

# TYÖNTEKIJÖIDEN JAKSAMISEN TUKEMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMIS- JÄRJESTELMÄKESKUKSESSA

Tiina Luomajoki

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) LUOMAJOKI, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 06.05.2011
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TYÖNTEKIJÖIDEN JAKSAMISEN TUKEMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄKESKUKSESSA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointi ja ennen kaikkea ne tukitoimet, joilla työhyvinvointia ja työssä jaksamista voidaan parantaa. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä tukimuotoja on käytettävissä henkilöstön työssä jaksamisen tukemiseen, mitkä tukimuodoista ovat jo käytössä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa ja miten keinojen käyttöä tulisi organisaatiossa kehittää.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Materiaalia käytettävissä olevista tukimuodoista ja palveluista etsittiin sekä valtionhallinnon julkaisuista että alan kirjallisuudesta. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen työilmapiirikyselyn ja henkilöstötilinpäätöksen avulla selvitettiin tietoja henkilöstön sairastamisesta ja eläkkeelle jäämisestä. Näiden tietojen ja avainhenkilöiden haastattelujen avulla haluttiin löytää ne seikat, joihin Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa tulisi ensisijaisesti kiinnittää huomiota henkilökunnan jaksamisen kannalta.</p> <p>Tavoitteena on toimiva työyhteisö, jossa ongelmat käsitellään heti niiden ilmaannuttua. Kun uhkaavaan tilanteeseen puututaan ajoissa, ehditään ongelmat korjata, ennen kuin ne muodostuvat uhkaksi työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle.</p> <p>Jotta organisaatiossa pystyttäisiin toimimaan johdonmukaisesti ongelmien ilmaannuttua, on työkyvyn tukemiseksi syytä olla valmiina sovitut toimintatavat. Yhteisen toimintamallin avulla varmistetaan myös henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu.</p> <p>Tutkimuksen perusteella huomattiin, että Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa tulee jatkossakin panostaa esimiesten koulutukseen ja varhaiseen puuttumiseen. Varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen on hyvää johtamista ja tärkeä osa esimiestyötä. Organisaatioon tulee myös rakentaa yhteinen toimintamalli työssä jaksamisen tukemiseksi. Yhteistyötä esimiesten, sosiaalikirjuriin ja henkilöstöhallinnon kanssa on myös tarpeen lisätä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työkyky, esimiestyö,		
Muut tiedot		



Author LUOMAJOKI, Tiina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 06.05.2011
	Pages 59	Language Finnish
	Confidential	Permission for web publication ( X )
Title OCCUPATIONAL WELL-BEING AND THE SUPPORT SERVICES IN THE DEFENCE FORCES C4 AGENCY		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Defence Forces C4 Agency		
Abstract <p>The subject of this thesis is occupational well-being and the support services which enhance it. In the research it was defined which kind of support mechanisms can be used to reinforce the personnel's coping in their occupation, which kind of support mechanisms are already in use in the Defence Forces C4 Agency and how the use of these support mechanisms should be developed further in the organization. The research was implemented as an action research. The data about available support mechanisms and services was looked up both from the governmental publications and from the literature existing in the field.</p> <p>The aim is to have a functioning corporation in which the problems are dealt with as soon as they emerge. When a threatening situation is processed on time the problems can be solved before they pose a threat for the occupational well-being. In order to operate functionally when problems arise it is desirable to have agreed-on procedures to support coping in the occupation. This is how the equal and righteous management of the personnel is ensured.</p> <p>From this research it was found out that it is important to contribute in the manager's education and early problem-solving in The Defence Forces C4 Agency also in the future. Early coping is a matter of good management and an important part of superior operations. In order to support occupational coping some agreed-on procedures should be created. Also the collaboration between the supervisors, the social curator and the human resources management is necessary to be increased.</p>		
Keywords occupational well-being, working ability, work satisfaction		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	3
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	4
1.3	Kohdeorganisaation esittely .....	5
<b>2</b>	<b>MITÄ ON TYÖHYVINVOINTI?.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>TYÖHYVINVOINTI VALTIONHALLINNOSSA.....</b>	<b>8</b>
3.1	Työhyvinvoinnin kehittäminen puolustusvoimissa .....	9
3.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen kohdeorganisaatiossa .....	10
<b>4</b>	<b>TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT TOIMENPITEET .....</b>	<b>12</b>
4.1	Toimivan työympäristön ennakoivat tukitoimet .....	14
4.2	Varhaiseen puuttumiseen liittyvät tukitoimet.....	18
4.3	Muiden toimijoiden osallistumista vaativat kriittiset tukitoimet .....	25
4.4	Paluu töihin pitkän poissaolon jälkeen.....	30
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....</b>	<b>33</b>
5.1	Tutkimustulokset .....	34
5.2	Kartoitus tämän hetken tilanteesta .....	35
<b>6</b>	<b>TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA .....</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>49</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>54</b>

**KUVIOT**

KUVIO 1. Riskienhallintapyramidi.....	13
KUVIO 2. Puheeksi ottaminen, ylipitkät työpäivät.....	20
KUVIO 3. Tutkimuksen eteneminen .....	34

**TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Sairaustyöpäivän kustannukset vuonna 2009 .....	22
TAULUKKO 2. PVJJK:n työhyvinvoinnin SWOT-analyysi.....	39

# 1 JOHDANTO

Tämän päivän työpaikoilla ihmiset kärsivät stressistä ja työuupumuksesta, joka työpaikalla on kiire ja paineet tuntuvat vain kasvavan. Työn mielekkyys on viime vuosina vähentynyt, ja työssä jaksaminen on koetuksella. Tilanne työyhteisöissä on huolestuttava, etenkin kun samanaikaisesti puhutaan pidemmistä työurista ja eläkeiän nostamisesta. Työelämässä tapahtuu muutoksia nopealla tempolla, ja työelämään liittyvä epävarmuus näkyy työntekijöiden kokemuksissa. Vuoden 2007 työolobarometrin mukaan enemmän kuin joka toinen palkansaaja kokee työnsä henkisesti raskaaksi. Työpaikkakiusaamista esiintyy kansainvälisesti vertailtuna paljon, ja masennus vie ihmisiä työkyvyttömyyseläkkeelle yhä useammin. (Nummelin 2008, 15.)

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi työhyvinvoinnin, sillä halusin selvittää keinoja, joilla voidaan vaikuttaa ihmisten työssä jaksamiseen. Työyhteisössäni aihe koettiin hyväksi ja tarpeelliseksi. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen johdolta saamani tutkimusluvan mukaisesti opinnäytteen aiheeksi varmistui työhyvinvointi, ja ennen kaikkea ne työyhteisön keinot, joiden avulla ihmisten työssä jaksamista voidaan tukea. Uudessa tehtävässäni kuntoutusyhdyshenkilönä aihe tuntui tärkeältä, ja uuteen tehtävään opitellessani huomasin, että yhtenäinen toimintamalli ja kunnan tietopaketti puuttuvat. Tämän työn on tarkoitus vastata tuohon puutteeseen.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää vastaukset kysymyksiin

- Mitä keinoja on käytettävissä henkilöstön jaksamisen tukemiseen?
- Mitä keinoista on jo käytetty Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa?
- Miten keinojen käyttöä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa tulisi kehittää?

Materiaalia käytettävissä olevista tukimuodoista ja palveluista etsittiin sekä valtionhallinnon julkaisuista että alan kirjallisuudesta. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen työilmapiirikyselyn ja henkilöstötilinpäätöksen avulla selvitettiin tietoja henkilöstön sairastamisesta ja eläkkeelle jäämisestä. Näiden tietojen ja avainhenkilöiden haastattelujen avulla haluttiin löytää ne seikat, joihin Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa tulisi ensisijaisesti kiinnittää huomiota henkilökunnan jaksamisen kannalta.

Työn ulkopuolelle on rajattu suoraan työn johtamiseen ja organisaation kehittämiseen liittyvät keinot, kuten kehityskeskustelut, perehdytyskoulutukset ja vuorosuunnittelut ym. päivittäinen esimiestyö.

## **1.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena haastattelemalla avainhenkilöitä, perehtymällä työilmapiirikyselyn- ja henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuihin sekä tutustumalla viranomaisjulkaisuihin.

Toimintatutkimuksessa on aina mukana myös ihmisiä käytännön työelämästä, joten kyseessä ei ole siis pelkästään tutkijan tekemä työ. Toimintatutkimuksessa toteutuvat samanaikaisesti sekä tutkimus että toiminta. Se nähdään osana ammatillista kehittymistä, ja se liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja sen ongelmaan. Tutkimuksen tavoitteena on ratkaista työyhteisössä ilmeneviä käytännön ongelmia. (Kananen 2009,9.)

Muissa tutkimusmenetelmissä tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, mutta toimintatutkimuksessa toimija on itse mukana tutkimuksessa aktiivisena toimijana ja muutosagenttina. Toimintatutkimuksen eräs tärkeimpiä tavoitteita onkin muutoksen aikaansaaminen. Muutos edellyttää, että muutettava ilmiö tunnetaan ja siihen vaikuttavat seikat selvitetään. Muutos voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta ja siihen sitoutumalla. Koska toimintatutkimukseen osallistuvat juuri ne käytännön työssä olevat henkilöt, joita ongelma koskee ja jotka löytävät tutkimuksen myötä ongelmaan ratkaisun, on myös muutokseen sitoutuminen helpompaa. Tutkimus

edellyttää kuitenkin yhteistyön tekemistä ja yhteisten tavoitteiden asettamista. (Mts. 9-13, 20.)

### **1.3 Kohdeorganisaation esittely**

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus (PVJJK) on aloittanut toimintansa vuonna 2007 ja se kuuluu Pääesikunnan alaisiin laitoksiin. PVJJK toimii 22:lla eri paikakunnalla 27:ssä eri toimipisteessä. Vuoden 2009 vuosiraportin mukaan Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen henkilöstön kokonaismäärä oli yhteensä 771 henkilöä, joista siviilityöntekijöiden osuus oli 620 henkilöä. Siviilityöntekijöiden osuus Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa on n. 80 % työntekijöistä. Määrä oli huomattavan suuri verrattuna koko puolustusvoimiin, jossa siviilityöntekijöitä oli n. 42 % henkilökunnasta.

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen henkilökunnasta oli naisia 226 henkilöä, eli noin 30 % koko henkilöstöstä miesten määrän ollessa noin 70 %. Naisten keski-ikä oli vuoden 2009 henkilöstötilinpäätöksen mukaan 46,3 vuotta ja miesten 42,9 vuotta. Koko henkilökunnasta 52,7 % oli yli 45-vuotiaita. (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen vuoden 2009 vuosiraportti, 2010.)

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen siviilihenkilöstöstä 48,5 %:lla on keskiasteen koulutus. Alemman korkea-asteen eli opistotason koulutuksen on hankkinut siviilityöntekijöistä 30 % ja sotilaista 44 %. Alemman korkeakouluasteen tasoinen tutkinto on siviileistä 14,8 %:lla ja sotilaista 21 %:lla henkilöstöstä. Ylempi korkeakoulututkinto on sotilaista 21,8 %:lla ja siviileistä 5,6 %:lla henkilökunnasta. (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen vuoden 2009 vuosiraportti, 2010.)

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen tehtävä on mahdollistaa puolustusvoimien johtaminen ja tehokas toiminta tarjoamalla tarvittavat tietojärjestelmäpalvelut. Tärkein tehtävä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa, kuten koko puolustusvoimilla on Suomen alueen puolustaminen. PVJJK hoitaa sen mahdollistamalla puolustusvoimien operatiivisen johtamisen, kehittämällä johtamisjärjestelmä-



palveluita verkostopuolustuksen tarpeisiin ja huolehtimalla verkko- ja palveluoperoinnista. (Puolustusvoimat työnantajana 2010.)

Toinen PVJJK:n päätehtävä on muiden viranomaisten toiminnan tukeminen. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksella on tärkeä osa esim. valtionhallinnon turvallisuusverkkohankkeessa (TUVE-hanke) ja erilaisissa virka-aputehtävissä.

Kolmas Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen tehtävä on osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan tarjoamalla tietojärjestelmäyhteyksiä ja -palveluja kriisinhallintaoperaatiolle sekä EU:n ja Naton yhteistoiminnan mahdollistaminen. (Puolustusvoimat työnantajana 2010.)

## 2 MITÄ ON TYÖHYVINVOINTI?

Työhyvinvointi syntyy töissä, yhdessä töitä tekemällä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus, joka luodaan yhdessä. (Strategia ja työhyvinvointi 2009, 9.)

Marja-Liisa Manka toteaa kirjassaan Työrauhan julistus organisaatioiden edelleen käsittävän työhyvinvoinnin fyysisten työolojen näkökulmasta. Työhyvinvointiin vaikuttaviksi seikoiksi ymmärretään esim. ergonomia, fyysiset työolot, ammattitaudit ja tapaturmat. Fyysinen työympäristökin vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta se on perusasioita joiden on oltava kunnossa, ennen kuin organisaation työhyvinvointia voidaan alkaa laajasti kehittää. (Manka 2007, 50.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi rakentuu johtamisesta, osaamisesta ja osallisuudesta. Oikein toimiessaan se innostaa ja kasvattaa yhteisöllisyyttä ja auttaa tavoitteen saavuttamisessa. Työhyvinvointi tuo tuottavuutta ja tulosta. Osa työhyvinvointia on turvallinen ja ergonominen työympäristö, henkilön oma fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tasapaino sekä oman työtehtävän osaamisen hallinta, mutta näiden tekijöiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisötaidot. Näitä ovat esim. vuorovaikutustaidot, luotettavuus, ja reiluus. Tärkeä osa työhyvinvointia ovat myös reilu ja oikeudenmukainen johtaminen, esimiehen viestintätaidot ja palautteen antaminen. (Strategia ja työhyvinvointi 2009, 9.)

Manka muistuttaa myös esimiesten ansaitsevan hyvät alaiset. Työhyvinvointi ei ole vain esimiesten asia, vaan työpaikoilla pitäisi kaikkien työyhteisötaitoja kehittää. Yksinkertaisesti työpaikalla pitää olla ihmisiksi: työtoverit pitää ottaa huomioon, pitää tervehtiä ja käyttäytyä hyvin. Jo näillä normaaleilla hyvillä käytöstavoilla parannetaan työpaikan vuorovaikutusta ja ilmapiiriä, ja se auttaa työhyvinvoinnin rakentamisessa. (Työpahoinvointi-ilta 2011.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI VALTIONHALLINNOSSA

Valtioneuvosto on tehnyt periaatepäätöksen henkilöstöpolitiikan linjasta vuonna 2001 ilmestyneessä tiedonannossaan. Linjauksen mukaan valtion tulee olla esimerkki työnantajasta, joka toteuttaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Kansallinen kilpailukyky ja julkisen hallinnon tuloksellisuus ja palvelukyky onnistuvat vain hyvin hoidetun henkilöstöpolitiikan ja osaavan sekä sitoutuneen henkilöstön avulla. (Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 2001, 25.)

Linjauksessa määrätään, että valtionhallinnossa kaikki esimiehet vastaavat organisaation tuloksellisesta toiminnasta ja tehokkaasta voimavarojen käytöstä. Samalla esimiehiltä edellytetään työyhteisöjen kehittämistä, niiden ilmapiiriin vaikuttamista sekä henkilöstön kannustamista. (Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 2001, 30.)

Puolustusvoimat on määritellyt oman henkilöstöstrategiansa noudattaen valtioneuvoston henkilöstöpoliittisia linjauksia. Strategian tavoitteena on tukea puolustusvoimien henkilöstön kehittämistä ja ohjata henkilöstöjohtamista. Henkilöstöstrategian painopiste on johtajuudessa ja esimiestoiminnassa. Niiden avulla työyhteisö säilyttää muutoskykyisyyden, joka on välttämätöntä organisaatioiden uudistuessa ja työyhteisöjen ikääntyessä. Esimiestoiminnassa johtajien tehtävänä on saada henkilöstö näkemään yhteiset tavoitteet konkreettisina ja ymmärrettävinä, jolloin niihin on helppompaa jokaisen sitoutua. Se auttaa henkilöstön sitoutumista joukkoon ja sen toimintaan. Henkilöstöstrategia painottaa myös jokaisen työntekijän vastuuta omasta ja työtovereiden hyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta. Yksilöllinen vastuu tarkoittaa rakentavaa toimintaa työyhteisössä. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005, 13.)

