

Opinnäytetyö YAMK

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024

Paula Malinen

VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI- Lohjan kaupungin esihenkilöiden kokemuksia



Opinnäytetyö YAMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

2024 | 69 sivua, 17 liite sivua

Paula Malinen

Varhaisen tuen toimintamalli- Lohjan kaupungin esihenkilöiden kokemuksia

Hyvä työkyky edesauttaa kaikkia: yksilöä, yrityksiä ja koko yhteiskuntaa. Sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, alentuneesta tuottavuudesta sekä eläkekertymän heikennyksistä muodostuu miljardiluokan kustannukset kansantalouteen. Organisaatioiden tulee edellyttää systemaattista johtamista sekä työkykyä edistäviä ja tukevia toimintatapoja ja rakenteita, jotta näitä kustannuksia hallitaan ja samalla varmistetaan työvoiman riittävyys myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aihevalintaan johti tarve työelämälähtöisen henkilöstöjohtamisen ja erityisesti varhaisen tuen toimintamallin kehittämistarve Lohjan kaupungilla. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea kohdeorganisaation työkykyjohtamista, antaa toimeksiantajalle tietoa tällä hetkellä käytettävissä olevan varhaisen tuen mallin tuntemisesta sekä juurruttaa toimintamalli tiiviiksi osaksi esihenkilötyön arkea Lohjan kaupungin työyksiköissä. Tavoitteena on suorittaa varhaisen tuen toimintamallin arviointi Lohjan kaupungin esihenkilöille ja verkkokyselyn avulla saada tietoa toimintamallin käytöstä osana esihenkilötyötä sekä löytää varhaisen tuen toimintamallin prosessia koskevia kehittämisosa-alueita.

Teoriaosuus rakentuu Lohjan kaupungin käytössä olevan varhaisen tuen toimintamallin nykytilan kuvauksesta sekä teoreettisesta viitekehiksestä, jossa syvennytään tarkemmin käsitteisiin työkyky, työkykyjohtaminen, varhainen tuki sekä esihenkilön rooli. Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin sähköisenä verkkokyselynä syksyllä 2023 ja kyselyyn osallistui yhteensä 53 vastaajaa kokonaisvastausprosentin ollessa 50,5%.

Kyselyn keskeisistä tuloksista on koostettu kuvioita liittyen erityisesti varhaisen tuen toimintamallin kokonaisprosessiin ja ohjeistukseen, välineistöön sekä toimintatavan perehdytykseen ja juurruttamiseen. Kyselystä saadut tulokset kuvaavat kyselyn toteutuksen aikaisen tilanteen esihenkilöiden käytössä olevasta varhaisen tuen toimintamallista. Opinnäytetyön tulosten pohjalta nostetaan lopulta kaksi jatkokehittämiskohteiksi valittua osa-aluetta, joita lähdetään tilaajaorganisaation kanssa jatkoprosessoimaan.

Asiasanat: Työkyky, työkykyjohtaminen, varhainen tuki, esihenkilötyö

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Development and management of the social and health sector

2024 | 69 pages, 17 pages in appendices

Paula Malinen

Early Support Model - Experiences of the City of Lohja managers

A good work capacity benefits everyone: individuals, companies, society. Sickness absences, disability pensions, reduced productivity and reductions in pension accumulation cost the national economy billions. Organizations must require systematic management and policies and structures that promote and support work capacity in order to control these costs and at the same time ensure a sufficient workforce for the future.

The topic of the thesis was chosen because of the need to develop a work-life oriented personnel management and especially an early support model in the City of Lohja. The purpose of the thesis is to support the target organization's work capacity management, to provide the client with information about the currently available early support model and to embed the model as an integral part of the everyday work of managers in the work units of the City of Lohja. The aim is to carry out an evaluation of the early support model for the managers of the city of Lohja and, through an online survey, to obtain information on the use of the model in managers work and to identify areas for improvement in the early support model process.

The theoretical part is based on a description of the current state of the early support model in use in the City of Lohja and a theoretical framework, which goes into more detail on the concepts of work capacity, work capacity management, early support and the role of the managers. The survey material was collected as an electronic online survey in autumn 2023 and a total of 53 respondents participated in the survey, with an overall response rate of 50.5%.

The main results of the survey have been illustrated, in particular with regard to the overall process and guidelines for the early intervention approach, the support form and the induction and embedding of the approach. The results of the questionnaire describe the situation at the time the questionnaire was carried out with regard to the early intervention model used by the managers. Based on the results of the thesis, two areas for further development are finally selected, which will be further processed with the client organization.

Keywords: Work capacity, work capacity management, early support, work as a manager.

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Opinnäytetyön lähtökohdat	9
2.1. Opinnäytetyön toimintaympäristö	9
2.2. Opinnäytetyön tausta ja tarve	11
2.2.1 Lohjan kaupunki: Varhaisen tuen malli	13
2.2.2 Lohjan kaupunki: Terveystieteistä syistä uudelleen sijoittaminen ja mukautetun työn toimintamalli	17
2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä	19
3 Teoreettiset lähtökohdat	21
3.1 Työkyky	21
3.1.1 Työkykyjohtaminen	26
3.1.2 Strateginen ja operatiivinen työkykyjohtaminen	26
3.1.3 Työkykyä tukeva työkykyjohtaminen	28
3.2. Varhainen tuki	30
3.3. Esihenkilötyö osana työkykyjohtamista	32
4 Opinnäytetyön toteuttaminen	36
4.1 Opinnäytetyön vaiheet	36
4.2. Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä	37
4.3 Kyselytutkimuksen eteneminen ja aineiston kerääminen	39
5 Opinnäytetyön tulokset ja implementointi	41
5.1 Aineiston analysoiminen	41
5.2 Kyselyn tulokset	42
5.2.1 Toimintatavan ohjeistus: Sujuva prosessi ja ohjeistuksen selkeys	42
5.2.2. Vatu- lomakkeet	48
5.2.3 Toimintatavan juurruttaminen	49
5.2.4 Kyselyn avoimet vastaukset	52
6 Johtopäätökset ja pohdinta	56

6.1. Tulosten yhteenveto	56
6.1.1 Jatkokehittämiskohteet/ - ehdotukset Lohjan kaupungille	59
6.2. Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	60
6.3 Jatkotutkimusehdotukset ja opinnäytetyön toteutus	61
Lähteet	63

Liitteet

- Liite 1. Kyselylomake
Liite 2. Prosessikaavio 2024: Lohjan vatu- toimintamalli
Liite 3. Vatu- kyselylomake 2024 (luonnos)

Kuvat

Kuva 1. Lohjan kaupungin organisaatiokaavio.	9
Kuva 2. Lohjan kaupunkistrategia 2023-2030.	10
Kuva 3. Lohjan kaupunki, esihenkilökysely 2022.	13
Kuva 4. Lohjan kaupunki, terveydellisistä syistä uudelleensijoitus.	18
Kuva 5. Työterveystalo, työkykytalo.	25

Kuviot

Kuvio 1. Lohjan kaupunki, työhyvinvointikysely 2022.	12
Kuvio 2. Lohjan kaupunki: Varhaisen tuen toimintamallin prosessikaavio.	15
Kuvio 3. Lohjan kaupunki, sairauspoissaolojen osuus vuonna 2022.	17
Kuvio 4. Opinnäytetyön vaiheet.	40
Kuvio 5. Toimintatavan ohjeistus on suunnattu sitä käyttäville.	43
Kuvio 6. Ohjeistus on konkreettista, selkeää ja helposti ymmärrettävää.	44
Kuvio 7. Jos työkyvyn tukemiseen on erillisiä ohjeita, niiden yhteys toisiinsa on selkeää.	44
Kuvio 8. Toimintatapa on helposti löydettävissä.	45
Kuvio 9. Toimintatavan vaiheista on tehty toimintaa selkeyttäviä kuvauksia.	46
Kuvio 10. Roolit on kuvattu selkeästi ja vastuut on kytketty käytäntöön.	47
Kuvio 11. Varhaisen, tehostetun ja paluun tuen vaiheilla on selkeä alku ja loppu.	47

Kuvio 12. Tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointivastuut on määritelty selkeästi lähiesihenkilöille ja toimialajohdolle.	48
Kuvio 13. Lomakkeet ovat selkeitä ja yksinkertaisia, eikä niitä ole liian monta.	49
Kuvio 14. Henkilöstö ymmärtää toimintatavan merkityksen.	50
Kuvio 15. Esihenkilöt käyttävät toimintatapaa aktiivisesti ja oikea-aikaisesti.	50
Kuvio 16. Toimintatapa on osa uuden työntekijän perehdytystä.	52

1 Johdanto

Työantajilla on Suomessa lakisääteinen velvollisuus tukea työntekijöiden työympäristöä, työoloja, terveyttä ja työkykyä kaikissa työuran vaiheissa. Työterveyshuoltolain (L 1383/ 2001;L 738/ 2002) mukaisesti työnantaja vastaa työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla. Vaikuttavaan työkykyjohtamiseen pyritään suunnitelmallisella ja tavoitteellisella työterveysyhteistyöllä sekä asianmukaisilla työkykyä tukevilla varhaisen tuen toimilla, jos työntekijän työkyky on uhatta heikentyä työuran aikana.

Keskeisimpiä keinoja organisaatioiden sairauspoissaolokustannuksien vähentämiseen ovat erityisesti ennakoivat toimet, joilla pyritään ylläpitämään työntekijän työkykyä. Aktiivinen ja hyvä esihenkilötyö sekä esihenkilöille kohdennetut osaamisen koulutukset, varhainen puuttuminen työkyvyn heikentyessä, työelämän joustot sekä yleisen työilmapiirin edistäminen ovat tehokkaita ennakoivia toimia sairauspoissaolokustannusten vähentämisessä. Panostus työhyvinvointia ja työkykyä koskeviin teemoihin maksaa organisaatioille itsensä takaisin sairauspoissaolojen määrän vähentyessä sekä imagokuvana vetovoimaisena työnantajana. (Pulkkinen & Ryyänen 2023, 18-20.)

Opinnäytetyön aihevalintaan johti tarve työelämälähtöisen henkilöstöjohtamisen ja erityisesti varhaisen tuen mallin kehittämistarve Lohjan kaupungilla. Esihenkilöille vuonna 2022 suoritetussa työhyvinvointikyselyssä koettiin yleisen työkyvyn tuen, varhaisen tuen toimintamallin (=vatu), käytön sekä esihenkilöiden käytössä olevien ohjeiden tulkittavuuden olevan verrokkiorganisaatioita heikommin hyödynnettävää. Havaittiin myös, että varhaisen tuen mallin tunnettavuus ja toimintamallin käyttöaktiivisuus vaihteli eri yksiköiden esihenkilöiden keskuudessa Lohjan kaupungin sisällä. Varhaisen tuen toimintamallin vaikuttavuuden seuranta oli tämän vuoksi vaikea lähteä nykytilanteessa kartoittamaan tarkemmin.

Lohjan kaupungin työsuojelun toimintaohjelmassa on vuosille 2023-2026 asetettu tavoitteeksi sitoutunut työkykyjohtaminen ja että kaikki esihenkilötyössä

olevat ymmärtävät, mitä työkykyjohtaminen ja esihenkilön rooli työkyvyn tukijana tarkoittaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea kohde organisaation työkykyjohtamista sekä antaa toimeksiantajalle tietoa tällä hetkellä käytettävissä olevan varhaisen tuen mallin tuntemisesta. Lisäksi tarkoituksena on juurruttaa työkyvyn varhaisen tuen toimintamalli tiiviiksi osaksi Lohjan kaupungin esihenkilötyön arkea sekä nostaa esiin esihenkilöiden herkkyyttä havaita ajoissa työntekijöiden varhaisen tuen tarvetta, puheeksi ottoa sekä konkreettista toimintatapaa tarvittavien tukitoimien eteenpäin viemiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on suorittaa sähköinen verkkokysely Lohjan kaupungin esihenkilöille liittyen varhaisen tuen toimintatavan arviointiin ja nykytilan kartoitukseen.

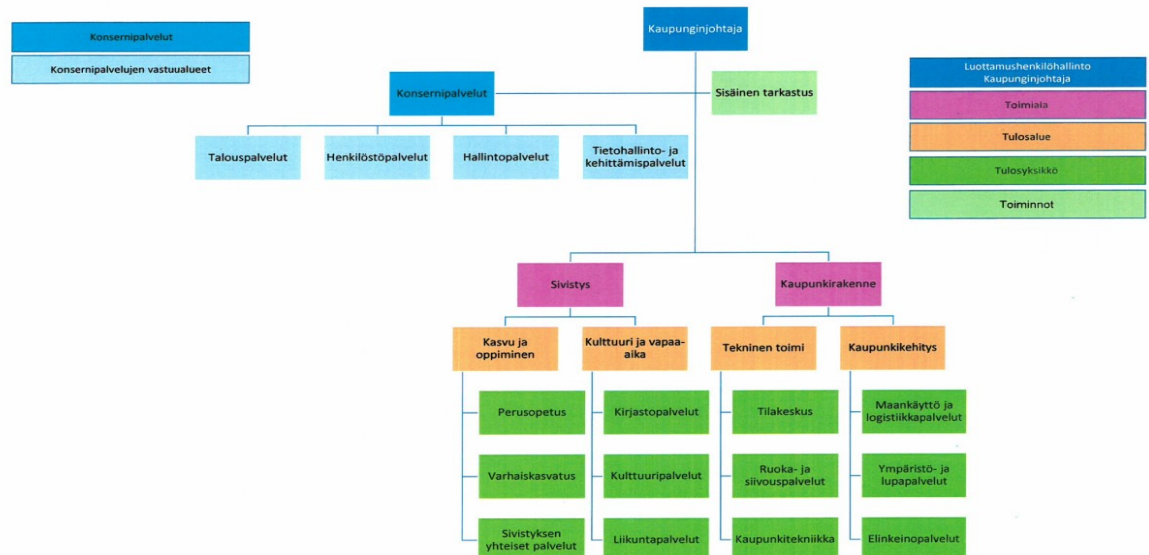
Opinnäytetyön alussa on kuvaus opinnäytetyön tilaajaorganisaatiosta sekä varhaisen tuen toimintamallin nykytilan käytöstä ja kehitystavoitteista organisaation sisällä. Kolmessa ensimmäisessä pääluvussa käsitellään lisäksi aiheeseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Näissä luvuissa syvennyttään tarkemmin käsitteisiin työkyky, työkykyjohtaminen, varhainen tuki sekä esihenkilön rooli. Luvussa neljä on käsitelty tarkemmin opinnäytetyön aiheen rajausta, tutkimusmenetelmää sekä kohderyhmän ja otoksen esittelyä. Tässä luvussa kuvataan myös kyselylomaketta sekä aineiston keruuta tilaajaorganisaation sisällä. Opinnäytetyön kyselyn analysointi ja tulokset on esitetty pääluvussa viisi. Viimeisessä luvussa kuusi kuvataan opinnäytetyön tulosten yhteenvetoa sekä työn pohjalta nousseita jatkokehittämiskohteita/-ehdotuksia. Lisäksi luvussa käsitellään opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia sekä jatkokehitysehdotuksia tulevaisuutta ajatellen. Raportin loppuosasta löytyvät liitteitä kyselylomake sekä tuotoksen pohjalta jatkokehitetyt malliehdotukset varhaisen tuen toimintamallin prosessikaaviosta sekä päivitetystä lomakkeesta.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1. Opinnäytetyön toimintaympäristö

Lohja on Läntisellä Uudellamaalla sijaitseva noin 46 000 asukkaan kaupunki. Vuonna 2023 kaupunki täytti 700-vuotta. Henkilöstöä kaupungilla on noin 2050 henkeä ja Lohjan kaupunki on vapaaehtoisesti kaksikielinen.

Kaupungin organisaatio uudistui vuonna 2023 Suomessa toteutetun sote-uudistuksen vuoksi (Kuva 1). Tällöin kaupungin sote-palvelut siirtyivät Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vastuulle. Tällä hetkellä Lohjan kaupungin organisaatio rakentuu kaupunkirakenne- ja sivistys-toimialoista sekä konsernipalveluiden erillisestä tulosalueesta. Sivistystoimiala vastaa mm. päivähoidosta, kouluista, teatterista ja opistoista. Kaupunkirakennetoimiala vastaa mm. kaavoituksesta, rakennusvalvonnasta, tiloista, liikenneväylyistä, rakentamisesta, matkailusta. Konsernipalveluihin kuuluvat kaikki tulosalueen päätösten valmistelua ja täytäntöönpanoa hoitavat sekä palveluja antavat tulosyksiköt sekä niiden henkilöstö. Esihenkilötehtävissä toimivia on Lohjan kaupungilla tällä hetkellä noin 100 henkilöä. (Lohjan kaupunki, Keto 2023.)



Kuva 1. Lohjan kaupungin organisaatiokaavio 1.1.2023 (Lohjan kaupunki 2023).

Lohjan kaupunkistrategia 2023-2030 laadinnan lähtökohtana ja tavoitteena on ollut, että uusi strategia ja toimintasuunnitelma tukevat Lohjan kaupungin kestävästä kasvua ja jatkuvaa kehittämistä (Kuva 2). Strategian painopistealueiksi on nostettu: kestävä kasvu, vetovoima ja tunnettavuus. Onnistumisen edellytysten kannalta tärkeiksi painopistealueiksi on nostettu mm. hyvinvoiva ja osaava henkilöstö, kestävä talous sekä vuorovaikutteinen viestintä. (Lohjan kaupunkistrategia 2023-2030.)



ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Ilman näitä emme tule saavuttamaan tavoitteita

Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö

Lohjan kaupunki on haluttu ja tavoiteltu työpaikka. Se houkuttelee palvelukseensa uusia osaajia ja on työnantajana pitovoimainen.

Hyvinvoiva sekä työstään innostunut ja ammattitaitoinen henkilöstö luo tuottavan kaupunkiorganisaation ja kykenee reagoimaan nopeasti muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin.

Kestävä talous

Vastuullinen ja kestävä talous luovat perustan kaupunkilaisten hyvinvoinnille.

Investoinnit tukevat saavutettavuutta ja ilmastotekoja. Kilpailukyinen verotus lisää houkuttelevuutta.

Kaupungin kehittäminen toteutetaan harkitulla velanotolla.

Vuorovaikutteinen viestintä

Lohjan kaupunki viestii toiminnoista, palveluista ja suunnitelmista monessa eri kanavassa. Näin kaupunki vahvistaa kuntalaisten vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia. Kaupunki viestii vuorovaikutteisesti kuntalaisia kuunnellen.

Osallistava ja tavoitteellinen viestintä tukee myös kaupungin strategista johtamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä edistää Lohjan vetovoimaa.

LOHJA
Järviskaupunki

Kuva 2. Lohjan kaupunkistrategia 2023-2030.

Strategiakauden toimenpidesuunnitelmaan on tavoitteiksi nostettu henkilöstön osalta hyvinvoiva ja osaava henkilöstö sisältäen henkilöstön jatkuvan ja systemaattisen kehittämisen ja esihenkilötyön potentiaalisen vahvistamisen. Tulevaisuuspainotteinen henkilöstösuunnittelu, henkilöstöinvestoinnit sekä digitalisaation ja sähköisten palveluiden kehittäminen toimivat tulevaisuudessa vahvan ja toimivan palvelutuotannon perustana. (Lohjan kaupunkistrategia 2023-2030.)

Lohjan kaupunki on uudessa kaupunkistrategiassaan korostanut hyvinvoivan ja osaavan henkilöstön merkitystä. Strategiassa esitetyt asiat ovat esimerkkejä ilmaistuista arvoista. Strategia yleisesti kertoo organisaation tavoitteen ja keinot siihen pääsemiseksi. Organisaatio koostuu ihmisistä, joista muodostuu yhteisö ja yhteisölle organisaatiokulttuuri. Jotta tämä organisaatio toimii, rakentuu siihen rakenteita esimerkiksi esihenkilö- alaissuhde. Luottamus ja halu toimia strategian tavoitteen onnistumiseksi vaatii työkykyjohtamista. (Surakka & Laine 2013, 90-96.)

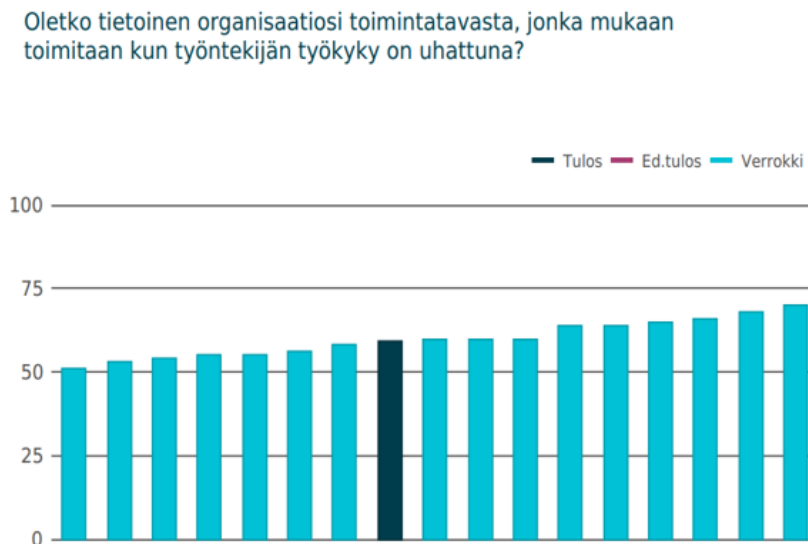
2.2. Opinnäytetyön tausta ja tarve

Lohjan kaupungin vuoden 2023 työhyvinvointisuunnitelmaan on kirjattu tavoitteiksi työhyvinvoinnin johtaminen sekä yksityiskohtaisemmin varhaisen tuen toimintamallin tarkempi tutkiminen ja arviointi. Tavoitteena on erityisesti varhaisen tuen toimintamallia koskevan tiedon kerääminen, toiminnan yhdenmukaistaminen ja kehittäminen sekä käytäntöjen juurruttaminen. Toimenpiteenä on ehdotettu tiedon keräämistä esimerkiksi opinnäytetyön avulla ja toteutetun arvioinnin pohjalta, suunnitellaan mahdollista HR- järjestelmän päivitystä tulevaisuudessa.

