



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Varhaisen tuen toimintamalli Ahlsell Oy:ssä

Vihtonen, Anne-Mari

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Varhaisen tuen toimintamalli Ahlsell Oy:ssä

Vihtonen Anne-Mari
Liiketalous
Opinnäytetyö
syyskuu, 2012

Vihtonen Anne-Mari

Varhaisen tuen toimintamalli Ahlsell Oy:ssä

Vuosi

2012

Sivumäärä

51

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää mitä on hyvä johtaminen ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on paljon puhuttu asia eikä suotta, koska siihen pitää kiinnittää erityistä huomiota, jotta henkilöstö jaksaisi työssään aina eläkeikään asti. Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda toimintamalli, jota esimiehet ja johtajat voivat käyttää toimintansa tukena. Toimintamalli pitää sisällään sairauspoissaolojen seurantamenetelmät, esimiehen vastuut ja valtuudet sekä sen, miten alaisten kanssa viestitään. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehityksen ja kohdeyritykseltäni saadun materiaalin avulla muodostui Varhaisen tuen toimintamalli, joka tulee kohdeyrityksessäni jokapäiväisen toiminnan tueksi. Varhaisen Tuen toimintamallia varten haastattelin kahta eri organisaatiota, jotka ovat molemmat omalta osaltaan vaikuttamassa tämän mallin syntymiseen ja yleistymiseen. Heidän lisäksi tein kyselyn Ahlsell Oy:n henkilökunnalle ja esimiehille. Henkilökunnalle ja esimiehille tehdyn kyselyn tarkoituksena on saada tietoon Ahlsell Oy:n nykytilanne työhyvinvoinnin ja johtamisen saralta.

Työn teoreettinen viitekehitys pyrkii antamaan vastaukset yleisimpiin kysymyksiin, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja johtamiseen. Työhyvinvointiin vaikuttaa moni asia. Se on vahvasti sidoksissa muun muassa työpaikan tuottavuuteen, työssä viihtyvyyteen, jaksamiseen ja sitoutumiseen. Käsitteenä työhyvinvointi kattaa työturvallisuuden, työympäristön ja työntekijään liittyvät asiat.

Esimiehen tehtävä on johtaa alaisiaan. Opinnäytetyössäni kerron, millainen on hyvä johtaja. Teoriassa hyvä johtaja on jämäkkä ja luotettava, hän on tehokas ja tuottava sekä hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän on alaiensa tukena. Tämä ei kuitenkaan todellisuudessa aina toteudu. Opinnäytetyön tuloksena syntyneen toimintamallin tarkoituksena on olla johtajille työkalu, joka tukee heidän johtamistyönsä samalla luoden hyvinvointia työyhteisöön.

Opinnäytetyöni tutkiva osuus eli tiedonkeruu kohdeyritykseltäni ja syvähaastattelut kahdelta organisaatiolta tehtiin kevään 2012 aikana. Heinäkuussa jaoin kyselyn henkilöstölle ja esimiehille ja analysoin niistä saadun datan. Opinnäytetyöni noudattaa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja analysoin pientä määrää haastatteluja, joiden tarkoitus on luoda lisäarvoa työolleni. Syvähaastattelut suoritin puhelimitse, sillä näin sain täsmennettyä kysymyksiä, jotka olin heille jo ennalta lähettänyt. Tiedonkeruu tapahtui omakohtaisen kokemusten kautta samalla hyödyntäen kohdeyritykseni sisäisen viestinnän kanavista saatuja dokumentteja.

Varhaisen Tuen toimintamalli otetaan kohdeyrityksessäni käyttöön syksyllä 2012 ja sitä levitetään kaikille yrityksen johtajille ja esimiehille. Toimintamalli tallennetaan myös yrityksen Intranetiin, niin että myös henkilöstö pääsee sitä lukemaan. Toimintamallista viestitään tehokkaasti ja siitä tulee artikkeli kohdeyritykseni asiakaslehteen. Jotta Varhaisen Tuen toimintamalli pääsee oikeuksiinsa, siihen on suhtauduttava avoimesti, ja sitä tullaan markkinoimaan ahkerasti yrityksen sisällä.

Avainsanat: Työhyvinvointi, johtaminen, ennaltaehkäisy, välittäminen

Anne-Mari Vihtonen

The Early Support manual in Ahlsell Oy

Year	2012	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of my thesis is to find out what good leadership is and how it affects to work welfare. Work welfare is a matter that has been discussed very much and not in vain. Organizations must invest in it so the staff would manage even up to the age of retirement. The aim of my thesis is to create a work welfare manual which superiors and leader can use for support in their operations. The manual includes how to follow up personnel's' sick leaves, which are superiors' and authorities' responsibilities and how they should interact with staff. With the help of the theoretical frame and the materials which I get from my case organization, I manage to create The Early Support manual which will come into use in the everyday operation of the company. For the Early support manual I interviewed two different organizations both of which of have an influence on the creation of the Early Support manual and become more usual. I also made a little quiz for the personnel and superiors. With the help of the quiz I wanted to learn about the state of well being and leadership in Ahlsell Oy at the moment.

The theoretical frame tries to answer the most common questions about work welfare and leadership. Very many issues have an influence on the well-being at work. It is strongly connected for example with productivity, comfort at work, mental and physical managing at work and commitment to the work. As concept work welfare includes safety, work environment and everything which relates to the personnel.

In my thesis I clarify what kind of person is a good personnel leader and how to pay attention to the work welfare on daily basis. In theory a good leader is firm and trustworthy, he or she is effective and productive, and also he or she must have fluent interactive skills and be supportive when needed. In real life this is not always the case, leaders do not have all those skills. The main purpose of my thesis is to be a tool for leaders which supports their managing style and at the same time create well-being to the work society.

The aim of the study parts was to collect data and other quality information from the case organization. I also interviewed two other organizations during the spring 2012. In July I collected the data from the personnel and superiors from the quiz. My thesis is carried out by a qualitative research method. That is because I analyze only a few of interviews that will give added value to my thesis. I conducted two interviews by phone, which enabled me to needed. The interview questions had been sent few weeks earlier so the respondents were able to get prepared.

The Early Support manual will be released in my case organization in autumn 2012. The manual will be saved to the inner web Intranet so everyone will find it easily. The Early Support method will be supported by open communication campaign so the knowledge of it will spread.

Key words: Work welfare, leadership, prevention, caring

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.3	Tutkimustapa ja tutkimusmenetelmät	8
2	Yritysesittely.....	9
2.1	Arvot.....	10
2.2	Henkilöstöstrategia	12
2.3	Hyvinvoinnin tavoitteet	14
3	Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.....	15
3.1	Johtajuus ja esimiestaidot	17
3.2	Työhyvinvointi ja osaaminen.....	18
3.3	Työuupumus.....	18
3.4	Muutokset organisaatiossa.....	20
3.5	Motivaatio	21
3.6	Varhaisen tuen toimintamalli	21
3.7	Hyvä johtaja ja huono johtaja.....	23
3.8	Kehityskeskustelut, palautteen anto ja työhönpaluun tukeminen	25
4	Tutkimuksen toteutus	27
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	28
4.2	Haastattelun ja kyselyn tuloksia.....	28
4.3	Tulosten luotettavuus	31
5	Varhaisen tuen toimintamalli Ahlsell Oy	32
5.1	Tavoitteet	32
5.2	Sairauspoissaolojen raja-arvot.....	33
5.3	Sairauspoissaolotodistukset, kuntouttavat tehtävät ja lomakkeet.....	34
5.4	Esimiehen vastuut ja valtuudet.....	36
5.5	Seuranta ja mittarit	37
6	Varhaisen tuen mallista viestiminen.....	38
7	Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	40
8	Opinnäytetyöprosessi ja oman osaamisen kehittyminen	41
	Lähteet	43
	Kuvat.....	45
	Liitteet.....	46

1 Johdanto

Työelämään on viime vuosina liittynyt hyvin voimakkaasti työhyvinvointikeskustelut. Monissa organisaatioissa pohditaankin, miten työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää, jotta työntekijät jaksavat työssään paremmin ja siten pysyvät työelämässä pidempään. Yritysten keinot kilpailla vähenevästä työvoimasta liittyvät paljolti siihen, kuinka hyvin ne kykenevät huolehtimaan työntekijöidensä hyvinvoinnista ja sitä kautta sitten luomaan itsestään haluttua kuvaa työnantajana.

Kun työelämä ja sen vaatimukset muuttuvat, myös työn, organisaatioiden rakenteiden ja johtamisen odotetaan kehittyvän entistä enemmän henkilöstön jaksamista tukeviksi. Kun työntekijältä vaaditaan paljon, on luonnollista odottaa, että jaksamiseen ja osaamiseen kiinnitetään huomiota samalla painoarvolla. (Suonsivu 2011, 7.) Tuoreimmassa hallitusohjelmassa on esitetty, että työuria pidennettäisiin vähintään 62,4 ikävuoteen, nykyisen 60,4 vuoden sijasta. Hallitusohjelman tavoitteena on löytää yhteisymmärrys pitkäjänteisestä ratkaisusta työurien pidentämiseksi. Siksi työmarkkinajärjestöt ovat sitoutuneet neuvottelemaan tarpeellisista toimista ja toteuttamaan ne, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Kehitystoimia on tarkoitus kohdistaa työuran alkuosaan, keskelle ja loppupäähän. Työkyvyttömyyden syiden torjuntaan ja ammattitaidon kehittämiseen läpi koko työuran kiinnitetään erityistä huomiota. (Hallitusohjelma 2011, 64.) Hallitus on asettanut selkeän tavoitteen työurien pidentämiselle ja esittänyt yhtenä pidentämiskeinona, että työpaikoilla panostettaisiin entistä enemmän työhyvinvointiin. (Ilmarinen asiakaslehti 1/2012.) Opinnäytetyöni aihe on siis erittäin tärkeä myös yhteiskunnallisesti. Jos moni organisaatio käyttäisi Varhaisen tuen toimintamallia henkilöstöjohtamisessaan, tulokset alkaisivat varmasti ajan myötä näkyä myös valtakunnallisissa työkyvyttömyystilastoissa positiivisesti.

Työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuu yritykselle paljon kustannuksia. Sairauspoissaolot aiheuttavat useita välittömiä ja välillisiä kustannuksia, joita ovat esimerkiksi sijaisuusjärjestelyt, perehdyttäminen ja työn laatu, ja kun työn laatu alkaa heiketä, se yleensä aina näkyy lopulta yrityksen tuloksessa. Yksi keino puuttua tilanteisiin, jossa työntekijän hyvinvointi on uhattuna, on Varhaisen tuen toimintamalli. Varhaisessa tukemisessa on ennen kaikkea kyse ennaltaehkäisystä. Sen avulla on tarkoitus luoda toimintapolitiikka, jota käyttämällä voidaan huomata työhyvinvointiin liittyvät ongelmat hyvin varhaisessa vaiheessa. Siten niihin osataan myös puuttua ajoissa ja niin, ettei työyhteisön tai yksilön työhyvinvointi vaarannu.

Varhaisen tuen yksi keskeinen elementti on sairauspoissaolojen hallinta. Monesti yrityksissä tullaan pitkän ajanjakson seurannan perusteella siihen tulokseen, että suurin osa sairauspoissaoloista kertyy vain pienelle osalle henkilöstöä. Tämä on se ryhmä yrityksessä, johon varhai-

sen tuen toimintamalli ensimmäisenä vaikuttaa. Varhaisen tuen toimintamallin ”sanansaattajina” yrityksessä toimivat esimiehet ja johtajat, heidän vastuullaan on henkilöstön hyvinvointi ja se, että siihen puututaan, jos havaitaan ongelmia. Esimiesten tulee havaita aikaisessa vaiheessa, jos jokin työyhteisössä on vialla, ja asiaan on myös puututtava eikä sitä saa ohittaa. Tähän ongelmaan Varhaisen tuen toimintamalli on tarkoitettu ja se voi olla johtajille henkilöstön tukemisen työkalu.

Varhaisen tuen toimintamalli auttaa esimiehiä ja johtajia työssään seuraamaan alaistensa hyvinvointia muun muassa kehityskeskusteluissa, jokapäiväisessä kanssakäymisessä sekä tunnistamalla työuupumuksen varoittavia hälytysmerkkejä, joista enemmän myöhemmin toisessa kappaleessa.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Varhaisen tuen toimintamalli valikoitui aiheekseni koska opinnoissani syvennyin henkilöstöhallintoon ja johtamiseen. Toimeksiantajani on Ahlsell Oy, jonka palveluksessa olen ollut noin seitsemän vuoden ajan, joten tunnen hyvin yrityksen toiminnot. Opinnäytetyöni tuloksena syntyvästä Varhaisen tuen toimintamallista tulee yritykselle olemaan taloudellista hyötyä. Mallista hyötyy myös yrityksen henkilökunta. Taloudellista hyötyä opinnäytetyöni tuo yritykselle kahdella eri tavalla. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut tekemään tulosta yritykselle, ja kun henkilöstö viihtyy työssään, se näkyy myös yrityksen ulkopuolelle. Ulkopuolisen näkökulmasta kaikki yrityksen työntekijät kantavat otsassaan samaa leimaa eli yrityksen nimeä. Jos henkilöstö näyttää happamalta, se tullaan asiakkaan näkökulmasta aina yhdistämään yritykseen, ei osastoon tai johonkin yksikköön. Joten yksinkertaisesti tyytyväiset työntekijät pitävät yllä nykyisiä asiakassuhteita ja voivat jopa tuoda uusia asiakkaita. Toinen taloudellinen hyöty tulee siitä, että Varhaisen tuen mallin on eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen aikaansaama idea työssä jaksamiseen. Kun organisaatiossa käytetään tätä toimintamallia, saa yritys pitkistä sairauslomista paremman kela-korvauksen.

Henkilöstöä toimintamalli hyödyttää eniten, sillä sen myötä heidän työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomioita ja mahdollisiin uupumus- ja tyytymättömyystilanteisiin osataan puuttua nopeammin ja paremmin. Toimintamallia tehtäessä yritykselle räätälöidään sen tarpeisiin keskustelukaavake työhönpaluuta varten sekä varhaisen tuen keskustelulomake.

Minua tämä hyödyttää niin yrityksen henkilöstön jäsenenä kuin opiskelijana melko paljon, koska opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon, miten ison yrityksen henkilöstöhallinto toimii ja miten sitä voisi vielä kehittää. Saan myös ainutkertaisen mahdollisuuden luoda jotain uutta näin isolle organisaatiolle.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni merkittävimpanä tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalleni uusi Varhaisen tuen toimintamalli siitä, miten johdetaan niin, etteivät työntekijät uuvu työssään. Aihe on todella merkittävä, koska työpaikalla ollaan suuri osa päivästä ja tämän takia on tärkeää, että henkilöstö viihtyy ja kokee olevansa tärkeä. Varhaisen tuen toimintamallin avulla yritys saa käyttöönsä sen tarpeita vastaavan toimintamallin johtamiseen ja sitä kautta henkilöstön kannustamiseen ja kehittämiseen. Luomani toimintamalli tulee osaksi Ahlsell Oy:n henkilöstöpolitiikkaa, jonka mukaisesti päivittäin toimitaan.

Varhaisen tuen toimintamallia voidaan hyödyntää Ahlsell Oy:n jokapäiväisessä toiminnassa. Toimintamallin on tarkoitus olla Ahlsell Oy:llä jokaisen johtajan ja esimiehen saatavilla, se tullaan julkaisemaan Ahlsell Oy:n Intranetissä kokonaisuudessaan, josta se on nopeasti saatavilla ja jonne sitä on helppo tarpeen mukaan päivittää.

Varhaisen tuen toimintamallin tavoitteena on sairauspoissaolojen hallinnan kautta parantaa yrityksen työhyvinvointia ja sen myötä myös taloudellista kannattavuutta. Sairauspoissaoloja taas tullaan hallitsemaan panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin. Toisena opinnäytetyöni merkittävänä tavoitteena on tuoda esille ja siten korostaa työhyvinvoinnin vaikutusta muuhunkin kuin siihen, että henkilöstöllä on oltava hauskaa töissä. Monesti ajatellaan, että työhyvinvointi tarkoittaa vain, että töissä on viihdyttävä, mutta todellisuudessa sen vaikutukset ovat todella laaja-alaiset. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, terveyteen, ilmapiiriin ja kunkin työntekijän vapaa-aikaan. Lisäksi sillä on suuri rahallinen vaikutus, sisäinen työhyvinvointi vaikuttaa myös uusiasiakas-hankintaan. Tästä johtuen opinnäytetyöni tavoitteena on saada esimiehet ja johtajat keskittymään työhyvinvointiin päivittäin, eikä vain vuosittain pidettävissä kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. Jos opinnäytetyöni myötä saan herätettyä esimiehet ja johtajat ajattelemaan, kuinka vähästä työhyvinvointi voi olla kiinni, tunnen että olen onnistunut työssäni. Se, että osoittaa välittävänsä työntekijöiden hyvinvoinnista, ei todellisuudessa vaadi paljon. Opinnäytetyössäni aionkin siis tuoda esille, miten esimies voi tukea ja välittää alaisistaan, ja siten ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja.

1.3 Tutkimustapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tyyppi on enemmän toiminnallinen kuin tutkimuksellinen. Lopputuloksena on yrityksen käyttöön tuleva uusi Varhaisen tuen toimintamalli. Tutkimusote on kvalitatiivinen ja halutaan tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliset tutkimukset ovat yleensä hypoteesittomia, niissä halutaan edetä aineistosta käsin mahdollisimman vähin ennako-oletuksin. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa.

Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrää ja niitä tutkitaan perusteellisesti, jolloin tärkeää on aineiston laatu. Aineiston koolla on silti myös merkitystä, aineiston tulisi olla kattava suhteessa siihen, millaista analyysia ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. Aineisto pyritään valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti perustellen. Aineistoa pyritään tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostamalla esiin merkityksellisiä teemoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Työni teoreettinen viitekehys muodostuu johtamista ja työhyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta ja luotettavista sähköisistä lähteistä. Yritysesittelyä varten saan tietoa Ahlsell Oy:n Internet- ja Intranet - sivuilta, ja nykyisestä yrityksen henkilöstöpolitiikasta. Teen kyselyn myös Ahlsell Oy:n henkilökunnalle, kartoittaakseni kuinka akuutti tarve tällä uudella Varhaisen tuen toimintamallilla on. Haastattelen lisäksi sekä Ilmarisen että Kelan Varhaisen tuen mallin asiantuntijoita tavoitteenani saada tietoon mihin kannattaa kiinnittää erityishuomiota, kun Varhaisen tuen toimintamallia Ahlsell Oy:lle luodaan.

Työssäni tuon esiin erityisesti sen, mitä työhyvinvointi on ja mihin se vaikuttaa ja miten esimiehet voivat toiminnallaan edistää hyvinvointia. Opinnäytetyössäni korostan myös sitä, kuinka Varhaisen tuen mallin tuloksia ja tilannetta seurataan ja miten Varhaisen tuen toimintamallista kannattaa viestiä. Työni lopputuloksena on Ahlsell Oy:lle räätälöity toimintamalli, joka jaetaan sähköisesti kaikille johtajille ja esimiehille. Toimintamalli on tehty Ahlsell Oy:n tarpeita vastaavaksi, mutta mielestäni sitä voi hyödyntää myös muutkin tahot, sillä työhyvinvointiin liittyen periaatteiden pitäisi kaikilla organisaatioilla olla samat. Mallia voi siis soveltaen hyödyntää laajempikin käyttäjäkunta kuin vain toimeksiantaja yritykseni.

2 Yritysesittely

Ahlsell Oy Pohjoismaiden johtava tekninen tukkukauppa. Liikeideana on tuottaa asennusliikkeille, teollisuudelle, yhdyskunnille ja jälleenmyyjille teknisen tukkukaupan palveluja ja logistiikkaratkaisuja. Ahlsell Oy tarjoaa LVIS- asennus- ja sähkötuotteita sekä koneita ja työkaluja ammattikäyttäjille. Päämääränä on olla johtava toimija kaikilla tuotealueilla kaikissa toimintamaissa. Ahlsell Oy haluaa olla sidosryhmilleen halutuin kumppani.

Ahlsell Oy:n liikevaihto oli vuonna 2010 noin 2 miljardia euroa, ja liikevaihto on seuraavina vuosina kasvanut hyvin tasaisesti. Ahlsell Oy organisaationa työllistää noin 5000 työntekijää. Toimintaa on kaikissa Pohjoismaissa, Virossa ja Venäjällä. Ahlsell Oy:llä on kaikkiaan yli 200 toimipaikkaa. Konsernin omistajana on Euroopan suurin pääomasijoitusyhtiö CVC Capital partners. CVC osti Ahlsell Oy:n 100 %:sti Goldman Sachsilta ja Cinveniltä, jotka ovat omistaneet Ahlsell Oy:n vuodesta 2006 asti. CVC Capital Partners on ollut Ahlsell Oy:n omistajana 10.5.2012 alkaen.

Ahlsell Oy:n logistiikkakeskus sijaitsee Hyvinkäällä, ja samassa rakennuksessa on siis keskusvarasto, osto, talous, laskutus, pääkonttori ja Etelä-Suomen tukkumyynti. Henkilöitä logistiikkakeskuksessa on noin 150. Ahlsell Oy:n liikevaihto Suomessa oli vuonna 2010 noin 300 miljoonaa euroa. Suomessa Ahlsell Oy:llä on henkilöstöä noin 600. Ahlsell Oy:llä on valtakunnallinen toimipaikkaverkosto, johon kuuluu 40 myyntiyksikköä ympäri Suomea.

Ahlsell Oy:n iskulause on ”Ammattilaisen elämä helpommaksi”. Tämä taataan sillä, että Ahlsell Oy:llä on pitkä teollinen kokemus ja hyvä markkinatietous. Ahlsell Oy:n tuotevalikoimaa kehitetään jatkuvasti, toimitukset ovat nopeita ja asiointi helppoa. Ahlsell Oy:n Internet kauppa on auki 24h vuorokaudessa. Ahlsell Oy haluaa toimia niin, että asiakas tarvitsee vain yhden toimittajan saadakseen kaiken tarvitsemansa. Tämä taataan asiakkaalle laajan tuotevalikoiman ja verkostojen avulla.

Ahlsell Oy:llä johtajien vastuut ja valtuudet on määritelty linjaorganisaatiomallin mukaisesti. Toiminta jakaantuu seuraaviin osastoihin: myyntialueet (4kpl), hankinta, markkinointi, logistiikka, taloushallinto ja IT. Osastojen johtajat yhdessä toimitusjohtajan kanssa muodostavat Ahlsell Oy:n johtoryhmän, joka vastaa yrityksen toiminnan ylläpidosta ja kehittämisestä, strategisesta suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta ja toimenpiteiden suunnittelusta, joilla tavoitteet saavutetaan.

Ahlsell Oy:n intranet-sivuilta löytyy henkilöstökäsikirja, joka on laadittu yhteenvedoksi käytännöistä, joita Ahlsell Oy:ssä noudatetaan. Käsikirjan tarkoituksena on antaa informaatiota henkilöstölle työntekijöitä koskevista rutiineista sekä oikeista toimintatavoista. Henkilöstökäsikirja on tarkoitettu vain Ahlsell Oy:n sisäiseen käyttöön. Ahlsell Oy haluaa panostaa henkilöstöönsä, hyvänä esimerkkinä toimii tasa-arvosuunnitelman noudattaminen. Tasa-arvosuunnitelma perustuu tasa-arvolakiin (6 §) ja sen tavoitteena on muun muassa: kannustaa miehiä ja naisia uusiin tehtäviin, edistää miesten ja naisten ammatillista kehittymistä, edistää palkkauksen oikeudenmukaisuutta sekä estää kaikenlainen sukupuolinen tai muu häirintä työpaikalla. (Ahlsell Oy Intranet 2011.)

2.1 Arvot

Ahlsell Oy:n arvot ovat kaikkien nähtävissä Intranetissä. Arvot ovat jaettu kategorioihin sen mukaan, liittyvätkö ne tuloksellisiin arvoihin, henkilöstöarvoihin vai johtamisarvoihin.



Kuva 1: Ahlsell Oy: arvot 1 (Ahlsell Oy Intranet 2011.)

Ahlsell Oy:n arvoissa korostuu vahvasti yhdessä tekeminen, yhdessä onnistuminen, usko yhteiseen tulevaisuuteen, rehellinen johtaminen ja työstä innostumien. Mikään näistä määritellyistä arvoista ei voi toteutua, jos henkilöstö voi työssään pahoin ja työyhteisöt ovat tulehtuneita. Arvoissa on vahvasti näkyvissä yhteisöllisyys. Se on erittäin tärkeää, koska ulkopuolisen silmin kaikki Ahlsell Oy:llä työskentelevät edustavat vain yhtä yritystä, ei kymmeniä eri osastoja ja yksiköitä. Yhteinen tekeminen ja onnistuminen eivät ole mahdollisia, jos henkilöstöllä on sisäisiä ristiriitoja ja konflikteja.

Yhdessä onnistuminen ja usko tulevaisuuteen vaativat onnistuakseen paljon avointa keskustelua ja vuorovaikutteista johtamista. Jotta henkilöstö haluaa onnistua työssään ja uskoa yrityksen tulevaisuuteen ja omaan tulevaisuuteensa yrityksessä, on johtajien ja esimiesten tärkeää osata palautteenantotaito. Opinnäytetyöni pyrkii tuomaan ratkaisunsa palautteenantotilaisuuksiin. Henkilöstön työstään innostuminen vaatii taas johtajilta vuorovaikutustaitoja. Positiivisen palautteenannon vaikutus on monesti suurempi kuin kuvitellaan. Opinnäytetyöni tuloksena syntyvä uusi toimintamalli kannustaa palautteen antamiseen ja avoimiin keskusteluihin henkilöstön kanssa, nämä tekijät luovat vahvan kuvan oikeudenmukaisesta ja rehellisestä johtamisesta. Avoimuus ja palautteellisuus ovat molemmat mukana Ahlsell Oy:n arvoissa, joten tämä opas tulee tukemaan jo ennalta Ahlsell Oy:n henkilöstölähtöisiä arvoja. (Ahlsell Oy Intranet 2011.)

2.2 Henkilöstöstrategia

Ahlsell Oy:n henkilökuntaa varten on luotu henkilöstökäsikirja, joka on kaikkien saatavilla yrityksen Intranetissä. Henkilöstökäsikirjaan on kirjattu kaikki henkilöstöä koskevat politiikat ja käytänteet. Henkilöstöstrategia noudattaa vahvasti Ahlsell Oy:n arvoja, joita myös opinnäytetyöni tuloksena syntyvä uusi hyvinvointia korostava toimintamalli noudattaa.

Muutamia asioita henkilöstökäsikirjasta nostan kuitenkin esille, sillä mielestäni ne ovat erittäin olennaisia henkilöstöstrategiaan liittyviä asioita. Yksi merkittävä osa henkilöstöstrategiaa on työympäristö. Ahlsell Oy:n tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä olisi terveellinen ja vaaraton työympäristö. Kunkin esimiehen tehtävänä on huolehtia alaistensa työympäristöstä. Työympäristöasioissa tärkeää on yhteistyö työntekijän, esimiehen sekä tarvittaessa työterveyshuollon ammattilaisen kanssa. Yhteistyön tuloksena saadaan luotua hyvä ja toimiva työskentely-ympäristö. Työnantajalla on ensiarvoisen tärkeä asema kun luodaan hyvää ja turvallista työympäristöä. Työnantajan on ryhdyttävä viivytyksettä toimenpiteisiin, jos jotain korjattavaa ilmenee jonkun työympäristössä. Esimiehen tulee myös oma-aloitteisesti kartoittaa mahdollisia riskejä sekä ohjeistaa työntekoa niin, että vaaratilanteilta säästyttäisiin. Työntekijällä on myös oma roolinsa hyvän työympäristön luomisessa. Hänen tulee noudattaa aina annettuja turvallisuussääntöjä sekä kääntyä työympäristöön liittyvissä kysymyksissä välittömästi lähimmän esimiehen puoleen.

Tavoitekeskustelut ovat olennainen osa Ahlsell Oy:n henkilöstöstrategiaa. Tavoitekeskustelut ovat investointeja tulevaisuuteen, kunhan ne hoidetaan oikein. Ne ovat myös tärkeä esimiestyöskentelyn väline, jolla varmistetaan osaamisresurssit, kehitetään vuorovaikutusta organisaatiossa ja joiden avulla esimies saa palautetta organisaation ja itsensä kehittämiseen. Henkilöstöstrategia pitää sisällään ohjeita ja apukysymyksiä tavoitekeskusteluihin, joita kukin esimies voi sitten soveltaa omaan yksikköönsä. Kaikkia koskeva henkilöstöstrategian tavoitekeskusteluihin liittyvä linjaus on, että ne ovat aina esimiehen ja alaisen välinen, luottamuksellinen, ennalta sovittu, tietyin väliajoin käytävä ja tavoitteellinen tapahtuma, jossa kumpikin osapuoli antaa palautetta toiminnastaan ja tulevaisuuden odotuksista.

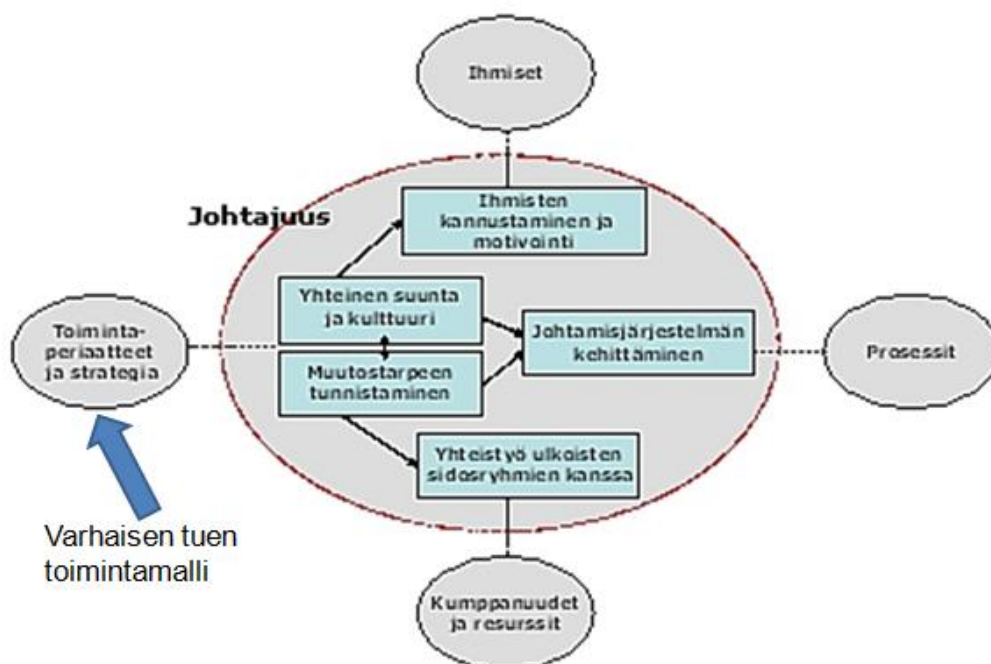
Ahlsell Oy:llä henkilöstöasioita hoitavat keskitetysti henkilöstöassistentti sekä logistiikka-assistentti. Työntekijän ensisijainen yhteyshenkilö on kuitenkin lähin esimies, jonka kanssa asia käydään ensin läpi, ja esimies hoitaa sen eteenpäin henkilöstöhallintoon.

Palaverikäytännöt ovat osa henkilöstöstrategiaa, ja niihin kiinnitetään erityishuomiota. Osastojen ja yksiköiden palaverit ovat tärkeä osa Ahlsell Oy:n sisäistä viestintää. Palavereissa henkilöstölle kerrotaan yrityksen ja osastojen nykytilasta, toimintasuunnitelmista, tavoitteista, tuloksesta, asiakaspalautteesta, uusista tuotteista ja toimintaympäristön muutoksista.

Vastaavasti palavereissa henkilöstö voi tehdä kehitysehdotuksia, jotka koskevat omaa työtä tai yrityksen tai yksikön toimintaa. Jotta viestintä palavereissa olisi luontevasti kaksisuuntaista, on esimiehen luotava tilaisuutta varten välitön, luottamusta herättävä ja yhteishenkeä luova ilmapiiri.

Ahlsell haluaa olla asiakkailleen halutuin sidoskumppani. Jotta yritys näyttää ulkopuolisille hyvältä, on sen voitava sisältäkin hyvin. Yrityksen sisäiset pitkään jatkuneet ongelmat ja konfliktit heijastuvat ajan myötä myös ulkopuolelle. On siis tärkeää, jos halutaan luoda tietynlainen kuva sidosryhmille, että ensin omat sisäiset asiat ovat kunnossa. Henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia tukeva opas on siis vahvasti yhteydessä Ahlsell Oy:n strategiaan, ja sen tarkoituksena onkin vain vahvistaa ja tukea ennalta määritettyjä toiminta-ajatuksia, ei luoda niitä kokonaan uudestaan. (Ahlsell Oy Intranet 2011.)

Johtajuus on osa henkilöstöstrategiaa. Ahlsell Oy:llä johtajuus ja johtaminen tapahtuvat EFQM-mallin mukaan. EFQM-malli määrittelee johtamisen olevan suunnan näyttämistä, rakenteiden luomista, innostamista ja muutosten tekoa. EFQM-malli on ensisijassa laadunhallinnan työkalu, johon yhtenä osana sisältyy johtaminen. Mallin perustana ovat erinomaisuuden tunnuspiirteet, jotka laadunhallinnan teorioissa on tunnustettu edellytyksiksi organisaation menestykselle. EFQM-mallia voidaan tarkastella johtamisen näkökulmasta kahdella tasolla, kokonaisuutena ja osina. EFQM-malli sinänsä on johtamisen ja kehittämisen työkalu. Johtajuus on yksi mallin yhdeksästä arviointialueesta, se osa-alue, jossa määritellään hyvän johtamisen elementit, joiden toivoisi löytyvän jokaisesta organisaatiosta. (Ahlsell Oy Intranet 2011.)



Kuva 2: EFQM-kaavio (Ahlsell Oy Intranet 2011.)

Varhaisen tuen toimintamalli Ahlsell Oy:ssä pohjautuu yrityksen arvoihin, strategiaan ja toimintaperiaatteisiin ja mallin varsinainen toteutus on osa johtajien ja esimiesten päivittäistä työtä. EFQM-mallissa kuvatut viisi eri teemaa: ihmisten kannustaminen ja motivointi, johtamisjärjestelmän kehittäminen, yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa, muutostarpeen tunnistaminen ja yhteinen suunta ja kulttuuri näkyvät vahvasti Varhaisen tuen toimintamallin mukaisessa johtamisessa. Toimintamallilla on suuri vaikutus kaikkiin näihin osa-alueisiin. Ringin sisäpuolella olevat teemat tukevat toinen toisiaan, jos yhden jättää vähemmälle huomiolle, se näkyy jossain vaiheessa kaikissa osa-alueissa. Varhaisen tuen toimintamallin myötä kaikkiin edellä mainittuihin osa-alueisiin tullaan kiinnittämään huomiota, joten tavoitteena on vahvistaa näitä johtamisen osa-alueita, ja siten päästä lähemmäs EFQM-johtamisen perustaan, eli erinomaisuuden tunnuspiirteisiin. Varhaisen tuen toimintamalli sopii siis hyvin EFQM-mallia käyttävän yrityksen toimintaan. Se tukee jo ennalta määriteltyjä strategioita, samalla kehittäen niitä ja mahdollisiin ongelma-kohtiin osataan puuttua paremmin.

