

Satu Europaeus

Varhaisen tuen toimet esimiestyön tukena

Esimiesten kokemuksia varhaisen tuen toimien käytöstä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kliininen asiantuntijuus sosiaali- ja
terveysalalla YAMK

Opinnäytetyö

30.10.2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Satu Europaeus Varhaisen tuen toimet esimiestyön tukena -esimiesten kokemuksia varhaisen tuen toimien käytöstä 42 sivua + 5 liitettä 30.10.2017
Tutkinto	Terveystenhoitaja YAMK
Koulutusohjelma	Kliininen asiantuntijuus sosiaali- ja terveysalalla YAMK
Ohjaajat	Lehtori Marjatta Komulainen Palvelupäällikkö Annika Blomqvist
<p>Aihe opinnäytetyöhön on syntynyt tekijän omista havainnoista Espoon kaupungin Työterveyspalveluissa työskennellessä. Työterveyshoitaja ohjaa usein esimiehiä työkyvyn varhaiseen tukeen liittyen. Sairausvakuutuslainsäädäntö ohjaa työnantajaa luomaan työkykyä edistävän, työkyvyttömyyttä ehkäisevän ja sairauspoissaoloja seuraavan varhaisen tuen mallin työpaikoille. Tässä työssä kerätään ja analysoidaan tietoa varhaisen tuen toimien käytöstä Espoon kaupungin esimiesten työssä. Varhaisen tuen toimien käyttämistä tarkastellaan esimiehille tehdyn sähköisen kyselyn avulla. Kyselyllä kerätään tietoa siitä miten paljon varhaista tukea esimiehet käyttävät, helpottaako varhainen tuki esimiestyötä ja ovatko esimiehet saaneet koulutusta tai perehdytystä varhaisen tuen käyttöön.</p> <p>Sähköiseen kyselyyn vastasi 224 esimiestä, eli 27,4 % kyselyn saaneista esimiehistä. Kyselyn tulokset kertovat, että esimiehet pitävät varhaisen tuen mallia tärkeänä. Varhaisen tuen toimia käytetään kohtuullisen hyvin muttei säännönmukaisesti. Osa esimiehistä on ymmärtänyt tärkeän roolinsa yrittäjän työkyvyn tukijana. Työkyvyn heikkenemiseen liittyvien ongelmien tunnistamisessa esimiehet eivät koe saavansa apua varhaisesta tuesta. Esimiesten antama arvio varhaisen tuen mallista on hyvä. Mallia ja esimiesten ohjeistusta on kuitenkin kehitettävä ja sen käyttöä tulee edistää esimiehiä kouluttamalla ja perehdyttämällä.</p>	
Avainsanat	työkyky, varhainen tuki, esimiestyö, sairauspoissaolojen seuranta

Author Title	Satu Europaeus Early support actions in support of executive work - Supervisors experience of using early support measures
Number of Pages Date	42 pages + 5 appendices 20.10.2017
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Clinical Expertise
Instructors	Lecturer Marjatta Komulainen Service Manager Annika Blomqvist
<p>The subject of this thesis was born from the author's own observations while working in the City of Espoo's Occupational Health Services. The occupational health nurse often directs supervisors in relation to the early support of work ability. Sickness insurance rules guide the employer to create a work-ability-promoting, sickness absence managing and early-onset disability model for workplaces. This work collects and analyzes information on the use of early support measures at the work of the city's supervisors in Espoo. The use of early support measures was examined through electronic survey on supervisors. The questionnaire collects information on how much early support is used by supervisors, whether early support facilitates supervisory work, and whether supervisors have been trained or familiarized with early support.</p> <p>The electronic questionnaire was answered by 224 managers, or 27.4% of the surveyed supervisors. Survey results indicate that supervisors consider the early support model important. Early support measures are used reasonably well but not as a rule. Some of the supervisors have understood their important role in supporting the work ability of the workforce. In identifying problems related to the reduction of work ability, supervisors are not getting help from early support. The assessment by the supervisors of the early support model is good. Model and guidance of supervisors needs to be developed and its use promoted through training and orientation.</p>	
Keywords	Work ability, early support, supervisory work, sickness absence management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Varhainen tuki työkyvyn tukemisessa	2
2.1	Esimiestyö	3
2.2	Työkyky ja työhyvinvointi	4
2.3	Sairauspoissaolojen seuranta	7
2.4	Varhaisen tuen toimintamalli	9
2.4.1	Espeen kaupungin varhaisen tuen toimintamalli tällä hetkellä	11
2.4.2	Vertailumalli: Nurmijärven kunnan Työkyvyn aktiivinen tuki -malli	13
3	Kyselytutkimus	14
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	14
3.2	Kyselylomakkeen koostaminen	15
3.3	Tutkimusaineiston kerääminen	16
4	Tutkimustulokset	16
4.1	Taustatiedot	17
4.2	Perehtyminen tai koulutus varhaisen tuen käyttämiseen	20
4.2.1	Keneltä on saatu tukea tai apua varhaisen tuen käytössä?	22
4.3	Varhaisen tuen käyttäminen	23
4.3.1	Varhaisen tuen käyttämättä jättäminen	23
4.3.2	Varhaisen tuen käyttö toistuvia sairauspoissaoloja seuratessa	24
4.3.3	Varhaisen tuen lomakkeiden käyttö	25
4.3.4	Työntekijän työkyvyn alenemisen puheeksiottaminen	26
4.3.5	Työjärjestelyiden tekeminen työkyvyn edistämiseksi	27
4.3.6	30 sairauspoissaolopäivän kertymisestä ilmoittaminen	28
4.4	Varhaisen tuen mallin hyödyt esimiestyössä	28
4.4.1	Työkyvyn heikkenemiseen liittyvien ongelmien tunnistaminen	29
4.4.2	Varhaisen tuen vaikutus työntekijöiden työkykyyn	30
4.4.3	Sairauspoissaolojen seurantamalli on hyvä	31
4.4.4	Varhaisen tuen keskustelumallin hyöty	32
4.4.5	Esimiesroolin vahvistuminen työntekijän ja työkyvyn tukijana	33
4.4.6	Kenen toivotaan tukevan varhaisen tuen käyttämistä?	34
4.5	Arvio Varhaisen tuen mallista	34

4.6 Tutkimustulosten esittäminen kaupungin yhteistyöryhmille	35
5 Johtopäätökset ja pohdinta	36
5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	38
Lähteet	41
Liitteet	
Liite 1. Espoon Kaupungin ohjeistus varhaisen tuen mallista.	
Liite 2. Tutkimuslupa-anomus	
Liite 3. Saatekirje kyselyyn osallistujille	
Liite 4. Kyselylomake	
Liite 5. Tulostaulukot	

1 Johdanto

Suomalaisten hyvinvointipalvelujen perusta on hyvinvoiva henkilöstö. Hyvinvoiva henkilöstö hallitsee perustehtävänsä ja työ on tuloksellista. Vuonna 2011 voimaan tullut sairausvakuutuslain muutos ohjaa työnantajaa laatimaan aktiivisen (varhaisen) tuen toimintamallin työkykyasioiden puheeksi ottamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2011: 2.) Ajoissa asioihin tarttuminen ja varhainen puuttuminen ovat yhteisen vastuun asioita, joihin jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa. Luottamukselliset ja hyvin toimivat ihmissuhteet työssä rakentuvat välittämiselle ja huolenpidolle. (Nummelin 2008: 129-130.)

Tämän opinnäytetyön aihe on syntynyt omassa työterveyshoitajan työssäni esille tulleista huomioista. Työterveyshoitajana olen usein tukenut ja ohjannut esimiehiä työkyvyn alenemisen merkkien tunnistamisessa. Myös sairauslomat ja työkyvyn puheeksi ottamiseen liittyvät asiat ovat usein esillä keskusteluissa esimiesten kanssa. Esimiehet tuntuvat tarvitsevan käytännön tukea ja neuvoja työhyvinvointiin tai työkykyyn liittyvien asioiden käsittelyssä. Osalle esimiehistä nämä asiat eivät ole helppoja ottaa puheeksi. Tämän opinnäytetyön avulla on tarkoitus selvittää, mitä mieltä Espoon kaupungin esimiehet ovat nykyisin käytössä olevasta kaupungin varhaisen tuen mallista ja miten he käyttävät sitä työssään.

Henkilöstöä Espoon kaupungilla oli vuonna 2016 13 870. (Espoon kaupungin henkilöstökertomus 2016: 8). Terveysperusteiset poissaolot ovat vähentyneet vuodesta 2011 lähtien Espoon kaupungilla tasaisesti, ja hyvä kehitys jatkui edelleen vuonna 2015. Vuonna 2016 terveysperusteiset poissaolot nousivat hiukan. (Espoon kaupungin Vuosikertomus 2015: 70 ja 2016: 34). Espoossa on tehty määrätietoista työtä erityisesti pitkien sairauspoissaolojen vähentämiseksi (Espoon kaupungin henkilöstökertomus 2015: 20).

Vaikka työnteolle olisi hyvät puitteet, syntyy silti tilanteita, joissa asiat eivät mene odotetulla tavalla. Silloin muodostuu varhaisen puuttumisen tilanne. Jotta hyvä tilanne voitaisiin palauttaa, on ensin selvitettävä, mistä oikein on kyse. Varhaista puuttumista tarvitaan, jos jokin seikka työpaikalla uhkaa mennä huonommaksi, jos siihen ei puututa. Huoli tilanteesta voi liittyä niin koko organisaation tilanteeseen, kuin työyhteisöön tai yksittäiseen työntekijään. (Nummelin 2008: 128.)

Varhaisen tuen toimista on käytössä monia erilaisia nimityksiä. Tässä työssä käsittelen varhaisen tuen toimia puheeksi ottoon ja työkykyyn liittyen. Varhaisella tuella tarkoitetaan yleensä työkyvyn alenemisen, sairauspoissaolojen lisääntymisen ja niihin vaikuttavien tekijöiden havaitsemista ja puheeksi ottamista. Käytän termejä varhaisen tuen toimet ja/tai toimintamalli.

Keskeisiä käsitteitä tässä työssä ovat: Työkyky, varhaisen tuen malli ja toimet, esimiestyö, puheeksi otto ja sairauspoissaolojen seuranta.

2 Varhainen tuki työkyvyn tukemisessa

Varhainen puuttuminen, aktiivinen aikainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen kuvaavat kaikki tilannetta, jossa koko organisaation tasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai jollakin työyhteisön jäsenellä jokin asia uhkaa muuttua huonommaksi. Joku työpaikalla havaitsee tilanteen ja ottaa sen puheeksi eli puuttuu varhaisessa vaiheessa tilanteeseen. Tämän jälkeen asia huomioidaan ja korjataan ennen kuin koko tilanne muodostuu vaikeammaksi selvittää. Varhaista puuttuminen on silloin, kun toimitaan ensimmäisten esille tulleiden seikkojen perusteella. Kyse on usein sellaisista poikkeamisista normaalitilanteista, jotka eivät korjaannu pelkillä johtamistoimilla. (Valtiokonttori 2007: 8.)

Varhaisen puuttumisen toimet sujuvat parhaiten keskustelelevassa työilmapiirissä. Jos myönteistä palautetta annetaan ja saadaan riittävästi organisaatiossa, myös varhainen puuttuminen koetaan silloin välittämiseksi. Tämä toimii myös toisinpäin. Jos varhaisen puuttumisen käytännöt ovat osa organisaation kulttuuria, keskustelu on avointa väistämättä. (Valtiokonttori 2007: 8.)

Työterveyshoitajana kuulen usein ihmisten kertomuksia työyhteisöjen ilmapiiristä. Liian usein kuulen sanottavan, että poissaoloja kytätään tai että esimiehelle ei haluta kertoa esimerkiksi elämäntilanteesta, joka vaikuttaa poissaolojen karttumiseen. Työntekijöiltä tuleekin tukea vastuullisuuteen varhaisessa tuessa. Työyhteisöissä on tärkeää käydä keskustelua alastaidoista, välittämisestä ja siitä, miten me jokainen voimme vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin.

2.1 Esimiestyö

Johtamista kuvataan usein asioiden ja ihmisten johtamiseksi. Johtaminen ja esimiestyö tehdään yhteistyössä muiden ihmisten kanssa, eri tasoilla. Organisaation ylin johto ei voi olla kaikkien kanssa tekemisissä, niinpä henkilökuntaa johdetaan keskiportaasta kautta. Keskiportaasta johtajien tehtävänä on keskittyä tuloksenteon henkilöstön työhyvinvoinnin kautta. (Luukkala 2011: 263.)

Espoon kaupungin sisäisen intranetin ESSIn Esimiestyö Espoossa -sivuilla kuvataan näin: Espoolaisten esimiesten tehtäviin kuuluvat käytännössä toiminnan ja palvelujen ja näihin liittyvien asiakkuuksien johtaminen sekä talouden ja henkilöstön johtaminen. Kaupunki tarjoaa johtajilleen perehdytystä ja valmennusta vuosittain. Espoolainen johtaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen sekä arvostavaan vuorovaikutukseen. Keskeistä espoolaisessa johtamisessa ovat tavoitteiden asettaminen, toimeenpano ja jatkuva oppiminen, Henkilöstökertomus (2016) täsmentää.

Esimiesten työnkuvaan kuuluu organisaation strategian mukaan suunnan näyttäminen, tehtävien jakaminen, resursseista huolehtiminen, tiedon välittäminen sekä palautteen antaminen. (Luukkala 2011: 264.) Esimiehen tehtävät ovat siis moninaiset ja työnkuva on laaja. Alaisien määrä voi vaihdella muutamasta henkilöstä useisiin kymmeniin ja jopa satoihin. Esimiehen tulisi myös kaikkien muiden tehtävien ohella olla riittävästi läsnä työyksiköissä, eli näyttävä työntekijöille. Usein kiire ja aikataulutus kuitenkin aiheuttavat sen, ettei esimies ole mukana arjen työssä työpaikoilla. Hyvä esimies ottaa työntekijöitä mukaan kehittämiseen, tekee aloitteita ja tunnustaa jos ei itse osaa tai tiedä jotain asiaa.

Espoon kaupungilla esimiehiä on eri toimialoilla seuraavasti:

Toimiala:	Määrä:
Konsernihallinto/palvelut	89
Sosiaali- ja Terveystoimi - Sotet	234
Sivistystoimi - Sito	329
Tekninen ja Ympäristötoimi - Tyt	133
Yhteensä	785

2.2 Työkyky ja työhyvinvointi

Eri toimijat, kuten terveydenhuolto, eläkelaitokset, kuntoutuslaitokset, tutkijat, lainsäätäjät, työntekijät ja työnantajat tarkastelevat työkykyä omista näkökulmistaan, joten työkyvylle ei ole helposti löydettävissä yhtenäistä määritelmää, jonka kaikki yksimielisesti hyväksyisivät. Näyttää kuitenkin siltä, että vallitsee yksimielisyys siitä, ettei työkyky ole vain yksilön ominaisuus vaan myös hänen työnsä ja ympäristönsä yhteinen ominaisuus. (Guild - Ilmarinen - Järvisalo - Koskinen. 2006: 19). Työhyvinvointi on hyvin laaja-alainen käsite eikä sillekään ole yhtenäistä sovittua määritelmää. Työhyvinvointi -käsite kattaa ainakin seuraavat osatekijät: organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työ. Myös yksilöön liittyvät tekijät, kuten terveys ja työkyky sekä työn ja perheen yhteensovittaminen kuuluvat työhyvinvointi -käsitteeseen. (Oksanen 2012: 14.)

Työkyky on jatkuvasti muuttuva kokemus siitä hyvinvoinnista, joka syntyy vuorovaikutuksessa yksilön, työn ja työyhteisön kanssa. Työntekijä, jolla on mahdollisuus saada tukea työssään, pitää yleensä työkykyään hyvänä, vaikka hänellä olisi terveysongelmia tai työtehtävät olisivat kuormittavia. Työkyky on ihmisen oman arvion kautta muodostuva käsitys käytettävissä olevien voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä suhteesta. (Nummelin 2008: 29.) Hyvä työkyky merkitsee hyvää tilannetta työntekijän voimavarojen, työn vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä työn ulkopuolisten asioiden kesken. Näiden kaikkien tekijöiden arvioidaan vaikuttavan työntekijän arvioon omasta työkyvystään. Työelämän tekijöistä työkykyyn liittyy mm. työn organisointi ja työnjako, muutokset organisaatiossa, työyhteisö, työnkuormituksen määrä, töiden sujuvuus, kiire ja työn hallinnan tunne sekä kehitysmahdollisuudet työssä (Guild ym. 2006: 19, 111).

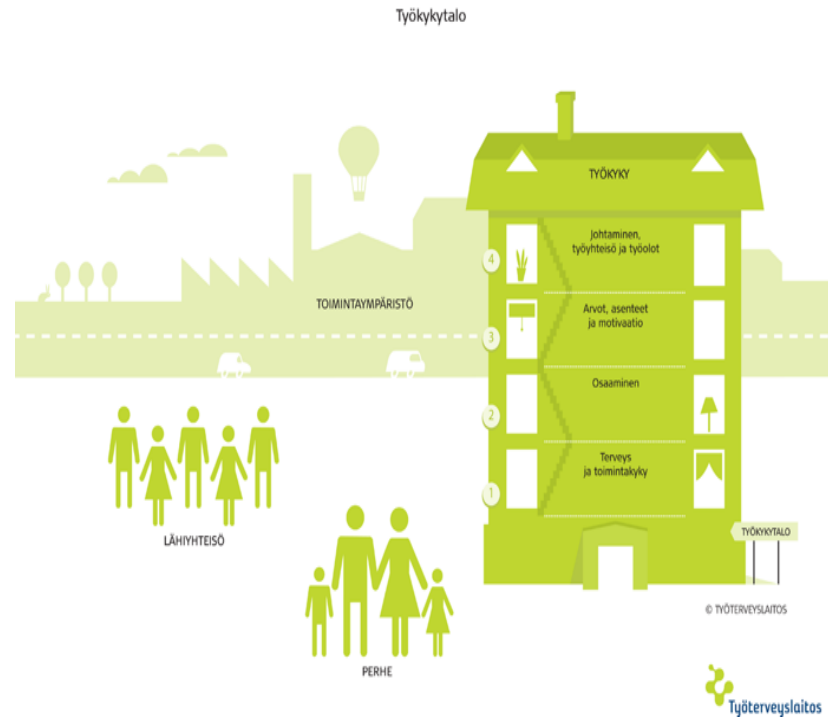
Luonnollisesti terveys on tärkeä työkykyyn vaikuttava tekijä. Kuitenkaan hyvä terveys ei välttämättä merkitse hyvää työkykyä, eikä toisaalta huono terveys aina ole työkykyä rajoittava tekijä. Hyvä työ ylläpitää työkykyä, vaikka työntekijän voimavarat heikkenisivätkin. On selvää, että terveyden edistäminen ja sairauksien ehkäisy tukevat myös työkyvyn ylläpitämistä. (Guild ym. 2006: 114 - 323.) Työterveys on kyseessä olevaan työhön riittävä terveys. Sairaudesta tai vammasta huolimatta työntekijän työkyky voi olla hyvä ja hän voi kokea työhyvinvointinsa erinomaiseksi. Työntekijän oman motivaation merkitystä työhyvinvoinnille ei voi liikaa korostaa. (Virtanen – Sinokki, 2014: 196.)

