



## **Varhaisen tuen toimintamallin uudistaminen toimeksiantajayritykselle**

Susanna Sarvikivi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Susanna Sarvikivi
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Varhaisen tuen toimintamallin uudistaminen toimeksiantajayritykselle
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68 + 14
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on uudistaa toimeksiantajayrityksen varhaisen tuen malli palvelemaan esihenkilöiden tämän päivän tarpeita työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamisen työkaluna. Mallissa on lisäksi huomioitava yrityksessä käyttöön otettava Terveystalon Sirius HR-työkykyjohtamisen toiminnanohjausjärjestelmä. Uudistetun toimintamallin avulla halutaan lisätä esihenkilöiden tietoisuutta työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamisen kokonaisuudesta sekä korostaa esihenkilöiden roolia aktiivisena työkyvyn ja hyvinvoinnin edistäjänä. Mallissa annetaan yksityiskohtaiset ohjeet varhaisen tuen toimenpiteiden toteuttamiseen. Uudistettu toimintamalli on esitetty PowerPoint-muodossa, jotta sitä voidaan hyödyntää koulutusmateriaalina sekä nykyisille että tuleville esihenkilöille. Opinnäytetyö ja uudistettu toimintamalli on rajattu käsittelemään organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa esihenkilön näkökulmasta. Siriuksen käyttöönotto ja käyttö on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.</p> <p>Tietoperusta koostuu kahdesta kappaleesta. Ensimmäisessä perehdytään työkyvyn johtamiseen sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin kokonaisuuksiin. Esihenkilön roolia ja vastuita tarkastellaan arjen johtamiseen sisältyvien toimenpiteiden sekä työilmapiirin kautta. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään lisäksi työkyvyn alenemisen merkkejä sekä merkkien tunnistamista. Toisessa kappaleessa perehdytään varhaisen tuen toimenpiteisiin ja tarkoitukseen sekä poissaolojen seurannan merkitykseen varhaisen tuen toimenpiteenä. Seuraavaksi kappaleessa pohditaan puheeksiottamisen merkitystä ja keinoja. Lopuksi perehdytään työhön paluun tuen merkitykseen ja toimenpiteisiin.</p> <p>Toimintamallin uudistaminen aloitettiin lähettämällä kaikille toimeksiantajayrityksen esihenkilöille kysely, jolla kartoitettiin ajatuksia ja toiveita työkyvyn johtamisesta ja toteuttamisesta sekä sen hetkisestä varhaisen tuen mallista. Jotta nykytilasta sai paremman käsityksen, tehtiin muutamille esihenkilöille sekä parille yrityksen työkykyjohtamisen sidosryhmän asiantuntijoille teemahaastattelut. Uutta toimintamallia kehitettiin tutkimuksen tuloksien pohjalta toimeksiantajan toiveet ja tarpeet huomioiden yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyi uudistettu varhaisen tuen malli, joka on koulutettu esihenkilöille ja otettu aktiiviseen käyttöön toimeksiantajayrityksessä 2022. Toimintamallin uudistuksen aikana nimi päätettiin vaihtaa varhaisen välittämisen malliksi. Toimintamallin käytössä tarvittavat dokumentit (työkyvyn kartoituslomake, varhaisen välittämisen keskustelun muistio, varhaisen välittämisen seurantakeskustelu tai prosessin päätös) päivitettiin tukemaan paremmin uudistettua toimintatapaa ja visuaalista ilmettä.</p> <p>Varhaisen tuen toimintamallin uudistaminen on vahvistanut toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden työkykyjohtamista. Sirius HR-järjestelmän käyttöönotto on mahdollistanut toimeksiantajayritykselle työkykytilanteiden kokonaisvaltaisemman hallinnan.</p>
<b>Asiasanat</b> varhaisen tuen malli, työkykyjohtaminen, työkyky, työhyvinvointi

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja prosessin kuvaus.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	6
2	Työkyvyn johtaminen.....	7
2.1	Työkykyjohtaminen .....	7
2.2	Työkyky ja työhyvinvointi.....	8
2.3	Esihenkilön ja esihenkilötyön rooli työkyvyn johtamisessa .....	11
2.4	Työkyvyn alenemisen merkit ja niiden tunnistaminen .....	13
3	Varhaisen tuen toimenpiteet.....	15
3.1	Mitä työkyvyn varhaisella tuella tarkoitetaan .....	15
3.2	Poissaolojen seuranta.....	16
3.3	Puheeksiottaminen .....	18
3.4	Työhön paluun tuki.....	19
4	Varhaisen tuen mallin uudistaminen toimeksiantajayritykselle .....	22
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	22
4.2	Lähtötilanteen esittely .....	24
4.3	Tutkimukseen osallistujien esittely .....	24
4.4	Tutkimusmenetelmät.....	26
4.4.1	Kyselyn toteutus.....	27
4.4.2	Haastattelujen toteutus .....	28
4.4.3	Aineiston analysointi .....	29
5	Tutkimuksen tulokset.....	31
5.1	Aineiston analyysin tulokset .....	31
5.1.1	Työkykyyn vaikuttavat tekijät.....	31
5.1.2	Esihenkilön rooli työkyvyn johtamisessa.....	33
5.1.3	Työkyvyn johtamisen hyödyt .....	36
5.1.4	Keinoja työkyvyn tukemiseen .....	39
5.1.5	Työkyvyn alenemisen varhaiset merkit.....	41
5.1.6	Nykyisen varhaisen tuen mallin käyttö.....	43
5.1.7	Työkyvyn tukemiseen tarvittava osaaminen, taidot ja tuki .....	45
5.2	Johtopäätökset tutkimuksesta .....	48
5.3	Tuotoksen esittely .....	49
6	Pohdinta.....	64
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	64
6.2	Toimeksiantajan palaute .....	65
6.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	66

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	66
6.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....	67
Lähteet .....	69
Liitteet.....	74
Liite 1. Esihenkilökyselyn saatekirje .....	74
Liite 2. Esihenkilökysely .....	75
Liite 3. Esihenkilöiden teemahaastattelun teemat ja kysymyksiä .....	78
Liite 4. Asiantuntijoiden teemahaastattelun teemat ja kysymyksiä .....	79
Liite 5. Työkyvyn kartoituslomake.....	80
Liite 6. Varhaisen välittämisen keskustelun muistio .....	81
Liite 7. Varhaisen välittämisen seurantakeskustelu tai prosessin päätös .....	84
Liite 8. Toimeksiantajan uudistettu varhaisen välittämisen malli .....	85

## 1 Johdanto

Työvoiman saannin haasteet ovat kasvussa. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle moni ala taistelee jo tällä hetkellä työvoiman riittävyyden kanssa. Suomen työkäisistä noin puolella on diagnosoitu jokin krooninen sairaus tai vamma. Osatyökykyisillä, joita on noin 17 % työkäisestä väestöstä, on suuria haasteita pysyä työmarkkinoilla. Työvoimapulan vaikutukset näkyvät sekä yhteiskunnassa että yrityksissä ja koskettavat meitä kaikkia muun muassa verotuksen kiristymisenä, eläkemaksujen kasvamisena ja kulutuskysynnän laskuna. (Ervasti ym. 2022, 8; Kietäväinen 20.4.2021.)

Tuoreen kansainvälisen tutkimuksen mukaan 95 % alle 35-vuotiaista työntekijöistä halusi työskennellä yrityksessä, joka asettaa terveyden ja hyvinvoinnin etusijalle. 38 % vastajista ilmoitti kokevansa stressiä ja ahdistusta, mutta eivät uskaltaneet tuoda sitä esille työpaikalla, koska pelkäsivät leimaantumista. (Universum 2022, 5–9.)

Työhyvinvoinnin puute tulee yrityksille kalliiksi (Joki 2021, 151). Sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyydestä syntyy työnantajalle tekemätöntä työtä (Alahautala & Huhta 2018, 79). Sairauspoissaoloksi lasketaan sairauden, tarkastus- tai hoitokäynnin sekä lääkinnällisen kuntoutuksen lisäksi palkanmaksukauden jälkeinen palkaton poissaolo (Työturvallisuuskeskus 2022, 6). Tekemätön työ aiheuttaa työnantajalle merkittäviä kustannuksia muun muassa työkyvyn heikkenemisen, sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden ja presentismin eli sairaana työskentelyn takia. Kustannuksia voidaan hillitä muun muassa kehittämällä terveyden johtamisen toimintamalleja tavoitteena sairauspoissaolojen ja maksettavien työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentäminen sekä työn tuottavuuden lisääminen. (Alahautala & Huhta 2018, 79–80.)

Sairauspoissaolojen vuoksi yrityksissä menetetään alasta ja tilastointitavasta riippuen 5–16 työpäivää per työntekijä vuosittain (Kess & Laurila 2016, 1). Viimeisimmän tekemättömän työn katsauksen mukaan yksityissektoriin kohdistuneet suorat tekemättömän työn vuosikustannukset ovat olleet noin 3,6 miljardia euroa. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä tekemättömän työn kulut ovat olleet keskimäärin 6,13 % vuotuisesta palkkasummasta. Organisaatioissa, joiden henkilörakenteesta suurin osa on ollut työntekijöitä, tekemättömän työn kustannukset ovat kautta linjan olleet korkeammat kuin toimihenkilövaltaisissa yrityksissä. Työntekijävaltaisten yritysten kustannuksia ovat kohottaneet korkeampi sairauspoissaoloprosentti sekä suuremmat työtapaturmavakuutusmaksut. Toimihenkilöemmistöisissä yrityksissä lyhyitä sairauspoissaoloja ei välttämättä aina ole kirjattu ylös, joten sairauspoissaolojen määrän ero työntekijävaltaisiin yrityksiin ei välttämättä ole ihan niin suuri, kuin luvut antavat ymmärtää. (Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019

29.10.2019.)