2.3 Hyvinvoinnin tavoitteet

Opinnäytetyöni tuloksena syntyvä Varhaisen tuen toimintamalli asettaa Ahlsell Oy:lle joitakin uusia hyvinvoinnin tavoitteita. Uutena tavoitteena on Varhaisen Tuen toimintamallin työryhmän perustaminen. Tämä työryhmä tulee koostumaan henkilöstöhallinnon edustajista, jotka tulevat tekemään tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon yhteyshenkilön kanssa sekä esimiesten kanssa. Muita uusia työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita tulee olemaan sairauspoissaolojen raja-arvojen seuraaminen, ja sitä kautta sairauspoissaolojen kokonaisvaltainen väheneminen sekä työkyvyn ylläpito ja kuntouttaminen.

Ahlsell Oy:n ennalta asettamat tavoitteet jäävät voimaan ja ne on kirjoitettu henkilöstökäsikirjaan. Esimerkiksi syrjintään ja työpaikkahäirintään puututaan aina ja siihen suhtaudutaan vakavasti. Vaikka Ahlsell Oy on pyrkinyt ylläpitämään työhyvinvointia, aina voi parantaa ja kiinnittää entistä enemmän huomioita tärkeisiin asioihin. Tavoitteena on parantaa työhyvinvoinnin seurantaa, pitää tiiviimpää yhteistyötä henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa, kehittää viestintää sekä opetella ennakoimaan. Ennakointi on tulevaisuudessa suuressa asemassa Ahlsell Oy:n henkilöstöstrategiassa. Ennakointi edellyttää esimiestyön kehittämistä vuorovai-
kutteisempaan suuntaan. Asioista pitää viestiä avoimesti ja rehellisesti henkilöstölle. Avoimuus on sellainen asia, joka varmasti vaatii jokaisessa työpaikassa jonkinlaista kehittämistä. (Ahlsell Oy Intranet 2011.)

3 Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi

Työni teoreettinen osuus muodostuu johtamista ja työhyvinvointia käsittelevistä teemoista, joihin tässä luvussa paneudun. Teoria toimii vahvana pohjana luodessani Ahlsell Oy:lle tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvää Varhaisen tuen toimintamallia.

Suomessa on oltu viime vuosina huolestuneita työelämän laadusta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Kiire, jatkuva muutos, ennakoimattomuus, kasvavan tehokkuuden vaatimukset, kehittyminen ja kehittäminen sekä vapaa-ajan ja työn rajan hämärtyminen ovat lähes kaikille työelämässä oleville tuttuja asioita, jotka saattavat kuormittaa. Nykyään puhutaan paljon ajan hallinnan, muutoksen hallinnan ja jopa elämän hallinnan oppimisesta, jotta työntekijä kestää työssään uupumatta, masentumatta ja katkeamatta ennenaikaisesti. (Vesterinen 2006, 7.)

Työ ei lopu tekemällä ja niiden on vain jaksettava, jotka ovat työelämässä mukana, kysymys kuulukin; mistä saadaan voimaa jaksamaan. Työhyvinvointi on melko laaja-alainen käsitys, siihen kuuluu tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön. Yksi hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Työn tulee antaa myös mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen ja luoda elämälle mielekkyyttä ja taloudellista turvaa. Yksinkertaisesti sanottuna, kaikin puolin tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä.

Miksi sitten työhyvinvointiin kannattaa investoida? Inhimilliset ja henkilötason syyt ovat melko ilmeisiä. Johtajia kiinnostaa raha ja tulos, joten liiketalouden näkökulmasta työhyvinvointiin panostaminen on organisaatioille hyvä kauppa, jossa parhaassa tapauksessa voittavat kaikki. Organisaatioiden johtajien tulisikin ajatella, onko organisaatiolla itse asiassa varaa olla investoimatta työhyvinvointiin. Jo pelkästään sairauspoissaoloihin puuttuminen kannattaa taloudellisesti, sillä monissa yrityksissä sairauspoissaolojen puolittuminen voisi kaksinkertaistaa tuloista. Tämä arvio perustuu laskelmaan, jonka mukaan sairauspoissaolojen osuus palkkakustannuksista olisi noin viisi prosenttia. (Pyöriä 2012, 14.)

Johtamisella on siis suuri painoarvo siihen, millainen on organisaation vuosittainen tuottavuusaste ja tulos. Samalla johtajien tulee muistaa noudattaa organisaation tärkeitä arvoja kuten; työntekijät ovat yrityksen arvokkain resurssi. Työhyvinvoinnilla on valitettavasti melko heikko asema yritysten arjessa. Se jää usein muiden kiireiden jalkoihin. Erityistä haastetta johtamiselle luo juuri tämä kontrasti, kuinka toimia henkilöstöarvojen mukaisesti, samalla tuottaen hyvää tulosta. Johtamistyössä tulisi muistaa, että työyhteisö ja sen hyvinvointi vaikuttaa suoraan tulokseen. Jos oman työyhteisön johtamiseen käyttää enemmän aikaa ja rahaa, näiden aikaansaama tulos voi olla moninkertainen. (Rubanovitsch 2011, 80.)

Vesterinen (2006, 8-15) toteaa, että työhyvinvoinnin kokeminen on kuitenkin yksilöllistä. Vesterisen mukaan kaikilla työpaikoilla voidaan varmasti tehdä havaintoja samoissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden hyvin erilaisista työhyvinvoinnin kokemuksista. Toinen saattaa kamppailla vakavien jaksamisongelmien kanssa, kun taas toinen voi samanaikaisesti nauttia ja innostua työstään päivittäin. Vesterinen painottaa, että kun aletaan tarkastella yksilön jaksamista työssään, tulee ottaa huomioon erilaiset taustamuuttujat, kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus tai perhetilanne. Myös organisaation sisällä olevat tekijät voivat vaikuttaa yksilön jaksamiseen, tästä voisi olla esimerkkinä vaikka epäoikeudenmukainen johtaminen ja työnsisällön mielekkyys. Työ voi parhaimmillaan olla ihmisen tärkeä voimavarojen luoja ja identiteetin perusta. Pahimmillaan taas työ ja työolot voivat olla suuri riski terveydelle ja mielenterveydelle.

Työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa organisaation tuottavuuteen, sekä työntekijöiden viihtyvyyteen, jaksamiseen ja työssä pysymiseen. Sisällöllisesti taas työhyvinvointi kattaa työturvallisuuteen, työympäristöön ja työntekijään liittyvät asiat, joita on kaikkia johdettava. Työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen ovat haaste sekä johtajalle että jokaiselle työntekijälle itselleen. Työhyvinvointi ei voi olla vain jostain suunnasta johdettu, objektiivinen asia vaan se on samalla hyvin subjektiivinen kokemus. Sitä faktaa ei kuitenkaan voi kiistää, että hyvällä johtamisella voidaan edistää työhyvinvointia. (Vesterinen 2006, 47.)

Työhyvinvointi on olennainen osa johtamista (Vesterinen 2006,30). Johtamisen ja työyhteisön välisen yhteyden tarkastelulle on monia syitä. Varmaankin selkein syy tälle on se, että organisaatiot ja töiden luonne ovat viime vuosina muuttuneet todella nopeasti. Jatkuvat muutokset ja uudistukset kuormittavat ihmisiä. Jaksamisongelmia syntyy useasti juurikin muutosten ohella, tällöin työntekijän täytyy jäsentää työ uudestaan ja sisäistää organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Toinen syy johtamisen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden tarkasteluun on se että, johtamisella ja työyhteisön hyvinvoinnilla ja sen käänteisilmioilla eli työyhteisön pahoinvoinnilla on selkeä yhteys. Hyvä johtaminen heijastuu siis suoraan työhyvinvointiin. Sen sijaan taas, piittaamaton, kylmäkiskoinen ja liian ankara johtamisote aiheuttaa väistämättä pahoinvointia työyhteisössä. (Juuti 2006, 77-78.) Työyhteisöjen hyvinvointia voidaan kehittää monilla eri tavoilla. Olennaista on kuitenkin, että johtamisella on oltava siinä keskeinen rooli. On paljon helpompaa saada aikaan pahoinvointia kuin hyvinvointia. Oma ärtyneisyys esimerkiksi tarttuu muihin huomaamattomalla tavalla ja siten luo kireän ilmapiirin. (Juuti 2006, 83.)

Se, että yritys tarjoaa henkilöstölle hyvinvoivan työympäristön, tulee olla itsestäänselvyys. Kun henkilö allekirjoittaa työsopimuksen työnantajan kanssa, hän solmii samalla myös kirjoittamattoman psykologisen työsopimuksen. Tähän psykologiseen työsopimukseen tulee molempien osapuolten antaa yhtä suuri panos, jotta se antaa molemmille osapuolille toivotun tuloksen. Psykologisella työsopimuksella tarkoitetaan siis kokemusta reiluudesta, oikeudenmukai-

suudesta ja tasapuolisuudesta. Se on sopimus molemminpuolisesta työhyvinvoinnista. (Luukkala 2011, 48.)

3.1 Johtajuus ja esimiestaidot

Johtaminen on valtaa ja työelämässä valta on läsnä kaikessa ja kaikkialla. Valta on sitä, että toinen ihminen noudattaa jonkun toisen antamaa käskyä vaikka sitten vasten omaa tahtoaan. Valta ymmärretään myös resurssiksi, jota ilman ei olisi mahdollista saavuttaa yhteisöllisiä päämääriä. Tähän ajatukseen liittyy vahvasti myös itse vallankäyttäjä, joka tietyissä tilanteissa toimii haluamallaan tavalla. Tämä edellä mainittu vallan määritelmä on kuitenkin hieman muuttunut ja siten nykypäiväistynyt. Se yleinen käsitys, jonka mukaan valta olisi hallittavissa, on hylätty. On tullut näkemys, että valta on relationaalista, verkostomaista ja jaettua. Työmaailmassa on tullut vielä esiin ajatus, että vallan määrä ei ole vakio. Valtaa voidaan aina lisätä, mutta lisääminen ei merkitse sitä, että valtaa viedään pois toisaalta. Työelämän valtasuhteita mietittäessä onkin syytä kiinnittää aiempaa enemmän huomiota siihen, mitä valta organisaation resurssina merkitsee. (Blom & Melin 2012, 208.)

Johtamista on siis määritelty lukuisilla eri tavoilla. Tavallisesti se kuitenkin nähdään toimintana, jolla vaikutetaan muihin ihmisiin. Samanaikaisesti johtamisen nähdään myös olevan tavoitteellista toimintaa. (Autio 2011, 11.) Tänä päivänä jatkuvat muutokset, henkilöstöresurssien niukkuus ja korkeat taloudelliset tavoitteet ajavat helposti ihmisten teknologiseen johtamiseen. Kiire, muutokset ja kasvavat tulosodotukset ovat tulleet työelämään jäädäkseen, ja nyt 2000-luvulla johtajat ovat suurempien haasteiden edessä ihmisjohtamisessa kuin ennen. (Nummelin 2007, 10.)

Johtaminen on asioiden eteenpäin viemistä, toisin sanoen asiajohtajuutta. Yleensä asioita viedään eteenpäin yhdessä muiden kanssa, mikä tuo johtajuuteen mukaan ihmiset ja sitä kautta henkilöjohtajuuden. Niin kauan kuin työmaailmassa on mukana ihmisiä, kuuluu johtajuuteen ihmisjohtajuuspuoli. Johtaminen muuttuu vaativaksi, kun työpaikalla ilmenee ongelmia. Rohkeus puuttua tilanteisiin heti ongelmien tultua ilmi on tärkeää, ja se osoittaa suoraselkäistä johtajuutta. (Luukkala 2011, 256.)

Vielä 1990-luvulla organisaatioissa oli päättäviä yksilöitä vain muutama, ja johtajilla oli sekä valta ja viisaus. Nykyisessä työelämässä taas vastuu ja itsenäisyys ovat lisääntyneet henkilöstön keskuudessa. Työn muuttuminen on merkinnyt suuria muutoksia esimiestyölle. Nykyään esimies ei hallitse kaikkea mutta häneltä odotetaan yhä suurempia vaatimuksia koulutustason ja työn vaatimusten muuttuessa. Esimiehen pitää nykyään ansaita toimintansa kautta oma asemansa ja asiantuntijuutensa, eivätkä ne enää ole itsestään selvyys. Esimiestyön keskei-

nen kysymys on se, että he ovat yritykselle tärkeä voimavara, joiden työmotivaatiosta ja hyvinvoinnista halutaan huolehtia. (Nummelin 2007, 45.)

Johtajien tulee aina muistaa vaikutuksensa alaisiinsa. Jokainen johtaja voi toiminnallaan vaikuttaa toisen ihmisen mieleen jollain tavalla, vaikka hän ei sitä itse huomaisikaan. Sitä miten ihmismieli toimii, on vaikea ymmärtää. Vaikka johtajat omistaisivat hyvät psykologiset taidot, monesti johtamistilanteet epäonnistuvat ja saattaa syntyä väärinymmärrettyjä tilanteita. (Åhman 2008, 15.) Tiivistettynä hyvät esimiestaidot tarkoittavat alaisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista niin, että organisaation yhteiset tehtävät tulevat suoritetuksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Vesterinen 2010, 111.)

3.2 Työhyvinvointi ja osaaminen

Yksi ihmisen suurimmista peloista nykytyöelämässä liittyy siihen, etteivät he hallitse työtehtäviään niin hyvin kuin he itse olettavat organisaation odottavan. On siis melko loogista ajatella, että ajantasainen ja riittävä osaaminen edistää työnhallinnan tunnetta ja vähentää koettua stressiä. Toinen tapa tarkastella osaamista työhyvinvoinnin edistäjänä on nähdä työnantajan panostukset henkilöstön kehittämiseen takeena siitä, että koulutettavat ihmiset nähdään tarpeellisiksi myös yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tämä luo turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta, jotka ovat edelleen yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin perusedellytyksiä.

Kun henkilöstö on riittävästi koulutettu tehtäviinsä, se ei koe kovia tavoitteitakaan ahdistavana. Kun tavoitteiden tarkoitus on selvillä, osaaminen on riittävää ja tukea on tarjolla, henkilöstö jaksaa paremmin paineenkin alla. Ihminen haluaa luonnostaan tehdä parhaimpansa, ylittää itsensä ja onnistua, muttei kuitenkaan hinnalla millä hyvänsä vaan niin, että hallinnan tunne säilyy. Osaaminen on siis yksi merkittävimmistä asioista työelämässä onnistumisen ja jaksamisen taustalla. (Salojärvi 2006, 51-52.)

3.3 Työuupumus

Työ tahdittaa monen ihmisen päivittäistä elämää kiivaassa rytmissä. Teknologia kehittyy kokoajan ja harppaa suuria askelia eteenpäin. Samalla kuitenkin luullaan, että ihmiset pysyvät mukana kehityksessä. Työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa tehojen kasvamista samalla tavalla kuin uusilta ohjelmaversioilta, ja näin ihmisen mitta unohtuu liiankin helposti ja työ alkaa kuormittamaan liikaa. (Nummelin, 2007, 10.) Sanotaan, että stressillä on kahdet kasvot, energisoiva stressi tuo voimia ponnisteluun ja suojaa elimistöä sairauksilta. Kun taas liiallinen stressi on lamaannuttavaa ja heikentää elimistön puolustuskykyä. (Nummelin 2007, 33.)

Vaikka stressillä on paljon negatiivisia vaikutuksia, voi se hillittynä vaikuttaa ihmiseen myös positiivisesti. Vaikeissa tilanteissa stressiä tuottavat niin sanotut taisteluhormonit kortisoli ja adrenaliini voivat auttaa ihmistä selviytymään hankalista tilanteista. Stressi voi siis luoda motivaatiota selviytyä raskaasta työjaksosta. Se voi motivoida henkilön tekemään parhaan suoriutuksensa ja luo kiinnostusta työhön. Pitkittyessään stressijaksot kuitenkin heikentävät henkistä ja fyysistä terveyttä, jolloin motivaatio työhön kärsii. Stressaavissa tilanteissa elimistön toiminta yleensä mukautuu stressiin. Jos stressin määrä lisääntyy jatkuvasti, eikä palauttavia jaksoja ole, voivat voimavarat loppua ja ihminen romahtaa. On siis ensiarvoisen tärkeää oppia hallitsemaan omaa stressitasoaan ja tunnistaa merkit, kun stressi on saamassa otteen ihmisestä. (Rubanovitsch 2011, 46.)

Työpaikoilla tehdyistä tutkimuksista on usein käynyt ilmi, että monet työyhteisöt voivat pahoin ja työssä käyvillä on vaikeuksia jaksaa työssään. Perinteisesti työssä jaksamisesta puhuttaessa on käytetty sanaa stressi. Kuitenkin nyt viimeiset kymmenen vuoden aikana on yhä enemmän alettukin puhua työuupumuksesta. Tämä muutos stressistä työuupumukseen kertoo omalta osaltaan, että työssä jaksamiseen liittyvä ilmiö on syventynyt ja muuttunut siten vakavammaksi. Työuupumuksella tarkoitetaan vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää. Tälle on ominaista kokonaisvaltainen uupumusasteeksi kehittynyt fyysinen ja henkinen väsymys, kyynistynyt asenne työhön ja ammatillisen itsetunnon lasku. Juutin (2006, 81) mukaan, karkeasti yleistäen työuupumusta voidaan pitää pitkään jatkuneen stressin, tottaisiin uupumisen ja kyynistymisen yhdistelmänä.