Pääesikunta on antanut ohjeen puolustusvoimien työhyvinvoinnin kehittamisestä. Ohje perustuu puolustusvoimien henkilöstöstrategiaan. Tavoitteena on, että puolustusvoimissa työhyvinvointitoiminta liitetään osaksi vuosittaista toiminnan ja resurssien suunnittelu- ja seurantaprosessia. Työhyvinvointitoimikunta merkitään pysyväksi

toimielimeksi tulosityksikön työjärjestykseen, ja työhyvinvointitoiminnan toimenpiteet kirjataan tulossopimukseen. (Työhyvinvointi puolustusvoimissa 2008, 3.)

### **3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen puolustusvoimissa**

Korkeatasoisen toiminnan ja henkilöstön jaksamisen varmistamiseksi on työhyvinvointitoimintaa valtionhallinnossa kehitettävä. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa myönteisesti henkilöstön toimintakykyyn, hyvään työkuuntoon, motivaatioon ja osaamiseen sekä sairauspoissaoloihin ja turvalliseen työympäristöön. (Työhyvinvointi puolustusvoimissa 2008, 4.)

Työhyvinvointitoiminnan kohderyhmä on puolustusvoimien palkattu henkilöstö ja rauhanturvaajat. Joissain tapauksissa toiminnan piiriin voivat kuulua myös henkilöstön perheenjäsenet ja erityistapauksissa varusmiehet. Tavoitteena on järjestää työhyvinvointitoimintaa laaja-alaisen mallin mukaisesti. Laaja-alaisessa työhyvinvointitoiminnassa otetaan huomioon yksilön fyysisen ja psyykkisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistäminen, työn ja työympäristön kehittäminen sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen. (Työhyvinvointi puolustusvoimissa 2008, 4.)

Tärkeää on, että henkilöstö voi osallistua toimintaan ja siten kehittää työhyvinvointitoiminnan tavoitteita ja sen sisältöä. Tulosityksiköihin muodostetaan työhyvinvointitoimikuntia, joiden kokoonpano voidaan sopia paikallisesti. On muistettava kiinnittää huomiota siihen, että toimikunnan jäseniksi valitaan eri tehtäviä hoitavia henkilöitä. Toimikuntaan tulee nimetä työntekijöitä, joiden tehtäviin kuuluu henkilöstön toimintakyvyn tukeminen tai osaamisen kehittäminen, mutta myös halukkaita henkilöitä tulosityksikön eri henkilöstöryhmistä ja työpisteistä. Näin voidaan varmistua koko henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä. (Työhyvinvointi puolustusvoimissa 2008, 6–7.)

Marja-Liisa Manka (2010) toteaa Turun ammattikorkeakoulun haastattelussa, että työhyvinvointi ei ole omenoiden noukkimista hampailla ämpäristä tai muiden tempujen ja tapahtumien järjestämistä. Sen sijaan työpaikoilla pitäisi yhdessä pohtia,

mitä voidaan tehdä paremmin, jotta ihmiset jaksaisivat työssään. Tavoitteena on kääntää ajatus negatiivisista asioista ja syyllisten etsinnästä vahvuuksiin ja sen jälkeen pohtia yhdessä, kuinka juuri tässä työyhteisössä saataisiin lisättyä työhyvinvointia, ja millä arjen teoilla se onnistuisi. Keskustelun tarkoituksena on saada työyhteisön jäsenet ottamaan vastuuta työpaikan hyvinvoinnista ja oman työn kehittämisestä. Työhyvinvoinnin kehittämistä ei voida siirtää vain johdon tai esimiehen vastuulle, vaan työhyvinvoinnin rakentaminen on koko työyhteisön yhteinen asia. (Manka 2010.)

### **3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen kohdeorganisaatiossa**

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen johto vastaa työhyvinvointi (TYHY) -toiminnan ohjaamisesta osana normaalia toiminnan ja resurssien suunnitteluprosessia. TYHY-toimintaa on kaikki sellainen toiminta, jossa työnantaja ja työntekijä yhdessä pyrkivät edistämään ja tukemaan PVJJK:n henkilöstön toimintakykyä, työssä jaksamista ja työyhteisön kehittämistä. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen työhyvinvointitoiminnan keskeisimmät tavoitteet ovat vuonna 2011 laaja-alaisen TYHY-toiminnan tunnetuksi tekeminen, toiminnan integroiminen toiminnan kehittämiseen ja hyvien käytäntöjen ja olemassa olevien työkalujen hyödyntäminen. (Työhyvinvointisuunnitelma 2011.)

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen TYHY-toimikunnan rooli on olla valmisteleva ja osallistuva asiantuntija. Toimikunnan kokoonpanoa on laajennettu, ja se koostuu asiantuntijajäsenistä sekä hallintoyksiköiden edustajista. TYHY-toimikunnassa on jäsen kaikista hallintoyksiköistä, ja näin varmistetaan henkilökunnan näkemysten ja kehitysideoiden saaminen toimikunnan tietoon. PVJJK:n yhteisen TYHY-toimikunnan lisäksi on hallintoyksiköihin perustettu omat TYHY-tiimit, joita johtaa pääsääntöisesti se henkilö, joka on hallintoyksikön edustaja TYHY-toimikunnassa. Näin varmistetaan tiedon liikkuminen molempiin suuntiin. Tiimit laativat oman työhyvinvointisuunnitelman, jonne määritellään tulevan kauden tavoitteet ja toiminta. Suunnitelma on edellytys työhyvinvointiin varattujen määrärahojen käytölle. (Työhyvinvointisuunnitelma 2011.)

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen työhyvinvointitoiminnan vaikuttavuutta arvioidaan vuosittain olemassa olevien mittareiden avulla. Mittareita ovat mm. henkilöstötilinpäätös, työilmapiirikysely sekä sairauspoissaolojen määrät. Lisäksi jokainen hallintoyksikkö arvioi oman työhyvinvointitoimintansa laatua ja kirjaa kehitysehdotuksia. TYHY-toimikunta huomioi saamansa kehitysehdotukset toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Periaate on, että työhyvinvointitoiminta Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa on jatkuvaa toimintaa, jossa saatu palaute ja kokemukset huomioidaan seuraavalla toimintakaudella. (Työhyvinvointisuunnitelma 2011.)

## 4 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT TOIMENPITEET

Organisaation toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä. Perustehtävä on syy siihen, miksi organisaatio ylipäätään on olemassa, mitä tehtäviä sillä on, ja miksi siihen on palkattu työntekijöitä. Esimiehen tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että koko henkilöstöllä on tieto siitä, mikä heidän perustehtävänsä on ja mitä heiltä odotetaan. Nykyisessä pirstaleisessa asiantuntijaorganisaatiossa saattaa perustehtävä hämärtyä ja sen myötä työn mielekkyydenkin hävitä. Suurissa organisaatioissa on haasteena myös kokonaisuuden hahmottaminen, jolloin nähdään vain oman toimiston tai osaston työ ja kiire, ja toisten osastojen työ saattaa alkaa tuntua vähäpätöiseltä ja merkityksettömältä. (Järvinen 2001, 46–47.)

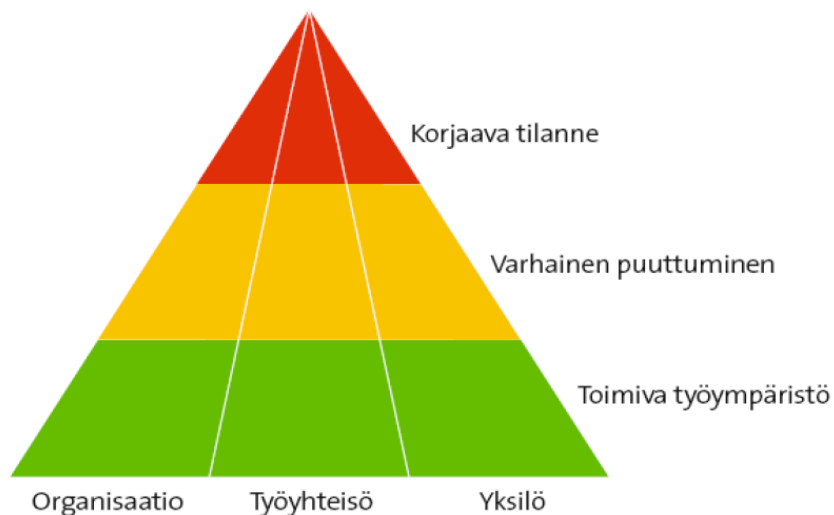
Työhyvinvoinnin kannalta esimiesten tehtävä on perustehtävässä pysymisen lisäksi huolehtia oikeudenmukaisesta työnjaosta ja osaamisen ylläpidosta. Avoimen keskustelun ja rakentavan palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimpiä taitoja. Asioiden kieltäminen ja silmien ummistaminen ei työyhteisön ongelmassa eikä muissa stressitilanteissa auta, vaan asiat on syytä kohdata reilusti ja suoraan keskustelemalla. Ihmisten erilaisista reagoitavoista johtuen saattaa puheeksi ottaminen olla hankalaa, mutta sitä voi opetella. Puheeksi ottaminen on helpompaa, jos tilanteen pystyy miettimään etukäteen ja keskustelun voi käydä ratkaisukeskeisesti syylittä-mättä ketään. (Manka 2007, 125.)

Avoin vuorovaikutus, keskustelu ja kuunteleminen rohkaisevat työyhteisön jäseniä sekä antamaan että saamaan palautetta. Palautteen saaminen on kuitenkin tärkeä osa sitä kokemusta, joka työyhteisön jäsenillä on omasta työssä onnistumisestaan. (Mts. 80.)

Ellei ristiriitoja osata käsitellä työyhteisössä, niistä saattaa syntyä vakava, työyhteisön toimintaa huomattavasti raunioittava riita. Siksi ristiriitojen ratkaisuun kannattaa kiinnittää huomiota, eikä niiden käsittelyä tule pitkittää. Tärkeää on myös muistaa kuulla kaikkia selkkauksen osapuolia. (Vuorovaikutus työyhteisössä, työturvallisuuskeskus 2010.)

Ihmisen elämään mahtuu monenlaisia kriisejä ja vastoinkäymisiä. Tällöin ongelman vaikutus usein heijastuu työhön, vaikka varsinainen ongelma onkin työn ulkopuolella. Näissäkin tilanteissa esimiehen ja työyhteisön tuki ja väliaikaisten joustojen mahdollisuus tukevat työkykyä ja auttavat työntekijän selviämistä kriisistä. (Ahola 2011, 35.)

Tukitoimet voidaan jakaa kolmeen osaan sen mukaisesti, missä vaiheessa toimet otetaan käyttöön. Työkykyongelmien kehittyminen työkyvyttömyyseläkkeeseen johtavaan tilanteeseen vie yleensä vuosia. Aikaa toimenpiteiden tekemiseen siis on, kunhan asiaan tartutaan riittävän ajoissa. Jos asioihin ei puututa, ongelmat vaikeutuvat ja johtavat lopulta konkreettisiin työkykyongelmiin. (Näkykö työyhteisössä punaista – koulutusmateriaali 2010.).



KUVIO 1. Riskienhallintapyramidi. (Näkykö työyhteisössä punaista – koulutusmateriaali 2010.)

Helpointa on puuttua ongelmiin heti niiden ilmetyä, ennen kuin ne muodostuvat uhkaksi työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Nämä riskienhallintapyramidissa vihreällä kuvatut toimivan työympäristön tukitoimet ovat sellaisia, jotka työyhteisössä pystytään hoitamaan ilman ulkopuolista apua, tai ne ovat yksilön itsensä hoidettavissa yhteistyössä työvoimaviranomaisten kanssa. (Näkykö työyhteisössä punaista – koulutusmateriaali 2010.)



Keltaisena alueena kuvatut varhaisen puuttumisen tukitoimet ovat niitä, joiden avulla tilanne saadaan normalisoitua ja takaisin vihreälle toimivan työympäristön alueelle. Nämä toimenpiteet tehdään joko työyhteisön toimesta, tai mukana voi olla työterveyshuolto. (Näkykö työyhteisössä punaista – koulutusmateriaali 2010.)

Kolmantena alueena on riskienhallintapyramidiin punaisella merkitty kriittinen alue. Sen alueen ongelmat vaativat korjautuakseen jo melko paljon toimia ja ulkopuolista apua ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Tällaisia ulkopuolisia toimijoita ovat esim. eläkevakuutusyhtiö ja Kansaneläkelaitos (Kela). (Näkykö työyhteisössä punaista – koulutusmateriaali 2010.)

#### **4.1 Toimivan työympäristön ennakoivat tukitoimet**

##### **Hajautettu työ**

Hajautettu työ tarkoittaa puolustusvoimissa työjärjestelyä, jossa työntekijä tekee sopimukseen perustuen työtä muualla kuin omalla työpaikallaan. Työ tehdään kuitenkin puolustusvoimien toimipisteessä, ei esim. kotona tai muussa valtion virastossa. Kuukaudessa on mahdollista tehdä kahdeksan päivää hajautettua työtä, joista viisi päivää voi olla peräkkäisiä päiviä. Järjestelyllä pyritään helpottamaan erityisesti niiden siirtymävelvollisten asemaa, jotka asuvat siirrosta johtuen perheistään erossa. (Hajautetun työn toteuttaminen 2010.)

Muiden kuin siirtymävelvollisten osalta hajautetun työn tekeminen ratkaistaan tapauskohtaisesti. Edellytyksenä on, että työntekijä asuu toisella työssäkäyntialueella kuin missä hänen työpaikkansa sijaitsee. Ehtona hajautetun työn tekemiselle on myös se, että henkilön työtehtävä on luonteeltaan sellainen, että sen tekeminen toiselta paikkakunnalta onnistuu, eikä se saa lisätä muiden työpisteessä olevien henkilöiden työkuormaa. (Hajautetun työn toteuttaminen 2010.)

## Henkilökierto

Henkilökierto, jota usein kutsutaan myös työnkierroksi, on väliaikainen ratkaisu, jossa työntekijä siirtyy yrityksen sisällä tehtävästä toiseen ja palaa lopulta takaisin omaan, alkuperäiseen tehtäväänsä. Edellytykset henkilökiertoon on määritelty virkamieslaissa (1994/750). Lain mukaan työnantajalla on mahdollisuus siirtää virkamies määräajaksi työskentelemään toiseen valtion virastoon tai muun työnantajan palvelukseen. Edellytyksenä siirrolle on, että se parantaa virkamiehen edellytyksiä virkatehtävien suorittamiseen tai edistää virkamiehen palvelussuhteen jatkumista tai työllistymistä. Siirto voidaan toteuttaa vain virkamiehen suostumuksella ja se edellyttää myös vastaanottavan organisaation suostumusta. Työsopimussuhteessa olevan osalta voidaan sopia vastaavasta menettelystä. (Henkilökierto-opas 2001, 19.)

Työnkierto voidaan toteuttaa myös sijaisuusjärjestelyinä. Kierrolla on mahdollista saada vaihtelua työtehtäviin, ja siten ehkäistä työntekijän psyykkistä ja fyysistä rasitumista. Työntekijä saattaa kokea, että työ on muuttunut pelkäksi rutiiniksi ilman kehittymismahdollisuuksia. Oma työ saattaa aiheuttaa stressiä tai on olemassa riski siitä, että työntekijä uupuu omassa työssään. Myös ammattitaidon kehittymisen ja ylläpitämisen kannalta kierto voi olla hyvä ratkaisu. Joskus myös työyhteisön henkilösuhteet hyötyvät katkoksesta, vaikkei kierto itsessään työyhteisön ongelmia ratkaisekaan. (Henkilökierto-opas 2001, 12.)

Yrityksen hiljaista tietoa saadaan siirrettyä henkilökierron avulla henkilöltä toiselle. Tällaista tietoa voi olla vuosien myötä työkokemuksena karttunut osaaminen, jota ei voi suoraan kirjasta oppia. Hiljainen tieto siirtyy parhaiten henkilöltä toiselle vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta. (Kauhanen 2006, 56.)

Henkilökierron avulla voidaan tukea henkilön omaa kehittymistä ja oppimista, mutta kierron ansiosta myös koko työyhteisön osaaminen saa vahvistusta. Työmenetelmien ja prosessien kehittämisen kannalta henkilökierto voi olla myös suureksi avuksi, mutta se edellyttää hyvin asetettuja tavoitteita ja esimiehen panostusta siihen, että henkilökierrossa opitut asiat hyödynnetään kierrolta omaan organisaatioon palattaessa. (Henkilökierto-opas 2001, 9.)