Työelämän varhaisella tuella tarkoitetaan sekä työntekijän että työyhteisön jatkuvaa yleisen hyvinvoinnin ennakoimista, tukemista ja edistämistä. Tarkoituksena on havaita ja tunnistaa työsuoritusta tai työssä selviytymistä heikentäviä tekijöitä ja tarttua niihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Aktiivisella varhaisella työkyvyn tuella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja tukea työssä jaksamista. Työkyvyn tukemiseen liittyvät asiat ovat osa lähiesihenkilötyöhön liittyvää henkilöstöjohtamista.

Työhyvinvointijohtaminen Lohjan kaupungilla on koettu keskeiseksi osaksi henkilöstövoimavarojen, kuntalaispalveluiden sekä kuntatalouden muodostamaa kokonaisuutta ja se koostuu toimenpiteistä, joilla edistetään henkilöstön työhyvinvointia ja ennakoivasti tuetaan työkykyisyyttä. Henkilöstön omia näkemyksiä työhyvinvoinnista kartoitetaan vuosittain toteutettavalla

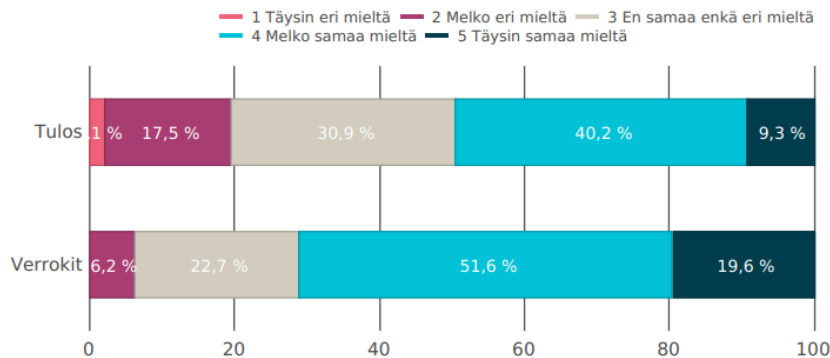
työhyvinvointikyselyllä. Vuonna 2022 tehdyssä koko kaupungin henkilöstölle suunnatussa työhyvinvointikyselyssä 59% (n=1133) henkilöstöstä kertoi olevansa tietoinen organisaation toimintamallista työkyvyn ollessa uhattuna (Kuvio 1). Tietoisuus oli verrokkikaupunkien keskitasoa.



Kuvio 1. Lohjan kaupunki, työhyvinvointikysely 2022 (Lohjan kaupunki 2022, 8; Keto 2023a.)

Lohjan kaupungilla suoritettiin vuonna 2022 ensimmäisen kerran myös erillinen ainoastaan esihenkilöille kohdennettu työhyvinvointikysely. Kyselyn perusteella 49,5% esihenkilöistä koki organisaation työhyvinvointia koskevat toimintatavat ja ohjeet helposti tai melko helposti hyödynnettäväksi. Verrokki organisaatioissa varhaisen tuen toimintatavat ja ohjeet olivat yleisesti koettu paremmin hyödynnettäväksi (Kuva 3).

Organisaationi työkyvyn tuen toimintavat ja ohjeet ovat helposti hyödynnettäviä.



Kuva 3. Lohjan kaupunki, esihenkilökysely 2022 (Lohjan kaupunki 2022, 8; Keto 2023b.)

On todettu, että keskeisimpiä keinoja organisaatioiden sairauspoissaolokustannuksien vähentämiseen ovat erityisesti ennakoivat toimet, joilla pyritään ylläpitämään työntekijän työkykyä. Aktiivinen ja hyvä esihenkilötyö sekä esihenkilöille kohdennetut osaamisen koulutukset, varhainen puuttuminen työkyvyn ollessa uhattuna, työelämän joustot, hyvä työterveysyhteistyö sekä yleisen työilmapiirin edistäminen ovat tehokkaita ennakoivia toimia sairauspoissaolokustannusten vähentämisessä. Panostus työhyvinvointia ja työkykyä koskeviin teemoihin maksaa organisaatioille itsensä takaisin sairauspoissaolojen määrän vähentyessä sekä imagokuvana vetovoimaisena työnantajana. (Pulkinen & Rynänen 2023, 18-20.) Lohjan kaupungilla on myös vuodesta 2021 alkaen lähdetty kohdentamaan toimia, joiden avulla sairauspoissaoloista johtuvat kustannukset saataisiin kohdennettua selkeästi enemmän ennaltaehkäisevän työterveyshuollon suuntaan (Lohjan kaupunki 2022, 10).

2.2.1 Lohjan kaupunki: Varhaisen tuen malli

Osana henkilöstön työkyvyn seuranta ja hallintaa Lohjan kaupungilla on käytössä varhaisen tuen toimintamalli (Kuvio 2), joka sisältää esihenkilön ja

työntekijän kanssa käytävän varhaisen tuen keskustelun. Tavoitteena on nostaa esille mahdollisia työsuoritusta haittaavia tekijöitä sekä käynnistää korjaavat toimenpiteet mahdollisimman varhain. (Lohjan kaupunki 2022, 10.)

Varhaisen tuen toimintamallin (vatu- toimintamalli) ja siihen sisältyvän varhaisen tuen keskustelun kriteerit on määritelty seuraavasti;

- kun esihenkilö on huomannut työn tuloksellisuuden/työn laadun heikentymistä, muutoksia työkäyttäytymisessä, työntekijällä työtä haittaavia rajoitteita tai esimerkiksi ongelmia sitoutua työaikoihin tai viitteitä päihteiden ongelmakäytöstä
- kun työtoverit ovat ilmaisseet huolensa työtoverin työkyvystä tai työkäyttäytymisestä
- työhön paluun yhteydessä yli kolmen kuukauden poissaolon jälkeen
- kun sairauspoissaolojen ns. hälytysrajat täyttyvät:
 - sairauspoissaoloja yli 30 päivää vuodessa
 - sairauspoissaolon kesto ylittää 21 päivää
 - lyhyitä sairauspoissaoloja yli 4 kertaa 6 kuukauden aikana.

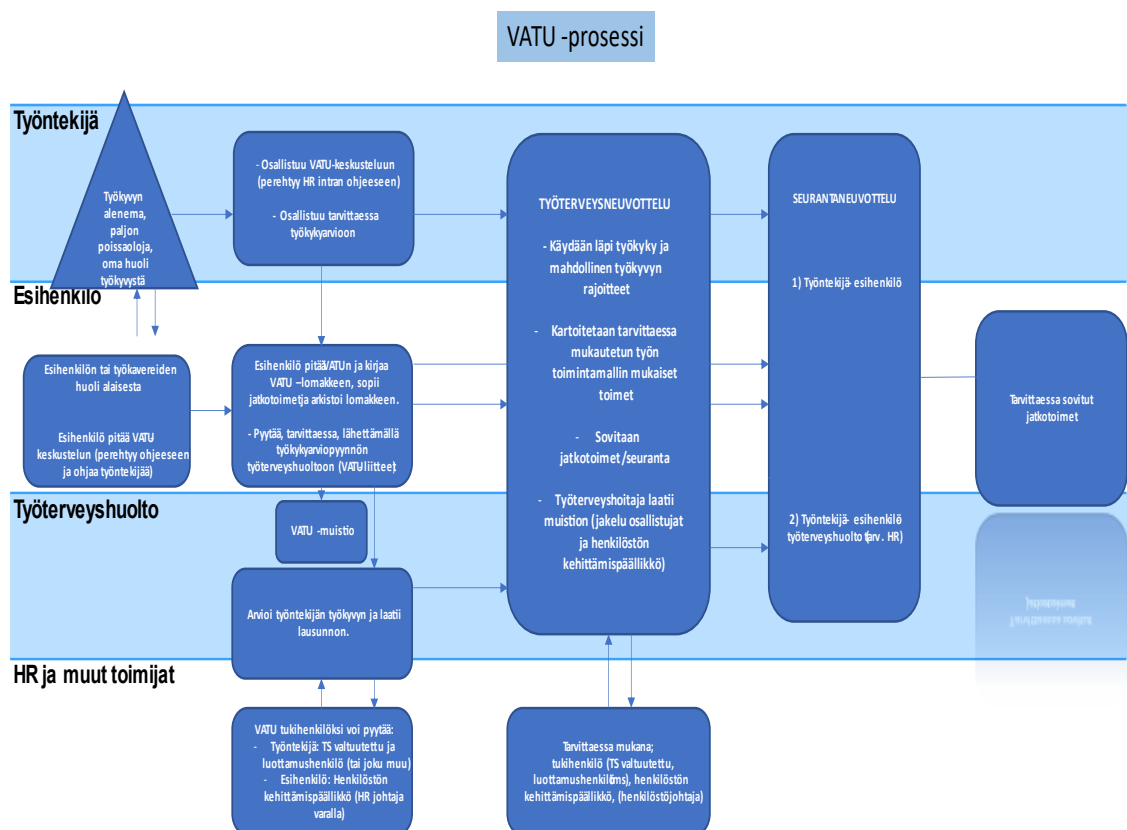
(Lohjan kaupunki, HR-järjestelmä 2021.)

Työntekijällä itsellään on myös oikeus pyytää varhaisen tuen keskustelun käymistä. Tällöin esihenkilöllä on velvollisuus sopia aika keskustelulle kahden viikon kuluessa.

Varhaisen tuen keskustelulla on tarkoitus selvittää työntekijän työssäjaksamisen ja työn tekemisen edellytyksiä. Tavoitteena on avoin ja luottamuksellinen työajalla käytävä keskustelu, johon sekä esihenkilö että työntekijä valmistautuvat etukäteen perehtymällä Lohjan kaupungin vatu- lomakkeeseen ja miettimällä siihen kirjattuja asioita ja kysymyksiä omasta näkökulmastaan. Halutessaan molemmilla osapuolilla on oikeus pyytää tukihenkilö mukaan keskusteluun (esim. työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, työtoveri). Asiat

käsitellään keskustelussa työlähtöisesti, kaikkia osapuolia arvostaen ja kunnioittaen. Käydyn keskustelun perusteella kirjataan toivottu työkyky, toimenpidesuunnitelma sekä sovittujen toimenpiteiden toteutumisen seuranta. Osapuolten näkemysten ja kokemusten eivät tarvitse olla yhteneväiset, vaan lomakkeelle kirjataan kattavasti myös eriävät mielipiteet ja näkemykset selkeästi eriteltyinä.

Lisäksi laaditaan suunnitelma mahdollisesta seurantalaverista.



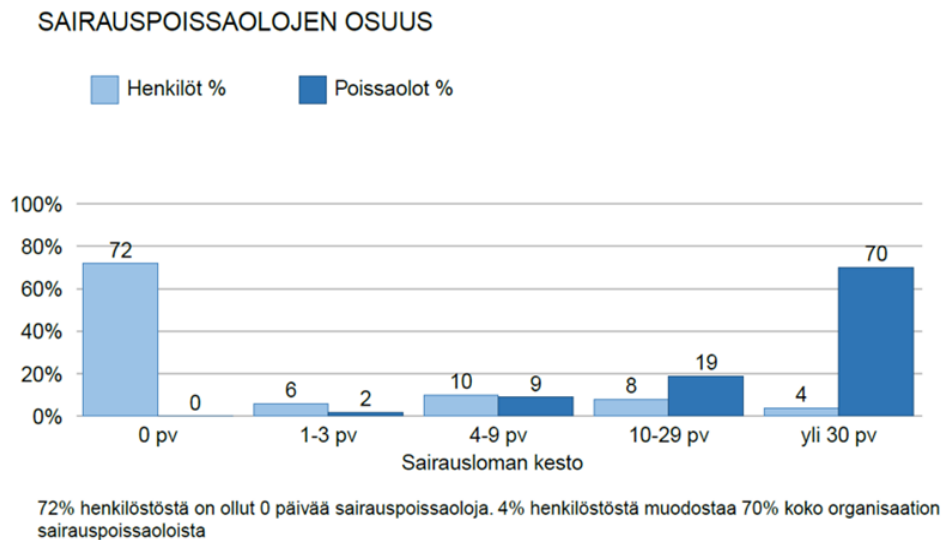
Kuvio 2. Lohjan kaupunki: Varhaisen tuen toimintamalli/ vatuprosessikaavio (Keto 2023C.)

Käydyn varhaisen tuen keskustelun jälkeen esihenkilö voi tarvittaessa ohjata työntekijän työterveyshuollon piiriin tarkempaa työkykyarvion toteuttamista varten. Erityisesti, jos työntekijällä on vaikeuksia selviytyä työstään, poissaoloja

on kertynyt paljon tai varhaisen tuen keskustelussa tulee epäilyt terveydellisistä syistä työkyvyn ongelmien taustalla. Työntekijällä on oikeus aina myös omasta aloitteestaan hakeutua työterveyshuoltoon, jos työntekijällä itsellä nousee huoli työn aiheuttamasta terveydellisestä riskistä. (Työkyvyn varhainen tuki | Työterveyslaitos.)

Varhaisen tuen keskustelussa täytetty lomake toimii lähetteenä työterveyshuoltoon ja työkykyarvioon. Työterveyshuollossa toteutetun laajemman työkykyarvion perusteella työterveyshoitaja/-lääkäri arvioivat yksilöllisesti työntekijän kokonaistilannetta ja tarvittaessa sopivat uuden ja laajemman yhteistyökokouksen, ns. työterveysneuvottelun. Tähän laajempaan neuvotteluun kutsutaan paikalle työterveyshuolto, esihenkilö (työntekijän edustaja) sekä työntekijä. Työterveysneuvottelussa käydään luottamuksellisesti läpi työntekijän kokonaistilanne, sovitaan yhdessä työkyvyn tuen jatkotoimista, työssä selviytymisen seurannasta sekä mahdollisista muista jatkotoimista. Ensisijaisena tavoitteena on aina, että työntekijä pystyisi jatkamaan työssään mahdollisimman pitkään. (Lohjan kaupunki 2022, 9.)

Lohjan kaupungilla toteutettiin yhteensä 109 työterveysneuvottelua vuonna 2022. Kuviosta 3 voidaan nähdä tarkemman sairauspoissaolojen jakautumisen Lohjan kaupungilla. 4% henkilöstöosuus muodostaa 70% koko organisaation sairauspoissaoloista, jolloin sairauspoissaolojen määrä on ylittänyt yli 30 päivää vuodessa. (Lohjan kaupunki 2022, 8.)



Kuvio 3. Lohjan kaupunki, sairauspoissaolojen osuus vuonna 2022.

2.2.2 Lohjan kaupunki: Terveydellisistä syistä uudelleen sijoittaminen ja mukautetun työn toimintamalli

Lohjan kaupungilla on käytössä uudelleen sijoittamisen ja mukautetun työn toimintamallit osana työkykyjohtamista (Kuva 4).

Työntekijän työhön paluu pidempikestoisen poissaolon jälkeen edellyttää työnantajalta erilaisia valmiuksia ja yksilöllisiä tukitoimia. On todettu, että työkyky palautuu yksilöllisesti ja asteittaisen työhön paluun mahdollistaminen on kokonais kuntoutumisen kannalta aina parempi vaihtoehto kuin työstä poissaolon jatkuminen pidempään. (Rauramo 2022, 14.)

Terveydellisestä syystä johtuvan uudelleensijoituksen ensisijaisena tavoitteena on löytää henkilölle uusi työpaikka Lohjan kaupungin palveluksessa. Uudelleensijoitettavat henkilöt ovat aina myös asetettava etusijalle avoimia tehtäviä täytettäessä. Lohjan kaupungin varhaisen tuen toimintamallissa on kuvattu toimenpiteet ja periaatteet, joilla pyritään ajoissa tunnistamaan työkyvyn heikkeneminen ja edistämään työssä jatkamista. Riittäväillä ja varhaisilla toimenpiteillä voidaan vähentää terveydellisistä syistä johtuvan uudelleensijoituksen tarvetta merkittävästi. (Lohjan kaupunki 2022, 9.)

Uutta työtä lähdetään etsimään, jos työterveyslääkäri on todennut, että henkilö ei terveydellisistä syistä kykene enää omaan työhönsä. Tätä vaihetta ovat edeltäneet useat varhaisen tuen toimintamallin keskustelut, työterveyshuollon työterveysneuvottelut ja lisäksi on useimmiten kokeiltu mukautettua työtä tai oman työn tekemistä osa-aikaisesti. Uudelleensijoitustarve perustuu aina työterveysneuvotteluiden ja työterveyslääkäriin kokonaisarvioon uudelleensijoittamisen tarpeesta. (Lohjan kaupunki 2022, 9.)



Kuva 4. Lohjan kaupunki, terveydellisistä syistä johtuva uudelleensijoitus.

Valtaosa Lohjan kaupungin henkilöstön sairauspoissaoloista aiheutuu tuki- ja liikuntaelinsairauksista sekä mielenterveyden häiriöistä. Mukautetun työn toimintamallin keskeisinä tavoitteina ovat henkilöstön terveyden ja työkyvyn tukeminen, työhön paluun helpottaminen sekä henkilöstön oman motivaation ja aktiivisuuden tukeminen. Työn mukauttaminen sopivammaksi työpaikan keinoin on varhaista ammatillista kuntoutusta. Samalla pyritään siihen, että sairauspoissaolopäivien määrä vähenee ja työssä jatketaan pitempään. (Lohjan kaupunki 2022, 8.)

Kuten myös Rauramo (2022) toteaa ovat yleisimmät työkykyä heikentävät syyt mielenterveyden häiriöt sekä eriaisteiset tuki- ja liikuntaelinsairaudet.

Osatyökykyiset ovat myös hyvin monimuotoinen työntekijäryhmä. Työtehtävien mukauttaminen, Kelan osasairauspäivärahan hyödyntäminen työhön paluun yhteydessä sekä yksilöllinen työtehtävien mukauttaminen parantaa selkeästi osatyökykyisten henkilöiden mahdollisuuksia työhön paluuseen ja ansiotyöhön. Huomioitavaa on myös, että osatyökykyisyys on yhdenvertaisuuslain mukaisesti yksilöllinen syrjintäperuste, jonka takia työntekijää ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan työyhteisössä. (Kausto ym. 2014, 5; Rauramo 2022, 15.)

2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena on suorittaa varhaisen tuen toimintatavan arviointi Lohjan kaupungin esihenkilöille. Tavoitteena on, että varhaisen tuen toimintamalli saadaan juurrutettua aktiiviseen käyttöön Lohjan kaupungin työyksiköiden esihenkilöille. Tällä pyritään lisäämään tietoisuutta varhaisen tuen toimintamallista osana esihenkilöiden suorittamaa henkilöstöjohtamista. Käytänteitä kehittämällä voidaan jatkossa mahdollistaa yksityiskohtaisempi varhaisen tuen toimintamallin vaikuttavuuden seuranta työnantajan näkökulmasta.

Nykytilan kuvaamisessa hyödynnetään Lohjan kaupungin sopimuksen mukaisesti Kevan kyselytyökalua (Liite1). Kyselyn tavoitteena on löytää varhaisen tuen prosessia kehittämistä vaativia osa- alueita; esimerkiksi erilaiset esihenkilöiden toimintatavat, ohjeistuksen riittävyys ja ohjeiden toimivuus, osaaminen, prosessin sujuvuus tai mahdolliset yhteistyöhaasteet työterveyshuollon kanssa.

Kyselytutkimuksen tulokset ja valitut kehityskohteet on tarkoitus käydä läpi osana Lohjan kaupungin järjestämiä Lohja Academy esihenkilökoulutuksia kevään 2024 aikana.

Lohjan kaupungin työsuojelun toimintaohjelmassa vuosille 2023-2026 on asetettu tavoitteeksi sitoutunut työkykyjohtaminen ja että kaikki esihenkilötyössä

olevat ymmärtävät, mitä työkykyjohtaminen ja esihenkilön rooli työkyvyn tukijana tarkoittaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea kohdeorganisaation työkykyjohtamista sekä antaa toimeksiantajalle tietoa tällä hetkellä käytettävissä olevan varhaisen tuen mallin tuntemisesta. Lisäksi tarkoituksena on juurruttaa työkyvyn varhaisen tuen toimintamalli tiiviiksi osaksi Lohjan kaupungin esihenkilötyön arkea ja että esihenkilö ottaisi entistä systemaattisemmin työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat asiat puheeksi työpaikoilla. Samalla halutaan nostaa esiin esihenkilöiden herkkyyttä havaita ajoissa työntekijöiden varhaisen tuen tarvetta, puheeksi ottaa sekä konkreettista toimintatapaa tarvittavien tukitoimien eteenpäin viemiseksi.

Aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, koska toimintamallia halutaan opinnäytetyön tilaajaorganisaatiossa kehittää ja samalla löytää erilaisia ratkaisuja systemaattiseen työhyvinvoinnin tukemiseen sekä sairauspoissaolojen- ja sairauspoissaolokustannusten vähentämiseen.

3 Teorettiset lähtökohdat

Teorettinen viitekehys on rajattu neljään kokonaisuuteen; työkyky, työkykyjohtaminen, varhaisen tuen toimintamalli sekä esihenkilötyö osana työkykyjohtamista. Työkyky rajataan käsittelemään työkykyä yleisenä kokonaisuutena. Työkykyä tarkistellaan käsitteenä sekä kohdeorganisaation näkökulmasta.