Työuupumus on tunnistettavissa muutamien hälyttävien merkkien tunnusmerkkien perusteella. Merkkejä mahdollisesta työuupumuksesta ovat:

- kokonaisvaltainen väsymys, unihäiriöt
- ammatillisen itsetunnon lasku
- heikentynyt muisti ja keskittymiskyky
- uuden oppiminen vaikeutuu
- kyynistyminen, asioihin ei jakseta enää puuttua
- muuttuvat elintavat, työntekijän eristäytyminen (Juuti 2006, 82.)

Työuupumus etenee yleensä vaiheittain, siksi johtajilla ja esimiehillä on mahdollisuus puuttua siihen melko varhaisessakin vaiheessa, jos oireet vain todetaan ajoissa. Varhaisin oire työuupumuksesta on se, etteivät lepojaksot kuten vapaat, sairauslomat ja lomat ole riittäviä palautumiseen. Jos esimies huomaa työntekijän olevan stressaantunut lomaltakin palatessaan, tällöin kannattaa tilanteeseen jo puuttua. Yleensä työuupumukseen ajautuneilta henkilöiltä puuttuu jokin voimavara, joko esimiehen tuki tai muun työyhteisön tuki, ja pahimmassa tilanteessa työntekijältä saattaa puuttua molemmat. Nimenomaan juuri läheiset työtoverit tai

esimies on se tuki, joka tarvittaessa osaa myös puuttua ajoissa alkaneeseen työuupumiseen. (Juuti 2006, 81-83.)

3.4 Muutokset organisaatiossa

Työperäinen stressi on pahimmillaan työnkuvan muuttuessa ja silloin, kun odotukset ja tavoitteet ovat epäselviä, epärealistisia ja ylhäältä annettuja (Rubanovitsch 2011, 46). Tämän kaltaisen työperäinen stressi on varsin yleistä, koska päätökset tehdään aina johtajatasolla, jotka saattavat olla useasti vieraantuneita tavasta toimia konkreettisesti. Tämä taas johtuu siitä, että organisaatioiden johtamisjärjestelmät ovat yleensä väistämättä hierarkkisia. Valitettavasti usein tämä tarkoittaa sitä, että lähin esimies, työnjohto, ja jopa joskus näidenkin yläpuolella oleva päällikkötaso on voimaton vaikuttamaan työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Usein, kun organisaatiota kohtaa suuri toiminnallinen tai tuotannollinen muutos, siitä informoidaan välitöntä esimiestasoa samanaikaisesti kuin työntekijöitä. Näin ollen esimiehen oman aseman ja tulevaisuuden pohdinta käynnistyy samaan aikaan kuin heidän tulisi johtaa organisaation muutosta ja tukea henkilöstöä muutoksen käsittelyssä. (Nivala 2006, 103-104.) Muutokset organisaatiossa heijastuvat ilman muuta työhyvinvointiin, ja ne voivat jopa luoda kireyttä henkilöstöön johtuen epävarmuudesta. Tällöin johtamisen rooli korostuu, tarvitaan kannustavaa ja ihmisten toimintaa tukevaa johtamista. (Nivala 2006, 103.)

Kommunikointi on olennainen osa muutosjohtamista ja samalla keino luoda työhyvinvointia ja muutoksen aiheuttamaa jännitystä kohtaan. Ilman johdinmukaista kommunikointia tieto muutoksesta ei leviä, vaan pysyy tarkoin varjeltuna salaisuutena. (Luoma & Aarnikoski 2006, 131.) Hyvin johdetun työelämämuutostilanteen tunnistaa siitä, että henkilökunnalle on tiedotettu riittävän aikaisin ja tosiasioihin pohjaten. Tiedotustilaisuuksia on pidetty riittävän usein, ja näin johtaja saa katkaistua ikävät huhut, joita melko usein muutostilanteissa lähtee liikkeelle. (Luukkala 2011, 185.) Muutostilanteet vaativat johtajilta paljon. Heitä kohtaan kohdistuu sekä ryhmän sisältä että sen ulkopuolelta normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia, ja joskus nämä odotukset ovat jopa melko mahdottomia. Kuitenkin tilanteissa, joissa työn tekemisen odotukset muuttuvat, tulisi esimiehen liikkua aiempaa enemmän ryhmänsä sisällä tiedottamassa muutoksesta ja sen vaatimuksista työntekijöille. Saadun lisätiedon jakaminen työntekijöille on muutoksissa elintärkeää. (Luoma & Arikoski 2006, 131-132).

Jotta työntekijän olisi mahdollisimman mukava ja turvallinen olo muutostilanteissa, tulisi esimiehen muutostilanteessa myötäelää ja johtaa työntekijän muutosta. Muutoksissa esimiehen tulisi myös voida ennakoita tulevaisuutta. Hänen tulee tietää, mitä prosessin aikana tapahtuu, millaisia resursseja ja osaamista jatkossa tarvitaan, sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia muutostilanne tuo mukanaan. Kun esimiehellä on nämä perustiedot hallussaan, on hänen helpompi vastata huolestuneiden työntekijöiden kysymyksiin ja siten luoda hyvinvointia

työyhteisöön. Jokaisen esimiehen ja johtajan tulee ymmärtää että muutokset ovat tulleet jäädäkseen. Niiden tapahtumista voi ehkä hidastaa, mutta niitä ei voi estää tapahtumasta. (Luoma & Arikoski 2006, 133-135.)

3.5 Motivaatio

Työhyvinvointi kytkeytyy läheisesti työmotivaatioon. Yleisesti ottaen motivaatio syntyy työn sisällöstä; työn on oltava mielekästä jotta työntekijä siinä viihtyy. (Nivala 2006, 97.) Nummelin (2007, 28-29) painottaa, että motivaatio on tärkeää luovuuden kannalta, sillä ilman syvää mielenkiintoa, uteliaisuuden tunnetta ja innostunutta mielialaa ei synny kovinkaan luovia ja tuottavia ratkaisuja. Motivaation syntymiseen vaikuttavat merkittävästi myös myönteiset tunnevirytykset. Positiiviset tunnevirytykset taas yleensä saadaan työpaikan hyvien ihmissuhteiden kautta. Nykyisissä organisaatioissa esimiesten tärkeänä tehtävänä on löytää juuri ne keinot, jotka edistävät motivaatiota ja sitä kautta sitten sitoutumista ja työn jatkuvaa kehittämistä. Esimiehillä on siis todella tärkeä rooli motivaation synnyttämisessä ja ylläpitämisessä.

Motivaatio vaikuttaa siihen, miten henkilöstö tulkitsee ympäristöään, tekee työnsä ja ohjaa sitä. Motivoitunut työntekijä on myös halukas saavuttamaan ne tavoitteet, jotka organisaatioissa johto on asettanut. Esimiestyössä on elintärkeää tietää, mitkä asiat energisoivat työntekijöitä ja miten oikeansuuntaista työtapaa ylläpidetään. Työmotivaatio koostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäisillä motivaatiotekijöillä tarkoitetaan työn sisältöä ja sen kiinnostavuutta, työhön liittyvää päätöksentekoa ja osaamisensa hyödyntämistä, kun taas työn ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan työstä saatavia, aineellisia palkkioita. (Nummelin 2008, 36-37.)

3.6 Varhaisen tuen toimintamalli

Varhaisen tuen toimintamalli on käsitteenä vielä jokseenkin tuntematon. Ennen on puhuttu varhaisen puuttumisen mallista, mutta se herätti ihmisissä negatiivisia mielikuvia. Sen jälkeen tuli käsite varhaisen välittämisen malli, jolla asia tuodaan esiin myönteisesti. Tämä käsite vaihdettiin melko pian Varhaisen tuen toimintamalliksi, sillä varhaisen välittämisen malli sai ihmiset luulemaan, että kyse on hoitotyöhön liittyvästä mallista. Uusin nimi tuo esiin sen mitä toimintamallilla pohjimmiltaan haetaan; ennaltaehkäisyä ja tukemista. Asiat halutaan huomata varhaisessa vaiheessa, jotta niihin voidaan vielä vaikuttaa. Varhaisella tuella ei tarkoiteta työyhteisön jäsenien tarkkailua leimaamistarkoituksessa, vaan se on inhimillistä välittämistä. Varhaisen tuen toimintamalli on hyödyllinen myös liiketoiminnan kannalta, sillä se kuvastaa taloudellista ja tuottavaa ajattelua. Varhaisen tuen toimintamallia käyttävä yritys voi siis vähentää sairauspoissaoloja ja saada tuntuvia kustannussäästöjä. Esimerkiksi 500 hengen yrityksessä yhden prosenttiyksikön lasku sairauspoissaoloissa tuottaa vuodessa noin 167 000 euron

säästöt. (Ilmarinen vuosikertomus 2011.) Varhaisen tuen voi kohdistaa organisaatiossa eri tasoille, joko koko organisaatioon, työryhmään tai yksilöön.

Kun työyhteisö toimii hyvin, koetaan työryhmässä työhyvinvointia, ja se heijastuu hyvänä tuloksentekona. Varhaisen tuen vaiheessa on tarkoitus havaita sellaista työpahoinvointia, joka pidemmällä aikavälillä voi luoda uhan tälle hyvälle hengelle töissä. Tuntomerkkejä työpahoinvoinnille ja varhaisen tuen mallille on esimerkiksi:

- poissaoloissa havaitaan merkittäviä muutoksia
- työnteko tuntuu ylitsepäsemättömän hankalalta ja epämukavalta
- ylityöt tai töiden välttely tai molemmat lisääntyvät
- myönteinen vuorovaikutus henkilöstön ja esimiehen välillä vähenee.

Varhaisen tuen tarve on siis olemassa, kun poissaoloja on eri syistä epätavallisen paljon. Silloin esimiehen tulee kiinnittää asiaan huomiota ja pohtia ilmiön mahdollisia syitä. Esimiehen varhaista tukea tarvitaan myös silloin, jos epätavallisen moni valittaa työstään. Jos esimies ei ota tällaisia puheita huomioon, tulee alaiselle sellainen tunne, ettei hänestä välitetä. Se on huonoa henkilöstöjohtamista ja heikentää työhyvinvointia. Jos ylityötä on jatkunut pitkään, on esimiehen taas syytä alkaa tarkastella siihen johtavia syitä. Pitkät ylityörupeamat eivät ole kenellekään terveellisiä ja ne ovat merkki siitä, että työntekijäresurssit ovat alimitoitettu. Läsnä oleva esimies havaitsee, jos myönteinen vuorovaikutus työyhteisössä vähenee. Mitä varhaisemmassa vaiheessa siihen puututaan ja yritetään kääntää tilanne takaisin myönteiseen suuntaan, sen parempi. (Luukkala 2011, 216-218.)

Monet esimiehet kokevat varhaisen tuen antamisen vaikeana. Kun ongelmat ovat vasta alullaan ja lieviä, on varhainen tuki tehokas tapa toimia. Varhaisuudesta vaikeaa tekee muun muassa seuraavanlaiset tilanteet ja ajatukset:

- osaamattomuus ristiriitatilanteissa
- ihmisten tunnereaktiot koetaan kiusallisina tai vaikeina
- puhuminen pahentaa tilannetta
- toivottomuus ja välinpitämättömyys
- hankalat luonteet eivät muutu koskaan. (Luukkala 2011, 219.)

Keskeinen syy varhaisen tuen puuttumiselle on osaamattomuus eli toisia tuettaisiin enemmän, jos osattaisiin. Toisinaan myös pelätään hankalien asioiden esille ottamista. Esimiesten tulisi aina muistaa, että jos ongelmiin ei puututa ajoissa, ne saattavat pahentua sen suuruisiksi ongelmiksi, että ei ole enää kyse varhaisesta tuesta eikä ennaltaehkäisystä. Silloin tarvitaan rankempia väliintuloja ja korjaavia keinoja. (Luukkala 2011, 219.)

Sanalla toimintamalli tarkoitetaan uutta tapaa toimia. Toimintamalli pitää sisällään useita osa-alueita, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jota tässä työssä kutsun Varhaisen tuen toimintamalliksi. Toimintamalli tulee osaksi jokapäiväistä toimintaa, sen mukaan toimitaan työhyvinvointia koskevissa tilanteissa. Toimintamallia noudattavat ensisijaisesti esimiehet, he vastaavat siitä, että toimintamalliin kuuluvia sääntöjä ja rajoja noudatetaan. Toimintamallin kehittäminen toteutuu sisäisen arviointipalautteen, tutkimusten, henkilöstön ja työympäristön arviointien pohjalta. Jokainen henkilöstön jäsen siis vastaa omalta osaltaan toimintamallin kehittämisestä. Sana toimintamalli mielletään monesti eri tavalla. Ahlsell Oy:n osalta se tarkoittaa tapaa toimia, Varhaisen tuen toimintamalli liitetään osaksi henkilöstöpolitiikkaa. (Luukkala 2011, 220.)

3.7 Hyvä johtaja ja huono johtaja

Hyväksi johtajaksi ei synnytä, sellaiseksi opitaan. Toisilla on luontainen halu ja tarve johtaa, toiset taas joutuvat tekemään hyvin paljon töitä omaksuakseen esimiehen roolin. Ollakseen menestyvä johtaja ihmisellä täytyy olla taipumusta ja tahtoa. Itse johtaminen on vain osa esimiehen tehtäväkenttää. Tämä saattaa usein unohtua. Esimiehen on osattava jakaa aikansa. Ollakseen uskottava ja johdonmukainen esimies tarvitsee tuekseen vahvan strategian ja järjestelmällisen toimintatavan. Hyvä johtaja tai esimies inspiroi ja luo myönteisen työilmapiirin. Näin hän onnistuu herättämään alaisissaan suoriutumishalun ja pyrkimyksen saavuttaa parempia tuloksia. Pelkästään ammatillisen roolin turvin toimiva esimies toimii korostetun muodollisesti ja yrittää näin peitellä huonoa itsetuntoaan. Moni aloitteleva esimies taas välttelee johtajan roolin ottamista kaveeraamalla alaistensa kanssa ja pyrkimällä miellyttämään heitä. Mikäli esimies ei uskalla ottaa johtajan roolia, hän on kyvytön johtamaan ja organisoimaan alaistensa työskentelyä. Esimies ei saa kuitenkaan suhtautua liian tunteellisesti työyhteisöönsä ja alaisiinsa. Esimiehen on oltava itsevarma, päättäväinen eikä saa olla muiden johdateltavissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiehen ei tulisi kuunnella alaistensa mielipiteitä tai pyytää heiltä ratkaisuehdotuksia. Kukaan myöskään tuskin haluaa esimiehekseen kaikkikitävää, joka esittää suurempaa kuin todellisuudessa on. Johtajakin on ihminen eikä hänenkään tarvitse tietää ja osata kaikkea. (Rubanovitch 2008, 20-24.)

Esimies toimii aina esimerkkinä tiimilleen, halusi hän sitä tai ei. Siksi onkin tärkeää, että esimies osallistuu itse työhön ja antaa alaisilleen mahdollisuuden oppia seuraamalla hänen toimintatapojaan. Esimiehen on ansaittava alaistensa luottamus voidakseen onnistua tehtävässään. Hänen tulee luottaa tiiminsä jäseniin voidakseen saada luottamusta osakseen. Esimiehen tulee myös olla tarkkana siitä, että hän lupaa vain sellaisia asioita, jotka voi varmasti toteuttaa. Uskottavuus kärsii hyvin nopeasti, mikäli lupaukset jäävät toteuttamatta. (Rubanovitsch 2008, 24-27.)

Hyvä johtaja antaa ja vastaanottaa palautetta, palkitsee, kantaa vastuuta, ottaa vastaan ehdotuksia, välittää, kohtelee oikeudenmukaisesti, kuuntelee alaistensa näkökulmia ja toiveita. Johtajan odotetaan olevan myös varma, rehellinen, tiedottavan avoimesti meneillään olevista ja tulevista muutoksista, tekevän päätöksiä ja vastaavan alaisia askarruttaviin kysymyksiin. Hyvä johtaja arvostaa työntekijöitään, valtuuttaa, antaa vastuuta ja delegoi. Hyvän johtajan pitää myös osata lukea ihmisiä ja ottaa huomioon heidän elämäntilanteensa. (Vesterinen 2006, 47.) Melko paljon siis vaaditaan yhdeltä ihmiseltä. Todellisuudessa näitä kaikkia piirteitä omaavaa ihmistä on melkein mahdotonta löytää. Niin kuin työntekijät niin myös johtajat ovat yksilöitä.

Mitä negatiivisempi on esimiehen tai johtajan johtamistyyli, sitä onnettomampaa on henkilöstö. Työntekijän hyvinvointi vähenee huomattavasti, jos esimiehen käytös on hyvin kontrolloivaa. Tutkitusti työntekijät pääsevät parempiin tuloksiin, jos heillä on tunne, että heidän työnsä on merkityksellistä. Toisin on jos henkilöstöllä on tunne, että esimies vain käskyttää heitä tekemään erilaisia tehtäviä. Tämän kaltaiset tutkimustulokset eivät ole kovinkaan yllättäviä, mutta yllättävää on se kuinka vähän esimiehet ja johtajat ajattelevat oman toimintansa vaikutuksia työyhteisöön. Esimies luo toiminnallaan osan työilmapiiriä, millä taas on kiistan vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. (Talouselämä 2012.)

Esimiehien ja johtajien tulee aina muistaa, että heillä ei ole johtamistehtävää ilman alaisiaan ja he voivat saavuttaa itselleen asettamat tavoitteet vain alaistensa työn kautta. Heidän tärkeimpänä tehtävänä onkin siis pitää alaisensa tyytyväisinä ja sitoutuneina. Henkilöstöä ei pidetä tyytyväisenä vain olemalla heidän kaverinsa. Esimies ei saisi olla helppoheikki, joka vain viheltelee mennessään. Ihmiset haluavat, että heitä johdetaan. (Rubanovitsch 2008, 117.)

