terveyttä uhkaavia vaara- ja haittatekijöitä ja työyhteisöä tulee tarkkailla. Tavoitteena on häirinnän ja epäasiallisen kohtelun varhainen havaitseminen, jolloin tehokas puuttuminen on mahdollista. (Kess & Seppänen 2011, 75–76.) Työsuojeluvaltuutettu kertoi haastattelussa, että eräässä työsuojelukoulutuksessa oli kerrottu juorulaatikosta, jonka avulla juoruilu oli saatu loppumaan eräässä työpaikassa. Henkilöstöä oli ohjeistettu kirjoittamaan kuulemansa juorut paperille ja laittamaan laatikkoon, josta ne käsitellään palaverissa. Aluksi laatikko oli ollut lähes täynnä, mutta pikku hiljaa kirjoittaminen oli hiipunut ja lopulta loppunut. Avoimuus oli voittanut. Yksi henkilö toi esille, että palavereissa tulisi puhua toisen ihmisen ja erilaisten työskentelytapojen kunnioittamisesta. Kunnioittamisen ja erilaisuuden hyväksymisen opettelulla voidaan ennaltaehkäistä epäasiallisen kohtelun tilanteita.

Osaamisen kehittämiseen liittyvien tarpeiden ja odotusten sekä kehittämistarpeiden seurannan osalta kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä. Uutta oppii koko ajan, ryhmäcodeissa on erilaisia ammatitiosaajia, joilta voi tarvittaessa pyytää neuvoa ja ohjeita, koulutuksiin on mahdollista päästä ja osaamisen kehittämistarpeet käydään läpi vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelussa. Työn kehittämisen perusedellytys on työntekijän oman osaamisen päivittäminen. Ammatillisuuden vahvistaminen vahvistaa myös itsetuntoa. Ajan käyttö ja omien resurssien käyttö tehostuu. (Suonsivu 2011, 48.) Koulutuksiin osallistuminen vaatii oma-aloitteisuutta, sillä henkilön pitää itse etsiä tarvitsemansa, työtä tukeva koulutus, jonka hän voi esittää esimiehelleen. Esimies päättää, voiko koulutukseen osallistua.

Useammassa haastattelussa tuli esille, että henkilöstö on opiskellut oppisopimuksella muun muassa lähihoitajaksi ja kyseisellä hetkellä lääkehoito-oppia opiskeli useampi työntekijä. Yksi henkilö toi esille, että toisilta voi oppia ja tätä tulisi hyödyntää. Esimies kertoi, että koulutussuunnitelmat laaditaan ja henkilöstöllä on koulutuskortit. Lisäksi yksikössä järjestetään säännöllisiä koulutuksia, kuten palo- ja pelastusharjoitukset, ensiapu- ja hygieniapassikoulutus. Manka & Hakalan (2011, 22, viitattu 1.5.2014) mukaan osaamisrakennetta tulee seurata, että toiminnan kannalta olennainen osaaminen turvataan. Osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä se on tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn menestystekijä. Tutkimustuloksissa tuli esille, että koulutusyhteistyötä on mietitty Aveckki-koulutuksen osalta toisen paikkakunnan yksikön kanssa niin, että tehtävään koulutettaisiin yksi henkilö, joka kouluttaisi oppimansa molemmissa yksiköissä koko henkilöstölle. Aveckki on

väkivaltatilanteiden ehkäisyyn ja hallintaan tarkoitettu toimintatapamalli. (Savonia, viitattu 3.5.2014.) Näkisin, että osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää, jotta henkilön motivaatio työtehtäviin, osaaminen ja ammattitaito pysyisivät hyvällä tasolla ja tässä yhtiössä siihen panostetaan yhteisten koulutuksienkin kautta. Mielestäni tässä tutkimuksessa esille tullut yksiköiden välinen yhteistyö on loistava esimerkki laadukkaasta, ajantasaisesta johtamisesta.

Kaikki haastatellut vastasivat, että **esimieheltä** saa **ohjausta** ja **tukea**, kun sitä häneltä pyytää. Esimies järjestää aina aikaa henkilöstölle, kun se sitä tarvitsee. ”Mutta se on varmaan niin tässä arjessa mukana, että voi tuossa vaan kysyä asioita” (Haastateltu 8, haastattelu 16.4.2014). Mikäli hän ei osaa auttaa asiassa, hän lähtee sitä heti selvittämään. Kehityskeskustelut käydään vuosittain ja tämä on toimiva työkalu. Haastateltavat kuvailivat esimiestään luotettavaksi, tarpeeksi jämäkäksi, kannustavaksi ja ymmärtäväiseksi. Lisäksi hän osallistuu henkilökunnan kahvitauolle juttelemaan ja niin sanotusti jalkautuu ryhmäkoteihin. ”Se on melkein semmosta näkymäntöntä. Kauheen luonnollista. Ei mittään erillistä” (Haastateltu 8, haastattelu 16.4.2014). Osaava johtaja hyödyntää pienet arkipäivän asiat ja keinot ja niiden kautta motivoi henkilöstön mukaan. (Suonsivu 2011, 171.) Eräs henkilö mainitsi, että esimies ansaitsee arvostusta, sillä hän ei ole osoittanut stressiään työyhteisölle vaikka hänellä tiedetään olevan paljon työkuormaa, painetta ja stressiä. Borgman & Packalén (2002, 96–97) mukaan johtaminen ja työntekijän työtyytyväisyys ovat keskenään yhteydessä ja tähän vaikuttaa työntekijän tarvitsema tuen laatu ja määrä. Työntekijän tulee tietää, mitä hänen työltään odotetaan ja esimiehen tehtävänä on johtaa työtä kohti tavoitteita.

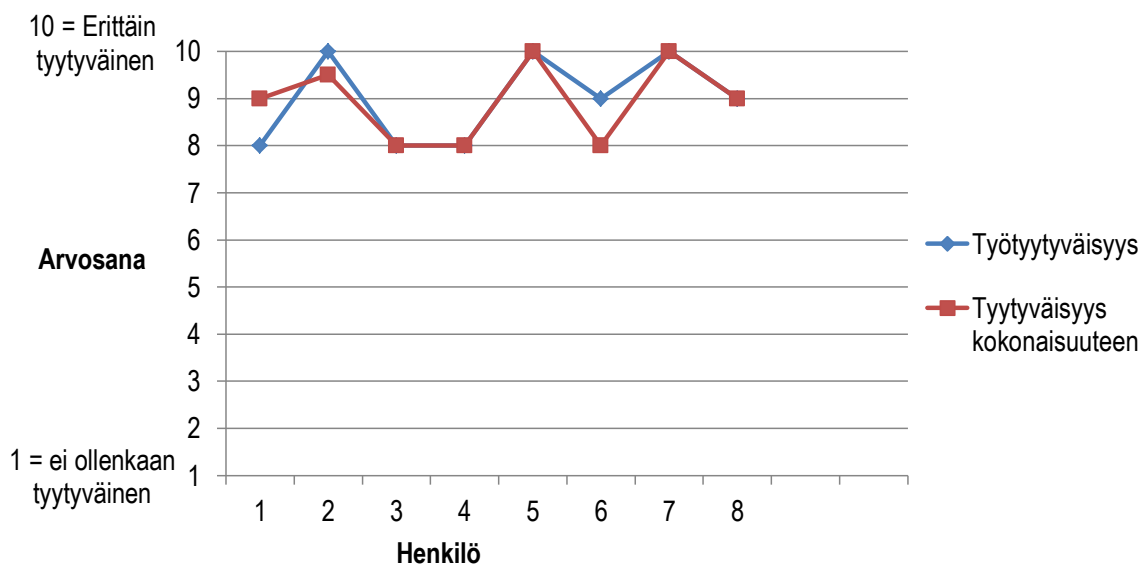
Johtajat jaetaan tyypillisesti kahteen eri rooliin: manager ja leader. Manager on asiajohtaja, joka organisoii tehtäviä ja asioita, johtaa liiketoimintaa. Leader on puolestaan ihmisjohtaja, johon vaikuttaa hänen oma ihmiskäsityksensä. Ihmiskäsityksensä mukaisesti leader-johtaja on joko pessimistinen autoritaarinen, käskyttävä, epäitsenäisyyttä suosiva tai optimistinen arvostava, neuvotteleva, työntekijän kehittymistä kannustava ja erilaisuutta arvostava johtamistyyliiltään. (Suonsivu 2011, 144–146.) Haastattelemani yksikön yksikönjohtaja on selkeästi leader, sillä hänen johtamistyyliinsä on ihmisten kanssa toimimista, vuorovaikutuksellista, työyhteisöä tukevaa, luotettavaa. Hän osallistaa työyhteisön, jolloin kaikki sitoutuvat yhteisesti laadittuihin toimintatapoihin. Johtaja pyrkii sitouttamaan henkilöstön muun muassa yhteistyöllä ja osallistamalla henkilöstön suunnittelemaan ja toteuttamaan asioita yksikössä, jotta henkilöstö tuntee voivansa vaikuttaa työnsä tekemiseen.

Työstä saatua **palautetta** kaikki haastatellut kokivat saavansa riittävästi. ”Ei täällä pantata” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). EK:n (2011, 4, viitattu 5.12.2013) mukaan palaute on yksi työkykyjohtamisen keinoista ja voimavara- ja vetovoimatekijöistä. Manka ym. (2007, 19) mukaan palautetta tarvitaan, jotta voidaan kehittyä ja oppia. Palautteen antaminen on työyhteisön yhteinen asia. Hyviin alaistaitoihin kuuluu, että henkilö kehittää vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojaan niin, että kykenee antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Tutkimustulosten mukaan positiivista ja rakentavaa, joskus negatiivistakin palautetta antaa esimies, mutta myös työyhteisössä annetaan palautetta. Tämä on tärkeää, sillä yksikönjohtaja ei ole arjen toiminnassa mukana eikä hän näin ollen pysty antamaan yksittäisistä työtehtäviin liittyvistä asioista palautetta. Palautetta toivottiin näistä yksittäisistäkin asioista henkilökohtaisesti virheellisen toiminnan korjaamiseksi. ”Ne omat pienet virheet ni niistä haluaa sillä tavalla eroon, ettei niistä tuu niitä huonoja tapoja” (Haastateltava 2, haastattelu 15.4.2014). Avoimen palaute-, keskustelu- ja arviointikulttuurin rakentaminen on tärkeässä roolissa, ei niinkään yksittäisten palautteiden lisääminen. (Ranne 2006, 244.) Palautteen kautta myös orientoidutaan asiaan. Useampi henkilö kertoi, että henkilöstö antaa esimiehellekin palautetta. Esimies kertoi arvostavansa omalta esimieheltään saamaansa rehellistä palautetta ja mainitsi, että hänen aiempi esimiehensä painotti aina, miten tärkeää esimiestyö on ja sitä kautta hän on ymmärtänyt oikeasti esimiestyön merkityksen. ”Esimies on kuitenkin aina se a ja o” (Haastateltava 5, haastattelu 16.4.2014). Spontaani, yllättävältä taholta saatu palaute kuitenkin pysyy mielessä pidempään.

Rannen (2006, 11, 26, 143) mukaan palautteen tarkoituksena on rakentavuus, arviointi, korjaaminen ja kehittäminen. Palautetta annetaan ja saadaan sanallisesti, sanattomasti ja aistien kautta. Hyvinvoivissa työyhteisöissä palautekulttuuri on kehittynyt avoimuuden myötä. Palautteen avulla korjataan toimintaa ja työyhteisön tavoitteet, arvot ja pelisäännöt pysyvät selkeinä ja ajantasaisina. Esimies tarvitsee palautetta, jotta hän osaa kehittää omaa johtamistaan. Lisäksi hän tarvitsee palautetta nähdäkseen, miten hänen tietonsa ja käsityksensä vastaavat todellisuutta, jotta toiminta menee oikeaan suuntaan ja oikealla tavalla.