Usein termit työkyky ja työhyvinvointi sekoitetaan keskenään tai niitä käytetään toisiaan korvaavina. Guild ym. kuvaavat Työkyvyn ulottuvuudet, Terveys 2000 -tutkimuksen

tuloksia -teoksessa, että työhyvinvoinnissa on kyse työntekijöiden elämänlaadusta ja työssä viihtymisestä. Sosiaali- ja terveysministeriön nettisivujen mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisääviä asioita ovat hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön hyvä ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi ilmenee muun muassa innostuneisuutena, aloitekykynä ja motivoituneisuutena. Siksi työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuottavuuteen sekä organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen.

Työhyvinvoinnin tutkimus on lisääntynyt viime vuosina niin Suomessa kuin kansainvälisesti, erityisesti Englannissa ja Saksassa. Bryson, Forth ja Stokes (2012: 46) toteavat tutkimuksessaan, että työhyvinvoinnin subjektiivinen kokemus on yleensä korkeampi työntekijöillä, joilla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, joiden työ on vaihtelevaa ja jotka pystyvät kehittämään omaa työtään ja käyttämään osaamistaan. Työn on oltava tekijälleen merkityksellistä ja yhteiskunnallisesti arvostettua. Työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa moniin näihin tekijöihin. Brysonin ym. tutkimuksen mukaan itsenäisyyden, kehittymisen, osaamisen ja merkityksellisyyden kokemukset vaikuttavat työntekijän fysiologiaan, kognitiiviseen tasoon ja asenteisiin työtehtäviä kohtaan. Ymmärrettävästi nämä puolestaan liittyvät työsuorituksen paranemiseen ja sitä kautta tuottavuuteen sekä palvelujen laatuun. Samanlaisia tutkimustuloksia on myös Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasella, hän on tutkinut työhyvinvointia Suomessa ja työn tuunaamisen vaikutusta työhyvinvointiin.

Riippumatta siitä, miten työkyky määritellään, on selvää, ettei työuria ole mahdollista pidentää ilman yksilön työkykyä. Työkyvyn eri ulottuvuuksien tunteminen antaa hyvät mahdollisuudet työkyvyn edistämiseksi (Guild ym. 2006: 21.) Ratkaisuja työurien pidentämiseksi voidaan hakea työhyvinvoinnin kehittämisen lisäksi rakenteellisista uudistuksista, toimintojen tehostamisesta ja kehittyvästä teknologiasta. Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi. Se vaatii johdon sitoutumista ja hyvin suunniteltuja resursseja. (Oksanen 2012: 14.)



Kuvio 1. Työkykytalo/ J. Ilmarinen c TTL

Työkykytalo kokoaa yhteen kaikki keskeiset työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Kuvassa on työkykytalo ja sen ympäristö. Työkykytalossa on neljä kerrosta: terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Alimmat kolme kerrosta kuvaavat työntekijän voimavaroja. Neljäs kerros kokoaa yhteen työhön liittyvät asiat. Työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen suhde, jonka tavoitteena on mahdollisimman hyvä tasapaino. Työn liian suuret tai pienet vaatimukset suhteessa ihmisen voimavaroihin tuottavat kuormitusta ja työhyvinvoinnin sekä työkyvyn heikkenemistä. Ihmisen voimavarat eli kolme talon alinta kerrosta muuttuvat merkitsevästi iän myötä ja ihmisten väliset yksilölliset erot kasvavat. Työkin muuttuu jatkuvasti monista eri syistä, jotka lähtevät toimintaympäristön muutoksista. Siksi tasapainon saavuttaminen ja ylläpitäminen on jatkuvasti haastava tehtävä. Siihen tarvitaan sekä esimiesten, että työntekijöiden yhteistä panostamista. On vaikutettava sekä työhön, että voimavaroihin samanaikaisesti niiden yhteensopivuuden parantamiseksi. (Työkaari kantaa -hanke)

Yleensä työ ja työssä käyminen ovat ihmisen hyvinvointia tukevia elementtejä. Useimmiten ihmiselle on parempi olla työssä jossain muodossa kuin että työtä ei ole ollenkaan. Työkyky kehittyy ja paranee työskennellessä, siksi työkyvyn tehokkain tukeminen tapahtuu työpaikalla. Työkyvyn tukeminen on tärkeä osa henkilöjohtamista. (Ilmarinen: 5.)

Työelämä vaatii ihmisiltä paljon. Työ on pääasiassa haastavaa tietotyötä, jossa tarvitaan todella hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Muutokset tapahtuvat työelämässä nopeasti ja epävarmuus on tullut osaksi työmarkkinoita. Työntekijöiden ja työyhteisöjen sopeutumiskyky on koetuksella työn tehostamisen, kiireen ja työn henkisen rasittavuuden takia. (Nummelin 2008: 15.)

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon koko yhteiskunnassa siksi, että asia koskettaa niin monia. Työhyvinvointia toteutetaan kaikin julkisen politiikan keinoin, se on niin julkisen politiikan tavoite, kuin myös tulos. Organisaatioista riippuen työhyvinvoinnin tavoitteet ja keinot vaihtelevat. Olennaista on ymmärtää, että kaikilta organisaation keskeisiltä toiminta-alueilta löytyvät työhyvinvoinnin tavoitteet: niin johtamisesta, henkilöstöpolitiikasta, strategisesta suunnittelusta kuin prosesseistakin. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta ja tuottavuus usein työhyvinvointia. (Virtanen - Sinokki 2014: 108, 140.)

2.3 Sairauspoissaolojen seuranta

Sairauspoissaolo syntyy yleensä sairaudesta, mutta se voi liittyä myös yksilöllisiin ja työpaikkaa koskeviin tekijöihin. Pidemmät sairauspoissaolot liittyvät yleensä todennäköisemmin terveydentilaan kuin lyhyet poissaolot. Sairauspoissaolojen kautta voidaan myös tunnistaa erityisessä vaarassa olevia työntekijöitä. (Seuri - Suominen 2009: 47-48.)

Sairauspoissaolojen määrällä mitataan yleisesti työntekijöiden terveyttä, mutta niiden avulla voidaan mitata myös työyhteisön terveyttä. Sairauspoissaolojen seurantaan voi käyttää sairauspäiviä vuosittain tai niistä laskettua poissaoloprosenttia. Myös lyhyiden (1-3 päivää) tai pitkien (yli kolme päivää) poissaolokertojen määrää kannattaa seurata. Seurannan avulla paljastuu menetetty työaika. (Oksanen 2012: 41.) Filosofian tohtori Juhani Tarkkonen muistuttaa kirjassaan Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi, että sairauspoissaolo on aina keskeytys, joka haittaa työn tuottavuutta ja taloudellisuutta sekä palvelukykyä.

Sairauspoissaoloihin liittyvien tekijöiden huomioiminen auttaa ymmärtämään, että kyse ei ole aina vain sairaudesta, vaan myös useat muut työpaikkaan, työntekijään ja sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat sairauspoissaolojen kertymiseen. Seurin ja Suominen (2009) mukaan työn ja työympäristön fyysinen rasittavuus, ikä, suku-

puoli ja terveydentila ovat yhteydessä korkeaan poissaolotasoon. Myös psykososiaalisilla tekijöillä kuten koetulla johtamisella, sosiaalisen tuen määrällä, työyhteisön toimivuudella, työn itsenäisyydellä ja koetulla oikeudenmukaisuudella on yhteyttä sairauspoissaolojen määrään. Sairauspoissaolojen seuraaminen tuottaa siis tärkeää tietoa myös työstä ja työyhteisöjen tilasta.

Hyvinvointihavaintoja -tutkimustietoa kunta-alalta -kirjan (Oksanen 2012: 40) mukaan tutkimustulokset osoittavat, että yli kolme päivää kestävien poissaolokertojen määrä ja sairauspäivien kokonaismäärä ennustavat työkyvyttömyyseläkettä. Sairauspoissaolopäivien lukumäärällä on samanlainen ennustearvo. Työkyvyttömyyseläkkeen riski kasvaa jopa kolminkertaiseksi, jos työntekijät ovat poissa työstä yli 15 päivää. Sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeen välissä on riittävästi aikaa, joten varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen on mahdollista tehdä. Siten voidaan mahdollisesti ennaltaehkäistä tai viivästyttää pysyvää työkyvyttömyyttä. Työolobarometrin (ennakkotiedot, syksy 2016: 68) mukaan sairauspoissaolojen määrä on ollut laskussa vuodesta 2005 alkaen. Entistä useampi on kuitenkin ollut poissa töistä sairauden takia. Tämä tarkoittaa lyhyiden poissaolojaksojen lisääntymistä ja pitkien sairauslomien vähenemistä. Viimeisen kolmen vuoden aikana sairauspoissaolojen vuosikeskiarvo on kuitenkin pysynyt noin seitsemässä päivässä.

Ennakointi on työnantajan lakisääteinen velvollisuus sairauspoissaolojen seurannassa. Sairauspoissaolojen hallinnassa ja niiden ehkäisemisessä varhainen puuttuminen korostuu. Työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia uhkaavista riskitekijöistä olisi oltava ajoissa tieto, jotta sairauspoissaoloja voitaisiin ennaltaehkäistä. (Kess - Seppänen 2011: 88.) Toistuvat sairauslomat johtavat herkästi siihen, että kynnys sairauslomalle jäämiseen madaltuu ja kynnys palata sairauslomalta nousee (Nummelin 2008: 133).

Organisaatiot ja työterveyshuollot ovat kehittäneet sairauspoissaolojen ennaltaehkäisemiseksi erilaisia varhaisen tuen toimintamalleja. Näiden mallien tavoitteena on määrittellä yhteiset toimintatavat työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon väliselle yhteistyölle. Tavoitteena on myös tukea työntekijöiden työkykyä ja auttaa esimiehiä tunnistamaan ajoissa työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin riskitekijöitä. Sairauspoissaoloihin liittyvät käytännöt vaihtelevat eri työpaikkojen välillä. Jokaisessa organisaatiossa määrittään omat sairauspoissaoloihin liittyvät reagoitirajat, jotka määrittävät sairauspoissaolojen käsittelyn. (Nummelin 2008: 131; Kess 2011: 89.)

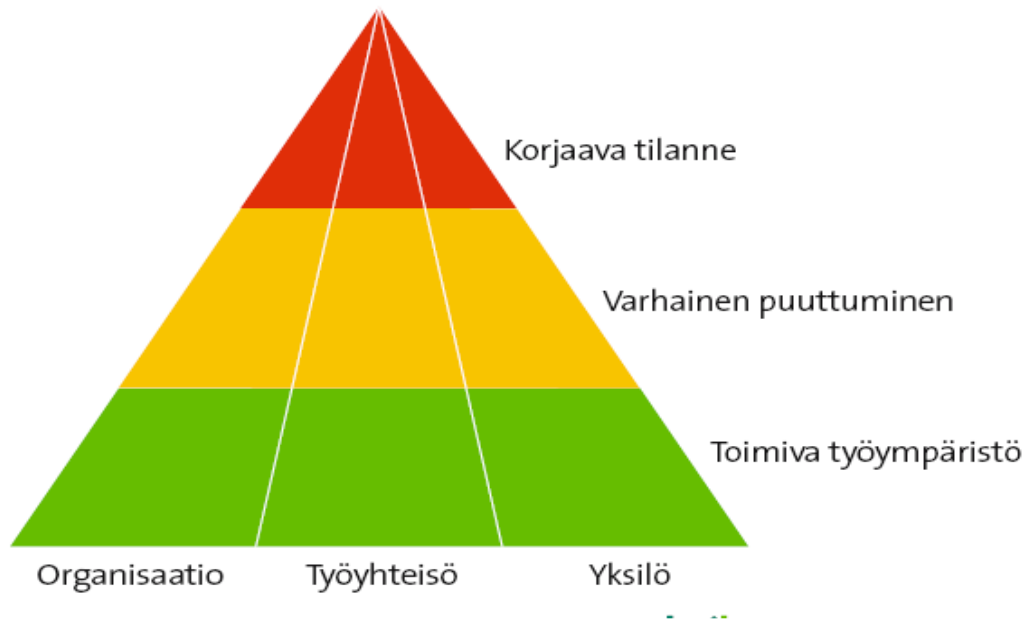
Max A. Eggert suosittelee ohjekirjassaan *The Absence Management Pocketbook* määrittelemään tarkan ylärajan organisaation poissaoloille. Poissaoloja tulee aina olemaan jonkin verran, sairastumisia ja kriisitilanteita ei voi välttää. Täsmällinen ja realistinen yläraja toimii kuitenkin paremmin kuin yleinen tavoite, jossa pyritään pitämään sairauspoissaolot minimissä. Liukkonen (2006: 200) muistuttaa kirjassaan *Työhyvinvoinnin mittarit*, että vaikuttavin menetelmä sairauspoissaolojen vähentämiseen on erityisesti pitkien ja usein toistuvien poissaolojen seuranta. Seurannan vaikuttavuuden on todettu tutkimuksissa olevan jopa 82 %.

2.4 Varhaisen tuen toimintamalli

Myös hallitustasolla on puututtu varhaiseen eläköitymiseen ja kasvaviin työkyvyttömyyseläkekuluihin. Lainsäädännön avulla työpaikkojen toimintaa ohjataan varhaisen reagoinnin suuntaan. Sairausvakuutuslain muutos 1.1.2011 edellyttää, että työkyvyn hallintamalli on oltava käytössä yrityksissä. (Ilmarinen: 4.) Tätä opinnäytetyötä varten olen tutustunut useisiin erilaisiin malleihin ja ohjeistuksiin. Sisällöltään mallit ja ohjeet olivat samantyyllisiä, mutta esitystapa vaihteli, joka vaikutti siihen miten helppoa tai vaikeaa malli ja sen ohjeet olivat ymmärtää.

Jatkuva välittäminen on ennaltaehkäisevää kuin hampaiden säännöllinen peseminen. Varhainen puuttuminen on nopea reikien paikkaus ja myöhäinen puuttuminen on ongelman korjaavat tekarit. (Valtiokonttori 2015.) Tähän kiteytyy yksinkertaisuudessaan varhaisen puuttumisen idea. Tunnistetaan ja tehdään korjausliike, joka estää asioiden pahenemisen. Kyseessä on siis työkalu ja apuväline esimiestyöhön.

Valtiokonttorin kuva havainnollistaa hyvin työelämän liikennevalot:



Kuvio 2. (Valtiokonttori 2007. Avoimuutta arkeen –varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Kaiku –hanke.)

Kun työkykyä heikentäviä tekijöitä tunnistetaan ja ne otetaan puheeksi työpaikalla sekä haetaan ratkaisuja työkyvyn heikentymisen ehkäisemiseksi, on kyseessä varhainen tuki. Varhainen tuki on niin esimiehen kuin työntekijän oikeus ja velvollisuus ja se perustuu molempien osapuolten aktiivisuuteen. Työterveys- ja työsuojeluhenkilöstö tulevat tarvittaessa avuksi. (Työturvallisuuskeskus 2011: 4.) Työkykyä ylläpitävän toiminnan ydinasia on varhainen reagointi. Se on ennaltaehkäisevää toimintaa, jossa työkykyä uhkaavat tekijät selvitetään ja korjataan mahdollisimman nopeasti. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on oikeus saada tukea tarvittaessa. Jokaisella on myös velvollisuus ottaa puheeksi työn tekemiseen ja työyhteisöön liittyvät ongelmat. (Nummelin 2008: 128-130).

Tunnista -> Ota puheeksi -> Sovi ja toimi -> Seuraa ja arvioi -> Työkyky ok ->
 Varhaisen tuen prosessi (Työturvallisuuskeskus: 4).

Varhaisen tuen tai puheeksiottamisen toimintamalli sairauspoissaolojen hallinnassa voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensin kartoitetaan esimiehen ja alaisen välisellä keskustelulla työhön, työyhteisöön tai työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä ja ongelmia. Sairauspoissaolokäytäntöjen reagoitirajat määrittelevät keskustelun ajankohdan. Esille tulleet asiat voivat ratketa tämän puheeksi oton aikana, mutta tarpeen vaatiessa pyydetään lisäselvitys työterveyshuollolta, joka on toinen vaihe. Seuraavassa vaiheessa

työntekijä, työnantaja ja työterveyshuolto keskustelevat toimenpiteistä työn sujumisen tueksi ja suunnittelevat tilanteeseen sopivan seurannan. Viimeiseksi seurataan tilanteen kehittymistä. (Kess & Seppänen 2011: 89.)

Esimies on vastuussa työn tekemisen edellytyksistä. Tähän kuuluu työn ja työolojen turvallisuus ja terveellisyys sekä työn sopivuus työntekijälle. Voidaan sanoa, että puheeksi oton tekemättä jättäminen tai sen pitkittäminen on esimiestehtävien laiminlyöntiä. Kaikki syyt olla puuttumatta ongelmiin ovat tekosyitä. (Seuri 2009: 204-205). Esimiehen ennaltaehkäisevää tukea tarvitaan erityisesti silloin, jos usea työntekijä valittaa työstä tai työyhteisöstä. Jos esimies ei huomioi valitusta, tulee työntekijöille tunne, ettei heistä välitetä. Henkilöstö tulee ottaa tosissaan, ja se edellyttää esimieheltä kuuntelutaitoa ja tunneälyä (Luukkala 2011: 218.)