3.1 Työkyky

Työnantajilla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia henkilöstön, työympäristön sekä työolojen turvallisuudesta siten, että ne tukevat työntekijöiden työkykyä ja terveyttä työuran eri vaiheissa (työturvallisuuslaki 738/2002, työterveyshuoltolaki 1383/2001). Työnantajilla tulee olla laadittuna työntekijöiden työkyvyn ylläpitoa tukeva toimintaohjelma, jonka pohjalta johdettavat työturvallisuutta ja työterveyttä edistävät tekijät otetaan huomioon työpaikan suunnittelussa- ja kehittämistoiminnassa ja niitä käydään myös läpi henkilöstön kanssa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Vaikuttava työkyvyn tuki saavutetaan suunnitelmallisella ja tavoitteellisella yhteistyöllä työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän kanssa. Työkykyä ylläpitävä toiminta sisältää työhön, työoloihin sekä työntekijöihin kohdistuvan toiminnan, johon työterveyshuolto liittyy tiiviisti mukaan tukien työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Hyvä työkyky edesauttaa kaikkia: yksilöä itseään, yrityksiä ja koko yhteiskuntaa. Sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, alentuneesta tuottavuudesta sekä eläkekertymän heikennyksistä muodostuu miljardiluokan kustannukset kansantalouteen. Jotta näitä kustannuksia hallitaan ja samalla varmistetaan myös työvoiman riittävyys tulevaisuudessa, tulee organisaatioiden edellyttää systemaattista johtamista, toimintatapoja ja kattavia työkykyä tukevia rakenteita,

joilla organisaatioissa sitoudutaan työkykyä edistäviin toimenpiteisiin. (Furu ym. 2023, 5; Kokkinen 2023, 67.)

Väestön ikääntyminen ja kasvava työvoimapula aiheuttavat yhteiskunnallista painetta työurien pidentämiseen entistä enemmän tulevaisuudessa.

Työkykyisen työkäisen väestön katsotaan rakentavan hyvinvointivaltiomme perustan ja hyvää työkykyä pidetään yleisen hyvinvoinnin, tuottavuuden sekä pitkien työurien mahdollistajana. Työelämässä tulee olemaan entistä suurempi joukko yli 65- vuotiaita työntekijöitä 2030- luvulla ja tämä tulee asettamaan uudenlaisia haasteita työkyvyn tukemisen keinoihin ja ylläpitoon niin työpaikoille kuin sote- palvelujärjestelmälle sekä työterveyshuollolle. (Furu ym. 2023,13; Kokkinen 2020, 66-67.)

Työntekijöiden ikärakenteen lisäksi huomiota tulee kiinnittää työuran eri vaiheisiin ja tukea työntekijöiden omaa toimijuutta sekä työuran hallintaa työntekijän yksilöllisen elämäntilanteen mukaisesti. Työntekijän omien vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden tunnistaminen, uralla eteneminen sekä sopivien työuraa koskevien päämäärien asettaminen ja niiden aktiivinen tavoittelemine edesauttavat yksilöllisen työkyvyn ylläpitoa ja työuran hallintaa. (Toppinen-Tanner 2019, 1-2.) Pekkarinen & Pulkkinen (2022) toteavat, että julkisen alan työntekijöiden kokemus voimavaroista kohdata muutoksia ja uusia työelämän haasteita on heikentynyt vuodesta 2018 lähtien. Työssä koetaan lisääntyvästi kuormitustekijöitä ja myös työntekijöiden oma kokemus työkyvystä on uhatta heikentyä. Tutkimustulosten perusteella voidaan havaita, että tietyt julkisen alan ammatti- ja ikäryhmät tulevat tarvitsemaan entistä kattavampia erityistoimia työhyvinvoinnin edistämiseen sekä työkyvyn ylläpitoon. (Pekkarinen & Pulkkinen 2022, 18, 34.)

Terveys rakentaa kaikelle työkyvylle pohjan, sisältäen fyysisen-, psyykkinen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Työkyky koostuu kokonaisuudesta, johon vaikuttavat työntekijään itseensä ja työpaikkaan välillisesti tai suoraan liittyvät seikat. Näistä muodostuu henkilön omien voimavarojen ja työn välinen tasapaino. Työkyvyn

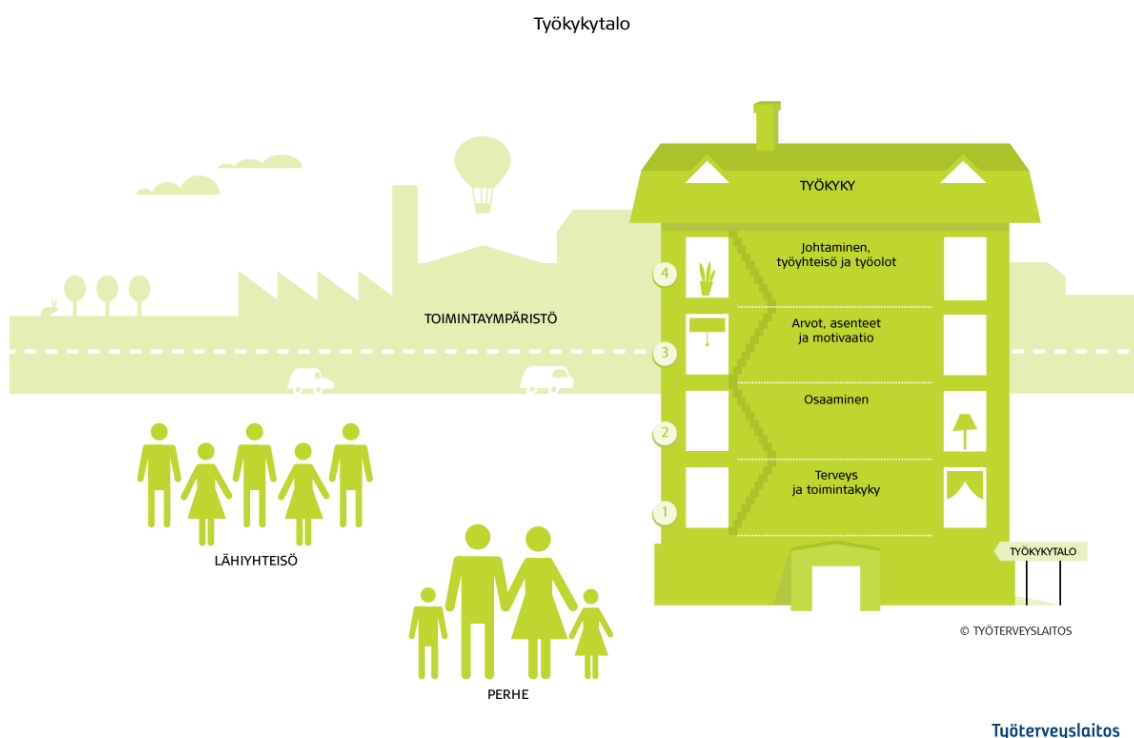
voidaankin todeta olevan keskeinen edellytys työnteolle. Työkykyyn vaikuttavia ja työkykyä alentavia tekijöitä voivat olla mm. erilaiset sairaudet, henkiset tai fyysiset kuormitustekijät sekä muut elintavat ja yksilölliset elämäntilanteet. Työkyky ja yleinen työstä suoriutuminen vaihtelevat työuran aikana ja yksilön muuttunutta työkykyä voidaankin tukea työpaikalla erilaisin keinoin. (Furu ym. 2023, 12-13.)

Nopeasti muuttuvassa työ- ja elinympäristössä mielenterveys on yksilöille entistä tärkeämpi voimavaratekijä. Kansanterveyden kokonaiskuva on muuttunut viime vuosikymmenien aikana, väestön elinajanodote ja fyysinen terveys parantuneet mutta puolestaan erilaiset mielenterveyden häiriöt aiheuttavat entistä suurempia haasteita kansanterveydelle. Voidaan todeta, että lähes puolet kaikista työkyvyttömyyseläkkeistä pohjautuu mielenterveyden häiriöihin. Työelämän vaatimustaso on kasvanut, koulutuksen ja jatkuvan oppimisen merkitys lisääntynyt ja työntekijät kokevat entistä enemmän häiritsevää stressiä ja kognitiivista kuormitusta osana jokapäiväistä elämää. Tarvitaan ja vaaditaan entistä enemmän joustavuutta, psyykkistä mukautumiskykyä, tehokkuutta ja nopeaa päätöksentekokykyä. (Henderson 2011, 198; Loisel ym. 2013, 221; Pihlajamäki ym. 2020, 449; Vormo ym. 2020, 11.)

Työkyvyn hallinta ja seuranta tarkoittaa niitä toimintatapoja, joilla työpaikka huolehtii työntekijöiden työkyvyn edistämisestä, seurannasta ja varhaisen tuen antamisesta. Työkykyä voidaan tukea monella eri keinolla ja tasolla sekä työpaikan ja työterveyshuollon yhdessä sovittuja käytänteitä hyödyntäen. Toimiva malli vaatii sujuvaa yhteistyötä työnantajan, työterveyshuollon, henkilöstön sekä työsuojeluorganisaation kesken. On tärkeää, että toimintamallista sovittaessa eri osapuolet otetaan mukaan suunnitteluun ja erilaiset näkemykset sekä ajatukset huomioidaan mahdollisuuksien mukaan. Erilaisten käytänteiden avulla pyritään huolehtimaan työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä sekä työkyvyttömyyden ehkäisemisestä työuran aikana. On tärkeää, että työpaikoilla käytettävän työkykymallin kuvaus sisältää kirjallisen

kuvauksen ja suunnitelman työkyvyn hallinnasta, seurannasta sekä varhaisen tuen seuranta- ja toimintakäytänteistä. (Rauramo 2022, 2-3; Kokkinen 2023, 53.)

Yksilön työkykyä voidaan yleisesti tarkastella eri näkökulmista. Työkyvyn tunnistettuja osatekijöitä ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, arvot, työyhteisö ja yleiset työolot. Terveys ja ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ovat hyvän työkyvyn perusta. Työterveyslaitos on esittänyt työkyvyn visuaalisesti talon rakenteisiin verrattuna työkykytalomallin, joka kuvaa työkykyyn liittyvän kokonaisuuden eri toimijoiden ja osa-alueiden yhteistyön tuloksena (Kuva 5). Terveys ja toimintakyky rakentavat työkykytalon perustan, osaaminen talon toisen kerroksen, asenteet ja motivaatio kolmannen ja ylimmäisessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö sekä työolot. Työkykytalon eri kerrokset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja talomallin ympärillä vaikuttavat perhe sekä eri yhteisöjen verkostot. Näiden lisäksi yksilön työkykyyn vaikuttavat yleiset säännöt ja yhteiskunnan rakenteet. Työ ja ihminen voidaan sovittaa parhaiten yhteen toimivalla yhteistyöllä. (Työterveyslaitos; Furu ym. 2023, 12; Kallionpää ym. 2017, 5.)



Kuva 5. Työterveyslaitos, työkykytalo (Furu ym. 2023, 12).

Myös Haavasoja ym. (2022) tuovat esiin työkyvyn tukemisen monitasoisesti. Ervasti ym. (2022) ovat työkyvyn tutkimuskatsauksessaan tuoneet esiin mahdollisuuden työkyvyn tukemisen monitasoisesti. He korostavat työkyvyn tukemisessa oikea- aikaisuutta ja käytettävien resurssien oikeanlaista suhdetta. He tuovat myös esiin, että on tärkeää selvittää ja kartoittaa työpaikoilla työkyvyn tukeen liittyviä erilaisia menetelmiä sekä lisätä niiden tunnettavuutta. Työkyvyn seurantaan tulee panostaa ja heikentyneeseen työkykyyn puuttua riittävän varhain. Kaiken työnantajan toiminnan perustana tulee olla työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. (Ervasti ym. 2022, 11-18; Haavasoja ym. 2022, 3-5.)

Työkykyyn vaikuttavan hallinnan jatkuva kehittäminen on monivaiheinen prosessi edellyttäen tietoisuutta työkyvyn hallinnasta sekä henkilöstöasioihin vaikuttavien jatkuvaa kommunikointia johdon kanssa. Onnistunut työkyvyn hallinta edellyttää organisaation johdon aktiivista sitoutumista, viestinnän

onnistumista sekä henkilöstön sitoutumista ja osallistumista kokonaisprosessiin. (Kallionpää ym. 2017, 4.) Edmondson ym. 2016 mukaan psykologisesti turvallinen työyhteisö edistää ja helpottaa työntekijän sopeutumista työelämän muutoksiin sekä tukee jatkuvaa uuden oppimista (Edmondson ym., 2016, 66).

3.1.1 Työkykyjohtaminen

Suomalainen työkykyjohtamisen lähestymistapa poikkeaa kansainvälisestä tavasta käytetyn terminologian osalta. Suomessa painotetaan erityisesti työkyvyn johtamista (work ability), kun puolestaan kansainvälinen kirjallisuus käyttää ensisijaisesti termiä työkyvyttömyyden johtaminen (work disability). Kuten Furu ym. (2023) tutkimuksessaan toteavat, tulee työkykyjohtaminen nähdä kiinteänä osana yrityksen liiketaloudellisten riskien hallintaa. Osaavan ja työkykyisen henkilöstön pitäminen ja saanti kuvataan olevan yrityksille menestyksen ja kasvun tärkein veturi tai jarru. Työkykyriskiä tulee voida ennakoita ja sen hallintaa kiinnittää huomiota yhtenä kiinteänä osana yrityksen kokonaisvaltiasta liiketaloudellista riskienhallintaa. (Furu ym. 2023, 14, 17.)

3.1.2 Strateginen ja operatiivinen työkykyjohtaminen

Strateginen työkykyjohtaminen liittyy tiiviinä osana yrityksen liiketalouden strategiaan ja henkilöstöstrategiaan antaen työkykyjohtamiselle tarvittavat resurssit sekä määrittämällä työkykyjohtamiselle asetetut mitattavat tavoitteet ja niiden seurannan.

Strateginen työkykyjohtamisen avulla tarkastellaan suurempia kokonaisuuksia ja koko yritystason työkyvyn hallintaa.

Operatiiviselle työkykyjohtamiselle on puolestaan tyypillistä, että se on yrityksen henkilöstöhallinnon käsissä keskittyen usein yksilöiden työkyvyn hallintaan. Henkilöstöhallinto, hyvinvointitoiminnot ja linjajohto vastaavat usein operatiivisen tason työkykyjohtamiseen liittyvistä asioista suunnitellen ja toteuttaen käytännön toimenpiteet, halliten työkyvyn kokonaisuutta ja jalkauttamalla valitut toimintamallit osaksi esihenkilötyön arkea. Henkilöstön

työkykyyn pyritään suomalaisissa yrityksissä vaikuttamaan erilaisten käytössä olevien toimintamallien avulla. Esimerkiksi työkyvyn varhaisen tuen malli on jo käytössä monilla työpaikoilla. Lisäksi erilaisia yksilöllisiä työaikajärjestelyjä, työn muokkaamista sekä korvaavaa työtä käytetään osana työkykyä tukevia toimintamalleja. (Furu ym. 2023, 15-16.)

Työkykyä tukevan johtamisen tavoitteena on työkykyisen, osaavan ja työstään suoriutuvan henkilöstön ylläpitäminen työuran eri vaiheissa. Työkykyjohtaminen kytkeytyy vahvasti organisaation strategiaan, johon liittyy tiiviisti myös tiedolla johtamisen ote. Tämä sisältää systemaattisen tiedon hyödyntämisen ja toteutettujen toimenpiteiden arvioimisen sovittujen mittareiden mukaisesti. Pulkkinen & Rynänen, (2023) toteavat tutkimuksessaan, että hyvinvoivalla ja työkykyisellä henkilöstöllä parannetaan koko organisaatioiden tuloksellisuutta, asiakastyytyväisyyttä sekä kokonaiskustannusten hallittavuutta. Laadukkaalla työkykyjohtamisella on myös positiivista vaikutusta työnantajamaineeseen, yleiseen imagokuvaan sekä henkilöstön saatavuuteen. (Pulkkinen & Rynänen 2023, 8.)

Työkykyjohtaminen koostuu erityisesti sellaisista johtamisen toimenpiteistä, joilla edistetään henkilöstön työhyvinvointia ennakoivasti. Tärkeässä roolissa ovat myös ne työpaikan ja esihenkilön tekemät toimenpiteet, joilla tuetaan työkykyä sen heiketessä. Työkykyjohtaminen on osa nykyaikaista henkilöstöpolitiikkasuunnittelussa huomioitavaa henkilöstövoimavarojen, palveluiden ja talouden muodostamaa kokonaisuutta. Työkykyjohtamisen perustana tulee toimia työkykyriskien varhainen tunnistaminen, puuttuminen ja hallinta. Tässä tulee korostaa kokonaisvaltaisuutta ja toiminnan systemaattisuutta. (Keva 2023; Furu 2023, 14- 15.) Pulkkinen & Rynänen (2023) listaavat tutkimuksessaan asioita, joihin kohdentamalla organisaatioiden on mahdollista onnistua vähentämään esimerkiksi sairauspoissaolokustannuksia: Esihenkilötyöhön panostaminen, varhainen puuttuminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, erilaisten työjoustojen mahdollistaminen, toimiva ja tehokas työterveysyhteistyö sekä työntekijöiden

työkyvyn aktiivinen seuranta kaikissa työelämän vaiheissa (Pulkinen & Rynänen 2023, 48).

3.1.3 Työkykyä tukeva työkykyjohtaminen

Suomalaisten työelämä kohtaa nopeita muutoksia, jotka puolestaan lisäävät työntekijöiden tehokkuutta ja vaatimustasoa entisestään. Suomalaisten tulevaisuuden työelämänäkymissä painottuvat erityisesti voimakas digitaalinen kehitys sekä toiveet työelämän joustavuuden ja vapaa-ajan hyvästä tasapainosta. (Alasoini ym. 2023, 16.)

Aktiivinen työkykyjohtaminen on nykyaikaista johtamista. Johdon tulee olla sitoutunut ja osaltaan aktiivinen toimija. Työkykyjohtamisen ei tule olla pelkkää tukea, varhaisen tuen mukaisia toimia tai ratkaisujen löytämistä työhön paluuseen liittyen. Nykyaikaiseen työkykyjohtamiseen kuuluvat oleellisena osana niin hyvä johtaminen kuin jatkuva työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Juuti & Vuorela 2015, 23.) Aktiivisella työterveysyhteistyöllä on myös todettu olevan merkittävä rooli osana työkykyjohtamista. Työterveyshuolto ovat työterveyden asiantuntijoita ja tiiviillä yhteistyöllä asiakasorganisaatioiden kanssa, voidaan entisestään kehittää työkykyä tukevaa toimintaa osana työkykyjohtamista. (Pulkinen & Rynänen 2023, 48.)

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä, edistämisestä ja kehittämisestä kuuluu niin työnantajalle kuin työntekijällekkin ja se mahdollistuu johdon sekä työntekijöiden yhteistyöllä. Työnantajan vastuulla ovat hyvä ja tasapuolinen johtaminen, työympäristön turvallisuus sekä työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Työntekijällä itsellään on myös suuri vastuu henkilökohtaisen työkyvyn ja ammatillisen osaamiseen ylläpidosta. Jokaisella työntekijällä on vaikutusmahdollisuus omalta osaltaan työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Työterveyslaitos 2015 & Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Osaava henkilöstö ja työntekijöiden systemaattinen osaamisen kehittäminen tulee kuulua luontevasti organisaatioiden muutosprosesseihin sekä kaikkeen työkykyjohtamiseen. Kuten Kokkinen (2020) toteaa, työkyvyn tukitoimia tulee tulevaisuudessa työpaikoilla vahvistaa entisestään ja työikäisten palveluketjuissa tulee lisätä työterveyshuollon moniammatillista työkyvyn tukeen tähtäävää yhteistyötä. (Kokkinen 2020, 56.)

Työelämän johtamisessa tulee nykypäivänä entistä laajemmin ja monipuolisemmin huomioida henkilöstön ja organisaation yksilölliset tarpeet, eikä johtaminen ole pelkästään yksittäisen työntekijän johtamista ja motivoimista. Vaaditaan vaihtelevasti kuuntelua, kysymistä, kannustamista sekä työntekijöiden osaamisen esiin tuomista ja ylläpitämistä työssä. Hyvä, avoin ja positiivinen vuorovaikutus johtajan ja henkilöstön välillä tukee työn tekemistä ja yhteisten päämäärien saavuttamista. Johtamisessa korostuu luottamuksellisen ja positiivisen ilmapiirin luominen, aktiivinen tiedon kulku sekä selkeän perustehtäväkuvan luominen jokaiselle työntekijälle. (Braun ym. 2013, 270.)

Vaikuttava työkyvyn tuki rakentuu tiiviistä, tavoitteellisesta ja suunnitelmallisesta työterveysyhteistyöstä työntekijän ja työnantajan sekä heidän edustajien ja työterveyshuollon välillä. Työturvallisuuslakiin (738/2002) on 1.6.2023 voimaan tullut muutos työkyvyn tuen yhteistyön vahvistamisesta, jossa on tarkennettu mm. työnantajan velvoitteita työturvallisuusnäkökulmasta. Työnantajien tulee jatkossa entistä tarkemmin huomioida työntekijän henkilökohtaisia edellytyksiä työsuojelutoimenpiteiden näkökulmasta esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvien riskitekijöiden, työntekijän iän tai muun työkyvyttömyysriskin lisääntymisen takia. (Halonen ym. 2013, 56; Pulkkinen & Ryyänen. 2023, 8.)

Pehkonen ym. (2017) tuovat tutkimuksessaan esille työkykyjohtamisen yhtenäisen tilannekuvan tärkeyden. Moni toimija organisaatiossa kerää tietoa, mutta edelleen sitä käsitellään harvoin organisaation johdossa laajemmin. Työterveyslaitoksen (2012) tehdyn tutkimuksen mukaan esihenkilöiden ja HR-henkilöstön kanssa yhteistyössä laaditut ketjukohtaiset

varhaisen tuen mallit auttavat esihenkilöitä ja toimivat esihenkilötyön arjen työkaluina osana varhaisen työkyvyn tukimallia (Turja ym. 2012, 26.)

