

Minna Savioja

Varhainen tuki osana työhyvinvointia

Toimintamallin kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalan yksikkö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK- tutkinto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalan yksikkö
 Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
 Suuntautumisvaihtoehto: Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Tekijä: Minna Savioja

Työn nimi: Varhainen tuki osana työhyvinvointia: toimintamallin kehittäminen.

Ohjaaja: Anne-Maria Aho

Vuosi: 2012 Sivumäärä: 74 Liitteiden lukumäärä: 7

Varhainen tuki on kuvaa tilannetta, jossa työntekijää, työyhteisöä tai organisaatiota uhkaavat asiat otetaan puheeksi, ennen kuin ne muodostuvat vaikeammaksi käsitellä. Varhaisen tuen toiminta on osa terveyttä edistävää työtapaa eli kaikki se, mitä työnantaja järjestää työntekijöilleen työhyvinvoinnin ylläpitoon ja parantamiseksi sekä työkyvyn alenemisen estämiseksi.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö, joka toteutettiin kansainväliselle vähittäiskauppan vaateketjulle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli 1) kuvata varhaisen tuen ilmeneminen esimiestyössä, 2) suunnitella yritykselle varhaisen tuen toimintamalli ja käyttöönoton prosessi, 3) kuvata käyttöönoton eteneminen ja 4) arvioida toimintamallin toimivuutta. Kehittämistyön tehtävänä oli suunnitella varhaisen tuen toimintamalli, joka auttaa esimiehiä tunnistamaan työhyvinvointia edistäviä tekijöitä omassa työssään. Varhaisen tuen toimintamalli jalkautettiin yritykseen helmikuussa 2012 esimiesten koulutuksen kautta.

Tutkimusotteena käytettiin toimintatutkimusta ja aineistoa kerättiin teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tutkimusaineistot kerättiin helmikuussa ja huhtikuussa 2012. Haastatteluihin osallistui kolme yrityksen esimiestä, ja haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin mukaisesti. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työhyvinvointia, esimiestyötä ja varhaisen tuen toimintaa.

Kehittämistyön tulokset muodostuivat esimiesten antamista haastatteluista ja prosessin toiminnan arvioinnista. Tulosten perusteella järjestetty koulutus antoi esimiehille varhaisen tuen toiminnasta tietoa. Esimiehet kokivat, että työkykyasioista puhuminen on helpottunut työyhteisössä. Tulosten perusteella varhaisen tuen toimintamalli on voitu ottaa käyttöön yrityksessä.

Varhaisen tuen toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuvuuden turvaaminen ovat tulevaisuuden haasteita yrityksessä. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää esimiesten oma jaksaminen esimiestyön muutoksissa ja varhaisen tuen tilanteissa.

Avainsanat: esimiestyö, johtaminen, työhyvinvointi, varhainen tuki

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

thesis abstract

Faculty: Business School
 Degree programme: Master of Business Administration Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business
 Specialisation: Customer-oriented Business

Author: Minna Savioja

Title of thesis: Early intervention as part of wellbeing: Creation of an action plan

Supervisor: Anne- Maria Aho

Year: 2012 Number of pages: 74 Number of appendices: 7

Early intervention is dealing with issues threatening the workers, the work community or the organization before they become more difficult to resolve. Early intervention includes all the actions the employer takes to maintain and improve the employees' well-being at the workplace and to prevent their ability to work from deteriorating.

This thesis is a study conducted for an international clothing company. The purpose of the thesis is 1) to describe the appearance of early intervention in the managers' work, 2) to create an early intervention action plan and to design the implementation process, 3) to document the implementation, and 4) to evaluate how the action plan works. The goal was to design a guide to help the managers identifying factors promoting wellbeing at the workplace. The action plan was implemented in February 2012 through the training of the managers.

The information for the study was gathered with interviews and observation and collected during February and April 2012. Three managers of the company were interviewed and the interviews were analyzed with content analysis. Wellbeing, leadership and early intervention were used as the theoretical framework of the study.

The results of the study were based on the interviews with the managers and the evaluation of the process in action. A training session based on the study results was organized for the managers, providing them with information about early intervention. The managers felt that discussing working ability issues has become easier in the work community. Based on the results, the company has adopted the early intervention action plan.

In the future, monitoring and evaluating early intervention as well as ensuring its continuity will be challenges for the company. It would be interesting to study later on the managers' wellbeing during changes in leadership and in early intervention situations.

Keywords: leadership, wellbeing, early intervention

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ.....	2
THESIS ABSTRACT	3
SISÄLTÖ	4
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä.....	9
1.2 Opinnäytetyön eteneminen ja rakenne	10
2 VARHAINEN TUKI OSANA TYÖHYVINVOINTIA.....	13
2.1 Varhainen tuki työhyvinvoinnin edistäjänä.....	13
2.1.1 Varhaisen tuen toimintamalli	14
2.1.2 Sairauspoissaolojen seuranta työpaikoilla.....	18
2.1.3 Onnistunut työhön paluu	22
2.1.4 Yhteistyö työterveyshuollon kanssa.	22
2.2 Työhyvinvoinnista huolehtiminen	23
2.2.1 Toimiva työyhteisö työhyvinvoinnin perustana	24
2.2.2 Työkyky ja työhyvinvointi.....	26
2.2.3 Työhyvinvointiongelmät ja -ratkaiseminen.....	28
2.1.4 Työhyvinvointia tukeva johtaminen	31
2.3 Esimiestyön ennakoi johtamalla	33
2.3.1 Palautteen merkitys.....	34
2.3.2 Yrityksen rooli ja tehtävänjako.....	36
3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄLLISET VALINNAT	38
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	38
3.1.1 Toimintatutkimus.....	39
3.1.2 Teemahaastattelu.....	42
3.1.3 Havainnointi	43
3.2 Tutkimusmenetelmien arviointi.....	44
3.3 Aineiston analysointi.....	45
3.4 Kehittämistyön tekijän rooli.....	48

	5
4 VARHAISEN TUEN MALLI ESIMIESTYÖN VÄLINEENÄ	49
4.1 Kehittämisprosessin eteneminen	49
4.1.1 Kehittämisen haasteet.....	51
4.1.2 Toimintamallin tavoitteet.....	51
4.2 Kaupan ala Suomessa.....	52
4.2.1 Erikoiskaupan ala.....	53
4.2.2 Vaatekauppa osana muotikauppaa.....	53
4.3 Tarpeen kuvaus kehittämistyölle.....	54
4.4 Kehittämisprosessin aloitus ja käyttöönoton suunnittelu.....	56
4.4.1 Kehittämisprosessin aloittaminen.....	56
4.4.2 Varhaisen tuen toimintamallin rakentaminen.....	57
4.4.3 Varhaisen tuen merkitys esimiesten kokemana.....	58
4.4.4 Varhaisen tuen koulutusmateriaali ja esimiesten koulutus.....	62
4.5 Kehittämisprosessin käyttööntooto.....	64
4.6 Kehittämisprosessin arviointi.....	67
4.6.1 Kehittämistyöhön osallistujat.....	67
4.6.2 Aineiston hankinnan kuvaus.....	69
4.6.3 Kehittämisprosessin palaute.....	70
5.JOHTOPÄÄTÖSET.....	72
5.1 Kehittämistyön pohdinta.....	72
5.2 Luotettavuus ja eettisyys.....	73
5.3 Kehittämisehdotukset.....	74
LÄHTEET	74
LIITTEET	81

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1.	Varhainen tuki esimiehen työvälineenä.....	10
KUVIO 2.	Kehittämistyön rakenne.....	11
KUVIO 3.	Työhyvinvointineuvottelu työyhteisössä.....	15
KUVIO 4.	Varhaisen tuen toimintamalli.....	17
KUVIO 5.	Toimivan työyhteisön peruspilarit.....	26
KUVIO 6.	Työkyvyn käsite.....	27
KUVIO 7.	Työkykytalo.....	28
KUVIO 8.	Ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet.....	30
KUVIO 9.	Esimerkki sisällönanalyysistä.....	46
KUVIO 10.	Kehittämistyöhön osallistujat.....	68

TAULUKKO 1.	Esimerkkejä hälytysrajoista.....	21
TAULUKKO 2.	Kehittämistyön etenemisen kuvaus.	50
TAULUKKO 3.	Yrityksen SWOT-analyysi	55
TAULUKKO 4.	Aineiston keruu.....	69

1 JOHDANTO

Jatkuvat työelämän muutokset muokkaavat esimiestyötä voimakkaasti. Tiedollisen osaamisen haastajaksi on nousemassa tunnetason osaaminen. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiehelle ensiarvoisen tärkeitä, unohtamatta kykyä tunnistaa työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa. Kasvavissa työhyvinvoinnin haasteissa esimies tarvitsee tuekseen yrityksen hyvinvointistrategian, joka ohjaa hänen käytännön työtään. (Nummelin 2008, 11.)

Yritykset ovat viime vuosien aikana kehittäneet ja suunnitelleet varhaisen tuen toimintamalleja vastaamaan työelämän uusiin haasteisiin. Käytännön tasolla varhaisen tuen tutkimista voidaan pitää ajankohtaisena, koska se auttaa löytämään keinoja työkyvyn ylläpitoon sekä ehkäisemään sairauslomia että ennen aikaista eläköitymistä. *Early Intervention as an Employment Policy Method- projektin* vetäjä Hannu Kauppi (2004,1) selvittää, että varhaisella tuen toiminnalla on vaikutusta läpi koko työuran. Sillä tarkoitetaan niitä vaikuttamismahdollisuuksia ja toimenpiteitä, joilla ennaltaehkäistään uhkaavien riskien toteutuminen.

Varhainen tuen toiminnalla pyritään edistämään ja tukemaan pitkäaikaisterveyttä ja työhyvinvointia, kun työn epäkohtiin haetaan ajoissa ratkaisuja ja parannuksia. Varhaisemmat työkykyongelmien tunnistaminen on Suomessa saanut alkunsa 1980-luvulla valtion työpaikoilla. Saarinen (2010, 5) selvittää, että vuosina 1995-1999 Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (STM) ja Euroopan Sosiaalirahaston (ERS) - rahoituksella kehitettiin työterveyshuoltojen järjestämiä projekteja työpaikkojen ylläpitävistä ja kehittävästä (tyky)- toiminnasta. Näiden projektien lopputuloksen pohjalta esiteltiin hyvää työkykyä edistävä prosessi, joka haastoi silloisen käsityksen työpaikan tyky- käytännöistä ja työterveyshuollon vastuun niiden yksinomaista toteuttajana. 2000-luvulla painopiste on muuttunut työyhteisöjen toiminnan kehittämiseen ja sitä kautta työssä jaksamisen tukemiseen. (Juvonen-Posti & Jallava 2008,15.)

Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpide ohjelman 2000-2003 painopiste tavoitteita oli hyvien käytäntöjen kehittäminen työyhteisössä ja työssä jaksamisen tukemisessa. Tutkimus toi esille, että ne työyhteisöt, joilla on toimintamalli suunniteltuna, arvioivat oman työpaikan ja työyhteisön ilmapiirin sekä esimiehensä johtamistyylin myönteisemmäksi kuin suomalaiset yleensä. Tutkimus nosti esille, että toimintaprosessien kehittymisen kannalta niiden säännöllinen seuraaminen on tärkeää. Tutkimus osoitti myös, että henkilöstön osallistuminen toiminnan suunnitteluun että toteutukseen on merkittävää vuorovaikutuksen kannalta. (Notkola 2002, 3-5, 184.)

Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto- kehittämishankkeen vuosina 2005-2008 toteutti Kuntoutussäätiö, Kuntoutus ORTON ja Suomen Projekti-Instituutti Oy. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää pienille ja keskisuurille yrityksille sairauspoissaolokäytännön-, varhaisen reagoinnin ja tuen malleja sekä johdon ja esimiesten työhyvinvoinnin valmennusohjelma. Tämän hankkeen tutkimustulokset ovat olleet merkittäviä varhaisen tuen merkityksen ja hyödyllisyyden kannalta. (Juvonen-Posti & Jalava 2008,3, Saarinen 2010,5.)

Varhaisen tuen toimintamallin hankkeen tulosten mukaan esimiehet ovat kyenneet ottamaan ajoissa esille työkykyä alentavia asioita, koska toimintamalli pohjautuu vuorovaikutukseen. Toimintamalli luo yhteiset pelisäännöt. Esimiehet ovat saaneet yhteisen työvälineen eli voidaan puhua työhyvinvointiohjelmasta työyhteisössä, jossa malli vahvistaa aitoa välittämistä henkilöstön hyvinvoinnin jaksamiseen. Tutkimustulosten mukaan mallilla on pystytty selvästi parantamaan työilmapiiriä, vähentämään ennakkoluuloja, vaikuttamaan poissaoloihin ja helpottamaan työntekijän ja esimiehen välistä keskustelua työkykyasioista. Keskustelut antavat positiivisia kokemuksia ja tuovat luottamusta osapuolten välille. (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 99- 103.)

Kansainvälisistä lähteistä oli haasteellista löytää suoraan varhaisen tuen toimintaa, joka liittyisi työhyvinvointiin. Varhaisen tuen toiminta on tunnetumpaa esimerkiksi varhaiskasvatuksessa ja lastensuojelutyössä. Tietoa etsittiin seuraavista tietokannoista; Plari, Seinäjoen ammattikorkeakoulukirjaston tietokanta ja Seitti, Seinäjoen

kaupungin ja Kuortaneen kunnankirjaston kokoelmakanta. Sähköisistä tietokannoista Ebsco, Emerald, Helecon Mix, Aleksi ja e-kirjat. Hakusanoja kansainvälisissä hauissa käytettiin muun muassa early support, early intervention, return to work, wellbeing at work, well-being ja support for work ability.

1.1. Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on suunnitella varhaisen tuen malli kansainväliselle vähittäiskaupan vaateketjulle. Kehittämistyön tehtävänä on auttaa esimiehiä tunnistamaan työhyvinvointia edistäviä tekijöitä omassa työyhteisössään ja työssään.

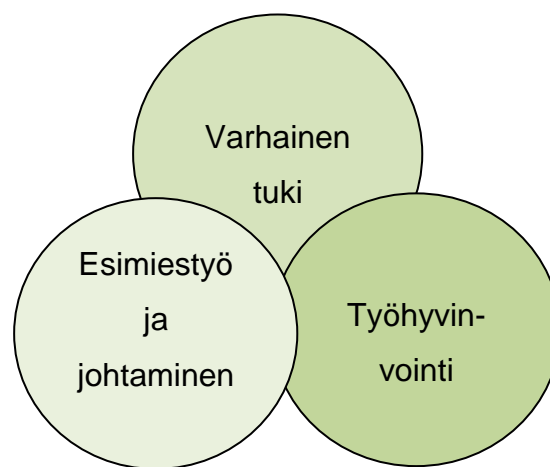
Opinnäytetyön tarkoituksena on:

1. Kuvata varhaisen tuen ilmeneminen esimiestyössä
2. Suunnitella yritykselle toimintamalli ja käyttöönoton prosessi
3. Kuvata käyttöönoton eteneminen
4. Arvioida toimintamallin toimivuutta

Varhaisen tuen toimintamalli tulee sisältämään yrityksen määrittelemät sairauspoissaoloseurannan hälytysrajat ja lomakkeet esimies-alaiskeskustelujen tueksi. Toimintamallin avulla sekä työkykyä vaarantavien tilanteiden tunnistaminen että korjaavien toimenpiteiden käynnistäminen on mahdollista. Toiminta on suunniteltua ja tavoitteellista, joka tukee henkilöstön työhyvinvointia ja -kykyä. Varhaisen tuen toimintamallista hyötyvät niin työnantaja kuin työntekijät, koska kynnys puheeksi ottamisesta madaltuu ja vuorovaikutus vaikeiden asioiden esille tuomisessa helpottuu.

Jotta malli pystytään ottamaan tavoitteiden mukaisesti käyttöön, kuuluu siihen esimiesten koulutus. Koulutuksen avulla varmistetaan varhaisen tuen toimintamallin käyttöönotto läpi koko yrityksen.

Varhaisen tuen mallin tarkoitus on siis vastata työelämän muuttuviin haasteisiin ja henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä työkyvyn tukemiseen että tavoitteelliseen toimintaan. Varhaisen tuen toimintamalli jalkautetaan yritykseen myymälöihin myymäläpäälliköiden koulutuksen kautta kevään 2012 aikana. Koulutus tukee esimiestyön haasteita työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Esimiehiä tuetaan työkykyongelmien havaitsemiseen ja puheeksioton madaltamiseen. Toimintamallin avulla tuetaan pidempien sairauspoissaolojen jälkeistä työhön paluuta. Tavoitteena on estää sairauspoissaolojen uusiutuminen. Varhaisen tuen toimintamalli koostuu varhaisen tuesta, työhyvinvoinnista sekä esimiestyöstä että johtamisesta (Kuvio1.).



Kuvio 1. Varhainen tuki esimiehen työväliseenä.

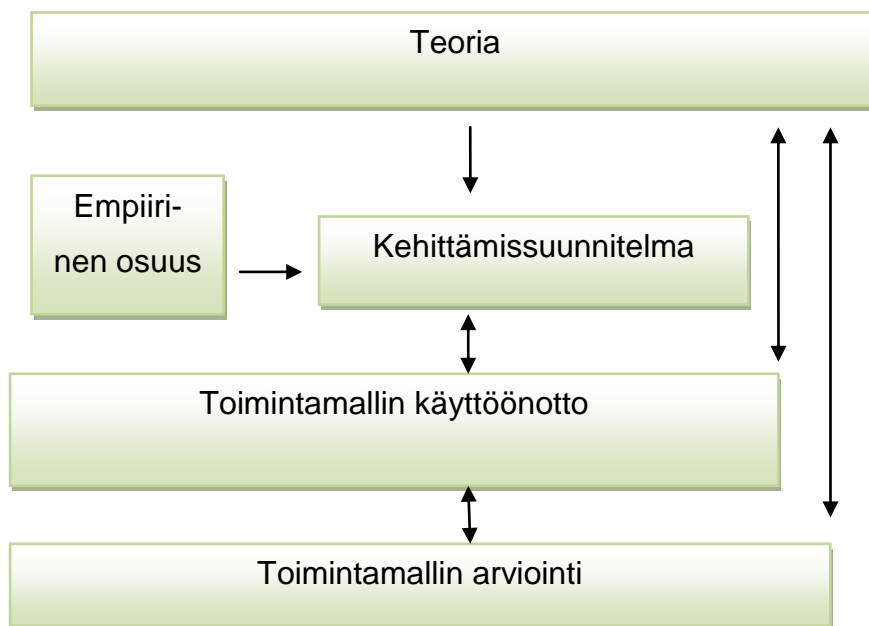
Toimivaa yhteistyötä tarvitaan koko organisaatiossa, kun hyvinvointia rakennetaan. Yhteistoiminta muodostuu työnantajan, työntekijöiden ja yhteistyötahojen toiminnasta. Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383) määrittää, että työhön, työoloihin ja työntekijöiden hyvinvointiin kohdistuva toiminta tulee olla suunniteltua ja tavoitteellista. Saarinen (2010,11) selvittää, että työterveyshuolto omalta osaltaan tukee ja edistää koko henkilöstön työ- ja toimintakykyä läpi koko työuran.

1.2 Opinnäytetyön eteneminen ja rakenne

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, joka käynnistyi loppukesästä 2011. Kehittämistyöhön liittyvät käynnistämisaloitukset tapahtuivat syksyn 2011 aikana. Kehit-

tämistyön kirjoittaminen alkoi syksyllä 2011 ja aineiston kerääminen kevään 2012 aikana. Kehittämistyö valmistui keväällä 2012.

Kehittämistyön raportti jalkautuu viiteen osaan (Kuvio 2.). Ensimmäisessä osiossa paneudutaan teoriaan. Toinen osuus koostuu empiirisestä osuudesta. Kolmas osio on kehittämissuunnitelma. Lopuksi paneudutaan toimintamallin käyttööntoon ja sen arviointiin.



Kuvio 2. Kehittämistyön rakenne

Ensimmäinen luku esittelee tämän kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteet sekä kohdeorganisaatioesittelyn. Työn eteneminen ja rakenne sekä tiedon keruu että hankintamenetelmiä kuvataan tässä luvussa.

Toisessa luvussa keskitytään varhaisen tuen malliin osana työhyvinvoinnin edistämistä. Osa-alueet koostuvat johtamisesta, työhyvinvoinnista ja varhainen tuesta sekä työterveyshuollon roolista työhyvinvoinnin edistäjänä.

Kehittämistyön menetelmälliset valinnat ja tutkimusmenetelmien arviointi sekä aineiston analysointi esitellään luvussa kolme. Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin toimintatutkimusta, havainnointia ja teemahaastattelua, joita arvioitiin ja analysoitiin laadullisen tutkimusprosessin mukaisesti. Lisäksi tässä luvussa pohditaan kehittämistyöntekijän roolia.

Neljäs luku sisältää tämän kehittämistyön prosessin vaiheet; yrityksen nykytilasta kehittämissuunnitelman laadintaan ja käyttöönottoprosessiin vaiheittain. Tämä luku arvioi kehittämistyön onnistumisen. Kehittämistyön havainnot, tuotokset, tulokset ja palautteet käydään lävitse tässä vaiheessa.

Johtopäätökset kuuluvat viimeiseen lukuun. Tämä luku pitää sisällään kehittämistyön onnistumiset ja sen tulokset. Luotettavuus ja eettisyys ovat myös tarkastelun kohteena. Kehittämisehdotukset liittyvät tähän lukuun.

2 VARHAINEN TUKI OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Varhainen tuen toimintamallit ovat nousemassa työhyvinvoinnin edistämisen edellytykseksi suomalaisessa työelämässä. Keskeistä tässä varhaisessa tukemisessa on uskallus puuttua asioihin mahdollisimman varhain, ennaltaehkäisevästi (Caven-Suominen 2005,4). Tässä luvussa käsitellään esimiestyötä ja sen haasteita sekä työhyvinvointia että varhaisen tuen mallia, joka muodostuu keskusteluista, rajoista ja poissaoloista.

2.1 Varhainen tuki työhyvinvoinnin edistäjänä

Varhainen tuki on toimintaa, jossa työntekijää, työyhteisöä tai organisaatiota uhkaavat asiat otetaan puheeksi ennen kuin ne muodostuvat vaikeammaksi ratkaista. (Valtionkonttori 2007,4; Saarinen 2010, 8). Varhainen tuki voidaan ilmasta myös varhaisena puuttumisena, aktiivisena puuttumisena, varhaisena välittämisenä tai aikaisena puuttumisena. Enemmän käytetään varhaisen tuen ja välittämisen termejä, koska niillä ei ole niin negatiivista eikä valtasuhde kaikua kuin esimerkiksi termillä puuttuminen (Mönkkönen & Roos 2009, 228; Saarinen 2010,11.)

Aktiivisella varhaisella tukemisella pyritään Caven-Suomisen (2005,4) mukaan saamaan ajoissa apua sellaisiin työstä johtuviin tekijöihin, jotka saattavat aiheuttaa väsymystä, kynnisyttä, epäonnistumista tai itsetunnon laskua ja työkyvyttömyyttä. Varhaisen tuen avulla voidaan estää työkyvyn heikkeneminen ja siitä johtuva sairastuminen. Tällä tehostetaan muun muassa oikeanlaiseen hoitoon tai kuntoutukseen ohjausta sekä niitä toimenpiteitä, joita työpaikalla tulee käydä työkyvyn säilyttämisen tueksi. Varhaisen tuen hyöty tulee esiin mahdollisuutena ehkäistä uusia sairauslomia, työkyvyn menetystä ja ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä. (Caven-Suominen 2005,4.)

Varhainen tuki ja puheeksiotto ovat osa terveyttä edistävää työtapaa eli kaikki se, mitä työnantaja järjestää työntekijöilleen työhyvinvoinnin ylläpitoon, parantamiseen ja työkykyriskien välttämiseen sekä työkyvyn alenemisen estämiseen. (Caven-

Suominen 2005,16.) Varhaisen tuen toiminnassa yhdistyy useita näkökulmia: ta-
loudellisuus, tuottavuus ja inhimillisyys. (Valtionkonttori 2007, 10.)