Työtyytyväisyyttä nykyisiin tehtäviin ja tyytyväisyyttä kokonaisuuteen (huomioiden työtehtävien lisäksi työyhteisö ja työympäristö), pyydettiin arvioimaan numerolla arvoasteikolla 1-10. Asteikolla 1 tarkoitti 'ei ollenkaan tyytyväinen' ja 10 'erittäin tyytyväinen'. Nykyisiä tehtäviä arvioidessa keskiarvo oli 9 ja kokonaisuutta arvioidessa 8,9. Esimies uskoi työtyytyväisyytensä vielä nousevan, kunhan vastaava ohjaaja on tullut helpottamaan esimiehen työkuormaa. Vastauksissa tuli jälleen esille, että työ on monipuolista, mutta kaksi haastatelluista mielti, että työ voisi olla vähän vaati-

vampaakin. ”Ja sitähan sanotaan ja painotetaan, ku meille tulee kuka tahansa, työntekijä uus, että kaikki ollaan samalla viivalla” (Haastateltava 5, haastattelu 16.4.2014). Useamman henkilön tyytyväisyyteen vaikutti, että ryhmäkodit, ainakin osa ryhmäkodeista, toimivat liian erillään toisistaan ja yhteistyö ei suju niin mutkattomasti ja ristiriidattomasti kuin toivoisi. Nummelinin (2008, 54) teoksessa todetaan, että ihmissuhteiden toimivuus on keskeinen tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Kun hyvä henki vallitsee, motivaatio on korkea, innovatiivisuus kukoistaa ja tehdään tuottavaa työtä. Työn tekemistä ohjaavat säännöt tukevat hyvää yhteistyötä. Haastatteluissa korostui myös avoimuus ja vuorovaikutteisuus. ”Työyhteisössä, että pyörii asiat hyvin, että on rentua ja pystytään puhumaan asioista ja siellä pystytään sanomaan” (Haastateltava 5, haastattelu 16.4.2014). Kaukovallin & Koirasen (2010, 106–109) artikkelissa todetaan, että jokaisella kokee omalla tavallaan tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin. Positiiviset ja negatiiviset tunteet vaikuttavat siihen, miten arvioimme omaa ja toisten toimintaa. Työ itsessään ei välttämättä tunnu kovin palkitsevalta, mutta hyvät työkaverit ja työilmapiiri antavat aihetta tyytyväisyyteen ja rakentavat työhyvinvoinnin kokemusta. Onnellisuudella on myönteiset yhteydet työhön ja yleiseen toimintakykyyn. Stressiä siedetään paremmin, palautuminen on nopeampaa, työskentely on nopeampaa, tehokkaampaa ja luovempaa. Oheisessa kuviossa on kuvattu haastateltujen tyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä kokonaisuuteen, mukaan lukien työtehtävät, työyhteisö ja työympäristö. Tyytyväisyyttä arvioitiin arvoasteikolla 1 'ei ollenkaan tyytyväinen' – 10 'erittäin tyytyväinen'. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Haastateltujen työtyytyväisyys sekä tyytyväisyys kokonaisuuteen yksikössä.

Kaikki haastatellut kokivat, että heitä **arvostetaan** työssään. Arvostusta heidän mielestään osoittaa se, että heiltä kysellään neuvoja ja ohjeita, tarvittaessa soitetaan vapaallakin. Lisäksi he saa-

vat positiivista palautetta ja yksi toi selkeästi esille, että kokee esimiehen arvostavan. Toisen arvostaminen työssä, tiiminjäseneksi itsensä kokeminen ja valmius kokeilla uusia ehdotettuja ideoita loivat myös arvostuksen tunnetta. ”En koe mitään negatiivista väreilyä” (Haastateltava 3, haastattelu 15.4.2014). Kaukovallin ja Koirasen (2010, 109) mukaan jokainen arvostaa työtään omalla, yksilöllisellä tavallaan ja sitä kautta muodostuu merkitykset sille, mitä yksilön työssä ja työn arjessa kulloinkin tapahtuu. Onnellisuus ja hyvinvointi syntyy positiivisista tunteista. Mielestäni arvostus syntyy tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin tunteista.

Vuorovaikutus koettiin hyväksi esimiehen kanssa, mutta osa vastaajista koki, että työyhteisön keskuudessa on vielä kehitettävää ja joskus vuorovaikutus tuntuu olevan kovin vajavaista. **Viestinnän ja tiedottamisen** kaikki haastatellut kokivat kehittyneen ja sitä kerrottiin kehitettävän koko ajan. Palavereissa asiasta kerrottiin usein keskusteltavan. Viestivihkojen käyttönotolla on yritetty vaikuttaa asiaan, mutta riippuu henkilöstä, miten hän asian ymmärtää ja sisäistää. Viestivihkoon kirjoitetaan viestejä työntekijältä työntekijälle työasioihin liittyen. Kaikkia asioita ei voi kirjata Hilikka-toiminnanohjausjärjestelmään, joka toimii pääasiallisena viestintäkanavana. Näissä vastauksissa on ristiriita aiemmin useassa kohdassa mainittuun avoimuuteen, sillä, jos työyhteisössä keskustellaan avoimesti, vuorovaikutuksen pitäisi olla hyvällä tasolla. Tomeyn (2009, 5) mukaan vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat sekä viestin antajan että vastaanottajan vuorovaikutustaidot. Johtaja toimii roolimallina ja vuorovaikutuksen edistäjänä. **Koko yhtiön tasolla** kaikki haastatellut kokivat **viestinnän** olevan hyvällä tasolla. He saavat Hilikka-toiminnanohjausjärjestelmän kautta tiedotteita, palavereissa esimiehen välityksellä, sähköpostitse ja Internet-sivujen kautta. Tietojen lukeminen vaatii oma-aloitteisuutta ja viitseliäisyyttä. Henkilöt eivät koe jääneensä mistään tiedosta paitsi. Yksikön seinille ripustetut arvotaulut huomioitiin myös yritystason viestintänä. Kauhasen (2010, 175–177) mukaan työyhteisöillä on käytössään monipuoliset sisäisen viestinnän kanavat, kuten sähköposti ja lähikanavat, jotka palvelevat koko työyksikköä.

Yksikön esimiehen toteuttamista palavereista, joihin sekä esimies että henkilöstö tuo asioita käsiteltäväksi, tulostetaan muistiot kansioon ja jokaisen vastuulla on lukea ja sisäistää lukemansa ja kuitata muistio allekirjoituksellaan luetuksi. ”On ihan täysin itestä kiinni, että mennee ja lukkee ja sisäistää sen asian” (Haastateltava 2, haastattelu 15.4.2014). Jos tietty asia tai tilanne vaatii palaveria jossain ryhmäkodissa, esimies järjestää sellaisen viipymättä. Esimies kertoi, että yhtiön toimintaohjeiden mukaisesti heilläkin pitäisi olla paperiton toimisto, mutta paperisista kalentereista ei ole luovuttu eikä haluta luopua, koska se helpottaa arkea. Tässä kohtaa on varmasti hyvä

huomioida, että maalaisjärkeä käyttämällä voidaan pyrkiä paperittomuuteen, mutta arjen toiminnan helpottamiseksi yksikössä tulee aina miettiä, mitkä asiat on edelleen hyvä olla paperilla. Lisäksi tutkimustuloksiin viitaten voidaan todeta, että asioista pitää puhua avoimesti ääneen, koska silloin viesti menee parhaiten perille ja voi kysyä. Kauhasen (2010, 180–181) mukaan sisäisen viestinnän kautta henkilöstö saa yhteisen tietoperustan, työmotivaatio ja työtyytyväisyys kasvavat ja työilmapiiri on hyvä. Näillä asioilla on suora vaikutus työn tuottavuuteen. Organisaatioita koskevissa kriisitilanteissa kriisiviestintä tulee muistaa antaa myös henkilöstölle.

Työilmapiirin kaikki vastaajat kokivat olevan hyvä. Nummelinin (2008, 54) mukaan ilmapiiri rakentuu ihmissuhteiden toimivuudesta. Ongelmien ratkaisukyky edesauttaa hyvään yhteistyöhön. ”No se nyt vähän takkuilee, mutta kaikki tekee kovasti töitä” (Haastateltava 3, haastattelu 15.4.2014). Muutama vastaaja mainitsi, että ristiriitoja tulee, mutta niihin puututaan ja ne käsitellään keskustelemalla. Muutama haastateltava kertoi esimiehen tapaan, että esimies osallistuu henkilökunnan kahvitaukioihin, virkistyspäiviin ja vieraillee osastoilla, jotta hän oppii tuntemaan henkilöstönsä ja tietää ”missä mennään”. Vesterisen (2010, 114) mukaan työhyvinvointia heikentäviä asioita voidaan ehkäistä hyvillä työyhteisötaidoilla. Näitä taitoja ovat muun muassa vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, riittävä ammatillisuus ja empaattisuus sekä omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen. Tutkimustuloksissa korostui jälleen esimiehen napakka ote ja nopea reagointi ja puuttuminen asioihin. Esimies kertoi, että välillä pitää palautella perustehtävää henkilöstön mieleen. ”Tiedostan hyvin oman vastuuni” (Haastateltava 4, haastattelu 15.4.2014).

Kokemukseni mukaan työilmapiiriä syö, jos yhteisistä säännöistä ei pidetä kiinni ja toimita niiden mukaisesti. ”Kukkaa ei voi yksin rakentaa hyvää työilmapiiriä vaan se muodostuu meistä kaikista” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Tästä yksikössä esille tulleenä esimerkkinä älypuhelimien jatkuva käyttö työaikana, kun sosiaalinen media koukuttaa henkilön. Työkaverin voi olla hankala puuttua asiaan, mutta kun asian vie esimiehelle tiedoksi, hän puuttuu. Mielestäni työilmapiiriä voidaan parantaa palautetta antamalla. Rannen (2006, 20, 239) mukaan palautteen antaminen on koko yhteisön työmenetelmä ja kaikkien tulee siihen sitoutua. Palautteen antaminen on etu työyhteisölle. Palautteet ovat ihmiselle merkityksellisiä.

6.2 Sairauspoissaolojen hallinta yksikössä

Toisena teemana haastattelussa oli sairauspoissaolojen hallinta yksikössä. **Sairauspoissaolokäytäntö** oli kaikkien mielestä selkeä. Poissaolosta ilmoitetaan puhelimitse esimiehelle, jolle myös toimitetaan ensimmäisestä päivästä lähtien sairauspoissaolotodistus, joko työterveyshoitajan tai -lääkärin kirjoittama. Pari vastaajaa koki hankalana ja epäinhimillisenä, että viikonloppuisin täytyy asioida sairaalan yhteispäivystyksessä, jossa jonottaminen kestää usein hyvin kauan. Epäinhimilliseksi tämä koettiin erityisesti tilapäisen hoitovapaan kohdalla, kun henkilö tarvitsee todistuksen sairaan lapsen hoitamisesta. Kess & Seppäsen (2011, 59) mukaan sairauspoissaolokäytäntö kannattaa kirjata, sillä silloin niiden noudattaminen ja valvominen on helpommin tasaverstaista. Työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti. Skurnik-Järvisen (2013, 113) mukaan palkanmaksun edellytys on, että työntekijä esittää luotettavan selvityksen sairaudestaan. Selkeä ohjeistus jämäköittää työpaikan toimintaa ja helpottaa ohjeiden noudattamisen valvomista. Tällä on merkitys työpaikan työn sujuvuuteen ja työntekijöiden viihtyvyyteen työpaikalla.

Poissaolojen syiden todettiin olevan pääsääntöisesti yleisimpiä akuutin sairastumisen syitä kuten flunssat, vatsapöpöt ja migreenit sekä tilapäiset hoitovapaat. Yksi haastatelluista totesi, että jos työpari on flunssaisena työssä, työpari auttaa ja tukee niin, että flunssainen pärjää työvuorosaan. Näin ollen sairauspoissaolot ovat pääsääntöisesti lyhyitä poissaoloja. Manka & Hakalan (2011, 11, viitattu 1.5.2014) mukaan korkea sairauspoissaoloprosentti voi johtua esimerkiksi fyysisestä tai henkisestä kuormituksesta, epävarmuudesta muutostilanteissa tai työyhteisöongelmista. Manka ym. (2007, 24) mukaan juuri lyhyet, 1 – 3 päivän poissaolot ovat yritykselle kalleimpia virhekulujen ja sijaistamisista johtuvista kustannuksista. Mikäli lyhyitä poissaoloja on henkilöstöllä paljon, syynä voi olla esimerkiksi huono johtaminen tai ilmapiiri tai jatkuva kiire.