3.2. Varhainen tuki

Varhaisen tuen toimintamallista on käytössä erilaisia nimityksiä eri toimijoiden välillä. Tunnetuimpia nimityksiä ovat varhaisen välittämisen malli, varhaisen tuen malli tai varhaisen puheeksi ottamisen malli. Varhaisella tuella tarkoitetaan työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnin sekä työn sujumisen tukemista ja varmistamista. Erilaisten varhaisen tuen keinojen avulla pyritään ehkäisemään työkykyongelmia ja sitä kautta säästämään sairauspoissaolokustannuksissa. Varhaisen tuen keinoilla on tarkoitus tukea työntekijää, ennen kuin työkyvyssä havaitaan heikkenemisen merkkejä. Myös korvaava/ mukautettu työ lasketaan osaksi varhaisen tuen keinoja. (Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 23.)

Varhaisen tuen toimintamallin aktiivinen käyttö luo osaltaan pohjan työkykyjohtamiselle. Keskeistä varhaisen tuen toimintamallin käytössä on hyvä vuorovaikutus koko organisaatiossa, työyhteisössä sekä esihenkilön ja työntekijän välillä. Tätä tukee laadukas työterveysyhteistyö. On sekä työnantajan, että työntekijän etu, että työkyky on suhteessa työssä vaadittaviin vaatimuksiin. (Ilmarinen 2019.)

On osoitettu laajasti, että toimintamallin mukaisella aktiivisella käytöllä voidaan saada hyviä ja kattavia tuloksia, mutta toiminta vaatii systemaattista mallin mukaista toimintaa sekä esihenkilölle kohdennettua perehdytystä ja tukea organisaation suunnalta.

On tärkeää, että varhaisen tuen toimintamalliin on selkeästi kuvattu yhteistyötahojen eri tehtävät ja vastuut, jotta toiminnasta saadaan systemaattista ja tuloksellista. Ennakkoon suunnitellun ja kirjatun tehtävänjaon sekä vastuiden kirjaamisen avulla varmistetaan toiminnan sujuvuus ja ajantasainen tilanteisiin puuttuminen tarpeiden mukaan. (Rauramo 2022, 9.)

Organisaatiolla tulee olla kirjallisesti kuvattuna varhaisen tuen toimintamalli ja sairauspoissaolojen seurantajärjestelmä. Tämä jo siitäkin syystä, että Kela korvaa työnantajalle ennalta ehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista suuremman osuuden kuin sairaanhoidon kustannuksista. (Kela 2023.)

Ilmarinen (2016) on tuonut jo 2010 luvulla esiin haasteita tulevaisuuden työurille ja työkyvyille. Haasteiksi hän mainitsee globalisaation, uuden teknologian, digitalisaation sekä väestön ja työvoiman vanhenemisen. Nämä kaikki ovat myös olleet aikamme megatrendejä. Listaa voidaan 2020 luvulla täydentää erilaisilla maailmalla tapahtuvilla kriiseillä, joita on ilmestynyt kiihtyvään tahtiin. Nämä ovat myös tulleet entistä lähemmäksi jokaista henkilöä ja työyhteisöjä.

Osaavan ja riittävän työvoiman turvaamiseksi työpaikoilla on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota työkyvyn varhaiseen tukeen. Ensisijaisesti työkykyä tukevissa tukitoimissa ovat korostuneet yksilön terveydelliset näkökulmat mutta työelämän muuttuessa ja työurien pidentyessä myös työkyvyn tarpeet muuttuvat. Työpaikoilla tulisikin kiinnittää enemmän huomiota työntekijän yksilölliseen elämäntilanteeseen ja työuran vaiheeseen ja kohdentaa tukea työntekijän omaa aktiivista toimijuutta ja työuran hallintaa koskeviin asioihin työntekijän iästä riippumatta. (Kokkinen 2020, 57.)

Varhaisen tuen toimintaa ohjataan myös eri lakien kautta. Näitä ovat Työsopimuslaki (Finlex 55/2001), Työturvallisuuslaki (Finlex, 738/2012), Työterveyshuoltolaki (Finlex 1381/2001), laki Työterveyshuoltolain muuttamisesta (Finlex 20/2012), Sairasvakuutuslaki (Finlex 1224/2004), laki sairausvakuutuslain muuttamisesta (Finlex 535/2019) ja lailla yksityisyyden suojasta työelämässä (Finlex 759/2004). Jääskeläinen (2022) korostaa esihenkilön tehtävään kuuluvan myös ajantasaisen lainsäädännön sisäistämisen sekä merkityksellisyyden ymmärtämistä (Jääskeläinen 2022, 7).

Organisaatioissa varhaisen tuen toimintamallin käyttö työkyvyn edistämisessä edellyttää osaamista, tavoitteisiin sitoutumista ja on tärkeää, että mallin käytöstä tiedotetaan koko henkilöstöä. Kaikkien toimijoiden ja esihenkilöiden on tunnettava sovittu toimintamalli ja heillä tulee olla tarvittavat työkalut ja osaaminen toimintamallin käyttöön. On tärkeää, että koko henkilöstö on tietoinen varhaisen tuen toimintamallin käytöstä, toiminta on läpinäkyvää ja käytettävä aineisto on kaikkien työntekijöiden saatavilla. (Rauramo, P. 2022, 16.)

Varhaisen tuen toimintaohjeet ovat usein työpaikkakohtaisia. Esimerkiksi Lohjan kaupungin varhaisentuen toimintamalliohjeessa (2022) kuvataan varhaisen tuen keskustelu seuraavasti; *”Varhaisen tuen keskustelun tarkoitus on selvittää työntekijän työssäjaksamisen ja työn tekemisen edellytyksiä. Tavoitteena on avoin ja luottamuksellinen keskustelu työntekijän ja esihenkilön välillä. On tärkeää muistaa, että vaikka kyse olisikin vain yhden työntekijän asiasta, se voi välillisesti vaikuttaa koko työyhteisöön monin eri tavoin. Varhaisen tuen keskustelu on yksi tapa taata työyksikön toiminta ja koko työyhteisön jaksaminen”*.

3.3. Esihenkilötyö osana työkykyjohtamista

Esihenkilön keskeisiä työtehtäviä on työntajan edustajana huolehtia osaltaan työyhteisön terveyden ja turvallisuuden toteutumisesta sekä tunnistaa mahdollisen työkyvyn heikkenemisen signaaleja. Varhaisen tuen mallin pohjalta esihenkilö seuraa työntekijöiden työkykyä ja poissaoloja sekä ohjaa havaintojensa perusteella työntekijän tarvittaessa oikean avun äärelle. Tarpeen mukaan työntekijän kanssa käydään varhaisen tuen keskustelu ja tehdään tämän pohjalta arvio työkykyarviosta tai muutoksia esimerkiksi työolosuhteisiin / työn sisältöön. (Lohjan kaupunki 2023; Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 31.)

Merkit työntekijän työkyvyn heikkenemisestä voivat nousta työpaikalla esiin esihenkilön havaintojen lisäksi myös työtovereiden havainnoimana,

työterveyshuollossa tai muuten työsuojeluorganisaation kautta. Ongelmat voivat liittyä henkilöön itseensä tai laajemmin koko työyhteisöön. Esihenkilön tulee puuttua tilanteeseen ja toimia laadittujen ohjeiden mukaisesti heti, kun viitteitä työkyvyn heikentymisestä havaitaan. Esihenkilön käydessä luottamuksellinen keskustelu työntekijän kanssa, keskustelusta laaditaan lisäksi asianmukainen dokumentointi. (Rauramo, P. 2022, 12).

Varje ym. (2023) toteavat tutkimuksessaan, että esihenkilöt kokevat puheeksi ottamisen yhdeksi vaikeimmaksi kohdaksi osana varhaista puuttumista, vaikka tämä nähdäänkin yhtenä tärkeimpänä vaiheena työntekijän kokoaistilanteeseen reagoimisessa. Esihenkilöt kokivat työkykyyn liittyvien asioiden, erityisesti mielenterveyttä koskevien haasteiden, puheeksi ottamisen vaativaksi. Tähän kaivattiin enemmän tietoa ja koulutusta, vertaistukea sekä yhteistyötä työterveyshuollon suuntaan. Työntekijöiden suunnalta esihenkilöiltä puolestaan toivottiin empaattisuutta sekä aitoa kiinnostusta työntekijän kokonaistilannetta kohtaan. Hallinnollisten tehtävien taakse piiloutuva esihenkilö koettiin etäiseksi ja työntekijöiden oma-aloitteisuus työkykyä koskevien haasteellisten asioiden esiin tuomiseen lähes mahdottomaksi. (Varje ym. 2023, 22.)

Esihenkilön perustehtävä on johtaminen. Esihenkilön keskeisiä tehtäviä on osaltaan saavuttaa hänelle organisaation asettamat tavoitteet. Esihenkilöllä tulee olla kyky johtaa sekä asioita että ihmisiä. (Anttola ym. 2022, 3.)

Esihenkilön on tärkeä ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja osata johtaa tätä. Työpaikoilla jatkuva työkyvyn tuki liittyy tiiviisti päivittäiseen johtamiseen, jatkuvaan suunnitteluun, seurantaan ja ennakkointiin. (Rauramo, P. 2022, 2-3.) Hyvällä johtamisella on todettu olevan suuri vaikutus mm. sairauspoissaoloihin sekä organisaation yleiseen tuottavuuteen. (Pulkkinen & Ryyänen 2023, 18-19; Wahlsten, 2022.)

Työturvallisuuskeskuksen (2022,12) Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki -oppaassa esihenkilölle on annettu seuraavia tehtäviä varhaisen tuen mallissa:

- seuraa systemaattisesti terveyteen ja työkykyyn liittyviä riskejä sekä henkilöstön työkykyä ja poissaoloja
- ohjaa työntekijään työterveyshuoltoon, jos työntekijällä on terveydellinen ongelma
- käy varhaisen tuen keskustelun henkilön kanssa
- varhaisen tuen keskustelussa ei ole syytä keskustella ilman työntekijän hyväksyntää työkykyä rajoittavista terveydellisistä syistä
- ryhtyy selvitys ja korjaustoimiin, jos varhaisen tuen keskustelussa käy ilmi, että työssä suoriutumista haittaa esimerkiksi osaamisen vaje tai työpaikan ilmapiiriin liittyvät asiat
- dokumentoi tarvittaessa keskustelussa yhdessä sovitut asiat esimerkiksi keskustelua varten suunnitellulle lomakkeelle; terveystietoja eikä muita arkaluontoisia asioita ei dokumentoida
- tekee tarpeelliset muutokset työolosuhteisiin tai työn sisältöön
- tekee yhteistyötä työsuojeluvaltuutetun ja -päällikön kanssa.

Järvinen (2019, 69-75) korostaa esihenkilön roolia jatkuvien ongelmien ratkojana. Ongelma- ja konfliktitilanteet ovat arkipäivää työpaikoilla ja esihenkilöllä on keskeinen rooli näiden ratkaisemisessa. Ongelmat ovat yksilöllisiä tai työyhteisöllisiä. Esihenkilöt kokevat Järvisen mukaan kuitenkin usein osaamattomuutta ja jopa avuttomuutta tarttua erilaisiin ongelmatilanteisiin. Myös erilaisten työyhteisön ja työntekijöihin liittyvien signaalien havainnointi osana esihenkilötyötä on tärkeää. Havaittuja signaaleja saattavat olla työntekijän ja työyhteisössä tapahtuvat keskittymisvaikeudet, vuorovaikutuksen ongelmat, pitkittyvät työpäivät, usein toistuvat ylityöt tai toistuvat myöhästelyt ja työmotivaation heikentyminen.

Esihenkilöt ovat tuoneet esiin muuttunutta rooliaan työyhteisössä. Järvinen (2018, 199.) kuvaakin esihenkilöiden sanoneen nykyisen työtehtävän sisältävän monen muun erikoisalan kokonaisuuksia. Hän mainitsee esihenkilöiden kokeneen työtehtävän sisältävän vaihtelevasti terapeutin, terveydenhoitajan,

papin ja poliisin rooleja. Näin ollen esihenkilötyö on myös tunneammatti. Tämä on Järvisen mukaan monelle esihenkilölle yllätys, jota ei ole osattu pohtia esihenkilötehtävää vastaanottaessa.

Surakka & Laine (2013, 189) korostavat, että puuttumiselle ei voida asettaa alarajaa. Ongelman usein muodostaakin esihenkilön puolelta tapahtuva puheeksi ottamisen kynnyks. Järvinen (2019) puolestaan kuvaa ongelmakierteen, joka saattaa olla seurausta puuttumattomuudesta tai sen viivyttelystä. Hän kehottaakin esihenkilöitä käsittelemään havaitut ongelmat mahdollisimman nopeasti (Järvinen 2019, 74-79).

Myös Alahuhta (2015, 129-134) tuo esiin avoimuuden, rohkeuden ja kannustamisen sekä näiden oikea aikaisuuden merkityksen johtamisessa. Alahuhtan mukaan vuoropuhelulla ja esihenkilön oikea- aikaisella viestinnällä on suuri merkitys organisaation luottamuksellisessa toiminnassa.

4 Opinnäytetyön toteuttaminen

4.1 Opinnäytetyön vaiheet

Opinnäytetyön suunnitteluvaihe alkoi syksyllä 2022. Tällöin suoritin alkuhaastattelun ja aihepiirin alustavan rajauksen opinnäytetyön tilaajan (Lohjan kaupunki) kanssa. Lisäksi hain teoreettista runkoa opinnäytetyölle sekä tarkensin haluttua näkökulmaa toteutettavaa kyselyä ajatellen.

Alkusyksyllä 2023 aikana järjestin tapaamisen Lohjan kaupungin edustajan kanssa, jossa tarkennettiin varhaisen tuen toimintamallia koskevaa taustaa sekä toivotun kyselylomakkeen runkoa. Samalla päätettiin kyselyn toteutuksen tapa sekä ajankohta lokakuulle 2023.

Lohjan kaupunki käyttää työhyvinvoinnin ja työkyvyn toimintamallien arvioimisessa, seuraamisessa ja kehittämisessä Kevan avaintiedot- palveluita sekä Kevan kyselytyökaluja. Vertailukelpoisuuden vuoksi opinnäytetyön nykytilan kartoittamisessa päätettiin myös hyödyntää Lohjan kaupungin sopimuksen mukaista Kevan kyselytyökalua (Liite 1). Kyselyn ensisijaisena tavoitteena oli saada tietoa organisaation käytössä olevasta varhaisen tuen toimintatavasta sekä mahdollisista kehityskohteista. Arviointikysely suoritettiin sekä suomeksi että ruotsiksi.

Tuloksien analysoinnin aloitin marraskuussa 2023 ja kyselyn alustavia tuloksia ja tulosten pohjalta nousseita kehittämiskohde-ehdotuksia esittelin Lohjan kaupungin edustajille tammikuussa 2024. Yhteisen aivoriihityöskentelyn pohjalta workshop- tapaamisessa hyväksyttiin ja päätettiin kyselytulosten pohjalta esiin nousseet kehittämisalueet, joita opinnäytetyön tilaajan toiveesta lähdin vielä jatkokehittämään alkuvuoden 2024 aikana. Valikoitujen jatkokehittämiskohteiden raakavedokset esiteltiin Lohjan yhteistoimintakokouksessa ja lopullisen päivityksen jälkeen tuotosten käyttöönoton toteutus tapahtui Lohjan kaupungin toimesta Lohja Academy

esihenkilökoulutuksen jälkeen maaliskuussa 2024. Opinnäytteen raportin kirjoitin lopulliseen muotoon kevään 2024 aikana.

4.2. Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Onnistuneen tutkimuksen perusedellytyksiä ovat valittu kohderyhmä sekä käytettävissä oleva tutkimusmenetelmä. Asetettu tutkimusongelma ja työn tavoite puolestaan vaikuttavat käytettävän tutkimusmenetelmän valintaan.

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella pyritään selvittämään erityisesti lukumääriin liittyviä kysymyksiä ja tällainen tutkimus edellyttää riittävän suurta tutkimuksen perusjoukkoa tarkoittavaa otosta. Kvantitatiivisella tutkimuksella kartoitetaan tutkimushetkellä vallitsevaa tilannetta tutkittavan asian suhteen. Tutkimusaineisto kerätään usein kyselylomakkeilla, johon on asetettu valmiiksi eri kyselyvaihtoehdot. Tulosten kuvaamisessa käytetään havainnollistavia taulukoita, kuvioita sekä erilaisia numeerisia arvoja. Kvantitatiivisella tutkimuksella kartoitetaan tutkimushetkellä vallitsevaa tilannetta tutkittavan asian suhteen. Otannan ollessa riittävän suuri, voidaan saatuja tuloksia yleistää otosjoukkoa laajempaan joukkoon tilastollista päättelyä hyödyntämällä. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-137; Heikkilä 2008, 14-16.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja kyselyn kohderyhmä jaettiin kahteen rooli- / vertailuryhmään. Johdon ryhmä piti sisällään kaupungin ylimmän johdon ja puolestaan esihenkilöiden ryhmä kaupungin lähiesihenkilöt.

Kyselylomakkeena käytettiin työn tilaajan toiveesta Lohjan kaupungin sopimuksen mukaista Kevan verkkokyselytyökalua. Kevan Avaintiedot- palvelu on Kevan työnantaja- asiakkaille suunnattu työkalu helpottamaan työkyvyttömyyskustannusten seuranta ja analysointia. Kevan Avaintiedot- palvelu tarjoaa työnantaja- asiakkaille mm. kyselymalleja hyödynnettäväksi

työhyvinvoinnin ja työkyvyn tuen toimintamallien arvioimiseen ja kehittämiseen. (Keva 2024.)

Kyselyn vastausasteikossa käytettiin neliportaista vastausasteikkoa (Likert asteikko) ja väittämien vastausvaihtoehdot olivat: Ei toteudu, toteutuu osittain, toteutuu kattavasti tai en tiedä. Likertin asteikko on yksi malli asenneasteikollisista kysymyksistä. Kyselyn vastausten toisena ääripäänä on yleensä vaihtoehto ”täysin samaa mieltä” ja toisena ”täysin eri mieltä”. Kysymyksissä otetaan kantaa asteikkotyyppisiä vaihtoehtoja käyttäen ja vastaaja valitsee asteikolta sopivimman vaihtoehdon. Samasta asiayhteydestä esitettäessä useampia kysymyksiä, saadaan vastausten pohjalta selvyttä vastausten johdonmukaisuudesta. (Heikkilä 2008: 52–53, 56.)

Lohjan kaupungille toteutetun kyselyn yksityiskohtaisemmat kysymykset on esitetty tarkemmin liitteessä 1. Kysymykset oli luokiteltu neljään eri kategoriaan ja lisäksi kyselyn lopussa oli avoimia kysymyksiä. Kyselyllä haluttiin selvittää mahdollisimman kattavasti varhaisen tuen toimintamallin prosessia ja ohjeistusta, ohjeiden toimivuutta, toimintamallin johtamista, perehdyttämistä sekä mahdollisia yhteistyöhaasteita työterveyshuollon kanssa.

Kysely kartoitti seuraavia osa- alueita:

1. Toimintatavan ohjeistus
 - Ennakoiva/ edistävä ja reagoiva varhainen tuki
 - Työhön paluun tuki
 - Tehostettu tuki
 - Sujuva prosessi
 - Tärkeät päivämäärät
 - Ohjeistuksen selkeys
2. Toimintatavan juurruttaminen
3. Toimintatavan johtaminen
4. Työterveys yhteistyö
 - Työterveyshuollon toiminta
5. Lisäksi kyselyssä oli avoimia vastauskenttiä.

Kysely sisälsi kokonaisuudessaan 80 valmiiksi aseteltua kysymystä ja lisäksi kyselyn loppuosassa oli neljä avointa kysymystä, joihin vastaajan oli mahdollisuus vastata avoimella tekstillä. Kyselyyn vastaaminen kesti noin 10-20 minuuttia.

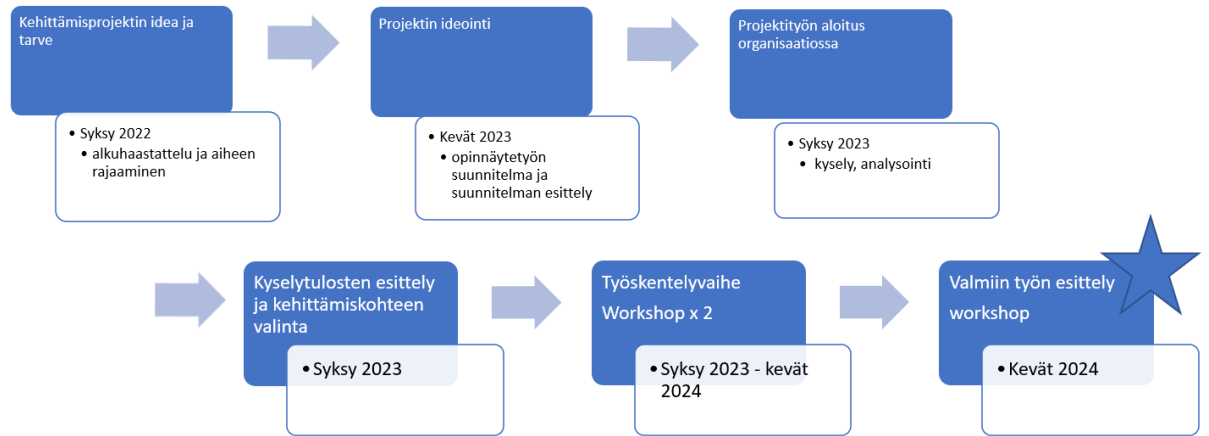
4.3 Kyselytutkimuksen eteneminen ja aineiston kerääminen

Arviointikysely toteutettiin syksyllä 2023 sähköisenä verkkokyselynä kaikkien Lohjan kaupungin toimialojen esihenkilöille ja johdolle, kokonaismäärän ollessa yhteensä 105 henkilöä. Kysely oli aktiivisena kolme viikkoa ja vastaajille lähetettiin kyselystä muistutus yhteensä viisi kertaa kyselyn aukioloaikana. Lisäksi kyselystä informoitiin etukäteen Lohjan Academy esihenkilökoulutuksissa. Kyselyä koordinoi sovitusti Lohjan henkilöstön kehittämispäällikkö/ työsuojelupäällikkö Lohjan HR yksiköstä. Sähköistä kyselylomaketta hyödyntämällä kyselyn vastaukset saatiin tallentumaan anonyymisti suoraan Kevan sähköiseen tietokantaan, eikä yksittäisiä henkilöitä ollut mahdollista tunnistaa vastauksista.