Rubanovitsch (2008, 126-127) esittää oikotien epäonnistumiseen esimiehenä. Haluan nostaa listasta muutaman kohdan esille, siitä miten olla huono esimies.

- Usko, että tiedät kaiken.
- Pyörittele asioita, älä tee päätöksiä.
- Johda pelottelemalla, hierarkian ja aseman kautta.
- Käytä valtaa ja välttele vastuuta.
- Unohda motivointi ja kannustimet
- Älä kuuntele alaisia ja unohda kehityskeskustelut.
- Älä osoita henkilöjohtamisen taitoja.
- Älä koskaan myönnä virheitäsi.
- Älä ota vastaan palautetta.
- Suhtaudu juoruihin faktoina.

Jos esimies tai johtaja huomaa toimivansa edes yhden kohdan mukaisesti, tulee hänen herätä todellisuuteen mahdollisimman nopeasti ja yrittää korjata virheensä. Jos esimies tunnistaa useamman kohdan omassa toiminnassaan, on syytä harkita, onko hänessä oikeasti johtajainesta.

3.8 Kehityskeskustelut, palautteen anto ja työhönpaluun tukeminen

Kehityskeskustelujen yleismäärite on seuraavanlainen: kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa. Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan yleensä esimerkiksi organisaatiossa käytössä olevaa yhteistä keskustelurunkoa, ja säännöllisyydellä taas sitä, että keskusteluja käydään organisaatiossa tiettyinä ajankohtina kerran tai kaksi vuodessa. Kehityskeskusteluissa keskitytään lähinnä alaisen työssä suoriutumiseen, ammatissaan kasvamiseen sekä esimiehen ja alaisen väliseen yhteistyöhön ja ymmärrykseen. Kehityskeskusteluissa alaisella on myös mahdollisuus kertoa yksityiselämästään, jos se esimerkiksi saattaa jollain tavoin vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Se, millainen sisältö ja kuinka paljon haluaa elämästään kertoa kehityskeskustelussa, on vain alaisesta kiinni, eikä esimies voi vaatia kertomaan esimerkiksi yksityiselämästä. (Autio 2011, 29).

Kehityskeskustelujen käyttö on viime vuosien aikana yleistynyt. Monet esimiehet ja johtajat pitävät kehityskeskusteluja säännöllisesti, mutta valitettavasti suurin osa keskusteluista jää melko vaatimattomiksi. Nämä keskustelut ovat yleensä kiusallisia molemmille osapuolille sekä raapaisevat vain pintaa. Tällaiset pinnalliset kehityskeskustelut käydään vain, koska ne kuuluu käydä ja yleensä ne ovat lähinnä lyhyitä ja toteavia lomakkeentäyttötilaisuuksia. Kehityskeskustelut tarjoavat kuitenkin mahdollisuuksia, jos ne hoidetaan kunnolla ja molemmat osapuolet ovat asiaan sitoutuneita. (Autio 2011, 20).

Kun kehityskeskustelu muodostuu aidoksi dialogiksi niitä käyvien henkilöiden välille, se alkaa vastata tarkoitustaan. Tällöin kehityskeskustelu on opettavainen ja avartava molemmille osapuolille. Johtaja tai esimies saa aidon kuvan siitä, miten alainen kokee työnsä ja olonsa työpaikalla, ja tällöin johtaja tietää, miten hän voisi toimia paremmin ja johtaa johdonmukaisemmin. Työntekijälle kehityskeskustelu taas antaa luottamuksellisen tilaisuuden kertoa tunteuksistaan ja samalla parantaa omaa hyvinvointiaan työssä sekä jaksamaan paremmin. (Autio 2011, 21-22). Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan korvaa arkista keskustelua työn ohella. Ne luovat mahdollisuuden syventää arkisten keskustelujen käymistä, sillä ne avaavat niitä taustoja, jotka yleensä johtavat työhyvinvointiin ja jaksamiseen (Autio 2011, 157).

Palautteen antaminen tilanteessa kuin tilanteessa on aina ensiarvoisen tärkeää. Yleensä palautetta työstään saa vain, jos on tehnyt jotain väärin. Rakentava kritiikki on hyväksi, jos asia

esitetään oikealla tavalla. Kun kritiikkiä annetaan, se mielletään monesti haukkumiseksi tai vastaavaksi. Tämä johtuu monesti tavasta jolla se esitetään. Kritiikkiä tärkeämpää on kuitenkin positiivisen palautteen antaminen. Monesti kiitoksen kertominen hyvästä työstä unohtuu, hyvää tulosta pidetään monesti itsestään selvyytenä ja virheet ovat vain satunnaisia poikkeuksia. Usein asia onkin niin, mutta kiitosta hyvästä työstä ja tuloksesta tulisikin antaa säännöllisesti, jos siihen aihetta on. Huomioon tulee ottaa myös se, että jos on kyseessä esimerkiksi palaveri, jossa paikalla on koko osasto, positiivinen palaute tulisi esittää koko ryhmälle, eikä kohdistaa sitä pelkästään tietyille yksilölle. Yksilökohtaiset kehu tulisi antaa henkilökohtaisesti. Monet saattavat kokea julkisen kiitoksen ja kehumisen kiusallisina.

Aution (2011, 58-59) mukaan viestiminen ja keskustelu työpaikalla ovat henkilöstölle erittäin tärkeää. Kun työntekijöille kerrotaan organisaatiota koskevat tärkeät asiat, he kokevat olevansa merkityksellisiä. Keskustelu ja palautteenanto ovat olennainen osa viestintää. Keskustelukulttuurin luomisessa ja ylläpidossa esimiehillä ja henkilöstöjohtamisella on suuri rooli. Sitä että esimies antaa palautetta ja viestii alaistensa kanssa, kutsutaan keskusteleväksi johtamiseksi. Keskusteleva johtaminen on pelkistetysti vuorovaikutteista työskentelyä johtajan ja alaisen välillä.

Työhön paluun tukeminen on yksi osa palautteenantoa ja viestimistä alaisen kanssa. Työhön paluun tukeminen sisältää esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja sekä kuntouttavien työtehtävien pohdintaa yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työhönpaluukeskustelut tullaan tekemään lomakkeen avulla, jolloin keskustelut noudattavat samaa kaava. Työhönpaluukeskusteluissa käsitellään pääsääntöisesti seuraavia asioita:

- Mitkä ovat keskusteluun johtaneiden sairauspoissaolojen pituudet?
- Työntekijän oma näkemys voinnistaan ja pystyykö hän palaamaan omaan työhönsä?
- Pahensivatko työssä olevat tekijät sairautta?
- Onko työntekijällä ehdotuksia, miten työtä tai työympäristöä voi parantaa?
- Keskustelussa sovitaan toimenpiteet ja niiden seuranta?

Kaikki työhönpaluukeskustelut kirjataan, ja lomakkeesta annetaan kopio työntekijälle. Alkuperäinen kappale toimitetaan henkilöstöhallintoon, joka puolestaan lähettää siitä kopion työterveyshuoltoon. Lomakkeiden kulun tulee aina olla ennalta määritelty ja loppuun asti hiottu. Kiellettyä keskusteluissa on ylläpitää minkäänlaista kuulustelua ja vaatia selvitystä työkyvyttömyyden syystä, diagnoosista tai hoidosta. Esimies ei saa suhtautua missään olosuhteissa vähättelevästi työntekijän esittämiin ehdotuksiin. (Mehiläinen 2010.)

Työhön paluun tukeminen on esimiehen, alaisen ja työterveyshuollon välinen keskusteluhetki. Keskustelussa pyritään kartoittamaan mahdollisuudet korvaavaan työhön, selvitetään työn muokkaamis- ja kevennysmahdollisuuksia sekä harkitaan mahdollisuuksia osa-aikaiseen työ-

hön. Moisalon (2010, 34) mukaan esimiehen tärkein elin on korvat. Hänen mukaansa esimiehet eivät pysty hoitamaan omia tehtäviään kunnolla, elleivät esimiehet kuuntele, mistä alaiset keskustelevat ja mitä sanottavaa heillä on.

4 Tutkimuksen toteutus

Työni toiminnallinen osuus muodostuu Ilmarisen ja Kelan edustajille tekemistäni puhelinhaastatteluista ja Ahlsell Oy:n henkilöstölle otantana tekemistäni kirjallisesta kyselystä, joista molemmista on lomakkeet tämän opinnäytetyön liitteenä. Lisäksi olen perehtynyt Ahlsell Oy:n tuottamiin aiempiin tähän aihepiiriin liittyviin materiaaleihin.

Ensimmäisessä tutkimuksessa haastattelin kahta henkilöä, jotka ovat työnsä puolesta paljon tekemisissä Varhaisen tuen toimintamallin kanssa. Haastateltavat ovat molemmat henkilöstöhallinnon edustajia, toinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen Oy:stä ja toinen Kelasta. Haastattelujen tarkoituksena oli tuoda lisäarvoa työlleni. Tavoitteena haastatteluille oli selvittää asiantuntijoiden mielipide siitä, mihin pitää Varhaisen tuen mallissa kiinnittää erityisesti huomiota. Toisena tavoitteena oli saada ehdotuksia toimintamallin luomista varten. Haastatteluilla halusin saada syvempää tietoa ja käytännön kokemusta, kuin mitä teoreettisista lähteistä on mahdollista saada. Haastattelin molemmat henkilöt puhelimitse. Olin lähettänyt heille kysymykset noin viikon etukäteen, joten he olivat ehtineet miettiä vastauksiaan. Halusin tehdä haastattelut puhelimesta, sillä puhelun aikana pystyn täsmentämään ja esittämään lisäkysymyksiä. Samoin haastateltavat saavat mahdollisuuden esittää lisäkommentteja ja tehdä omia täsmennyksiä. Mielestäni haastattelut onnistuivat hyvin ja sain hyviä ehdotuksia Varhaisen tuen mallia varten.

Toinen tutkimukseni kohdistui Ahlsell Oy:n henkilöstöön. Mielestäni on tärkeää saada tietoon henkilöstön ajatuksia työhyvinvoinnista, joten jaoin kyselylomakkeen logistiikkakeskuksessa 30 henkilölle jokaiselta osastolta. Mukana on siis esimiehiä, johtajia, toimihenkilöitä ja työntekijöitä. En jakanut lomaketta kaikille, vaan tärkeänä taustamuuttujakriteerinä oli, se kauan on työskennellyt Ahlsell Oy:llä. Halusin saada pidempään työskennelleiden, sekä uudempien työntekijöiden mielipiteen. Jokainen kyselyyn vastannut täytti itse lomakkeen ja toimitti sen minulle määräaikaan mennessä. En antanut pitkää vastausaikaa, ja se varmasti vaikutti siihen, että suurin osa vastasi kyselyyn heti. Sain takaisin lähes kaikki lomakkeet jotka jaoin eli 27kpl, kysely oli mielestäni onnistunut. Aikaisemmista kyselystä poiketen siis vastausprosentti oli hyvä. Vastausprosentti oli 90 %. Kyselyyn vastanneet olivat siis työntekijöitä, toimihenkilöitä sekä esimiehiä. Kyselyyn vastattiin nimettömästi, sillä kysymykset koskevat henkilön mielipiteitä Ahlsell Oy:n työhyvinvoinnista. Henkilöstökyselyn vastanneiden määrä on melko pieni verrattuna henkilöstön kokonaismäärään, mutta tähän syynä on vilkkain kesäloma kuukausi ja siitä johtuvat kiireet. Kesätyöntekijöille en antanut kyselyä, sillä mielestäni noin

kuukauden kokemus Ahlsell Oy:llä ei anna luotettavia tuloksia, näkemys on tällöin todella pin-tapuoleinen.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Ilmarisen ja Kelan edustajille suunnatun puhelinhaastattelun tavoitteena on saada tärkeitä ehdotuksia sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat toimineet Varhaisen tuen toimintamallin parissa pitkään. He osaavat kertoa mihin kannattaa kiinnittää huomiota mallia luodessa. Haastattelu-jeni tavoitteena oli luoda pohjaa toimintamallille ennen kuin alan sitä itse luomaan. Pidin haastattelun tavoitteena avointa keskustelua haastateltavien kanssa tavoitteenani päästä, vähän syvemmälle Varhaisen tuen malliin, kun he kertoivat minulle käytännön kokemuksiaan.

Henkilöstökyselyn tavoite oli kartoittaa nykytilannetta, sitä kuinka akuutti tarve Varhaisen tuen toimintamallille on. Toisena tavoitteena oli saada teorialle vertauskohta tosielämästä. Halusin verrata täsmääkö teoreettinen tieto siihen, mitä henkilöstö oikeasti haluaa esimieheltään. Henkilöstöltä sain oikein hyviä vastauksia ja samalla myös pohjaa Varhaisen tuen malliin.

4.2 Haastattelun ja kyselyn tuloksia

Tutkimukseen osallistuneet katsoivat Varhaisen tuen mallia eri näkökulmista. Ilmarinen Oy:n edustaja on mukana Varhaisen tuen mallin syntyprosessissa ja Kelan edustaja taas on päivittäin mallin kanssa tekemisissä korvaus- ja kuntoutushakemusten vuoksi. Kelalla on käytössään myös Varhaisen tuen toimintamalli, tosin heillä se on nimetty omannäköiseksi. Vaikka haastateltavien näkökulmat olivat erilaiset, haastatteluissa toistui samoja asioita. Molemmat olivat yhtä mieltä esimerkiksi siitä, mihin tulee kiinnittää eniten huomiota. Tämä oli avoimuus ja viestintä, jota ei voi tarpeeksi korostaa. Molemmat sanoivatkin, että suomalainen mentaliteetti on helposti sellainen, että muutokset ja uudet asiat ovat aiheuttavat lisätöitä ja ovat aina negatiivinen asia. Tämä ajatusmaailma juontaa juurensa vuorovaikutuksen ja viestinnän puutteesta. Avoimuuden tulee koskettaa tietysti esimiehiä, mutta erityisesti henkilöstöä. Tämä siksi, että jos mallista ei kerrota avoimesti, henkilöstö mieltää sen negatiivisena asiana. Ilmarisen edustaja sanoikin, että eniten soraääniä mallista on tullut henkilöstöltä. Työntekijät kokevat, että varhainen tukeminen on puuttumista henkilökohtaisiin asioihin. Ilmarinen on suosittelut asiakasyrityksilleen, että yrityksen sisällä käydään niin kutsuttu arvokeskustelu. Keskustelussa selitettäisiin, mikä tämä toimintamalli on ja että välittäminen on kaikkien etu. Kelan edustaja painotti myös avoimuutta ja sitä, että mallin tulee olla sellainen että myös henkilöstö sen ymmärtää. Erityistä huomiota hänen mielestään tulee kiinnittää siihen, että malli täytyy tehdä yhdessä keskustellen. Huomioon tulee ottaa työnantajan, työntekijöiden sekä terveyshuollon käytännön tarpeet ja se, että sovitut asiat ovat käytännössä mahdollisia.

Muita asioita, joihin Ilmarisen ja Kelan edustajien mielestä tulisi kiinnittää huomiota, on sairauspoissaolotodistusten kulku. Sen tulee olla yrityksessä loppuun asti hiottu, sillä todistukset sisältävät aina salassa pidettäviä tietoja, ja tärkeää on myös huomioida, että todistukset löytyvät aina tiensä oikeaan paikkaan, eivätkä ne häviä matkalla. Tärkeää on myös ilmaista selkeästi, että välittäminen alaisista on esimiehen vastuulla. Yksi mielestäni todella hyvä ehdotus tuli Ilmarisen edustajalta: ”malli tulee nimetä yrityksen näköiseksi, jolloin nimi jää paremmin elämään”. Monet Ilmarisen asiakasyritykset ovat keksineet mallille aivan oman nimensä, ja näissä tapauksissa malli on otettu paremmin vastaan.

Jotta malli ottaa niin sanotusti tuulta siipiensä alle, se tulee ensin myydä johtajille. Tähän sain molemmilta hyvin yhtenäiset vastaukset. Raha ratkaisee, kun toimintamallia esitellään johtajille. Rahallinen puoli tulee esitellä heille yhtenä pääasiana. On hyvä laskea esimerkki vaikkapa säästöstä, joka saadaan, jos varhaisen tuen malli vähentää sairauspoissaoloja yhden prosenttiyksikön. Heille pitää laskea ja näyttää lukuja, kuinka paljon ja miten sairauspoissaolot vaikuttavat esimerkiksi tulokseen. Tämän lisäksi heille tulee tehdä selväksi kuinka paljon rahaa häviää ilmaan kun ei huolehdi vajaakuntoisia henkilöitä takaisin työkykyiseksi.

Seurantaa koskien sain myös hyviä ehdotuksia. Yksi hyväksi koettu seurantakeino on ollut mallin käyttöasteen mittaaminen. Tällä tarkoitetaan seurantaa, jossa lasketaan, montako puheeksiottoa kukin esimies on pitänyt. Seurata voidaan tehdä yksikkö, esimies tai osastotasolla. Puheeksiottojen määrää mitataan laskemalla henkilöstöhallintoon palautuneiden työhönpaluukeskustelulomakkeiden määrää. Tämän tyyppisellä seurannalla ei haluta, että muodostuu kilpailutilannetta esimiesten välille, vaan sen tarkoituksena on tarkkailla, kuinka moni näistä puheeksiotoista on johtanut positiiviseen tulokseen.