Hallinnollisesti helpoin tapa henkilökierron toteuttamiseksi on sisäinen henkilökierto, jolloin henkilö siirtyy tehtävästä toiseen viraston sisällä. Siirto voi tapahtua omassa organisaatiossa, tai saman viraston eri organisaatioiden välillä, kuten esim. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksesta Pääesikuntaan. Tällä tavalla on helppo hoitaa sijaisuusjärjestelyjä tai saada lisätyövoimaa ja osaamista johonkin määrättyyn projektiin. (Henkilökierto-opas 2001, 13.)

Ulkoinen henkilökierto tarkoittaa sitä, että henkilö siirtyy toiseen organisaatioon omalla palkallaan ja omin lomaeduin. Tällainen tilanne on henkilön siirtyessä esim. puolustusvoimista johonkin valtiovarainministeriön hallinnonalan organisaatioon, kuten verotoimistoon. Henkilökierto voi olla yksipuoleista tai vastavuoroista, jolloin kaksi työntekijää vaihtaa tehtäviä. Henkilökierron voi myös ketjuttaa, jolloin useampi virasto on mukana samassa kiertohankkeessa. (Henkilökierto-opas 2001, 13.)

Olennaista henkilökierrossa on, että työntekijän siirtyessä toiseen tehtävään määräajaksi hänen palkkansa maksaa oma organisaatio koko kierron ajalta. Myös lomat seuraavat mukana omasta tehtävästä, ja työterveyden kustannuksista vastaa oma työnantaja. Sen sijaan mahdollisista virkamatkoista ja ylitöistä vastaa vastaanottava organisaatio, jonka hyväksi kustannukset koituvatkin. Koulutuksien ja muiden maksullisten tilaisuuksien kustannukset maksaa se organisaatio, jonka hyödyksi tilaisuudesta saatu oppi koituu. (Henkilökierto-opas 2001, 14.)

### **Osa-aikalisä**

Osa-aikalisää koskevat säännökset on kirjattu lakiin julkisesta työvoimapalvelusta (1295/2002) ja asetuksiin julkisen työvoimapalvelun toimeenpanosta (1347/2002) ja julkiseen työvoimapalveluun kuuluvista etuuksista (1346/2002).

Työ- ja elinkeinotoimistolta voi hakea osa-aikalisää, jos siirtyy vapaaehtoisesti koko-aikatyöstä osa-aikatyöhön. Osa-aikalisän saaminen edellyttää, että työnantaja palkkaa samalle ajalle osa-aikatyöhön työ- ja elinkeinotoimiston osoittaman työttömän työnhakijan. Edellytyksenä osa-aikalisän maksamiseen on myös, että henkilön koko-aikainen palvelussuhde samaan työnantajaan on kestänyt yhdenjaksoisesti vuoden välittömästi ennen osa-aikatyöhön siirtymistä. (Osa-aikalisä 2009.)

Osa-aikalisään ei ole kenelläkään subjektiivista oikeutta, vaan se edellyttää aina sopimusta työnantajan kanssa. Sen lisäksi osa-aikalisän maksaminen edellyttää työ- ja elinkeinotoimiston suostumusta. Osa-aikalisää voidaan maksaa enintään 12 kuukauden ajan. Jakson ei tarvitse olla yhtenäinen, vaan se voidaan jaksottaa niin, että osa-aikalisään käytetty aika on yhteensä 12 kk. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan tukea pysyvää siirtymistä osa-aikatyöhön, joten ennen kuin henkilölle voidaan myöntää uudestaan osa-aikalisää, on hänen oltava vuosi kokoaikatyössä saman työnantajan palveluksessa. (Osa-aikalisä 2009.)

### **Vuorotteluvapaa**

Vuorotteluvapaasta ja sen ehdoista määrää vuorotteluvapaalaki (1305/2002).

Vapaan tarkoituksena on edistää työntekijän työssä jaksamista lyhytkestoisen työstä poissaolon avulla. Samalla on tarkoitus edistää työttömän työnhakijan työllistymistä tarjoamalla hänelle määräaikaista työsopimusta, jolla hän saa lisää työkokemusta ja sitä kautta helpottaa henkilön työllistymistä. (Vuorotteluvapaa 2010, 2.)

Vuorotteluvapaa on työntekijän ja työnantajan yhdessä tekemä sopimus, joka perustuu vapaaehtoisuuteen. Vapaa kestää vähintään 90 vrk, ja yhteensä se voi kestää 359 kalenteripäivää. Vapaan voi sovitusti pitää myös useammassa jaksossa, mutta jokaisen jakson on kestettävä vähintään 90 kalenteripäivää, jotta vapaalle jäävällä on mahdollisuus vuorottelukorvaukseen. Kaikki jaksot on kuitenkin haettava jo kerralla, eikä niiden aikoja voi muuttaa. Jos ei hae kaikkia jaksoja kerralla, tulee hankkia uusi viiden vuoden työhistoria ennen kuin voi hakea uudelleen vuorotteluvapaata. Vuorotteluvapaalle haluavan kannattaa itse varmistaa jo hyvissä ajoissa työttömyyskassalta tai Kansaneläkelaitokselta, onko työhistoria vuorotteluvapaalle jäämiseen riittävä. (Vuorotteluvapaa 2010, 4–5.)

Edellytyksenä vuorotteluvapaalle jäämiseen on, että hakijalla on vähintään viiden vuoden työhistoria, josta vähintään 13 kk on oltava kokoaikaista työuraa saman työnantajan palveluksessa. Ehtona vuorotteluvapaan saamiselle on myös, että työnantaja työllistää vuorotteluvapaan ajaksi työttömän työnhakijan. Työtöntä ei tarvitse

palkata hoitamaan vapaalle lähteneen työntekijän tehtävää, vaan riittää että työtön työnhakija palkataan saman työnantajan palvelukseen. (Vuorotteluvapaa 2010, 2–3.)

## 4.2 Varhaiseen puuttumiseen liittyvät tukitoimet

### Varhainen puuttuminen ja puheeksi otto

Varhainen puuttuminen kuvaa tilannetta, jossa jokin asia on vaarassa muuttua huomommaksi työyhteisössä tai jollakin sen jäsenellä. Joku työyhteisössä huomaa uhkaavan tilanteen ja ottaa sen puheeksi. Näin ongelmiin voidaan puuttua ajoissa, jo ennen kuin ne pääsevät muodostumaan vaikeammaksi ratkaista. Varhaisesta puuttumisesta puhutaan silloin, kun tilanteeseen puututaan heti ensimmäisten oireiden ilmaantuttua. (Avoimuutta arkeen 2007, 8.)

Esimiehen velvollisuus on ottaa asia esille, jos hän huomaa alaisessaan asioita, jotka heikentävät alaisen työkykyä ja työntekoa, sillä jo työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan arvioimaan työn terveysturva- ja turvallisuusriskit.

Työyhteisölle kannattaa laatia jo ennen ongelmien ilmaantumissa yhteisesti sovittu toimintamalli varhaisen puuttumisen varalle. Tällöin voidaan yhdessä sopia pelisäännöistä, miten asiat otetaan esille. Näin asioiden puheeksi ottaminen on tilanteen niin vaatiessa helpompaa sekä henkilölle itselleen että koko työyhteisölle. (Nummelin 2008, 130.)

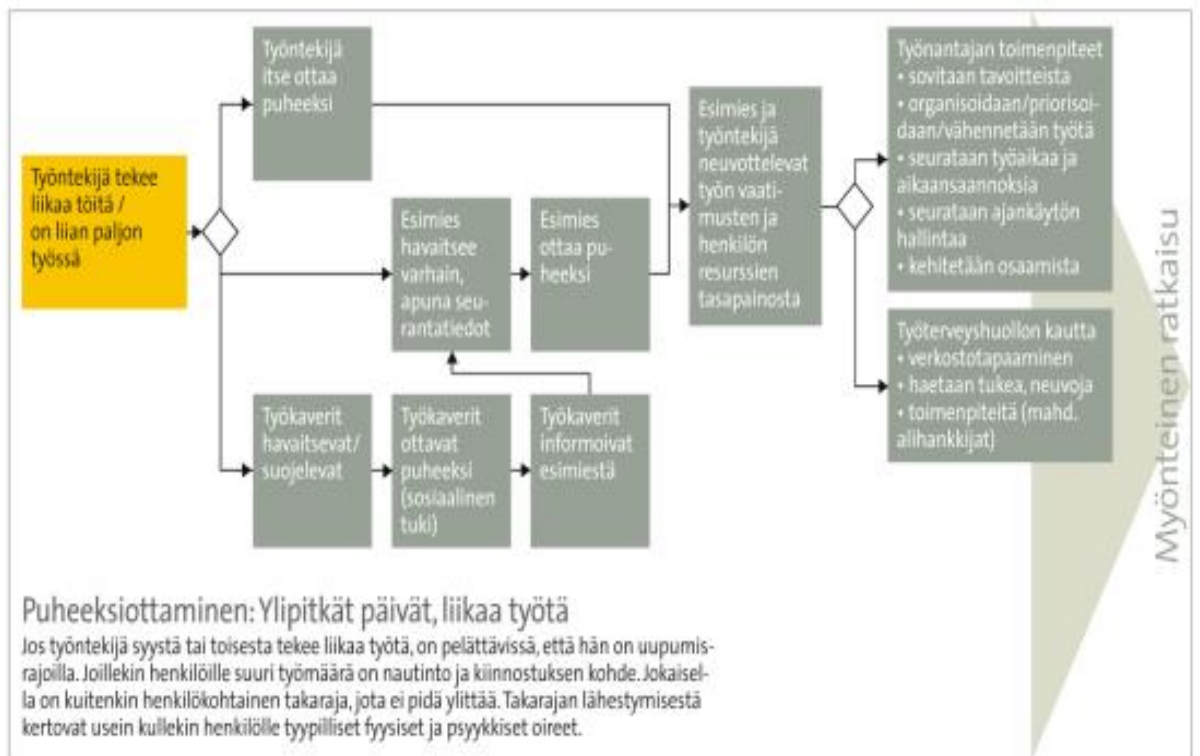
Koko organisaation ongelmista kertoo esim. asiakastyytyväisyyden heikentyminen, aikataulujen venyminen ja tulostavoitteiden alittuminen. Myös työilmapiirin heikentyminen, sairauspoissaolojen kasvu ja lisääntynyt työterveyshuollon palvelujen tarve voivat kertoa ongelmista, joihin tulee puuttua. (Nummelin 2008, 130.)

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota alaisensa toiminnan oleelliseen muuttumiseen aiempaan verrattuna. Yksilötasolla ongelmista kertovat mm. muutokset käyttäytymisessä, sairauspoissaolojen lisääntyminen, myöhästeleminen ja luvattomat poissaolot ja jatkuvat ylityöt. Varoittavia merkkejä voivat olla myös heikentynyt työn laatu, li-

sääntyneet ristiriidat työyhteisön jäsenten kesken ja vetäytyminen sosiaalisesta kanssakäymisestä. Muuttuneelle toiminnalle voi löytyä luonnollinen selitys, sillä pahoinvoinnin merkit ovat hyvin yleisiä, ja niiden perusteella ei suoraan voi päätellä, mistä asiassa on kysymys. Työntekijän perheessä voi olla esim. pieni lapsi, joka valvottaa öisin, ja työntekijä on siksi väsynyt ja kireä. Työntekijällä saattaa olla ongelmia parisuhteessa tai huolta ikääntyvistä vanhemmista, joten puheeksi ottamalla asia selviää nopeasti, eikä suoranaista huolta ehkä olekaan. On kuitenkin muistettava sopia uusi aika keskustelulle, jossa varmistetaan tilanteen palautuneen normaaliksi. (Ahola 2011, 39–41.)

Paras tilanne on se, jossa henkilö ottaa mieltään painavan asian itse esille. Avoimessa työilmapiirissä asia voi tulla puheeksi normaalin keskustelun ja ajatustenvaihdon yhteydessä. Tällöin asia voidaan mahdollisuuksien mukaan hoitaa kuntoon jo ennen kuin siitä on ehtinyt kasvaa suurempi ongelma. Myös henkilön työtoveri voi herättää keskustelua ollessaan huolissaan jostain asiasta. (Avoimuutta arkeen 2007, 33.)

Ottaa asian puheeksi esimies tai kuka muu tahansa, on tärkeää muistaa, että esimies toimii aina keskustelun vetäjänä, myös silloin kun läsnä on työterveyshuollon edustaja, sosiaalikuraattori tai luottamusmies. Työntekijää on kuunneltava, ja esimiehen tulee olla provosoitumatta ja hermostumatta, vaikka työntekijä esittäisi raskastakin kritiikkiä. Usein yksi keskustelu ei edes riitä, vaan tarvitaan ainakin kaksi kunnon keskustelua, ennen kuin asiassa päästään eteenpäin. Keskustelun tuloksena voidaan laatia yhdessä tavoitteet, ja sopia miten niiden toteutumista seurataan. Oheinen kuvio kuvaa hyvin yhtä varhaisen puuttumisen tilannetta ja esittää siihen mahdollisen toimintatavan. (Avoimuutta arkeen 2007, 36–37.)



KUVIO 2. Puheeksi ottaminen: ylipitkät työpäivät. (Avoimuutta arkeen 2007, 37.)

Varhaisen puuttumisen mukaiset toimintatavat toimivat parhaiten niissä työyhteisöissä, joissa on avoin ja keskusteleva ilmapiiri ja jossa on totuttu palautteen antamiseen ja saamiseen. Tällaisissa työyhteisöissä varhainen puuttuminen koetaan välittämiseksi eikä negatiiviseksi toisten asioihin puuttumiseksi. (Avoimuutta arkeen 2007, 8.)

Esimiesviestinnässä kuunteleminen on puhumista tärkeämpää. Kuuntelemalla toista saadaan paitsi tietoa hänen ajatuksistaan ja mielipiteistään, myös osoitetaan arvostusta, luottamusta ja mielenkiintoa toista ihmistä kohtaan. Kun esimies kuuntelee alaistaan, hän osoittaa samalla paneutuvansa hänen asiaansa ja olevansa hänestä aidosti kiinnostunut. (Työhyvinvointi muutoksessa 2009, 66.)

Esimiehen kannattaa aktiivisesti kysellä henkilöstönsä näkemyksiä ja näin osoittaa heille olevansa kiinnostunut heistä ja heidän mielipiteistään. Pohtivalla ja kysymyksiin perustuvalla keskustelulla esimies luo organisaatioon keskustelukulttuurin, jossa kaikki osapuolet tulevat kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Tästä syntyy keskustelun osapuo-

lissa arvostuksen ja hyväksynnän tunne, joka mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen työyhteisön rakentumisen. (Työhyvinvointi muutoksessa 2009, 71.)

Varhainen puuttuminen on hyvää johtamista. Se on merkki huolenpidosta ja välittävästä hyvinvointijohtamisesta, jossa työntekijät kokevat tulevansa huomioiduiksi ihmisenä eivätkä vain organisaation osasena. Varhainen puuttuminen tukee työyhteisöä selvittämään asiat, ennen kuin niistä kasvaa suurempia ongelmia. Se auttaa säilyttämään hyvän työilmapiirin, se vahvistaa henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä, ja sitä kautta se vaikuttaa myös suoraan tulokseen. (Avoimuutta arkeen 2007, 10.)

Varhainen puuttuminen on palkitsevaa inhimillisesti ja työyhteisön kannalta katsottuna, mutta se on myös taloudellisesti järkevää. Toteutuneen riskin kustannukset esim. eläkkeelle jäämisen muodossa ovat yritykselle huomattavat. Sen vuoksi ongelmien käsitteleminen ajoissa kannattaa. (Avoimuutta arkeen 2007, 11.)