Terveystalon työterveyshuollon asiakkailla mielenterveysyistä johtuvat sairauspoissaolot ovat nousseet selvästi. Mielenterveysyistä myönnetyt sairauspoissaolot ovat kasvaneet kaikilla työikäisillä, mutta suhteellisesti suurinta kasvu on ollut alle 30- vuotiailla. Sama trendi on ollut huomattavissa myös Kelalla, jonka tilastojen mukaan mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt ovat nousseet suurimmaksi syyksi sekä sairauspäivärahan että osasairauspäivärahan maksuun pitkään ykköspaikkaa pitäneiden tuki- ja liikuntaelinten sekä sidekudosten sairauksien ohi. Alle 35- vuotiaista sairauspäivärahan saajista mielenterveysyyt ovat olleet peruste lähes puolelle korvausta saaneille. Tuki- ja liikuntaelin sairauksista maksettavien korvauksien osuus kasvaa väestön vanhetessa. (Kela 2022, 13; Taimela & Niemenoja 31.8.2022.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän toiminnallisen työn tavoitteena on uudistaa toimeksiantajayrityksen varhaisen tuen malli palvelemaan esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon (*myöhemmin HR*) tarpeita työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamisen työkaluna. Uudistetun mallin avulla halutaan lisätä esihenkilöiden tietoisuutta työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamisen merkityksellisyydestä ja keinoista sekä kasvattaa työkykyjohtamisen osaamista. Työkykytilanteiden hallinnassa ja sairauspoissaolojen seurannassa tullaan hyödyntämään toimeksiantajayrityksen työterveysyhteistyökumppani Terveystalon Terve Työpaikka Sirius HR- työkykyjohtamisen toiminnanohjausjärjestelmään (*myöhemmin Sirius HR tai Sirius*).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään esihenkilön rooliin työkyvyn tukemisessa, työkyvyn alenemisen varhaisiin merkkeihin, esihenkilön keinoihin havainnoida työkyvyn alenemisen varhaisia merkkejä sekä taitoihin ja osaamiseen, joita työkyvyn johtaminen esihenkilöltä vaatii.

Opinnäytetyön tutkimustavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista ja käytössä olevia varhaisen tuen toimenpiteitä. Tutkimuksen avulla kerätään tietoa esihenkilöiden toiveista ja tarpeista uuden varhaisen tuen mallin suhteen. Opinnäytetyön kehittämistavoitteita ovat esihenkilöiden osaamisen lisääminen johdettavien työkyvyn alenemisen tunnistamisessa ja työkykyyn liittyvien asioiden puheeksiottamisessa Siriuksen tarjoamia toiminnallisuuksia hyödyntäen.

Työ on toimeksiantajalle merkityksellinen ja ajankohtainen, sillä tutkimuksen aihe perustuu todelliseen tarpeeseen. Toimeksiantajalla on varhaisen tuen malli, mutta sen käytöstä ja hyödyllisyydestä esihenkilön työkaluna ei ole selkeää kuvaa. Poissaolojen seurantaan ja

hallintaan ei nykyisillä työvälineillä ole riittävästi mahdollisuuksia. Esihenkilötyötä halutaan kehittää.

Opinnäytetyön tuotoksena saadaan uudistettu varhaisen tuen toimintamalli, joka sisältää yksityiskohtaiset ohjeet esihenkilöille työkyvyn- ja hyvinvoinnin johtamiseen sekä varhaisen tuen toimintamallin käyttöön. Toimintamallissa käytettävät lomakkeet ja keskustelumuistiot uudistetaan. Uudistettu malli rakennetaan toimeksiantajan toiveesta PowerPoint –esitykseksi, sillä tuotosta käytetään esihenkilökoulutuksen materiaalina. Koulutus videoidaan. Tallenne ja esitysmateriaali tallennetaan toimeksiantajayrityksen koulutusportaaliin esihenkilöosaamisen polkuun sekä Intranettiin.

Opinnäytetyö on rajattu aikaan ennen varhaisen tuen mallin ja Sirius-järjestelmän käyttöönottoa. Toimeksiantajan toiveesta uudistetussa mallissa fokus on organisaation sisällä tapahtuvissa toimenpiteissä, joissa esihenkilöllä on aktiivinen rooli. Varhaisen tuen toimenpiteet, joissa tarvitaan organisaation ulkopuolista tukea, on uudistetussa mallissa mainittu vain lyhyesti. Toimeksiantajan toive toimii myös tämän opinnäytetyön rajauksena. Organisaation ulkopuolisista tukitoimista käsitellään ainoastaan toimenpiteitä, joissa esihenkilöllä on aktiivinen rooli.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät ja prosessin kuvaus**

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemisessa käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Määrällisen tutkimuksen menetelmäksi valittiin kysely, joka sisältää myös laadullisen tutkimuksen elementtejä, avoimia kysymyksiä.

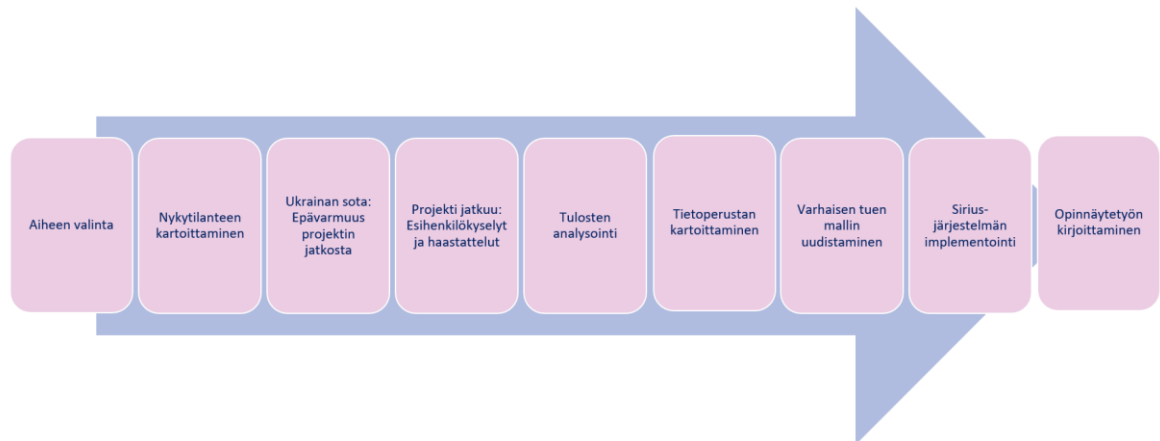
Toimeksiantajan tarve on muunnettu tutkimusongelmaksi, josta on johdettu seitsemän opinnäytetyötä ohjaavaa tutkimuskysymystä. Tietoperustan, kyselyn sekä teemahaastattelujen yhteyttä pää- ja alaongelmiin sekä tuloksiin on havainnollistettu peittomatriisin (taulukko 1) avulla.

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

<b>Päätutkimuskysymys:</b>					
Millainen käsitys esihenkilöillä on organisaation varhaisen tuen toimintamallin nykytilasta ja mitä elementtejä uudistetun mallin tulisi sisältää, jotta se tukisi esihenkilöitä työkyvyn johtamisessa paremmin?					
	Tieto- perusta (luku)	Asiantuntija- haastattelu- kysymykset	Esihenkilöhaas- tattelukysymyk- set	Esihenkilö- kyselyn kysymykset	Tulok- set (luku)
1.Mitkä tekijät vaikuttavat työkyvyn?	2.2		3	3	5.1.1
2.Millainen rooli esihenkilöllä on työkyvyn johtamisessa?	2.3	1	6, 11, 12, 16	7, 8	5.1.2
3.Mitä hyötyä työkyvyn johtamisesta on?	2.1		4, 13, 14	5, 6	5.1.3
4.Millä keinoin esihenkilöt voivat tukea työkykyä?	2.1, 3.1 3.2, 3.3 3.4	2	7, 10		5.1.4
5.Minkälaisia varhaisia työkyvyn alenemisen merkkejä tulee tarkkailla?	2.4	5	8, 9	4	5.1.5
6.Mikä on toimeksiantajan varhaisen tuen mallin nykytilanne?		3	15, 17, 18, 19, 21	9, 10, 11, 12,13, 14, 18, 19	5.1.6
7.Mitä taitoja, osaamista ja tukea esihenkilöt tarvitsevat voidakseen tukea johdettaviensa työkykyä paremmin?	2.3 2.1 3.3	4,6	5, 20, 22, 23	15, 16, 17, 20	5.1.7



Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla joulukuussa 2021. Toimeksiantaja tarjosi kahta toiminnallisen työn vaihtoehtoa, joista kummankin tuotokset olisivat olleet yhtä merkityksellisiä henkilöstöhallinnon 2022 tavoitteiden saavuttamiseksi. Valitsin vaihtoehdoista toimeksiantajan varhaisen tuen mallin uudistaminen. Aiheen valintaan vaikutti henkilökohtainen kiinnostukseni työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamiseen sekä varhaisen tuen toimenpiteisiin. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi

Aiheen valinnan jälkeen alkoi nykytilanteen kartoittaminen. Tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt seurasivat ja tukivat tiimiensä työkyky- ja hyvinvointia. Lisäksi haluttiin kerätä tietoa siitä, miten esihenkilöt hyödynsivät käytössä olevaa varhaisen tuen mallia ja ohjeistusta työssään. Tutkimukseen otettiin mukaan myös toimeksiantajan työterveyshuolto ja työeläkevakuutusyhtiö, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva nykytilanteesta sekä tavoitteet uudelle mallille. Jotta uudistettu malli palvelisi esihenkilöiden tarpeita mahdollisimman hyvin, selvitettiin tutkimuksessa myös mikä käytössä olleessa mallissa oli hyvää ja mitä piti kehittää. Tutkimus oli tarkoitus toteuttaa Webropol-kyselyllä sekä teemahaastatteluilla helmi-maaliskuussa 2022. (Kuvio 1.)

Opinnäytetyöprosessin teki poikkeukselliseksi Venäjän hyökkäys Ukrainaun 24.2.2022. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön piti valmistua toukokuussa 2022, mutta prosessi keskeytettiin maaliskuussa 2022 Ukrainassa jatkuneen sodan vaikutusten vuoksi määräämättömäksi ajaksi. Sodan jatkumisella oli voimakas vaikutus toimeksiantajan liiketoimintaympäristöön, joten osa käynnissä olevista kehitysprojekteista siirrettiin syksyyn. Tämän projektin jatkosta päätettiin kesäkuussa 2022. Esihenkilöiden keväälle suunnitellut kyselyt ja haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2022, jonka jälkeen päästiin analysoimaan tulokset. (Kuvio 1.)