2.1.1 Varhaisen tuen toimintamalli

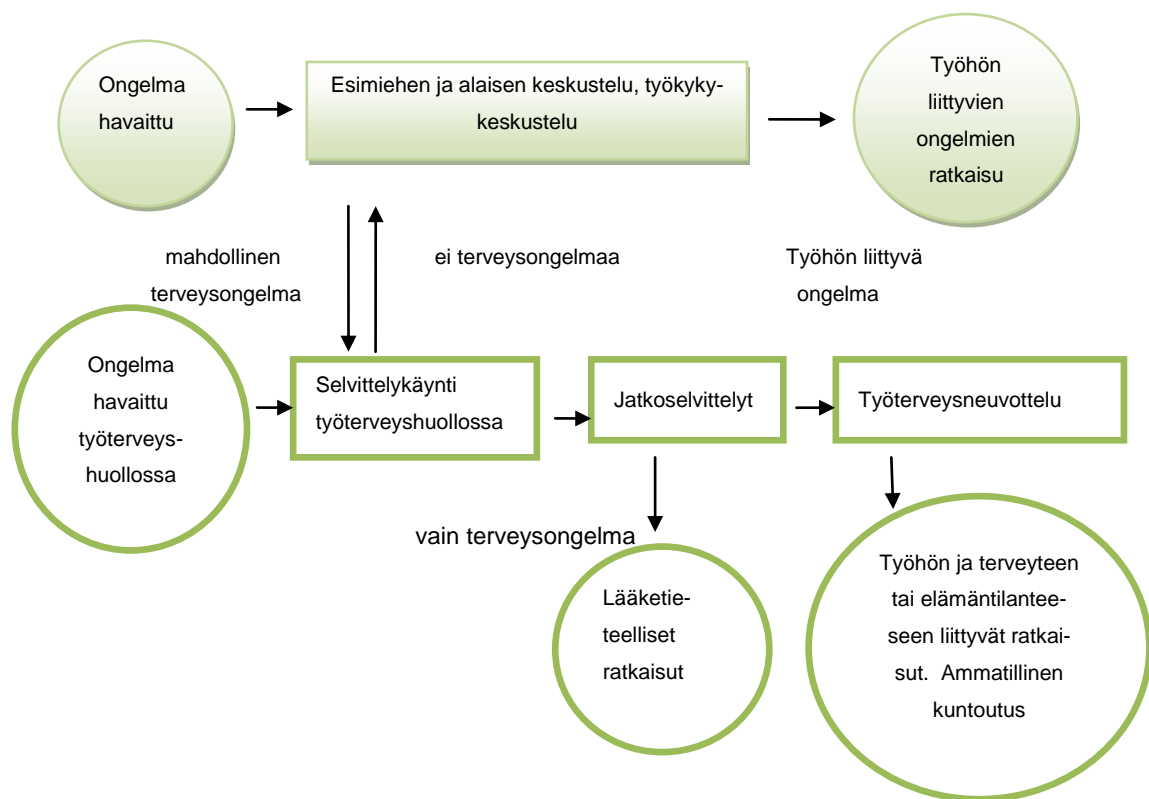
Antti-Pojan (2006, 13) laatima varhaisen tuen malli alkaa ongelman selvittelyllä (Kuvio 3). Esimies ja työntekijä selvittelevät ongelmaa niin pitkälle kuin se vain on mahdollista viedä. Jos syyn takana on esimerkiksi liiallinen työmäärä tai puutteellinen osaaminen, luonnollisestikaan työterveyshuollon selvittelyt eivät ole tällöin tarpeen. Esimiehen tulee ohjata työntekijä työterveyshuoltoon, jos syyn takana on epäily työntekijän terveysongelmasta tai jos ongelman syy jää epäselväksi. Esimiehen on yhteydessä työterveyshuoltoon, jotta he saavat kokonaisvaltaisen käsityksen työntekijän tilanteesta. (Antti-Poika 2006,13.)

Jos työntekijä epäilee työn tuottavan oireita tai työn otaksutaan pahentavan sairautta, on työterveyslain (1383/2001) perusteella työntekijällä on oikeus arvioon työnkuormittavuuden suhteen. Työturvallisuuslain (2002/738) mukaan työnantajalla on velvollisuus ryhtyä toimiin kuormittumisen vähentämiseksi. Työterveyshuoltoa sitoo vaitiolovelvollisuus, joten ainoastaan vain työntekijän suostumuksella työterveyshuolto voi ottaa yhteyttä esimieheen. Vain työntekijällä itsellään on oikeus kertoa omasta terveydentilastaan. Hyvä tapa on, että työntekijä on läsnä tarvittavissa neuvotteluissa. Samalla luodaan hyvä ja luottamuksellinen yhteistyöpohja työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon välille. (Antti-Poika 2006,14.)

Antti-Poika (2006, 14) tuo esille, että työpaikalla olisi hyvä tuoda esiin mahdolliset työjärjestelyt ja miksi niihin ryhdytään. Tällöin muiden työpaikalla olevien työntekijöiden on helpompi hyväksyä tilanne. Myös tämä tulee tapahtua työntekijän suostumuksella, josta voidaan sopia kirjallisesti työterveysneuvottelussa.

Lähes poikkeuksetta työkykyä koskevia ongelmia lähdetään etsimään ratkaisua työn, sairauden tai työyhteisön toimintaa kohdistuvilla toimenpiteillä. Työhön liittyviä ongelman ratkaisuja voivat olla uudelleen koulutus, työnkierto tai tehtävien

vaihto. Työyhteisössä esiintyvät ongelmat saattavat esiintyä yksittäisen työntekijän oireiluna. Tämän kaltainen tilanne vaatii työyhteisössä laajempaa kehittämissuunnitelmaa, jossa ongelman selvittely edellyttää työyhteisön tutkimusta ja erillistä suunnitelmaa. Työyhteisöongelmien kohdalla on erityistä huomiota kiinnittää huomiota yksilön tietosuojaan. Ongelmat työntekijän yksityiselämäntilanteessa saattavat sitoa työntekijän voimavaroja. Tilapäinen töiden järjestely ja ymmärtäväinen työyhteisö voivat olla tukemassa. Samoin työterveyshuolto voi auttaa työntekijää selviytymään eteenpäin tarjoamalla kuunteluapua tai ohjaamalla oikean avun piiriin. (Antti- Poika 2006,15- 17.)



Kuvio 3. Työhyvinvointineuvottelu työyhteisössä (Antti-Poika 2006,13.)

Vaikeista asioista puhuminen ja palutteen antamista pidetään vaikeana, koska se vaatii tietoista toimintaa. Työyhteisössä tulisi vallita kulttuuri, jossa ongelmien puheeksi ottaminen on kaikkien etu. Varhaisella tuella pyritään välinpitämättömyyden ja varjelen tai suojelun kulttuurista siirtyä välittämisen kulttuuriin.

Kaupan esimiesliiton KEY ry:n (2012) lakimies Kimmo Nieminen muistuttaa, että kun on ottanut vastaan esimiestyön, ei voi enää tämän jälkeen olla välinpitämätön alaisensa työstä ja työhyvinvoinnista. Esimiehen tulee ottaa aratkin asiat esille, koska se on aitoa alaisesta, kollegasta tai työtoverista välittämistä. Sillä pyritään vaikuttamaan henkilön kannalta tärkeisiin ja merkityksellisiin asioihin. Työ tuottaa henkilölle hyvinvoinnin, tyytyväisyyden ja onnellisuuden tunnetta. (Caven-Suominen 2005,21; STM 2007,23.)

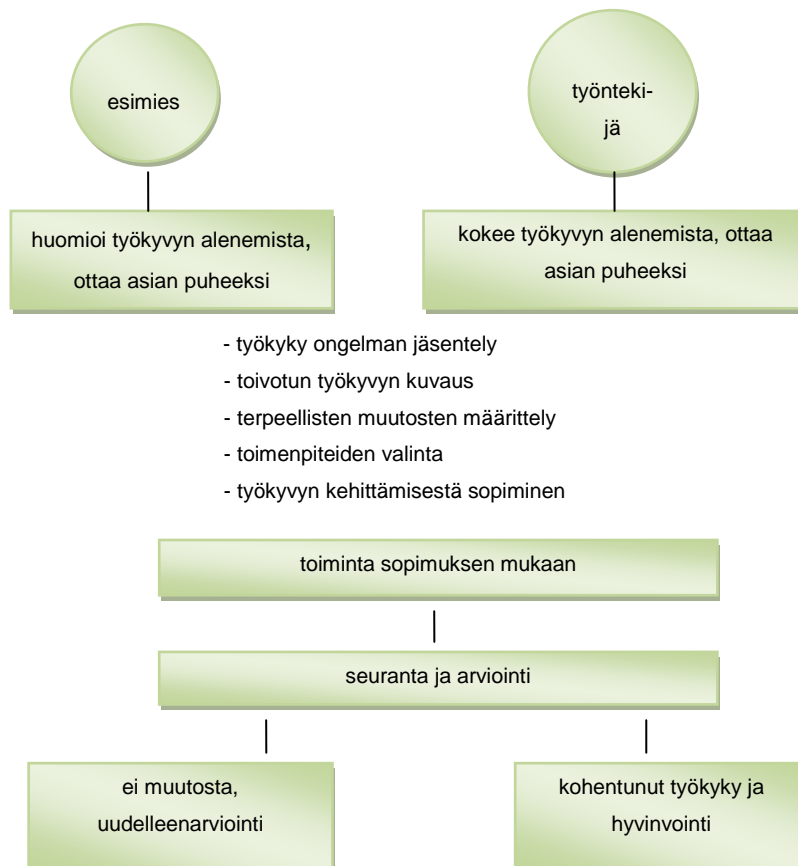
Varhaisella tuella vaikutetaan henkilön työelämässä mahdollisimman pitkään pysyminen ja siten mahdollisuuden tyytyväisempään elämään. Varhaisessa tuessa on kysymys myös työkuultuurista. Kun organisaatio on vienyt toimintamallin osaksi henkilöstöpolitiikkaa, henkilöstöstrategiaa ja toimintapolitiikkaa, eivät työntekijäkään koe puheeksiottamista loukkauksena ja esimiesten ei tarvitse pohdiskella, uskaltaako puuttua ongelmatilanteeseen. Jo pelkästään työturvallisuusvastuun perusteella, on esimiehellä velvollisuus ja oikeus ottaa puheeksi asiat, jotka saattavat vaarantaa työturvallisuuden. (Caven-Suominen 2005,21; STM 2007,23.)

Monet isot toimijat ovat yhdessä työterveyshuoltojen kanssa aktivoituneet luomaan omia ohjeistuksia puheeksi ottamisesta, kuten Helsingin kaupungin työterveyskeskus ja Valttionkonttori. Kuviossa 4 on esitettyä Helsingin kaupungin toimintamallimalli.

Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen mallissa esimies seuraa työssä selviytymistä, joka ei aina ole helppoa. Mitä suuremmasta työyhteisöstä on kyse, sitä vaikeammaksi varhainen havaitseminen tulee. Havaitsemiseen voivat vaikuttaa myös esimiehen vähäinen työkokemus ja muutokset organisaatiossa (Hirvonen,T., Pohjonen,T., Eranti, E., Penttilä, R., ja Poikonen. M. 2004,14.)

Puheeksiottamisen tulee olla luonteeltaan suora ja ystävällinen, koska se korostaa ihmisestä välittämisestä. Hirvonen ym. (2004,14-15) muistuttavat sudenkuopista, joita saattaa ilmetä varhaisessa puuttumisessa. Puuttumattomuudella saatetaan kunnioittaa työntekijän yksityisyyttä ja oletetaan, että puheeksiottamisesta on

enemmän haittaa kuin hyötyä. Esimiehellä tulee olla rohkeutta ja uskallusta ottaa asiat puheeksi, koska työntekijällä on oikeus tukeen ja esimiehellä oikeus tukemiseen. (Hirvonen ym. 2004,14- 15.) Järvisen (2008, 103) mukaan esimiesten työnkuvaan kuuluu paljastaa ja nostaa esiin työyhteisössä ilmenneitä ongelmia, ei peitellä niitä.



Kuvio 4. Varhaisen tuen toimintamalli. (Hirvonen ym. 2004,15)

Valtionkonttorin oppaassa *Avoimuutta arkeen* (2007) esitetään, että varhaisen tuen toimintamalli on osa työpaikkojen hyvin toimivaa vuorovaikutustakulttuuria. Tässä toimintamallissa myönteistä palautetta annetaan ja saadaan, jotta toimintaa pystytään kehittämään koko työyhteisön ja organisaation tilanteisiin sopivaksi. (Valtionkonttori 2007, 4.)

2.1.2 Sairauspoissaolojen seuranta työpaikoilla

Sairauspoissaoloksi Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) mukaan (2009,14) luetaan henkilön omasta sairaudesta, hoito- tai tarkastuskäynnistä tai lääkinnällisestä kuntoutuksesta johtuva työajan menetys. Sairausajan palkanmaksukauden jälkeiset palkattomat poissaolot lasketaan myös sairauspoissaoloihin. (Ek 2009, 14.)

Sairauspoissaolot luokitellaan joko lyhyisiin- tai pitkiin sairauspoissaoloihin. Lyhyisiin sairauspoissaoloihin lasketaan yhdestä kolmeen päivään kestävät ajanjaksot. Nämä lyhyet poissaolot johtuvat hengitystieinfektiosta, tuki- ja liikuntaelimestön kipeytymisestä, lievistä tapaturmista ja ohimenevistä nopeista kiputiloista kuten migreeni. Pidemmät poissaolot, yli 9 päivää, puolestaan Kelan tilastojen mukaan muodostuvat tuki- ja liikuntaelinsairauksista, mutta 90-luvun jälkeen on mielenterveyden häiriöiden osuus huolestuttavan voimakkaasti kasvanut poissaolojen aiheuttajana. (STM 2007,11.) Lähes puolella kaikista työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä ja kolmasosalla vuosittain alkavista uusista työkyvyttömyyseläkkeistä on mielenterveysongelma taustalla. (EK 2009,11.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tietojen mukaan (2009, 14) poissaolopäiviä on ollut henkilöä kohden keskimäärin 12 työpäivää vuonna 2009. Teollisuuden työntekijöillä on ollut eniten poissaoloja. Heillä työssäpoissaolopäiviä oli 16, kun taas palvelualoilla ja toimihenkilöillä päiviä oli selvästi vähemmän. Caven-Suomisen mukaan (2005, 6) henkilö on sairauslomalla keskimäärin kahdeksan työpäivää vuodessa. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2007:7,14)* arvioidaan, että kansainvälisesti Suomen sairauspoissaolojen määrä on kohtuullinen. Ongelmana nähdään etenkin sairauspoissaolojen pitkittyminen, joka johtaa työelämästä syrjäytymiseen ja työkyvyttömyyseläkkeelle tai väliinputoajaksi sosiaaliturvajärjestelmässä.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2009, 14) on arvioinut, että yhden työstä poissaolonpäivän keskimääräinen kokonaiskustannus oli noin 300 euroa vuonna 2009. Se, millaisia ja kuinka pitkään kestäviä poissaoloja yrityksen henkilöstöllä

on, vaikuttaa huomattavasti kustannusten suuruuteen. Sairauspoissaoloista koituu sekä kustannuksia että käytännön hankaluuksia. Sairauspoissaolojen kokonaiskustannukset ovat keskimäärin kolme kertaa suuremmat kuin sairausajalta maksetut palkat. Kokonaiskustannukset syntyvät välittömistä ja välillisistä kustannuksista. (STM 2007, 14-15; EK 2009, 14.)

Sairauspoissaolot aiheuttava merkittäviä kustannuksia niin yrityksille, vakuutusjärjestelmille kuin koko yhteiskunnalle. Työpaikoilla kustannukset kertautuvat, koska sijaisten palkkaamisesta ja tuotannon menetyksistä aiheuttavat lisäkuluja. (STM 2007, 5)

Sairauspoissaolojen seurannassa ja hallinnassa työpaikkojen esimiehillä ja työterveyshuollolla on erilaiset tehtävät. Työpaikoilla noudatetaan työsopimuslakia (26.1.2001/55) ja työehtosopimusten määräyksiä ja sopimuksia kuten työajat, palkanmaksu, työntekijän ja työnantajan oikeudet ja valvollisuudet. Työnantajalla on oikeus toistuvien sairauspoissaolojen selvittelyyn ja työsuhteeseen liittyvien asioiden päättämiseen. Työterveyshuollon näkökulmana on terveydentilan ja työkyvyn seurantavelvoite. Joka mahdollistaa varhaisessa vaiheessa työntekijään liittyvät oireet ja sairaudet sekä tarvittaessa pystyy ohjamaan hoitoon ja kuntoutukseen oikeaan aikaan. Tärkeänä työkykyongelmien havaitsemisessa ja varhaisessa hoidossa pidetään työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyötoimintaa. Muihin Euroopan maihin verrattuna Suomen vahvuutena on lakisääteinen työterveyshuolto, jonka laadukas palveluvalikoima mahdollistaa varhaisen puuttumisen ongelmatilanteissa. (STM 2007,3,7.)

Sairaus tuo mukaan lähes aina jonkin asteisen toiminnanvajavuuden. Riippuu työn vaatimuksista, miten toiminnanvajavuus vaikuttaa työkykyyn. Työkykyä alentavat liialliset vaatimukset, kun taas sopivasti mitoitettu ja oikein suunniteltu työ ja työympäristö mahdollistavat työntekijöiden jaksamisen sairauden aiheuttamasta toiminnanvajauksesta huolimatta. Lääketieteellisten syiden lisäksi sairauspoissaoloihin vaikuttavat mm. työilmapiiri, motivaatio ja poissaolokulttuuri. Työturvallisuutta ja työhyvinvointia edistämällä sekä varhaisella puuttumisella työkykyä uhkaaviin ongelmiin mahdollisimman varhain voidaan vaikuttaa

sairauspoissaoloihin. Poissaolojen hallinnan kannalta on erityisen tärkeää, että perusasiat ovat työpaikalla kunnossa. Työterveyshuollon asiantuntijuus korostuu työntekijän terveyden ja toimintakyvyn arvioinnissa, laadukkaaseen hoitoon ohjaamisessa, varhaisten toimenpiteiden arvioinnissa sekä työhön paluun tukena. (STM 2007, 11-12.)

Työpaikoilla pystytään vaikuttaa ammattitautien ja työtapaturmien syntyyn esimerkiksi työoloja muokkaamalla. Työilmapiiri, motivaatio ja työkuulttuuri vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointi liittyy oleellisena osana sairauspoissaoloihin. Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi nähdä osana työpaikan kehittämistoimintaa, joka kuuluu työyhteisölle itselleen, mutta myös yrityksen johdolle. Työterveyshuollon rooli korostuu tilanteissa, jos työpaikalla alkaa esiintyä esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden tai kokonaisten työyhteisöjen terveyttä ja työkykyä uhkaavia tilanteita. (Antti-Poika 2006,16; STM 2007,12.)

Työpaikalla voidaan vaikuttaa suoraan sairauspoissaoloihin. Riippuu tilanteesta, halutaanko vaikuttaa sairaslomalle jäämiseen, estää poissaolojen tarpeeton pitkittyminen työhön paluuta tukemalla vai molempia. Kun halutaan vaikuttaa pitkiin sairauspoissaolopäiviin vähentävästi, tehokkainta on vaikuttaa työhön paluun edistämiseen. Onnistunut työhön paluu estää poissaolojen tarpeetonta toistumista. Pitkät sairauspoissaolot kertovat eroja terveydentilassa kuin poissaolokertojen määrää. Lyhyisiin poissaoloihin puuttuminen on myös merkityksellistä, koska niiden taustalla voi olla vakavampia työkyky ongelmia, joita liittyvät esimerkiksi työntekijään, työoloihin tai työyhteisöön. (STM 2007,13.; Caven-Suominen 2005,14.)

Sairauspoissaolojen hallinta ja työkykyasioiden käsittely edellyttää tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon ja työpaikan välillä. Tätä helpottavat yhdessä sovitut ja hyväksymät menettelytavat, jossa selviää eri toimijoiden vastuut ja velvollisuudet. (Antti-Poika 2006,14; STM 2007,13.)

Sairauspoissaolot ja niihin vaikuttaminen tulisi voida ottaa esille kaikenlaisissa tilanteissa. Sen ei pitäisi olla arka tai kielletty puheenaihe. Poissaoloihin

vaikuttaminen ei saa merkitä syyllistämistä tai epäasiallista käyttäytymistä. Yritysjohdon sitoutuminen poissaolon vähentymiseen on tärkeää. Poissaoloja koskevat tavoitteet olisi hyvä sitoa yrityksen muuhun strategiaan terveellisyden, turvallisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä tuottavuuden parantamiseen. (EK 2009, 16.)

Antti-Poika (2006,11) ja Key ry:n lakimies Nieminen (2012) kokevat tärkeänä, että on ajoissa sovittu toimintamalli tilanteista, joissa esimiehen edellytetään puuttuvan asioihin. Yhdessä määritellyt hälytysmerkit, puuttumisrajat ja säännöt toimivat puheeksiottamisen rajoina (Taulukko 1). Jos esimies puuttuu ongelmatilanteisiin, ei se aiheuta henkilökohtaisen loukkaamiseksi tulemisen vaaraa. (STM 2007,32.)

Antti-Poika (2006,11) muistuttaa, että runsaiden poissaolojen taustalla voi olla arkaluontoisia tekijöitä, jotka vaativat esimiheltä hyviä ihmissuhdetaitoja. Hänen mukaansa esimerkiksi sairauslomapäivien käyttäminen keskustelun apuna auttaa keskustelun sävyn pysymisenä asiallisena ja työntekijä ei koe tullessa loukatuksi.

Taulukko 1. Esimerkkejä hälytysrajoista (Antti-Poika, 11)

pitkä sairausloma	esim. yli 30 vrk yhtäjaksoinen sairauspoissaolo esim. yli 30 vrk poissaolo kumulatiivisesti vuoden ajan
toistuvat lyhyet sairauslomat	esim. yli kolme 1-3 päivän sairauslomaoloa 4kk:n aikana yli 10 pv sairauspoissaolo esim. kolme viikonloppuun rajoittuvaa 1pv:n poissaoloa 6 kk: aikana
tietyt diagnoosit esim. mielenterveys, tuki- ja liikuntaelin sairauksiin liittyvä	toimintamallissa olevien kriteerien mukaan työterveyshuollon arvion mukaan
epäsuhta diagnoosin ja sairauslomien määrän tai pituuden välillä	
tiettyy vuorokieroon liittyvät poissaolot	

2.1.3 Onnistunut työhön paluu

Antti-Poika (2006,20) pitää tärkeänä, että oikea-aikainen ja turvallinen työhön paluu on sekä työnantajan että työntekijän etu. Yleisesti arvioidaan, että pitkittyvä sairausloma hidastaa kuntoutumista. Työhön paluun tukeminen estää sairausloman uusiutumista. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2007,16) huomioidaan, että jossakin tilanteissa kuntoutuksen ja hoidon kannalta on parempi olla töissä, jos vain työolot saadaan muokattua siten, ettei terveydetila vaarannu. Poissaolo työkyvyttömyystilanteissa on hyväksyttävää. Sitä tärkeämmäksi muodostuvat erilaisten joustojen käyttö, tuki, työpaikan ilmapiiri ja tehtävien muokkaaminen ja mukauttaminen, mitä lievemmästä tilasta on kyse. (STM 2006,16.)

Edellytyksenä onnistuneeseen työhön paluuseen on sairauden tehokas hoito, työpaikalla tarvittavat tehtäväjärjetelyt ja yhteistyö työpaikan ja työterveyshuollon välillä. Työntekijä tarvitsee tukea pitkän sairauspoissaolon jälkeen. Työhön opastus ja pehmeä lasku käyvät sitä tärkeämmäksi, mitä pidempään poissaolo on jatkunut. Työtehtävät ja työkaverit ovat saattaneet vaihtua poissaolon aikana. On myös tilanteita, jossa työyhteisö tarvitsee valmentautumista pitkään työssä olleen työntekijän paluuseen. Vaikeutena saattaa olla ottaa vastaa erityisesti vakavan sairauden tai mielenterveysongelmien jälkeen työhön palaava työntekijä. Työhön paluuta on aina syytä seurata siihen saakka, kunnes tilanne työpaikalla on vakiintunut. (Antti-Poika 2006, 22- 23.)

2.1.4 Yhteistyö työterveyshuollon kanssa

Työterveyshuolto tarkastelee aina työnnäkökulmasta asioita eli miten työyhteisöt ja työ toimivat sekä miten ne vaikuttavat yksilöön. Työterveyshoitajan terveystarkastukset ovat sekä terveyden edistämistä että varhaisen tuen toteuttamista parhaimmillaan, jossa terveydentilaa arvioidaan ja seurataan kokonaisvaltaisesti. Terveystarkastuksessa käydään läpi työntekijän kanssa kokemuksia työstä, työyhteisöstä ja työympäristöstä sekä arvioidaan työn riskitekijöitä työntekijän kokemuk-

seen pohjautuen. Keskusteluissa saattaa ilmetä sellaisia asioita, joista työntekijät ovat keskenään huolissaan, mutta eivät uskalla viedä asiaa eteenpäin. Työtervestarkastus tarjoaa mahdollisuuden ja tilan puhua esimerkiksi työtä kuormittavista asioista. Työterveyshoitajan rooliin kuuluu neuvonta, miten asiassa edetä ja ohjaus eteenpäin muille asiantuntijoille. Työterveyshoitaja voi asiakkaan suostumuksella ottaa asioita puheeksi, kuten terveyttä uhkaavista riskeistä tiedottaminen yrityksen johdolle ja työsuojeluorganisaatiolle. (Caven-Suominen 2004,30.)

2.2 Työhyvinvoinnista huolehtiminen

Työkyvyn ja terveyden säilyminen ovat työelämän suuria haasteita. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, sairauspoissaolot kasvavat ja ammattitaitoinen työvoimapula uhkaa. Organisaatiolle on tärkeää, että niiden työntekijät jaksavat tehdä työtään eläkeikään asti terveinä ja työhönsä tyytyväisinä. Työnantaja, joka panostaa työntekijöidensä hyvään ja laadukkaan terveyden edistämiseen työelämässä, selviytyy voittajana taloudellisessa kilpajuoksussa, ja uusien työntekijöiden saannissa myös tulevaisuudessa. (Caven-Suominen 2005,4.).

Työkyvystä ja työhyvinvoinnista on tullut välttämättömiä asioita työelämän muuttuvien haasteiden edessä. Se edellyttää jatkuvaa tutkimustyötä ja panostusta erilaisten riskien kartoittamiseen. Erilaisten työriskien kartoittaminen ja yksittäisten työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen on kaikkien työhyvinvointiin osallistuvien tahojen etu. Vain yhteistyöllä saavutetaan niitä tuloksia, jotta työntekijät voivat hyvin työssään, terveys ja toimintakyky säilyvät sekä työnmielekkyyden säilyminen. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen vaativat sen jatkuvaa kehittämistä ja tapaa toimia aktiivisesti, aikaisesti puuttuen. (Caven-Suominen 2005,4- 5; Kauppinen 2007,25.)