Työelämän muutokset ja vaatimukset vaikuttavat esimiestyöhön. Esimiehen on huolehdittava työntekijöiden hyvinvointitarpeista itseään laiminlyömättä. Samalla on pystyttävä saavuttamaan organisaation tulostavoitteet. Työpaineet voivat tulla esille liiallisena työstressinä tai vaikeina ihmissuhdeongelmina. Näissä tilanteissa esimiehen tulee reagoida nopeasti ja tunnistaa ongelma ja osata ratkaista se. (Nummelin 2008: 15.) Henkilöstöjohtaminen on kasvavien vaatimusten alla, koska henkilöstö vaatii enemmän tukea ja kannustusta selviytyäkseen jatkuvista muutoksista, osaamisvaatimuksista ja vähenivistä resursseista (Järvinen 2008: 86).

Paitsi koulutus, myös erilaiset yksinkertaiset, keskustelua helpottavat työkalut voivat merkittävästi madaltaa esimiehen kynnystä ottaa puheeksi alaisen työskentelyedellytykset ja työkyky. (Seuri - Suominen 2009: 205). Varhaisen puuttumisen mallia käytettäessä on muistettava kiinnittää huomiota työyhteisön jäsenten yhdenvertaiseen kohteluun ja työntekijän yksityisyyden suojaan (Kess, 2011: 90).

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa Työkyvyn varhainen tuki (Turja ym. 2012: 63) todetaan, että varhaisen tuen toimilla on ollut myönteinen vaikutus työpaikan puheeksi oton käytäntöihin ja yksilöllisen tarpeen mukaiseen työkyvyn ylläpitämiseen. Varhaisen tuen toimintatavalla on voitu myös tunnistaa melko hyvin ne henkilöt, joilla oli alkavia työkykyyn liittyviä ongelmia ja yksilöllisen työkyvyn tuen tarvetta.

2.4.1 Espoon kaupungin varhaisen tuen toimintamalli tällä hetkellä

Jokainen organisaatio kehittää oman toimintamallinsa, pelisääntönsä tai ohjelmansa siitä, mitä varhainen tuki käytännössä tarkoittaa. Näissä toimintamalleissa pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, miten tulee toimia ja edetä ongelmatilanteissa. Toimintamalli on ennen kaikkea esimiestyön työkalu. Espoon kaupungin nykyinen malli on otettu käyttöön vuonna 2014, mutta jo sitä aiemmin on työkyvyn hallinnan malli ollut käytössä.

Alla olevassa kuvassa näkyvät työkyvyn hallinnan toimenpiteet Espoon kaupungilla tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa. Kuvassa tulee esille myös työturvallisuusriskien hallinta sekä seurannan ja kehittämisen työkalut, jotka nekin kuuluvat työkyky-asioiden ja työhyvinvoinnin hallintaan sekä niiden seurantaan työyksiköissä.



Kuvio 3. Työkyvyn hallinnan toimenpiteet Espoon kaupungilla.

Espoon kaupungin ohjeistus varhaisen tuen keskustelusta on seuraavanlainen: Esimies seuraa arjen sujumista työyhteisössä ja huomioi siinä tapahtuvia muutoksia. Tarvittaessa esimies ryhtyy toimenpiteisiin. Kun huoli työntekijän työkyvystä herää, esimiehen tehtävä on aloittaa varhaisen tuen keskustelun työntekijän kanssa. Keskustelun on oltava työntekijää arvostava ja sen tavoitteena on sopia ratkaisuja työntekijän työkyvyn ylläpitämiseksi ja auttamiseksi. Varhaisen tuen tavoitteena on työntekijän työssä selviytyminen ja työyhteisön toimivuuden turvaaminen.

Esimiehen vastuulla on varmistaa, että työntekijät tuntevat sairauspoissaolokäytännöt. Työntekijöiden täytyy tietää sairauspoissaolosta ilmoittamisen säännöt, tuntee poissaolojen seurannan rajat ja varhaisen tuen keskustelutavat. Esimiehen täytyy myös havainnoida työntekijöiden työskentelyssä tapahtuvia muutoksia. Näitä voivat olla esimerkiksi venyvät työpäivät, myöhästymiset, ristiriitatilanteet ja asiakaspalautteet. Esimies seuraa poissaolojen määrää ja sitä jos sairauspoissaolot lisääntyvät (20 pv tai 5 krt. / 12 kk aikana).

Varhaisen tuen keskusteluun varataan aikaa ja ratkaisua haetaan työkykyä edistäen, pohtien esim. työaikajärjestelyjä. Sovitut asiat kirjataan esimiehen keskustelumuiistioon. Jos työkyvyn muuttumisen taustalla arvioidaan olevan terveydellisen syyn, täytetään työkyvynarviointipyyntö -lomake ja se lähetetään Työterveyspalveluun. Esimies sopii, miten mahdollisista työjärjestelyistä tiedotetaan työyhteisölle, seuraa sovittujen asioiden toetutumista ja työntekijän selviytymistä työssä. Mikäli työntekijän sairauspoissaolot jatkuvat, esimies on yhteydessä omaan esimieheensä yhteisen keskustelun merkeissä tai työterveyshoitajaan tehostetun työterveystarkastuksen tai työkyvynarviointipyyntönsä tekemisen arvioimiseksi.

2.4.2 Vertailumalli: Nurmijärven kunnan Työkyvyn aktiivinen tuki -malli

Vertailun ja esimerkin vuoksi tässä kuvataan myös toinen malli varhaisesta tuesta. Nurmijärven kunnassa on menestyksekkäästi käytetty seuraavaa esiteltyä mallia. Se sisältää samat pääkohdat kuin Espoon mallikin, mutta hieman eri kuvauksin. Vuonna 2014 Nurmijärvellä tehtiin opaskirjanen aktiivisen tuen mallista, esimiesten tueksi.

Varhainen tuki työyhteisöissä on työssä suoriutumisen ongelmien ennakointia, tunnistamista ja työkykyä edistävien ratkaisujen etsimistä. Työky-

kyöngelmien puheeksi ottaminen on varhaisen tuen keskeinen keino. (Nurmijärven kunta 2014.)

Työntekijöiden työkyvyn seuranta ja ennakointi on esimiehen tehtävä. Työkyvyn ongelmia ennakoivia merkkejä on helpompi havaita, kun esimies on työpaikalla läsnä ja kiinnostunut työntekijöiden asioista. Huolen puheeksi otto tehdään työntekijän kanssa heti, kun huoli herää. Yhdessä selvitetään, mistä on kyse ja millaisilla toimilla tilannetta voidaan auttaa, onko ongelma työperäinen vai työntekijän yksityiselämään liittyvä.

Puheeksiottokeskustelusta tehdään aina muistio. Sovittujen toimenpiteiden toteutumisesta huolehditaan työpaikalla ja huomioidaan, että työntekijä toteuttaa sovittuja asioita. Työntekijän kanssa sovitaan miten ja milloin asiaa seurataan.

Yhdessä arvioidaan, onko sovituista toimenpiteistä ollut apua. Tarvittaessa käynnistetään tehokkaampi tuki työterveyshuollon kanssa.

Nurmijärven kunnan Aktiivisen tuen mallissa on myös esitelty millaisia toimenpiteitä ja järjestelyjä esimies voi työpaikalla tehdä. Siinä on myös selkeästi kerrottu, miten sairauspoissaoloja seurataan ja mitä tehdä, mikäli sovitut järjestelyt eivät auta. Myös työhön paluun tukitoimet on esitelty.

3 Kyselytutkimus

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä ja analysoida tietoa varhaisen tuen toimien käytöstä Espoon kaupungin esimiesten työssä. Varhaisen tuen toimien käyttämistä tarkastellaan esimiesten käyttökokemuksien avulla. Strukturoidulla kyselyllä kerätään tietoa siitä, miten paljon varhaisen tuen toimia käytetään, helpottavatko toimet esimiestyötä ja ovatko esimiehet saaneet riittävästi tukea toimien käyttöön. Tuotettua tietoa voidaan hyödyntää varhaisen tuen toimia arvioitaessa ja kehittäessä, sekä myös esimiesten koulutustarpeita pohdittaessa. Kyselytutkimuksella selvitetään tämänhetkistä tilannetta, esimiesten kokemukset muuttuvat ymmärrettävästi ajan myötä. Tutkimus on siis kuvaava ja nykytilannetta kartoittava.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Käyttävätkö esimiehet varhaisen tuen toimia työssään?
2. Kokevatko esimiehet varhaisen tuen toimien auttavan esimiestyötään?
3. Ovatko esimiehet saaneet riittävästi koulutusta ja/tai ohjausta varhaisen tuen toimintamallin käyttöön?

3.2 Kyselylomakkeen koostaminen

Varhaisen tuen toimintamallista on paljon kirjallisuutta, mutta tutkimuksia varhaisen tuen käyttämisestä esimiestyön apuna on vähän. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeeseen olen ottanut mallia Riia Hyppösen (2012) Varhaisen tuen toimintamalli Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella -opinnäytetyön kyselystä ja Jaana Saarisen (2010) Varhaisen tuen toimintamalli esimiestyön tueksi -opinnäytetyön kyselystä. Näissä opinnäytetöissä käytetyt kysymykset on jo siten testattu. Aiempien tutkimusten perusteella aiheen lisätutkiminen on aiheellista, jotta saadaan työelämään hyödyntävää tietoa.

Koostin opinnäytetyön kyselylomakkeen yhteistyössä Espoon kaupungin työhyvinvointipäällikön kanssa, jotta kysely olisi mahdollisimman selvä ja soveltuisi hyvin kohde-ryhmälle. Jaottelin kyselyn kolmeen osa-alueeseen: taustatiedot, varhaiseen tukeen perehtyminen ja varhaisen tuen käyttö. Käytin kyselyssä vastaajien mielipiteitä kartoitettavaa asteikkoa ja valintakysymyksiä. Testasin kyselylomaketta ennakkoon muutaman henkilön kanssa, jotta mahdolliset virheet ja päällekkäisyydet löytyisivät. Esittelin kyselylomakkeen ennen sen julkaisemista myös Espoon kaupungin työhyvinvointikoordinaatioyhteydessä, jonka kommenttien ja ehdotusten mukaan muokkasinkin vielä lomaketta vielä.

Kysymysten muotona on valintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymystyypit. Näin on saatu vastauksia, joita voidaan vertailla hyvin. Myös aineiston eli vastausten käsitteleminen ja analysoiminen ovat helpompaa näin. Kyselylomakkeen muotoilin riittävän lyhyeksi, ettei sen täyttämiseen kuluisi yli kymmentä minuuttia. Taustatiedoiksi kysyin vastaajien ikää, työvuosia esimiehenä sekä suorien alaisten määrää. Näitä taustatietojen yhteyttä vastauksiin pohdin tämän tutkimusraportin pohdinta -osuudessa. Kyselyn laatimisessa noudatin Espoon kaupungin sisäistä ohjeistusta sähköisten kyselyiden tekemisessä.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein aineiston keräämiseen vakioitua kyselyä. Vakioidussa kyselyssä kysytään samat asiat samalla tavalla eli jokainen vastaaja saa yhdenmukaiset kysymykset. (Vilkkä 2007: 28.) Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman puolueettomat tutkimustulokset tutkittavasta ilmiöstä. Usein vastaajien määrä on suuri ja suosituksena onkin löytää yli 100 vastaajaa (Vilkkä 2007: 17). Tämän vuoksi en tutkimuksessani lopulta käyttänyt otantaa vaan jaoin kyselyn kaikille esimiehille. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan oli tarkoitus tehdä ositettu otanta esimiesten perusjoukosta, mutta luovuin tästä suunnitelmasta, koska halusin varmistaa, että vastauksia tulee riittävästi ja tuloksia voidaan yleistää.

Opinnäytetyön aineisto on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella anonymisti huhtitoukokuussa 2017. Kyselylomake tehtiin SurveyPal -työkalulla. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 817 Espoon kaupungin eri toimialojen esimiehille. Alkuperäisessä työhyvinvointipäälliköltä saadussa listauksessa oli 839 nimeä, mutta listalta poistettiin ne vastaanottajat, jotka olivat poissa työstä (eri syistä, kuten vuosiloma, työloma, opintovapaa tms.) kyselyn toteuttamishetkellä. Listaan kuuluu myös esimiestyötä ajoittain tekevät henkilöt, kuten varaesimiehiä ja sijaisia, siksi lukumäärä on suurempi kuin toimialojen esimiesten määrä.

Esimiehille lähetettiin yksi muistutus/pyyntö kyselyyn vastaamisesta sähköpostitse ennen kyselyn sulkeutumista. Muistutus lisäsi vastausten määrää lähes sadalla. Muutama (neljä) kyselylinkin saanutta vastasi sähköpostitse, ettei toimi enää esimiestehtävissä tai ettei halua tämänlaista kyselypostia vastaanottaa. Kyselyyn vastasi lopulta 224 esimiestä, eli 27,4 % kyselylomakkeen saaneista.

4 Tutkimustulokset

Kyselyyn sain siis 224 vastausta, joka on 27,4 % 817 :sta lähetetystä linkistä. Tämän kyselytutkimuksen etuna on laaja tutkimusaineisto kysymyksien ja vastaajien suhteen. Heikkoutena on se, että suuri osa kyselyn saaneista ei vastannut kyselyyn. Silti vastaajia oli riittävästi, jotta saatuja tuloksia voidaan yleistää koko esimiesjoukkoon. Kyselyn oli avannut 337 esimiestä, mutta heistä osa jätti lopulta vastaamatta kyselyyn. Syitä tähän pohdin myöhemmin Johtopäätökset ja pohdinta -kappaleessa.

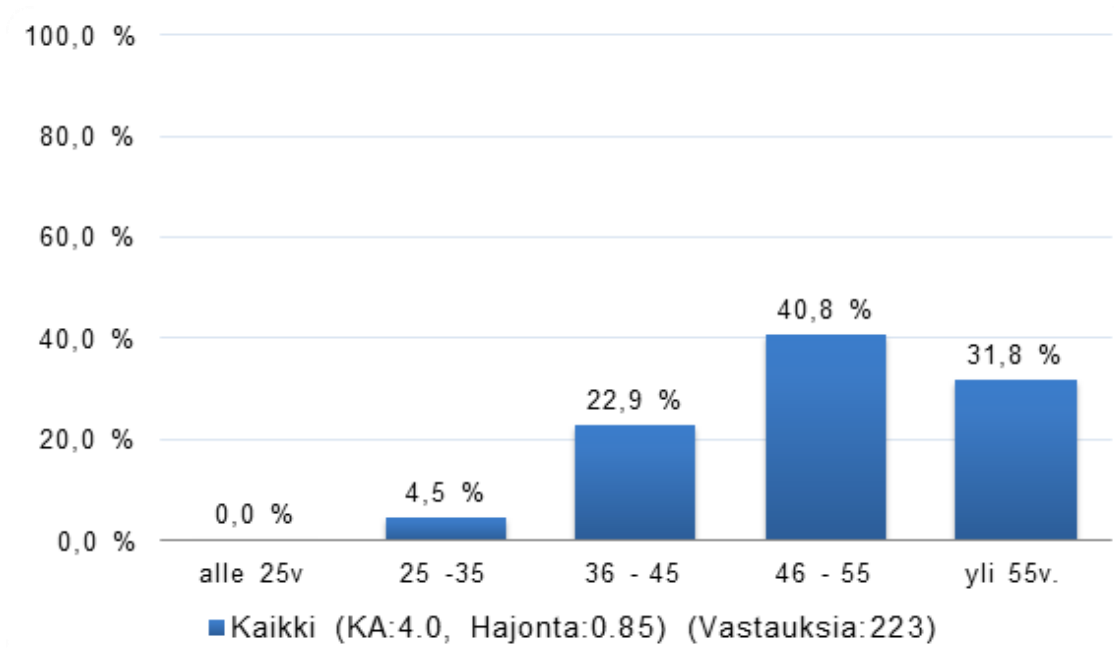
Kysymyksissä vastaajien määrä vaihteli hieman, vastaajat eivät välttämättä vastanneet ihan jokaiseen kysymykseen. Kyselylomake ei siis ohjannut vastaajia vastaamaan jokaiseen kysymykseen, vaan vastaaja saattoi jättää jonkun kysymyksen väliin omista syistään ja jatkaa eteenpäin. Vastausmäärät eivät kuitenkaan poikenneet kysymyksissä merkittävästi. Tuloksia tarkastellessa tämä on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että vastausprosentti tarkoittaa juuri kyseessä olevaa kysymystä, ei koko kyselyyn vastaajien määrää.

Tässä opinnäytetyöraportissa tulokset esitellään selvyyden ja yhteneväisyyden vuoksi kaikkien vastaajien mukaisesti, tutkimussuunnitelman mukaisesti. Olen eritellyt tulokset myös toimialoittain omaan käyttööni ja kaupungin toimialojen asiantuntijoille esittelemisen vuoksi. Toive tulosten raportoisesta toimialoittain tuli kaupungin työhyvinvointikoordinoitutyöryhmästä.

Yhteenvetona taustatiedoista voi sanoa, että kyselyyn vastasivat keski-ikäiset, alle 10 vuotta esimiestyössä olleet enintään 30 henkilön työyksikön esimiehet. Sukupuolella ei tässä kyselyssä katsottu olevan väliä taustatietona, koska haluttiin tutkia varhaisen tuen käyttöä riippumatta vastaajan sukupuolesta. Esimiesvelvollisuus on kaikilla sama.