Omailmoituskäytännöstä pyydettiin mielipidettä. Suurin osa henkilöistä piti nykyistä sairauspoissaolokäytäntöä hyvänä eivätkä he halua omailmoituskäytäntöä. ”Että tietenkä siinä on sitte työntekijöillä on iso vastuu käyttää sitä sitte oikein” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Toisaalta, he esittivät, että omailmoitus voisi olla mahdollinen esimerkiksi vatsatautiin sairastuessa, mutta silloinkin vain ensimmäisen päivän kohdalla. Muutama henkilö kertoi matkan kotoa työterveyshuoltoon olevan pitkä ja omailmoituskäytäntö helpottaisi, ettei hyvin sairaana tarvitsisi lähteä ensimmäisenä päivänä työterveyshuoltoon asti. Esimieskään ei välttämättä haluaisi omailmoituskäytäntöä yksikköön, koska aina on sellaisia, joilla on muita matalampi kynnyks jäädä pois, jos se on helposti mahdollistettu. Vastauksissa tuli esille, että työterveyshuoltoon saa yleensä samalle

päivälle ajan. Viikonloppuna pitää mennä sairaalan yhteispäivystykseen asioimaan ja kynnykslähteä hakemaan sairauslomatoimistusta on selkeästi korkeampi. Yksi vastaajista arveli, että omatoimisuuskäytäntö voisi tuoda säästöä taloudellisella puolella, kun työterveyslääkärikäynnit ovat hintavia. Henkilöstö on asennoitunut toimintamalliin eikä kritisoi sitä. Useampi totesi nykyisen käytännön olevan sijaistamisten ja ennakoitavuuden vuoksi erittäin hyvä. Tähän perusteluna esitettiin, että lääkärikäynnissä on se etu, että asiantuntija arvioi, tarvitseeko henkilö sairauden vuoksi pidemmän sairausloman, jolloin sijainen voidaan pyrkiä hankkimaan kerralla pidemmäksi aikaa. Vastauksissa korostui, että väärinkäytökset herättävät epäluottamusta työyhteisössä ja heikentävät työilmapiiriä.

Tämä tulos oli yllättävä. Yleensä työyhteisöissä kritisoidaan käytäntöä, jossa pitää ensimmäisestä päivästä lähtien toimittaa luotettava sairauspoissaolotoimisto. Kun aiemmissa vastauksissa on korostettu yksikön avoimuutta, hyvää työyhteisöä ja työilmapiiriä sekä toisten arvostamista niin onko tässä pohjimmiltaan kysymys siitä, että työntekijät eivät luota toisiinsa? Vai kenties siitä, että he tiedostavat, että luottamuksen voi menettää epäluotettavalla toiminnalla ja riskiä ei halua ottaa? Vaikka yhdellä vastaajista oli tiedossa eri ammattialan työpaikka, missä omatoimisuuskäytännön käyttöönoton jälkeen sairauspoissaolot olivat vähentyneet huomattavasti, hän ei halunnut käytäntöä omalle työpaikalleen. Hämeenlinnan kaupungin (2013, 24, 29, viitattu 10.5.2014) henkilöstöraportin mukaan kaupunki otti vuoden 2013 alussa käyttöön sairauspoissaolojen ilmoittamiskäytännön, jossa esimiehen kanssa sopien voi olla poissa seitsemän (7) päivää. Sairauspoissaolojen määrä laski 1,5 % vuodesta 2012. Käytäntö vapauttaa työterveyshoitajan resurssit sairauslomien myöntämisestä. Esimies saa sähköpostitse seuranta järjestelmästä tiedon, kun työntekijällä on toistuvia lyhyitä sairauspoissaoloja yli viisi kertaa vuodessa tai yli 30 kalenteripäivän yhtäjaksoinen tai kumulatiivinen poissaolo vuodessa.

Tutkimuksen tuloksissa vastaajien tekemään esitykseen viitaten olisi syytä miettiä, voitaisiinko käytäntöä muuttaa niin, että viikonloppuna voisi olla esimiehen luvalla pois 1-3 päivää, esimerkiksi vain tiettyjen sairauksien kohdalla, kuten vatsatauti, kuume, flunssa tai muu epidemiatyyppinen sairaus sekä tilapäinen hoitovapaa. Ensimmäisenä arkipäivänä työntekijä voisi käydä työterveyshuollon asiantuntijan vastaanotolla, mikäli hän olisi vielä sairaana. Arkisin tilapäisen hoitovapaan todistuksen saa pääsääntöisesti neuvolasta tai kouluterveydenhoitajalta soittamalla, mutta päivystyksestä ei. Voisiko tässä olla toimintatavan kehitys niin, että viikonloppuna tilapäisen hoitovapaan myöntää tarvittaessa esimies ja ensimmäisenä arkipäivänä, mikäli sairaus jatkuu, toimitettaisiin lääkärin kirjoittama poissaolotoimisto? Toimintatapa olisi vähintään yhtä luotettava, ehkä

jopa luotettavampi kuin, että tilapäisen hoitovapaan todistuksen vanhemmalle kirjoittaa terveydenhoitaja puhelimesta käydyin keskustelun perusteella.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisena he kokisivat **toimintatavan**, jossa **esimies soittaa** sairauspoissaololla olevalle henkilölle säännöllisesti. Yksikönjohtaja ei innostunut. Hän totesi, että paria päivää ennen pitkän sairausloman loppumista hän voisi soittaa ja kysyä, miltä henkilöstä tuntuu, onko hän palaamassa työhön, jotta hänen työpanoksensa voitaisiin ennakoita työvuorolistassa. Suurin osa työntekijöistä ilmoitti, etteivät he pitäisi pahana soittamista, näkisivät sen positiivisena, mutta muutama oli sitä mieltä, että mallissa korostuu luottamuspuola, valvonta ja teennäisyys. Lisäksi muutama vastaaja huomioi, että mallin toteutuminen lisää esimiehen työtaakkaa. ”Mun mielestä se ois hyvä. Mitäpä haittaa siitä olis” (Haastateltava 1, haastattelu 15.4.2014)? Yhteydenpidon puuttuminen voi olla jopa haitallista, koska henkilön tilanteen kehittymistä ei pysty muuten seuraamaan ja henkilö voi ajatella, ettei työpaikalla välitetä hänestä (EK 2011, 12, viitattu 5.12.2013). Esimies kertoi ohjeistavansa lyhyissä, muutaman päivän sairauslomissa, että jos näyttää, että työkyky ei palaudu tuon ajan puitteissa, siitä ilmoitettaisiin työnantajalle hyvissä ajoin. Tämä helpottaa sijaistamisen suunnittelussa. Yhdelle vastaajista Aino Health Management –ratkaisu oli tuttu hänen puolisonsa työpaikan kautta. ”Se ei ole käyttämistä, vaan se on välittämistä” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Ratkaisu sisältää muun muassa toimintamallit sairauspoissaoloilmoitusten vastaanottamiseen ja käsittelyyn, poissaolojen hallintaan sekä siihen, miten esimiehen tulee huomioida poissaololle jäävä työntekijä. Yhteydenpidon sairauspoissaolojen aikana on todettu lyhentävän sairauspoissaolojen pituutta sekä helpottavan työhön paluuta. (Aino Health Management 2013, viitattu 10.5.2014.)

Teeman viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, miten työnantaja voisi tukea **työhön paluuta**. Suurin osa haastatelluista totesi, että työhön paluun tukeminen riippuu siitä, minkä vuoksi henkilö on ollut pois työstä. Esimies kertoi, että esimerkiksi raskaana olevien työntekijöiden ei ole synti ottaa kevyemmin työssään tehden pakolliset tehtävät, sillä työnantajan tuella ja joustavuudella mahdolliselta sairauslomalta voidaan välttyä. Esimies keskustelee pitkältä sairauslomalta palaavan kanssa, minkälaisia vuoroja hän toivoisi jatkossa. Lisäksi hän suunnitteli, että kun vastaava ohjaaja aloittaa tehtävässään työkiertoa säännöllisemmässä muodossa voitaisiin alkaa miettimään. Tälläkin hetkellä työkierto on mahdollista ja siihen kannustetaan. Kauhasen (2010, 50) mukaan työkierron tavoitteena on tuoda vaihtelua työhön sekä ehkäistä työntekijän fyysistä ja psyykkistä rasittumista.

Näkisin, että työhön paluun tukena, mutta myös työkyvyn ennalta ehkäisemisessä työkierto on loistava tukitoimi silloin, kun sitä on mahdollista joko omassa yksikössä tai yhteistyössä lähellä sijaitsevan, samaan yritykseen kuuluvan yksikön kanssa. Useamman haastatellun mielestä työhön palaajalle pitäisi tarvittaessa järjestää perehdytysvuoro, huomioida työvuorosuunnittelussa, mieltä asteittainen työhönpaluu sekä hyödyntää mahdollisia tukimuotoja kuten osasairauspäivärahaa. Manka & Hakalan (2011, 32, 35, viitattu 1.5.2014) mukaan osasairauspäiväraha on myönteinen työhön paluun mahdollistaja sellaisessa työssä, missä se on mahdollista. Työtehtäviä voidaan keventää tai muokata. Kyseessä on kuitenkin vapaaehtoinen järjestely, josta työntekijä ja työnantaja sopivat lääkärin tekemän työkykyarvioinnin jälkeen. ”Kysytään, että mitä sulle kuuluu? Miten sinä jaksat? Onko toiveita? Tavallinen ystävällisyys” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Lisäksi he huomioivat, että työhön tulee palata vasta, kun on aidosti terve.

Työhön paluuta voidaan tukea työpaikkasuunnittelulla, työn järjestelyillä tai esimerkiksi teknisillä apuvälineillä. Mikäli työntekijä ei kykene palaamaan työ sopimuksensa mukaiseen työhön, työnantaja on velvollinen niissä puitteissa, mitkä ovat mahdollisia, tarjoamaan muuta työtä ja tarvittaessa myös tarkoituksenmukaista, kohtuullista lisäkoulutusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 12, viitattu 5.12.2013.) Uskoisin, että työhön paluun suunnittelu ontuu suurimmassa osassa tapauksista. Työhön paluun suunnittelulla on iso merkitys myös työntekijän motivaation jatkaa työtehtävissä ja hänen pärjäämiseensä työssä pitkän poissaolon jälkeen. Suunnitelmallisuutta siis tarvitaan ja esimiesten tulisi kiinnittää tähän jatkossa muutenkin huomiota kuin työterveysneuvottelu toteuttamalla. Työkierron kautta tämänkaltaisissa yksiköissä eri ryhmäkotien henkilöstö pääsisi paremmin tutustumaan toisiinsa.