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja työn vaatimusten kasvaminen on vaikuttanut yhä selvemmin työkykyyn. Tästä johtuen työkyvyn rinnalle on otettu käyttöön työhyvinvointitermi, jolla tarkoitetaan terveyden, työn ja turvallisuuden kokonaisuutta. Työhyvinvoinnissa on olennaista se, miten työntekijät kokevat olonsa työpäivän

aikana. Työ voi parhaimmillaan edistää työntekijän kokonaisvaltaista terveyttä ja hyvinvointia, jossa jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19; Hirvonen ym. 2004,5; Hyppönen ym. 2004,5.)

2.2.1 Toimiva työyhteisö työhyvinvoinnin perustana

Työhyvinvoinnilla halutaan usein kuvata työyhteisön vireystilaa. Työyhteisöjen hyvinvointi ilmenee siten, että työt sujuvat, vuorovaikutus on avointa, työmotivaatio korkea ja katse on suunnattu tulevaisuuteen. Työhyvinvointi liittyy merkittävänä osana työnhallintaan, työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyy sitä tukevia järjestelmiä kuten työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta ja työympäristön viihtyisyys. (Ojala & Ahonen 2003, 19- 23; Hirvonen ym. 2004, 5; Hyppönen 2007, 151; Mönkkönen & Roos 2009, 226.)

Viime vuosina on yrityksissä työntekijöiden hyvinvointi ja sen vaikutus työhön lisääntyneet kiinnostavuuttaan. Työhyvinvointi tutkimuksissa on todettu, että sillä on selkeä vaikutus poissaolojen määrään ja organisaation menestykseen. Yrityksillä on päävastuussa työhyvinvoinnin tasosta niin työntekijöilleen kuin asiakkailleen ja yhteiskunnalle. Hyvinvoivassa, innovatiivisessa, tuottavassa ja menestyvässä yrityksessä on hyvinvoivia työntekijöitä. Työhyvinvointi voidaan nähdä keinona varmistaa yrityksen toimintaedellytykset myös tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnilla voidaan mahdollistaa yrityksen kasvu ja kannattavuus, henkilöstön jaksaminen ja motivaatio, työpaikkojen turvaaminen ja työn jatkuvuus. (Caven- Suominen 2005,11; Valtionkonttori 2005; 15-16; Baptiste 2008, 284-285.)

Työilmapiiri on tärkeä asia koko yrityksessä, niin esimiehille kuin alaisille. Työilmapiirin rakentumisessa keskeiseen rooliin rakentuu työyhteisön jäsenen asennoituminen työhön ja siihen, miten he kohtelevat toisiaan. Avoimuus, tiedonjakaminen ja vuorovaikutus sekä yhteiset pelisäännöt rakentavat kaikki osaltaan työyhteisön ilmapiiriä parempaan suuntaan. Esimies voi omalla esimerkillään vaikuttaa hyvän ilmapiirin saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Lisäksi hän pystyy vaikuttamaan suoraan työntekijöiden motivaatioon oikeilla delegoinneilla, tasapuolisella

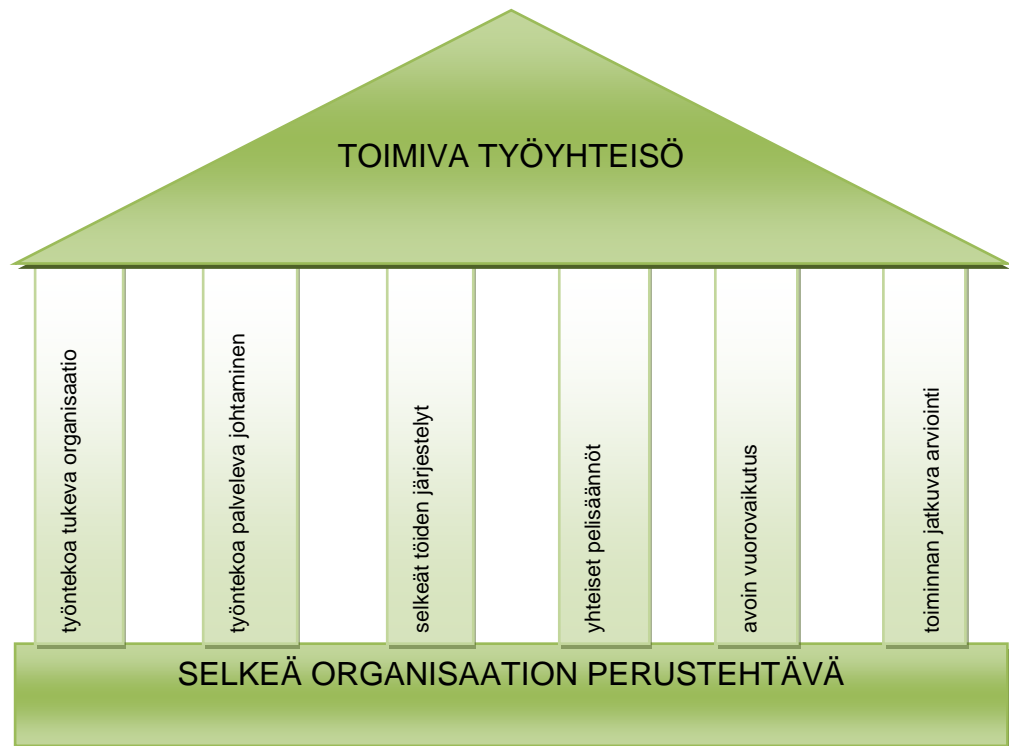
kohtelulla, läsnä olemisella ja keskustelemalla. Johtamisella on useiden eri tutkimusten mukaan todettu olevan vaikutus työhyvinvointiin. Vaikka esimies voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla työhyvinvointiin, on jokainen työntekijä vastuussa työyhteisön ilmapiirin rakentamisesta. (Kaivola 2003, 36- 38, 15- 16; Ojala & Ahonen 2003, 23- 24; Valtionkonttori 2005, 17; Virtanen 2005, 209.)

Englantilainen tutkija Nicole Renee Baptiste (2008) on tutkinut työntekijöiden työhyvinvointia. Hän tuo esille, että kehittyäkseen organisaation on väistämättä otettava huomioon työntekijöiden hyvinvointi. Organisaatioissa, joissa panostetaan työtyytyväisyyteen, ylläpidetään ja edistetään työntekijöiden sitoutumista sekä työtä perhe-elämän yhteensovittamista, hyötyvät pitkällä aikavälillä kilpailukykyisesti alati kiristyvässä toimintaympäristössä. Organisaation kehittyäkseen, on sen väistämätöntä ottaa huomioon työntekijöiden hyvinvointi. Hyvinvointi työyhteisössä muodostuu kaikkien organisaatiossa työskentelevien jäsenten keskuudessa. Organisaatiossa, jotka panostavat työntekijöihinsä, työntekijöiden tuottavuus nousee. Työhönsä sitoutunut työntekijä uskoo yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, työskentelee yrityksen hyväksi. Työntekijä haluaa olla osa organisaatiota eli haluaa kaikin tavoittein edistää organisaation menestystä. (Baptiste 2008, 291- 293.) Caven-Suominen (2005,11) lisää, että vuorovaikutus pohjautuu ihmissuhteisiin, ja sille on pyrittävä antamaan mahdollisimman paljon tilaa myös työyhteisössä.

Järvinen (2001) on kuvannut toimivan työyhteisön temppelinä. Sen perustana on organisaation selkeä perustehtävä ja pilareina työntekoa tukeva organisaatorakenne, työntekoa palveleva johtaminen, töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoinvuorovaikutus ja jatkuva arviointi. Järvisen laatima temppeli esitetään Kuviossa 5. (Järvinen 2001, 27-29.)

Hyppänen (2007, 152) kiteyttää, että Järvisen (2001) työyhteisön temppelimallissa organisaation johdon tehtävänä on huolehtia, että organisaation rakenteet ja johtamistavat tukevat ja auttavat työn tekemistä. Esimiehen velvollisuuksina on huolehtia siitä, että oma johtamistapa ja -tyyli auttavat ihmisiä onnistumaan. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluvat töiden järjevä organisointi, pelisääntöjen luominen ja niiden noudattaminen. Tällöin jokainen työyhteisön jäsen tietää, mitä

heiltä odotetaan ja millä tavoin töitä tehdään. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä, ja hänen on otettava mukaan kannustaen työyhteisön jäseniä avoimeen ja hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen. Työyhteisön toimivuuden ja liiketoiminnan menestyksen kannalta esimiehen on tehtävä jatkuvaa seuranta ja arviointia toiminnasta (Hyppänen 2007, 152; Baptiste 2008, 292.)

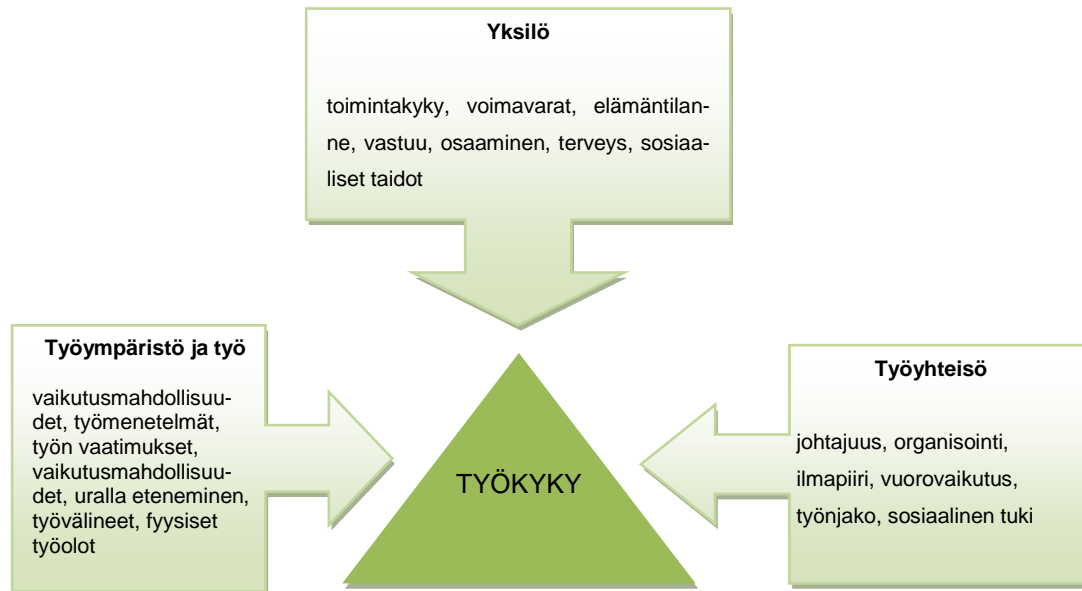


Kuvio 5. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2001, 27-29)

2.2.2 Työkyky ja työhyvinvointi

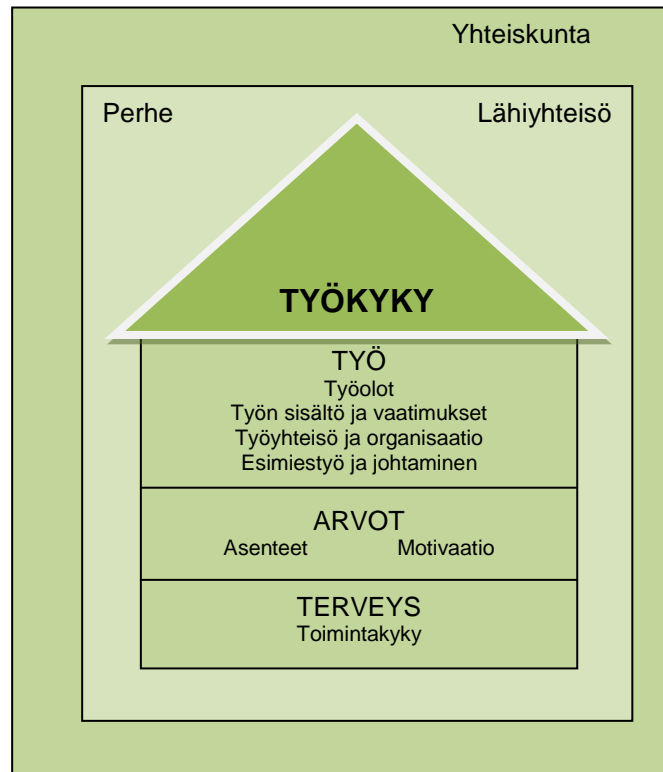
Baptiste (2008, 284) selvittää, että työhyvinvoinnin taustalla on työkyvyn käsite, jonka kautta voidaan tarkastella työntekijä sitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä sekä työn että vapaa-ajan yhteensovittamista. Vesterinen (2006, 31) on kuvannut työkyvyn käsitteen seuraavan kuvion mukaisesti (kuvio 6). Työkyvyn ytimen muodostavat hänen mallissaan yksilö, työympäristö ja -yhteisö.

Otalan & Ahosen (2003,24) mielestä työhyvinvointi perustuu arvoihin, jotka ohjaavat johtamisen tavoitteita ja yrityksen panostuksia. Yritys ei tue missään olosuhteissa työhyvinvointiin liittyviä valintoja, jos se ei arvosta työntekijöitä, osaamista tai omaa arvopohjaa. (Ojala & Ahonen 2003, 23-24.)



Kuvio 6. Työkyvyn käsite (Vesterinen 2006,31)

Professori Juhani Ilmarinen (Työterveyslaitos 2012) on kehittänyt työkykyä kuvaavan talomallin (Kuvio 7). Talon kolme alinta kerrosta muodostuvat työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista, neljäs kerros itse työtä. Alin taso eli kivijalka kuvastaa terveyttä, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Ammatillinen osaaminen on toisessa kerroksessa. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, motivaatio ja asenteet. Työ on neljännessä kerroksessa. Tämä kuvaa työpaikkaa konkreettisesti ja työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat tähän kerrokseen. Johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisessä roolissa tässä kerroksessa. Työkyvyssä on kysymys ihmisten voimavarojen ja työn tasapainosta ja välisestä yhteensopivuudesta. Talo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Ilmarinen huomauttaa, että esimerkiksi iän myötä tapahtuu merkittäviä muutoksia alemmissä kerroksissa, ja silloin usein liian raskaaksi kasvaneet neljäs kerros painaa alakerroksia huonoin seurauksin. (Työterveyslaitos 2012.)



Kuvio 7. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2012)

Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää läpi koko työelämän, mikä turvaa kerrosten yhteensopivuuden ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilö on vastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet ovat vastuussa talon neljännestä kerroksesta eli työstä ja työoloista. Yhteiskunnan säännöt ja rakenteet sekä perheen, sukulaisten että ystävien verkostot vaikuttavat myös työkykyyn. (Työterveyslaitos 2012.) Ojala ja Ahonen (2003, 24) muistuttavat, että viime kädessä jokaisen oma hyvinvointi lähtee omasta halusta ja omasta itsestä. Jos tätä tunnetta ei työntekijällä ole, eivät mitkään työnantajankaan toimet vaikuta hyvinvointiin.

2.2.3 Työhyvinvointiongelmat ja ratkaiseminen

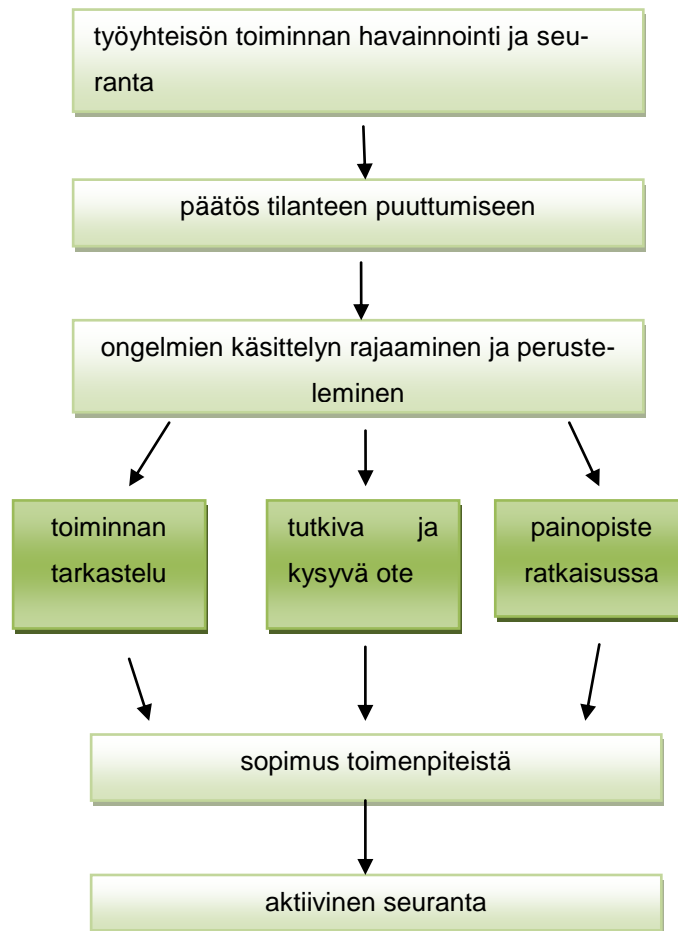
Jokaisessa työyhteisössä syntyy Hyppäsen (2007, 156) mukaan ongelmia ja ristiriitoja. Osa niistä ratkeaa itsestään ja osa vaatii tilanteenmukaisia toimenpiteitä.

monet työhyvinvointi ongelmat liittyvät esimiestyöhön ja johtamiseen. Lisäksi syitä liittyy työn organisointiin, ihmissuhteisiin, liialliseen kiireeseen ja stressiin. Ristiriitoja voi syntyä kahden ryhmän välille tai kahden ihmisen välille (Hyppänen 2007, 156).

Vauhkonen (2007, 207) mukaan työpahoinvointia voivat aiheuttaa kaikenlaiset negatiiviset asiat esimerkiksi osaamattomuus vuorovaikutustaidoissa, toisten alistaminen, syyllisten etsintä, epärehellisyys, riidat, kilpailu, kateus, kyräily, kiusaaminen ja nälviminen. Riitoja ei osata ratkoa ja työyhteisössä liikkuu paljon huhuja, jotka usein ovat perättömiä. Työyhteisössä saatetaan puhua toisia koskevia asioita heidän tietämättään. Tietokatkokset ja tiedon jakamattomuus ovat tällaisissa työyhteisöissä myös yleistä. Työpahoinvoinnista puhutaan, mutta sille ei tapahdu mitään. Työyhteisössä ei keskustella tai ei osata keskustella, avoimuus ja yhteisöllisyys puuttuvat. Asioiden peittelystä seuraa vääjäämättä väärinkäsityksiä, työntekijöiden luottamus toisiinsa vähenee ja yhteenkuuluvuuden myötä osa työntekijöistä tuntee itsensä ulkopuoliseksi työyhteisöön. Ongelmia voivat tuoda myös eri tiimien samankaltaisuus, henkilökohtaisten kemioiden yhteensopimattomuus tai henkilökohtaiset ongelmat. (Vauhkonen 2007, 207; Järvinen 2008, 142.)

Työyhteisössä ongelmat kasaantuvat ja syvenevät, ellei niihin puutua ajoissa oikealla tavalla. Ratkaisemattomina ongelmat muodostavat negatiivisen kierteen. Ongelmatilanteisiin puuttuminen ei ole yksinkertaista ja helppoa. Usein on helpompaa ajatella, että ongelmat ratkeavat itsestään, mutta usein ongelmilla on taipumus poikia uusia ongelmia. Tästä johtuen esimiehen on tärkeä tunnistaa ongelmakierre ja katkaista se mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Järvinen 2001, 17- 20).

On tärkeää muistaa, että jokaisessa työyhteisössä muodostuu joskus ongelmia ja ristiriitoja. Onneksi suurin osa näistä ristiriidoista ratkeaa ilman erityisiä toimenpiteitä ja työntekijät sopivat riidat keskenään. Silloin kun näin ei käy, on esimiehen puututtava aktiivisen aktiivisesti tilanteeseen. Kuviossa 8. kuvataan Järvisen (2001) malli ongelmien ratkaisemisen vaiheista.



Kuvio 8. Ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet (Järvinen 2001)

Työyhteisön ongelmia voidaan ennakoida havainnoimalla ja seurannalla. Kun esimies havainnoi ja seuraa työyhteisön toimintaa, on hänellä mahdollisuus puuttua tilanteeseen. Havaittuaan ongelman, on tehtävä päätös siihen puuttumisesta eli on tarkasteltava ongelmaa ja rajattava sitä. Ongelmien aiheuttamista haitoista ja vaaroista on puhuttava ja perusteltava ne alaisille. Esimiehen velvollisuutena on korostaa ratkaisukeskeisyyttä eli syiden pohtimisen sijaan, haetaan ratkaisua ongelmaan. Tämän jälkeen on tehtävä ratkaisuja ja sovittava toimenpiteistä sekä niiden aktiivisesta seurannasta (Järvinen 2001, 20-21).

Työhyvinvointiin liittyviä ongelmia ja ristiriitoja voidaan ennaltaehkäistä ja ratkoa eritavoin. Hyvät vuorovaikutustaidot, ongelmaratkaisutaidot ja -tekniikat sekä sel-

keät pelisäännöt auttavat ongelmien ratkaisussa. Esimiehen tehtäväksi muodostuu seurata tilannetta ja puututtava siihen arpeen vaatiessa ja kannustaa ihmisiä yhdessä hyvään yhteistyöhön (Hyppänen 2007, 164).

2.2.4 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Johtajuusajattelu on kokenut viime vuosina muutoksia. Nykypäivänä yhä enemmän organisaatioissa painotetaan johtajuutta, jossa johdetaan ihmisiä asioiden lisäksi. Tähän johtamistyyliin kuuluu olennaisesti henkilökunnan osaamisesta, motivoinnista ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä yhteisiin päämääriin ja arvoihin sitouttaminen. Henkilöjohtamisen lisäksi haasteena on nähdä tulevaisuutta, tehdä tulosta, hallita organisaatiossa tärkeimmät asiakysymykset, saada henkilöstö toimimaan motivoituneesti, synnyttää yhteistyötä sekä olla hyvä itsensä johtaja. (Aaltonen ym. 2004, 36- 37.)

Johtaminen on jaettu perinteisesti asioiden johtamiseen (management) ja ihmisen johtamiseen (leadership). Sydänmaalakka (2004, 22- 25) jaottelee, että asiakkeisessa johtamisessa tavoitteeksi nähdään organisaatioiden järjestyksestä ja johdonmukaisuudesta huolehtiminen. Ihmisiin kohdistuvassa johtamisessa tärkeämpää on muutoksen ja tarvittavan liikkeen aikaansaaminen. Johtamisen perustehtävänä kuvataan ihmisten, erilaisten työryhmien ja tiimien työskentely tiettyyn organisaation osoittamaan suuntaan. (Järvinen 2008,18.)

Hirvosen ym. (2004, 5) mukaan töiden selkeä johtaminen ja organisointi, oikeudenmukaisuus, työyhteisön pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä omaan työnsä vaikuttamisen mahdollisuus ovat työkyvyn kannalta jopa merkittävämpiä kuin itse työntekijän terveys. Työhyvinvointi perustuu johtamiseen, työnhallintaa ja osaamisen. Baptiste (2008, 291) selventää vielä, että työhyvoivoinnissa on kysymys työyhteisön avoimesta vuorovaikutuksesta työntekijöiden ja esimiehen välillä. Työyvinvoinnin kokemus syntyy asioiden ja ihmisten johtamisesta. Hyvällä ihmisten johtamisella pystytään vaikuttamaan työmotivaatioon, johon vaikuttavat oman työtehtävän lisäksi työyhteisö ja esimiehen toiminta. Työntekijä tar-

vitsee työhönsä ohjausta ja palautetta työstä sekä kannustusta niin esimieheltä kuin koko työyhteisöltä kehittyäkseen ja saadakseen onnistumisen kokemuksia. Työyhteisön hyvä toimivuus edellyttää yhdessä käsiteltyjä pelisääntöjä. Näitä yhdessä luotujen sääntöjen toimivuutta ja onnistumista tulisi arvioida säännöllisesti esimerkiksi työyhteisöpalavereissa. (Järvinen 1999, 54- 55; Nivala 2006, 103; Baptiste 2008, 291; Valtionkonttori 2007, 6.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on haasteellista, koska liittyvät tekijät vaikuttavat työn kokemisen mielekkääksi ja sujuvaksi. Työntekijöille on tärkeää, että johtaja on tehtäviensä tasalla, työn tekemisen perusteet ovat kunnossa ja heitä johdetaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Työntekijät odottavat johtajaltaan palautteenantoa ja – vastaanottoa, palkitsemista, vastuun katoa, ehdotusten vastaanottoa, välittämistä, oikeudenmukaisuutta, erilaisuuden hyväksymistä, alaisten näkökulmien kuuntelua sekä toiveiden huomioon ottoa. Hyvinvoinnin johtaminen edistää työyhteisön turvallisuuden tunnetta ja sillä on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksenteekoon. (Virtanen 2005, 15; Valtionkonttori 2007,13.)

Caven-Suominen (2005, 22- 24) tuo esiin, että työhyvinvointijohtamista on työntekijöistä välittäminen ja työyhteisön toimivuuden turvaaminen, jossa työn tekemisen haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa. Baptiste (2008, 302) kertoo, että johtamisella ja esimiesten työntekijöilleen tarjoamalla vahvalla tuella ja luottamuksen osoittamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden ja esimiesten väliseen suhteeseen. Työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen yritykseen ja työn tekemistä kohtaan kasvaa, jos työntekijät kokevat voivansa luottaa johtoon ja saavansa sieltä tarvitsemansa tuen. (Caven- Suominen 2005, 22-24; Baptiste 2008, 301-302.)