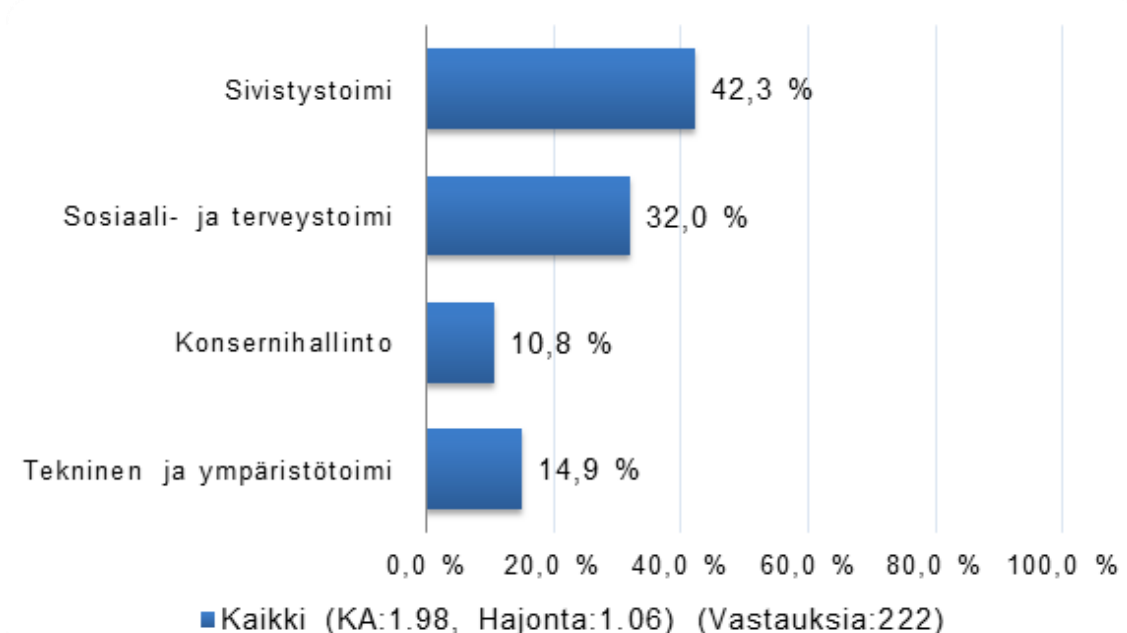
4.1 Taustatiedot

Vastaajan ikä:



Espeen kaupungin henkilöstökertomuksen (2016) mukaan henkilöstön keski-ikä oli 44,5 vuotta. Esimiehillä on usein jo työuraa takanaan, joten esimiehet ovat hieman henkilöstön keski-ikää vanhempia. Suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä ovat 46 ikävuodesta ylöspäin.

Vastaajan toimiala:

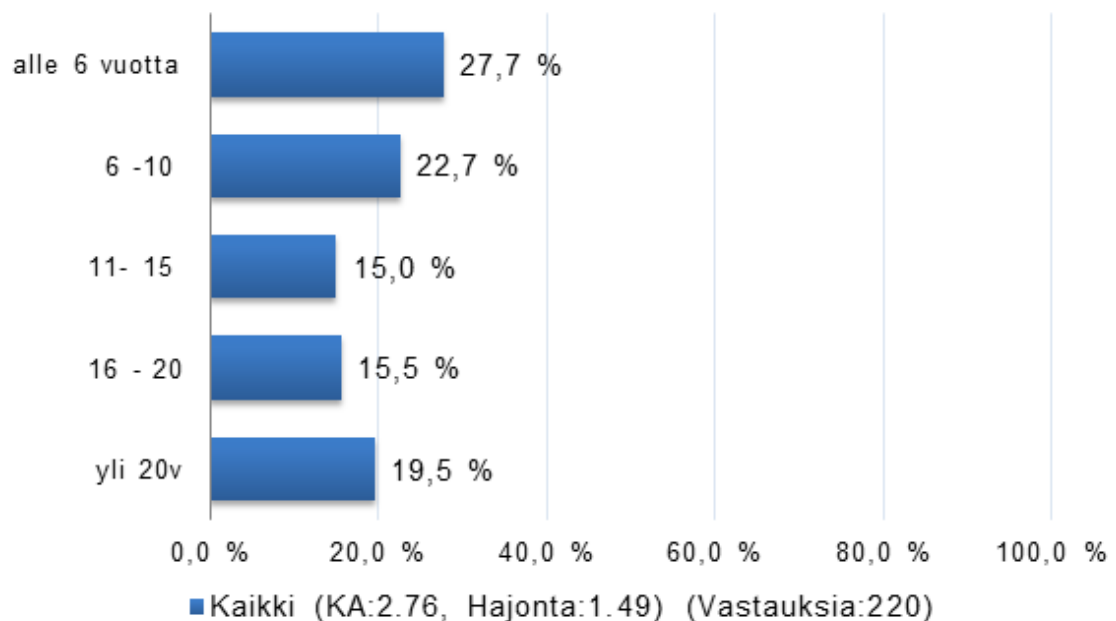


Kyselyyn vastanneista esimiehistä oli suurin osa Sivistystoimen toimialalta. Sivistystoimi on kaupungin toimialoista suurin, joten luonnollisesti siellä on siten myös eniten

esimiehiä, yhteensä 329. Tämä taustatieto ei yllätä osuuksillaan. Sosiaali- ja terveystoimi on toiseksi suurin toimiala ja sieltä olikin vastaajia toiseksi eniten.

Toimialojen esimiesten määrään suhteutettuna esimiehet vastasivat seuraavasti; Sivistystoimesta 28,6%, Sosiaali- ja terveystoimesta 30,3 %, Teknisestä ja ympäristötoimesta 24,8% sekä Konsernihallinnosta 25 % esimiehistä. Tämä kertoo kyselyn otoksen laajuudesta ja tulosten yleistettävyydestä toimialojen suhteen.

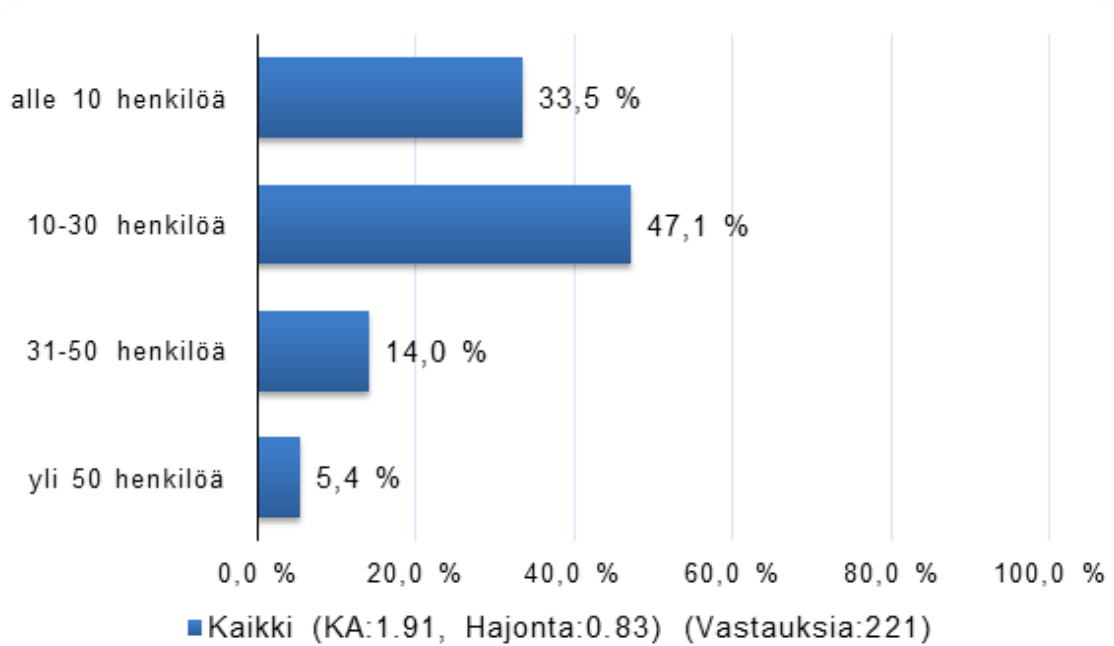
Työvuodet esimiehenä:



Suurin osa kyselyn vastaajista oli työskennellyt esimiehenä alle kuusi vuotta. Tämä voi kertoa siitä, että uudet esimiehet ovat kiinnostuneimpia työhyvinvointiin liittyvistä asioista tai että heitä on koulutettu tai perehdytetty asiaan äskettäin. Espoon kaupungin uudet esimiehet saavat töihin tullessaan esimiesvalmennusta, jossa varhainen tuki on yksi aihealue.

Eniten alle kuusi vuotta vaihtoehtoon vastanneita oli Sosiaali- ja terveystoimesta. Yli 20 vuotta esimiehenä toimineita oli eniten Teknisen ja ympäristötoimen toimialalta. Henkilöstökertomuksessa (2016) mainitaan, että alle viisi vuotta kaupungin palveluksessa olleita oli 39,5 prosenttia henkilöstöstä. 5-9 vuotta palvelleita oli toiseksi eniten kaupungin palveluksessa.

Alaisten määrä, joille toimii lähiesimiehenä:

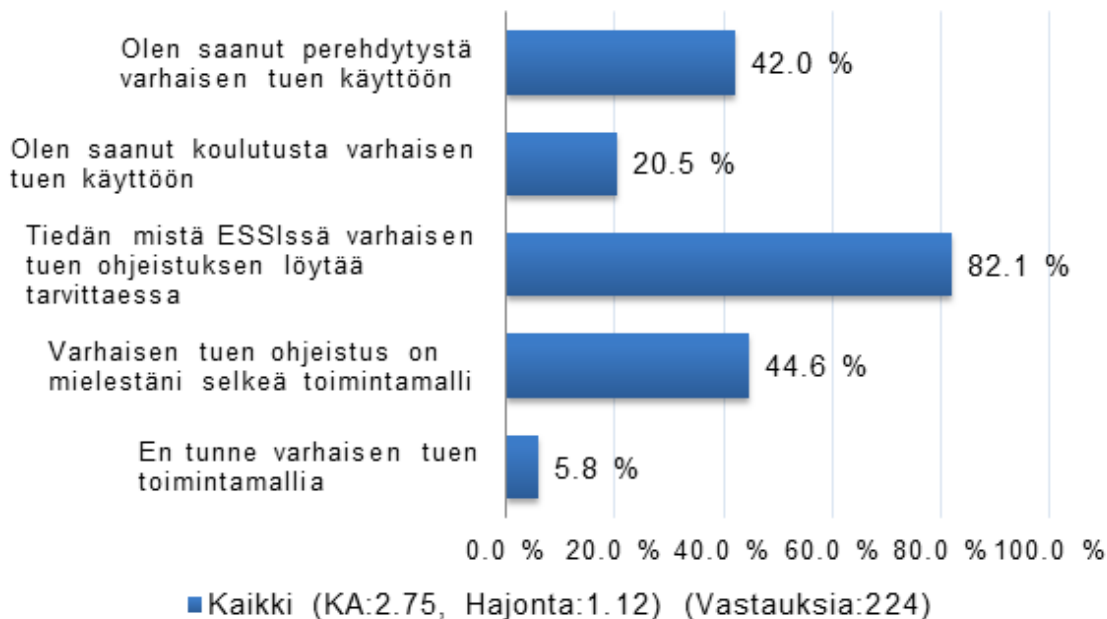


Alaisten määrä vaihtelee yksiköittäin eri toimialoilla. Sivistystoimesta vastaajia oli eniten ja siellä työyksiköiden koko esimerkiksi päiväkodeissa ja koulussa on usein alle 30 henkilöä. Pieniä työyksiköitä on erityisesti Teknisessä ja ympäristötoimessa ja Konsernihallinnossa. Suuria työyksiköitä on taas Sosiaali- ja Terveystoimessa.

Vastaamiseen on saattanut vaikuttaa se, että suurien yksiköiden esimiehet ovat yleensä kiireisiä, eivätkä ehkä motivoitu vastaamaan kyselyihin. Voisi olettaa, että suurissa työyksiköissä olisi varhaisen puuttumisen tilanteita useammin kuin pienissä yksiköissä ja siten varhaisen tuen käyttö olisi esimiehelle tuttua. Isojen työyksiköiden tilannetta varhaisen tuen käytön suhteen voisi tarkastella tarkemmin toimialoittain jatkossa.

4.2 Perehtyminen tai koulutus varhaisen tuen käyttämiseen

Kyselyn alussa kartoitettiin sitä, ovatko esimiehet perehtyneet tai kouluttautuneet, tai saaneet tukea varhaisen tuen toimien käyttöön ja löytävätkö he varhaisen tuen ohjeistuksen tarvittaessa. Tällä kartoitettiin intranetin käyttöä varhaisen tuen asioissa ja myös sitä koetaanko malli selväksi. Nämä vastaukset vastaavat kolmanteen tutkimuskysymykseen.

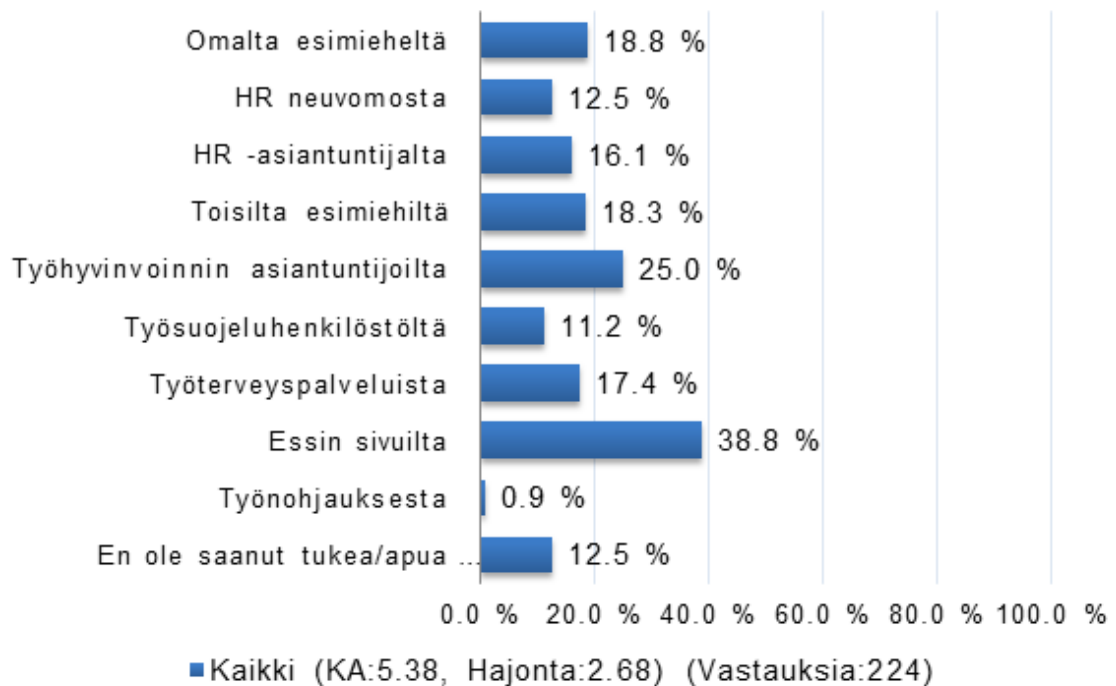


Suurin osa vastaajista tietää, mistä varhaisen tuen malli löytyy intranetistä. Vastauksissa ei ollut eroja toimialojen välillä. Tästä voi päätellä, että intranet ESSIn sivut ovat esimiehille tutut ehkä jo perehdytyksenkin kautta ja niitä käytetään.

Yli puolet Sivistystoimen esimiehistä vastasi saaneensa perehdytystä varhaisen tuen mallin käyttöön. Teknisen ja ympäristötoimen esimiehistä vain muutama vastasi saaneensa perehdytystä mallin käyttöön. Koulutusta mallin käyttöön olivat saaneet eniten Sivistystoimen esimiehet, mikä selittynee osittain aamukahvitilaisuuksilla, joita työhyvinvointiasiantuntija järjesti esimiehille kevään 2016 aikana. Tilaisuuksissa keskusteltiin sairauspoissaolojen seurannasta ja työkykyongelmien ratkaisemisesta. Koulutuksen tarve on tunnistettu henkilöstöhallinnossa ja koulutuksia järjestetään säännöllisesti. Ilmoittautumisia koulutuksiin on ajoittain kuitenkin vähän. Tämä voi kertoa esimiestyön kiireisyydestä ja siitä, ettei varhaisen tuen koulutusta priorisoida.

Lähes puolet vastaajista piti varhaisen tuen mallia selvänä toimintamallina. Suuria eroja ei toimialojen välillä ollut. Espoon kaupungin työhyvinvoinnin asiantuntijat ovat aktiivisesti kehittäneet varhaisen tuen mallia esimiestyöhön paremmin sopivaksi. Kuitenkin pieni osa esimiehistä vastasi, ettei tunne varhaisen tuen toimintamallia. Tämä voi johtua siitä, ettei varhaista tukea ole tarvinnut käyttää työssä eikä siihen ole tutustunut.

4.2.1 Keneltä on saatu tukea tai apua varhaisen tuen käytössä?



Suurin osa vastaajista kertoi saaneensa eniten tukea tai apua varhaisen tuen mallin käytössä intranetin sivuilta. ESSi -intranetin sivuja siis käytetään ahkerasti, luultavasti sivujen käyttöön on myös ohjattu. Tämän vuoksi ESSissä olevien ohjeiden ja mallin tulee olla selvät sekä helposti ja nopeasti löydettävissä.

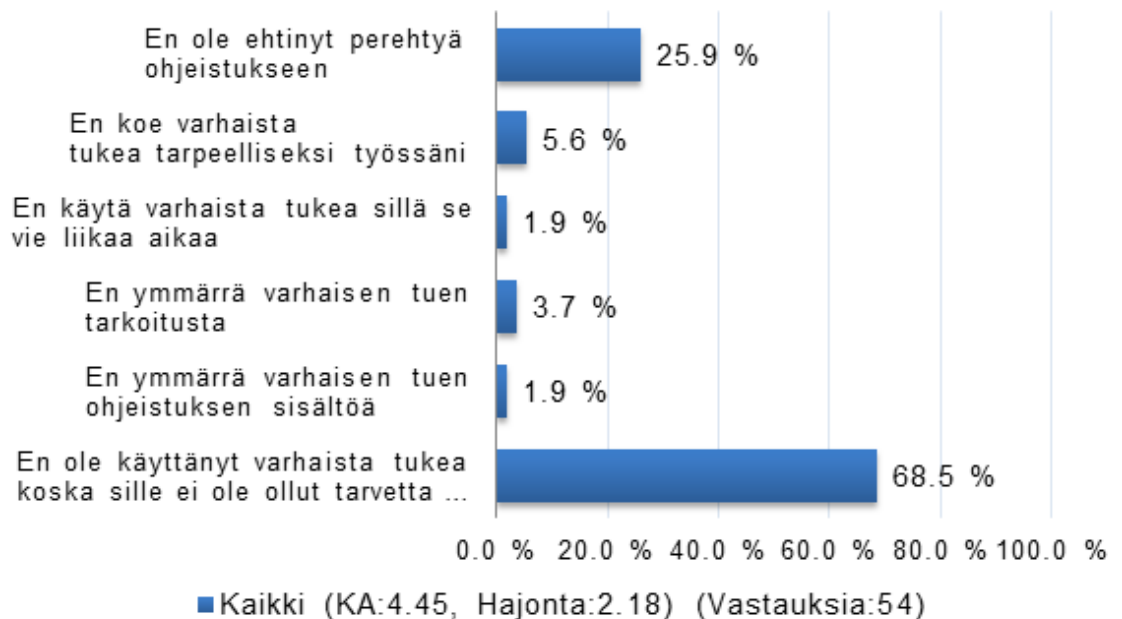
Toiseksi eniten tukea ja apua vastaajien mukaan on saatu työhyvinvoinnin asiantuntijoilta ja kolmanneksi eniten omalta esimieheltä. Myös kollegoilta pyydetään apua jonkin verran. Esimiehet siis tarvitsevat tukea ja apua varhaisen puuttumisen asioissa. Nopeimmin apu löytyy intranetistä, josta voi etsiä tietoa silloin kun se itselle parhaiten sopii. Varhaisen puuttumisen tilanteet ovat kuitenkin sellaisia, että niistä on usein hyvä keskustella asiantuntijoiden tai kollegoiden kanssa. Asioiden yhdessä pohtiminen ja omien kokemusten jakaminen ovat esimiestyössä tärkeitä keinoja arjessa selviytymiseksi.