6.3 Työkykyjohtamisen keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi

Kolmantena teemana haastattelussa oli työkykyjohtamisen keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Varhaisen välittämisen malli oli vain muutamalle tuttu. Mukautetun työn malli oli terminä outo ja vain muutama kertoi tietävänsä, mitä korvaava työ on. Esimies kertoi, että varhaisen välittämisen malliin ja sen sisältämiin asioihin ei ole ollut tarvetta yksikössä. Mukautetun työn malli oli esimiehellekin vieraampi termi, mutta hän totesi samalla tavalla kuin kaikki haastatellut, että mukautetun työn mallia yksikössä on sovellettu ja kyseisellä hetkelläkin yhden työntekijän työtehtäviä oli mukautettu ja hän oli siirtynyt tilapäisesti toiseen ryhmäkotiin työskentelemään.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisilla **keinoilla** yleensä ottaen **sairauspoissaoloja** voitaisiin **vähentää**. Vastaukseksi saatiin puhuminen, avoimuus, kuunteleminen, työyhteisön sitouttaminen, esimiestyö, työnohjaus, työnkuvan muuttaminen jos mahdollista, työyhteisöön sopivien ihmisten rekrytointi, aseptiikka, ergonomian huomioiminen ja yksikkökohtaiset palaverit. Jaben (2010, 189) mukaan työterveyshuollon toteuttamalla toimenpiteillä, kuten riskiryhmien terveystarkastuksilla ja heille suunnatuilla räätälöidyillä toimenpiteillä on sairauspoissaoloihin niitä vähentävä vaikutus. Samanlainen vaikutus on hyvällä työilmapiirillä. Mutta työntekijän on otettava vastuu oman terveyden huolehtimisesta muun muassa ravinnon, liikunnan ja riittävän levon keinoin. ”Terveyskinhän lähtee kyllä itestä... Itestä minun mielestä se lähtee, aika paljonkin” (Haastateltava 6, haastattelu 16.4.2014). ”Kukkaanha ei voi parantaa tai hoitaa kettään jos ei itte tee yhtään mittää sen etteen” (Haastateltava 5, haastattelu 16.4.2014).

Sairauspoissaoloja vähentävien keinojen osalta hyvä huomio oli, että työyhteisöä tulee muistuttaa, että kenenkään ei tule olla sairaana työssä; sairaana oleva voi tartuttaa sairautensa työpäikällä muille ja jos henkilö ei sairasta asianmukaisesti ja ole tarpeen mukaan työstä pois, hänen toipumisensa pitkittyy. ”Ei oikeestaan kukaan voi sulle sanoo tai puuttua, paitsi sitte jos on jotain psyykkistä. Ja sitte jos motivaatio työhön on oikeesti niin huono” (Haastateltava 2, haastattelu 15.4.2014). Manka & Hakala 2011, 32, viitattu 1.5.2014) mukaan henkilön tuottavuus työssä voi vähentyä jopa kolmanneksen jos hän työskentelee sairaana. Tämän vuoksi tulee kiinnittää huomiota sairaana työskentelyyn ja sekä tilanteeseen, jossa työtehtävien muokataan ja kevennetään. ”Jos oot oikiasti kipiä ni olet pois, kipiänä ei saa eikä tarvi tulla töihin” (Haastateltava 5, haastattelu 16.4.2014). Esimies kertoi, että tilanteesta riippuu, hankitaanko sijainen poissaolevaa tuuraamaan. Automaattisesti ei hankita ja näin ollen toisen sairausloma voi aiheuttaa työkavereille lisätyötä. Tässä toimii varmasti ryhmäkuri ja samalla painottuu tiimityön merkitys ja arvostus. Kun työhön sitoudutaan, samalla tiimiä kasvaa ja me-henki kasvaa. Työkaverille ei haluta aiheuttaa tahattomasti lisätyötä.

Mukautetun työn malli oli haastatelluille terminä outo. Se sekoitettiin korvaavan työn malliin. Esimies kertoi, että eri yksiköissä työ on erilaista; toisessa ryhmäkodissa fyysisesti raskaampaa kuin toisessa ja silloin työtehtävien mukauttaminen ryhmäkotia vaihtamalla voisi helpottaa fyysisestä, esimerkiksi selkäoireista kärsivää. Kun haastatelluille kerrottiin tai he lukivat heille annettua paperista mukautetun työn määritelmän, lähes kaikki haastatellut totesivat, että yksikössä on mukautettu työtehtäviä tarvittaessa. Henkilöt kertoivat myös olevansa valmiita joustamaan, jotta toinen voi tilapäisesti tarvittaessa siirtyä toiseen yksikköön. Uskoisin, että työkierto olisi työyhteis-

söä piristävä ja työtehtäviin uudella tavalla sitouttava ja motivoiva keino. Lisäksi se helpottaisi jatkossa työtehtävien mukauttamista. Mukautetuksi työksi koettiin, että jos ei jaksakaan tehdä pitkää päivää niin voi ilmoittaa esimiehelle, että haluaa alkaa tekemään säännöllistä työaikaan tai sopia tarvittaessa osa-aikaisuudesta. Yövuorojen poisjättämisestäkin voidaan keskustella mukautettuna työnkuvana. Muutama totesi, että tämän pitäisi olla mahdollista myös raskaana olevalle, mutta haastatteluiden myötä todettiin, että raskaana olevien kohdalla työtehtäviä on mukautettu ryhmäkotiä vaihtamalla.

Haastatteluissa tuli esille, että koska toiset tekevät lyhyttä työvuoroa ja toisessa ryhmäkodissa tehdään vain pitkää työvuoroa, ei ole mahdollista vaihtaa sinne vaikka haluaisi. ”En mä viitti kiusata, että mun takia pitäis tehdä lyhkästä päivää” (Haastateltava 1, haastattelu 15.4.2014). ”Sairasloma ei ole ainoa oikea vaihtoehto aina. On tietenkin paljon tilanteita, jolloin se on ainoa oikea vaihtoehto, mutta on varmasti tilanteita, joissa, tämä ois hyvä vaihtoehtona” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Kess & Seppäsen (2011, 14) mukaan työnantaja ja työntekijä voivat sopia väliaikaisesti muiden, työnantajalla tarjolla olevien töiden tekemisestä. Työnantajan on mahdollisuksiensa mukaisesti tarjottava muuta työtä, jota työntekijä voi alentuneen työkykynsä puolesta tehdä ennen sairausperäisen irtisanomisen toteuttamista. Vastauksissa tuli esille, että työyhteisössä oltiin valmiita joustamaan jos työkaverin työkyky sitä vaatii, sillä kotiin jääminen on henkisesti raskas asia. Mutta toiminta edellyttää avoimuutta. ”Perinteinen ajattelutapa on sitä, että kun on joku juttu, niin silloin ollaan sairauslomalla, täydellä palkalla, siihen asti, että ne päivät tulee täyteen ja sitte ei enää sairasteta” (Haastateltava 8, haastattelu 16.4.2014). Tutkimuksessa tuli esille, että hyvä tapa, jolla kaikki saadaan sitoutumaan päätökseen, olisi miettiä ja suunnitella yksikössä yhteisesti, miten mukautettua työtä voitaisiin toteuttaa. Tämä voisi olla paras ratkaisu, jotta malli toteutuisi jatkossa ja esimiehen ohjaamana mukautetun työn malli suunniteltaisiin yksikköön soveltuvaksi. Nummelinin (2008, 133) mukaan työkyvyn heikentyessä lähtökohtana tulisi olla ratkaisun ja keinojen löytäminen, jotta työntekijä voisi jatkaa työssä. Aina ei välttämättä ole kysymys varsinaisesta työkyvyttömyydestä vaan huonoista työjärjestelyistä tai merkittävistä elämänkriiseistä.

Varhaisen välittämisen malli ei ollut terminä tuttu haastateltaville, mutta korvaavaa työtä kaikkien haastateltavien mielestä yksikössä on toteutettu. Todellisuudessa kyseessä oli mukautetun työn malli eli työntekijän ja esimiehen käymän keskustelun perusteella tai työntekijän pyynnöstä hänen työtehtäviään oli mukautettu työkierron avulla. Esimerkiksi henkilö, joka ei pysty työskentelemään haastavasti, väkivaltaisesti käyttäytyvien osastolla tilapäisesti, esimerkiksi raskauden,

selkävaivan tai muun vuoksi, siirtyy toisella osastolle, missä ei ole fyysisesti haastavaa ja tästä yksiköstä joku, joka muutenkin kiertää eri ryhmäkodeissa, siirtyy haastavien osastolle työskentelemään sovituksi määräajaksi. Tämä edesauttaa parhaimmalla mahdollisella tavalla työntekijää jaksamaan työssään ja ennaltaehkäisee mahdollisia sairauspoissaoloja, mutta mallin jalkauttaminen koko henkilöstölle ennen sen käyttöönottoa on tärkeää, jotta kaikki voivat siihen sitoutua. Kess & Seppäsen (2011, 14, 28) mukaan työnantajalla on mahdollisuus tietyin korvaavaa työtä koskevien työehtosopimukseen sisältyvien ehtojen mukaisesti määrätä työntekijä väliaikaisesti tekemään muita töitä, kunhan työsuhteen ehtoja ei muuteta. Korvaava työ on lähtökohtaisesti vapaaehtoista, tilapäistä, työsopimuksen mukaista työtä. Työterveyslääkäri ottaa kantaa työntekijän jäljellä olevaan työkykyyn ja suosittelee korvaavaa työtä. Skurnik-Järvisen (2013, 122) mukaan lääkärintodistuksessa tulisi olla määritelmä, että työntekijä on työkykyinen tietyin rajoituksin. Korvaavasta työstä maksetaan sama palkka kuin työntekijän niin sanotusta omasta työstä. Kun tilapäinen korvaava työ päättyy, henkilö palaa entiseen työhönsä. Yksikön toimintatavoista tuli esille, että muutoksiin kysytään henkilöstön mielipide ja toimintamallit mietitään yhdessä aina, kun se vain on mahdollista. Näkisin, että mukautetun työn ja korvaavan työn mallit tulisi laatia yksiköihin sopiviksi yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Tuolloin mallit tulisivat kaikille tutuiksi ja työntekijöiden olisi helpompi sitoutua niihin..

Eri yksiköissä työ on erilaista; toisessa ryhmäkodissa fyysisesti raskaampaa kuin toisessa ja näissä puitteissa **korvaavaa työtä** on mahdollista siirtyä tekemään toiseen ryhmäkotiin. Korvaavaan työhön siirtyvän työntekijän työtehtävät tulisi miettiä niin, ettei tilanne kuormita turhaan työparia. ”Se vähän riippuu, että millä tavalla sen asian ottaa. Mutta ite ottaisin sen haasteena vastaan” (Haastateltava 1, haastattelu 15.4.2014). Haastattelussa tuli ilmi, että korvaavan työn mahdollisuudesta ei oltu keskusteltu työterveysneuvottelussa, vaikka henkilöllä oli työkykyä jäljellä ja hän itse koki, että olisi voinut työskennellä toisessa yksikössä jos mahdollisuus olisi tarjottu. Työterveysneuvottelussa hänelle tuli syyllinen olo. Skurnik-Järvinen (2013, 122) esittää, että kun työnantajalla on selvitys työntekijän sairaudesta ja jäljellä olevasta työkyvystä, hän voi arvioida, olisiko työntekijän mahdollista siirtyä tilapäisesti toisiin, työsopimuksen mukaisiin tehtäviin. Työskentely ei saa vaarantaa henkilön toipumista. Korvaavan työn mallin soveltamiseen liittyvät pelisäännöt käydään henkilöstön kanssa läpi.