Kuten edellä mainittiin, voidaan hyvällä johtamisella vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen sekä työntekijöiden vastuun ottamiseen että vuorovaikutustaitoihin. Työhyvinvoinnin ja johtamisen toteutuminen edellyttää sekä esimiehen että työntekijän panostusta. (Manka ym. 2010, 34.)

Työhyvinvoinnin toteutuminen ei ole yksinomaan esimiesten vastuulla, vaan se vaatii taitoja ja osaamista myös alaisilta. Alaistaidoilla tarkoitetaan yhteistyöhalua

ja kykyä, asenneta työn tekemiseen, omista tarpeista ja tavoitteista kertomista esimiehille sekä palautteen antamista ja saamista. (Varma 2006, 9-10.) Näitä alaistaitoja ovat tutkineet Soile Keskinen ja Katariina Rehnback (2005). He nostivat tutkimuksessaan esiin, että sekä esimiehillä että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutussuhteeseen. Esimies kannustaa työntekijöitä käyttämään ja kehittämään vuorovaikutustaitoja ja antaa myös siihen käytännön mahdollisuuden. (Keskinen & Rehnback 2005.)

2.3 Esimies ennakoi johtamalla

Johtaminen on esimiehen tärkein tehtävä. Johtaminen koskettaa kaikkia työyhteisön alueita. Sen avulla pyritään yrityksessä yhteiseen päämäärään, merkitysten etsimiseen ja perustehtävän kirkastamiseen (Vesterinen 2006, 86- 87.) Järvinen (2008) kuvaa esimiehen valmentajaksi, joka johtaa joukkueensa toiminnan edellytyksiä. Joukkueen kanssa sovitaan yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Valmentaja huolehtii siitä, että kokonaisuus toimii ja kaikilla joukkuepelaajilla on selvillä oma tehtävä. Motivointi ja kannustaminen kuuluvat myös valmentajan hyviin ominaisuuksiin. (Järvinen 2008,54.)

Esimiestyö muodostuu laajasta kokonaisuudesta, joka pitää sisällään velvollisuuksia, vastuita ja osaamista. Esimiestyö on Hyppäsen (2007) mukaan hyvää henkilöjohtamista, jossa liikutaan ja osataan toimia sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Samalla esimiestyöhön liittyy osaamista, jonka avulla pärjätään lakipykälien parissa, liiketoiminnan paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Asiakas ja verkostosuhteet kuuluvat myös olennaisena osana esimiestyöhön. Asiakkuuksien hoitaminen vaatii esimieheltä huomattavia sosiaalisia taitoja (Aaltonen ym. 2004, 36; Hyppänen 2007, 7.)

Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa- selvityksen (Varma 2006, 22) mukaan jokaisen esimiehen pitäisi pysähtyä miettimään, mitkä asiat ovat omassa työssä tärkeimpiä. Selvitys tuo esille, että ihmisten johtamiseen on varattava aikaa, koska työntekijät ovat niitä, jotka vaikuttavat työn tuloksellisuuteen,

laatuun ja tuottavuuteen. Hyvällä työntekijöiden johtamisella voidaan huomioida pieniäkin asioita arjessa. (Varma 2006, 22- 23.)

Hyvän esimiestyön ja menestyvän organisaation välillä on vahva side. Menestyäkseen omassa työtehtävässään on esimiehen tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Samoin työntekijöiden on tiedettävä ja ymmärrettävä omat tehtävät ja roolinsa ja se, mihin heidän on pyrittävä ja miten kehittyä. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään. (Hyppänen 2007, 7.)

Esimiehen rooli korostuu yrityksissä ja hyvälle ihmisten johtamiselle on nykyisin tarvetta enemmän kuin aiemmin. Henkilöstö nähdään nykyään yrityksessä yhä vahvemmin merkittävänä pääomana, josta tulee pitää huolta. Koska työntekijät koetaan arvokkaana pääomana, on henkilöstön kehittämiseen suunnattuja resursseja kasvatettu yrityksissä. Näitä lisäresursseja voivat olla; työntekijöillä on oikeus kilpailukykyiseen palkkaan sekä turvalliseen että hyvään työympäristöön. Näissä toimivissa organisaatioissa käydään myös keskustelua arvoista ja ydinosaamisesta, joita kehitetään ja joihin panostetaan. Työhyvinvointi ja henkilöstön jaksaminen koetaan arvokkaiksi asioiksi. Oppiva työympäristö, tiedon tuottaminen ja sen johtaminen korostuvat tulevaisuudessa yhä enemmän. (Aaltonen ym. 2004, 85; Baptiste 2008, 291.)

2.3.1 Palautteen merkitys

Työntekijät haluavat, että heitä pidetään tärkeinä ja arvokkaina yritykselle ja toivovat huomiota. Esimiehen tulee muistaa työntekijöiden tasapuolinen, oikeudenmukainen ja riittävä huomiointi. Jokaisen työntekijän toimintaan, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa palautteen antamisella. Ihmisellä on taipumus tehdä asioita, joihin kiinnitetään huomiota tai joista palkitaan. On ensiarvoisen tärkeä muistaa, että unohdetuksi tuleminen laskee motivaatiota. Työntekijöille annettu vastuu ja luottamuksen osoittaminen motivoivat heitä ja parantavat heidän tuloksi-

aan kohti yhteistä päämäärää. Esimiehen kuuluu suunnitella, tukea ja luoda mahdollisuuksia työyhteisössään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 169- 170.)

Palautteen antamista on tutkittu laaja-alaisesti ja siitä tiedetään paljon yleistyksiä. Palautetta annetaan yleensä liian vähän ja työntekijät toivoisivat sekä myönteistä että kehitettävää palautetta johdolta enemmän. Negatiivinenkin palaute koetaan myönteisenä, jos se on annettu oikein ja rakentavasti. Positiivista palautetta tulisi-kin olla enemmän kuin negatiivista. Palautteen antamisen tulisi kohdistua liiketoimintaa menestystekijöihin. Tavoitteista on sovittava selkeästi, jotta palautteen teho säilyy. Yksilöllinen palaute toimii paremmin kuin useammalle ihmiselle annettu yhteinen palaute ja välitön palaute toimii tehokkaammin kuin viiveen kautta. Väärin perustein annettu tai taitamattomasti annettu palaute voi olla haitallista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 169- 170.)

Esimiesten on hyvä ymmärtää positiivista palautetta annettaessa, mitä työntekijä kokee palkitsevaksi kussakin tilanteessa. Esimiehen kannattaa pitää alusta alkaen oma tyyli palautteen antamisessa, tällöin työntekijät ymmärtävät asiat oikein. Liika on aina liikaa eli liiallinen positiivinen palaute vie tehon, eikä sillä ole tehostavasti vaikutusta toimintaan. Positiivisen palautteen vaikutusta lisää muun muassa henkilökohtaisuus, julkisuus, aitous ja kosketus. Konkreettisia palkintoja voi käyttää, mutta niiden ei tarvitse olla suuria. Rakentavan palautteen antamisessa esimiehen vastuu korostuu ja se on suurempi kuin positiivisen palautteen antamisessa. Esimiehen on ensin arvioitava, miten toiminta on ollut epätyytyttävää. Joskus on jopa tarpeen miettiä, onko siihen kannattavaa puuttua eli vaikuttaako epätyytyttävä toiminta merkittävällä tavalla toimintaan. Jos esimies päättää antaa negatiivista palautetta, on hänen myös hoidettava tilanne loppuun saakka. Pelkän palautteen antamisen lisäksi on varmistettava, miksi työntekijä on toiminut epätyytyttävästi. On mahdollista, että työntekijällä on erilainen tai väärä käsitys toiminnasta. Hän ei itsestään riippumattomasta syystä ole voinut toimia ohjeiden mukaan tai hänellä ei ole riittävää osaamista tehtävän suorittamiseen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 170- 174.)

Esimiehen on hyvä tiedostaa, että hänen työtehtäviinsä väistämättä kuuluu myös hankalista ja negatiivisista asioista puhuminen sekä niiden käsitteleminen. Tällaisten tunteiden kanssa oleminen ja niiden käsittely voi olla henkisesti hyvinkin vaativaa ja raskasta kenelle tahansa. Siksi on tärkeää, että esimies säilyttää malttinsa ja ajattelukykynsä, jotteivät tunteet ota valtaa. Jos näin käy, ohjaa esimiehen toimintaa tunteet eikä kriittinen järkeily ja tosiasiat. (Järvinen 2008,17, 78.)

2.3.2 Yrityksen roolit ja tehtävänjako

Organisaation oman rakenteen järjestyksestä, työjaosta ja ohjaussuhteista, on mahdollista suunnitella, järjestellä, ohjata ja valvoa toimintaa. Organisaatorakenne määrittää, mitkä ovat yksilöiden työtehtävät, vastualueet, roolit, suhteet sekä viestintäverkostot. Ei ole ihan sama millainen on organisaatorakenne, koska sillä on vaikutusta toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen, resurssien tarkoituksenmukaisuuteen, toiminnan valvontaan, vastuun ja velvollisuuksien määrittelyyn, eri tehtävien ja organisaatioiden väliseen yhteydenpitoon, joustavuuteen, ihmisten työtyytyväisyyteen sekä yhteistyöhön. Hyvin toimiva organisaatio edistää työmotivaatiota, henkistä työhyvinvointia, päätöksentekoa, yhteistyötä, innovatiivisuutta sekä lisää tehokkuutta että vähentää kustannuksia. Epäselvyydet organisaatiossa aiheuttavat muun muassa vastuukysymysten epäselvyyttä, asioita tehdään päällekkäin, tehtäviä jää tekemättä eikä osata tehdä päätöksiä. Jokaisessa organisaatiossa on oltava henkilö, jolla on valta ja joka on vastuussa asioista sekä joka kykenee tekemään lopulliset päätökset odottaen, että niitä noudatetaan. Näiden epäselvyyksien välttämiseksi päätösvalta ja vastualueet tulee olla määriteltyinä jokaisessa organisaatiossa. (Drucker 2000, 22; Viitala 2003, 10; Lämsä & Hautala 2005, 152- 155.)

Aaltosen ym. (2004) mukaan yritysten henkilöstöstrategia on käsitys siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia johdetaan vahvistamalla samalla yrityksen kilpailukykyä että henkilöstön työhyvinvointia. Henkilöstöstrategia mahdollistaa yrityksen pitkän ajan suunnittelun, jonka avulla voidaan tarkastella henkilöstöasioita pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Henkilöstöpolitiikka määrittelee henkilöstöjoh-

tamisen päämäärät, yleiset periaatteet ja pelisäännöt ja sen, miten yritys suhtautuu henkilöstöönsä. Henkilöstösuunnittelulla voidaan varmistaa oikeanlaisen henkilöstön riittävyys tulevaisuudessa ja toisaalta yrityksen tulee sitoutua palkkaamiinsa henkilöihin pitkällä aikavälillä. (Aaltonen ym. 2004, 123, 125-126.) Myös Drucker (2000, 100) näkee, että ne organisaatiot, jotka onnistuvat muuttumaan menestyksekkäästi muutosjohtajiksi, varmistavat hyvien henkilöstöressurssien varaimisen ja hyödyntämisen pitkäjänteisesti tulevaisuutta ajatellen.

3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄLLISET VALINNAT

Tämä kappale selvittää tarkemmin kehittämistyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Menetelminä käytettiin toimintatutkimusta, haastatteluja ja havainnointia. Näiden jälkeen käsitellään tutkimusaineiston arviointi ja analysointi sekä kuvataan kehittämistyön tekijän rooli.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä kehittämistyössä tutkimusmenetelminä käytettiin toimintatutkimusta, teemahaastattelua ja havainnointi. Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, koska se sopii kehittämisprosessin tueksi sen käytännönläheisyyden vuoksi. Teemahaastattelut edustivat kvalitatiivista tutkimusmetodia. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään esimiesten kokemuksia varhaisesta tuesta ja varhaisen tuen mallin käytöstä. Haastattelut purettiin käyttäen sisällönanalyysia.

Tässä kehittämistyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökotana on todellisen elämän tai ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen (Kananen 2008, 24; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002,152)

Lopputuloksen kannalta laadullisessa tutkimusaineistossa nousee tärkeäksi tutkittava aineisto. Tutkijan tulee sitoutua arvolähtökohtiin, koska ne muokkaavat sitä, mitä ja miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Perinteissä mielessä objektiivisuus ei toteudu, koska tutkija ja tutkittava ilmiö kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Hirsjärvi ym.(2002, 152) toteaaakin, että laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita jo olemassa olevien totuusväittämien sijaan (Hirsjärvi ym. 2002, 152.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analysoimiseksi käytetään. Toisaalta myös aineiston luonne voi asettaa rajoja sille, millainen teoreettinen vii-

tekehys tutkimukselle muodostuu ja millaisia metodeja voi käyttää. On siis tärkeää lopputuloksen kannalta, että teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä ovat sopusoinnussa keskenään. (Alasuutari 2001, 83.)

3.1.1 Toimintatutkimus

Tämä kehittämistyön on toteutettu toimintatutkimuksena. Valinnan taustalla on menetelmän käytännönläheisyys ja kehittäjän osallistuva rooli, koska toimintatutkimuksella pyritään saavuttamaan muutosta ja ratkaisemaan työyhteisössä ilmenneitä ongelmia ja kehittämään vallitsevia käytäntöjä paremmaksi. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 17, 29- 30.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää vallitsevia käytäntöjä entistä paremmaksi, jossa yhdistyvät teoria ja käytännön kokemuksellinen tieto. Kyseessä on prosessi, jossa tutkija ja kohdeorganisaatio ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin kakkien näkemykset otetaan huomioon. Kyseessä on koko organisaatioon tai yksittäiseen työyhteisöön liittyvä muutosprosessi, joka edellyttää kaikkien osapuolten sitoutumista muutosprosessiin, kuten myös tässä kehittämistyössä. (Heikkinen ym. 2007, 17, 29- 30; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Toimintatutkimuksen avulla tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi, kun perinteinen tutkimus selvittää, miten asiat ovat. Toiminnasta riippuen toimintatutkimus voidaan jakaa seuraaviin analysointitasoihin: yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto. (Heikkinen ym. 2007, 36-37; Metsämurtonen 2008,28-29.) Toiminta tässä kehittämistyössä kohdistuu esimiehiin yksilöinä ja toisaalta myös toimintamalliin, joka on jalkautumassa läpi koko yrityksen.

Useat tutkimusoppaat luokittelevat toimintatutkimuksen laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi kuten Hirsjärvi ym. (2002, 153). Tuomi & Sarajärvi (2009, 40) huomauttaa, että toimintatutkimuksen esittäminen laadullisena tutkimuksena ei ole yksinkertaista. Toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä vaan lähesty-

mistapa, jossa tutkimus yhdistää teorian ja käytännön. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoa ja saattaa julkiseksi arvioitavaksi. (Lauri 2006, 114; Aaltola & Valli 2001b, 170; Heikkinen ym. 2007, 36- 37.)

Toimintatutkimuksella pyritään muutoksen aikaansaamiseen. Perinteisesti pidetty tutkijan ulkopuolisuus ja objektiivisuus eivät päde toimintatutkimuksessa, koska hän on nyt aktiivinen toimija ja vaikuttaja. Tutkijan tehtävänä on käynnistää muutos ja rohkaista ihmisiä uskomaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiinsa. Kehittäessä työyhteisöä tutkija on mukana työyhteisön arjessa. Hänen omat kokemuksensa ja keräämänsä havainnot ovat osa aineistoa. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006; Heikkinen ym. 2007, 19-20.)

Toimintatutkimuksessa on erotettavissa kaksi pääsuuntausta. Kriittinen teoria, jota kutsutaan myös australialaiseksi koulukunnaksi sen taustan mukaan. Toisessa pääsuuntauksessa eli praktisessa koulukunnassa on erotettavissa pohjoisamerikkalainen ja brittiläinen haara. Kriittisen teorian suuntaus näkee toimintatutkimuksen yhteiskuntaa muuttavana voimana, jonka päämääränä on yksilöiden itsemääräämisoikeuden, tasa-arvon ja emansipaation edistäminen. Praktisessa koulukunnassa toimintatutkimus pyrkii käytännöllisiin päämääriin ilman yhteiskunnallista merkitystä. (Aaltola & Valli 2001b; Tuomi & Sarajärvi 2002, 40.) Tämä opinnäyte-työ edustaa praktista suuntausta.

Toimintatutkimus voidaan jakaa eri suuntauksiin, joissa osallistuvuutta painotetaan eri tavoin. Toimintatutkimuksessa on erotettavissa erilaisia lähestymistapoja kuten käytännöllinen (practical action research) ja osallistuva (Participatory action research). Näitä lähestymistapoja käytetään sen mukaan, millainen merkitys osallistumisella on. (Heikkinen ym. 2007, 50- 51.)

Tämä kehittämistehtävä edustaa käytännöllistä toimintatutkimuksen suuntausta, joka Laurin (2006, 118) mukaan voidaan kutsua myös vastavuoroiseksi lähestymistavaksi. Tämä toimintatutkimuksen muoto soveltuu Heikkisen ym. (2007, 57-60) mukaan työelämän ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Pohjoismaissa suuntaus tunnetaan keskustelumenetelmänä ja demokraattisena dialo-

gina. Käytännöllisessä suuntauksessa työntekijä nähdään aktiivisen osallistujana tutkimuskohteena olon sijaan. Suuntauksessa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, keskustelu ja tasavertaisuus osallistujien välillä. Pyrkimyksenä on aktivoida työyhteisön jäseniä osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisön asioihin aktiivisesti. Käytännöllinen toimintatutkimus painottaa osallistujien demokraattisuutta käyttämällä heidän kokemustietoaan voimavarana, jolloin kaikilla on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja lopputuloksena osallistujat saavat toimintamalleja työhönsä. (Lauri 2006, 118- 119; Heikkinen ym. 2007, 57- 60.)

Toimintatutkimus kuvataan 1970- luvulta lähtien syklisenä prosessina, jossa ajattelu ja toiminta liittyvät toisiinsa suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. Tyypillisesti sykli etenee seuraavasti: 1. kartoitetaan ja selvitetään työyhteisön tämän hetkinen tilanne ja haasteet, 2. Ongelmien pohjalta kartoitetaan muutoshalukkuus, asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan konkreettisesti prosessin vaiheet, 3. Toiminnan seuranta ja toteutus, 4. Arviointi, 5. Hyväksyntä, jossa muutokset vakiinnutetaan pysyväksi toimintamalliksi. Eri vaiheita ei voida erottaa toiminnan edetessä toisistaan, vaan ne limittyvät toisiinsa. Tutkimuksen edetessä syklejä voi muodostua useampia, jolloin toiminnan arviointi tuottaa paremman toimintatavan suunnitteluun. Toimintatutkimus kierää ympyrää siten, että tutkimuksen ajan voidaan kulkea sykliä aloittaen jälleen alusta. Onnistuneeseen tutkimukseen vaikuttaa intensiivisyys, ei tutkimuksen pituus, suuret aineistot tai syklien määrä. (Järvinen 2000, 129; Aaltola & Valli 2001b, 177; Lauri 2006, 114- 117; Heikkinen ym. 2007, 81- 82, 87.)

Täsmällistä tutkimussuunnitelmaa ei voida kirjoittaa toimintatutkimuksessa etukäteen. Tiedonhallintamenetelmiä ei voi myöskään kuvata tarkasti, mutta näiden suunnitelmien tekeminen on tärkeä vaihe, vaikka ne eivät toteutuisi sellaisenaan. Tutkimusongelmat muodostuvat vähitellen tutkimuksen edetessä. Jatkuvässä vuorovaikutuksessa ja reflektoinnissa syntyy uusia ongelmia, joihin tulee reagoida. Tärkein tutkimusongelma voi muodostua yllättäen kehittämistoiminnan aikana. (Heikkinen ym. 2007, 86-87.)

Toimintatutkimus voidaan tehdä Heikkisen ym. (2007, 94-95) mukaan kahdella eri tavalla. Tutkija ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla menetelmällä ja haluaa selvittää, voiko asioita tehdä toisin. Toisessa tavassa tutkija etsii itselleen tutkimuskohteen ja osallistuu kenttätööhön osana työyhteisöä. Tässä tutkimuksessa on kyse oman työn kehittämisestä.

3.1.2 Teemahaastattelu

Tässä kehittämisprosessissa kvalitatiivisena aineistonkeruumenetelmänä on hyödynnetty henkilökohtaisia haastatteluja, jotka ovat haastattelutyypeiltään teemahaastatteluja. Teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimaastoon. Se etenee tiettyihin ennalta suunnattuihin teemoihin. Teemahaastattelu on luonteeltaan astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, koska siinä on aikaisempien tutkimusten ja aihepiirien pohjalta suunnitellut aihekokonaisuuksia eli teemat. Aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä voi liikkua joustavasti ilman tiukkaa etenemisrunkoa. (Eskola & Suoranta 2000, 86-87; Hirsjärvi ym. 2002, 47- 48.)

Teemahaastattelu on luonteeltaan keskustelunomainen tilanne. Siinä pyritään huomioimaan haastateltavien tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Puheelle annetaan tilaa, vaikka teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Kaikkien haastateltavien kanssa ei ole välttämättä puhua kaikista teemoista saamassa laajuudessa. Tämä haastattelumuoto sopii silloin, kun halutaan saada tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aihepiiriin perehtyminen ja haastateltavien tilanteen tunteminen korostuvat teemahaastattelussa, jotta haastattelu pystytään kohdentamaan tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi ovat teemahaastattelussa tärkeitä asioita. Teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja -kysymykset on muokattava tutkittavaan muotoon. Kysymysten muodon lisäksi on syytä harkita haastateltavia kunnolla, koska tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita sattumanva-

raisesti. Haastateltaviksi tulisi valita niitä henkilöitä, joilta arvellaan saatavan parhaiten aineistoa tutkittavasta asiasta. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelussa analysointi tapahtuu teemoittain. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että ennalta asetetut teemat eivät välttämättä ole ne samat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäväksi. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.1.3 Havainnointi

Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Grönfors (2001,132) mukaan havainnoinnin ja haastattelun aineistokeeruumenetelmien yhdistäminen on monesti antoisaa. Havainnoin avulla saadaan kerättyä tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa (Hirsjärvi ym 2001, 199).

Osallistuva havainnointi, havaintoihin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu ovat työyhteisötutkijan tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Aineiston voivat muodostaa myös toiminnan aikana muut tuotetut muistiot, pöytäkirjat, raportit jne. Tutkija keskustelee toiminnan aikana osallistujien kanssa, josta hän kirjaa havaintoja ja tarkastelee osallistujien mielipiteitä. Nämä keskustelut kirjataan tutkimuspäiväkirjaan. Aineistoa kerätään järjestelmällisesti. Tutkija tallentaa tutkimuspäiväkirjaan muun muassa havaintonsa, ajatuksensa, hämmennyksen aiheet, kysymykset, yhteenvedot ja tiivistelmät, koska tämä kaikki vievät tutkimusta eteenpäin. (Heikkinen ym. 2007, 104-107; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-82.)

Havainnointi muotona tässä kehittämistyössä on osallistuva havainnointi, jossa on tyypillistä tutkijan osallistuminen tutkittavien ehdoilla heidän toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tehdään havaintoja tunnetuista ja käsitteellisistä asioista. Havainnointi on aina subjektiivista, inhimillistä toimintaa, joka kuvaa hyvin elämän monivivahteisuutta ja tulkintojen runsautta (Eskola & Suoranta 2008,12.)

Havainnointi on tässä kehittämistyössä hyödyllinen menetelmä, koska kehitettävässä asiassa voi tulla muutoksia ja uusia toimintatapoja kehittämistyölle. Työelämälähtöisen kehittämisprosessin läpivieminen vaatii havainnointia toimintaympäristöstä kuten työyhteisön työhyvinvoinnin havainnointi. Havainnoinnin esteenä voi olla tilanteiden välittömässä dokumentoinnissa, jolloin on luotettava muistiin (Hirsjärvi ym. 2001, 200- 201.)

3.2 Tutkimusmenetelmien arviointi

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat arviointikriteerejä, jotka eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimuksen arviointiin. Validiteetilla laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan pätevyyttä. Validiteettiin liittyy oleellisesti se, miten tutkijat näkevät sosiaalisen todellisuuden ja millainen käsitys tutkijalla on tutkimuksen kielestä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Reliabiliteettia eli metodin luotettavuutta, mittausten ja havaintojen pysyvyyttä ja tutkimustulosten toistettavuutta on vaikea jopa haasteellista arvioida laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa haastattelulomakkeen esitestauksessa ja haastattelutekniikan harjoittelulla sekä kirjoittamalla auki ja koodaamalla saadut tulokset. Reliabiliteetti ei sovellu toimintatutkimuksen arviointiin lainkaan, koska toimintatutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena on tietoisesti muuttaa toimintaa, joten ei ole tarkoituksenmukaista päästä samoihin tuloksiin tutkimusta uusittaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Heikkinen ym. 2007, 148.).