Esimiehistä 12,5 prosenttia vastasi, ettei ole saanut tukea tai apua varhaisen tuen mallin käyttöön. Eniten vastaajia tähän oli sosiaali- ja terveystoimen esimiehissä. Tämä voi kertoa siitä, ettei esimiehiä ole perehdytetty riittävästi tai etteivät esimiehet tiedä, keneltä apua ja tukea kysyisivät. Yhteistyötä henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa tulisi tiivistää edelleen esimiesten tukemiseksi.

4.3 Varhaisen tuen käyttäminen

Seuraavat kysymykset hakevat vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, käyttävätkö esimiehet varhaisen tuen toimia työssään ja kuinka usein he niitä käyttävät.

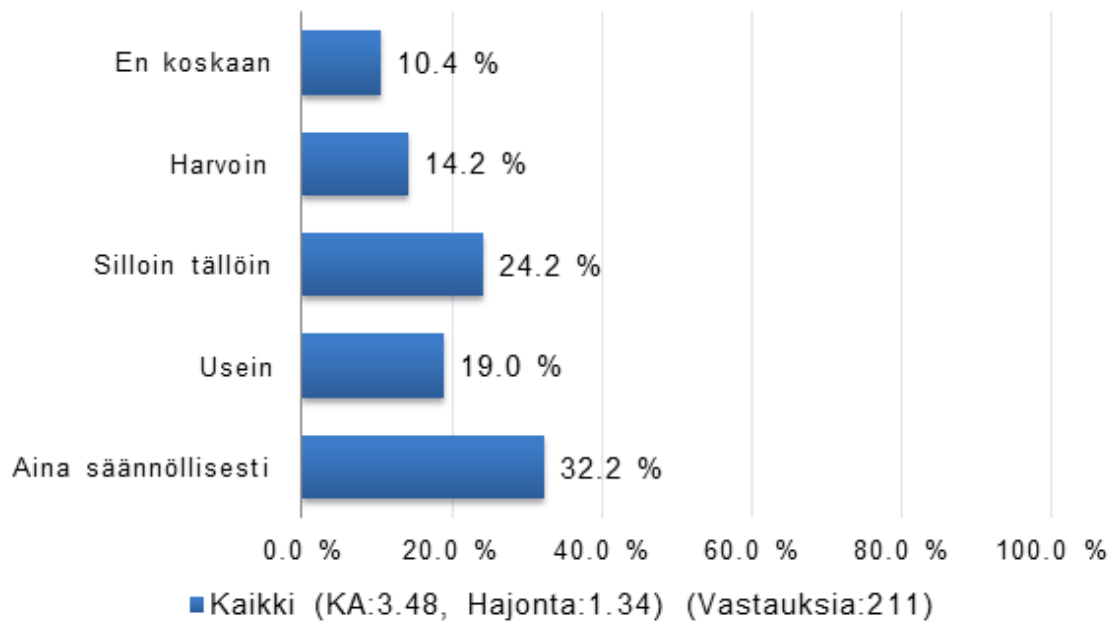
4.3.1 Varhaisen tuen käyttämättä jättäminen



Esimiehistä 54 vastasi tähän kysymykseen, jossa kartoitettiin syitä sille, miksi varhaista tukea ei ole käytetty. Heistä 68,5 % vastasi, ettei varhaiselle tuelle ole ollut tarvetta. Suurin osa näistä vastaajista oli Sosiaali- ja terveystoimen toimialalta. Tämä voi kertoa siitä, että joissakin työyksiköissä ei ole ollut tarvetta varhaiselle tuelle. Työyksikössä on oletettavasti siis hyvä ilmapiiri. Tämä on hyvä asia, mutta se voi tarkoittaa myös sitä, ettei varhaisen puuttumisen tilannetta ole tunnistettu.

Noin 26 % tähän kysymykseen vastanneista ei ollut ehtinyt perehtyä ohjeistukseen. Eniten vastaajia tähän oli Sosiaali- ja terveystoimen ja Sivistystoimen toimialoilta. Esimiestyö on kiireistä ja vaativaa. Jos ei ole ollut tarvetta käyttää varhaisen tuen mallia, siihen ei ehkä ole ehditty perehtyä. Olisi kuitenkin tärkeää, että esimiehet ehtisivät perehtyä malliin, jotta sen käyttö olisi säännönmukaisempaa silloin kun varhaista tukea tarvitaan. Uudet esimiehet saavat perehdytystä esimiesvalmennuksen muodossa, mutta entä jo pitkään esimiestyössä toimineet esimiehet?

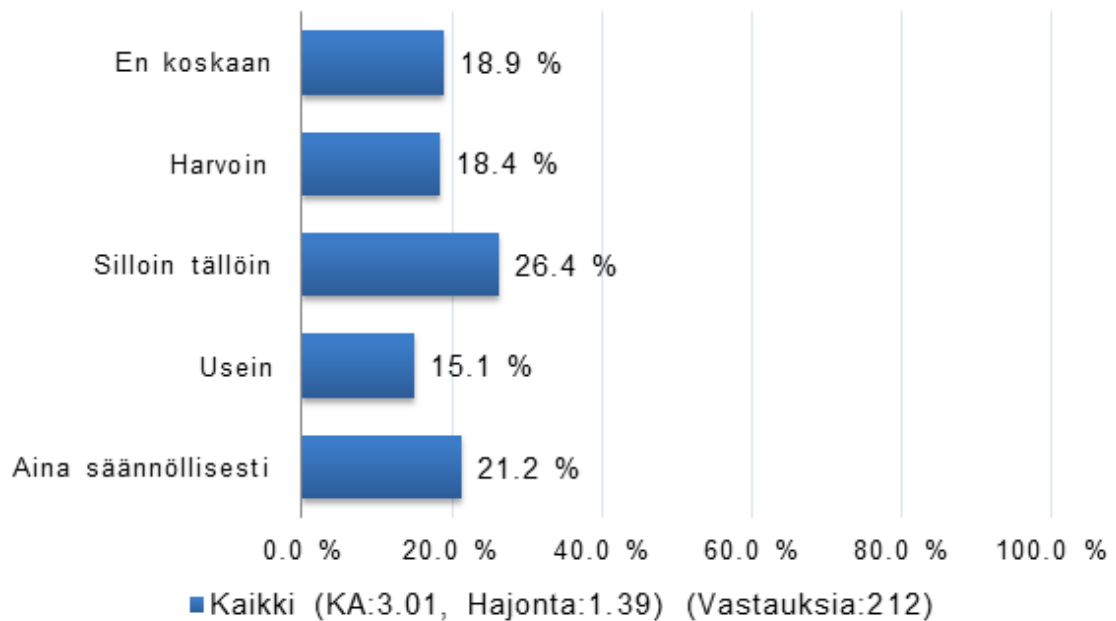
4.3.2 Varhaisen tuen käyttö toistuvia sairauspoissaoloja seuratessa



"Usein" tai "Aina säännöllisesti" -vaihtoehdot valinneista esimiehistä tulee yhteensä yli 50 %, eli puolet esimiehistä käyttää siis varhaista tukea sairauspoissaoloja seuratessa. "Aina säännöllisesti" -vastausvaihtoehdon valitsi 32, 2 % esimiehistä, joista suurin osa on Sivistystoimen tai Konsernipalveluiden toimialoilla. "En koskaan" -vaihtoehdon kohdalla ei ollut isoja eroja toimialojen välillä.

Huolestuttavaa on, että yhteensä reilu 24 % tähän vastanneista esimiehistä ei käytä koskaan tai käyttää harvoin varhaista tukea. Sairauspoissaoloja ei siis seurata säännönmukaisesti. Tällöin ei työkykyä uhkaavat asiat tule esille ajoissa, eivätkä työntekijät saa tarvittavaa tukea. Varhaisen tuen käyttöä tulee edistää esimiestyössä niin kauan, että sen käyttö tulee säännönmukaiseksi.

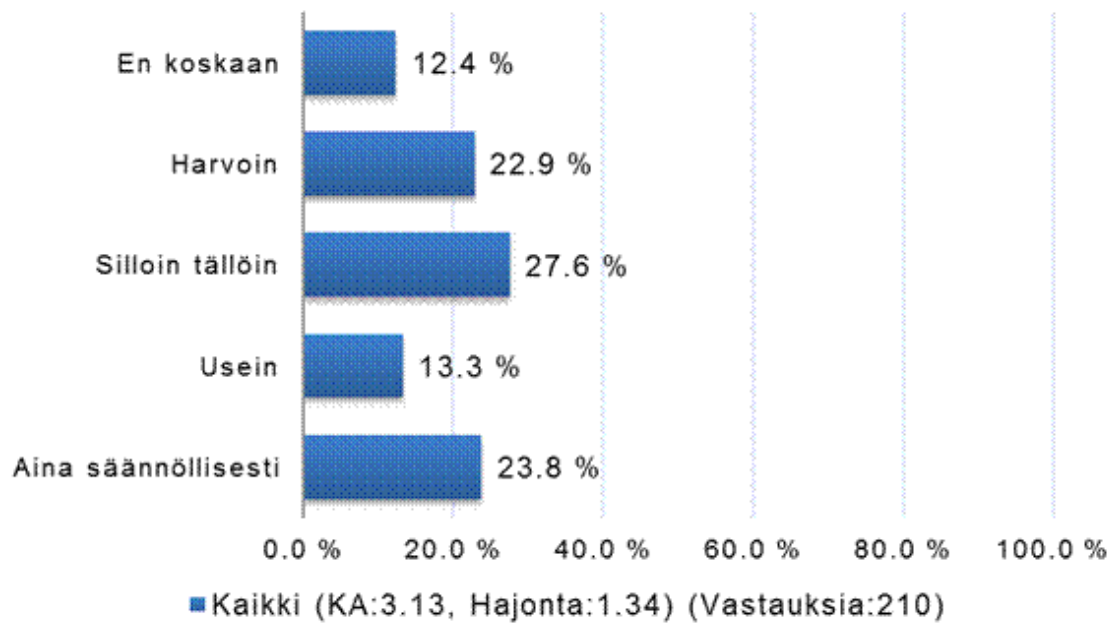
4.3.3 Varhaisen tuen lomakkeiden käyttö



Vastausten perusteella on havaittavissa, että esimiehet käyttävät varhaisen tuen lomakkeita melko hyvin, mutta eivät säännöllisesti niin kuin toivottavaa olisi. Työssäni olen huomannut, että esimiehet käyttävät lomakkeita, jos he ovat niihin perehtyneet ja niitä jo käyttäneet. Huomionarvoista on se, että "harvoin" tai "ei koskaan" lomakkeita käyttäviä esimiehiä on vastaajista noin 37 %. Syitä tähän voi olla monia: lomakkeiden etsiminen, niihin perehtyminen ja täyttäminen vievät aikaa, mikä voi olla este niiden käyttämiselle.

Esimiehet voivat myös kokea lomakkeiden täytön ylimääräiseksi työksi, joka pitää suorittaa, koska se kuuluu velvollisuuksiin. Esimiehet eivät ehkä ymmärrä lomakkeiden täyttämisen hyötyä työssään. Tämän kysymyksen tulos vahvistaa sitä, että varhaisen tuen käyttöä on edistettävä esimiesten työssä.

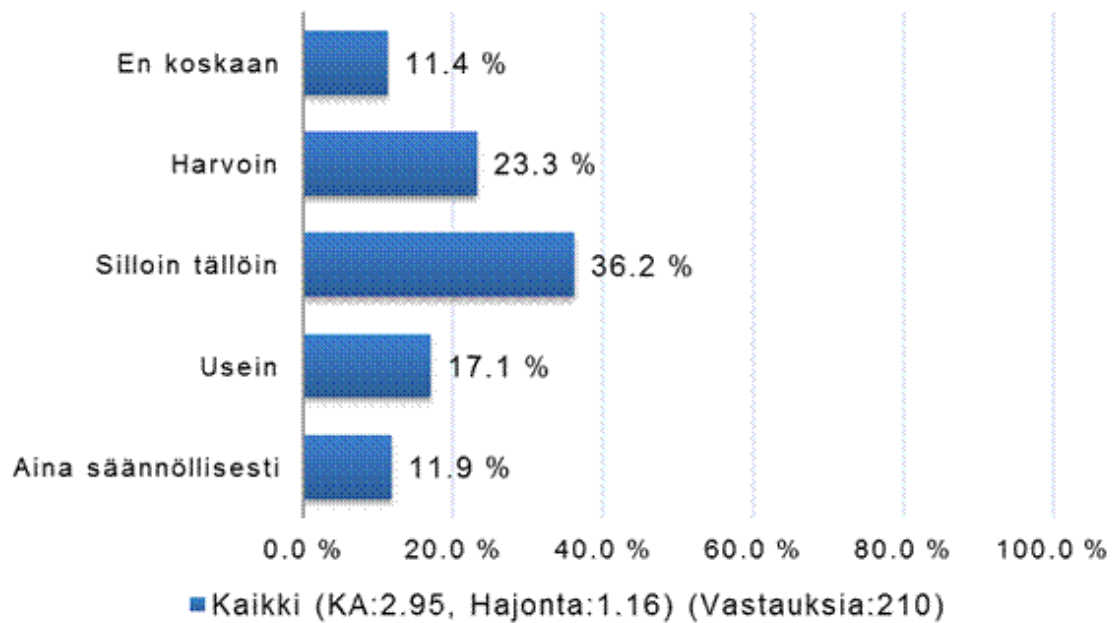
4.3.4 Työntekijän työkyvyn alenemisen puheeksi ottaminen



Noin 37 % esimiehistä ottaa puheeksi työntekijän työkyvyn alenemisen "usein" tai "aina säännöllisesti". Yllättävää on se, että jopa 12,4 % vastasi, ettei koskaan ota puheeksi työkyvyn alenemista ja lähes 23 % ottaa puheeksi harvoin. Tämä voi viitata siihen, ettei heillä ole ollut tarvetta ottaa puheeksi työkyvyn alenemista. Aiemmassa kysymyksessä 68 % esimiehistä vastasi, ettei ole käyttänyt varhaista tukea, koska sille ei ole ollut tarvetta. Esimiehet voivat myös ohjata työntekijää olemaan itse yhteydessä työterveyspalveluihin, jos kokevat tämän työkyvyssä jotain huolestuttavaa. Näissä tapauksissa esimies saattaa välttää työkyvyn alenemisen puheeksi ottamisen.

Puheeksi ottaminen ei ole helppoa, ellei siitä ole kertynyt kokemusta. On myös hankala arvioida puheeksiottamisen oikea-aikaisuutta. Huolta työkyvystä on saattanut olla jo pitkään, mutta tilannetta seurataan helposti liian kauan ja ongelma kasvaa. Puheeksi ottamista tulee edistää, ja lisätä esimiesten varmuutta näissä tilanteissa, jotta varhaisen tuen toimet toteutuvat paremmin.

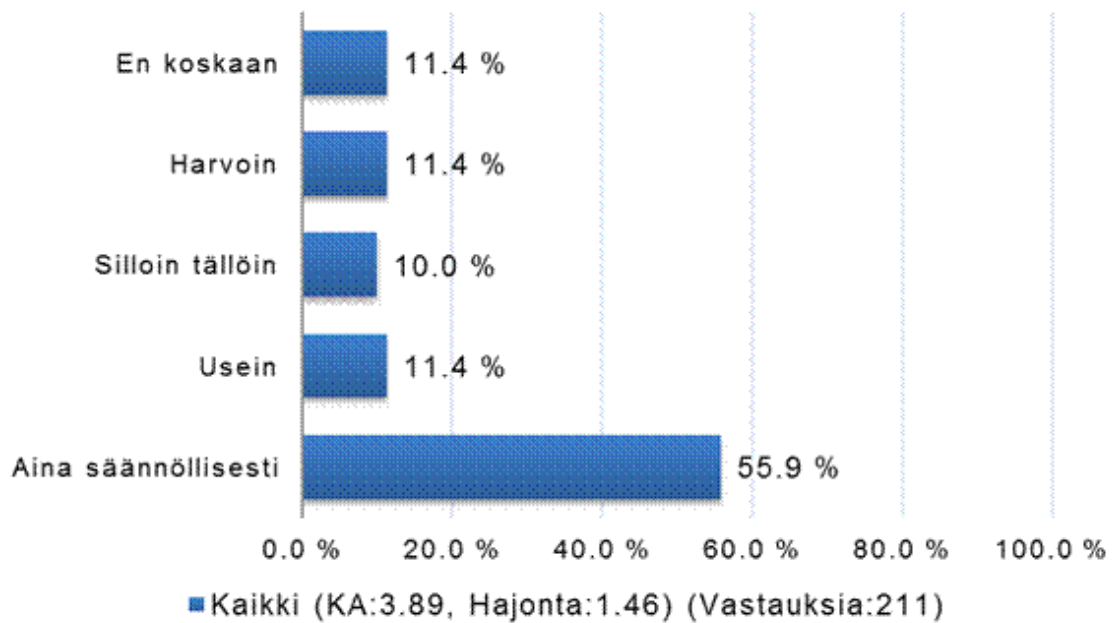
4.3.5 Työjärjestelyiden tekeminen työkyvyn edistämiseksi



Suurin osa esimiehistä on tehnyt joskus työjärjestelyjä työkyvyn edistämiseksi. Eniten "en koskaan" –vaihtoehdon valinnoita oli Konsernihallinnossa ja "aina säännöllisesti" -vaihtoehdon valinnoita Sosiaali- ja Terveystoimessa. "Silloin tällöin" -vaihtoehdossa toimialat jakautuivat melko tasaisesti. Jatkossa olisi mielenkiintoista tietää, millaisia järjestelyjä esimiehet ovat tehneet. Liittyvätkö järjestelyt työaikaan tai työmäärään vai työtilaan tai työtehtäviin?

