

Varhaisen välittämisen malli johtamisen työvälineenä

Maarit Taponen



Tekijä Maarit Taponen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Varhaisen välittämisen malli johtamisen työvälineenä	Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda varhaisen välittämisen mallin mukainen lomake, joka on tarkoitettu esimiesten avuksi työntekijän kanssa tapahtuvaan keskusteluun. Keskustelu sovitaan tilanteessa, jossa sairauspoissaolojen sovitut rajat ylittyvät tai työntekijä on palaamassa pitkän sairauspoissaolon jälkeen takaisin työelämään. Neuvottelussa pohditaan työntekijän työkykyä ja työssä selviytymisen tukitoimia.</p> <p>Työ on tehty toimeksiantona yritykseen, jolla oli jo ennestään käytössä lomake, mutta se oli osoittanut nykytilanteessa toimimattomuutensa. Lomakekysymysten uusimisen pohjaksi tehtiin neljä haastattelua, joiden vastauksia käytetään yhdessä teoreettisen viitekehysten kanssa lomakkeen uusimistyössä. Työterveyshuollon näkökulma on huomioitu haastatteleamalla yrityksen työterveyshuollon johtajaa.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostuu varhaisen välittämisen mallin esittelystä sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen määrittelyistä. Työn sisältö koostuu työhyvinvoinnin osatekijöistä, jotka kytkeytyvät myös osaltaan esimiestyöhön.</p> <p>Työn tuloksena on tehty uusittu varhaisen välittämisen mallin mukainen lomake esimiestyön tueksi. Se on koottu toimeksiantajayrityksen toiveiden mukaisesti. Lomake on esitelty toimeksiantajayritykselle ennen työn palautusta. Toivotut muutokset ovat huomioitu saadun palautteen pohjalta, jotta lomake vastaisi mahdollisimman hyvin käyttötarkoitusta.</p> <p>Haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja haastatteluja on ollut yhteensä neljä. Työ on toteutettu toiminnallisen opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti.</p> <p>Raportin lopussa arvioidaan työn onnistumista ja sen merkitystä toimeksiantajalle. Pohdintaluvussa pohditaan myös työn hyödynnettävyyttä esimiestyössä. Pohdintaluku käsittää opinnäytetyön tekijän omaa oppimista ja toimeksiantajayrityksen odotuksien täyttymistä toimeksiannon kannalta.</p>	
Asiasanat Varhainen välittäminen, työhyvinvointi, työkyky	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys työnantajalle	2
1.2	Työn kohdeorganisaatio	2
2	Varhaisen välittämisen malli	4
2.1	Varhaisen välittämisen mallin tarkoitus ja tavoitteet	4
2.2	Esimies ennakoi ja havaitsee yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin	5
2.3	Esimies on työyhteisön työhyvinvoinnin johtaja	7
2.4	Varhaisen välittämisen mallin mukainen keskustelu	9
3	Varhaisen välittämisen malli ja tukitoiminnot organisaatiossa	11
3.1	Yksilön työhyvinvointi työkyvyn turvaajana	13
3.2	Yksilön työkyvyn johtaminen	15
3.3	Henkilöstön työkykyjohtaminen	17
3.4	Esimiestyö ja työhyvinvointi	18
3.5	Työterveyshuolto johtamisen apuna	19
3.6	Henkilöstöhallinto esimiehen tukena	20
4	Produktin toteutusvaiheet	22
4.1	Produktin vaiheittainen kuvaus	22
4.2	Haastattelumenetelmä, toteutus ja analysointi	23
4.3	Vertailu uuden ja vanhan lomakkeen välillä	25
4.4	Produktin ensimmäisen version esitys toimeksiantajalle	25
4.5	Opinnäytetyön viimeistely ja valmistuminen	26
5	Pohdinta	27
5.1	Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys	27
5.2	Oma oppiminen	29
	Lähteet	31
	Liitteet	33
	Liite 1. Haastattelulomake Henkilöstöhallinto	33
	Liite 2. Haastattelulomake Esimiehet	34
	Liite 3. Haastattelulomake Työterveyshuolto	35
	Liite 4. Vanha lomake	36
	Liite 5. Uusi lomake	39

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen ovat viime vuosina puhuttaneet työnantajia. Työhyvinvointiin on panostettu viime vuosien aikana paljon aikaa ja rahaa monessa organisaatiossa. Työnantajat ovat havahtuneet siihen, että henkilöstön voidessa hyvin, se kykenee vastaamaan työn jatkuviin muutoksiin. Työkyvyn edistäminen ja sen tukeminen ovat tärkeitä niin työntekijän, kuin työnantajankin kannalta. Henkilöstön voidessa hyvin se kykenee paremmin vastaamaan pidempiin työuriin, työn odotuksiin ja jatkuviin työssä tapahtuviin muutoksiin. Työhyvinvointi on myös merkittävä tekijä työn tuloksellisuuden ja tuottavuuden kannalta. Tutkimukset tukevat käsitystä myös siitä, että työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat suorassa yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen (STM 2014, 24; Kauhanen 2016, 16.) Yhteiskuntatasolla tämä tarkoittaa, että työssä on jakettava entistä pidempään, koska eläkeikää on nostettu ja tarve sen nostamiseen on edelleen mahdollinen.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin johtamisesta ja varhaisen välittämisen mallin soveltamisesta esimiestyöhön. Työn keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi ja työkykyjohtaminen. Varhaisen välittämisen malli on yksi työkykyjohtamisen väline esimiestyön tukena. Työn tuloksena esitetään toimeksiantajalle uusittu varhaisen välittämisen lomake, jonka avulla esimies käy varhaisen välittämisen keskusteluja työntekijänsä kanssa. Lomake ohjaa ottamaan puheeksi työkykyyn liittyviä tekijöitä, joilla on merkitystä yksilön työssä selviytymiseen työn vaatimusten kannalta. Varhaisen välittämisen malli, mistä on sovittu organisaatiossa, ohjaa ja antaa taustatukea myös esimiehelle puuttua työntekijän työkykyyn liittyviin ongelmiin tiettyjen reagoimisrajojen täytyessä.

Tässä työssä keskitytään yksilön työkykyyn ja siinä ilmeneviin työkyvyn muutoksiin. On tärkeää, että esimies jo varhaisessa vaiheessa huomioi työkyvyssä tapahtuneen muutoksen ja reagoi siihen. Työ on tehty toimeksiantajalle suurelle organisaatiolle, jonka esimiestyön tueksi lomaketta on tarkoitus käyttää. Toiminnallinen opinnäytetyö on toteutettu haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen avainhenkilöitä, jotta lomake tulisi vastaamaan mahdollisimman hyvin sen suunniteltua tarkoitusta. Teoriatiedon yhdistäminen yhdessä haastateltavien vastauksiin on osaksi toteutettu ns. vetoketjumenetelmällä, jossa kirjallisten lähteiden tieto on yhdistetty toimeksiantajayrityksen haastattelujen vastauksiin.

Produkti toteutettiin keväällä 2017. Aihe työhön muodostui tekijän työharjoittelun loppuvaiheessa. Aihetta oli pohdittu yhdessä toimeksiantajayrityksen ohjaajan kanssa. Työn kirjoitus alkoi harjoittelun jälkeen, mutta tiivis yhteistyö jatkui henkilöstöhallinnon kanssa läpi opinnäytetyöprosessin. Opinnäytetyön tekeminen alkoi aiheeseen perehtymisellä ja toimeksiantajayrityksen haastatteluilla. Näin työn tavoitteet muodostuivat selkeäksi tekijälle ja varmistuttiin siitä, että toimeksiantajan odotukset ja toiveet tuli huomioitua jo työn aloitusvaiheessa.

1.1 Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys työnantajalle

Tämän opinnäytetyön tavoite on olla esimiestyön apuna siinä vaiheessa, kun pohditaan työntekijän työkykyyn liittyviä tekijöitä. Työ on toteutettu toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon toiveiden mukaisesti ja siinä on otettu huomioon työterveyshuollon näkökulma ja kommentit. Entinen lomake oli osoittautunut vanhentuneeksi ja tarve uudelle lomakkeelle oli ilmeinen.

Lisäksi työssä on pohdittu keinoja, jotka auttaisivat esimiestä niissä hankalimmissa tilanteissa, joissa puheeksi ottaminen ei tuota yhteistä vaihtoehtoa ratkaista työkykypulmaa ja edetä ratkaisun suuntaan. Keskustelun tarkoitus on päästä jollakin tavalla työkykyongelmaan käsiksi, jotta esimies yhdessä muun tukitoimintoverkoston kanssa voi tarjota apua työntekijälle. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan työterveyshuoltoa ja henkilöstöhallintoa, joiden puoleen esimies voi tarpeen niin vaatiessa kääntyä, mikäli ongelmat eivät ratkea työpaikalla.

1.2 Työn kohdeorganisaatio

Työn kohdeorganisaatio on pohjoismaiden johtava yksityinen sosiaali - ja terveystalvveluja tuottava yritys. Yritys tarjoaa laajasti palveluita terveyden tuottajana lisäämällä terveyttä ja hyvinvointia. Samalla yritys kehittää jatkuvasti toimintamalleja ennakkoluulottomasti. Yritys työllistää suomessa melkein 8000 työntekijää, eli on myös yhteiskunnallisesti merkittävä työnantaja. Yritys on harjoittanut toimintaansa jo 1980-luvulta lähtien ja kasvu on nousussa edelleen. (Yritys X:n kotisivut 2017).

Toimeksiantajayrityksen tavoite on alentaa sairauspoissaoloja. Uusitun lomakkeen eli produktin tarkoituksena on toimia esimiesten apuna siten, että puheeksi ottaminen sairauspoissaolojen yhteydessä olisi helpompaa ja vaikeista asioista puhuminen myös helpottuisi.

Toimeksiantajayritys tuottaa terveyttä edistäviä ja hyvinvointia tukevia palveluita asiakkailleen ja tämän lisäksi panostaa näissä asioissa myös työntekijöihinsä ja heidän

työhyvinvointiin. Yritys kehittää toimintamallejaan ennakkoluulottomasti ja haluaa välittää hyvinvoinnin sanomaa asiakkailleen myös hyvinvoivan henkilöstön kautta. Johto haluaa tarjota työntekijöilleen vastuullisen ja turvallisen työympäristön. (Yritys X:n internetsivut 2017.)

2 Varhaisen välittämisen malli

Useilla työnantajilla voi olla oma varhaisen välittämisen toimintamalli esimiestyön tueksi. Parhaimmillaan varhaisen välittämisen toimintamalli ja työkyvyn johtaminen ovat osa organisaation strategista johtamista. Varhaisen välittämisen mallissa työntekijä, työnantaja ja työterveyshuolto yhdessä pohtivat yksilön työssä selviytymisen keinoja. Toimiakseen malli tarvitsee kaikkien osapuolien sitoutumista, jotta oikea ratkaisu löytyy. Sitoutuminen edellyttää myös luottamusta siihen, että toiminnalla aidosti pyritään hyvinvoinnin parantamiseen. (Yritys X:n intrasivut 2017.) Helsingin kaupungin työterveyskeskus (Tyke) sanoo, että tärkeintä työhyvinvoinnin johtamisessa on työyhteisön toimivuuden turvaaminen. Varhaisen välittämisen toimintamalli yhdessä esimiesten ja työterveyshuollon välillä muodostaa kokonaisuuden, joka lisää valmiuksia toimia paremman työhyvinvoinnin ja työkyvyn puolesta (Tyke 2004, 3.)