Laadullisessa tutkimuksessa ei päästä täyteen objektiivisuuteen. Tämä edellyttäisi sitä, että tutkija olisi kohteen tai ilmiön ulkopuolella. Tutkijan tulee tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa. Hänen toimia siten, etteivät ne liikaa vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Jatkuva metodien pohdinta ja omien menettelytapojen reflektointi on tärkeää. Kehittämisprosessi tulee tehdä näkyväksi lukijalle, jotta hän pystyy päättelämään, miten johtopäätöksiin on päädytty. Tällöin lukijalla on mahdollisuus arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta. Niin määrällinen kuin laadullinen

aineisto, tullakseen teoriaksi tai yleistykseksi, tarvitsee tulkinnan, joka on aina tutkijan tai tutkijaryhmän inhimillisen prosessoinnin tulos. Toimintatutkimuksen tulokset ovat harvoin yleistettävissä. Tuloksista saadaan kuitenkin usein luotettavaa tietoa siitä, miten kehittämistavoitteet ja uudet toiminnot ovat sovellettavissa käytäntöön. (Aaltonen & Valli 2001b, 160; Lauri 2006, 121; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Eskola & Suoranta 1998, 210, 214-215) selvittää, että laadullisessa tutkimuksessa arviointi yksinkertaistuu kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta, jolloin tarkastelun kohteena ovat: aineiston merkittävyys, riittävyys ja analyysin kattavuus sekä aineiston arvioitavuus että toistettavuus.

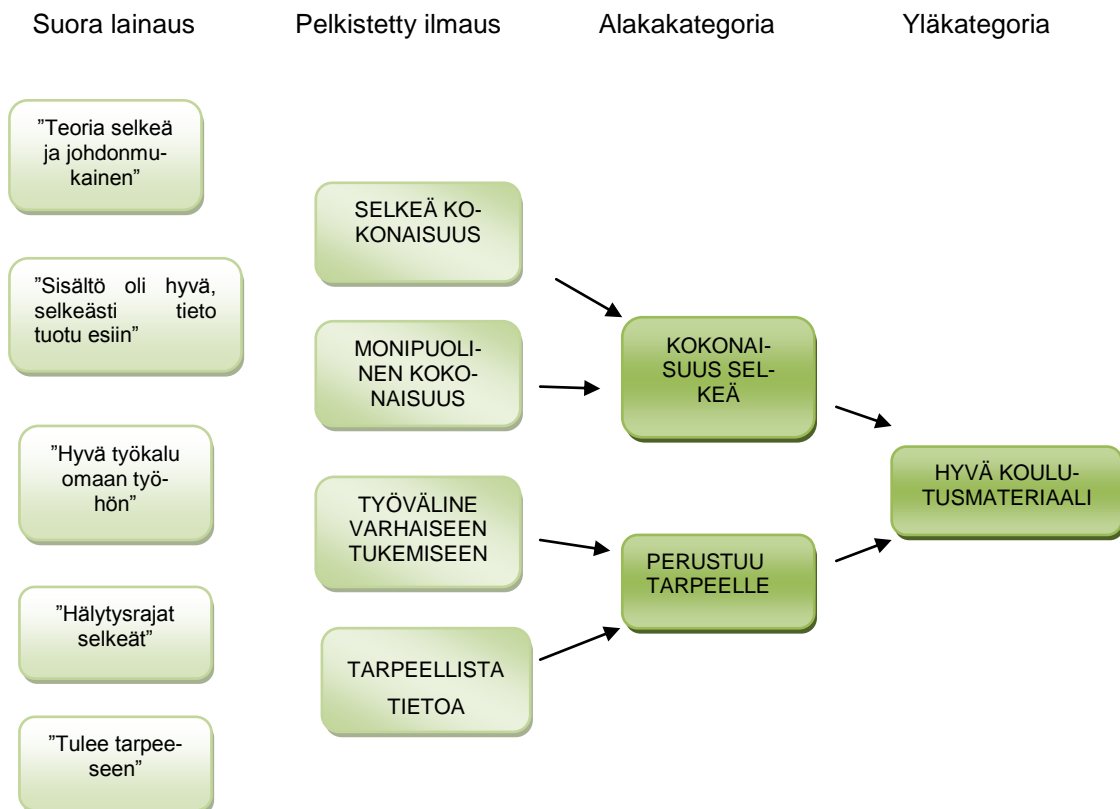
Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Sillä tarkoitetaan erilaisten tietolähteiden, teorioiden ja menetelmien yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Tuomi & Sarajärvi (2009) tuovat esille neljä triangulaatiota; tutkimusaineisto-, tutkija-, teoria- ja metodinen triangulaation. Aineistotriangulaatiossa kerätään tietoa useasta eri tiedonantajoukosta. Näitä voivat olla esimerkiksi haastattelut, lehtiartikkelit tai tilastotiedot. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa sitä, että saamaa ilmiötä tutkii usea henkilö. Havainnointitutkimusta suorittaa useampi tutkija kuin yksi. Teoriatriangulaatiossa otetaan huomioon teoreettisia näkökulmia laajentamaan tutkimusta. Metodinen triangulaatio tarkoittaa useiden eri aineisto- ja tutkimusmenetelmien käyttöä. Tutkimuskohteen tutkiminen voidaan aloittaa kyselylomakkeella ja sitä jatketaan havainnoinnilla ja haastattelulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009,144-146.)

3.3 Aineiston analysointi

Kehittämistyö koostuu kahdesta kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimusaineistosta. Tutkimusaineistojen avulla selvitettiin esimiesten tilannetta ennen ja jälkeen varhaisen tuen toimintamallin käyttöönoton. Näiden tutkimusten avulla pyrittiin arvioimaan toimintaa. Ensimmäinen aineisto koostuu haastatteluista, johon osallistui kolme varhaisen tuen koulutukseen tulevaa yrityksen myymäläpäällikköä. Toinen aineisto muodostuu huhtikuussa 2012 kerätystä haastatteluaineistosta.

Molemmat haastattelut suoritettiin teemahaastatteluin ja analysoitiin sisällönanalyysin mukaan (Sarajärvi & Tuomi 2009, 113.) Kuviossa 9. on esitetty esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä.

Kehittämistyössä käytettiin sisällönanalyysia. Se kuuluu perinteisen laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi, jota voidaan Tuomen & Sarajärven (2002,93) mukaan luonnehtia yksittäiseksi metodiksi kuin myös väljäksi teoreettiseksi kehykseksi. Mainittakoon, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä perustuvat sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)



Kuvio 9. Esimerkki sisällönanalyysista.

Sisällönanalyysilla pyritään kuvaamaan tutkittavien dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasti ilmiöstä tai asiasta kuvaus yleiseen ja tiivistettyyn muotoon. Sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto saadaan vain järjestetyksi johtopäätösten tekemistä varten. Aineistoa voidaan analysoida

aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, teoriaaohjaavasti tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-103.)

Sisällönanalyysia kuvataan kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluvat 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely, klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Pelkistämällä aineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Ryhmittelyssä aineiston alkuperäiset ilmaukset käydään läpi ja etsitään aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Käsitteet ryhmitellään ja nimetään niiden sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Sisällönanalyysiin kuuluu, että siinä yhdistellään käsitteitä ja lopulta saadaan vastaus tutkimustehtävään. Analyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.)

Tässä kehittämistyössä sisällönanalyysi suoritettiin teoriaaohjaavasti. Lähtökohdiltaan analyysi etenee aineiston ehdolla, kuten induktiivinen analyysikin. Ero ilmenee siinä, miten teoreettisten käsitteiden empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Induktiivisessa analyysissä teoreettiset käsitteet nousevat aineistosta, kun ne teoriaaohjaavassa tuodaan valmiina jo ilmiöstä tiedettyinä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Sisällönanalyysi aloitettiin haastatteluaineiston purkamisella eli literoimalla haastattelut. Tämän jälkeen alettiin lukea tekstiä läpi lukuisia kertoja. Aineistoa pilkottiin pienempiin osiin, jonka jälkeen sitä järjesteltiin kokonaisuuksiin. Tekstistä etsittiin lauseita, jotka olivat yhteydessä tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen siirryttiin lauseiden pelkistämiseen eli redusointiin. Redusoinnin jälkeen ryhmiteltiin lauseita niiden sisällön mukaan omiin luokkiin. Analysoinnissa kehittämistyön tutkimusongelmat ja tavoitteet ohjasivat prosessia, jotta analyysi etenisi oikeaan suuntaan

3.4 Opinnäytetyön tekijän rooli

Toimintatutkimuksessa tutkijan roolina on elää tutkittavan ilmiön kanssa eli osallistua esimerkiksi yrityksessä sen toimintaan. Tutkijan rooliin kuuluu, että hän auttaa osallistujia tiedostamaan ja ratkaisemaan kehittämistyössä vastaan tulevia haasteita ja selviytymään niistä. Tutkijan on oltava tietoinen myös vastuusta ja asioiden johtamisesta, jotka liittyvät prosessiin. Toimintatutkimuksen tekijän on perehdyttävä muutosprosessien teoriaan ymmärtääkseen ja tunnistaakseen muutosvastarinnan. (Anttila 2006,444; Lauri 2006, 117; Kananen 2008, 51.)

Toimintatutkimusta on mahdollista tehdä kahdella tavalla: tutkija kehittää omaa työtään tai etsii itselleen tutkimuskohteen, jolloin hän toimii tutkija-toimijana. Molempien lähestymistapojen lähtökohtana on aiheen sisällöllinen tuntemus. Tässä kehittämisprosessissa tutkija toimii tutkittavassa työyhteisössä toimija-tutkijana. Tämä kehittämisprosessi käynnistettiin, koska tutkijalla on käytännön kokemusta tutkitavasta asiasta ja muutostarpeen herättivät käytännön ongelmat. Kehittämisprosessilla haluttiin selvittää, voiko asioita tehdä toisin tai paremmin. (Anttila 2006, 444- 445; Lauri 2006, 118.)

Tuloksista tiedottaminen kuuluu myös tutkijan rooliin. Tutkija esittelee prosessin aikana toteutetut uudet toimintamallit ja tekee yhteenvedon prosessista kaikille siihen osallistuneille. Toimintatutkimuksen tärkein tuotos ei ole loppuraportti, vaan käytännössä saavutettu tulos. (Anttila 2006, 444- 445.)

4 VARHAISEN TUEN MALLI ESIMIESTYÖN VÄLINEENÄ

Varhaisen tuen malli on Suomessa varsin uusi ilmiö. Asian varhaisimpia lähteitä löytyy 1990- luvulta, jossa malli on ollut käytössä enemmänkin julkishallinnossa kuin yrityssektorilla. 2000- luvulle siirryttäessä yrityksetkin ovat kiinnostuneet mallista, koska sen toimivuudesta ja tuloksellisuudesta on esitetty positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työkyvyn ylläpitämiseen, poissaolojen hallintaa ja yritysten kannattavuuteen. Toisaalta, myös valtiovalta on vauhdittanut mallin käyttöönottoa yrityksissä. Varhaisen tuen mallin käyttöönottoa yrityksissä on nopeuttanut vuoden 2012 kesäkuun alussa voimaan astuva säännös sairauspäivärahan maksamisesta. Ilman työterveyshuollon lausuntoa ei jatkossa makseta sairauspäivärahaa 90 päivän jälkeen. Tämä lakimuutoksen tavoitteena on, että se vähentää enneaikaisista työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista, jolla on myönteinen vaikutus myös työurien pidentämiseen. (Palveluesimies 2012:1, 19.)

4.1 Kehittämisen prosessin eteneminen

Kehittämistyön eteneminen on kuvattu Taulukossa 2, kehittämistyö aloitettiin syksyllä 2011. Kehittämisen prosessin alkuvaiheista lähtien oltiin yhteydessä yrityksen henkilöstöpäällikköön. Hän oli myös itse innoissaan ja motivoitunut aiheeseen, koska yrityksellä oli tilausta aiheelle. Keskusteluja yrityksen myymäläpäälliköiden kanssa käytiin, koska haluttiin selvittää heidän mielenkiintoaan osallistua kehittämisen prosessiin. Alkuvaiheessa tehtiin yrityksestä SWOT- analyysi kuvaamaan nykytilannetta. Päätettiin, että henkilöstöpäällikkö toimii yrityksen edustajana virallisissa tapaamisissa, kuten yhteydenpidossa Kelaan, työterveyshuoltoon konsernin henkilöstölautakuntaan.

Kehityttämisen prosessi käynnistyi. Syksyllä 2011 vaihdettiin henkilöstöpäällikön kanssa sähköpostiviestejä ja laadittiin varhaisen tuen toimintamallia henkilöstölautakunnan kokoukseen. Tässä vaiheessa syntyi työhyvinvointikeskustelu -kaavake.

Kehittämisprosessin käyttöönoton suunnitteluvaiheessa henkilöstöpäällikön kanssa tavattiin ja muokattiin aiempaa varhaisen tuen mallia vastaamaan yrityksen tarpeita. Ensimmäinen myymäläpäälliköiden haastattelu tapahtui helmikuussa 2012, johon osallistui kolme yrityksen myymäläpäällikköä. Helmikuussa pidettiin myymäläpäälliköiden varhaisen tuen koulutustilaisuudet kolmella eri paikkakunnalla. Tähän koulutukseen suunniteltiin koulutusmateriaali.

Taulukko 2. Kehittämisprosessin etenemisen kuvaus

VAIHE	TAPAHTUMA	TUOTOS	KAPPALE
Aiheen selkeytymisvaihe	Haastatteluja, tiedonkeruuta ja aiheeseen perehtymistä	SWOT- analyysi yrityksestä	4.1; 4.2; 4.3
Kehittämisprosessin aloitus ja käyttöönoton suunnittelu	- Henkilöstöpäällikön tapaukset - myymäläpäälliköiden ensimmäinen haastattelu - Varhaisen tuen koulutukset yrityksessä	- Varhaisen tuen malli ja työhyvinvointikeskustelu - kaavake henkilöstölautakunnan kokoukseen (Liite 1 ja 2) - varhaisen tuen malli (Liite 3) - haastattelulomake (Liite 4) - koulutusmateriaalin suunnittelu (Liite 5)	4.4
Kehittämisprosessin käyttöönotto	Myymäläpäälliköiden toinen haastattelu	haastattelulomake (Liite 6)	4.5
Kehittämisprosessin päättäminen		VARHAISEN TUEN MALLI	4.6

Kehittämisprosessin käyttöönotto tapahtui varhaisen tuen mallin jalkauttamisen myötä. Esimiesten koulutuksen kautta toimintamalli siirrettiin myymälöihin osaksi yrityksen toimintaa. Huhtikuussa 2012 haastateltiin toistamiseen yrityksen kolmea myymäläpäällikköä. Tällä haluttiin kartoittaa toimintamallin kokemuksia esimiestyössä.

4.1.1 Kehittämisen haasteet

Henkilökunnan motivoiminen uudelle asialle työkiireiden ja -paineiden keskellä voi olla haasteellista, joka saattaa aiheuttaa mielenkiinnon puutetta. Esimiesten suuri ikäjakauma ja myymäläyksiköiden sijoittuminen eripuolille Suomea sekä erot työkokemuksessa toivat myös omat haasteensa kehittämistyölle.

Alusta alkaen oli selvää, että kehitystyön alkuvaiheista lähtien positiivinen ja kannustava ilmapiiri asioiden hoitamiselle oli välttämätöntä. Varhainen puuttuminen mielletään äkkiä negatiiviseksi asiaksi, vaikka sitä se ei ole pohjimmiltaan. Prosessiin haluttiin saada positiivinen ote puhumalla varhaisesta tuesta. Haastavana nähtiin esimiesten mukaan saaminen toimintaan, jakamaan kokemuksiaan koko organisaation hyväksi ja näkemään toimintamalli mahdollisuutena vaikuttaa asioihin.

Kehittämistyön tavoitteiden rajaus oli haasteellista, koska aihe on laajakokonaisuus. Aiheen tarkka rajaus oli välttämätöntä selkeyden ja motivoinnin vuoksi. Koska kehittämistyö toteutettiin niukoilla resursseilla, nousi keskeiseksi tekijäksi hyvä suunnittelu ja ajankäyttö.

4.1.2 Toimintamallin tavoitteet

Varhaisen tuen mallille asetettiin tavoitteet. Esille nousi erilaisissa keskusteluissa yrityksen johdon kanssa yhtenäinen linja toimintamallin käyttöönotosta läpi yrityksen. Toimintamallin avulla esimiehet saavat työvälineen puuttua varhaisessa vaiheessa asioihin ja auttaa esimiehiä tunnistamaan omat, työntekijän sekä työterveyshuollon vastuut ja yhteistyötarpeet.

Toimintamallin tavoitteet:

- Tukea yhtenäisen toimintamallin käyttöönottoa,
- antaa esimiehille työvälineitä omaan työhönsä,
- auttaa esimiehiä kartoittamaan eri tahojen kuten työnantajan ja työntekijän vastuut ja
- auttaa yhteistyötarpeiden tunnistamisessa.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi järjestettiin koulutus, jotta tämä uusi varhaisen tuen toimintamalli saadaan koko yrityksen käyttöön suunnitellussa aikataulussa.

4.2 Kaupan ala Suomessa

Kaupan ala on viimeisten vuosikymmenien ajan muuttunut merkittävästi. Vähittäiskaupan aukiolojen laajentuminen on lisännyt osa-aikatyötä sekä viikonloppu- ja yötöiden määrää. Aukioloaika rajoitukset ovat poistuneet alle 400 neliön kauppoista, lukuun ottamatta juhlapyhiä. Suuret kaupat ovat saaneet ympäri vuotiset sunnuntai aukiolot. Muutokset työajoissa voivat vaikuttaa terveyteen, tuoda haasteita työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamiseen. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin ym. 2010, 210.)

Kandolin, Tilev, Lindsröm ym. (2009, 7-9) tuovat esiin kaupanalan laajentumisen ja kansainvälistymisen mukana tuomat muutospaineet. Muutoksia koetaan kaupanalalla työoloissa, työyhteisöissä ja työnsisällössä, jotka heijastuvat työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Kaupanalan työt muodostuvat palvelutyöstä. Tässä työssä korostuvat palvelualttius, yhteistyö, vuorovaikutus ja laaja-alainen yleistietämys sekä erikoistietämys myyntiartikkeleista.

4.2.1 Erikoiskaupan ala

Erikoiskaupan liiton (2012) määritelmän mukaan erikoiskaupalla tarkoitetaan tietyn toimialan tuotteiden kauppaa ja niihin liittyvien kuluttajapalveluihin erikoitunutta myymälää. Kaikki erikoiskaupat luetaan vähittäiskaupan toimialaan, joilla ei ole päivittäistavara kauppaa tai päivittäistavaroita myyviä suuryksiköitä. Erikoiskauppoja ovat muun muassa apteekit, vaate- ja kenkäkaupat, huonekalu- ja sisustuskaupat sekä kirjakaupat (Erikoiskaupan liitto 2012.)

Erikoiskaupalla on monia yhteisiä piirteitä, vaikka ne muodostuvat toimintatavoiltaan erilaisista toimialoista. Ne muodostavat Suomessa merkittävän osan vähittäiskauppaa. Erikoiskaupan kysyntä on ollut viime vuosina voimakkaassa kasvussa, koska kulutustarpeet ovat muuttuneet muun muassa elintason noustessa, harrastusten lisääntymisenä ja kikutustarpeiden muuttumisen myötä. Viime vuosina varsinkin kodintekniikka- huonekalu sekä rauta- ja sisustusala ovat nousseet muita aloja nopeammin (Erikoiskaupanliitto 2012.)

Erikoiskauppa perustuu henkilökohtaiselle palvelulle ja siksi näin nouseekin kaupan alan merkittäväksi työllistäjäksi. Suuria henkilöstömääriä on apteekkeissa, kodintekniikassa, kirja – ja vaatekaupassa. Eniten työpaikkoja kaupanalalla on syntynytkin erikoiskauppaan (Erikoiskaupan liitto 2012.)

4.2.2 Vaatekauppa osana muotikauppaa

Suurin erikoiskaupan toimiala on muotikauppa 14 % osuudella koko vähittäiskaupan myymäläkannasta. Muotikauppaan lasketaan vaate-, tekstiili-, kenkä- ja laukkukauppa. Erikoiskauppojen lisäksi näitä myyntiartikkeleita myyvät tavaratalot, hypermarketit ja urheiluliikkeet. (Erikoiskaupan liitto 2012.)

Viime vuosina vaatekaupan tahti on voimakkaasti kiihtynyt ja kilpailu kiristynyt. Vaatekaupoille on ominaista, että mallistot vaihtuvat nopeasti ja sesonkeja on vuodessa useita. Alalle ovat tulleet kansainväliset ketjut, jotka valtaavat markki-

noita ja muotikauppa keskittyy vetovoimaisiin kauppapaikkoihin, kaupunkien keskustoihin ja kauppakeskuksiin. Vaatekaupallista on tyypillistä, että se ne hakeutuvat muiden saman samantyyppisten liikkeiden läheisyyteen, koska valikoimien vertailu helpottuu. Henkilökohtaisen palvelun vähyys on myös tyypillistä ketjuissa. Henkilökunnan vähyys korvataan tuotteiden esillepanolla ja edullisella hintatasolla, jolloin asiakasta ohjataan itsepalveluun (Havumäki & Jaranka 2006, 17- 18; Koskela & Santasalo 2008, 82.)

Jim & Jill, Aleksi 13, Halonen ja Moda ovat kotimaisia vaatekaupan ketjuja. Hennes & Mauritz, Kappahl, Dressmann, Vero Moda, Zara, Cubus ja Mango ovat ulkomaisia ketjuja, joiden osuus myynnistä on ollut huimassa kasvussa. Tulevaisuus näyttää, miten käy ketjuihin kuulumattomien vaatekauppojen. Niiden määrän uskotaan vähenevän, vaikka niiden vahvuutena juuri onkin paikallistuntemus ja erikoituminen (Koskela & Santasalo 2008, 82-84.)

4.3 Tarpeen kuvaus kehittämisprosessille

Tämä kehittämistyö toteutetaan vähittäiskaupan suurelle muotiketjulle. Yritys on yksi Pohjois-Euroopan johtavista muotiyrityksistä. Yritys on voimakkaasti laajentunut kansainvälisillä markkinoilla viimeisten vuosien aikana.

Kehittämistyön organisaatiossa myymäläpäällikkö toimii esimiehenä myymälän työntekijöille. Myymälöissä työntekijöiden määrä vaihtelee sekä sesonkien että myymälän pinta-alan mukaan. Myymäläpäällikön työtehtävät muodostuvat sekä kaupan perustöistä että esimiestehtävistä, joten ajan käyttö ja töiden organisoiminen tuovat haasteita työtehtävään.

Kehittämistyön aloitettiin yrityksen toiminnan ja työhyvinvoinnin selvittelyillä. Paljon tietoa saatiin organisaation johdon ja henkilöstön kanssa käydyistä kahdenkeskisistä keskusteluista. Esille näissä keskusteluissa tulivat sairauspoissaolot, esimiestyön tukeminen ja tuleva sairauspoissaololain muutos. Näistä keskusteluista saatiin selvä signaalin, että tarvetta työhyvinvointikeskusteluille ja varhaisen

tuen mallille on yrityksessä. Toimintamallin tuli olla yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin soveltuva: yksinkertainen ja selkeä sekä toimiva että tasapuolinen kokonaisuus koskettaen kaikkia yrityksen työntekijöitä.

Tarpeen kuvausta lähdettiin tarkastelemaan SWOT- analyysin (Taulukko 3) näkökulmasta. Lipiäinen (2000, 46-47) selvittää, että SWOT- analyysia käytetään yritystä perustettaessa, mutta myös yrityksen toimintaa kehitettäessä sekä kilpailijoita tutkittaessa. SWOT- analyysiin kerättiin yrityksen tämän hetkisiä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kehittää varhaisen tuen toimintaa. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat yrityksen sisäistä analyysia, sillä ne ovat yrityksen omia, kun taas mahdollisuudet ja uhat tulevat ympäristötekijöistä (Lipiäinen 2000, 46- 47.)

Taulukko 3. Yrityksen SWOT-analyysi

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -halu kehittää toimintaa - sitoutunut henkilökunta - ammattitaito ja osaaminen - ”ison talon edut” - työterveyshuolto 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -ajankäyttö kehittämistyössä - yhteisen ajan riittämättömyys - tiedon jakaminen
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -yhteistyön lisääminen -henkilökunnan koulutus - verkostoituminen 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -suhdannetekijät - työelämäsuhteet

Vahvuuksia on enemmän kuin heikkouksia ja samoin mahdollisuuksia enemmän kuin uhkia. Yrityksellä on halu kehittää omaa toimintaa ja organisaatiota, kunhan vain aika saataisiin riittämään. Henkilökunta on sitoutunutta, joka on ehdottomasti yksi yrityksen vahvuuksista. Sitoutunut henkilöstö on motivoitunutta, ammattitaitoista ja heillä on tietämys osaamisesta. Heikkoutena on tiedon siirtyminen ja jakaminen. Yrityksen viestintävälineet ovat kunnossa, mutta kuinka siirtää tietoa

eteenpäin siten, että se saavuttaa koko henkilöstön. Yrityksen mahdollisuutena ovat yhteistyön ja verkostoitumisen lisääminen muiden myymäläyksiköiden kanssa, jolloin voidaan esimerkiksi työntekijöitä vaihtaa myymälöiden välillä joustavasti. Eniten uhkaa toiminnalle muodostavat ympäristö- ja suhdannetekijät, koska näihin ei pystytä vaikuttamaan yrityksestä käsin.

Kehittämistyön toiminnallinen osuus lähti käyntiin tutustumalla ja kartoittamalla eri yritysten ja julkisten alojen varhaisen tuen toimintamalleja. Internetistä löytyi eri kuntien ja kaupunkien malleja sekä sosiaali- ja terveystieteiden, Työterveyslaitoksen, Kuntoutussäätiön ja Valtionkonttorin laatimat oppaat. Näistä kokonaisuuksista muodostui pääasiallinen runko yrityksen varhaisen tuen toimintamallille.