Lopuksi yksi haastateltavista toi esille, miten työterveyshoitaja oli vastaanotolla esittänyt asiansa epäammattimaisesti, henkilöä loukkaavasti. Kyseessä oli yrityksen toimintasuunnitelmaan liittyvä tukipalvelu, mutta tapa, jolla asia oli esitetty, loukkasi työntekijää. Epäluottamus syntyi työterve-

yshoitajaa kohtaan, koska hän ei edes ollut yrittänyt korjata tapaansa tuoda asia esille. Tässä tulee esille se, miten pienellä teolla voidaan menettää luottamus hetkessä, varsinkin, kun tilannetta ei pyritä korjaamaan anteeksi pyytämällä ja esittämällä asia toisin, ammattimaisesti. Tämä tulee jatkuvasti esille työssäni. Esimiehet loukkaantuvat, kun työterveyshoitaja ei ota heitä todesta vaan toteavat, että asia täytyy hoitaa yrityksen sisällä ja on osa esimiestyöskentelyä. Mielestäni aina, kun yhteydenotto tulee, tulee vähintään käydä keskustelua puhelimitse asiasta ja samalla selittää, miten asiaa kannattaisi lähteä ratkaisemaan. Jos esimies ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon, hän on todennäköisesti umpikujassa eikä pääse siitä omin neuvoin eteenpäin. Työterveyshuollon ammattilaisilla on erityisen tärkeä rooli terveyteen liittyvien asioiden tukijana ja koska asiat ovat yksilölle usein hyvin herkkiä, asioiden esittämistapa vaikuttaa siihen, syntyykö asiassa yhteistyötä. Pahimmassa tapauksessa, kuten tässä esimerkissä, henkilön suojaimekanismit alkavat toimia ja hän tekee asiassa kielteisen päätöksen.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata palvelukotiyksikössä toimivien työntekijöiden kokemuksia siitä, miten työkykyjohtaminen vaikuttaa sairauspoissaoloihin sekä kartoittaa, miten varhaisen välittämisen malli toteutuu tutkitussa yksikössä. Lisäksi tavoitteena oli löytää keinoja, joilla voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin niitä vähentävästi. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna valitussa yksikössä. Haastattelu sisälsi kolme teemaa: 1) työkykyjohtamisen laatu ja taso, 2) sairauspoissaolojen hallinta yksikössä sekä 3) työkykyjohtamisen keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Haastatteluiden kautta esille saatiin vastaajien kokemukset ja mielipiteet teemoihin liittyvistä asioista. Osa kokemuksista on subjektiivisia, mutta osasta vastauksia voidaan todeta, että vastaajat vastasivat koko työyhteisön näkökulmasta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää ja soveltaa tutkitussa yksikössä palautetietona sekä Yrityksen työkykyjohtamista kehitettäessä. Varhaisen välittämisen mallin teoriaosuutta voidaan käyttää tiedonantajana varhaisen välittämisen mallin sisällöstä ja toimintamallista.

7.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimus on kartoittava eikä siitä saatuja tuloksia voida yleistää. Tutkimustulokset antavat kuitenkin viitteitä siihen, miten esimerkiksi työhyvinvointia, työkykyjohtamista, varhaisen välittämisen mallia sekä mukautetun työn mallia tulisi kehittää missä tahansa Yrityksen yksikössä. Laadullisen menetelmän avulla tutkimuksessa saatiin selville palvelukodin työntekijöiden ja yksikönjohtajan mielipiteitä ja kokemuksia työkykyjohtamisen laadusta ja tasosta, sairauspoissaolojen hallinnasta sekä keinoista, joilla työkykyjohtamista voidaan kehittää ja sairauspoissaoloja vähentää. Tutkimustulokset vastaavat tutkimusongelmia. Työkykyjohtamisella on selvästi vaikutus sairauspoissaoloihin, sillä omakohtaisesta kokemuksesta voin sanoa, että useassa yksikössä, missä sairauspoissaolot ovat korkeat, esimiehen johtamistaidoista annetaan negatiivista palautetta. Haastatteluissa lähes kaikissa vastauksissa korostui esimiehen rooli tavalla tai toisella ja he olivat tyytyväisiä esimiehensä johtamiseen. Työkykyjohtamisen laatu ja taso koettiin yleisesti ottaen hyväksi ja onnistuneeksi. Varhaisen välittämisen malli toimi, sillä esimies tarttui napakasti ristiriitatilanteisiin ja otti asiat puheeksi. Työhönpaluuta tuettiin työvuorosunnittelun ja työtehtävien mukauttamisen avulla. Henkilöiden työtehtäviä oli mukautettu, mikäli siihen oli ollut tarvetta, muun muassa,

kun työntekijä oli raskaana eikä voinut työskennellä yksikössä, missä on hyvin haasteellisia asukkaita ja näin ollen hän oli siirtynyt väliaikaisesti toiseen, fyysisesti kevyempään yksikköön.

Työkykyjohtamisen laatu ja taso

Esimiehen rooli työkyvyn edistäjänä on merkittävä, sillä omalla toiminnallaan hän edesauttaa palautekulttuurin ja keskustelukulttuurin kehittymistä, työyhteisön avoimuutta sekä sitoutumista työyhteisöön ja työnantajaan. Työyhteisön toimivuutta ja hyvää työilmapiiriä näyttää luonnehtivan hyvä tiimityö, osallistava johtaminen, henkisen työsuojelun toteuttaminen sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työskentelyyn ja työaikasuunnitteluun. Tutkimustulosten mukaan työkykyjohtamiseen liittyvillä keinoilla on tärkeä merkitys sairauspoissaolojen määrään. Kevan (2013) toteuttaman työkykyjohtamisen toimintamallien tarkastelun mukaan niiden organisaatioiden, joiden työkykymallit ovat kunnossa, työkyvyttömyyskustannukset ovat alhaiset.

Tässä tutkimuksessa tutkitussa palvelukodissa oli vähän sairauspoissaoloja. Vähäiset sairauspoissaolot koettiin olevan yhteydessä hyvään työtyytyväisyyteen ja johtamiseen. Onnistuneella työkykyjohtamisella oli tutkimustulosten analysoinnin osalta selkeä vaikutus sairauspoissaolojen vähenemiseen. Esille saatiin vastaajien kuvaus niistä tärkeistä asioista, jotka tulee huomioida työoloissa ja työyhteisössä, jotta sairauspoissaolot saadaan pidettyä vähäisinä palvelukodin arjessa. Tulokset antoivat aiheita pohtia työkykyjohtamisen ja varhaisen välittämisen mallin vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta työkykyyn. Henkilöt kokivat, että esimies on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Kun huolehditaan työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvoinnista, tulee kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen, sitouttamiseen ja ajan tasalla olevaan, luotettavaan johtamiseen. Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen (2013, 204) mukaan kunta-alalla eniten sairauspoissaoloja on lähihoitajilla, sairaala-apulaisilla ja kodinhoitajilla eli fyysisesti raskaimmissa tehtävissä olevilla. Kyseisen tutkimuksen mukaan sairauspoissaolopäiviä on sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla enemmän kuin muilla aloilla. Myös Yrityksessä on nähtävissä sama ilmiö; fyysisesti raskaissa työtehtävissä, joita lähihoitajat toteuttavat, sairauspoissaoloja on enemmän kuin Yrityksessä muissa tehtävissä toimivilla. Tämän vuoksi sairauspoissaolojen vähentämiseen tähtäävien keinojen löytäminen ja toiminnan kehittäminen on tärkeää.

Työssäjaksamista tukevinä keinoina hyvinvoivalla työyhteisöllä ja työkavereilla oli suuri merkitys. Työssä pitäisi osata käyttäytyä asiallisesti toista kohtaan. Työvuoroitoiden huomiointi sekä pitkien työvuorojen ansiosta järjestyvät pitkät vapaat koettiin merkittävänä työhyvinvointia tukevinä keinoina. Osa-aikaisuuden mahdollistaminen auttaa myös jaksamaan. Stressiä tunsivat kokevansa

vain yksikönjohtaja, koska hän oli jo pitkään ollut ylikuormittunut työtehtävistä, tekemättömät, rästissä olevat työt vaivasivat mieltä, mutta yksikössä oli aloittamassa uusi vastaava ohjaaja toukokuun 2014 alussa, jonka pitäisi tuoda helpotusta myös yksikönjohtajan työhön. Kuormittuminen ei kuitenkaan tulosten mukaan näy työyhteisölle.

Yksikössä oli ollut epäasiallisen kohtelun tilanteita, joihin oli haastateltujen kokemusten mukaan reagoitu heti, kun ne ovat tulleet esimiehen tietoisuuteen. Asioita oli purettu keskustelemalla, jatkotoimenpiteistä sopimalla ja seurantapalaverissa tilannetta seuraamalla. Tutkimuksessa tuli myös esille, miten tärkeää on, että työyhteisössä seurataan työkaverien jaksamista ja tarvittaessa viedään esimiehen tietoon epäasialliseen kohteluun liittyvät asiat, mikäli niitä ei pystytä työyhteisön kesken ratkomaan. Isojen yksikköjen yksikönjohtajalla ei ole mahdollisuutta osallistua päivittäin ryhmäkotien/osastojen toimintaan ja tämän vuoksi vastaavalla hoitajalla/ohjaajalla, työsuojeluvaltuutetulla ja luottamusmiehellä on tärkeä tehtävä toimia yksikönjohtajan yhteistyökumppanina ja tuoda esimiehen tietoisuuteen asiat, jotka puhuttavat henkilöstöä, mahdolliset epäasialliset kohtelut ja muut seikat, joista esimiehen on hyvä olla tietoinen. Kyseisessä yksikössä koettiin, että yhteistyö toimii ja esimiehen johtamiseen ollaan tyytyväisiä. Kynnys mennä keskustelemaan esimiehen kanssa koettiin matalaksi ja esimies järjestää aina aikaa ja alkaa tarvittaessa selvittää pyydettyjä asioita. Tällä toiminnalla esimies on kasvattanut luottamusta työntekijöiden ja oman toimintansa välille. Sairauspoissaolojen hallinta -hankkeen (2012, 13) mukaan ristiriitojen ratkaisutavoilla ja esimiesten johtamistavoilla on selkeä yhteys ja puuttumattomuutta ei esiinny niinkään niissä työyhteisöissä, missä esimiestyö on koettu oikeudenmukaiseksi.

Tutkimustuloksissa tuli esille, miten tärkeä rooli esimiehellä on työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Tuloksista voidaan todeta, että esimies tuntee henkilöstönsä hyvin, tietää, miten henkilökunta voi ja mistä työyhteisössä keskustellaan. Tutkitun yksikön esimies vetää ryhmäkotikohtaiset ja koko yksikön yhteiset palaverit ja tämä auttaa häntä arjen työssä. Näin ollen on erittäin tärkeää, että esimies osaa jakaa ajankäyttönsä niin, että hän voi osallistua esimerkiksi tiimipalaveriinkin vähintään kerran kuussa. Lisäksi hänellä tulee olla mahdollisuus osoittaa henkilöstölle, että hän on aidosti kiinnostunut siitä, mitä yksikössä ja ryhmäkodeissa tapahtuu ja miten henkilöstö voi. Näin ollen hän pystyy riittävän ajoissa puuttumaan ja toimimaan ennaltaehkäisevästi, mikäli joku asia hiertää henkilöstön välejä. Osa työhyvinvointia edistävästä osatekijöistä lähtee pelkästään henkilöstä itsestään. Sairauspoissaolojen hallinta -hankkeen (2012, 11) tuloksissa todetaan sama asia kuin tämän tutkimuksen tuloksissa, että esimiehen rooli, nimenomaan oikeudenmukainen johtaminen, on yksi keskeisimmistä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Oikeudenmukai-

seen johtamiseen sisältyvät vuorovaikutus, kunnioittavuus, rehellisyys, ystävällisyys ja luotettavuus. Näillä tekijöillä oli selvästi vaikutusta sairauspoissaoloihin. Molempien tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että sairauspoissaolojen esiintyminen on selvästi vähäisempää niillä työntekijöillä, jotka kokevat oikeudenmukaisen johtamisen toteutuvan työpaikallaan.

Tutkimuksen kohteena olleet henkilöt kokivat, palautetta yksikössä saadaan riittävästi. Palautetta annetaan sekä esimiehen että työyhteisön toimesta. Tutkimustulosten mukaan on hyvin tärkeää saada rakentavaa palautetta, koska vain sitä kautta he voivat kehittyä ja orientoitua työtehtäviinsä. Rakentava palaute oli toivottavaa myös sen vuoksi, että sen avulla henkilön on mahdollista päästä eroon epäsuotuisista tai toimimattomista työskentely-/toimintatavoista.

Sairauspoissaolojen hallinta yksikössä

Tässä tutkimuksessa yllättävänä seikkana tuli esille, että vaikka yksikössä sairauspoissaolot eivät ole niin sanotusti ongelma eli sairauspoissaoloja on henkilöstönkin mielestä vähän, henkilöstö ei kaipaakaan muutosta nykyiseen käytäntöön. Haastatteluissa nousi esille, että, jos työntekijällä on esimerkiksi vatsatauti, olisi hyvä, että ensimmäisen päivän voisi olla omalla ilmoituksella pois ja vasta seuraavasta päivästä haettaisiin sairauslomatoimisto. Useamman esimerkin, kuten Hämeenlinnan kaupungin (2013, viitattu 10.5.2014), mukaan omailmoituskäytäntö vähentää sairauspoissaolojen määrää. Omailmoituskäytäntö edellyttää mielestäni, että poissaolojen seurantaan sovitaan uudenlaiset, tarkat hälytysrajat, jotta toistuvasti, lyhyisiin sairauspoissaoloihin puututaan ajoissa varhaisen välittämisen mallin mukaisen puheeksioton kautta.

