

Saara Lindblad

LEHMUSKOLON UUSI HYVINVOINTIPALVELU YRITYKSILLE

Sosiaalialan koulutusohjelma

Ylempi AMK

2014

LEHMUSKOLON UUSI HYVINVOINTIPALVELU YRITYKSILLE

Lindblad, Saara
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosiaali-alan koulutusohjelma
Ylempi AMK
Toukokuu 2014
Ohjaaja: Kumpulainen, Pasi
Sivumäärä: 72

Asiasanat: hyvinvointi, sairauspoissaolot

Opinnäytetyöni aiheena oli kehittää Lehmuskolo Oy:lle uusi palvelumalli, yrityksille myytävä hyvinvointipalvelu. Tämän hyvinvointipalvelun avulla asiakasyritys pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä työkykyyn kohenevasti arjenhallinnan ja muiden yksilön työkykyyn vaikuttavien keinojen avulla. Sen seurauksena asiakasyritysten sairauspoissaolot voidaan saada vähenemään.

Käytin opinnäytetyössäni konstruktivistista tutkimusotetta, jossa tavoitteena oli löytää ratkaisu reaali maailman ongelmaan luomalla jokin uusi konstruktio. Työmenetelmänä opinnäytetyössäni käytin sinisen meren strategian arvoinnovaatiotyökalua, reflektointia, aivoriuhimenetelmää ja yrityksille suunnattua nettikyselyä. Raportin lopussa arvioin vielä lopullisen hyvinvointipalvelun ulkoisia sekä sisäisiä uhkia ja mahdollisuuksia SWOT- analyysin avulla.

Opinnäytetyössäni tutkin ensin jo valmiiksi tehtyjä tutkimuksia sairauspoissaoloihin vaikuttavista syistä sekä aiemmin hankittua tietoa siitä, miten sairauspoissaoloihin vaikuttavien syiden takaa todellisuudessa löytyykin välillä muita sairauslomiin vaikuttavia tekijöitä, kuin sairausloman virallisesti ilmoitettu syy. Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelun avulla yrityksillä on mahdollista vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään ja niistä aiheutuviin kustannuksiin vähenevästi.

LEHMUSKOLO'S NEW WELL-BEING SERVICE FOR CORPORATIONS

Lindblad, Saara
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Master of Social Services
May 2014
Supervisor: Kumpulainen, Pasi
Number of pages: 72

Keywords: well-being, sick leave

The purpose of my thesis was to develop a new service for social and health care provider Lehmuskolo. Target market for this new Business to Business service is companies and corporations. The new model will provide solutions for the companies to decrease the absences from the work by giving support to their personnel for their well being and coping with challenges of everyday life.

I used a constructive approach in my research. Objective was to find a solution for an existing problem by creating a new construction. Methods for my work were the value innovation process from the Blue Ocean Strategy, reflection, brainstorming and internet inquiry sent to the companies. Finally SWOT analysis was used to evaluate external and internal threats and opportunities of the service model.

In my thesis I focused on the research and information already been collected from this topic; research about sick leaves and one of the conclusions that was already made previously about the real reasons behind the sick leaves: Sometimes behind the documented reason for the absence, there are other factors that contribute for the absence. The new B to B service model gives an opportunity for the client companies to decrease costs and the number of sick leaves.

SISÄLLYS

1	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
1.1	Kehittämistyön tavoitteet ja toimintalogiikka.....	8
1.2	Hyvinvointipalvelut Suomessa	9
1.3	Lehmuskolo Oy.....	11
1.3.1	Lehmuskolon palvelut	11
1.3.2	Lehmuskolon asiakkaat	12
1.3.3	Lehmuskolon uusi palvelumalli	13
2	SAIRAUSLOMAT HYVINVOINTIPALVELUMALLIN TAUSTALLA.....	13
2.1	Työkyvyn määritelmä	14
2.2	Työhyvinvoinnin suhde työterveyteen.....	14
2.3	Sairauslomat sairaille vai kenelle?.....	15
3	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	19
3.1	Konstruktiiivinen tutkimustapa kehittämistyössä	19
3.1.1	Konstruktiiivisen tutkimuksen ydinpiirteet	19
3.1.2	Konstruktiiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi	23
3.1.3	Konstruktiiivisen tutkimusotteen metodologinen luonne.....	26
3.1.4	Konstruktiiivisen tutkimuksen edut ja haitat.....	27
3.2	Sinisen meren strategian arvoinnovaatiotyökalu	28
3.2.1	Sinisen meren strategian perusolettamus	28
3.2.2	Neljästä ratkaisevasta kysymyksestä nelikenttäanalyysiin	31
3.3	Aivoriihimenetelmä	37
3.3.1	Aivoriihen soveltaminen Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelumallin sisällön luomisessa	38
3.3.2	Reflektointi aivoriihimenetelmässä.....	41
3.3.3	Aivoriihen tulokset.....	41
3.4	Kysely hyvinvointipalvelumallin sisällön tarkentamiseksi	42
3.4.1	Kysely yrityksille hyvinvointipalvelumallin soveltamisesta.....	42
3.4.2	Kyselyn testaaminen käytännössä.....	43
3.4.3	Kyselyn tulokset.....	44
3.4.4	Päätelmiä Sinisen meren strategian, aivoriihimenetelmän ja yrityksille suunnatun kyselyn tuloksista lopulliseen hyvinvointipalvelumalliin.....	52
4	LEHMUSKOLON UUDEN HYVINVOINTIPALVELUN PALVELUMUODOT .	53
4.1	Lehmuskolon hyvinvointipalvelu työntekijän henkilökohtaisissa ongelma- tai kriisitilanteissa	53
4.1.1	Lehmuskolon hyvinvointipalvelu päihde- tai muun riippuvuusongelman tukena	54

4.1.2	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu perheväkivaltatilanteissa	55
4.1.3	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu rikoksen uhriksi joutumisen yhteydessä	56
4.2	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu työpaikalla esiin nousevissa tilanteissa.....	57
4.2.1	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu työpaikan ristiriita tai työpaikkakiusaamistilanteissa	57
4.2.2	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu työn henkisen kuormittavuuden tukemisessa.....	58
4.2.3	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu työn fyysisten olosuhteiden luomissa ongelmatilanteessa	59
4.3	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu esimiehen tukena	59
4.3.1	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu sairauslomalta työhön paluu tilanteissa..	60
4.3.2	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu tukena irtisanomistilanteissa	61
4.3.3	Lehmaskolon hyvinvointipalvelu esimiehen puheeksi ottamisen välineenä.....	62
5	HYVINVOINPALVELUN PROSESSIKUVAUS	63
5.1	Lähtökohdat Lehmaskolon hyvinvointipalvelun prosessikuvaukseen.	63
5.2	Hyvinvointipalvelumallin prosessikuvaus	63
6	KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI.....	66
6.1	Lehmaskolon hyvinvointipalvelun arviointi SWOT- analyysin avulla.....	66
7	POHDINTA.....	68
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	

1 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

Työntekijöiden sairauspoissaolot kuormittavat lähes poikkeuksetta yritystä kuin yritystä. Aina ei ole kuitenkaan kysymys pelkästään yritysten taloudellisista intresseistä. Sairauspoissaolojen hallinnan tarve on joissakin yrityksissä, toimialasta riippuen, suurempi kuin toisten. Tarve voi olla erilainen, riippuen sairauslomien pituudesta. Esimerkiksi lyhyiden sairauslomien hallinnan tarve on suuri niissä yrityksissä, joissa työ on ketjutettu niin, että jokaiselle paikalle tarvitaan työntekijä tai esimerkiksi opetusalan työssä, jossa luokkaan on saatava opettaja tai hänen sijaisensa. (Seuri & Suominen 2010, 119-120.) Sijaisen saaminen ei myöskään aina ole itsestään selvää ja sijaisen hankkiminen saattaa kuormittaa esimiehen työtehtäviä tai pahimmassa tapauksessa esimies itse sijaistaa sairauslomalla olevaa työntekijää omien töidensä kustannuksella tai niiden lisänä.

Lisääntyneiden sairauspoissaolojen taustalta voi löytyä myös työn kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten hetkellisesti kasaantuneet työtehtävät, työympäristön fyysinen rasittavuus tai johtajuuden laatu (Seuri & Suominen 2010, 50). Lisäksi työpaikan ilmapiirillä, työpaikan organisaatiolla (Seuri & Suominen 2010, 61) ja työympäristöllä voi olla suora vaikutus työkyvyttömyyteen (Seuri & Suominen 2010, 69).

Olen työssä päätoimisena perhetyönohjaajana Lehmuskolo Oy:ssä (myöh. Lehmuskolo). Työkuvani on muodostunut kahdeksan vuoden aikana, niin ohjaajan, johtajan kuin perhetyönohjaajankin työtehtävistä eri yksiköissä. Olen myös ollut mukana perustamassa uutta yksikköä sekä nähnyt Lehmuskolon tarinan kohti ammattitaitoista ja arvostettua sosiaalialan palveluja tuottavaa yritystä Satakunnassa. Lehmuskolon palveluperheestä ja yksiköistä lisää omassa kappaleessaan. Lehmuskolossa havahduimme lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja kiinnitimme huomioita niistä aiheutuneisiin kustannuksiin. Pohdimme, millä tavoin voisimme vaikuttaa työntekijöidemme työkyvyn kohenemiseen ja sitä kautta sairauspoissaolojen vähenemiseen. Lehmuskolossa käytössämme on työterveyshuollon kanssa yhdessä toteutettava varhaisen puutumisen malli. Sen sijaan, että olisimme pohtineet oman työyhteisömme sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia, keskustelussa nousi esiin uuden hyvinvointipalvelun idea, josta muodostuikin uusi innovaatio Lehmuskolon palveluperheeseen. Palve-

luideana oli luoda hyvinvointipalvelu yrityksille, joka tähtää työntekijöiden arjen hallinnan taitojen kohenemiseen ja sitä kautta sairauspoissaolojen vähenemiseen.

Lehmuskolossa Itsenäistymisyksikkö Metsämaalla on käytössä sosiaalityön toimintamalli: Itsenäistymisarviointimalli, jonka avulla asiakas itse arvioi omia arjen hallinnan taitojaan yhdessä omaohjaajansa kanssa. Arviointimalli tehdään puolivuositain, jolloin voidaan arvioida arjen hallinnan eri osa-alueiden kehitystä. Itsenäistymisarviointimalli on myös toimiva malli muissakin tilanteissa, joissa tavoitteena on integroida asiakas takaisin johonkin elämänhallinnan osa-alueeseen, josta hän on syystä tai toisesta jäänyt ulkopuolelle.

Syvennyin Seurin & Suomisen tutkimustuloksiin sairauspoissaolojen syistä ja määristä. Samassa otin huomioon Itsenäistymisyksikkö Metsämaan käytössä olevan toimintamallin, kuten itsenäistymisarviointimallin ja pohdin, voiko näistä edellä mainituista luoda hyvinvointipalvelumallin yrityksille, jonka avulla yritykset pystyvät vaikuttamaan työntekijöidensä arjen hallinnan taitoihin ja sitä kautta sairauspoissaolojen määriin. Hyvinvointipalvelumallissa yritys voi ostaa hyvinvointipalvelun Lehmuskololta. Palvelun avulla Lehmuskolon työntekijä ja asiakasyrityksen työntekijä yhdessä miettivät syitä ja keinoja estää lisääntyvät sairauspoissaolot ja tavoittelevat työntekijän yksilöllisten arjen hallinnan taitojen kasvua työkykynsä tueksi. Lehmuskolon uutta hyvinvointipalvelumallia suunniteltaessa huomio tulee kiinnittää työnantajan näkemykseen siitä, voidaanko yksilön heikentyneeseen työkykyyn vaikuttaa jo olemassa olevan työterveyshuollon avulla vai tarvitaanko muita keinoja yksilön avuksi?

Työterveyshuolto toimii oman roolinsa rajoissa. Jos työntekijän työkykyongelmaa ei todeta lääketieteelliseksi, suositusten mukaan sen ratkaiseminen siirtyy takaisin työpaikalle. Ei-lääketieteellistä ongelmaa ei voida ratkaista siis lääketieteellisin keinoin. Työnantaja voi ratkaista ongelmansa työyhteisön, työnjohdon tai esimerkiksi työnohjauksen keinoin. Jos työntekijä laiminlyö työtehtäviään, kieltäytyy työtehtävistä, osoittaa mieltään työnantajan rakenteellisia ratkaisuja vastaan tai kyseenalaistaa työnantajan työnjohdolliset ratkaisut tai muut vastaavat seikat, kysymys ei ole työterveydestä. Edellä mainituissa tilanteissa kysymys on työnantajan oikeudesta johtaa työtä ja työntekijän velvollisuudesta noudattaa työnjohdon määräyksiä ja alistua työn valvontaan. (Kess & Seppänen 2011, 94.)

Lehmuskolon uuden innovaation, hyvinvointipalvelun avulla yrityksen työnantaja saa avukseen työntekijän, jonka avulla työnantaja voi vaikuttaa työntekijän työkykyyn silloin, kun työterveyshuolto ei voi todeta tilanteen olevan mahdollista ratkaista lääketieteellisin keinoin.

Kehittämistyönäni kehitin Lehmuskolon palveluperheeseen uuden palvelun, yrityksille suunnatun hyvinvointipalvelun. Kehittämistyössäni käytin konstruktivistista tutkimusotetta, jossa tavoitteena oli löytää ratkaisu reaali maailman ongelmaan luomalla jokin uusi konstruktio (Lukka 2001). Lisäksi käytin työmenetelminä sinisen meren strategian arvoinnovaatiotyökalua, reflektointia, aivoriihimenetelmää ja yrityksille suunnattua nettikyselyä. Raportin lopussa arvioin lopullisen hyvinvointipalvelun ulkoisia sekä sisäisiä uhkia ja mahdollisuuksia SWOT- analyysin avulla.

Kehittämistyöni raportissa kuvasin sinisen meren strategian arvoinnovaatiotyökalun avulla, miten uusi palvelumalli saadaan osaksi yrityksen palveluja kustannusrakennetta kuormittamatta. Toisin sanoen, miten uusi hyvinvointipalvelumalli saatiin tuotetistettua Lehmuskolon palveluksi ilman suuria taloudellisia kustannuksia. Samassa kävin läpi sinisen meren strategian arvoinnovaatiotyökalua ja kuvasin, miten yrityksen on mahdollista päästä sellaiselle maaperälle, jossa yrityskilpailua ei vielä ole havaittavissa. Raportissani toin esille myös yrityksille suunnatun nettikyselyn ja aivoriihimenetelmän avulla nousseet teemat, joista hyvinvointipalvelun sisältö muodostui. Lisäksi raportissani avasin hyvinvointipalvelun prosessia prosessikuvauksen avulla.

1.1 Kehittämistyön tavoitteet ja toimintalogiikka

Kehittämistyöni tavoitteena oli kehittää Lehmuskoloon uusi palvelumalli, yrityksille myytävä hyvinvointipalvelu. Tämän hyvinvointipalvelun avulla asiakasyritys voi vaikuttaa työntekijöidensä työkykyyn kohenevasti arjenhallinnan ja muiden yksilön työkykyyn vaikuttavien ei-lääketieteellisten keinojen avulla ja sitä kautta vähentää yritysten työntekijöiden sairauspoissaolojen määrää.

Lehmuskolo on jo 12 vuotta tuottanut sosiaalialan palveluja pääasiassa sijaishuollon, mutta myöhemmin myös avohuollon kentällä. Lehmuskolossa on kuitenkin havahduttu, että perinteisen kunta-asiakkaan lisäksi tarve sosiaalialan kontekstissa tapahtuvalle työlle on muuallakin kuin vain kuntien sosiaalitoimen asiakkailta. Uudenlainen hyvinvointipalvelu on tarkoitus suunnata yrityksille, jotka ostavat palvelun työntekijöidensä työkyvyn säilyttämisen tueksi tai kohentamiseksi. Hyvinvointipalvelun avulla tavallinen työssäkäyvä henkilö voi saada palvelusta apua itselleen ilman sosiaalihuollon asiakkuutta. Lisäksi palvelun tavoitteena on vaikuttaa yritysten sairauslomavuorokausien vähenemiseen kohentamalla työntekijän arjen hallinnan taitoja.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka toimintalogiikka on pitkälti kvalitatiivinen ja työote konstruktivinen. Kehittämistyöni toimintalogiikka on eri arviointimenetelmien avulla löytää hyvinvointipalvelulle sisältö sekä luoda prosessimalli, joka valmistuessaan olisi yritysten ostettavissa oleva palvelu. Valmiin hyvinvointipalvelun toimintalogiikka puolestaan tähtää ajatukseen, että vaikuttamalla työntekijän työkykyyn kohenevasti, sairauspoissaolot vähenevät ja yritysten sairauspoissaoloista aiheutuvat kulut laskevat

1.2 Hyvinvointipalvelut Suomessa

Suomessa ei ole tarkkaa määritelmää siitä, mitä hyvinvointipalvelut pitävät sisällään. Tärkeimpiä hyvinvointipalveluja ovat sosiaali- ja terveyspalvelut. Mutta myös ne palvelut, jotka tukevat kokonaisvaltaista yksilön tai yhteisön hyvinvointia, voidaan sisällyttää hyvinvointipalveluihin. Usein tarkasteluun liitetään jopa kulttuuri- ja liikuntapalvelut. Laajemmin tarkasteltuna myös työvoimapalvelut, joukkoliikenne, asutus- ja kaavoitus sekä monet muut julkiset palvelut, jotka voivat vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin, voidaan perustellusti sisällyttää hyvinvointipalveluihin. (Aaltio 2013, 33.)

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan hyvinvointipalveluilla voidaan olettaa olevan neljä päätehtävää:

- Hyvinvointipalvelujen kautta syntyvät elämänhallinnan perusedellytykset
- Hyvinvointipalvelut tukevat elämänhallintaa kuormittavissa tilanteissa

- Pelkästään hyvinvointipalvelujen olemassaolo antaa yksilölle luottamusta omaan pärjäämiseensä
- Hyvinvointipalvelut lisäävät yksilön tietoisuutta ja auttavat yksilöä integroitumaan osaksi sitä yhteiskuntaa, johon hän on syntynyt.

(Aaltio 2013, 19.)

Sosiaali- ja terveysministeriön strategian "Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020" strategiset valinnat kohti sosiaalista kestävyyttä ovat seuraavat:

1. Hyvinvoinnille vahva perusta

- Terveys ja hyvinvointi osaksi kaikkea päätöksentekoa
- Pidempiä työuria työhyvinvoinnilla
- Elämän eri osa-alueet tasapainoon
- Sosiaaliturvan rahoitus kestäväksi

2. Kaikille mahdollisuus

hyvinvointiin

- Vähennetään hyvinvointi- ja terveyseroja
- Asiakaskeskeisyys palvelujen lähtökohdaksi
- Uudet palvelujen rakenteet ja toimintatavat
- Vahva sosiaalinen yhteenkuuluvuus

3. Elinympäristö tukemaan

terveyttä ja turvallisuutta

- Vahvistetaan ympäristön elinkelpoisuutta
- Varmistetaan yhteiskunnan toimivuus erityistilanteissa

(Välimäki 2010.)

Edellä mainittujen strategioista ensimmäinen on luoda hyvinvoinnille vahva perusta. Lehmuskolon tuottaessa yrityksille hyvinvointipalvelua, työnantaja voi vaikuttaa työntekijän työkykyyn sekä työurien pidentämiseen puuttamalla yksilön arjenhallinnan osa-alueisiin, jolloin työntekijällä on mahdollisuus saada tasapaino elämän eri osa-alueiden välille.

Tällä hetkellä politiikassa käydään kiivasta keskustelua eläkeiän nostosta tulevaisuudessa. Työmarkkinajärjestöjen puheenjohtajat ovat luvanneet, että he päättävät työeläkeuudistuksesta syksyyn 2014 mennessä. Voimaan uudet eläkelait tulevat vuonna 2017. Keskustelujen pohjalla on valtiovarainministeriön ylijohtajan Jukka Pekkarisen

ja hänen työryhmänsä valmisteleva eläkeraportti. Mikäli työmarkkinajärjestöt päätyvät ratkaisussaan esim. osa-aikaeläkkeiden poistamiseen tai yleisen eläkeiän nostamiseen, kuten Pekkarinen työryhmänsä kanssa on pohtinut, on työntekijän työkyky olennaisessa asemassa etenkin niissä yrityksissä, joissa työntekijöiden keski-ikä nousee eläkeiän noustessa. (Eläketurvakeskuksen www-sivut 2012.)

Esperi Care Oy:n toimitusjohtaja Marja Aarnio-Isohanni puhui Hyvinvoinnin II Ennakointikamarin avauspuheenvuorossaan hyvinvointialan tulevaisuudesta. Hän kertoi Esperi Care Oy:n perustetun vuonna 2001 ja näkee nyt reilun kymmenen vuoden aikana, miten koko hyvinvointitoimialan näkymät ovat muuttuneet. Työvoimapula kasvaa ja vääjäämättä ollaan tilanteessa, jossa tarvitaan ulkomaista työvoimaa. Lisäksi hoitoteknologia kehittyy, joka mullistaa alaa jatkuvasti. Aarnio-Isohanni näkee näiden kuitenkin avaavan markkinoita innovatiivisille ratkaisuille ja liiketoimintamahdollisuuksille. Kuitenkin hän kritisoi tämän päivän koulutusta, joka ei hänen mukaansa vastaa tulevaisuuden visioihin. Hyvinvointiala on Aarnio-Isohannin kokemuksen mukaan itsetuntoala, jossa oma arvostus ja usko itseensä ovat tärkeitä. Aarnio-Isohanni vaatii puheessaan opetuksen tukemaan tätä, sillä hänen mukaansa hyvä ammatillinen itsetunto lähtee oppilaitoksista. Aarnio-Isohanni lähtee ajatuksesta, että asenne ja osaaminen tuottavat yhdessä työelämän taidot. (Hyvinvoinnin II ennakointikamarin muistio 6.3.2012.)