4.4 Kehittämisen aloitus ja käyttöönoton suunnittelu

Tässä luvussa käydään läpi kehittämissuunnitelman aloittaminen ja käyttöönoton suunnittelu. Kehittämissuunnitelman käyttöönotossa keskitytään myymäläpäällikköiden kokemuksiin ja käydään lävitse koulutusmateriaalia sekä koulutuksen toteuttamista.

4.4.1 Kehittämissuunnitelman aloittaminen

Varhaisen tuen toimintamallin runko laadittiin loppuvuodesta 2011 perustuen yrityksen linjauksiin tavoitteista ja tarpeista. Suunnitelmaa laadittaessa otettiin huomioon yrityksen nykytila, kehittämishaasteet ja -tavoitteet. Suunnitteluprosessi tapahtui yhteistyössä yrityksen henkilöstöosaston kanssa. Kehittämistyön suunnitelmaa laadittaessa henkilöstöpäällikkö oli yhteydessä konsernin henkilöstöhallintoon, jossa tarkentuivat tavoitteet. Konsernilla oli näkemys, että tavoitteet tuli olla linjassa läpi organisaation.

Varhaisen tuen toimintamallin runko esiteltiin konsernin henkilöstölaulukunnan kokouksessa lokakuussa 2011 (Liite 1). Toimintamalli on yrityksessä sovittu toi-

mintatapa, jolla pyritään tulemaan työntekijän terveyttä ja työkykyä läpi työelämän. Toimintamalli pitää sisällään sairauspoissaolojen seurannan ja työhön paluun tukemisen pitkän sairausloman jälkeen sekä työhyvinvointikeskustelun että siihen liittyvän lomakkeen (Liite 2).

4.4.2 Varhaisen tuen toimintamallin rakentaminen

Varhaisen tuen toimintamallin esittelykierroksen ja hyväksyttämisen jälkeen alkoi toimintamallin varsinainen suunnittelu ja siihen tulevien asioiden kartoittaminen. Suunnitteluvaiheessa oleellista on yhteinen näkemys siitä, mihin toimenpiteisiin alettiin työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Suunnitteluprosessissa selvitettiin, miten asioissa edetään aikataulullisesti ja vastuukysymyksin, varhaisen tuen toimintamallin sisällöstä, toteutuksesta ja seurannasta. Suunnitelmista siirryttiin toteutukseen ja samalla suunnitelmien toteuttamiseen tarvittavat resurssit tarkastettiin.

Varhaisen tuen toimintamalli pyrittiin rakentamaan organisaatioon sopivaksi, riittävän konkreettiseksi. Siitä yritettiin alusta alkaen rakentaa selkeä ja yksinkertainen kokonaisuus. Kehittämisprosessia lähdettiin kartoittamaan tarpeen kartoituksella ja tavoitteiden luomisella. Laadittavan mallin aloituksesta, etenemisestä ja valmisteluasteesta tiedotettiin yrityksen sisäisessä verkossa, jotta kaikille organisaation jäsenille olisi selvää, miksi toimintamallia valmistellaan. Yhteistoiminnallisesti luodut toimintamallit sitouttavat ja edistävät yhtenäisen käytännön rakentamista työyhteisön sisällä ja työterveyshuollossa, mikäli se rakennetaan laaja-alaisessa yhteistyössä (Valtionkonttori 2007.)

Mallin suunnittelu aloitettiin luomalla yritykselle niin sanotut hälytysrajat eli hälytysmerimerkit, jolloin varhainen tukeminen olisi aiheellista. Hälytysrajoista saatiin konsernitasolta selvää ohjeistusta, jotta se olisivat samat ja tasapuoliset läpi organisaation. Hälytysrajojen määrittämisen jälkeen siirryttiin puheeksioton keskusteluun. Koska asialle haluttiin antaa positiivinen ilmaus, päädyttiin puhumaan työhyvinvointikeskustelusta.

Suunnitteluprosessin myötä valmistui yritykselle varhaisen tuen toimintamalli (Liite 3). Toimintamalli sisältää varhaisen, tehostetun ja työhön paluun tukemisen sekä yhteistyön työterveyshuollon kanssa.

4.4.3 Varhaisen tuen merkitys esimiesten kokemana

Tutkimukseen kuuluu kaksi tutkimusaineistoa, jotka molemmat kerättiin haastatteluiden avulla. Ensimmäinen aineisto kerättiin helmikuussa 2012 ennen myymäläpäälliköiden koulutusta ja toinen huhtikuussa 2012 koulutuksen jälkeen. Tutkimukseen osallistui kolme yrityksen myymäläpäällikköä, joiden työkokemus vaihteli. Haastateltavien valinnan tein tietoisesti. Luonnollisesti etukäteen pohdittiin sitä, vaikuttaako haastateltavien tunteminen tutkimustuloksiin. Haluttiin myös, että haastateltavien joukossa on eripituisten työkokemuksen omaavia myymäläpäälliköitä haastateltavien määrän jäädessä vähäiseksi. Kehittämisprosessin alussa käytyjen keskusteluiden pohjalta haastateltavien valintaan vaikutti heidän oma mielenkiinto aiheeseen. Heidän oma halunsa osallistua ja oletus siitä, että heillä on laajasti ajatuksia tutkittavasta asiasta.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä henkilökohtaisesti, jolloin heille kerrottiin tutkimuksesta ja samalla kysyttiin halukkuutta haastatteluun. Tämän jälkeen sovittiin ensimmäinen haastatteluajankohta ja haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostitse (Liite 4). Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka nauhoitettiin. Kunkin haastattelukesto vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin. Haastatteluissa edettiin etukäteen suunniteltua haastattelurunkoa mukailien.

Varhaisen tuen toimintamallin suunnittelun ja esimiesten motivoimisen kannalta pidettiin tärkeinä, mitkä asiat ja tilanteet esimiehet pitivät erityisen haastavina omassa työssään sekä sen, mikä on nykytilanne myymälöissä. Seuraavaksi kuvataan nykytilaa varhaisen tuen jaottelua hyväksi käyttäen. Varhainen tuki muodostuu työhyvinvoinnista sekä johtamisesta että esimiestyöstä.

Esimiehet toivat esille tärkeimpinä asioina työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin. Pienet resurssit koettiin työhyvinvointia pienentäväksi tekijäksi ja vaikuttavan myös työmotivaatioon. Työhyvinvointia jokainen haastateltava esimies pyrki tuomaan esiin omassa työyhteisössään, kuten että työyhteisön hyvinvointiin pystyttiin vaikuttamaan olemalla kaikissa pienissäkin asioissa tasavertainen. Esimiehet kokivat, että hyvä työhyvinvointi lisäsi myös työmotivaatiota.

”Psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia. Se on aika paljon vaadittu. Tietty, se on se mieli tehdä sitä työtä ja sitten se taas on niin kun kehoa kurmittava.”

”Työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on suuri sidos ja merkitys toisiinsa. Motivoitunut henkilökunta mielestäni voi myös hyvin työssään.”

Kandolin ym. (2009, 7-9) mainitsee kaupanalan muutospaineista työolot, työyhteisöön ja työnsisältöön liittyvät muutokset, jotka heijastuvat työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Pienet henkilöstömäärät työyhteisössä ja kauppojen aukioloajat ovat haaste myös tulevaisuudessa haastateltavien mielestä. Eräs haastateltavista katsoi sen vaikuttavan myös työmotivaatioon negatiivisesti, koska henkilökunta on eriarvoisessa asemassa keskenään. Kaikenlaisille keskusteluille ja yhdessäololle koettiin pienen henkilöstöresurssin olevan vaikea löytää aikaa. Kauppinen ym. (2010, 210) selvittää, että muutokset työajoissa voivat tuoda haasteita työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamiseen sekä vaikuttaa sitä kautta työntekijän terveyteen.

”Henkilöstön määrään en voi vaikuttaa....tunteja ei vai ole tarpeeksi.. se on rajallinen, on ollut jo pidempään ongelma.”

”Muuttaisin ensimmäisenä inhimillisemmäksi meidän työaikoja ja enemmän väkeä töihin. Väen vähyys vaikuttaa hirveesti työmotivaatioon.”

”Tekee paha tehdä työvuoroja, yks ja sama työntekijä tekee vain iltoja ja viikonloppuja....kuinka hän jaksaa? Tilinauhako?”

Haastateltavat kertoivat, että negatiivisissa asioista puhutaan viimeistään siinä vaiheessa, kun tilanne näkyy työssä. Tilanteet ovat lähteneet purkautumaan puhumisella, kunhan esimies on rohkaissut itsensä aloittamaan puhuminen käsiteltävästä asiasta. Kynnys varhaiseen reagointiin on korkea, koska taustalla voi olla muun muassa osaamattomuutta, epävarmuutta, uskallusta puhua tai epäröintiä. Keskusteluissa tuli esiin myös aikakysymys. Valtionkonttorin opas Avoimuutta arkeen (2005,21) tuo esiin, että esimiehet saattavat arkailla asioiden puheeksi ottamista, koska miettivät ovatko he tehneet asioista oikeita havaintoja.

”Täytyy todellakin vielä tänä päivänäkin miettiä, kuinka sen suuni aukaisen, koska työskentelemme pienessä työyhteisössä. Tiedän, että jotkut suhtautuvat keskustelun asiallisesti ja tiedän myös, että jotkut vetävät herneen nenään.”

Erityisen haasteellisenä esimiehet pohtivat ottaa puheeksi erittäin aroista henkilökohtaisista kuten työntekijän persoonallisuudesta ja henkilökohtaisesta hygieniasta puhumisen, jos sillä on merkitystä työyhteisön työhyvinvointiin. Mielenterveysongelmat kuulostivat myös pelottavilta keskustelun aiheilta.

”Henkilökohtaisista asioista on vaikea puhua, nii ku semmoset, et joku haisee päivästä toiseen hielle.... ei voi mennä sanoo suoraan, et käytä dödö..”

Haastateltavat toivat esiin oman jaksamisen ja resurssien vähyyden esimiestyössä. Esimiehet työskentelevät kaupan perustöissä, joten ajankäyttö luo haasteita esimiestehtävien hoitamiseksi. Kuten jo teoriaosuudesta käy ilmi, on esimiesten tukeminen omassa työssään tärkeää, johon tulisi koko yrityksen johdon sitoutua.

”Tykkään olla myymälän puolella ja katsoa mitä siellä tapahtuu, mutta.. Meillä tulisi olla mahdollisuus tehdä toimistossakin akuutisti tulevat työt – ei sitten vasta joskus myöhemmin.”

Yrityksessä käydään kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä kerran vuodessa. Keskustelujen yhteydessä tarkistetaan henkilökohtaisesti onko edellisenä vuonna asetetut tavoitteet saavutettu, mitkä ovat kehittämishaastettu tulevalle

vuodelle. Esimies voi kehityskeskustelujen perusteella päätellä jokaisen työntekijän vahvuudet, kehittymisen ja kehittämistarpeet. Työntekijän koulutuksen, työkokemuksen ja kiinnostuksen mukaan esimies voi jakaa heille vastuuta tai suositella osallistumista yrityksen erilaisiin projekteihin.

Yrityksessä on viimeisen kahden vuoden aikana lisätty resursseja esimiesten johtamiskoulutukseen. Koulutuksen painopisteen sisältönä on ollut palautteen anto ja sen merkitys. Palautekeskustelulla pyritään luomaan jokapäiväinen keskustelutapa yrityksessä.

Esimiesten kertoman mukaan, helppoa on keskustella aiheista, jotka ovat positiivisia. Työtehtävistä ja niiden organisointiin liittyvistä tehtävistä on myös helppo keskustella. Positiivista asioista puhumista ja palautteen antamista esimiehet eivät pitäneet vaikeana. Esimiehet olivat antaneet palautetta työnjäljestä, päiväsuunnitelmassa pysymisessä ja työyhteisön hengestä. Käytännön asioista on helpompi puhua kuin henkilökohtaisista asioista. Uudelle työntekijälle oli helpompi antaa palautetta kuin jo kauan yrityksessä työskenneelle.

”Töistä on helppo puhua ja siitä, mitä työntekijä on tehnyt..... mutta... henkilön henkilökohtaisista asioista, välillä ei tiedä sitä omaa rajaa, kuinka lähelle pystyy menee ja voi mennä.”

”Jos on uus työntekijä, se palautteen anto on helpompaa, mutta kauan talossa ollut....., se on vaikeaa.”

Esimiehet ovat ottaneet asioita varhain puheeksi alaistensa kanssa, mutta siitä on puuttunut suunnitelmallisuus sekä kirjaamatta jättäminen että seurannan puute. Keskustelujen yllättävyys ja ennalta arvaamattomuus mietityttää esimiehiä ja nostaa kynnystä ottaa asioita puheeksi. Järvinen (2001, 134) selvittää, että edellä mainitut seikat saattavat johtua esimiehen osaamattomuudesta tai yksinkertaisesti tietämättömyydestä oman asemansa ja tehtävänsä asettamista vaatimuksista alaisiaan kohtaan.

Eräs esimies toi esille työterveyshuollon roolin ja sen merkityksen. Hän piti hyvänä sitä, että työterveyshuolto on nyt kaikkien työntekijöiden saatavilla. Työterveyshuolto on ollut maksuton noin puolitoista vuotta kaikille työntekijöille. Sitä ennen työterveyshuolto oli maksuton ainoastaan esimiehille ja maakonttorin toimihenkilöille. Tasa-arvon ja tulevan sairauspoissaololain muutosten vuoksi työterveyshuolto laajennettiin koskemaan kaikkia yrityksen työntekijöitä kokevaksi.

”Työntekijä toi uuden poissaolotodistuksen eri lääkäriltä ja eri vaivaan... Oli aina hölmistynyt olo, että mikä nyt on... Ei voinut luottaa, että onko oikeasti kipee vai mikä oli.... ? Nyt on hyvä, kun voi ohjata suoraan ottamaan yhteyttä Työterveystaloon ja voi luottaa, he katsovat perusteen poissaololle.

Esimiehet pitävät hyvää työhyvinvointia tärkeänä, koska sen avulla pystytään luomaan hyvä työmotivaatio työyhteisöön. Työntekijöiden pitämisen tasa-arvoisessa asemassa oli esimiesten mukaan merkittävä työhyvinvoinnin tekijä. Henkilöstöresurssien vähyyks askarruttaa ja sen arvellaan heikentävän työhyvinvointia. Asioiden puhuminen ja asioiden puheeksiottaminen koetaan tärkeänä, joskin työntekijää koskevista henkilökohtaisista asioista puhuminen tuottaa vaikeuksia.

Vastauksista voi päätellä, että varhaisen tukemisen mallista on apua yrityksen lisäksi myös esimiestyöhön. Toimintamallista esimiehet saavat avun varhaiseen puuttumiseen, työhyvinvointikeskusteluun sekä työntekijöiden havainnointiin että seurantaan.

4.4.4 Varhaisen tuen koulutusmateriaali ja esimiesten koulutus

Alusta alkaen oli selvää, että toimintamallin jalkauttamiseen organisaatiossa tarvittiin koulutus. Koulutukselle suunniteltiin aineisto. Koulutusaineisto (Liite 5) sisälsi koulutusmateriaalin työhyvinvoinnista, työhyvinvointineuvotteluista ja sen läpiviemisestä sekä yrityksen hälytysrajoista ja poissaoloista. Päätettiin, että koulutuksessa päävetovastuu on yrityksen henkilöstöpäälliköllä. Koulutuksessa pyrittiin

antamaan konkreettisia esimerkkejä ja linkkejä suoraan esimiestyöhön, jotta aiheen jäsentäminen ja liittyminen todellisiin tilanteisiin olisi helpompaa.

Koulutukset pidettiin helmikuussa 2012. Koulutuksiin oli kutsuttu paikalle kaikki myymälöiden esimiehet. Jos esimies oli estynyt saapumaan koulutukseen, oli hänen sijaisensa paikalla. Tämä käytäntö siksi, että katsoimme, että toimintamallin jalkauttaminen on erityisen tärkeä asia.

Koulutukset sujuivat ennalta suunnitellun materiaalin mukaisesti. Yrityksen henkilöstöpäällikkö luennoi sairauspoissaolojen syistä ja kustannuksista myymätasoitain sekä varhaisen tuen mallista että siitä, miksi varhainen reagointi on tärkeää. Varhaisen tuen toimintamalli herätti paljon keskustelua, koska kaikki olivat yhtä mieltä sen tärkeydestä. Varhaisen tuen avulla voidaan ennaltaehkäistä konfliktien syntyminen.

Tämän jälkeen esiteltiin yrityksen omat sairauspoissaolojen hälytysrajat, joihin tulee puuttua. Lisäksi käytiin lävitse esimerkkejä näistä hälytysrajoista, jotta esimiehet tunnistaisivat erilaisten poissaolojen syyt. Sairauspoissaoloihin liittyy myös työhön paluun tukeminen, joihin voi joskus liittyä laajaa tukemista. Tästä syystä selvitettiin, mitkä ovat esimiehen, työyhteisön, henkilöstöhallinnon, työntekijän ja työterveyshuollon rooli työhön paluun yhteydessä. Kertauksena selvitettiin sairauspoissaoloista liittyviin kysymyksiin, kuten ilmoitusvelvollisuus ja menetelmät tähän. Poissaolojen seurannan päävastuu on aina esimiehellä, joten annettiin selvitys, mistä löytyy esimiehille työväline seurannan tukemiseen.

Koulutustilaisuuden päätteeksi annettiin vastuu esimiehille varhaisen tuen mallin käyttöönotosta, miten ja milloin aloitetaan. Kerrottiin, miten esimiehet tulevat jalkauttamaan toimintamallin omille alaisilleen. Tämä oli koulutuksen yksi tärkeimmistä osioista. Oli varmistettava ja huomioitava asia, jotta esimiehet ymmärtävät viedä toimintamallia eteenpäin omaan työyhteisöön.

Koulutuksen yhteydessä esiteltiin työhyvinvointikaavakkeet ja keskustelurunko, jotka ovat keskustelun apuna. Lomakkeissa on ohjeet niin työntekijälle kuin esi-

miehelle. Tämä ohjeet tulee jokaisen esimiehen kertoa alaisilleen. Lisäksi selvitettiin, että jos toimintamallin mukaiseen keskusteluun työyhteisössä päädytään, tulee siitä aina olla yhteydessä myös yrityksen henkilöstöosastoon. Lopuksi kerrettiin tieto- ja yksilönsuojaan liittyvät huomiot, joita tulee ehdottomasti noudattaa. Koulutus päättyi yleiseen keskusteluun ja aiheeseen liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Kaikki koulutukset etenivät saman rungon mukaisesti, vaikka keskustelut tilaisuuksissa vaihtelivat esimiesten kokemusten ja esimerkkien mukaan.

Koko koulutusprosessin ajan pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, johon kerättiin havaintoja, arvioita ja niitä peilattiin tavoitteiden toteutumiseen.

4.5 Kehittämispöcessin käyttöönotto

Varhaisen tuen toimintamallin suunnittelun ja kehittämisen yhteydessä saatiin esimiehiä aktivoitumaan ja miettimään puheeksiottamisen asioista. Tämä mahdollistui varhaisen tuen koulutuksin, jotka pidettiin helmikuussa 2012.

Huhtikuussa 2012 haastateltiin jälleen näitä kolmea myymäläpäällikköä. Heihin otettiin puhelimitse yhteyttä ja sovittiin haastatteluaikakohta. Haastattelurungon (Liite 6) mukaiset haastattelukysymykset lähetettiin heille etukäteen sähköpostitse. Haastattelut etenivät haastattelurunkoa mukailleen. Jokainen haastateltava osallistui yksilöhaastatteluun, joka myös nauhoitettiin.

Esimiesten haastatteluissa saatiin selvä signaali toimintamallin tarpeellisuudesta. Koska varhaisen tuen koulutuksesta oli kulunut vain pari kuukautta, oli esimiesten kokemukset työkykyasioiden puheeksiottotilanteista vielä varsin vähäistä.

Varhaisen tuen koulutuksen jälkeen esimiesten tehtäväksi annettiin toimintamallin esittely ja jalkauttaminen koko henkilökunnalle. Kukaan haastateltavista ei ollut varsinaisesti käyttänyt toimintamallia siinä laajuudessa kuin siihen on mahdollisuus, mutta kaikenlaiseen pienimuotoiseen keskusteluun sitä oli käytetty. Tunne siitä, että toimintamalli on hyvä työväline ja tärkeä tuki esimiestyössä, koettiin vah-

vana. Työntekijöiden seuranta ja havainnointi kuuluvat hyvään esimiestyöhön. Hyppänen (2007, 153) ja Saarinen (2010) korostavatkin, että työkykymuutosten havaitseminen ei ole aina helppoa. Tähän voi vaikuttaa esimiehen vähäinen tietämys asiasta, vähäinen työkokemus, organisaatio muutokset tai liian suuri työ määrä.

Esimiehille suunnatun koulutuksen myötä saatiin puheeksioton kynnystä madallettua. Tämä ilmeni hyvin esimiesten haastattelujen yhteydessä. Esimiehet arvioivat tietämyksensä lisääntyneen ja totesivat toimintamallin sisällön selkeäksi ja tarpeita vastaavaksi kokonaisuudeksi.

Esimiehet kertoivat, että varhaisen tuen toimintamallin käyttöön oton jälkeen ollut myönteistä vaikutusta kaikenlaiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Keskusteluja käydään avoimemmassa ja rennommassa tunnelmassa, josta on seurannut positiivista energiaa ja ongelmanratkaisukykyä. Laine (2009) selvittää, että työntekijät haluavat luonnollisesti keskustella työstään oman esimiehensä kanssa selkeyttääkseen itselleen mihin suuntaan he työtään kehittävät. On työntekijälle avartavaa keskustella työhön liittyvistä asioista henkilön kanssa, joka on yhtä porasta ylempänä. Työntekijät kokevat, että esimiehillä on enemmän tietoa tulevaisuudesta ja siksi keskusteluyhteys koetaan tärkeäksi (EK 2009,23.)

Malli on tuonut keinoja tarttua tilanteisiin ja lisännyt omia vaikutusmahdollisuuksia. Varhaisen tuen toimintamalli on myös positiivisella tavalla vahvistanut esimiesten roolia, koska vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet tietoisesti. Kokemukset vahvistavat käsitystä osallistuvasta ja innostavasta johtamistavasta. Vaikutusmahdollisuudet liittyvät Laineen (2009) mukaan tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen, joka on kaikille työntekijöille tärkeää. Tämä luo luottamausta niin esimiehen kuin työntekijänkin välille (Laine 2009, 25.)

”Uskon, että jos pitää puuttua joskus johonkin, löydän siitä tarvitsemäni tiedon”

*”Nyt on yhteisen sävel ! Tän avulla voidaan työntekijöille osoittaa minkälais-
ta käyttäytymistä heiltä odotetaan.”*

Esimiehet kertoivat saavansa varmuutta asioihin puuttumisen yhteydessä, sekä vinkkejä ja tukea omalle työlleen mitä malli tarjoaa. Tärkeäksi koettiin asioiden läpikäyminen yhdessä ja oman esimiehen kanssa keskustelut eli varhaistuen saaminen ja antaminen nousivat tärkeiksi asioiksi esimiestyössä. Ensiarvoisen tärkeää on, että esimiehellä on toimiva ja luottamuksellinen suhde omaan esimieheensä, koska se auttaa jaksamaan ja selviytymään tilanteissa, joissa tarvitaan tukea ja neuvoja. Lisäksi omien kollegoiden antama tuki auttaa ajatusten vaihdossa ja käsittelyssä sekä johtajana kasvamisessa. (Järvinen 2001,178)

Esimiehet toivat haastatteluissa esiin niitä työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviä tilanteissa, joissa ovat pystyneet hyödyntämään varhaisen tuen malliin liittyviä toimintoja ja koulutuksen aikana saatuja oppeja. Kirjalliset ohjeet koettiin varsin hyödyllisiksi. Nämä tilanteet liittyivät esimies-alaiskeskusteluihin kuten kehityskeskusteluihin, jossa ei varsinaisesti ollut tarvetta varsinaiselle työhyvinvointikeskustelulle. Kirjallisista ohjeista sai tuen keskustelulle, joka vaati hienovaraista lähestymistä.

”Kehityskeskustelussa otin kysyin työntekijän vointia ja samalla keskusteltiin poissaoloista. Käytin keskustelun avaukseen materiaalia hyväksi, koska kyseessä oli ...vakava perheeseen liittyvä asia..”

Eräällä haastateltavana oli varhaisen tuen mallin mukainen puheeksiottokeksustelu meneillään juuri koulutuksen järjestämisen aikoihin. Hänen kokemuksensa keskustelusta jälkikäteen oli positiivinen ja kannustava. Haasteellisena hän piti puheeksioton aloittamista ja lähtötilanteen kartoittamista. Puhumisen vaikeutta lisäsi tuen puute, epävarmuus asioista ja kynnyksensä ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon.

”Toiset rupes ihmettelemään, mikä sitä vaivaa? Miten se voi tehdä näin? No, lääkkeitä ja saikkua haettiin eri lääkäreiltä, vaikka pikkusormen kynsi oli katkennut. Kyllähän se asioistaan puhu vuosikausia, mutta en ymmärtänyt,

en todellakaan ymmärtänyt....Pakko oli nostaa kissa päydälle ja ruveta puhumaan asioista, ei näin voinut jatkaa. Sittenhän mulle kirkastu vasta koko systeemi kolmikantaneuvottelussa työterveyshuollossa. Mielenterveysongelmia, lääkkeitä, poissaoloja..”