Työhön paluussa toivottiin, että huomio kiinnittyisi siihen, minkä vuoksi henkilö on ollut poissa ja työhön paluu suunniteltaisiin sen mukaisesti. Lisäksi huomioitiin, että henkilöstölle tulisi painottaa, että työhön tulee palata vasta, kun on aidosti terve. Sairautta ei saisi tulla tartuttamaan työpaikalle toisille, mutta yhtä lailla tulee huomioida, että on työkykyinen, kun palaa työhön, sillä muuten työpari kuormittuu tämän vuoksi.

Työkykyjohtamisen keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi

Varhaisen välittämisen malli ei ollut tutkimustulosten mukaan tuttu haastatelluille, mutta mukautetun työn mallia yksikössä on toteutettu. Haastateltavat kokivat, että mukautetun työn malli toimii heidän yksikössä, sillä toisessa ryhmäkodissa tehdään fyysisesti raskasta työtä, kun taas toisen ryhmäkodin työskentely ei vaadi fyysisiä ponnisteluja. Ryhmäkotiä on mahdollista vaihtaa tilapäisesti. Tässä ongelmaksi kuitenkin tuntui muodostuvan se, että toisessa yksikössä kaikki tekevät

niin sanottua pitkää, 12 tunnin työvuoroa ja osa toisen yksikön työntekijöistä tekee lyhyttä, 8 tunnin työvuoroa. Vuorojen yhtensovittaminen ei onnistu helposti ja työkavereita ei haluta rasittaa sillä, että vaadittaisiin heitä muuttamaan työvuorojen pituutta, jotta yksikön vaihto onnistuisi.

Sairauspoissaoloja vähentäviksi keinoiksi haastatellut mainitsivat: puhuminen, avoimuus, kuunteleminen, työyhteisön sitouttaminen, esimiestyö, työnohjaus, työn mukauttaminen, työyhteisöön soveltuvien henkilöiden rekrytointi, aseptiikka, ergonomian huomioiminen ja yksikkökohtaiset palaverit. Lisäksi huomioitiin, että työntekijän tulee itse ottaa vastuuta oman terveytensä ja hyvinvointinsa huolehtimisesta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomioita tutkimusaineiston keräämiseen, analysointiin ja raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 140–141.) Tässä tutkimuksessa kohde-ryhmänä olivat palvelukodin esimies ja lähihoitaja, joilla kaikilla oli oleellista ja luotettavaa tietoa työkyvyn tukemisen toimintamalleista, työkykyjohtamisen keinoista, sairauspoissaolojen syistä ja käytännöistä. Suurin osa haastatelluista oli toiminut palvelukodin työsuhteessa jo useampia vuosia. Näin tutkittavien valinta noudatti tarkoituksenmukaisuuden periaatetta. Tutkimuksen aikana osallistujat saivat vapaasti kertoa kokemuksiaan ja käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä ja siten saatiin esille kokemusten luonne. Eskola & Suorannan (1999, 212–213) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tässä tutkimuksessa analysoidaan tarkasti haastattelujen tuottamia ajatuksia. Lisäksi uskottavuutta ja varmuutta parantaa se, että nauhoitetut haastattelut dokumentoitiin tarkasti sanasta sanaan ja ilmiötä analysoitaessa sanontoja luettiin useaan kertaan läpi muodostaen niistä yläkäsitteitä. Tutkimustulokset eivät ole siirrettäviä, koska kyseessä on tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden subjektiiviset kokemukset ja mielipiteet. Jos sama tutkimus toteutettaisiin toisessa vastaavanlaisessa palvelukodissa, missä työkykyjohtaminen on hyvän tasoista, tutkimustulokset olisivat luultavasti samansuuntaisia. Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia analysoitaessa on käytetty tukena työkykyjohtamista käsitteleviä tutkimuksia. Tämä tukee luotettavuutta täyttäen vahvistuvuus-kriteerin.

Tiedonkeruun luotettavuutta lisää se, että haastattelulomake esiteltiin ennen haastattelua ja todettiin toimivaksi. Tutkimuksen luotettavuutta edisti se, että haastattelun aikana minulla oli mahdollisuus lisäkysymyksillä täsmentää kysymyksiä, jotka muuten olisivat saattaneet jäädä

pinnallisiksi. Tutkimuksen objektiivisuutta olisi voinut parantaa esittämällä analyysin avulla saadut tulokset tiedonantajille arvioitaviksi ja käyttämällä useampaa tutkijaa analyysin aikana. Tämän tutkimusaineiston olen analysoinut yksin ja pidän tuloksia luotettavana, sillä esille tulivat tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat. Tutkimuksen avulla olen saanut uuden näkökulman tutkimusaiheeseen. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä toinen tutkija saattaa päästä erilaiseen tulokseen, koska jokainen tutkimus on ainutkertainen eikä toistettavuus ole mahdollista. (Eskola & Suoranta 1999, 212.) Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen kulku on kuvattu yksityiskohtaisesti ja analyysin tueksi on esitetty tutkimustuloksissa suoria lainauksia vastausesimerkinä henkilöiden kertomuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tutkijan omalla asiantuntijuudella on keskeinen merkitys tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen on toteuttanut tutkija, joka on työskennellyt henkilöstöhallinnon tehtävissä lähes kymmenen vuotta. Tutkijana koen ymmärtäväni tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Kokemukseni ja asiantuntijuuteni vaikuttavat siihen, miten jäsenän ja tulkitsen analysoitavaa aineistoa.

Tutkimuksen viitekehysten teoria on laaja ja hyvin yksityiskohtaisesti esitetty, sillä tutkimuksen kohteena on monisyinen ja vaikeasti hahmotettava ilmiö. Tämän vuoksi teoriassa yksityiskohtaisesti esitetään, kuinka laajasta asiasta on kyse. Samalla teoriaosaa on mahdollista käyttää tutkitun yrityksen yksiköiden perehdytyksessä, sairauspoissaolojen ja varhaisen tuen toimintamallin sisällönymmärtämisessä.

7.3 Tulosten merkitys ja jatkokehittämissuositukset

Yritys voisi kehittää **sairauspoissaolokäytäntöä** hoivakotiyksiköiden osalta. Tutkimustulosten mukaan omailmoituskäytäntöä toivottiin vain ensimmäisen päivän osalta ja erityisesti siinä tilanteessa, että henkilö on esimerkiksi vatsataudin vuoksi hyvin sairas tai hän itse tai hänen alle 10-vuotias lapsensa sairastuu viikonloppuna, jolloin työterveyshuollon palvelut eivät ole käytettävissä. Voisiko tässä olla toimintatavan kehitys niin, että viikonloppuna tilapäisen hoitovapaan myöntää tarvittaessa esimies ja ensimmäisenä arkipäivänä, mikäli sairaus jatkuu, toimitettaisiin lääkärin kirjoittama poissaolotodistus ja asioitaisiin työterveyshuollossa? Työterveyshuollon tulisi saada myös tiedot omailmoituspoissaolojen syistä yhtä lailla kuin diagnoositiedot pitäisi toimittaa työterveyshuoltoon niistä sairauspoissaoloista, joihin todistus on kirjoitettu työterveyshuollon ulkopuolelta. Tällä hetkellä vain poissaolopäivät raportoidaan työterveyshuollolle, kun sairauspoissaoloja on yli 20 päivää vuoden aikana, mutta palkkahallinto ei toimita diagnoositietoa työterveyshuollolle.

Tutkimustulosten mukaan esimiehen rooli on erittäin merkittävä ja tämän vuoksi on tärkeää, että esimies huolehtii ja saa tukea omaan jaksamiseensa. Jatkokehitysehdotuksena esitän, että kaikille esimiehille järjestetään hoivayksiköiden toiminnan mukainen **kummijohtajuus**, joka edesauttaa esimiesten mahdollisuutta purkaa haastavia tilanteita sekä kollegakeskustelun kautta löytämään ratkaisumahdollisuuksia.

Tutkitussa yksikössä oli toteutettu **mukautetun työn mallia**. Termit korvaava työ ja mukautettu työ menevät sekaisin ja tämän vuoksi mukautetun työn malli tulisi dokumentoida ja ohjeistaa. Mielestäni paras ratkaisu tähän olisi, että mukautetun työn mallin yleisohjeistus annettaisiin yksiköihin Yrityksen henkilöstöhallinnon toimesta. Mukautetun työn malli voitaisiin mallintaa eli kuvata yleisellä tasolla, jonka pohjalta yksiköt laatisivat itse suunnitelman työtehtävien mukauttamisesta, niin tarkalla tasolla kuin mahdollista, huomioiden myös mahdollisesti eri työaika tekevät. Malli tulee työyhteisölle tutuksi, kun he itse miettivät toimivat käytännönratkaisut. Yhteisesti suunniteltu toimintamalli sitouttaa työntekijät ja heillä on matalampi kynnyks käydä oma-aloitteisesti esimiehen kanssa keskustelu mukautetun työn aloittamisesta. Näin koko työyhteisö voisi jatkossa osaltaan valvoakin, että mukautetun työn mallia tullaan hyödyntämään.

Tutkimustulosten mukaan työyhteisön luottamukselliset välit ovat kaiken perusta. **Esimieskoulutuksessa** voitaisiin esittää keinoja, millä esimies voi edistää luottamuksen rakentamista työyhteisössä ja miten hän voi toimia esikuvana ja peilata omaa käyttäytymistään ja toimintatapojaan. Esimiesten tulisi oppia ymmärtämään työhyvinvoinnin osatekijöitä, niiden ja tuottavan työn välisiä syy-seuraus-suhteita sekä työkykyjohtamisen keinojen merkitys sairauspoissaolojen vähentämisessä. Esimiehellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin johtajana. Tässä apuna voi toimia joko työterveyshuollon työpsykologi tai ulkopuolelta ostettava valmentaja. Yhtä lailla työyhteisötaitojen ja alaistaitojen kouluttaminen koko työyhteisölle on tärkeää. Asioista ja tilanteista syytetään usein toisia eikä nähdä omaa vastuuta tai puutteita omissa työyhteisö- tai alaistaidoissa. Työyhteisötaitoja tarvitsevat kaikki työyhteisön jäsenet. Esimiehen on ansaittava henkilöstönsä luottamus ja hänellä itsellään on suurin ja kriittisin rooli luottamussuhteen rakentumisessa. Tähän esimies tarvitsee tukea omalta esimieheltään, koulutuksesta, kollegalta sekä henkilöstöhallinnosta. Esimiehen tulee tietää roolinsa ja ymmärtää tehtävänsä, jotta hän voi muun muassa ajaa työyhteisön yhteistä etua ja osoittaa toiminnalle suuntaa. Yhteinen näkemys muodostuu viestinnän kautta ja siitä, että toiminta on johdonmukaista eli sanat ja teot eivät riitele keskenään. Arjessa tulisi käydä mahdollisimman paljon vuoropuhelua ja kuunnella. Henkilöiden yksilöllisyys tulee huomioida ja työntekijöille antaa mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa sekä mahdollisuus itsenäi-

seen työkenttään niin, että heidän on mahdollista tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. Henkilöiden tukeminen työssä ja heihin luottaminen auttavat rakentamaan hyvän työyhteisön ja sitouttamaan henkilöt työhönsä.