Työkyvyn heikkeneminen on osattava tunnistaa ja arvioida jo varhaisessa vaiheessa, jotta työntekijän työssä suoriutumista voidaan tukea ja merkittävät työkykyongelmat estää. Usein toimenpiteeksi voi riittää työpaikan sisäiset järjestelyt. Tällaisia järjestelyjä voivat olla esimerkiksi muutokset työn organisoinnissa, työnkuvan ja työajan muutokset, työn tavoitteiden selkeyttäminen tai mahdollinen lisäkouluttaminen. Vain osa työkyvyn ongelmista johtuu pelkästään terveydentilasta vaan työntekijöillä voi olla elämäntilanteeseen liittyviä kuormitustekijöitä, jotka heikentävät työpanosta. (Tyke 2004, 13)

2.1 Varhaisen välittämisen mallin tarkoitus ja tavoitteet

Varhaisen välittämisen malli on yhteistoimintamalli, jonka tavoitteena on havaita työkykyä uhkaavat ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tarkoituksena on selkeyttää toimintatapoja ja löytää oikeita ratkaisuja tilanteisiin, joissa työkyvyssä havaitut muutokset tarvitsevat asiaan puuttumista. Varhaisen välittämisen malli on laadittu tukemaan esimiestyötä, jotta esimiehellä on työkaluja ryhtyä selvittämään syytä työntekijän työkyvyn heikentymiselle tai muihin työssä jaksamisen ongelmiin (Yritys X:n Intranet 2017.) Varhainen välittäminen -toimintamallin päätavoite on, että työolosuhteita tai työtapoja muuttamalla työntekijä voi jatkaa omassa tehtävässään (Tyke 2004, 13.)

Toimintamalli luo pelisäännöt työpaikan (työntekijä & esimies) ja työterveyshuollon välille. Toimintamalli ja siihen liittyvät lomakkeet toimivat hyvin myös työkuormituksen arviointivälineenä. Onnistuessaan varhainen työkyvyn tukeminen,

työhyvinvointivaikutusten lisäksi, vähentää sairauspoissaoloja ja uudelleensijoituksen tarvetta (Tyke 2004, 3.)

Miten työkykyä uhkaavia tekijöitä voi ennaltaehkäistä ja tätä kautta mahdollisesti myös poistaa? Tärkeää on, että työpaikalla on työpaikkaselvitys tehty määräajoin työterveyshuollon toimesta. Työpaikkaselvitys tarkoittaa, että ammattilainen eli työterveyshuollon edustaja käy arvioimassa työpaikalla työn altisteiden sekä työn fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät ja arvioi niiden merkitystä työkyvyn ja terveyden kannalta. Tiedon perusteella voidaan määritellä työpaikan terveysriskit. Työpaikkaselvityksessä huomioidaan myös työntekijöiden oma arvio työn kuormitustekijöistä.

Terveystarkastukset ovat työterveyshuollon ennaltaehkäisevää toimintaa. On lakisääteisiä terveystarkastuksia ja tavallisia työhöntulotarkastuksia. Lisäksi työnantaja voi halutessaan tehdä esimerkiksi ikäryhmätarkastuksia. Työturvallisuuden edistäminen ja siihen osallistuminen voi ennaltaehkäistä työkykyyn liittyviä poikkeamia merkityksellisesti. Kaikki työkykyä ylläpitävä toiminta sekä neuvonta ja ohjaus ovat ennaltaehkäisevää toimintaa työkyvyn elinkaarta ajatellen (Martimo 2017, 41.) Työkykyongelmien ehkäisy, niiden varhainen havaitseminen ja korjaaminen on helpoin tapa tukea työssä selviytymistä (Tyke 2004, 2.)

2.2 Esimies ennakoii ja havaitsee yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin

Esimies on työhyvinvoinnin keskeinen vaikuttaja työyhteisössä. Työyhteisön tavoitteiden määrittely, oikea työkuormituksen säätely, vuorovaikutuskäytännöt sekä työntekijöitä kannustava ja arvostava työilmapiiri ovat työhyvinvoinnin johtamisen ydinalueita. Yksilön työpahoinvointiin ja toistuviin sairauspoissaoloihin syynä voivat olla ristiriitainen käsitys työn odotuksista, puutteellinen työn hallinta tai se, että kokee johtamisen olevan epäoikeudenmukaisesta. Olennaista esimiehen kannalta on, että esimies ymmärtää, tunnistaa ja osaa ennakoita niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisön työhyvinvoinnillisia tilanteita. Ongelmien ehkäisy, niiden varhainen havaitseminen ja korjaaminen ovat helpoin tapa hoitaa työkykyongelmia. (Tyke 2004, 6)

Esimiestä ei jätetä vaativassa tilanteessa kuitenkaan yksin, vaan esimiehen tukena on henkilöstöhallinto, työterveyshuolto sekä yrityksen ylempi johto. Koko ketjun tulee tietää vastuunsa. Varhaisen välittämisen mallin toimeenpanija on lähiesimies, joka tietyn reagointirajan ylittäessä alkaa toimia varhaisen välittämisen mallin mukaisesti ja selvittämään, mistä työkyvyn heikkeneminen tai muutos työhyvinvoinnissa johtuu (Tyke 2008, 8.) Jos esimiehen, työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon tiedossa on, että

työntekijällä on toistuvia sairauspoissaoloja, työsuoritus on heikentynyt, työhön liittyy tavallisesta poikkeavaa oireilua tai työtuottavuus on alentunut, työntekijä on tuen tarpeessa (Martimo 2017, 20.) Onnistuessaan toimintamalli vähentää sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Pitkällä tähtäimellä toiminta vaikuttaa myös työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuviin kustannuksiin (Tyke 2004, 13.)

Työkyvyn heiketessä olisi tärkeää selvittää työkyvyn heikkenemisen syyt mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Mitä aikaisemmin puututaan työkyvyn alenemiseen, työkyvyn rajoitteisiin ja esteisiin, sitä suurempi vaikutus sillä on organisaation tuloksellisuuteen (Manka & Manka 2016, 82.) Toistuvat sairauspoissaolot, työnlaadun heikkeneminen tai muu merkki siitä, että muutosta työn suorittamisessa negatiiviseen suuntaan on tapahtunut, on signaali esimiehelle ottaa asia työntekijän kanssa puheeksi. Parhaimmissa tapauksissa jo yksi keskustelu työntekijän kanssa voi auttaa. Esimiehen osoittaessa välittävänsä voi jo pelkkä huomion kiinnittäminen kohentaa työntekijän mielialaa ja sitä kautta työhyvinvointi ja jaksaminen voi kohentua ja välttyään turhilta sairauslomapäiviltä. Se tarkoittaa suurta säästöä euroissa.

Mikäli työkykyä heikentää sairaus, on tilanne monimutkaisempi, mutta sitäkin tarpeellisempi on varhainen reagoiminen tilanteeseen. Joka tapauksessa keskustelussa työntekijä usein itsekkin havahtuu, että muutosta työn laadussa on tapahtunut, jonka takia asiaan on puututtu. Keskustelussa pohditaan, syytä työkyvyn heikkenemiselle ja sitä voidaanko työpaikan sisäisellä toiminnalla vaikuttaa siihen, että työntekijän työkyvykkyys paranisi. Muussa tapauksessa esimies joko ohjaa työntekijän ottamaan yhteyttä työterveyshuoltoon ja järjestää työterveysneuvottelun ja pyytää lisätukea asian hoitamiseksi. (Martimo 2017, 28).

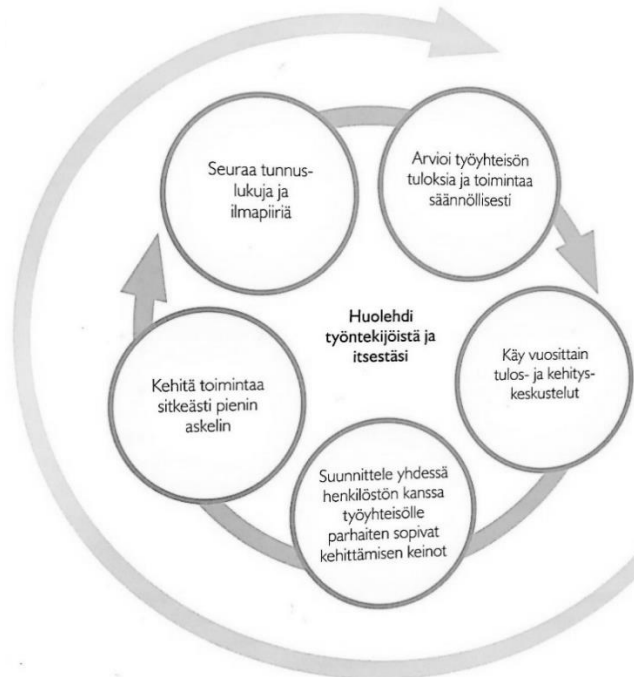
On arvioitu, että noin kolmannes sairauslomien taustalla olevista syistä johtuisi työpaikan toimintakulttuuriin liittyvistä tekijöistä. Suuri osa työssä selviytymisen ongelmista on siis ratkaistavissa työpaikalla toteutettavissa olevin keinoin. (Tyke 2004, 3.) Lawrence yhdessä Whittakerin ja Lammen kanssa ovat kuvanneet kirjassaan jäävuoren huipun nousemista pinnan alta ja kuvaavat sillä yhteyttä toistuviin sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaolojen ylittäessä reagoimisrajan ollaan usein jo pitkällä tuen tarpeessa. Pinnan alta noussut jäävuoren huippu kuvaa jo lukuisia sairauspoissaoloja, joten on korkea aika selvittää, mitä pinnan alta löytyy. (Lawrence, Whittaker & Lampi 2008, 18) Vuori voi olla myös pieni ja pienillä työn muutoksilla ratkaistavissa. Pahinta on, jos tilanteelle ei tehdä mitään.

Esimies on merkittävässä roolissa työhyvinvointia ja yksilön työkyvykkyyttä pohtien. Martimo summaa työkykyjohtamisen esityksessään miksi varhaisen välittämisen mallit eivät usein toimi. Syy toimimattomuuteen voi johtua seuraavista syistä, joissa kaikissa esimiestyö näkyy poikkeuksetta. Mikäli esimiehet eivät ole sitoutuneet mallin mukaiseen toimintaan, malli ei voi toimia halutulla tavalla. Usein myös esimies kokee, ettei hänellä ole valtuuksia tai kykyä toimia tilanteen edellyttämällä tavalla. Tai jos esimiehet eivät ole olleet luomassa toimintamallia ja sen toimintaperiaatteita yhdessä muiden tukitoimien kanssa, voi mallin käyttöönotto käytännön työssä näkyä sitoutumisen puutteena. Myös työyhteisön paine voi painostaa toimimaan kaikkia työntekijöitä kohtaan samalla tavalla, jolloin yksilöön liittyvät erityisongelmat saattavat jäädä huomaamatta. (Martimo 2017, 30)

2.3 Esimies on työyhteisön työhyvinvoinnin johtaja

Helsingin kaupungin työterveyskeskus (Tyke) kertoo, miten esimies toiminnallaan johtaa työyhteisönsä työhyvinvointia onnistuneesti. Esimiehen on tärkeää keskustella aika ajoin työn tavoitteista työntekijän kanssa, esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Onko työntekijän sekä työnantajan käsitys työn tavoitteista sama. Esimiehen on huolehdittava, että tavoitteet ja resurssit ovat tasapainossa. Työn johdolliset päätökset tulee perustua tosiasioihin, mutta esimiehen on tärkeää luottaa myös vaistoonsa. Käytännöllinen, joustava ja yhdessä tekemisen tunne tulisi välittyä työyhteisön jokaiselle jäsenelle esimiehen johdolla. Esimiehen tulee kohdella työyhteisön jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti sekä olla heidän käytettävissään. Hyvä esimies on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän elämäntilanteista. Onnistumisen kokemukset tulee jakaa työyhteisön kesken ja tällä tavoin pyrkiä luomaan motivoitunut työilmapiiri.