Tietoperustan kerääminen alkoi heti aiheen valinnan jälkeen ja jatkui opinnäytetyön viimeistelyyn asti. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen tietoperustan tarve täsmentyi. Tie-

toa aiheesta on haettu mahdollisimman ajantasaisista ja lähellä käytäntöä olevista lähteistä kirjallisuuden lisäksi. Tietopohjaa kartoitettiin myös omasta HR-verkostosta sekä aiheeseen liittyvistä webinaareista. (Kuvio 1.)

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tulokset ja ehdotus uudesta varhaisen tuen mallista esiteltiin toimeksiantajalle. Uuden mallin lopullinen muoto löytyi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja otti käyttöön Terveystalon Sirius HR työkyvyn ohjausjärjestelmän poissaolojen seurantaan ja työkykytilanteen hallintaan. Siriuksen implementointi tapahtui samanaikaisesti varhaisen tuen mallin uudistamisen kanssa. (Kuvio 1.)

Viimeinen vaihe prosessissa oli opinnäytetyön kirjoittaminen. Sisältöä työhön tuotettiin koko prosessin ajan, mutta lopullisen muodon työ sai vasta kun kaikki aineisto oli kassassa. Prosessi päättyi opinnäytetyön arvioitavaksi jättämiseen 18.11.2022. (Kuvio 1.)

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Opinnäytetyössä esiintyvät keskeiset käsitteet ovat työkyky, työhyvinvointi, työkyvyn johtaminen ja työkyvyn varhainen tuki.

Työkyvyn määritelmä vaihtelee riippuen tahosta, joka asiaa käsittelee. Työkyky pohjautuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työkykyyn sekä toimintakykyyn. Työkykyyn vaikuttavat lisäksi yksilön osaaminen, arvot, motivaatio ja työpaikan olosuhteet. Lääketieteellisestä näkökulmasta katsottuna työkyvyllä tarkoitetaan kykyä selvittää omasta työstä tai vastaavassa ammatissa olevista tehtävistä. (Tela 2022.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kasvu vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen, tuottavuuteen ja jaksamiseen sekä sairauspoissaolojen vähenemiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Työkykyjohtamisella tarkoitetaan ennakoivaa, kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista toimintaa, jolla edistetään ja pidetään yllä henkilöstön työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta (Työterveyslaitos 2022h).

Työkyvyn varhaisella tuella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään työkyvyn alenemista (Työterveyslaitos 2022f.)

## 2 Työkyvyn johtaminen

Tämä luku aloitetaan tuomalla esiin, miksi työkykyjohtaminen on tärkeää ja ajankohtaista ja mitä se pitää sisällään. Seuraavaksi kerrotaan mistä työkyky ja työhyvinvointi muodostuu, jonka jälkeen kerrotaan esihenkilön roolista työkyvyn johtamisessa ja esihenkilötyön vaikutuksesta työyhteisöön. Lopuksi tarkastellaan työkyvyn alenemisen merkkejä ja niiden tunnistamista.

### 2.1 Työkykyjohtaminen

”Työkykyä voi ja pitää johtaa” (Työterveyslaitos 2022f). Henkilöstö on aidosti yrityksen voimavara ja ihmiset kaiken keskiössä. Suunta on entistä enemmän menossa siihen, että vaikuttavuus tehdään henkilöstön avulla, joten on erittäin oleellista tietää miten henkilöstö voi. (Saario & Hautala, 6.5.2021, 27–31 min.)

Työkykyjohtamisella edistetään työn sujuvuutta sekä työntekijöiden työkykyä, terveyttä ja turvallisuutta. Työkyvyn johtaminen kuuluu johtamisen arkeen, jossa suorituksen johtamisen lisäksi ennakoidaan työkykyyn vaikuttavia asioita. (Elo 2022). Ilmarisen työkykyjohtaja tiivistää työkykyjohtamisen seuraavasti: ”Työkykyjohtaminen on ennen kaikkea hyvin johdettua yhteistyötä. Kaikilla yhteistyötä tekevillä on yhteinen tahtotila ja näkemys toiminnan tavoitteista ja tekemisestä. Lisäksi jokaisen roolit ja vastuut yhteistyössä tulee olla selkeät niin itselle kuin muillekin toimijoille.” (Ilmarinen 2022.)

Useissa tutkimuksissa on todettu, että työkykyjohtaminen on vaikuttavinta, kun se on integroitu osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Strategisessa työkykyjohtamisessa työkykyä johdetaan tavoitteellisesti kiinteänä osana yrityksen muuta liiketoimintaa. Työkykyriskejä ja henkilöstöjohtamista tarkastellaan laajemmasta perspektiivistä ottaen huomioon liiketoiminnan erityispiirteet sekä tilannesidonnaiset tekijät. Työkyvyn johtaminen tapahtuu kahdella keskenään riippuvaisella tasolla, jotka kumpikin ovat yhtä merkityksellisiä yrityksen menestymisen kannalta. Ylätasolla varmistetaan, että työkyvyn tuen prosessit ovat kunnossa. Alatasolla huolehditaan, että yksilöt saavat tarvitsemaansa tukea. Hyvin rakennetuilla työkyvyn tuen prosesseilla varmistetaan, että kukaan ei tipahda työelämästä puutteellisten tukitoimien takia, vaan kaikkia tuetaan, myös heitä, joiden työkyky ei ole alentunut. (Wallin & Suutela-Vuorinen 21.6.2021.)

Työkyvyn johtamisessa tulee keskittyä työn rytmittämiseen, palautumiseen sekä työn ja vapaa-ajan selkeään erottamiseen erityisesti etättyötä tehtäessä. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden intohimoinen halu kehittyä ja etsiä merkityksellisyyttä työssään on

sekä mahdollisuus että uhka. Kun työtä tehdään itseään säästämättä, saadaan paljon aikaa. Organisaation on oltava hereillä eikä hyödyntää väärällä tavalla työntekijöiden intohimoa. Voimakkaan sitoutumisen vaarana on henkilökohtaisten resurssien yliarvioiminen, josta pahimmillaan seuraa uupuminen. (Saario & Hautala 6.5.2021, 34–36 min.)

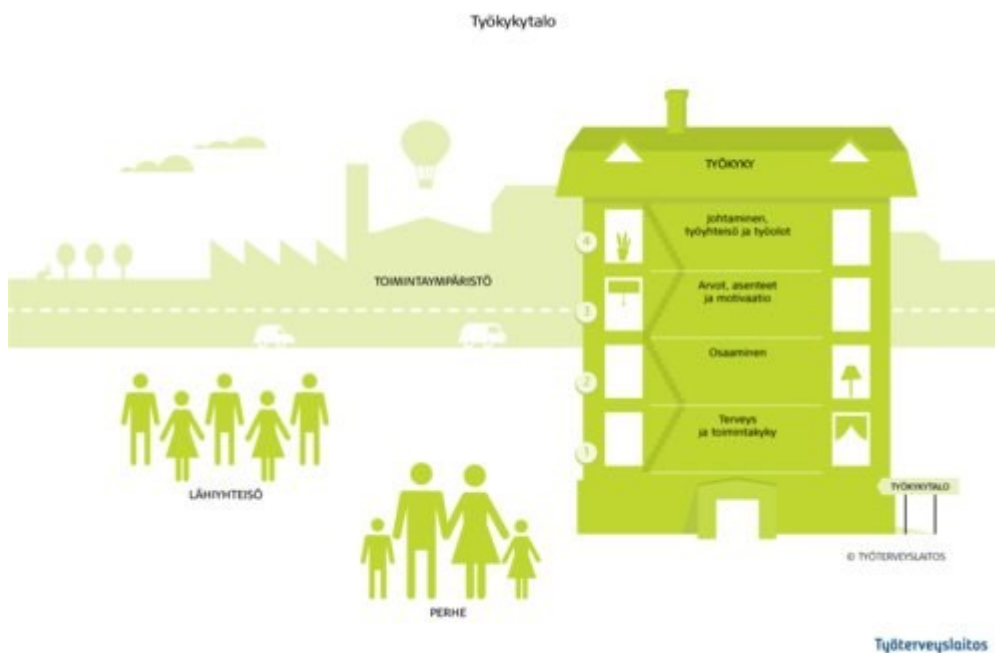
Työkykyjohtamisen periaatteita ovat henkilöstön tilasta selvillä oleminen, varautuminen ja osallistuminen. Henkilöstön työkyvystä, työtyytyväisyydestä, osaamisesta ja terveydentilasta on oltava selkeä ja ajantasainen käsitys, jotta työkyvyn riskejä voidaan ennalta ehkäistä. Työkykyjohtamisen ydinprosesseja ovat aktiivinen vuorovaikutus, yhteistyö toimijoiden kesken, työpaikan pitäminen terveellisenä ja turvallisena, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkykyä uhkaavien riskien ennaltaehkäisy, varhainen puuttuminen ja työhön paluun tuki. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4–5.)

## 2.2 Työkyky ja työhyvinvointi

Työkyky käsitteenä ei ole aivan yksiselitteinen, vaan sitä käytetään ja tulkitaan eri tavoin riippuen viitekehystä ja tulkitsijasta. Lähtökohtaisesti työkyvyllä tarkoitetaan yksilön kykyä tehdä työtä tai suoriutua hänelle osoitetuista työtehtävistä. Työkyvyn vastaparina käytetään usein käsitettä työkyvyttömyys, josta myös saadaan erilaisia tulkintoja, riippuen taholta, mistä kysytään. Työkykyä ja -kyvyttömyyttä arvoivat muun muassa esihenkilö, työterveyshuolto, vakuutusyhtiöt sekä työntekijä itse. Yksilön työkyky on arvioinnin kohteena koko työsuhteen elinkaaren ajan. Alussa työntekijän työkykyä ja sopivuutta arvioidaan suhteessa työtehtävään. Työsuhteen aikana työkykyä peilataan työn tuloksiin ja kehitystarpeisiin. Jos työsuhteen loppupäässä työkyky on heikentynyt siten, että on tarvetta sosiaalivakuutuksen etuuksiin, tarkastellaan työntekijän työkyvyttömyyden tasoa tällöin lääketieteellisestä näkökulmasta. (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 8.)