Tutkimustuloksissa tuli esille, että työyhteisön toimiva palautejärjestelmä on tärkeä työssäjaksamisen ja työssä kehittymisen mahdollistava keino. Työyhteisöissä tulisi kehittää **palautekulttuuria** niin, että palautetta osattaisiin antaa oikealla tavalla rakentavasti ja jatkuvasti kaikkien työyhteisön jäsenten toimesta. Toisille palautteen antaminen on helpompaa kuin toisille, mutta yhteisten pelisääntöjen, kehittämisen ja tuen avulla kaikki voivat sen oppia. Isoimmissa yksiköissä yksikönjohtaja voi olla täysin erillään arkityöskentelystä, jolloin hänen ei ole mahdollista antaa palautetta yksittäisistä, työskentelyyn liittyvistä asioista. Sillä, että kiitetään sähköpostitse tai tiimipalaverissa koko henkilöstöä yhteisesti hyvin hoidetusta työstä, ei ole niin isoa, motivoivaa ja kauaskantoista merkitystä kuin henkilökohtaisella, työsuoritukseen liittyvällä palautteella. Rekrytoinnilla on suuri merkitys ja esimiehiä tulisi tukea rekrytointitaitojen kehittämisessä, jotta he osaisivat rekrytoida osaavat, ammattitaitoiset ja työyhteisöön soveltuvat henkilöt. On kuitenkin muistettava, että erilaisuutta tarvitaan, jotta kehittymistä voi tapahtua.

Mittareiden kehittäminen on yksi tärkeä työkykyjohtamisen ja sairauspoissaolojen vähentämisen keino. Kehitettäviä, käyttöön otettavia mittareita voisivat olla yksiköihin työtyytyväisyysmittarin lisäksi kehitettävät ilmapiirimittarit, joiden tuloksista näkisi suoraan, missä osa-alueissa yksikössä on kehitettävää ja asioihin olisi mahdollista puuttua hyvissä ajoin. Saadut asiakaspalautteet ja sairauspoissaolopäivät ovat tärkeitä mittareita, joihin tulee reagoida. Ohjeistukset tulisi olla niin selkeät ja painokkaat, että esimiehet ymmärtäisivät mittareiden tärkeyden työkykyjohtamisensa tukena. Lisäksi uusia, kehitettäviä mittareita voisivat olla fyysisen kunnon mittaamiseen liittyvä mittari (kuntoindeksi) ja työkykyindeksi. Rekrytointitilanteisiin voitaisiin kehittää yksinkertaisia testejä, joilla voidaan varmistua, että henkilö selviytyy fyysisen työn mukanaan tuomista haasteista. Esimerkiksi haastattelutilanteen järjestäminen toisessa kerroksessa, mihin noustaan rivakasti portaita tai kävellään pitkä käytävä rivakasti. Näitä mittareita voitaisiin kehittää yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

Jatkossa voitaisiin kartoittaa, onko henkilöstön toiveena yhteisöllisyyden kasvattajaksi nykyisen liikunta- ja kulttuuriseteliedun rinnalle mahdollisesti kytkettävät työyhteisön yhteiset toiminnot. Työnantaja voisi tukea samalla periaatteella kuin nykyistä setelietua, esimerkiksi juoksukoulua, askartelukerhoa tai vastaavaa toimintaa, johon henkilöstöllä olisi kiinnostusta. Tämä kuitenkin

edellyttää henkilöstön vahvaa sitoutumista toimintaan, jotta sen jatkuvuus voitaisiin taata ja toiminnot olisivat yksikkökohtaisesti järjestettävissä. Tämä toimintatapa voisi olla osa yksikön työkykyä ylläpitävää **tyky-toimintaa**.

Kattavampi käsitys työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä työkykyjohtamisen keinoin saadaan, jos laajennetaan tutkimus koskemaan useampia hoivayksiköitä ja niiden osastoja. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää saman sisältöisellä tutkimuksella sellaisessa palvelukotiyksikössä, jossa on runsaasti sairauspoissaoloja, mikä on työkykyjohtamisen laatu ja taso, miten sairauspoissaolojen hallinta toteutuu ja minkälaiset ovat työkykyjohtamisen keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Tutkimuksella saataisiin selville keskeisiä asioita, joihin tässä työyhteisössä ei ole paneuduttu, voitaisiin nostaa ongelmakohdat esille sekä hyödyntää tässä tutkimuksessa saatua tietoa ja vertailla, miten henkilöiden työolot poikkeavat toisistaan. Tutkimuksessa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää oppilaitosyhteistyötä.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen. Yrityksen henkilöstöhallinnon tavoitteena on löytää keinoja työkykyjohtamisen kehittämiseen, esimiesten tukemiseen työkykyjohtamisen edistämässä sekä sairauspoissaolojen vähentämiseen. Mielestäni kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan ja tutkimuksen pohjalta voidaan toteuttaa ohjeistuksia esimiehille, kehittää varhaisen välittämisen mallia ja keskustelupohjaa sekä laatia ohjeistus ja tuoda esille mukautetun työn ja korvaavan työn mallit henkilöstö niihin sitouttaen. Aihevalinnassa vaikutti henkilökohtainen kiinnostukseni työkykyjohtamiseen ja varhaisen välittämisen malliin ja halu kehittyä näiden osa-alueiden asiantuntijana. Tutkimusprosessin aikana minulle selkeytyi tutkimuksen tekoon liittyvät asiakokonaisuudet ja sain arvokasta, syvällistä ja kokemuksellista tietoa muun muassa siitä, mihin asioihin tulevaisuudessa tulee syventyä työhyvinvointia kehitettäessä. Tutkimuksesta saatua teoretietoa ja asiantuntijuutta voin hyödyntää jatkossa henkilöstöhallinnon työssäni. Kiinnostukseni työkykyjohtamiseen ja varhaisen välittämisen mallin toimivaan soveltamiseen kasvoivat tutkimusprosessin aikana. Ymmärrän entistä paremmin esimiehen roolin merkityksen työhyvinvoinnin edistäjänä.

7.4 Johtopäätökset

Tutkimuksessa voitiin osoittaa, että koettu työyhteisön toimivuus, kuten hyvä esimiestyö ja yhteistyö työntekijöiden kesken sekä koetut työn piirteet, joita ovat mahdollisuudet vaikuttaa työn toteuttamiseen ja työaikoihin, vaikuttivat koettuun *psykkiseen* tilaan (oman työn kehittäminen, sitoutu-

neisuus), *fysiseen* (vähäiset sairauspoissaolot, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen), *henkiseen* (henkilöiden motivaatiotaso, arvot) että sosiaaliseen (työyhteisö-, esimies- ja sosiaaliset taidot). Tulokset antoivat tukea 2010-luvulla yleistyneelle työkykyjohtamiselle (Seek 2012, 304). Kyseessä on **onnistunut työkykyjohtaminen**, jonka ansiosta työyhteisössä on hyvä työilmapiiri, toimiva työyhteisö ja vähän sairauspoissaoloja. Yksikön työtyytyväisyys oli hyvä ja työntekijöiden stressitaso oli hyvä. Poikkeuksena oli yksikönjohtajan melko korkea stressitaso, joka johtui työn asettamista paineista ja työkuormasta. Esimiehen rooli korostui jokaisessa teemassa selkeästi.

Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Onnistuneen työkykyjohtamisen ansiosta palvelukodissa vallitsi hyvä työilmapiiri, työyhteisö oli toimiva ja sairauspoissaoloja oli vähän. Esimiehellä oli napakka, kuunteleva, kannustava ja luotettava ote työhönsä. Ristiriitatilanteisiin nopea puuttuminen, arvostuksen osoittaminen, palautteen antaminen, työvuorosunnittelussa henkilöstön toiveiden huomioiminen, kuuntelu ja osallistava johtaminen olivat onnistuneen työkykyjohtamisen kokonaisuuden tärkeimpiä palasia. Tulokseksi saatiin, että yksikössä oli sovellettu varhaisen välittämisen mallia muun muassa puheeksiottamisen keinoin sekä mukautetun työn mallia käytännössä toteuttamalla. Työyhteisöllä oli halu kehittää omaa työtään ja yksikköään ja he pyrkivät huomioimaan jokaisen vahvuuksia, jotta niitä voisi hyödyntää työssä. Toimiva työyhteisö on rakentanut luottamukselliset välit keskenään. Sairauspoissaolokäytäntöä ei haluta muuttaa ja mahdollistaa omailmoituskäytäntöä. Yksiköllä pitäisi olla mahdollisuus päättää, haluaako ottaa käyttöön vastaavanlaisia uudistuksia vai pidättäytyä hyväksi todetussa entisessä mallissa. Luottamus voidaan menettää hetkessä, kun sen rakentaminen on selvästi kestänyt pitkään ja sitä osattiin kyseisessä palvelukodissa vaalia ja ylläpitää.

Tutkimustulosten perusteella tässä palvelukotiyksikössä voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset: yksikössä ihmisiä motivoi työ itsessään, mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työaikoihin, hyvä työyhteisö, sisäiset motivaatiotekijät ja toimiva esimiestyöskentely. Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa (2013, 68) todetaan sama asia, että esimiestyö ja johtaminen ovat työhyvinvoinnin kulmakiviä.

LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.

Aino Health Management. 2013. Sairauspoissaolojen hallinnan ratkaisut. Viitattu 10.5.2014. <http://www.ainohealth.com/sairauspoissaolojen-hallinnan-ratkaisut/>.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Antti-Poika, M. 2011. Työkyvyn tukemisen malli – Varma asiakkaineen edelläkävijänä. Viitattu 8.12.2013. <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/Tyokyvyn-tukemisen-malli.pdf>.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Bushnell, P.T., Colombi, A., Caruso, C.C. & Tak, S. 2010. Work Schedules and Health Behavior Outcomes at a Large Manufacturer. Viitattu 1.5.2014. https://www.jniosh.go.jp/en/indu_hel/pdf/IH_48_4_395.pdf.

De Pree, M. 1990. Ihmisten johtamisen taito. Suom. M. Lainema. Keuruu: Otava.

EK 2013. Työaikakatsaus. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2012. Viitattu 13.4.2014. ek.fi/wp-content/uploads/Työaikakatsaus-2012.pdf.

EK 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Viitattu 5.12.2013. http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/Tyokvjohtamisenmalli.pdf.

EK. 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. Viitattu 5.12.2013. http://www.kattoliitto.fi/files/280/Sairauspoissaolojen_hallinta_ja_hyvinvointi_23032009.pdf.

Elo. 2014a. Sairauspoissaolojen hallinta. Viitattu 10.5.2014. <http://www.elo.fi/tyonantaja/tyohyvinvointipalvelut/sairauspoissaolojen-hallinta>.

Elo. 2014b. Suuryrityksen työkyvyttömyysmaksu vuonna 2014. Viitattu 16.3.2014. <http://www.elo.fi/tyonantaja/maksut-ja-todistukset/suuryrityksen-tyokyvyttömyysmaksu>.

Elo. 2014c. Työeläkekuntoutus. Viitattu 10.5.2014. http://www.elo.fi/~media/files/kuntoutus/%20elo/elo_tuotekortti_tyoelakekuntoutus.ashx.

Eläketurvakeskus. 2014. Työntekijän ja yrittäjän eläketurva. Viitattu 24.2.2014. http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/esitteet/tietoa_yksityisten_alojen_tyoelaketurvasta_tyontekijalle_ ja_yrittajalle_2012_7.pdf.

Eläketurvakeskus. 2013. Työeläkekuntoutus vuonna 2012. Viitattu 10.5.2014. http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tilastojulkaisut/tilastoraportit/tyoelakekuntoutus_vuonna_2012_7.pdf.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fitzpatrick, J. 2000. Reflections on Achieving Professional Leadership. Teoksessa H.R. Feldman (toim.) Strategies for Nursing Leadership. 2001. New York: Springer Publishing Company Inc., 39-44.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät. Juva: WSOY.

Haastateltava 1, ohjaaja. Yritys. 2014. Haastattelu 15.4.2014. Tekijän hallussa.

Haastateltava 2, ohjaaja. Yritys. 2014. Haastattelu 15.4.2014. Tekijän hallussa.

Haastateltava 3, ohjaaja. Yritys. 2014. Haastattelu 15.4.2014. Tekijän hallussa.

Haastateltava 4, ohjaaja. Yritys. 2014. Haastattelu 15.4.2014. Tekijän hallussa.