Tyke on kuvannut esimiehen tärkeintä tehtävää eli työyhteisön toimivuuden turvaamista seuraavasti (kuvio 1.)



Kuvio 1. Esimiehen tärkein tehtävä on työyhteisön toimivuuden turvaaminen (Tyke 2004, 7)

Esimehen tehtävänä on huolehtia työyhteisön toimivuudesta ja varmistaa sellainen hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät pystyvät vastaamaan työn haasteisiin.

Kehitä, seuraa, arvioi ja pyri lisäämään keskusteluyhteyttä työntekijöiden välillä sekä suunnittele yhdessä henkilöstön kanssa työyhteisölle parhaiten sopivat kehittämisen keinot. Lisäksi esimiehen tärkeä tehtävä päivittäisessä työssä on seurata yksittäisten työntekijöiden työsuoritusta ja reagoida mahdollisiin muutoksiin varhaisessa vaiheessa.

Esimehen taitoa kohdata yksilön työkykyyn liittyviä muutoksia ei voi tarpeeksi korostaa, jotta varhaisen välittämisen malli toimisi odotetulla tavalla. Nimensä mukaisesti varhainen välittäminen on sitä, että varhaisessa vaiheessa otetaan työntekijän kanssa puheeksi pienikin asia, joka voi estää todella suuren työkykyongelman tulevaisuudessa.

Esimehen tukena ovat yrityksen ylempi johto, henkilöstöhallinto sekä työterveyshuolto, mutta esimies tarvitsee myös päivittäisessä työssään keinoja havaita eri työntekijöiden työsuorituksen ja työyhteisön toimivuuteen liittyviä tekijöitä.

2.4 Varhaisen välittämisen mallin mukainen keskustelu



Kuvio 2. Varhaisen välittämisen mallin mukainen lomake käytännössä

Kuviossa 2. Olen kuvaillut, miten käytännössä varhaisen välittämisen mallin mukaan esimies toimii, kun sairauspäivät ylittävät yrityksessä sovitun hälytysrajan. Ensimmäinen konkreettinen reagoimisraja ylittyy, kun työntekijän sairauslomapäivät ylittävät tietyn rajan, mutta jos esimies on havainnut muutoksia työntekijän työkyvyssä tai olemuksessa työpaikalla, voi hän sopia yhteisen varhaisen välittämisen keskustelun, jonka on tarkoitus olla työntekijällekin luonteva kohta kertoa elämässä tapahtuvista asioista, jotka mahdollisesti vaikuttavat työkykyyn tai muuten työvireyteen (Yritys X:n Intranet 2017.)

Ensimmäinen kuva (kuviossa 2.) on esimiehestä, joka osana päivittäistä työtä seuraa eri mittareita, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloja. Toinen kuva (kuviossa 2.) kuvaa sairauspoissaoloraportteja ja tässä kohtaa esimies huomaa sairauspoissaolopäivien ylittävän rajan, joka on yritys X:ssä määritelty hälytysrajan ylittäväksi rajaksi. Sairauspoissaolojen syytä ja työntekijän työkykyyn liittyviä asioita täytyy alkaa pohtia yhdessä työntekijän kanssa viimeistään tässä kohtaa. Työntekijän kanssa on keskusteltava ja järjestetään esimiehen ja työntekijän välinen varhaisen välittämisen keskustelu. Keskustelulle varataan aika ja työntekijää myös informoidaan asiasta, minkä takia keskustelu järjestetään ja kumpikin tahoillaan (esimies ja työntekijä) valmistautuvat keskusteluun.

Työntekijän työkykyongelmat voivat johtua hyvinkin arkaluonteisista asioista, joista ei ole luonnollista tai niistä ei haluta puhua esimiehelle. Jotta vaikeista asioista puhuminen helpottuisi on esimiehellä käytössään lomake, joka niin sanotusti velvoittaa esimiehen

kysymään lomakkeessa olevat kohdat, jotka luonnollisesti kysytään kaikilta niiltä, kenen kanssa keskustelu käydään. Esimerkiksi päihteidenkäytöstä oleva kysymys ei ole vain tietyille työntekijöille, vaan jokaiselle, kenen kanssa varhaisen välittämisen keskustelu käydään. Sen takia on tarkkaan pohdittu, mikä on oleellista tietoa, jota lomakkeessa tulee kysyä. Lomaketta kuvaa kolmas kuva (kuviossa 2.)

Kuvion 2. viimeinen kuva kuvaa itse keskustelua, jossa esimies keskustelee työntekijän kanssa työntekijän työhyvinvoinnillisista asioista sekä muutenkin sen hetkisestä elämäntilanteesta, joka luonnollisesti voi vaikuttaa työntekijän työkykyyn. Keskustelulle varataan rauhallinen paikka, jotta ilmapiiri keskustelulle olisi mahdollisimman rauhallinen.

3 Varhaisen välittämisen malli ja tukitoiminnot organisaatiossa

Tässä luvussa käsitellään varhaisen välittämisen mallin tukitoimintoja ja niitä toimijoita, jotka suunnittelevat, päättävät ja seuraavat varhaisen välittämisen mallin toteutumista käytännössä. Yrityksen ylin johto määrittää yrityksen strategiat ja linjaukset kaikista toiminnoista. Kuviossa 3. on kuvattu varhaisen välittämisen mallin toteutukseen liittyvät toimijat ja toimijoiden kokonaisuus. Työhyvinvoinnin johtamisen linjaukset ovat yrityksen ylimmän johdon päätöksiä, joita koko organisaatio noudattaa. Varhaisen välittämisen malli on osa työhyvinvoinnin johtamisen toimintamallia.



Kuvio 3. Varhaisen välittämisen malli osana organisaatorakennetta

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat yrityksen strategisia valintoja. Strategisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen johdon harkittua valintaa strategian suhteen. Valinnalla tarkoitetaan suunnitelmaa, mitä kohden yritys pyrkii etenemään ja suunnitelman kirkastamista henkilöstölle. Strateginen valinta voi olla perinteisempi taloudellista tulosta parantava suunnitelma tai sitten henkilöstön kyvykkyyttä painottava suunnitelma (Laamanen 2007, 229.) Työhyvinvointijohtaminen vaatii systemaattista suunnittelua, organisaation yhteisiä linjauksia ja jatkuvaa arviointia. Suunnitelmaa henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja jatkuvaa seuranta siitä, missä hyvinvointitasolla mennään. Onnistuneesti tämä tarkoittaa tyytyväistä henkilöstöä, joka jatkuvasti kehittää itse itseään ja kokee työympäristön turvallisenä. (Manka & Manka 2016,80.)

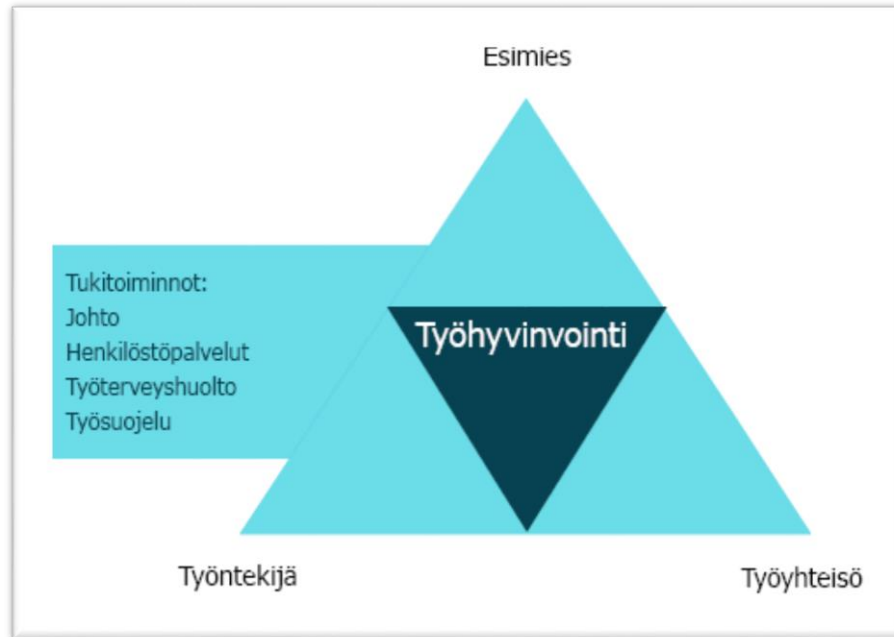
Yrityksen ylimmän johdon kanssa luodaan yrityksen strategisen johtamisen kehykset eli tavoitteet ja yrityksen keskeiset linjaukset. Käytäntöön vieminen eli operationalisoiminen on esimiestyötä, jolla varmistetaan toiminnan toteutuminen asetettujen kehysten ja tavoitteiden mukaisesti (Laamanen 2007, 230.) Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen on osa organisaatioiden johtamista. Eri asioiden johtamisella pyritään toteuttamaan ne strategiset tavoitteet, joiden takia organisaatio on olemassa, mutta yksi strateginen johtamisen valinta voi olla hyvinvoinnin johtaminen. Silloin puhutaan strategisen hyvinvoinnin johtamisesta (Aura & Ahonen 2016, 27.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa tavoitteet ovat osana strategista toiminnan suunnittelua. Yritysten kuuluu tehdä tulosta. Sen vuoksi työkyvyn ja työhyvinvoinninjohtamisesta puhuttaessa ei voi ohittaa talouskysymyksiä. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys jakaantuu kahteen osan: organisaation työn tuottavuuden ja kehittymiseen ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. Ajan ja rahan käyttäminen työkyky- ja työhyvinvointijohtamiseen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin vähäisempinä sairaushoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena. (EK 2011, 4; Aura & Ahonen 2016, 19.) Tehtyjä toimenpiteitä on seurattava ja arvioitava niiden tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta. Tämä edellyttää etukäteen sovittujen luotettavien mittarien käyttöä sekä tulosten säännöllistä raportointia yrityksen johdolle (EK 2011, 4.) Voidaan siis ajatella, että kyvykkyyttä painottavaan strategiseen suunnitelmaan sisältyisi myös henkilöstön työhyvinvointisuunnitelma.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa on oleellista, että sen toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Strategisessa hyvinvoinnin suunnitelmassa esitetään resurssit ja organisaation strategioista johdetut tavoitteet työhyvinvoinnin johtamiselle. Suunnitelman toteutumista raportoidaan sitten jälkeenpäin yrityksen toimintakertomuksessa. Isossa organisaatiossa johtaminen sujuu selkeämmin, koska sille on määritelty tavoitteet, sisältö, vastuut ja mittarit (Manka & Manka 2016, 81-82.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4.) on kuvattu työhyvinvoinninjohtamisen tekijät. Kuvio on Kevan kuvaava kokonaisuus, joka koostuu tukitoiminnoista, jotka ohjaavat ja määrittelevät yrityksen työhyvinvointisuunnitelman. Tukitoiminnot työkykyä johdettaessa ovat yrityksen johto, henkilöstöpalvelut eli HR, työterveyshuolto sekä työsuojelu. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa tutkimusten mukaan selkeästi aikaan sekä välittömiä että välillisiä tulosvaikutuksia (Kauhanen 2016, 17.) Tukitoiminnot määrittelevät työhyvinvointisuunnitelman, jolla pyritään tukemaan työkykyä ja jaksamista työssä. Esimies on työpaikalla taho, joka valvoo pelisääntöjen noudattamista ja puuttuu

tilanteisiin, jotka mahdollisesti uhkaavat työntekijän tai työyhteisön työkykyä tai työssä jaksamista. Työhyvinvoinnin kehittämisessä kannattaa huomioida organisaation tavoitteet, -se ei voi olla erillään olevaa toimintaa. Henkilöstön hyvinvointi parhaimmillaan tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista (Manka & Manka 2016, 81). Parhaimpiin tuloksiin päästään, kun toimintamalli luodaan yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken (EK 2017, 8.)