Ikäjohtaminen ja työn tuunaminen ovat tulevaisuudessa yhä enemmän esillä suuren kaupunkiorganisaation toiminnassa. Osatyökykyisten työssä pitäminen on kannatettavaa ja kannattavaa toimintaa. Tarvitaan myös yhteiskunnallista keskustelua yleisistä arvoista ja työelämästä. Espoon kaupunki on luomassa omaa tuunatun työn mallia työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi.

4.3.6 30 sairauspoissaolopäivän kertymisestä ilmoittaminen



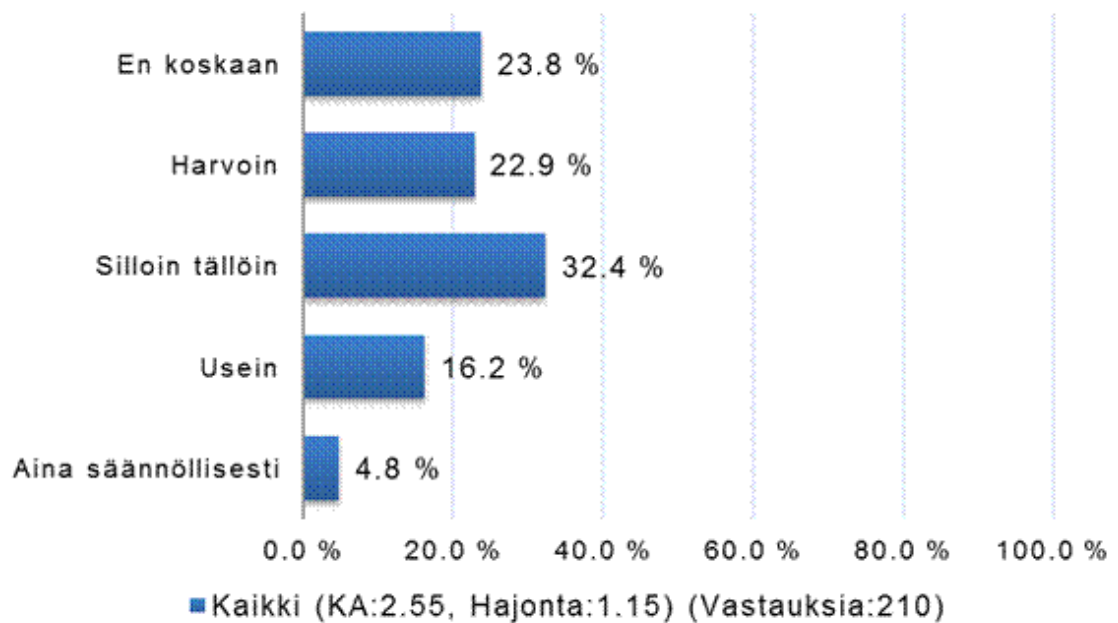
Tämän kysymyksen vastausten mukaan esimiehet ilmoittavat säännöllisesti 30 päivän sairauspoissaolojen kertymisestä, mikä on ilahduttava tulos. Hajontaa toimialojen välillä kuitenkin on: Sivistystoimi johtaa 64,4 vastausprosentilla ja Konsernihallinto pitää perää 39,4 prosentilla. Tavoite tähän kysymykseen vastaamisessa toki olisi, että kaikki esimiehet vastaisivat ilmoittavansa aina säännöllisesti 30 sairauspoissaolopäivän täyttymisestä.

Työterveyspalveluiden tilaston mukaan vuonna 2015 ilmoituksia 30 päivän sairaspoissaolokertymästä tehtiin 883. Vuonna 2016 tämä luku nousi 955: een. Työterveyspalvelut on miettinyt yhdessä eri toimialojen kanssa työkyvyn alenemisen tunnistamisen vaiheita ja tukenut esimiehiä heidän työssään. Myös työterveysneuvottelujen määrä on kasvanut viime vuosien aikana. Henkilöstöasiantuntijat ovat myös tehostaneet sairauspoissaolojen seuranta ja esimiesten tukemista varhaisen tuen mallin mukaan työskentelyssä. Suunta on oikea.

4.4 Varhaisen tuen mallin hyödyt esimiestyössä

Seuraavilla kysymyksillä haluttiin kartoittaa sitä, miten esimiehet kokevat varhaisen tuen toimien hyödyntävän omaa rooliaan esimiehenä. Odotukset ja kokemukset hyödyistä omassa työssä ovat vaihtelevia ja yksilöllisiä ja niitä on haasteellista mitata luotettavasti. Näillä kysymyksillä haetaan vastausta toiseen tutkimuskysymykseen.

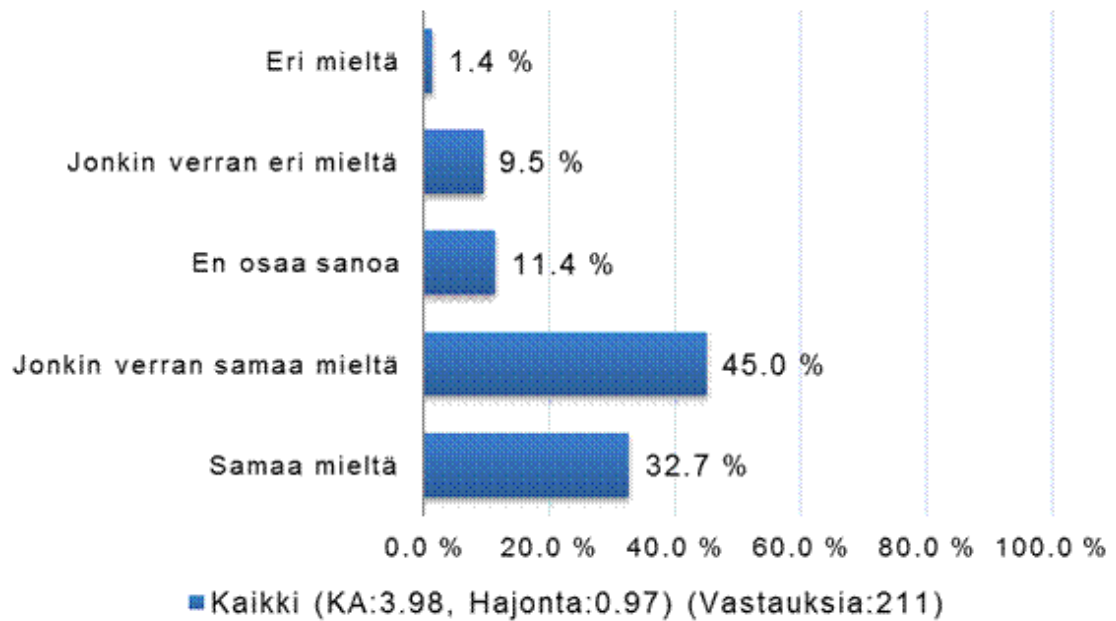
4.4.1 Työkyvyn heikkenemiseen liittyvien ongelmien tunnistaminen



Vastausten mukaan esimiehet eivät koe saavansa apua varhaisesta tuesta työkyvyn heikkenemiseen liittyvien ongelmien tunnistamisessa. Silloin tällöin apua on ollut, mutta 46,7 % vastauksia on kuitenkin "harvoin" tai "ei koskaan" –vaihtoehtoissa. Toimialat jakautuvat tässä melko tasaisesti.

Tätä kokemusta olisikin mielenkiintoista tutkia lisää: millaista apua esimiehet toivovat tai millainen apu on jäänyt saamatta? Mitkä asiat esimiehet kokevat vaikeimmiksi työkyvyn heikkenemiseen liittyvien ongelmien tunnistamisessa? Herää myös kysymys, onko työkykyjohtaminen esimiehille riittävän tuttua ja osaavatko he toimia esimiesroolissaan myös työkyvyn johtajina.

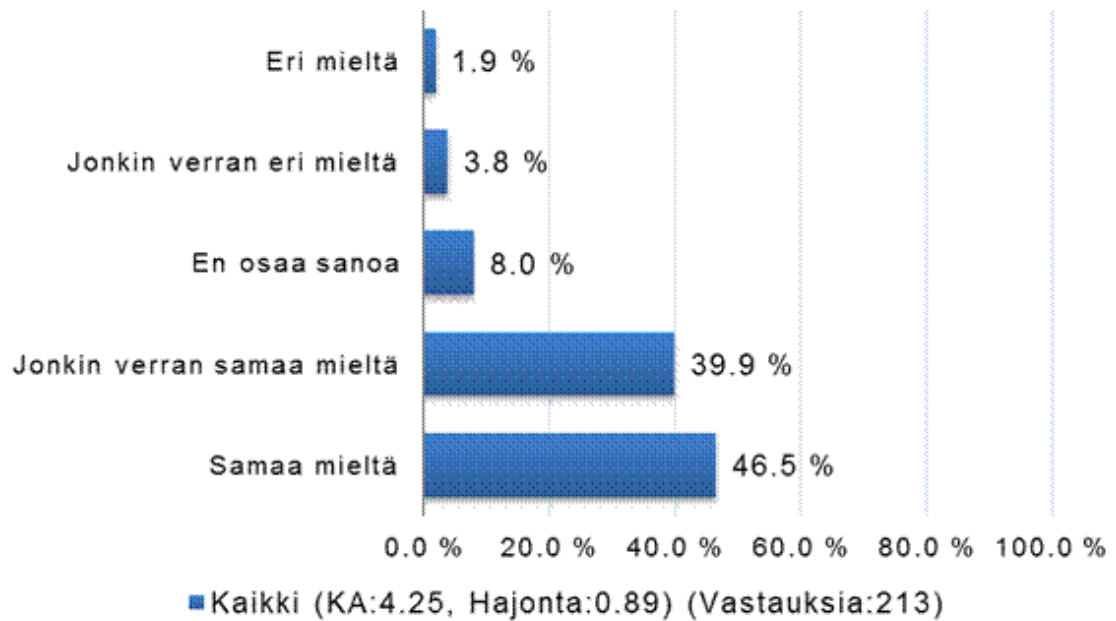
4.4.2 Varhaisen tuen vaikutus työntekijöiden työkykyyn



Suurin osa (77,7 %) esimiehistä on sitä mieltä, että varhaisen tuen toimilla voi vaikuttaa työntekijän työkykyyn. Tämä korostaa mielestäni varhaisen tuen mallin merkitystä esimiestyössä. Oletettavasti tätä mieltä ovat olleet ne esimiehet, jotka toimivat säännöllisesti varhaisen tuen mallin mukaisesti. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista kysyä miten varhaisen tuen vaikutus työkykyyn näkyy konkreettisesti esimiesten mielestä.

Tämän kysymyksen tulos on mielenkiintoinen edellisen kysymyksen tulokseen peilaten. Esimiesten mielestä varhaisen tuen toimilla voi vaikuttaa työkykyyn, mutta he kokevat, etteivät ole saaneet toimista apua työkyvyn heikkenemiseen liittyvien asioiden tunnistamisessa. Tästä nousee esiin selvä varhaisen tuen mallin kehitystarve, jota on hyvä viedä eteenpäin. Millaisia odotuksia esimiehillä on varhaisen tuen vaikutuksesta?

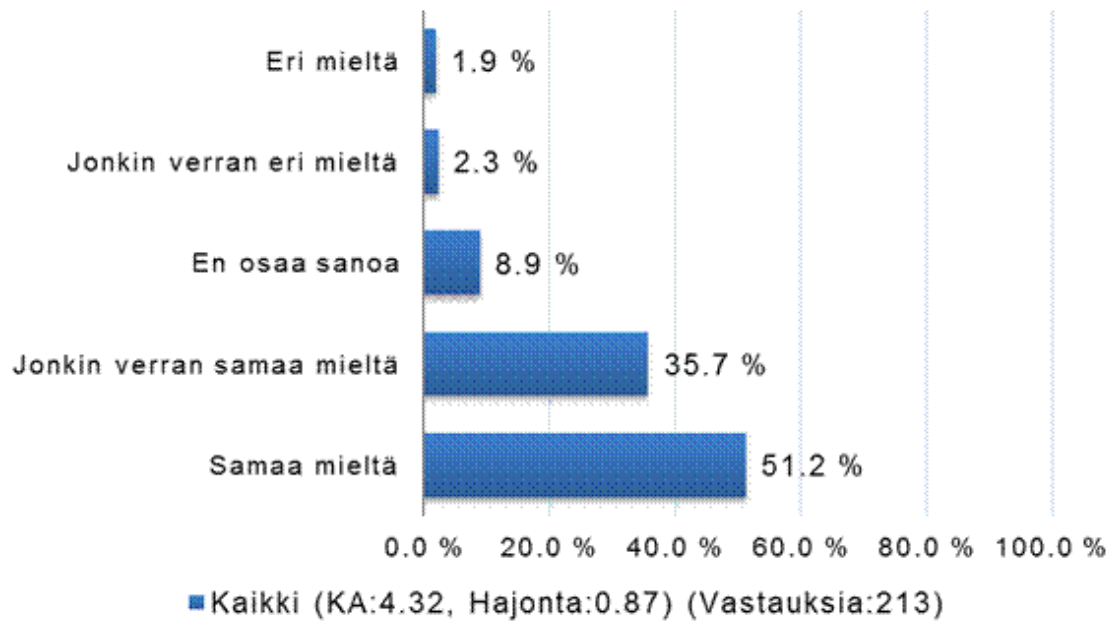
4.4.3 Sairaspoissaolojen seurantamalli on hyvä



Toimialoittain tässä vastauksessa ei ollut eroja. Esimiehet kokevat sairauspoissaolojen seurantamallin hyväksi. Varhaisen tuen ohjeet ja toimet ovat siis onnistuneet auttamaan esimiehiä sairauspoissaolojen seurannassa. Esimiehiltä kannattaisi kuitenkin kysyä vielä, mikä tekisi sairauspoissaolojen seurannasta vielä helpompaa.

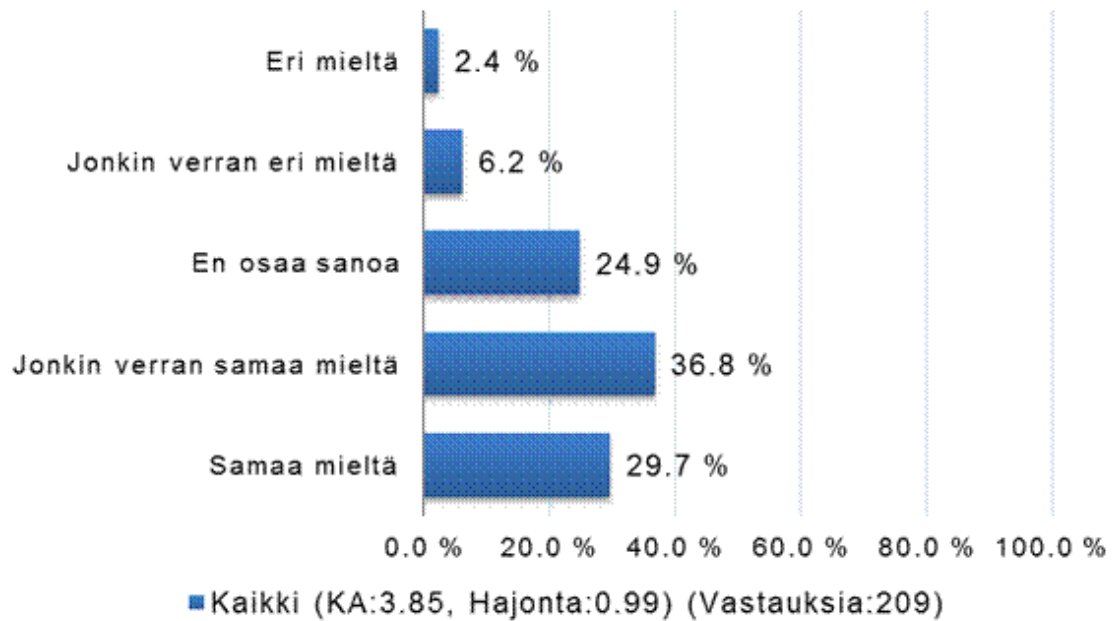
Kaupungin toimialoilla on tänä vuonna pilotoitu esimieskompassi -seurantatyökalua, jonka tarkoituksena on auttaa esimiehiä havaitsemaan varhain poissaolojen kertymisen ja ottamaan asia puheeksi. Esimieskompassin toivotaan tukevan esimiesten työtä suoralla raportoinnilla ja ohjeilla. Tämän työkalun tuomaa hyötyä arvioidaan tulevaisuudessa.

4.4.4 Varhaisen tuen keskustelumallin hyöty



Lähes kaikki vastaajat eli 87 %, olivat sitä mieltä, että varhaisen tuen ohjeistus helpottaa keskustelua alaisen kanssa. Tämä kertoo siitä, että varhaisen tuen ohjeistus on onnistunut luomaan esimiestyötä helpottavan keskustelumallin. Muutama esimies vastasi olevansa "eri mieltä" tässä kysymyksessä. Voi olla, että takana on epäonnistunut keskustelu alaisen kanssa tai muu huono kokemus. Taustalla voi olla myös omaan esimiesrooliin liittyviä tekijöitä. Osa esimiehistä ei osannut sanoa, onko keskustelumallista hyötyä. Ehkä he eivät olleet käyttäneet keskustelumallia tai sitten keskustelu ei ollut edennyt odotetusti?