Haastateltava 5, yksikönjohtaja. Yritys. 2014. Haastattelu 16.4.2014. Tekijän hallussa.

Haastateltava 6, ohjaaja. Yritys. 2014. Haastattelu 16.4.2014. Tekijän hallussa.

Haastateltava 7, ohjaaja. Yritys. 2014. Haastattelu 16.4.2014. Tekijän hallussa.

Haastateltava 8, ohjaaja. Yritys. 2014. Haastattelu 16.4.2014. Tekijän hallussa.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hämeenlinna 2013. Henkilöstöraportti. Viitattu 10.5.2014. <https://www.hameenlinna.fi/pages/387871/henkilostoraportti%202013.PDF>.

Ilmarinen. Pidä huolta – Välitä varhain. Viitattu 24.2.2014. http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/valita_varhain.pdf.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kela. 2013. Osasairauspäivärahan määrä. Viitattu 10.5.2014. http://www.kela.fi/osasairauspaivaraha_maara.

Kela. 2012a. Sairauspäiväraha. Viitattu 16.3.2014. http://www.kela.fi/tyokyvyton-yli-10-paivaa_sairauspaivaraha.

Kela. 2012b. Takaisin työhön. Viitattu 16.3.2014. <http://www.kela.fi/takaisintyohon>.

Kela. 2012c. Työterveyshuollon lausunto työhön paluun mahdollisuuksista. Viitattu 16.3.2014. http://www.kela.fi/documents/10180/12149/90paivaa_uusi.indd.pdf/67900008-0ae3-4dd3-8ccd-57cb0234618a.

Kela. 2012d. Osasairauspäiväraha. Viitattu 10.5.2014. <http://www.kela.fi/osasairauspaivaraha>.

Keva. 2013. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden välillä suuria eroja työkyvyttömyyskustannuksissa. Viitattu 17.5.2014. http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/sairaanhoitopiirien_valilla_suuria_eroja_tyokyvyttomyyskustannuksissa.aspx.

Koskinen, S., Alapuranen, L., Arola, M., Heino, A-M., Lehtonen, L., Ullakonoja, V. & Virta, L. 2008. Työkyvytön?: terveydentilatietojen käsittelystä työelämässä. Helsinki: Edita.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Viitattu 16.3.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.

Manfredi, C. 1995. The Art of Legendary Leadership: Lessons for New and Aspiring Leaders. Teoksessa H. R. Feldman (toim.) Strategies for Nursing Leadership. 2001. New York: Springer Publishing Company Inc., 7–14.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 1.5.2014. <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Markkula, H., Koskinen, S. & Virta, L. 2009. Korvaavaa työtä vai sairauspoissaoloa? Viitattu 10.5.2014. www.edilex.fi/lakikirjasto/5864.pdf.

Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. Teoksessa C. D. Green (toim.) Classics in the History of Psychology. Toronto, Ontario: York University. Viitattu 9.2.2014. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Sairauspoissaolojen hallinta –hanke Helsingin kaupungin kotihoidossa 2009-2010. Loppuraportti. Helsingin kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja 2012:8.

Savonia. Aveckki. Viitattu 3.5.2014. <http://webd.savonia-amk.fi/projektit/markkinointi/avekki/>.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

- Seuri, M. 2013. Työterveys 2.0. Järjestelmämme on muututtava. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Eläketurva. Viitattu 24.2.2014. http://www.stm.fi/toimeentulo/tuet_ja_etuudet/elaketurva.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Kuntoutuspalvelujen järjestäminen. Viitattu 10.5.2014. http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/kuntoutus/palvelujen_jarjestaminen.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. Helsinki: Yliopistopaino Oy. Viitattu 5.12.2013. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3656.pdf&title=Sairauspoissaolokaytanta_tyopaikan_ja_tyoterveyshuollon_yhteistyona_fi.pdf.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Pitkittyvä sairausloma ja työhön paluu. Opas työnantajalle. Helsinki: Yliopistopaino Oy. Viitattu 5.12.2013. <http://pre20090115.stm.fi/hm1139406533860/passthru.pdf>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2006. Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015 – kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. Viitattu 10.5.2014. <http://pre20090115.stm.fi/hm1157622687947/passthru.pdf>.
- Stake, R.E. 1995. The art of case study research. California: Sage Publications Inc.
- Stevens, P., Schade, A., Chalk, B. & Slevin, O. 1993. Understanding research: A Scientific Approach for Health Care Professionals. Edinburgh: Campion Press Limited.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tomey, A. M. 2009. Guide to Nursing Management and Leadership. Eight edition. St. Louis: Mosby elesevier.

Tuisku, K. & Rossi, H. 2010. Masennuksen ehkäisy ja hoito. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 16.3.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 16.3.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työterveyslaitos. 2014. Kunta10-tutkimus. Viitattu 1.5.2014. http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on? Viitattu 9.2.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos 2013. Tykytoiminta. Viitattu 1.5.2014. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/sivut/default.aspx>.

Työturvallisuuskeskus. 2012. Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla.

Työturvallisuuskeskus. Työkyvyn hallinta. Viitattu 10.5.2014. http://www.ttk.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_hallinta.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 16.3.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Valtiokonttori 2012. Mitä sairaudet tai työkyvyttömyys maksavat työnantajalle? Viitattu 10.5.2014. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mita_sairaudet_tai_tyokyvyttomyys_maksav%2843457%29#025.

Valtioneuvosto. 2011. Hallitusohjelma. Viitattu 10.5.2014. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>.

Waris, K. 1999. Mental well-being at work. A Sign of a Healthy Organization and a Necessary Precondition for Organisational Development. Helsinki: Hakapaino Oy.

Varma. 2011. Hyvä työkyky. Työkyvyn tukemisen malli. Viitattu 5.12.2013. <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004. Viitattu 16.3.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>.

Yin, R. K. 1994. Case Study Research. Design and Methods. California: Sage Publications Inc.

Haastattelu

Haastatteluun tulisi osallistua yksiköstä noin 6-8 henkilöä, yksikönjohtaja mukaan lukien. Haastatteluun kuluu aikaa noin tunti. Haastattelun toteutusmuotona on *teemahaastattelu*, jolloin haastattelulle valitaan keskeiset teemat, joiden mukaan edetään ja keskustellaan ja näin saadaan tutkittavien äänet kuuluviin. Haastattelutulokset käsitellen **anonymisti** ja niin, ettei kenenkään vastaus ole yhdistettävissä vastaajaan.

Haastattelun alussa annan haastateltavalle paperilla lyhyet määritelmät haastattelukysymyksissä käytettävistä käsitteistä (mm. työkykyjohtaminen, sairauspoissaolojen hallinta ja korvaavan työn malli), jotta kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Haastatteluun **ei tarvitse** valmistautua etukäteen millään tavalla eikä esimerkiksi käsitteitä tarvitse lähteä omatoimisesti selvittämään.

Haastatteluteemat

Haastattelussa edetään ja keskustellaan seuraavista teemoista:

1. Työkykyjohtamisen laatu ja taso
2. Sairauspoissaolojen hallinta
 - a. mm. lyhyet sairauspoissaolot yksikössä
3. Työkykyjohtamisen keinot lyhyiden sairauspoissaolojen vähentämiseksi
4. Korvaavan työn ja mukautetun työn mallien soveltaminen

Lämpimästi etukäteen kiittäen osallistumisestasi!

Aurinkoisin yhteistyöterveisin,

Sari

HAASTATTELULOMAKE

TAUSTATIEDOT

Ikkä, koulutus, tehtävä, työuran pituus

HENKILÖSTÖN TARPEIDEN JA ODOTUSTEN MÄÄRITTÄMINEN

Mikä tässä työssä motivoi sinua?

Mikä on haasteellista?

Mitkä ovat tarpeesi ja odotuksesi

- hyvästä, toimivasta työyhteisöstä?
- mielekkäistä työtehtävistä?
- työn hallinta?
- työn palkitsevuus, tunnustukset ja huolenpito?
- osaamisen kehittyminen?

TYÖKYKYJOHTAMISEN LAATU JA TASO

Millaisia mielestäsi ovat hyvät työssäjaksamista tukevat keinot? Kuvaile. Ovatko nämä käytössä yksikössänne?

Mitä työssäjaksamisen haasteita työssäsi on? Entä yksikössäsi? Miten niihin on pyritty vaikuttamaan? Minkälaista työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa toivoisit työnantajan järjestävän?

(Miten toivoisit työnantajan tukevan terveyttä edistäviä elämäntapoja?)

Minkälaisena koet stressitasosi työpaikallasi? Arvioi numerolla arvoasteikolla 1-10 (1=ei ollenkaan stressiä, 10=erittäin paljon stressiä).

Miten työtehtävät on mielestäsi mitoitettu yksikössänne?

Minkälaisena koet voimavarasi työn asettamiin vaatimuksiin nähden? Miten tätä arvioidaan yksikössänne?

Minkälaisena koet työn ja muun elämän tasapainon? Miten toivoisit työnantajan tukevan tasapainoa?

Järjestetäänkö yksikössäsi riittävästi perehdytystä työtehtäviin? Kuvaile, minkälaista perehdytystä järjestetään.

Miten näkemyksesi mukaan epäasialliseen kohteluun tulisi reagoida työpaikalla? Onko työpaikallasi esiintynyt epäasiallista kohtelua (esim. kiusaamista) ja onko siihen puututtu? Jos on, minkälaista ja miten?

Miten organisaatiossasi seurataan henkilöstön kehittämistarpeita? Mitä henkilöstön kehittämismenetelmiä organisaatiossasi käytetään?

Millaista ohjausta ja tukea saat esimieheltäsi? Vastaako se tarpeitasi?

Kuvaile, minkälaista palautetta esimiehesi on antanut työstäsi/työsuorituksestasi. Miten olet käsitellyt saamaasi palautetta? Onko palaute riittävää?

Minkälaisena koet tyytyväisyytesi nykyisiin työtehtäviisi? Arvioi numerolla arvoasteikolla 1-10 (1= ei ollenkaan tyytyväinen, 10=erittäin tyytyväinen).

Mitkä ovat organisaatiosi tärkeimmät motivointikeinot? Miten ne toimivat?

Tunnetko, että sinua arvostetaan työssäsi? Kuvaile, miten se sinulle ilmaistaan.

Millaisena koet vuorovaikutuksen esimiehesi kanssa? Työyhteisön kesken?

Minkälaisena koet viestinnän ja asioista tiedottamisen yksikössänne? Koko yhtiön tasolla? Onko kehitystarpeita? Jos on, minkälaisia?

Minkälaisena koet työilmapiirin yksikössänne?

SAIRAUSPOISSAOLOJEN HALLINTA YKSIKÖSSÄ

Minkälaisena koet yrityksen sairauspoissaolokäytännön? Onko se mielestäsi selkeää?

Minkälaisena koet toimintatavan, jossa esimies soittaa sairauspoissaololla olevalle henkilölle säännöllisesti yhden – kahden viikon välein?

Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät syyt lyhyisiin sairauspoissaoloihin yksikössänne?

Miten työnantaja voisi mielestäsi tukea työhön paluuta?

TYÖKYKYJOHTAMISEN KEINOT SAIRAUSPOISSAOLOJEN VÄHENTÄMISEKSI

Minkälaisia keinoja yksikössänne on käytössä lyhyiden sairauspoissaolojen vähentämiseksi? (Esimerkiksi varhaisen välittämisen malli, korvaavan työn malli, mukautetun työn malli)

Onko sinulla tiedossa uusia keinoja/menetelmiä sairauspoissaolojen vähentämiseksi? Minkälaista hyötyä niistä olisi? Kuvaile.

Miten toimipaikassasi on sovellettu korvaavan työn mallia? Millaisena koet korvaavan työn mallin oman työsi kannalta?

Miten toimipaikassasi on sovellettu mukautetun työn mallia? Miten sitä mielestäsi voisi soveltaa?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa lyhyisiin tai pitkiin sairauspoissaoloihin liittyen?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille ja mitä en ole huomannut tässä kysyä?