Hyvästä tarkoituksesta ja työyhteisön yrityksestä huolimatta joskus tilanne pääsee kehittymään pidemmälle ja ongelmat kasautuvat, ennen kuin niihin osataan kiinnittää huomiota. Tällöinkin asiat voidaan vielä ratkaista neuvottelemalla ja puheeksi ottamalla. Tällöin esimiehen tehtävä on todeta, ettei hän hyväksy nykyistä tilannetta, haluaa asioihin muutoksen ja sen vuoksi käynnistää yhteisen keskustelun, jonka esimies myös itse johtaa. Puheeksi ottaminen tässä tilanteessa vaatii esimieheltä paljon, mutta johdonmukaisesti ja rehdisti etenemällä ja avoimella keskustelulla vielä myöhemmällä puheeksi ottamisellakin voidaan ratkaista ongelmia. Tärkeää on muistaa, että neuvottelussa ei etsitä syyllisiä, vaan asiat käsitellään asioina yhdessä keskustelemalla. Neuvottelun jälkeen sovitaan myös yhteisesti toimenpiteet jatkoa varten ja myös se, kuinka asioista jatkossa sovitaan. (Näkykö työyhteisössä punaista – koulutusmateriaali 2010.)

### **Sairauspoissaolojen hallinta**

Varhaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen toimintatapoja sovittaessa tulee sopia myös sairauspoissaoloihin liittyvistä käytännöistä. Sairauspoissaolot ovat suuri kustannus työnantajalle ja koko yhteiskunnalle. Valtiovarainministeriön selvityksen mu-



kaan sairaustyöpäivä maksaa työnantajalle 240–380 euroa. Hintaan vaikuttaa se, kuinka pitkä sairauspoissaolo on, sillä yli 10 päivän poissaoloista KELA korvaa osan työnantajan palkkakustannuksista. Hintaan vaikuttaa myös se, otetaanko kustannuksissa huomioon tuottavuuden menetykset, ja onko työntekijälle palkattu sijainen. (Lehtonen 2010, 4.)

### TAULUKKO 1. Sairauspäivän kustannukset vuonna 2009

Arvioidut kustannukset valtion kokoaikaisen henkilön keskiansiotason mukaan määriteltynä (Lehtonen 2010)

Sairausajan kesto	Sairausajan kustannus euroa / työpäivä		Tuottavuuden menetykset euroa / työpäivä	
	Brutto <sup>1</sup>	netto <sup>2</sup>	itse <sup>3</sup>	muut <sup>4</sup>
	A	B	C	D
1-10 arkipäivää <sup>11</sup>	190	190	114	36
10–90 virkavapauspäivää <sup>11</sup>	190	143	114	36
91–180 virkavapauspäivää <sup>12</sup>	143	107	114	36
yli 180 virkavapauspäivää <sup>13</sup>	114	86	114	36

11 Työnantajalle aiheutuva yhden kokoaikaisesti työskentelevän henkilön työpäivän bruttotyövoimakustannus. Välillisten työvoimakustannusten osuus tehdyn työajan palkoista (=sivukuluprosentti) on 58,9 % ja työvoimakustannusten osuus palkasta 125,2 % (sarake A)

12 Työnantajalle aiheutuva työpäivän bruttotyövoimakustannus sairausajan kestäessä 91-180 virkavapauspäivää, jolloin palkasta maksetaan 75 % (sarake A)

13 Työnantajalle aiheutuva työpäivän bruttotyövoimakustannus sairausajan kestäessä yli 180 virkavapauspäivää, jolloin palkasta maksetaan 60 % (sarake A)

Yli 10 arkipäivää kestäneen sairauspäivän kustannuksia alentavana on otettu huomioon KELAn työnantajalle maksama sairauspäiväraha (arvioitu 25 %)

3 Arvioitu tuottavuuden menetys työpäivältä, kun henkilö on sairaana (=henkilön tehdyn työajan päiväpalkka)

4 Arvioitu muiden työntekijöiden tuottavuuden aleneminen, kun he paikkaavat sairaana olevan työpanosta (=20 % tehdyn työajan päiväpalkasta, jonka päälle on lisätty 58,9 % sivukuluja)

Työyhteisöön tulee laatia toimintamalli, jossa jo ennakkoon sovitaan, kenelle sairauspoissaoloista ilmoitetaan, millä tavoin ilmoitus tehdään, sallitaanko ilmoittaminen tekstiviestillä vai soitetaanko. Ohjeessa kannattaa myös ottaa kantaa siihen, kuinka usein henkilöstöhallinnosta toimitetaan esimiehille tiedot poissaoloista. Henkilön sairauspoissaoloihin tulee kiinnittää huomiota. Samassa yhteydessä kun sovitaan toimintatavat puheeksi ottamisesta, sovitaan myös sairauslomien hälytysrajat. Voidaan sopia esim. niin, että jos henkilö on vuoden aikana yli viisi kertaa sairauslomalla tai hänellä on yli 30 sairauslomapäivää, ottaa esimies asian puheeksi varmistaakseen,

että asiat ovat kunnossa. Tarkoitus ei ole keskustella tai kysellä työntekijän sairauksista vaan hänen jaksamisestaan työtehtävissä. (Nummelin 2008, 131.)

### **Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa**

Työterveyshuollolla on tärkeä merkitys työssä jaksamisen ongelmissa ja niiden ennaltaehkäisyssä. Henkilön tukeminen tulee hoitaa yhteistyössä esimiehen, henkilöstöhallinnon edustajan ja työterveyshuollon kesken. (Nummelin 2008, 136.)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) painottaa ennaltaehkäisyn merkitystä. Neuvontaa ja ohjausta on tehostettava ja yhteistoiminnallisuutta ja yhteistyötä on vahvistettava. Työpaikkoja kannustetaan ja ohjataan aktiiviseen ja osallistuvaan yhteistoimintaan työterveysprosessin joka vaiheessa. (Valtion henkilöstön työterveyshuolto 2007.)

Lain mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Tämän vähimmäisvaatimuksen lisäksi työnantaja voi tarjota henkilöstölleen enemmänkin terveystalvija. Työterveyshuollon palvelut ovat työntekijöille maksuttomia. Kansaneläkelaitos korvaa työnantajalle sairausvakuutuslain mukaisesti työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneet tarpeelliset ja kohtuulliset kustannukset. (Työterveyshuolto 2011.)

Valtionhallinnossa henkilöstön työterveyshuoltoa ohjaa lainsäädännön ja hyvän työterveyshuoltokäytännön lisäksi valtiovarainministeriön ohje terveydenhuollon toteutumisesta. Työterveyshuollon tavoitteena on ehkäistä yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. Työterveyshuollon tehtävä on tukea työympäristön turvallisuuden ja terveellisyyden kehittymistä ja työyhteisön toimintaa. Työterveyshuolto huolehtii myös työntekijöiden terveydestä ja työkyvystä työuran eri vaiheissa. (Valtion henkilöstön työterveyshuolto 2007.)

Valtion palveluksessa olevalle henkilökunnalle tarjotaan lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yleislääkäritasoinen avosairaanhoito, terveydenhuollon ammattihenkilöiden palvelut, laboratorio- ja radiologiset tutkimukset ja muut vastaavat työterve-

yshuoltoon liittyvät tutkimukset. Erikoislääkärin konsultoinnit kuuluvat toimintaan silloin, kun vastuu hoidosta säilyy määrätyllä työterveyslääkärillä. (Valtion henkilöstön työterveyshuolto 2007.)

### **Verkostopalaverit**

Verkostopalaverit eli kolmikantaneuvottelut ovat työterveyshuollon, työpaikan ja työntekijän yhteisiä työssä jaksamista koskevia palavereja. Ne ovat suositeltavia ainakin niissä tilanteissa, kun työntekijällä on paljon sairauslomia tai hän on palaamassa pitkältä sairauslomalta. Kolmikantaneuvottelusta on hyötyä myös silloin, jos kuntoutus ei edisty, työntekijän jaksamisesta ollaan huolissaan tai jos hänellä on päihdeongelma tai uupumus. (Caven-Suominen 2005, 32.)

Halutessaan työntekijä voi kutsua palaveriin tuekseen työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen tai muun tukihenkilön. Palaverissa on tärkeää huomioida asioiden arkaluontoisuus. Palaveria ei voida pitää ilman työntekijän suostumusta, ja kaikkiin siinä käsiteltäviin asioihin tulee saada häneltä lupa. Luvasta huolimatta tulee salaisiksi luokiteltavia asioita käsitellä palaverissa mahdollisimman vähän. Tavoitteena ei ole käsitellä työntekijän sairautta, vaan sitä, minkälaisia rajoitteita sairaus henkilölle aiheuttaa. (Seuri & Suominen 2009, 255–256.)

Palaverin aloittaa usein työterveyshuollon edustaja. Hänen kuvattuaan lyhyesti taustatiedot, miksi palaveri on kutsuttu koolle, pyydetään työntekijää kommentoimaan havaintoja. Tämän jälkeen työterveyshuollon edustaja kommentoi asiaa, ja esimies kommentoi tilannetta työpaikan näkökulmasta. (Seuri ym. 2009, 258.)

Ongelma kuvataan lyhyesti, ja sen jälkeen pohditaan yhdessä ratkaisuja, joilla asiaan voidaan vaikuttaa. Erilaisten ratkaisuehdotusten jälkeen päädytään yhteisesti sovituihin toimenpiteisiin. Palaverista kirjoitetaan muistio tai kuntoutussuunnitelma, johon merkitään sovittujen toimenpiteiden lisäksi, miten asian seuranta on sovittu hoidettavaksi ja ketkä olivat palaverissa paikalla. (Seuri ym. 2009, 258.)

### 4.3 Muiden toimijoiden osallistumista vaativat kriittiset tukitoimet

#### Kuntoutus

Oikeudesta kuntoutukseen säädetään työterveyshuoltolaissa (1383/2001). Lain mukaan työeläkelaitoksilla ja Kansaneläkelaitoksella on velvollisuus järjestää ammatillista kuntoutusta henkilöille, joilla on havaittavissa työkyvyn menettämisen uhka. Tarkoituksena on edistää kuntoutuksen aloittamista niin varhaisessa vaiheessa, että sillä voidaan ehkäistä työkyvyttömyys. (Opas työterveyshuoltolain soveltajille 2004.)

Kuntoutujille voidaan maksaa kuntoutusrahaa kuntoutusten ajalta. Jos työnantaja maksaa kuntoutuksen ajalta palkkaa, maksetaan kuntoutusraha työnantajalle. (Kelan Aslak-kurssien hakuohjeita 2010.)

#### Varhaiskuntoutus

Varhaiskuntoutus on luonteeltaan ennaltaehkäisevää, ja se toteutetaan vaiheessa, jolloin henkilön sairausoireet ovat vielä lieviä. Ammatillinen varhaiskuntoutus toteutetaan tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Harkinnanvarainen kuntoutus, 2009.)

Ammatillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus eli ASLAK-kuntoutus on Kelan järjestämää varhaiskuntoutusta työelämässä mukana oleville henkilöille. Se järjestetään aina ryhmämuotoisena. Ryhmä voi muodostua saman työpaikan jäsenistä tai alakohtaisesti eri työpaikoilta. Kurssi toteutetaan useammassa erässä usein laitospäivinä. Kuntoutuspäiviä on vuoden aikana yleensä 15–22 vrk, ja laitospäivien välillä olevalle ajalle suunnitellaan kuntoutujalle ohjelma kotona ja työpaikalla noudatettavaksi. (Harkinnanvarainen kuntoutus 2009.)

Yleisenä valintakriteerinä ASLAK-kuntoutukseen ovat oman motivaation ja muutoksenvalmiuden lisäksi se, että työkyvyn heikkenemisestä aiheutuvat riskit ovat jo havaittavissa, mutta sairausoireet ovat vielä lieviä. Kuntoutukseen ei yleensä valita moni- tai vakavasti sairaita henkilöitä, joiden kuntoutusta ei voida tuloksellisesti toteuttaa.

Myös henkilöt, jotka vasta toipuvat leikkauksesta, ovat harvoin sopivia ASLAK-kuntoutukseen. Yleensä jaksolle osallistuvat ovat olleet samassa työssä useamman vuoden ajan, ja työvuosia tulee olla jäljellä kuntoutuksen jälkeenkin. Ongelmia aiheuttaneiden oireiden tulee olla työhön liittyviä, mutta muutaman edellisen vuoden sairauspäivien määrä tulee olla kohtuullinen. Lisäksi todennäköisyyden henkilön eläköitymiseen tulee olla pieni. (Kelan Aslak-kurssien hakuohjeita 2010.)

Alustavan valinnan kuntoutukseen voi tehdä työterveyshuolto, mutta lopullisen valinnan tekee Kela. Kuntoutushakemuksessa tulee olla liitteenä B-lääkärintlausunto, jossa on maininta henkilön kuntoutustarpeesta. (Kelan Aslak-kurssien hakuohjeita 2010.)

Kuntoutus ei pääty viimeiseen kuntoutusjaksoon, vaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä jatketaan työntekijän kuntoutumisen seuranta. Kuntoutusjaksolla järjestetään yhteistyöpäivä, jonne toivotaan myös työnantajan ja työterveyshuollon edustajien osallistuvan. Yhteistyöpäivänä on tarkoitus sopia jatkotoimenpiteistä ja keskustella työoloihin ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Tavoitteena on löytää keinoja työntekijän työkyvyn säilyttämiseen ja vahvistamiseen. (Harkinnanvarainen kuntoutus 2009.)

### **Työkykyä ylläpitävä kuntoutus**

Työkykyä ylläpitävä kuntoutus (TYK-kuntoutus) on tarkoitettu työelämässä oleville henkilöille, joita uhkaa työkyvyttömyys tai joiden työkyky on olennaisesti heikentynyt. Edellytys TYK-kuntoutuksen saamiselle on, että hakijan työpaikalla ja työterveyshuollossa on selvitetty kuntoutustarve ja etteivät työpaikan ja työterveyshuollon kuntoutumista edistävät toimenpiteet ole parantaneet henkilön mahdollisuuksia selviytyä työstään. Hakemukseen tulee liittää myös B-lääkärintlausunto kuntoutustarpeesta. (Työkykyä ylläpitävä kuntoutus 2009.)

TYK-kuntoutus on yksilöllisesti suunniteltua, mutta se voidaan toteuttaa myös ryhmässä. Prosessi on pitkä, sillä se kestää yleensä 1–2 vuotta. Kuntoutus toteutetaan

kuntoutuslaitoksessa useammassa eri jaksossa. Kuntoutusjaksojen välillä henkilö työskentelee normaalisti omalla työpaikallaan. (Työkykyä ylläpitävä kuntoutus 2009.)

### **Ammatillinen kuntoutus**

Ammatillinen kuntoutus on hyvä mahdollisuus silloin, kun työntekijän työkyky on alentunut. Se voi tarjota keinoja työkyvyn säilyttämiseksi tai parantamiseksi. Keinoja ovat mm. työkokeilu, työhönvalmennus, uudelleen koulutus sekä elinkeinotuki. Kuntoutusajan palkka on parempi kuin sairauspäiväraha, joten toimeentulokin on työntekijälle merkittävä kannustin. (Ammatillinen kuntoutus 2008, 2.)

Ammatillinen kuntoutus on työnantajallekin työkyvyttömyyseläkettä edullisempi vaihtoehto, sillä työnantaja saa kuntoutuksesta taloudellisia säästöjä. Lisäksi kuntoutus säästää sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia. Myös korotuspaineet työeläke- ja tapaturmavakuutusmaksuissa ovat kuntoutuksen myötä pienemmät. (Työnantaja ja kuntoutus 2007.)

Ammatillista kuntoutusta voi saada henkilö, joka on alle 63-vuotias ja jolla on sairauden, vian tai vamman aiheuttama työkyvyttömyyden uhka, eikä hänellä ole oikeutta saada kuntoutusta tapaturma- tai liikennevakuutuksesta. Ammatillisen kuntoutuksen saaminen edellyttää myös arviointia kuntoutuksen tarkoituksenmukaisuudesta. Siinä huomioidaan aikaisempi työhistoria ja koulutus, hakijan ikä ja se, onko kuntoutus tarkoituksenmukaista jäljellä oleviin työvuosiin nähden. Lisäksi arvioidaan, kuinka kiinteästi hakija on ollut työelämässä. (Ammatillinen kuntoutus 2008, 3.)

Tavallisin ammatillisen kuntoutuksen muoto on työkokeilu. Sen avulla henkilö voi palata työhön pitkän sairausloman jälkeen aikaisempaan tai kokonaan uuteen työhön. Työkokeilun avulla voidaan myös palata työkyvyttömyyseläkkeeltä tai kuntoutustuelta takaisin työhön tai varmistaa alan soveltuvuus uudelleen koulutusta suunniteltaessa. Työkokeilua suunniteltaessa pidetään verkostopalaveri, jossa työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto tekevät yhdessä työkokeilusunnitelman. Suunnitelmassa on tarkoitus sopia työkokeilun aikaisista työtehtävistä, työajasta sekä työkokeilun edistymisen seurannasta. Työkokeilun pituus on yleensä kolme kuukautta, ja

työajan tulee olla vähintään puolet normaalista työajasta. Työaikaa lisätään vähitellen kuntoutujan terveydentila ja jaksaminen huomioiden. (Mts, 3–4.)