Muita havaintoja joita haastatteluista tuli ilmi, olivat palautteet, joita Ilmarinen ja Kela olivat saaneet. Palaute on ollut erittäin positiivista, ja monet yritykset ovat huomanneet selviä kustannussäästöjä ja esimiehet ovat olleet tyytyväisiä, kun työntekijät ovat palanneet työkykyisinä takaisin työhön. Ilmarisella Varhaisen tuen malli on kysyttyin tuote tällä hetkellä, eli sen käyttöaste yrityksissä on suuri ja kasvaa koko ajan. Mielestäni yksi tärkeimpiä asioita, joita haastattelussa tuli ilmi, ovat esimiehen sanavalinnat puheeksiottotilanteissa. Niissä pitää osata puhua oikealla tavalla ja sanoilla. Esimies ei voi aloittaa työhönpaluu keskustelua sanoilla: ”sitä on sitten taas oltu sairaslomalla”. Tämän kaltainen ilmaisu antaa heti negatiivisen ja syyttävän sävyn koko keskustelulle, eikä tilanne muutu parempaan suuntaan. Ilmarinen tarjoaa asiakasyrityksilleen puheeksiottovalmennuksia. Niissä käydään läpi hyviä menetelmiä, miten ottaa puheeksi kiusallisia ja vaikeita aiheita ja millaiset sanavalinnat antavat positiivisen ja välittävän vaikutelman.

Ahlsell Oy:n henkilöstölle suuntaamassani kyselyssä ensimmäiseen kysymykseen, onko työpaikkasi oikeudenmukainen ja reilu meininki? vastasivat lähes kaikki vastaajat samoilla sanoilla. Vastaajien mielestä, Ahlsell Oy:ssä on pääosin oikeudenmukainen ja reilu tapa toimia. Koska vastaajat käyttivät sanaa ”pääosin”, se antaa selvästi tilauksen ja tarpeen opinnäytetyölleni Varhaisen tuen mallille. Toinen kysymys käsitteli kiireen tunnetta työssä. Vastaajista 2/3 kokee kiirettä työssään. Kiireen syyksi he mainitsivat tilan puutteen, vähäisen henkilökunnan, työnjaon ja eri osastojen yhteentoimimattomuuden. Viimeiseen kohtaan ratkaisu löytyisi varmasti paremmasta tiedonkulusta. Ainainen kiireen tunne ei tee hyvää kenellekään, työnjalkoon ja riittävään henkilömäärään tulee panostaa, tähän tilanteeseen otetaan kantaa Varhaisen tuen toimintamallin myötä. Kolmas kysymys käsitteli yhteenkuuluvuutta työporukan kanssa. Tähän vastaukset olivat yli odotusten. Jokainen vastaaja koki sopivansa hyvin omaan työporukkaansa. Moni vastaaja antoi erityiskehuja omalle työporukalleen. Yhteenkuuluvuus on erittäin tärkeää, ketään ei voi pakottaa tulemaan toimeen kaikkien kanssa, siksi onkin hienoa että Ahlsell Oy:llä henkilöstöllä on hyvä yhteishenki. Yhteishenkeen voi organisaation puolesta koittaa vaikuttaa esimerkiksi virkistystoiminnalla.

Neljäs kysymys käsitteli työolosuhteisiin. Noin 75 % vastaajista piti työolosuhteita hyvinä. Loput 25 % taas sanoivat olosuhteiden olevan ok. Vastausten perusteluina kerrottiin, että informaation kulkua tulisi vielä kehittää, työtilat ovat osin ahtaita tai ilmastointi ei toimi. Kaikki nämä seikat vaikuttavat toki työhyvinvointiin, mutta ovat niin sanotusti lieviä ongelmia. Kaikki edellä mainitut ovat korjattavissa pienellä vaivannäöllä. Positiivista on, että kukaan ei maininnut esimerkiksi työpaikkakiusaamista joka taas on erittäin vakava asia. Viides kysymys käsitteli sitä, saako henkilö tukea esimieheltään. Vastanneista 2/3 sanoi saavansa riittävästi tai hyvin tukea esimieheltään. Oli erittäin hienoa huomata, että valtaosa vastaajista koki saavansa tukea, sillä esimiehen tuki on korvaamattoman tärkeää. Se kuvastaa molemminpuolista luottamusta. Ne vastaajat, jotka eivät mielestään saa tarpeeksi tukea, arvelivat sen johtuvan viestinnän ja organisoinnin puutteesta tai henkilöjohtamisen taidoista. Tiedonkulku on erittäin tärkeää, jotta asiat sujuvat niin kuin pitääkin. Jos informaation kulku on huono, silloin voi olla vaikea saada tukea ja luottamusta aikaiseksi. Varhaisen tuen toimintamallin onnistuminen ja käyttöaste on paljon kiinni juuri viestinnästä, siihen halutaan panostaa. Mallin myötä tavoitteena onkin, että henkilöstö kokee saavansa tukea esimieheltään ja että välittämisen tunne näkyy.

Tein teorialle vastapainoksi henkilöstökyselyssä kysymyksen: ”Millainen on hyvä esimies?”. Vastaajat saivat kuvailla muutamalla sanalla, mitä he arvostavat esimiehessä. Yllättäen vastaukset toistivat melko samaa kaavaa. Vastauksia sain 25 kappaletta ja niistä 23 lomakkeessa luki, että hyvä esimies on oikeudenmukainen, reilu ja tasapuolinen. Tämä vastaus mielestäni riittää kuvaamaan, mitä henkilöstö esimieheltä oikeasti odottaa. Myös maanläheisyys mainittiin useassa vastauksessa. On siis tärkeää, että esimies ymmärtää alaistensa toimenkuvan ja

tietää mitä työn suorittaminen vaatii. Noin puolet vastaajista toivoo esimiehen olevan myös tarpeen vaatiessa jämäkkä, kaikille samat säännöt eikä ketään saa suosia. Kahdessa vastauslomakkeessa oli mielestäni kuvattu hyvin mitä esimiestyötä tekevän tulee ottaa huomioon, esimiehen tulee ymmärtää oman työnsä ja päätöstensä seuraukset, hänen pitää uskaltaa puuttua epäkohtiin eikä paeta vaikeita tilanteita.

4.3 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti ovat tärkeimmät mitattavat ominaisuudet. Reliabiliteetti osoittaa sen, kuinka luotettava, pysyvä ja johdonmukainen mitattava tulos on. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli mittaako se tarkoitettua asiaa. Yleisimmin arvioitavia validiteetin lajeja ovat sisältö-, kriteeri- ja rakennevaliditeetti. (Oulun yliopisto, 2008.) Reliabiliteetilla halutaan mitata tutkimustuloksen toistettavuutta. Korkea reliabiliteetti on luonnollisesti tutkimusten tavoitteena. (Virtuaali AMK, 2006.) Kun tarkastelen omaa kyselyäni korkea reliabiliteetin näkökulmasta, tutkimukseni oli melko reliabeli. Tutkimuksen reliabiliteettia laskee se, että kysymykseni olivat mielipiteisiin perustuvia. Eli tällöin vastaukseen vaikutti kyselyä täyttävän omat kokemukset ja tuntemukset. Vastaajan tunnetiloihin ja mielialaan on mahdotonta vaikuttaa, tämä seikka siis laskee tutkimukseni toistettavuutta. Tutkimukseni reliabiliteettia taas nostaa se, että Varhaisen tuen toimintamalli tulee keskittymään työhyvinvoinnin parantamiseen, niin vastaisuudessa yrityksessä on töissä tyytyväisiä työntekijöitä. Tähän toimintamalli tähtää. Tein kyselyni Ahlsell Oy:n henkilökunnalle kuitenkin ennen toimintamallia, ja saadut tulokset olivat hyviä. On siis syytä odottaa, että jatkossa tehdyt seuranta koskevat tyytyväisyyskyselyt antavat hyviä tuloksia.

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Silloin on tutkittu todellisuudessa aivan muuta kuin mitä kuvitellaan tai alun perin on ollut tarkoitus. Puutteellinen validiteetti merkitsee sitä, että koko tutkimus kohdistuu sivuun siitä, mikä oli tarkoitus. (Virtuaali AMK, 2006.) Kun tarkastelen tutkimuksiani validiteetin näkökulmasta, niin mielestäni tutkimuksieni validiteetti on melko hyvä. Syvähaastattelujen tarkoituksena oli saada käytännön ohjeita ja ehdotuksia koskien Varhaisen tuen toimintamallia. Sain Ilmarisen ja Kelan edustajalta monta hyvää ehdotusta koskien lanseeraamista ja jatkokehittämistä varten. Haastatteluista sain irti enemmän kuin odotin, joten mielestäni haastattelututkimuksen validiteetti on hyvä. Kun tarkastelen syvähaastatteluja luotettavuuden näkökulmasta, niin mielestäni niistä saatu informaatio on luotettavaa. He kertoivat omakohtaisia kokemuksia toimintamallin erityishuomiota vaativiin tilanteisiin. Henkilöstökyselyn validiteetti on myös mielestäni melko hyvä. Kun kysymykset ovat tehty laadullisiksi kysymyksiksi, joutuvat vastaajat oikeasti ajattelemaan niihin vastatessa. Monesti monivalintakyselyt saatetaan kiireessä vain tehdä alta pois, sen enempää ajattele-

matta. Tästä syystä kyselyni vastaukset ovat luotettavia. Myös kyselyn tulokset vastaavat siihen mitä oli tarkoitus selvittää. Halusin tietooni kuinka akuutti tarve toimintamallille on, ja siihen sain vastauksen. Toinen tavoitteeni onnistui myös, eli halusin saada oikean elämän vertauskohteen kirjasta otetulle teorialle. Sain kyselyssä selvyden siitä, mitä henkilöstö odottaa omalta esimieheltään.

Henkilöstökyselyn vastanneiden määrä on pieni (N= 30) ottaen huomioon organisaation kokonaismäärän (N= 600), ja tästä syystä tulos on vain suuntaa antava kertomaan logistiikkakeskuksen henkilöstön (N=150) ajatukset Ahlsell Oy:n työhyvinvoinnista. Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat mielestäni rehellisesti, sillä kysymykset olivat kaikki laadullisia kysymyksiä, joten ne herättivät vastaajissa pohdintaa. Kyselyyn osallistujat joutuivat oikeasti ajattelemaan ennen kuin vastasivat. Itselläni on pitkä historia Ahlsell Oy:llä joten osaan sen avulla myös tulkita kyselyn tulokset rehellisiksi ja luotettaviksi.

5 Varhaisen tuen toimintamalli Ahlsell Oy

Tässä luvussa tuon esille Varhaisen tuen toimintamallin Ahlsell Oy:lle, joka perustuu ja pohjautuu luvussa 3 käsittelemääni teoriaan ja luvussa 4 toteuttamiini tutkimuksiin ja tulosten analysointiin.

Varhaisen tuen toimintamallin käyttöönotto Ahlsellilla tarkoittaa sitä, että luodaan johtajille ja esimiehille työhyvinvointia tukeva toimintamalli, joka antaa valmiudet toimia oikein erityishuomiota vaativissa tilanteissa. Varhaisen tuen toimintamallin myötä tulevaisuudessa kiinnitetään entistä enemmän huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja työssään viihtymiseen ja sitä kautta pidempiin työuriin Ahlsell Oy:llä. Varhaisen tuen myötä Ahlsell haluaa näyttää esimerkkiä ja olla edelläkävijänä välittävän johtamisen saralla. Varhaisen tuen toimintamallin tarkoituksena on että, johtajat ja esimiehet pyrkivät rehelliseen ja avoimeen kanssakäymiseen alaistensa kanssa.

Nyt tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt Varhaisen tuen toimintamalli otetaan Ahlsell Oy:llä käyttöön syksyllä 2012. Sen luomisprosessi käynnistyi jo tammikuussa 2012. Varhaisen tuen toimintamallin käyttäminen tuo Ahlsell Oy:lle ja sen henkilöstölle niin aineellista kuin aineetonta hyötyä.

5.1 Tavoitteet

Ahlsell Oy:lle tuleva Varhaisen tuen toimintamalli perustuu rakenteeltaan täysin eläkevakuumus Ilmariselta saatuun toimeksiantoon. Varhaisen tuen mallia varten on olemassa Ilmarisen tekemä mallipohja, jossa on kerrottu kaikki mitä asiakasyrityksen toimintamallista on löydyt-

tävä. Sisältö perustuu teoreettisesta viitekehyksestä saatuun pohjatietoon, Ilmarisen ja Kelan edustajien haastatteluihin, Ahlsell Oy:n henkilöstökyselyyn ennalta määriteltyihin arvoihin ja henkilöstöstrategiaan.

Varhaisen tuen toimintamalli kuviona ja sen tutkimuslomakkeet löytyvät tämän opinnäytetyön liitteet osiosta. Toimintamallilla tavoitellaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia, sitä että työhyvinvointi on läsnä joka päivä työelämässä. Toimintamallia toteutetaan pääasiassa esimiesten toimesta, heidän on johdettava toimintamallin antamien puitteiden mukaisesti. Varhaisen tuen toimintamallin työryhmään kuuluu kaksi henkilöstöasioiden edustajaa. Heidän tehtävään on alkuun hoitaa Varhaisen tuen toimintamallin lanseeraaminen ja jatkossa seurata toimitaanko sen mukaisesti, ja tuottaako se toivottua tulosta. Siitä miten toimintamallin toimituutta mitataan, on enemmän kappaleessa 5.5.

Varhaisen tuen toimintamallin keskeisenä tavoitteena on sairauspoissaolojen hallinta. Sairauspoissaolojen hallinnalla tarkoitetaan, että Varhaisen tuen toimintamallin avulla päästään nopeammin kiinni sairauspoissaolojen perimmäisiin syihin ja siten pystytään tehokkaammin toteuttamaan tarvittavat toimenpiteet niiden vähentämiseksi. Samalla halutaan selvittää ja varmistaa, ettei itse työssä tai työolosuhteissa ole mitään sellaista, joka pahentaisi henkilön hyvinvointia entisestään. Varhaisen tuen toimintamalli joka on luotu Ahlsell Oy:n tarpeita vastaavaksi, kytketään osaksi Ahlsell Oy:n henkilöstöstrategiaa. Ja kun Varhaisen tuen toimintamalli liitetään osaksi laajempaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, edistetään työhyvinvointia ja terveyttä päivittäisessä johtamisessa työn organisoinnin, vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin, näin työhyvinvoinnin vaarantumiseen osataan kiinnittää huomiota jo ennen kuin tulee sairauspoissaoloja.

5.2 Sairauspoissaolojen raja-arvot

Raja-arvoilla tarkoitetaan yhteisesti sovittua sairauspoissaolopäivien lukumäärää, jonka täytyttyä varhaisen tuen toimenpiteet käynnistetään. Raja-arvot tulee olla mahdollisimman realistiset ja niiden luomisessa tulee ottaa huomioon nykytila kartoituksesta saamat tiedot.

Ahlsell Oy tulee noudattamaan täysin sairausvakuutuslain mukaisia suosituksia sairauspoissaolojen raja-arvojen suhteen. Sairausvakuutuslaki uudistui 1.6.2012 ja sen myötä astuu voimaan 30-60-90 päivän sääntö. Tämän lakiuudistuksen tavoitteena on työkyvyttömyyden pitkittymisen ehkäisy. Lakimuutos kannustaa työnantajaa, työntekijää ja terveyshuoltoa miettimään yhdessä sairastuneen työntekijän tilannetta ja työjärjestelyjä työhön paluun helpottamiseksi. (Sairausvakuutuslaki 2004/8, 1-5a§.)

Ahlsell Oy:ssä astuu voimaan 90 päivän sääntö. 90 päivän sääntö pitää sairauspoissaolojen raja-arvojen lisäksi paljon muutakin työhyvinvoinnin edistämiseen. Muun muassa säännön voimaan tulon jälkeen kaikki esimiehet pitävät vuosittain työntekijöiden kanssa henkilökohtaisen kehityskeskustelun sekä tarkistuskeskustelun, joiden pääaiheena on työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä korostuu: tämä tarkoittaa että jos työntekijässä havaitaan fyysisiä tai psyykkisiä oireita on esimiehen tehtävä ottaa asia puheeksi viivytyksettä työntekijän kanssa. Esimiehen tulee viedä asiaa eteenpäin ja olla yhteydessä työterveyshuoltoon.

Työnantajan on ilmoitettava työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään, kun poissaolo on kestänyt kuukauden (30 päivää). Muuttumaan tulee myös se, että sairauspäivärahaa on haettava Kelasta kahden kuukauden (60 päivää) kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta. Muutoksen myötä tullaan tarvitsemaan lääkärin B-lausunto viimeistään silloin kun, sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivää ja sairauspoissaolo jatkuu. (Sairausvakuutuslaki 2004/8, 8§.)

Lakiuudistuksen myötä Ahlsell Oy:llä noudatetaan työterveyshuollon kanssa sairauspoissaolojen seuranta. Sairauspoissaoloille asetetaan raja-arvot. Tämä tarkoittaa yksilötason sairauspoissaolojen seuraamista. Seuraamisen tarkoitus on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista ja siten säilyttää henkilön työkyky mahdollisimman pitkään. Ahlsell Oy:n kohdalla raja-arvot tulevat suoraan laista, eli henkilöstöhallinnosta lähtee hälytysraportti yksikönpäällikölle tai osaston esimiehelle vuosittain listauksena yli 30 päivää vuodessa poissaolleista tai jos on yli kolme lyhyttä poissaoloa kolmessa kuukaudessa (3 kk). Uudistuksen myötä myös yli kahden viikon sairauspoissaolosta esimiehen tulee olla yhteydessä työntekijään työhön paluun tukemiseksi. Uusi yhteys tulee ottaa aina ennen jatkosairausloman päättymispäivää. (Sairausvakuutuslaki 2004/8, 8§.)