1.3 Lehmuskolo Oy

1.3.1 Lehmuskolon palvelut

Lehmuskolo on yksityinen sosiaali- ja terveysalan sijaishuollon sekä avohuollon palveluja tuottava Satakuntalainen yritys. Lehmuskolo on perustettu vuonna 2001. Lehmuskololla on kolme perinteistä lastenkotia Satakunnassa sekä itsenäistyvien nuorten ja perheiden arviointiin suuntautunut itsenäistymisyksikkö, jotka tuottavat kunta-asiakkaille lastensuojelun sijaispalveluita. Lisäksi Lehmuskololla on avohuollon yksikkö, jonka pääasiallisia palveluja ovat perhetyö ja tukihenkilötyö. Lehmuskolon palveluperheeseen kuuluu myös terveydenhuoltoalan yksikkö, joka tarjoaa ympärivuorokautista kuntoutushoitoa syömishäiriöisille nuorille.

1.3.2 Lehmuskolon asiakkaat

Kunta-asiakas on Lehmuskolon palvelurakenteen pääasiakas. Kunnat ostavat kuntalaisilleen Lehmuskololta pääasiassa lastensuojelun palveluja.

Kunnat ostavat lastensuojelun sijaishuollon palveluja Lehmuskolon kolmelta lasten- ja nuortenkodilta, Jukolalta, Kontiorinteeltä sekä Toukolalta, sijoittamalla alaikäisiä kuntalaisiaan lastensuojelulaitoksiin. Näiden lastensuojelulaitosten tavoitteena on turvata lapsen tai nuoren kehitys, hoito ja kasvu.

Lehmuskolon, Itsenäistymisyksikkö Metsämaan asiakkaat ovat niin ikään kuntien sijoittamia 16-21-vuotiaita nuoria, joista osa nauttii myös lastensuojelun jälkihuollon palveluja. Näiden nuorten tavoitteena on integroitua yhteiskuntaan niin, että he pystyvät elämään yhteiskunnan asettamien lakien, sääntöjen ja yleisesti hyväksytyjen tapojen mukaisesti sekä pystyvät huolehtimaan itsestään vahingoittamatta itseään tai muita. Hoito- ja kasvatustyössä itsenäistyvän nuoren yksilöllinen avun tarve arjen hallinnan taidoissa otetaan erityisesti huomioon. Nuorelle annettava tuki on konkreettista tukea ja rinnalla kulkemista arjen hallinnan taitoja opetellessa. Tätä nuoren kanssa tehtävää työtä, arjen hallinnan taitojen opettelua, on mahdollista tehdä myös työssä käyvien aikuisten kanssa elämänhallinnan ja työkyvyn kohentamiseksi.

Lehmuskolon avohuollon yksikön toiminta tapahtuu asiakkaan kotona. Tuolloinkin kunnat ostavat perhetyön tai tukihenkilötyön Lehmuskololta. Avohuollon yksikön toimintaperiaatteet ja -tavoitteet ovat pitkälti samanlaiset, kuin Itsenäistymisyksikkö Metsämaalla.

Syömishäiriöisten yksikkö Kallio on hoidollinen terveystalon yksikkö, jossa sosiaali- ja terveystalon integraatio pyritään hyödyntämään asiakkaiden hoidossa. Asiakkaat ohjautuvat yksikköön kuntien tai sairaanhoitopiirien maksusitoumuksella.

1.3.3 Lehmuskolon uusi palvelumalli

Kehittämistyössäni lähdettiin rikkomaan perinteistä käsitystä siitä, että kunta/ kunnat olisivat Lehmuskolon palvelurakenteen pääasiakkaita. Kehittämistyössäni Lehmuskolon asiakaskohteiksi lisättiin yritykset uuden hyvinvointipalvelun myötä. Uuden hyvinvointipalvelun rakenteen vielä muotoutuessa, on jo tässä vaiheessa selvää, että uusi hyvinvointipalvelu nousee Lehmuskolon sisällä omaksi talous- ja dokumentointiyksiköksi.

Lehmuskolon uusi hyvinvointipalvelumalli rakennetaan sinisen meren strategian arvoinnovaatio työkalua käyttämällä (Blue Ocean Strategy www-sivut 2013). Palvelun lähtökohta on, että jonkin yrityksen esimies on havainnut työntekijänsä työkyvyn heikentyneen tai olevan vaarassa heikentyä ja haluaa tarjota alaiselleen hänen omista lähtökohdistaan nousevan sosiaalisen tuen riittävän työkyvyn ylläpitämiseksi tai säästämiseksi ilman, että työntekijä on kosketuksissa julkisen sosiaalipalvelujärjestelmän kanssa. Yrityksen työntekijä saa mahdollisuuden ottaa vastaan hyvinvointipalveluja sekä henkisen, fyysisen että sosiaalisen hyvinvointinsa tueksi. Yritys voi saada hyvinvointipalvelun avulla merkittävää lisäarvoa, joka näkyy työntekijän kokonaisvaltaisena hyvinvointina ja sitä kautta työkyvyn korkeana tasona ja sairauspoissaoloista aiheutuvien kustannusten laskuna.

Lehmuskolon uudessa hyvinvointipalvelumallissa hyvinvointipalvelulla tarkoitetaan niitä työntekijälle suunnattuja palveluja, joilla turvataan yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tila sekä yksilön omatoimisuuden ylläpitämiseen tarvittava tuki.

2 SAIRAUSLOMAT HYVINVOINTIPALVELUMALLIN TAUSTALLA

Sairauspoissaolot aiheuttavat vuosittain työnantajalle 5-15 työpäivän menetyksen työntekijää kohden. Sairauspoissaolojen työnantajalle aiheuttamat kustannukset vuosittain ovat puolestaan noin 1500€ henkilöltä. Kansantaloudelle tämä tekee noin 3 miljardin euron vuosikustannukset. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)

Poliitikot ovat myös pohtineet sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia ja tuoneet esille oman ehdotuksensa mallista, jossa työntekijällä olisi ns. "omavastuu-aika" sairauslomastaan (Vuohelainen 2012). Itse kyseenalaistan tämän sekä työntekijän että työnantajan näkökulmista pohtimalla, onko tällainen ratkaisu lopulta kummankaan etu, sillä malliin sisältyy riski, että työntekijä, omavastuuta pakoillen, tulee sairaana työhön.

Maailmanlaajuisen taloustilanteen ollessa kriisissä, yritykset ovat ajautuneet tilanteeseen, jossa he joutuvat vaatimaan työntekijöiltään koko ajan entistä tehokkaampaa työtettä. Työntekijöiden henkinen kuormitus saattaa kasvaa jo pelkkien työolosuhteiden vuoksi niin korkeaksi, että se estää mahdollisten henkilökohtaisten elämässä tapahtuvien haastavien tilanteiden hallinnan. Tuloksena voi olla mm. uupumus, päihten runsas käyttö, mielenterveyden horjuminen, sosiaalsiin suhteisiin liittyvät ongelmat tai näiden uhka. Tällöin, työntekijän turvautuessa työterveyshuoltoon, on toimenpiteenä usein sairausloma jo jonkin olemassa olevan fyysisen vamman seurauksena eikä todelliseen syyhyn sairauspoissaolon takana pystytä vaikuttamaan. (Seuri & Suominen 2010, 81-82.)

2.1 Työkyvyn määritelmä

Laajasti ajateltuna, työkyky kattaa työntekijän toimintakyvyn lisäksi ammatillisen osaamisen, työn sisällön ja vaatimustason sekä muut työkykyyn mahdollisesti vaikuttavat tekijät kuten arvot, motivaatio ja perhe. (Kess & Seppänen 2011, 14.)

2.2 Työhyvinvoinnin suhde työterveyteen

Työhyvinvoinnista on tullut keskeinen puheenaihe työpaikoilla. Se tunnistetaan olevan yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä, joka parantaa työn tuottavuutta ja luo pohjan yrityksen menestymiselle. Tämän vuoksi muun muassa sairauspoissaolojen hallinnan merkitys työpaikoilla on lisääntynyt. (Kess & Seppänen 2011, 66.)

Työterveyden näkökulmasta työhyvinvoinnille on olemassa kaksi estettä. Ensimmäinen este on työnantajalle noussut huoli lyhyistä sairauspoissaoloista, joiden epäillään aiheutuvan jostain muusta kuin sairaudesta, vammasta tai muusta haitasta, joka heikentää työkykyä. Tilanteen jatkuessa muu työyhteisö alkaa reagoida ja kokea epäoikeudenmukaisuutta työn kuormittavuuden jakautumisesta epätasaisesti. Toinen este on työnantajan arjen huoli työn epätasaisen kuormittavuuden aikaansaama uupuminen, joka johtaa puolestaan pitkäaikaisiin sairauspoissaoloihin. Osatekijöitä tähän ovat ne työntekijät, jotka ottavat kantaakseen niidenkin työtehtävät, jotka käyttävät väärin esimerkiksi oikeuttaan palkalliseen sairauslomaan. (Kess & Seppänen 2011, 66-68.)

Työnantajalla on velvollisuus noudattaa lakeja ja säädöksiä työterveyshuollon järjestämisestä sekä ennalta ehkäisevästä toiminnasta. Työhyvinvoinnilla voidaan merkittävästi vaikuttaa sairauspoissaolojen ehkäisemiseen. Työhyvinvoinnista puhuttaessa on tärkeää huomata, että työnantajan lakisääteiset velvoitteet eivät koske kaikkia niitä keinoja, joiden avulla työhyvinvointia voidaan lisätä. (Kess & Seppänen 2011, 69-70.) Tällaisia ovat mm. erilaiset työkyvyn ylläpitämiseksi järjestettävät päivät, illanvietot, lisäkoulutukset, kulttuuri- ja liikuntaselvit ym. Lehmuskolon hyvinvointipalvelumallilla pyritään juuri löytämään niitä lakisääteisten toimintojen ulkopuolella olevia seikkoja, joiden avulla työntekijän työhyvinvointi ja työkyky kohenevat merkittävästi ja yritys pystyy paremmin hallita sairauspoissaolojaan. Tavoitteena ei kuitenkaan ole järjestää ainoastaan ennaltaehkäisevää työkyvyn ylläpitävää toimintaa vaan astua mukaan siinä kohtaa, kun esimies toteaa työkyvyn jo heikentyneen tai olla vaarassa heikentyä.

2.3 Sairauslomat sairaille vai kenelle?

Työsopimuslain perusteella, työntekijä on oikeutettu sairausloma-ajan palkkaan, mikäli hän ei kykene tekemään työtään eli hänelle itselleen kuuluvia työtehtäviä. Työntekijän suostumuksella on mahdollista, että työnantaja voi tiettyjen työehtosopimukseen sisältyvien ehtojen mukaisesti tarjota työntekijälle väliaikaisesti korvaavaa työtä, jota hän on kykeneväinen hoitamaan sairaudestaan huolimatta. Sairauden todentamisessa merkittävässä asemassa on työntekijää hoitavan lääkärin antama lääkärin-

todistus. Vakavakaan sairaus ei itsessään oikeuta sairauslomaan ilman sairauslomatodistusta. Työntekijä on työkykyinen, jos hän on kykeneväinen tekemään työtään ja työn asettamat vaatimukset ovat tasapainossa. (Kess & Seppänen 2011, 14-16.)

Työntekijän terveydentilaa koskevat tiedot ovat lähtökohtaisesti aina salassa pidettävää tietoa. On tärkeää huolehtia, että lääkärintodistuksen sisältämät tiedot ovat työpaikalla vain rajatun esimiespiirin tiedossa. Tarvittaessa työnantaja voi myös vaatia lisäselvitystä sairauden perusteesta. (Kess & Seppänen 2011, 15.)

Terveystalo Oy:n 2014 tekemän tutkimuksen mukaan yleisimmät syy sairauspoissaoloille ovat erilaiset ja eriasteiset selkävaivat. Toiseksi eniten sairauspoissaoloja työpaikalta aiheuttaa flunssa. Kolmannelle sijalle tutkimuksessa tuli masennus. (Metsäniemi 2014.)

Edellä kuvatun tutkimuksen tuloksiin suhtaudun kriittisesti. Onhan mahdollista, että työntekijöiden selkäsairauksien taustoilta voi löytyä jokin muu työkykyä alentava tekijä, joka ei kuitenkaan oikeuta sairauspoissaoloon ja se madaltaa työntekijä kynnystä hakea sairauslomaa selkäsairauksien turvin. Jos kuitenkin on todellista, että selkäsairauksien määrä työvoimasta on suuri, voidaan pohtia, onko työntekijöiden fyysinen kunto tänä päivänä niin heikko, ettei esimerkiksi istumatyössä olevien selkä ja tukiranka kestä työntekoa. Työnantaja voi mahdollisesti vaikuttaa työntekijöidensä työkykyyn lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia kehon ja tukielinten fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Mietin kuitenkin, että pelkästään huomion kiinnittäminen ergonomiaan ei välttämättä ole riittävää, sillä lääkäri ei usein pysty hoitamaan kuin oireita lääkkeiden, kirurgian tai palveluohjauksen keinoin. Työpaikalla tarvitaan muita keinoja ennaltaehkäistä syntyviä tukielinsairauksia.

Markku Seuri ja Risto Suominen ovat pohtineet kirjassaan Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta syitä miksi työntekijät saattavat hakea joko lyhyt- tai pitkäaikaisia poissaoloja sairausloman turvin vaikka todellinen halu olla pois työstä löytyykin sairauksien ulkopuolelta. Työterveyshuolto on voimaton tällaisten tapausten kohdalla kohentamaan työntekijän työkykyä, kun todellinen syy sairauslomaan ei tule esille. Seuri & Suominen toteavat kirjassaan, että Suomen sosiaalivakuutusjärjestelmä on pystytetty sitä varten, että työntekijän sairastuttua ja menetettyään työkykynsä het-

keksi tai pidemmäksi aikaa, työntekijä saa riittävän taloudellisen turvan itselleen ja perheelleen. Sosiaaliturvanjärjestelmän tarkoitus ei ole rahoittaa muista syistä tapahtuvaa työelämästä irtautumista. Tämä saa ihmiset turvautumaan sairauslomaan silloinkin, kun sille ei ole tarvetta. (Seuri & Suominen 2010, 76.)

Seuri & Suominen näkevät kaksi merkittävää syytä pakoon työelämästä. Toinen on veto vapaa-ajalle ja toinen työntö pois työelämästä. Seuraavassa Seurin & Suomisen tekemä taulukko, joka kuvaa työelämästä pakenemisen syitä.

	Veto vapaa-ajalle	Työntö pois työelämästä
Lyhytai- kainen	Sukujuhlat Lomamatkat Harrastukset Kilpaurheilutapahtumat Lapsen ja omaiset sairastuminen Parisuhteen ongelmat Lasten hoidon ongelmat Oman kodin remontit Pankki- yms. asioiden hoito Päihteiden käyttö	Epämiellyttävä työtehtävä Tilapäinen työtaakan kasvu Työtilan remontointi Huono ajokeli pitkämatkalisilla Huonoksi koettu kohtelu työpaikalla
Pitkäai- kainen	Aviopuolison eläkkeelle jäänti Lasten tai lastenlasten hoito Tarve toimia omaishoitajana Mielenkiintoinen harrastus	Pitkäaikaiset osaamisvaikeudet Pitkäaikaiset työympäristön ongelmat (sisäilmaongelmat) Huono työ/paikkakuntasidonnaisuus Yrityksen saneeraustarve Yrittäjätoiminnan edellytysten hii- puminen

Kuvio 1 Työelämästä pakenemisen syitä (Seuri & Suominen 2010, 77)

Seuri & Suominen kirjoittavat kirjassaan työntekijöiden vaivoista, joiden kanssa työntekijä on saattanut tulla toimeen jo vuosia. Kun tarve poistua työelämästä tulee vastaan, alkavat nämä työntekijöiden vaivat haitata työntekoa joko tietoisesti tai tiedostamatta sillä seurauksella, että työntekijä hakeutuu työterveyshuoltoon ja pyytää sairausloma. Seuri & Suominen löytävät työelämästä kuitenkin toisen puolen. Joskus

työnteko vie mennessään niin, että työkyvytön työntekijä ei ole suostuvainen jättäytymään työelämästä edes hetkeksi vaikka työkyvyttömyys sitä vaatisikin. (Seuri & Suominen 2010, 77-78.)

Lehmuskolon uudella palvelumallilla pyritään vaikuttamaan työntekijän arkielämän tilanteista nousseisiin haasteisiin, joilla uskotaan olevan merkitystä sairauslomien todellisten syiden taustoilla. Arkielämän taitoihin vaikuttamalla saadaan työntekijän sairauslomien määriä vähenemään. Kuviossa 1 kuvattuihin asioihin, joiden vaikutus näkyy työelämästä poistumisena, tarpeena poistua tai suoraan vetona vapaa-ajalle, pyritään vaikuttamaan juuri tämän uuden hyvinvointipalvelumallin avulla.

Aiemmin mainitussa Terveystalo Oy:n tutkimuksessa, mielenkiintoinen kohde tuloksista löytyi masennuksen noustessa sairauspoissaolojen syissä kolmannelle sijalle (Metsäniemi 2014). Masennuksen taustalla saattaa olla monia syitä ja masennus voi olla eri asteinen. Kyseenalaiseksi jää kuitenkin minkälainen todellisuudessa on masentuneen potilaan hoito, tähtääkö se työelämään paluuseen ja työkyvyn uudelleen löytymiseen ja minkälaisin keinoin? Tutkimuksen yhteydessä tuotiin myös esille varhainen puuttuminen masennuksen ennaltaehkäisyn kannalta ja työhön paluun huolellinen suunnittelu yhdessä työterveyshuollon kanssa, jotta työntekijän masennus ei uusiutuisi (Metsäniemi 2014). Ennakoiva ote sairauspoissaolojen ehkäisemisessä työnantajan velvollisuus. Työnantajat ja työterveyshuolto ovat yhdessä kehittäneet erilaisia varhaisen puuttumisen ja tuen toimintamalleja (Kess & Seppänen, 2011, 89).

Työterveyslaitoksen teettämän "Pitkä sairausloma ja työhön paluu" -hankkeen tekemän tutkimuksen mukaan terveyskeskus- ja työterveyslääkärit sekä työterveyshoitajat kertovat sairauspoissaolojen ehkäisyn kannalta olevan erityisen tärkeää ongelman varhainen havaitseminen, yhteistyö esimiehen ja työterveyshuollon tai vastaavan palvelun kanssa, työkuormituksen keventäminen sekä joustavat järjestelyt työssä. Joskus myös vaaditaan, että työntekijä tarkastelee itse omaa vaatimustasoaan ja hyväksyy avun vastaanottamisen. (Joensuu, Kivistö, Malmelin, & Lindström 2008.) Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelun osana on toimia tukijana työntekijälle pitkän sairauspoissaololta paluun yhteydessä. Hyvinvointivalmentaja voi toimia työntekijän rinnalla työhön paluun yhteydessä.

3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

3.1 Konstruktiivinen tutkimustapa kehittämistyössä

Kehittämistyöhöni tutkimusotteeksi valitsin konstruktiivisen tutkimusotteen. Kehittämistyöni tavoitteena oli muotoilla uudenlainen palvelumalli, sosiaalialan viitekehysessä, jota ei vielä aiemmin oltu kehitetty. Konstruktiivinen tutkimustapa soveltuu empiirisiin tutkimuksiin ja se on luotu alunperin liiketalouden puolelle, mutta myös tekniikka ja lääketiede käyttävät konstruktiivista tutkimustapaa (Lukka 2001). Kaikesta huolimatta potentiaalinen sovellutusalue konstruktiiviselle tutkimusotteelle on laaja ja tässä yhteydessä sitä sovellettiin sosiaalialalle.

Konstruktiivisen tutkimusotteen avulla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia luomalla jokin uusi konstruktio. Konstruktio on tämän tutkimusotteen ydin käsite, joka itse käsitteenä on abstrakti. Kaikki ihmisen luomat artefaktit, kuten mallit, diagrammit, suunnitelmat, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet, tietojärjestelmät ym. ovat konstruktioita. Tunnusomaista näille kaikille konstruktioille on, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Lukka korostaa, että kehittämällä konstruktion, luodaan jotain aivan uutta. Konstruktio ei siis ole muunnelma jo olemassa olevasta. Konstruktioit itsessään kehittävät uutta todellisuutta. Konstruktiivinen tutkimusote tutkimuksessa tavoittelee todelliseen toimintaan kohdeorganisaatiossa sekä tämän toiminnan perusteelliseen analysointiin. (Lukka 2001.)

3.1.1 Konstruktiivisen tutkimuksen ydinpiirteet

Kehittämistyössäni käytin konstruktiivista tutkimusotetta. Alla on kuvattuna, mitä Kari Lukan mukaan konstruktiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät ja miten se itse käytin sitä kehittämistyössäni.

- 1. Tutkimusotteen käyttö keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista. (Lukka 2001.)*

Lukka tuo esille, että konstruktiivinen tutkimusote pyrkii vaikuttamaan olevaan ongelmaan, johon koetaan todellisuudessa olevan tarve löytää ratkaisu (Lukka 2001). Kehittämistyössäni lähtökohtana oli, että yritysten sairauspoissalot kuormittavat yritysten kulurakennetta. Tavoitteena oli löytää ratkaisu, jolla yritysten sairauspoissaoloja saatiin vähennettyä.

2. Tutkimusotteen tavoitteena on tuottaa innovatiivinen konstruktio, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma. (Lukka 2001.)

Kehittämistyössäni pyrin kehittämään konstruktion, uuden palvelumallin, jolla pystyin vaikuttamaan yritysten sairauspoissaoloihin alentavasti työntekijöiden työkykyä nostamalla. Innovatiivisuus näkyy uskalluksena lähteä kehittämään kokonaan jotain uutta, jota vielä ei ole kehitetty. Lukka kuvaa juuri tämän olevan yksi konstruktiivisen tutkimuksen ydinpiirteistä (Lukka 2001).

3. Tutkimusote sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittäksen, jolla testataan sen käytäntöön soveltuvuutta. (Lukka 2001.)

Lukka pitää yhtenä konstruktiivisen tutkimusotteen ydinpiirteinä konstruktion testaamista (Lukka 2001). Kehittämistyötäni testattiin kyselylomakkeella satunnaisotolla valituilla isojen satakuntalaisten yritysten henkilöstöpäälliköiltä. Myös Lehmuskolon yrityksen sisällä käytiin keskustelua uuden hyvinvointipalvelun soveltuvuudesta käytäntöön ja yritysmaailmaan. Kyselylomakkeella testaaminen ei suoraan antanut niitä käytännön vastauksia, mitä konstruktion pilotti-kokeilusta oltaisi voitu tavoittaa, mutta kysely antoi suuntaa niihin kysymyksiin, joilla vaikutettiin hyvinvointipalvelun lopputulokseen. Lukka kuitenkin painottaa, että vaikka testitulokset olisivatkin negatiivisia, niin akateemisesta näkökulmasta testaamisella on suuri merkitys (Lukka 2001).

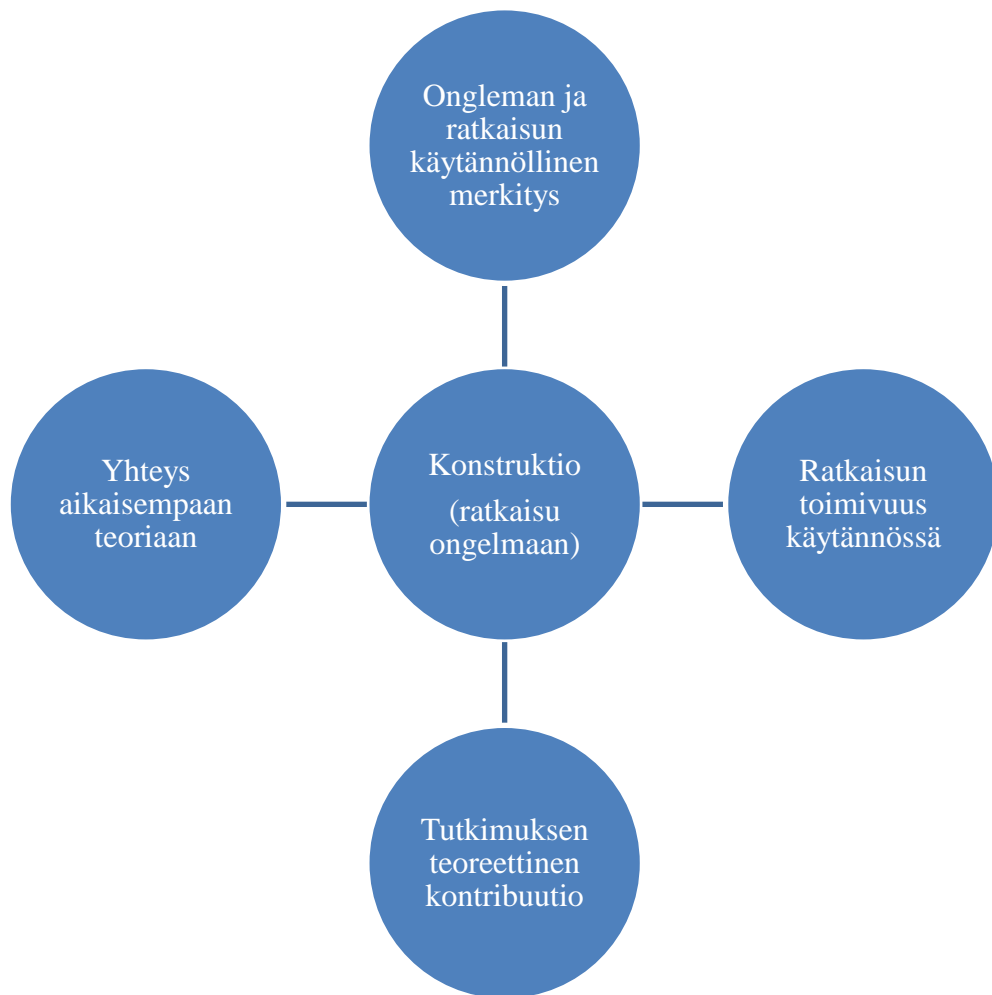
4. Tutkimusote merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista (Lukka 2001).

Kehittämistyössäni Lehmuskolo kohdeorganisaationa oli minulle tuttu. Olen työskennellyt Lehmuskolon palveluksessa 8 vuotta eri yksiköissä ja tunnen yrityksen se-

kä sen arvot ja toimintaperiaatteet hyvin. Neljäntenä ydinpiirteenä Lukka tuo esille odotukset kokemuksellisesta oppimisesta kohdeorganisaation kanssa toimiessa (Lukka 2001). Lehmuskolon kohdalla tämä näyttäytyi reflektointina pääasiassa johtoryhmän jäsenten kesken. Kehittämistyöni aikana toimin tiiviisti yhteistyössä myös Lehmuskolon ydinjohdon kanssa. Toimitin heille myös kirjallista materiaalia, josta sain palautetta sekä suullisesti että kirjallisesti.

5. Konstruktiiivinen tutkimusote on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa on kiinnitetty erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan (Lukka 2000).

Kehittämistyöni tavoitteena oli luoda malli, jolla pystytään vaikuttamaan työntekijän arkielämän tilanteista nousseisiin haasteisiin, joilla uskotaan olevan merkitystä sairauslomien todellisten syiden taustoilla. Lukka listaa ydinpiirteisiin, että konstruktion tulee olla kytketty teoreettiseen tietämykseen (Lukka 2001). Kehittämistyössäni olen pyrkinyt löytämään riittävän teoreettisen tietämyksen sairauslomien todellisista syistä, joiden kautta arkielämän taitoihin vaikuttamalla voidaan saada työntekijän sairauslomien määriä vähenemään.



KUVIO 2 Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2001).

Seuri & Suominen tuovat teoksessaan esille, että työkyvyttömyyden todelliset syyt saattavat löytyä muualta kuin sairauslomien syyksi on virallisesti ilmoitettu. Suurin osa työkyvyttömyystapauksista ohjautuu kuitenkin työterveydenhuollon kautta hoidettaviksi, vaikka kyseessä ei olisikaan terveydellinen seikka (Seuri & Suominen 2010, 72). Kehittämistyössäni tämän teorian osuudella on merkittävä osuus konstruktion muodostumisessa. Tämän teorian avulla voidaan todeta sairauslomien takaa löytyvän arkielämän hallintaan liittyviä seikkoja, joihin Lehmuskolon hyvinvointipalvelulla voidaan vaikuttaa. Lukka tuo esille konstruktiivisen työotteen teoreettisen kontribuution yhtenä konstruktiivisen tutkimusotteen keskeisenä elementtinä. Konstruktiivinen tutkimus on luonteeltaan kokeellista, jolla yritetään havainnollistaa, testata tai jalostaa aikaisempaa teoriaa tai luoda kokonaan uusi teoria (Lukka 2001).

3.1.2 Konstruktiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi

Kari Lukka on määritellyt omassa tekstissään konstruktiivisen tutkimuksen tutkimusprosessin vaiheet. Seuraavassa Kari Lukan määrittelemä prosessikuvaus ja esitys siitä, miten prosessikuvaus näyttäytyy Lehmuskolon hyvinvointipalvelussa.

1. Etsi käytännössä relevantti ongelma, jossa on mahdollisuus myös teoreettiseen kontribuutioon (Lukka 2001).

Konstruktiivisen tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa Lukka kehottaa pohtimaan tutkittavan aiheen valintaa todellisen ongelman näkökulmasta, johon oikeasti on mahdollisuus löytää toimiva konstruktio. Aiheen tulee tukea sekä teoriaa että käytäntöä (Lukka 2001). Kehittämistyössäni aihevalinta löytyi Sinisen meren strategian arvoinnovaatio työkalun avulla, jota kuvaan tarkemmin omassa luvussaan. Lisäksi aihevalintaan vaikuttivat eri yritysten johdoilta tulleet ajatukset sairauspoissaolojen kasvusta ja oman työpaikkani johdon kanssa käyty refleктоiva keskustelu sosiaalialalla vallalla olevien toimintatapojen hyödyntämisestä sosiaalialan perinteisen genreen ulkopuolella.

2. Selvitä mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa (Lukka 2001).

Toisessa vaiheessa Lukka tuo esille, että konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkijan pitäisi olla tiiviisti yhteistyössä myös kohdeorganisaation tärkeiden henkilöiden kanssa. Ajatuksellaan Lukka tähtää työntekijän ja kohdeorganisaation keskinäiseen kysynnän ja tarjonnan balanssiin, jossa molemmat ovat sitoutuneita tutkittavaan aiheeseen. (Lukka 2001.) Kehittämistyössäni arvioinnin ja ideoinnin yhteydessä kohdeorganisaatio eli Lehmuskolon johdon kanssa teimme tiivistä yhteistyötä ja balanssi löytyi. Molemmat osapuolet koimme saaneen työstä sen, mitä olimme tavoitelleetkin. Ennen yhteistyön alkua sovin kohdeorganisaation kanssa kehittämistyön eduista kirjallisesti. Sopimus käsitti mm. oikeuksia, tutkimuksen mahdollista rahoitusta, tietoihin käsiksi pääsyä ja erityisesti tulosten julkaisemisen ehtoja. Lukka muistuttaa, että tutkijan tulisi aina varmistaa, että hänellä on todellinen mahdollisuus julkaista

projektin tulokset, sillä muuten on olemassa riski, että tutkimusprojektin akateeminen kontribuutio ei toteudu (Lukka 2001).

3. Hanki syvälinen tutkimusaiheen tuntemus sekä käytännöllisesti että teoreettisesti (Lukka 2001).

Kolmannessa vaiheessa Lukka tarkoittaa tutkijan ja kohdeorganisaation syventymistä entisestään. Tutkijan tulisi saada mahdollisimman selkeä käsitys kohdeorganisaation lähtötilanteesta. Lukka tuo myös esille, että tutkijan on hyvä olla perillä jollain tasolla alan aiemmasta teoriasta. Tässä yhteydessä eri etnografisia metodeja käyttämällä, tutkijan olisi tarkoitus pystyä käsitteellistämään ongelma-alue. (Lukka 2001.) Kehittämistyössäni etsin tutkittua tietoa sairauspoissaolojen taustoilta löytyvistä syistä ja seurauksista. Käytännön tasolla uuden konstruktion testaaminen teoreettisesti kyselyn avulla tuotti myös käytännön teoretietoa kehittämistyöni hyödyksi. Kohdeorganisaatio itsessään oli tuttu ja alan teoriapohja niin ikään osittain tuttua.

4. Innovoi ratkaisumalli ja kehitä ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla voisi olla myös teoreettista kontribuutiota (Lukka 2001).

Tämä vaihe on ehdottomasti tärkein, sillä ilman innovaation tuottamaa konstruktiota, ei myöskään ole enää mahdollista jatkaa prosessia. Tässä vaiheessa on myös osattava erottaa konstruktiivinen luomisvaihe jo valmiin mallin siirtämisestä kentälle. Lukka tarkoittaa tällä, että aiemmin luotu konstruktio ei ole uusi konstruktio, jos se luodaan uudelleen eri ympäristöön (Lukka 2001). Lehmuskolon uusi hyvinvointipalvelumalli pohjautui todelliseen ongelmaan, yritysten korkeisiin sairauspoissaoloihin. Tähän vastattiin löytämällä konstruktio, hyvinvointipalvelu, jolla pystytään vähentämään yritysten sairauspoissaolojen määrää vaikuttamalla työntekijöiden työkykyä todellisuudessa alentaviin seikkoihin.

5. Toteuta ratkaisu ja testaa sen toimivuus.

Tässä vaiheessa konstruktio tulee testata. Testauksen toimivuutta ei tule pelkästään teknisesti testata vaan se tulee testata kokonaisuudessaan (Lukka 2001). Kehittämistyöni testaus toteutettiin nettikyselynä eri yritysten henkilöstöjohtajille. Kyselystä ja

sen tuloksista kerron erikseen omassa luvussaan. Lukka korostaa tälle vaiheelle myös tutkijan sitoutumisen olevan erittäin merkityksellistä. Lukka vertaa konstruktivisen tutkimuksen tutkijaa tässä yhteydessä perinteiseen akateemisen työn tutkijaan, jossa tutkijan pyrkimys on pysyä ulkopuolisena ja neutraalina tutkimukseensa toisin kuin konstruktivisessa tutkimuksessa. (Lukka 2001.)

6. Pohdi ratkaisun soveltamisalaa.

Tässä vaiheessa prosessin tuloksia ja ennakkoehtoja analysoidaan. Mikäli konstruktio "läpäisi" testausvaiheen on syytä miettiä, missä laajuudessa ja miten konstruktiota lähdetään viemään eteenpäin ja miten se sijoittuu mahdollisesti johonkin toiseen kohdeorganisaatioon. Vaikka konstruktio ei olisikaan "läpäissyt" testausvaihetta, olisi syytä pohtia, mitä ja miten on muutettava. Tässä vaiheessa tutkijan on osattava ulkoistaa itsensä tästä työstä ja pyrittävä analysoimaan sitä mahdollisimman realistisesti (Lukka 2001). Kehittämistyöni "läpäisi" testausvaiheen ja seuraava askel oli pohtia koko Lehmuskolon tilannetta kokonaisvaltaisesti ennen uuden hyvinvointipalvelumallin jalkauttamisvaihetta. Lukka tuo esille, että konstruktivisen tutkimusotteen yksi ongelmista on tutkijan oleminen tietyissä projektin vaiheissa sitoutunut innovatiiviseen kehitystyöhön, mutta silti säilyttää neutraali, jopa kriittinen yleisasenne, jota akateemisilta tiedemiehiltä odotetaan. Tämä ei ole välttämättä helppoa. Se voi aiheuttaa myös merkittävän riskin ylistää epäoikeutetusti ja turhaan projektin tuloksia. (Lukka 2001.)

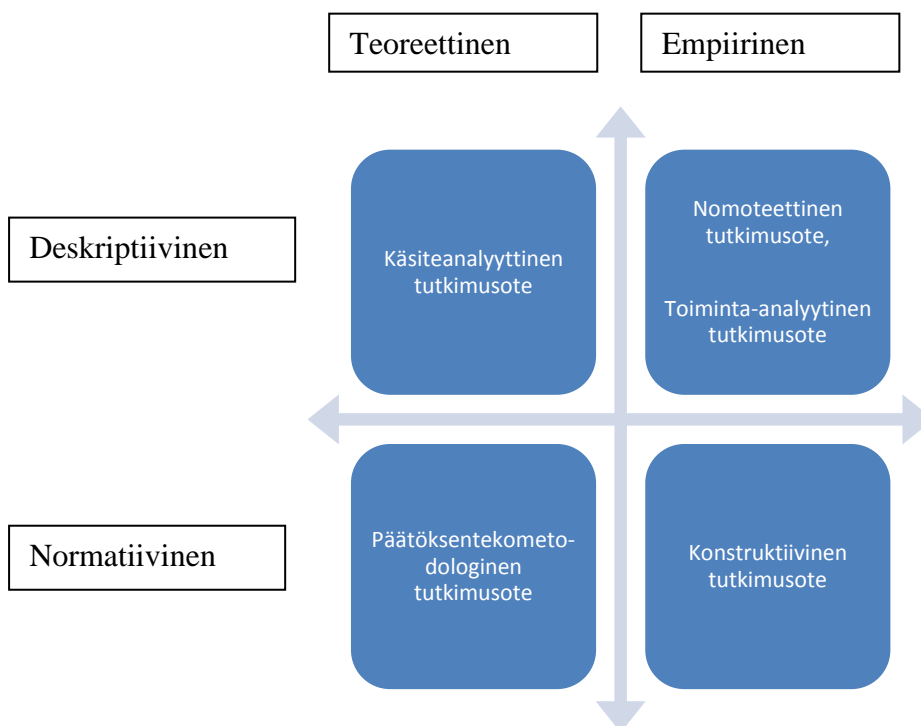
7. Tunnista ja analysoi teoreettinen kontribuutio

Akateemisesta näkökulmasta tämä on prosessin ratkaisevin vaihe. Tutkijan on pysyttävä löytämään projektin teoreettinen kontribuutio. Tässä Lukka kehottaa tutkijaa pohtimaan mitä annettavaa työn tietopohjaisella teoriolla on itse konstruktiolle. (Lukka 2001.) Kuten jo aiemmin toin esille Seurin ja Suomisen teoksesta löytyy tämän työn merkittävin teoria siitä, että sairauslomien taustoilla olevat todelliset syyt eivät välttämättä olekaan terveydellisiä seikkoja, vaikka terveydellisten syiden perusteella sairausloma onkin myönnetty. Tämän edellä mainitun teorian avulla voidaan todeta

todellisten konstruktion löytyvän. Sairauslomien takaa löytyy arkielämän hallintaan liittyviä seikkoja, joihin Lehmuskolon hyvinvointipalvelulla voidaan vaikuttaa.

3.1.3 Konstruktiivisen tutkimusotteen metodologinen luonne

Konstruktiivinen tutkimusote voidaan ymmärtää metodologisena tutkimusotteena, jolloin se rinnastuu nelijakoiseen tutkimusotetypologiaan. Muut metodologiset vaihtoehdot ovat tällöin käsiteanalyttinen, nomoteettinen, toiminta-analyttinen ja päätöksentekometodologinen tutkimusote. Näihin neljään jo pitkään tunnettuun vaihtoehtoon konstruktiivinen tutkimusote lisää metodologisen lähestymistavan, joka on luonteeltaan sekä normatiivinen että empiirinen. (Lukka 2001.) Normatiivisella luonteella Lukka tarkoittaa konstruktiivisen tutkimusotteen olevan normeihin ja ns. ohjeisiin tähtäävä tutkimustapa, jolla pyritään ohjeistamaan, miten jokin asia/ongelma tulisi hoitaa. Empiirisellä luonteella Lukka puolestaan tarkoittaa konstruktiivisen tutkimusotteen olevan samalla kokempohjainen tutkimusote, joka perustuu eri tavoilla tapahtuneeseen mittaamiseen sekä havainnointiin.



KUVIO 3 Nelijakoinen tutkimusote

Konstruktiivista tutkimusta voidaan tarkastella myös yhtenä case- tutkimuksen muotona, ollen siis rinnastettavissa etnografiseen tutkimukseen, teoriaa havainnollistavaan case- tutkimukseen, teoriaa testaavaan case- tutkimukseen ja toimintatutkimukseen. Konstruktiivinen työote soveltaa ongelmanratkaisuun tähtäävää ja intensiivistä yritystä tehdä teoreettisia johtopäätöksiä empiiriseen työhön. Tästä samasta tulkinnasta lähtee myös ajatus konstruktiivisen työn teoreettisen kontribuution löytymisestä, jota käsittelin jo edellä. Lukka tuo konstruktiivisen tutkimusotteen kuvauksessaan esille, että suurimmat erot case- tutkimuksien toteutustapojen välillä liittyvät niiden erilaisiin rooleihin teorian kehittämisessä. Lisäksi case- tutkimusten erot pystytään määrittelemään sillä, pyrkiikö tutkija välttämään empiiristä interventiota vai käyttämään sitä nimenomaisena tutkimusvälineenä. (Lukka 2001.) Empiirisellä interventiolla Lukka tarkoittaa tutkijan tapaa havainnoida ja mitata tuottaakseen tuloksia ja uutta teoriaa.

Konstruktiivinen tutkimus lisää case- tutkimuksiin vaihtoehdon, joka soveltaa ongelmanratkaisuun tähtääviä interventioita ja yritystä tehdä teoreettisia johtopäätöksiä empiiriseen työhön perustuen. Yhteisiä piirteitä kaikille case- tutkimuksen muodoille ovat tutkijan toiminta kentällä, pienet aineistokoot ja etnografisten metodien (havainnointi, haastattelut ja arkistojen analysointi) soveltaminen tutkimuksen empiirisessä osassa. Kaikille case- tutkimuksen muodoille on tyypillistä nojata suurimmaksi osaksi kvalitatiivisiin tutkimusmetodeihin, vaikka kvantitatiivisten metodien käyttökin on tietysti mahdollista. (Lukka 2001.) Kehittämistyöni toimintalogiikka oli pitkälti kvalitatiivinen. Kyselyjen analysointi sekä aivoriihimenetelmän analysointi tapahtui kokonaan kvalitatiivisessa näkökulmasta.

3.1.4 Konstruktiivisen tutkimuksen edut ja haitat

Konstruktiivinen tutkimus tuo mukanaan monia etuja. Tutkijan näkökulmasta tämä tutkimusote tarjoaa uusia mahdollisuuksia päästä käsiksi erilaisiin tutkimuskohteisiin. Konstruktiivisen tutkimuksen etuna on mahdollisuus tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä yrityksille ja muille organisaatioille ja samalla tarjota lisäkannustimena yhteistyö sellaisen tutkijan kanssa, joka pystyy antamaan itsestään kyvykkään vaikutelman tutkimusprojektin aloitusneuvotteluissa. (Lukka 2001.)

Kohdeorganisaation näkökulmasta edut puolestaan liittyvät pyrkimykseen saada liikkeenjohdolliset ongelmat kriittisen analyysin kohteeksi ja saada ne myös ratkaistuksi. Yhteistyöorganisaatiot odottavat erityisesti, että konstruktiiivinen tutkija pystyy tuomaan ongelmanratkaisuprosessiin mahdollisesti olemassa olevaan aikaisempaan teoriaan liittyvää tietämystä. Käytännön edustajat eivät tyypillisesti kykene ymmärtämään tai edes seuraamaan, mitä teoreettinen kirjallisuus voisi kertoa heidän sen hetkistä ongelmistaan. Käytännön edustajat korostavat sitä, että he voivat odottaa akateemisilta tutkijoilta puolueetonta asennetta ja syvällisempää teoreettisen tietämyksen hallintaa kuin esimerkiksi konsulteilta. (Lukka 2001.)

Sen lisäksi, että konstruktiiivinen tutkimus tarjoaa huomattavia etuja, sen suorittamiseen sisältyy myös riskejä, jotka tutkijan olisi hyvä tiedostaa. Osa ongelmista liittyy tutkimuksen tuloksiin, jotka paljastuvat tutkimusprosessin aikana sekä konstruktion itseensä. Ne voivat olla tutkimussubjektin (esim. liikeyrityksen johdon) mielestä liian arkaluontoisia julkaistaviksi. Jos näin käy, Lukka selventää sen tarkoittavan suurta kohdeyrityksen ja tutkijan yhteentörmäystä. Hänen mukaansa tähänastisen kokemuksen perusteella yksi tyypillisimmistä konstruktiiivisten tutkijoiden ongelmista on, että kohdeorganisaation prosessiin sitoutuminen ei ole riittävää. Voi olla, että käytännön ongelma ei alunperin ollutkaan riittävän merkittävä, tai että se on ajan kuluessa osoittautunut vähemmän merkittäväksi kuin alunperin oletettiin. Kohdeorganisaation näkökulmasta mahdolliset huolenaiheet sisältävät pelon liikesalaisuuksien menettämisestä. Tätä Lukka selventää antamalla esimerkin, jossa tutkimusobjekti (esim. liikeyritys) mahdollisesti kieltäytyy tutkimuksellisesta yhteistyöstä ja palkkaa konsultin. (Lukka 2001.)

3.2 Sinisen meren strategian arvoinnovaatiotyökalu

3.2.1 Sinisen meren strategian perusolettamus

Liike-elämässä yritysten välillä käydään kilpailua sekä hintaa että laatua muokkaamalla. Tätä verissä päin tapahtuvaa kilpailua kutsutaan punaiseksi mereksi. Sinisen meren strategia on syntynyt tekemää kilpailusta merkityksetöntä auttamalla yritykset

pois punaiselta mereltä, siniselle merelle. Tämän strategian perusolettamus on, että kustannussäästöjä voidaan tehdä poistamalla ja vähentämällä yrityksen kilpailutekijöitä. Lisäarvoa voidaan saada korostamalla jotain sekä luomalla elementtejä, joita toimiala ei ole ennen tarjonnut. Punaisilla merillä tarjonta ylittää kysynnän ja kilpailu on kovaa. Punainen meri ja siellä vallitseva kilpailu ei yksin enää riitä saavuttamaan huipputuloksia. Tarvitaan uutta ajattelutapaa, uusia mahdollisuuksia ja rajoja ylittäviä markkina-alueita. Tehdään kilpailusta merkityksetöntä, siirrytään siniselle merelle. (Kim & Mauborgne 2005, 24-25.)

Lehmuskolo on 12 vuotta kilpaillut punaisella merellä eli käynyt kynsin ja hampain taistelua kilpailijoidensa kanssa samoista asiakkaistaan, mutta luonut samalla omia sinisiä meriä muokkaamalla aktiivisesti palveluitaan. Ajan saatossa Lehmuskolon perässä ovat tulleet monet muut sosiaalialan palveluja tarjoavat yritykset ja sininen meri on muuttunut punaiseksi mereksi. Näitä perässätulijoita sinisen meren strategiassa kutsutaan jäljittelijöiksi.

Lehmuskololle ehdotettu uusi hyvinvointipalveluinnovaatio luo uuden sinisen meren, jossa kilpailusta tulee merkityksetöntä. Ajattelu perustuu sinisen meren strategian ajattelumalliin, jossa ollaan välittämättä muista toimijoista ja siirrytään alueelle, jossa ei vielä kilpailua ole.

PUNAINEN MERI	SININEN MERI
Kilpailu olemassa olevassa markkinassa	Löydä uusia markkinoita, joilla kilpailua ei vielä ole
Voita kilpailu	Tee kilpailusta merkityksetön
Hyödynnä olemassa olevaa kilpailua	Luo uutta kysyntää
Valitse koko systeemi joko valitsemalla lisäarvo tai hinta	Rakenna koko systeemi sekä tuomalla lisäarvoa, että laskemalla hintaa

KUVIO 4 Punaisen- ja sinisen meren keskeisimmät eroavaisuudet

Ennemmin tai myöhemmin jäljittelijät löytävät siniselle merelle. Tällöin sinisen meren ensimmäiseksi löytänyt saattaa langeta "ansaan" ja pitää kiinni "kynsin ja hampain" markkinaosuudestaan kilpailun voimin, jolloin yritys on jälleen siirtynyt punaiselle merelle. Sinisen meren strategian yksi tavoitteista on hallita sinistä merta mah-

dollisimman pitkään, jonne siirtyminen vaatii uutta ajattelutapaa ja rohkeutta. (Kim & Mauborgne 2005, 221.)

Jäljittelijöitä moni seikka voi estää ryhtymästä jäljittelyyn. Esimerkiksi jäljittelijän oma arvoinnovaatio ei välttämättä ole perinteisen logiikan mukaan järkevästi laadittu. Silloin sininen meri saattaa olla ristiriidassa jäljittelijän imagon kanssa tai markkinat ovat niin suppeat, että tilaa toiselle toimijalle ei vain yksinkertaisesti ole. Sinisen meren löytänyt on saattanut saada voimakkaan maineen ja uskollisen asiakaskunnan, jonka vuoksi jäljittelijät kaihtavat sinisen meren jäljittelyä. Sininen meri voi olla myös patentoitu. (Kim & Mauborgne 2005, 220.) Nämä edellä mainitut seikat kuitenkin vain hidastavat jäljittelijöitä lähtemästä liikkeelle sillä, kuten aiemmin jo on todettu, kaikki sininen meri muuttuu aikojen kuluessa punaiseksi mereksi. Jäljittelijöitä ei pidä arastella, uusia sinisiä meriä tulee aina eivätkä ne lopu koskaan.

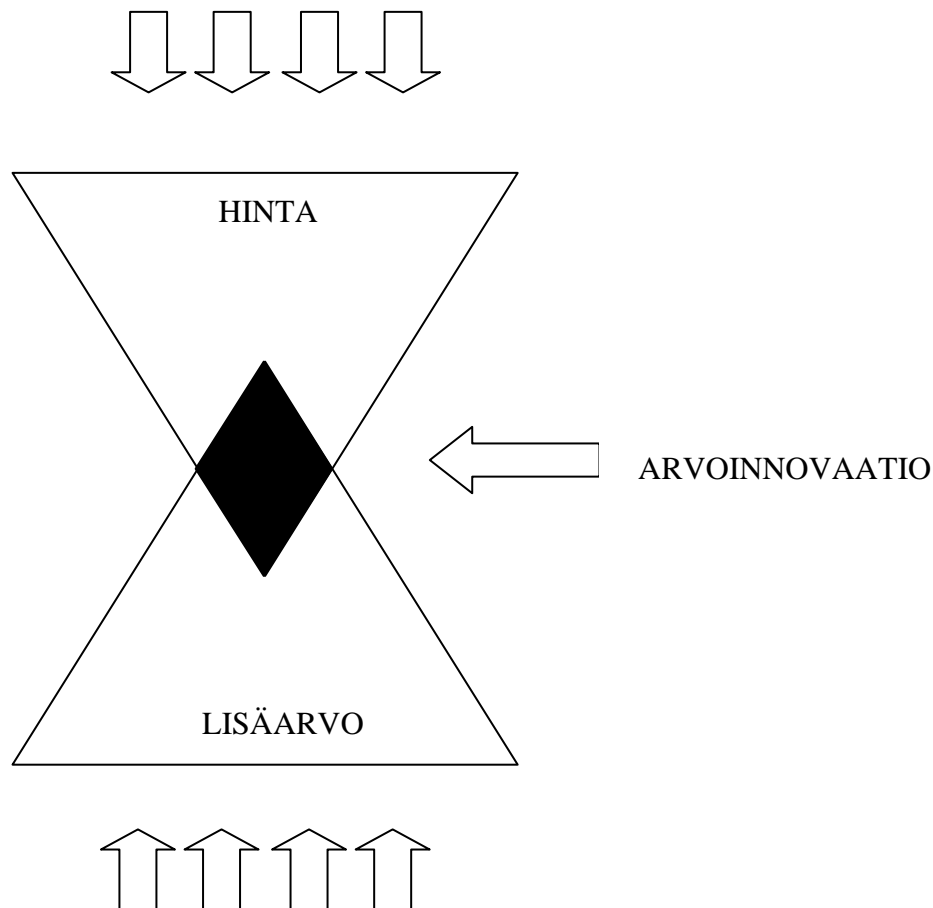
Toisin kuin punaisella merellä, sinisellä merellä ei käytetä vertailukohtana kilpailijoita vaan arvoinnovaatiota. Se on koko sinisen meren strategian kulmakivi, jonka tarkoituksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Tähän päästään nostamalla selvästi sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla tällä tavoin uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa. Arvon luominen (*value creation*) ilman innovaatiota on jonkun asian lisäämistä, mutta se ei riitä luomaan erottautumista. Puolestaan innovaatiota ilman arvoa Kim & Mauborgne kuvaavat teknologiaohjautuneisuudeksi tai liian tulevaisuusorientoituneeksi, joksikin, jonka arvoa asiakas ei vielä ymmärrä. (Kim & Mauborgne 2005, 33.)

Arvoinnovaatio toteutuu, jos yritykset sisällyttävät innovaatioon myös hyödyn, hinnan ja kustannusasetelman. Arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena syntyy sininen meri. Se uhmaa kilpailupohjaisen strategian perusajatusta, jossa on ajateltu, että yritykset voivat luoda kohtuullista arvoa vähäisillä kustannuksilla tai lisätä kustannuksia ja sitä kautta lisätä arvoa. Sinisellä merellä pyritään sekä differointiin (*tuotteen erottamiseen kilpailijoista*) että pieniin kustannuksiin. (Kim & Mauborgne 2005, 33-34.)

Arvoinnovaatio syntyy silloin, kun yhtäaikaisesti:

- erottaudutaan yleisesti toimialalla vallitsevista kilpailutekijöistä
- muodostetaan kustannussäästöjä sekä asiakkaalle että yritykselle
- luodaan merkittävä lisäarvon kasvu asiakkaalle

(Blue Ocean Strategy www-sivut 2013)



KUVIO 5 Arvoinnovaatio: sinisen meren strategian kulmakivi (Kim & Mauborgne 2005, 37).

3.2.2 Neljästä ratkaisevasta kysymyksestä nelikenttäanalyysiin

Ratkaisevaa neljää kysymystä pohdittaessa kävi ilmeiseksi, että Lehmuskolo on aiemmin tehnyt strategisia päätöksiä, jotka tässä yhteydessä edesauttavat uuden arvoinnovaation syntyä. Käytän näitä esimerkkeinä sekä ehdotan uusia mahdollisia strategisia muutoksia, joita Lehmuskolo voi tulevaisuudessa halutessaan hyödyntää, uuden palvelumallin käyttöönottamisessa. Lehmuskolo johto ei ole mukana tässä yhteydessä rakentamassa Lehmuskolon uutta palvelumallia, vaan opinnäytetyö on yksi

mahdollisuus, jolla tavoin Lehmuskolo johto voi halutessaan viedä yritystään kohti sinistä merta.

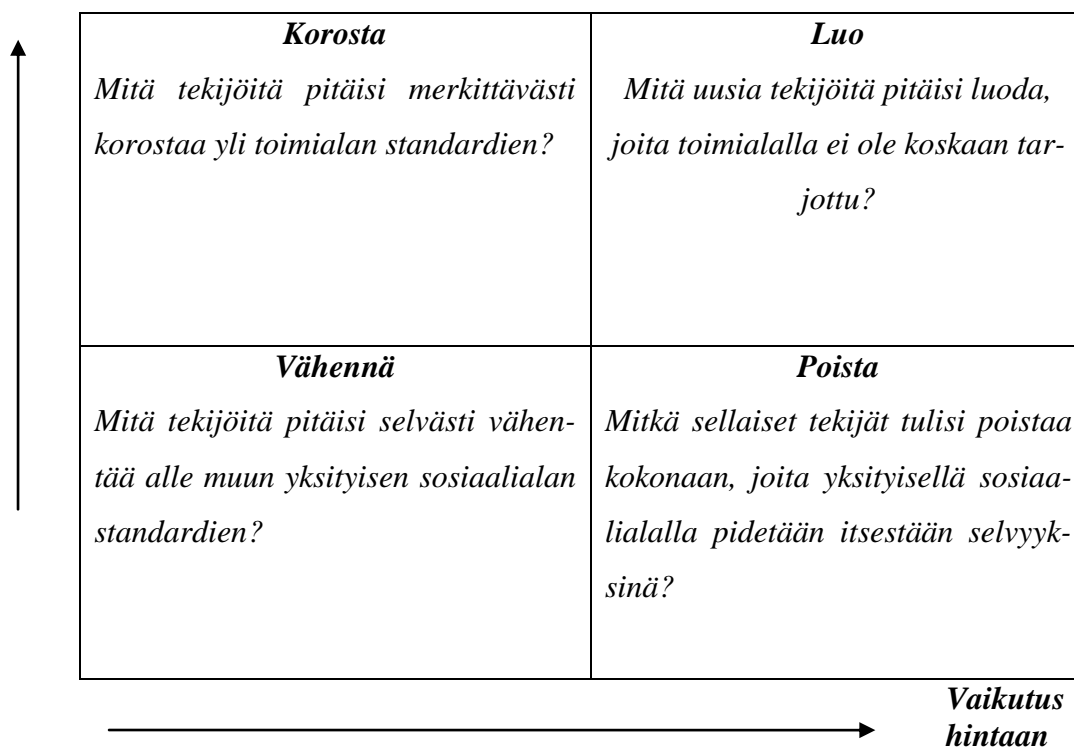
Nelikenttäänalyysin avulla on neljän kysymyksen vastausten kanssa helppo myös ryhtyä "tuumasta toimeen". Lisäksi nelikentän käyttäminen hyödyttää yritystä neljällä tavalla.

- Se kannustaa yritystä eroon valintapakosta arvon ja laadun sekä kustannusten välistä.
- Nelikentän tekeminen auttaa yritystä huomaamaan, että mikäli keskittyy vain korostamiseen ja uuden luomiseen, kustannusrakenne kuormittuu turhaan. Pitää rohkeasti myös osata luopua jostain ja vähentää jotain.
- Kaikkien yrityksen, myös eri toimialojen, eri tasoilla olevien esimiesten on helppo ymmärtää nelikenttää.
- Se laittaa yrityksen johdon itse pohtimaan oman alansa jokaista kilpailutekijää ja kiinnittämään huomiota moniin hiljaisiin oletuksiin, joita yrityksessä saatetaan tiedostamattaan vaalia kyseenalaistamatta, miksi niin toimitaan.

(Kim & Mauborgne 2005, 57-58.)

Nelikenttä analyysin avulla voidaan hyvin todeta, että niin Lehmuskolossa, kuin monissa muissakin yli toimialarajojen toimivissa yrityksissä, on taloudellisten resurssien vapauttaminen mahdollista luopumalla jostain olemassa olevasta toiminnasta tai vähentämällä sitä. Vastaavasti resursseja voidaan laittaa korostamaan jo olemassa olevia asioita sekä luomaan kokonaan uusia kehitysideoita kuitenkin yrityksen kulurakenteen pysyessä samana. Nelikenttäänalyysin avulla Lehmuskolon johto kykenee realistisesti tarkastella omaa yritystään niin, että yritys on valmis löytämään niitä elementtejä, joita yritys tiedostamattaan vaalii ja kantaa mukanaan, vaikka niihin ei tällä hetkellä olisi tarvetta. Tehdään ikään kuin "turvallisesti" asioita, koska niin on aina tehty.

Vaikutus
lisäarvoon



Kuvio 6 Nelikenttä (Kim & Mauborgne 2005, 58)

Nelikenttäanalyysissä poistetaan jotain jo olemassa olevaa, luodaan jotain uutta, korostetaan jotain vanhaa sekä vähennetään jotain. Näiden kysymysten kautta yritys pääsee eteenpäin siniselle merelle kuitenkin kustannustehokkaasti, kuten edellä neljän kysymyksen avulla on todettu. (Kim & Mauborgne 2005, 59.)

Kuten edellisessä luvussa jo todettiin, kustannussäästöt saadaan poistamalla tai vähentämällä toimialalla yleisesti vallitsevia olemassa olevia kilpailutekijöitä. Lisäarvon kasvu asiakkaalle syntyy korostamalla jotain olemassa olevaa tai luomalla jotain uutta, mitä toimiala ei ole aiemmin tarjonnut. Nämä tekijät löydetään vastaamalla neljään alla olevaan ratkaisevaan kysymykseen. (Blue Ocean Strategy www-sivut 2013.)

1. Mitkä sellaiset tekijät tulisi poistaa kokonaan, joita yksityisellä sosiaalialalla pidetään itsestään selvyyksinä?

Tässä kysymyksessä pakotetaan kyseenalaistamaan ja poistamaan jotain sellaista, joilla on olemassa olevilla toimialalla jo kilpailtu kauan. Tällaiset tekijät saattavat olla nykyään jo merkityksettömiä, mutta ovat pysyneet mukana kilpailussa ikään kuin "selviöinä". Tällaisen poisjäänti saattaa muuttaa asiakkaan arvostusta paljonkin, mutta kilpailuun uppoutuneet yritykset tuskin huomaavat muutosta. (Kim & Mauborgne 2005, 51-52.)

Lehmuskolo on pitkään tarjonnut yksityistä lastensuojelun sijaishuoltoa. Myöhemmin mukaan ovat tulleet myös avohuollon palvelut. Lehmuskolo vastasi kireän kilpailun haasteisiin tarjoamalla asiakkailleen aiemmin kotikoulupalvelua, muiden kilpailijoiden tapaan. Viimeisten vuosien aikana ei kunta-asiakkaille kuitenkaan kotikoulun mukana olemien ollut enää yhtä välttämätön palvelu ja laadun kriteeri. Silloin Lehmuskolo teki tietoisien ratkaisun luopua omasta kotikoulustaan ja saaden tällä tavoin aikaan kustannussäästöjä. Säästöt muodostuivat kotikoulun henkilöstökustannusten vähenemisestä sekä kotikoulun ostohankintojen poistumisesta. Kuviossa 5 voi nähdä kustannussäästöt osana arvoinnovaation syntyä.

2. Mitä tekijöitä pitäisi selvästi vähentää alle muun yksityisen sosiaalialan standardien?

Tämän kysymyksen myötä joutuu pohtimaan, onko kilpailu punaisella merellä aiheuttanut tuotteet ja palvelut liiankin hyviksi. Ovatko yritykset palvelleet asiakkaitaan tarpeettoman hyvin ja täten kuormittaneet kustannusrakennettaan? Onko olemassa jokin osa-alue, jota voi supistaa? (Kim & Mauborgne 2005, 52.)

Lehmuskolo tuottaa yksityisiä sosiaali- ja terveysalan palveluja kuudessa eri yksikössä. Yrityksessä työskentelee n. 50 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista, joista usealla on myös eri alojen erityisosaamista. Kuten moni muukin yksityisen sosiaalialan palveluja tuottava yritys, myös Lehmuskolo on pakotettu ostamaan jonkin verran ulkopuolisia palveluja sekä sosiaali- ja terveysalan että muiden alojen asiantuntijoilta esim. taloushallinnon alalta. Lehmuskolo voisi erottautua kilpailijoistaan ottamalla henkilöstön erityisosaamisen kokonaisvaltaisemmin käyttöönsä. Näin ollen ostopalveluiden määrä vähenisi tuoden mukanaan kustannussäästöjä. Lisäksi arvoinnovaati-

on syntyyn tarvittava lisäarvonnousu ei kohdistuisi yksinomaan asiakkaaseen vaan myös työntekijä saisi tuoda syvällisemmin erityisosaamisensa yrityksen käyttöön. Lehmuskolossa voitaisiinkin pohtia, pystytäänkö henkilöstön erityisosaamisen huolellisemmalla suunnittelulla ja käytöllä vähentää entisestään ulkopuolelta hankittavien palveluiden määrää?

3. Mitä tekijöitä pitäisi merkittävästi korostaa yli toimialan standardien?

Voisiko jotain toimialan tiettyä osaa korostaa enemmän kuin mihin ollaan totuttu ja tuoda tätä kautta tarjontaan ihan uutta näkökulmaa? Tämä kysymys auttaa löytämään jo olemassa olevasta toimintatavasta jotain sellaista, joka on jäänyt liian vähälle huomiolle aiemmin. (Kim & Mauborgne 2005, 52.)

Toimialana sosiaalipalveluala on pirstaleinen ja se muodostuu hyvin eri tyyppisistä toimijoista. Toimialan erityispiirre on, että sosiaalipalvelualan alla voi toimia yrityksiä ja yhteisöjä kaikilta kolmelta sektorilta.

Sanna Hartman kuvaa sosiaalipalvelujen toimialaa työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportissa seuraavasti: "Sosiaalipalveluja tuottavat sekä julkinen että yksityinen sektori, johon kuuluvat yritykset (mukaan lukien ammatinharjoittajat) sekä järjestöt (yhdistykset, säätiöt ja muut niin sanotut yleishyödylliset palvelutuottajat)." Hartman liittää toimialaraportissaan julkisen sektorin ja järjestöjen omistamat yritykset yritys-sektoriin. (Hartman 2012.)

Esa Konttinen määrittelee Jyväskylän yliopiston kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaalissa yhteiskuntaelämän eri sektorit seuraavasti: "Eronteko yhteiskuntaelämän sektoreiden välillä (ensimmäinen sektori – markkinat ja yritys-elämä, toinen sektori – valtio ja julkinen sektori, kolmas sektori - kansalaisjärjestöt ja vapaaehtoinen kansalaistoiminta, neljäs sektori – perhe, kotitaloudet, intiimit suhteet) perustuu ajatukseen, että sektorit edustavat suhteellisen itsenäisiä sosiaalisen todellisuuden alueita ja että kukin niistä toimii oman erityisen logiikkansa mukaisesti. Sektoreilla viitataan useimmiten kyseisten yhteiskuntaelämän alueiden järjestäytyneeseen, pysyviksi rakenteiksi institutionalisoituneeseen puoleen.." (Esa Konttinen 2014.)

Lehmuskolo yksityisenä sosiaali- ja terveystalouden palveluja tuottavana yrityksenä on samalla toimialalla valtio-omisteisten julkisten palvelulaitosten sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Sen sijaan, että Lehmuskolo näkisi tämän rajoittavana ja kilpailua haittaavana tai jopa kilpailua vääristävänä tekijänä, se on ottanut ennakkoluulottomia ja rohkeita askeleita kohti uusia markkinoita rikkoen rajoja sosiaali- ja terveystalouden välillä. Näin on syntynyt uusia sosiaalialan ja terveystalouden integraatiopalveluja.

Lehmuskolossa on kuusi yksikköä, jotka tuottavat sosiaali- ja terveystalouden palveluja: Neljä lastenkotia, avohuollon palveluja tarjoava yksikkö sekä syömishäiriöisten kuntoutusyksikkö. Lehmuskolon pääasiakkaita ovat kunnat, jotka ostavat sosiaali- ja terveystalouden palveluja omille kuntalaisilleen. Joitain palveluja on myös mahdollista ostaa yksityisesti. Lehmuskolo on integraatiopalveluiden avulla lähtenyt korostamaan toimialalla yleisesti vallitsevia piirteitä, joita moni esimerkiksi kolmannen sektorin palveluntarjoaja ei pysty tarjoamaan. Lehmuskolossa korostetaan erityisesti yli sosiaalipalvelualan yleisiä ajatuksia ja tehdään rohkeita yhteistyö- ja integraatiopalveluita yhdessä mm. terveystalouden palvelualan kanssa. Tässä yhteydessä arvoinnovaation synty voidaan kohdentaa suoraan asiakkaalle tarjoamalla kahden toimialan palvelut saman yrityksen toimesta. Korostamalla jo jotain olemassa olevaa palvelua Lehmuskolo saa lisäarvoa yritykselleen, joka tuottaa yritykselle asiakasvirtaa, joka puolestaan mahdollistaa uusien innovaatioiden luomisen.

4. Mitä uusia tekijöitä pitäisi luoda, joita toimialalla ei ole koskaan tarjottu?

Tämä kysymys auttaa löytämään asiakkaalle uusia arvovälikkeitä, luomaan kokonaan uutta kysyntää ja muuttamaan koko alan kustannusmallin uudelleen hinnoitteleamalla tuote edullisemmaksi. (Kim & Mauborgne 2005, 52.)

Lehmuskolo, kuten muutkin sosiaalipalvelualan yritykset, tarjoaa sosiaalialan palveluja pääasiassa kunnille, jotka ostavat palvelun kuntalaisilleen tarpeensa mukaan. Jotkin yksityiset sosiaalipalvelualan yritykset tarjoavat myös yksityishenkilöille suoraan kohdennettuja palveluja. Kuitenkaan, yrityksiä uutena asiakasryhmänä sosiaaliala ei vielä ole tavoittanut. Tästä asiakasryhmästä voimme löytää Sinisen meren

strategian arvoinnovaatiotyökalun avulla kokonaan uuden "sinisen meren", uuden asiakasryhmän sekä heille tarjottavan palvelumallin.

Mitä palveluja uusi asiakasryhmä, yritykset, ovat valmiita ostamaan? Lehmuskolon uusi hyvinvointipalvelumalli lähtee siitä ajatuksesta, että yritysten henkilöstön työkykyyn voidaan vaikuttaa kohentamalla henkilöstön elämänlaatua sosiaalipalvelu-alalla toimivin keinoin. Uuden hyvinvointipalvelun tarkoitus ei ole syrjäyttää työterveyspalveluja vaan tulla uutena palveluna rinnalle tukien yksittäistä työntekijää. Uuden hyvinvointipalvelumallin avulla yritys voi hankkia merkittävää lisäarvoa jo olemassa olevan työyhteisön avulla. Myöhemmin tässä opinnäytetyössä keskitytään syvällisemmin uuden palvelumallin sisältöön.

Halutessaan Lehmuskolo voi tulevaisuudessa suunnata uudelle siniselle merelle ja löytää uuden asiakasryhmän, yritykset, joille myydä uutta hyvinvointipalvelua.

3.3 Aivoriihimenetelmä

Aivoriihi on ongelmanratkaisumenetelmänä luova, jota käyttämällä tavoitellaan paljon uusia luovia ideoita. Aivoriihen peruseriaatteena on tuottaa laatua määrää lisäämällä. Mitä enemmän on ideoita, sitä todennäköisempää on, että joukosta löytyy myös hyviä toteuttamiskelpoisia ideoita. Menetelmän vahvuutena on ideoiden runsas määrä ja se, että toisten ideoinnin pohjalta voi itse synnyttää uusia ideoita ja oppia erilaisia tapoja lähestyä tarkasteltavaa asiaa. (Innokylän www-sivut 2012.)

Aivoriihen toteuttamiselle ideaali ryhmän koko on n. 5-12 henkeä. Ideointiryhmän vetäjä kirjaa kaikki ideat näkyvästi ja huolehtii, että ideointivaiheessa ei ideoita vielä arvioida. Lennokkaat ideat ovat tervetulleita. Kaikkien ei tarvitse olla järjellisiä ideoita eikä välittömästi toteuttamiskelpoisia. Mahdottomaltakin tuntuvat ideat auttavat irtaantumaan totutulta polulta. Irtautuminen on vaikeaa, mutta lennokkaat vaiheet on osoittautunut välttämättömäksi hyvän ratkaisun löytämiseksi ongelmaan. Ryhmän vetäjä huolehtii, että ideoita tuotetaan runsaasti ja kaikki ideat kirjataan, sillä kaikki, ne lennokkaimmatkin, ovat arvokkaita. Ryhmän vetäjän on myös hyvä yllyttää ryh-

mää parantelemaan muiden ideoita ja yhdistelemään eri ideoita. (Helsingin yliopiston www-sivut 2014.)

Aivoriihi alkaa esivaiheella, jossa rajataan ongelma, johon halutaan ratkaisu. Lämmittelyvaiheessa pyritään pidättäytymään turhista ennakkoluuloista ja ideointivaihe alkaa täysin vapaalla ideoinnilla. Ideoita ei perustella eikä arvioida vaan ideoita yritetään yhdistellä ja kehittää edelleen. Ideoiden arviointi toteutetaan erikseen. Tällöin ideoita vasta karsitaan ja ideoista valitaan toteuttamiskelpoisimmat ideat.

Valintavaiheessa tarkastellaan ideoita kriittisesti. Kaikkien on päästävä sanomaan mielipiteensä ja puheenvuorot voidaan jakaa esim. vuorojärjestyksessä. Ideat arvioidaan esimerkiksi niin, että kaikki käyvät merkitsemässä parhaimpien ideoiden viereen plus-merkin. Idea tai ideat, jotka ovat saaneet eniten plus-merkkejä, ovat luonnollisesti toteuttamiskelpoisimpia ideoita. (Helsingin yliopiston www-sivut 2014.)

3.3.1 Aivoriihin soveltaminen Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelumallin sisäl- lön luomisessa

Aivoriihimenetelmää käytettiin tässä kehittämistyössä soveltaen sen perinteistä mallia. Aivoriihimenetelmän yhteydessä käytettiin samalla refleктоivaa työtettä ja keskusteltiin lisäksi uuden hyvinvointipalvelun luomisesta. Refleктоiva tapa käsitellä kehittämistyön aihealuetta oli samalla työn arviointia, jossa arvioitiin aivoriihimenetelmien soveltuvuutta Lehmuskolon uuteen hyvinvointipalveluun. Refleктоiva keskustelu käytiin aivoriihimenetelmän loppuksi, jolloin tilaa oli kaikelle keskustelulle kehittämistyöhön liittyen. Refleктоivan keskustelun käyminen ennen aivoriihimenetelmän käyttöä olisi saattanut vaikuttaa aivoriihi menetelmän perusajatukseen tuottaen mahdollisimman paljon ideoita.

1. Menetelmään tutustuminen

Aivoriihessä on vetäjä sekä 5-12 hengen ryhmä, joka ideoi. Ensiksi osallistujille esitellään ideoinnin kohteena oleva ongelma, johon etsitään ratkaisua ja kerrotaan aivoriihin perussäännöt (Innokylän www-sivut 2012).

Kehittämistyössäni Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelumallin sisällön suunnittelmisessa valitsin yhdeksi luovan ongelmaratkaisun menetelmäksi aivoriihimenetelmän. Sovelsin aivoriihimenetelmää käyttäen tästä menetelmästä tuttua luovan innovaatiolähteiden satunnaista luettelointia vain kahden henkilön innovoidessa. Menetelmässä toimin myös itse ideoitsija. Valitsin työskentelyparikseni henkilön, joka on työssä kohdeorganisaatiossa ja jonka lähestymistapa sosiaalialan kenttään on mielestäni ammatillisesti riittävä tämän kehittämistyön näkökulmasta. Kävin läpi aivoriihitekniikan perusteet, jotta menetelmän käyttö olisi mahdollisimman luontaista. Tavoitteeni oli aivoriihimenetelmän avulla löytää uuden hyvinvointipalvelumallin keskeisin sisältö, josta rakennan aluksi hyvinvointipalvelumallin ydinpalvelut.

2. Ongelman asettaminen ja rajaaminen

Aivoriihimenetelmän toinen vaihe nousee ratkaistavan ongelman määrittelystä ja rajaamisesta (Innokylän www-sivut 2012). Kehittämistyössäni käytin aivoriihimenetelmää hyvinvointipalvelun sisällön määrittämiseen, joten ongelma, johon aivoriihimenetelmällä pyritään löytämään ratkaisua, muodostui palvelun sisällön tuottamisesta. Tavoitteena oli listata mahdollisimman monta asiaa, jotka voisivat olla osa Lehmuskolon uutta hyvinvointipalvelua. Ongelman rajaamisvaiheessa toin työskentelyparilleni esille yksityiskohtaisesti uuden sosiaalialan viitekehityksessä toimivan hyvinvointipalvelun idean ja sen merkityksen Lehmuskololle. Kävin läpi kehittämistyöni tavoitteet sekä kerron, mihin osa-alueeseen odotin tukea aivoriihimenetelmän vastauksista.

3. Ideointivaihe

Jokainen ryhmän jäsen ideoi omia ajatuksiaan esimerkiksi kirjaamalla niitä ylös. Ideoita voidaan sanoa myös esimerkiksi istumisjärjestyksessä, jolloin vetäjä kirjaa kaikki ideat ja huolehtii, että kukaan ei arvioi ideoita, vaan ideoiden arviointi hoidetaan myöhemmin. Kaikki ideat kirjataan, koska ideat ovat arvokkaita. Tarralappujen käyttäminen auttaa ideoiden jatkokäsittelyä. (Innokylän www-sivut 2012.)

Tämän kehittämistyöni yhteydessä, sovellettua aivoriihimenetelmää käytettäessä, listasin työskentelyparini kanssa ylös itsenäisesti post-it -lapuille 5 minuutin ajan mahdollisimman monta asiaa, jotka voisivat olla osa Lehmuskolon uutta hyvinvointipalvelua. Tämän jälkeen avasimme laput julkisiksi ja jaoin laput yläotsikoiden alle. Otsikot nousevat ideoiden aihepiireistä. Samassa yhteydessä nousi vielä uusia ideoita jo olemassa olevien rinnalle ja niitä yhdistelemällä.

4. Arviointivaihe

Aivoriihimenetelmän pääasiallinen tarkoitus on löytää mahdollisimman paljon erilaisia ideoita. Tästä syystä ryhmän vetäjän tulee kannustaa muita luovaan ideointiin ja myös muokkaamaan muiden ideoita sekä yhdistelemään niitä, kuitenkin arvostelematta. Lennokkaat ideat ovat tervetulleita. Ne auttavat ryhmää irtaantumaan totutusta ratkaisusta ja ajattelumalleista. (Innokylän www-sivut 2012)

Kehittämistyöni sovelletussa aivoriihimenetelmässä muokkasimme itsenäisesti ensin luodut ideat yläotsikoiden alle. Tämän jälkeen yhdistelimme asioita mielivaltaisesti ja loimme uusia ideoita muokkaamalla jo olemassa olevia. Lopulta valmiina oli useampi yläotsikko, joiden alle uudet ideat olivat jakaantuneet. Oma kannustamiseni luovuuteen jäi vähäiselle sovelletun version johdosta. En myöskään nähnyt tarvetta erityisellä luovuuteen kannustamisella.

5. Valintavaihe

Valintavaihe ei suoranaisesti kuulu enää osaksi aivoriihimenetelmää vaan valintavaiheeseen kuuluva kritiikkivaihe tulee vasta varsinaisen aivoriihen jälkeen. Osallistujat tarkastelevat ideoita kriittisesti ja arvioivat niitä samalla (Innokylän www-sivut 2012). Tässä yhteydessä, käytetyssä aivoriihen muokatussa versiossa, valintavaihe sisällytettiin mukaan aivoriihimenetelmään. Tavoitteena oli löytää uuden hyvinvointipalvelumallin keskeisin sisältö. Tämän muokatun aivoriihen lopuksi valitsin aiheista parhaimmat vaihtoehdot refleктоivan keskustelun pohjalta. Toteuttamiskelpoisia ideoita nousi useita. Reflektointi oli keskeisessä roolissa aivoriihessä.

3.3.2 Reflektointi aivoriihimenetelmässä

Aivoriihimenetelmän lopuksi tarkastelimme työskentelyparini kanssa aivoriihestä nousseita ideoita ja pohdimme, miten ja mitä ideoista voisi hyödyntää Lehmuskolon uuden hyvinvointimallin sisällössä. Tässä yhteydessä reflektointi toimi samalla arviointimenetelmänä, jossa arvioitiin syntyneiden ideoiden soveltuvuutta palvelumalliin. Aivoriihimenetelmän lopussa reflektio näyttäytyi myös muutaman uuden idean syntymisenä ja oivaltamisena, miten muutamaa ideaa voidaan sisällön yhteydessä toteuttaa eri tavoin ja eri näkökulmista. Ennen kaikkea reflektioiva keskustelu oli avainasemassa työmenetelmän vaiheessa, jossa yhdessä tarkasteltiin syntyneitä yläkäsitteitä ideoiden ylle ja jaettiin aiheita yhteen.

3.3.3 Aivoriihen tulokset

Aivoriihimenetelmän avulla toteuttamiskelpoisia ideoita nousi paljon. Ideat on jaettu neljän eri yläkäsitteen alle. Näitä ideoita jalostamalla voidaan löytää Lehmuskolon hyvinvointipalvelumallin sisältö.

1. Työntekijän henkilökohtaiset kriisit

- oma tai läheisen mielenterveys- tai päihdeongelma
- oma tai läheisen peliongelma tai muut taloudelliset ongelmat
- oma tai läheisen vakava sairaus
- avioero
- perheväkivalta
- oma tai perheenjäsenen joutuminen rikoksen uhriksi
- tulipalo
- läheisen kuolema
- muut elämän hallintaan ja arjentaiteiden hallintaan liittyvät puutokset

2. Työntekijän työkykyä ylläpitävät seikat työpaikalla

- urasuunnittelu ~ uudelleen kouluttautuminen
- eläkeiän nosto
- virkistystoiminta
- ennaltaehkäisevä työ
- lait ja asetukset, työpaikan säännöt

3. Työntekijän työkykyä haittaavat seikat työpaikalla

- burn out
- työpaikkakiusaaminen
- jatkuvat ja pitkittyvät sairauslomat
- irtisanomiset ja lomautukset
- työyhteisön ja työntekijän eettisten arvojen puute
- ikääntyminen ~ eläkeiän nostaminen
- monikulttuurisuuteen liittyvät ongelmat

4. Hyvinvointipalvelumallin työvälineitä

- työkyvyn arviointimalli
- Metsämaan Itsenäistymisyksikön arjen hallinnan arviointimalli
- ratkaisukeskeinen työote
- motivoiva haastattelu
- tukihenkilötoiminta - rinnallakulkija
- sairauslomalta töihin paluun malli
- esimiehen puheeksi ottamisen väline.

3.4 Kysely hyvinvointipalvelumallin sisällön tarkentamiseksi

Osassa kehittämistyötäni käytin aineiston keruun yhtenä muotona kyselyä. Kehittämistyössä kyselylomakkeella kartoitettiin Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelumallin asiakasryhmän (yritysten) mielipiteitä ja näkemyksiä tulevasta hyvinvointipalvelumallista. Kysely toimi samalla konstruktivisen tutkimuksen testausosana, jossa testasin yritysten henkilöstöpäälliköiltä edellä esitetyllä aivoriihi menetelmällä löytyneitä ideoita.

3.4.1 Kysely yrityksille hyvinvointipalvelumallin soveltamisesta

Aivoriihimenetelmän avulla nousi paljon ideoita, joita sisällytettiin Lehmuskolon uuteen hyvinvointipalvelumalliin. Vaikka aivoriihen tuloksista oli paljon apua, ne eivät kuitenkaan vielä riittäneet palvelumallin kokonaissisällön määräytymiseen. Selvitystä vailla jäivät yritysten johtohenkilöiden näkemykset niistä työpaikoilla

esiintyvistä työkykyä alentavista seikoista, joihin Lehmuskolon uudella hyvinvointipalvelumallilla ajateltiin voivan vaikuttaa. Näihin seikkoihin päätin lähteä etsimään vastausta kyselyn avulla. Teetin kyselyn satunnaisotolla valituille, yritysmaailmassa toimiville 20:lle henkilöstöjohtajille. Satunnaisoton määritin yrityksen toimialan mukaan. Valitsin Satakunnan alueella olevista suurista ja keskisuurista yrityksistä kyselyyn mukaan ne yritykset, joiden henkilöstöpäällikön yhteystiedot olivat helposti saatavilla sekä ne edustivat kaikki eri toimialaa. Lähetin kyselyn nettikyselynä sähköpostitse yritysten henkilöstöjohtajille. Vastausaikaa sähköpostikyselyyn annoin 7vrk. Kyselyssä käytin maksullista Survey Monkey -kyselyohjelmaa (Survey Monkey www-sivut). Kyselyllä pyrin rajaamaan ja jäsentämään uuden hyvinvointipalvelun sisällön niin, että työnantajien näkökulma ja mielipiteet tulivat myös huomioiduksi uutta hyvinvointipalvelumallia suunniteltaessa. Työntekijän näkökulmaa en tässä yhteydessä ottanut huomioon kuin välillisesti työnantajan toimesta. Jaoin kyselyn neljän eri pääkohdan alle niin, ettei vastaajan henkilöllisyys eikä yritys, jossa vastaaja työskentelee ollut tunnistettavissa. Toteutin kyselyn puolistrukturoituna nettilomakekyselynä, jossa muutaman kysymyksen yhteydessä, monivalintavaihtoehtojen lisäksi, oli mahdollisuus myös antaa vastaajan omavalintainen vaihtoehtovastaus kirjallisesti.

3.4.2 Kyselyn testaaminen käytännössä

Testasin kyselyn ennen varsinaista kyselytutkimusta neljällä eri alojen esimiestehtävissä toimivilla henkilöillä. Testikyselyn jälkeen, kysyin heiltä kauanko heiltä oli vienyt testin tekeminen. Kaikki olivat tehneet testin 10-12 minuutin kuluessa. Tiedustelin testiryhmältä myös oliko heidän mielestään kysely selkeä ja kieliasu riittävän ymmärrettävää. Kolme neljästä piti sisältöä selkeänä, yksi vastaajista koki, että kyselyä olisi voinut tiivistää. Kaikki löysivät muutaman kirjoitusvirheen. Yksi toivoi lisäksi kyselyn saatteeksi tarkempaa kuvausta Lehmuskolon hyvinvointipalveluprosessista.

Testiryhmältä saadun palautteen myötä korjasin kirjoitusvirheet ja tiivistin kyselyä yhdistämällä kaksi kysymystä. Lähettäessäni sähköpostilla kyselytutkimuksen kyselyt kohderyhmälle, laitoin sähköpostin saatteeksi lyhyen kuvauksen kuka olen, mitä

teen ja mitä kyselylläni tutkin. Toivoin tutkimukseni myös toimivan samalla markkinointikanavana. Saatekirje tämän kehittämistyön liitteenä.

3.4.3 Kyselyn tulokset

Kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 20%. Osa vastauksista sai 25% vastausprosentin. Tämän lisäksi kysely tuotti yhden henkilökohtaisen yhteydenoton erään yrityksen johtohenkilöltä.

Kyselyn ensimmäinen osa (kysymykset 1-4) koostui kysymyksistä, jotka koskivat yritysten taustoja. Näiden kysymysten avulla pyrittiin selvittämään yrityksen kokoa työntekijämäärin mitattuna, yritysten henkilöstöjohtajien havaitsemiin seikkoihin työpaikoilla, joilla oli vaikutusta työkyvyn heikkenemiseen. Samassa selvitettiin, onko näihin seikkoihin reagoitu jo aiemmin?

1. Paljonko yrityksessä / työyhteisössä, jossa työskentelet, on työntekijöitä?

- 0 - 10
- 10 - 50
- 50 - 100
- 100 - enemmän

Kolme vastaajista edustivat yli 100 työntekijän työyhteisöä ja kaksi vastaaja toimi työyhteisössä, jossa työntekijöitä on yhteensä 10-50.

2. Oletko havainnut alaistesi työkyvyn selkeää heikkenemistä yhdellä tai useammalla työntekijällä?

- *En ole*
- *Kyllä, yhdellä*
- *Kyllä, useammalla*

Kolme vastaajista kertoo havainneensa alaisten työkyvyn selkeää heikkenemistä useammalla kuin yhdessä alaisellaan. Yksi vastaajista kertoo havainneensa alaisensa työkyvyn selkeää heikkenemistä vain yhdellä työntekijällä ja yksi kertoi, ettei ole havainnut heikentyneitä työkykyä yhdelläkään alaisellaan.

3. *Onko työpaikassanne olemassa jokin toimintamalli, lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi, jonka avulla pyritte vaikuttamaan työntekijän mahdollisesti heikenneeseen työkykyyn?*

- *Ei*
- *Kyllä*

Neljä vastaajista kertoo, että heidän työpaikassaan on olemassa toimintamalli, lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi. Yksi vastaajista kertoi, että näin ei ole.

4. *Onko työpaikallasi noussut esiin työntekijöiden sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset?*

- *Ei*
- *Kyllä*

Kaikki viisi vastaajaa vastasivat, että heidän työpaikassaan on noussut esille keskustelu sairauspoissaolojen aiheuttamista kustannuksista.

Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelun näkökulmasta ensimmäisen osion vastauksista voitiin päätellä, että oli sitten kyseessä iso tai keskisuuri yritys, niin huoli työntekijöiden jaksamisesta ja sairauspoissaolojen kustannuksista oli noussut kaikilla. Osa oli myös työpaikoillaan joutunut ottamaan käyttöönsä jonkin mallin puuttua sairauspoissaoloihin, lakisääteisen terveydenhuollon lisäksi.

Kyselyn toinen osa (kysymykset 5-10) keskittyi uuden hyvinvointipalvelumallin keskeisemmän sisällön löytämiseen. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään niitä työkykyä alentavia seikkoja tai uhkia, joihin yritysten / työyhteisöjen henkilöstöjohtajat uskovat, että hyvinvointipalvelumallilla voidaan vaikuttaa. Kyselyssä käytettiin aiemmin aivoriihimenetelmällä esiin nousseita teemoja

5. *Mistä eri tilanteista tai olosuhteista johtuen olet huomannut alaisesi työkyvyn merkittävästi heikentyneen? (Vastaukseen sai antaa useamman vaihtoehdon)*

- *En ole huomannut alaiseni työkyvyn heikenneen*
- *Työntekijän henkilökohtaiset ongelmat / kriisit*

- *Työntekijän ammattiosaamisen heikko taso*
- *Työntekijän heikko fyysinen kunto*
- *Työpaikan fyysiset olosuhteet*
- *Työn hetkellinen kuormittavuus*
- *Työpaikan työntekijöiden väliset ristiriidat / työpaikkakiusaaminen*

Kaikki vastaajat löysivät vaihtoehdoista niitä seikkoja, joista johtuen ovat huomanneet alaitensa työkyvyn heikkenneen. Kaksi vastaajista kertoi työntekijän henkilökohtaisten ongelmien tai kriisien vaikuttaneen heikentyvästi työkykyyn. Kaksi vastaajista kertoi työkyvyn heikkenneen huonon fyysisen kunnan vuoksi. Yksi vastaajista kertoi työpaikan fyysisen kunnan sekä kolme vastaajista työn hetkellisen kuormituksen vaikuttaneen työntekijän työkyvyn heikkenemiseen. Kukaan ei kertonut, että työntekijän ammattiosaamisen heikko taso tai työpaikalla tapahtuva työpaikkakiusaaminen tai muut ristiriidat olisivat työntekijän heikkenneen työkyvyn takana.

6. Lehmuskolo Oy:n sosiaalialan viitekehyksessä toimiva hyvinvointipalvelu tuo alaisesi tueksi hyvinvointivalmentajan, jonka kanssa työntekijä toteuttaa kolmikantaneuvottelussa suunnitellun kuntoutusohjelman. Mihin seikkoihin koet, että uudella hyvinvointipalvelumallilla voitaisiin vaikuttaa alaisesi työkykyä kohentavasti? (Vastaukseen sai antaa useamman vaihtoehdon)

- *En koe palvelulla olevan mahdollista vaikuttaa työntekijän työkykyyn kohentavasti*
- *Työntekijän henkilökohtaiset ongelmat / kriisit*
- *Työntekijän ammattiosaamisen heikko taso*
- *Työntekijän heikko fyysinen kunto*
- *Työpaikan fyysiset olosuhteet*
- *Työn hetkellinen kuormittavuus*
- *Työpaikan työntekijöiden väliset ristiriidat / työpaikkakiusaaminen*

Kaikki vastaajat löysivät niitä seikkoja, joihin hyvinvointipalvelulla voitaisiin vaikuttaa. Kolme vastaajista koki, että hyvinvointipalvelulla voitaisiin vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisiin ongelma- ja kriisitilanteisiin sekä työntekijän heikentyneeseen fyysiseen kuntoon. Kaksi vastaajista koki hyvinvointipalvelulla olevan vaikuttamismahdollisuuksia työn hetkelliseen kuormitukseen sekä työpaikan fyysisiin olosuhteisiin. Yksi koki työpaikkakiusaamiseen ja ristiriita tilanteisiin olevan mahdollista vaikuttaa

hyvinvointipalvelun avulla. Kukaan vastaajista ei kokenut, että työntekijän ammat-tiosaamiseen voidaan vaikuttaa hyvinvointipalvelun avulla.

7. Onko mielestäsi sairauspoissaolojen määrään mahdollista vaikuttaa alentavasti puuttumalla työntekijän työkykyä alentaviin kysymyksissä 5 ja 6 esiin nousseisiin teemoihin?

- *Ei ole mahdollista vaikuttaa*
- *Kyllä, jossain määrin*
- *Kyllä, huomattavissa määrin*

Kaikki vastaajat kokivat, että sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa joissain määrin kysymyksissä 5 ja 6 esiin nousseiden teemojen avulla.

8. Uskotko Lehmuskolon hyvinvointipalvelusta olevan hyötyä irtisanomisten yhteydessä niille työntekijöille, joita irtisanominen ei koske?

- *Ei ole mahdollista vaikuttaa*
- *Kyllä, jossain määrin*
- *Kyllä, huomattavissa määrin*

Kaikki vastaajat kokivat, että hyvinvointipalvelusta olisi joissain määrin hyötyä irtisanomisten yhteydessä niille työntekijöille, joita irtisanominen ei koske.

9. Uskotko Lehmuskolon hyvinvointipalvelun olevan mahdollista lisätä yhdeksi irtisanomispaketin osaksi irtisanomisten yhteydessä?

- *Ei ole mahdollista*
- *Kyllä, jossain määrin*
- *Kyllä, huomattavissa määrin*

Kolme vastaajista kertoi, että hyvinvointipalvelu olisi joissain määrin mahdollista lisätä osaksi irtisanomispakettia. Yksi vastaajista kertoi, että hyvinvointipalvelu ei olisi mahdollista olla mukana osana irtisanomispakettia.

10. Onko työpaikallasi säännöllisesti käytössä oleva sairauslomalta työhön paluunmalli?

- *Ei ole*

- *Kyllä, mutta ei säännöllisesti käytössä*
- *Kyllä, käytetään säännöllisesti*

Yksi vastaajista kertoi, ettei hänen työpaikallaan ole valmista työhön paluu mallia. Kolme vastaajista kertoi, että malli on olemassa ja säännöllisesti käytössä.

Toisen osion kysymyksissä selvitettiin niitä seikkoja, joihin vaikuttamalla yritysten henkilöstöjohtajat kokivat työntekijöidensä työkyvyn kohenevan sekä sitä kautta sairauspoissaolojen vähenevän. Erityinen merkille pantava asia oli, että työntekijöiden ammattitaito eivätkä sen puutteet olleet kyselyyn vastanneiden mielestä heikentyneen työkyvyn taustalla. Sen sijaan kiire ja lisääntynyt henkinen kuormitus olivat yritysten henkilöstöjohtajien kannalta esille työstä nousevia seikkoja, jotka vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Myös arkielämän hallinnan taidot, joista tässä yhteydessä esiin nostettiin henkilökohtaiset kriisit ja ongelmatilanteet olivat niitä seikkoja, joilla oli nähty vaikutusta työntekijöiden työkykyyn. Hyvinvointipalvelusta nähtiin myös olevan hyötyä mahdollisten irtisanomistilanteiden yhteydessä. Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelun näkökulmasta ne aihealueet, jotka nousivat esille myös aivoriihimenettelmällä ovat näiden kysymysten perusteella lähellä juuri niitä teemoja, joihin vaikuttamalla työntekijöiden työkykyä voidaan kohentaa ja sitä kautta sairauspoissaolojen määrää vähentää.

Kyselyn kolmannessa osassa (kysymykset 11-15) selvitettiin palveluprosessin etenemistä ja prosessin eri vaiheita. Kysymyksien avulla selvitettiin esimiehen kiinnostusta käyttää palvelua myös puheeksi ottamisen välineenä ja arvioitiin esimiehen näkökulmasta työntekijän sitoutuneisuutta palveluun.

11. Koetko esimiehenä hankalaksi ottaa puheeksi alaisesi työkyvyn heikkenemisen sekä siihen johtaneet syyt?

- *En koe*
- *Kyllä, jossain määrin*
- *Kyllä, huomattavissa määrin*

Kolme vastaajista kertoi, että ei koe hankalaksi ottaa puheeksi alaisen työkyvyn heikkenemisen. Yksi kertoi sen olevan hankaa jossain määrin.

12. *Onko sinulla käytössäsi joku esimiehen työkalu puheeksi ottamisen välineenä?*

- *Ei*
- *Kyllä*

Kolme vastaajista kertoi, että heillä on käytössään jokin esimiehen työkalu puheeksi ottamisen välineenä. Yksi vastaajista kertoi, että hänellä ei ole mitään erillistä työkalua puheeksi ottamisen yhteydessä käytettäväksi.

13. *Uskotko alapestesi olevan valmiita keskustelemaan kanssasi omista työkyvyn heikkenemiseen vaikuttavista tekijöistä?*

- *En usko heidän olevan*
- *Kyllä, jossain määrin*
- *Kyllä, huomattavissa määrin*

Kolme vastaajista uskoo, että heidän alaisensa ovat valmiita keskustelemaan työkyvyn heikkenemiseen vaikuttavista tekijöistä heidän kanssaan jossain määrin. Yksi vastaajista kokee, että hänen alaisensa olisivat valmiita keskustelemaan hänen kanssaan työkyvyn heikkenemiseen vaikuttavista tekijöistä huomattavissa määrin.

14. *Koetko tärkeäksi esimiehen roolin työntekijän hyvinvointipalvelua suunnitellessa?*

- *En koe*
- *Kyllä, jossain määrin*
- *Kyllä, huomattavissa määrin*

Vastaajista kolme koki, että esimiehen rooli on huomattavissa määrin tärkeä ja yksi vastaajista koki, että esimiehen rooli on jossain määrin tärkeää työntekijän hyvinvointipalvelua suunnitellessa.

15. *Uskotko Lehmuskolon hyvinvointipalvelusta olevan hyötyä esimiehen puheeksi ottamisen välineenä?*

- *Ei ole hyötyä*
- *Kyllä, jossain määrin*
- *Kyllä, huomattavissa määrin*

Yksi vastaajista koki, että hyvinvointipalvelusta ei ole hyötyä esimiehen puheeksi ottamisen välineenä. Kolme vastaajaa koki, että hyvinvointipalvelusta on hyötyä puheeksi ottamisen välineenä jossain määrin.

Kyselyn kolmanteen osaan vastanneet henkilöstöjohtajat olivat lähes yhtä mieltä siitä että esimiehen rooli puheeksi ottajana on tärkeä, mutta ei kuitenkaan helppo tehtävä. Esimiesten tueksi on näissä tapauksissa hankittu yrityksiin erilaisia työvälineitä puheeksi ottamisen avuksi. Kyselyn vastausten perusteella voisi myös päätellä, että joissain tapauksissa Lehmuskolon hyvinvointipalvelu toimisi yrityksissä esimiesten puheeksiottamisen välineenä.

Kyselyn neljännessä osassa (kysymyksen 16-19) selvitettiin vielä yrityksen kiinnostusta Lehmuskolon hyvinvointipalvelua kohtaan.

16. Lehmuskolo Oy:n hyvinvointipalvelussa työntekijä saa rinnalleen hyvinvointivalmentajan, joka tukee työntekijää selviytymään niistä seikoista ja tilanteista, jotka ovat merkittävästi alentaneet työntekijän työkykyä. Onko työpaikallasi mielestäsi tarvetta tämänlaiseen palveluun?

- *Ei ole tarvetta*
- *Kyllä, jossain määrin*
- *Kyllä, huomattavissa määrin*

Kaksi vastaajista kertoi, että heidän työpaikallaan ei ole tarvetta tämänkaltaiseen palveluun. Kaksi vastaajista kertoi, että palvelulle olisi tarvetta jossain määrin.

17. Jos työpaikallanne on tarve olemassa, oletko valmis hankkimaan tai suosittelemaan kyseisen palvelun hankkimista?

- *Ei ole tarvetta palvelulle*
- *Kyllä*
- *En*

Yksi vastaajista kertoi, että palvelulle ei ole tarvetta. Kaksi vastaajista kertoi, että huolimatta tarpeesta, heidän yrityksensä ei olisi valmis kyseistä palvelua hankkimaan tai sitä suosittelemaan. Yksi vastaajista kertoi, että olisi valmis hankkimaan ja suosittelemaan kyseistä palvelua.

18. Uskotko yrityksen / työyhteisön hyötyvän hyvinvointipalvelusta? (Vastaukseen saantaa useamman vaihtoehdon)

- *En*
- *Kyllä, sairauspoissaolojen kustannusten vähäisyytenä*
- *Kyllä, työntekijän työkyvyn kohentumisena*
- *Kyllä, esimiehen puheeksiottamisen välineenä*
- *Kyllä, työntekijän työhön paluun onnistumisena*

Kaikki vastaajat kokivat yrityksen/työyhteisön hyötyvän hyvinvointipalvelusta. Kaksi vastaajista koki hyödyn näkyvän sairauspoissaolojen vähentymisenä sekä samoin kaksi vastaajaa kokivat hyödyn löytyvän työntekijän työhön paluuseen liittyvissä tilanteissa. Kaikki vastaajat kokivat hyvinvointipalvelun hyödyn näkyvän yrityksen/työyhteisön työntekijöiden työkyvyn kohenemisena.

19. Missä asemassa olevalle työntekijälle uskot työpaikkanne erityisesti olevan valmis hankkimaan hyvinvointipalvelun?

- *En kenellekään*
- *Yrityksen johdolle*
- *Tiimin vetäjille, yksiköiden johdolle*
- *Asiantuntijatehtävissä työskenteleville*
- *Rivityöntekijöille*

Yksi vastaajista koki, ettei olisi valmis hankkimaan palvelua kenellekään yritykseen. Niin ikään yksi vastaajista koki, että olisi valmis hankkimaan palvelun yrityksen johdolle, yksi tiimin vetäjille ja yksiköiden johtajille, yksi asiantuntijatehtävissä työskenteleville ja kaksi vastaajaa olisivat valmiita hankkimaan palvelun rivityöntekijöille.

Lehmuskolon uusi hyvinvointipalvelu herätti kyselyyn vastaajien kiinnostuksen. Kyselyn perusteella ei voida kuitenkaan vetää universaalia päätelmää siitä, onko hyvinvointipalvelu myytävänä palveluna toimiva. Omat avoimeksi jääneet seikat kyselyn taustalla liittyvät taloudelliseen näkökulmaan, jota tässä kyselyssä ei huomioitu. Vastaajista osa henkilöstöpäällikkö kokisi palvelusta olevan hyötyä, mutta ei kuitenkaan

välttämättä hankkisi palvelua. Toisaalta vastaajien määrä oli hyvin pieni, jolloin tästäkään ei voida vetää suoria johtopäätöksiä.

Kehittämistyössäni käytin konstruktiivista työmenetelmää, johon olennaisena vaiheena kuuluu työn testaaminen. Edellä olleen kyselyn avulla testasin tämän kehittämistyön konstruktiota tuoden esille yritysten henkilöstöjohtajien ajatuksia Lehmuskolon uudesta hyvinvointipalvelusta.

3.4.4 Päätelmiä Sinisen meren strategian, aivoriihimenetelmän ja yrityksille suunnatun kyselyn tuloksista lopulliseen hyvinvointipalvelumalliin.

Sinisen meren strategian arvoinnovaatiotyökalun avulla pohdittiin Lehmuskolo Oy:n yritysrakenteen muutoksia uuden hyvinvointipalvelun tullessa osaksi Lehmuskolon palveluperhettä. Lähestymistapa uuden palvelumallin luomiseen oli liiketaloudellinen, jossa ratkaistiin arvoinnovaatiotyökalun avulla uuden palvelumallin kustannusrakenne.

Aivoriihimenetelmästä esiin nousseet tulokset antoivat hyvän pohjan niille kysymyksille, joihin haettiin vastauksia yritykselle suunnatun kyselyn avulla. Aivoriihimenetelmän vastauksista nousi esiin myös hyvinvointipalvelun sisällön lähtökohdiksi selkeästi kolme erilaista sisällöllistä aihealuetta, joihin vaikuttamalla, voi vahvistaa työntekijän työkykyä hyvinvointipalvelua käyttäen. Ensimmäinen aihealue on puuttua työntekijän henkilökohtaisiin ongelma- ja kriisitilanteisiin. Toinen aihealue on puuttua työpaikalla tapahtuviin ilmiöihin ja asioihin. Kolmantena on vaikuttaa ulkoisten tilanteiden yhteydessä ensisijaisesti esimiesten toimintatapoihin, kuten esimerkiksi olemalla apuna puheeksi ottamistilanteissa, irtisanomisten yhteydessä, rakentamassa sairauslomalta töihin paluumallia.

Kyselyn vastauksista ei voida vetää suoria universaaleja päätelmiä, mutta vastauksista voidaan kuitenkin saada paljon tärkeää tietoa, jolla rakennetaan uuden hyvinvointipalvelun prosessin kulkua ja muokataan niitä työtapoja, joihin esimies voi hyödyntää Lehmuskolon uutta palvelumallia halutessaan vaikuttaa työntekijän työkykyyn kohentavasti. Uskon vastauksista olevan hyötyä tulevaisuudessa markkinoidessa uut-

ta palvelua yrityksille. Kysely itsessään toimi niin Lehmuskolon kuin uuden palvelumallinkin markkinointina, vaikka suoraan asiakasta ei yrityksille tullutkaan.

4 LEHMUSKOLON UUDEN HYVINVOINTIPALVELUN PALVELUMUODOT

4.1 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu työntekijän henkilökohtaisissa ongelma- tai kriisitilanteissa

Ongelman kohtaaminen, tunnistaminen ja väliintulo ei koskaan ole yksinkertainen tai yksiselitteinen asia työpaikalla etenkin, kun kyseessä on työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tapahtuva kriisi- tai stressitilanne. Kirjassaan Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin Kess & Seppänen kertovat lukuisia esimerkkitalanteita, joihin on haettu ratkaisua jopa oikeusteitse. Seuraavassa esimerkissä oikeutta ei tarvinnut hakea juridisesti oikeuslaitokselta vaan esimerkin avulla tuodaan esille työnantajan näkökulma siitä, miten vaikeaa joskus on puuttua tilanteisiin, joissa taustalla on työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat kriisitilanteet (Kess & Seppänen 2011, 93).

Kess & Seppänen tuovat teoksessaan esimerkin avulla esille erään tapauksen, jossa työntekijä oli usein lyhyillä sairauslomilla. Esimies otti asian puheeksi, kuten yrityksessä oli tapana ja selville saatiin, että työolosuhteet eivät olleet syynä poissaoloille. Samaan aikaan työyhteisö oli tehnyt havaintoja, joiden perusteella pääteltiin sairauspoissaolojen johtuvan mahdollisesta perheväkivallasta kuten mustelmat työntekijän kehossa ja poissaolojen ajoittuminen viikonlopun jälkeen. Työterveyshuollossa ei ollut mainintaa perheväkivallasta vaan hyvin niukka työntekijältä saatu tieto, jonka mukaan ongelmat eivät johtuneet työolosuhteista. "(Kess & Seppänen 2011, 93.) Edellisessä esimerkissä työnantajalla ei ollut juridista oikeutta tai edes velvollisuutta puuttua asiaan. Kysymys oli työntekijän yksityisyyden suojan piiriin kuuluvista asioista. Eri asia puolestaan oli, oliko työyhteisö tai joku sen jäsenistä kykenevä auttamaan ystävyiden tai keskusteluyhteyden perusteella. (Kess & Seppänen 2011, 93.) Esimies joutuu välillä arvioimaan melko vaikeissakin tapauksissa omaa rooliaan suh-

teessa alaiseensa. Tähän ei voida antaa yhtenäistä valmista ohjetta esimiehille. Lehmuskolon uudella hyvinvointipalvelulla voidaan kuitenkin mahdollistaa työntekijälle turvallinen ja avoin ympäristö tuoda esille henkilökohtaisia työkykyä alentavia seikkoja sekä selvittää niistä. Lehmuskolon hyvinvointipalvelussa on kysymys niistä tilanteista, joissa työntekijän työkyvyn heikkenemiseen ei voida vastata lääketieteellisin keinoin sairauslomien avulla. Työkykyongelmat siirtyvät takaisin työpaikalle, jos työkykyongelmaa ei voida todeta lääketieteelliseksi (Kess & Seppänen 2011, 94).

Henkilökohtaiset kriisitilanteet voivat olla mitä tahansa, läheisen kuolemasta tai vakavasta loukkaantumisesta tulipaloon tai muuhun erityistä tukea vaativaan tilanteeseen. Näissä tilanteissa Lehmuskolon työntekijä voi yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa neuvotella Lehmuskolon suoraan tarjoamasta avusta sekä palveluohjauksen tarpeesta työntekijälle, jolloin työnantajan intressi on välttyä työntekijän pitkältä sairauslomalta tai työkyvyn heikkenemiseltä.

4.1.1 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu päihde- tai muun riippuvuusongelman tukena

Riippuvuusongelma on aina henkilökohtainen ongelma, johon on vaikea puuttua juuri edellä esitetyn yksityisyyden suojan piiriin kuuluvan asian vuoksi. Vasta, kun ongelmasta aiheutuu haittaa työpaikalla, voidaan asiaan puuttua työnantajan toimesta. Työturvallisuuskeskuksen www-sivuilla on lyhyesti lomakkeina todettu mahdollisuudesta ottaa puheeksi ja hoitoon ohjata työntekijä päihdeongelman vuoksi. Lomakkeista käy myös ilmi, että mikäli työntekijä ei ota vastaan hoitoon ohjausta, voidaan hänet irtisanoa.

Lehmuskolon hyvinvointipalvelu tarjoaa puheeksi ottamisen tuen lisäksi myös riippuvuusongelmista kärsiville apua ja hoitoa avohuollon palveluna. Ensisijaisena hoitomuotona päihde- ja muihin riippuvuusongelmiin käytetään motivoivan haastattelun työtappaa.

Motivoiva haastattelu toimintatapana on asiakaskeskeinen, ihmisen omista tarpeista ja arvomaailmasta lähtevä menetelmä, jonka tavoitteena on vahvistaa sisäistä moti-

vaatiota ja muuttaa riippuvuutta aiheuttavaa toimintaa. Motivoiva asiakkaan kohtaaminen tarkoittaa aitoa kunnioitusta, välittämistä sekä myötätuntoa.

Asiakkaan esiintuomia ristiriitoja suunnataan tietoisesti kohti muutosta avoimien kysymyksien, yhteenvetojen ja voimaannuttavan palautteen avulla, jossa väittelyä välitetään ja vastustusta myötäillään. Asiakkaan omaa pystyvyyden tunnetta vahvistetaan ja häntä autetaan tutkimaan omia hallinnan ja selviytymisen keinojaan.

Motivoiva haastattelu toimintatapana perustuu asiakkaan ja työntekijän luottamukseen ja kumppanuuteen, jossa osapuolet tutkivat ja rakentavat uutta ymmärrystä, ratkaisevat ongelmia ja tarkastelevat asiakkaan esiintuomia ristiriitoja. Motivoivan haastattelun toimintatavan tavoite on saada aikaan muutos asiakkaan elämäntavoissa joko sairauden/riippuvuuden ehkäisemiseksi tai siitä toipumiseksi. Motivoiva haastattelu toimintatapana vahvistaa muutosmotivaatiota, palvelee itsereflektion kehittymistä koko hoito- ja kuntoutusprosessin ajan. Erityisesti tämä lähestyminen toimii alkuvaiheessa ja etenkin vihaisten ja vastustavien asiakkaiden kanssa. Motivoivan toimintatavan perusajatus on, että muutosvoimat löytyvät ihmisestä itsestään. Trans-teoreettinen muutoksen vaihemalli kuvaa kuutta: esiharkintavaihe, harkintavaihe, päätöksentekovaihe, toimintavaihe, ylläpitovaihe ja retkahdusvaihe. Retkahdus nähdään oppimistilanteena, jossa keskitytään hallinnan ja selviytymisen keinojen tutkimiseen ennakoimalla riskitilanteita. Muutosvaihemalli toimii työntekijän taustajajatteluina suunnittelun ja toteutuksen välineenä. (Päihdelinkin [www-sivut](#) 2011.)

4.1.2 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu perheväkivaltilanteissa

Perheväkivaltilanteeseen on mahdotonta puuttua työpaikalla ellei työntekijä ole itse siihen valmis. Työpaikalla näkyvät eri asteiset merkit perheväkivallan vaikutuksista voidaan ottaa esille työkykyä arvioidessa, mutta itse kotona tapahtuvaan väkivaltaan ei voida puuttua, kuten aiemmasta esimerkistä totesimme. Lehmuskolon hyvinvointipalvelun lähtökohtana on kuitenkin avoimuus ja molemminpuolinen luottamus työntekijän ja työnantajan välillä, jolloin työnantaja voi ehdottaa työntekijälle Lehmuskolon lähityöntekijä voi olla tukena sekä uhrin, että väkivallan tekijän avun saamisessa.

Perheväkivalta tilanteissa Lehmuskolon ohjaajan työksi saattaa jäädä tuki palvelunohjauksessa sekä tuki palvelun vastaanottamisessa. Vaihtoehtoisesti Lehmuskolossa on käytössä lapsille ja nuorille ensisijaisesti suunnattu ART- vihan hallinta menetelmä (Aggression Replacement Training), jossa paneudutaan ensin sosiaalisten taitojen harjoittamiseen ja myöhemmin vihanhallinnan kautta tapahtuvaan vihanhallintaan. ART- Vihan hallintamenetelmä tähtää toiminnallisten harjoitusten kautta sosiaalisen, hyväksytyin käyttäytymisen vahvistumiseen. Menetelmän tavoitteena on, että henkilö kehittyy moraalisisessa ajattelussa, oppii parempaa itsehillintää sekä uusia sosiaalisia taitoja tullakseen toimeen jokapäiväisessä elämässä. ART- menetelmän lähtökohta on, että sosiaalista, yhteisön hyväksymää käyttäytymistä voidaan opettaa ja oppia. (Suomen ART ry:n [www-sivut](http://www.sivut.fi).)

ART- menetelmässä on harjoitteita kolmella tasolla:

- vihanhallinta, tunnetaso
- sosiaaliset taidot, käyttäytymisen taso
- moraalinen perustelu, arvojen ja ajattelun taso

Harjoitteet on suunniteltu toteutettaviksi ryhmässä. ART on avuksi, kun henkilön käyttäytyminen on epäsosiaalista, liiallisen vetäytyvää tai aggressiivista. ART- menetelmää voidaan soveltaa myös aikuisille. (Suomen ART ry:n [www-sivut](http://www.sivut.fi).)

4.1.3 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu rikoksen uhriksi joutumisen yhteydessä

Työskennellessäni aiemmin rikoksen uhriksi joutuneiden henkilöiden kanssa, lähes poikkeuksetta olen tehnyt havainnoin, jossa uhri on kokenut itsensä syylliseksi tavalla tai toisella tapahtuneeseen ja tuo esille häpeän tunteitaan. Nämä tunteet voivat estää avoimen keskustelun työnantajan kanssa. Usein myös työterveyshuolto auttaa tällaisissa tilanteissa, jolloin suoranaista tarvetta Lehmuskolon järjestämälle hyvinvointipalvelulle ei edes ole. Rikoksen uhriksi joutuminen saattaa kuitenkin aiheuttaa pitkäaikaista unettomuutta tai vastaavaa, jolloin lääketieteellistä perustelua ei sairauslomalle ole olemassa. Tällöin tilanteeseen voidaan antaa työntekijälle suositus hoitoonohjauksesta psykiatriselle puolelle tai saada keskusteluapua esim. Lehmuskolon työntekijän kanssa.

4.2 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu työpaikalla esiin nousevissa tilanteissa

Edellisessä pohdimme työntekijän henkilökohtaisen kriisin vaikutuksista työkykyyn ja ennen kaikkea, miten ja milloin siihen voidaan puuttua. Tässä luvussa paneudutaan niihin seikkoihin, jotka nousevat työstä tai työpaikalta vaikuttaen heikkenevästi työntekijän työkykyyn. Vaikka edellä huomautettiin, ettei esimiehellä ole aina oikeutta puuttua yksilön henkilökohtaisessa elämässä tapahtuviin seikkoihin, niin selvää on kuitenkin se, että käyttäytymiseen on aina puututtava, kun se haittaa työn tekemistä tai muiden työntekijöiden hyvinvointia (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 51).

4.2.1 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu työpaikan ristiriita tai työpaikkakiusaamistilanteissa

Tilanteita, joissa joku työpaikan työntekijä kokee tulleen kohdelluksi kielteisesti, ilmenee joskus joka työpaikalla. Yksittäisenä tilanteena tällainen epäasiallinen kohtelu on ohimenevää ja osittain jopa se koetaan siedettävänä. Suoranaista työpaikkakiusaamista on kuitenkin tilanne, jossa joku työntekijä joutuu toistuvan kielteisen, loukkaavan, mitätöivän tai alistavan kohtelun kohteeksi. Työpaikkakiusaamistilanteissa kiusattu ajautuu täysin puolustuskyvyttömään tilaan. (Vartia ym. 2012, 17.)

Seksuaalisesta häirinnästä puhuttaessa tilanne on tavallista työpaikkakiusaamista vielä arempi ja vaikeampi. Asia lyödään usein leikiksi ja sille naureskellaan. Seksuaalisen häirinnän kohteeksi joutuneen kannalta tilanne on äärimmäisen herkkä ja psyykkisesti rasittava. Nykypäivänä on erittäin todennäköistä, että suurissa työryhmissä löytyy joku seksuaali- ja sukupuolivähemmistöön kuuluva. Henkilöllä on oikeus itse päättää mitä puhuu työtovereille ja esimiehelle itsestään. Mahdolliseen "homotteluun" tai muuhun häirintään tulee esimiehen puuttua välittömästi. (Vartia ym. 2012, 21.)

Lehmuskolon hyvinvointipalvelun avulla esimies voi saada tuen puheeksi ottamiseen, mutta hyvinvointipalvelua voidaan käyttää myös tilanteen läpikäymiseen, jolloin Lehmuskolon työntekijä yhdessä osapuolten kanssa käy yleistä keskustelua siitä

mikä työpaikalla on hyväksyttävää tai soveliaista. Työmenetelmänä käytetään sovittelua, joka pohjautuu ratkaisukeskeiseen toimintaperiaatteeseen. Siinä tilanteet otetaan aidosti puheeksi ja pyritään diagnosoimaan tapahtunut ja näkemään tilanteiden taakse.

4.2.2 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu työn henkisen kuormittavuuden tukemisessa

Moni on kokenut työpaikallaan hetkellistä henkistä väsymystä tai stressiä. Pidemmän ajan kuluessa psyykkiset rasitusoireet tulevat yleisemmin esiin työntekijöillä, joiden työtehtävät vaativat luovuutta, keskittymiskykyä, muistamista, uusien taitojen omaksumista, nopeaa päätöksentekoa ja sosiaalisia taitoja. Merkit psyykkisistä rasitusoireista on hyvä tunnistaa ajoissa sillä pitkäkestoisena ne altistavat masennus- ja työuupumusoireille. (Nummelin 2008, 75.)

Ennaltaehkäisevästi voidaan ajatella perustyön selkeyttämisellä olevan erittäin suuri merkitys työn kuormittavuuden tukemisessa. Organisaation perustehtävän luo koko työn tekemiseen sen ytimen. Mitä paremmin organisaatio määrittelee olemassaolonsa tarkoituksen, sitä paremmin henkilöstö löytää oman roolinsa. Työrooli muodostuu puolestaan niistä odotuksista, joita organisaatio kohdistaa työntekijäänsä. Jos työntekijän vastualueet ja tehtävät voidaan määritellä jo rekrytointivaiheessa, hänen on helpompi täyttää roolinsa. Jos työn tavoitteet ovat epäselvät, ei ihminen pysty luomaan ohjaavia mielikuvia työnsä tueksi. Tästä seuraa epävarmuus omaa työtehtävää kohtaan, joka kuluttaa henkisiä energiavaroja. Epäselvyys perustehtävässä heikentää työn tuloksellisuutta ja altistaa yhteisön henkilöstö ristiriidoille. (Nummelin 2008, 53.)

Toinen seikka, jolla voidaan ennaltaehkäisevästi vaikuttaa työn kuormittavuuteen on perehdytys työhön. Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä tutustutetaan uuteen työpaikkaansa, sen tapoihin, ihmisiin sekä työhönsä ja siihen liittyviin odotuksiin. Työvaihtumisen yhteydessä työhön perehdytys voi tarkoittaa kaikkia työntekijöitä sekä tilanteita, joissa vanha työntekijä palaa esimerkiksi äitiyslomalta tai pitkältä sairauslomalta. Työelämän muutosten ollessa nopeita, perehdyttämisen merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä kasvaa. Mikäli töitä joutuu teke-

mään kylmiltään, ilman perehdytystä, se synnyttää haitallista työstressiä ja altistaa uupumiselle myös kokeneen työntekijän. (Nummelin 2008, 102-103.)

Lehmuskolon hyvinvointipalvelussa työnuupumustilanteissa kolmikantaneuvottelussa yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa on tärkeää miettiä niitä seikkoja, joissa jatkossa voidaan helpottaa henkilön henkistä kuormitusta työpaikalla. Vastuukysymysten uudelleen järjestelyt ja muut tehtävät luovat uskoa työntekijän työkyvyn palaamiselle. Tärkeää olisi välttää työntekijän jättämistä yksin kotiin esimerkiksi sairausloman turvin. Lehmuskolon hyvinvointipalvelun työntekijän kulkeminen rinnalla antaa työntekijälle mahdollisuuden nopeuttaa työhön paluutaan.

4.2.3 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu työn fyysisten olosuhteiden luomissa ongelmatilanteissa

Fyysisissä kuormittavuustilanteissa puhutaan esimerkiksi rakennuksen tai huoneen fyysisen koon tai muodon aiheuttamista ongelmista, ilmanlaadusta, työpaikan fyysisestä sijainnista, työturvallisuusvaatetuksesta. Näihin seikkoihin ei Lehmuskolon hyvinvointipalvelulla voida suoraan vastata, mutta näiden aiheuttettua työkyvyn heikkenemistä tai työntekijän kokiessa voimattomuutta asian esiin nostamisessa, Lehmuskolon hyvinvointipalvelun työntekijä voi toimia asian keskiössä ja auttaa puheeksi ottamisessa.

4.3 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu esimiehen tukena

Edellä pohdittiin Lehmuskolon hyvinvointipalvelun mahdollisuuksia olla tukena työntekijän henkilökohtaisissa tai työpaikalta nousseissa tilanteissa, jotka ovat vaikuttaneet työntekijän työkykyyn heikkenevästi. Seuraavassa nostetaan esiin niitä seikkoja, joissa Lehmuskolon hyvinvointipalvelusta voisi olla apua työnantajalle itselleen.

4.3.1 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu sairauslomalta työhön paluu tilanteissa.

Jo aiemmin viitatus työterveyslaitoksen teettämän tutkimusraportin mukaan terveyskeskus- ja työterveyslääkärit sekä työterveyshoitajat pitävät myös pitkältä sairauslomalta palaavan työntekijän onnistuneen paluun keskeisempinä asioina esimiehen johtamistapaa ja virallisten, ammatillisten sekä luonnollisten lähipiirien tukea. Joensuu ym. ovat tutkineet pitkiltä sairauslomilta palaavien työntekijöiden tuntemuksia siitä, miten paluuseen suhtaudutaan ja miten sairauslomilta paluu saadaan mahdollisimman sujuva. (Joensuu ym. 2008.)

Kirjassaan Seuri & Suominen ovat tehneet yhteenvedon Joensuu ym. tekemästä työterveyslaitoksen tutkimuksen "Pitkä sairausloma ja työhön paluu" -hankkeen asiantuntijahaastattelun tuloksista:

- Työhön paluun tuki ei ollut selvästi vastuutettu kenellekään
- Esimiehen ja muiden asiantuntijoiden välillä oli erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka paljon yhteistyötä heidän välillään tulisi olla.
- Poissaolojen hallintaa tukevia toimintamalleja kaivattiin
- Lainsäädännössä oli solmukohtia, jotka eivät kannustaneet työhön jatkamiseen
- Saadakseen palveluja tarvitsi olla huomattavan sairas
- Työelämässä asenteet vajaakuntoisia kohtaan ovat koventuneet

Tulosten pohjalta on selkeästi havaittavissa, että Suomessa työhön paluuta tukevat järjestelmät toimivat huonosti. Kentältä tullut selvä viesti kertoo, että suunnitelmaa ja kolmikantatapaamisia yhdessä työterveyshuollon kanssa toivotaan lisää, jonka pohjalta sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut kaksi opasta. Toisen työntekijälle ja toisen työnantajalle, molemmat koskien työhön paluuta pitkän sairausloman jälkeen. (Seuri & Suominen 2010, 86-87.)

Vuodesta 2007 alkaen on Suomessa ollut mahdollista olla työkyvytön vain osittain. Osatyökyvyttömyydessä on kysymys osittaisesta työhön paluusta sairausloman jälkeen, josta työntekijä ja työnantaja ovat yhdessä sopineet. Osatyökyvyttömyys on työntekijälle aina vapaaehtoinen vaihtoehto. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus saada myös KeLan myöntämää osasairauspäivärahaa työkyvyttömyyspäiviltään. Vuoden 2010 jälkeen ei osasairauspäiviä ole enää tarvinnut edeltää työkyvyttömyys-

jakso, riittää, kun hänen työsuhteensa on ollut kokoaikainen. Perusperiaate osittaisessa työkyvyttömyydessä on, että henkilö voi olla osittain työkyvytön, mikäli osittainen työssäolo ei vaaranna työntekijän terveyttä tai hidasta paranemista. (Kess & Seppänen 2011, 18.)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö suosittelee osittaista työhön paluuta osasairauspäivärahan avulla etenkin mielenterveydellisistä ongelmista kärsiville työntekijöille (Kess & Seppänen 2011, 19).

Lehmuskolon hyvinvointipalvelun avulla esimies voi ottaa puheeksi työntekijän kanssa mahdollisen sairauslomalta osittaisen työhön paluumallin ja tarjota kolmantaneuvottelussa Lehmuskolon työntekijää tueksi esimerkiksi työntekijän arkeen liittyviin tilanteisiin tai työhön paluun tueksi.

4.3.2 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu tukena irtisanomistilanteissa

Sain mahdollisuuden haastatella puhelimitse erään kansainvälisen yrityksen tehtaan johtajaa. Yrityksellä oli tehdas Suomessa, joka ajettiin alas menneen vuoden aikana. Yrityksen suomalainen johtaja oli jo siirtynyt kansainvälisiin tehtäviin ulkomaille, mutta vastasi edelleen Suomen tehtaasta. Toin esille Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelumallin ja kysyin olisiko Lehmuskolon uudesta palvelumallista ollut hyötyä heille irtisanomistilanteessa? Tehtaan johtajan näkökulmasta erityistä tukea olisi tarvinnut tehtaan johtajat joutuessaan ilmoittamaan tehtaan alasajosta. Toinen tukea tarvitseva ryhmä olisi ollut niiden työntekijöiden muodostama ryhmä, jota ei irtisanottu vaan ryhmän työntekijät siirtyivät yrityksessä toisiin tehtäviin. Kolmantena olisivat olleet ne työntekijät, jotka irtisanottiin. Työnantaja olisi voinut eropaketin taloudellista summaa laskea ja ostaa heille hyvinvointipalvelun tueksi, jonka avulla irtisanoituilla työntekijöillä olisi ollut mahdollisuus hyvinvointipalvelun avulla löytää itselleen uutta työtä tai koulutusta tai sisältöä elämäänsä syrjäytymisen estämiseksi.

Rauman STX Finlandin telakan lakkautumisesta uutisoitiin syksyllä 2013 (Yle-uutisten www-sivut 2013). Torstaina 20.3.2014 ilmestyneessä Satakunnan Viikkolehdessä oli artikkeli, miten STX Finlandin irtisanoituille työntekijöille oli järjestetty

erityishanke, jonka rahoittajan oli Rauman kaupunki ja jonka tarkoituksena oli auttaa STX:n telakalta irtisanottuja työntekijöitä ja toimihenkilöitä saamaan elämänsä järjestykseen ja parhaassa tapauksessa löytämään uutta työtä tai kouluttautumaan uudelleen. (Ovaska 2014, 4-5.) Kehittämällä vielä lisää Lehmuskolon hyvinvointipalvelua, hyvinvointipalvelu voi olla mukana auttamassa myös irtisanomistilanteissa olevia henkilöitä ja palvelu voidaan sijoittaa vapaaehtoiseksi osaksi työntekijän eropakettiin.

4.3.3 Lehmuskolon hyvinvointipalvelu esimiehen puheeksi ottamisen välineenä

Työntekijän työkykyä heikentävä tekijä havaitaan pääsääntöisesti jonkin asteisena häiriökäyttäytymisestä työpaikalla. Joskus myös työkyky saattaa alentua toisen työntekijän häiriökäyttäytymisen vuoksi. Syy tällaiselle käytökselle voi olla joko työolo- tai yksilötaustainen, mutta yhteistä niihin on se, ettei työnantaja voi jättää puuttumatta huomattuaan häiriökäyttäytymistä työpaikalla. (Vartia ym. 2012, 51.)

Joillekin esimiehille puheeksi ottaminen saattaa olla haasteellista. Esimies voi olla arka, kokematon tai hänelle on luontaisesti vaikea olla suora, mutta asiallinen vaikeiden tilanteiden puheeksi ottamisen yhteydessä. Kuitenkin henkilökohtaisten ongelmien vaikuttavuutta työkykyyn on vaikea kyseenalaistaa. (Vartia ym. 2012, 78.)

Lehmuskolon uusi hyvinvointipalvelu toimii esimiehelle myös puheeksi ottamisen työvälineenä. Hyvinvointipalvelu lähtee ajatuksesta, että työnantaja havaitsee työntekijän työkyvyn heikkenevän tai tunnistaa ne tekijät, jotka voivat vaikuttaa työntekijän työkyvyn heikkenemiseen. Hyvinvointipalvelumallissa työnantaja on aloitteentekijä. Työnantajalle hyvinvointipalvelu saattaa lopulta tuoda merkittäviä taloudellisia säästöjä mm. sairaus poissaolojen ja sijaiskulujen vähentymisenä sekä työntehokkuuden kasvuna.

5 HYVINVOINPALVELUN PROSESSIKUVAUS

5.1 Lähtökohdat Lehmuskolon hyvinvointipalvelun prosessikuvaukseen.

Kuten monesti uusien innovaatioiden kanssa saattaa käydä, tässäkin yhteydessä Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelun jalkauttamisessa ovat omat haasteensa. Hyvinvointipalvelun prosessin saaminen joustavaksi kokonaisuudeksi työntekijän yksilönvapautta kunnioittaen sekä työnantajan halukkuus hyvinvointipalvelun käyttämiseen tekevät prosessiin omat haasteensa, jotka on mietittävä joka suhteessa loppuun asti. Lisäksi haasteena on saada yritysten edustajat näkemään työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin lisänä. Ennen kaikkea työterveyshuollon lisänä tehtävä työ, jolla ehkäistään sairauslomaa tai autetaan yksilöä sairausloman aikana, lyhentävät sairauslomaa ja ehkäisevät uusien syntymisessä.

5.2 Hyvinvointipalvelumallin prosessikuvaus

Prosessin I vaihe

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa esimies tunnistaa työntekijän työkyvyn alentuneen tai olevan vaarassa alentua esimerkiksi työntekijän työtehokkuuden heikkene-
misenä, huolimattomuutena, selkeästi kasvaneiden sairauspoissaolojen vuoksi tai jopa työtehtävien laiminlyönnin seurauksena.

Prosessin II vaihe

Toisessa vaiheessa esimies tekee intervention eli väliintulon ja keskustelee työntekijän kanssa tekemistään havainnoistaan. Tässä yhteydessä esimies voi käyttää valmiita puheeksi ottamisen välineitä. Esimies kertoo työntekijälle myös Lehmuskolon hyvinvointipalvelusta, josta työntekijä voisi saada konkreettista tukea arjessa selviytymiseen Lehmuskolon työntekijältä. Hyväksyessään palvelun työntekijä sitoutuu avoimuuteen sekä Lehmuskolon työntekijän että oman esimiehensä kanssa. Mikäli jostain syystä työntekijä ei halua palvelua Lehmuskolon osalta tilanne raukeaa ja esimies hoitaa asian loppuun haluamallaan tavalla.

Prosessin III vaihe

Kolmannessa vaiheessa Lehmuskolon työntekijä tekee kaksi asiakastapaamista. Ensimmäinen tapaaminen on kolmikantatapaaminen, jossa edustettuina ovat hyvinvointivalmentajan lisäksi myös työntekijä ja esimies. Tässä tapaamisessa työntekijä sekä esimies tekevät työntekijän työkykyä arvioivan lähtötilanearvioinnin sitä varten erikseen varatulla "työkyvyn tuen tarpeen kartoitus" -lomakkeella (Seuri & Suominen, 2010, 334-335). Lehmuskolon työntekijä kertoo hyvinvointipalveluprosessista ja niistä vaihtoehtoista, joita työskentelyssä voidaan käyttää ja mihin niillä voidaan vaikuttaa. Tuen tarpeen kartoituksen sekä yhdessä käytyjen keskustelujen pohjalta Lehmuskolon työntekijä rakentaa suunnitelman niistä menetelmistä ja käytännöistä, joiden avulla hän voisi vaikuttaa työntekijän työkykyyn yhdessä työntekijän kanssa.

Toinen tapaaminen on niin ikään kolmikantatapaaminen, jossa Lehmuskolon työntekijä esittelee suunnitelmansa esimiehelle sekä työntekijälle. Suunnitelma pitää sisällään tavoitteiden asettelun ja arvioinnin sekä niihin johtavat menetelmät. Tässä yhteydessä suunnitelmaa voidaan muokata vielä toivottuun suuntaan ja hyvinvointipalvelulle luodaan tavoitteet. Tapaamisessa sovitaan milloin toimintamalli aloitetaan, kuinka pitkältä prosessista on kysymys miten siitä raportoidaan ja miten tuloksia arvioidaan. Lisäksi työnantaja ja hyvinvointivalmentaja allekirjoittavat hyvinvointipalveluostosopimuksen. Mikäli hyvinvointipalvelumalli ei tässä vaiheessa tyydytä kaikkia osapuolia, niin hyvinvointipalvelusopimusta ei kirjoiteta ja yhteistyö päättyy.

Prosessin IV vaihe

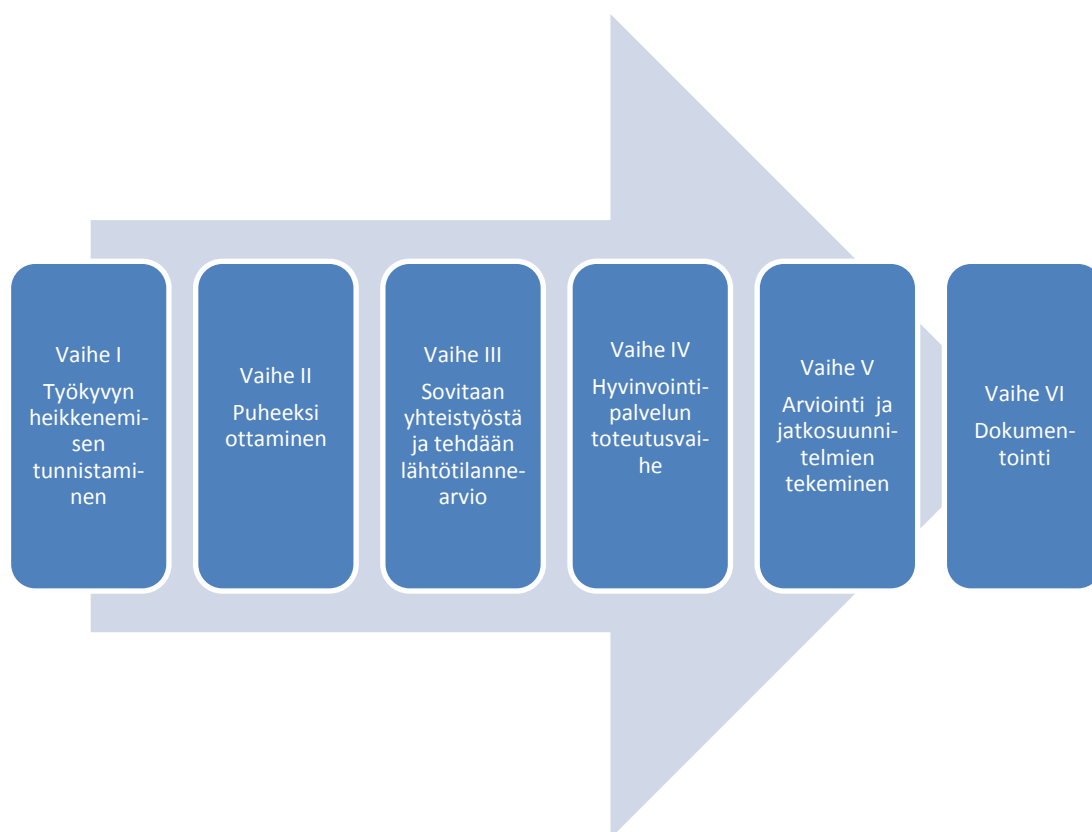
Neljäs vaihe on hyvinvointipalvelun toteutusvaihe, jossa aktiivisina osapuolina ovat Lehmuskolon työntekijä sekä tuen saajana oleva työntekijä. Työtavat ja toteutus ovat yksilöllisiä riippuen niistä seikoista, jotka ovat johtaneet työntekijän työkyvyn heikkenemiseen. Tämän vaiheen puolessa välissä istutaan jälleen kolmikantatapaamiseen, jossa arvioidaan prosessin eteneminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja tarkistetaan suunnitelma sekä tavoitteet.

Prosessin V vaihe

Viides vaihe on arviointi vaihe, jossa sekä esimies että työntekijä täyttävät uudelleen jo prosessin alussa kertaalleen täytetyn työntekijän työkykyä arvioivan lomakkeen "työkyvyn tuen tarpeen kartoitus" -lomakkeen (Seuri & Suominen, 2010, 334-335). Tässä kolmikantatapaamisessa myös arvioidaan yhdessä tavoitteiden toteutuminen. Tapaamisen yhteydessä keskustellaan vaihtoehtoista ja sovitaan mahdollisesti tarvittavista tukimuodoista työkyvyn ylläpitämiseksi.

Prosessin VI vaihe

Kuudennessa vaiheessa Lehmuskolon työntekijä raportoi kirjallisesti sekä esimiehelle että työntekijälle tehdystä prosessista, käytetyistä työmenetelmistä sekä antaa oman kirjallisen arvioin prosessin kulusta ja jatkosuosituksista.



KUVIO 7 Lehmuskolon hyvinvointipalvelun prosessikuvaus

6 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI

Kehittämistyöni tavoitteena oli luoda Lehmuskolon palveluperheeseen uusi palvelu, yrityksille suunnattu hyvinvointipalvelu. Kehittämistyössäni käytin konstruktivistista tutkimusotetta, jossa tavoitteena oli löytää ratkaisu reaali maailman ongelmaan luomalla jokin uusi konstruktio (Lukka 2001). Konstruktion luominen onnistui, mutta sen jalkauttaminen yritykseen toimivaksi käytännöksi on vielä kokeilematta.

Menetelmät kappaleessa olen menetelmien kohdalla verrannut eri menetelmien avulla nousseita tuloksia hyvinvointipalvelun alkuperäiseen ideaan, joka nousi esille käydessäni refleктоivaa keskustelua yhdessä Lehmuskolon johdon kanssa. Kehitimme alussa idean yhdistää Seurin & Suomisen, 2010 tutkimustuloksia sairauspoissaolojen syistä ja määristä Itsenäistymisyksikkö Metsämaan käytössä oleviin toimintamalleihin, kuten itsenäistymisarviointimalliin. Ideaksi muodostui tuolloin uuden hyvinvointipalvelumallin luominen yrityksille. Hyvinvointipalvelumallin avulla yritykset pystyvät vaikuttamaan työntekijöidensä sairauspoissaolojen määrään. Palvelumallissa yritys voi ostaa hyvinvointipalvelun Lehmuskololta.

6.1 Lehmuskolon hyvinvointipalvelun arviointi SWOT- analyysin avulla

SWOT- analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on eräs maailman suosituimmista analyyseistä. Sen avulla tunnistetaan yrityksen tai sen jonkun osan, kuten palvelun, vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat, ja kootaan ne nelikenttään. (Oulun ammattikorkeakoulun [www-sivut](#).)

SWOT- analyysissä yrityksen tai jonkun sen osan olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse kykenee vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa. Heikkoudet estävät yrityksen menestymistä. Ulkoisia tekijöitä, mahdollisuuksia ja uhkia, ovat yrityksen toimintaympäristössä olevat tekijät. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy paremmin. Toteutessaan uhat puolestaan vaarantavat yritystä. (Oulun ammattikorkeakoulun [www-sivut](#).)

Tässä kehittämistyössäni pohdin mahdollisuuksia ja uhkia molemmista, sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta.

	MAHDOLLISUUDET	UHAT
ULKOISET	<ul style="list-style-type: none"> - Yritykset ottavat toiminnan omakseen uutena ideana vaikuttaa sairauslomien määriin. - Toiminta vakiintuu ja sen kautta nousee kokonaan uusi asiakasryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritykset eivät koe tarpeelliseksi hankkia palvelumallia - Toiminta plagioidaan nopeasti - Yksityinen palveluntarjoaja ei ole paras mahdollinen "kotipesä" hyvinvointipalvelulle. Kolmannen sektorin toimijat menevät edelle.
SISÄISET	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminta vakiintuu osaksi Lehmuskolon palveluperhettä ja toiminnan ympärille kasvaa työryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> - Lehmuskololla ei riitä taloudelliset tai muut työtekniset ominaisuudet toteuttamaan kyseistä palvelua - Konstruktio ei ole onnistunut eikä prosessimalli looginen. Prosessin jalkauttaminen vie turhan paljon energiaa, mikäli asioita joudutaan tekemään uudelleen.

Kuvio 8 SWOT- analyysi

Ulkoiset mahdollisuudet

Lehmuskolon uusi hyvinvointipalvelumalli jalkautetaan Lehmuskolon palveluperheeseen ja se löytää nopeasti yrityksistä uuden asiakasryhmän. Yritykset kokevat tämänlaisen uuden hyvinvointipalvelumallin toimivana ratkaisuna vähentää sairausloppäivien määriä. Lopulta hyvinvointipalvelun toiminta vakiintuu.

Ulkoiset uhat

Yritykset eivät koe Lehmuskolon uuden hyvinvointipalvelun olevan heille tarpeellinen. Toisaalta uhaksi saattaa muodostua myös toimivan hyvinvointipalvelun plagiointi eli sen luvaton kopioiminen. Hyvinvointipalvelun aloitus saattaa myös tuntua

nihkeältä jalkauttaa yksityiseen yritykseen. Innovaatio saattaa myös toimia paremmin kolmannen sektorin palveluntarjoajan toimeksiantoja, jolloin toiminta voidaan rahoittaa osaksi projektia ja toiminnan rahoitusta siis hakea hankkeen ulkopuolelta.

Sisäiset mahdollisuudet

Lehmuskolon uusi hyvinvointipalvelu saadaan jalkautettua ja toiminta vakiinnutettua niin, että sen ympärille kasvaa työryhmä.

Sisäiset uhat

Lehmuskolon uuteen hyvinvointipalveluun eivät riitä taloudelliset tai muut työtekniiset ominaisuudet toteuttamaan kyseistä palvelua. Tämä näkyy esimerkiksi markkinoitiin käytössä olevien resurssien vähytenä ja ennen kaikkea uskalluksena lähteä toteuttamaan uutta palvelua.

Toisaalta konstruktio voi olla epäonnistunut eikä prosessi toimiloogisesti, kuten on oletettu. Tällöin prosessin jalkauttaminen vie turhan paljon energiaa, kun asioita joudutaan tekemään uudelleen.

7 POHDINTA

Kehittämistyöni lähtökohtana oli kehittää Lehmuskoloon uusi hyvinvointipalvelu, jolla voisi vaikuttaa yritysten työntekijöiden työkykyyn kohenevasti ja sen seurauksena työpaikan sairauspoissaoloihin vähenevästi. Näistä koituisi yrityksille taloudellista hyötyä. Palvelulla pyrittäisiin vaikuttamaan niihin työntekijöiden arjesta nousseisiin kuormittaviin tekijöihin, joilla oli oletettu olevan vaikutusta työntekijöiden sairauslomiin.

Kehittämistyössäni käytin konstruktivistista tutkimusotetta, jossa tavoitteena oli löytää ratkaisu reaali maailman ongelmaan luomalla jokin uusi konstruktio (Lukka 2001). Teoreettinen kontribuutio työhöni syntyi tutkimalla ensin jo valmiiksi tehtyjä tutkimuksia sairauspoissaoloihin vaikuttavista syistä sekä aiemmin hankittua tietoa siitä,

miten sairauspoissaoloihin vaikuttavien syiden takaa todellisuudessa löytyykin välillä muita sairauslomiin vaikuttavia tekijöitä, kuin sairausloman virallisesti ilmoitettu syy. Usein nämä tekijät olivat eri asteisia arkielämän hallintaan vaikuttavia seikkoja.

Aivoriihimenetelmän ja eri yritysten henkilöstöjohtajille teettämän kyselyn avulla kehittyi hyvinvointipalvelun sisältö, jota lopuksi vielä arvion SWOT- analyysin avulla.

Kehittämistyöni oli pitkä itsereflektoinnin ja oppimisen taival, jossa sekä henkinen että fyysinen kuormitus oli välillä rajoilla. Kehittämistyöni tavoite kuitenkin toteutui sillä todellinen konstruktio löytyi. Lehmuskolon uusi arjen hallinnan taitojen kehittämiseen pyrkivä hyvinvointipalvelu on osa "sinistä merta" siis markkina-alueella, jossa kilpailua ei vielä ole.

LÄHTEET

Aaltio, E. 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus.

Blue Ocean Strategy. 2013. Viitattu 3.2.2014.
<http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/>

Eläketurvakeskus. Suomen eläkejärjestelmän sopeutuminen eliniän pitenemiseen 2013. Eläketurvakeskuksen julkaisu. Viitattu 12.4.2014.
http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/erillisjulkaisut/suomen_elakejarjestelman_sopeutuminen_elinian_kasvuun_7.pdf

Hartman, S. 2012. Näkemyksestä menestystä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Viitattu 4.2.2014
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1638/Sosiaalipalvelut2012_web.pdf

Helsingin yliopiston www-sivut. 2014. Viitattu 18.1.2014.
<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>

Hyvinvoinnin II ennakointikamarin muistio 6.3.2012. Viitattu 12.4.2014.
http://www.ennakointikamari.fi/files/364/Muistio_Hyvinvoinnin_II_Ennakointikamari_06032012.pdf

Innokylän www-sivut. 2012. Viitattu 18.1.2014.
<https://www.innokyla.fi/web/malli109565>.

Joensuu, M., Kivistö, S., Malmelin, J. & Lindström, K. 2008 Pitkä sairausloma ja työhön paluu. Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 34. Työterveyslaitos. Viitattu 25.2.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tutkimusraportti_34.pdf

Kess & Seppänen 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo.

Kim, Chan, W. & Meuborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Helsinki.

Konttinen, E. 2014. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 4.2.2014.
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Lehmuskolo Oy:n www-sivut. 2014. Viitattu 4.2.2014.
<http://www.lehmuskolo.fi/yritys>

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 10.3.2014.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/

Metsäniemi, P. 2014. Yleisimmät syyt sairauspoissaoloille. Viitattu 22.2.2014.
<http://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Naita-Suomi-sairasti-2013/>

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva.

Oulun ammattikorkeakoulun www-sivut. SWOT-analyysi. Viitattu 13.4.2014.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Ovaska, Marja-Riitta 2014. Rauman telakan työttömille erityishanke. Satakunnan Viikko 20.3.2014.

Päihdelinkin www-sivut. Motivoiva haastattelu. Viitattu 21.4.2014.
<http://www.paihdelinkki.fi/tietoiskut/644-motivoiva-haastattelu>

Seuri, M. & Suominen R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Suomen ART ry:n www-sivut. Mitä on ART? Viitattu 2.4.2014.
http://www.suomenart.com/?page_id=8

Survey Monkey www-sivut. Viitattu 20.5.2014. <https://fi.surveymonkey.com/home/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2012. Viitattu 10.4.2014.
<http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/sivut/default.aspx>

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere.

Vuohelainen, J. 2012. EK kiittelee Kokoomuksen avausta karenssipäivästä. Viitattu 10.4.2014.
http://yle.fi/uutiset/ek_kiittelee_kokoomuksen_avausta_karenssipavasta/6315692

Välimäki, K. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011. Viitattu 12.4.2014.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-15437.pdf

Yle uutisten www-sivut 2013. Musta maanantai: STX Rauman telakka lakkautetaan. Viitattu 21.4.2014.
http://yle.fi/uutiset/musta_maanantai_stxn_rauman_telakka_lopetetaan/6832688

Liite 1

Saate kirje nettikyselyn mukana

Hei!

Olen Saara Lindblad ja työskentelen Lehmuskolo Oy nimisessä yrityksessä sosiaaliohjaajana. Opiskelen Satakunnan Ammattikorkeakoulussa sosionomi (ylempi AMK) tutkintoa, johon liittyen toteutan kehittämistyötä yrityksellemme Lehmuskolo Oy:lle. Lehmuskolo Oy tarjoaa asiakkailleen sosiaalialan sijaishuollon sekä avohuollon palveluja.

Uutena kehityskohteenamme on hyvinvointipalveluiden lisääminen uudelle asiakasryhmälle, yrityksille. Tavoitteena on hyvinvointipalvelun avulla vaikuttaa yritysten sairauspoissaoloihin yksilön työkykyä nostamalla sosiaalisin keinoin.

Yritysten työntekijöiden työkyvyn heikkeneminen joko äkillisesti tai pitkän ajan kuluessa saattaa johtua monesta eri syystä tai näiden yhdistelmistä. Valitettavan usein kuitenkin heikkenevän työkyvyn takana on henkilökohtainen ongelma tai vaihtoehtoisesti työpaikalta esiin nouseva ongelma, johon perinteinen työterveyshuolto pyrkii vastaamaan sairauslomilla, työntekijän todellisen syyn jäädessä piiloon jonkin fyysisen vamman tai sairauden taakse.

Uudessa Lehmuskolon hyvinvointipalvelussa työntekijä saa henkilökohtaisen hyvinvointivalmentajan määrätyksi ajaksi, jonka kanssa pyritään ratkaisemaan esiin nousevat ongelmat. Työntekijän työkykyä nostava hyvinvointiprojekti on aina kolmikanta projekti, jossa ovat mukana työntekijän lisäksi myös esimies sekä Lehmuskolon hyvinvointivalmentaja.

Olette yksi satunnaisotolla valituista 20:stä esimiehestä eri yrityksissä. Toivon teidän vastaavan alla olevan linkin kautta kysymykseen ensi viikon tiistaihin 11.3.2014 mennessä.

<https://www.surveymonkey.com/s/29F9P73>