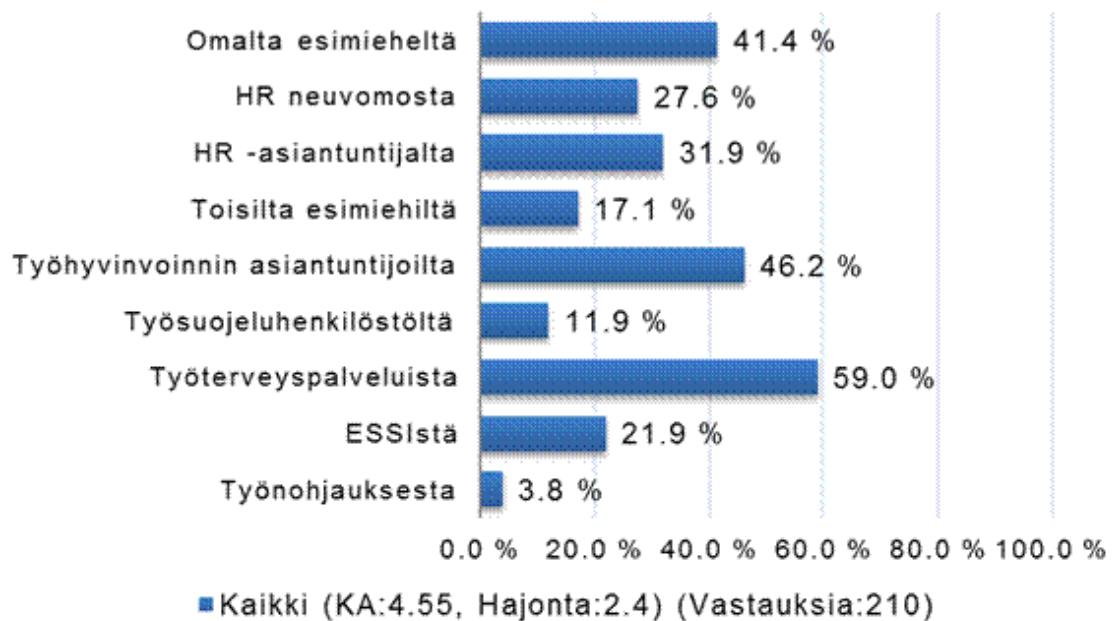
4.4.5 Esimiesroolin vahvistuminen työntekijän ja työkyvyn tukijana



On ilahduttavaa, että moni esimies kokee varhaisen tuen vahvistaneen esimiesrooliaan työkykyasioissa. Tähän luonnollisesti ovat vastanneet ne esimiehet, joilla on onnistuneita kokemuksia asiasta. Näiden esimiesten tarkemmista kokemuksista saisi tuleviin esimieskoulutuksiin arvokasta tietoa siitä, miten varhaisen tuen toimet voivat vahvistaa esimiesroolia.

Osa esimiehistä ei osaa sanoa tai on eri mieltä siitä, että varhainen tuki vahvistaisi esimiesroolia työkyvyn tukijana. Tätä olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Onko syynä asiaan perehtymättömyys, oma asenne vai se, että varhaisen tuen malli ei tue riittävän hyvin esimiestä? Mitä esimiehet odottavat, että roolin vahvistuminen on?

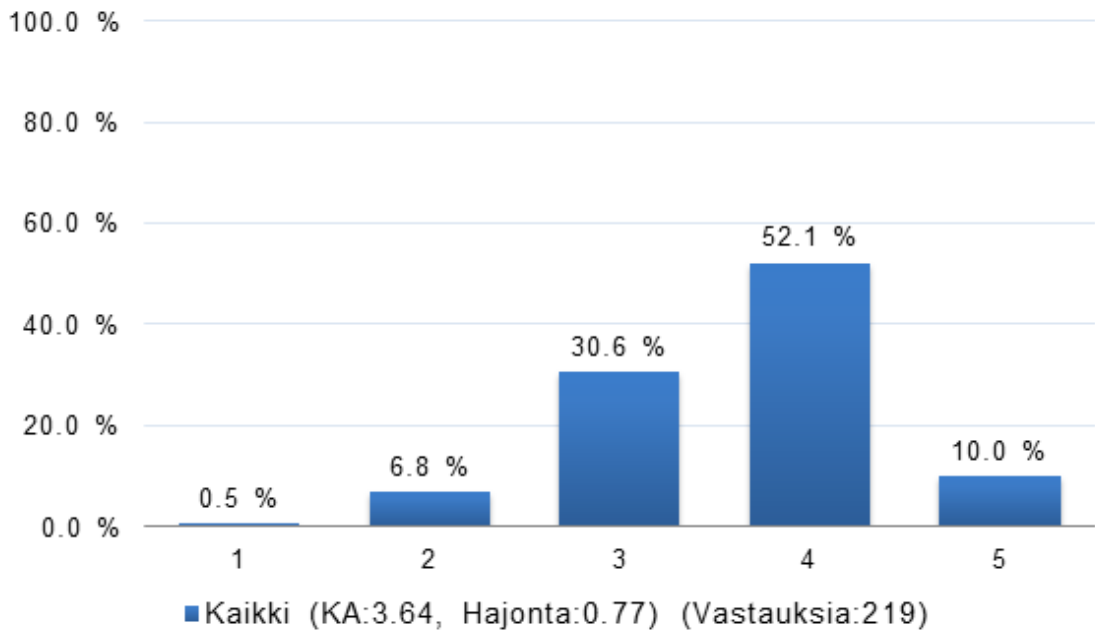
4.4.6 Kenen toivotaan tukevan varhaisen tuen käyttämistä?



Tässä vaihtoehdossa pystyi valitsemaan kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Työterveyspalvelut, työhyvinvoinnin asiantuntijat ja oma esimies ovat vastanneiden mielestä tärkeimmät tahot varhaisen tuen käytön tukemisessa. Esimiesten tuen tarve on selvä ja he luottavat asiantuntijoihin. Esimiehet käyttävät paljon intranet ESSiä, kuten aiemmin on tullut ilmi, mutta tässä vastauksessa ei ESSi korostunut. Käyttävätkö esimiehet siis ESSiä nykytilanteessa, koska se on helpointa tai nopeinta, mutta itseasiassa he toivovat tukea asiantuntijoilta? Näistä asioista on tarpeellista usein keskustellen reflektoida asiantuntijoita.

Koska kyseessä ovat työkykyyn liittyvät asiat ja usein myös terveydelliset asiat, on luonnollista, että tukea ja apua toivotaan työterveyspalveluista. Toimialoittain tämä vaihtoehto valittiin tasaisesti. Varhaisen tuen malli ja sen käyttö ovat kuitenkin henkilöstöhallinnon tärkeä teema. Koko kaupunkiorganisaatiossa tulee miettiä työkykyjohtamisen kehittämistä ja esimiesten tuen vahvistamista. Henkilöstöasiantuntijoiden lähteminen esimiesten kanssa on välttämätöntä, jotta varhaiset toimet työkyvyn tukemiseksi ovat paremmin käytössä.

4.5 Arvio Varhaisen tuen mallista



Arvio varhaisen tuen ohjeistuksesta on hyvä. Parantamisen varaa on kuitenkin aina. Varhaisen tuen toimien ja ohjeistuksen on herkästi muututtava esimiestyötä paremmin palvelevaksi. Säännöllinen arviointi ja esimiesten kuuntelu ovat tärkeitä varhaisen tuen mallin kehittämisessä.

4.6 Tutkimustulosten esittäminen kaupungin yhteistyöryhmille

Jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa keskusteltiin siitä, että tulokset esitellään ainakin kaupungin omassa työhyvinvointikoordinoitutyöryhmässä. Tämä toteutui työryhmän kokoontuessa 18.9.2017. Työryhmässä syntyi vilkasta keskustelua esiteltyjen tulosten perusteella. Henkilöstöhallinnon roolia varhaisen tuen toimien käytön edistämässä pidettiin yksimielisesti tärkeänä.

Lisäksi tämän opinnäytetyön tulokset esiteltiin 17.10.2017 henkilöstöhallinnon ohjausryhmässä, johon osallistuu henkilöstöjohtajan kutsumana esimerkiksi toimialojen henkilöstöpäälliköt ja rekrytointipäällikkö. Tässäkin ryhmässä tuloksista syntyi mielenkiintoista keskustelua. Myös jatkotoimenpiteiden suunnittelu käynnistyi. Ryhmän yksimielinen ajatus oli, että henkilöstöneuvomon roolia varhaisen tuen mallin käytön edistämässä on parannettava. Keskustelimme myös siitä, miten seurata esimiesten kokemuksia tulevaisuudessa. Toimialojen päälliköt saivat kyselyn tulokset käyttöönsä.

Tulokset esitellään myös Työterveyspalveluiden sisäisessä työyksikköpalaverissa. Työterveyshoitajat, työpsykologit ja työterveyslääkärit saavat tulosten myötä hyödyllistä tietoa esimiesten kokemuksista työkyvyn varhaisen tuen suhteen. Esimiesten tukeminen on tärkeä osa työterveyshuollon asiantuntijoiden työtä. Alustavasti olemme myös jo pohtineet yhteistyön tiivistämistä henkilöstöneuvomon kanssa.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Kyselyn vastausprosentti on 27,4. Tätä voi pitää hyvänä vastausten määränä ottaen huomioon esimiestyön kiireet ja muut kyselyt, joita esimiehet saavat varmasti lähes viikoittain. Vastausprosentti voi kertoa myös siitä, että ainakin osa esimiehistä pitää asiaa tärkeänä. Osa esimiehistä haluaa olla mukana kehittämässä käytössä olevia työvälineitään. Toisaalta vastausprosentti olisi voinut olla korkeampikin, ottaen huomioon, kuinka suurelle joukolle kysely oli avoinna ja kuinka tärkeä osa esimiestyötä varhaisen tuen käyttö on.

Kyselytutkimus oli hyvä tapa kerätä suuri määrä vastauksia. Kyselyn tekijänä olen pohjinnut syitä vastaamatta jättämiseen: oliko kysely liian vaikea, liian pitkä tai mikä muu syy esti vastaamisen. Olen myös pohjinnut tutkimusprosessin aikana sitä, miten esitetyt kysymykset on ymmärretty. Ehkä olisi ollut myös hyvä tehdä kyselystä sellainen, että jokaiseen kysymykseen olisi ollut pakko vastata ennen kuin pääsee etenemään kyselyssä. Tutkimuksen tekeminen on aina kehittymis- ja kasvuprosessi myös tutkijallekin. On ollut hieno ja mielenkiintoinen mahdollisuus kehittyä asiantuntijana opinnäytetyön kautta. Tavoitteena on ollut tehdä työelämää kuvaava ja kehittävä työ, ja tähän tavoitteeseen olen mielestäni päässyt.

Kyselyn vastaukset kertovat, että esimiehet pitävät varhaisen tuen mallia tärkeänä. Ainakin osa esimiehistä on ymmärtänyt roolinsa työntekijän työkyvyn tukijana. Esimiesten antama arvio varhaisen tuen mallista on hyvä, mutta silti sitä on kehitettävä ja sen käyttöä tulee edistää koulutuksien ja perehdyttämisen avulla. Esimiesten mielestä varhaisen tuen toimilla voidaan vaikuttaa työkykyyn, mutta mallin tai toimien apu esimiehelle työkyvyn heikkenemiseen liittyvissä ongelmissa on vähäistä. Tämä voi johtaa siihen, ettei mallin mukaisia toimia käytetä ja toteuteta aina johdonmukaisesti ja säännöllisesti. Mikä auttaisi esimiehiä kehittymään paremmiksi työkykyjohtajiksi?

Kaupunkiorganisaatiossa on hyvä pohtia, kenen tai minkä organisaatiotason vastuulla varhaisen tuen mallin käytön edistäminen on. Onko esimiehille selvää, mitkä ovat varhaisen tuen toimien hyödyt kaupunkitasoisesti? On pohdittava myös sitä, mikä on esimiesten työkykyjohtamisen taso ja onko heillä riittävästi koulutusta työkykyjohtamiseen. Miten varhaisen tuen toiminnan hyöty ja arvo esimiestyössä saataisiin paremmin esiin? Osa esimiestyöhön liittyvistä prosesseista on lakisääteistäkin, jota on ehkä hyvä korostaa koulutuksissa ja perehdyttämisessä. Varhaisen tuen käyttöä olisi hyvä myös tarkastella talouden ja henkilöstön kannalta. Arviointi varhaisen tuen mallin hyödyistä olisi oltava sekä laadullista, että määrällistä. Vaikuttavuutta voisi tutkia esimerkiksi tilastoiden kautta.

Omassa työterveyshoitajan työssäni näkyy se, että esimiehet tarvitsevat helpon ja nopean tuen tai mallin työnsä tueksi. Kun työntekijän työkyvystä herää huoli, on tarve selvälle ja eteenpäin ohjaavalle mallille. Osalle esimiehistä voi työkyvyn alenemisen puheeksiottotilanne tapahtua harvoin, joten tarvitaan helposti käytettävissä oleva ohjeistus. Asiantuntijoihin ei aina saa yhteyttä juuri sillä hetkellä, kun tarve olisi, eikä oma esimieskään ole aina välttämättä tavoitettavissa.

Esimiehet pohtivat paljon sitä, milloin on oikea hetki puuttua työntekijän työkykyyn. He kysyvät hyvin konkreettisia neuvoja esimerkiksi siitä, mitä sanoa varhaisen puuttumisen tilanteessa. Esimiehet saattavat pelätä, että työkyvystä tai sairauspoissaoloista keskusteleminen ”vahingoittaa” esimies-alaissuhdetta. Esimiehiä hyödyntäisikin esimerkiksi koulutustilanteissa ryhmämuotoinen draamatyöskentely, jossa puheeksi ottoa voisi harjoitella kollegoiden kesken.

Vastauksissa oli jonkin verran toimialakohtaisia eroja. Vastedes olisi hyvä suunnata tarkentavia kyselyitä eri toimialojen esimiehille. Näin selviävät ne haasteet, joita eri toimialoilla koetaan työkyvyn tukemisessa. Työyksiköiden toimintakulttuurien muuttaminen työkykyä tukevammaksi on tärkeää. Esimiesten ja työntekijöiden on ymmärrettävä yhä paremmin työkyvyn tukemisen yhteys työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Ilmapiirin muuttaminen avoimemmaksi ja keskustelelevammaksi työpaikoilla vie aikaa, mutta on välttämätöntä työkyvyn uhkien pienentämiseksi.

Avoin kysymys olisi voinut tuoda lisätietoa muutamaaan kyselylomakkeen kysymykseen. Tulevaisuudessa olisi hyvä kerätä esimiesten ehdotuksia varhaisen tuen mallin kehittämiseksi haastatteleamalla heitä. Mielenkiintoista olisi tietää millaista ohjeistusta he

toivoisivat lisää tai mitä vähemmän? Olisi myös hyvä kerätä lisätietoa siitä, miksi esimiehet kokevat varhaisen tuen toimien käytön ajoittain hankalaksi.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä tutustuin tutkijana moniin työhyvinvointia koskeviin tutkimuksiin, aiheen kirjallisuuteen, varhaisen tuen malleihin ja työhyvinvoinnin kehittämismenetelmiin. Tietoa on saatavilla paljon eri lähteistä. Halusin nostaa esiin työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä mahdollisimman monipuolisesti mutta pitää aiheen selvästi rajattuna. Pääasia on ollut esimiestyön vahvistaminen ja tukeminen varhaisen tuen toimintamallin avulla. Aihe kiinnostaa minua jatkossakin. Suuren kaupungin Työterveyspalveluissa toimiessa olen näköalapaikalla varhaisen tuen toteutumiseen ja työhyvinvointiin nähden. Aion seurata jatkossakin varhaisen tuen toimien hyödyntäistä esimiestyössä ja toimintamallin kehittämistä, sekä toivottavasti osallistun esimiesten kouluttamiseen tulevaisuudessakin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tarkastella esimiesten kokemuksia varhaisen tuen mallin käytöstä. Tutkimus eteni suunnitellusti ja yhteistyö kaupungin työhyvinvoinnin asiantuntijoiden kanssa on toiminut erinomaisesti. Tulokset ovat herättäneet mielenkiintoa ja minua on pyydetty esittelemään tuloksia kaupungin eri henkilöstöhallinnon toimijoille. Kyselyn tulokset antavat osviittaa siitä, miten hyvin koko kaupungin esimiehet varhaisen tuen mallin tuntevat, ja miten esimiehet käyttävät varhaista tukea. Uskon tutkimuksestani olevan hyötyä työnantajalleni.

On selvää, että varhaisen tuen toimia tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti yhdessä henkilöstöhallinnon ja työhyvinvoinnin toimijoiden kanssa. Työterveyspalvelut ovat luonnollisesti mukana kehitystyössä. Työelämän muutoksissa ja haasteissa on pysyttävä ajan tasalla ja oltava valmis muokkaamaan varhaisen tuen toimia ja ohjeistusta esimiesten tarpeiden mukaan. Työkyvyn alenemisen uhkien ennaltaehkäisy on tuloksekasta ja tärkeää toimintaa koko kaupunki –organisaatiolle.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen eettisyys alkaa jo tutkimusaiheen tunnistamisesta. Se jatkuu läpi tutkimusprosessin ja tulosten analysoinnin. Tämän tutkimuksen aihe ei ole arkaluonteinen, eivätkä vastaajat joutuneet haavoittuvaan asemaan. Kysely toteutettiin sähköisen kyselytyökalun avulla eikä vastaajia ja annettuja vastauksia ole missään vaiheessa yhdistetty toisiinsa. Näin vastaajien anonymiteetti on säilynyt koko tutkimusprosessin ajan.

Opinnäytetyöprosessissa on pyritty asiantuntijuuteen ja lähdeaineiston tekijöiden tekstien plagiointia on pyritty välttämään.

Kyselyyn vastasi 224 esimiestä 817 :sta kyselylinkin saaneesta. Vastausten määrä on melko hyvä, ja kyselyn tuloksista voidaan päätellä yleisesti esimiesten kokemuksia varhaisen tuen käytöstä. Tuloksia pohdittiin myös toimialoittain niissä kysymyksissä, joissa toimialojen välinen ero vastauksissa oli suuri tai vastausvaihtoehdot poikkesivat toisistaan. Näin pyrittiin samaan täsmällistä kuvaavaa tietoa toimialoille siitä, millaista tukea esimiehet kaipaavat.