Työterveyslaitoksen mukaan työkyvyssä on kyse siitä, kuinka hyvin yksilön voimavarat ja työ sopivat yhteen ja pysyvät tasapainossa. Työkykyä havainnollistetaan talona, jossa on neljä kerrosta (kuvio 2.). Talo kuvaa hyvin työkyvyn moniulotteisuutta. Yksilön omilla voimavaroilla on suurin vaikutus työkykyyn. Lisäksi työkykyyn vaikuttavat johtaminen, työ, työolot, yksityiselämä ja ympäröivä yhteiskunta. Työkyvyn talossa perustan muodostavat terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toinen kerros koostuu osaamisesta ja elinikäisestä oppimisesta. Kolmanteen kerrokseen on sijoitettu arvot, asenteet ja motivaatio, jotka vaikuttavat sekä työ- että siviilielämään. Ylimmässä kerroksessa keskeisessä asemassa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkykytalomallissa työntekijällä on päävastuu omista voimavaroistaan. Esihenkilöt ja johto vastaavat työn sisällöstä ja työskentelyolosuhteista. Mallissa työkykyyn vaikuttavat myös ystävät, sukulaiset ja perhe sekä ympäröivä yhteiskunta. Jotta työkyvyn talo pysyy terveenä läpi työuran,

on jokainen kerros huomioitava ja kaikkia osa-alueita kehitettävä koko ajan yksilön ja työn muutokset sekä muuttuvat olosuhteet huomioiden. (Työterveyslaitos 2022a.)

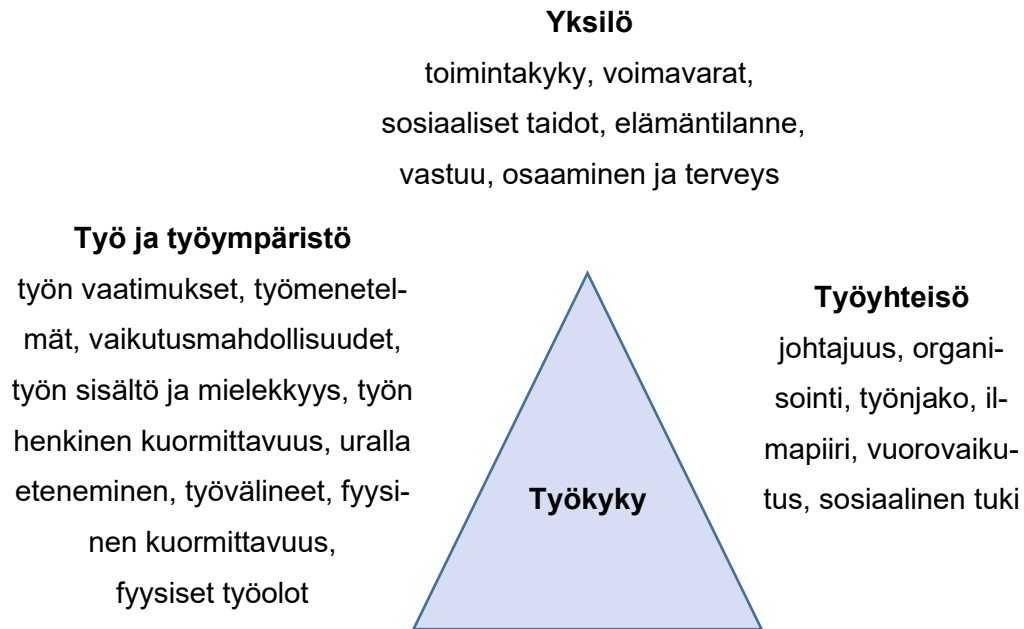


Kuvio 2. Työterveyslaitoksen työkykytalo (Työterveyslaitos 2022c)

Panostamalla työkykytalon kaikkiin osa-alueisiin, vaikutetaan organisaation tulokseen positiivisesti. Jotta työntekijä pystyy parhaaseen mahdolliseen tulokseen, on työkykytalon eri elementteihin keskittyminen olennainen osa esihenkilön suorituksen johtamista. (Alahautala & Huhta 2018, 21.)

Terveys on suhteellinen käsite. Ihminen voi kokea itsensä terveeksi, vaikka hänellä olisi lääkärin diagnoosi vaikeastakin sairaudesta. Kansanterveyslaitoksen entisen pääjohtajan Jussi Huttusen (5.11.2020) mukaan ”Terveys on koko ajan muuttuva tila, johon vaikuttavat sairaudet ja fyysinen ja sosiaalinen elinympäristö, mutta ennen kaikkea ihmisen omat kokemukset ja hänen arvonsa ja asenteensa”. Oma kokemus omasta terveydentilasta on loppujen lopuksi kuitenkin se merkittävin. (Huttunen 5.11.2020). Sairaus ei automaattisesti tarkoita, että on työkyvytön. Yksilöllä voi olla sairaus, joka vaatii hoitoa ja lääkitystä, mutta hän on silti toimintakykyinen. Murtuma sormessa voi kirjailijalta estää kirjoittamisen, että ei esiintymistä, kun taas sama vamma pianistilla estää häntä tekemästä työtään. Halukkuuteen jäädä pois töistä, kun siihen terveyden vuoksi tarjoutuu mahdollisuus, vaikuttaa oman asenteen lisäksi työkyvyn muut osa-alueet. Kahdesta samaan sairauteen sairastuneesta työntekijästä toinen saattaa kokea olevansa täysin työkyvytön, kun taas toinen ei tunne itseään sairaaksi vaan jatkaa töitä. (Alahautala & Huhta 2018, 22.)

Vesterinen (2006, 31) kuvaa kokonaisvaltaista työkykyä käsitteellä, jonka mukaan työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön, työn ja työympäristön yhteispelin lopputuloksena (kuvio 3).



Kuvio 3. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (mukaillen Vesterinen 2006, 31)

Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite -mallin mukaan ei riitä, että työkykyä tukevia toimenpiteitä kohdistetaan yhteen osa-alueeseen, esim. yksilöön, vaan on huolehdittava kaikista mallin osa-alueista, jos halutaan pitkäaikaisia positiivisia vaikutuksia (Vesterinen 2006, 31–32).

Saramies & Törnroosin (2021, 40) mukaan ”työhyvinvointiin sijoitettu euro maksaa itsensä takaisin kuusinkertaisena”. Tällä viitataan tuoreeseen tutkimukseen, jossa on todettu hyvien työolosuhteiden vaikuttavan positiivisesti työurien pidentymiseen ja tuottavuuden lisääntymiseen. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa yrityskulttuuria, HR-käytäntöjä ja johtamista kehittämällä. Esihenkilöiden rooli työhyvinvointia tukevan yrityskulttuurin rakentamisessa on merkittävä. Työhyvinvoinnin kulmakiviä ovat kuulluksi tuleminen ja arvostuksen tunteen kokeminen. Ihmisellä on tarve tulla kohdatuksi yksilönä. Lisäämällä työntekijäymmärrystä ja huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista tuotetaan innostuneita, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä, jotka tekevät kaikkensa asiakastyytyväisyyden eteen. (Saramies & Törnroos 2021, 38–41). Työterveyshuolto ja työturvallisuudesta huolehtiminen toimivat osaltaan työhyvinvoinnin tukipilareina (Joki 2021, 150).

Avoimuutta ja luottamusta edistävä toimintakulttuuri, jossa annetaan tilaa tunteille ja vapaalle keskustelulle sekä tarjotaan mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, lisää työhyvinvointia

ja työssä viihtymistä. Toimivassa työyhteisössä tieto kulkee joka suuntaan ja oppiminen huomioidaan. Avoimuutta ja luottamusta lisäävät lisäksi oikeudenmukaisuus, toisten kunnioittaminen, yhteiset pelisäännöt ja kulttuuri, jossa voi luottaa siihen mitä sanotaan. (Joki 2021, 154.)

### **2.3 Esihenkilön ja esihenkilötyön rooli työkyvyn johtamisessa**

Saario & Hautala (6.5.2021, 31–33 min) korostavat esihenkilön roolia työkyvyn johtamisessa ja painottavat yhtenäisten johtamiskäytäntöjen merkitystä sekä esihenkilöiden taitoja johtaa ihmisiä.

Esihenkilön perustyöhön kuuluu huolehtia, että arki sujuu ja ihmisillä on mahdollisuus onnistua työssään. Hänen tehtävänsä on varmistaa, että johdettavilla on tehtävät ja tavoitteet sekä muut työhön ja työn tekemiseen liittyvät tiedot hallussa, kannustaa ja ottaa tiimiläisensä mukaan myös työn suunnitteluun. Hyvällä töiden organisoinnilla esihenkilö huolehtii, että työkuorma jakautuu tasapuolisesti eikä kukaan kuormitu liikaa. (Joki 2021, 97–98). Korona-pandemian myötä muutokset ja epävarmuus ovat kuormittaneet hyvinvointia. Esihenkilön on erityisen tärkeää huomioida johdettavien erilaiset elämäntilanteet ja luottaa siihen, että sen jälkeen, kun kaikilla on yhteinen ymmärrys tavoitteista, jokainen tietää itse parhaiten, miten ja missä hän työstään suoriutuu. Apuun ja palautteen saamiseen pitää olla yhtä hyvät mahdollisuudet niin etä- kuin lähityössä. (Cygnel 24.11.2021). Tuore kansainvälinen tutkimus tukee myös valinnanvapauden mahdollisuutta etä- ja lähityön välillä. Vastaajista 78 % koki hybridityön tukeneen hyvinvointiaan tarjoamalla paremman mahdollisuuden tasapainottaa työ- ja vapaa-aikaa. Osa vastaajista koki kuitenkin tarvitsevansa esihenkilöltä tukea yhteistyön sujumiseen ja tuottavan työn tekeminen hybriditiimissä. (Universum 2022, 12.)