5.3 Sairauspoissaolotodistukset, kuntouttavat tehtävät ja lomakkeet

Ahlsell Oy:llä on selkeä ja toimiva käytäntö sairauspoissaolotodistusten kulkuun, eikä tämän vuoksi vanhaa vakiintunutta menetelmää lähdetä muuttamaan. Ahlsellin käytäntönä sairauspoissaolotodistusten kulkuun on ollut, että sairaana ollut henkilö toimittaa poissaolotodistuksen esimiehelleen, joka allekirjoittaa sen. Allekirjoituksen tarkoitus on varmentaa esimiehelle, että poissaolo on ollut luvallinen. Allekirjoitettuaan todistuksen esimies toimittaa sen henkilöstöhallintoon, joko henkilökohtaisesti, tai kirjekuoressa sisäisellä postilla. Kun poissaolotodistus on tullut henkilöstöhallintoon, se toimitetaan muiden todistusten kanssa kerran kuussa palkanlaskentaan postitse. Sairauspoissaolotodistuksia käsiteltäessä tulee kiinnittää erityishuomiota siihen, että todistuksessa on arkaluontoista tietoa, joka ei vahingossakaan saa eksyä asiaankuulumattomien silmiin. Todistuksia käsiteltäessä on otettava myös huomioon,

että niissä olevia asioita ei saa kertoa kenellekään muulle kuin henkilön esimiehelle. Esimies ei saa ilman poissaolleen henkilön suostumusta kertoa poissaolon syytä muulle henkilöstölle.

Ahlsellilla ei ole mitään yksiselitteistä mallia siihen, mitkä ovat kuntouttavia tehtäviä. Varhaisen tuen toimintamallin myötä henkilön palatessa pitkältä sairauslomalta, hän käy esimiehen kanssa työhönpaluukeskustelun, jossa kartoitetaan tilanne kuntouttavasta työtehtävästä. Usein tällaisiin tilanteisiin on olemassa myös lääkärintodistus. Ahlsellin käytäntönä on ollut, että kuntouttavat tehtävät laaditaan tapauskohtaisesti. Kuntouttavia tehtäviä yleensä on ollut joko siirto toiselle osastolle tai työajan lyhentäminen. Kuntouttavia tehtäviä laadittaessa tehdään sopimus siitä, mikä on kuntouttavan tehtävään laatu ja kuinka kauan tehtävässä tul- laan olemaan sekä mitä tapahtuu kuntouttamisen jälkeen. Jotta menettely olisi tulevaisuu- dessa kaikille selvä, toimitaan uuden sairausvakuutuslain mukaan kuntoutusta vaativissa tilan- teissa.

Sairausvakuutuslain muutoksen myötä tulee voimaan yli 30 päivän sairauspoissaolojen seuranta. Kun sairauspoissaolon kertymä on yli 30 päivää, esimiehen tulee olla yhteydessä Terveys- talon työterveyshoitajaan. Hänen kanssaan käynnistetään työkyvyn ja kuntoutustarpeen arvio. Työterveyshoitajan kanssa sovitaan, kumpi heistä kutsuu työntekijän terveystarkastukseen. Tarkastuksessa arvioidaan työntekijän kuntoutustarve ja sovitaan työkykyneuvotteluista. Työ- hön palaamista tuetaan kaikilla mahdollisilla järjestelyillä, pääsääntöisesti käytetään osa- aikaista tai kevennettyä työtä. Näiden järjestelyiden avulla halutaan edistää toipumista ja helpottamaan paluuta kokoaikaiseen tavanomaiseen työhön.

Kun Varhaisen tuen toimintamalli on otettu Ahlsell Oy:llä virallisesti käyttöön, sen myötä laa- jennetaan erilaisten lomakkeiden käyttöä. Varhaisen tuen toimintamalliin kuuluu juuri sitä varten räätälöity työhönpaluukeskustelulomake. Tämä lomake otetaan käyttöön silloin, kun jonkun henkilön poissaolot ylittävät määritellyn raja-arvon. Lomakkeeseen kirjataan muun muassa poissaolot ja niiden syyt, työntekijän oma näkemys voinnistaan, johtuiko poissaolo työympäristöstään sekä miten työntekijä voisi ehkäistä työkyvyttömyyttä. Tämä lomake löytyy kokonaisuudessaan Varhaisen tuen toimintamallin liitteistä. Lomakkeita täytetään osastoittain ja työtehtävien mukaan soveltaen.

Kuten sairauspoissaolotodistukset niin myös työhönpaluukeskustelulomakkeet (liitteenä) ovat arkaluontoista materiaalia, joten niitä on säilytettävä erittäin huolellisesti. Ahlsell Oy:n käy- täntö on, että täytetystä lomakkeesta otetaan kopio, jotta myös työntekijä saa oman kappaleensa. Esimiehen kappale lähetetään henkilöstöhallintoon, jossa se arkistoidaan omaan map- piinsa, johon laitetaan kaikki käydyt keskustelut. Mappia tulee ehdottomasti säilyttää lukolli- sessa kaapissa. Kun käsitellään työntekijän henkilökohtaisia asioita, on aina muistettava, että ne asiat kuuluvat vaitiolovelvollisuuden piiriin.

Jos työhönpaluukskustelussa ilmenee, että poissaolot ovat johtuneet puutteellisista työoloista tai muusta vastaavasta, esimiehen on raportoitava asiasta henkilöstöhallintoon, joka sitten vie asiaa eteenpäin sellaiselle henkilölle, joka vastaa työoloista. Jos poissaoloihin ei liity työlöt, keskustelut jäävät henkilön ja esimiehen välisiksi.

Jos henkilö on pitkällä sairauslomalla, ei häntä Ahlsell Oy:n politiikan mukaisesti työasioilla saa häiritä. Kuitenkin on otettava huomioon, että jokainen haluaa tuntea, että hänestä välitetään. Kun esimies soittaa työntekijälle kotiin tämän sairausajalla, esimiehen on muistettava aina muutama tärkeä asia. Tärkeää on luoda tunne, ettei esimies soita urkkiakseen henkilön asioita. Esimiehen kannattaa kirjata paperille, mitä soiton aikana haluaa sanoa ja puhelun alussa on kohteliasta kysyä sopiiko tämä aika sairaana olevalle. Perusteena soitolle voi sanoa työpaikan sairauspoissaolojen hallintamallin. Kun puhelu on saatu alkuun, on sopivaa esittää kysymys henkilön voinnista, kertoa terveisiä työkavereilta ja mainita heidän toivovan hänelle pikaista paranemista. Tällä on tarkoitus kertoa, että työntekijästä välitetään. Jos henkilö kysyy itse, onko työpaikalla tapahtunut mitään erityistä, on muutoksista sopiva kertoa hänelle. Henkilölle voi samalla myös kertoa, miten hänen työnsä on sairaana olon aikana hoidettu. Tieto omien töiden hoidosta saa sairaana olevan rentoutumaan, eikä hänen tarvitse tuntea huonoa omatuntoa poissaolostaan. Esimiehen tulee kannustaa poissaolevaa ottamaan heti tarvittaessa yhteyttä työterveyshuoltoon, jos siltä tuntuu. Jos esimies kokee, ettei hän halua syystä tai toisesta henkilölle soittaa, on esimiehen tehtävänä huolehtia, että joku työpaikalta olisi yhteydessä sairauslomalaiseen.

5.4 Esimiehen vastuut ja valtuudet

Esimiehen rooli yrityksessä, jolla on käytössään Varhaisen tuen toimintamalli, on suuri. Esimiehen rooli on huomioida toistuvat poissaolot, muutokset työmotivaatiossa ja hyvinvoinnissa. Esimiehen on myös kiinnitettävä huomiota työyhteisöissä tapahtuneisiin muutoksiin, kuten tulehtunut ilmapiiri tai muu kyräily. Tulehtunut ilmapiiri kertoo yleensä melko selvästi sen, että jokin työympäristössä on vialla. Jos esimies huomaa tällaiset tilanteet ajoissa, niille yleensä voi vielä tehdä jotain. Esimiehen rooli varhaisen tuen mallissa on kuunnella ja havainnoida, ja erityisesti olla ajoissa liikkeellä, jos huomaa poikkeamia ilmapiirissä tai poissaoloissa.

Esimiehen vastuut ja valtuudet alkavat erityisesti siinä vaiheessa, jos henkilö jää sairauslomalle työuupumuksesta tai muusta työoloista johtuvasta syystä. Esimies voi tällöin jo henkilön ollessa sairauslomalla alkaa selvittää, mistä mahdollinen uupumus tai muu vastaava on saanut alkunsa ja alkaa miettiä esimerkiksi uusien rekrytointia. Esimiehen vastuulla on käydä työhönpaluukskustelu, kun henkilö palaa sairauslomalta ja miettiä myös mahdollista uudelleen

sijoittamista, jos poissaollut niin kokee. Esimiehen vastuulla on huolehtia yleisestä työhyvinvoinnista, mukaan lukien sellaisista työoloista, etteivät ne kuormita ketään liikaa. Esimiehen vastuulla on siis pitää työ sellaisena, ettei se rasita ketään liikaa. Yleensä työ alkaa tuottaa stressioireita, kun sitä kasaantuu liikaa ja henkilö kokee tietotaitonsa olevan puutteellisia.

Ahlsell ottaa käyttöönsä Varhaisen tuen toimintamallin syksyllä 2012, ja se tulee olemaan uusi toimintatapa niin esimiehille kuin henkilöstölle. Esimiehille ei pidetä alkuun varsinaista koulutustilannetta toimintamallista, vaan valmennus tapahtuu joukkosähköpostin välityksellä. Jos uusi toimintamalli saa huonon vastaanoton tai esimiehet eivät ala toimia sen mukaisesti, on mahdollista saada Ilmariselta Varhaisen tuen koulutuksia. Näihin koulutuksiin turvaututaan jos tarve vaatii. Sähköpostissa kerrotaan, mikä tämä uusi toimintamalli on ja miten se tulee vaikuttamaan esimiesten toimintaan. Heitä neuvotaan lomakkeiden täytöstä tapauskohtaisesti, yhteyshenkilönä toimii henkilöstöhallinnon edustaja. Kaikki esimiehet ja johtajat saavat sähköpostin mukana itse Varhaisen tuen toimintamallin sekä siihen liittyvät lomakkeet. Kun Ahlsell Oy:lle tulee uusia esimiehiä tai johtajia, on kyseisen yksikön esimiehen tai muun vastaavan tehtävänä kertoa uudelle henkilölle toimintamallista. Jos esimies ei osaa mallista sen enempää kertoa, on tämän ainakin ohjattava uusi henkilö perehtymään Varhaisen tuen toimintamalliin, joka löytyy lomakkeineen Ahlsell Oy:n Intranetistä. Lomakkeet ja toimintamalli tulee myös Ahlsellin Intranetiin, jossa nämä ovat helposti kaikkien saatavilla.

5.5 Seuranta ja mittarit

Tehokkain keino varmistaa, että Varhaisen tuen toimintamallin mukaan on alettu toimia ja että se on saanut aikaan todellisia ja pysyviä muutoksia, on riittävän kattavan ja tehokkaan seurannan kehittäminen. Ahlsellilla tämä seurantajärjestelmä koostuu useammasta elementistä. Toimintamallin tuloksellisuutta tullaan mittaamaan sairauspoissaolotilastoilla, työtyytyväisyys kyselyillä, henkilöstön vaihtuvuudella sekä vuosittain pidettävissä kehityskeskusteluissa.

Sairauspoissaolotilastot ja työtapaturmien vähentyminen ovat avainasemassa seurannassa. Seuranta hoidetaan vuosittain ja sen tekee henkilöstöhallinnon edustaja vertaamalla tilastoja keskenään. Jos esimerkiksi pitkät poissaolot ja tapaturmat ovat vuositasolla vähentyneet, on Varhaisen tuen toimintamalli tuottanut tulosta.

Vain sairauspoissaolotilastoja tarkastelemalla ei saa todellista kokonaiskuvaa muutoksesta. Työilmapiiri- ja henkilöstökysely on erinomainen tapa saada kuva organisaation ja sen henkilöstön tilasta. Ahlsellilla työtyytyväisyyskyselyitä tehdään säännöllisin väliajoin. Niiden tuloksia on helppo vertailla keskenään ja katsoa, missä kohdissa on tapahtunut muutosta ja missä voi parantaa. Kyselyt ovat keskustelujen avaamisen työkaluja ja kehittämistyön lähtökohta.

Kyseiden ainoa tarkoitus ei ole tuoda esiin ongelmakohtia, vaan myös avata silmät Ahlsell Oy:n jo hyvälle käytännöille ja vahvuuksille ja nostaa myös niitä esiin.

Henkilöstön vaihtuvuuden seuranta kertoo myös paljon. Ahlsellilla tähän vaihtuvuuden seurantaan tullaan kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota, sillä suuri vaihtuvuusprosentti kertoo yleensä jotain hälyttävää työyhteisöstä tai työoloista. Tähän otetaan Varhaisen tuen toimintamallin myötä enemmän kantaa.

Nämä aiemmat seurannan keinot ovat liittyneet vahvasti koko Ahlsellin toimintaan tai omiin osastoihin. Varhaisen tuen toimintamallia halutaan seurata myös yksilötasolla. Tehokkain keino yksilötason seurantaan on kehityskeskustelut ja työhönpaluukseskustelut. Näitä keskusteluja pidetään vuosittain kaikkien työntekijöiden kanssa. Ja koska kaikki käyty keskustelut kirjataan ja arkistoidaan, on niihin helppo palata myöhemmin ja pitää huolta yksilötason hyvinvoinnista. Ahlsellilla on ollut jo pidempään käytäntönä että kehityskeskusteluissa käydään läpi myös edellisten vuosien keskusteluja, jolloin pystyy seuraamaan toistuuko niissä joku parannettava asia vuodesta toiseen.

6 Varhaisen tuen mallista viestiminen

Viestintää voi verrata räätälintyöhön, ja sen on istuttava tilanteen vaatimukseen ja oltava viestijän omalle tyylille luontevaa. Esimiehen rooli viestinnässä on merkittävän suuri. Se, miten hän asian kertoo vaikuttaa radikaalisti siihen, miten viestin kuulijat sen ottaa. Esimiehen viestintä on osa hänen rooliaan. Mitä monipuolisemmat työkalut hänellä on käytettävissään, sitä paremmin hän pystyy mukautumaan tilanteesta toiseen ja siten ottamaan paikkansa. Esimiehen on osattava tulkita, vaatiko viestintätilanne huumoria vai jämäkän asiallista otetta. Viestintä on esimiehen toimintaa, jolla hän pyrkii vaikuttamaan. (Nummelin 2007, 35.)

Jotta Varhaisen tuen toimintamalli oikeasti otetaan Ahlsell Oy:llä käyttöön, sen pitää ensin saada johtoryhmän hyväksyntä. Kun heidän hyväksyntänsä on saatu, voidaan aloittaa toimintamallista viestintä (kuva 3). Johtoryhmää kiinnostaa raha, sitä on turha kieltää. Jotta heidät saadaan toimintamallin puolelle, on laskettava konkreettisia lukuja mitä Ahlsell Oy tulee säästämään toimintamallin myötä. Toimintamalli esitetään heille johtoryhmän kokouksessa, jonne tulee mukaan myös Ilmarisen edustaja antamaan oman tukensa. Johtoryhmälle toimintamalli esitellään perinteisellä PowerPoint-show'illa. Varhaisen tuen toimintamallin lisäksi suuressa osassa esitystä ovat kustannussäästöt. Varhaisen tuen myötä Ahlsell Oy saisi Kelalta 60 % korvauksen pitkistä sairauslomista, entisen 50 % sijasta. Kun puhutaan näinkin isosta organisaatiosta kuin Ahlsell Oy, 10 % säästö sairauskuluissa on erittäin iso summa. Tämä summa tulee olemaan varmasti se, joka kääntää johtoryhmän toimintamallin puoleen.

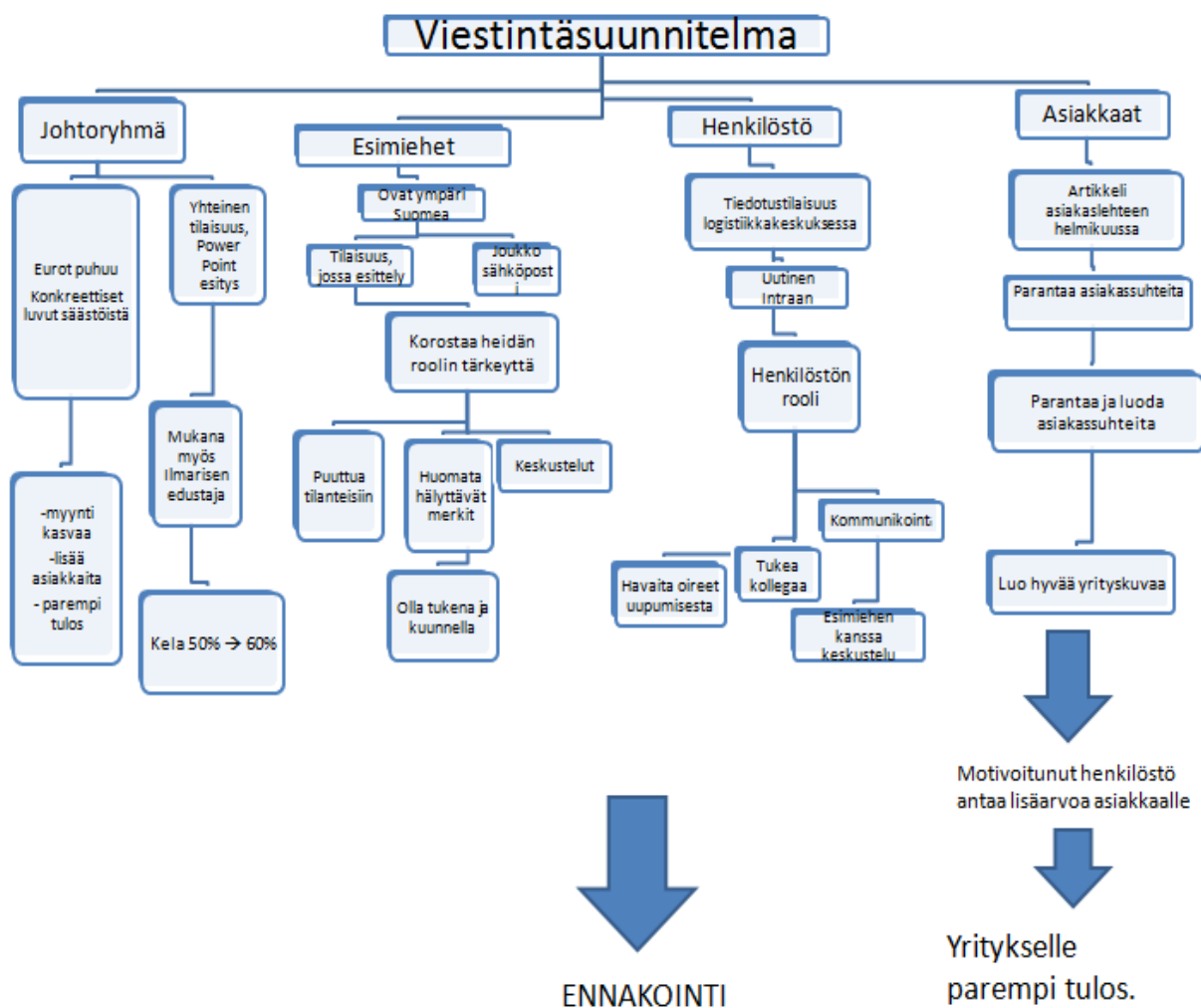
Johtoryhmälle kerrotaan myös millaiset vaikutukset toimintamallilla on asiakassuhteisiin. Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö antaa lisäarvoa asiakassuhteille. Kun asiakassuhteet voivat hyvin, myynti kasvaa ja yritys saa paremman tuloksen. Hyvinvoiva henkilöstö voi myös vaikuttaa uusasiakashankintaa. Nämä seikat kun kertoo johtoryhmälle itse Varhaisen tuen toimintamallin lisäksi, onnistuu sen lanseeraaminen varmasti.

Varhaisen tuen toimintamallista viestitään Ahlsell Oy:llä laajasti (kuva 3). Toimintamallista viestitään usealla eri kanavalla ja viestiminen tehdään eritavalla johdolle kuin henkilöstölle. Tämä siitä syystä, että esimiehet ja johtajat ovat eri asemassa mallin suhteen kuin henkilöstö. Varhaisen tuen mallin viestinnästä vastaa pääasiassa henkilöstöhallinto ja esimiehet alaisilleen. Kanavina käytetään sähköpostia, Intranetiä, asiakaslehteä, ilmoitustauluja, osastopalavereja sekä yksilöllisesti suullista viestintää. Esimiehet vastaavat osastopalaverien viestinnästä sekä yksilötason viestinnästä.

Varhaisen tuen viestintästrategia on yksiselitteinen, toimintamalli halutaan saattaa kaikkien tietoon ja herättää kiinnostusta. Viestinnästä pääosin vastaa siis henkilöstöhallinto. Toimintamallista viestiminen Ahlsell Oy:llä alkaa syksyllä 2012 ja sitä ylläpidetään säännöllisesti. Ensimmäinen vaihe viestinnästä tapahtuu sähköisesti, alkuun asia saatetaan tiedoksi esimiehille ja johdolle. Se tapahtuu ryhmäsähköpostilla, jossa on liitteenä toimintamallin käsikirja ja lomakkeet. Sähköpostiin laitetaan myös saatekirje siitä, mistä on kyse. Sähköisellä viestinnällä halutaan saada toimintamalli tehokkaasti kaikkien esimiesten ja johtajien tietoon. Kun Varhaisen tuen toimintamalli on saatu kaikille esimiehille ja johtajille tietoon, aloitetaan täsmällisempi viestintä. Johtajille ja esimiehille järjestetään yhteinen tilaisuus logistiikkakeskuksessa. Esittelytilaisuudessa on mukana työterveyshuollon edustaja sekä Ilmarisen edustaja kertomassa omat kantansa Varhaisen tuen toimintamalliin. Tässä tilaisuudessa tavoitteena on korostaa esimiehille heidän roolinsa tärkeyttä. Haasteen tälle tiedotustilanteelle antaa se, että Ahlsell Oy:llä on 40 toimipistettä ympäri Suomea, joten läheskään kaikki esimiehet ja johtajat eivät pääse tilaisuuteen osallistumaan.

Ennen kuin käsikirja ja lomakkeet laitetaan Intranetiin, pidetään palaveri logistiikkakeskuksessa henkilöstölle. Henkilöstöhallinto laittaa ryhmäsähköpostin myös henkilöstölle, jotta tieto Varhaisen tuen toimintamallista tulee myös niiden tietoon, jotka eivät paikalle pääse. Henkilöstölle järjestetyssä tiedotustilanteessa tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, että toimintamallin tarkoitus ei ole tarkkailla heidän poissaolojaan, vaan tarkoituksena on inhimillinen välittäminen. Tiedotustilaisuudessa korostetaan myös henkilöstön roolin tärkeyttä työhyvinvoinnissa. Kun pohjustus on tehty, Varhaisen tuen toimintamallin käsikirja ja lomakkeet laitetaan myös Intranetiin. Varhaisen tuen toimintamallista tulee myös Intranetiin uutinen, joka näkyy heti etusivulla.

Ahlsell Oy:n Intranet-politiikka löytyy kokonaisuudessaan yhtiön Intranetistä politiikatvälilehdeksi. Intranet on Ahlsell Oy:llä tärkein yhtiön toiminnassa tarvittavan tiedon hankinta ja välityskanava. Intranet tukee hajautetun, tavoitteellisen yhtiön toimintaa ja antaa työntekijöilleen tietoja, jotka auttavat heitä päivittäisessä työssään ja siinä kehittämisessä. Intranetin tavoitteena on, että kaikki tarvittava tieto on helposti kaikkien saatavilla, tietojen sijoittaminen intranetiin korvaa viestin ryhmälähettykset sähköpostitse sekä se sisältää kaikki tarvittavat lomakkeet päivitettyinä sähköisessä muodossa.



Kuva 3: Viestintäsuunnitelma

7 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Varhaisen tuen toimintamallin toimivuutta tullaan arvioimaan säännöllisesti. Ensimmäinen arviointi tehdään vuoden kuluttua käyttöönotosta, vuoden aikana saadaan selville mahdolliset viat ja puutteet, jotka korjataan viipymättä. Jatkossa varhaisen tuen mallia tarkastellaan puolivuositain, ja tällöin myös havaittuihin ongelmakohtiin tullaan puuttumaan heti. Toimin-

tamallin toimivuutta tullaan arvioimaan niin, että jokaisen osaston tai yksikön esimies raportoitiin omat kokemuksensa kuin henkilöstönkin kokemukset henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on yhdessä esimiesten kanssa korjata havaitut puutteet ja tehdä muut vaaditut toimenpiteet. Varhaisen tuen mallin jatkokehittämisestä vastaa henkilöstöhallinnon edustajista koottu tiimi.

Alkuun toimintamalli tulee kantamaan nimeä Varhaisen tuen toimintamalli. Mahdollista on, että jatkossa nimeä tullaan työstämään omanlaiseksi. Kaikki palaute mallin kehittämistä varten tullaan ottamaan huomioon ja muutoksia tullaan palautteen mukaan tekemään, jos näin hyväksi koetaan. Jatkokehityksenä on mahdollista, että työhönpaluukeskusteluja varten saatetaan tulevaisuudessa järjestää koulutuksia tai seminaareja. Tällä pyrittäisiin tehostamaan keskusteluiden tehokkuutta ja saamaan mahdollisimman moni takaisin työkykyiseksi. Seurannan toimivuuskin tulee selviämään vasta aikaisintaan vuoden päästä käyttöönotosta. Tällöin tehdään tarvittavia parannuksia, jotta seurannasta saataisiin kaikki mahdollinen irti.

8 Opinnäytetyöprosessi ja oman osaamisen kehittyminen

Prosessina opinnäytetyön teko oli hyvin antoisaa. Paljon työtä ja lähdemateriaaleihin tutustumista ja paneutumista, tutkimusten suunnittelua, toteutusta ja analysointia sekä Varhaisen tuen toimintamallin luontia. Aikaa työhön olen käyttänyt mielestäni paljon. En kuitenkaan koe prosessin olleen stressaavaa tai liikaa itseäni kuluttavaa. Aiheeni oli juuri minulle sopiva, tempauduin siihen mukaan ja oma kiinnostukseni alaa kohtaan auttoi eteenpäin. Vahva pohjatieto Ahlsell Oy:stä oli myös etuna työtä tehdessä, toimintatavat ja ihmiset olivat jo ennestään tuttuja. Aloitin opinnäytetyöni teon tammikuussa 2012 ja se valmistui loppukesästä 2012. Mielestäni käytetty aika oli sopivan mittainen tämän laajuiselle työlle. Oli aikaa antaa työn kypsyä mielessä ja oli myös hyvin aikaa istua tietokoneella ja kirjoittaa sitä. Prosessin sujuvuutta edisti myös se, että Ahlsell Oy:ltä oltiin joustavia työaikani suhteen, sain luvan hankkia tietoa opinnäytetyöhöni myös työajalla. Koulun puolelta valikoitunut opinnäytetyöni ohjaaja oli kannustava koko prosessin ajan. Se, että hän uskoi työhöni antoi minulle paljon motivaatiota tehdä työstä niin hyvä kuin vain pystyin.

Oma osaamiseni on kasvanut paljon työtä tehdessä. Lähdekirjallisuuden lukeminen ja kohdeyritykseni kanssa tehty yhteistyö on kasvattanut ammatillista osaamistani todella paljon. Opinnäytetyön myötä sain yrityksessä henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä koko kesäksi, joten prosessi on ollut minulle enemmän kuin antoisaa. Tulen suurella mielenkiinnolla seuraamaan Varhaisen tuen mallin menestymistä Ahlsell Oy:llä. Itse toimintamalliin uskon ja toivon todella, että se ottaa tuulta siipiensä alle ja antaa haluttuja tuloksia. Opinnäytetyötä tehdessä kiinnostukseni henkilöstöhallintoa kohtaan on kasvanut ja toivon, että saan tehdä tulevaisuudessa töitä juuri henkilöstöhallinnon puolella.

Sain Ahlsell Oy:stä vakituisen työsuhteen henkilöstöhallinnosta kiitoksena hyvästä työstä ja opintojeni päättymisestä.

Lähteet

Kirjalliset

- Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Kirkkonummi: Johtamistaidonopisto.
- Blom, R & Melin, H. 2012. Luokkien työprofiilit. Teoksessa P. Pyöriä, (Toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2012. Vuosikertomus 2011. Helsinki: Ilmarinen.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen 2012. Asiakaslehti 1/2012. Helsinki: Ilmarinen.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen, (Toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Luoma, J & Arikoski J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa P. Vesterinen, (Toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa - työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor Oy.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen - ehjä organisaatio. Teoksessa P. Vesterinen, (Toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö - opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn - varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Ojala, S & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä, (Toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus
- Payne, M. 2005. Modern social work theory. Basingstoke UK: Palgrave Macmillan.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä, (Toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rubanovitsch, M, D. 2011. Bisnesatleetti. Helsinki: Johtajatiimi, Saarijärven Offset Oy.
- Rubanovitsch M, D. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa P. Vesterinen, (Toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Vesterinen, P. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P. Vesterinen, (Toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Kirkkonummi: Johtamistaidonopisto.
- Vesterinen, P. 2006. ”Aamalla, kun heräät, sinulla hyvä mieli lähteä töihin -ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa P. Vesterinen, (Toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vesterinen, P. 2006. Johdanto. Teoksessa P. Vesterinen, (Toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Åhman, H. 2008. Hullut johtajat ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Helsinki: WSOYpro.

Sähköiset

Ahlsell Oy intranet. 2012. Yritysesittely. Viitattu 11.6.2012.
http://990as032.ahlnet.local/templates/Page_3622.aspx

Finlex 2004. Sairausvakuutuslaki. Viitattu 3.6.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>

Mehiläinen 2010. Tartu masennukseen. Viitattu 30.6.2012.
http://www.tartumasennukseen.fi/c/document_library/get_file?folderId=377645&name=DLE-9522.pdf

Modulcon Oy 2006. Strategian seuranta, Viitattu 19.4.2012.
<http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Strategian%20seuranta.pdf>

Oulun yliopisto 2008. Mittarien validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 25.8.2012.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268334/html/x585.html>

Talouselämä 2012. Johtajien ammattitaito kehittynyt, ”mutta se toteutuu työpaikoilla kehnosto. Viitattu 21.8.2012.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/johtajien+ammattitaito+kehittynyt++mutta+se+toteutuu+tyopaikoilla+kehnosti/a2137387>

Talouselämä 2010. Kun pomo soittaa kotiin. Viitattu 30.6.2012.
http://www.talouselama.fi/tyoelama/ongelma_tyopaikalla/kun+pomo+soittaa+sairauslomaille/a2021866

Valtioneuvosto 2011. Hallitusohjelma. Viitattu 17.4.2012.
<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Virtuaali AMK 2006. Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 25.8.2012.
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Virtuaali AMK 2006. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 28.8.2012.
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Kuvat

Kuva 1: Ahlsell Oy: arvot 1 (Ahlsell Oy Intranet 2011.)	11
Kuva 2: EFQM-kaavio (Ahlsell Oy Intranet 2011.)	13
Kuva 3: Viestintäsuunnitelma.....	40

Liitteet

Liite 1. Ilmarisen ja Kelan edustajille suunnatut haastattelukysymykset	47
Liite 2. Kysely Ahlsell Oy:n henkilöstölle	48
Liite 3. Työhönpaluukeskustelu	49
Liite 4. Varhaisen tuen keskustelulomake	50
Liite 5. Varhaisen tuen toimintamalli	51

Liite 1. Ilmarisen ja Kelan edustajille suunnatut haastattelukysymykset

1. Taustoja Varhaisen välittämisen mallin luontiin, kuinka projekti teillä sai alkunsa?
2. Kuinka olette lähestyneet yrityksiä tämän Varhaisen välittämisen mallin kanssa?
3. Millaista palautetta olette saaneet yrityksiltä mallista? Miten malli on otettu vastaan?
4. Onko tietoonne tullut kuinka moni yritys on ottanut mallin käyttöön, onko malli tuottanut haluttuja tuloksia?
5. Voisitteko suositella jotain yritystä, missä malli on käytössä ja todettu toimivaksi?
6. Mihin asiaan/asioihin suosittelette kiinnittämään erityistä huomiota kun Varhaisen välittämisen mallia lähdetään luomaan?
7. Kuinka Varhaisen välittämisen mallia kannattaisi alkaa myydä johtajille, niin että hekin innostuisivat ja ottaisivat mallin tosissaan?
8. Onko kehitetty mittaria, millä mitataan kuinka Varhaisen välittämisen malli yrityksissä käytännössä toimii (esim. tutkimus tai muu seurantajärjestelmä)?
9. Onko Teillä tietoa siitä miten yritysten henkilöstö on kokenut mallin käyttöönoton. Onko siitä ollut hyötyä ja missä erityisesti?

Liite 2. Kysely Ahlsell Oy:n henkilöstölle

Onko työpaikallasi oikeudenmukainen ja reilu meininki? Jos ei, niin mikä on vialla?

Koetko työssäsi usein kiirettä? Jos koet, niin mistä arvelet sen johtuvan?

Koetko yhteenkuuluvuutta työporukiasi kanssa?

Oletko tyytyväinen työolosuhteisiin? Mikä on hyvää, mikä huonoa?

Saatko esimieheltäsi tarvittaessa tukea? Jos et, niin mistä koet sen johtuvan?

Minkälainen on hyvä esimies? Kuvaile muutamalla sanalla omaa näkemystäsi hyvästä esimiehestä. Kuvaile muutamalla sanalla.

Liite 3. Työhönpaluukeskustelu

Työntekijän nimi _____

Esimiehen nimi _____

Muut osallistujat _____

Keskustelun päiväys _____ Edellisen työhönpaluukeskustelun päiväys _____

Työntekijän sairauspoissaolot ja niiden syyt

Työntekijän näkemys voinnistaan ja mahdollisuuksista palata töihin

Oliko työkyvyttömyys yhteydessä työhön tai ympäristöön? Ei Kyllä Miten:

Onko tarpeen tehdä muutoksia työssä tai työympäristössä, jottei työkyvyttömyys uusiutuisi?

Ei Kyllä Mitä:

Mitä työntekijä voi tehdä ehkäistäkseen työkyvyttömyyttä?

Mitä esimies voi tehdä tukeakseen työhönpaluuta? Mitä työterveyshuolto voi tehdä?

Sovitut toimenpiteet, sekä niiden seuranta.

Suostumus tämän lomakkeen toimittamisesta työterveyshuoltoon mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten

Allekirjoitukset:

Jakelu:

Liite 4. Varhaisen tuen keskustelulomake

Työntekijän nimi

Esimiehen nimi

Muut osallistujat

Keskustelun päiväys

Esimies täyttää

Työntekijän sairauspoissaolot

Esimiehen käsitys tilanteesta

Keskustelussa käytävät asiat

Työntekijän näkemys tilanteesta / poissaolojen syistä

Onko terveydentilassa tai työympäristössä jotain, mikä vaikuttaa työssä suoriutumiseen?

Ei Kyllä Miten:

Onko tarpeen tehdä muutoksia työssä tai työympäristössä, jottei tilanne uusiutuisi?

Ei Kyllä Mitä:

Johtopäätökset, sovitut toimenpiteet sekä niiden seuranta

Suostumus tämän lomakkeen toimittamisesta työterveyshuoltoon mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin.
Allekirjoitukset: Jakelu:

Liite 5. Varhaisen tuen toimintamalli