”Mua jännitti hirveesti mennä sinne, koska pelkäsin, että ne haukkuu siellä mua, mutta ei..... kolmikantaneuvottelun jälkeen asiat lähtivät rullaamaan ja se oli helpottava kokemus!”

Haastateltavan kokemuksen mukaan, hän ohjaa jatkossa työntekijöitä työterveyshuoltoon keskustelemaan ongelmista. Luottamus oman kokemuksen kautta työterveyshuoltoon kasvoi, varsinkin terveydentilaa koskevassa asiassa.

Esimiesten kokemukset varhaisen tuen mallista ja sen koulutuksesta olivat hyviä. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehet ymmärsivät varhaisen tuen ennaltaehkäisevän ajatuksen työhyvinvointia rakentamassa, vaikka varsinaisen käytännön kokemusta ei vielä ollut syntynyt. Varhainen asioihin puuttuminen on välittävää esimiestyötä.

4.6 Kehittämisprosessin arviointi

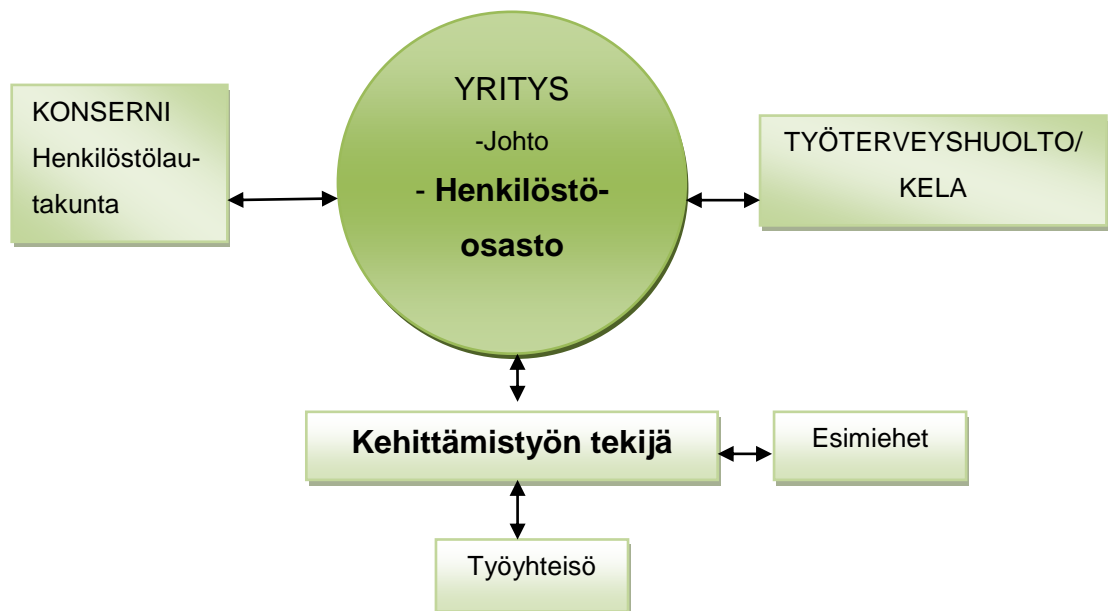
Kehittämisprosessin tarkoituksena kehittää varhaisen tuen toimintamalli yritykselle. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda yrityksen käyttöön apuväline, varhaisen tuen toimintamalli, jonka pohjalta esimiesten on helppo ottaa asiat puheeksi (Liite 7). Tässä luvussa käyn lävitse kehittämisprosessin ja toimintamallin esimiespalautteita.

4.6.1 Kehittämistyön osallistujat

Tämä kehittämistyön osallistujaryhmän muodostivat kohdeyritys, konsernihallinto, työterveyshuolto, kehittämistyöntekijän työyhteisö ja esimiehet (Kuvio 10). Kehittämistyön ydinryhmäksi muodostui kehittämistyön tekijä ja yrityksen henkilöstö-

päällikkö. Yhteistyön avulla hyödynnettiin ja kehitettiin molemminpuolista tietoa ja kokemusta aihepiiristä. Koska ydinryhmän kokoonpano oli pieni, pystyttiin tuomaan esiin omia näkemyksiä ja kehittämisideoita. Ydinryhmän päätavoitteena oli suunnitella ja kehittää varhaisen tuen toimintamalli yritykselle.

Ensimmäisessä tapaamisessa sovittiin, että henkilöstöosasto hoitaa yhteydenpidon sekä konsernin henkilöstölautakuntaan että työterveyshuoltoon ja tarvittaessa muihin virallisiin tahoihin. Henkilöstöosaston päällikkö oli työnsä puolesta edustettuna näissä tahoissa. Hän toimi myös yhteyshenkilönä yrityksen johtoryhmää ja esitteli toimintamallin sisältöä kokouksissa.



Kuvio 10. Kehittämistyön osallistujat

Kehittämistyöntekijä tapasi muita esimiehiä ja päivittäisessä yhteydessä omaan työyhteisöönsä. Kehittämistyön etenemisen kannalta, nämä yhteydenpitotahot olivat tärkeitä. Niiden yhteydessä selvitettiin esimiehen roolia varhaisen tuen ja työhyvinvoinnin johtamisesta.

4.6.2 Aineiston hankinnan kuvaus

Aineistoja hankittiin kehittämistyön laadintaa varten eri lähteistä. Menetelminä käytettiin laadullisen ja toimintatutkimuksen aineiston keruu menetelmiä. Tässä kehittämistyössä käytettiin havainnointia, tutkimuspäiväkirjaa, palautetta ja haastatteluja sekä SWOT- analyysia. Taulukossa 4 on yhteenveto keruumenetelmistä.

Koko kehittämistyön ajan käytettiin tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjattiin havaintoja, palautteita, erilaisten tapaamisten ja palaverien muistiinpanoja. Kehittämistyön ajan tehtiin osallistuvaa havainnointia, koska tutkijan on vaikea olla ulkopuolinen havainnoija toimintatutkimuksessa. (Metsämuuronen 2006,116- 118). Tutkimuspäiväkirjamerkinnot ja osallistuva havainnointi täydensivät ja vahvistivat käsitystä kehittämistyön onnistumisesta ja aiheen tärkeydestä. Havaintoja tehdessä pyrittiin olemaan mahdollisimman objektiivinen.

Taulukko 4: Aineiston keruu

Osallistuja	Aineisto	Aika
Työyhteisö	Suora palaute, Myyntipalaverien aineisto/ saatu palaute	viikottain
Esimiehet	Haastattelut, avoimet keskustelut, tapaamiset	kuukausittain, tapaamiset x 4
Henkilöstöosasto	Tapaamiset, palaverit keskustelut	sähköpostit x 6, tapaamiset x 2
Kehittämistyöntekijä	itsearviointi, prosessiarviointi	Päiväkirjamerkinnot, jatkuva havainnointi ja arviointi

Raporttia kirjoittaessa, käytiin lävitse tutkimuspäiväkirjamerkinnot, tehtyjä huomioita ja havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuspäiväkirjaan tekemistä havainnoista syntyi myös johtopäätöksiä tukevaa aineistoa.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea esimiestä. Haastatteluiden avulla kartoitettiin yrityksen nykytilaa ja arviointiin sitä, miten esimiehet selviytyvät varhaisen tuen tilanteissa toimintamallin avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja avattiin sisällönanalyysiä käyttäen. Tästä muodostui tulokset yrityksen nykytilasta ja toimintamallin arvioinnista.

4.6.3 Kehittämisen prosessin palaute

Kehittämistyö toteutettiin prosessityöskentelynä vuosien 2011- 2012 aikana. Kehittämistyö pitää sisällään nykytilanteen kuvauksen, teoreettisen viitekehyksen, kehittämissuunnitelman ja kehittämissuunnitelman palautteen. Kehittämissuunnitelman tulokset muodostuvat esimiesten antamista haastatteluista ja prosessin toiminnan arvioinnista. Toimintatutkimuksessa tulee arvioida koko kehittämissuunnitelma, sen eteneminen kuin itse toteuttaminen (Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 2006, 122- 124).

Kehittämissuunnitelma eteni toimintatutkimuksen syklin mukaan. Prosessin jokaisessa vaiheessa peilattiin toimintaa kehittämissuunnitelman tavoitteisiin ja tehtiin tarvittavia muutoksia prosessin eteenpäin viemiseksi. Kehittämissuunnitelman aikana seurattiin omaa työskentelyä, toimintamallin soveltuvuutta ja toimivuutta.

Työlle tavoitetut tavoitteet varhaisen tuen toimintamallin kehittämisen osalta saavutettiin. Tiukka aikataulu ja resurssien vähyys aiheutti sen, että muiden yritysten ja yhteisöjen varhaisen tuen malleista ei saatu kartoitettua niin laajaa näkemyspohjaa kuin olisi ollut tärkeää. Kehittämissuunnitelmissa luotiin käytännön läheinen ja tarpeellinen työväline esimiesten käyttöön ja josta hyötyy samalla koko yritys.

Hyvä yhteistyöyhteys yrityksen henkilöstöpäällikköön helpotti työskentelysuunnitelmaa ja saatu positiivinen palaute kannusti eteenpäin työskentelyssä. Säännöllinen yhteydenpito ja tapaamiset auttoivat toimintamallin kehittämisessä. Yrityksen johdon sitoutuminen kehittämissuunnitelmaan toi arvokkaan lisän kehittämissuunnitelmaan. He kiinnostuivat työn etenemisestä. Tuen avulla pystyttiin yhteistyössä luomaan käsitys varhaisen tuen toimintamallin tarpeellisuudesta ja eduista. Johdon antama palaute

ilmentyi sanallisena kannustuksena ja kiitoksena. Johdon positiivinen asenne vaikutti kehittämään onnistuneesti toimintaa. Kehittämistyö tehtiin omalla ajalla, työajan ulkopuolella ja omilla taloudellisilla resursseilla

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään lopuksi lävitse tämä kehittämistyön pohdintaa sekä luotettavuutta että eettisiä näkökulmia ja kehittämisehdotuksia.

5.1 Kehittämistyön pohdinta

Kehittämistehtävän ajankohtaisuus yllätti yhteiskunnallisessa merkityksessään. Erilaisissa tiedotusvälineissä keskusteltiin ja tuotiin esiin työurien pidentämiseen ja syrjäytymiseen liittyviä asioita. Näillä on suora yhteys yritysten varhaisen tuen toimintaan, jolla on ennaltaehkäisevä vaikutus suurempien ongelmien syntymiseen.

Tässä kehittämistyössä käytettiin menetelmänä toimintatutkimusta sen syklimäisen etenemisen ja käytännönläheisyyden takia. Kehittämistyöntekijä osallistui prosessityöskentelyyn lähes tasavertaisena osallistujan, jolloin teorian ja käytännön toiminta voitiin yhdistää toisiinsa. Tasavertaisuus ei onnistunut niin saumatomasti, koska yrityksen henkilöstösasto otti vetovastuun ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Toimintatutkimukseen liittyvä tutkija-asetelma soveltui tähän kehittämistyöhön.

Varhaisen tuen toimintamallin kehittämisellä saatiin monia hyviä muutoksia aikaan. Yritykselle luotiin yhtenäinen toimintamalli, joka kattaa koko organisaation. Esimiehille annetun koulutuksen avulla, he saivat työvälineitä jokapäiväiseen esimiestyöhönsä. Asioista keskusteleminen sekä seuranta että arviointi auttavat aktiivisessa työotteessa. Työntekijät tiedostavat paremmin varhaisen tuen toimintamallin, omat vastuunsa ja velvollisuutensa. Toimintamallilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja- motivaatioon sekä oikeudenmukaisen että tasapuoliseen johtamiseen.

Kehittämistyön tavoitteet saavutettiin käytettävissä olevilla resursseilla ja yhteistyöllä. Toimintamalli vakiinnutettiin osaksi yrityksen toimintaa, jossa työterveys- huollon toiminta on otettu huomioon.

5.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyö pitää sisällään erilaisia eettisiä näkökulmia, joita tulee toteuttaa hyvän tieteellisen näkökulman mukaisesti. Hirsjärvi ym. (2007, 24) kiteyttää, että eettisinä ratkaisuin voidaan pitää aiheen valintaa, tiedonhankintaa ja tutkimuksen osallistujien suojaa sekä tulosten käyttöön liittyviä ratkaisuja.

Tämä aihe valittiin, koska se erittäin kiinnostava ja toiseksi, koska yrityksellä ei ole toimivaa varhaisen tuen mallia käytössään. Varhaisen tuen toimintamalli voidaan käyttää hyödyksi muissa vastaavissa yrityksissä muokaten sen sisältöä, mutta itse kehittämisprosessi on luonnollisesti yksilöllinen. Onnistumiseen vaikuttavat motivaatio ja organisaation sitoutuminen. Kehittämistyötä lähdettiin rakentamaan siitä näkökulmasta, että se palvelee kaikkia mukana olijoita niin yrityksen johtoa, esimiehiä kuin yrityksen työntekijöitä.

Kehittämistyössä oleva yritys ei halunnut nimeään julki raportoinnin yhteydessä. Esimerkiksi liitteinä oleva materiaali on työstetty pelkistettyyn muotoon, josta ei ilmenisi yrityksen sisäisiä asioita. Varhaisen tuen toimintamallin koulutus oli työnantajan toimesta määrätty esimiehille, mutta kehittämistyöhön osallistuminen oli esimiehille vapaaehtoista. Tästä ilmoitettiin esimiehille haastattelupyynnöiden yhteydessä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Kehittämissä haastateltavien vastaukset ovat julkaistu siten, ettei vastaajia pystytä henkilymään.

Kehittämistyön tehtiin toimintatutkimuksen menetelmin, jossa toteuttaja on toiminut tiiviissä yhteistyössä kehittämistyöhön osallistuvien esimiesten kanssa kuin itse toimijana pystynyt havainnoimaan asiaa. Tärkeää on ollut koko kehittämisprosessin ajan tiedostaa, että ettei toimijana pyri manipuloimaan tai painostamaan vastaajien ajatuksia vaan paremmin aktivoimaan ja rohkaisemaan. Kehittämissä pyrittiin tekemään mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti, koska päämääränä on pyrkimys mahdollisimman suureen objektiivisuuteen. Toisaalta on tärkeä kiinnittää huomiota subjektiivisuuden tunnistamiseen, koska tässä prosessityöskeentelyssä

arvion myös osaa käyttäytymistä ja reaktioita. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 31.)

Kehittämistyö pyrittiin tekemään johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi niin raportoinnin kuin toiminnan osalta. Teoreettinen viitekehys rakentui pääsääntöisesti kotimaisen lähdeaineiston kautta, koska kansainvälisellä tasolla muun muassa varhaisen tuen toimintaa oli haasteellista löytää. Kansainvälisten lähteiden varhaisen tuen toiminta linkittyi muun muassa varhaiskasvatukseen.

5.3 Kehittämisehdotukset

Lopuksi käsitellään työn kautta nousseita kehittämisehdotuksia. Varhaisen tuen toimintaa tulee seurata ja arvioida säännöllisesti ottaen huomioon myös työterveyshuollon roolin. Yrityksen ja työterveyshuollon tulisi yhteistyössä miettiä, miten pystytään säilyttämään toimintamallin jatkuvuus. Tämä käytäntö siitä syystä, että monissa myymälöissä esimiesten ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Esimiesten säännöllinen kouluttaminen ja perehdyttäminen tulisi ottaa huomioon, jotta nyt jalkautettu toimintamalli ei lakkaisi toimimasta.

Motivoitunut ja osaavan henkilöstö lisää yrityksen kilpailukykyä alati kiristyvässä kilpailussa. Johtamisella ja hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Olisi mielenkiintoista selvittää, millä keinoilla esimiehet pystyvät säilyttämään oman hyvinvointinsa esimiestyön muutoksissa. Toisena näkökulmana korostuu esimiestyön haasteen ja niihin liittyvät suoriutumispaineet. Miten kehittää esimiesosaamista yrityksessä selkeämmäksi kokonaisuudeksi koulutuksen tai muiden menetelmien kautta.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksen tekoa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus. Hamina: Akatiimi.
- Antti-Poika, M. 2006. Työkyvyttömyyden malli työpaikoilla. [verkkójulkaisu] [Viitattu 23.10.2011]. Saatavana: <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF>
- Avoimuutta arkeen 2007. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Valtionkonttori, Kaiku-työnantajapalvelut. [verkkójulkaisu] [viitattu 23.11.2011]. Saatavana <http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=70859&GUID=%7b1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF%7d>
- Baptiste, N.R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. Management Decision Vol. 46, No.2. [viitattu 2.2.2012] Saatavana: Emerald-tietokannasta: vaatii käyttöoikeuden.
- Cave´n-Suominen 2005. Aktiivinen puuttuminen – tavoitteena pitkäikäisyys. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus. [verkkó-

julkaisu] [viitattu 26.11.2011]. Saatavana:

http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnossa_julkaisut.asp
[X](#)

Drucer,P.F.1999. Johtamisen haasteet. Englanninkielisestä alkuteoksesta Management Challenges for the 21st Century suomentanut Maarit Tillman. Juva:WS Bookwell Oy

Elinkeinoelämän Keskusliitto 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. [verkkojulkaisu] [viitattu 27.11.2011]. Saatavan:

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/SP-opas_23032009.pdf

Eloranta, P & Muikku, J. 2007. Kansankynttilöitä nykypäivän arvojohtamiseen ja opettajuuteen. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Erikoiskauppa. Erikoiskaupanliitto. [viitattu 23.4.2012]. Saatavana:
<http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php>

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 124- 141.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä L. (Toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy

Hirsjärvi,S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R., Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki - Toimintamalli työkyvyn heiketessä. [verkkajulkaisu] [viitattu 28.4.2012]. Saatavana: 2012http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Aktiivinen%20tuki/Helsinki_varhainen_tuki.pdf
- Hyppänen, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki:Edita Prima Oy. [viitattu 16.4.2012]. Saatavana Ebrary- tietokannasta: Vaatii käyttöoikeuden.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä.
- Juvonen-Posti, P.& Jalava,J. 2008. Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä, 2008:34. [verkkajulkaisu] [viitattu 10.10.2011]. Saatavana: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3736.pdf
- Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaivola, T 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kandolin, I., Tilev, K., Lindstöm, K., Vartia, M., Ketola, R. 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 43. Työterveyslaitos. Helsinki
- Kaupan esimiesliitto KEY ry. Esimiehen työturvallisuusvastuu johdettavistaan. [viitattu 1.5.2012] Saatavana:
http://www.esimiesliitto.com/index.php?view=article&catid=49%3Atyosuuhdetietoutta-kimmo-nieminen&id=194%3Aesimiehen-tyoeturvallisuusvastuu-johdettavistaan-&tmpl=component&print=1&layout=default&page=&option=com_content&Itemid=229
- Kauppi, H. 2004. Early Intervention as an Employment Policy Method. The Objective: A Good Work Career. Final report. Ministry of Labour.
- Kauppinen, T., Hanhinen, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. Viluksela, M. (toimituskunta) 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Helsinki
- Keskinen, S. & Rehnback, K. 2005. Työhyvinvointia esimiestyöllä ja alaistadoilla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. [verkojulkaisu] [viitattu 29.4.2012]. Saatavana:
<http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf>
- Kuntien eläkevakuutus 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Kuntatyökunnoissa. [verkojulkaisu] [viitattu 15.11.2011]. Saatavana:
http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnoissa_julkaisut.asp

- Laine, N. 2009. Luja luottamus – miten työpaikan luottamussuhteet rakennetaan. Tampere: Taurus Media.
- Lauri, S. 2006. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen – Julkunen K. 2006. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 114-135.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M-L., Hakala, I., Nuutinen, S & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Helsinki: Oy Unipress Ab.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Kirjassa Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.
- Notkola, V. 2002. (toim.) Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksaminen ohjelma.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy

- Palveluesimies. Kaupanalan esimiesliitto KEY:n jäsenlehti. 1:2012, 19.
- Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [viitattu 2.3.2012]. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/>
- Saarinen, J. 2010. Varhaisen tuen toimintamalli esimiestyön tueksi: Kaupanalan esimiesten kokemukset esimieskoulutuksen jälkeen. Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK- opinnäytetyö. Julkaisematon. [viitattu 29.5.2012]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/21536>
- Santasalo, T & Koskela, K. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa 2008. Helsinki: Tuomas Santasalo ky
- Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:7. Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. Helsinki. [verkkójulkaisu] [luettu 22.10.2011]. Saatavana: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE3656.pdf&title=Sairauspoissaolokaytanto_tyopaikan_ja_tyoterveyshuollon_yhteistyona_fi.pdf.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Työsopimuslaki.26.1.2001/55. [viitattu 22.10.2011]. Saatavana:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työterveyshuoltolaki.21.12.2001/1383. [viitattu 22.10.2011]. Saatavana:
<http://www.linlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työturvallisuuslaki.23.8.2002/738. [viitattu 22.10.2011]. Saatavana:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Varma 2006. Esihiestön kipukohtat ja valopilkut muutostilanteessa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja muutostilanteesta. Varma. [verkkopublication] [viitattu 28.4.2012]. Saatavana:

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsihiestyonKipukohtat.pdf>

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edista Prima Oy.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Varhaisen tuen malli henkilöstölautakunnan kokoukseen

Liite 2. Työhyvinvointikeskustelu kaavake

Liite 3. Varhaisen tuen toimintamalli

Liite 4. Esimiesten alkuhaastattelurunko nykytilan kuvaukseen

Liite 5. Myymäläpäälliköiden koulutusmateriaali

Liite 6. Esimiesten haastattelu koulutuksen jälkeen

Liite 7. Varhaisen tuen malli

Liite 1. Varhaisen tuen malli henkilöstölautakunnan kokoukseen

VARHAISEN TUEN MALLI

Henkilöstölautakunnan kokous, 27.10.2011

VARHAINEN TUKI

- Työhyvinvointikeskustelu on yrityksessä sovittu toimintatapa, jolla pyritään tukemaan työntekijän terveyttä ja työkykyä koko työelämäajan.

- Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu tukea ja seurata työntekijän selviytymistä Tarvittaessa esimies ja työntekijä keskustelevat avoimesti ja luottamuksellisesti työkykyyn vaikuttavasta asiasta. Keskustelussa otetaan tasapuolisesti esille molempien näkemykset ja pyritään yhteisesti sopimaan tarvittavista toimenpiteistä tilanteen muuttamiseksi ja seurannasta.

- Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä:
 - o henkilöstä itsestään johtuvat tekijät
 - o työyhteisötekijät
 - o työympäristötekijät

- Työntekijän työssä selviytymiseen vaikuttavat mm. sairaudet, työn liiallinen kuormittavuus, elämäntilanne, osaamisen puute, työajat, työnorganisointiin liittyvät ongelmat, jopa työpaikkakiusaaminen tai muut ristiriidat.

- Erilaiset ongelmat saattavat ilmetä myös toistuvina tai pitkittyneinä poissaoloina

Keskusteluun pohjana käytetään valmista lomaketta. Lomake täytetään kahtena kappaleena, joista toinen annetaan työntekijälle. Täytetty lomake hyödynnetään tarvittaessa työterveyshuollossa, jolloin työntekijä vie sen mennessään vastaanotolle. Keskustelun sisältö on luottamuksellinen. Lomakkeeseen kirjataan ainoastaan työkyvyn kannalta olennaisia tietoja (liite2).

SAIRAUSPOISSAOLOJEN SEURANTA

- Työntekijän on ilmoitettava sairastumisestaan omalle esimiehelle tai tämän sijaiselle henkilökohtaisesti tai puhelimitse heti sairauden tultua tietoon, hyvissä ajoin ennen seuraavan työvuoron alkua.
- Esimiehellä on oikeus antaa lupa poissaoloon 1-3 kalenteripäiväksi saatuaan tietää sairauden syyn. Työntekijä täyttää heti palattuaan töihin sairauspoissaolokaavakkeen koko poissaoloajaltaan ja toimittaa sen esimiehen hyväksyttäväksi. Esimies toimittaa lomakkeen viipymättä palkkakonttoriin. Esimies voi myös ohjata sairastuneen työntekijän ottamaan heti yhteyttä työterveyshuoltoon.
- Sairauspoissaoloihin puututaan tarvittaessa. Hälytysrajoiksi on asetettu XX sairauspäivää vuodessa tai XX poissaolojaksoa vuoden sisällä.
- Esimies voi lähettää terveystarkastukseen henkilön, jonka työkyvyn epäilyn alentuneen joko runsaiden sairauspoissaolojen perusteella tai muista syistä.

TYÖHÖN PALUUN TUKEMINEN PITKÄN SAIRAUSLOMAN JÄLKEEN

- Pitkittyvä sairausloma lisää työkyvyttömyyden uhkaa. Työterveyshuolto on pitkältä sairauslomalta palaavan työntekijän ja esimiehen tukena työhön paluussa.
- Tukitoimina voidaan käyttää Kelasta haettavaa osasairauspäivärahaa, työn mukauttamista omassa työtehtävässä tai siirtymistä toisiin työtehtäviin.
- Alentunutta työkykyä voidaan tukea työkokoilulla tai muulla ammatillisella kuntoutuksella. Työntekijän palvelusvuodet yhtiössä ratkaisevat, haetaanko ammatillista kuntoutusta Varmasta vai Kelasta. Työkyvyn ollessa pysyvästi

osittain alentunut, voi vaihtoehdoksi tulla osatyökyvyttömyyseläkkeen hakeminen.