Kyselyn sulkeuduttua opiskelija sai tulokset käyttöönsä loppuvuodesta 2023, jonka jälkeen tulokset analysoitiin. Kyselyn analysointivaiheen jälkeen lopulliset tulokset esiteltiin Lohjan kaupungin edustajille alkuvuodesta 2024 ja yhteisen workshop- työpajatapaamisen jälkeen päätettiin kyselyn pohjalta nousseet jatkokehittämisosa- alueet.

Alkuvuoden 2024 aikana valikoituja jatkokehittämiskohteita työstettiin yhteistyössä kahdessa workshop- tapaamisessa Lohjan kaupungin edustajan kanssa ja lopulliset tulokset sekä opinnäytetyön tulokset esiteltiin osana Lohja Academy esihenkilökoulutusta keväällä 2024.

Opinnäytetyön vaiheet on kuvattu tarkemmin kuviossa 4.



Kuvio 4. Opinnäytetyön vaiheet.

5 Opinnäytetyön tulokset ja implementointi

5.1 Aineiston analysoiminen

Tutkimuksessa kerätty aineisto, sen tulkinta ja analysointi sekä johtopäätösten teko ovat tutkimusprosessin tärkeimpiä vaiheita. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla pyritään erityisesti selvittämään lukumääriin liittyviä kysymyksiä sekä kuvaamaan ilmiöitä erilaisten suureiden avulla.

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnetään usein kyselylomaketta, johon eri vastausvaihtoehdot on laadittu valmiiksi. Tutkimuksella saatuja tuloksia ja arvoja kuvataan numeerisesti sekä erilaisia taulukoita ja kuvioita hyödyntämällä. Riittävän ison otoskoon avulla, voidaan tutkimuksen avulla saatuja tuloksia yleistää tutkittua joukkoa laajempaan joukkoon tilastollista päättelyä hyödyntämällä. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222; Heikkilä 2008: 16.)

Survey- tutkimuksen keskeisenä menetelmänä pidetään kyselyä. Tällä menetelmällä aineiston keruu tapahtuu standardoidusti kyselyn kohdehenkilöiden muodostamalla otoksen tietystä perusjoukosta.

Standardoinilla tarkoitetaan, että tiettyä asiaa selvitettäessä, kaikilta vastaajilta on kysyttävä asiaa samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-197.)

Opinnäytetyön kysely toteutettiin sähköisenä verkkokyselynä 2.10.- 21.10.2023 välisenä aikana. Vastaajille lähetettiin kyselyn mukana saateteksti ja kyselyä koordinoi sovitusti Lohjan kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö Lohjan HR- yksiköstä.

Kyselytutkimuksen tuloksien aineiston kuvailussa ja analysoinnissa käytettiin apuna frekvenssejä, prosentteja ja kuvioita. Avoimia kysymyksiä analysoitiin sisällönanalyysillä yhteensä 36 vastausta. Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten analysointiin saatiin apua myös Kevan Avaintiedot- palvelun kautta, jonka pohjalta tulosten vertailua oli helppo lähteä toteuttamaan. Kyselyn tulokset analysointiin aihepiireittäin.

5.2 Kyselyn tulokset

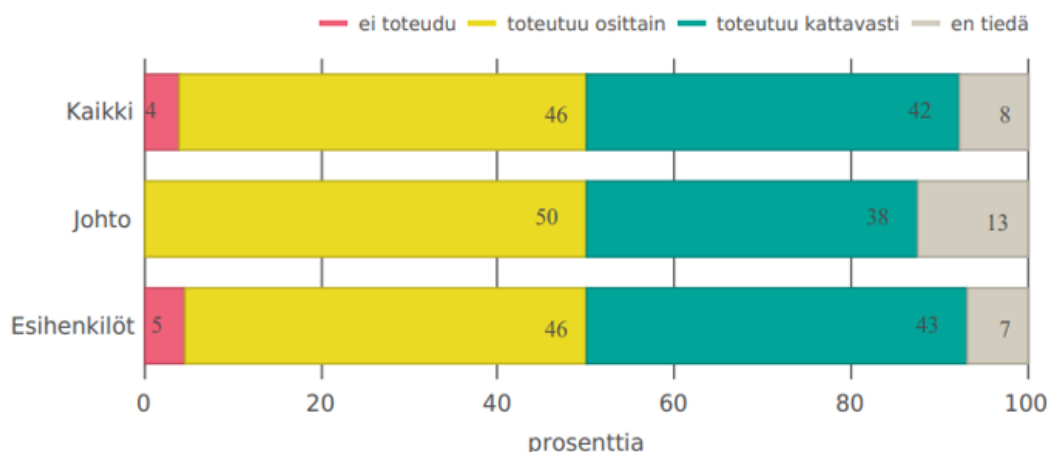
Kyselyyn osallistui yhteensä 53 /105 organisaation työntekijää. Kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 50,5% ja mahdollistaa tulkintojen tekemisen. Rooliryhmien osuudet kaikista vastaajista jakautuivat: Johto 15,1% ja esihenkilöt 84,9%.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli Lohjan kaupungin esihenkilötehtävissä toimivia. Lohjan kaupunki toimitti kyselyn tulokset opiskelijalle analysoitavaksi kyselyn päätyttyä loppuvuodesta 2023.

Keskeisistä tuloksista on koostettu kuvioita kuvaamaan erityisesti varhaisen tuen toimintamallin kokonaisprosessia ja ohjeistusta, vatu-lomaketta sekä toimintatavan juurruttamista ja perehdyttämistä. Kuvioissa näkyy kaikkien kyselyyn vastanneiden prosenttiosuudet sekä tarkemmin erikseen eriteltyinä organisaation johdon ja esihenkilöiden väliset erot vastausten jakautumisessa.

5.2.1 Toimintatavan ohjeistus: Sujuva prosessi ja ohjeistuksen selkeys

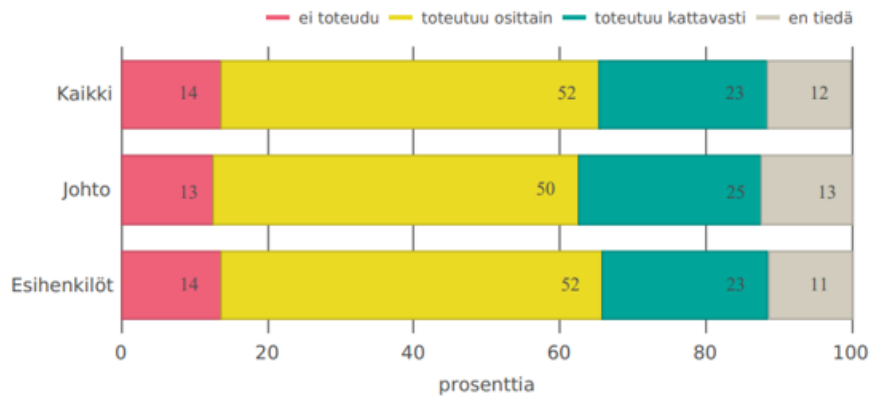
Kyselyn alkuosassa esitettiin useampia yleisiä kysymyksiä liittyen Lohjan kaupungin vatu- toimintamallin perusrakenteeseen, prosessin sujuvuuteen ja kokonaisuuteen. Sekä johdon, että esihenkilöiden kyselyn yhteisten tulosten mukaan vastanneista (n= 53) tasan puolet (50%) kaipasivat vatu- toimintamalliin liittyvään kokonaisprosessiin sekä ohjeistukseen tarkennusta ja lisää informaatiota. Kaikista vastaajista lähes puolet (46%) koki toimintaprosessin ja ohjeistuksen selkeyden toteutuvan vain osittain. Puolestaan 42% kaikista vastaajista koki, että käytössä ollut toimintatavan ohjeistus toteutui kattavasti (Kuvio 5).



Kuvio 5. Toimintatavan ohjeistus on suunnattu sitä käyttäville.

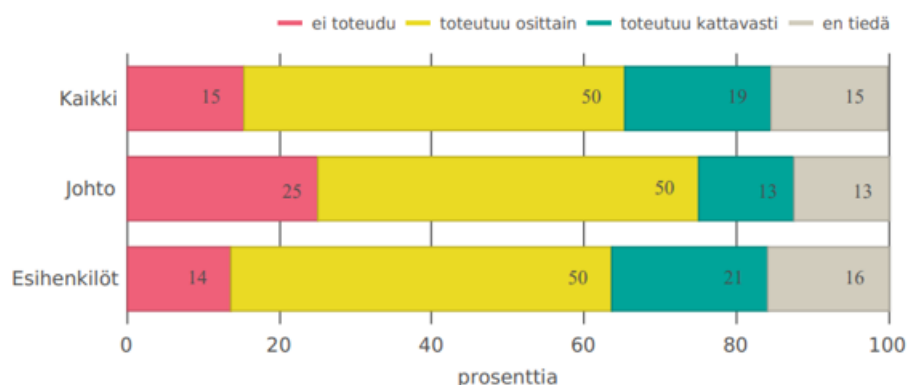
Toimintatavan ohjeistuksen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä koskevassa kysymyksessä sekä johdon että esihenkilöiden vastaukset jakautuivat samansuuntaisesti. Tulosten pohjalta voitiin havaita, että toimintamallin ohjeistukseen kaivattiin lisää selkeyttä ja konkreettisia ohjeita. Kaikkien vastaajien osalta 66% koki, että ohjeistus kaipasi tarkennusta ja se tulisi esittää helpommin ymmärrettävässä muodossa. Vain 23% vastaajista koki, että ohjeistus oli konkreettista, selkeää ja helposti ymmärrettävää (Kuvio 6).

Vastaava suuntaus nousi esiin myös avoimissa kysymyksissä. Vastausten pohjalta kaivattiin päivittäisen työn tueksi vatu- toimintamallia selkeyttävää kaavioita ja yhtenäistä prosessikuvausta eri vaiheineen ja mallilomakkeineen. Käytössä olevien ohjeiden koettiin olevan epäselviä ja vaikeasti löydettävissä. Myös opastusta kaivattiin lisää.



Kuvio 6. Ohjeistus on konkreettista, selkeää ja helposti ymmärrettävää.

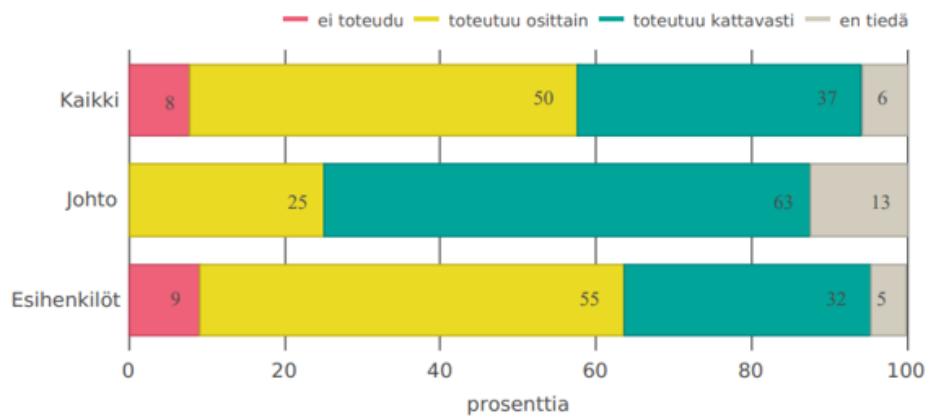
Työkyvyn tukemiseen liittyvien ohjeiden käytettävyyttä ja selkeyttä kysyttäessä saatiin hyvin samansuuntaisia tuloksia vastauksista. Työkyvyn tukemiseen liittyvään ohjeistukseen ja ohjeiden selkeyteen kaivattiin päivitystä. Kaikista vastaajista 15% koki, ettei työkyvyn tukemiseen ollut löydettävissä erillisiä ohjeita ollenkaan ja 50% koki selkeitä ohjeita löytyvän vain osittain. Ainoastaan 19% kaikista vastaajista koki ohjeistuksen olevan kunnossa. Vastauseroista johdon ja esihenkilöiden välillä, jopa 25% johdon edustajista koki ettei selkeitä erillisiä ohjeita ollut käytettävissä ollenkaan (Kuvio 7).



Kuvio 7. Jos työkyvyn tukemiseen on erillisiä ohjeita, niiden yhteys toisiinsa on selkeää.

Toimintatavan löydettävyydestä Lohjan kaupungin HR- järjestelmästä yli puolet kaikista vastaajista koki, että toimintapa tulisi olla helpommin löydettävissä. Kaikista vastaajista 8% koki, ettei löytänyt toimintatapaa HR- järjestelmästä ja puolestaan 50% koki, että toimintapa löytyy osittain. Selkeästi alle puolet (37%) kaikkien vastaajien osalta koki toimintatavan löytyvän helposti.

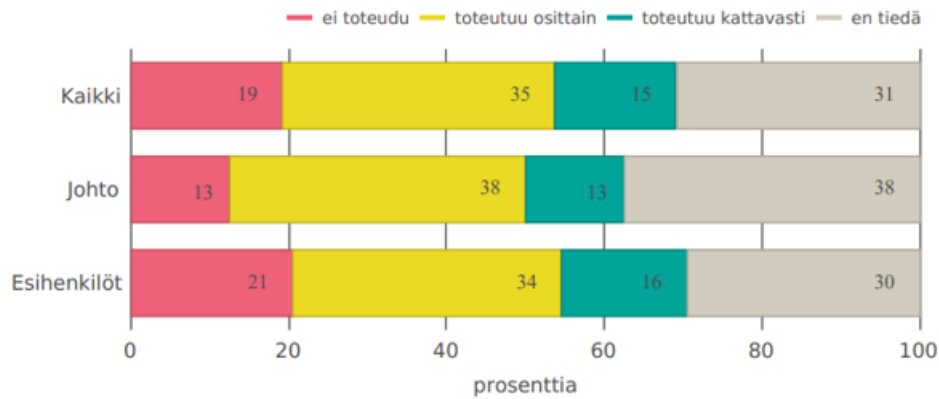
Kysymyksen vastauksissa oli selkeää hajontaa johdon ja esihenkilöiden välillä. Johdosta suurin osa vastaajista, jopa 63% koki toimintatavan löytyvän helposti/kattavasti Lohjan kaupungin HR- järjestelmästä, kun taas esihenkilöiden kohdalla vastaava luku oli 32%. Seuraavassa taulukossa on esiteltynä tarkemmin vastausten jakautuminen liittyen toimintatavan helposti löydettävyyttä koskevaan kysymykseen (Kuvio 8).



Kuvio 8. Toimintatapa on helposti löydettävissä.

Vatu- toimintamallin kokonaisuuden hahmottamista selvitettiin kysymyksellä, löytyykö toimintamallin vaiheista toimintaa selkeyttäviä kuvauksia tai prosessikaaviota. Vastausten pohjalta voitiin todeta, että toimintamallia selkeyttävälle kuvauksille tai prosessikaavioille oli selkeä tarve työyksiköissä. Kaikista vastaajista vain 15% koki asian oleva kunnossa. Yli puolet (54%) kaikista vastaajista puolestaan koki, ettei selkeyttävää prosessikuvausta löytynyt ollenkaan tai löytyi osittain. Jopa 31% kaikkien vastaajien osalta ei tiennyt, löytyykö toimintamallistaselkeyttäviä kuvauksia tai prosessikaaviota (Kuvio 9).

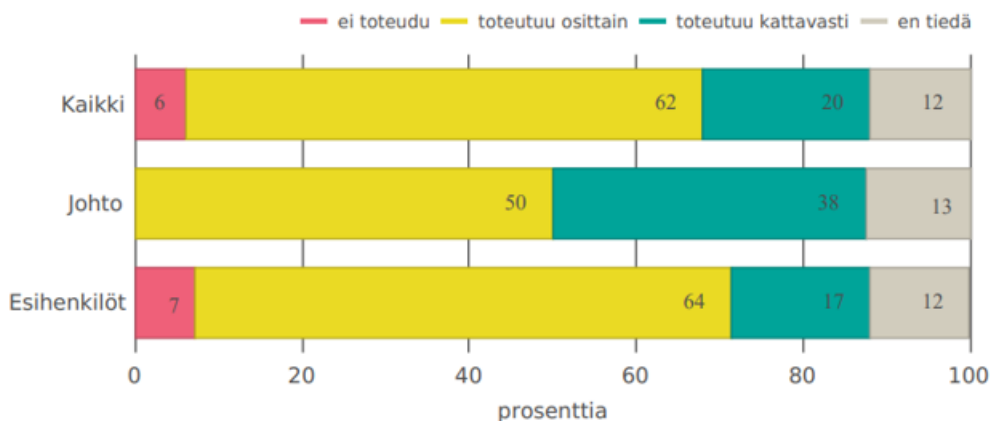
Samansuuntaisia tuloksia nousi esiin useassa avoimessa vastauksessa. Kaivattiin erityisesti selkeämpää, yksinkertaisempaa ja yhtenäisempää kuvausta -prosessista mallilomakkeineen.



Kuvio 9. Toimintatavan vaiheista on tehty toimintaa selkeyttäviä kuvauksia (esim. prosessikaavio).

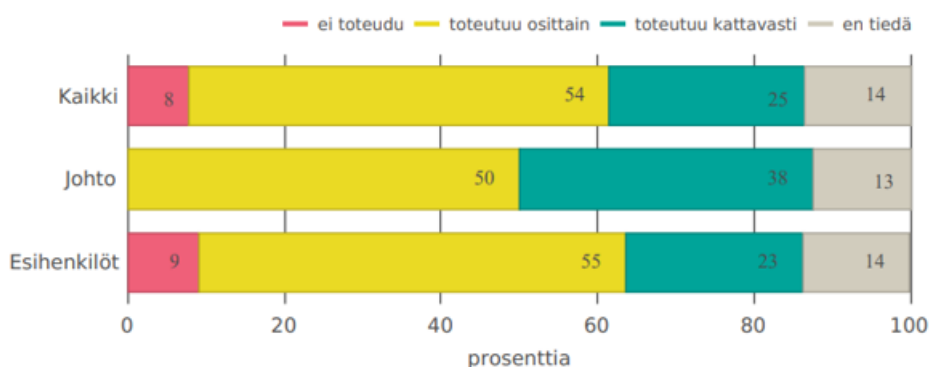
Osana työkykyprosessin roolitusta haluttiin selvittää vastaajien kokemusta roolien ja vastuiden jakautumisesta, niiden selkeydestä sekä miten vastuunjako on kytketty käytäntöön. Roolien ja vastuujakon kuvaamiseen ja selkeyttämiseen kaivattiin lisää tarkennusta.

Toimintatavan roolitusta koskevassa kysymyksessä jopa 62% kaikista vastaajista koki ohjeistuksen toteutuvan vain osittain ja 6% ei kokenut roolien kuvauksen toteutuvan ollenkaan. Ainoastaan 20% kaikista vastaajista koki nykyisen roolikuvauksen olevan selkeää ja toteutuvan kattavasti (Kuvio 10).



Kuvio 10. Roolit on kuvattu selkeästi ja vastuut on kytketty käytäntöön.

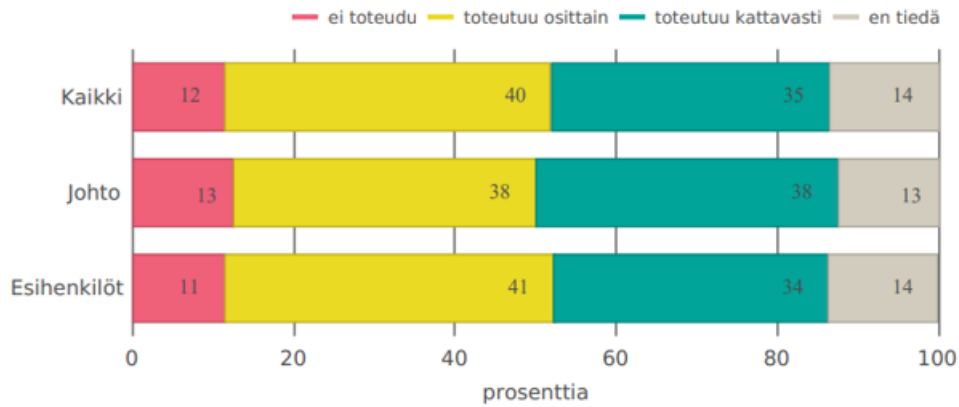
Samansuuntaiset vastaukset nousivat työkyvyn tuen osakokonaisuuksia kartoittavaan (prosessilla selkeä alku ja loppu) kysymykseen. Ainoastaan 25% kaikista vastaajista koki työkyvyn tuen prosessikokonaisuuden selkeäksi ja vastaavasti yli 60% kaikista vastaajista koki, ettei työkyvyn tuen eri vaiheet olleet joko ollenkaan selkeät tai toteutuivat vain osittain. Kaikista vastaajista 14% osuus ei osannut vastata (Kuvio 11).



Kuvio 11. Varhaisen, tehostetun ja paluun tuen vaiheilla on selkeä alku ja loppu.

Toimintamallin tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointivastuuta kartoitettaessa kaikista vastanneista yli puolet (62%) koki, että vastuuta tulisi tarkentaa lähiesihenkilöiden ja toimialajohdon sisällä. Jopa 12% koki, ettei seuranta- ja arviointivastuut toteutuneet ollenkaan ja vastaavasti 40% kaikista

vastaajista koki arviointi- ja seurantavastuiden toteutuvan vain osittain. 14% kaikista vastaajista ei osannut vastata kysymykseen (Kuvio 12).