Kuvio 4. Työhyvinvointi & Tukitoiminnot (Keva 2017)

3.1 Yksilön työhyvinvointi työkyvyn turvaajana

Yksilötasolla työhyvinvointi merkitsee eri ihmiselle eri asiaa käytännössä, eli henkilökohtaista tunnetta tai vireystilaa ja motivaatiota. Jollekin se merkitsee sitä, että on kiva tulla töihin, kun taas jollekin toiselle on tärkeää, että yritys on jatkuvasti kilpailukykyinen ja että jokainen saavuttaa asetetut tavoitteet ja on valmis panemaan itsensä likoon yhteisen menestyksen vuoksi. Huono ilmapiiri tai toimimattomat laitteet vaikuttavat välittömästi työhyvinvointiin negatiivisesti (Ojala & Ahonen 2005, 27.)

Lähtökohtana työhyvinvoinnille on luonnollisesti jokaisen yksilön oma henkinen ja fyysinen suorituskyky (Kauhanen 2016, 29.)

Työn ollessa sopivan haasteellista ja työympäristö on turvallinen, koetaan työ myös mielekkääksi ja motivoivaksi ja samalla se vahvistaa työkykyä. Sama on toisinpäin, jos työ on vain pakollinen osa elämää eikä se vastaa omia odotuksia lainkaan, heikentää se työmotivaatiota ja työhyvinvointia ja sen myötä myös työkykyä (Kehusmaa 2011, 27.)

Myös ei konkreettiset tekijät vaikuttavat nykypäivänä enemmän yksilön työhyvinvointiin. Näitä ovat työmotivaation lisäksi osaaminen ja sen kehittäminen ja työpaikan ilmapiiri (Ojala 2005, 31.)

Työ, joka tyydyttää psykologisia perustarpeita, tuottaa eudaimonista työhyvinvointia. Eudaimoninen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis ponnistelemaan työn odotusten eteen ja on valmis antamaan täyden työnpanoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työpanoksen ja ponnistelun vastineeksi työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Tällaista eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin piirrettä: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu on parasta työhyvinvointia (Hakanen 2011, 38.)

Työhyvinvointia kuvataan yksilön ja työyhteisön kannalta ja alla kuvaan Helsingin kaupungin työhyvinvointi mallia, jossa on nykykäsityksen mukaan kuvattuna tiivistetysti työhyvinvointiin liittyvät osatekijät.



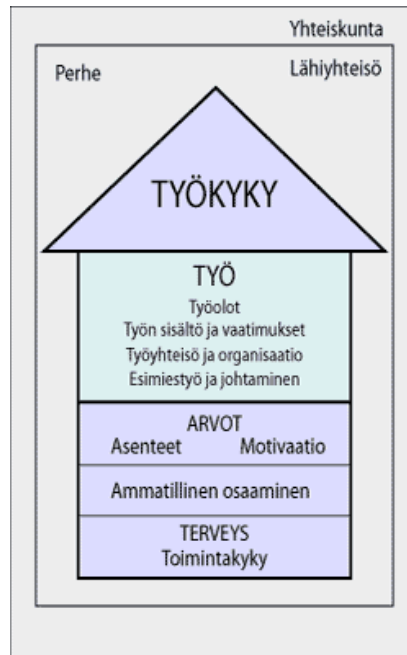
Kuvio 5. Yksilön työhyvinvoinnin osatekijät (mukaillen Helsingin kaupungin työterveyskeskus 2016.)

Kuviossa 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koostuvat monesta eri asiasta. Sen lisäksi on syytä tarkastella yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä vielä erikseen. Tekijät voidaan siis jakaa kahteen osaan, yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Yksilöön vaikuttavat tekijät koostuvat omien voimavarojen tunnistamisesta ja työn hallintaan liittyvistä tekijöistä. Toiseen osioon liittyvät organisaatioon liittyvät tekijät työyhteisön toimivuus ja johtaminen sekä työolot ja työturvallisuus.

3.2 Yksilön työkyvyn johtaminen

Käytännössä strategisella hyvinvointijohtamisella ja työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan pitkälle samaa asiaa. Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota työntekijä yhdessä työyhteisön kanssa tekee hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointia on myös asiat, miten työntekijät kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi, sekä miten työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on laajempi käsite, kuin työkyky käsite. Työkyky-käsite on ollut pitkään jo käytössä suomalaisessa terveystieteessä (Aura & Ahonen 2016, 21.) Työkyvyn johtamisella tarkoitetaan tässä työssä yksilön työkykyyn liittyviä tekijöitä.

Työhyvinvoinnin keskeisin tekijä ja lähtökohta on yksilön työkyky (Kauhanen 2016, 22.) Alun perin yksilön työkyky-käsite määriteltiin neljällä tekijällä: henkilökohtainen terveys, oma kompetenssi, työyhteisö ja työolot. Nykyään tähän on lisätty arvot, asenteet ja johtaminen (Aura & Ahonen 2016, 21.) Ihmisen voimavarat ja työn vaatimusten välinen ero ja tasapaino säätelevät työkykyä. Voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista (Kauhanen 2016, 23.) Seuraavassa kuviossa esitetään, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat työkykyyn.



Kuvio 6. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2016, 80)

Ilmarisen tunnetussa työkykytalossa (kuvio 6.) kuvataan työkyvyn osatekijät ja niiden muodostama kokonaisuus. Työkyvyn pohja muodostuu terveydestä, fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä. Muutokset jossakin edellä mainituista heijastuvat väistämättä työkykyyn, terveyden heikkeneminen luo uhkan työkyvylle. Koko muun rakennelman paino kohdistuu aina pohjakerrokseen. Toimintakyvyn vahvistaminen mahdollistaa myös työkyvyn kehittämisen. Toinen kerros kuvaa ammatitaitoa ja osaamista. Tietojen ja taitojen kehittäminen vastaa myös työelämän haasteisiin. Nykyään, kun työssä näkyy jatkuvat muutokset ja työaika on pidentynyt, on tiedon ja taidon päivittäminen entistä tärkeämpi edellytys työkyvyn kehittämiseen. Kuvion kolmannes kerros on arvojen, asenteiden ja motivaation kerros. Tässä kerroksessa korostuu työn ja omien voimavarojen välinen tasapaino sekä suhde muuhun elämään. Yhteiskunnassa tai lainsäädännössä tapahtuvat muutokset heijastuvat suoraan kolmanteen kerrokseen. Neljäs kerros koostuu työstä ja siihen liittyvistä tekijöistä, se koetaan rakennelman suurimpana ja painavimpana kerroksena.

Esimiestyö ja johtaminen kuuluvat työn muodostamaan kokonaisuuteen väistämättä, mutta esimiehellä on myös vastuu koko neljänneestä kerroksesta ja mandaatti organisoida siellä tapahtuvia muutoksia. Työkyky koostuu työn ja voimavarojen välisestä tasapainosta, joka muuttuu eri elämän vaiheissa. Voimavaroihin vaikuttavat ikä, mahdolliset sairaudet, sekä elämässä tapahtuvat muut asiat. Työn vaatimukset muuttuvat myös jatkuvasti, tähän vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset, kansainvälinen kilpailu, sekä digitalisoituminen

yhä enemmän yrityksissä. Työkykyyn vaikuttaa suuresti työn ulkopuolella oleva elämä ja siellä tapahtuvat asiat. Perhe, lähipiiri ja vapaa-aika ovat vahvasti sidoksissa kykyyn tehdä työtä. Työn ja voimavarojen yhteensovittaminen on jatkuvaa tasapainoilua. (Kauhanen 2016, 22-25)

Työkyvyn johtamisessa vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä on avain onnistuneeseen työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä. Kumpikaan taho ei pysty yksinään turvaamaan työkyvyn säilymistä, vaan vastuu on niin työntekijällä, kuin työnantajallakin. (Kauhanen 2016, 25) Työkyvyssä on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta. Työkykyä arvioidaan aina suhteessa työhön (Tyke 2004, 5; Kinder, Hughes & Cooper 2008, 183.)

3.3 Henkilöstön työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisella tarkoitetaan toimia, jotka edistävät henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia työssä. Tavoitteena mahdollisten ongelmien varhainen puheeksi ottaminen ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy. Käytännössä työkykyjohtaminen tarkoittaa esimiesten ja alaisten välillä käytävää aktiivista vuorovaikutusta, selkeitä pelisääntöjä ja sairauspoissaolojen seuranta. Työhön paluun tukimuotoja kehitetään ja mahdollistetaan onnistunut työhön paluu pitkän poissaolon jälkeen. Onnistunut työkykyjohtaminen koetaan turvallisenä työympäristönä (Manka & Manka 2016, 68.) Työkykyjohtamisella tarkoitetaan työyksikön tai koko organisaation työkykyä ja siihen liittyviä erilaisia seurattavia tekijöitä, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloja.



Kuvio 7. Työkykyjohtamisen ydinprosessit (EK 2011)

Työkykyjohtamisen ydinprosessit EK:n mallin mukaan ovat kerrottu kuviossa 7. Työkyky ja työhyvinvointi muodostuvat eri tekijöistä ja niiden yhteisvaikutuksesta työn tulokseen ja molempia tulee edistää ja johtaa. Aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä on työhyvinvoinnin perusasioita. Sekä työkyvyn- että työhyvinvoinnin johtamisessa olennaisia asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt, esimiehen tuki, palaute ja arvostus. Työn mielekkyys, palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö luovat perustan työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Työkyvyttömyyttä ehkäisevä toiminta tarkoittaa riskitekijöiden tunnistamista, välttämiseen pitkäaikaiselta tai pysyvältä työkyvyttömyydeltä. Työn fyysisuus ja muut kuormittavuustekijät vaikuttavat tähän. Kun riskit on tunnistettu, on ryhdyttävä toimiin niiden pienentämiseksi. Tällaista voi olla erilaiset työjärjestelyt, koulutus tai ergonomiaan panostus. Kun työpaikalla on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja selkeät pelisäännöt on helpompi ottaa puheeksi vaikeita asioita ilman, että ne koetaan loukkaavaksi tai yksityisyyteen puuttumiseksi. Tärkeintä olisi, että esimies ottaa aktiivisen roolin ja siinä varhaisen välittämisen malli tarjoaa toimintaohjeet eri tilanteisiin. (EK 2011, 4-8.) Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Fyysisesti turvallinen ympäristö ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve (Kauhanen 2016, 2.)

Menestyksenkäs työyhteisö antaa tukea toisilleen ja omaksuu yhteiset tavoitteet ja työskentelee jokainen tahollaan niiden saavuttamiseksi. Työyhteisössä luottamus eri jäsenten välillä on tärkeää ja apua tarjotaan tarvittaessa. Jokaisen työpanos on merkityksellistä eikä kenenkään työtä vähätellä. Ongelmatilanteisiinkin yritetään löytää ratkaisuja yhdessä (Kehusmaa 2011, 116.) Huolehtiminen työhyvinvoinnista kuuluu kaikille työyhteisössä työskentelevien vastuulle. Usein avaimet toimivan työyhteisön hyvinvointiin ovat yksinkertaiset, kunhan työyhteisö vain löytää ja osaa hyödyntää niitä (Tyke 2008, 8.)

3.4 Esimiestyö ja työhyvinvointi

Esimies on työhyvinvoinnin keskeinen vaikuttaja työyhteisössä. Tavoitteiden määrittely työyhteisölle, oikea työkuormituksen säätely, vuorovaikutuskäytännöt sekä kannustavan ja arvostavan työilmapiirin luominen ovat työhyvinvoinnin johtamisen ydinalueita. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia, että työolosuhteet, työturvallisuus ja työvälineet ovat ajan tasalla ja kunnossa. Olennaista on, että esimies ymmärtää, tunnistaa ja osaa ennakoita yksittäisen työntekijän ja myös työyhteisön työhyvinvoinnin tilanteita. Ongelmien ehkäisy

ja niiden varhainen havaitseminen ja korjaaminen ovat helpoin tapa hoitaa työkykyongelmia (Tyke 2004, 6.)

Kun esimies kokee olevansa huolissaan, on tärkeää, että hän päättää toimia roolinsa edellyttämällä tavalla (Hyppänen 2007, 21.) Eli Reagoida ja toimia työpaikan yhteisesti sovittujen toimintamallien mukaisesti. Tarvittaessa esimies voi hakea tuen yrityksen henkilöstöhallinnolta, työterveyshuollolta tai yrityksen ylemmältä johdolta. Tärkeintä olisi, että tilanteeseen reagoitaisiin, jonka jälkeen esimiehen tulisi mallin mukaan järjestää työntekijän kanssa keskusteluaika, josta tulisi kirjata keskustellut asiat ylös (*lomakkeeseen.*) Esimiehen tulee valmistautua keskusteluun keräämällä tosiasiat tiedossa olevasta tilanteesta ja työntekijän työkyvyssä havaituista muutoksista. On tärkeää, että keskustelussa työntekijälle kerrotaan faktaperusteisesti syy sille, miksi huoli hänen työkyvyydestä on herännyt. Esimies voi esittää konkreettisia faktoja, esimerkiksi poikkeamia sovitusta työajoista, ongelmista työn laadussa tai muista muutoksista, joita työntekijän työnlaadussa on tapahtunut. Esimiehen tulee ilmaista myös fyysiset muutokset työntekijässä, joita hän on huomionnut, esimerkiksi työntekijän pitkäaikainen väsymys, toistuva kielteisyys tai kielteisyys työtehtäviä kohtaan (Martimo 2017, 55.)

3.5 Työterveyshuolto johtamisen apuna

Työterveyshuoltoon kertyy paljon tietoa yrityksestä ja yrityksen työntekijöistä. Tietoa tulee esimerkiksi työpaikkaselvityksistä, työhöntuloterveystarkastuksista, sairaskäynneistä ja muista yhteistyötapaamisista ja palavereista. Yhteistyö työterveyshuollon ja työnantajan välillä on monin tavoin hyödyllistä ja toivottavaa, jotta voidaan havaita ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tai pystyä ennakoimaan niitä jo ennen niiden ilmenemistä (Kehusmaa 2011, 169.) Henkilöstöhallinto muistuttaa myös, että on tärkeää, että työterveyshuollolla on ymmärrys työolosuhteista työpaikoilla. Yksiköissä on paljon erilaisia työympäristöjä ja työtehtäviä. Työt kuormittavat fyysisesti ja psyykkisesti eri lailla eri ihmisiä. Tästä syystä työterveyshuollon on hyvä tuntee työympäristöt ja tehdä tiivistä yhteistyötä esimiesten ja henkilöstöhallinnon kanssa. Työolosuhteista ja siihen liittyvistä asioista olisi hyvä esimiesten ja työterveyshuollon käydä aika ajoin läpi. (Haastattelu HR 9.3.2017.)

Työterveyshuolto voi parhaimmillaan toimia yrityksen keskeisimpänä työkykyjohtamisen toimijana. Hyvän ja toimivan työterveyshuoltokäytännön mukainen toiminta on laadukasta ja vaikuttavaa. Työterveyshuolto arvioi, tukee, ja seuraa työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä (Manninen & Laine, Leino, Mukala, Husman 2007, 16.) Yhteistyö tukitoimintojen välillä on myös toivottavaa, jotta yksilön työkykyä ja hyvinvointia työssä voidaan seurata ja mitata mahdollisimman realistisesti. Yhdessä mietityt

vaihtoehdot ja ratkaisut parantavat yhteistyötä entisestään, joka on hyvä asia myös työntekijän kannalta (Haastattelu TTH 2.3.2017.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi säännöllistä yhteydenpitoa työnantajan ja työterveyshuollon välillä (Haastattelu HR 9.3.2017.)

Yhteistyö yrityksen esimiesten ja työterveyshuollon välillä on siinäkin mielessä toivottavaa, esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä uhkaa hakevansa sairauslomaa riidan yhteydessä työpaikalla. Yhteistyö tarkoittaa tässä kohtaa sitä, että esimies informoi työterveyshuoltoa tapahtuneesta työpaikalla. Tällöin asia otetaan huomioon vastaanotolla (Haastattelu TTH 2.3.2017.) Tällä tavoin epäilyttävät tilanteet saadaan selvitykseen ja selkeät tapaukset, joissa kyse ei ole työkyvyttömyydestä vaan ”lintsaamisesta”, saadaan selvitykseen myös (Kehusmaa 2011, 169.)

3.6 Henkilöstöhallinto esimiehen tukena

Henkilöstöhallinto on hallinnollinen tukitoiminto monessa eri yrityksessä. Hallinnollinen tukitoimi tarkoittaa olemista kentän, eli esimiesten tukena kaikissa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Työsuhdeasiat ja henkilöstöä koskevat ohjeistukset ja käytännöt ovat henkilöstöhallinnon päätyö. Henkilöstöhallinto nimensä mukaisesti hallinnoi henkilöstön työsuhteeseen liittyviä asioita ja tukee esimiestyötä antamalla neuvoa ja tukea erilaisissa henkilöstöä koskevissa kysymyksissä (Kehusmaa 2011, 35.)

Henkilöstöhallinto valvoo, että asiat tehdään yrityksen arvoja ja strategisia linjauksia kunnioittaen. Työhyvinvointiasioiden hallinnolliset tehtävät kuten esimerkiksi tiivis yhteistyö eläke- ja vakuutusyhtiöiden, työterveyshuollon ja muiden palvelutoimittajien ja kumppaneiden kanssa ”välikätenä” toimiminen (Kehusmaa 2011, 35.) Toimeksiantaja yrityksen henkilöstöhallinnon tiimi vastaa valtakunnallisesti kaikkien yksiköiden henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista. Ensisijaisesti esimiehet kääntyvät henkilöstöhallinnon puoleen työntekijän pitkittyneissä sairauspoissaoloissa ja siinä, kun mietitään etenemismahdollisuuksia, esimerkiksi ammatillista kuntoutumista (Haastattelu HR 9.3.2017.)

Haasteelliset tilanteet, kuten päihdeongelmat ja hoitoonohjaus ovat tilanteita, jolloin esimiehet hakevat tukea henkilöstöhallinnolta ja varmuutta asioiden oikein etenemiseen. Myös muut hankalat tilanteet, kuten irtisanomiset pitkän poissaolon jälkeen tai koeaikapurut, vaativat usein varmistusta ja tukea henkilöstöhallinnolta. Henkilöstöhallinto myös kouluttaa esimiehiä haastaviin tilanteisiin ja kirjoittaa ohjeistuksia esimiesten käyttöön. Tarvittaessa henkilöstöhallinto konsultoi lakimiehiä tai alan työehtosopimuksen laatijaa eli liittoa, jos ongelmia kentällä ilmenee. (Haastattelu HR 9.3.2017.)

Henkilöstöhallinnosta voidaan olla myös suoraan yhteydessä työntekijään esimerkiksi pitkien sairauslomien aikana tai työhön paluuta pohdittaessa. Tämä on jopa suotavaa ja kuuluu kohdeorganisaation toimintatapoihin. Henkilöstöasiantuntijat tulkitsevat ja konsultoivat esimiehiä myös ICD-koodien tulkitsemisessa tarpeen tullen. ICD on koodi, jonka lääkäri kirjoittaa sairauspoissaolotodistukseen, joka kertoo, onko työntekijän sairauspoissaolo palkallinen vaiko palkaton (Haastattelu HR 9.3.2017.) Vaikeiden asioiden äärellä ja ongelmatilanteissa selkeät ohjeet ja pelisäännöt ovat esimiesten tukena. Selkeä ohjeistus helpottaa vaikeissakin tilanteissa. Ohjeistuksia on mahdollista tehdä työsuhdeasioista ja muista henkilön työ- ja urakaaren vaiheisiin liittyvistä asioista (Viitala 2013, 267; Helsilä 2009, 12.)

4 Produktin toteutusvaiheet

Tässä luvussa kerrotaan produktin eri tekovaiheista. Minkälainen lähtökohta työn tekemiselle oli ja miten työtä lähdettiin tekemään. Tekijälle aihe oli mieluinen, koska se oli mielenkiintoinen ja omaa oppimista tukeva tulevaisuutta ajatellen. Kun aiheesta keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, oli tekijälle tärkeintä, että toimeksiantajayritys hyötyy tekijän tuotoksesta jälkeenpäin. Toimeksiantaja antoi selkeät ohjeet ja suuntaviivan produktille. Toimeksiantaja antoi myös lähdemateriaalia ja ideoita, mitä produktiin voisi lisätä. Ulkoasu, produktin sisältö ja työn menetelmä jäivät tekijän valittaviksi. Toimeksiantajayritys kuitenkin kannusti tekemään haastattelut yrityksen eri tahoille. Aikataulullisia rajoituksia toimeksiantaja ei tekijälle asettanut. Tekijä kertoi tekevänsä työn kevään 2017 aikana, ja valmistuminen tapahtuisi sen onnistuessa kesäkuussa 2017. Tekijän omat tavoitteet produktille oli saada esimiesten käyttöön toimiva ja selkeä varhaisen välittämisen mallin mukainen lomake.

4.1 Produktin vaiheittainen kuvaus



Kuvio 8. Produktin vaihekuvaus

Ensimmäisessä eli suunnitteluvaiheessa suunniteltiin aikataulua ja kokonaisuutta, josta produkti koostuu. Lähdekirjallisuuteen tutustuminen ja aiheeseen perehtyminen vei oman aikansa, mutta sen myötä produktin tarkoitus ja sen ympärille rakentuva teoreettinen viitekehys alkoi hahmottua. Tekijä piti aiheesta, joten mielenkiinto työhön lisäsi innokkuutta perehtyä aiheeseen ja sitä kautta ryhtyä itse kirjoitustyöhön varsin nopeasti. Suunnitteluvaiheessa tekijä suunnitteli myös aikataulun, jossa tulisi pysyä, jotta produkti valmistuisi ajallaan ja valmistuminen kesäkuussa 2017 olisi mahdollista. Tekijä arvioi pystyvänsä tekemään opinnäytetyöntyön päivätyönsä ja muiden opiskeluiden ohessa, jos

tiukasti pitää kiinni välitavoitteiden saavuttamisesta sekä priorisoi opinnäytetyön tekemisen nyt tärkeimmäksi asiaksi tehdä vapaa-ajalla.

Produktin kokonaisuutta suunniteltiin jo alkuvaiheessa. Toimeksiantajan toiveiden mukaan tekijä suunnitteli produktin sisältöä sekä lisäohjeita esimiehille, jotta itse lomake ja sen myötä käytävä keskustelu olisi mahdollisimman hyödyllinen.