Myös koulutustuki on ammatillista kuntoutusta. Sen avulla voidaan tukea täydennyskoulutusta tai uuteen ammattiin johtavaa koulutusta. Koulutuksen tavoitteena on löytää henkilölle työ, joka on sopiva hänen terveydentilalleen. Ammatillista kuntoutusta on myös elinkeinotuki, jolloin tuetaan oman yrityksen perustamista. Tuki on n. 30 % yrityksen perustamiskustannuksista. (Mts. 4.)

Ammatillista kuntoutusta haetaan eläkevakuutusyhtiöstä. Hakemuksessa tulee olla liitteenä lääkäriltä saatu B-lausunto terveydentilasta, kuntoutussuunnitelma sekä työnantajan selvitys hakijan työstä, työoloista ja työssä selviytymisestä. (Mts. 5.)

### **Osasairauspäiväraha**

Osasairauspäivärahaa haetaan Kansaneläkelaitokselta ja sen tavoite on työkyvyttömän henkilön työssä pysyminen tai hänen paluunsa työhön. Kokoaikaisesta työstä siirtyminen osa-aikaiseksi osasairauspäivärahan turvin perustuu vapaaehtoisuuteen, työntekijän ja työnantajan on sovittava asiasta yhdessä. Asiasta on neuvoteltava myös lääkärin kanssa, sillä hakemukseen tulee lääkärinlausunto työkyvyttömyydestä. Järjestely ei saa vaarantaa työntekijän terveyttä eikä toipumista, ja työn on vähennettävä 40–60 % aikaisemmasta työajasta. (Osasairauspäiväraha 2010.)

Edellytyksenä päivärahan saamiselle on, että hakija on 16–67-vuotias kokoaikatyötä tekevä työntekijä tai yrittäjä. Päivärahaa maksetaan 12–72 arkipäivän ajan, ja osasairauspäivärahaa on mahdollisuus saada uudelleen saman sairauden vuoksi vasta, kun hakija on ollut työkykyinen vuoden ajan. (Osasairauspäiväraha 2010.)

### **Työkyvyttömyyseläke ja kuntoutustuki**

Henkilö voi saada osatyökyvyttömyyseläkettä, jos hänen työkykynsä on heikentynyt, mutta voi jatkaa työssä aiempaa kevyemmällä työmäärällä osa-aikaisesti. Jos työkyvyn katsotaan olevan alentunut vähintään 2/5, henkilölle myönnetään osatyökyvyttömyyseläke. Jos työkyky on alentunut 3/5, katsotaan henkilön olevan täysin työkyvytön. Jos oletetaan, että henkilön työkyky voi palautua hoidon tai kuntoutuksen

avulla, myönnetään työkyvyttömyyseläke määräaikaisena kuntoutustukena. (Ammatillinen kuntoutus 2008, 2.)

Toistaiseksi jatkuva työkyvyttömyyseläke tulee kysymykseen vasta silloin, kun on varmaa, että kaikki hoito- ja kuntoutusmahdollisuudet on käytetty, eikä niiden avulla ole saatu työkykyä palautettua. Eläkehakemukseen tulee liittää hoitavan lääkärin lausunto jäljellä olevasta toimintakyvystä. Ratkaisua ei tehdä suoraan lääkärinlausunnon perusteella, vaan siihen vaikuttavat laajempi kokonaisarviointi ja vakiintunut käytäntö, jossa otetaan huomioon myös työn asettamat vaatimukset. (Ammatillinen kuntoutus 2008, 7.)

Huomioitavaa on se, että Valtion virkamieslain mukaan viranomaisen ei saa irtisanoa virkasuhdetta virkamiehestä johtuvasta syystä, ellei tämä syy ole erityisen painava. Tällaisena syynä ei voida pitää ainakaan virkamiehen sairautta, paitsi jos siitä on ollut seurauksena virkamiehen työkyvyn olennainen ja pysyvä heikentyminen, ja virkamiehellä on sen perusteella oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen. (Valtion virkamieslaki 750/1994, 25 § 2.1.)

Irtisanomiseen johtava tilanne voi tulla kysymykseen silloin, jos henkilö ei hae itse työkyvyttömyyseläkettä. Tarvittaessa henkilön oma hakemus voidaan korvata työnantajan tekemällä lausuntopyynnöllä eläkevakuutusyhtiölle. Jos vakuutusyhtiö lausunnossaan toteaa henkilön työ- ja toimintakyvyn alentuneeksi siten, että hänellä olisi oikeus jatkuvaan valtion eläkelain mukaiseen eläkkeeseen, on se työnantajalle irtisanomisperuste. (Virkamieslautakunta 39/2002.)

### **Osa-aikaeläke**

Osa-aikaeläkkeen avulla voi siirtyä vähitellen kokoaikaiselle vanhuuseläkkeelle. Osa-aikaeläke myönnetään tiukat ehdot täyttävälle ikääntyneelle työntekijälle, joka omasta halustaan on siirtymässä kokoaikatyöstä osa-aikatyöhön. Osa-aikatyön avulla ikääntynyt työntekijä jaksaa paremmin työssään, ja työnantaja voi edelleen hyödyntää henkilön osaamista ja hiljaista tietoa ennen hänen siirtymistään kokoaikaisesti eläkkeelle. (Takala, Sievänen, Metsämäki & Rantahalvari 2004, 11.)



Valtionhallinnossa osa-aikaeläkkeelle voi jäädä täytettyään 58 vuotta, ja vuonna 1953 tai sen jälkeen syntyneille osa-aikaeläkkeelle jäämisen ikäraja on 60 vuotta. Kun säädetty ikä on tullut täyteen, ja työnantaja ja työntekijä ovat yhdessä sopineet osa-aikatyön järjestelyistä, voi henkilö jäädä osa-aikaeläkkeelle. Eläkkeen saaminen edellyttää kokoaikaista työskentelyä valtiolla välittömästi ennen osa-aikatyön alkua vähintään 6 kk:n ajan, ja osa-aikatyötä edeltävien viiden vuoden aikana tiettyjen tulorajojen ylittämistä. Edellytyksenä osa-aikaeläkkeen saannille on myös se, ettei henkilölle makseta mitään lakisääteistä työeläkettä. (Osa-aikaeläke 2011.)

Osa-aikatyössä saa hankkia 35–70 % kokoaikatyössä vakiintuneesta ansiotasosta. Työajan ja ansioiden tulee alentua samassa suhteessa. Osa-aikaeläkkeen määrä on puolet kokoaikatyön ja osa-aikatyön palkkojen erotuksesta. (Osa-aikaeläke, 2011.)

#### **4.4 Paluu töihin pitkän poissaolon jälkeen**

Pitkät poissaolot ovat usein hälytysmerkki työkyvyttömyyden uhasta. Yli 60 päivän sairausloman jälkeen työhön palattaessa tulisi laatia työhönpaluusuunnitelma. Tärkein lähtökohta työhön paluussa pitkän poissaolon jälkeen on se, että henkilö pystyisi jatkamaan työssäkäyntiä. Työstä pitkään poissa oleminen lisää työkyvyttömyyden riskiä, ja siksi työhön palaaja ja hänen tilanteensa pitää ottaa huomioon kokonaisuutena jo poissaolon aikana. (Nummelin 2008, 133.)

Usein sairastuneen työntekijän lähtöön paneudutaan työpaikalla enemmän kuin työhön paluuseen. Sairausloman jälkeinen työelämä ei kuitenkaan jatku itsestään, vaan palaaja tarvitsee tukea vielä pitkään työn uudelleen aloittamisen jälkeenkin. Työhön palaaminen sairausloman jälkeen vaatii tahtoa ja taitoa sekä palaavalta henkilöltä itseltään, myös koko työyhteisöltä. Lisäksi saatetaan tarvita työterveyshuollon, Kelan ja muiden ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden apua ja asiantuntemusta. (Kivistö 2005, 12–14.)

Työnantajan ja työterveyshuollon sekä ammatillista kuntoutusta antavien tahojen tulee olla läheisessä yhteistyössä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että työntekijän sai-

rautta koskevat tiedot ovat arkaluonteisia tietoja, joiden käsittelystä säädetään henkilötietolaissa. Työntekijällä itsellään on aina oikeus ottaa yhteyttä luottamusmieheen, työsuojeluvaltuutettuun tai muuhun tukihenkilöön, kun hänen asioitaan käsitellään. (Pitkittyvä sairausloma ja työhön paluu 2005a, 11.)

Työpaikalla pitäisi jo ennakkoon sopia sairauslomiin liittyvistä periaatteista. Olisi hyvä, jos kaikilla olisi jo ennen sairastumista tiedossa, kuka on esimiehen ohella yhteishenkilö sairauslomaan ja työhön paluuseen liittyvissä asioissa. Sairastuneen tulee tietää, keneltä saa tarvittaessa tietoa poissaolon aikana eteen tulevista asioista ja ongelmista. Työpaikalla tulisi pohtia, onko tarpeen nimetä joku erityinen henkilö, jonka tehtävänä on tukea sairauslomalla olevaa työntekijää ja pitää hänet ajan tasalla siitä, mitä työpaikalla tapahtuu. Tukihenkilö voi olla tukena työhön paluun suunnittelussa ja auttaa tarvittaessa etuuksien hakemisessa ja hoitojen selvittelyssä. (Pitkittyvä sairausloma ja työhön paluu 2005b, 9.)

Työhön paluu on neuvottelutilanne, jossa päivitetään ajan tasalle käsitykset työsuhteen vastavuoroisista velvollisuuksista. Paluupäivä on herkkä vaihe työhön paluun onnistumisessa. Siksi siihen kannattaa valmistautua huolellisesti jo ennakkoon. Hyvillä alkuvalmisteluilla saadaan lisättyä luottamusta työntekijän ja esimiehen välille, ja se helpottaa paluun jälkeistä epävarmuutta. (Kivistö 2005, 50.)

Esimies voi vaikuttaa paluun onnistumiseen ennakoinnilla ja hyvällä suunnittelulla. Kivistö esittelee kirjassaan hyvän paluun viisi kriteeriä, joita voidaan käyttää apuna paluun suunnittelemisessa (Kivistö 2005,52–54):

**Paluun tulee olla valmisteltu.** Sairausloman aikaisesta yhteydenpidosta on sovittu työntekijän kanssa ja sairausloman aikana on keskusteltu työhön palaamisesta. Paluupäivänä työntekijä perehdytetään poissaolon aikaisiin muutoksiin.

**Palaajalla tulee olla palatessaan kontakti esimieheen.** Kontakti esimieheen ja työtovereihin pienentää palaamisesta aiheutuvaa jännitystä. Ystävällinen ele, tervetulotoivotus ja muu yleisten hyvien tapojen mukainen käytös helpottaa paluuta. Samalla tarkastetaan, onko työhön paluussa sellaisia asioita, joista pitää keskustella tarkemmin tai joita pitää tarkastaa.

**Palaaja ja esimies keskustelevat muutosajatuksista.** Palaajan muutoshalua ei kannata ohittaa, vaan ajatukset kannattaa kuunnella, jäsentää ja neuvotella niiden toteuttamisesta. Ideoista saattaa saada hyviä ajatuksia työyhteisön työhyvinvointitoimintaan laajemminkin.

**Työyhteisön joustovara tulee suunnitella ennakkoon.** Työyhteisö joutuu sopeutumaan paitsi silloin, kun yksi sen jäsen lähtee sairauslomalle, myös silloin, kun henkilö palaa takaisin töihin. Esimiehen on tarpeen jo ennakkoon miettiä se joustovara, joka työyhteisössä on. Poissaolon haitalliset vaikutukset työyhteisöön on ehkäistävä, ettei tilanteesta seuraa suurempia ongelmia.

**Muutosten toimeenpano pitää suunnitella oikein.** Pelkkä ystävällinen vastaanotto ei riitä. Pehmeän laskun lisäksi tarvitaan pitkäjänteistä suunnittelua työn teon edellytyksistä. Heti henkilön palattua ei ole oikea aika pohtia näitä asioita, mutta melko aikaisessa vaiheessa kannattaa sopia ajankohta, jolloin näihin suuriin ratkaisuihin palataan.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimus, jonka tuloksena on raportteja, mutta joka ei muuta mitään, ei ole riittävä. Muutos on mahdollista saavuttaa vain toiminnan kautta, mutta se edellyttää muutokseen vaikuttavien ilmiöiden tunnistamista ja niihin vaikuttamista. (Kananen 2009,10.)

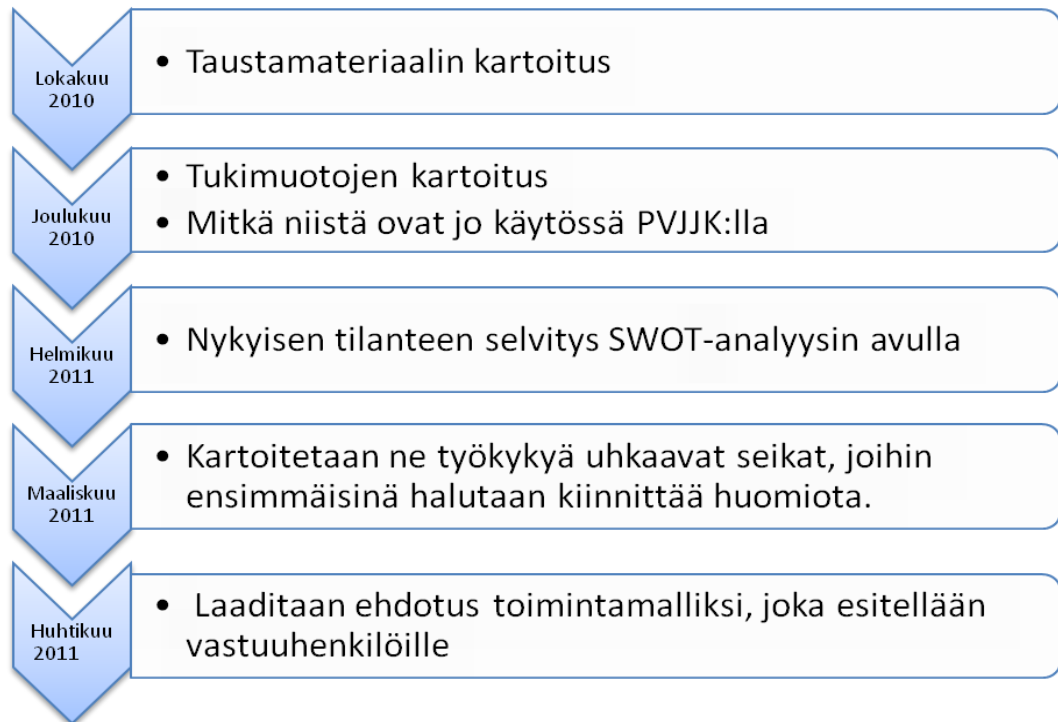
Perinteisessä tutkimuksessa tutkimustulokset jäävät yleensä siihen, että todetaan tekijöiden vaikuttavan tutkittavaan asiaan. Tutkimustulokset saadaan selvitettyä kyselyillä ja haastatteluilla, eikä tutkija itse saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimus lähtee eri näkökulmasta. Toimintatutkimus yhdistää tutkimuksen ja toiminnan tutkijan itsensä ollessa mukana toiminnassa. Tutkimukselle on hyväksi, tai se on lähes välttämätöntä, että tutkija on kosketuksessa tutkittavaan asiaan. Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on jatkuva muutos ja toiminnan kehittäminen. Toimintatutkimus etenee sykleissä, ja jokainen sykli koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. (Mts. 11–12.)

Tutkimuksen ensimmäisen syklin tavoitteena oli työhyvinvoinnin tukimuotojen kartoitus ja sen selvittäminen, kuinka ne ovat jo käytössä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa. Haluttiin selvittää myös, mihin tekijöihin on tärkeintä puuttua, jotta Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen henkilöstö jaksaisi paremmin työssään.

Taustamateriaalin kartoitus alkoi lokakuussa 2010. Joulukuussa 2010 alettiin selvittää, mitä tukimuotoja on käytettävissä henkilöstön työssä jaksamisen tukemiseen, ja kuinka ne on Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa jo otettu käyttöön. Helmikuussa 2011 kartoitettiin Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen tämänhetkinen tilanne SWOT-analyysin avulla. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen henkilöstön parempaan työssä jaksamiseen tähtäävät tärkeimmät kehityskohteet valittiin yhdessä sosiaalikirjuri Hakanpään kanssa SWOT-analyysin tulosten perusteella maaliskuussa 2011.

Huhtikuussa 2011 tehtiin tärkeimpien tukimuotojen osalta suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toimintamalli esiteltiin huhtikuun aikana hallintopäällikölle, henkilöstötoimistonpäällikölle ja sosiaalikuraattorille. Tavoitteena on saada aikaan konkreettisia muutoksia jokapäiväisiin toimintatapoihin.

Oheisessa kuvassa on esitetty pelkistetyksi ensimmäisen syklin eteneminen.



KUVIO 3. Tutkimuksen eteneminen

## 5.1 Tutkimustulokset

Olemassa olevia tukimuotoja ja niiden käytettävyyttä selvittäessä on etsitty tietoa Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen vuosiraporteista ja työilmapiirikyselystä sekä haastatteleamalla sosiaalikuraattori Henna Hakanpäättä. Tukimuotojen kartoituksessa ovat olleet hyvinä tietolähteinä myös Valtiokonttorin ja Eläkevakuutusyhtiö Kevan esitteet ja työnantajalle toimitetut materiaalit sekä henkilöstösuunnittelija Anneli Niemisen ja Sari Ravaltin kanssa käydyt keskustelut ja heiltä saamani perehdytys.

Tärkeä askel Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseen oli sosiaalikuraattorin palkkaaminen. PVJJK on ensimmäinen joukko-osasto, johon palkattiin sosiaalikuraattori pelkästään palkatun henkilöstön tarpeisiin. Perinteisesti sosiaalikuraattorit työskentelevät varuskunnissa varusmiesten parissa ja hoitavat vain pieneltä osalta henkilökunnan työssä jaksamiseen liittyviä asioita. Vaikka työhyvinvointitoimintaa johtaakin keskuksen johto, on sosiaalikuraattorilla asiassa tärkeä rooli. Hän vastaa työhyvinvointitoiminnan toteuttamisesta ja kehittämisestä yhdessä keskuksen johdon kanssa sekä asian tuomisesta käytännön tasolle.

Organisaatiossa on jo eriytetty työhyvinvointi- ja työsuojelutoiminta toisistaan, vaikka toimikunnat tekevätkin keskenään tiivistä yhteistyötä. Laajemman työhyvinvoinnin malli on otettu käyttöön, ja sen jalkautus käytännön toimintaan on aloitettu.

Työssä jaksamista ja työhyvinvointia mitataan vuosittain työilmapiirikyselyllä (TIP), henkilöstön fyysisen kunnon mittauksilla sekä kehityskeskustelun yhteydessä tehtävällä suoritusarvioinnilla. Valtionhallinto tekee koko henkilöstöään koskevia työhyvinvointitutkimuksia säännöllisesti muutaman vuoden välein. Tietoa henkilöstön työssä jaksamisesta on saatavissa myös erilaisista tunnusluvuista, ja esim. koulutuksiin osallistumista, sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta seurataan vuosiraportissa organisaatiotasolla.

## **5.2 Kartoitus tämän hetken tilanteesta**

Käytössä olevia työhyvinvointia kehittäviä toimenpiteitä ja niiden käyttöä PVJJK:ssa arvioitiin yhdessä sosiaalikuraattori Henna Hakanpään kanssa. Tämän selvitystyön pohjalta löytyivät ne osa-alueet, joihin ensisijaisesti tulee kiinnittää huomiota.

Keskustelussa todettiin, että Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa on jo huomioitu monia työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia asioita. Tällaisia osa-alueita ovat esim. hyvin toimiva ja tehokas työsuojeluorganisaatio, esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut ja muu esimiestyö, panostaminen henkilöstön fyysiseen toimintakykyyn ja osaamisen hallintaan. Näitä osa-alueita ei kuitenkaan laajemmin

analysoitu, koska ne oli rajattu pois myös itse tutkimuksesta. Sen sijaan keskityttiin analysoimaan niitä konkreettisia tukitoimia, jolla henkilöstön jaksamista voidaan kehittää.

## **Ennakoivien tukitoimien nykytilanne**

### **Osa-aikalisä ja vuorotteluvapaa**

Nämä keinot ovat olleet jo pitkään käytössä myös puolustusvoimissa. Vaikka kyseessä onkin harkinnanvarainen vapaa, joka pitää sopia yhdessä työnantajan kanssa, on näihin hakemuksiin pääsääntöisesti suhtauduttu myönteisesti. Tärkeää on sopia yhdessä lähimmän esimiehen ja työyhteisön kanssa siitä, kuinka vapaalle jäävän henkilön työtehtävien jakaminen hoidetaan, sillä tilalle palkattava työtön työnhakija ei aina tule tekemään vapaalle jäävän henkilön tehtäviä. Tässä esimiehen on muistettava huomioida myös työhön jäävän henkilöstön jaksaminen, jotta heidän työtaakkansa ei muodostu kohtuuttomaksi.

### **Hajautettu työ ja työnkierto**

Työnkierron järjestäminen on haasteellista keskuksen sisällä, sillä palkkakustannukset eivät saa nousta, eikä monikaan ole halukas vaihtamaan tehtäviä ja tyytymään sen myötä pienempään palkkaan. Puolustusvoimien palkkausjärjestelmässä on myös takuupalkka, jolloin palkka ei voi pudota kuin yhden palkkaluokan, jos tehtävät vaihtuvat ja uuden työn palkkaus on aikaisempaa pienempi. Vaikka ajatus työnkierrosta henkilöstöä kiinnostaakin, on tätä vaihtoehtoa käytetty vain vähän.

Hajautettua työtä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa tekee alle 20 henkilöä. Kiinnostusta tähän olisi enemmänkin, mutta kriteerit hajautetun työn hyväksymiselle ovat tiukat. Käytännössä vain he, jotka asuvat perheensä kanssa eri paikkakunnilla työn vuoksi, ovat saaneet mahdollisuuden tehdä hajautettua työtä. Pelkästään pitkät työmatkat eivät ole riittäneet syyksi hajautetun työn tekemiseen.

## **Varhaisen puuttumisen tukitoimien tilanne**

### **Esimieskoulutukset**

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa on aloitettu esimieskoulutukset, jossa on otettu esille varhaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen tärkeys sekä henkilön tukeminen hänen palatessaan työhön pitkän poissaolon jälkeen.

### **Varhainen puuttuminen**

Esimiehiä on koulutettu työterveyshuollon psykologin, sosiaaliterapeutin ja henkilöstöhallinnon toimesta. Koulutuksessa on painotettu keskustelun tärkeyttä: asiat pitää uskaltaa ottaa puheeksi, sillä vain siten niihin on mahdollista vaikuttaa. On tärkeää muistaa, ettei asioiden puheeksi ottaminen tarkoita sitä, että kyseessä on jossuuri ongelma. Tarkoitus on puuttua asioihin silloin, kun ne ovat vielä pieniä ja helpommin hoidettavia, jottei niistä pääsisi kasvamaan suuria työyhteisöä kuormittavia asioita. Puheeksi ottamisessa tulee muistaa myös positiivinen näkökulma, sillä myös positiivisia asioita pitää ottaa puheeksi. Kyseessä ei siis ole esimieheltä tuleva moite tai olemassa oleva ongelma, vaan kyse on työyhteisön vuorovaikutuksesta. Työyhteisössä toisen työpanoksen arvostaminen, arvostuksen näyttäminen sanallisesti ja kehon kielellä sekä kannustaminen ja hyvän yrittämisen huomioiminen lisää hyvää työilmapiiriä ja sen myötä työssä jaksamista.

Häirintä- ja päihdeasioihin liittyvät varhaisen puuttumisen mallit on ohjeistettu Puolustusvoimissa erillisillä ohjeilla. Myös näitä asioita on käsitelty esimieskoulutuksessa.

### **Töihin paluun tukeminen**

Esimieskoulutuksessa on kiinnitetty huomiota myös henkilön tukemiseen hänen palatessaan työhön pitkän poissaolon jälkeen. Esimiehiä opastetaan pitämään sairastuneeseen yhteyttä sairausloman aikana. Työhön palattua on tärkeää katsoa, että palaava henkilö pääsee mukaan työyhteisön toimintaan, tietää tehtävänsä ja sen, mitä häneltä odotetaan. Esimiehen tulee myös varmistaa, että työhön palaavalle on työhuone ja tarpeelliset työvälineet kunnossa.



### **Työterveyshuolto ja verkostopalaverit**

Työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon välisiä verkostopalavereita on ollut jo käytössä kuntoutukseen ja pidempiin sairauslomiin liittyvissä asioissa. Alueellista vaihtelua on ollut paljon siinä, missä tilanteessa ja kuinka usein ko. neuvotteluja on järjestetty.

### **Kuntoutustoimet ja osa-sairauspäiväraha**

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus on järjestänyt oman ASLAK-kuntoutuksen henkilöstölleen. Halutessaan osallistua kuntoutukseen henkilön tuli keskustella asiasta esimiehensä kanssa ja ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Lopullisen päätöksen osallistujista teki Kela työterveyshuollon esitysten perusteella. PVJJK:n henkilöstöä on osallistunut myös muihin Kelan järjestämiin kuntoutuksiin. Usein nämä kuntoutukset ovat olleet julkishallinnon yhteisiä kuntoutuksia.

Ammatillinen kuntoutus ja työhön paluu osa-sairauspäivärahan turvin ovat työterveyshuollon kanssa pohdittavia asioita silloin, kun henkilön työkyky on alentunut. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskukseen on nimetty kuntoutusyhdyshenkilö, jolta tarvittaessa voi kysyä neuvoa eri tukimuodoista ja niiden hakemisesta.

Selvityksen pohjalta laadittiin SWOT-analyysi tämän hetken tilanteesta, ja niistä seikoista, joihin ennen kaikkea tulee kiinnittää huomiota.

TAULUKKO 2. PVJK:n työhyvinvoinnin SWOT-analyysi

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET
<p>Työssä jaksamiseen on kiinnitetty huomiota, ja asialla on Pääesikunnan tuki.</p> <p>Laajennettu työhyvinvointi-ajattelu on otettu käyttöön, työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminta on eriytetty toisistaan.</p> <p>Keskukseen on palkattu sosiaalikuraattori.</p> <p>Esimieskoulutukset on aloitettu, ja niissä painotetaan puheeksi ottamisen ja varhaisen puuttumisen tärkeyttä.</p> <p>Alaistaitojen merkitys on myös huomioitu ja sosiaalikuraattori on pitänyt niistä infotilaisuuksia muutamalla paikkakunnalla.</p> <p>Monet tukimuodot ovat jo käytössä, niihin suhtaudutaan pääosin myönteisesti ja niihin hakeutumista tuetaan.</p> <p>Työhyvinvoinnin mittaamiseen on jo käytössä välineitä, esim. vuosittainen työilmapiirikysely.</p>	<p>Kehitetään yhteiset toimintamallit ja niiden avulla joka toimipisteeseen saadaan käyttöön yhdenmukaiset tukimuodot ja toimintatavat.</p> <p>Kiinnitetään huomio ennalta ehkäisevään toimintaan, huolehditaan työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta ajoissa, ennen ongelmien kärjistymistä.</p> <p>Työilmapiirikyselyn tuloksista on mahdollista seurata tilanteen kehittymistä ja reagoida niihin asioihin, jotka henkilöstö kokee haasteellisimmiksi.</p>

HEIKKOUEDET	UHKAT
<p>Toimintatavat vaihtelevat eri toimipisteissä.</p> <p>Toimintatapa on jäsentymätön, suunnittelematta toimintamalli esim. yhteydenpitoon sairausloman aikana ja pitkän poissaolon jälkeiseen työhön paluuseen.</p> <p>Henkilöstöhallinnon toiminta ja tukimuiden käsittely on hajanaista. Prosessia ei ole kuvattu ja moni asia on muistin ja hiljaisen tiedon varassa.</p> <p>Alaistaidot, puheeksi otto ja varhainen puuttuminen. Toimintatapa vaihtelee eri paikkakunnilla ja eri esimiesten kesken.</p> <p>Infoja alaistaidoista on pidetty vasta muutamalla paikkakunnalla ja esimiesten osaaminen vaihtelee.</p>	<p>Nähdäänkö asia kiireen keskellä riittävän tärkeäksi. Kiireessä on vaarana, että työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta puhuminen jää vain puhumisen asteelle, eikä jalkaudu käytännön tasolle.</p> <p>Asiantuntija-esimiehet voivat kokea puuttumisen ja puheeksi ottamisen vaikeaksi.</p> <p>Esimiestyössä paljon vaihtelua, ja osa esimiehistä ei pidä tärkeänä kaikkia esimiestyöhönsä liittyviä velvollisuuksia, kuten kehityskeskusteluja tai puheeksi ottamista.</p> <p>Miten varmistetaan samanlainen toiminta koko PVJJK:ssa? Vaarana on, ettei tasapuolisuus toteudu, jos toimintatavat vaihtelevat toimipisteen ja esimiehen mukaan.</p>

Analyysin perusteella hyvää nykytilanteessa on se, että ongelmiin on kiinnitetty huomiota ja työtä asian hyväksi on jo tehty. Organisaatiolla on jo käytössä mittareita, joiden avulla saadaan tietoa henkilöstön työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Suurimmat uhkat ja kehitettävät kohteet löytyvät esimies- ja alaistaidoista sekä yhtenäisten toimintatapojen puutteesta.

### **Työhyvinvoinnin kannalta kriittisimmät osa-alueet**

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta on tärkeää laatia koko organisaatiolle yhtenäiset toimintatavat ja sen myötä tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu koko henkilökunnalle riippumatta esimiehestä ja työpisteen sijainnista. Johdon tuki ja sitoutuminen ovat asian käytäntöön saamisen kannalta välttämättömiä, sillä muuten on vaarana että työhyvinvoinnista puhuminen jää puheen asteelle eikä konkretisoidu käytännön tasolle saakka. Asioihin on tärkeää puuttua heti alkuvaiheessa, ennen kuin ne pääsevät kriisiytymään ja muodostumaan todelliseksi uhkaksi työhyvinvoinnille.

Esimiestyö ja esimiesten osaaminen ovat työyhteisön hyvinvoinnissa avainasemassa. Sen vuoksi esimiesten kouluttamiseen on syytä jatkossakin entisestään panostaa. Samalla on hyvä kiinnittää huomiota alaistaitoihin ja yleisiin työyhteisön toimintatapoihin.

Työhyvinvointia mitataan jo nyt monella eri mittarilla. Parhaat tulokset henkilöstön työssä jaksamisesta saadaan työilmapiirikyselystä ja vuosiraportin erilaisista tunnusluvuista, esim. sairauspoissaolojen määrästä. Haasteena on saada mittausten tulokset siirrettyä käytäntöön. Asioiden tulee muuttua ja kehittyä, sillä pelkästä mittaamisesta ei ole apua, jos mittaustulosten jälkeen asiat eivät muutu.

Näiden kriittisten seikkojen pohjalta laaditaan suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Suunnitelman avulla saadaan esimiesten toiminta yhtenäistettyä ja sen myötä yhtenäinen toimintatapa koko organisaatioon.

## 6 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Koko henkilöstön on tärkeää ymmärtää laajennetun työhyvinvoinnin käsite. Vaikka työhyvinvointitoimikunnat edelleen miettivät mukavia yhteisiä tapahtumia yhteishengen lisäämiseksi, on kaikkien ymmärrettävä, ettei todellinen työhyvinvointi ja työssä jaksaminen lisääny sillä, että kerran tai kaksi vuodessa käydään työporukalla yhdessä keilaamassa tai puuhaamassa muuta hauskaa. Laajennetusta työhyvinvoinnista on syytä puhua osastopalavereissa ja työyhteisökokouksissa niin, että käsite tulee kaikille tutuksi.

### **Suunnitelma ennakoivien tukitoimien parantamiseksi**

Ennakoiviin tukitoimiin ei ole kenelläkään subjektiivista oikeutta, vaan niiden käyttö vaatii aina sopimuksen työnantajan ja työntekijän välillä. Vuorotteluvapaan ja osaaikalisän ollessa kyseessä tarvitaan myös työvoimaviranomaisen kanssa tehtävää yhteistyötä.

### **Ensimmäisenä toteutettavat parannukset**

**Esimiestaitoihin ja myös alaistaitoihin kiinnitetään huomiota jo ennen ongelmien ilmestymistä.** Jatkossa alaistaidot ja varhainen puuttuminen otetaan esille jo uusien henkilöiden perehdytyskoulutuksessa, jolloin asia saadaan henkilöstölle tutuksi jo ennen kuin puheeksi ottaminen on ajankohtaista.

**Alaistaidoista puhumista ja niiden läpikäymistä tulee lisätä joka työpisteessä.** Alaistaitoja voidaan käydä läpi esim. osasto- tai toimistopalavereiden yhteydessä. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää oma tehtävänsä organisaatiossa ja samalla muistaa alaistaitojen merkitys, normaalit käyttäytymissäännöt ja palautteen antamisen tärkeys työyhteisössä. Jo tavallisilla käyttäytymissäännöillä ja toisen ihmisen arvostamisella päästään työyhteisössä pitkälle. Annetaan kaikkien kukkien kukkia

**Intranetiin laaditaan ”Kuntoutusyhdyshenkilö vastaa” -palsta.** Palstalla käydään läpi työhyvinvoinnin tukitoimien tärkeimpiä asioita, siellä kerrotaan eri tukimuotojen

hakemisesta, ja palstan avulla voi myös esittää asiasta yleisiä kysymyksiä. Kysymykset ja vastaukset ovat kaikkien luettavissa Usein kysyttyä -osiosta. Palstalle linkitetään työvoimaviranomaisen, Kelan ja eläkevakuutusyhtiön sivuilta ohjeita ja lomakkeita eri tukimuodoista. Palstan ajan tasalla pysymisestä vastaa kuntoutusyhdyshenkilö ja koko henkilöstöhallinto.

Vuorotteluvapaa ja osa-aikalisä ovat jo käytössä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa ja hakemuksiin on suhtauduttu pääsääntöisesti myönteisesti. Näiden osalta jatketaan nykyisellä linjalla, ja toimintaohjeet hakeutumisesta linkitetään intranetin Kuntoutusyhdyshenkilö vastaa -palstalle.

### **Kehitysideat ja ajatukset myöhempiä toimenpiteitä ajatellen:**

**Hajautetun työn tekeminen pitäisi olla mahdollista yhä useammalle Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa työskentelevälle.** Keskustellaan, voisiko nykyisiä myöntämisperusteita tarkistaa joustavammiksi. Se, että henkilö voisi työskennellä omalla paikkakunnallaan, voisi lisätä huomattavasti työssä jaksamista. Jos henkilön ei tarvitse ajaa pitkiä työmatkoja, jäisi hänelle lisää vapaa-aikaa ja mahdollisuuksia panostaa omaan jaksamiseensa. Moni työ voidaan nykyisin tehdä verkossa millä paikkakunnalla tahansa, joten hajautetun työn tekemistä PVJJK:ssa on vielä mahdollisuutta lisätä. Otetaan PVJJK:n johdon kanssa esille nykyiset perusteet hajautetun työn myöntämisestä ja pohditaan mahdollisuutta hajautetun työnteon lisäämiseksi.

**Tehtävankierron lisäämistä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa tulee pohtia.** Sijaisuustilanteissa tehtävankierto on jo käytössä, mutta mietitään, voisiko kierto olla helpottamassa työssä jaksamista muissakin tilanteissa. Ongelmaksi uhkaavat muodostua kustannukset, sillä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa palkkakustannukset eivät saa kohota. Jos toinen henkilö siirtyy tekemään vaativampaa tehtävää, tulee hänelle luonnollisesti maksaa myös tehtävän mukaista palkkaa. Puolustusvoimissa on käytössä takuupalkkajärjestelmä, jonka perusteella kierron toinen osapuoli on oikeutettu säilyttämään aikaisemman palkkansa vuoden ajan. Vuoden kuluttua hänen palkkansa voi takuupalkkasääntöjen perusteella pudota kor-

keintaan yhden palkkaluokan. Vastaavasti uusi henkilö on tietyn ehdoin jatkossa myös oikeutettu takuupalkkaan. Tällöin hän saa vanhaan tehtäväänkin palattuaan ensin vuoden ajan korkeampaa palkkaa, ja vuoden jälkeen hänen palkkansa voi pudota korkeintaan yhden palkkaluokan. Takuupalkka on puolustusvoimissa työntekijän etu, mutta samalla se myös vähentää huomattavasti mahdollisuutta työnkiertoon. Ongelma tehtävankierron kannalta on myös nykyajan työtehtävien erikoistuminen. Työntekijät ovat oman tehtävänsä asiantuntijoita, joten on suuri koulutuksellinen asia perehdyttää tehtävään uusi työntekijä. On ymmärrettävää, että kustannusten nousun ja perehdyttämisestä aiheutuvan työmäärän vuoksi tehtävankiertoon vaaditaan vankat perustelut.

### **Varhaiseen puuttumiseen liittyvät tukitoimet**

Suurin ja tärkein asia työhyvinvoinnin kehittämisessä on esimieskoulutukseen panostaminen, sillä esimiehet ovat paljon vartijoina. Vaikka varhaisen puuttumisen käsitettä ja siihen liittyviä asioita on jo osittain koulutettu esimiehille, moni esimiehistä on edelleen ilman koulutusta. Myös asenteet tarvitsevat muutosta, sillä kaiken kiireen keskellä nämä asiat koetaan toisarvoisiksi. Tähän tarvitaan ennen kaikkea johdon sitoutumista, joten asiaa on käytävä läpi johtoryhmässä ja muissa toimielimissä. Asiaa on vietävä organisaatiossa alaspäin ja varhaisen puuttumisen tärkeyttä on korostettava osastokokouksissa ja esimiesten kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa.

**Esimieskoulutuksia jatketaan edelleen, ja niiden tärkeyttä korostetaan johdolta ja johtoryhmältä tulevassa viestinnässä.** Pidetään varhaisen puuttumisen ajatusta säännöllisesti esillä, jotta saadaan se osaksi työyhteisön toimintatapaa. Esimiesten tulee ymmärtää, että työyhteisön ongelmiin tulee uskaltaa puuttua ajoissa ja että tämä puuttuminen on osa esimiestyötä. Organisaation tulee panostaa tämän asian kouluttamiseen ja jalkauttamiseen voimakkaasti, sillä näillä toimilla säästetään suuria kustannuksia ja kärsimyksiä, jos voidaan välttää ongelmien kriisiytyminen.

Esimiehille hankitaan koulutuksiin kirja, jonka konkreettisten esimerkkien avulla erilaisia työyhteisön ongelmatilanteita käydään läpi. Hyvä kirja tähän tarkoitukseen olisi esim. Työterveyslaitoksen julkaisema Kirsi Aholan kirjoittama ”Tue työkykyä – käsikir-

ja esimiestyöhön”. Kirja käy läpi konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti työkyvyn ongelmiin tarttumisen tärkeyden. Kirjan avulla olisi koulutuksesta vielä nykyistä enemmän hyötyä, sillä kirjaan tehtävien muistiinpanojen, ryhmätöiden ja tehtävien avulla olisi ongelmatilanteen yllättäessä apu lähellä, lähempänä kuin muistinvarainen luento ja sähköpostin liitteenä jaettu luentomateriaali.

**Esimiehille laaditaan intranettiin ”työkalupakki”.** Pakki on yhteenveto ja muistilista erilaisista tukimuodoista ja niihin liittyvistä käytännöistä. Lisätietoa ja tukea esimiehet saavat henkilöstöhallinnosta, mutta arkipäivän työssä työkalupakki ja esimiehen kirja ovat ensimmäiset apuvälineet.

**Henkilöstöhallinnon, esimiesten ja sosiaalikuraattorin yhteistyötä on myös tarpeen lisätä.** Asiat on aina helpointa hoitaa, ennen kuin ne ehtivät kehittyä kriisiksi saakka. Tärkeää on kirjallisten ohjeiden ja sähköpostien lisäksi tavata myös henkilökohtaisesti. Suunnitellaan vuosittain järjestettävät henkilöstöasioiden koulutukset, jotka toisivat henkilöstöhallinnon asioita esimiehille tutuiksi. Myös yhteistyö henkilöstöhallinnon ja esimiesten välillä helpottuisi, kun sekä asiat että niitä hoitavat ihmiset olisivat jo ennestään tuttuja. On helppo ymmärtää, ettei keskuksen kaikkia esimiehiä ole mahdollista saada kerralla kokoon, mutta jospa henkilöstöhallinnon edustajat kiertäisivätkin eri alueilla. Aikaa tapaamisiin tulisi varata koko päivä, jolloin varsinaisen koulutus- ja tiedotustilaisuuden lisäksi aikaa jäisi riittävästi myös kysymyksiin vastaamiseen.

**Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa pitää sopia selvät pelisäännöt siitä, miten työntekijät ottavat yhteyttä esimieheen sairastuttuaan.** Selkeintä olisi, että yhteys otettaisi puhelimitse heti aamulla. Paras tapa yhteydenottoon on puhelu, mutta ellei esimiestä tavoita, voi hänelle lähettää myös tekstiviestin. Tärkeää on, että yhteydenotto tehdään sairastumispäivänä ja yhteyttä otetaan suoraan esimieheen. Tämä tarkennus on helppo toteuttaa heti, sillä uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä esimiehet kirjaavat alaistensa sairauslomatietoja järjestelmään. Tämän vuoksi heillä tulee olla oikeus käsitellä sairauslomatodistuksia, ja heidän tulee olla ensisijaisesti tietoisia alaistensa poissaoloista. Ne tapaukset, joissa työntekijä on joutunut sairaalaan tai on muuten niin vaikeassa tilanteessa, että yhteydenotto esimieheen on



kohtuutonta, voidaan asia hoitaa jälkikäteen kuten aikaisemminkin. Näitä tapauksia onneksi on kuitenkin harvoin, sillä valtaosa poissaoloista on sellaisia, joissa voidaan edellyttää yhteydenottoa esimieheen.

**Yhteydenpito sairauslomalla olijaan on varhaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen lisäksi esimiesten tehtävä.** Yhteydenpidon lisäksi esimiehen tulee varmistaa sairauslomalta palaavalle turvallinen ja onnistunut työhön paluu. Esimiehen tukea tarvitaan myös silloin, kun suunnitellaan kuntoutusta tai työhön paluuta osasairauspäivärahan turvin. On kuitenkin huomattava, että kaikki eivät ehkä halua työyhteisön yhteydenottoja sairauslomalla, ja ennakkoon on jo tarpeen pohtia, kuinka asiat tällöin hoidetaan. Palkanmaksua varten tarvitaan esim. ammatillisessa kuntoutuksessa olevista tieto jatkosuunnitelmista ajoissa. Yhteydenpito on esimiehen asia, mutta henkilöstöhallinnon ja sosiaalikuraattorin on oltava tässä esimiehen tukena. Työntekijän niin halutessa voi yhteydenpitäjänä toimia myös sosiaalikuraattori tai henkilöstöhallinnon edustaja. Varsinkin niissä tapauksissa, kun työkyvyttömyyden taustalla on ongelmia työyhteisössä, saattaa työntekijä haluta yhteydenottoa mieluummin joltain muulta kuin omalta esimieheltä. Lähtökohtaisesti kuitenkin yhteydenpito on esimiehen tehtävä.

### **Kehitysideat ja ajatukset myöhempää käyttöönottoa varten**

**Sairauspoissaolojen määrää tulee seurata.** Kehitetään tapa, jonka avulla seurataan pitkiä poissaoloja sekä toistuvia lyhyempiä poissaoloja. Tietyn hälytysrajan jälkeen esimiehen tulee ottaa asia puheeksi alaisensa kanssa ja varmistaa, että asiat ovat kunnossa. Esimiehet saavat tiedot alaistensa poissaoloista tietojärjestelmästä, mutta tietojen hakeminen, asiaan panostaminen ja puheeksi ottaminen vaihtelevat suuresti eri alueilla. Tähänkin tarvitaan yhtenäiset toimintatavat. Esimiehen on tärkeää kiinnittää ajoissa huomiota sairauslomiin tai mahdollisiin luvattomiin poissaoloihin. Yhteistyö henkilöstöhallinnon kanssa on tässäkin asiassa tärkeää ja sitä tulee lisätä.

**Yhteistyötä on vahvistettava myös työterveyshuollon kanssa.** On varmistettava, että yhteistyö työterveyden ammattilaisten kanssa on samanlaista jokaisessa toimipisteessä. Jotta toiminta saadaan yhtenäistettyä, olisi tärkeää hankkia koko henkilös-

tön työterveyshuollon palvelut samasta paikasta. Nykyisin työterveyden toimijoita on useita, ja sen mukaisesti toimintatapakin vaihtelee paljon eri alueiden välillä. Työterveydestä on saatavissa henkilöitä työnohjaajaksi ja ulkopuoliseksi avuksi silloin, kun tilanne on mennyt liian pitkälle, eikä ongelmia saada haltuun työyhteisössä omin voimin. Yhteistyötä tiivistetään työterveyshuollon kanssa myös verkostoneuvottelujen osalta. Niitä on tarpeen käydä yhdessä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa ainakin silloin, kun henkilö palaa työhön pitkän sairausloman tai kuntoutustuen jälkeen.

### **Muiden toimijoiden osallistumista vaativat kriittiset tukitoimet**

Kriittiset tukitoimet ovat tarkkaan säädeltyjä, ja niissä on mukana myös ulkopuolinen taho, kuten esim. eläkevakuutusyhtiö tai Kela. Näiden tukimuotojen käyttöön ei työyhteisössä ole juurikaan mahdollista vaikuttaa. Kriittisten tukitoimien hakemisista ja muista toimenpiteistä lisätään tietoa kuntoutusyhdyshenkilön neuvontapalstalle.

**Tärkeää on myös kuvata kriittisten tukitoimien prosessit.** Henkilöstöhallinnossa kaikilla tulee olla asioista samanlainen tieto, ja kaikissa tapauksissa tulee toimia saman toimintamallin mukaisesti. Kuntoutusyhdyshenkilön tehtäväksi sopisi hyvin prosessien ja toimintamallien ylläpitäminen, jolloin henkilöstöhallinnossa voidaan luottaa siihen, että yhteisellä palvelimella tai intranetissa säilytettävä tietopankki on aina ajan tasalla.

### **Työhyvinvoinnin mittaaminen**

Työhyvinvointia seurataan nykyisin erilaisten mittareiden avulla. Työyhteisössä tehdään vuosittain työilmapiirikysely, ja käytössä ovat vuosiraportin tuottamat tunnusluvut sairauspäivistä, eläkkeelle jäämisestä ja henkilöstön vaihtuvuudesta. Myös valtiokonttori on tehnyt säännöllisesti työssä jaksamiseen liittyviä kyselyjä valtionhallinnossa työskenteleville. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksesta pois lähtevä henkilöstö täyttää myös lähtökyselyn, jossa kysytään sekä lähdön syitä että organisaation hyviä ja huonoja puolia sekä kehityskohteita. Tutkimuksia on jo olemassa monenlaisia, mutta mittareita on syytä kehittää.

Nykyisistä tunnusluvuista ei saada riittävästi tietoa toiminnan kehittämiseksi, ja siksi tarvitaan myös avoimia, laatua mittaavia kysymyksiä. Vaikuttaa siltä, että nyt lähinnä seurataan tapahtumien määrää ja toteutumista, mutta mittareita ei vielä osata hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tähän seikkaan on syytä kiinnittää huomiota jatkossa.

## 7 POHDINTA

Toimintatutkimus vaatii tutkijaltaan tietoa tutkimastaan ilmiöstä perinteistä laadullista tutkimusta enemmän, sillä toimintatutkimus ei tyydy pelkästään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa asiaa, vaan toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos. Tutkimuksen tekijä on itse mukana tutkittavan asian tai ilmiön toiminnassa ja tutkitavan yhteisön jäsen. Tutkijaa voi kuvata myös muutosagentiksi. (Kananen 2010, 157–158.)