Tiimissä, jossa vallitsee psykologinen turvallisuus ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä tai epäonnistumista. Psykologisesti turvallisessa tiimissä ei myöskään ole pelkoa joutua kohtaavansa väheksyntää siitä, että uskaltaa esittää poikkeavia ideoita, nostaa esiin huolia tai kyseenalaistaa olemassa olevaa tapaa. Kun tiimissä halutaan kannustaa luovaan ajatteluun ja tukea psykologisen turvallisuuden tunnetta, on tavoitteita lähestyttävä ongelmana, johon ratkaisu löytyy vain yhdessä ottaen huomioon jokaisen esiin tuomat viltimmätkin ideat sekä uhkakuvat. Tiimiin on myös luotava ilmapiiri, jossa jokaisen mielipide on yhtä arvokas ja on sallittua testata erilaisia vaihtoehtoja ja epäonnistua. Epäonnistumisista opitaan. Esihenkilönä kaikkeen ei tarvitse aina olla valmista vastausta, vaan voi uteliaana lähestyä kysymystä esittämällä jatkokysymyksiä. (Edmondson 5.5.2014.)

Luottamus ja avoimuus ovat keskeisiä elementtejä työyhteisön ihmissuhteiden ja ilmapiirin luomisessa ja ylläpidossa. Esihenkilön tulee tietoisesti rakentaa ja tukea hyvää yhteishenkeä painottamalla kokonaisuutta, purkamalla turhia raja-aitoja, tukemalla yhteisöllisyyttä ja toimimalla oikeudenmukaisesti. Esihenkilön tulee toiminnassaan ja päätöksissään ajatella yhteistä etua yksilöiden toiveet huomioon ottaen. Töiden organisoinnissa parhaat tulokset saadaan, kun roolituksessa huomioidaan ihmisten vahvuudet. Kun johdettavat kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja, uskaltavat he olla rehellisiä sekä jakaa tietojaan ja taitojaan työyhteisössä. Kehittyäkseen esihenkilönä hänen tulee aktiivisesti pyytää palautetta omasta toiminnastaan ja otettava kehityskohteet työn alle. (Juuti & Vuorela 2015, 45–50.)

Esihenkilön tapa johtaa työyhteisönsä vaikuttaa ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Esihenkilö johtaa omalla esimerkillään, joten hänen käytöksellään ja työmoraalillaan on suuri vaikutus tiimin sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. (Joki 2021, 97–98). Luottamusta tuetaan rehellisyydellä, aitoudella ja toisia kunnioittavalla puhetavalla. Esihenkilön tapa puhua poissaoloista on merkityksellinen. Varma tapa rapauttaa luottamuksen ilmapiiriä on puhua poissaolijoista negatiiviseen sävyyn tai jakaa eteenpäin hänelle luottamuksellisesti kerrottuja tietoja. Vaikeistakin asioista on pystyttävä puhumaan rehellisesti ja hienotunteisesti ketään kuitenkaan nolaamatta. (Juuti & Vuorela 2015, 48–49.)

Organisaatioissa, joissa on huono työilmapiiri, saattaa tutkimuksen mukaan olla jopa 70 % enemmän sairauspoissaoloja kuin yrityksissä, joiden työilmapiiri on hyvä. Huonon työilmapiirin taustalta löytyy usein tyytymättömyyttä esihenkilötyöhön. (Joki 2021, 152). Ihmissuhteiden hoitaminen vaatii herkkyyttä, rehellisyyttä, hyvää itsetuntemusta, taitoa kuunnella sekä kykyä myöntää omat virheensä ja oppia niistä. Esihenkilötyötä ja johtamista voi oppia ja siinä voi kehittyä, jos esihenkilöllä itsellään on paloa ja aitoa kiinnostusta kasvaa tehtävässään. (Joki 2021, 97–98.)

Esihenkilön tulee seurata johdettaviensa työn sujumista ja sairauspoissaoloja sekä tarkkailla työkyvyn alenemisen varhaisia signaaleja. Jos esihenkilöllä herää huoli johdettavasta, tai joku muu tuo esiin epäilynsä, että johdettavalla kaikki ei ole hyvin, on esihenkilön otettava huoli puheeksi johdettavan kanssa mahdollisimman pikaisesti. Jos käy ilmi, että johdettavalla on terveyteen liittyviä haasteita, ohjataan hänet työterveyshuollon piiriin. Jos ongelmat liittyvät työpaikkaan, on esihenkilön tehtävä ryhtyä tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin. Jos keskustelun tuloksena on tarve ryhtyä toimenpiteisiin, esihenkilö dokumentoi keskustelussa yhdessä sovitut toimenpiteet varhaisen tuen mallin mukaisesti, tekee sovitut piteet ja seuraa tilanteen etenemistä. (Työturvallisuuskeskus, 10.)



Esihenkilön on johdettava tiimiänsä, koska se on hänen tehtävänsä ja häneltä odotetaan sitä. Kun esihenkilö on ottanut hoitaakseen, on ymmärrettävää, että tehtävässä vastaan kaikesta mikä tehtäväalueeseen kuuluu. Ellei rooliaan hoida, syntyy johtamistyhjiö. Jos johtajan aseman tiimissä ottaa joku muu kuin esihenkilö, syntyy useimmiten ongelmia. Johtamiseen kuuluu yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja sovittujen asioiden toteutumisen seuranta. Elleivät työt suju tai tulee muita ongelmia, on selvitettävä, mistä se johtuu. Jos johdettava myöhästelee toistuvasti tai ei suorita tehtäviään sovittun mukaisesti, on tilanteeseen tartuttava nopeasti. Jos sairauspoissaoloja on paljon, on esihenkilön tehtävä selvittää, onko syy ihmisessä, yrityksessä vai johtamisessa. Mitä pidempään sisäisiin ristiriitoihin on puuttumatta, sitä vaikeammaksi niiden selvittäminen tulee. Sosiaalista älykkyyttä on osata käyttäytyä oikein erilaisissa tilanteissa. Hyvä johtaminen on oikeassa paikassa rentoa ja leppoisaa, mutta tarpeen vaatiessa jämäkkää asioihin tarttumista. (Kultanen 2016, 31–35.)

#### **2.4 Työkyvyn alenemisen merkit ja niiden tunnistaminen**

Työkyvyn alenemista ennakoivia merkkejä kannattaa seurata, jotta mahdollisiin työkykyä haastavaan ongelmiin päästään puuttumaan ennen kuin ongelmasta kasvaa suurempi tai henkilö joutuu jäämään sairauslomalle. Merkeistä, joihin työpaikalla tulee kiinnittää huomiota, on hyvä sopia yhteistyössä työterveyshuollon ja henkilöstön kanssa. (Ilmarinen 2022b.)

Työkyvyn alenemistä ennakoiviin merkkeihin tulisi osata kiinnittää huomiota itse, mutta myös työyhteisössä on hyvä puuttua, jos huoli toisen terveydestä tai hyvinvoinnista herää. Mielenterveyden haasteissa puhutaan varomerkkeistä, jotka voivat ennakoida mielenterveyden heikentymistä. Varomerkit voivat näkyä esimerkiksi syömiseen, nukkumiseen tai ulkoiseen habitukseen liittyvinä muutoksia. Ihmiset reagoivat eri tavalla, joten muutos voi näkyä vaikeutena saada unta, yllättävänä himona jonkin ruokaan tai henkilökohtaisen hygienian laiminlyömisinä. (Alahautala & Huhta 2018, 139). Masennus saattaa oireilla lisäksi heikentyneenä aloitekykyinä tai kyvyttömyytenä tehdä päätöksiä, muistihäiriöinä, uuden oppimisen vaikeutena, muutoksina ajattelussa tai toiminnassa ja tunteena, että mikään ei tunnu miltään (Ahola 2011, 18). Mielenterveydenhaasteissa muutosta ei välttämättä huomaa itse. Esihenkilön onkin tärkeää tuntea omat johdettavansa, jotta pystyy havainnoimaan muutoksia ja ottamaan huolensa puheeksi mahdollisimman varhain. (Alahautala & Huhta 2018, 139.)

Työuupumuksessa psyykkiset voimavarat ovat koetuksella haitallisen työkuormituksen vuoksi. Uupumus voi näkyä jatkuvana syvänä väsymyksenä, joka ei helpotu levolla, kyynisyytenä tai huonommuuden tunteena. Työkuormituksen syyt liittyvät aina työhön. Työtä

voi olla liikaa tai työpaikalla voi olla haitallisia tekijöitä, jotka estävät työssä onnistuminen. Jos uupumuksen merkkeihin ei havahdut ja tilannetta ei saada korjattua, on pitkittyneen stressin ja uupumuksen seurauksena sairastuminen. (Joki 2021, 157; Ahola 2011, 22).

Pitkät sairauslomat näyttävät ennakoivan riskiä päätyä työkyvyttömyyseläkkeelle, joten on erityisen tärkeää selvittää, mistä juuri kyseisen työntekijän kohdalla on kyse ja mitä hänen työkykynsä edistämiseksi voidaan tehdä (Alahautala & Huhta 2018, 109 166).

Mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ovat kasvaneet voimakkaasti erityisesti nuorilla ja naisilla. Lyhyet poissaolot eivät ole pitkiin poissaoloihin verrattava työkyvyttömyyseläkeriskitekijä, mutta niitäkin on seurattava. Huomiota herättävää on esimerkiksi, jos henkilölle alkaa kertyä useita lyhyitä poissaoloja, jotka ajoittuvat viikonloppujen tai juhlapyhien yhteyteen. Poissaolot saattavat tällöin liittyä päihteiden väärinkäyttöön. Useat lyhyet poissaolot voivat olla signaali jostain vakavammasta sairaudesta. Esihenkilö voi ohjata työntekijän työterveyshuoltoon, jotta syy oireiluun selvitetään ja mahdolliset terveyttä parantavat toimenpiteet voidaan aloittaa mahdollisimman pian. Lyhyiden poissaolojen taustalla voi ilmetä myös väärinkäytöksiä. (Alahautala & Huhta 2018, 109 166).