Sivistystoimesta vastaajia kyselyyn oli eniten. Tämä oli odotettavissa, sillä se on Espoon kaupungin suurin toimiala. Toiseksi eniten vastaajia oli Sosiaali- ja terveystoimesta, joka on toiseksi suurin toimiala. Näiden toimialojen vastaamisprosenttiin on jonkin verran voinut vaikuttaa se, että toimin itse näillä toimialoilla vastuutyöterveyshoitajana ja monet esimiehet tuntevat minut. Työhyvinvointiasiantuntija järjesti Sivistystoimen esimiehille kevään aikana aamukahvitilaisuuksia, joissa keskusteltiin sairauspoissaolojen seurannasta ja työkykyongelmien ratkaisemisesta. Osassa näistä tilaisuuksista olin mukana kouluttajana, mikä on voinut vaikuttaa siihen, että kyselyyn vastaamisen kynnys on ollut matalampi. Kyselyyn vastaaminen on ollut luonnollisesti vapaaehtoista.

Kyselyn joitakin kysymyksiä olisi ehkä hyvä ollut tarkentaa. Toisaalta kyselyllä kartoitettiin mielipiteitä vaihtoehtovalikoilla, joten virhetulkintojen mahdollisuus on pieni. Tilanne vastausten suhteen ei ole pysyvä, vaan muuttuu esimiesten kokemusten ja asiaan perehtymisen myötä. Tämä tutkimusraportti kuvaa siis vain tämänhetkistä tilannetta. Omat kokemukseni varhaisen tuen mallin käytöstä ovat voineet ohjata vastausten tulkintaa jonkin verran. Koska asiantuntemukseni on vahvaa, on objektiivisuus ollut päämääränäni.

Tutkimusraportissa on noudatettu Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeita. Viittauksissa ja tekstin lainauksissa on pyritty kunnioittamaan alkuperäisiä lähteitä ja tekijänoikeuksia. Tekstissä olevia lähdeviittauksia on tarkasteltu toistuvasti, jotta virheitä välttyttäisiin.

Lopuksi lainaan Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakasen väitöskirjassa ollutta kappaletta:

"Työelämätkimusta ja julkista keskustelua työhyvinvoinnista on suunnattava siihen, mikä työntekijöissä on hyvää ja vahvaa ja miten luoda työpaikoille sellaiset olosuhteet, joissa työntekijä voi kokea saavansa tunnustusta ja arvostusta sekä kokea onnistumisia työhön sijoittamiensa voimavarojen vastineeksi."

Julkisen keskustelun työelämästä toivoisin olevan ratkaisukeskeistä ja positiivista. Kun työpaikalla on olosuhteet, joissa vuorovaikutus on avointa ja arvostavaa, hoituu varhainen tuki kuin itsestään. Omalta osaltani aion olla mukana luomassa avointa ja keskustelevaa työkykyä tukevaa ilmapiiriä työpaikoille.

Lähteet

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Helsinki. Työterveyslaitos.

Bryson, Alex & Forth, John & Stokes, Lucy 2014. Does worker wellbeing affect workplace performance? Research Report 14/1120. London: Department for Business Innovation & Skills.

<https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf> Luettu 5.10. 2017

Eggert, Max A. 2002. The controlling absenteeism –A pocketful of tips, tools and techniques to gain greater commitment from your workforce and boost output. Alresford. Management Pocketbooks Ltd.

Espoon kaupunki, Henkilöstökertomus 2015 ja 2016. Espoo. Erweko Oy.

Espoon kaupunki, Vuosikertomus 2015. Espoo. Erweko Oy.

Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo 2006. Työkyvyn ulottuvuudet, Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki. Hakapaino Oy

Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöstutkimus. Helsingin yliopisto.

<<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/12347/abstract.pdf?sequence=1>> Luettu 5.10. 2017

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Hyppönen, Riia 2012. Varhaisen tuen toimintamalli Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Ilmarinen. Pidä huolta - välitä varhain.

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/pida-huolta_valita-varhain.pdf> Luettu 2.12. 2016

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus.

Järvinen Pekka 2008. Menestyvä työyhteisön pelisäännöt. Juva. WSOYpro.

Kess, Kaija. & Seppänen, Elina. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo. Edita Publishing Oy.

Komulainen, Marjatta 2011. Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.

Liukkonen, Paula 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki. Talentum.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki. PROTammi.

Maisonlahti, Päivi 2016. Lähijohtamisella työhyvinvointia. Opas varhaiseen tukeen. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, YAMK. Lahden Ammattikorkeakoulu.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106187/Maisonlahti_Paivi.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Luettu 5.10.2017

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua -työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere. Tampereen yliopisto.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn -varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki. WSOYpro.

Nurmijärven kunnan malli varhaisesta tuesta. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/liite_tyokyvyn_aktiivinen-tuki_nurmijarvi.pdf> Luettu 31.1.2017

Oksanen, Tuula (toim.) 2012. Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Tampere. Työterveyslaitos.

Remes, Pirkko & Hirsjärvi, Sinikka & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Saarinen Jaana 2010. Varhaisen tuen toimintamalli esimiestyön tueksi: kaupanalan esimiesten kokemukset esimieskoulutuksen jälkeen. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

Seuri, Markku & Suominen, Risto 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki. Tietosanoma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <<http://stm.fi/tyohyvinvointi>> Luettu 5.12.2016

Tarkkonen, Juhani 2013. Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi. Kuopio. UNIpress.

Turja, Johanna & Kaleva, Simo & Kivistö, Marketta & Seitsamo, Jorma 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki. Työterveyslaitos.

Työolobarometri. Ennakotiedot, syksy 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 10/2017.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1> Luettu 26.6.2017.

Työnkaari kantaa –hanke <<http://tyokaari.fi/tyokykytalo/>> Luettu 4.12.2016

Valtiokonttori 2007. Avoimuutta arkeen –varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Kaiku –hanke. Helsinki.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Tammi.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki. Tietosanoma.

Liitteet

Espoon Kaupungin ohjeistus varhaisen tuen toimista

Tutkimuslupa-anomus

Saatekirje kyselyn otokseen valituille

Kyselylomake

Tulosten kooste

Liite 1

Espoon kaupungin ohjeistus varhaisen tuen keskustelusta:

Työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteiden tavoitteena on työntekijän työssä selviytyminen ja työyhteisön toimivuuden turvaaminen.

Esimies seuraa työyhteisön arjen sujumista, huomioi siinä tapahtuvat muutokset ja ryhtyy tarvittaessa toimenpiteisiin. **Jokaisen työntekijän** tehtävänä on huolehtia omasta ja koko työyhteisön hyvinvoinnista.

Varhaisen tuen keskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen, joka käydään, kun huoli työntekijän työkyvystä herää. Keskustelu käydään arvostavan vuorovaikutuksen hengessä ja sen tavoitteena on löytää ratkaisuja työntekijän työkyvyn varmistamiseksi.

Esimiehen vastuut

Havainnoi

- o varmista, että työntekijäsi tuntevat sairauspoissaolokäytännöt (sairauspoissaolosta ilmoittaminen, poissaolojen seuranta ja varhaisen tuen keskustelu)
- o työntekijäsi työskentelyssä tapahtuu muutos (venyvät työpäivät, myöhästymiset, ristiriitatilanteet, asiakaspalautteet yms.)
- o tai sairauspoissaolot lisääntyvät (20 pv tai 5 krt. / 12 kk)

Keskustele

- o varaa aikaa ja keskustele työntekijäsi kanssa
- o Keskustele ratkaisua hakevasti ja työkykyä edistäen (esim. mahdollisuus työjärjestelyihin)

Kirjaa

- o kirjaa sovitut asiat (esimiehen keskustelu muistio)
- o jos epäilet työkyvyn muutoksen taustalla olevan terveydellisen syyn, täytä työntekijäsi kanssa työkykyarviointipyyntö – lomake

Seuraa, arvioi

- o sopikaa, miten mahdollisista työjärjestelyistä tiedotetaan työyhteisölle
- o seuraa sovittujen asioiden toteutumista ja työntekijäsi työssä selviytymistä
- o mikäli työntekijän sairauspoissaolot jatkuvat, ole yhteydessä omaan esimieheesi (yhteinen keskustelu) tai työterveyshoitajaan (tehostettu työterveystarkastus tai työkykyarviointipyyntö)

Liite 2

**TUTKIMUSLUPA-ANOMUS
5.12.2016**

Espoon kaupunki/Konserniesikunta
Henkilöstöjohtaja

TUTKIMUKSEN NIMI: Varhaisen tuen toimet esimiestyön tukena -esimiesten kokemuksia varhaisen tuen toimien käytöstä.

Tutkimuksen tekijä/tutkimusluvan anoja: Satu Europaeus (työterveyshoitaja)
Tutkimuksen tarkoitus: Opinnäytetyö, YAMK Kliininen asiantuntijuus sos.- ja terveysalalla
Oppilaitos: Metropolia Ammattikorkeakoulu
Ohjaava opettaja oppilaitoksen puolelta: Lehtori Marjatta Komulainen
Työelämä-ohjaaja: Työterveyspalveluiden palvelupäällikkö Annika Blomqvist

Kaikissa tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä yhteyshenkilö on tutkimuksen tekijä.
Yht. tiedot: satu.europaeus@espoo.fi p. 09 8162 4407

TUTKIMUKSEN KUVAUS:

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa varhaisen tuen toimien käytöstä Espoon kaupungin esimiesten työssä. Varhaisen tuen toimien käyttämistä tarkastellaan esimiesten käyttökokemusten avulla. Strukturoidulla kyselyllä kerätään tietoa siitä, miten paljon varhaisen tuen toimia käytetään, helpottavatko toimet esimiestyötä ja ovatko esimiehet saaneet riittävästi ohjausta toimien käyttöön.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Käyttävätkö esimiehet varhaisen tuen toimia työssään?
2. Kokevatko esimiehet varhaisen tuen toimien auttavan esimiestyötään?
3. Ovatko esimiehet saaneet riittävästi koulutusta ja/tai ohjausta varhaisen tuen toimintamallin käyttöön?

AINEISTON KERÄÄMINEN:

Aineisto kerätään puolistrukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella, anonyymisti. Kyselylomake tehdään Surveypal- työkalulla. Kysymysten muotona käytetään monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymystyyppejä. Kyselyn laatimisessa noudatetaan Espoon kaupungin ohjeistusta sähköisten kyselyiden tekemisestä. Missään tutkimuksen tekemisen vaiheessa ei saadut vastaukset yhdisty kyselyyn vastaajaan eli anonyymiydestä ja tutkimusetiikasta huolehditaan. Saadut vastaukset ovat vain tutkijan käytössä ja analysoimisen sekä raportoinnin valmistuttua aineisto hävitetään.

Kyselyn taustatiedoiksi kysytään vastaajien ikää, työvuosia esimiehenä sekä suorien alaisten, joille toimii lähiesimiehenä, määrää. Näitä taustatietojen yhteyttä vastauksiin pohditaan tutkimusraportin pohdinta –osuuksessa. Avoimena kysymyksenä kysytään, miten esimiehet kehittäisivät varhaisen tuen mallia.

Esimiesten perusjoukko on suuri, joten tutkimuksessa käytetään otantaa. Koska kaupungin toimialojen koko vaihtelee, aineiston otanta tehdään niin että suhteessa jokaiselta toimialalta on saman verran kyselyyn vastaajia eli ositetulla otannalla.

Tutkimusta tehtäessä ei muodostu henkilötietopohjaista tutkimusrekisteriä.

Saadut tulokset raportoidaan alustavan suunnitelman mukaan osin graafisina kuvioina, esimerkiksi taulukoina. Tulosten raportoinnissa pyritään selkeään ulkoasuun ja ymmär-

rettävyyteen. Tutkimukset tulokset voidaan myös esittää Henkilöstöhallinnon edustajille, mikäli niin sovitaan. Tutkimusraportti julkaistaan sen valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen Theseus.fi -sivuilla.

AIKATAULU:

Tutkimuksen teoriaosuutta kootaan loka-joulukuussa 2016. Tarvittaessa sitä muokataan ja täydennetään tutkimuksen etenemisen aikana. Tavoitteena on, että tutkimuksessa käytettävä kyselylomake on valmis helmikuussa 2017.

Maaliskuu 2017 olisi toivottava aika kyselyn toteuttamiselle tutkimuksen etenemisen kannalta. Huhtikuussa 2017 toivotaan alkavan aineiston käsittelyn ja analysoinnin.

Myös raportointia aloitellaan keväällä 2017, tavoitteena on saada tutkimusraportti valmiiksi syyskuun 2017 loppuun mennessä.

Liite: Tutkimussuunnitelma

ALLEKIRJOITUKSET:

Opiskelija/tutkija:

Opinnäytetyön ohjaaja:

Työelämä-ohjaaja:

Liite 3

SAATEKIRJE KYSELYYN

"Työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteiden tavoitteena on työntekijän työssä selviytyminen ja työyhteisön toimivuuden turvaaminen. Esimies seuraa työyhteisön arjen sujumista, huomioi siinä tapahtuvat muutokset ja ryhtyy tarvittaessa toimenpiteisiin." - Espoon kaupungin ohjeistus varhaisesta tuesta.

Hyvä esimies!

Mielipiteesi on arvokas! Sinulla on nyt mahdollisuus kertoa Espoon kaupungin varhaisen tuen toimien käytöstä osallistumalla lyhyeen kyselyyn, jolla kartoitetaan esimiesten käyttökokemuksia. Osallistumisesi on tärkeää, sillä vastausten avulla voidaan kehittää varhaisen tuen toimia sopivammaksi esimiestyön tarpeisiin.

Kyselyyn vastataan anonymisti oheisen linkin kautta. Vastaaminen vie alle 10 min. Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajia ja annettuja vastauksia missään vaiheessa tutkimusta yhdistetä toisiinsa. Kysely on auki 7.5. 2017 saakka.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Kliininen asiantuntijuus sos.- ja terveysalalla – koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kerätä ja analysoida tietoa varhaisen tuen toimien käytöstä Espoon kaupungin esimiesten työssä. Tutkimuksen tulokset tullaan esittelemään Esimiehen uutiskirjeessä ensi syksynä.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Otathan yhteyttä, mikäli heräsi kysyttävää kyselyyn tai opinnäytetyöhöni liittyen.

Yhteistyöterveisin,

Satu Europaeus

Työterveyshoitaja, YAMK -opiskelija/Kliininen asiantuntijuus

satu.europaeus@espoo.fi

Liite 4

KYSELY

Kerrothan taustatiedoksi ikäsi:

alle 25v

25 -35

36 - 45

46 - 55

yli 55v.

Toimialasi:

Sivistystoimi

Sosiaali- ja terveystoimi

Konsernihallinto

Tekninen ja ympäristötoimi

Työvuodet esimiehenä:

alle 6 vuotta

6 -10

11- 15

16 - 20

yli 20v

Alaisten määrä, joille toimit lähiesimiehenä:

alle 10 henkilöä

10-30 henkilöä

31-50 henkilöä

yli 50 henkilöä

Perehtyminen tai koulutus varhaisen tuen käyttämiseen - valitse sopivat vaihtoehdot:

Olen saanut perehdytystä varhaisen tuen käyttöön

Olen saanut koulutusta varhaisen tuen käyttöön

Pidän varhaista tukea tärkeänä osana esimiestyötäni

Tiedän mistä ESSlissä varhaisen tuen ohjeistuksen löytää tarvittaessa

Varhaisen tuen ohjeistus on minusta selkeä toimintamalli

En tunne varhaisen tuen toimintamallia

Keneltä olet saanut tukea tai apua varhaisen tuen käytössä? - valitse kaksi eniten

käytettyä vaihtoehtoa:

Omalta esimieheltä

HR neuvomosta

HR -asiantuntijalta

Toiselta esimieheltä

Työhyvinvoinnin asiantuntijoilta

Työsuojeluhenkilöstöltä

Työterveyspalveluista

Essin sivuilta

Työnohjauksesta

En ole saanut tukea/apua keneltäkään

Jos et ole käyttänyt varhaista tukea, valitse oikea vaihtoehto miksi et ole? Jos

olet käyttänyt varhaista tukea, voit siirtyä seuraavaan kysymykseen.

En ole ehtinyt perehtyä ohjeistukseen

En koe varhaista tukea tarpeelliseksi työssäni

En käytä varhaista tukea, sillä se vie liikaa aikaa

En ymmärrä varhaisen tuen tarkoitusta

En ymmärrä varhaisen tuen ohjeistuksen sisältöä

En ole käyttänyt varhaista tukea, koska sille ei ole ollut tarvetta työyksikössäni

Varhaisen tuen käyttäminen esimiestyössä - valitse sopivin vaihtoehto:

En koskaan Harvoin Silloin tällöin Usein Aina säännöllisesti

Käytän varhaista tukea

työntekijöiden toistuvia

sairauspoissaoloja seuratessa

Olen käyttänyt varhaisen tuen

lomakkeita työssäni

Olen ottanut puheeksi työntekijän
työkyvyn alenemisen

Olen tehnyt työjärjestelyjä
työntekijän työkyvyn
edistämiseksi

Ilmoitan työterveyspalveluihin 30
sairauspoissaolopäivän
kertymisestä

Olen saanut varhaisesta tuesta
apua työkyvyn heikkenemiseen
liittyvien ongelmien
tunnistamisessa

Varhaisen tuen vaikutus työntekijöiden työkykyyn?

Eri mieltä / Jonkin verran eri mieltä / En osaa sanoa / Jonkin verran samaa mieltä / Samaa mieltä

Varhaisen tuen toimilla on myönteinen
vaikutus työntekijöiden työkykyyn

Varhainen tuki on hyvä toimintamalli
sairauspoissaolojen seurannassa

Varhaisen tuen ohjeistus helpottaa
keskustelua työntekijän kanssa

Varhainen tuki on vahvistanut
esimiesrooliani työntekijän ja työkyvyn tukijana

Keneltä toivoisit tukea varhaisen tuen käyttämisessä?

Omalta esimieheltä

HR neuvomosta

HR -asiantuntijalta

Toisilta esimiehiltä
Työhyvinvoinnin asiantuntijoilta
Työsuojeluhenkilöstöltä
Työterveyspalveluista
Essistä
Työohjauksesta

Mikä on arviosi Espoon kaupungin Varhaisen tuen ohjeistuksesta? -1 on huonoin arvosana ja 5 paras arvosana.

Liite 5

Tulokset:

