



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

AKTIIVISEN TUEN KES- KUSTELUT

Esimies työhyvinvoinnin johtajana

TEKIJÄ/T: Laura Vainikainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Laura Vainikainen	
Työn nimi Aktiivisen tuen keskustelut – Esimies työhyvinvoinnin johtajana	
Päiväys 23.10.2017	Sivumäärä/Liitteet 55/6
Ohjaaja(t) Päivi Diov ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, Servica	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kykyä selviytyä työtehtävistään. Yleensä työntekijän työkyky ei pysy samanlaisena koko työuran ajan vaan siinä tapahtuu muutoksia. Työntekijän työkyky voi heikentyä tilapäisesti, etenevästi tai pahimmassa tapauksessa pysyvästi. Työkyvyn heikentymiseen liittyviä merkkejä pitäisi kyetä tunnistamaan mahdollisimman varhain, jotta tilanteeseen pystyttäisiin myös puuttumaan mahdollisimman nopeasti. Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena onkin tukea henkilöstön työssä jaksamista ja auttaa ratkaisemaan heidän työkykynsä liittyviä haasteita. Jokainen organisaatio laatii oman aktiivisen tuen toimintamallin työnantajan, henkilöstön ja työterveyshuollon yhteistyössä huomioiden lain edellyttämät vaatimukset.</p> <p>Aktiivisen tuen toimintamalliin kuuluu kolme osa-aluetta, joita ovat varhainen tuki, tehostettu tuki sekä työhön paluun tuki. Varhainen tuki tarkoittaa jatkuvaa koko työyhteisön hyvinvoinnin ja työn sujumisen tukemista sekä sen edistämistä pyrkien ennaltaehkäisemään mahdollisia ongelmia. Varhaisen tuen vaiheessa työntekijän tilanteeseen pyritään löytämään ratkaisu organisaation omia resursseja ja toimenpiteitä hyödyntäen. Tehostettuun tukeen siirrytään, kun työntekijän tilanteen ratkaisemiseksi tarvitaan laajempaa verkostoa. Työhön paluun tuki puolestaan on tarkoitettu helpottamaan työntekijän paluuta työelämään pitkän sairauspoissaolon jälkeen. Vastuu aktiivisen tuen käynnistämisestä on esimiehillä ja johdolla, vaikka se perustuukin kaikkien osapuolten aktiivisuuteen. Aktiivisen tuen toimintamallin toimivuus edellyttää avointa, kaksisuuntaista vuorovaikutusta.</p> <p>Yksi Servican strategisista hankkeista on esimiestyön kehittäminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kartoittaa, mitkä ovat esimiesten kokemuksesta haastavia asioita aktiivisen tuen keskusteluissa ja, mitkä puolestaan toimivia keinoja keskustelujen läpikäymiseksi. Tarkoituksena oli siis selvittää, mitkä ovat hyviä käytäntöjä ja kehittämiskohteita aktiivisen tuen keskusteluihin liittyen.</p> <p>Toteutin opinnäytetyön empiirisen osuuden kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka sisälsi myös kvalitatiivisia piirteitä. Kyselylomakkeen alkuun sijoitin vastaajien taustatietoja koskevat kysymykset ja niiden jälkeen aktiivisen tuen keskusteluja koskevat kysymykset. Kyselylomakkeen loppuun sijoitin kysymyksen koskien yleisesti Servican aktiivisen tuen toimintamallin kehittämistä. Tutkimustulosten mukaan haasteita aktiivisen tuen keskusteluihin tuotti esimiesten oma osaamistaso, työntekijöiden asenne ja se, ettei asioiden tilaan löytynyt ratkaisukeinoja. Näihin haasteisiin kuitenkin löytyi ratkaisuja esimiesten omistakin vastauksista. Tutkimustulokset vaihtelivat joiltakin osin eri palvelualueiden välillä, mutta yhteneväisyyksiäkin löytyi.</p>	
Avainsanat Aktiivisen tuen toimintamalli, työhyvinvointi, työkyky, esimiestyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Laura Vainikainen			
Title of Thesis Early-support discussions – The superior leadership role in charge of well-being at work			
Date	23.10.2017	Pages/Appendices	55/6
Supervisor(s) Päivi Diov ja Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, Servica			
<p>Abstract</p> <p>Well-being at work means the employee's ability to cope with work. In generally the employee's work ability does not remain the same throughout the career but there will be some changes. Work ability can decline temporarily, progressively or in the worst case permanently. The signs of compromised work ability should be able to be identified as soon as possible to address the situation at the earliest. The purpose of early support is to support employees' work ability and to solve problems related to it. Each organization draws up its own early support model in cooperation with the employer, employees and the occupational health care provider taking into account the requirements of law.</p> <p>The early support model consists of three components: early support, intensified support and support for returning to work. Early support means continuous support for the well-being and the workflow in the entire work community, as well as promoting the prevention of potential problems. In the early support phase utilizes the organization's own resources and measures to resolve the employee's situation. Furthermore, the intensified support phase makes use a wider cooperation to resolve the situation of the employee. The support for returning to work phase facilitates the employee's return to work after a long period of incapacity of work. The early support model is based on the activity of all parties but supervisors and the organization's management is responsible for initiating active support actions. The early support model requires open, bidirectional interaction.</p> <p>One of Servica's strategic projects is the development of leadership and the reduction of sickness absences. The primary aim of my thesis was to find out what the supervisors felt was challenging in the discussions of early support and what worked well. The purpose was, thus, to explore what the good practices are and to generate development targets for early support's discussions.</p> <p>I carried out the empirical part of the thesis project as a quantitative survey, which also included qualitative features. At the beginning of the questionnaire were placed questions about the background information of the respondents and then, questions about early support's discussions. At the end of the questionnaire, a question was posed about the development proposals of the Servica's early support's model. According to the results of the survey, the supervisors' own level of competence, the attitude of the employees and the lack of solutions to the issues were the reason for the challenges of early-support discussions. Some solutions to these challenges were also elicited on supervisors' own responses. The results of the survey indicated variation in some respects between different service areas, but similarities were also discovered.</p>			
Keywords An early support model, well-being at work, work ability, management			

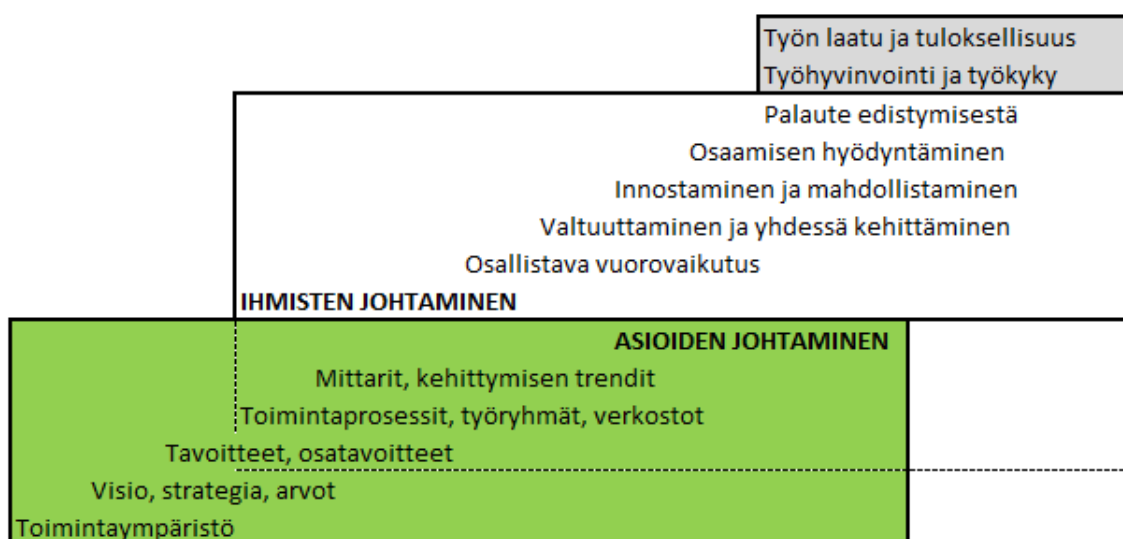
SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Luottamus esimiestyössä	10
2.2	Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta	13
2.2.1	Työsuojelu, -turvallisuus ja -terveyshuolto	14
2.2.2	Tasa-arvo	15
2.2.3	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	16
2.3	Työkyvyttömyyskustannukset	18
2.3.1	Sairauspoissaolokustannukset	18
2.3.2	Työtapaturmat ja ammattitaudit	19
2.3.3	Varhe-maksut	21
2.4	Työhyvinvointi Servicassa	22
3	AKTIIVINEN TUKI	24
3.1	30–60–90 päivän sääntö	26
3.2	Keinoja työntekijän työssä jatkamisen tai työhön paluun tukemiseksi	26
3.3	Aktiivisen tuen toimintamalli Servicassa	28
4	TUTKIMUSPROSESSI, TUTKIMUKSEN TULOKSET JA LUOTETTAVUUS	30
4.1	Vastaajien taustatiedot	33
4.2	Aktiivisen tuen keskustelut	38
4.3	Servican aktiivisen tuen toimintamallin kehittäminen	45
4.4	Vastausten yhteenveto	46
5	POHDINTA	50
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	54
	LIITE 1: SAATEKIRJE	56
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE	57

1 JOHDANTO

Työelämän hektisyys ja jatkuvat muutokset edellyttävät organisaatioilta aktiivista henkilöstön työhyvinvoinnin tilan seuraamista, siitä huolehtimista sekä tarvittaessa tilanteeseen puuttumista. Työhyvinvoinnin tilasta huolehtiminen ei kuitenkaan ole pelkästään johdon ja esimiesten vastuulla, vaan koko organisaation, jokainen työyhteisön jäsen vastaa siitä omalta osaltaan. Työhyvinvointi tulisi nähdä osana organisaation toiminnan kokonaisuutta ja sen liiketoimintaa tukevana toimintana, koska organisaation työhyvinvoinnin tila heijastuu suoraan organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Organisaation työhyvinvoinnin tilasta huolehtiminen vaatii strategista johtamista, sitoutuneisuutta, suunnitelmallisuutta, tavoitteiden asettamista, tilanneseurantaa, jatkuvaa arviointia ja tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. (Havunen ja Lavikkala 2010, 75–82, 167; Kaikkonen, Manka ja Nuutinen 2007, 5–6; Pekkarinen ja Pekka 2015, 4, 14–15.)

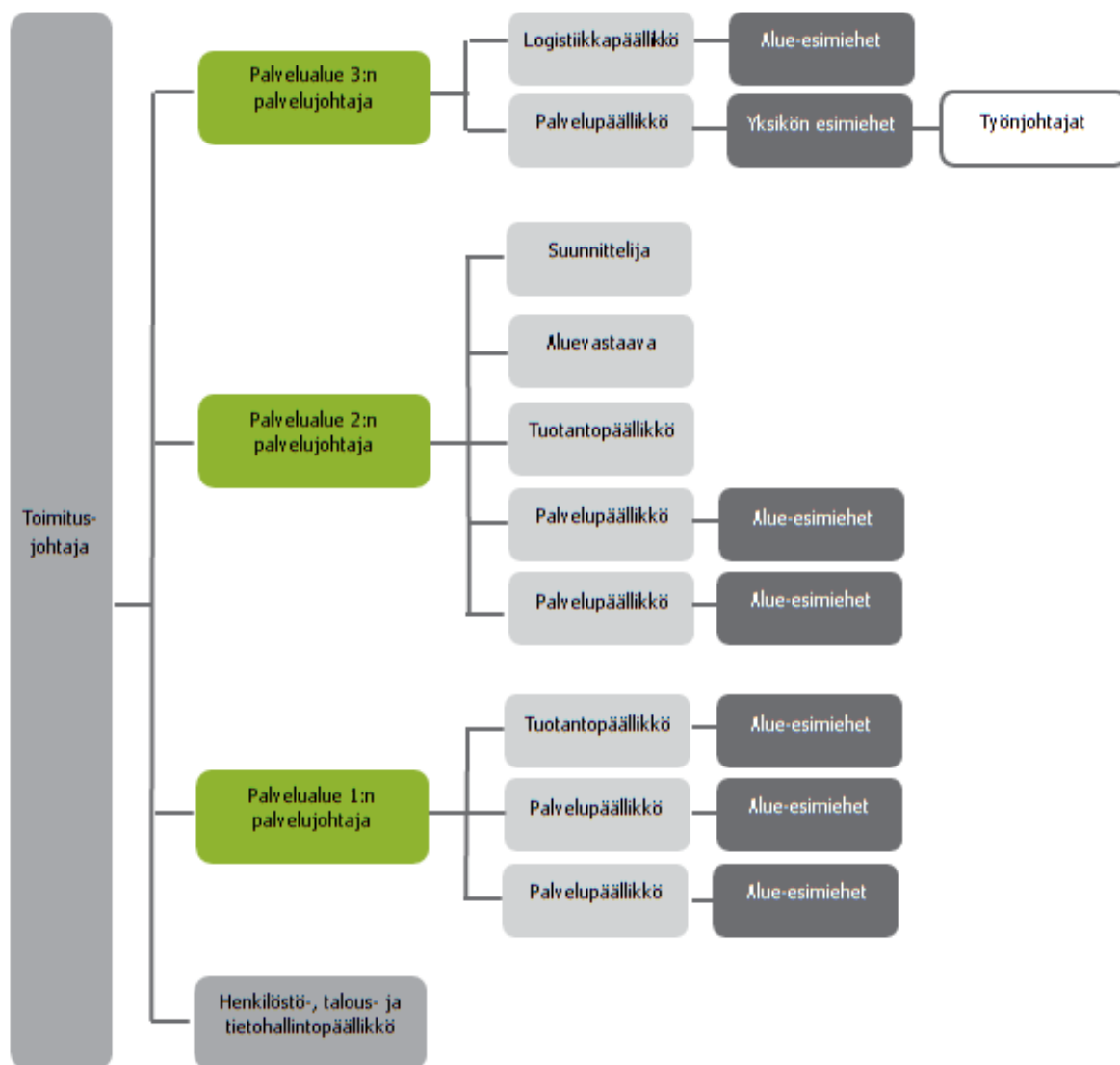
Organisaation johdon ja esimiesten toiminnan herättämä luottamuksellisuus ja hyväksyttävyyys heijastuvat koko organisaation toimintaan, he toimivat esimerkkinä organisaation muulle henkilöstölle. Hyvä johtaminen on kokonaisuus, joka muodostuu sekä asioiden, että ihmisten johtamisesta. Hyvässä johtamisessa yhdistyy vastuu arjen toiminnasta sekä henkilöstöstä. Johtamisen tulisi perustua organisaation missioon, visioon, arvoihin, strategiaan sekä yhteisiin toimintamalleihin ja pelisääntöihin. Johtamisen tarkoitus on mahdollistaa jokaisen henkilöstön jäsenen onnistuminen työssään. Organisaation tavoitteiden, tuottavuuden ja tuloksellisuuden saavuttaminen edellyttää, että esimiesten ja henkilöstön välinen yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat, koska toiminnan takana on aina ihminen. (Kuvio1; Työturvallisuuskeskus TTK.)



KUVIO 1. Johtamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus).

Servica, viralliselta nimeltään Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, on Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän omistama organisaatio, jonka varsinainen toiminta alkoi vuonna 2012. Servican liikevaihto on n. 80 miljoonaa euroa vuodessa. Servica on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka tuottaa pääasiassa omistajilleen laitos- ja välinehuollon palve-

luja sekä ruoka-, kiinteistö- ja logistiikkapalveluja yli 100 toimipisteessä. Servican toiminnot voidaan jakaa neljään alueeseen, joita ovat hallinto sekä palvelualueet 1, 2 ja 3. Hallinto toimii koko Servican organisaation tukiverkostona, joka tukee toiminnan kehittämistä, ohjaa noudattamaan yhteneväisiä menettelytapoja ja toimii informaation tuottajana, lähteenä sekä välittäjänä. Hallinnon henkilöstö työskentelee pääsääntöisesti Servican päätoimipisteessä. Palvelualue 1 tuottaa terveydenhuollon monipalveluja eli laitos- ja välinehuollon palveluja terveydenhuollon kohteisiin sekä ruokapalveluja palvelukeskuksissa. Palvelualueen 1 esimiehet työskentelevät yleensä samassa kiinteistössä henkilöstönsä kanssa. Palvelualueella 1 Palvelualue 2 tuottaa kaupunki- ja kehäalueen monipalveluja eli laitos- ja ruokahuollon palveluja kouluissa, päiväkodeissa, virastoissa sekä kulttuuri- ja vapaa-ajan kohteissa. Palvelualueella 2 henkilöstö on jakautunut useisiin eri kohteisiin, joissa esimiehet kiertävät tapaamassa työntekijöitään. Palvelualue 3 puolestaan tuottaa kiinteistö- ja logistiikkapalveluja. Kiinteistöpalveluja tuotetaan pääasiassa omistajien kiinteistöissä kiertäen, kun taas logistiikkapalveluiden toiminta-alueena on Pohjois-Savo. Suurin osa kiinteistö- ja logistiikkapalveluiden esimiehistä toimii samoissa tiloissa henkilöstönsä kanssa. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Servican johtamisen organisaatio

Servica työllistää n. 1200 henkilöä, joista n. 10 prosenttia on määräaikaisia työntekijöitä ja n. 5 prosenttia vuokratyöntekijöitä. Servican koko henkilöstöstä 80 prosenttia ja esimiehistä 60 prosenttia on naisia. Servican hallinnossa työskentelee 25 henkilöä, joista 75 prosenttia on naisia. Hallinnossa toimii neljä esimiestä, joista jokainen on keskimäärin kuuden työntekijän esimies. Hallinnon esimiestehtävissä sukupuolijakauma on 50 prosenttia. Palvelualueella 1 ja 2 työntekijöistä sekä esimiehistä suurin osa on naisia, kun taas puolestaan palvelualueella 3 miehiä. Kaikilla palvelualueilla toimii keskimäärin 20 esimiestä. Palvelualueilla 1 ja 2 esimiehillä on keskimäärin 30 työntekijää, kun taas palvelualueella 3 keskimäärin yhdeksän työntekijää. Servican koko henkilöstön keski-ikä on 48 vuotta, myös esimiestehtävissä toimivien henkilöiden. Hallinnossa työskentelevien esimiesten keski-ikä on korkein eli 51 vuotta ja palvelualueella 3 matalin, 45 vuotta. Alueiden välillä henkilöstön keski-ikä vaihtelee vain vähän, 47–50 vuoden välillä. Esimiesalueiden välillä henkilöstön keski-ikä vaihtelee vain vähän, 47–50 vuoden välillä. Naisten keski-ikä vaihtelee alueiden välillä on vähäisempää kuin miesten, sekä esimiesten, että koko henkilöstön osalta. Hallintoa lukuun ottamatta kaikilla alueilla keski-ikä on suurempi sillä sukupuoliryhmällä, joiden edustajia alueella on enemmän. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Henkilöstörakenne

	Koko henkilöstön lkm.	Esimiesten lkm.	Työntekijöiden lkm. keskimäärin per esimies	Sukupuolijakauma				Keski-ikä					
				Koko henkilöstö		Esimiehet		Koko henkilöstö			Esimiehet		
				Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Kaikki	Miehet	Naiset	Kaikki	Miehet	Naiset
Koko Servica	1225	59	20	20 %	80 %	40 %	60 %	48 v.	46 v.	49 v.	48 v.	45 v.	49 v.
Hallinto	25	4	6	25 %	75 %	50 %	50 %	50 v.	51 v.	49 v.	51 v.	55 v.	48 v.
Palvelualue 1	500	17	30	10 %	90 %	–	100 %	49 v.	41 v.	49 v.	49 v.	–	49 v.
Palvelualue 2	500	17	30	10 %	90 %	6 %	94 %	48 v.	42 v.	49 v.	48 v.	28 v.	50 v.
Palvelualue 3	200	21	9	95 %	5 %	100 %	–	47 v.	48 v.	42 v.	45 v.	45 v.	–

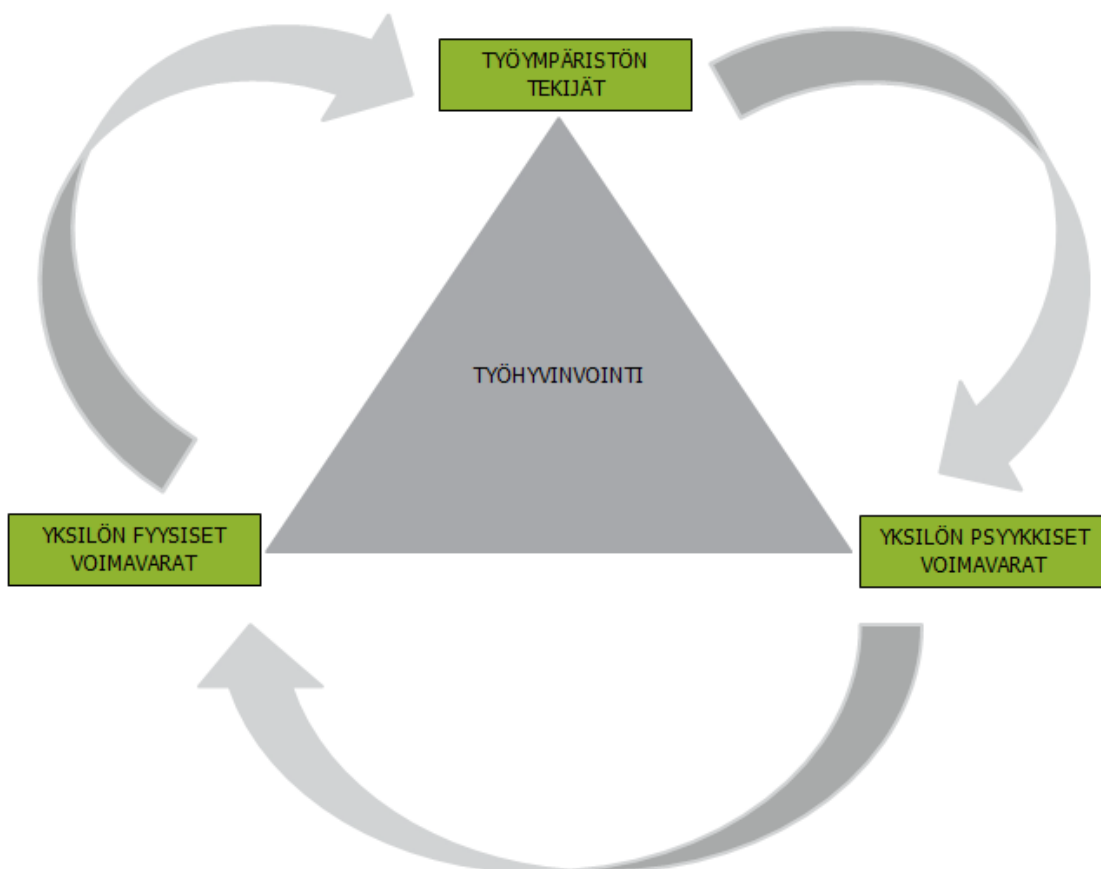
Servicassa henkilöstön sairauspoissaolojen määrä on ollut suuri koko sen toiminnan ajan. Sairauspoissaolojen määrää selittää osaltaan se, että Servican henkilöstön keski-ikä on suhteellisen korkea ja, että Servica toimii palveluntarjoajana toimialoilla, jotka ovat fyysisesti raskaita ja kuluttavia. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin siis merkittävässä asemassa, ja aktiivisen tuen toimintamalli toimii siinä yhtenä työvälineenä. Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena on edistää henkilöstön työhyvinvointia. Aktiivisen tuen toimintamallin avainsanoja ovat ennakointi, ennaltaehkäiseminen ja avoin, kaksisuuntainen vuorovaikutus. Aktiivinen tuki liittyy myös olennaisesti lakisäänteiseen sairauspoissaolojen 30-60-90 päivän sääntöön: työnantajan täytyy selvittää yhteistyössä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän toimintakyky työssä jatkamisen kannalta, kun työntekijän työkyvyttömyys pitkittyy. Työntekijän työkyvyn heikentymiseen johtaa joko työ tai sitten työ pahentaa sitä. Myös työntekijän henkilökohtaiset ongelmat voivat heijastua työpaikalle. (Ahola 2011, 35–36; Kela; Sairausvakuutuslaki 2004, 8 luku 5a§, 15 luku 4§; Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 10a§, 12§.)

Aktiivisen tuen toimintamallin toimintakeinoihin kuuluu puheeksiotto, esimies siis pyrkii keskustelun kautta selvittämään työntekijän psyykkiseen, fyysiseen tai sosiaaliseen työkykyyn liittyvien asioiden tilaa yhdessä työntekijän kanssa. Tarvittaessa keskusteluun voidaan ottaa mukaan muitakin tahoja,

kuten esim. työterveyshuolto tai työsuojelu. Asioiden puheeksiotto ei kuitenkaan aina ole yksinkertaista ja helppoa esimiehellekään, vaan he tarvitsevat tukea ja ohjeistusta. Opinnäytetyöni tavoitteena olikin selvittää, mitkä ovat Servican esimiesten kokemuksesta ja näkökulmasta haastavia asioita aktiivisen tuen keskusteluissa ja, mitkä puolestaan toimivia keinoja keskustelujen läpikäymiseksi. Tarkoituksena oli siis löytää hyviä käytäntöjä ja kehittämiskohteita aktiivisen tuen keskusteluihin liittyen.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kykyä selviytyä työtehtävistään. Työhyvinvointi koostuu työntekijän henkilökohtaisista fyysisistä ja psyykkisistä voimavaroista sekä työympäristön tekijöistä. Työympäristön tekijöitä ovat esim. työilmapiiri, työn kuormittavuus ja esimiestyö. Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti myös työntekijän henkilökohtaisen elämän tilanne. Arvio työhyvinvoinnin tilasta perustuu jokaisen henkilökohtaiseen tuntemukseen. (Kuvio 3; Viitala 2013, 212–213.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin tekijät (Viitala 2013, 212–213).

Työyhteisön hyvinvointi tai pahoinvointi heijastuu koko organisaation toimintaan ja sitä myöten myös asiakastyytyväisyyteen sekä organisaation taloudelliseen tulokseen. Työnantajainetutkimuksen mukaan työhyvinvointi on myös yksi tärkeimmistä työpaikan valintakriteereistä mielenkiintoisten työtehtävien ja hyvän palkkatason lisäksi (T-Media). Työhyvinvoinnin tukemiseen tulisi panostaa ennakoivasti, eikä vasta sitten, kun ongelmia alkaa ilmetä. Pahimmillaan työpahoinvointi voi johtaa työntekijän työkyvyttömyyteen ja ennenaikaiselle eläkkeelle, mistä aiheutuu työnantajalle turhia lisäkustannuksia. Tyhy- sekä tyky-toiminnassa olisi tärkeää huomioida, että ne sisältävät toimia kaikilta kolmelta hyvinvoinnin alueelta eli terveyden, osaamisen ja työympäristön alueilta. Henkilöstön työhyvinvointia ja -kykyä tulisi kehittää ratkaisukeskeisesti keinoilla, joilla voidaan lisätä työn imua. Kehittämistyön lähtökohdana voi olla vaikkapa työhyvinvointikyselyn tulokset. Kun henkilöstö otetaan mukaan organisaation kehittämistoimiin, he myös sitoutuvat niihin paremmin. Kun organisaation henkilöstö voi hyvin, he ovat tehokkaita ja innovatiivisia sekä kykenevät ja haluavat kehittää

osaamistaan. Työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa tulisikin seurata aktiivisesti. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja -kyvyn mittarina voidaan käyttää työhyvinvointikyselyn lisäksi esim. henkilöstön rakennetta, vaihtuvuutta ja eläköitymistä kuvaavia tilastoja, kehityskeskusteluja, osaamiskartoituksia, koulutuskustannuksia, työympäristön riskianalyysyjä sekä sairaus- ja tapaturmapoissaolotilastoja. Mittareiden avulla saadun informaation pohjalta voidaan laatia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi työhyvinvointisuunnitelma, joka muodostuu kehittämiskohteiden kuvauksesta, toimenpiteistä, aikataulusta, vastuista ja seurannasta. (Havunen ja Lavikkala 2010, 75–82, 167; Kaikkonen ym. 2007, 3–4, 25–29; Viitala 2013, 212, 222, 232.)

Työhyvinvoinnin tila ei ole ainoastaan organisaation vastuulla, vaan jokainen työyhteisön jäsen vastaa siitä omalta osaltaan. Työntekijä voi itse ylläpitää ja edistää omaa työhyvinvointiaan esim. kehittämällä vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitojaan, muuttamalla asennoitumistaan positiivisemmaksi, ylläpitämällä osaamistasoaan ajantasaisen koulutuksen avulla sekä huolehtimalla fyysisestä toimintakyvystään liikuntaharrastuksen avulla. (Kaikkonen ym. 2007, 5–6.) Organisaatiossa työhyvinvoinnin tilaa voidaan ylläpitää ja kehittää epäkohtiin ja ongelmiin puuttumisen lisäksi kiinnittämällä huomiota jo toimiviin asioihin ja vahvistamalla niiden vaikutusta. Viitalan (2013, 229–232) mukaan työhyvinvointia organisaatiossa voidaan ylläpitää ja edistää esim.

- tiivistämällä yhteistyötä työterveyshuollon, työsuojelun toimijoiden, luottamusmiesten sekä henkilöstöhallinnon kanssa.
- kehittämällä johtamista ja esimiestyötä.
- kehittämällä osaamista.
- vaikuttamalla työympäristön tekijöihin, kuten työnkuvaan, työmenetelmiin ja -välineisiin.
- erilaisilla työntekijöiden hyvinvointia tukevilla ohjelmilla ja kampanjoilla, jotka auttavat ennalta ehkäisemään työperäisiä ongelmia.

2.1 Luottamus esimiestyössä

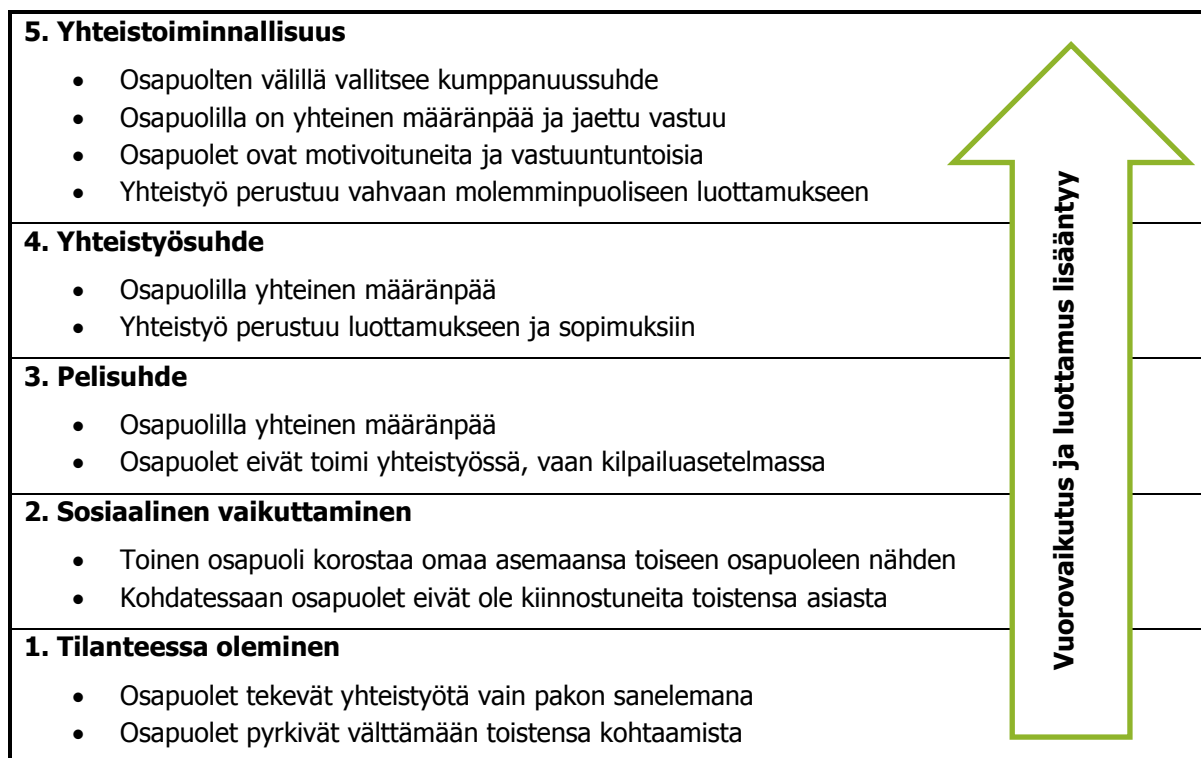
Ylin johto vaikuttaa organisaation sisäisen luottamuksellisuuden syntyyn omalla toiminnallaan, päätös- ja vaikutusvallallaan. Organisaation johdon toiminta, sen herättämä luottamuksellisuus ja hyväksyttävyyys heijastuvat koko organisaation henkilöstön toimintaan. Johdolla on oltava kasvot, sen on oltava henkilöstön tavoitettavissa ja sitoutunut tehtäväänsä. Omassa toiminnassaan pitäisi muistaa, että luottamus on kyllä helppoa menettää, mutta sen takaisin saaminen on hidasta ja vaatii pitkäjänteisyyttä. Luottamuksen rakentuminen esimiehen ja työntekijöiden välille on ensisijaisen tärkeää. Luottamuksen rakennuspalikoita ovat esimerkiksi rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, empaattisuus, toisten arvostaminen sekä kaksisuuntainen vuorovaikutus. Myös tilannetaju on tärkeää esimiehenä toimimisessa, eikä työntekijöiden jokaiseen tekemiseen tulisikaan puuttua. Työntekijöitä tulisi johtaa osallistaen ja ohjaten, ei pomottaen. Lisäksi organisaatiossa tulisi muistaa, että työntekijöitä ohjeistetaan ensisijaisesti heidän oman esimiehensä toimesta. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 48–129, 136–145.)

Esimiehen tulisi itse toimia esimerkillisesti edustamansa organisaation mallin, arvojen ja yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Omalla toiminnallaan esimies antaa työntekijöilleen mallin siitä, mikä on

hyväksyttävää, valta ja vastuu nivoutuvat toisiinsa. Päätökset tulisi tehdä oikeudenmukaisesti tosiasioiden perustuen ja niistä tulisi myös kantaa vastuu, sopimuksista ja lupauksista tulisi pitää kiinni. Joskus kuitenkin sovittuja käytäntöjä on hyväksyttävää muuttaa perustellusta syystä, esim. lakiin vedoten. Ikävistä päätöksistä, mahdollisista muutoksista ja niiden vaikutuksista tulisi informoida henkilöstöä mahdollisimman pian, esim. kertomalla asian yleisilasta ja siitä aikataulusta, milloin asiasta on saatavissa lisätietoja. Tällaisella toiminnalla voidaan estää ikävät huhupuheet. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 48–129, 137–138.)

Esimiehen tulisi kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, johdon- ja oikeudenmukaisesti. Ihmisten erilaisuus ja erilaiset tavat toimia tulisi nähdä rikkautena ja mahdollisuutena, joka parhaimmillaan johtaa luovaan ja innovatiiviseen toimintaan, organisaation kannattavuuden, työntekijöiden motivaation sekä työhyvinvoinnin tilan kohenemiseen. Kun työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, toimii yhteistyö sen eri jäsenten välillä paremmin, mikä lisää edelleen työyhteisön tehokkuutta. Negatiiviset tunteet tulisi jättää sivuun ja asiat pitäisi käsitellä asioina, myös kehonkielen pitäisi tukea sitä. Esimiehen ei myöskään tulisi ajaa omaa etuaan, vaan toimia suoraselkaisesti. Esimiehen täytyisi pystyä myöntämään omat virheensä ja hyväksymään myös muiden virheet sekä kyetä vastaanottamaan ja antamaan sekä myönteistä, että rakentavaa palautetta. Kaksisuuntainen vuorovaikutus, yhteistyön tekeminen, tehtävien delegoiminen sekä työntekijöiden valtuuttaminen lisäävät luottamuksen tunnetta työyhteisössä. Kun ihmiset kokevat, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan, se kohentaa heidän fyysistä sekä psyykkistä olotilaansa. Ei kuitenkaan riitä, että luottamussuhde vallitsee vain työntekijän ja esimiehen välillä, vaan sen täytyy vallita kaikkien työyhteisön jäsenten välillä. Luottamuksen syntyminen, ylläpitäminen ja kehittäminen kuuluvat koko henkilöstön vastuulle, vaikka esimiehillä onkin siinä tärkein rooli. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 44–129.)

Mitä suurempi organisaatio on, sitä useampia työyksiköitä siihen myös kuuluu, ja sitä enemmän erilaisia persoonallisuuksia mahtuu sen henkilöstöönkin. Päivittäin jokainen henkilöstön jäsenistä on osallisena jossakin ryhmätilanteessa, jossa heidän toimintansa taustalla on jokaisen asianosaisen oma tulkinta toisista henkilöistä. Tämä tulkinta perustuu jokaisen asianosaisen aiempiin kokemuksiin ja tuleviin odotuksiin. Sosiaalinen vuorovaikutus voidaan jakaa viiteen eri tasoon. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kolmella alimmalla tasolla henkilöiden välillä ei juurikaan ole vuorovaikutusta ja luottamusta, ne näkyvät vasta kahdella ylimmällä tasolla. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ylin taso, yhteistoiminnallisuuden taso, toteutuukin vain harvoissa tapauksissa. Yleensä korkeimmaksi sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoksi muodostuukin neljäs taso, yhteistyösuhde. Koska jokainen organisaatio ja työyksikkö kohtaavat jossakin vaiheessa ongelmia, ratkaisevaa niiden taustalla on, toimitaanko ryhmässä yhteistyössä vai, ovatko sen jäsenet kilpailuasetelmassa toisiaan kohtaan, ajaako yksittäinen ryhmän jäsen omaa vai yhteistä etua. Mikäli sosiaalista vuorovaikutusta halutaan kehittää, on esimiestyö siinä avain asemassa. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 69–75; Kopakkala 2005, 21–24; Kuvio 4; Pennington 2005, 11, 96, 118.)



KUVIO 4. Sosiaalisen vuorovaikutuksen viisi tasoa (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 69–75).

Vakavat työyhteisöongelmat ovat seurausta siitä, ettei häirintään, epäasialliseen käytökseen tai vastuuttomaan työkäytökseen puututa, vaan toivotaan sen olevan ohimenevä ilmiö. Häirinnällä, epäasiallisella käytöksellä ja vastuuttomalla työkäyttäytymisellä tarkoitetaan toimintaa, joka vaikuttaa negatiivisesti muuhun työyhteisöön, esim. kiusaaminen, seksuaalinen häirintä, työvelvollisuuksien laiminlyönnit ja omavaltainen käytös. Yleensä se, ettei ongelmiin puututa, kun ne tulevat ilmi, aiheuttaa lumipalloeftin eli ongelmat kasvavat ja laajenevat sitä mukaa, mitä pidemmälle niiden vaikutukset organisaation toiminnassa johtavat. Esimiehen tehtävänä on puuttua ongelmiin, jotka haittaavat työyhteisön toimintakykyä tai työhyvinvointia, ja etsiä niihin ratkaisuja. Kaikkia ongelmia ei voida välttää, mutta useimpien ongelmien ennaltaehkäisemiseksi esimiehen tulisi pitää aktiivisesti huolta työntekijöistään, työyhteisöstä, arjen työn kehittämisestä ja sen myötä työn tuloksista. Organisaatiossa tulisi olla yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseksi. Niiden pohjalta myös ongelmiin olisi helpompi puuttua. Ongelmien ratkaisussa lähtökohtana tulisi olla se, että ongelmien taustalla on kyse muutostoimia vaativasta asiakokonaisuudesta, eikä ketään tulisi lähteä syyllistämään. Yhteisen näkemyksen löytäminen on ongelmanratkaisussa ensiarvoisen tärkeää, silloin kaikki asianosaiset myös sitoutuvat siihen. (Havunen ja Lavikkala 2010, 18–20, 164–165, 189–190, 194; Nummelin 2007, 77–79; Työterveyslaitos.)

Ongelmiin jätetään puuttumatta yleensä sen takia, ettei omata hyviä ongelmanratkaisutaitoja. Ongelmanratkaisutaitojaan voi kuitenkin kehittää ja lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota omaan suhtautumistapaansa sekä tilanneherkkyyteen. Ongelmat pitäisi selvittää yhteistyössä kaikkien niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskee. Yhteistyössä tulisi toimia tavoitelähtöisesti ja kiinnittää huomiota siihen, millaista osaamista organisaatiossa tulisi kehittää, jotta toiminta sujuisi mahdollisimman hyvin. Avoin, kaksisuuntainen vuorovaikutus on olennaisessa asemassa. Esimiehen tulisi muistaa, että kaikkea ei välttämättä tarvitse tietää itse, vaan ongelmien ratkaisussa voi ja kannattaakin

hyödyntää saatavilla olevaa tukea. Esim. työntekijän terveydentilaan liittyvissä asioissa voi hyödyntää työterveyshuollon osaamista ja osatyökykyisen työssä jatkamisen mahdollisuuksien kartoittamisessa työkykykoordinaattoria. Työikäisistä suomalaisista 600 000 arvioi, että heillä on vamma tai sairaus, joka vaikuttaa heidän työelämäänsä ja tästä syystä työkykykoordinaattorikoulutusta järjestetään ympäri Suomen osana sosiaali- ja terveysministeriön OTE-kärkihanketta, jonka tavoitteena on vahvistaa osatyökykyisten asemaa työmarkkinoilla (Sosiaali- ja terveysministeriö). Konfliktien selvittelyyn esimies voi puolestaan saada apua työyhteisösovittelijalta. Vuoden 2016 lopulla Suomessa oli n. 600 koulutettua työyhteisösovittelijaa, joiden tarkoituksena on auttaa ja ohjata konfliktin osapuolia löytämään keskustelun ja kuuntelun myötä kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu (Suomen sovittelufoorumi). Esimiehen tulisi nähdä ongelmanratkaisu oman osaamisen kehittämisen mahdollisuutena, jonka myötä hän voi oppia myös ennaltaehkäisemään ongelmia. Esimiehen on myös tärkeää seurata, että toteutuvatko ja toimivatko yhdessä sovitut toimenpiteet, ratkaako ongelma niiden avulla. (Havunen ja Lavikkala 2010, 87, 190, 192–193, 195–196, 198–202; Kuvio 5; Nummelin 2007, 77–79.)

1. Asenne Perustehtävän suorittamiseen negatiivisesti vaikuttavat ongelmat ratkaistaan.	Ongelmanratkaisun tavoitteet
2. Avoin, kaksisuuntainen vuorovaikutus Huomioidaan kaikki osapuolet, joita asia koskee.	
3. Ratkaisuvaihtoehdot Etsitään yhdessä konkreettisia keinoja, joiden avulla ongelma voidaan ratkaista.	
4. Sovitut toimenpiteet Sovitetaan yhdessä, miten ongelma ratkaistaan.	
5. Seuranta Varmistetaan, että sovitut toimenpiteet toteutuvat ja toimivat, ongelma ratkaistaan.	

KUVIO 5. Ongelmanratkaisun vaiheet (Nummelin 2007, 78).

2.2 Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta

Työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa ohjaa laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007, 1§, 3–4§), jonka tarkoituksena on mahdollistaa henkilöstön osallistuminen yhteistyössä työnantajan kanssa toiminnan kehittämistyöhön sekä omaan työhön ja työyhteisöön liittyvien päätösten valmisteluun. Yhteistoimintalain tarkoituksena on siis luoda perusta aidolle vuorovaikutukselle työnantajan ja henkilöstön välillä. Yhteistoiminnan osapuolina ovat työntekijä, jota yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävä asia koskee, ja hänen esimiehensä tai henkilöstöryhmän tai sen osan edustaja tai asianosaisten henkilöstöryhmien edustajat sekä työnantajan edustaja. Yhteistoiminnassa täytyy käsitellä ainakin ne asiat, jotka vaikuttavat merkittävästi henkilöstön asemaan, kuten taloudellisista tai tuotannollisista syistä johtuvat toimet tai työn uudelleen organisoiminen. Yhteistoiminnassa täytyy myös käsitellä henkilöstöön, sen tasa-arvoiseen kohteluun ja kehittämiseen sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyvät periaatteet ja suunnitelmat.

2.2.1 Työsuojelu, -turvallisuus ja -terveyshuolto

Työnantajaa koskee yleinen huolehtimisvelvoite, joka tarkoittaa sitä, että työnantaja on vastuussa työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä, huomioiden työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijään itseensä liittyvät kysymykset. Lisäksi laki velvoittaa työnantajaa noudattamaan erinäisiä työtä, työolosuhteita ja erityisiä työn teettämisen tilanteita koskevia säännöksiä. Myös työntekijällä on velvollisuus noudattaa lakia sekä työnantajan ohjeita ja määräyksiä. Jokaisella työpaikalla tulee olla nimetty työsuojelupäällikkö, ellei työnantaja itse hoida ko. tehtävää. Työsuojelupäällikön tehtävänä on toimia työnantajan edustajana, organisaation asiantuntijana ja yhteyshenkilönä työsuojeluun liittyvissä asioissa. Työntekijöiden edustajina puolestaan toimivat työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua. Työntekijöiden täytyy valita joukostaan edustajat viimeistään silloin, kun organisaatio työllistää säännöllisesti vähintään 10 henkilöä. Kun organisaatio työskenotelee säännöllisesti 20 henkilöä tai enemmän, on lisäksi perustettava työsuojelutoimikunta. Työsuojelutoimikunta koostuu sekä työnantajan, että työntekijöiden edustajista. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006, 5 luku 28–29, 38§; Työturvallisuus laki 2002, 2 luku 8§, 4 luku 18§, 5 luku 24–48§, 6 luku 49–55§; Viitala 2013, 233–234.)

Työnantajan on myös noudatettava työaikalakia, joka on tarkoitettu työntekijän suojaksi. Työaikalaista voidaan poiketa yleissitovalla työehtosopimuksella ja mahdollisesti sen mukaisella paikallisella sopimuksella. Työaikalain (1996, 7 luku 37§, 8 luku 38§) mukaan työnantajan on pidettävä työaikalirjanpitoa jokaisen henkilöstön jäsenen työajasta ja maksetuista korvauksista. Työaikalirjanpito on säilytettävä vähintään kahden vuoden ajan. Työajan seurannan avulla työnantaja voi seurata henkilöstön kuormitusta, huolehtia riittävästä henkilöstöresursseista ja organisoida ne oikein. Työajan seurannalla voidaan siten ehkäistä myös tapaturmia ja sairauspoissaolojen syntymistä. Lisäksi työajan seuranta voidaan hyödyntää tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa. (Hakala ja Manka 2011, 13, 25.) Havusen ja Lavikkalan (2010, 87) mukaan loppujen lopuksi esimies on vastuussa siitä, jos työhön liittyy esim. kuormitusongelmia. Esimies voi hyödyntää sellaisessa tilanteessa esim. työterveyshuollon osaamista eli ohjausta työn kuormittavuuteen liittyvissä asioissa.

Työnantajalla on lakiin perustuva velvoite laatia yhteistoiminnassa työpaikkaa koskeva työsuojelun toimintaohjelma, josta ilmenee työolojen kehittämistarpeet, työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset, työsuojelutehtävät ja -vastuut. Toimintaohjelma perustuu riskien arviointiin, sen tarkoituksena on ylläpitää ja edistää työpaikan turvallisuutta, terveellisyyttä sekä työntekijöiden työkykyä. Toimintaohjelmaan perustuvat tavoitteet täytyy huomioida työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa yhteistyössä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. (Työturvallisuuskeskus TTK; Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 9§.) Työsuojelutoiminnan toimivuutta ja organisaation työturvallisuutta voidaan seurata esim. tehtyjen turvallisuuskorjausten ja -tarkistusten määrän perusteella sekä tapaturmien määrän ja niistä aiheutuneiden poissaolojen perusteella. Työtaturmien vähentäminen ja ennaltaehkäiseminen vaikuttavat positiivisesti organisaation toimivuuteen, imagoon sekä kustannuksiin.

Kaikilla työnantajilla on myös velvollisuus järjestää työterveyshuolto, jonka tehtävänä on ennaltaehkäistä työstä ja työolosuhteista johtuvia vaaroja ja haittoja. Työterveyshuollon tavoitteita ovat hyvin toimiva työyhteisö, työhön liittyvien sairauksien ennaltaehkäiseminen, turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen sekä kehittäminen neuvon ja ohjaten. Kukin työnantaja järjestää palvelut siinä mittakaavassa, kuin itse kunkin työpaikan olosuhteet ja muut lakia velvoittavat tekijät vaativat. Työnantajalla on oltava yhteistoiminnassa laadittu kirjallinen toimintasuunnitelma työterveyshuollosta, joka perustuu kirjalliseen työpaikkaselvitysraporttiin. Toimintasuunnitelma ja työpaikkaselvityksen raportti on oltava koko henkilöstön nähtävissä. Toimintasuunnitelman tulee sisältää yleiset työterveyshuollon tavoitteet ja työpaikan olosuhteet, niihin vaikuttavat toimenpiteet sekä lain määrittämät muut tekijät sisältävä toimintasuunnitelma ja päihdeohjelma. Päihdeohjelman tulisi perustua ennaltaehkäisyyn ja nopeaan reagointiin, sen tavoitteena tulisi olla työntekijöiden tietoisuuden lisääminen päihdeongelmista. Työnantajan ei välttämättä tarvitse laatia erillisiä suunnitelmia ja toimintaohjeita, vaan ne voivat sisältyä työsuojelun toimintaohjelmaan. On myös tärkeää, että työterveyshuollon toimivuutta ja toteutumista seurataan ja arvioidaan aktiivisesti. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on tarkistettava vuosittain. (Työsuojeluhallinto; Työterveyshuoltolaki 2001, 1 luku 1§, 2 luku 4§, 6§, 8§, 3 luku 11–12§.)

Työnantaja voi hankkia työterveyshuollon palvelut terveyskeskukselta, terveyshuoltopalveluita tarjoavalta toimijalta tai järjestämällä ne itse. Lakisääteisen ehkäisevän terveydenhuollon palveluiden lisäksi työnantaja voi järjestää henkilöstölleen myös sairaanhoidon sekä muita terveydenhuollon palveluja. Sairanhoidon palvelujen järjestäminen osana työterveyshuoltoa, voi auttaa sairauspoissaolojen seurannassa sekä ennaltaehkäistä henkilöstön työkykyyn liittyviä ongelmia tai auttaa reagoimaan niihin aiemmin ja siten myös minimoimaan niiden vaikutuksia. Työnantajalla on oikeus saada järjestämistään työterveyshuollon lakisääteisistä palveluista 50 prosentin suuruinen korvaus ja hyödyntäessään toiminnassaan aktiivisen tuen toimintamallia jopa 60 prosentin suuruinen korvaus. (Sairausvakuutuslaki 13 luku, 1§, 5§; Työsuojeluhallinto; Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 7§, 9§, 3 luku 12–14§.)

2.2.2 Tasa-arvo

Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu edistää työhyvinvointia. Työnantajalla on lain mukainen velvoite edistää työpaikalla työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua, ja sen toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset. Työntekijää ei saa syrjiä sukupuolen, iän, etnisen tausta, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Erilainen kohtelu on kuitenkin oikeutettua lain mukaan silloin, kun se perustuu työtehtävien laatuun ja niiden suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin tai, jos kyseessä on työllisyyspoliittinen tai työmarkkinoita koskeva tavoite tai eläke- tai työkyvyttömyysetuuksien saamisedellytykseksi vahvistetut ikäraajat. (Viitala 2013, 237; Yhdenvertaisuuslaki 2014, 3 luku 8§, 12§.)

Sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi on laadittu vielä erillinen laki. Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (1986, 6§) velvoittaa työnantajaa toimimaan niin, että

- eri sukupuolten edustajia hakeutuu avoimna oleviin tehtäviin.
- eri sukupuolten edustajia sijoittuu tasapuolisesti organisaation eri tehtäviin ja heille tarjottaisiin uralla etenemiseen yhtäläiset mahdollisuudet.
- eri sukupuolten edustajia koskevat samat työehdot, erityisesti palkkauksen osalta.
- työolot soveltuvat kaikille sukupuolesta riippumatta.
- eri sukupuolten edustajien työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista edistetään etenkin työjärjestelyjen myötä.
- ennaltaehkäistään sukupuoleen liittyvä syrjintä.

Organisaatio, joka työllistää säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on lain mukaan velvollinen laatimaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa yhdenvertaisuussuunnitelman sekä vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelman. Niistä on myös tiedotettava henkilöstöä. Yhdenvertaisuussuunnitelman ja tasa-arvosuunnitelman ei välttämättä tarvitse olla erillisiä suunnitelmia, vaan ne voivat yhdessä muodostaa suunnitelman. Ne voivat myös olla osana työsuojelun toimintaohjelmaa tai henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Yhdenvertaisuussuunnitelmalle ei ole lainmukaista määrämuotoa, mutta siitä tulee käydä ilmi tarvittavat toimenpiteet työpaikan yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Tasa-arvosuunnitelmassa puolestaan tulee olla selvitys organisaation tasa-arvon tilasta, jossa käsitellään eri tehtäviin sijoittumiset sukupuolittain sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus. Paikallisella sopimuksella palkkakartoitus voidaan sopia tehtäväksi vain joka kolmas vuosi. Tasa-arvosuunnitelman tulee myös sisältää toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi sekä palkkauksen osalta tasa-arvon saavuttamiseksi. Lisäksi suunnitelmasta täytyy tulla ilmi aiempien tasa-arvosuunnitelmien toimenpiteet ja tulokset. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986, 6a–6b§; Yhdenvertaisuuslaki 2014, 2 luku 5§, 7§.)

Ikäjohtaminen on osa tasa-arvoista johtamista. Hyvällä ikäjohtamisella voidaan lisätä henkilöstön hyvinvoinnin kokemusta sekä sitoutuneisuutta organisaatioon. Ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikkien ikäryhmien ja heidän elämäntilanteidensa huomioimista työelämässä. Ikäjohtamisen keinoja ovat esim. työnkuvan mukauttaminen työntekijän voimavaroihin nähden, osaamisen kehittäminen, työn osa-aikaistaminen, liukuvan työajan mahdollistaminen, etätöy sekä erilaiset perhe-, opinto- ja vuorotteluvapaat. (Viitala 2013, 239.) Organisaation tahtotilasta huolimatta ikäjohtamisen keinojen toteuttaminen käytännössä voi kuitenkin olla hyvin haasteellista mm. vähäisen henkilöstömäärän, taoudellisten reunaehtoien tai toimialan ja työnkuvan asettamien vaatimusten vuoksi.

2.2.3 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007, 4a§) edellyttää työnantajan laatimaan vuosittain yhteistoiminnassa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, huomioiden osatyökykyisten työllistämisen periaatteet ja joustavat työaikajärjestelyt. Pyydettyessä työnantajan on myös annettava selvitys siitä, kuinka se huolehtii tasa-arvoisen ammatillisen osaamisen kehittämisen toteutumisesta. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tulee sisältää

- määräaikaisten palvelussuhteiden lukumäärä, sekä arvio niiden trendistä.
- periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käyttämisestä.

- periaatteet ikääntyneiden ja työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi.
- arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, vaatimustasomuutoksista ja niiden syistä.
- toteutus suunnitelmat ja seuranta menettelyt.

Organisaation toiminta on sidoksissa ihmisten toimintaan, organisaation työntekijät siis vaikuttavat siihen, miten organisaatio menestyy. Organisaation menestyminen pohjautuu hyvään johtamiseen, työntekijöidensä osaamiseen, yhteistyötaitoihin, terveydentilaan ja hyvinvointiin sekä haluun kehittää organisaation toimintaa. Organisaation tulisi toimia niin, että huomiota kiinnitetään tulosten lisäksi siihen, kuinka niihin on päästy, minkä myötä pystytään kehittämään osaamistakin. Osaamisen kehittäminen organisaatioissa pitäisi nähdä monitasoisena ilmiönä: yksilö-, ryhmä-, organisaatio- sekä verkostotasolla siitäkin huolimatta, että kaiken keskiössä on yksilö. Osaamisen kehittäminen yksinään ei kuitenkaan ole riittävä toimenpide, vaan lisäksi tulisi kehittää myös organisaation ohjelmistoja, järjestelmiä, esimiestyötä, organisaatiokulttuuria ja henkilöstön työhyvinvointia. Organisaation osaamista voidaan johtaa oikein ja kehittää vasta sen jälkeen, kun organisaation osaamistaso on määritetty. (Havunen ja Lavikkala 2010, 174; Suutarinen ja Vesterinen 2010, 53; Viitala 2013, 8, 171–175.)