### 3 Varhaisen tuen toimenpiteet

Tämä kappale aloitetaan kertomalla mitä työkyvyn varhaisella tuella tarkoitetaan ja miksi se on tärkeää. Seuraavaksi tarkastellaan sairauspoissaoloja ja niiden seuraamisen merkitystä varhaisen tuen toimenpiteenä. Puheeksiottamisen osiossa pohditaan mitkä tekijät tekevät työkykyyn ja hyvinvointiin liittyvien asioiden esiin nostamisesta haasteellisia, mitkä tekijät helpottavat puheeksiottamista ja miten keskustelussa kannattaa edetä. Viimeisessä osissa tuodaan esille, miksi työhön paluuta on tarpeellista tukea, mitä vaihtoehtoja paluun tukemiseen on tarjolla ja esihenkilön tehtävä ja vastuu työhön paluun onnistumisessa

#### 3.1 Mitä työkyvyn varhaisella tuella tarkoitetaan

Työterveyslaitoksen (2022f) määritelmän mukaan työkyvyn varhaisella tuella tarkoitetaan ”toimenpiteitä, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään työkyvyn heikkenemistä”. Ahola (2011, 12) lisää listaan vielä mahdollisuuden lyhentää työkyvyttömyyden aikaa. Kiinnittämällä huomiota poissaoloihin ja työkyvyn alenemista ennakoiviin hälytysmerkkeihin, pyritään pitämään ihmiset työelämässä mahdollisimmat pitkään. Varhaisen tuen toimintamalli on esihenkilön työkalu ottaa johdettavan työkykyyn liittyvän huolen puheeksi. (Alahautala & Huhta 2018, 150.)

Työkyvyn tukemisessa ennakoiva esihenkilötyö on avainroolissa. Sairastumista ei voi aina välttää mutta osaavalla esihenkilötyöllä tulevia terveyshaasteita voidaan ennakoida. Ennakoivan esihenkilötyön kulmakiviä ovat varhainen puuttuminen, ajoissa annettu tuki ja hyvän vuorovaikutuksen ylläpitäminen johdettavan kanssa myös sairauspoissaolon aikana. (Alahautala & Huhta 2018, 138.)

Varhaisen tuen malli rakennetaan oman organisaation erityispiirteet huomioiden. Puheeksiottamisen kriteerit ja varhaisen tuen keskustelut voiva olla erilaisia. Sairauspoissaoloihin määritellään yleensä raja-arvot, joiden ylittämisestä seuraa varhaisen välittämisen keskustelu. Jos työntekijällä on haasteita työn sujumuuden kanssa tai työpaikalla tunnistetaan muita ongelmia, selvitetään tilannetta puheeksioton keskustelussa. Usein tilanne selviää esihenkilön ja johdettavan kahdenkeskeisissä keskusteluissa. Joskus tarvitaan työterveyshuollon apua. Keskusteluista laaditaan muistio, johon kirjataan sovitut toimenpiteet, seuranta ja koska asiaan palataan seuraavan kerran. (Kess & Laurila 2016, 124–125.)

Työkykyä ylläpitäviä ja tukevia toimenpiteitä tehdään monella tasolla. Työpaikoilla työkyvyn tuetaan hyvällä arkijohtamisella sekä suunnitelmallisella ja ennakoivalla toiminnalla. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus ehkäistä sairauspoissaoloja ja varmistaa ennakoivalla otteella, että työntekijät voivat tehdä työtään turvallisesti ja terveellisesti (Kess &

Laurila 2016,124). Sairausvakuutuslakiin vuonna 2011 tehty muutos on kannustanut yrityksiä laatimaan toimintamalleja työkykyasioiden puheeksi ottamiseen. Yrityksille, joilla on toimiva varhaisen tuen malli, korvataan 60 % työterveyshuollon lakisääteisistä palveluista 50 % sijaan. Laki edellyttää, että työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea toteuttavista prosesseista on sovittu yhteistyössä henkilöstön sekä työterveyshuollon kanssa. (Ervasti ym. 2022, 8.)

### 3.2 Poissaolojen seuranta

Sairauspoissaoloseurannalla saadaan tietoa mahdollisista työkykyä uhkaavista ongelmista työpaikalla. Sairauspoissaoloihin liittyvät käytännöt ja toimintatavat ovat olennaisen osan varhaista tukea. (Työterveyslaitos 2022). Sairauspoissaolojen kehitykseen voidaan vaikuttaa. Sairauspoissaolojen seuranta on olennainen osa esihenkilötyötä ja työkyvyn johtamista. Esihenkilö vastaa tiimin toiminnasta ja resurssoinnista, johon poissaolojen määrällä ja pituudella on suuri vaikutus. Poissaoloja seuraamalla on mahdollista havaita työntekijän tuen tarve jo ennen kuin työkyvyn haasteet tulevat liian suuriksi. (Työturvallisuuskeskus 2022, 6–7.)

Varhaisen tuen malleissa sovitaan sairauspoissaoloille yleensä hälytysrajat, joiden ylitystä esihenkilö käy työntekijän kanssa varhaisen tuen keskustelun. Selkeät rajat tukevat myös esihenkilöitä, joille sairauspoissaoloista keskusteleminen on haasteellista ottaa puheeksi. (Alahautala & Huhta 2018, 153; Kess & Laurila 2016, 126).

Sairauspoissaolojen puuttumisrajoihin ei ole yhtä oikeaa käytäntöä vaan jokainen työnantaja määrittelee hälytysrajat oman liiketoimintansa näkökulmasta. Hälytysrajaksi voidaan asettaa lukumäärä toistuville yksittäisille sairauspoissaoloille tietyn ajanjakson aikana, kuten esimerkiksi kolme lyhyttä poissaolojaksoa kolmen kuukauden aikana tai neljä lyhyttä neljän kuukauden aikana. Rajaksi voidaan asettaa myös pituus yhtäjaksoiselle poissaololle, kuten esimerkiksi yksi yhtäjaksoinen poissaolo 10 tai 14 päivää. Myös kumulatiivista kertymää käytetään rajana. Esimerkkeinä voisi mainita 20 tai 30 sairauspoissaolopäivää, kun tarkastelujakso on 12 kuukautta tarkastelupäivästä taaksepäin. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Esimerkkejä sairauspoissaolojen hälytysrajoista (mukaillen Työterveyslaitos 2022b; Alahautala & Huhta 2018, 153)

Esimerkkejä sairauspoissaolojen hälytysrajoista	
Toistuvat lyhyet poissaolot	Vähintään 3 lyhyttä sairauspoissaoloa 3 kk:n aikana
	Vähintään 4 lyhyttä sairauspoissaoloa 4 kk:n aikana
Pidempi yhtäjaksoinen poissaolo	Yksi poissaolo yli 10 päivää
	Yksi poissaolo yli 14 päivää
Kumulatiivinen kertymä	20 sairauspoissaolopäivää
	vähintään 30 sairauspoissaolopäivää vuoden aikana

Työpaikoilla on tärkeää keskittyä ennaltaehkäisemään sairauksia, jotka aiheuttavat eniten sairauspoissaoloja ja kustannuksia eli mielenterveydenhäiriöitä sekä tuki- ja liikuntaelin-sairaudet. Huomattavaa on lisäksi, että sairauspoissaoloista suurin osa keskittyy yleensä samoille henkilöille, joten yrityksissä on erityisen tärkeää huolehtia, että pitkillä sairauslo-milla olevat, samoin kuin henkilöt, joilla on poikkeuksellisen usein sairauspoissaoloja, ovat varmasti terveyttä ja työkykyä tukevien toimenpiteiden piirissä. (Alahautala & Huhta 2018, 81–82.)

Työsopimuslain 2 luvun 11 § mukaan työntekijällä on oikeus jäädä sairauslomalle, jos hänellä on joku työkykyä heikentävä sairaus, vamma tai muu haitta. Työntekijälle on makset-tava sairausajan palkkaan, jos hän ei sairauden tai tapaturman vuoksi kykene tekemään työtään (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Saadakseen palkkaa sairausloman ajalta, työnte-kijän on toimitettava sairauspoissaolotodistus viipymättä työnantajan sairauspoissaolokäy-tännön mukaisesti tai aina esihenkilön pyynnöstä. Esihenkilöllä on aina oikeus pyytää työntekijältä sairauspoissaolotodistus, josta käy ilmi poissaolon syy ja kesto. Vaikka todis-tuksessa on lääketieteellinen diagnoosi, ei työkyvyttömyyden syy automaattisesti ole sai-rausloma-ajan palkan maksun peruste. Jos poissaolon syy on itse tahallaan tai törkeällä huolimattomuudella aiheutettu, ei palkanmaksuvelvoitetta ole. F- tai Z-alkuiset eivät myös-kään automaattisesti oikeuta sairausajanpalkkaan, mutta työnantajalla tulee olla yhden-vertainen käytäntö kyseisten diagnoosin sairausajan palkanmaksun kanssa. (Alahautala & Huhta 2016, 84–87.)

Työnantajan on seurattava sairauspoissaoloja sekä organisaatiotasolla että työntekijäkoh-taisesti ja pyrittävä toimillaan ennaltaehkäisemään työkykyyn ja -terveyteen vaikuttavien riskitekijöiden realisoitumisen. Havaittuihin tai tiedoksi saatettuihin ongelmiin on puutut-tava oma-aloitteisesti. Esihenkilö toimii käytännössä työnantajan edustajana edellyttäen,

että hänellä on riittävät valtuudet tehdä työturvallisuuteen vaikuttavia toimenpiteitä asemassaan. Esihenkilövastuu jatkuu organisaatiossa hierarkisesti ylöspäin. Ylemmän esihenkilön on reagoitava työntekijän sairauspoissaoloihin, jos niiden syy on lähiesihenkilön toiminnassa. (Kess & Laurila 2016, 100–102.)

Kun työntekijän sairauspoissaolo on jatkunut kuukauden, on työnantajan viimeistään silloin ilmoitettava työterveyshuoltoon, jotta työntekijän työkyky ja mahdollisuudet jatkaa työssä päästään arvioimaan (Työterveyshuoltolaki).

### 3.3 Puheeksiottaminen

Puheeksiottaminen on yksi esihenkilön haastavimmista tehtävistä. Kun näkee tai vaistoo, että toinen voi huonosti, puheeksiottaminen voi tuntua vaikealta, kun ei ole tietoa, johon tuuko muutos työstä vai yksityiselämästä. Muutoksen syytä ei voi eikä kannata lähteä arvailemaan, vaan asia kannattaa ottaa puheeksi ja selvittää keskustellen. (Työterveyslaitos 2022g.)

Kun puheeksioton syy liittyy esimerkiksi työntekijän epätoivottuun käytökseen, muuttuneeseen olemukseen tai heikentyneeseen työn jälkeen, asiasta keskustelua voi olla kiusaus lykätä, koska sen pelätään vaikuttavan haitallisesti ilmapiiriin. Jos esihenkilö on saanut negatiivista palautetta johdettavansa käyttäytymisestä ja asia tuntuu haastavalta ottaa puheeksi, voi kysyä itseltään kaksi kysymystä. Jos en puutu nyt, miltä tilanne näyttää kuukauden tai vuoden päästä? Jos taas otan asian puheeksi nyt, miltä tilanne siinä tapauksessa näyttää kuukauden tai vuoden päästä? Pohdinnan tuloksena todennäköisesti tullaan johtopäätökseen, että ellei syytä johdettavan käyttäytymiseen selvitä nyt, voi tilanne olla huomattavasti huonompi myöhemmin. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus on varhaisessa puuttumisessa oleellisia. Kun tietty käytös otetaan puheeksi yhden kohdalla, ei samaa käytöstä saa katsoa sormien läpi toisen kohdalla. (Seppälä 11.3.2021.)

Vaikeiden asioiden ottaminen puheeksi on helpompaa, jos luottamussuhde on kunnossa. Mitä enemmän on vuorovaikutusta ja miten paremmin ihmiset tuntevat toisensa, sen helpompaa on vaikeitakin asioita ottaa puheeksi. Puheeksiottamisen tavoite tulee aina olla, että se johtaa johonkin hyvään, luottamus säilyy ja että yhteistyö jatkuu vähintään yhtä hyvänä keskustelun jälkeen, kun se on ollut ennen keskustelua. (Seppälä 11.3.2021.)

Puheeksiottoa helpottaa, kun organisaatiossa on käytössä varhaisen tuen malli. Kun puheeksioton syyt on selkeästi viestitty ja kaikkien tiedossa, ei esihenkilön tarvitse enää erikseen selitellä, miksi hän haluaa keskustella sairauspoissaoloista. Varhaisen tuen malliin sisältyy usein valmiiksi strukturoitu keskustelulomake, jossa on kysymyksiä työkyvystä ja

hyvinvoinnista. Lomakkeen kysymyksiä seuraten vointiin ja työkykyyn liittyvistä asioista on helppo keskustella. (Työterveyslaitos 2022g.)

Varhaisen tuen keskusteluun on valmistauduttava huolella. Keskustelusta sovitaan aina kahden kesken ja aihe kerrotaan etukäteen. Ennen tapaamista esihenkilön on hyvä hankkia aiheesta kaikki taustatiedot ja kirjata ylös konkreettiset syyt, miksi keskusteluun on päädytty. On kuitenkin tietoisesti syytä varoa muodostamasta omaa mielipidettään tai johtopäätöksiään ennen kuin on kuullut johdettavan näkökulman asiasta. Lähtökohdaksi keskusteluun on hyvä ottaa avoin ja myönteinen asenne, jossa ratkaisun avaimia ollaan etsimässä yhdessä. (Ahola 2011, 45; Työterveyslaitos 2022g).

Ennen keskustelua on esihenkilön hyvä rauhoittua ja valmistua tilanteeseen noin viiden minuutin ajan. Aika kannattaa käyttää omien ajatusten jäsentämiseen. Kohtaamisen syy ja tavoite on hyvä vielä kerrata. Omaa tunnetilaa kannattaa kuunnella ja olla tietoinen siitä. Jos itse on esimerkiksi ylivirittyneessä tilassa, voi keskustelussa tulla haasteita antaa toiselle riittävästi tilaa. (Seppälä 11.3.2021.)

Esihenkilö aloittaa keskustelun kertomalla konkreettisista havainnoistaan, esimerkiksi, minkä muutoksen on huomannut johdettavassa tai mikä työsuorituksessa huolestuttaa. Esihenkilö puhuu minämuodossa ”Minä olen havainnut, että...” tai ”Olen miettinyt, että mistähän johtuu...”. Sen jälkeen voi kysyä johdettavalta, miten hän näkee asian. Tavoitteena on, että johdettava puhuu enemmän kuin esihenkilö. Johdettava päättää itse, kuinka paljon hän yksityiselämästään tai terveydentilastaan haluaa kertoa. Esihenkilön fokus keskustelussa on siinä, miten työt saadaan taas sujumaan. Terveystilaan liittyvissä huolissa työntekijä ohjataan työterveyden asiantuntijoiden puoleen. (Ahola 2011, 45; Työterveyslaitos 2022g.)

### **3.4 Työhön paluun tuki**

Työhön paluuta voi olla tarpeen tukea, erityisesti pidempikestoisen, yli 20 päivää kestäneen sairauspoissaolon jälkeen. Tuen tarve riippuu sairauden aiheuttaman toiminnanvajeen määrästä ja sen vaikutuksesta työtehtävän vaatimaan työkykyyn nähden. Työoloja muokkaamalla töihin voi palata vähitellen jo sairauden toipumisvaiheessa, sillä töihin paluun tiedetään pääsääntöisesti tukevan toipumista. (Työturvallisuuskeskus 2022, 14). Työterveyslaitoksen mukaan (2022d) sairauspoissaolon kuusi ensimmäistä viikkoa ovat kriittisiä töihin paluun kannalta.

Yhteydenpito johdettavaan sairauspoissaolon aikana on tärkeää, ja osoittaa, että hänestä välitetään ja hän on merkityksellinen työyhteisölle. Lyhyissä poissaoloissa voidaan edellyttää, että työntekijä ilmoittaa poissaolosta esihenkilölle aina puhelimitse. Pidemmässä poissaoloissa yhteydenpidon säännöllisyydestä ja tavasta sovitaan yhdessä. Kuulumisten vaihdolla esihenkilö saa säännöllisesti tuntumaa siitä, onko työntekijän tilanne hallinnassa vai tarvitseeko hän kenties lisätukea. Hyvän esihenkilö-johdettava-vuorovaikutussuhteen jatkaminen sairausloman aikana madaltaa kynnystä palata töihin. Yhteydenpito on tärkeää myös poissaolijan työtehtävien delegoinnin ja resurssoinnin suunnittelun kannalta. (Alahuhtala & Huhta 2018, 180; Työterveyslaitos 2022d). Vahvistamalla työntekijän tunnetta pärjätä työssä, vähennetään työkyvyn pitkäkestoisen heikkenemisen ja pahimmassa tapauksessa työelämästä syrjäytymisen riskiä. Varhaisen tuen malliin on hyvä kirjata mitä yhteydenpidosta sairausloman aikana on sovittu. Näin toimintatapa on yleisesti tiedossa ja siten myös helpompi käytännössä toteuttaa. (Työterveyslaitos 2022d.)

Töihin paluu on suunniteltava huolella. Kun paluun hetki lähenee, selvitetään työntekijän toiveet paluuta helpottavista tukitoimenpiteistä ja työnantajan mahdollisuudet toteuttaa ne. Työterveyshuollon kanssa voidaan järjestää työterveysneuvottelu, jossa arvioidaan työntekijän työkykyä ja tuen tarvetta yhteistyössä työntekijän, esihenkilön ja työterveyshuollon edustajan kanssa. (Alahuhtala & Huhta 2018, 178–181). Työterveysneuvotteluun osallistujia sitoo salassapitovelvollisuus. Terveystilaa käsitellään ainoastaan työntekijän suostumuksella. Jälkikäteen toimitettavasta muistiosta jokainen osallistuja voi tarkistaa mistä neuvottelussa sovittiin. (Työterveyslaitos 2022d.)

Työn muokkaus/korvaavan työ on tutkimuksen mukaan yksi vaikuttavimmista varhaisen tuen työkaluista työhön paluuseen kuluvan ajan lyhentämiseksi (Työturvallisuuskeskus 2022, 5). Työtä muokkaamalla sovitetaan työ vastaamaan työntekijän sen hetkistä työkykyä. Muokatun työn tarpeet ja kesto ovat yksilöllisiä, mutta periaatteet tulee organisatiossa olla kaikille yhteiset. Työn muokkaus voi koskettaa ainoastaan töihin palaavaa henkilöä tai vaatia muutoksia laajemmalti työyhteisössä. Kun tarve kohdistuu yksittäiseen henkilöön, voidaan työtä muokata esimerkiksi työn osa-aikaistamisella, työtehtävien muutoksella, työn pilkkomisella tai säätelämällä vuorovaikutuksen määrää. Kun muutostarve koskettaa koko työyhteisöä, toimenpiteinä ovat muun muassa työn tavoitteiden selkeytys, paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, kognitiivisen ergonomian huomioiminen, työaikana tapahtuvan palautumisen mahdollistaminen sekä keinojen tarjoaminen työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen. (Työterveyslaitos 2022e). Vastuu työn muokkauksesta on työnantajalla ja käytännössä esihenkilöllä. Työhön paluuseen liittyvät toimenpiteet ovat osa työkykyjohtamista. (Työterveyslaitos 2022d.)



Ilman työntekijän lupaa esihenkilö ei voi kertoa työyhteisölle sairauspoissaolon syytä tai muuta työntekijän sairauteen liittyvää. Jos paluuseen liittyy erityisjärjestelyjä, joista muiden olisi hyvä olla tietoisia, on työntekijän kanssa sovittava, miten tiimiä tiedotetaan. (Työterveyslaitos 2022d). Esihenkilön ja työyhteisön tuki sekä valmistautuminen työntekijän paluuseen ovat merkittävässä roolissa paluun onnistumisen kannalta. Huolellisella perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijä pääsee kiinni työtehtäviinsä. Kannustava ja hyväksyvä työilmapiiri sekä työyhteisön myönteinen suhtautuminen vahvistavat töihin palaavan kollegan työssä pärjäämisen tunnetta. (Alahuhtala & Huhta 2018, 180–181; Työturvallisuuskeskus 2022.)