Tutkiessani työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ja työssä jaksamisen erilaisia tukimuotoja sain selville, että Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa työhyvinvointi ja sen tärkeys on huomattu. Vaikka Pääesikunta ohjeistaa suuret linjaukset ja toimintatavat, jää asiassa tehtävää vielä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksellekin. Oli siis syytä selvittää, mitä henkilöstön jaksamisen tueksi on tehtävissä ja mistä tulee aloittaa.

Koska opinnäytteen tavoitteena oli muutos, oli toimintatutkimus hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi. Pelkästään se, että olisin todennut työssä jaksamisen ja keinovalikoiman nykytilan, ei olisi henkilöstön jaksamista lisännyt, ja tavoitteena on nimenomaan parantaa tilannetta nykytilaan verrattuna.

Myös se, että tutkija on mukana aktiivisena yhteisön jäsenenä ja muutosagenttina sopi hyvin tähän työhön. Se, että joku yhteisön ulkopuolinen olisi tehnyt ko. tutkimuksen, olisi helposti jäänyt vain pinnalliseksi tehtäväksi. Nyt oli tutkimuksen lisänä myös koko ajan oman tiedon ja osaamisen syventäminen, ja vastaavasti oman aikaisemman osaamisen hyödyntäminen tutkimuksessa. Näin ollen tutkimuksessa esiin tulleet asiat voidaan ottaa tarvittaessa suoraan käytäntöön tai ainakin niihin osataan kiinnittää huomiota.

Yksi syy opinnäytetyön aihevalintaan oli omien työtehtävien muuttuminen. Uudessa tehtävässäni kuntoutusyhdyshenkilönä huomasin, kuinka erilaiset toimintatavat Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen eri alueilla ovat käytössä työhyvinvoin-

nin tukemisessa. Myös käytännöt sairauslomien ilmoittamisesta ja yhteydenpidosta sairauslomalaiseen vaihtelevat esimiesten ja aikaisemman toimintamallin mukaisesti. Myös omaa osaamistani oli tarpeen uudessa tehtävässäni parantaa, joten opinnäytetyöni tuki tehtävääni monellakin tapaa.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli suunnitelman tekeminen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tästä se varsinainen kehittämistyö vasta alkaa. Toivon, että saan olla mukana viemässä suunnitelmaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi käytäntöön ja nähdä, kuinka eri keinojen avulla henkilöstön työssä jaksaminen paranee ja työviihtyvyys lisääntyy. Olisi mielenkiintoista tehdä uusi tutkimus muutaman vuoden kuluttua ja katsoa, mikä on muuttunut. Sehän voisi olla hyvä aihe vaikkapa ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytteeksi.

Valtionhallinnossa muutokset tapahtuvat hitaasti, ja ne vaativat monien eri toimielimien käsittelyn ja hyväksynnän. Sen vuoksi en olettanutkaan saavani heti työni valmistuttua käyttöön kokonaan uudenlaisia toimintatapoja. Työstäni syntyi kuitenkin suunnitelma, kuinka työhyvinvointia Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa tulisi kehittää. Suunnitelma on esitelty asiasta vastaaville henkilöille, ja vastaanotto on ollut myönteinen.

Joihinkin suunniteltuihin toimintatapoihin on mahdollisuus saada muutos nopeastikin, kuten esimiehille tehtävän työkalupakin laatiminen erilaisista keinoista, joita heillä on käytössä henkilöstön tukemiseksi. Tähän on alkuvaiheessa tarkoitus kerätä aineistoa ja asiakirjoja eri tilanteiden varalle, ja lisäksi pakissa on kerrottu lyhyesti myös toimenpiteen prosessi ja yhteyshenkilöt hallinto-osastolla. Tämän avulla voidaan yhtenäistää toimintatapoja koko PVJJK:n alueella ja samalla helpottaa esimiesten työtä.

Toinen konkreettinen ja nopeasti käyttöön saatava parannus on henkilöstöhallinnon yhteiset ohjeet keinovalikoimista ja näiden prosessien kulusta. Varsinaisen prosessikuvauksen lisäksi kartoitetaan myös sanallisesti eri lähteet, josta yhteydenottoja henkilöstöhallintoon voi tulla ja kuinka yhteydenottoihin reagoidaan. Tässä yhtey-

dessä on viimeistään sovittava myös siitä, kuka ja miten pitää yhteyttä sairauslomalla olijaan.

Helposti toteutettavissa on myös intranettiin avattava palsta kuntoutusyhdyshenkilön tiedotteita varten. Sitä kautta henkilöstö voi myös esittää yleisiä kysymyksiä, ja näin kaikki voivat saada vastauksen mieltä askarruttaviin asioihin esim. kuntoutuksiin ha- keutumisesta, vuorotteluvapaan ehdoista jne.

Suurin ja tärkein asia on esimieskoulutukseen panostaminen. Varhaisen puuttumisen käsitettä ja siihen liittyviä asioita on jo osittain koulutettu esimiehille, mutta liian moni esimiehistä on vielä ilman koulutusta. Myös asenteet tarvitsevat muutosta, sillä kaiken kiireen keskellä nämä asiat koetaan toisarvoisiksi. Tähän tarvitaan ennen kaik- kea johdon sitoutumista, joten asiaa on käytävä läpi johtoryhmässä ja muissa toimie- limissä. Asiaa on vietävä organisaatiossa alaspäin, ja asian tärkeyttä on korostettava osastokokouksissa ja esimiesten kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa.

Suunnitelman mukaisesti esimiesten, henkilöstöhallinnon ja sosiaalikuraattorin välis- tä yhteistyötä on tarkoitus tehostaa. Työkalupakki jo itsessään tuo esimiehille apua alaistensa työhyvinvoinnin tukemisessa, mutta lisäksi tarvitaan tiedotustilaisuuksia ja koulutusta erilaisista työhyvinvoinnin tukimuodoista. Kun asioista puhutaan, ne tule- vat ihmisille tutuiksi ja niiden merkitys ymmärretään. Tämän hetken haaste on se, ettei organisaatiossa täysin ymmärretä varhaisen puuttumisen merkitystä tulevai- suuden työssä jaksamisen kannalta. Usein koetaan, että työelämän kiireessä on jo- tain tärkeämpää asiaa kesken, ja sen vuoksi ei ehditä osallistumaan esimies koulutuk- seen tai muuten sisäistämään varhaisen puuttumisen ajatusta.

Työkyvyttömyyden kehittyminen vie usein useamman vuoden ajan, minkä vuoksi varhainen puuttuminen ongelmiin, rohkea puheeksi ottaminen ja asioihin panosta- minen silloin, kun ne ovat vielä kohtuullisesti hallittavia, on voitto kaikille. Se on voit- to tulevaisuuden työyhteisölle, jossa varhaisilla toimenpiteillä on saatu torjuttua työ- kyvyttömyydestä aiheutuvat haitat ja kustannukset, mutta ennen kaikkea se on voit- to henkilöstölle, joka jaksaa työssään aikaisempaa pidempään ja paremmassa kun- nossa. Tämä kehitys on välttämätön, jotta ihmiset jaksavat työelämässä nykyistä pi-

dempään. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa pitäisi vain osata katsoa näitä toimenpiteitä panostuksena tulevaisuuteen. Nyt kannattaa käyttää aikaa ja rahaakin varhaisen puuttumisen juurruttamiseksi osaksi työyhteisön toimintaa, sillä jatkossa se työ palkitaan.

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuus on aina varmistettava. Tutkimuksen laatua tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetin avulla varmistetaan se, että tutkitaan oikeita asioita. Mittari on validi, jos se mittaa sitä, mitä sen kuuluikin mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen pysyvyyttä, eli jos mittaus toistetaan, saadaan sama tulos, eikä tulos johdu sattumasta. (Kananen 2009, 87.)

Validiteetti ja reliabiliteetti sopivat parhaiten kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, sillä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat lähellä luonnontieteitä. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin ne eivät sovellu, sillä tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet ovat erilaiset. Esimerkiksi toimintatutkimuksessa reliabiliteetin mittaaminen on vaikeaa, koska tutkimuksen tavoitteena on muutos. On selvää, ettei uudelleen tutkittaessa saada enää samaa tutkimustulosta. (Mts. 87–88.)

Toimintatutkimuksessa on paljon yhteneväisyyttä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. On sanottu, että toimintatutkimus jatkaa siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy. Toimintatutkimus edellyttää taustalle laadullisen tutkimuksen, sillä ilmiö ja ongelmat on pystyttävä määrittelemään, ennen kuin voidaan esittää ongelmaan ratkaisu ja saada muutos aikaiseksi. (Kananen 2010, 157.)

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan arvioida dokumentoinnin avulla. Dokumentaation tulee olla tarkka, jolloin ulkopuolinen pystyy seuraamaan tutkimuksen kehitystä sen eri vaiheissa. Luotettavuutta lisää myös se, että hyväksyyttää tutkimustulokset tutkittavilla. (Kananen 2009, 94–95.)

Olen itse työssäni dokumentoinut sosiaalikuraattorin haastattelut ja varmistanut tietojen ja tutkimustulosten paikkansa pitävyyden henkilöstöhallinnon edustajilta. Näil-

lä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiden avulla olen lisännyt oman työni luotettavuutta.

Lisäsin tutkimuksen luotettavuutta myös triangulaation avulla. Triangulaatio eli kolmiomittaus lisää tutkimuksen luotettavuutta tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista. Triangulaatioista on erotettavissa eri muotoja. Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. Teoriatranguaatiiossa ilmiötä tarkastellaan eri tieteenalojen kautta tai sovelletaan siihen eri teorioita. Tutkijatruanguaatiota voidaan käyttää silloin, kun opinnäyte tehdään ryhmätyönä ja tutkijoita on useampia. Aineistotrianguaatiiossa hyödynnetään tutkittavaan ilmiön erilaisia aineistoja, kuten sairauspoissaolo- ja henkilöstön vaihtuvuuden tunnuslukuja. (Kananen 2010, 72.)

Työssäni sovelsin aineistotrianguaatiota, sillä käytin tutkimuksessani aineistoina Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen vuosiraportin ja työilmapiirikyselyn tunnuslukuja sekä Valtiokonttorin laatimia tilastoja valtionhallinnon sairauspoissaoloista ja henkilöstön vaihtuvuudesta. Käytössäni oli myös menetelmätrianguaatio, sillä hain tietoa myös haastatteleamalla henkilöstöhallinnon asiantuntijoita ja sosiaalikiruattoria, sekä perehdyin myös Valtiokonttorin ja eläkevakuutusyhtiön esitteisiin ja tutustuin kirjalliseen aineistoon. Luotettavuutta lisää myös keskustelu ja palautteen saaminen muiden tulkinnoista (Kananen 2009, 95).

Olen saanut korvaamatonta apua aineiston tutkimiseen, tutkimuksen kirjoittamiseen ja uusiin näkökulmiin työn ohjaaja Sinikka Hakkaraiselta, sosiaalikiruattori Henna Hakanpäältä sekä henkilöstöalan kollegoiltani. Heiltä saatu palaute ja keskustelut ovat useaan kertaan auttaneet minut työssäni eteenpäin, kun olin turtunut ja kyläntynyt omaan työhöni.



## LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ammatillinen kuntoutus, eväitä eläkeikään saakka. 2008. Helsinki : Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.
- Avoimuutta arkeen, varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. 2007. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.
- Caven-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen. Helsinki: Keva.
- Harkinnanvarainen kuntoutus. 2011. Kelan ohjeet kuntoutuksesta. Viitattu 11.2.2011. <http://www.kela.fi>, henkilöasiakkaat, kuntoutus, harkinnanvarainen kuntoutus.
- Hajautetun työn toteuttaminen. 2010. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen ohje hajautetusta työstä. AG18509
- Henkilökierto-opas. Valtion työmarkkinalaitos. 2001. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteessa. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, H. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8-9 painos. Helsinki: WSOY.
- Kelan ASLAK-kurssien hakuohjeet. 2011. Viitattu 11.2.2011. <Http://www.kela.fi>, yhteistyökumppanit, kuntoutuspalvelut, kurssit, ASLAK-kurssit
- Kivistö, S. 2005. Paluu työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lehtonen, V. 2010. Sairauspoissaolojen nykytila. Valtiovarainministeriön julkaisu.
- Manka, M. 2007. Työrauhan julistus. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M. 2010. Turun ammattikorkeakoulun haastattelu ”Valokeilassa työhyvinvointi”. Viitattu 31.1.2011. <http://turkuamk.fi>, täydennyskoulutus, työyhteisövalmennus.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: WSOY.

Näkykö työyhteisössä punaista -koulutusmateriaali, Valtiokonttorin ohje. 2011.

Viitattu 31.3.2011. <http://valtiokonttori.fi>, kaiku, palvelut työnantajille, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, myöhäinen puuttuminen.

Opas työterveyshuoltolain soveltajille. 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön opas työterveyslain soveltamisesta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Osa-aikaeläke. 2011. Kevan ohje. Viitattu 26.2.2011.

<http://www.keva.fi>, eläkkeet, eläkkeet iän perusteella, osa-aikaeläke.

Osa-aikalisä. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön ohje. Viitattu 26.1.2011.

<http://www.mol.fi>, työnhakijan palvelut, osa-aikalisä.

Osasairauspäiväraha. 2010. Kansaneläkelaitoksen ohje. Viitattu 10.2.2011.

<http://kela.fi>, sairastaminen, osasairauspäiväraha.

Pitkittyvä sairausloma ja työhön paluu. 2005a. Opas työnantajalle. Sosiaali- ja terveysministeriön opas 2005:19. Helsinki: STM

Pitkittyvä sairausloma ja työhön paluu. 2005b. Opas työntekijälle. Sosiaali- ja terveysministeriön opas 2005:21. Helsinki: STM

Puolustusvoimat työnantajana. 2010. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus.

2010. Viitattu 26.1.2011. <http://www.puolustusvoimat.fi>, laitokset, Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. 2005. Helsinki: Edita.

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen vuoden 2009 vuosiraportti. 2010.

Seuri, M & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma.

Strategia ja työhyvinvointi. 2009. Valtiokonttori, Helsinki: Kaiku-palvelut.

Takala, M., Sievänen, M., Metsämäki, J. & Rantahalvari, V. 2004. Osa-aikaeläke. Helsinki: Talentum.

Työhyvinvointi muutoksessa. 2009. Valtiokonttori, Helsinki: Kaiku-palvelut.

Työhyvinvointi puolustusvoimissa. 2008. Puolustusvoimien yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa HE924.

Työhyvinvointisuunnitelma. 2011. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen työhysuunnitelma vuodelle 2011. AG25123.

Työkykyä ylläpitävä kuntoutus. 2010. Kelan ohje ammatillista kuntoutusta hakeville. Viitattu 11.2.2011. <http://www.kela.fi> henkilöasiakkaat, kuntoutus, ammatillinen kuntoutus, tyk-toiminta.

Työnantaja ja kuntoutus. Valtiokonttorin ohjeita työnantajille. 2007. Viitattu 17.1.2011. <http://www.valtiokonttori.fi> ,vakuutus, palvelut työnantajille, laitoksille ja virastoille, kuntoutus, työnantaja ja kuntoutus.

Työpahoinvointi-ilta, A2 Teema. 2011. Televisio-ohjelma. TV2. 8.2.2011

Työterveyshuolto. Kelan ohjeet työterveyshuollon järjestämisestä. 2011. Viitattu 31.1.2011. <http://www.kela.fi>, työnantajat, työterveyshuolto.

Valtion henkilöstön työterveyshuolto. 2007. Viitattu 31.1.2011. <http://www.valtiokonttori.fi>, vakuutus, kaiku, palvelut työnantajille laitoksille ja virastoille, valtion henkilöstön työterveyshuolto.

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. 2001. Helsinki: Snellman-paino.

Valtion virkamieslaki 750/1994.

Virkamieslautakunta 39/2002. Viitattu 22.2.2011. <http://www.vm.fi> valtio työnantajana, virkamieslautakunta, oikeustapaukset, asia 39/2002

Vuorotteluvapaa. 2010. Työ- ja elinkeinotoimiston esite vuorotteluvapaasta. Helsinki: Edita.

Vuorovaikutus työyhteisössä. n.d. Työturvallisuuskeskuksen aineistoa työyhteisöille. Viitattu 10.2.2011. <http://www.tyoturva.fi>, työsuojelu työpaikalla, psykososiaalinen työkuormitus, vuorovaikutus työyhteisössä.