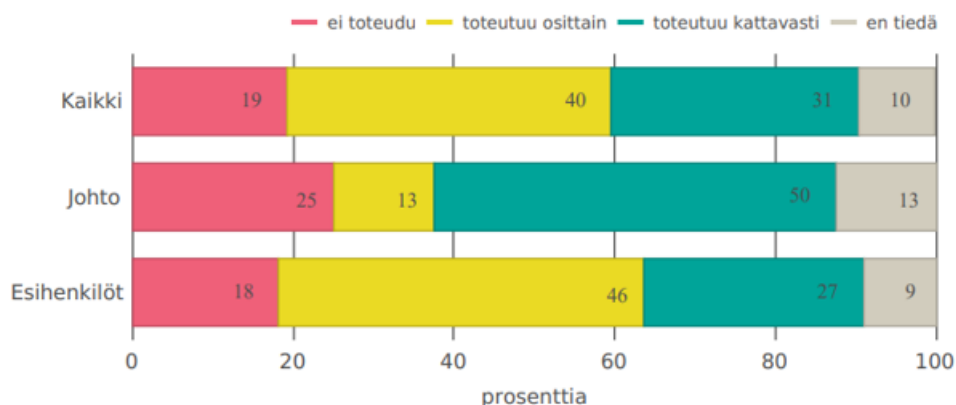
Kuvio 12. Tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointivastuut on määritelty selkeästi lähiesihenkilöille ja toimialajohdolle.

5.2.2. Vatu- lomakkeet

Kyselyyn osallistuneilta kartoitettiin erikseen vatu- toimintamalliin sisältyvien vatu- lomakkeiden selkeyttä, laajuutta ja rakennetta. Sekä valmiiden kysymysvaihtoehtojen että avointen vastausten pohjalta molemmat rooliryhmät, esihenkilöt ja johto, kaipasivat lomakkeisiin päivitystä ja erityisesti lomakkeiden rakenteeseen selkeyttä ja toiminnallisuutta lisää. Vastausten pohjalta voitiin havaita selkeää eroa esihenkilöiden ja johdon vastauksissa.

Kaikkien vastaajien osalta yli puolet (59%) kokivat, että lomakkeiden rakennetta, selkeyttä ja laajuutta tulisi parantaa. Ainoastaan 31% kaikista vastaajista koki nykyiset lomakkeet toimivan kattavasti. Tästä huolimatta jopa 25% johdon puolelta vastanneista koki, ettei lomakkeita koettu nykyisellään toimivana ja puolestaan 13% koki lomakkeet osittain toimivana. Vastaavat lukemat esihenkilöiden vastauksista olivat, että 18% esihenkilöistä koki ettei lomakkeet olleet toimivia ja puolestaan 46% koki käytettävissä olevat lomakkeet osittain toimivina (Kuvio 13).

Samansuuntaisia tuloksia nousi esiin avoimissa vastauksissa. Käytössä olevat vatu- lomakkeet koettiin huonoina ja lisäksi toivottiin sähköistä täyttömahdollisuutta nykyisen paperilomakkeen ohelle.

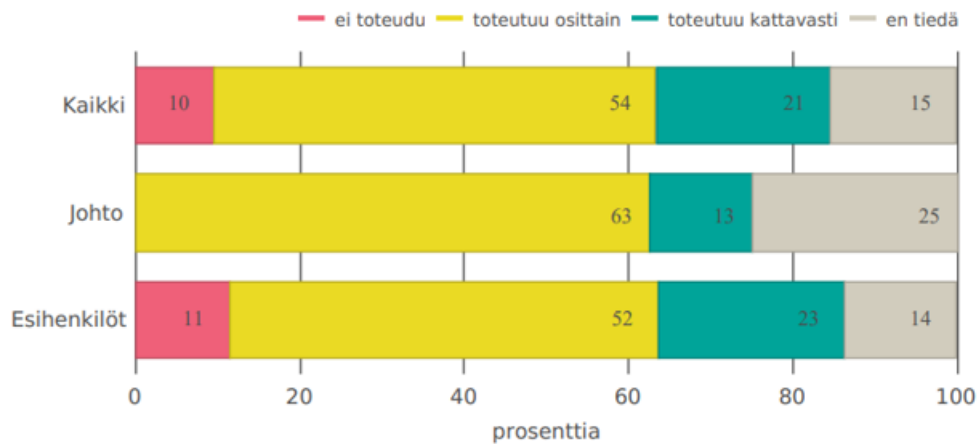


Kuvio 13. Lomakkeet ovat selkeitä ja yksinkertaisia, eikä niitä ole liian monta.

5.2.3 Toimintatavan juurruttaminen

Johdolle ja esihenkilöille esitettiin kohdennettuja kysymyksiä vatu-toimintamallin juurruttamisesta ja perehdytyksestä organisaation sisällä. Yleinen kysymys liittyi, miten henkilöstö ymmärtää toimintatavan merkityksen. Iso osa kaikista vastaajista (64%) koki, ettei henkilöstö ymmärtänyt toimintatavan merkitystä joko ollenkaan tai, että henkilöstö ymmärsi toimintatavan vain osittain. Lukema on suuri, koska vatu- toimintamallin aktiivisella käytöllä pyritään puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työntekijän työkykyä haittaaviin tekijöihin ja sitä kautta käynnistää mahdolliset työkykyä tukevat prosessit. Joko työntekijä itse tai työnantaja voi käynnistää varhaisen tuen toimintamallin prosessin, huomattuaan tälle tarpeen.

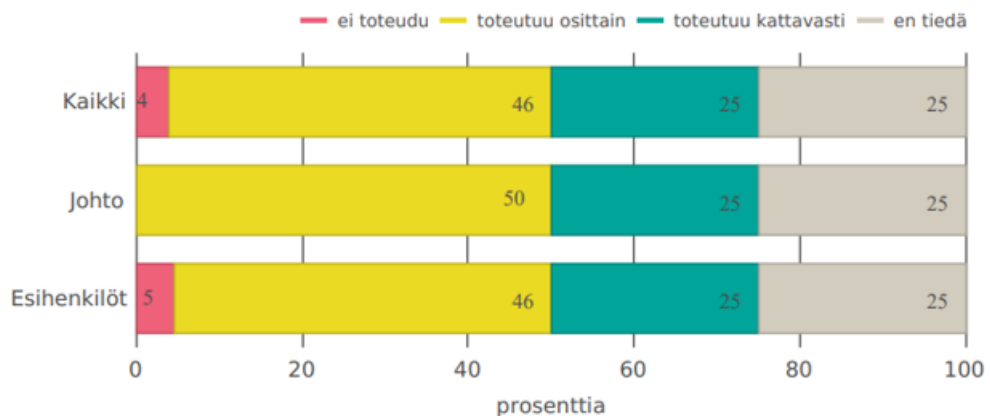
Ainoastaan 21% kaikista kysymykseen vastanneista koki, että henkilöstö ymmärtää toimintatavan merkityksen kattavasti (Kuvio 14).



Kuvio 14. Henkilöstö ymmärtää toimintatavan merkityksen.

Samansuuntaisella kysymyksellä kartoitettiin, käyttävätkö esihenkilöt vatu-toimintatapaa aktiivisesti ja oikea- aikaisesti. Kaikista vastaajista tasan 50% koki, että toimintatavan käyttö toteutuu osittain tai ei toteudu ollenkaan. Ainoastaan 25% koki esihenkilöiden käyttävän toimintatapaa kattavasti ja 25% ei osannut vastata.

Kysymyksen vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti sekä johdon että esihenkilöiden vastausten välillä (Kuvio 15).



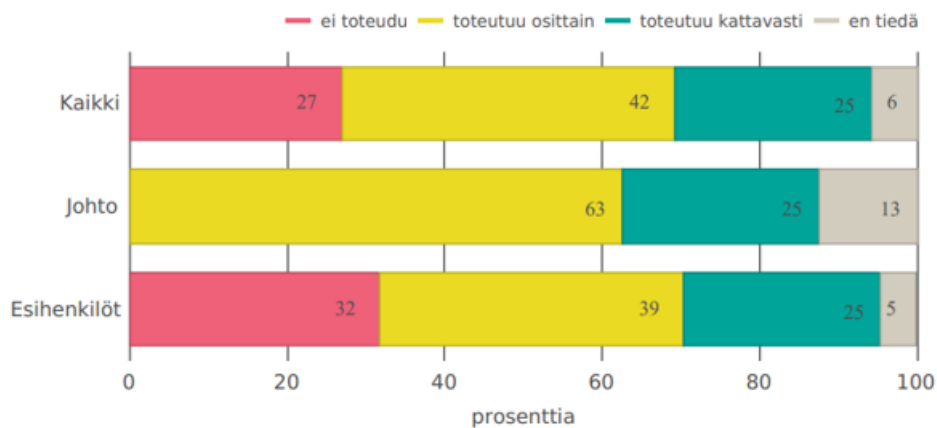
Kuvio 15. Esihenkilöt käyttävät toimintatapaa aktiivisesti ja oikea- aikaisesti.

Toimintatavan juurruttamista koskevassa osioissa esihenkilöiltä ja johdon edustajilta kysyttiin vatu -toimintamallin perehdytykseen liittyviä kysymyksiä, miten toimintatavan perehdytys koettiin sisältyvän sekä uuden työntekijän että uuden esihenkilön perehdytykseen. Vastausten jakauma oli hyvin samansuuntaista aiemman kysymyksen kanssa, jossa arvioitiin ymmärtääkö henkilöstö toimintatavan merkityksen.

Perehdytystä koskevissa vastauksissa voitiin havaita selkeää hajontaa johdon ja esihenkilöiden vastauksissa. Johdon vastausten pohjalta suurin osa vastaajista koki, että toimintatavan perehdytys kuuluu ainakin jossain määrin osana sekä uuden työntekijän että uuden esihenkilön perehdytykseen. Johdon vastausten osalta prosenttiosuuden jakautuivat tasan molemmissa kysymyksissä, liittyen uuden työntekijän tai uuden esihenkilön perehdytykseen. Vastaajista 63% koki, että toimintatapa kuuluu osittain uuden työntekijän / esihenkilön perehdytykseen ja ainoastaan 25% koki perehdytyksen toteutuvan kattavasti.

Esihenkilöiden vastauksissa puolestaan 32% koki, ettei toimintatapa ollut ollenkaan osana uuden työntekijän perehdytystä (Kuvio 16). Vastaavasti uuden esihenkilön perehdytystä koskien 25% esihenkilöistä koki, ettei toimintatapaa perehdytetty uusille esihenkilöille ollenkaan. Johdon vastauksiin verrattuna voidaan havaita selkeä ero. Johdon vastauksissa ei koettu ollenkaan, ettei toimintatavan perehdytys toteutuisi uusien työntekijöiden eikä uusien esihenkilöiden kohdalla.

Esihenkilöiden ja johdon vastauksia verrattaessa 39% esihenkilöistä koki toimintatavan perehdytyksen kuuluvan osittain uuden työntekijän perehdytykseen, kun taas johdon vastaava lukema oli 63%. Tulos oli samansuuntainen esihenkilöiden perehdytystä koskevassa kysymyksessä lukeman ollessa 46%. Kaikista vastaajista ainoastaan neljännes (25%) arvioi toimintatavan kuuluvan kattavasti uuden työntekijän perehdytykseen. Esihenkilöiden kohdalla vastaava lukema oli 18%.



Kuvio 16. Toimintatapa on osa uuden työntekijän perehdytystä.

5.2.4 Kyselyn avoimet vastaukset

Kyselyn avoimet kysymykset liittyivät ehdotuksiin toimintatavan ohjeistuksen kehittämisestä, toimintatavan juurruttamisesta, toimintatavan johtamisesta sekä yhteistyön kehittämisestä työterveyshuollon suuntaan. Kyselyn avoimiin kysymyksiin saatiin yhteensä 36 vastausta ja analysoidut vastaukset (n= 36) olivat hyvin samansuuntaisia kyselylomakkeen valmiiksi aseteltujen kysymysvaihtoehtojen kanssa. Suurin osa (36%) avointen kysymysten saaduista vastauksista käsitteli toimintatavan ohjeistuksen kehittämistä koskevaa kysymystä. Useammassa vastauksessa nousi esiin tarve vatu-prosessin sekä ohjeiden selkeyttämiseen, yksinkertaistamiseen ja kehittämiseen. Toivottiin selkeämpiä prosessiohjeita sekä kaaviota prosessin hahmottamiseksi.

”Yhtenäinen prosessikuvaus eri vaiheineen ja siihen kytkeytyvine mallilomakkeineen voisi auttaa koko prosessin hahmottamista. Nyt on löydettävä oikeat lomakkeet ja selvitettävä, miten prosessi jatkuu”

”Prosessin kuvausta kehittäisin joissain kohdin”

”Selkeämpää ja yksinkertaisempaa”

”Kaaviota en meidän ohjeista löytänyt, se voisi olla hyvä”

"Prosessikaavio puuttuu ja ohjeet ovat epäselvät. Nykyiset ohjeet ovat liian monisanaiset ja ydinasiat ovat niistä vaikeasti havaittavissa"

"Esihenkilö tutustetaan ko ohjeistukseen"

Käytössä olevien vatu- lomakkeiden osalta kaivattiin selkeyttämistä, mallilomaketta sekä sähköistä löydettävyyttä Populus- järjestelmästä.

"Vatu- lomakkeiden käytettävyys on huono. Sähköinen täyttö ei onnistu. Saisiko lomakkeet Populus- ja sieltä voisi tulostaa pdf:n, jonka voisi toimittaa työterveyteen. Vatu: n vielä osaan käydä, mutta jatko on sitten hämärän peitossa. Sekä prosessin päättäminen"

Toimintatavan juurruttamisen kehittämistä koskevaan kysymykseen vastanneista (n=9) kysymysten analysoidut vastaukset tukivat valmiiksi aseteltujen kysymysten pohjalta saatuja vastauksia. Vastausten pohjalta kaivattiin lisää toimintamallia koskevaa perehdytystä, opastusta sekä säännöllisiä tilaisuuksia koko prosessin läpikäymiseen ja lomakkeiden käyttöön.

"Etukäteen sovitut, vuosittain toistuvat tilaisuudet, jossa asiaa käydään läpi. Kokemusoppimista tulee samalla"

"Selkeät yksinkertaiset ohjeet-> yksi A4 tai 1-2 diaa, jonka avulla tiedon voisi välittää henkilöstölle"

"Tiedon puute ja ohjeistuksia valtavasti"

"Parempi aineisto intraan, koulutusta asiasta. Olen joutunut läpikäymään tämän kerran 3 vuoden aikana, joten asiat eivät pysy aktiivisesti mielessä"

Opinnäytetyön kyselyn vastauksissa korostui erityisesti tarve vatu-toimintamallin kokonaisprosessin selkeyttämiseen selkeiden ohjeiden ja prosessikuvauksen kautta. Lisäksi kaivattiin käytössä olevien vatu- lomakkeiden päivitystä. Pulkkinen & Ryyänen (2023) ovat todenneet, että organisaatioissa on saatu vähennettyä sairauspoissaoloja erityisesti esihenkilöiden tukeen panostamalla. Työkykyjohtamisen tuen keinoiksi on nostettu erityisesti selkeät, helposti löydettävissä olevat ohjeet, valmiit toimintamallit, säännölliset koulutukset työkykyjohtamiseen liittyvissä asioissa sekä tuki ja yhteistyö. (Pulkkinen & Ryyänen 2023, 18.) Opinnäytetyön kyselystä saadut vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia ja vertailukelpoisia Pulkkinen & Ryyänen (2023) tutkimuksen kanssa.

5.3 Tuotoksen implementointi

Onnistuneen projektin/ tuotoksen suurin haaste liittyy usein implementointiin. Projektin/tuotoksen päätösvaiheessa on tärkeää huomioida, että on laadittuna jatkosuunnitelma rakennettujen toimintamallien tai saatujen tulosten jatkohyödyntämiselle sekä jalkauttamiselle. (Salonen ym. 2017, 66.)

Opinnäytetyön tulokset esiteltiin Lohjan kaupungin edustajille, henkilöstöjohtaja ja henkilöstön kehittämispäällikkö/ työsuojelupäällikkö alkuvuodesta 2024. Kyselytutkimuksen analyysin pohjalta valitut kehittämiskohteet huomioitiin tilaajaorganisaation suunnalta ja näitä valittuja kehittämiskohteita lähdettiin vielä aktiivisesti jatkotyöstämään yhteistyössä Lohja kaupungin edustajan kanssa alkuvuodesta 2024. Yhteisten työpajatapaamisten pohjalta laadittiin päivitetty varhaisen tuen toimintamallia koskeva prosessikaavio (Liite2) ja uudistettu kaavio/ tuotos esiteltiin henkilöstölle Lohjan kaupungin Lohja Academy esihenkilöinfossa keväällä 2024. Lisäksi laadittiin ehdotelma uudesta selkeytetystä vatu- lomakkeesta (Liite 3). Päivitettyä vatu- lomaketta tullaan testaamaan yksikön esihenkilöillä kevään 2024 aikana. Kyselytutkimuksen kautta saatujen tulosten pohjalta, Lohjan kaupunki jatkaa valittujen kehittämiskohteiden prosessointia tästä eteenpäin ja selvittää myös sähköisen lomakkeen käyttöönottomahdollisuutta kaupungin HR- järjestelmään tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön pohjalta saatua tietoa ja valittujen kehittämiskohteiden mahdollisuutta vakiintua pysyväksi käytänteeksi parantaa projektin vahva työelämälähtöinen tarve ja tiivis kontakti opinnäytetyön tilaajan suuntaan opinnäytetyön etenemisen joka vaiheessa. Opinnäytetyön tuotoksen juurtumista jatkokäyttöön on tukenut tiivis yhteistyö ja tiedon kulku Lohjan kaupungin henkilöstön kehittämispäällikön/ työsuojelupäällikön sekä henkilöstöjohtajan kanssa, yhteiset tapaamiset opinnäytetyön edetessä sekä aktiivinen rooli saatujen tulosten käsittelyyn ja eteenpäin viemiseen. Laadituilla uusilla työvälineillä, esihenkilötyötä tukevalla prosessikaaviolla ja selkeytetyillä ohjeilla on parempi mahdollisuus vakiintua käyttöön, kun niiden jatkoprosessoinnista ja arvioinnista huolehditaan jatkossakin säännöllisesti.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1. Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön tutkimuksella haluttiin selvittää Lohjan kaupungin käytössä olevaa varhaisen tuen (vatu)- toimintamallia sekä esihenkilöiden kokemusta toimintamallin tuntemisesta ja käytöstä osana työkyvyn tukea organisaation sisällä. Kyselyn tarkoituksena oli löytää kehityskohteita, joiden avulla voidaan lisätä tietoisuutta vatu- toimintamallista sekä juurruttaa toimintamallia aktiivisempaan käyttöön osana esihenkilöiden toteuttamaa henkilöstöjohtamista. Etukäteen oli tiedossa, että vatu- toimintamallin käyttö vaihteli eri yksiköiden esihenkilöiden välillä ja kyselyn avulla haluttiin saada tietoa ja kehittämisehdotuksia, jotta malli saataisiin juurrutettua aktiivisesti kaikkien yksiköiden esihenkilöiden käyttöön Lohjan kaupungilla. Tavoitteena oli saada kyselyyn mukaan mahdollisimman kattavasti eri toimialojen esihenkilöitä, jotta samalla saataisiin tietoa eri yksiköiden vatu- toimintamallin tuntemisesta ja käytöstä. Oletuksena oli myös saada eroavaisuuksia ja hajontaa vastaajien kesken vatu- toimintamallin käyttöön liittyen.

Kyselyn toteutus suoritettiin sähköisesti Lohjan kaupungin edustajan toimesta. Melko nopeasti havaittiin, että vastausten saaminen oli yllättävän hidasta. Vastaajille lähti sähköisen kyselyn mukana saate ja lisäksi kyselystä informoitiin kahdesti osana Lohja Academy esihenkilökoulutuksia. Kokonaisuudessaan kyselystä toimitettiin yhteensä viisi sähköistä muistutusta kyselyn aukioloaikana. Kyselyä koordinoi sovitusti henkilöstön kehittämispäällikkö/ työsuojelupäällikkö Lohjan HR- yksiköstä. Lopullisen vastausprosentin noustessa lopulta 50,5%, mahdollistui tulkintojen tekeminen saatujen vastausten pohjalta. Vastauksissa voitiin kuitenkin havaita selkeä ero johdon ja esihenkilöiden välillä vastausprosentissa. Kyselyyn kaikista vastanneista (n=53) 45 vastaajaa (84,9%) edusti rooliryhmältään esihenkilöitä ja puolestaan 8 vastaajaa (15,1%) johdon rooliryhmää.

Lohjan kaupungilla toteutetun kyselytutkimuksen pohjalta esihenkilöt kaipasivat erityisesti kattavampaa perehdytystä ja koulutusta watu- prosessiin, ohjeiden yksinkertaistamista sekä prosessikaaviota. Lisäksi kaivattiin tietoa ja selkeitä ohjeita. Toivottiin myös watu- lomakkeen parantamista sekä mahdollisuutta tulevaisuudessa löytää lomake digitaalisena versiona helpommin Lohjan kaupungin HR järjestelmästä.

Tulokset ovat vertailukelpoisia ja samansuuntaisia esimerkiksi Pekkarinen & Heikinheimo (2021) tutkimuksen kanssa. Lähiesihenkilöiden toiminnan todetaan olevan keskeistä, miten aktiivisen tuen keinot saadaan juurrutetuksi osaksi työyhteisöjen käytännön toimintaa. Työntajan vastuulla on varmistaa, että esihenkilöillä on riittävät tiedot ja taidot tunnistaa työntekijän varhaisen tuen tarve ja lähteä tukemaan työkykyä tilanteen mukaan. Ilman tarvittavaa koulutusta ja perehdytystä, esihenkilön on vaikea ryhtyä asianmukaisiin toimiin tai tietää, kehen olla yhteydessä. Todetaan, että julkisen alan organisaatioiden tutkimukseen osallistuneista esihenkilöasioista vastaavista jopa 59% arvioi aktiivisen tuen toimintatavan käytön olevan hyvin hajanaista esihenkilöiden keskuudessa organisaation eri yksiköiden välillä. Joka viidennessä julkisen alan organisaatiossa lähiesihenkilöitä ei ole ollenkaan koulutettu aktiivisen tuen toimintatavan prosessiin, runsas puolet vastaajista koulutti esihenkilöitä ainoastaan toimintamallin päivittämisen yhteydessä ja ainoastaan neljännes vastanneista ilmoitti esihenkilökoulutuksen olevan säännöllistä. (Pekkarinen ym. 2021, 32.)

Pulkkinen & Ryyänen (2023) toteavat tutkimuksessaan organisaatioiden, joissa sairauspoissaolokustannuksia on selkeästi onnistuttu vähentämään, toteutetut toimenpiteet ovat kohdentuneet erityisesti ennakoiviin toimiin ja yleiseen työkyvyn ylläpitoon. Hyvin perehdytetyt ja koulutetut esihenkilöt pystyvät tehokkaammin vastaamaan mahdollisiin työkyvyn haasteisiin ja puuttumaan tilanteeseen asianmukaisesti varhaisessa vaiheessa. Kyseisissä organisaatioissa on käytetty erityisesti varhaisen puuttumisen malleja, työkykyneuvotteluja sekä erilaisia työjärjestelyjä. (Pulkkinen & Ryyänen 2023, 18-19.)

Esihenkilöt toivovat henkilöstöjohtolta työkyvyn tukemiseen liittyviin asioihin selkeitä toimintamalleja ja -ohjeita, koulutusta ja perehdytystä sekä lisää aikaa työkyvyn toteuttamisen johtamiseen. Lisäksi henkilöstöjohtolta kaivataan tukea, yhteistyötä sekä säännöllistä yhteydenpitoa liittyen esihenkilöiden toteuttamaan työkykyjohtamiseen. Todetaan myös, että julkisen alan työpaikoilla työntekijöiden työkykyä tukevia varhaisen tuen toimintatapoja tulee edistää tehokkaasti, jotta ne saataisiin mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti organisaatioiden käyttöön. (Pulkinen & Rynänen 2023, 48.)

Havainnot ovat samansuuntaisia Lohjan kaupungilla toteutetun kyselyn tulosten kanssa.

Kaivattiin myös selkeämpää jakoa roolien ja vastuiden osalta työterveyshuollon suuntaan. Kuten Pekkarinen & Heikinheimo (2021) toteavat, työntekijän tulee aktiivisesti huolehtia, että esihenkilötyötä tekevillä on riittävästi osaamista tunnistaa työntekijän varhaisen tuen tarve työpaikoilla ja erilaisia keinoja tukea työkykyä. Ilman riittävää perehdytystä ja tietoa, esihenkilöiden on vaikea tietää mihin toimenpiteisiin tulee ryhtyä varhaisen tuen prosessin käynnistämiseksi. (Pekkarinen & Heikinheimo 2021, 32.)

Furu ym. (2023) yksityiselle sektorille suunnatussa tutkimuksessa kartoitettiin työkykyjohtamista ja työkykyjohtamiselle asetettuja tavoitteita, johon 64% vastaajista koki tavoitteiden toteutuvan hyvin (Furu ym. 2023, 26). Lohjalla toteutetussa kyselyssä puolestaan vain 25% vastaajista koki, että toimintatavan johtamista ja tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointivastuuta oli selkeästi määritelty lähiesihenkilöiden ja toimialajohdon välillä. Yli puolet vastanneista kokivat, ettei toimintatavan tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointivastuuta ollut määritelty selkeästi tai oli määritelty vain osittain.

Ainoastaan puolessa yksityisen sektorin organisaatioista (52%) esihenkilöistä koki, että heille oli varattu työaikaa työkyvyn käytännön johtamiseen. Työkyvyn ja työkykyjohtamisen arviointiin ja seurantaan kaivattiin myös apuvälineitä ja erityisesti digitaalisia apuvälineitä. Työkyvyn osaamistarpeista huolehdittiin vain 36% yksityisen puolen yrityksistä ja puolestaan n. kolmannes (35%) tutkimukseen osallistuneista vastaajista arvioi, ettei työkykyasioihin liittyvä

koulutus ja perehdytys toteutunut organisaatiossa kattavasti. (Furu ym. 2023, 26-27.)

Lohjalla vastausten pohjalta nostettiin erityisesti esiin tiedon puute ja vatu-toimintamallia koskevien ohjeistusten puuttuminen ja ohjeiden sekavuus. Kaivattiin säännöllistä perehdytystä ja myös vatu- toimintamallin digitaalista käyttömahdollisuutta.

6.1.1 Jatkokehittämiskohteet/ - ehdotukset Lohjan kaupungille

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli löytää kehityskohteita, joiden avulla varhaisen tuen malli saataisiin juurrutettua aktiivisempaan käyttöön osana esihenkilöiden toteuttamaa henkilöstöjohtamista. Kaikkien vastausten analysoinnin ja läpikäynnin pohjalta Lohjan kaupungin edustajille ehdotettiin lopulta kaksi jatkokehittämiskohdetta/ - ehdotusta.

Jatkokehittämiskohteiksi valitut osa-alueet:

1. Toimintatavan ohjeistus: Esihenkilöt kaipasivat vatu- ohjeiden yksinkertaistamista sekä kokonaisuuden selkeyttävää prosessikaaviota. Vatu- lomakkeen kehittämistä ja selkeyttämistä sekä mahdollisuutta lisätä lomake Lohjan kaupungin sähköiseen HR järjestelmään tulevaisuudessa.
2. Toimintatavan juurruttaminen: Esihenkilöt kaipasivat kattavampaa perehdytystä vatu- prosessiin. Kaivattiin selkeyttävää tietoa ja yksinkertaisempia ohjeita. Vatu- lomakkeen parantaminen sekä ehdotus löytää lomake helpommin Lohjan kaupungin sähköisestä HR järjestelmästä tulevaisuudessa.

6.2. Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimien peruseriaatteiden mukaan hyvän tieteellisen käytännön tärkeimpiä periaatteita ovat luotettavuus, arvostus, rehellisyys sekä vastuullisuus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023, 11).

Tieteellisessä tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia luotettavuusmittareita. Opinnäytetyön kohdalla luotettavuutta arvioidaan validiteetti ja reliabiliteetti käsitteitä hyödyntämällä. Reliaabeliuudella tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä, tarkkuutta tai mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksessa pyritään, että saadut tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validius puolestaan arvioi, että tutkitaan oikeita asioita sekä mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata asioita, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Riittävän korkea vastausprosentti sekä edustava tutkimuksen otos vahvistavat validin tutkimuksen onnistumista. Luotettavuuteen vaikuttaa myös dokumentaatio. Tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt asiat ja ratkaisut tulee arvioida ja perustella. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233: Kananen, J. 2017. 173- 179.)

Toteutetun opinnäytetyön luotettavuuden kannalta otantakoko osoittautui riittäväksi ja yli 50% osallistujajoukko mahdollisti tutkimustulosten analysoinnin sekä johtopäätösten tekemisen. Vastaajien rooliryhmät oli jaettu kahteen eri kategoriaan, esihenkilöt ja johto. Vastaajista suurin osa (84,9%) toimivat esihenkilötehtävissä, jotka myös aktiivisesti käyttävät työkykyyn liittyviä prosesseja osana esihenkilötyötä. Tämä osaltaan lisäsi kyselyn tulosten luotettavuutta tuoden erityisesti avointen kysymysten kautta esihenkilöiden käytännönläheisiä vastauksia nykytilanteesta sekä kehittämisideoita. Kyselyn tutkimustulokset toimitettiin kokonaisuudessaan opiskelijan käyttöön analysoitavaksi, joka mahdollisti aineiston kattavan läpikäymisen, vertailun ja analysoinnin. Avoimiin kysymyksiin vastattiin aktiivisesti, yhteensä 36 vastausta, ja avointen kysymysten vastaukset tukivat muita analysoitavia vastauksia. Tämä vahvisti tutkimuksen reliabiliteettia.

Opinnäytetyön validiteetin varmistamiseksi käytetty kyselylomake laadittiin huolellisesti yhteistyössä työn tilaajan kanssa. Lohjan kaupunki käyttää yleisesti

työhyvinvoinnin ja työkyvyn toimintamallien arvioimiseen ja kehittämiseen Kevan kyselytyökaluja ja näin ollen varmistettiin vertailukelpoisen kyselypohjan käytettävyys sekä tulosten vertailtavuus myös uusien mahdollisten jatkotutkimusten osalta tulevaisuudessa.

Kyselystä saadun palautteen perusteella osa vastanneista koki kyselyn olleen hieman liian pitkä. Kyselyssä oli kysymyksiä kattavasti varhainen tuen toimintamallin eri osa- alueilta. Osa lomakkeen kysymyksistä oli muutaman aihealueen kohdalta jaoteltu vielä useampaan samantyylliseen tarkennettuun kysymykseen, joissa vastaajan piti huolellisesti lukea kysymys läpi melko yksityiskohtaisen terminologian vuoksi.

Tutkimusaineisto toimitettiin Lohjan kaupungin edustajan kautta sähköisenä kyselynä, joka varmisti tutkittavien anonymiteetin ja opiskelija sai käyttöönsä ainoastaan tutkimuksen tulokset. Saatu aineisto käsiteltiin vastuullisesti, asianmukaisesti ja luotettavasti.

Kokonaisuudessaan kyselytutkimus on toteutettu luotettavasti ja raportointi toteutettu Turun ammattikorkeakoulun tutkimustyön ohjeistuksen mukaisesti.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset ja opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön idea nousi työelämälähtöisestä havainnosta ja käytännön tarpeesta, joka teki työn etenemisestä mielenkiintoisen ja antoisan. Työn pohjalta nostetut kehittämissuositukset ja sen pohjalta Lohjan kaupungille laaditut ja päivitetty vatu- toimintamallin prosessikaavio sekä vatu- kyselylomake lisäsivät opinnäytetyön tutkimuksen tulosten mielenkiintoa ja luotettavuutta.

Jatkotutkimusideana voisi kyselyn suorittaa uudelleen tulevaisuudessa ja verrata tuloksia nyt havaittuihin kehittämissuosiin. Mielenkiintoista olisi tietää, lisääkö uuden prosessikaavion sekä uusitun lomakkeen käyttö vatu- toimintamallin kokonaiskäyttöä Lohjan kaupungin esihenkilöiden keskuudessa. Lisäisikö mahdollinen vatu- lomakkeen digitaalinen käyttömahdollisuus lomakkeen käytettävyyttä esihenkilöiden keskuudessa? Mielenkiintoista olisi

saada palautetta esihenkilötyötä tekeviltä uusittujen ja päivitettyjen varhaisen tuen toimintamallin työkalujen käytöstä ja toimivuudesta. Sekä myös päivitetyn watu- lomakkeen käytettävyydestä työntekijöiden suunnalta.

Laajemmassa mittakaavassa, millaista vaikutusta aktiivisemmalla ja tasaisemmalla varhaisen tuen toimintamallin käytöllä on Lohjan kaupungin sisällä työkyvyn tukeen, yleiseen työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen, työterveysyhteistyöhön sekä sairauspoissaoloista johtuviin kuluihin ja kulujen hallintaan pidemmällä aikavälillä. Lisääkö päivitetty varhaisen tuen materiaali esihenkilöiden herkkyyttä ja kykyä tarttua herkemmin työntekijöiden mahdollisiin työkykyä haittaaviin tekijöihin ja sitä kautta kokevatko esihenkilötyötä tekevät luottamuksen vahvistuneen työntekijöiden näkökulmasta esihenkilöroolia koskien.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön toteutuksesta muodostui antoisa ja käytännönläheinen kokonaisuus. Prosessi eteni systemaattisesti vaiheittain eteenpäin ja yhteistyö opinnäytetyön tilaajaorganisaation kautta oli sujuvaa, johdonmukaista ja kannustavaa. Työelämälähtöinen aihe ja konkreettinen tarve watu- toimintamallin kehittämiseksi lisäsivät motivaatioita ja kokemusta opinnäytetyön tärkeydestä. Kyselyn tulosten pohjalta raportoidut kehittämiskohteet huomioitiin ja niitä lähdettiin vielä jatkokehittämään yhteistyössä tilaajaorganisaation kanssa. Tämä erityisesti vahvisti kokemusta opinnäytetyön kautta analysoitujen tulosten ja havaintojen onnistumisesta ja tärkeydestä. Opinnäytetyön prosessi oli kokonaisuudessaan kasvattava ja opettanut tutkimustyöhön liittyvien eri vaiheiden suunnittelua, toteutusta sekä saatujen vastausten analysointia.

Jotta työkyvyn seuranta ja hallintaa voidaan edistää ja parantaa, tulee esihenkilöroolissa työskentelevillä olla riittävästi tietoa siihen liittyvistä käytänteistä ja niiden vaikutuksista yleiseen työkykyyn. Opinnäytetyön myötä oma perehtyminen työkykyä- ja työkykyjohtamista koskeviin prosesseihin on syventynyt sekä tuonut uusia työkaluja ja yhteistyötaitoja osaksi omaa esihenkilötyötä.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Decendo Oy. Jyväskylä.

Alasoini, T. Antila, J. Hakala, L. Hakonen, N. Kulmala, S. Lautala, K. Lyly-Yrjänäinen, M. Närhinen, M. & Rissanen, M. 2023. Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ 2030- ohjelma. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 28.1. 2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146304/TTL-978-952-391-096-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Antola, M., Krans-Bredenber, M., Luukkanen, T., Ojanperä, K., Rauramo, P., Tolvanen, M. 2022. Työturvallisuuskeskus – Esihenkilöiden perehdyttäminen, keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Pekan Offset Oy, Helsinki. Viitattu 2.3.2023. [Esihenkilöiden perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi \(ttk.fi\)](#)

Braun, S., Peus, C., Weisweilwer, S. & Frey, D. 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly* 24 (2013), 270–283.

Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S. & Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Educational Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83. Viitattu 27.1.2024.

https://www.researchgate.net/publication/296623520_Understanding_Psychological_Safety_in_Health_Care_and_Education_Organizations_A_Comparative_Perspective

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P., Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien

työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. Viitattu 28. 2. 2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf

Finlex. 2004. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Viitattu 12.3. 2023 [Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Finlex. 2019. Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta. Viitattu 12.3. 2023. [Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 535/2019 - Sädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)

Finlex. 2012. Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta. Viitattu 12.3. 2023. [Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta 20/2012 - Sädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)

Finlex. 2004. Sairausvakuutuslaki. Viitattu 12.3. 2023. [Sairausvakuutuslaki 1224/2004 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Finlex. 2001. Työsopimuslaki. Viitattu 12.3. 2023. [Työsopimuslaki 55/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Finlex.2012. Työsuojelulaki. Viitattu 12.3. 2023. [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Finlex. 2001.Työterveyshuoltolaki. Viitattu 12.3. 2023. [Työterveyshuoltolaki 1383/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 13.1. 2024.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Furu, H. Vatanen, J. & Martimo, K- P. 2023. Työkykyjohtamisen tila 2023. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Helsinki. Viitattu 28.1. 2024.
https://www.ilmarinen.fi/media_global/liitepankki/aineistot/2023/tyokykyjohtamisen-tila-2023.pdf

Haavasoja, T., Höykinpuro, T., Kannisto, H., Kemppainen, E., Kähärä, E., Ojanperä, K. 2022. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus, Palveluryhmä. Helsinki. [Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki \(ttk.fi\)](https://www.ttk.fi)

Halonen K. 2013. Pari askelta jäljessä- tuurilla mennään. Tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Aalto University publication series, Doctoral Sissertations, 191/2013. Väitöskirja. Aalto-yliopisto, tuotantotalouden laitos. Viitattu 24.2. 2024.
<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/7e267236-5ffe-4810-a946-ee9a7411d8b8/content>

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Henderson, M., Harvey, SB., Overland, S., Mykletun, A. & Hotopf, M. 2011. Review. Work and common psychiatric disorders. Journal of the Royal Society of Medicine. Vol 104, Issue 5. 198-207.
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1258/jrsm.2011.100231>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2016. Työurien pidentäminen ja työkyky. Viitattu 28.2. 2023.
<https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt/article/ttl01506?toc=112495>

Ilmarinen. 2019. Pidä huolta-välitä varhain. Käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen. Viitattu 22.2. 2023. [Pidä huolta, välitä varhain - Ilmarinen](#)

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2019. Onnistu esimiehenä. Alma Talent. Helsinki.

Järvinen, P. 2018 Ammatillinen käyttäytyminen. Alma Talent. Helsinki.

Jääskeläinen, I. 2022. ”Se ei varmaan tullu kellekkään mieleen, että mähän oon ekaa kertaa pomona.” Esihenkilöiden taitojen kehittäminen ammattikorkeakouluorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, kasvatustieteidenlaitos. Viitattu 28. 1. 2024.

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/153990/Pro%20gradu%20-tutkielma,%20J%C3%A4skel%C3%A4inen%20lida.pdf?sequence=1>

Kallionpää, P. Immonen, J. Välimaa, N. Herse, F. ja Leskelä, R-L. 2017. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki Tutkimus sairausvakuutuslain vuoden 2011 muutoksen vaikutuksista työpaikkojen toimintaan. Kelan tutkimus. Työpapereita 130/ 2017. Helsinki.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kausto, J., Viikari- Juntura, E., Virta, L.J., Gould, R., Koskinen, A. & Solovieva, S. 2014. Effectiveness of new legislation on partial sickness benefit on work participation. A- quasi- experiment in Finland. BMJ Open 2014; 4(12) Viitattu 29.1. 2024.

<https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/4/12/e006685.full.pdf>

Kela. Työkyvyn tukeminen. Viitattu 23.2.2023. <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyokyvyn-tukeminen>

Keva 2024. Johda työkykyä ja työhyvinvointia. Kyselyt. Viitattu 16.2. 2024. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/arvioi-ja-kehita-tyohyvinvointia/>

Keva. Työkykyjohtamisen kehittäminen. Viitattu 23.2.2023. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/johda-tyohyvinvointia/>

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030- luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Tampere. Viitattu 27.1. 2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lohjan kaupunki. Lohjan kaupunkistrategia 2023-2030. Viitattu 10.4.2023. <https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2023/02/lohjan-kaupunkistrategia-2023-2030.pdf>

Lohjan kaupunki. 2023. Lohjan kaupunki organisaatiokaavio 2023. Viitattu 15.5. 2023. <https://www.lohja.fi/kaupunki-ja-hallinto/lohjan-kaupunki/organisaatio/>

Lohjan kaupunki. Keto, Janne. Keskustelu. Lohjan kaupungin työsuojelupäällikköä/ henkilöstön kehittämispäällikköä haastatteli 24.1. 2023 Paula Malinen.

Lohjan kaupunki 2022. Työhyvinvointikysely 2022. Vastausten yhteenveto. Viitattu 24.1. 2023.

Lohjan kaupunki 2022. Esihenkilökysely 2022. Vastausten yhteenveto. Viitattu 24.1.2023.

Lohjan kaupunki. Henkilöstökertomus 2022. Viitattu 15.4. 2023.

https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2023/07/henkilostokertomus_2022.pdf

Lohjan kaupunki. 2023. Strategiakauden toimenpidesuunnitelma 2023-2030. Viitattu 10.4. 2023. https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2023/03/strategiakauden_toimepidesuunnitelma.pdf

Loisel, P. & Anema, J. (toim.). 2013. Handbook of Work Disability. Prevention and Management. Springer, New York. Viitattu 24.2. 2024. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-6214-9>

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J., Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Työterveyslaitos. Juvenes Print, Tampere. Viitattu 23.2. 2023. [Yhteistyolla-tulosta-työkykyjohtamisessa.pdf \(julkari.fi\)](#)

Pekkarinen, L. & Heikinheimo, S. 2021. Työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2021. Kevan tutkimuksia 1/2021. Viitattu 27.1. 2024. https://www.keva.fi/contentassets/a951ad34419f488898e19ff9aa857328/keva_tyo_kyvyn_johtaminen_ja_tyoterveysyhteisty_o_julkisen_alan_organisaatioissa_vuonna_2021.pdf

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2022. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Kevan tutkimuksia 1/2023. Helsinki. Viitattu 28.1. 2024. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf

Pihlajamäki, M., Uitti, J., Arola, H., Korhonen, M., Nummi, T., & Taimela, S. 2020. Self-reported health problems in a health risk appraisal predict permanent work disability: a prospective cohort study of 22,023 employees from different sectors in Finland with up to 6-year follow-up [Article]. International

Archives of Occupational and Environmental Health, 93(4), 445-456. Viitattu 17.2. 2024. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-019-01497-2>

Pulkkinen, J.M. & Rynänen, K. 2023. Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2023. Kevan tutkimuksia 3/2023. Viitattu 13.1. 2024. [Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2023 \(keva.fi\)](#)

Rauramo, P. 2022. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus, Palveluryhmä. Pekan Offset.

Salonen, K. Eloranta, S. Hautala, T., Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 14.1.2024. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Toppinen-Tanner, S., Jallinoja, N., Ollikainen, J., Ruokolainen, M. & Vuori, J. (2019). Voidaanko jatkuvaa oppimista edistää vahvistamalla oman osaamisen hallintaa? Satunnaistettu kenttäkoe (RCT) osaamisen hallintaa vahvistavan intervention vaikutuksista työuraan ja koulutukseen hakeutumiseen. Lyhennelmä tutkimuksesta taidot työhön. Helsinki: Työterveyslaitos ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.1. 2024. <https://okm.fi/documents/1410845/17114271/Voidaanko+jatkuvaa+oppimista+edist%C3%A4%C3%A4+vahvistamalla+oman+osaamisen+kehitt%C3%A4mistaitoja>

Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Työterveyslaitos. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy.

Työterveyslaitos, työkyky. Viitattu 23. 2. 2023 .

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki. Viitattu 6.12. 2023.

https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työterveyslaitos, STM. Työhyvinvointi. 2015. Viitattu 2. 4. 2023.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Varje, P., Mattila- Holappa, P., Juvonen-Posti, P., Kauppi, M., Shiri, R., Aalto, V. & Valtanen, E. 2023. Tunnistan ajoissa, toimin aktiivisesti. Työkyvyn ja mielenterveyden tuen toimintamallin arviointi. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 29.1. 2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146794/TTL-978-952-391-115-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vorma, H., Rotko, T., Larivaara, M. & Koslof, A. 2020. Kansallinen mielenterveysstrategia ja itsemurhien ehkäisyohjelma vuosille 2020- 2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:6. Helsinki. Viitattu 30.1. 2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162053/STM_2020_6.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Wahlsten, M. 2022. Ymmärrä-kasva-johda. Esihenkilökoulutus Lohjan kaupungille. Viitattu 25.1.2022.

Aktiivisen tuen toimintatavan arviointi 2023

Tervetuloa vastaamaan aktiivisen tuen toimintatavan arviointiin!

Vastaa jokaiseen kysymykseen oman näkemyksesi mukaan ja noudata vastatessasi kyselyn ohjeita. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 - 20 minuuttia.

Henkilötietojen käsittely

Keräämme tällä lomakkeella henkilötietojasi tutkimuskäyttöä varten. Antamiasi tietoja käytetään organisaatiosi aktiivisen tuen toimintatavan arvioinnissa sekä koko Suomen julkisen sektorin työkykyjohtamista tutkittaessa. Vastausaineistoon sisällytetään tieto vastaajan roolista ja tulokset raportoidaan rooleittain.

Löydät lisätietoja henkilötietojen käsittelystä Kevassa <https://www.keva.fi/tietosuoja>

TOIMINTATAVAN OHJEISTUS

Perusrakenne/kokonaisuus

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Toimintatapaan sisältyy varhaisen tuen, paluun tuen ja tehostetun tuen vaiheet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikissa toimintatavan vaiheissa on huomioitu työyhteisönäkökulma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapa sisältää sairauspoissaolojen hallinnan lisäksi työn sujumisen näkökulman.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkyvyn heikentyminen on ymmärretty toimintatavassa kokonaisvaltaisesti (ei vain sairautena).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatavan ohjeistus on suunnattu sitä käyttäville (työntekijä, esihenkilö, työyhteisöt, HR, työterveyshuolto).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ennakoiva/edistävä ja reagoiva varhainen tuki

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Varhainen tuki on kuvattu osana esihenkilön päivittäisjohtamista (ennakointi alkaa jo rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaisen tuen vaiheessa on kuvattu, miten esihenkilö ja työyhteisö varmistavat sujuvan työn (esim. työtehtävien jakautuminen tasapuolisesti ja henkilöstön osaamisen tason jatkuva varmistaminen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatavassa on kuvattu varhaisen tuen tarpeen hälytysmerkkejä, joita ilmenee jo ennen sairauspoissaoloja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimintatavassa on ohjeistettu esihenkilöä/työntekijää puheeksi ottamiseen/varhaisen tuen keskustelun käymiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatavassa on kuvattu esihenkilön ja työyhteisön keinot toimia, kun huoli herää tai tulee sairauspoissaoloja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaiseen tukeen sisältyy korvaavan työn käytäntö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Paluun tuki

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Paluun tuen eteneminen käytännössä on kuvattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paluun tuessa on huomioitu työyhteisön rooli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön paluun keinot terveydellisissä tilanteissa (esim. osasairauspäiväraha, ammatillinen kuntoutus/työkokeilu) on kuvattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn mukauttamisen tarve (esim. työaika, ergonomia, työkokeilu) arvioidaan pääsääntöisesti aina työntekijän palatessa työhön pitkältä (yli 30 pv) sairauslomalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöt on ohjeistettu sopimaan yhteydenpidosta työntekijän kanssa jo sairauspoissaolon alkaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöt on ohjeistettu sopimaan seurannasta kaikkien yli 30 päivän sairauspoissaolojen kohdalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöt on ohjeistettu huomioimaan paluun tuen tarve myös muiden kuin sairauspoissaoloilta palaavien kohdalla (esim. perhevapaat).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tehostettu tuki

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Vaihtoehdot pitkälle (yli 30 pv) sairauspoissaololle on kuvattu: organisaation omat keinot, Kelan keinot (esim. osasairauspäiväraha) ja Kevan keinot (esim. ammatillisen kuntoutuksen tukema työkokeilu, työhönvalmennus ja uudelleen koulutus tai osakuntoutustuki).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistautuminen työterveysneuvotteluun on kuvattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveysneuvotteluprosessi on kuvattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapa työkyvyn arviointiin on kuvattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudelleensijoitusprosessi on kuvattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudelleensijoituksen osalta roolit ja vastuut on kuvattu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön tehostetun tuen vaihtoehtoja (esim. työyhteisösovittelu) on kuvattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajalle (esihenkilö tai HR) on määritelty seurantavastuu kuntoutustuella olevien osalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sujuva prosessi

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Toimintatavan vaiheista on tehty toimintaa selkeyttäviä kuvauksia (esim. prosessikaavio).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roolit on kuvattu selkeästi ja vastuut on kytketty käytäntöön (esim. kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö tietää ohjeistuksen perusteella keneen voi olla yhteydessä eri tilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaisen, tehostetun ja paluun tuen vaiheilla on selkeä alku ja loppu (niin, että asianosaiset tietävät milloin siirtyä seuraavaan vaiheeseen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohjeistuksen selkeys

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Toimintatapa on helposti löydettävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeistuksessa puhutellaan suoraan lukijaa käyttäen aktiivista kieltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lomakkeet ovat selkeitä ja yksinkertaisia, eikä niitä ole liian monta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos työkyvyn tukemiseen on erillisiä ohjeita, niiden yhteys toisiinsa on selkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeistus on konkreettista, selkeää ja helposti ymmärrettävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimintatavan ohjeistuksen kehittäminen (avoin kysymys)

Huomioithan vastauksessasi luottamuksellisuuden, älä käytä nimiä tai muita tunnistetietoja. (max 2000 merkkiä)

Miten kehittäisit toimintatavan ohjeistusta?

Tärkeät päivämäärät

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Toimintatavassa on kuvattu työntekijän, esihenkilön ja työterveyshuollon vastuut työkyvyn heikentyessä sairauspoissaolopäivämäärien mukaan (0 - 300 päivää ja kuntoutustuki).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30-60-90-säännön edellyttämät toimenpidevastuut on kuvattu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön 30-päivän ilmoitus työterveyshuoltoon on ohjeistettu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan edustaja on mukana työhön paluun suunnittelussa liittyen 90-päivän B-lausuntoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairauspoissaolojen hälytysrajat (esim. tarkastelujakson pituus) on määritetty työkykyriskit huomioiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimintatavan juurruttaminen

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Toimintatapa on osa uuden työntekijän perehdytystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapa on osa uuden esihenkilön perehdytystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto toimii aktiivisesti toimintatavan juurruttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapaan liittyvää koulutusta järjestetään esihenkilöille vähintään kerran vuodessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöt käyttävät toimintatapaa aktiivisesti ja oikea-aikaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöt käyvät toimintatavan läpi vähintään kerran vuodessa oman työyksikkönsä kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kaikissa vaiheissa tarkastellaan yksilön työ- ja toimintakykyä suhteessa työhön ja sen sujuvuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö ymmärtää toimintatavan merkityksen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat aktiivisia työkykyasioidensa ratkaisemisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimintatavan juurruttamisen kehittäminen (avoin kysymys)

Huomioithan vastauksessasi luottamuksellisuuden, älä käytä nimiä tai muita tunnistetietoja. (max 2000 merkkiä)

Miten kehittäisit toimintatavan juurruttamista?

TOIMINTATAVAN JOHTAMINEN

Toimintatavan johtaminen

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Toimintatavan kokonaisvastuu on määritetty tietylle toimijalle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaisen tuen keskusteluja käydään ja niissä sovittuja toimenpiteitä seurataan ja raportoidaan organisaatiossa sovitusti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatavan seurantaan on sähköinen järjestelmä, joka edellyttää esihenkilöltä reagointia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osatyökykyisten sijoittuminen yli yksikkö- ja toimialarajojen on mahdollistettu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kevan tukeman ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteiden onnistumista seurataan organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työyhteisö edistää yhteisesti työn sujuvuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapaa arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti yhteistyössä keskeisten toimijoiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatavassa on myös esitetty viimeisenä vaihtoehtona työsuhteen päättäminen, jos mitkään muut vaihtoehdot eivät tuo ratkaisua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkyvyttömyyskustannusten seuranta on vastuutettu tietyllä toimijalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkyvyttömyyskustannusten seurantatietoja analysoidaan säännöllisesti ja ryhdytään sovittuihin toimenpiteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapaa käytetään työkykyjohtamisen muutostavoitteiden saavuttamiseen (esim. työilmapiirin/henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen ja sairauspoissaolojen/työkyvyttömyyseläkkeiden vähentämiseen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointivastuut on määritelty selkeästi lähiesihenkilöille ja toimialajohdolle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialajohdolle on määritelty omat seurattavat mittarit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilöille on määritelty omat seurattavat mittarit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimintatavan johtamisen kehittäminen (avoin kysymys)

Huomioithan vastauksessasi luottamuksellisuuden, älä käytä nimiä tai muita tunnistetietoja. (max 2000 merkkiä)

Miten kehittäisit toimintatavan johtamista?

Työterveysyhteistyö

Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Työterveysyhteistyöhön osallistuvat johto, hr, esihenkilöt, työntekijät, työsuojelu ja työterveyshuolto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveysyhteistyön johtaminen on määritelty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveysyhteistyölle on sovittu rakenteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuollon toiminnalle ja työterveysyhteistyölle on määritelty tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuollon toimintasuunnitelman keskeiset tavoitteet ovat linjassa aktiivisen tuen toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuollon toiminnalle on asetettu työterveysyhteistyössä selkeät mittarit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto koostaa toiminnastaan raportin ja analysoi sen tuloksia, joita käsitellään työterveysyhteistyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työterveyshuollon työpaikkaselvitykset ja työpaikan vaarojen tunnistamisen ja riskien arvioinnin toiminta tehdään yhteistyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto seuraa kuntoutustuella olevien kuntoutus- ja hoitosuunnitelman toteutumista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työterveyshuollon toiminta

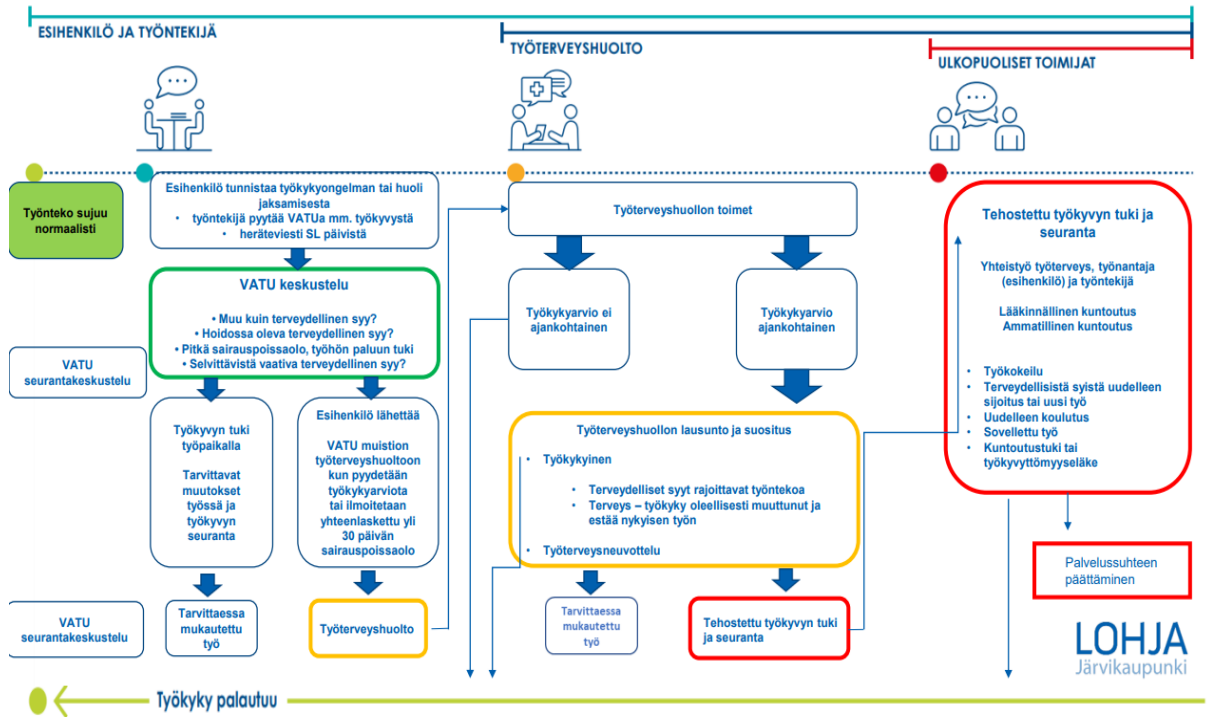
Väittämä ja vastausvaihtoehdot: asia ei toteudu, asia toteutuu osittain, asia toteutuu kattavasti, en tiedä

	asia ei toteudu	asia toteutuu osittain	asia toteutuu kattavasti	en tiedä
Työterveyshuollon roolit ja vastuut aktiivisen tuen toimintatavassa on selkeästi määritelty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto tunnistaa työkykyriskissä olevan työntekijän ja työyhteisön, jossa on ongelmia ja ryhtyy aktiivisesti toimenpiteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto tukee esihenkilöitä aktiivisen tuen tilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30-60-90-sääntö ja siihen liittyvät toimenpiteet toimivat sovitusti ja sujuvasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto tekee työkykyriskissä oleville hoitosuunnitelman ja seuraa sen toteutumista ja tarvittavat kuntoutussuunnitelmat tehdään työterveysyhteistyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto osaa aktiivisesti tarjota Kelan tarjoamia tukimuotoja työkyvyn ollessa alentunut (mm. osasairauspäiväraha, sairauskohtaiset kuntoutukset).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto tuntee ammatillisen kuntoutuksen edellytykset ja ohjaa aktiivisesti Kevan tarjoamaan ammatilliseen kuntoutukseen (esim. työkokeilu, työhön valmennus, uudelleen koulutus).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto toteuttaa aktiivisesti työterveysyhteistyössä sovittua Kevan 90-päivän kuntoutuspalvelusprosessia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työterveysyhteistyön ja työterveyshuollon toiminnan kehittäminen (avoin kysymys)

Huomioithan vastauksessasi luottamuksellisuuden, älä käytä nimiä tai muita tunnistetietoja. (max 2000 merkkiä)

Miten kehittäisit työterveysyhteistyötä ja työterveyshuollon toimintaa?












VATU Varhainen tuki

Nimi	Anna nimi	Työyksikkö	
Esihenkilö		Muut paikallaolijat	
Päivämäärä	Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.		

- **Työnjohdollisen esihenkilö - alaiskeskustelun syitä voivat olla esim.:**
 - Heikentynyt työsuoritus, työtehon lasku/työn laadun heikkeneminen, vahingot/virheet työssä, työajan hallinnan ongelmat, muutokset käyttäytymisessä, eristäytyminen, velvoitteiden määräysten ja työn suorittamisperiaatteiden laiminlyönti henkilöstön työpaikan omaisuuden, asiakassuhteiden tai -turvallisuuden vaarantaminen, huono käytös, häirintä, syrjintä, kielteinen asiakaspalaute, työtoverit valittavat työntekijästä, osaamisen ongelmat yms.
- **Keskustelun voi pyytää esihenkilö tai työntekijä.**
 - Työntekijän pyytäessä VATU - keskustelun käymistä, esihenkilöllä on velvollisuus sopia aika keskustelulle kahden viikon kuluessa pyynnöstä.
- **Esihenkilöllä on oikeus pyytää työntekijältä todistus jokaisesta sairauspoissaolopäivästä.**
 - Pyyntö on esitettävä viimeistään silloin, kun työntekijä ilmoittaa poissaolosta. Jos esihenkilö edellyttää työntekijältä todistuksen toimittamista pidemmän aikaa, asia kirjataan VATU-lomakkeeseen. Esihenkilö voi perustellusta syystä vaatia todistusta määräajan (max. 6kk). VATU -keskustelussa sovitaan tapauskohtaisesti, hankitaanko sairauspoissaolotodistukset omasta työterveyshuollosta. Tällöin toimitetaan VATU -lomakkeen liite 3. nimetylle työterveyshoitajalle.
- **VATU -lomake toimii lähetteenä työterveyshuoltoon ja työkykyarvioon.**
 - Esihenkilö tekee työkykyarviopyynnön kirjallisena työterveyshuoltoon VATU -lomakkeella.
 - Työkykyarviosta ei voi kieltäytyä (työterveyshuoltolaki 13 §).

Liite lomakkeista täytetään vain tarpeelliset kohdat, jokaista kohtaa ei ole pakko täyttää

Kartoituslista työntekijälle ja esihenkilölle ennen VATU -keskustelua

OMAT VOIMAVARAT Työntekijän näkemys tilanteesta: merkintä X Esihenkilön näkemys tilanteesta: merkitä O	 ei kunnossa	 eos	 kunnossa
Fyysiset voimavarat			
Henkiset voimavarat			
Voimavarojen riittävyys tulevaisuudessa			
Työn vaatima terveys			
Elämäntilanne työn ulkopuolella			
AMMATILLINEN OSAAMINEN Työntekijän näkemys tilanteesta: merkintä X Esihenkilön näkemys tilanteesta: merkitä O	 ei kunnossa	 eos	 kunnossa
Työn tavoitteet ja perustehtävä tiedossa			
Työtehtävien priorisointikyky			
Osaaminen nyt			
Osaaminen tulevaisuudessa			
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS Työntekijän näkemys tilanteesta: merkintä X Esihenkilön näkemys tilanteesta: merkitä O	 ei kunnossa	 eos	 kunnossa
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön			
Palautteen saaminen			
Esihenkilön tuki			
Ilmapiiri työpaikalla ja työkaverien tuki			

VARHAISEN TUEN KESKUSTELU

-
- 1. SYY, JONKA VUOKSI KESKUSTELU KÄYDÄÄN** (esihenkilö täyttää tämän kohdan ennen keskustelua)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

-
- 2. TYÖN KUVAUS** (nykyinen työ ja työaika lyhyesti, jos osa-aikatyö, kirjataan syy)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

-
- 3. TYÖNTEKIJÄN NÄKEMYS TYÖTYYTYVÄISYYDESTÄÄN JA OSAAMISESTAAN** (oletko tyytyväinen työhösi ja työyhteisöösi? Ovatko tietosi ja taitosi riittävät nykyisen työtehtäväsi vaatimuksiin?)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

-
- 4. TYÖNTEKIJÄN NÄKEMYS FYYSISESTÄ TYÖKYVYSTÄÄN** (onko fyysinen työkykyysi heikentynyt? Jos on, niin mistä se johtuu ja miten se vaikuttaa työhösi? Onko työsi mielestäsi liian raskasta? Mitä itse teet fyysisen työkykyysi hyväksi työssä ja vapaa-aikana? Mitä työpaikalla voidaan tehdä asian hyväksi?)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

-
- 5. TYÖNTEKIJÄN NÄKEMYS PSYYKKISESTÄ TYÖKYVYSTÄÄN** (onko psyykinen työkykyysi heikentynyt? Jos on, mistä se johtuu ja miten se vaikuttaa työhösi? Koetko työsi henkisesti liian raskaaksi? Mitä itse teet psyykkisen työkykyysi hyväksi työssä ja vapaa-aikana? Mitä työpaikalla voidaan tehdä asian hyväksi?)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

-
- 6. TYÖNTEKIJÄN NÄKEMYS PÄIHITEIDEN KÄYTÖSTÄ** (käytätkö päihteitä (=alkoholin liikakäyttö tai huumausaineiden käyttö tai lääkkeiden väärinkäyttö)? Vaikuttaako päihteiden käyttö työkykyysi?)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

-
- 7. TYÖNTEKIJÄN NÄKEMYS POISSAOLOISTA** (poissaoloja koskeva keskustelu voidaan käydä mm. Populus herätteiden vuoksi tai esihenkilön havaitessa)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

-
- 8. ESIHENKILÖN NÄKEMYS TILANTEESTA** (onko esihenkilön näkemys työnkuvauksesta, osaamisesta, työkyvystä, poissaoloista tai päihteiden käytöstä yhteneväinen työntekijän näkemyksen kanssa?)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

9. SOVITUT TOIMENPITEET JA SEURANTAKESKUSTELUN AJANKOHTA (yhteydenotto työterveyshuoltoon, poissaoloja koskevat käytänteet jne.)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Pyydetäänkö työterveyshuoltoa arvioimaan terveydellistä työkykyä tai pyydetäänkö muita työterveyshuollon toimia? Jos vastataan "Kyllä" tai kyse on päihdeongelmasta/sairauspoissaolojen poissaolojen hallinnasta, esihenkilön tulee lähettää VATU -muistio nimetylle työterveyshoitajalle:

- Kyllä**, pyydetään työkykyarviota
- Todistusta jokaisesta sairauspoissaolosta** edellytetään ajalta: (max 6kk)
- Päihdeohjeen** mukaisia toimia
- Ei tarvetta**, seuranta tapahtuu esihenkilö – työntekijä välillä

Jakelu

- työterveyshuolto
- muu taho: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Allekirjoitukset:

Työntekijä

Esihenkilö