Seuraavassa vaiheessa otettiin yhteyttä haastateltaviin ja sovittiin haastatteluista. Seuraavat viikot koostuivat pitkälti kirjallisuuden lukemisesta ja kirjoitustyön tekemisestä. Tietyin väliajoin oltiin yhteydessä toimeksiantaja yritykseen ja opinnäytetyöohjaajaan.

4.2 Haastattelumenetelmä, toteutus ja analysointi

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on monenlaisia. Yksi keskeisimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu (Syrjälä & Ahonen, Syrjäläinen, Saari 1996, 84). Haastattelumuotoja on monia, mutta sopivimmaksi tämän työn tuloksiin pääsemiseksi koettiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu tarkoittaa, että haastattelun teema-alueet eli aihepiiri on tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Kysymykset liittyvät teeman mukaisesti aiheeseen ja ovat pääosin avoimia vastauksia odottavia kysymyksiä. Voidaan myös sanoa, että teemahaastattelu on avoimen- ja lomake haastattelun välimuoto (Hirsjärvi & Remes, Sajavaara 1998, 204; Vilkka & Airaksinen 2005, 100-102.) Teemahaastatteluun päädyttiin tässä työssä erityisesti sen takia, etteivät valmiiksi tehdyt kysymykset tai liian strukturoitu rajoittaisi haastateltavien vastauksia. Haastatteluja oli yhteensä neljä; työterveyshuollon johtaja, kaksi esimiestä ja henkilöstöasiantuntijat, jotka antoivat vastauksensa yhdessä. Kysymykset olivat hieman erilaisia eri organisaatiotahon edustajille (Liitteet 1-3.)

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017 sähköpostilla ja puhelimitse. Aikaisemman harjoittelun johdosta osa haastatelluista oli tuttuja, joten tarkentavien kysymyksien vaihto sähköpostitse kävi kätevästi. Haastatteluissa haluttiin selvittää eri tahojen käsitystä siitä, mitä lomakkeessa olisi tärkeää kysyä ja mikä tekee siitä edellistä paremman ja hyödyllisemmän.

Esimiesten haastatteluissa korostuu työntekijän fyysinen kunto jo työhönottovaiheessa. Työhöntuloterveystarkastuksissa tulisi enemmän korostaa työn fyysisyyttä ja sitä, miten työntekijä itse uskoo esimerkiksi selkensä tai polviensa kestävän raskasta työtä. Tähän ilman muuta vaikuttaa myös se, miten työntekijä muuten pitää itsestään ja fyysisestä kunnostaan huolta. (Haastattelu EM 10.3.2017)

Työkyvyssä havaitut muutokset ja niihin reagoiminen riippuu osaltaan siitä, onko työntekijä itse huomannut työkyvyssään muutoksia. Tilanteissa, joissa esimies joutuu ottamaan työntekijän keskusteluun työkykyyn liittyvissä asioissa, paljon merkitystä on sillä, onko työntekijällä ymmärrys, miksi hänen työkyvystä keskustellaan. Esimiehen ei ole vaikea ottaa vaikeitakaan asioita puheeksi, jos työntekijä itsekkin ymmärtää, että tilanteeseen on puututtava ja asiasta keskusteltava. Haastavaa tilanteesta esimiehelle, työntekijälle itselleen ja joissain tapauksissa koko työyhteisölle tekee se, jos työntekijä itse ei näe työkykynsä muutosta tai ongelmaa tai jopa kieltää asian kokonaan itseltään ja muilta. Silloin tilanteeseen on vaikea puuttua ja reagoida. (Haastattelu EM 10.3.2017)

Työn fyysisyydestä ja rasituksesta johtuvista syistä ilmenneet ongelmat ja työkyvyn heikentyminen jo siihen pisteeseen, että työntekijä ei enää selviä työstä tai se, että esimies näkee, että eläkeikään asti ainakaan työtä ei voida tehdä, tekee esimiestyön vaikeaksi. Kaikki mahdollisuudet kuntoutukseen, kun on käytetty, on todella haastavaa keskustella työntekijän kanssa asiasta, varsinkin jos työvuosia on vielä paljonkin jäljellä. (Haastattelu EM 10.3.2017)

Henkilöstöhallinto painottaa yhteistyön merkitystä tukitoimintojen välillä ja ylimmältä johdolta henkilöstöhallinto odottaa tukea päätöksenteossa. Taloudellinen tuki, jota tehtäviin toimenpiteisiin tarvitaan, sitä ylimmältä johdolta myös odotetaan. (Haastattelu HR 9.3.2017) Ylimmältä johdolta myös esimiehet odottavat tukea päätöksentekoon.

Ylin johto antaa ohjeet ja linjaukset säännöistä, joita esimiehet ja työterveyshuolto yhdessä henkilöstöhallinnon ohjauksella valvovat ja noudattavat. (Haastattelu EM 10.3.2017) Ylimmältä johdolta odotetaan myös tukea ja luottamusta johtajan päätöksiin ja arviointiin. (Haastattelu EM 10.3.2017)

Esimiehet yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa muistuttavat työntekijän vapaa-ajan merkitsevän merkittävästi yksilön työkykyyn. Alkoholi ja muut päihteet voivat kuulua työntekijän vapaa-aikaan, mutta missä määrin ja milloin asiaan pitäisi työnantajan puolelta jo puuttua? Työssä alisuoriutuminen voi johtua edellä mainituista asioista, ei ole hyvässä työvireessä kovan tai lisääntyneen päihteidenkäytön seurauksena. Alisuoriutuminen voi johtua muistakin syistä, mutta siihenkin on työnantajan puututtava. Nämä ovat haasteellisia ja vaikeita asioita ottaa puheeksi työntekijän kanssa. (Haastattelu HR 9.3.2017)

Työterveyshuollon ja työterveyslääkäreiden toivottaisiin tiukemmin tunnistettavan työntekijän jaksamiseen liittyvät seikat. Työn ulkopuolella etenkin nuorten elämä ja hyvinvointiin panostaminen on tullut yhä haastavammaksi ja se näkyy selvästi työssä jaksamisessa. (Haastattelu EM 10.3.2017)

4.3 Vertailu uuden ja vanhan lomakkeen välillä

Tällä hetkellä käytössä oleva lomake koetaan toimimattomaksi, sen liiallisten ei relevanttien kysymysten takia. Tällä hetkellä lomake on liian pitkä ja kysymykset eivät tue keskustelun runkoa siinä, kun pohditaan työntekijän työssä selviytymisen keinoja ja sen hetkistä tilannetta ja siihen mahdollisia syitä ja ratkaisuja.

Haastatteluissa esimiehiltä kysyttäessä, miten he muuttaisivat nykyistä lomaketta ja kokevatko he sen toimivaksi, vastaukset tukivat myös sitä, että lomake tarvitsee päivitystä.

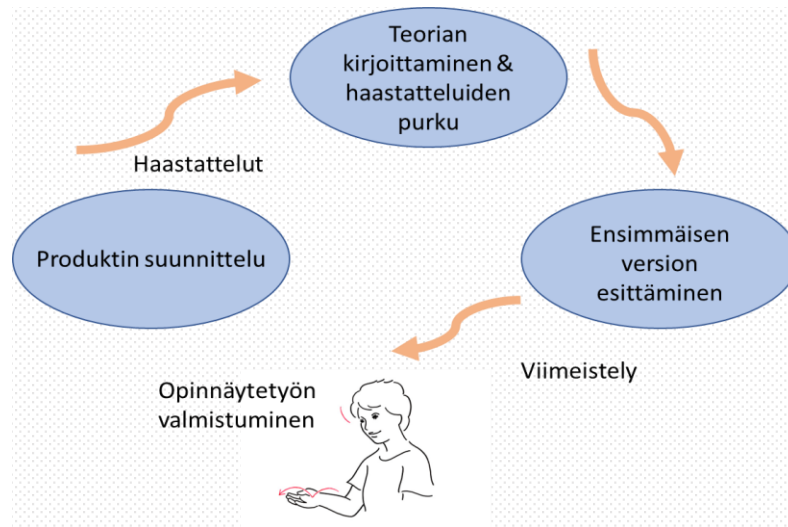
Lomakkeen tulisi olla selkeämpi ja osaltaan tavoitteellisempi. Alkukartoitus, välitavoitteet ja varsinainen tavoite tulisi olla lomakkeen pääkohdat, joiden ympärille tulisi kysymykset, jotka avaisivat työntekijän oman näkemyksen sekä esimiehen näkemyksen tilanteesta. Nykyisin käytössä olevassa lomakkeessa koetaan olevan turhan paljon kysymyksiä, jotka harvemmin edes avaavat tilannetta paperille, mikä olisi lomakkeen päätavoite. (Haastattelu EM10.3.2017)

Esimiesten haastatteluissa käy esille, että esimiehet käyttävät lomaketta käydessään keskustelua työntekijän kanssa työkykyyn liittyvissä asioissa, mutta riippuen tilanteesta, minkä takia keskustellaan, ei aina lomake palvele keskustelua, eikä tue keskustelun runkoa. Lomakkeen pituutta myös kyseenalaistetaan ja selkeästi toivottaisiin sen olevan lyhyempi. Lomakkeen tulisi olla selkeämpi ja osaltaan tavoitteellisempi. Alkukartoitus, välitavoitteet ja varsinainen tavoite tulisi olla lomakkeen pääkohdat, joiden ympärille tulisi kysymykset, jotka avaisivat työntekijän oman näkemyksen sekä esimiehen näkemyksen tilanteesta. Nykyisin käytössä olevassa lomakkeessa koetaan olevan turhan paljon kysymyksiä, jotka harvemmin edes avaavat tilannetta paperille, mikä olisi lomakkeen päätavoite. (Haastattelu EM 10.3.2017)

4.4 Produktin ensimmäisen version esitys toimeksiantajalle

Neljännessä produktin tekovaiheessa työ esiteltiin toimeksiantajayrityksen edustajalle ja pyydettiin kommentteja työstä tällä erää. Tapaaminen sovittiin toimeksiantajayrityksestä henkilöstöasiantuntijan kanssa, joka antoi kommenttinsa ja parannusehdotuksensa tekijälle nähtyään lomakkeen, sekä kirjoitetun teoriaosuuden siihen asti. Tapaaminen oli erittäin hyödyllinen, jotta tekijä varmistui lomakkeen olevan sellainen, jota toimeksiantaja odottaakin. Kysymyksien määrä ja lomakkeen ulkonäkö olivat toimeksiantajan mieleen. Tämän jälkeen tekijä teki korjaukset toiveiden mukaisesti, jotka hyväksyttiin vielä henkilöstöasiantuntijalla sähköpostitse.

4.5 Opinnäytetyön viimeistely ja valmistuminen



Kuvio 9. Produktin vaiheittainen kuvaus

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 9.) on kuvattuna työn vaiheittainen kuvaus ja järjestys, miten työ on edennyt. Produktin suunnitteluvaiheessa on perehdytty aiheeseen ja työssä esitettyihin käsitteisiin ja alettu hahmottelemaan työn teoreettista viitekehystä. Produktin tavoite ja sen merkitys toimeksiantajalle selkiytyi varsin nopeasti ja selkeästi, mutta teorian rajaaminen vain työtä koskeviin termeihin ja käsitteisiin oli haasteellisempaa. Työhyvinvointia ja sen johtamistakin voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, tässä työssä se oli yksilön työkyvyllinen näkökulma, jota tarkastellaan esimiestyön kautta, koska produkti itsessään tulee esimiestyön tueksi, jolla pyritään auttamaan ja kohentamaan yksilön työhyvinvointia sekä työkykyä.

Varsinainen kirjoitustyö alkoi, kun aiheeseen oli perehdytty kirjallisuuslähteiden sekä yrityksen sisäisten ohjeistuksien kautta. Kirjoitustyö eteni aikataulun mukaan ja tapaamisia sovittiin myös vastaavan ohjaajan kanssa. Myös opinnäytetyö menetelmäpajasta haettiin vinkkejä ja varmistusta kysymyksiin, joita työnteon aikana heräsi. Ensimmäisen version esittäminen tapahtui toimeksiantajayritykselle 18.4.2017, jonka jälkeen produktiin tehtiin pieniä muutoksia ja teoriapuolta kirjoitettiin loppuun. Viimein työ valmistui ja opinnäytetyö oli valmis.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusittu varhaisen välittämisen mallin mukainen lomake toimeksiantajayrityksen esimiesten käyttöön (liite 5.) Työ toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen avainhenkilöitä, jotta produktista tulisi tilaajan tarpeiden ja käytön mukainen. Haastatteluista kertyi riittävän monipuoliset vastaukset lomakkeen uusimiseksi.

Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen oli tekijän mielestä erittäin mielekästä ja oppimista edistävää. Yleisemminkin olisi oppimisen kannalta tekijän mielestä suositeltavaa, että opiskelijat voisivat tehdä opinnäytetyönsä työelämän tarpeista lähtien ja siten käytäntöön suoraan soveltuvina ja hyödynnettävinä kokonaisuuksina. On mielekästä nähdä, että työn lopputulosta hyödynnetään käytännön tarpeisiin, kuten oman produktini osalta tapahtui.

5.1 Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys

Tekijä perehtyi toimeksiantajayrityksen toimintaan työharjoittelun aikana ja sen johdosta tekijä sai kehitysideoita opinnäytetyötä tehdessä, jonka toimeksiantaja voisi mahdollisesti ottaa huomioon jatkossa. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinto järjestää ja pitää perehdytyksen uusille yksiköille ja työntekijöille aina uuden yksikön avatessa ovensa. Olisiko mahdollista lisätä perehdytysmateriaaliin kohta, jossa painotetaan työn fyysisyyttä ja ergonomian tärkeyttä? Jokainen jollain kohtaa tietää nämä asiat, mutta miten ne toteutuvat käytännössä? Yritys valtakunnallisella tasolla saisi dokumenttia siitä, että työntekijöitä on tästä asiasta perehdytetty ja kannustettu panostamaan fyysiseen jaksamiseen niin työssä, kuin vapaa-ajallakin eli kokonaisvaltaisesti. Tämä kohta korostui myös esimiesten haastatteluissa, koska useat sairauslomat johtuvat työntekijöiden fyysisen kuormittumisen ylittymisestä.

Miksi varhaisen välittämisen malli on tärkeä ja miksi se tulisi olla osana yritysten strategista suunnittelua? Mikäli varhaisessa vaiheessa esimies osoittaa välittävänsä työntekijöidensä hyvinvoinnista välttäisiin lukuisilta lyhyemmiltä, mutta myös pidemmiltä sairauspoissaoloilta ja muiltakin työn sujumiseen liittyviltä ongelmilta. Kahdenkeskinen keskustelu lisää myös parhaimmillaan luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä ja siten helpottaa tulevaisuudessakin ottaa puheeksi vaikeitakin asioita.

Keskusteluhetki voi tilanteesta riippuen olla hankala, joskus jopa tukala, mikäli asia, joka vaikuttaa työntekijän työkykyyn on arkaluontoinen tai muuten vaikea ottaa puheeksi. Vaikka esimiehelle tilanne ei olisikaan vaikea, usein se voi olla sitä työntekijälle. Jotta

keskustelu tuottaisi mahdollisimman hyvin tulosta, on tärkeää minkälaisen ilmapiirin esimies pystyy keskusteluun luomaan. Työntekijä saattaa olla hyvin itkuinen tai muuten sellaisessa mielentilassa, että syytä tai asiaa, jonka takia työsuoritus on alentunut on vaikea sanoa ääneen. Tässä korostuu esimiehen ihmissuhdetaidot ja kyky ottaa kontaktia eri yksilöihin. Eri yksilöt reagoivat hyvin eri tavoin monenlaisiin tilanteisiin. Mikäli esimiehellä on riittävät tunneälytaidot, hän ymmärtää tilanteen vaikeuden ja tilaa voi tarpeen mukaan suoda myös tunteille.

Esimiehen tulee itse määritellä oma tapansa keskustella asiasta, mutta tässä kohtaa persoonallinen tyyli voi olla etu. Aina kannattaa pyrkiä avoimuuteen ja tiedon kulun helppouteen, mikä vähentää väärinkäsityksiä ja siten on omiaan parantamaan työilmapiiriä. Palautetta esimiehet eivät koskaan anna liikaa, tämä hetki kehityskeskustelun lisäksi voisi olla hetki antaa palautetta puolin ja toisin.

Produktin tarpeellisuutta pohtiessa tekijä pohti keskustelutilannetta esimiehen ja työntekijän välillä. Mitä jos keskustelussa työntekijä ei vastaa kysymyksiin juuri mitään tai muuten on vastauksissaan erittäin niukka, mitä esimies voi silloin tehdä? Paljon puhutaan vuorovaikutuksesta, luottamuksesta esimieheen sekä keskusteluilmapiiristä. Uskon, että yksinkertaisesti syy, miksi työntekijä on ollut paljon poissa viittaa siihen, onko asiasta vaikea puhua vaiko ei. Uskoisin, että esimerkiksi päihdeongelma tai sen esiin nostaminen eli tietyllä tapaa asian myöntäminen voisi olla todella vaikeaa. Toisaalta, jos mitään syytä poissaoloille ei ole olemassakaan. Jos työntekijä on niin sanotusti lintsannut töistä ja tekee sitä usein, on asiaan vaikea puuttua, vai onko? Tuoreessa lehti artikkelissa pohditaan, mistä tällainen ilmiö työelämässä johtuu. Onko se sitä, että työtä ei koeta merkitykselliseksi vai mistä työn arvottomuus voisi johtua. Myös artikkelissa todetaan, että yrityksissä, joissa varhaisen välittämisen malli on otettu osaksi yrityksen johtamisstrategiaa, on saatu hyviä tuloksia aikaan ja etenkin lyhyemmät sairauspoissaolot ovat vähentyneet. Sen uskotaan johtuvan siitä, että esimies tarkemmin seuraa sairauspoissaolomääriä sekä heti järjestää keskustelun, mikäli näkee että siihen olisi aiheutta. (Helsingin sanomat 2017, B18)

Jos keskustelutilanteessa työntekijä osoittaa, että ei ole suostu asiasta keskustelemaan eikä anna keskusteluun osaltaan mitään, toki esimiehen tulisi miettiä, onko vuorovaikutuksessa jotain sellaista, mikä pitää työntekijän hiljaisena vai onko kyse jostain haluttomuudesta tai jopa vastustamisesta. Mikäli tilanne ei helpotu, kannattaa ottaa mukaan jokin ulkopuolinen taho tai kysyä, olisiko työntekijän helpompi puhua jonkun toisen kanssa.

5.2 Oma oppiminen

Aihe oli tekijälle heti mieluinen ja vaikutti todella mielenkiintoiselta alusta pitäen. Työn rajaus oli tärkeää, koska lopputulos ja se mitä produktilta odotettiin, muodostui tekijän mieleen jo varsin varhaisessa vaiheessa. Teoreettisen viitekehyksen rajaaminen sen sijaan oli hieman haastavampaa, jotta teoria vastaisi annettuun tehtävään eikä olisi liian yleinen eikä ylimalkainen. Käsitemaailman selkeyttäminen ensinnäkin tekijälle itselleen oli riittävän haasteellista ja vei aikaa, mutta myös kirjoittamistyön kannalta, jotta myös lukija kokisi työn loogisesti etenevänä ja ymmärrettävänä. Lukijalle jää viimeinen mielipide onnistumisesta, mutta tekijä itse arvioi monien pohdintojen jälkeen onnistuneensa kirjoittamaan johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden.

Vaikka teoriaosuuden rajaaminen ja teorian sisäistäminen veivät paljon aikaa, tekijä koki työn tekemisen mielenkiintoisena ja sopivan haasteellisena. Aihe ei ollut vaikea, mutta käsitteet ja niiden sisäistäminen vaativat jossakin kohtaa paljon lukemista sekä varmistusta ohjaajalta sekä tekijän lähipiiriltä. Oli tärkeää hallita koko prosessia suunnittelusta toteutukseen sekä pitää huoli, että kirjoitustyö etenee jatkuvasti, jotta aikataulussa pysytään.

Työ käynnistyi ripeästi, kun aihe toimeksiantajan kanssa oli sovittu työn aikataulut ja välitavoitteet olivat laadittu helpottamaan työn valmistumista ennakkosuunnitelman mukaisesti. Tänä keväänä aikataulujen kanssa on ollut todella haasteellista. Kuluneen kevään aikana tekijä sai uuden työpaikan, jokseenkin samoihin aikoihin, kuin opinnäytetyön kirjoittaminen olisi pitänyt aloittaa ja ajan jakaminen alkoi olla todella vaikeaa. Työn tekeminen päivätyön ohessa oli haastavaa, mutta onnistui.

Aikataulupaineita tuotti myös ns. vanha työ ja muut opinnot, jotta valmistuminen kesäkuussa 2017 olisi mahdollista. Aikataulun tekeminen ja asioiden priorisointi kuitenkin auttoivat ja osaltaan jouduttivat työtä eteenpäin. Priorisointi on tällaisessa elämänvaiheessa tärkein asia muistaa. Mitä tekijä olisi tehnyt toisin, liittyy pitkälti aikatauluun ja muihin asioihin elämässä. Olisi pitänyt vielä enemmän keskittyä vain työn tekemiseen ja vieläkin enemmän jättää muuta vapaa-ajan viettoa vähemmälle. Toisaalta tekijä kokee, että viimeisten kuukausien aikana opinnäytetyö on ollut läsnä tekijän elämässä kaiken aikaa, jollakin tasolla. Tekijä on ollut hyvin motivoitunut tekemään työn ajallaan sekä pyrkinyt pitämään arviointikriteerit mielessä läpi työntekoprosessin.

Aikataulullisiin haasteisiin nähden tekijä on todella tyytyväinen lopputulokseen ja siihen, miten on päässyt työhyvinvoinnin johtamiseen entistä enemmän syvemmälle ja haastavamminkin käsitteet ovat avautuneet työtä tehdessä. Kirjallisuutta olisi voinut

vieläkin enemmän lukea ja perehtyä yksityiskohtiin. Tekijän pyrki keskittymään siihen, että keskeiset käsitteet tulisi määriteltyä mahdollisimman selkeästi ja että ne selkiytyisivät myös tekijälle itselleen. Tässä tekijä koki onnistumista. Tekijän omat tavoitteet täyttyivät siis hyvin, koska työ valmistui ajallaan ja toimeksiantaja oli tuotokseen tyytyväinen. Tekijä pyrki priorisoimaan opinnäytetyön tekemisen kaiken muun edelle, mikä vain pystyi odottamaan tai ei ollut muuten välttämätöntä tehdä opinnäytetyön aikana. Tässä kuitenkin tekijä olisi voinut olla vieläkin tiukempi ja jättää vieläkin enemmän muita menoja sekä ohjelmaa pois niin kauan kuin työ oli kesken.

Tekijälle on tärkeintä, että toimeksiantaja on työn lopputulokseen tyytyväinen ja että produktilla on heti käyttötarkoitus. Palautetilaisuudessa saadun varsin myönteisen palautteen ja korjausehdotusten jälkeen produkti on juuri sellainen, jota toimeksiantaja oli odottanut. Produktin visuaalisesta ilmeestä on saatu kiitokset toimeksiantajalta. Erityisesti he pitivät välittämisen arvon näkymisestä produktissa, koska se on keskeinen asia koko varhaisen välittämisen mallissa.

Onko tällaisella lomakkeen uusimisella jotain yleistettävämpää merkitystä? Työ oli suora toimeksianto yrityksen tarpeeseen ja siinä mielessä lopputuote rajautuu hyvin pienen esimiesjoukon hyödynnettäväksi. Tässä mielessä yleistettävyydestä ei voi puhua. Toisaalta vastaavia toimintakäytäntöjä on kehitetty usealla taholla ja varhaisen välittämisen mallin ajatus on laajasti tunnustettu ja työelämässä yleisesti jo käytössä. Joka tapauksessa aihe on tärkeä edelleen ja erityisesti tulevana vuosina, kun sosiaali- ja terveydenhuollon historiallisen suuri muutos toteutuu ja esimiestyön merkitys saattaa entisestäänkin korostua.

Työurien pidentämisen vaatimus haastaa yrityksiä entistä kehittyneempien varhaisen välittämisen mallien kehittämiseen. Esimiesten tulee hallita sekä ennaltaehkäisevä, että varhaisen tuen esimiestyö. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan suuri uudistus vuoden 2020 jälkeen tuo mukanaan mahdollisesti vieläkin merkittävämpiä haasteita esimiestyön onnistumiselle, jotta työntekijät jaksaisivat entistä pidempään työelämässä. Selkeät toimintamallit ja pelisäännöt eri tilanteissa helpottavat haastavaa esimiestyötä näissä suurissa yhteiskunnallisissa muutoksissakin.

Lähteet

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Talentum. Helsinki.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.

EK. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Luettavissa: [file:///C:/Users/MaaritTaponen/Downloads/Tyokykyjohtamisenmalli%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MaaritTaponen/Downloads/Tyokykyjohtamisenmalli%20(1).pdf). Luettu: 15.4.2017.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere.

Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Tyke. 2008. Hyvin tehty – hyvin johdettu. Erweko Painotuote Oy. Helsinki.

Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Tyke. 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Erweko Painotuote Oy. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Otava. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Talentum Pro. Helsinki.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Printon Oy. Viro.

Kinder, A. & Hughes, R. & Cooper, C. 2008. Employee well-being support. Wiley & Sons Ltd.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Keva. 2017. Tue työkykyä. Luettavissa: <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tue-tyokyky/>. Luettu: 15.4.2017.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Lawrence, J & Whittaker, B. & Lampi, H. 2008. Measuring Employee Satisfaction. Digital Book print Ltd.

Manninen, P. & Laine, V. & Leino, T. & Mukala, K. & Husman, K. 2007. Hyvä työterveyshuolto käytäntö. Vammalan Kirjapaino Oy.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Martimo, K. 2017. Eläkeyhtiö Elo. Voiko työkykyä johtaa? Luettavissa: file:///C:/Users/MaaritTaponen/Desktop/Voiko%20työkykyä%20johtaa_kevät%202017_kp_martimo%20FINAL.pdf Luettu: 3.4.2017.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOY. Juva.

STM. 2014. Työhyvinvointitutkimus. Luettavissa: file:///C:/Users/MaaritTaponen/Desktop/STM_TyöhyvinvointitutkimusSuomessa.pdf. Luettu: 23.4.2017.

Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino oy West Point. Rauma.

Torrington, D. & Hall, L. & Taylor, S. & Atkinson, C. 2011. Human resource management. Pearson Education Limited. Englanti.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Bookwell Oy. Porvoo.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Yritys X Internetsivut 2017. Tämä on Yritys X. Faktoja. Luettu: 7.3.2017.

Yritys X. Intranet. 2017.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake Henkilöstöhallinto

Henkilöstöasiantuntijat

Haastattelu

- 1. Mitä asioita on vaikea ottaa puheeksi työntekijän työkykyyn liittyvissä asioissa?
Minkälaisissa tilanteissa esimiehet kääntyvät ensisijaisesti HR:n puoleen?**

- 2. Minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat**
 - työterveyshuolloilta

 - HR-sta

 - ylimmältä johdolta

- 3. Mitä tietoa Varhaisen välittämisen-mallin mukaiseen lomakkeeseen tulisi lisätä tai mahdollisesti poistaa?**

- 4. Olisiko jotain muuta, mikä mielestäsi parantaisi yhteistyötä esimiesten ja työterveyshuollon välillä näissä asioissa?**

Kiitos paljon vastauksista! 😊

Liite 2. Haastattelulomake Esimiehet

Haastattelu

1. Mitä asioita on vaikea ottaa puheeksi työntekijän työkykyyn liittyvissä asioissa?

Minkälaisissa tilanteissa esimiehet kääntyvät ensisijaisesti HR:n puoleen?

2. Minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat

- työterveyshuollolta
- HR-sta
- ylimmältä johdolta

3. Käytätkö varhaisen välittämisen-mallin mukaista lomaketta?

—

- Jos ei, miksi?

4. Mitä tietoa mielestäsi lomakkeeseen tulisi lisätä tai mahdollisesti poistaa?

Kiitos paljon vastauksista! 😊

Liite 3. Haastattelulomake Työterveyshuolto

Työterveyshuolto Johtaja

Haastattelu

- 1. Missä tilanteissa esimiesten olisi hyvä kääntyä työterveyshuollon puoleen työntekijän työssä selviytymisen ongelmassa?**
- 2. Mitkä asiat ovat työterveyshuollon näkökulmasta vaikeita käsitellä?**
- 3. Mitä TTH odottaa yhteistyöltä esimiesten kanssa?
Mitä työterveyshuollolla on annettava esimiestyön tueksi näissä asioissa?**
- 4. Mistä työterveyshuollon toiminnasta työpaikat/yrityksen hyötyvät?**
- 5. Olisiko jotain muuta, mikä parantaisi yhteistyötä esimiesten kanssa näissä asioissa?**

Kiitos paljon vastauksistasi! 😊

Liite 4. Vanha lomake

Lomake varhaisen tuen keskusteluun

Yritys:

Työntekijä:

Esimies:

Tätä lomaketta käytetään silloin, kun yrityksessä määritelty sairauspoissaolojen hälytysraja täyttyy työntekijän kohdalla tai soveltaen muissa sellaisissa tilanteissa, joissa esimies haluaa keskustella työntekijän kanssa työssä jaksamisesta.

Lomaketta voidaan käyttää myös työntekijän palatessa pidemmältä sairauslomalta töihin, jolloin:

- varmistetaan työkykyisyys
- ennaltaehkäistään sairastumisen uusiutuminen sekä
- suunnitellaan mahdollinen osittainen työhön paluu pidemmän sairauspoissaolon jälkeen.

Tilanteen kartoittaminen

Mikä on työntekijän mielestä keskeisin syy työssä jaksamisen ja pärjäämisen haasteille?

Mitkä keskeisimmät tekijät haittaavat työn sujuvuutta?

Mitkä ovat ne keskeisimmät asiat, joiden pitäisi muuttua väliaikaisesti tai pysyvästi, jotta tilanne ratkeaisi?

Onko jokin työn muokkauksen vaihtoehtoista ajankohtainen:

- Työolojen ja -välineiden parantaminen, apuvälineiden hankkiminen
- Työaikajärjestelyt
- Työtehtävien uudelleenjärjestely, määräaikaisesti tai pysyvästi
- Työkierto tai tehtäväkierto
- Korvaava / kuntouttava / kevennetty työ
- Lomien jaksottaminen
- Tutor- / mentortoiminta tai työssä oppimista tukevat järjestelyt
- Täydennyskoulutus
- Uudelleensijoitus

Mitä tukea työntekijä tarvitsee esimieheltä?

Mitä tukea työntekijä tarvitsee työyhteisöltä?

Mitä työntekijä voisi itse tehdä ratkaistakseen tilanteen?

Täydentävät ja tarkentavat kysymykset

Onko työ osaamiseen nähden liian vaikeaa/helppoa/yksitoikkoista?

Onko työ ruumiillisesti/henkisesti liian raskasta?

Onko työpaikan olosuhteissa/ergonomiassa korjaamista: melu, pöly, valaistus, veto, työtila, työasennot?

Onko työvälineissä puutteita?

Onko työilmapiiri hyvä:

suhde työtovereihin, suhde esimieheen, kohdistuuko työntekijään kiusaamista tai esiintyykö häiritseviä ristiriitatilanteita?

Muita työhön liittyviä tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa työssä pärjäämisen haasteita?

Työntekijän näkemys omaan työkykyyn vaikuttavista tekijöistä (työntekijän niin halutessa, ei kuitenkaan diagnooseja):

- fyysiset tekijät (terveys, kunto, rasitus, kivut)
- henkiset tekijät (väsymys, ahdistus, motivaation puute)
- sosiaaliset tekijät (elämäntilanne, perheongelmat tms.)
- päihteet (alkoholin käyttö, määrä, toistuvuus, pitenevät viikonloput)

Mitä työntekijä voisi tehdä parantaakseen omaa työkykyä?

Liittyvätkö sairauspoissaolot tiettyihin ajankohtiin? Miksi?

Jatkosta sopiminen

Mitä toimenpiteitä sovitaan tehtäväksi työpaikalla työkyvyn turvaamiseksi
– välittömästi?

– ajan kanssa?

Miten seurataan toteutumista?

Tarvitaanko yhteydenottoa työterveyshuoltoon? Kumpi ottaa yhteyttä?

Olemme sopineet tämän lomakkeen toimittamisesta henkilöstöhallintoon ja/tai
työterveyshuoltoon jatkotoimenpiteitä varten. Lomake käsitellään luottamuksellisesti.

Päivämäärä ja allekirjoitukset

___/___/_____

Työnantajan edustaja

Työntekijä

Liite 5. Uusi lomake

Lomake varhaisen välittämisen keskusteluun

Yritys:

Työntekijä:

Esimies:

Lomaketta käytetään silloin, kun yrityksessä määritelty sairauspoissaolojen hälytysrajat täyttyvät työntekijän kohdalla tai soveltaen muissa sellaisissa tilanteissa, joissa esimies haluaa keskustella työntekijän kanssa työssä jaksamisesta.

Tilanteen kartoittaminen

Työntekijän oma näkemys työssä selviytymisestä tai työhön paluun esteistä?

Esim. fyysiset tekijät (terveys, kunto, rasitus, kivut), henkiset tekijät (väsymys, ahdistus, motivaation puute), sosiaaliset tekijät (elämäntilanne, perheongelmat tms.), päihteet (alkoholin käyttö, määrä, toistuvuus, pitenevät viikonloput)

Mitä työntekijä voisi itse tehdä ratkaistakseen tilanteen?

Liittyvätkö sairauspoissaolot tai muut haasteet tiettyihin ajankohtiin?

Työilmapiiri: Miten kuvaisit suhdetta työtovereihin ja esimieheen?

Helpottaisiko työssä selviytymistä:

- Työolojen- ja välineiden parantaminen tai apuvälineiden hankkiminen
- Työaikajärjestelyt
- Työtehtävien uudelleenjärjestely, määräaikaaisesti tai pysyvästi
- Työkierto tai tehtäväkierto
- Korvaava tai kevennetty työ
- Lomien jaksottaminen
- Täydennyskoulutus
- Uudelleensijoitus

Jos joku edellisistä kohdista helpottaisi työssä jaksamista, miten?

Miten sovittuja asioita seurataan?

Olemme sopineet tämän lomakkeen toimittamisesta henkilöstöhallintoon ja/tai työterveyshuoltoon jatkotoimenpiteitä varten. Lomake käsitellään luottamuksellisesti.

Päivämäärä ja allekirjoitukset

___/___/_____

Työnantajan edustaja

Työntekijä