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan käytännön toimenpiteitä osaamisen takaamiseksi. Osaamisen kehittämisen tulisi olla ennakoivaa, tavoitteellista ja jatkuvaa niin, että se tukee työntekijöitä ja, että siitä on todellista hyötyä myös työnantajalle. Osaamisen kehittämisen keinoja ovat mm. koulutus, työnkierto, kehittämisprojektit, pilottihankkeet, ryhmätyöskentely, työpaikkalaverit, opintokäynnit, yritysvierailut ja ongelmanratkaisutilanteet. Osaamisen kehittämisen päämäärinä voi olla organisaation osaamistason turvaaminen, toiminnan tehostaminen ja muutoksiin valmistautuminen. Henkilötasolla osaamisen kehittämisen päämäärinä voivat olla suoriutumisen varmistaminen, motivoiminen ja sitouttaminen. (Viitala 2013, 186–194, 201–204.)

Esimiehet ovat avainasemassa organisaation osaamisen kehittämisessä. Esimiesten tunneälyisyys ja johtamistapa vaikuttavat organisaation toiminnan tuloksiin, työyhteisön ilmapiiriin, työhyvinvointiin sekä työurien pituuteen. Esimiehen täytyy siis osata johtaa yksilöitä osana kokonaisuutta ja toimia joustavasti eri tilanteiden vaatimalla tavalla. (Savolainen ja Simström 2015-02-24.) Havusen ja Lavikkalan (2010, 68) mukaan työntekoa on kehitettävä niin, että työntekijät voivat hyvin. Työhyvinvointi syntyy siitä, että työntekijöillä on käytettävissään kaikki tarvittavat elementit työnsä hyvin tekemiseksi. Lisäksi esimiehen on muistettava pitää huoli siitä, että hänen oma osaamisensa on ajanmukaisella tasolla.

Yksilön kannalta katsottuna riittävä osaamistaso ja halu oman osaamisen hyödyntämiseen ovat kestävän työuran lähtökohtana. Sen jälkeen vasta vaikuttavat ympäristötekijät, joita ovat mm. monipuolinen työkokonaisuus, vaikutusmahdollisuudet, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kestävän työuran näkökulmasta osaamistarpeet voidaan jakaa organisaation kannalta välttämättömiin sekä asiantuntijuuden kehittämisprosessin luomiin tarpeisiin. Kestävällä työuralla tarkoitetaan työhyvinvoinnin näkökulmasta yksilön inhimillisestä pääomasta huolehtimista, kehittämistä pitkällä aikavälillä. Hyvän ja

kestävän työuran saavuttaminen edellyttää, että organisaatiossa ymmärretään työuran eri vaiheet ja työntekijöiden iän merkitys, osaamis- ja kehittymistarpeet sekä osaamis- ja kehittymistavat. Työkaaren eri vaiheissa on huomioitava työntekijän yksilöllisyys. Henkilön työuraan vaikuttavat hänen koulustaustansa, osaamistasonsa ja ammattitaito. Hyvää ja kestävää työuraa voidaan edistää esim. mahdollistamalla työntekijän siirtyminen vähemmän kuormittaviin tehtäviin eläkeiän lähestyessä. Tällä toimenpiteellä edistetään työntekijän henkistä ja fyysistä jaksamista sekä todennäköisesti välittään työkyvyttömyyseläkkeeltä. Voidaan sanoa, että henkilön työura on ollut hyvä ja kestävä, mikäli hän pääsee toimintakykyisenä vanhuuseläkkeelle. (Andersson, Haggrén, Haring, Lanttola, Marttila, Schugk ja Työläjärvä 2013, 10–11; Savolainen ja Simström 2015-02-24; Varila 2014, 12, 69.)

2.3 Työkyvyttömyyskustannukset

Suomessa työntekijän työkyvyttömyys aiheuttaa työnantajalle merkittävän kustannuserän. Työkyvyttömyyskustannukset voivat aiheutua sairauden, tapaturman tai ammattitaudin aiheuttamista poissaoloista tai ennenaikaisesta eläköitymisestä. Panostamalla turvallisuuteen etukäteen työnantaja kuitenkin voi vaikuttaa näihin kustannuksiin, esim. työpaikan riskikartoituksilla ja huolehtimalla työntekijöiden työhyvinvoinnista.

2.3.1 Sairauspoissaolokustannukset

Työnantaja vastaa työntekijän palkkakustannuksista kokonaan sairauspoissaolon ensimmäisen kymmenen kalenteripäivän ajalta. Sen jälkeen Kela alkaa maksaa sairauspäivärahaa ja maksaa sitä enintään siihen saakka, kun työntekijän sairauspoissaolo on kestänyt 300 kalenteripäivää. Sairauspäivärahaa maksetaan työnantajalle niin kauan kuin työnantaja maksaa työntekijälle työsuhteen mukaista sairausajan palkkaa, muutoin se maksetaan työntekijälle itselleen. Työntekijän oikeus sairausajan palkanmaksuun määräytyy työehtosopimuksen mukaan. Esim. kunta-alalla työntekijä, jonka työsuhde on jatkunut vähintään 60 kalenteripäivää, on oikeutettu saamaan yhden kalenterivuoden aikana sairausperusteisen poissaolon ajalta täyden palkan 60 kalenteripäivältä ja sen jälkeen vielä 120 kalenteripäivän ajan kaksi kolmasosaa palkastaan. Mikäli työntekijän sairausajan palkka on pienempi kuin sairauspäiväraha, maksaa Kela erotuksen työntekijälle. (Kela; Sairausvakuutuslaki 2004, 8 luku 7–8§; Työsopimuslaki 2001, 2 luku 11§; Viitala 2013, 223.) Työntekijän palkkakustannusten lisäksi työnantajalle voi aiheutua muita välittömiä ja välillisiä kustannuksia työntekijän sairauspoissaolosta. Välittömiä kustannuksia ovat esim. työterveyshuollon kustannukset, toisille työntekijöille maksettavat ylityökorvaukset tai mahdollisista sijaishankinnoista aiheutuvat kustannukset. Välillisiä kustannuksia puolestaan ovat esim. tuotannolle ja palveluille aiheutuneiden häiriöiden ja laatu-poikkeamien kustannukset, työilmapiirin heikkenemisen aiheuttamat kustannukset sekä organisaation imagon huononemisesta aiheutuneet kustannukset. Sairauspoissaolojen aiheuttamat kokonaiskustannukset ovat organisaatiolle keskimäärin kolminkertaiset maksettuun sairausajan palkkaan nähden. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 14, 18.)

Sairauspoissaolojen vähentämisen tulisi olla tavoitteellista ja pitkäjänteistä, vaikkakin on ymmärrettävä, että kaikkiin sairauspoissaoloihin ei ole mahdollista vaikuttaa. Organisaation johdon tulisi miet-

tiä, mitä ongelmia ja, kuinka paljon kustannuksia sairauspoissaolot aiheuttavat, mistä sairauspoissaolot johtuvat ja, mitä niiden vähentämiseksi voidaan tehdä. Sen pohjalta voidaan lähteä kehittämään organisaation omaa toimintamallia ja pelisääntöjä sairauspoissaoloihin liittyen. Toimintamallista tulisi ilmetä ainakin miten, milloin ja kenelle sairauspoissaolosta ilmoitetaan, kuinka sairauspoissaoloja seurataan tilastollisesti, miten esimies voi puuttua sairauspoissaoloihin sekä, mitä ovat korvaavan työn mahdollisuudet. Sairauspoissaolojen strateginen vähentäminen edellyttää erityisesti esimiesten sitoutumista, heidän täytyy uskaltaa puuttua rohkeasti ongelmiin. Organisaation avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edistää asioihin puuttumista. Organisaation johdon ja työterveyshuollon tehtävänä on toimia esimiesten tukena. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 5, 16, 19–21.)

2.3.2 Työtapaturmat ja ammattitaudit

Työnantajan täytyy vakuuttaa työntekijänsä työtapaturmien ja ammattitautien varalta silloin, kun teetetystä työstä maksetaan työansioita kalenterivuoden aikana enemmän kuin 1200 euroa. Työtapaturmana pidetään tapaturmaa, joka on sattunut työntekijälle työssä, työntekopaikan alueella, ruoka- tai virkistystauolla työntekopaikan läheisyydessä, työhön liittyvässä tilaisuudessa tai tavanomaisella työmatkalla. Työtapaturmaksi katsotaan myös työkykyä ylläpitävässä toiminnassa sattuneet tapaturmat sekä terveydenhuollon vastaanottokäyntiin liittyvässä toiminnassa sattuneet tapaturmat, kun käynti on johtunut äkillisestä sairastumisesta, mahdollisesta työtapaturmasta, työterveyshuoltolain mukaisesta terveyden huollosta, työstä johtuvasta velvoitteesta tai työnantajan määräyksestä. Etätöitä tehdessä sattunutta tapaturmaa ei katsota työtapaturmaksi. Ammattitaudiksi puolestaan katsotaan sairaus, joka johtuu fyysikaaliselle, kemialliselle tai biologiselle tekijälle altistumisesta työssä, työntekopaikan alueella, työhön liittyvässä koulutuksessa tai etätöissä, jos altistus on aiheutunut työtehtävistä. (Työtapaturma ja ammattitautilaki 2015, 1 luku 3§, 5 luku 21–25§, 6 luku 26§.)

Työntekijän on ilmoitettava työtapaturmasta tai ammattitaudista työnantajalle heti, kun olosuhteet sen sallivat. Työnantajan on puolestaan tehtävä ilmoitus työtapaturmasta tai ammattitaudista vakuutusyhtiölle viimeistään 10 arkipäivän kuluessa siitä, kun se sai tiedon asiasta. Mikäli työntekijä tai työnantaja laiminlyö ilmoittamisvelvollisuuttaan, voidaan korvaus evätä viivästymisajalta. Korvausasia tulee vireille, kun vakuutusyhtiö saa ilmoituksen työtapaturmasta tai ammattitaudista. Vakuutusyhtiön on puolestaan tiedotettava vahingoittunutta siitä, milloin korvausasia on tullut vireille. Vakuutusyhtiön on aloitettava korvausasian selvittäminen viimeistään seitsemän arkipäivän kuluessa sen vireilletulosta ja annettava korvauspäätös viimeistään 30 kalenteripäivän kuluttua siitä, kun se on saanut kaikki korvausasiaan liittyvät selvitykset. Ammatillisen kuntoutuksen tarve vakuutusyhtiön on kuitenkin selvitettävä kolmen kuukauden kuluessa vahingoittuneen työkyvyttömyyden alkamisesta, ja edelleen sen jälkeen vähintään kolmen kuukauden välein. Vakuutusyhtiön on maksettava päätöksen mukaiset korvaukset viivytyksettä. Mikäli vakuutusyhtiö laiminlyö päätöksenantamista tai korvauksen maksamista lain mukaisissa määräaajoissa, on sen maksettava korvaukselle viivästyskorotusta. Vahingoittunut tai hänen edunsaajansa voi myös hakea korvausasian käsittelyn siirtoa Tapaturmavakuutuskeskukselle, jos vakuutusyhtiö ei noudata lain mukaisia määräaikoja. Kaikista mahdollisista kustannuksista kuitenkin vastaa vakuutusyhtiö. (Työtapaturma ja ammattitautilaki 2015, 14 luku 110–116§, 16 luku 119–120§, 127§, 19 luku 146–147§, 152–155§.)

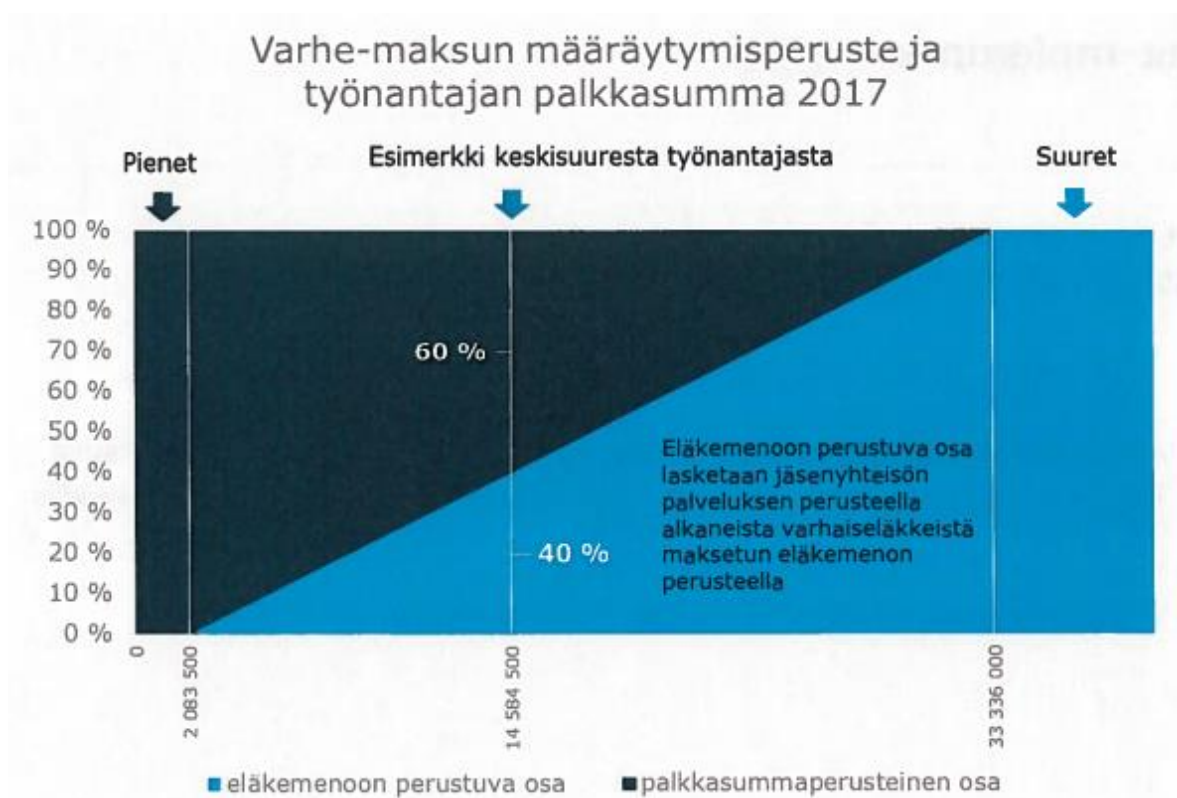
Työtapaturma ja ammattitautilain (2015, 8 luku 36–49§, 9 luku 50–54§, 10 luku 55–56§, 63§, 69§, 74§, 79§, 11 luku 83–87§, 12 luku 88–98§, 13 luku 99–106§, 109§, 17 luku 128–134§) mukaan vahingoittunut on velvollinen osallistumaan korvausasian selvittämiseen ja korvauksensaaja on velvollinen ilmoittamaan mahdollisista korvaukseen vaikuttavista muutoksista. Kulukorvausta on haettava erikseen, ja pääsääntöisesti vuoden kuluessa kustannusten syntyisestä. Myös leskeneläkettä on haettava erikseen. Vakuutusyhtiö voi maksaa vakuutuskorvauksena

- sairaanhoito- ja tutkimuskulut sekä niihin liittyvät välttämättömät matka- ja majoituskulut.
- palkka tai ansionmenetyt tutkimusajalta, kuitenkin enintään seitsemältä päivältä, tai fyysisen hoidon ajalta, kalenterivuoden aikana kuitenkin enintään 30 päivältä.
- hoitotukea muutoin kuin sairaala- tai laitoshoidon ajalta.
- vaatelisää, jos vahingoittunut joutuu käyttämään apuvälinettä keskeytymättömästi vähintään kolmen kuukauden ajan, ja mikäli apuväline voi aiheuttaa vaatteiden kulumista.
- välttämättömät kodinhoidon lisäkustannukset enintään vuoden ajalta vahingon sattumisajankohdasta lukien.
- vahingon yhteydessä käytössä olleet ja hajonneet silmälasit, kuulolaitteet, hammasproteesit, tukisidokset ja -liivit sekä tekojäsenet, -nivelet ja -elimet.
- päivärahaa jokaiselta kalenteripäivältä enintään vuoden ajalta vahingon sattumisajankohdasta lukien, jos vahingoittunut on ollut osittain tai kokonaan työkyvytön vähintään kolmen päivän ajan vahinkopäivän lisäksi ja, jos hänen työkykynsä on alentunut vähintään 10 prosenttia ja hänen vuosityöansionsa on laskenut vähintään 2 736 euroa. Mikäli ammattitauti todetaan vahingoittuneen olleessa jo eläkkeellä, oikeus päivärahaan ja sen määrä perustuu viimeisimmän työn vuosiansioon.
- tapaturmaeläkettä vahingon vuosipäivästä alkaen, jos vahingoittuneen työkyky on alentunut vähintään 10 prosenttia ja hänen vuosityöansionsa on laskenut vähintään 2 736 euroa.
- haittaraaha pysyvästä vahingon aiheuttamasta vammasta tai sairaudesta määritetyn haittaluokan mukaan joko kertakorvauksena tai jatkuvana korvauksena.
- kuntoutusrahaa tai kuntoutuskorvauksia vahingoittuneelle, jonka työ- ja toimintakyky tai ansiomahdollisuudet ovat heikentyneet tai tulevat todennäköisesti heikentymään vahingon vuoksi. Kuntoutusrahaa voidaan maksaa mahdollisen ammatillisen kuntoutuksen ajalta ja enintään puoli vuotta sen päättymisen jälkeen. Kuntoutuskorvauksia voidaan maksaa palveluasumisesta, apuvälineistä, asunnonmuutostöistä, tulkkauspalveluista sekä välttämättömistä matka- ja majoituskuluista ammatilliseen kuntoutukseen, apuvälineiden hankintaan tai sopeutumisvalmennukseen. Sopeutumisvalmennukseen liittyen voidaan maksaa kuntoutuskorvauksena myös mukana olleen omaisen tai muun vastaavan henkilön matka- ja majoituskulut sekä ansionmenetykset.
- kuolemaan johtaneissa tapauksissa kuolinpesälle tai hautauskustannuksista vastanneelle hautausapua 4 760 euroa sekä välttämättömät kuljetuskustannukset vahingoittuneen asuintai kotipaikkakunnalle.
- kuolemaan johtaneissa tapauksissa perhe-eläkettä tietyin edellytyksin leskeneläkkeenä sekä lapseneläkkeenä vahingoittuneen kuolinpäivää seuraavasta päivästä alkaen. Leskeneläkettä voidaan maksaa aviopuolisolle tai avopuolisolle, jonka kanssa vahingoittuneella on tai on ollut lapsi tai yhteinen elatusvelvollisuus. Silloin myöskin elätettävä lapsi on oikeutettu lap-

seneläkkeeseen. Lapseneläkettä voidaan maksaa vahingoittuneen alle 18-vuotiaalle lapselle tai enintään 25-vuotiaalle lapselle.

2.3.3 Varhe-maksut

Kunta-alalla työnantaja joutuu maksamaan varhaiseläkemenoperusteista eläkemaksua eli varhe-maksua silloin, kun työntekijä jää ensimmäistä kertaa työkyvyttömyyseläkkeelle tai alkaa saada kuntoutustukea eli jää määräaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle. Varhe-maksun määräytymiseen vaikuttaa työnantajan koko. Maksuluokkien perusteena ovat KuEL-palkkasummat tarkistetaan vuosittain, kuten myös varhe-maksukertoimet. Pientyönantajan varhe-maksu on palkkasummaperusteinen ja suurtyönantajan eläkemenoperusteinen, kun taas keskisuuren työnantajan varhe-maksu on sekä palkka-, että eläkemenoperusteinen. (Keva; Kuvio 6.)



KUVIO 6. Varhe-maksuluokat vuonna 2017 (Moisala ja Ruuskanen 2017, 82).

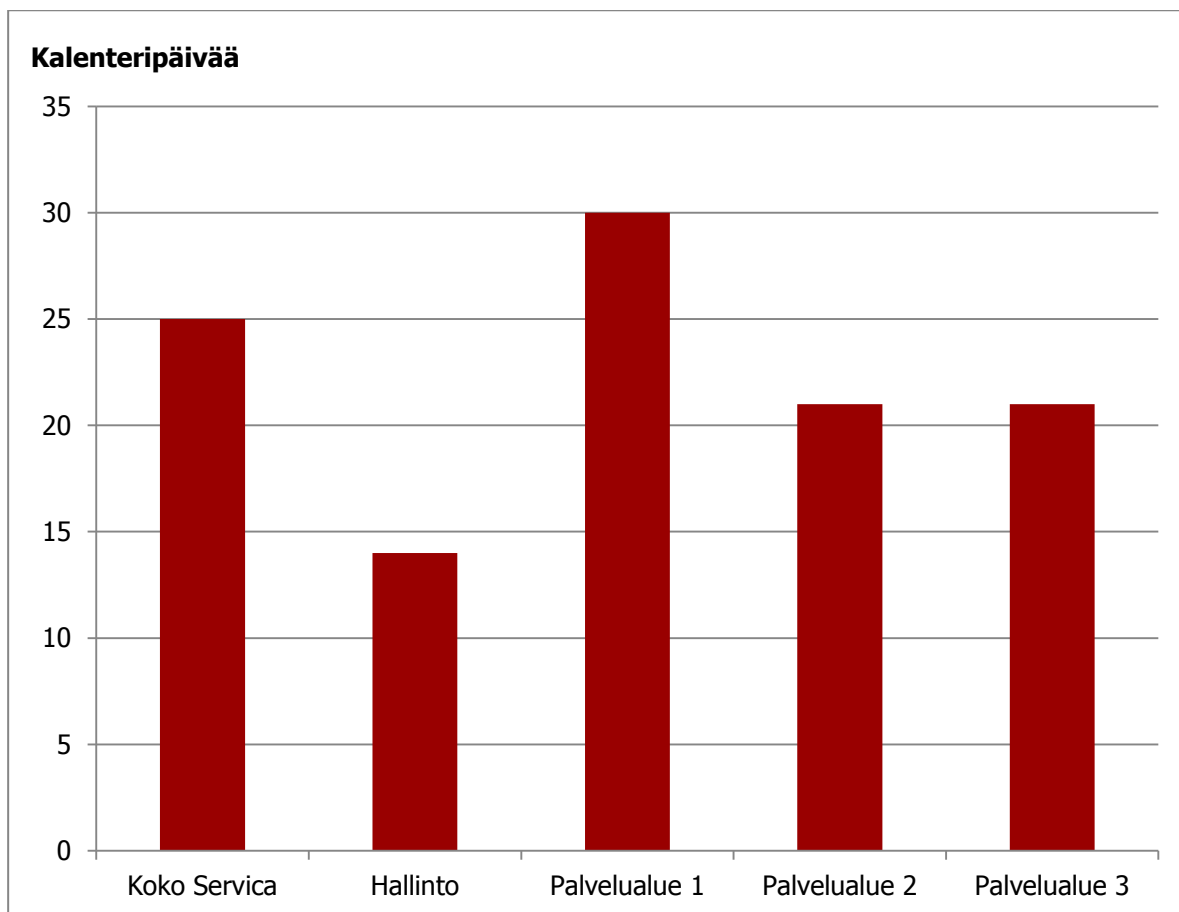
Yhdestä työntekijästä kertyy työnantajalle varhe-maksua 36 kuukauden ajan. Työnantaja voi kuitenkin itse vaikuttaa varhe-maksujen määrään tukemalla henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jatkamista etsimällä yhteistyössä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa vaihtoehtoa työkyvyttömyyseläkkeelle tai kuntoutustuelle. Myös muiden tahojen osaamista ja tietämystä kannattaa hyödyntää, kuten esim. työkykykoordinaattorin. Työnantaja voi saada kuntoutumishyvitystä, jos työntekijä 36 kuukauden jakson aikana palaa työhön kuntoutustuelta tai aloittaa osatyökyvyttömyyseläkkeellä kuntoutustuen päätyttyä. Silloin työntekijästä aiheutuu työnantajalle varhe-maksua vain kuntoutustuen ajalta. Työnantajalle ei siis aiheudu varhe-maksua osatyökyvyttömyyseläkkeestä. Työntekijä, jonka työkyky on alentunut vähintään 40 prosenttia voi hakeutua osatyökyvyttömyyseläkkeelle ja jatkaa työssään osa-aikaisesti. Työntekijä voi myös palata työkyvyttömyyseläkkeeltä kolmen vuoden sisällä

töihin osa-aikaisesti, jolloin eläke voidaan muuttaa osatyökyvyttömyyseläkkeeksi. Työntekijän työssä jatkamista tai töihin paluuta työkyvyttömyyseläkkeeltä voidaan tukea myös ammatillisella kuntoutuksella, josta ei aiheudu varhe-maksua. Ammatilliseksi kuntoutukseksi katsotaan esim. työkokeilu tai uudelleen koulutus työkykyä vastaaviin tehtäviin. (Keva.)

2.4 Työhyvinvointi Servicassa

Henkilöstö, sen osaaminen ja työhyvinvointi ovat merkittävässä asemassa Servican tuottamilla, fyysisesti raskailla ja kuluttavilla, toimialoilla. Lakisääteisten toimintasuunnitelmien ja -ohjelmien lisäksi Servicassa on käytössä erilaisia turvallisuus- ja toimintaohjeita, joilla pyritään parantamaan henkilöstön turvallisuutta sekä työhyvinvointia. Ehkäisevän terveydenhuollon palveluiden lisäksi Servica tarjoaa henkilöstölleen sairaanhoidon palveluja. Servicassa myös pyritään muokkaamaan mahdollisuuksien mukaan henkilöstön työaika ja -tehtäviä vastaamaan heidän työkykyään ja osaamistaan, työtehtäviä tai jopa alaa voidaan vaihtaa organisaation sisällä. Ergonomiankin tärkeys on otettu huomioon. Lisäksi budjetista on varattu varoja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen esim. ePassin muodossa sekä palkallisen kuntoutuksen, yhteisien tapahtumien, liikuntaharrastusmahdollisuuksien ja koulutuksen järjestämiseen. Servica on myös tehnyt sopimuksia paikallisten toimijoiden, mm. kuntokeskuksien kanssa, jotta servicalaiset voivat ostaa heidän palvelujaan edullisemmalla hinnalla. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi Servicassa järjestetään mm. työpaikkakokouksia, henkilöstöinfoja, kehityskeskusteluja ja toteutetaan työhyvinvointikyselyjä. Servica myös kannustaa henkilöstöään antamaan palautetta ja toimimaan aloitteellisesti. Tarkoituksena on aktivoida henkilöstöä ja saada heiltä uusia ideoita, kehittää organisaation toimivuutta ja parantaa palvelutuotannon tuloksellisuutta. Kuka tahansa servicalainen voi siis tehdä aloitteen esim. työturvallisuuden tai työviihtyvyyden parantamiseksi, työmenetelmien kehittämiseksi tai kustannusten vähentämiseksi. Jokaisesta hyväksytyistä aloitteesta maksetaan palkkio aloitteen tekijälle.

Servica tuottaa palveluja toimialoilla, jotka ovat fyysisesti raskaita ja kuluttavia, joten sairastavuuskin on korkea, vaikka henkilöstön työhyvinvointiin on kohdistettu erilaisia toimia. Servicassa sairauspoissaoloja työntekijää kohden on keskimäärin 25 kalenteripäivää vuodessa, kun kunta-alalla vastaava luku on 16,5 (Kuntatyönantajat). Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava Servican toiminnan erilaisuus verrattuna esim. kunnan toimintaan, jossa fyysistä työtä tekevien työntekijöiden lisäksi on paljon myös toimistossa työskenteleviä työntekijöitä. Servican henkilöstön sairauspoissaoloista työ- tai työmatkatapaturmista aiheutuneiden poissaolojen osuus on n. 6 prosenttia. Servican henkilöstöstä n. 20 prosenttia aiheuttaa n. 80 prosenttia kaikista sairauspoissaoloista. Servican sairauspoissaoloista n. 20 prosenttia on kestoltaan 1–5 kalenteripäivää ja n. 40 prosenttia 1–10 kalenteripäivää. Yli 60 kalenteripäivää kestäviä sairauspoissaoloja on n. 2 prosenttia. Sairauspoissaoloja työntekijää kohden Servican hallinnossa on keskimäärin 14 kalenteripäivää, palvelualueella 1 keskimäärin 30 kalenteripäivää, palvelualueella 2 sekä palvelualueella 3 keskimäärin 21 kalenteripäivää. Sairauspoissaolojen määrä työntekijää kohden keskimäärin vaihtelee esimiehittäin 1–62 kalenteripäivän välillä. Esimiehittäin tarkasteltuna 60 prosentilla sairauspoissaolojen määrä työntekijää kohden on keskimäärin 25 kalenteripäivää tai vähemmän ja 40 prosentilla keskimäärin 15 kalenteripäivää tai vähemmän. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Servican sairauspoissaolot kalenteripäivää per työntekijä.