- Työhön paluuta suunniteltaessa on tärkeä kytkeä työterveyshuolto mukaan mahdollisimman varhain. työterveyshuolto miettii yhdessä työhön palaavan ja esimiehen kanssa työhön paluun käytäntöjä kolmikantapalaverissa.

MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN ?

- Työterveyshuollon kanssa palaveri 23.11, jolloin tarkennetaan meidän mallia
- Malli siten valmiina viimeistään 31.12.2011, jonka jälkeen sitä hiotaan ja jalkautetaan henkilökunnalle helmikuussa 2012.

Liite 2. Työhyvinvointikeskustelu kaavake

TYÖHYVINVOINTIKESKUSTELU

Työhyvinvointikeskustelu on yrityksessä sovittu toimintatapa, jolla pyritään tukemaan työntekijän terveyttä ja työkykyä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu tukea ja seurata työntekijän työssä selviytymistä.

Tarvittaessa esimies ja työntekijä keskustelevat avoimesti ja luottamuksellisesti työkykyyn vaikuttavasta asiasta. Keskustelussa otetaan tasapuolisesti esille molempien näkemykset ja pyritään yhteisesti sopimaan tarvittaessa toimenpiteistä tilanteen muuttamiseksi ja seurannasta.

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstä itsestään johtuvat tekijät, työyhteisötekijät ja työympäristötekijät. Työntekijän työssä selviytymiseen vaikuttavat mm. sairaudet, työn liiallinen kuormittavuus, elämäntilanne, osaamisen puute, työajat, työn organisointiin liittyvät ongelmat, jopa työpaikkakiusaaminen tai muut ristiriidat työpaikalla. Erilaiset ongelmat saattavat joskus ilmetä myös toistuvina tai pitkittyneinä sairauspoissaoloina.

Keskustelun pohjana käytetään valmista lomaketta. Lomake täytetään kahtena kappaleena, joista toinen annetaan työntekijälle. Täytetty lomake hyödynnetään tarvittaessa työterveyshuollossa, jolloin työntekijä vie sen mennessään vastaanotolle.

Keskustelun sisältö on luottamuksellinen. Lomakkeeseen kirjataan ainoastaan työkyvyn kannalta olennaisia tietoja.

Olen varannut meille yhteisen keskusteluajan

____ / ____ 20 ____ klo ____ - ____ _____

(esimiehen allekirjoitus)

Luottamuksellinen keskustelulomake

Aika

Paikka

Työntekijä ja mlä nro

Esimies

Työntekijän oma arvio selviytymisestään työssään tällä hetkellä

Keskeiset työssä suoriutumiseesi vaikuttavat tekijät:

työhön, työilmapiiriin tai työolosuhteisiin liittyvät tekijät

ammattitaitoon ja osaamiseen liittyvät tekijät

muut tekijät

Voidaanko tilannetta auttaa esim. koulutuksella tai työyhteisöön kohdennetuilla toimenpiteillä?

Tarvitaanko yhteydenottoa työterveyshuoltoon (jos tarvitaan, kuka varaa ajan ?)

Yhteisesti sovitut toimenpiteet ja ehdotukset tilanteen parantamiseksi

Yhdessä todettu poissaolojen lukumäärä ja poissaolojen kesto (ajanjakso/-t)

6 SEURANTA

Esimies

Työntekijä

Liite 3. Varhaisen tuen toimintamalli

VARHAINEN TUKI OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Varhaisen tuen tarkoituksena on edistää työhyvinvointia ja työkyvyn palauttamista silloin, kun työntekijän työn tekemisen edellytykset ovat syystä tai toisesta heikentyneet. Vahaisella tuella tavoitellaan työntekijän hyvää työkykyä ja työssä selviytymistä.

Varhaisen tuen toimintamalli auttaa tunnistamaan työhyvinvoinnin riskitekijät ennakoivasti ja ohjaa ratkaisujen löytämisessä. Toimintamallin tavoitteena on, että työsuhteita tai työtapoja muuttamalla työntekijä voi tehdä mielekästä työtä.

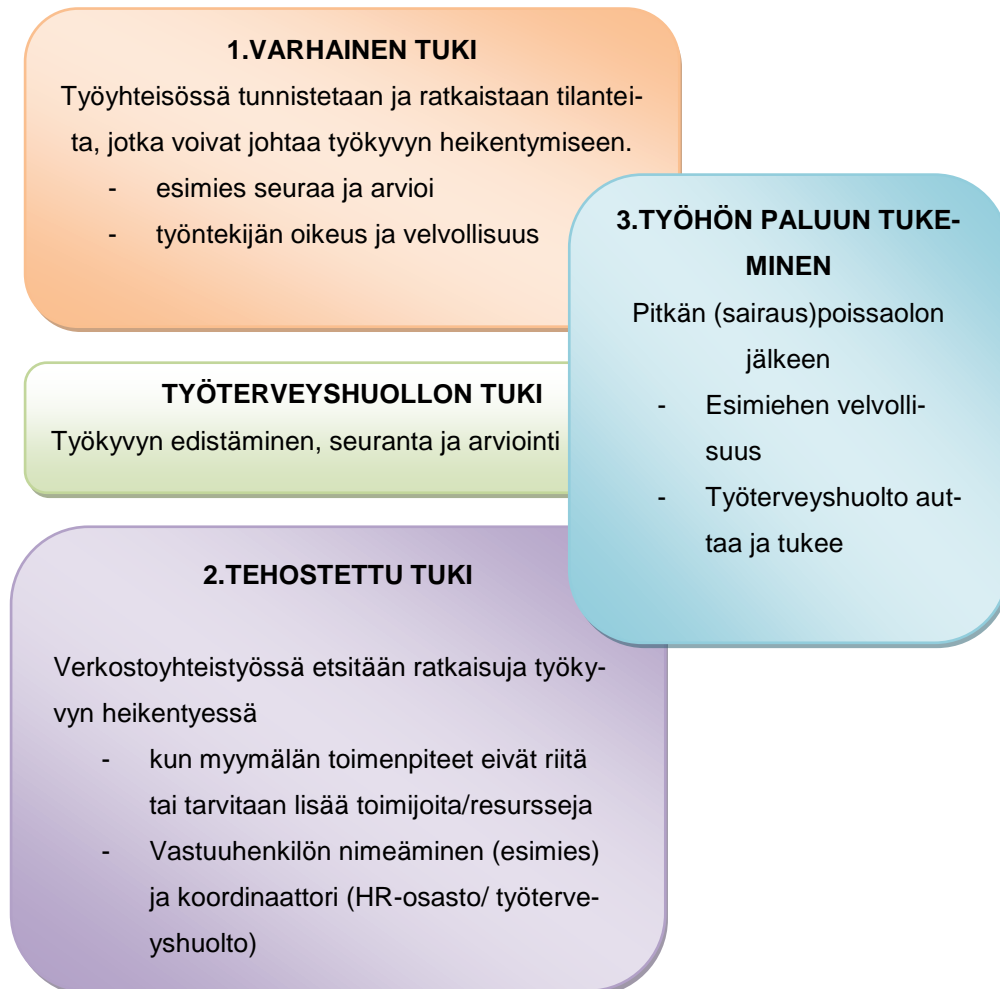


Varhaisen tuen keskustelut ovat AINA luottamuksellisia !!

Yksityisyyden suoja ei tule loukata.

Varhaisen tuen keskusteluja käydään työn tekemisen näkökulmasta.

VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI



Päävastuu varhaisen tuen toiminnasta ja siten työhyvinvoinnista kuuluu esimiehelle. Esimiehen tehtäviin kuuluvat työntekijöiden työssä selviytymisen seuranta arviointi. Hyvään esimiestyöhön kuuluu myös työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

***”AVOIN VUOROVAIKUTUS, TÖIDEN SUJUMINEN, YHTEINEN VASTUU TYÖ-
ILMAPIIRISTÄ JA RISTIRIITATILANTEISIIN TARTTUMINEN RAKENTAVAT
TYÖHYVINVOINTIA!”***

1. VARHAINEN TUKI

Varhainen tuki kuuluu hyvään esimiestyöhön. Sen avulla tunnistetaan työntekijän työkykyä ja työssä selviytymistä heikentäviä tekijöitä. Työkykyä alentavat tekijät otetaan puheeksi ja tehdään työkykyä tukevia ja edistä

viä ratkaisuja. Esimies vastaa varhaisen tuen toteutumista omassa työyhteisössään.

Huolen tunnistaminen

Varhaisen tuen toiminta käynnistyy, kun esimies tai työntekijä huomaan merkkejä työkyvyn heikkenemisestä. Asia otetaan puheeksi ja varataan työhyvinvointikeskustelulle aika, johon molemmat osallistuvat. Keskustelun runkona käytetään työhyvinvointikeskustelukaavaketta.

Esimerkkejä työkyvyn heikkenemisestä:

- työn laadun heikentyminen
- toistuvasti pidentyneet työpäivät
- toistuvat myöhästelyt
- ammatillinen taantuminen
- käyttäytymisen muutokset
- välinpitämättömyys, väsymys
- ristiriidat työyhteisössä
- asiakaspalaute
- lisääntyneet sairauspoissaolot

Esimies on AINA ensin yhteydessä yrityksen henkilöstöosastoon ennen kuin hän aloittaa varsinaisen työhyvinvointikeskustelun työntekijän kanssa, jotta mahdolliset tukitoiminnot saadaan keskustelun tueksi mukaan.

Tavoitteena työkyvyn tukeminen

Työhyvinvointikeskustelun päämääränä on selvittää työntekijän terveys- tai työtilanteessa tapahtunut muutos. Keskustelun avulla mietitään ratkaisuvaihtoehtoja siihen, mitä toimenpiteitä työnpaikalla voidaan tehdä tilanteen korjaamiseksi.

Aloite työhyvinvointikeskusteluun voi lähteä joko esimiehestä, työntekijästä tai työyhteisöstä käsin. Keskustelun tarkoitus on käydä avoimessa ja rat-

kaisukeskeisessä sekä neutraalissa hengessä ilman, että etsittäisiin syylistä.

Työkykyä tulee aina arvioida suhteessa työhön. Keskustelun teemoina ovat työntekijän voimavarat ja ammatillinen osaaminen, työolot ja työyhteisö asiat. Keskustelun tavoitteena on muodostaa yhteinen käsitys tilanteesta ja parantaa työntekijän työkykyä.

PUHEEKSI OTTAMINEN

Puheeksi ottamisen voi tehdä joko esimies, työntekijä tai työyhteisö

OLEN HUOLISSANI SINUSTA!

Työntekijän ja esimiehen välinen luottamuksellinen keskustelu

SOVITAAN:

- tavoitteet; työ, osaaminen ja vuorovaikutus
- toimenpiteet; työjärjestelyt, lisäkoulutus, työnohjaus, työterveyshuolto
- aikataulu
- Seuranta

TYÖHYVINVOINTIKESKUSTELUSTA KIRJALLINEN MUISTIO

Tuen tarve poissaolojen ilmetessä

Sairaus ei aina edellytä työstä poissaoloa, mutta se voi edellyttää muutoksia työaikoihin tai työtehtäviin. On annettava työntekijälle mahdollisuus työssä kuntoutumiseen. Siksi on tärkeää kiinteä yhteistyö työterveyshuollon, työntekijän ja esimiehen kanssa.

Sairauspoissaolojärjestelmään ilmoitetaan kaikki poissaolot. Esimiesten on säännöllisesti eli *1 kuukauden* välein ajettava sairauspoissaoloraportti, josta he näkevät ne työntekijät, joiden kanssa on otettava puheeksi työkykyasiat.

Jos ns. *hälytysrajat* ylittyvät poissaolojen taustalla olevien terveydellisten syiden pohjalta, esimies ohjaa työntekijän työterveyshuoltoon.

Työterveyshuolto voi omasta tai työnantajan aloitteesta kutua työntekijän terveystarkastukseen työ- ja toimintakyvyn tarkistamiseksi. Tällaiseen terveystarkastukseen on työntekijällä velvollisuus mennä.

Esimiehen työtehtäviin kuuluu seurata työyhteisönsä työntekijöiden poissaoloja. Yhteisesti sovitut rajat, jolloin esimies käy keskustelun työntekijän kanssa.

SAIRAUSSOISSAOLOT

- Kolme lyhyttä (1-3pv) sairauspoissaoloa kolmen kuukaudenaikana, poikkeustilanteet kuten epidemiat
- 20 sairauspoissaolopäivää viimeisen 12 kuukauden aikana yhtäjaksoisesti tai kumulatiivisesti

MUUT POISSAOLOT

- kolme lomien, vapaapäivien tms. yhteyteen rajoittuvaa päivän poissaoloa kolmen kuukauden aikana

YHTEYDENPITO PITKÄN SAIRAUSSOISSAOOLON AIKANA JA TYÖHÖN PALUUN TUKEMINEN

- Mikäli poissaolon kesto on yli kolme viikkoa, esimies on yhteydessä työntekijään 2. viikolla ellei työntekijä ole sitä ennen ollut yhteydessä esimieheensä
- Työnantajalla on oikeus ottaa yhteyttä työntekijään hänen sairauspoissaolonsa aikana
- Työntekijällä on velvollisuus osallistua terveydentilansa puitteissa työnantajan järjestämiin työhön paluun suunnittelupalaveriin

2. TEHOSTETTU TUKI

Tehostettua tukea tarvitaan silloin, kun työyksikön omat varhaisen tuen toimet eivät riitä työntekijän työkykyongelmien ratkaisemiseksi. Tällöin tarvitaan lisää toimijoita.

Toiminta alkaa yhteisellä tilannearvioilla, jonka esimies, työntekijä, työterveyshuolto tai henkilöstösasto voi kutsua kokoon. Tilannearviossa työntekijä ja esimies sekä muut koolle kutsutut käyvät yhdessä tilannetta

läpi sekä etsivät keinoja työntekijän työkyvyn parantamiseksi ja työssä jaksamiseen.

Tämän toimintamallin keinoja ovat lääkinällinen tai ammatillinen kuntoutus, osa-aikaeläkeratkaisut ja yrityksen omat toimet.

Tehostetun toiminnan vastuuhenkilönä toimii pääsääntöisesti esimies ja koordinaattorina henkilöstösasto tai työterveyshuolto.

VARHAISEN TUEN UDELLEENARVIOINTI

Kartoitetaan työntekijän terveydelliset ja muut syyt. Tehdään tarvittaessa työkyvyn ja kuntoutus- tai hoitotarpeen arvio

TYÖHÖN PALUUN TUKEMINEN

Työhön paluuta voidaan tukea mm. organisaation omilla toimilla ja kuntoutuksella.

SEURANTA, ARVIOINTI JA JATKOSTA SOPIMINEN

TYÖHÖN PALUU

TYÖSSÄ JATKAMINEN EI ONNISTU
→ VAIHTOEHDOT

3. TYÖHÖN PALUUN TUKEMINEN

Työhön paluun tukeminen auttaa työntekijää palaamaan työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen.

Toiminta käynnistyy heti sairausloman alkaessa, jolloin työntekijä ilmoittaa joko **henkilökohtaisesti tai puhelimitse** työkyvyttömyydestään.

Tekstiviesti mahdollisuutta ei ole!

Työntekijä ja esimies sopivat tiedottamisesta ja yhteydenpidosta sairausloman aikana. Yhteydenpidon tarkoituksena on tukea työntekijän toipumista.

On tärkeä muistaa, että työntekijällä on oikeus sairastaa ilman työvelvoitteita ja –vastuita!!

Työhön paluusuunnitelman tekeminen aloitetaan varhaisessa vaiheessa. Jotta työntekijän työhön paluu sujuu mahdollisimman jouhevasti, on esimiehen johdolla tehdä selkeä työhön paluusuunnitelma sekä seuranta ja arviointi.

Työntekijän kanssa on hyvä keskustella, voiko työhön paluuseen liittyvistä tukitoimista keskustella työyhteisön kanssa. Tarvittavat tukitoimet saattavat kuormittaa työyhteisö tilapäisesti, jolloin työyhteisö ymmärtää tilanteen paremmin ja osaa tukea työhön palaavaa työkaveria.

Työhön paluun tukeminen on osa vaativaa esimiestyötä. Työterveyshuolto toimii aktiivisesti tukemassa työntekijän työhön paluuta.

POISSAOLON ALKAESSA

- työntekijä ilmoittaa sairastumisestaan esimiehelleen henkilökohtaisesti tai puhelimitse (EI tekstiviestillä)
- tarvittaessa yhteistyö työterveyshuollon kanssa

YHTYDENPITO POISSAOLON AIKANA

- Poissaolon ollessa yli 3 viikkoa, esimies on yhteydessä työntekijään 2. viikolla, ellei työntekijä ole sitä ennen yhteydessä esimieheensä
- Työntekijöiden ja myymälän terveisten vaihtaminen sekä kuulemisten vaihtaminen, kuten: Miten voit?
- Sovitaan yhteydenpidosta

TÖIHIN PALUUN SUUNNITTELEMINEN

- Yhteydenpito tarvittaessa työterveyshuoltoon
- Työntekijän paluukeskustelun läpikäyminen
- Paluuta tukevien toimien kartoittaminen ja valmistutuminen mm. mahdollisuus tehdä työtä kevennetysti ja työssä kuntoutumiseen

PALUU TYÖHÖN

- Tukitoimien toteutus, käyttöönotto
- Sanotaan yhteisesti, TERVETULOA !

SEURANTA- Edellytys onnistumiseen!

- Ennalta sovittu seuranta ja arviointi
- Yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- Tehostetun tuen tarpeen arvio verkostoyhteistyöhön

TYÖTERVEYSHUOLLON TUKI

Vastuu varhaisen, tehostetun tuen ja työhön paluun tukemisen toimintamallien käytöstä on työnantajalla.

Työterveyshuollon rooli on toimia aktiivisena ja ennaltaehkäisevänä kumppanina. Työterveyshuolto tukee toimintamallin käyttöä ja tuo keskusteluihin mukaan oman asiantunteuksensa.

Työterveyshuollon perustehtävänä on terveyden edistämisen jalkauttaminen päivittäiseen toimintaan ja arjen valintoihin työterveystarkastuksien, työpaikkaselvityksien ja neuvonnan keinoin yhteistyössä työpaikan ja työsuojeluhenkilöstön kanssa.

Ole rohkeasti yhteydessä omaan työterveyshuoltoon työkyky asioissa!

Lähteet:

Kuntien eläkevakuutus Keva 2012. Aktiivisen tuen kehittäminen
Työterveyslaitos 2012. Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna

Liite 4. Esimiesten alkuhaastattelurunko nykytilan kuvaukseen

Haastattelu perustuu vapaaehtoisuuteen ja toivon saavani Sinulta luvan haastattelun nauhoittamiseen. Käyty haastattelu on luottamuksellinen siten, ettei nimeäsi tuoda julki kehittämistyön raportoinnin yhteydessä.

Oletko aikaisemmin kuullut varhaisesta puuttumisesta/ varhaisesta tuesta?

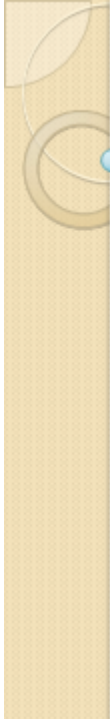
Kuvaile niitä asioita omassa työssäsi, jotka ovat vaikeita ottaa puheeksi työyhteisössä?

Kuvaile niitä asioita omassa työssäsi, jotka ovat helppoja ottaa puheeksi työyhteisössä?

Kuvaile, mitkä asiat ovat Sinulle puheeksi ottamisessa vaikeaa ja mikä helppoa?

Onko keskusteluissa ollut ongelmia, jos on? millaisia?

Liite 5. Myymäläpäälliköiden koulutusmateriaali



Varhainen tuki osana työhyvinvointia

Toimintamalli



TARKOITUKSENA ON:

ylläpitää ja nostaa työntekijän ja
työyhteisön työhyvinvointia

TAVOITTEENA ON

kiinnittää jo ennakoivasti huomiota
työntekijöiden työssä jaksamiseen



Työhyvinvointineuvottelu

- Työntekijän oikeus
- Esimiehen velvollisuus

Työhyvinvoinnilla edistetään:

1. pitkäaikaisterveyttä
2. työhyvinvointia
3. Tehostaan oikeanlaiseen hoitoon/
kuntoutukseen ohjausta



”Hälytyskello”

- 1. Ylipitkät päivät/ liian paljon töitä
- 2. Normaali työaika, ei suoritetta
- 3. Muutos käyttäytymisessä kuten; epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä, syrjään vetäytyminen
- 4. Esimiestyöhön liittyvät ongelmat
- 5. Poissaolot

”Hälytyskello”

1. KOLME lyhyttä (2-3 pv) sairauspoissaoloa neljän kuukauden aikana
2. KOLME lomien, vapaapäivien yms. Yhteyteen rajoittuvaa päivän poissaoloa puolen vuoden aikana (lukuun ottamatta sairaan lapsen hoitoa kotona)
3. Viimeisen 12 kk aikana yhtäjaksoisesti tai kumulatiivisesti sairauspoissaolopäiviä 20 kalenteripäivää

TOIMINTA

Esimies järjestää keskustelutilaisuuden, johon sekä työntekijä että esimies ovat valmistautuneet tutustumalla ja osaltaan täyttämällä Työkyvyn tuen tarpeen kartoituslistan.

Neuvottelun tulos kirjataan Neuvottelumuistioon.

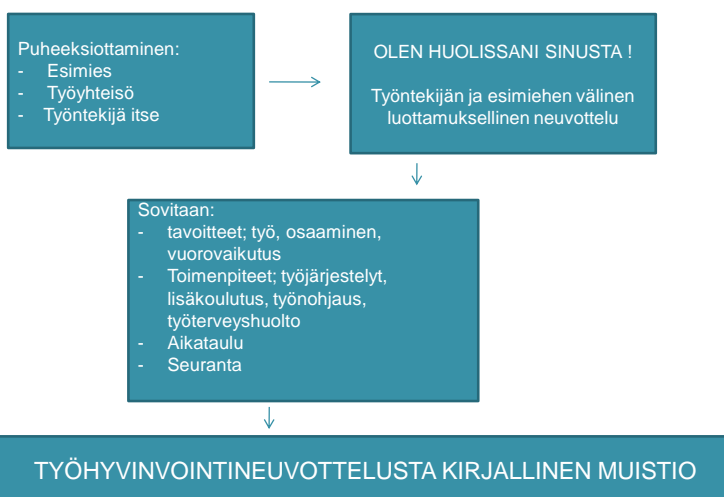
Valmistutuminen neuvotteluun

- Työkyvyn tukemisen tarve:
 - Työolot
 - Ammatillinen osaaminen
 - Työyhteisön toimivuus
 - Voimavarat

Mikä on Sinun osuutesi?

Mihin olet valmis panostamaan?

Työhyvinvointineuvottelu



Puhumisen vaikeus

Havaitseminen ja toiminta on jokaisen työntekijän velvollisuus!

Jokainen voi olla aktiivinen ja aloitteellinen .

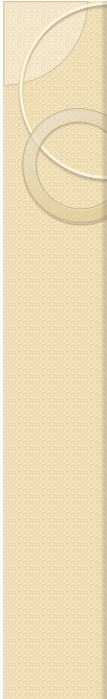
Keskustellaan ja puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä – ei lakaista asioita maton alle !

Välinpitämättömyys ja puhumattomuus takaavat varmimmin ongelmakierteen syntymisen ja laajenemisen



Yhteydenpito työntekijään sairauslomalla

- Mikäli poissaolon kesto on yli 3 viikkoa, esimies on yhteydessä työntekijään 2. viikolla ellei työntekijä ole sitä ennen ollut yhteydessä esimieheensä
- Työnantajalla on oikeus ottaa yhteyttä työntekijään hänen sairauspoissaolonsa aikana
- Kun työntekijä haluaa tulla töihin, sanotaan TERVETULOA!



Mahdollisuus muokattuun työhön?

- Tavoitteena:
 - Joustaa toipilaan mukaan
 - Räätelöidään yksilöllisesti
 - On mielekästä sekä työyhteisön että työntekijän kannalta
- **Mahdollistaa työntekijän työssä kuntoutuminen !!**

Esimiehen rooli

- Keskeinen vastuu työjärjestelyjen soveltavuuden seurannassa. Apuna tarvittaessa työterveyshuolto
- Työyhteisölle tiedottaminen
- Varattava aikaa työkyky asioiden keskusteluille ja työjärjestelyjen toteuttamiseen
- Haasteina yhteisen tavoitteen ja yhdessä sovittujen toimintatapojen luominen
 - Eri toimijoilla erilaiset tavoitteet työhön paluun suhteen; työntekijä, työkaverit, esimies, henkilöstöhallinto jne

”Avoin vuorovaikutus,
töiden sujuminen,
yhteinen vastuu työilmapiiristä
ja
ristiriitatilanteisiin tarttuminen
rakentavat työhyvinvointia !”

Liite 6. Esimieshaastattelu koulutuksen jälkeen

Haastattelu perustuu vapaaehtoisuuteen ja toivon saavani Sinulta luvan haastattelun nauhoittamiseen. Käyty haastattelu on luottamuksellinen siten, ettei nimeäsi tuoda julki kehittämistyön raportoinnin yhteydessä.

Kuvaile tilannetta, jossa olet voinut hyödyntää toimintamallia tai koulutuksessa käytettyjä oppeja?

Millaisia kokemuksia Sinulla on varhaisen tuen koulutuksen jälkeen työhyvinvointikeskustelusta?

Miten koet, että työhyvinvointikeskustelut työntekijöiden kanssa on vaikuttanut käsiteltäviin asioihin?

Onko varhaisentuen malli vaikuttanut yhteistyöhön työterveyshuoltoon kanssa?

Liite 7. Varhaisen tuen malli

VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI