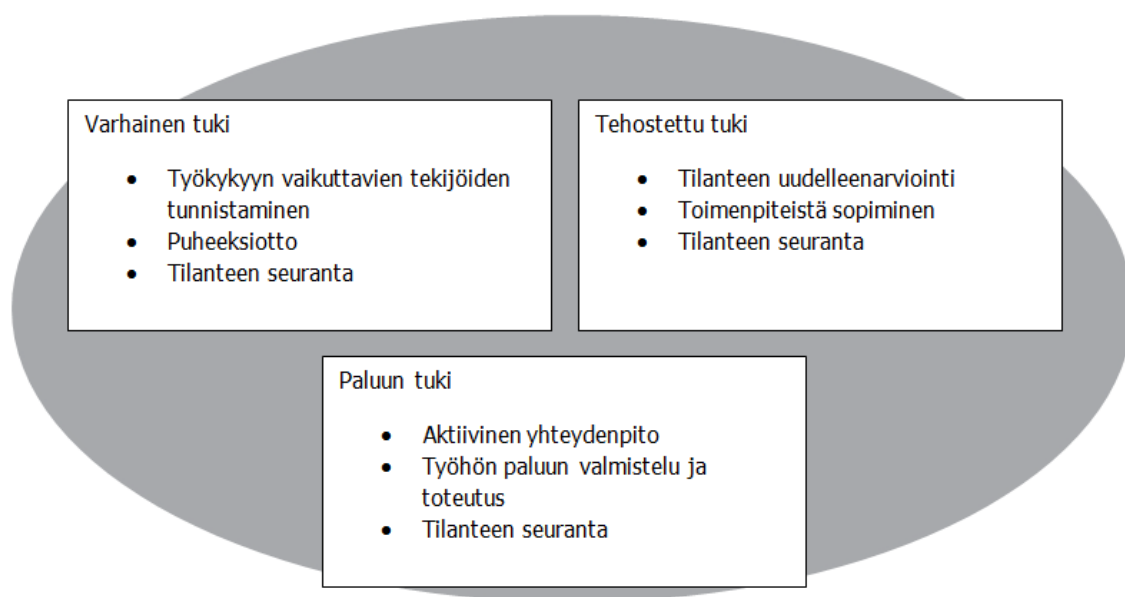
3 AKTIIVINEN TUKEA

Aktiivisen tuen toimintamalli on työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisen apuväline. Aktiivisen tuen toimintamallista käytetään useita eri nimityksiä, esim. välittämisen toimintamalli, varhaisen tuen toimintamalli tai varhaisen puheeksiottamisen toimintamalli. Servicassa aktiivisen tuen toimintamallista käytetään nimitystä aktiivisen aikaisen tuen toimintamalli. Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena on tukea henkilöstön työssä jaksamista, madaltaa puheeksiottamisen ja asioihin tarttumisen kynnystä, tunnistaa työkykyyn negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä sekä etsiä niihin ratkaisuja työkyvyn edistämiseksi. Aktiivinen tuki on konkreettinen keino osoittaa, että organisaatio välittää henkilöstöstään. Aktiivisen tuen keskustelut voivat koskea henkilön psyykkistä, fyysistä tai sosiaalista työkykyä. Aktiivisen tuen keskustelut tulee käydä työelämälähtöisesti, ja niitä käydessä on pidettävä mielessä luottamuksellisuus sekä yksityisyyden suoja. Toimintamalli luodaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyössä. Toimintamallista tulee käydä ilmi, miten työntekijän työkyvyn hallintaa seurataan sekä, miten aktiivista tukea käytännössä toteutetaan. Mitä toimia tehdään milloinkin ja miten, ketä eri toimijat ovat ja, mitkä ovat heidän roolinsa, keneltä voi saada tukea. Esim. milloin aktiivisen tuen keskustelut on syytä käynnistää, miten työntekijään pidetään yhteyttä sairauslomalla, miten työntekijän sairauspoissaolosta tiedotetaan muuta työyhteisöä ja keneltä esimies tai työntekijä voi saada tietoa erilaisista tukimuodoista. Toimintamallin tulee olla niin selkeä, ettei kenellekään asianosaiselle synny minkäänlaisia väärinkäsityksiä, joiden myötä työmotivaatio ja -hyvinvointi voisivat kärsiä. Toimintamallin tulee koskea koko henkilöstöä. (Kaikkonen ym. 2007, 20; Työturvallisuuskeskus TTK 2011, 2–4, 7–8.)

Keskeistä aktiivisen tuen toimintamallin toimivuudelle on kaikkien osapuolten yhteistoiminta, toimiva vuorovaikutus sekä selkeä roolijako. Myös dokumentointi on tärkeää, joten organisaatiossa kannattaa laatia yhtenäiset lomakepohjat, joihin voidaan kirjata kunkin asianosaisen tilannetta koskevat asiat, esim. sovitut toimenpiteet ja seurantapäivät. Aktiivisen tuen käynnistäminen on esimiesten ja johdon vastuulla, vaikka se perustuukin kaikkien osapuolten aktiivisuuteen. Aktiivisen tuen toimintamalliin kirjataan työpaikan omat pelisäännöt aktiivisen tuen käynnistämisestä, esim. poissaolorajat, palautteet tai käytösmuutokset. Työeläkevakuutusyhtiö, työtapaturvamakuutusyhtiö, Kela, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö, työkykykoordinaattorit, työyhteisösoveltelijat, henkilöstöhallinnon edustajat sekä henkilöstön edustajat toimivat ns. tukiverkostona aktiivisen tuen toimintamallissa. (Kaikkonen ym. 2007, 20–21; Työturvallisuuskeskus TTK 2011, 4–6, 7–8.)

Sen lisäksi, että hyvin toimiva aktiivisen tuen toimintamalli parantaa työhyvinvointia, se kehittää työnantajan imagoa ja tuo työnantajalle taloudellista hyötyä. Vuonna 2011 voimaan astuneen sairausvakuutuslain muutoksen mukaan työnantajalla on aktiivisen tuen toimintamallia hyödyntäessään oikeus 60 prosentin suuruiseen korvaukseen työterveyshuollon lakisääteisistä palveluista 50 prosentin sijaan. Toimiva aktiivinen tuki myös vähentää sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia sekä pidentää työuria, jolloin myös ennaikaisesta eläköitymisestä johtuvat kustannukset eli varhemaksut ovat pienemmät. (Keva; Sairausvakuutuslaki 13 luku, 1§, 5§; Työturvallisuuskeskus TTK 2011, 2.)

Aktiivisen tuen toimintamalliin sisältyy kolme toimintatapaa, joita ovat varhainen tuki, tehostettu tuki sekä työhön paluun tuki. Varhainen tuki toimii perustana koko aktiivisen tuen toimintamallille. Varhaisella tuella tarkoitetaan koko työyhteisön jatkuvaa hyvinvoinnin ja työn sujumisen tukemista sekä edistämistä ennalta ehkäisten mahdollisia ongelmia. Tehostettu tuki otetaan käyttöön silloin, kun ongelmia ei ole pystytty ratkaisemaan työyhteisön sisällä. Tehostettuun tukeen kuuluu verkostoneuvottelu, jonka tarkoituksena on löytää sekä työntekijän, että työnantajan kannalta paras ratkaisu asiaan. Verkostoneuvottelussa esimies, työntekijä ja työterveyshuolto pyrkivät yhteistyössä löytämään konkreettisia keinoja työntekijän työkyvyn palauttamiseksi ja työssä jatkamiseksi. Työterveyshuolto laatii myös arvion työntekijän työkyvystä sekä kuntoutus- ja hoitotarpeesta. Työhön paluun tuen tarkoituksena on puolestaan pyrkiä esimiehen johdolla koko työyhteisön voimin ehkäisemään sairauspoissaolojen pitkittymistä ja toistumista. Työhön paluun tukeen liittyy olennaisesti aktiivinen yhteydenpito esimiehen ja työntekijän välillä heti sairauspoissaolon alkamisesta lähtien. Tehostettu tuki ei kuitenkaan välttämättä liity yksittäiseen työntekijään, vaan kyseessä voi olla esim. työyhteisökriisi, jolloin ratkaisukeinona hyödynnetään työyhteisösovittelua. Työyhteisösovittelussa puolueeton, ulkopuolinen henkilö eli sovittelija, auttaa konfliktin osapuolia löytämään kaikkia tyydyttävän ratkaisun. (Keva; Työturvallisuuskeskus TTK 2011, 4; Kuvio 8.)



KUVIO 8. Aktiivinen tuki (Keva; Työturvallisuuskeskus TTK 2011, 4–5).

Havainnon työntekijän työssä suoriutumiseen ja työn sujumiseen liittyvistä ongelmista voi tehdä kuka tahansa organisaation jäsen, myös työntekijä itse, tai työterveyshuollon edustaja. Hälytysmerkkejä ovat esim. lisääntyneet sairauspoissaolot, myöhästeleminen, työpäivien venyminen, työyhteisöongelmat, käytösmuutokset, työn laadun huononeminen, työsuorituksen ja asiakaspalautteen heikkeneminen. Havainnontekijällä on oikeus ja velvollisuus ilmaista huolensa. Työterveyshuollon, työsuojelun, henkilöstöhallinnon tai luottamustoimen edustajat saavat kuitenkin kertoa havaitsemistaan ongelmista esimiehelle ainoastaan työntekijän luvalla, mikäli kyseessä on yksilöasia. Esimiehen vastuulla on ottaa asia puheeksi työntekijän kanssa ja selvittää, onko huoli ollut aiheellinen ja, mitä asian eteen voitaisiin tehdä. Esimies sopii keskustelun ajankohdasta henkilökohtaisesti työntekijän

kanssa. Esimiehen kannattaa valmistautua keskusteluun huolellisesti etukäteen. Varaa keskustelua varten neutraali ja rauhallinen tila sekä riittävästi aikaa. Mieti, miten otat asian puheeksi ja, kuinka pidät keskustelun työelämälähtöisenä. Varaudu yllättäviinkin reaktioihin. Keskustelu ei välttämättä suju toivotulla tavalla, joten varaudu ohjaamaan keskustelu takaisin raiteilleen tai tarvittaessa keskeyttämään se ja siirtämään uuteen ajankohtaan. Säilytä positiivinen asenne. (Keva.)

3.1 30–60–90 päivän sääntö

Laki velvoittaa työnantajaa, työntekijää sekä työterveyshuoltoa toimiin, kun sairauspoissaolo on keskenyt määrätyn ajan. Kun työntekijän sairauspoissaolo on jatkunut 30 kalenteripäivää, on työnantajan ilmoitettava asiasta työterveyshuoltoon. Työntekijän, työnantajan tai työantajan valtuuttaman tahon on tehtävä Kelalle sairauspäiväraahakemus kahden kuukauden sisällä sairauspoissaolon alkamisesta, ja osa-sairauspäivärahaa on puolestaan haettava kahden kuukauden kuluttua osa-aikatyön aloittamisesta. Siihen mennessä, kun työntekijän sairauspoissaolo on jatkunut 90 kalenteripäivää viimeisimmäksi kuluneen kahden vuoden aikana, tulee työntekijän toimittaa Kelalle lausunto työkyvystään ja työn jatkamismahdollisuuksistaan sairauspäivärahan maksamisen jatkamiseksi. Työterveyshuolto arvioi työntekijän jäljellä olevan työkyvyn, ja työnantajan tulee tehdä yhteistyössä työntekijän sekä työterveyshuollon kanssa selvitys työntekijän työssä jatkamisen mahdollisuuksista. Kela voi myös tehdä lääkärinlausunnon perusteella arvion siitä, voisiko työntekijän työkyky ja työssä jatkamisen mahdollisuudet voivat parantua kuntoutuksen avulla. Mikäli sairausperusteinen poissaolo pitkittyy yli vuoden mittaiseksi, voi työntekijä hakea työkyvyttömyyseläkettä. (Kela; Sairausvakuutuslaki 2004, 8 luku 5a§, 15 luku 4§; Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 10a§, 12§.)

3.2 Keinoja työntekijän työssä jatkamisen tai työhön paluun tukemiseksi

Työntekijän työssä jatkamista tai työhön paluuta voidaan tukea erilaisin keinoin. Kun työnantajan omat järjestelyt työpaikalla, kuten esim. ergonomiaratkaisut ja tehtävänkuvan muokkaaminen, eivät enää riitä ratkaisemaan työntekijän työkykyyn liittyviä ongelmia, eivätkä riittävästi tue työntekijän työssä jatkamista tai työhön palaamista, voidaan ratkaisua hakea valtakunnallisesti käytössä olevista keinoista:

- Kelan osasairauspäivärahaa voidaan hyödyntää työntekijän työhön palaamisen tukena. Se edellyttää, että työntekijän työkyvyttömyys on kestänyt yhtäjaksoisesti sairastumispäivän lisäksi yhdeksän arkipäivää. Arkipäiviin huomioidaan myös lauantait. Työntekijän täytyy olla 16–67-vuotias ja hänen on täytynyt olla kokoaikatyössä ennen työkyvyttömyyttään. Osasairauspäivärahan ajaksi hänen työaikansa täytyy vähentää 40–60 prosenttiin. Työterveyslääkäri tekee arvion, ettei työntekijän terveys ja toipuminen vaarannu osasairauspäivärahan myötä, ja laatii B-lausunnon. Sekä työntekijä, että työnantajan on annettava suostumus järjestelyyn. Osasairauspäivärahaa maksetaan enintään 120 arkipäivää. Työntekijälle voi kuitenkin syntyä oikeus 50 lisäpäivään, jos hän on yhtäjaksoisesti työssä vähintään 30 kalenteripäivää, ajanjakso ei siis saa sisältää ollenkaan poissaolopäiviä, kuten esim. vuosilomaa. Täysi oikeus osasairauspäivärahaan saman sairauden perusteella edellyttää työntekijältä vuoden työkykyisyyttä, lukuun ottamatta lyhyitä työkyvyttömyysjaksoja (1+9). Uuden sai-

rauden perusteella täysi oikeus osasairauspäivärahaan voidaan myöntää jo ennen vuoden työkykyisyysajan täyttymistä. (Kela.)

- Ammatillinen kuntoutus voi tulla kysymykseen silloin, kun työntekijän työkyky on vaarassa heikentyä, ja se on aina ensisijainen vaihtoehto eläkkeelle. Ammatillista kuntoutusta järjestää Kela, työeläkelaitokset ja vakuutusyhtiöt. Työelämässä olevien ammatillisesta kuntoutuksesta vastaavat kuitenkin pääasiassa työeläkelaitokset. Työeläkelaitosten ammatillisen kuntoutuksen vaihtoehtoja ovat työkokeilu, työhönvalmennus, koulutus ja elinkeinotuki yrittäjyyteen. Ammatillinen kuntoutus edellyttää työterveyslääkärin B-lausunnon sekä työnantajan lausunnon työntekijän työssä selviytymisestä. Hakemuksen liitteeksi laitetaan myös muistio verkostoneuvottelusta, mikäli sellainen on pidetty. Kela järjestää työelämässä oleville ammatillista KIILA-kuntoutusta, joka suunnitellaan yksilöllisesti ja toteutetaan työnantajan ja työterveyshuollon kanssa. Työterveyslääkärin tekee arvion työntekijän kuntoutustarpeesta ja suosittelee tarvittaessa kuntoutusta. KIILA-kuntoutus edellyttää siis työterveyslääkärin B-lausunnon ja lisäksi työnantajalta KIILA-kuntoutuksen ammatillisen selvityslomakkeen. Vakuutusyhtiön järjestämä ammatillinen kuntoutus voi tulla kysymykseen tapaturman tai ammattitaudin yhteydessä. (Kela; Keva.)
- Osatyökyvyttömyyseläke voi olla vaihtoehtona silloin, kun työntekijän työkyky on heikentynyt osittain sairauden, vian tai vamman vuoksi. Se ei kuitenkaan edellytä sairauspoissaoloa. Osatyökyvyttömyyseläke voidaan myöntää myös määräaikaisena osakuntoutustukena, mikäli työntekijän työkyvyn arvioidaan palautuvan. Osakuntoutustuki edellyttää, että työntekijän työkyvyn heikentyminen kestää yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan. Osatyökyvyttömyyseläke edellyttää työterveyslääkärin B-lausuntoa. Työntekijä voi laittaa hakemuksen liitteeksi myös muita selvityksiä terveydentilastaan, ainakin työnantajan lausunto työssä selviytymisestä kannattaa toimittaa. Työntekijä saa myönnetystä osatyökyvyttömyyseläkkeestä tai osakuntoutustuesta ennakkopäätöksen, joka on voimassa yhdeksän kuukautta. Ennakkopäätöksen voimassaoloaikana työntekijän täytyy ilmoittaa ottaako hän sen vastaan. Työntekijän tulee myös selvittää, onko osa-aikatyön järjestäminen mahdollista, työnantajaa ei siis veloiteta järjestämään osa-aikatyötä. Osatyökyvyttömyyseläkkeen tai osakuntoutustuen aikana työntekijän työaika vähennetään 40–60 prosenttiin. Osatyökyvyttömyyseläke ei kuitenkaan edellytä työssäkäyntiä. (Keva.)
- Työntekijän omaehtoisena järjestelynä työssä jatkamisen tukena voi hyödyntää osittain varhennettua vanhuuseläkettä, ts. OVE. Työntekijä voi siis halutessaan sopia työajan vähentämisestä työnantajan kanssa, ja OVE kompensoisi ansiotulojen vähenemistä. Tässä tilanteessa työntekijän kannattaa huomioida ja selvittää myös verotuksen vaikutukset. OVE:lla työntekijä saa maksuun kertyneestä eläkkeestään valintansa mukaan joko 25 tai 50 prosenttia. OVE ei edellytä työntekijältä työntekijän lopettamista tai vähentämistä, mutta se ei myöskään ole esteenä sille. OVE:n edellytyksenä ovat ainoastaan ikäraajat: vuonna 1963 tai sitä ennen syntyneen työntekijän on oltava vähintään 61-vuotias, vuonna 1964 syntyneen työntekijän vähintään 62-vuotias ja vuonna 1965 tai sitä myöhemmin syntyneellä työntekijällä voi olla enintään kolme vuotta alimpaan vanhuuseläkeikänsä. (Keva.)

3.3 Aktiivisen tuen toimintamalli Servicassa

Aktiivisen tuen toimintamallin tarkoituksena on tukea työntekijöiden työssä jatkamista ja vähentää sairauspoissaoloja. Toimintamalliin kuuluu kolme eri vaihetta: varhainen tuki, tehostettu tuki sekä työhön paluun tuki. Servica ohjeistaa toimintamallissaan esimiehiä reagoimaan välittömästi, kun he havaitsevat, että työntekijällä ilmenee työssä jaksamisen ongelmia. Toimintamalliin on listattu esimiehen tueksi esimerkkejä siitä, kuinka työssä jaksamisen ongelmat voivat mahdollisesti ilmetä ja, kuinka esimiehen tulisi silloin toimia. Toimintamallissa painotetaan, että asioita tulee käsitellä jokaisen yksityisyyden suojaa noudattaen työelämän näkökulmasta ja, että kaikkien osapuolien näkemykset tulee ottaa huomioon. Varhaisen tuen vaiheessa aktiivisen tuen keskustelussa on mukana työntekijän ja hänen esimiehensä lisäksi esimiehen esimies. Työntekijä voi myös halutessaan pyytää keskusteluun mukaan työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen tai jonkun muun tukihenkilön, esim. työkaverin. Tarvittaessa myös työsuojelupäällikkö osallistuu keskusteluun. (Aktiivisen aikaisen tuen toimintamalli 2015-09-28, 3–4, 6–8.)

Tehostetun tuen vaiheessa kuvaan astuu työterveyshuolto ja työssä jaksamisen ongelmiin syvennytään tarkemmin. Esimies järjestää verkostoneuvottelun, kun varhaisen tuen toimet eivät enää riitä ratkaisemaan työssä jaksamisen ongelmia. Servican toimintamalliin on myös listattu esimerkkejä keinoista, joilla työntekijän työssä jatkaminen voitaisiin mahdollistaa, esim. kuntoutus, osasairauspäiväraha, uudelleen koulutus, työnantajan järjestelyt työpaikalla tai osatyökyvyttömyyseläke. Työhön paluun tuki puolestaan otetaan käyttöön nimensä mukaisesti silloin, jos työntekijä joutuu jäämään työstään pois pitkäksi aikaa. Toimintamallissa ohjeistetaan aloittamaan työhön paluun tuen toimien suunnittelu jo työntekijän sairausloman alkaessa. Ko. prosessin tarkoituksena on ennaltaehkäistä poissaolon pitkittymistä ja uusiutumista sekä tukea työntekijän kuntoutumista. Työhön paluun tuki on ensisijaisesti esimiehen vastuulla, mutta myös koko työyhteisö vaikuttaa sen onnistumiseen. Esimiehellä on tukenaan lisäksi työterveyshuolto, työsuojelu, organisaation johto sekä henkilöstöhallinto. Toimintamalliin on kirjattu esimiesten käyttöön erilaisia työhön paluun tuen toimenpiteitä, joissa keskeisenä asiana korostuu aktiivinen vuorovaikutus. (Aktiivisen aikaisen tuen toimintamalli 2015-09-28, 4–7.)

Aktiivisen tuen toimintamalli on tarkoitettu koko Servican henkilöstön käyttöön, mutta erityisesti esimiesten toimintaohjeeksi ja työn tueksi. Toimintamallin liitteenä on esimiestyön tueksi toimintamalli työkykyvajeiden käsittelyyn sekä prosessikaaviot terveysongelman, fyysisen toimintakykyvajeen, psyykkisen tai sosiaalisen toimintakykyongelman sekä osaamisvajeesta aiheutuvan ongelman käsittelyprosesseista. Aktiivisen tuen toimintamallista löytyy ohjeita myös siihen, mitä työntekijän ja esimiehen täytyy tehdä, kun työntekijän sairausperusteinen poissaolo on jatkunut tietyn kalenteripäivien verran (ks. kohta 3.1). Lisäksi Servican henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä lähettää esimiehelle sähköpostiin poissaolohälytyksen, kun työntekijällä on poissaoloja 30 tai 60 kalenteripäivää tai viisi lyhytkestoista poissaoloa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Mikäli esimies ei ole kuitannut henkilöstöhallinnon tietojärjestelmässä poissaolokeskustelu-lomaketta, menee kolmas poissaolohälytys sähköpostitse myös työsuojelupäällikölle. Näin varmistetaan, että asia hoidetaan kuntoon ja, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Toimintamalliin liittyen on myös laadittu valmiit muis-

tiopohjat ja 30 kalenteripäivän sairauspoissaolon ilmoituslomake työterveyshuoltoon sekä esimiehille tarkoitettu ohje aktiivisen tuen keskusteluja varten. (Aktiivisen aikaisen tuen toimintamalli 2015-09-28, 6-7.) Lisäksi Servicalla on erilliset toimintaohjeet häirintään, epäasialliseen käyttäytymiseen ja päihteiden käyttöön puuttumisesta.

4 TUTKIMUSPROSESSI, TUTKIMUKSEN TULOKSET JA LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia Servican esimiehillä on aktiivisen tuen keskusteluista, mitä toimivia keinoja heillä on keskustelujen läpikäymiseksi ja, mitä kehittämis-kohteita he puolestaan ovat havainneet keskusteluihin liittyen. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä olivat:

- Mitkä asiat esimiehet kokevat haastavina aktiivisen tuen keskustelussa?
- Mitä hyviä käytäntöjä esimiehillä on aktiivisen tuen keskusteluihin?
- Vaikuttavatko esimiesten taustatekijät aktiivisen tuen keskusteluihin?

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, joka sisältää kvalitatiivisia piirteitä. Tutkimusmenetelmä määrittyi opinnäytetyöni tutkimusongelman pohjalta. Heikkilän (2014, 15–17, 19–23) mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, jonka avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, eri asioiden välisiä riippuvuuksia sekä tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Se vastaa kysymyksiin mikä, missä, kuinka paljon ja, kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää tutkimuksen kohteen nykytilanne, mutta ei sen taustalla olevia syitä, toisin kuin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään strukturoidummin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on myös useimmiten tekstimuotoista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusjoukko on suuri ja kvalitatiivisessa pieni. Aineiston keruutapa ei kuitenkaan rajaa selkeästi näitä kahta eri tutkimusotetta toisistaan. Tutkimusprosessi muodostuu tutkimuksen eri vaiheista, jotka muodostavat kokonaisuuden. Tutkimusprosessissa on aina edettävä johdonmukaisesti, jotta tutkimuksen onnistuminen ei vaarannu. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheisiin kuuluu pääpiirteittäin:

- tutkimusongelman määrittäminen eli valitaan tutkimuksen aihealue, asetetaan sille tavoitteet ja hankintaan taustatietoja.
- perehtyminen jo olemassa oleviin samasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja niistä tehtyihin tutkimustuloksiin sekä kirjallisuuteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomista varten.
- mahdollisten hypoteesien eli ennakko-olettamusten laadinta teorian tai aikaisempien tutkimuksien pohjalta.
- yksityiskohtaisen tutkimussuunnitelman laatiminen eli täsmennetään tutkimuksen tavoite, laaditaan tutkimukselle budjetti ja aikataulu, määritellään tutkimuksen perusjoukko ja otos, valitaan tutkimuksen aineiston käsittely- ja hankintatapa sekä tutkimus- ja otantamenetelmä.
- tiedonkeruuvälineen rakentaminen, esim. kyselylomakkeen tai haastattelulomakkeen laatiminen.
- tietojen kerääminen.
- tietojen käsittely ja analysointi.
- tutkimuksen tulosten raportointi.

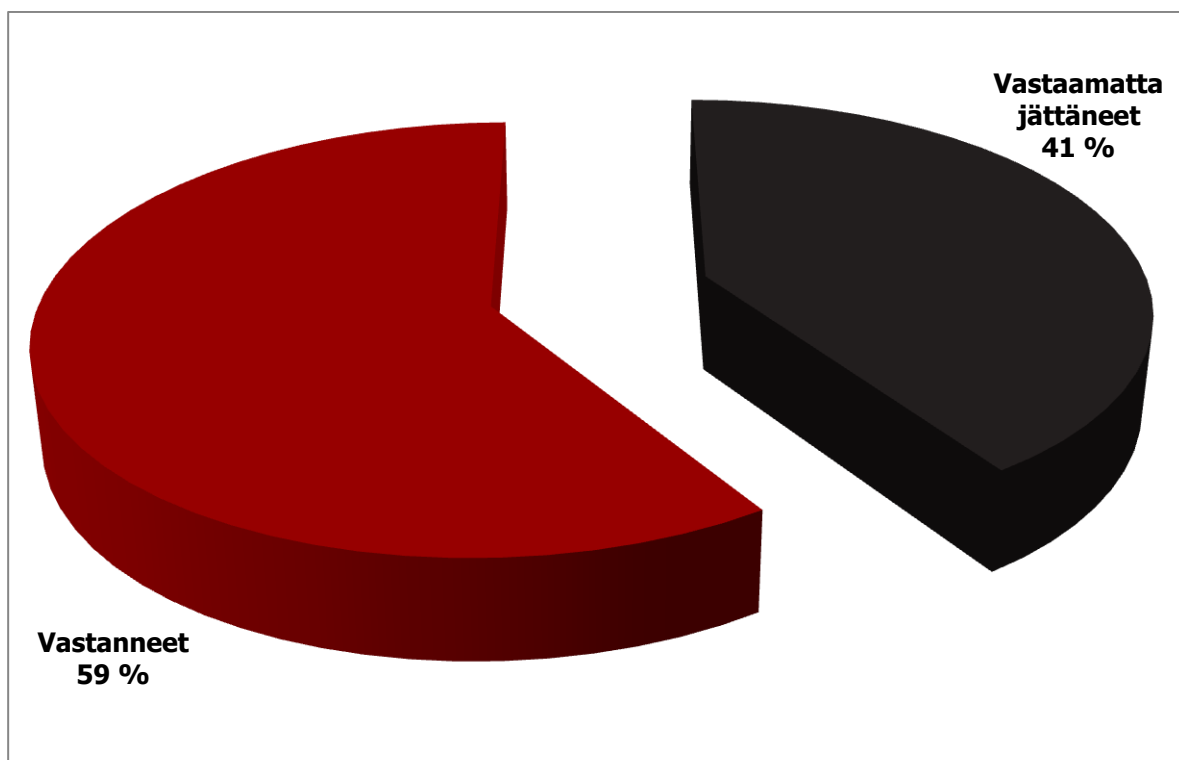
- johtopäätösten teko ja tutkimustulosten hyödyntäminen tutkimuksesta riippuen, esim. organisaation toiminnan kehittämisessä.

Kyselytutkimuksen perusjoukko koostui Servican esimiehistä eli 59 henkilöstä. Päädyin kokonaistutkimukseen, koska se oli tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaista perusjoukon koon ollessa melko pieni ja rajallinen. Tutkimusmetodinä käytin Internet-kyselyä, jonka toteutin Webropol-kyselytutkimustyökalulla. Päädyin Webropol-kyselytutkimustyökaluun sen tehokkuuden vuoksi ja, koska se mahdollisti vastauksien käsittelyn anonyymisti. Sen jälkeen, kun olin laatinut tutkimussuunnitelman, ryhdyin suunnittelemaan kyselylomaketta. Olen työskennellyt Servican henkilöstöhallinnossa sen toiminnan aloittamisesta saakka, joten laadin kyselylomakkeen pääasiassa oman kokemukseni pohjalta ja peilasin sitä eri lähteistä löytyviin teoreettisiin tietoihin. Lisäksi hyödynsin vastaajien taustatietoja selvittävässä kysymyksissä Servican henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän raportteja. Esim. vastaajien ikäjakaumaa koskevan kysymyksen vastausvaihtoehdot määrittelin Servican esimiesten todellisen ikäjakauman pohjalta. Myös esimieskohtaista työntekijöiden lukumäärää selvittävässä kysymyksessä hyödynsin henkilöstöhallinnon olemassa olevia tietoja. Tutkimuksen luottamuksellisuuden vuoksi tämä oli parempi vaihtoehto, kuin tarkan iän, syntymävuoden tai työntekijöiden lukumäärän selvittäminen. Kiinnitin siis jo kyselylomaketta laatiessa huomiota tuloksien käsittelyvyyden ja raportoitavuuden lisäksi luottamuksellisuuteen. (Heikkilä 2014, 12, 31, 45–46, 66–67; Liite 2.)

Kyselylomake oli laadittu niin, että vastaajien taustatietoja koskevat kysymykset oli sijoitettu ns. johdannoksi kyselylomakkeen alkuosaan ja niiden jälkeen aktiivisen tuen keskusteluja koskevat kysymykset. Kyselylomakkeen loppuun sijoitin kysymyksen koskien yleisesti Servican aktiivisen tuen toimintamallin kehittämistä. Käytin kyselylomakkeessa kolmea kysymystyyppiä. Suurin osa kysymyksistä oli avoimia tai strukturoituja. Strukturoitua kysymystyyppiä sovelsin tilanteisiin, joissa vastausvaihtoehdot olivat tiedossa etukäteen ja niitä oli rajoitetusti, esim. esimiesten sukupuolijakaumaa selvittävässä kysymyksessä. Strukturoidut kysymykset myös nopeuttivat vastaamista ja helpottivat vastausten tilastollista käsittelyä. Avointa kysymystyyppiä hyödynsin pääasiassa vastaajien näkökulmaa ja spontaaneja mielipiteitä selvittävässä kysymyksissä, esim. selvittäessäni esimiesten kokemuksia aktiivisen tuen keskustelujen vaikuttavuudesta. Kaksi kysymyksistä oli sekamuotoisia eli suurin osa vastausvaihtoehdoista oli nimetty valmiiksi ja yksi oli avoin, esim. kun tarkoitus oli selvittää, mitä aiheita aktiivisen tuen keskustelut olivat koskeneet viimeisimmän vuoden aikana. Sekamuotoisella kysymystyyppillä pystyin varmistamaan, että kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot tulevat ilmi. Lisäksi hyödynsin kysymyksen selitettä vastaajien ohjeistamisessa ja kysymyksen tarkoituksen selvittämisessä lähestulkoon kaikkien avoimien ja sekamuotoisten kysymyksen yhteydessä, esim. *”voit valita useitakin vaihtoehtoja”*. Avoimen kysymystyyppin yhteydessä rajasin vastauksen pituuden tiettyyn merkkimäärään, joka näkyi myös vastaajalle kysymykseen vastattaessa, esim. *”2000 merkkiä jäljellä”*. (Heikkilä 2014, 45–50; Liite 2.)

Testasin kyselylomakkeen toimivuutta ennen sen julkaisemista Servican henkilöstö- ja työsuojelupäälliköillä. Kyselylomakkeen testauksen jälkeen tein siihen vielä pieniä muutoksia kysymysten aseteluun testaajilta saamieni kommenttien perusteella. Asetin Webropolissa kyselyyn asetukset niin,

että kyselylomakkeen kysymykset näkyivät vastaajalle yksi kerrallaan, ja lisäksi vastaaja pystyi seuraamaan kyselyn etenemistä kysymyksen alapuolella näkyvästä etenemispalkista. Internet-kysely oli avoinna vastaajille kahden viikon ajan. Kyselytutkimuksesta tiedotettiin kohderyhmää vastaajan alkaessa työsähköpostin välityksellä Servican työsuojelupäällikön toimesta. Servicassa työsuojelupäällikkö vastaa aktiivisen tuen toimintamallista, joten kyselytutkimuksen kohderyhmän tiedottaminen hänen toimestaan oli siis strateginen valinta. Servican työsuojelupäällikkö lähetti kohderyhmälle vielä myös muistutusviestin kyselytutkimuksesta, kun vastausaikaa oli viikko jäljellä. (Liite 1.) Muistutusviestin lähettäminen oli kannattavaa, koska vastausprosentti nousi sen jälkeen vielä 18 prosenttiyksikköä. Tavoitteenani oli saada kyselytutkimuksen vastausprosentiksi 50, ja se onnistuikin, kun kyselyyn vastasi lopulta 35 esimiestä 59 esmiehestä. Kyselytutkimukseen osallistui hallinnon osalta yksi esimies ja hallinnon vastausprosentiksi muodostui 25, palvelualueen 1 osalta 10 esimiestä ja alueen vastausprosentiksi muodostui 59, palvelualueen 2 osalta 14 esimiestä ja alueen vastausprosentiksi muodostui 82 sekä palvelualueen 3 osalta 10 esimiestä ja alueen vastausprosentiksi muodostui 48. Tässä opinnäytetyön raportissa en kuitenkaan tarkastele enää jäljempänä hallinnon vastauksia yksittäisenä alueena matalan vastausprosentin ja kyselytutkimuksen luottamuksellisuuden sekä luotettavuuden vuoksi, lukuun ottamatta kyselytutkimuksen kysymyksien 3–4 vastauksien ja niihin liittyvän havainnollistavan kuvion 11 käsittelyä. Hallinnon vastaukset ovat kuitenkin mukana koko Servican tason vastausten käsittelyssä. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Vastausprosentti ($n=35$).

Aineiston keräämisen jälkeen aloitin analysoimaan kyselytutkimukseen saamiani vastauksia. Analysoin aineistoa erilaisten analysointimenetelmien avulla: Webropolin raporttien perusteella, ristiintaulukoiden, keskiarvotestien avulla, teemoitellen sekä hyödyntäen Exceliä. Ristiintaulukoinnin avulla pystyin selvittämään eri muuttujien välistä yhteyttä, miten ne vaikuttavat toisiinsa. Keskiarvotesteillä puolestaan pystyin selvittämään ryhmien keskiarvojen välisiä eroja. (Heikkilä 2014, 174, 198.) Hyö-

dynsin ristiintaulukointia ja keskiarvotestejä esim. vastaajien taustatietojen käsittelyssä sekä vertailtaessa eri palvelualueiden vastauksia toisiinsa. Teemoittelumenetelmää puolestaan hyödynsin avoimien kysymyksien käsittelyssä. Teemoittelulla tarkoitetaan tutkimuksen aineiston ryhmittelyä eri aihepiireihin, ja yleensä niiden raportoinnin yhteydessä hyödynnetään havainnollistavana tekijänä sitaatteja (Puusniikka ja Saaranen-Kauppinen 2006). Tässä opinnäytetyön raportissa esittelen tutkimustulokset ensin aihealueittain. Aloitan tutkimustuloksien käsittelemisen käymällä ensin läpi vastaajien taustatietoja koskeneiden kysymyksien vastaukset ja niiden jälkeen aktiivisen tuen keskusteluja sekä aktiivisen tuen toimintamallin kehittämistä koskevien kysymyksien vastaukset. Lopuksi teen tutkimustuloksista yhteenvedon. Havainnollistan tutkimuksen tuloksia taulukoiden, kuvioiden ja sitaattien avulla.

Tutkimuksen luotettavuuteen eli reliabiliteettiin ja validiteettiin vaikuttaa otoksen koko, vastausprosentti, kysymysten kattavuus ja tutkimusaineiston laatu. Validiteetti kertoo, onko mittauksella tutkittu sitä, mitä sen tulikin mitata. Reliabiliteettia puolestaan käytetään mittauksen arvioimiseen siltä kannalta, että antaako se luotettavia tuloksia ilman sattumanvaraisuutta. Tutkimuksesta voidaan arvioida sekä sisäistä, että ulkoista reliabiliteettia. Tutkimuksen sisäisellä reliabiliteetilla tarkoitetaan saman tilastoyksikön mittauksen toistamista. Tutkimuksen ulkoisella reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan mittauksien toistettavuutta myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Tutkimuksen reliabiliteetti vaikuttaa myös tutkimuksen validiteettiin, mutta validiteetti ei reliabiliteettiin. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tutkia mittauksen jälkeen, mutta validiteetin tutkiminen jälkikäteen on hankalaa. Tutkimuksen tuloksien on oltava toistettavissa, ne eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan on oltava tarkkana ja kriittisenä kerätessään ja käsitellessään tietoja sekä tulkitessaan tutkimuksen tuloksia. (Heikkilä 2014, 28, 176–178.)

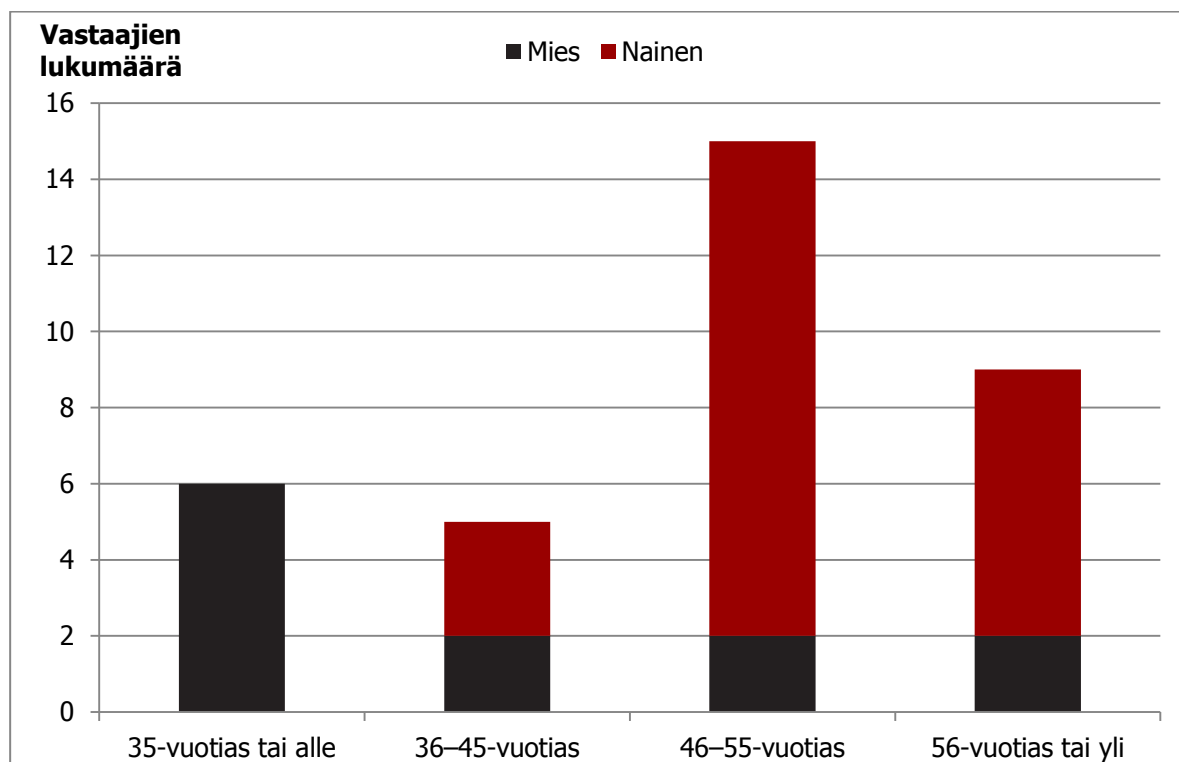
Arvioin tutkimuksen luotettavuutta koko aineiston vastausprosentin ja alueiden välisen vastausprosentin perusteella sekä peilaamalla vastaajien taustatietoja tutkimuksen perusjoukon tietoihin niiltä osin kuin vertailutietoja oli saatavilla (ks. kohta 4.1). Lisäksi testasin kyselylomakkeen toimivuuden jo etukäteen ja hyödynsin lähestulkoon kaikkien avoimien ja sekamuotoisten kysymyksien yhteydessä kysymyksen selitettä vastaajien ohjeistamiseksi. Näiden toimenpiteiden avulla myös sain vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä varsinaiseen tutkimusongelmaan. Koska kyseessä oli kokonaistutkimus, ei otantavirhettäkään päässyt syntymään. Otin siis tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen huomioon koko tutkimusprosessin ajan. Näiden arvioiden yhteenvetona tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen kysymykset 1–7 koskivat vastaajien taustatietoja. Taustatietoja koskeviin kysymyksiin vastaaminen oli määritelty Webropolin asetuksista pakolliseksi. Vastaajien taustatietoja koskevat kysymykset käsittelen tässä opinnäytetyön raportissa muiden taustakysymyksien pohjalta. Lisäksi peilaan joitakin vastaajien taustatietoja tutkimuksen perusjoukon tietoihin niiltä osin kuin vertailutietoja oli saatavilla tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Näitä vertailutietoja, joita tutki-

muksen perusjoukosta oli saatavilla, olivat sukupuoli, ikä, työskentelyalue sekä työntekijöiden lukumäärä ja sukupuolijakauma.

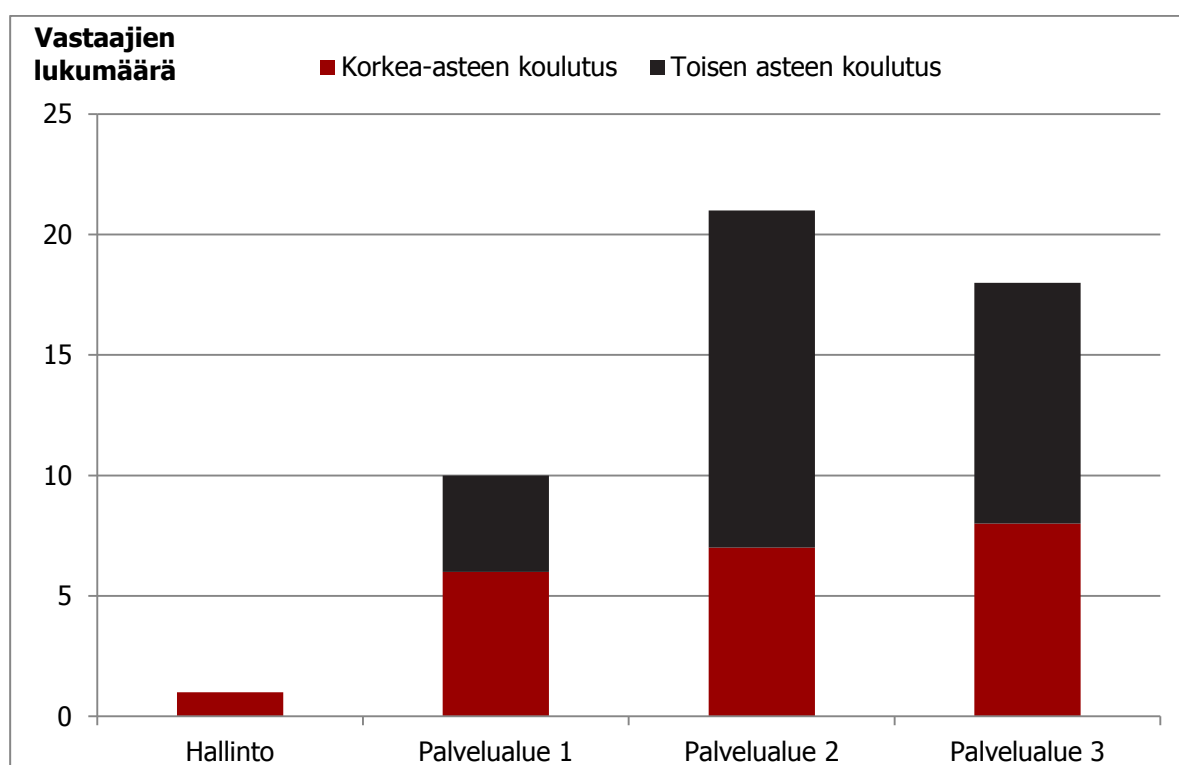
Servicassa toimii esimiestehtävissä 59 henkilöä, joista 60 prosenttia on naisia. Kyselytutkimukseen osallistuneista 35 henkilöstä 23 eli 66 prosenttia oli naisia ja 12 eli 34 prosenttia oli miehiä. Oli mielenkiintoista huomata, että kyselytutkimukseen vastanneiden suhdeluku oli lähestulkoon samaa luokkaa kuin todellisuudessakin. Servican esimiesten keski-ikä on 48 vuotta. Heistä 12 prosenttia on korkeintaan 35-vuotiaita, 24 prosenttia 36–45-vuotiaita, 39 prosenttia 46–55-vuotiaita ja loput 56-vuotiaita tai sitä vanhempia. Kyselytutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma vastaa siis melko hyvin todellista Servican esimiesten ikäjakaumaa, lukuun ottamatta 36–45-vuotiaiden ikäryhmää. Vastajista vain 14 prosenttia kuului 36–45-vuotiaiden ryhmään. Servican miesesimiehistä 56 prosenttia on alle 46-vuotiaita ja naisiesimiehistä 80 prosenttia on yli 46-vuotiaita. Puolet miesvastajista oli 35-vuotiaita tai alle ja loput miesvastajat jakautuivat tasaisesti kaikkiin muihin ikäryhmiin. Kaikki naisvastajat olivat 36-vuotiaita tai sitä vanhempia ja heistä 87 prosenttia oli 46-vuotiaita tai sitä vanhempia. Vastajien ikäjakauma vastaa melko hyvin todellisuutta myös sukupuolittain tarkasteltuna. Palvelualueittain tarkasteltuna ainoastaan palvelualueen 3 vastajien ikäjakauma eroaa oleellisesti todellisesta ikäjakaumasta, missä suurimmaksi vastaajaryhmäksi muodostui 35-vuotiaat tai alle. Todellisuudessa palvelualueen 3 esimiehet jakautuvat tasaisesti kaikkiin neljään ikäryhmään. Palvelualueella 1 ja 2 suurin osa esimiehistä on yli 46-vuotiaita, mikä kävi ilmi myös kyselyssä saamista vastauksista. (Kuvio 10.)



KUVIO 10. Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauma ($n=35$).

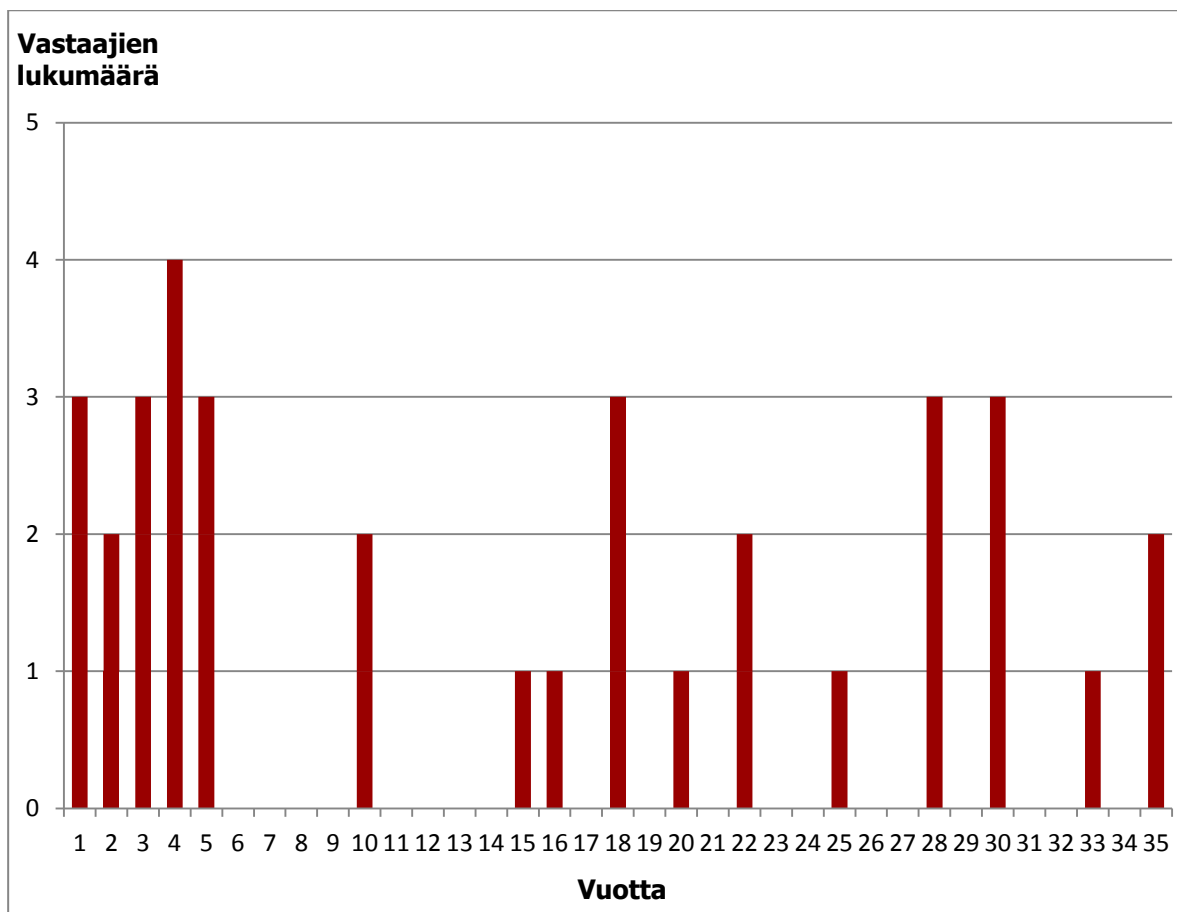
Servican esimiehistä 7 prosenttia työskentelee hallinnossa, 35 prosenttia palvelualueella 3 ja loput 58 prosenttia jakautuvat tasaisesti palvelualueille 1 ja 2. Saaduissa vastauksissa tätä vastaavaa jakaumaa ei kuitenkaan ole nähtävissä. Tutkimukseen osallistui 14 esimiestä palvelualueelta 2, yksi

esimies hallinnosta ja 10 esimestä palvelualueilta 1 sekä 3. Vastaajien lukumäärä eri palvelualueiden välillä oli siis kuitenkin melko tasainen. Sukupuolittain tarkasteltuna vastaajien työskentelyalue puolestaan vastaa melko hyvin todellisuutta. Hallinnon esimiehistä naisia on 50 prosenttia ja palvelualueella 2 lähes kaikki esimiehistä. Palvelualueella 1 kaikki esimiehet ovat naisia ja puolestaan palvelualueella 3 miehiä. 23 vastaajaa eli 66 prosenttia oli suorittanut korkea-asteen koulutuksen ja 12 vastaajaa eli 34 prosenttia toisen asteen koulutuksen. Miesvastaajista 83 prosenttia ja naisvastaajista puolestaan 57 prosenttia oli suorittanut korkea-asteen koulutuksen. Korkea-asteen koulutuksen oli suorittanut 46–55-vuotiaista 47 prosenttia ja muista ikäryhmistä n. 80 prosenttia. Palvelualueiden 1 ja 2 vastaajista keskimäärin puolet oli suorittanut korkea-asteen koulutuksen, kun taas palvelualueella 3 vastaava luku oli huomattavasti korkeampi, 80 prosenttia. Hallinnon osalta koulutustaso oli korkea-asteen koulutus. (Kuvio 11.)



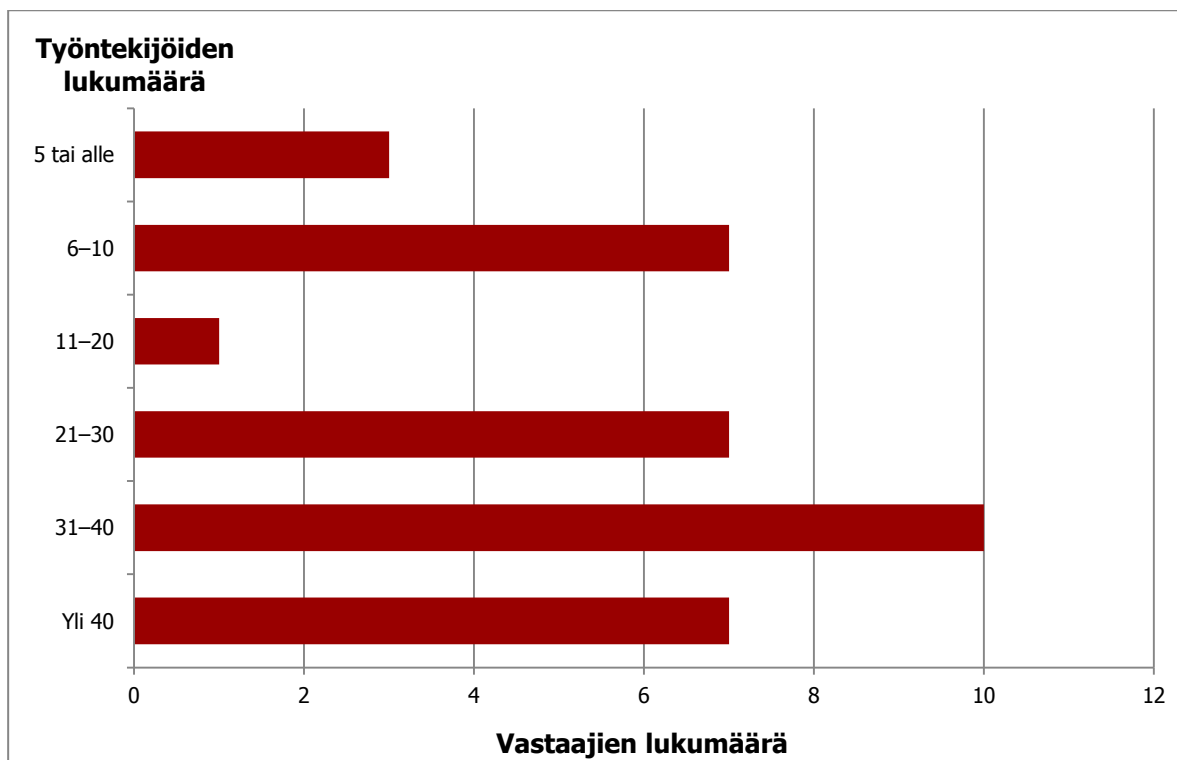
KUVIO 11. Työskentelyalue ja koulutustaso ($n=35$).

Vastaajien esimieskokemuksen määrä vaihteli 1–35 vuoden välillä. Esimieskokemuksen määrässä oli nähtävissä suurta vaihtelua vastaajien välillä myös palvelualueittain ja vastaajien sukupuolen mukaan tarkasteltuna. Palvelualue 3 kuitenkin erottui selkeästi joukosta, kun verrattiin palvelualueiden esimieskokemuksen määrän keskiarvoa. Palvelualueella 3 esimieskokemusta oli kertynyt keskimäärin viisi vuotta, kun taas muilla palvelualueilla huomattavasti enemmän, keskimäärin 20 vuotta. Esimies tehtävissä oli koko Servican tasolla tarkasteltuna toimittu keskimäärin 15 vuotta, yleisemmin sitä kauemmin, mitä vanhempi vastaaja oli. Koulutustasolla ei ollut saatujen vastausten perusteella vaikutusta esimieskokemuksen määrään. (Kuvio 12.)



KUVIO 12. Esimieskokemuksen määrä vuosina ($n=35$).

Servican esimiehillä on keskimäärin 20 työntekijää, naisiesimiehillä keskimäärin 29 työntekijää ja miesesimiehillä keskimäärin yhdeksän työntekijää. Kyselytutkimukseen vastanneiden esimiesten osalta työntekijöiden määrä oli yleisemmin suuri kuin pieni. Saatujen vastausten perusteella miespuolisilla esimiehillä oli yleisimmin enintään 10 työntekijää, kun taas naispuolisilla esimiehillä yli 21 työntekijää. Saatut vastaukset vastaavat siis melko hyvin todellisuutta. Vastaajien oma ikäjakauma sekä esimieskokemuksen määrä näytti olevan yhteydessä työntekijöiden määrään, nimittäin vanhemmilla ja pidemmän esimieskokemuksen omaavilla vastaajilla oli myös yleisemmin enemmän työntekijöitä. Yli 10 vuoden esimieskokemuksen omaavilla vastaajilla työntekijöiden määrä oli 21 tai enemmän ja alle 10 vuoden esimieskokemuksen omaavilla puolestaan alle 20 tai vähemmän. *35-vuotias tai alle*-ikäryhmässä työntekijöiden määrä oli yleisimmin alle 20, kun taas kaikissa muissa ikäryhmissä työntekijöiden määrä oli 21 tai enemmän. palvelualueella 1 työntekijöiden määrä oli yleisimmin enemmän kuin 30, palvelualueella 2 enemmän kuin 20 ja palvelualueella 3 puolestaan 10 tai alle. Saatujen vastausten perusteella esimiesten koulutustasolla ei vaikuttanut olevan selkeää yhteyttä työntekijöiden lukumäärään. (Kuvio 13.)



KUVIO 13. Työntekijöiden lukumäärä esimiehittäin ($n=35$).

Servican työntekijöistä 80 prosenttia on naisia ja esimiehistäkin 60 prosenttia. Hallinnon työntekijöistä suurin osa on naisia, mutta esimiesten keskuudessa osuus jakaantuu tasan miesten ja naisten välillä. Palvelualueilla 1 ja 2 suurin osa työntekijöistä on naisia, kuten myös esimiehistä. Palvelualue 3 eroaa sukupuolijakaumaltaan kaikista eniten muista alueista, koska kaikki esimiehet ovat miehiä kuten suurin osa työntekijöistäkin. Vastaajista 14 ilmoitti, ettei heidän työntekijänään ollut vastakkaisen sukupuolen edustajaa. Vain yhdellä vastaajalla oli työntekijöinä vastakkaisen sukupuolen edustajia enemmän kuin 20 prosenttia. Vastaajien työntekijöistä suurin osa oli siis samaa sukupuolta esimiehensä kanssa ja saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina, kun niitä verrataan tutkimuksen perusjoukon vastaaviin tietoihin. Vastaajien iällä, koulutuksella, esimieskokemuksella tai työntekijöiden määrällä ei löytynyt selkeää yhteyttä työntekijöiden sukupuolijakaumaan. (Taulukko 2.)

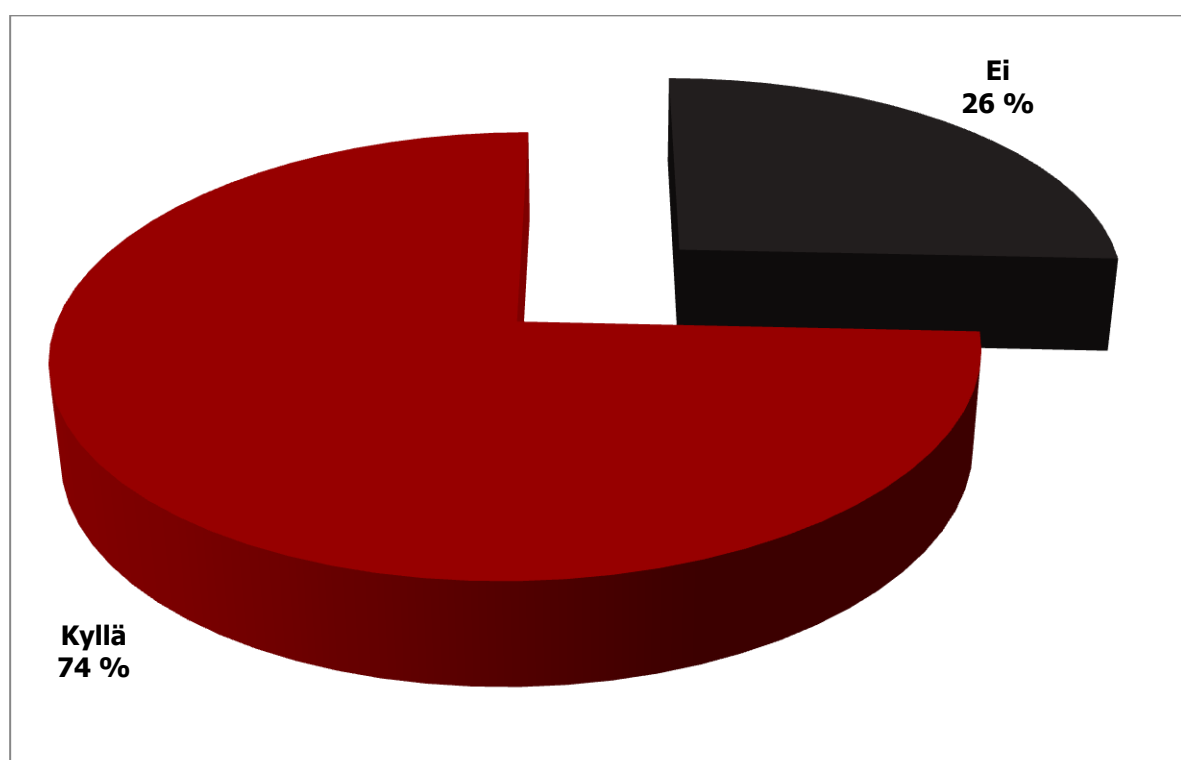
TAULUKKO 2. Työntekijöiden sukupuolijakauman vaihtelu vastaajittain ($n=35$).

Vastaajien lukumäärä	Naistyöntekijöitä	Miestyöntekijöitä
6	0 %	100 %
1	4 %	96 %
1	10 %	90 %
2	20 %	80 %
1	66 %	34 %
2	80 %	20 %
1	87 %	13 %
3	90 %	10 %
2	95 %	5 %
2	97 %	3 %
3	98 %	2 %
3	99 %	1 %
8	100 %	0 %

4.2 Aktiivisen tuen keskustelut

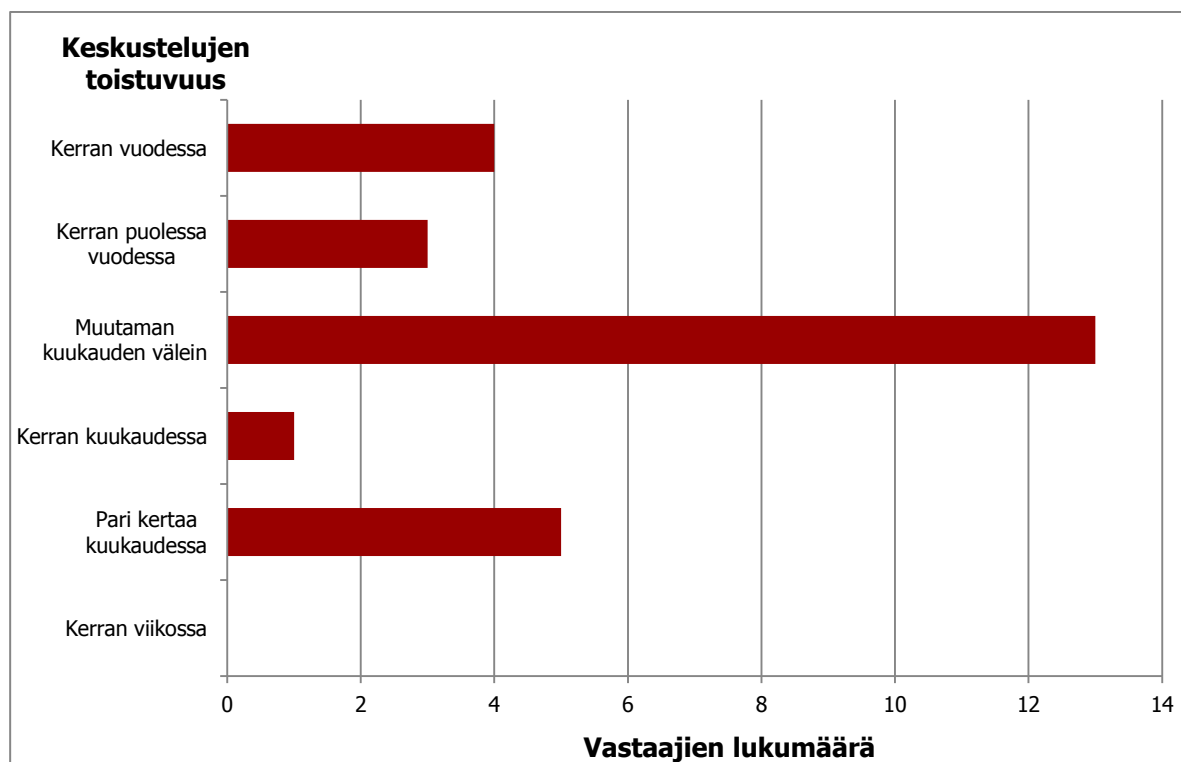
Kyselylomakkeen kysymykset 8–17 koskivat aktiivisen tuen keskusteluja. Kyselylomakkeen kahdeksas sekä 15. kysymys oli suunniteltu niin, että ei-vastausvaihtoehto ohjasi vastaajan suoraan kyselylomakkeen viimeiseen kysymykseen. Saatujen vastausten määrä oli siis tästä syystä pienempi kysymyksissä 9–17. Kysymykset 9–16 oli määritelty pakollisiksi niille, jotka valitsivat kyselylomakkeen kahdeksanteen sekä 15. kysymykseen kyllä-vastausvaihtoehdon. Kysymykseen 17 vastaaminen oli määritelty kaikille vastaajille vapaaehtoiseksi. Kysymyksiin 9–15 vastasi yhteensä 26 esimestä eli 74 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista esimiehistä. Palvelualueittain tarkasteltuna tutkimukseen osallistuneista esimiestä kysymyksiin 9–15 vastasi 80 prosenttia palvelualueelta 1, 93 prosenttia palvelualueelta 2 ja 50 prosenttia palvelualueelta 3. Kysymyksiin 16–17 puolestaan vastasi yhteensä 15 esimestä eli 43 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista esimiehistä. Palvelualueittain tarkasteltuna tutkimukseen osallistuneista esimiestä kysymyksiin vastasi 50 prosenttia palvelualueelta 1, 43 prosenttia palvelualueelta 2 ja 40 prosenttia palvelualueelta 3. Käsittelen aktiivisen tuen keskusteluja sekä Servican aktiivisen tuen kehittämistä koskevien kysymyksien vastaukset vain palvelualueittain vertaillen, koska vastaajien taustatietoja tarkastellessa selkeitä eroavaisuuksia ilmeni pääasiassa vain palvelualueiden välillä.

Kyselylomakkeen kahdeksannen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kenellä Servican esimiehistä oli kokemusta aktiivisen tuen keskusteluista viimeisimmän vuoden ajalta. 35 vastaajasta 26 oli käynyt aktiivisen tuen keskustelun työntekijänsä kanssa viimeisimmän vuoden aikana. Palvelualueen 1 vastaajista 80 prosenttia oli käynyt ko. keskustelun työntekijänsä kanssa, palvelualueella 2 kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta ja palvelualueella 3 puolet vastaajista. (Kuvio 14.)



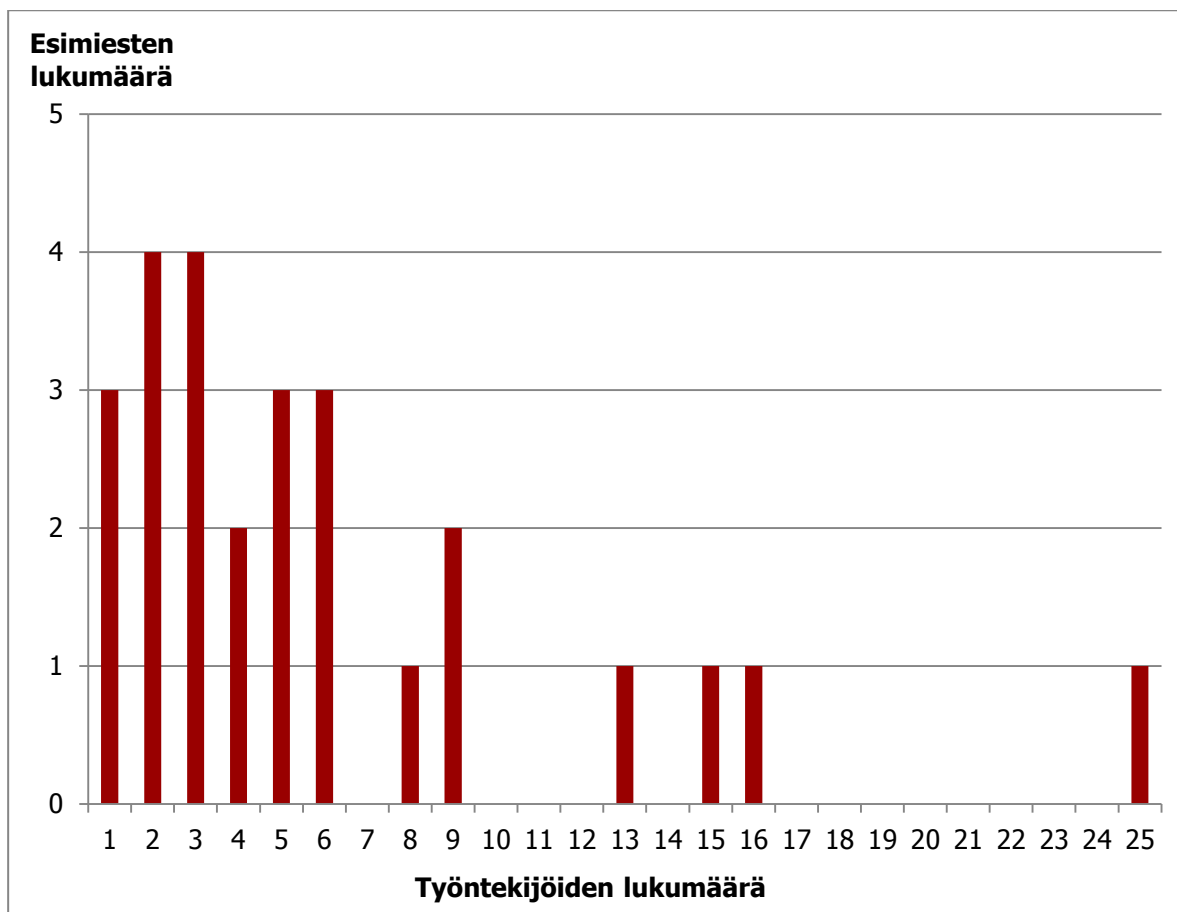
KUVIO 14. Oletko käynyt aktiivisen tuen keskustelua työntekijäsi kanssa kuluneen vuoden aikana ($n=35$)?

Kyselytutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat käyneet aktiivisen tuen keskustelun työntekijöiden kanssa viimeisimmän vuoden aikana keskimäärin muutaman kuukauden välein, myös palvelualueittain tarkasteltuna. Kukaan vastaajista ei ollut käynyt keskustelua kerran viikossa, vaan tiheimmilleen niiden toistuvuus oli ollut pari kertaa kuukaudessa. Keskustelujen toistuvuus vaihteli jonkin verran palvelualueiden välillä. Palvelualueella 1 keskustelut toistuvuus vaihteli parista kerrasta kuukaudessa kerran puoleen vuoteen ja palvelualueella 2 parista kerrasta kuukaudessa kerran vuoteen. Palvelualueella 3 keskustelujen toistuvuuden vaihtelu oli vähäisintä. Palvelualueella 3 aktiivisen tuen keskustelujen toistuvuus vaihteli muutamasta kuukaudesta kerran vuoteen. (Kuvio 15.)



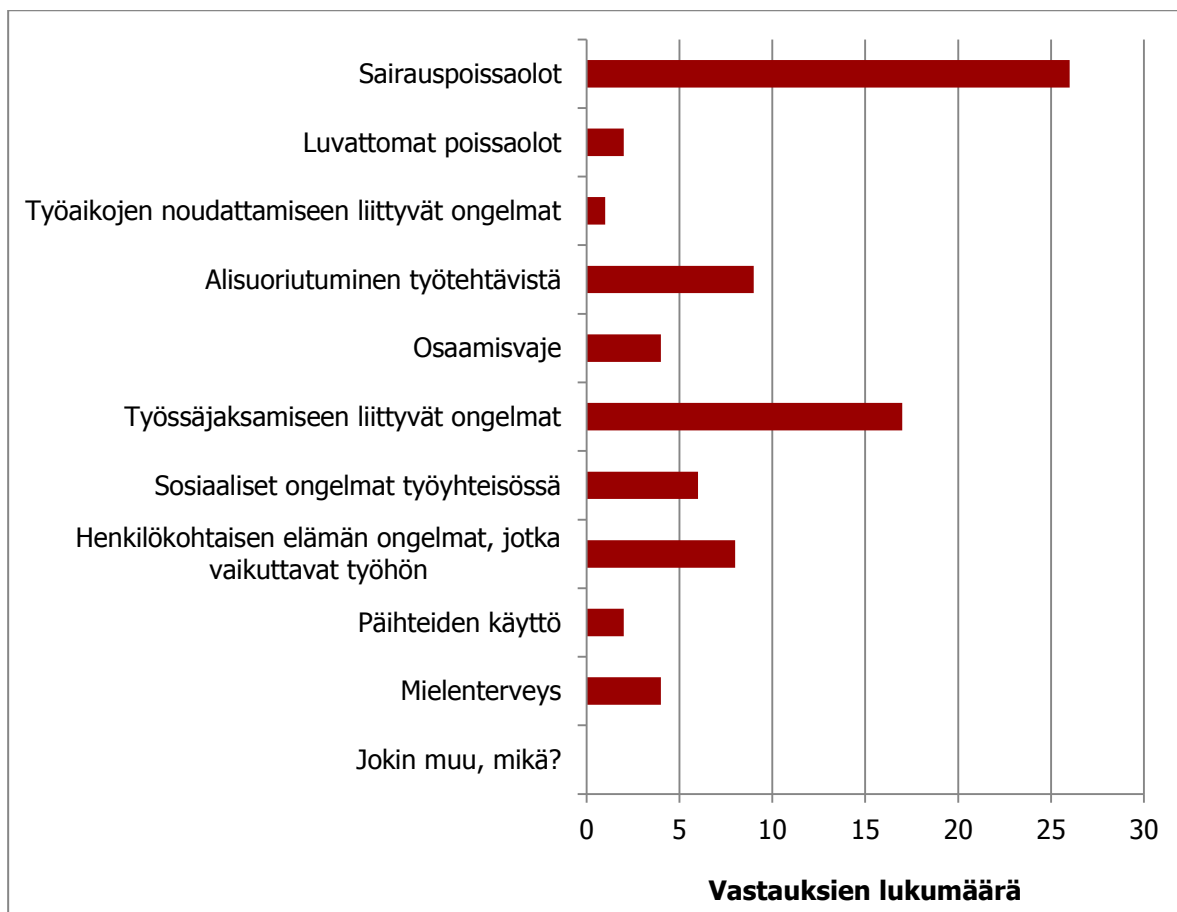
KUVIO 15. Aktiivisen tuen keskustelujen toistuvuus vastaajittain kuluneen vuoden aikana ($n=26$).

Vastaajista 73 prosenttia oli käynyt aktiivisen tuen keskustelun viimeisimmän vuoden aikana enintään kuuden eri henkilön kanssa, ja loput 27 prosenttia yli seitsemän eri henkilön kanssa. Palvelualueen 1 vastaajat olivat käyneet aktiivisen tuen keskustelun viimeisimmän vuoden aikana 2–16 eri henkilön kanssa, ja yleisimmin enintään 10 eri henkilön kanssa. Palvelualueen 1 vastaajista 29 prosenttia oli käynyt keskustelun vähintään 13 eri henkilön kanssa. Palvelualueen 2 vastaajat puolestaan olivat käyneet aktiivisen tuen keskustelun viimeisimmän vuoden aikana 1–25 eri henkilön kanssa, ja yleisimmin enintään kuuden eri henkilön kanssa. Palvelualueen 2 vastaajista 23 prosenttia oli käynyt keskustelun 10–25 eri henkilön kanssa. Palvelualueen 3 vastaajat taas olivat käyneet aktiivisen tuen keskustelun viimeisimmän vuoden aikana enintään kuuden eri henkilön kanssa, ja yleisimmin enintään kolmen eri henkilön kanssa. (Kuvio 16.)



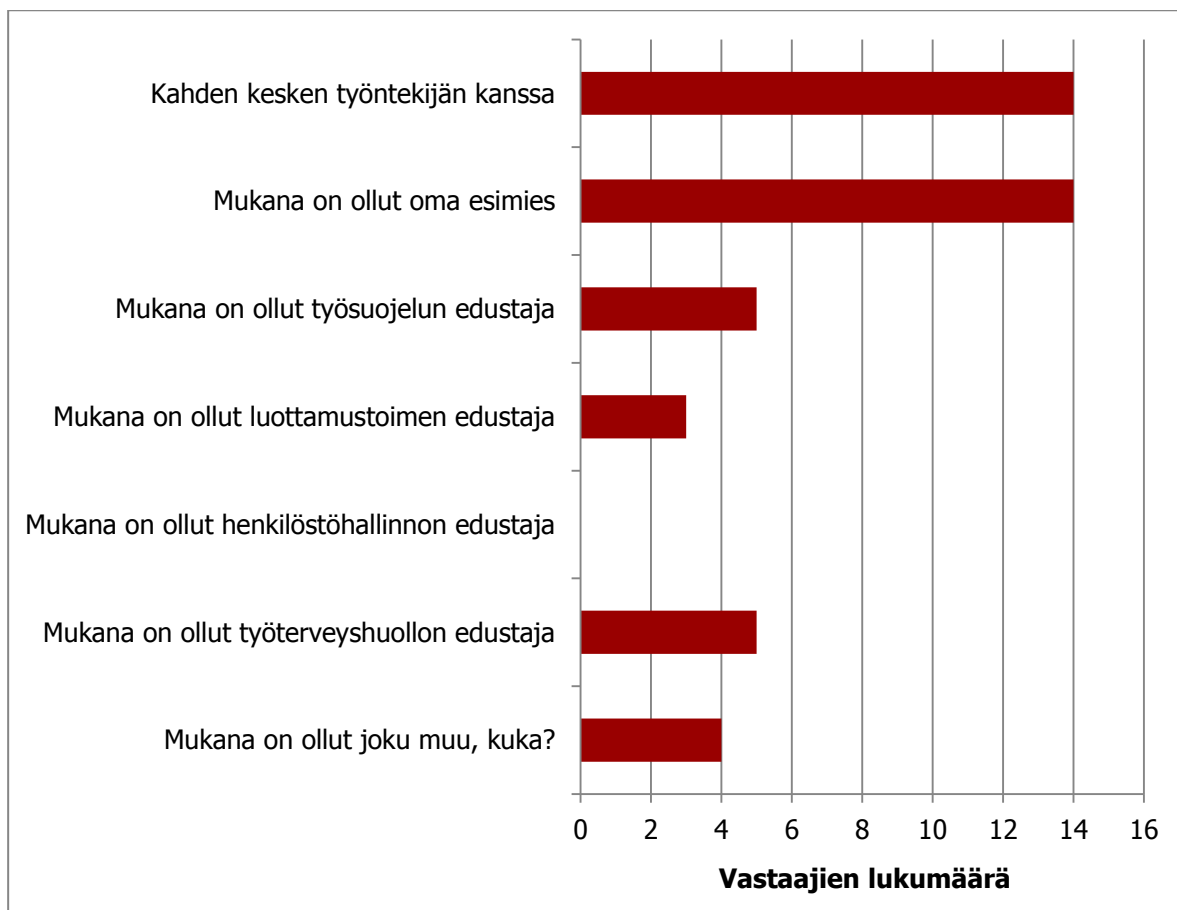
KUVIO 16. Kuinka monen eri työntekijäsi kanssa olet käynyt aktiivisen tuen keskustelun viimeisimmän vuoden aikana ($n=26$)?

Kyselylomakkeen 10. kysymyksellä haluttiin selvittää, mistä aiheista esimiehet olivat käyneet aktiivisen tuen keskusteluja työntekijöidensä kanssa. Esimiehillä oli mahdollisuus valita useitakin vaihtoehtoja. Selkeästi yleisimpinä aktiivisen tuen keskustelun aiheina Servicassa olivat sairauspoissaolot ja työssäjaksamiseen liittyvät ongelmat. Palvelualueittain tarkasteltuna eroja kuitenkin löytyi. Edellä mainittujen aiheiden lisäksi palvelualueella 1 yleisimpiä aktiivisen tuen keskustelujen aiheita olivat myös mielenterveys ja henkilökohtaisen elämän ongelmat, jotka vaikuttavat työhön. Palvelualueella 2 yksi yleisimmistä aktiivisen tuen keskustelujen aiheista oli sairauspoissaolojen ja työssäjaksamiseen liittyvien ongelmien lisäksi alisuoriutuminen työstä, ja palvelualueella 3 puolestaan sosiaaliset ongelmat työyhteisössä. Luvattomiin poissaoloihin, työaikojen noudattamiseen tai päihteiden käyttöön liittyviä keskusteluja ei ollut käyty palvelualueella 1 ollenkaan. Palvelualueella 3 ei ollut käyty yhtään keskustelua liittyen työaikojen noudattamiseen, osaamisvajeeseen tai mielenterveyteen. Palvelualueella 2 oli käyty kaikkiin valmiiksi nimettyihin aiheisiin liittyen vähintään yksi keskustelu. (Kuvio 17.)



KUVIO 17. Aktiivisen tuen keskustelujen aiheet viimeisimmän vuoden aikana ($n=26$).

Kyselylomakkeen 11. kysymyksen tarkoituksena oli selvittää ketä tahoa aktiivisen tuen keskusteluihin yleensä osallistuu. Esimiehillä oli mahdollisuus valita useampiakin vaihtoehtoja. Saatujen vastausten perusteella aktiivisen tuen keskusteluissa oli ollut mukana työntekijän ja hänen lähiesimiehensä lisäksi joku muu henkilö 70 prosentissa tapauksista, myös palvelualueittain tarkasteltuna. Yleisimmin mukana keskusteluissa oli ollut työntekijä ja hänen lähiesimiehensä tai heidän lisäksi työntekijän lähiesimiehen oma esimies, mikä täsmäsi myös palvelualueen 1 ja 2 kohdalla. Palvelualueella 3 sen sijaan keskusteluissa oli ollut mukana työntekijän ja hänen lähiesimiehensä lisäksi yleisimmin työsuojelun edustaja. Palvelualueella 1 keskustelut oli käyty, joko kahden kesken työntekijän kanssa tai niin, että mukana on ollut joku muu, kuin henkilöstöhallinnon edustaja. Palvelualueella 2 keskustelut oli puolestaan käyty, joko kahden kesken työntekijän kanssa tai niin, että mukana on ollut joku muu, kuin henkilöstöhallinnon tai työsuojelun edustaja. Palvelualueella 3 keskustelut oli käyty, joko kahden kesken työntekijän kanssa tai niin, että mukana on ollut esimiehen oma esimies tai työsuojelun edustaja. Aktiivisen tuen keskusteluihin ei siis ollut osallistunut ollenkaan henkilöstöhallinnon edustajaa. Avoimien vastausten mukaan keskusteluissa oli ollut lisäksi mukana, työntekijän lähiesimies tai alueen palveluvastaava. Työntekijän lähiesimies vastaus selittyy sillä, että vastaajana on todennäköisesti ollut organisaation hierarkiassa ylempänä oleva esimies. Vastauksia kohtaan mukana on ollut joku muu, kuka tuli palvelualueelta 1 ja 2. (Kuvio 18.)



KUVIO 18. Aktiivisen tuen keskustelujen osapuolet ($n=26$).

Kyselylomakkeen 13. kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, miten käyty aktiivisen tuen keskustelu vaikutti asioiden tilaan. Kolmasosa kysymykseen vastaajista oli sitä mieltä, ettei aktiivisen tuen keskusteluilla ollut mitään merkitystä. Suurin osa kysymykseen vastanneista kuitenkin koki, että aktiivisen tuen keskusteluilla oli ollut vaikutusta asioiden tilaan. Keskustelujen vaikutukset olivat näkyneet konkreettisesti esim. sairauspoissaolojen vähentymisenä ja, että työntekijän työssä jatkaminen pystyttiin mahdollistamaan yhdessä sovittujen ratkaisujen myötä. Palvelualueiden vastauksia tarkastellessa kävi ilmi, että keskusteluja piti vaikuttavana 75 prosenttia palvelualueen 1 vastaajista, 70 prosenttia palvelualueen 2 vastaajista ja 60 prosenttia palvelualueen 3 vastaajista.

"Ei voinut enää vaikuttaa. Liian myöhään."

"Ei mitenkään. Kyseessä oli pitkäaikaiset sairauspoissaolot, jotka vaativat operaatioita ja jotka olivat jo entuudestaan työterveyden tiedossa."

"Tilanne parani jonkin verran mutta ei poistanut itse ongelmaa."

"Työntekijöillä on korkeampi kynnyks jättää sairauslomalle."

"Asiat ja syyt poissaoloille selvisivät työntekijälle ja -johtajalle. Molemmiin puolinen ymmärrys parani ja oppi tuntemaan paremmin."

”Osa-aikaeläke ratkaisu. Työajan lyhentäminen sovituille ajalle. Vuorotteluvapaa. Työkohteen vaihto.”

Kyselylomakkeen 14. kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, miten he ovat hyödyntäneet aktiivisen tuen keskustelun antia esimiestyössään. Vastaajista 19 prosenttia koki, ettei ollut pystynyt hyödyntämään keskustelun antia lainkaan esimiestyössään. Loput 81 prosenttia vastaajista sen sijaan kokivat, että olivat voineet hyödyntää keskustelun antia, ja heidän mukaansa keskustelut olivat edistäneet työntekijän sekä esimiehen välistä vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä. Keskustelujen pohjalta esimiehet olivat pystyneet huomioimaan työntekijöiden tilanteen työvuorosuunnittelussa sekä tekemään muutoksia työntekijöiden tehtäväkuvaan ja työaikaan. Lisäksi keskustelujen myötä tullut kokemus auttoi esimiehiä toimimaan ongelmia ennaltaehkäisten. Työntekijöiden poissaolot olivat myös vähentyneet. Tarkastellessa vastauksia palvelualueittain kävi ilmi, että keskustelujen antia piti hyödyttömänä 13 prosenttia palvelualueen 1 vastaajista, 8 prosenttia palvelualueen 2 vastaajista ja 60 prosenttia palvelualueen 3 vastaajista.

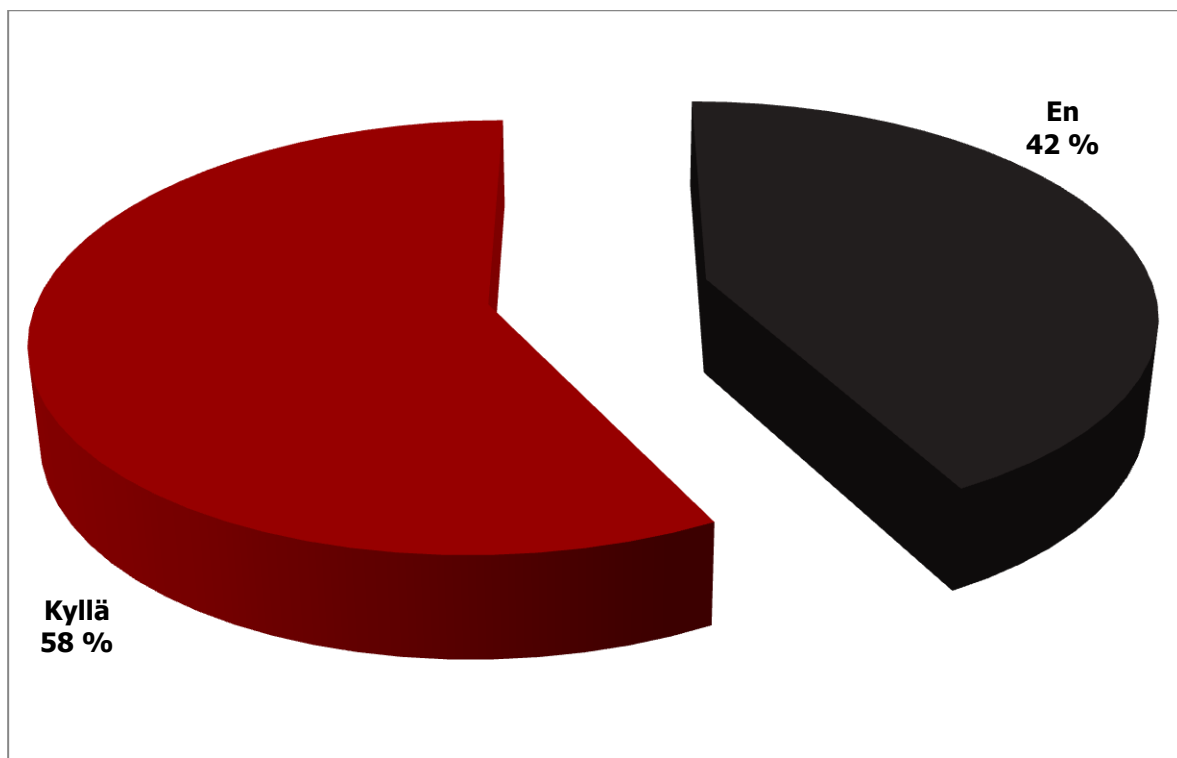
”En pysty sanomaan, että pystyisin hyödyntämään mitenkään. Paha mieli tulee joistakin työntekijöistä, kun yrität hyvää ja työntekijän hyvinvointiin panostaa ja kannusta tekemään itsekin jotakin. Servican yleiset poissaolotilastot ja niiden näyttäminen palaverissa lähinnä ahdistavat! Nyt vielä, kun lähiesimiehen seuraksi keskusteluun on tullut henkilöspäällikön ohjeistuksen mukaisesti vielä päällikkö, tuli kyllä epäluottamuslause yrityksen johdolta!”

”Olen päässyt syvemmälle työntekijän tilanteeseen, kun on mahdollista keskustella rauhassa. On löytynyt yhteisymmärrystä ja yhteistä näkemystä asioista. On ollut mahdollisuus esittää työntekijälle esim. työpisteen vaihtoa perustellen. Asiat eivät mene niin vaikeaksi, kun heti keskustellaan niistä ja voidaan ehkä ennalta ehkäistä pahempakin.”

”Olen saanut vahvistusta näkemykselle, että pieniinkin asioihin kannattaa puuttua heti kun ongelmia ilmenee. Työntekijät ovat lopulta olleet hyvillään, että ongelmiin on puututtu esimiehen toimesta.”

”Työvuorolistojen suunnittelussa, pyritään välttämään työntekijän kannalta hankalia vuoroja / tehtäviä, kartoiteen mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa/ työtehtäviä, mahdollistetaan koulutukseen pääsy, vuosilomien suunnittelussa, keskustelujen kautta luodaan välitöntä vuorovaikutusta.”

Kyselylomakkeen 15. kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka suuri osa esimiehistä oli kokenut aktiivisen tuen keskustelut haastaviksi. 26 vastaajasta 60 prosenttia oli kokenut aktiivisen tuen keskustelun haastavaksi, palvelualueen 1 osalta 63 prosenttia, palvelualueen 2 osalta 46 prosenttia ja palvelualueen 3 osalta 80 prosenttia. (Kuvio 19.)



KUVIO 19. Oletko kokenut aktiivisen tuen keskustelun haastavaksi ($n=26$)?

Kyselylomakkeen 16. kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, miksi he ovat kokeneet aktiivisen tuen keskustelun haastavaksi ja/tai, mikä ko. tilanteesta on tehnyt haastavaa. Vastauksissa esille nousi kolme selkeää teemaa, joita olivat esimiehen oma osaaminen, työntekijöiden asenne ja, että asioihin ei löydy keinoja vaikuttaa. Samat teemat nousivat esille myös tarkastellessa vastauksia palvelualueittain.

“Tilanteet ovat haastavia ja vaikeita, aina ei löydy selvää näkemystä, mitä tehdä.”

“Turhauttavaa, koska asioihin vaikuttaminen ei ole ollut työnantajasta tai työntekijästä kiinni, vaan operaatioon pääsystä (leikkausjono).”

“Esimies ollut yksin tilanteessa. Päälliköt olleet kuunteluoppilaina, eivät osallistuvana haastattelijana. Haastavaa toimia lakien ja asetusten mukaan, mihin on oikeus puuttua. Epävarmuus toiminko oikein.”

*“1. Työntekijän luottamuksen voittaminen. Alkuun työntekijöiden asenne on ollut kielteinen ja ennakkoluuloinen, että aikaisen tuen antaminen tarkoittaa automaattisesti negatiivista palautetta.
2. Erilaiset persoonat tarvitsevat erilaisen lähestymisen ongelmiin. Alussa oikeiden kysymysten tekeminen on haastavaa, että työntekijä löytää itse ongelman alkuperän.”*

“Alussa ensimmäiset aktiivisen tuen keskustelut tuntuivat vaikeilta, jopa tuli tunne, että työntekijä ahdistuu kysymyksistä. Tuli tarvetta selittää, että tämä tehdään sinun parhaaksi ja tämän tarkoitus on ylläpitää työkykyäsi.”

Kyselylomakkeen 17. kysymyksessä, joka oli vapaaehtoinen, vastaajia pyydettiin kuvailemaan toimivia käytäntöjä aktiivisen tuen keskusteluihin liittyen. Vastauksien mukaan toimiviksi käytännöiksi koettiin aktiivisen tuen toimintamallin hyödyntäminen, keskusteluihin valmistautuminen etukäteen, muiden tahojen osallistuminen keskustelutilaisuuteen, työntekijän osallistaminen ratkaisun löytämiseksi, avoin vuorovaikutus, kokemuksen myötä tullut osaaminen sekä nopea reagointi mahdollisiin ongelmiin. Palvelualueittain tarkasteltuna palvelualueen 1 ja 3 vastauksissa korostui erityisesti vuorovaikutuksen merkitys, kun taas palvelualueella 2 muiden tahojen osallistuminen keskustelutilaisuuteen.

”Hyvä valmistautuminen etukäteen. Varautuminen mahdollisiin tunne ryöppyihin etukäteen ja varmistamalla etten itse lähde nimittelyyn tms. mukaan ja kuinka saan vihellettyä pelin poikki tilanteen niin vaatiessa.”

”Kannattaa olla esimies mukana, terveydenhuollon edustaja ja työsuojelu tai luottamustoimen edustaja.”

”Kokemus helpottaa uusien pitämistä. Pitää saada sellainen tunnelma, että on aidosti läsnä siinä tilanteessa ja on aidosti kiinnostunut työntekijästä ”mitä sinulle kuuluu tänään” asenteella.”

”Keskustelut tulee käydä mahdollisimman pian, kun tarve siihen ilmenee. Asioista tulee puhua niiden oikeilla nimillä loukkaamatta ketään. Pyydän työntekijää miettimään myös ratkaisuja tilanteeseen. Työkierrosta on tullut monia onnistumisen elämyksiä.”

4.3 Servican aktiivisen tuen toimintamallin kehittäminen

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan mahdollisia kehitysehdotuksia Servican aktiiviseen tukeen liittyen. Kysymykseen vastaaminen oli määritelty Webropolin asetuksista vapaaehtoiseksi, ja siihen vastasi 66 prosenttia kaikista kyselytutkimukseen osallistuneista esimiehistä: kahdeksan esimestä palvelualueelta 1, yhdeksän esimestä palvelualueelta 2 ja viisi esimestä palvelualueelta 3. Lähes puolet vastaajista piti nykyistä toimintamallia hyvänä. Osa taas kaipasi lisää perehdytystä, selkeämpiä ohjeita sekä muutoksia aktiivisen tuen lomakkeisiin. Työterveyshuollon ja työsuojelun toimintaan kaivattiin muutosta. Vastauksissa tuli esille myös se, että aktiivisen tuen keskustelujen käyminen selkeissä tapauksissa, kuten terveydenhuollon jonojen ja leikkauksien vuoksi aiheutuneet pitkittyneet sairauspoissaolot, koettiin turhaksi. Vastauksien perusteella palvelualueella 2 työskentelevät esimiehet olivat omaksuneet nykyisen toimintamallin parhaiten ja puolestaan palvelualueella 1 kaivattiin siihen eniten kehittämistä. Palvelualueella 3 koettiin, että aiheeseen liittyen tarvittaisiin lisää perehdytystä.

”Aktiivisen tuen mallin ohjeistus on hyvä. Palaverimuistiopohjat ovat hyvä tuki esimiehille. Samoin henkilöstöpäällikön tuki esim. esimies-päällikkö-poissaolotilasto keskusteluineen on loistavaa.”

"Toimintaohje on mielestäni hyvä. Siinä on selkeästi määritelty, miten edetään missäkin tilanteessa. Keskustelutilanteiden dokumentointi ja säilytys? Kuittaamme keskustelut Populuksen ilmoitukseen, mutta jääkö asiasta muuta?"

"Nykyinen toimintamalli hyvä, jossa päälliköitä mukana keskustelussa. Kehityskeskustelu kaavake voisi olla parempi, nyt juuri en osaa antaa vinkkiä miten, kun keskustelusta on aikaa."

"Miten ylempi esimies ehtii olla mukana aktiivisen aikaisen tuen keskusteluissa? Henkilöstöä on paljon."

"Kolmikantatapaamisten kokoonpano kevyemmäksi..."

*"Kaavakkeen uusiminen! Nyt keskittyy vain lähinnä työssäjaksamiseen eli oletus on, että kaikki pois-
saolot johtuvat työpaikasta. Työntekijän omaa panostusta asioiden hoitoon ei kysellä ollenkaan kaavakkeessa, mutta henkilökohtaisesti olen kyllä sitä kysynyt (esim. miten paljon liikkuu, unenlaatu, ravinto, elämän säännöllisyys, työstä irtautuminen vapaa-ajalla jne.)..."*

"Selkeät kysymykset lomakkeisiin, jos työntekijästä ei enää ole kyseisiin tehtäviin, fyysisten/henkisten voimavarojen puuttuessa, paljon poissaoloja ym. niin miksi pitkittää työsuhdetta."

"Työntekijälle oma lomake, minkä hän voi täyttää etukäteen, voi tavallaan tutustua aiheeseen ja lomakkeeseen ja kun tulee keskustelu tilanne, niin on jo valmistautunut kysymyksiin. Lomakkeessa ei tarvitsisi olla kuin muutama "mitä sinulle kuuluu" kysymys."

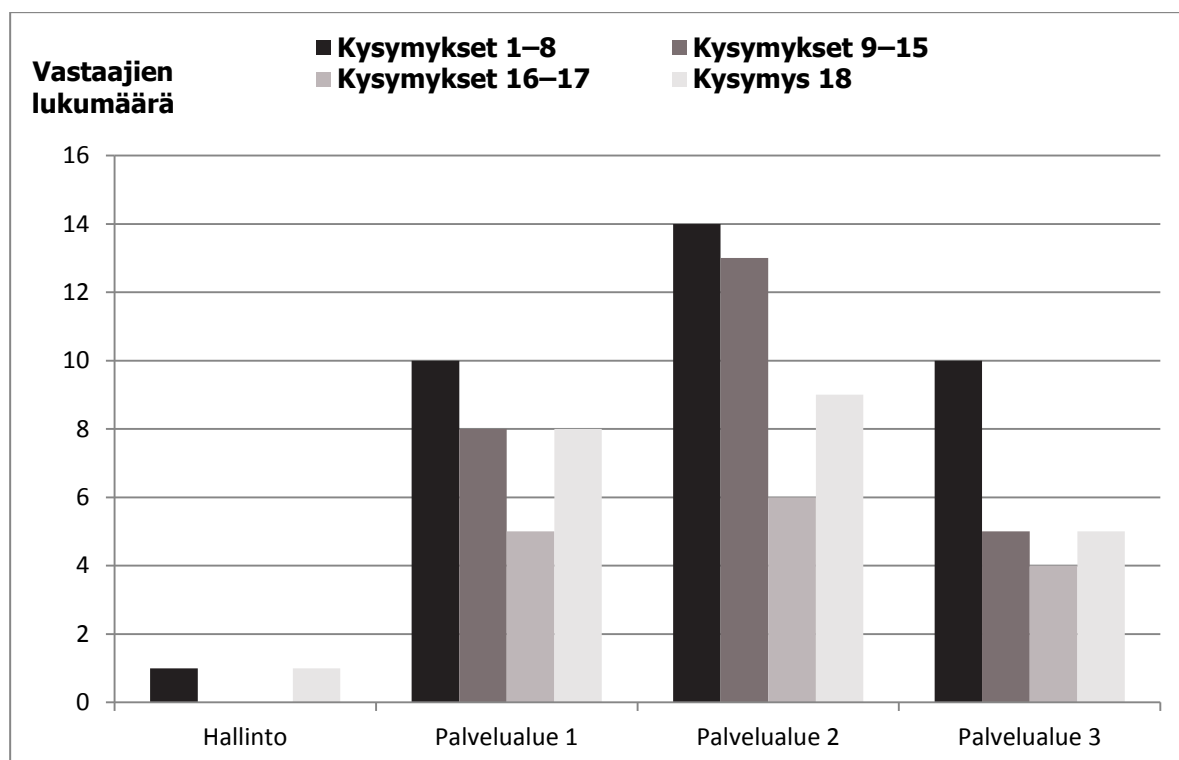
"Jos suoraan sanon, niin en edes tiedä, mitä minun pitäisi tehdä, jos pitää käydä aktiivisen tuen keskustelua."

"Työsuojelun henkilöt voisivat vielä tehdä "kenttäkierroksen" työpaikkapalaveri- ja kertoa ihan kaunistelematta (ilman hallinnon korukieltä), miksi servicassa on toimintamalli ja mitä kaikkea siinä otetaan huomioon, ihan vaikka esimerkein työelämästä."

4.4 Vastausten yhteenveto

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia Servican esimiehillä on aktiivisen tuen keskusteluista, mitkä asiat esimiehet kokevat haastavina aktiivisen tuen keskustelussa ja, mitä hyviä käytäntöjä esimiehillä on aktiivisen tuen keskusteluihin sekä, vaikuttavatko aktiivisen tuen keskusteluihin esimiesten taustatekijät eli esimiesten sukupuoli, ikä, työskentelyalue, koulutustaso, esimieskokemus, työntekijöiden määrä ja sukupuolijakauma. Tutkimuskysymyksiä, joilla näitä asioita lähdettiin selvittämään, oli kaiken kaikkiaan 18. Tutkimuskysymykset 1–7 koskivat vastaajien taustatietoja, kysymykset 8–17 aktiivisen tuen keskusteluja ja kysymys 18 Servican aktiivisen tuen toimintamallin kehittämistä. Vastaaminen oli määritelty osaan kysymyksistä pakolliseksi ja osaan vapaaehtoiseksi (ks. kohdat 4.1–4.3). Lisäksi kyselylomake oli suunniteltu niin, että se ohjasi vastaajan hä-

nen valitsemansa vastausvaihtoehdon mukaan niiden kysymysten ohi, jotka eivät häntä koskeneet (ks. kohta 4.2). Näistä syistä vastaajien määrä vaihteli eri kysymyksien kohdalla. (Kuvio 20.)



KUVIO 20. Kyselytutkimuksen vastaajat alueittain kysymysryhmittäin ($n=35$).

Vastausten yhteenvedon selkiyttämiseksi kertaan vielä lyhyesti kyselytutkimuksen perusjoukkoa koskevat tiedot palvelualueetasolla, palvelualueiden väliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Palvelualue 1 tuottaa laitos- ja välinehuollon palvelut, palvelualue 2 laitos- ja ruokahuollon palvelut ja palvelualue 3 kiinteistö- ja logistiikkapalvelut. Palvelualueella 2 työntekijät työskentelevät useissa eri kohteissa, joissa esimiehet kiertävät, kun taas muilla palvelualueilla esimiehet työskentelevät pääosin samoissa kiinteistöissä työntekijöidensä kanssa. Palvelualueet 1 ja 2 ovat naisvaltaisia ja työntekijöiden määrä esimiestä kohden on yleisimmin suuri. Palvelualue 3 puolestaan on miesvaltainen ja työntekijöiden määrä esimiestä kohden on yleisimmin pieni. Ikärakenteeltaan kaikki palvelualueet ovat samankaltaisia, mutta esimiesalueittain tarkasteltuna keski-ikä vaihteluväli on suuri, jopa 24 vuotta. Palvelualueella 1 on sairauspoissaoloja työntekijää kohden 31 kalenteripäivää ja muilla palvelualueilla 21 kalenteripäivää.

Tutkimuksen luotettavuuden selvittämiseksi peilasin vastaajien taustatietoja koskevien kysymysten 1-3 ja 6-7 vastauksia tutkimuksen perusjoukosta saatavilla oleviin tietoihin. Vastaajien sukupuolijakauma sekä työntekijöiden lukumäärä ja sukupuolijakauma vastasivat hyvin perusjoukosta saatavilla olevia tietoja. Vastaajien ikäjakauma puolestaan vastasi pääosin perusjoukon ikäjakaumaa, kuitenkin yhden ikäryhmän osalta vastaajien määrä oli perusjoukkoon verrattuna oleellisesti pienempi. Sen sijaan vastaajien jakauma työskentelyalueen osalta ei vastannut lainkaan perusjoukon vastaavaa jakaumaa, mutta vastaajien lukumäärä eri palvelualueiden välillä oli kuitenkin melko tasainen. Kysymysten 4 ja 5 eli koulutustason ja esimieskokemuksen määrän osalta perusjoukosta ei ollut saatavilla vertailutietoja.

Käsittelin vastaajien taustatietoja koskevien kysymyksen vastaukset perusjoukon tietoihin vertailun lisäksi muiden taustakysymyksen pohjalta. Vastauksissa ilmeni eroavaisuuksia pääasiassa vain palvelualueiden välillä, ja siitä syystä käsittelin aktiivisen tuen keskusteluja sekä Servican aktiivisen tuen kehittämistä koskevien kysymyksen vastaukset vain palvelualueittain vertaillen:

- Palvelualueella 1 kaikki esimiehet olivat naisia, kun taas puolestaan palvelualueella 3 miehiä. Palvelualueen 2 esimiehistä lähes kaikki olivat naisia.
- Palvelualueella 3 suurin osa vastaajista oli alle 36-vuotiaita, kun taas palvelualueella 1 ja 2 suurin osa vastaajista oli yli 46-vuotiaita.
- Palvelualueen 1 ja 2 vastaajista keskimäärin puolet oli suorittanut korkea-asteen koulutuksen, kun taas palvelualueella 3 vastaava luku oli 80 prosenttia.
- Palvelualueella 3 esimieskokemusta oli kertynyt keskimäärin viisi vuotta, kun taas muilla palvelualueilla keskimäärin n. 20 vuotta.
- Palvelualueella 1 työntekijöiden määrä oli yleisimmin yli 31, palvelualueella 2 yli 21 ja palvelualueella 3 puolestaan 10 tai alle.
- Työntekijöistä suurin osa oli samaa sukupuolta esimiehensä kanssa, eli palvelualueella 1 ja 2 pääasiassa naisia, kun taas palvelualueella 3 puolestaan miehiä.

Suurin osa vastaajista oli käynyt aktiivisen tuen keskustelun työntekijänsä kanssa kuluneen vuoden aikana, ja keskimäärin 1–6 eri työntekijän kanssa. Keskustelujen käyminen oli yleisempää palvelualueella 1 ja 2, kuin palvelualueella 3. Keskusteluista suurin osa oli käyty niin, että niissä oli ollut mukana työntekijän ja hänen lähiesimiehensä lisäksi joku muu henkilö. Yleisimmin keskusteluissa oli ollut mukana työntekijä ja hänen lähiesimiehensä tai heidän lisäksi työntekijän lähiesimiehen oma esimies, myös palvelualueittain tarkasteltuna. Vain palvelualueen 3 vastaukset erosivat muista, siellä keskusteluissa oli ollut yleisimmin mukana työntekijän ja hänen lähiesimiehensä tai heidän lisäksi työsuojelun edustaja. Saatujen vastauksien mukaan yleisimmät keskustelujen aiheet olivat sairauspoissaolot, työssäjaksamiseen liittyvät ongelmat, alisuoriutuminen työtehtävistä, henkilökohtaisen elämän ongelmat, jotka vaikuttivat työhön, sekä sosiaaliset ongelmat työyhteisössä. Edellä mainittujen keskustelujen aiheiden lisäksi palvelualueittain tarkasteltuna palvelualueella 1 yleisimpiin keskusteluaiheisiin kuului mielenterveys ja palvelualueella 2 osaamisvaje. Kaikilla palvelualueilla selkeästi yleisimmät aktiivisen tuen keskustelujen aiheet kuitenkin olivat sairauspoissaolot ja työssäjaksamiseen liittyvät ongelmat, mikä osaltaan selittyy Servican toimialojen kuormittavuudella, henkilöstön ikärakenteella sekä sairauspoissaolojen suurella määrällä. Lisäksi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä lähtee esimiehelle poissaolohälytys sähköpostiin, kun työntekijän sairauspoissaolojen määrä ylittää määrätyn rajan. Esimiehen on myös kuitattava poissaolokeskustelu-lomake henkilöstöhallinnon tietojärjestelmässä.

Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että aktiivisen tuen keskustelut edistivät esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja molemminpuolinen ymmärrys asioihin lisääntyi. Keskustelujen myötä esimiehet pystyivät tekemään muutoksia työntekijöidensä tehtävänkuvaan tai työaikaan työntekijän työssä jatkamisen mahdollistamiseksi. Keskustelujen myötä karttuneen kokemuksen avulla esimiehet pystyivät myös helpommin ennaltaehkäisemään vastaavanlaisia työntekijöiden työkykyyn liittyviä ongelmia. Osa vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, ettei aktiivisen tuen keskusteluilla ollut mitään

vaikutusta asioiden tilaan, eivätkä he näin ollen pystyneet hyödyntämään keskustelujen antia esimiestyössäänkään. Kokemus aktiivisen tuen keskustelujen vaikuttavuudesta oli yleisempää palvelualueilla 1 ja 2, kuin palvelualueella 3.

Vastaajista 60 prosenttia koki aktiivisen tuen keskustelut haastavaksi oman osaamistasonsa ja työntekijöiden asenteen vuoksi. Keskustelut koettiin haastaviksi myös siitä johtuen, että asioiden tilaan ei löytynyt keinoja vaikuttaa. Kokemus aktiivisen tuen keskustelujen haasteellisuudesta oli yleisempää palvelualueella 3, kuin palvelualueilla 1 ja 2. Näihin vastaajien kertomiin haasteisiin kuitenkin löytyi ratkaisuja heidän omista vastauksistaan koskien toimivia käytäntöjä. Aktiivisen tuen keskusteluihin liittyen koettiin toimiviksi käytännöiksi palvelualueesta riippumatta aktiivisen tuen toimintamallin hyödyntäminen, etukäteen valmistautuminen, muiden tahojen osallistuminen sekä työntekijän osallistaminen mahdollisen ratkaisun löytämiseksi. Myös avoimella vuorovaikutuksella, kokemuksen myötä tulleella osaamisella ja nopealla reagoinnilla koettiin olevan positiivinen vaikutus aktiivisen tuen keskusteluihin. Palvelualueiden 1 ja 3 vastauksissa korostui erityisesti vuorovaikutuksen merkitys, kun taas palvelualueella 2 muiden tahojen osallistuminen keskustelutilaisuuteen.

Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen aktiivisen tuen toimintamalli on hyvä ja toimiva. Loput vastaajista kaipasivat lisää perehdytystä aiheeseen, selkeämpiä ohjeita ja muutoksia lomakkeisiin. Työterveyshuollon toimintaan kaivattiin jämäkkyyttä ja työsuojelun toimijoilta puolestaan näkyvämpää roolia aktiivisen tuen toimintamallin jalkauttamiseen. Palvelualueen 3 vastaajat kaipasivat aiheeseen liittyen lisää perehdytystä, kun taas palvelualueen 2 vastaajat kehittämistä. Palvelualueen 2 esimiehet olivat tyytyväisimpiä nykyiseen aktiivisen tuen toimintamalliin.

5 POHDINTA

Työhyvinvoinnin tila vaikuttaa koko organisaation toimintaan, tuloksellisuuteen ja asiakkuuksien hoitamiseen. Toimiva organisaatio houkuttelee asiakkaita, yhteistyökumppaneita sekä työntekijöitä. Koska työhyvinvoinnin tila perustuu jokaisen henkilökohtaiseen tuntemukseen, tulisi siitä huolehtia aktiivisesti kaikkien organisaation jäsenten toimesta, vaikka päävastuu onkin organisaation johdolla ja esimiehillä. Työhyvinvoinnin tilaa voidaan seurata erilaisten mittareiden avulla, kuten esim. sairauspoissaolotilastoilla, henkilöstön vaihtuvuutta kuvaavilla tilastoilla, osaamiskartoituksilla tai koulutuksen aiheuttamista kustannuksista. Mittareita analysoidessa tulisi pitää mielessä, että työhyvinvoinnin tilaan voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota epäkohtien sekä ongelmien lisäksi jo toimi- viin asioihin ja vahvistamalla niiden vaikutusta organisaatiossa. Lakisääteisten toimintasuunnitelmien ja -ohjeiden lisäksi on olemassa useita muita keinoja, joilla organisaation työhyvinvoinnin tilaan voi- daan vaikuttaa. Aktiivisen tuen toimintamalli on yksi näistä keinoista. Keskeistä aktiivisen tuen toi- mintamallin toimivuuden kannalta on toimiva vuorovaikutus, vaikeistakin asioista voidaan keskustella ja omien ajatuksien ja mielipiteiden ilmaisemisen seurauksia ei tarvitse pelätä. Lisäksi toimintamallin ja siihen liittyvien toimijoiden roolijaon selkeys sekä tunnettavuus organisaatiossa edistävät aktiivi- sen tuen toteuttamista. Toimintamallin tulisikin olla koko organisaation yhteinen toimintamalli osana arjen toimintaa. On tärkeää huomioida, ettei tiedottaminen aktiivisen tuen toimintamallista yksinään riitä, vaan esimiehet ja henkilöstö täytyy saada oivaltamaan sen myötä tuleva hyöty käytännössä.

Johto ja esimiehet toimivat organisaation kuulakuvana ja esimerkkinä muulle henkilöstölle. Organi- saatiota pitäisi johtaa yhteisten toimintamallien mukaan niin, että henkilöstö voi hoitaa työnsä hyvin. Oikeuden- ja johdonmukainen toiminta edistää henkilöstön motivoituneisuutta, sitoutuneisuutta sekä positiivista ilmapiiriä työyhteisössä, ja lisäksi se helpottaa päätöksien tekoa sekä tarvittaessa niiden perustelua. Esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä ja hänen tulisi rakentaa jokaiseen työnteki- jäänsä samanlaiset suhteet ilman, että työntekijän persoonallisuudella on vaikutusta asiaan. Yksi- kään työntekijä ei saisi kokea olevansa eriarvoisessa asemassa toisiin henkilöstön jäseniin nähden. Esimiehenä toimimisessa tilannetaju on tärkeää ja silloin kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- Johdetaan esimerkillisesti, johdon- ja oikeudenmukaisesti.
- Toimitaan yhteistyössä, osallistetaan myös työntekijät.
- Panostetaan toimivaan vuorovaikutukseen, keskustellaan, kuunnellaan ja ollaan aidosti läs- nä, luodaan työyhteisöön luottamuksellinen sekä positiivinen ilmapiiri.
- Huolehditaan henkilöstön jaksamisesta ja puututaan ongelmiin heti niiden ilmetessä.
- Kohdellaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, otetaan kaikki huomioon ja arvostetaan jo- kaista yksilönä.
- Tuetaan henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä.
- Annetaan henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, luotetaan heidän ammatti- taitoonsa ja osaamiseensa.
- Asetetaan selkeät tavoitteet ja annetaan palautetta.
- Otetaan vastaan kritiikkiä, osataan suhtautua siihen, ja hyödynnetään muutostavastarintaa organisaation toiminnan kehittämisessä.

- Pidetään säännöllisesti työpaikkapalavereja.

Vuorovaikutuksen tehtävänä on vahvistaa esimiesten ja työntekijöiden välistä tietopohjaa, ymmärrystä, avoimuutta sekä luottamuksellisuuden tunnetta. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja kaksisuuntaista. Hyvin toimiva vuorovaikutus saa henkilöstön tuntemaan, että he ovat tärkeitä ja pääsevät vaikuttamaan asioihin, jolloin työstäkin tulee mielekkäämpää. Voidaankin todeta, että hyvin toimiva vuorovaikutus johtaa parhaimmillaan win-win-win-tilanteeseen, jossa sekä esimies, työntekijä, että organisaatio voittavat. Pahimmillaan toimimaton vuorovaikutus voi puolestaan johtaa siihen, että työnantajan kustannukset kasvavat samalla, kun organisaation maine kärsii. Kun työntekijät eivät enää viihdy työssään, heidän motivaationsa ja työpaikan ilmapiiri kärsivät sekä innovatiivisuus häviää. Se johtaa siihen, että organisaation maine kärsii entisestään, kun tyytymättömät työntekijät purkavat tuntojaan toisilleen sekä organisaation ulkopuolisille henkilöille. Lisäksi henkilöstön sairauspoissaolot lisääntyvät, mikä voi johtaa pahimmillaan jopa osatyökyvyttömyys- tai työkyvyttömyyseläkkeisiin. Yleensä kynnys jäädä sairauslomalle on matalampi silloin, kun työntekijä kokee jonkin työympäristön tekijän negatiivisesti vaikuttavana. Työntekijät saattavat myös irtisanoutua ja hakeutua muualle töihin. Toimiva vuorovaikutus organisaatiossa siis myös edistää henkilöstöressurssien kohdistamista olennaisiin asioihin, eikä aikaa kulu esim. työntekijöiden kontrolloimiseen, sijaisten hankintaan tai uusiin rekrytointeihin. Kun vuorovaikutus esimiehen ja henkilöstön välillä toimii, on haastaviinkin asioihin puuttuminen, niiden läpikäyminen ja yhteisen näkemyksen löytäminen tilanteen ratkaisemiseksi huomattavasti helpompaa. Esimiesten läsnäolo ja saavutettavuus arjen työn keskellä, esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutuksen laatu, vaikuttavat olennaisesti aktiivisen tuen toimintamallin toteuttamiseen ja siitä syntyvään kokemukseen, prosessin toimivuuteen sekä vaikuttavuuteen.

Aktiivisen tuen toimintamallin periaatteena on, että esimies selvittää mahdolliset työhön liittyvät ongelmat keskustelemalla yhdessä työntekijänsä kanssa. Lisäksi esimiehen olisi tärkeää huomioida muut työyhteisön jäsenet huolehtimalla riittävästä henkilöstöressurseista sekä ajantasaisesta tilan tiedotuksesta huomioiden salassapitovelvollisuuden sallimat rajat. Selkeä ja tunnettu aktiivisen tuen toimintamalli sekä toimiva vuorovaikutus edesauttavat työyhteisöä näkemään tilanteen kokonaisuuden ja ymmärtämään, että näin toimitaan, koska organisaatio välittää henkilöstönsä hyvinvoinnista. Työyhteisöltä saatu tuki on ensiarvoisen tärkeää erityisesti silloin, kun työntekijä palaa työhön pitkältä sairauslomalta tai, kun hän siirtyy työkykynsä heikentymisen vuoksi osa-aikatyöhön. Lisäksi esimiehen tulisi seurata tilannetta aktiivisesti ja varmistaa omalla toiminnallaan, ettei muiden työyhteisön jäsenien työhyvinvoinnin tila ala heikentymään.

Aktiivisen tuen keskustelut käydään aina esimiehen johdolla. Esimiehen ja työntekijän kannattaa ottaa mukaan keskusteluihin muitakin tahoja, kuten esim. työterveyshuollon tai työsuojelun toimija. Muut tahot voivat tuoda keskusteluihin lisäarvoa omalla asiantuntijuudellaan. Lisäksi he voivat toimia keskustelun osapuolten tukena ja tuoda esille erilaisia näkökulmia ratkaisujen löytämiseksi. Työntekijän työssä jatkamiseen tai työhön paluuseen liittyvien ratkaisujen etsimisessä tulisi ottaa huomioon sekä työnantajan, että työntekijän näkökulma. Työnantajan näkökulmasta työn tulisi olla tuottavaa ja työntekijän näkökulmasta puolestaan merkityksellistä, työllä tulisi olla tarkoitus. Aktiivisen tuen

keskustelut tulisi käydä aina työelämälähtöisesti ja niihin kannattaisi valmistautua etukäteen, jolloin yllättävissäkin tilanteissa on helpompaa toimia. Ennakoasenteet kannattaa kuitenkin unohtaa keskustelujen ulkopuolelle, sen sijaan avoin mieli ja innovatiivisuus kantavat pidemmälle. Jokaiseen työntekijään tulisi suhtautua aina yksilönä. Eri työntekijöiden ongelma voi olla samanlainen, mutta se ei tarkoita, että samat toimenpiteet toimisivat heidän kohdallaan ja ratkaisivat ongelman.

Tutkimukseni tuloksissa ilmeni eroavaisuuksia eri palvelualueiden välillä. Erityisesti palvelualueen 3 vastaukset erosivat muiden palvelualueiden vastauksista. Esimiesten taustamuuttujien osalta eroavaisuuksiin vaikutti vastaajien sukupuoli, ikä, työskentelyalue, esimieskokemuksen ja työntekijöiden lukumäärä. Esimiesten taustamuuttujien lisäksi näihin eroavaisuuksiin näytti vaikuttavan myös työn taustamuuttujat. Aktiivisen tuen keskustelut olivat yleisempiä palvelualueella 1, kuin muilla palvelualueilla. Palvelualueiden vastausten välisiin eroavaisuuksiin vaikuttaa varmasti osaltaan se, että työntekijöiden lukumäärä on huomattavasti pienempi erilaisesta organisaatorakenteesta johtuen palvelualueella 3, kuin muilla palvelualueilla. Työntekijöillä on myös vähemmän sairauspoissaoloja palvelualueilla 2 ja 3, kuin palvelualueella 1. Aktiivisen tuen keskustelut koettiin haasteelliseksi ja aktiivisen tuen toimintamalliin kaivattiin lisää perehdytystä yleisemmin palvelualueella 3, kuin muilla palvelualueilla. Näihin vastauksien eroavaisuuksiin vaikutti vastaajien sukupuoli, ikä, esimieskokemus sekä työskentelyalue. Naisvastaajista 87 prosenttia oli 46-vuotiaita tai sitä vanhempia ja heillä oli esimieskokemusta keskimäärin 20 vuotta, kun taas miesvastaajista 50 prosenttia oli 35-vuotiaita tai sitä nuorempia ja heillä oli esimieskokemusta keskimäärin viisi vuotta. Palvelualueen 3 kaikki esimiehet ovat miehiä, kun taas muilla palvelualueilla lähes kaikki esimiehet ovat naisia. Kokemus aktiivisen tuen keskustelujen vaikuttavuudesta oli yleisempää palvelualueilla 1 ja 2, kuin palvelualueella 3. Tähän vaikuttavuuden kokemukseen liittyy ainakin osittain palvelualueiden toiminta, esim. henkilöstösiirrot onnistuvat yleensä ilman uudelleen koulutusta palvelualueiden 1 ja 2 välillä toisin, kuin palvelualueen 3 kohdalla. Palvelualue 1 ja 2 tuottavat laitos- ja ruokahuollon palveluja.

Tutkimukseni mukaan Servicassa esimiehille haasteita aktiivisen tuen keskusteluissa aiheutti heidän oma osaamistasonsa ja se, ettei asioihin löydy keinoja vaikuttaa. Toimiviksi käytännöiksi esimiehet nimesivät toimivan vuorovaikutuksen, aktiivisen tuen toimintamallin hyödyntämisen, nopean reagoinnin ja kokemuksen myötä tulleen osaamisen. Esimiesten osaamista voitaisiinkin vahvistaa aktiivisen tuen toimintamallin ympärillä lisäkoulutuksen myötä, koska toisto tuo aina lisää varmuutta ja rohkeutta puuttua ilmeneviin ongelmiin. Eri tahojen, esim. Kevan ja työterveyshuollon, asiantuntijat voisivat käydä kertomassa erilaisista työntekijän työkyvyn heikentymiseen liittyvistä ratkaisuvaihtoehdoista. Aktiivisen tuen toimintamallin keskusteluihin liittyen voitaisiin vahvistaa esimiesten osaamista käsittelemällä erilaisia aiheita ja tilanteita ratkaisukeskeisesti yhdessä heidän kanssaan. Huomiota ei kuitenkaan tulisi kiinnittää pelkästään haastaviin aiheisiin ja tilanteisiin, vaan myös yksinkertaisiin ja helppoihin asioihin toimivien keinojen ja ratkaisujen löytämiseksi. Erilaiset näkökulmat lisääisivät avarakatseisuutta ja innovatiivisuutta aktiivisen tuen toimintamallin toteuttamisessa. Näin toimimalla voitaisiin myös kehittää esimiesten välistä yhteistyötä ja vertaistukitoimintaa.

Myös työntekijöiden asenne toi Servicassa haastetta aktiivisen tuen keskusteluihin. Kuten esimiesten vastauksissakin nousi esille, siihen voisi olla ratkaisuna etukäteisvalmistautuminen ja muiden tahojen

osallistuminen keskusteluihin sekä työntekijöiden osallistaminen ratkaisun löytämiseksi. Kun työntekijät kokevat, että he pääsevät itse vaikuttamaan, he myös yleensä sitoutuvat paremmin sovittuihin toimenpiteisiin ja ratkaisuihin. Lisäksi työntekijöiden asenteeseen voitaisiin pyrkiä vaikuttamaan jalkauttamalla aktiivisen tuen toimintamalli heidän keskuuteensa. Toimintamallia voitaisiin käsitellä ajoittain esim. työpaikkakokouksissa. Myös työterveyshuollon edustaja voisi käydä kertomassa työpaikkakokouksissa vaikkapa ergonomiasta tai työsuojelun edustaja tyypillisimmistä työtapaturmista ja siitä, miten niitä voitaisiin ennaltaehkäistä. Kun asioita käsitellään pienemmissä kokoonpanoissa, voidaan aiheeseen yleensä syventyä paremmin. Silloin työntekijöilläkin on matalampi kynnyks esittää kommentteja ja tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Tämä toimintatapa vaikuttaisi positiivisesti vuorovaikutukseen, ja lisäksi aktiivisen tuen toimintamalliin liittyvät toimijat tulisivat tutuiksi henkilöstölle. Työsuojelun toimijoiden toiminnan kehittämiseen, näkyvyyteen ja vaikuttavuuteen kannattaisi muutoinkin panostaa, koska aktiivisen tuen toimintamalli on Servicassa työsuojelupäällikön vastuulla.

Näillä toimenpiteillä myös vastattaisiin esimiesten esille tuomiin kehitysehdotuksiin. Tutkimukseni mukaan Servican esimiehet kaipasivat lisää perehdytystä ja selkeämpiä ohjeita aktiivisen tuen toimintamalliin. Myös työterveyshuollon ja työsuojelun toimintaan kaivattiin muutosta, näkyvämpää ja vaikuttavampaa roolia. Tähän liittyen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisikin liittyä työterveysyhteistyöhön. Jatkotutkimuksen myötä voitaisiin selvittää tarkemmin, miten työterveysyhteistyötä voitaisiin kehittää. Kattavamman kuvan muodostamiseksi tutkimuksen kohderyhmään kannattaisi ottaa mukaan Servican esimiesten lisäksi työterveyslääkärit ja -hoitajat. Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla Servican työntekijöiden näkökulman selvittäminen aktiivisen tuen toimintamalliin liittyen, koska tutkimustulosteni mukaan yksi haasteita aiheuttavista tekijöistä aktiivisen tuen keskusteluissa oli työntekijöiden asenne. Jatkotutkimuksella voitaisiin yrittää selvittää syitä työntekijöiden asenteeseen, johtuuko se esim. siitä, etteivät työntekijät tunne riittävän hyvin aktiivisen tuen toimintamallin periaatteita.

Kolmas jatkotutkimuksen aihe voisi olla organisaatioiden välisten yhteistyömahdollisuuksien selvittäminen työurien jatkamisessa, kun työntekijän omasta organisaatiosta ei löydy enää työkykyä vastaavia tehtäviä. Koska Servica toimii palveluntarjoajana toimialoilla, jotka ovat fyysisesti raskaita ja kuluttavia, se ei välttämättä pysty enää työllistämään työntekijää, kun työntekijän työkyky heikentyy. Servican omistajien, Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja Kuopion kaupungin, sekä Kuopion kaupungin liikelaitosten ja osakeyhtiöiden työtehtävistä kuitenkin voisi löytyä työntekijän työkykyä vastaava tehtävä, mihin työntekijän soveltuvuutta voitaisiin kokeilla esim. työkokeilun kautta. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, löytyykö näiltä organisaatioilta kiinnostusta tämänkaltaiseen yhteistyöhön ja, jos löytyy, niin minkälaisilla ehdoilla. Esim. Servican työntekijä siirtyisi työkokeiluun Kuopion kaupungille, koska Servicasta ei löytyisi enää hänen työkykyään vastaavia työtehtäviä. Työkokeilun myötä työntekijä osoittautuisi soveltuvaksi uusiin tehtäviin ja Kuopion kaupunki palkkaisi hänet oppisopimuksella. Servica osallistuisi oppisopimuksen aiheuttamiin kustannuksiin maksamalla työntekijän kuuden kuukauden palkkakustannuksia vastaavan summan Kuopion kaupungille. Kokonaistaloudellisesti tämä tulisi edullisemmaksi Servicalle, kuin työntekijän työkyvyttömyyseläke.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AHOLA, Kirsi 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

AKTIIVISEN AIKAISEN TUEN TOIMINTAMALLI 2015-09-28. [Viitattu 2017-03-17.] Saatavissa: Kuopio: Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, Servica

ANDERSSON, Bjarne, HAGGRÉN, Karoliina, HARING, Kari, LANTTOLA, Päivi, MARTTILA, Oili, SCHUGK, Jan ja TYÖLÄJÄRVI, Riitta 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-09-13]. Saatavissa: <https://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>

ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO 2009. Sairauspoissaolojen hallinta – Työkykyä ja työhyvinvointia. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

HAKALA, Liisa ja MANKA, Marja-Liisa 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena – Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

HAVUNEN, Risto ja LAVIKKALA, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

ITÄ-SUOMEN HUOLTOPALVELUT LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ, Servica. [Viitattu 2017-04-01.] Saatavissa: <http://www.servica.fi/>

KAIKKONEN, Maija-Leena, MANKA, Marja-Liisa ja NUUTINEN Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan sosiaalirahasto.

KALLIOMAA, Sami ja KETTUNEN, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Wsoypro Oy.

KELA. [Viitattu 2016-11-12.] Saatavissa: <http://www.kela.fi/>

KEVA. [Viitattu 2017-04-22.] Saatavissa: <https://www.keva.fi/>

KOPAKKALA, Aku 2005. Porukka, jengi tiimi – Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

KUNTATYÖNANTAJAT. Sairauspoissaolojen määrä vähenee edelleen kunta-alalla. [Viitattu 2017-02-22.] Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/2016/Sivut/sairauspoissaolot-vahenevat.aspx>

LAKI MIESTEN JA NAISTEN VÄLISESTÄ TASA-ARVOSTA. L 1986/609. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu 2017-01-02]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P11>

LAKI TYÖNANTAJAN JA HENKILÖSTÖN VÄLISESTÄ YHTEISTOIMINNASTA KUNNISSA. L 2007/449. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-01-02]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449#P4a>

LAKI TYÖSUOJELUN VALVONNASTA JA TYÖPAIKAN TYÖSUOJELUTOIMINNASTA. L 2006/44. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-12-05]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20ty%C3%B6suojelun%20valvonnasta>

MOISALA, Birgitta ja RUUSKANEN, Satu 2017. Ajankohtaista eläkeasioiden yhteyshenkilöille. Jyväskylä: Keva.

NUMMELIN, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö – Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.

PEKKARINEN, Laura ja PEKKA, Toni 2015. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. Helsinki: Keva.

PENNINGTON, Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Tammer-Paino Oy.

- PUUSNIEKKA, Anna ja SAARANEN-KAUPPINEN, Anita 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovarasto [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-04-11]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- SAIRAUSVAKUUTUSLAKI 2004/1224. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-02-06]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>
- SAVOLAINEN, Jarna ja SIMSTRÖM, Hannu 2015-02-24. Parempi työ – Työkaaren kaikkia vaiheita pitää johtaa [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-03-17]. Saatavissa: <http://www.simstrom.fi/DowebEasyCMS/?Page=NaytaUutinen&NewsId=72>
- SUOMEN SOVITTELUFOORUMI. [Viitattu 2017-10-12]. Saatavissa: <http://www.ssf-fm.com/index.php>
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. [Viitattu 2017-10-12]. Saatavissa: <http://stm.fi/etusivu>
- SUUTARINEN, Marjaana ja VESTERINEN, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- T-MEDIA. Työnantajakuva 2016 -tutkimus. [Viitattu 2017-02-22.] Saatavissa: http://t-media.fi/maineikkain_tyonantaja_2016/
- TYÖAIKALAKI. L 1996/605. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-12-05]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L7P37>
- TYÖTAPATURMA JA AMMATTITAUTILAKI. L 2015/459. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-04-18]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150459>
- TYÖTERVEYSHUOLTOLAKI. L 2001/1383. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-02-06]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuoltolaki>
- TYÖSOPIMUSLAKI. L 2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-11-12]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- TYÖSUOJELUHALLINTO. [Viitattu 2017-10-12]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/>
- TYÖTERVEYSLAITOS. [Viitattu 2017-10-12]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/>
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS TTK 2011. Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna. Helsinki: Edita Prima Oy.
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS TTK. [Viitattu 2016-11-12]. Saatavissa: <http://ttk.fi/>
- TYÖTURVALLISUUSLAKI. L 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-12-05]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>
- VARILA, Juha 2014. Työvointi [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-03-17]. Saatavissa: http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hel.fi%2Fwps%2Fwcm%2Fconnect%2F4841c97b-e1b7-40ca-84f0-f02ec9e4b528%2FTyovointi-Juha-Varila-2014-ISBN%2B978-952-272-828-9-small.pdf%3FMOD%3DAJPERES%26tyovointi&ei=gYk6VdHsFsOwsAGc7YGABA&usq=AFQjCNEs9k9dGARJKwQKQX1Gv0cM_iJuIg&bvm=bv.91665533,d.bGg
- VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- YHDENVERTAISUUSLAKI. L 1325/2014. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-01-02]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

LIITE 1: SAATEKIRJE

Hei!

Olen tekemässä kyselytutkimusta Servican aktiivisen tuen keskusteluihin liittyen. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, mitkä ovat esimiesten näkökulmasta haastavia asioita aktiivisen tuen keskusteluissa ja, mitkä puolestaan ovat toimivia keinoja päästä hankaluuksista tuloksiin. Tavoitteena on siis löytää hyviä käytäntöjä sekä kehittämiskohteita Servican aktiivisen tuen keskusteluihin liittyen. Kyselytutkimus on osa opinnäytetyötäni Savonia-ammattikorkeakoulussa suorittamaani tradenomi-tutkintoon.

Kyselytutkimukseen osallistuminen on tärkeää opinnäytetyöni onnistumisen kannalta. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä vastaajan henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa. Servican johto tai muut työntekijät eivät osallistu yksittäisten vastausten käsittelyyn, ainoastaan minä käsitelen saatuja vastauksia. Mikäli sinulla on jotain kysyttävää asiaan liittyen, vastaan mielelläni.

Kyselytutkimukseen pääsee osallistumaan ajalla 25.1.–7.2.2016 osoitteessa

<https://www.webpolsurveys.com/S/8BD57362785A7652.par>.

Kysymyksiin vastaaminen vie aikaa 5–15 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Laura Vainikainen

tradenomiopiskelija

Laura.P.Vainikainen@edu.savonia.fi

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

**Servica – Aktiivisen tuen keskustelut****1. Olen ***

- Mies
 Nainen

2. Olen iältäni *

- 35-vuotias tai alle
 36-45-vuotias
 46-55-vuotias
 56-vuotias tai yli

3. Työskentelen *

- Palvelualueella 1
 Palvelualueella 2
 Palvelualueella 3
 Hallinnossa

4. Ylin suorittamani koulutus *

Kirjaa tekstikenttään tutkintonimike ja -ala sekä, minkä tason koulutus on kyseessä. Esim. tradenomi, liiketalous, amk.

200 merkkiä jäljellä

5. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiestehtävissä? *

Syötä vastaus kokonaislukuna

_____ vuotta

6. Kuinka monen työntekijän esimiehenä toimit tällä hetkellä? *

- 5 tai alle
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- Yli 40

7. Minkälainen on työntekijöidesi sukupuolijakauma? *

Arvioi, minkälainen on työntekijöidesi sukupuolijakauma prosentuaalisesti niin, että yhteissummaksi muodostuu 100 %. Esim. 100 % työntekijöistä on naisia ja 0 % työntekijöistä on miehiä. Syötä vastaus kokonaislukuna.

_____ % työntekijöistä on naisia

_____ % työntekijöistä on miehiä

8. Oletko käynyt aktiivisen tuen keskustelua työntekijäsi kanssa viimeisimmän vuoden aikana? *

- Kyllä
- Ei

9. Kuinka usein viimeisimmän vuoden aikana olet käynyt aktiivisen tuen keskustelun työntekijöidesi kanssa keskimäärin? *

- Kerran vuodessa
- Kerran puolessa vuodessa
- Muutaman kuukauden välein
- Kerran kuukaudessa
- Pari kertaa kuukaudessa
- Kerran viikossa

10. Kuinka monen eri työntekijäsi kanssa olet käynyt aktiivisen tuen keskustelun viimeisimmän vuoden aikana?

*

Syötä vastaus kokonaislukuna

_____ työntekijän kanssa

11. Mitä aihetta aktiivisen tuen keskustelusi on koskenut viimeisimmän vuoden aikana? *

Voit valita useitakin vaihtoehtoja

- Sairauspoissaolot
- Luvattomat poissaolot
- Työaikojen noudattamiseen liittyvät ongelmat
- Alisuoriutuminen työtehtävistä
- Osaamisvaje
- Työssäjaksamiseen liittyvät ongelmat
- Sosiaaliset ongelmat työyhteisössä
- Henkilökohtaisen elämän ongelmat, jotka vaikuttavat työhön
- Päihteiden käyttö
- Mielenterveys

Jokin muu, mikä?

12. Oletko käynyt aktiivisen tuen keskustelun pääasiassa kahden kesken työntekijäsi kanssa vai, onko mukana ollut teidän lisäksenne myös joku muu, kuka? *

Voit valita useitakin vaihtoehtoja

- Kahden kesken työntekijän kanssa
- Mukana on ollut oma esimies
- Mukana on ollut työsuojelun edustaja
- Mukana on ollut luottamustoimen edustaja
- Mukana on ollut henkilöstöhallinnon edustaja
- Mukana on ollut työterveyshuollon edustaja

Mukana on ollut joku muu, kuka?

13. Miten käyty aktiivisen tuen keskustelu vaikutti asioiden tilaan? *

2000 merkkiä jäljellä

14. Miten olet hyödyntänyt aktiivisen tuen keskustelun antia esimiestyössäsi? *

2000 merkkiä jäljellä

15. Oletko kokenut aktiivisen tuen keskustelun haastavaksi? *

- Kyllä
- En

16. Miksi olet kokenut aktiivisen tuen keskustelun haastavaksi ja/tai, mikä ko. tilanteesta on tehnyt haastavaa?

*

2000 merkkiä jäljellä

17. Kuvaile toimivaksi kokemasi hyvät käytännöt aktiivisen tuen keskusteluihin liittyen

Tässä kohdassa voit vapaasti kertoa, mitä hyviä käytäntöjä sinulla on aktiivisen tuen keskustelujen läpiviemiseksi. Esim. jos olet aiemmin kokenut aktiivisen tuen keskustelun haasteellisiksi, mikä auttoi pääsemään haasteellisuudesta yli.

2000 merkkiä jäljellä

18. Kehitysehdotuksesi Servican aktiiviseen tukeen liittyen

Tässä kohdassa voit vapaasti kertoa kehitysehdotuksesi esim. ohjeistuksiin, lomakkeisiin ja toimintamalliin liittyen.

2000 merkkiä jäljellä