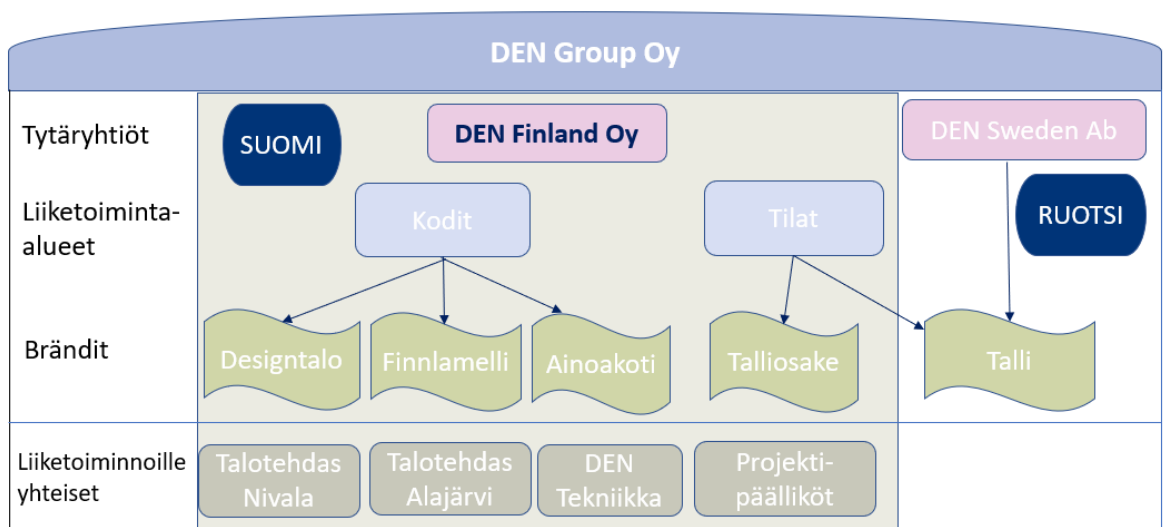
## 4 Varhaisen tuen mallin uudistaminen toimeksiantajayritykselle

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys ja toimeksiannon lähtötilanne. Sen jälkeen esitellään tutkimukseen osallistuvat tahot ja kerrotaan, miksi juuri heidät on valittu tutkimukseen. Lopuksi käydään läpi valitut tutkimusmenetelmät ja kerrotaan, miten aineisto on analysoitu.

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajayritys DEN Finland Oy on kotimaisen rakennusalan konserni DEN Group Oy:n tytäryhtiö, joka vastaa Groupin operatiivisesta toiminnasta Suomessa (kuvio 4). DEN Finland Oy:ssä on reilut 500 työntekijää. Henkilöstöstä yli kaksi kolmasosaa on toimihenkilöitä, loput työskentelevät tehtailla tai työmailla. (DEN Group 2022, 13.)

DEN konsernin liiketoiminta esitellään kuviossa 4. Groupin liiketoiminta muodostuu Kodit- ja Tilat-liiketoiminta-alueista. Kodit-brändejä ovat Designtalo, Finnlamelli sekä DENin ja Keskon yhteinen tuotemerkki Ainoakoti. Tilat-liiketoiminnan brändejä ovat Talliosake ja Talli. Tallia operoi DENin ruotsalainen tytäryhtiö DEN Sweden Ab. DEN Finland Oy hallitsee konsernin kaikkien asiakasprojektien toimitusketjuja kotien ja tilojen suunnittelusta kohteiden käyttöönottoon saakka. Jokaista rakennushanketta johtaa DENin oma projekti-päällikkö. Talojen ja hallitilojen seinäelementit ja hirsikehikot valmistetaan DENin omissa talotehtaissa Nivalassa ja Alajärvellä. Muut osat hankitaan pääsääntöisesti ulkopuolisilta tavarantoimittajilta. DEN Tekniikka vastaa konsernin projektien lämmitys-, vesijohto-, ilmanvaihto- ja sähkötekniikan suunnittelusta ja asennuksista. Muihin rakennustöihin käytetään pääasiallisesti aliurakoitsijoita.



Kuvio 4. DEN Groupin liiketoiminta (mukaan DEN Group 2022, 7)

Yrityksen juuret ovat Pohjanmaalla. Toiminta alkoi vuonna 1989 nimellä Pohjolan Design-Talo Oy. Konserni kasvoi yrityskaupoilla vuosina 2017–2018. Liiketoiminnan kasvun, toiminnan laajenemisen ja strategiauudistuksen myötä yrityksen nimi vaihdettiin DEN Groupiksi vuonna 2018. (Malin 15.2.2018).

Sloganilla ”Teemme unelmista totta” viitataan yhtiön päämäärään toteuttaa ihmisten asumiseen, työn tekemiseen ja vapaa-aikaan liittyviä tilaunelmia (DEN 2022). Yrityksen toimitusjohtaja Jussi Niemelän (Tamminen 2.8.2021) mukaan DEN haluaa erottua kilpailijoistaan keskittymällä asiakaskokemukseen, sillä kodinostossa on kyse seinien lisäksi myös tunteista ja elämisestä.

Konsernin strategiaa ja arvoja on päivitetty 2021. Konsernin tavoitteina on jatkaa alansa edelläkävijänä ja markkinajohtajana liiketoiminta-alueillaan tarjoamalla parhaan kokemuksen asiakkailleen, kumppaneilleen sekä henkilöstölle (DEN Group 2022, 7). Strategian painopiteitä ovat innostavan kulttuurin, kannattavan kasvun ja sujuvan toteutuksen lisäksi tahtotila olla vastuullinen ja älykäs toimija, sekä haluttu kumppani, jonka kanssa asiointi on helpompaa, hauskeempaa ja nopeampaa kuin muiden kanssa. Konsernin uudistetut arvot - arvostus, rohkeus, vastuullisuus ja onnellisuus, ohjaavat organisaation ja sen jokaisen työntekijän toimintaa haluttuun yhteiseen suuntaan. (DEN Group 2022, 19). Panostamalla työntekijöiden koulutukseen ja esihenkilötyön kehittämiseen konserni vahvistaa sosiaaliseen vastuuseen kuuluvaa turvallista ja rehtiä toimintaa (DEN Group 2022, 15).

Koronan vaikutus näkyi DEN konsernin vuoden 2021 tuloksessa. Pitkittynyt pandemia rajoituksineen ja patoutunut ostovoima näkyi kuluttajien haluna panostaa laadukkaaseen asumiseen. Ensimmäisellä vuosipuoliskolla DENillä myytiin pientaloja ennätystahtiin ja koko vuoden talomyynti oli euroissa laskettuna melkein 45 % enemmän kuin vuonna 2020. Vuoden loppupuoliskolla rakennusmateriaalien puute ja kallistuminen alkoi näkyä myyntihinnoissa, jolloin myös kysyntä hidastui. Konsernin liikevaihto 2021 oli 208,7 miljoonaa euroa kasvaen 19,9 % edellisestä vuodesta. Käyttökate laski 14,0 miljoonaan euroon edellisvuoden 15,1 miljoonasta eurosta. Käyttökateen oikaisu paransi tilannetta hie-man, jonka jälkeen käyttökateen osuus liikevaihdosta oli 8,1 %. Liiketulos pysyi kuitenkin voitollisena ollen 10,5 miljoonaa (2020: 10,8 milj. €). Tilikauden voitto oli 7,5 miljoonaa (2020: 8 milj.) euroa. Tilikauden päätyessä omavaraisuusaste parani 59,3 prosenttiin (2020: 56,8 %) ja nettovelkaantumisaste pieneni 19,7 prosenttiin (2020: 28,7 %). Konsernin maksuvalmius säilyi hyvänä koko tilikauden 2021. Liiketoiminnan rahavirta oli 11,4 miljoonaa euroa (2020: 12 milj.). (DEN Group 2022, 9–13.)

## 4.2 Lähtötilanteen esittely

Toimeksiantajayrityksen edellinen varhaisen tuen malli on luotu vuosina 2018/2019, mutta sen jalkauttaminen on jäänyt vaillinaiseksi. Yrityksen kasvun myötä henkilöstön ja esihenkilöiden määrä on lisääntynyt. Organisaatiomuutosten vuoksi henkilöt HR:ssä ovat vaihtuneet. Varhaisen tuen mallin käyttöä ei ole varsinaisesti seurattu, joten käytön on arvioitu olevan vähäistä. (Kontu 10.12.2022.)

HR-prioriteetit vuodelle 2022 ovat olleet osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja jaksaminen sekä työntekijäkokemus. Varhaisen tuen mallin uudistuksen tarkoitus on tukea HR:n edellä mainittuja prioriteetteja. Johtamista on haluttu kehittää tarjoamalla esihenkilöille työkaluja tukemaan johdettaviensa työkykyä ja hyvinvointia. Yrityksessä on päätetty ottaa käyttöön Terveystalon työkykyjohtamisen digitaalinen työkalu Sirius HR. Uuden ohjausjärjestelmän tarkoitus on koota työkyvyn seuraamiseen ja hallintaan tarvittavat tiedot yhteen sovellukseen ja muuttaa ne ohjaustiedoksi esihenkilöille, HR:lle ja työterveyshuololle. Varhaisen tuen mallin uudistamisessa on otettava huomioon Sirius HR:n tarjoama työkyvyn ohjaustieto ja toiminnallisuudet. Uudistettu malli oli alun perin tarkoitus ottaa käyttöön toukokuussa 2022. (Kontu 10.12.2022.)

Toimeksiantajayrityksen sairaspöissaolot ja -kustannukset olivat lähteneet hienoiseen nousuun. Henkilöiden määrä, joilla työterveyshuoltokäynnin syy oli työhön liittyvä tai aiheutti työkyvyttömyyden uhkaa lähivuosina, oli kasvussa. Johtavan työterveyslääkärin näkemyksen mukaan ennaltaehkäisevää työtä olisi tehtävä enemmän. Varhaisella puuttumisella päästäisiin kasvaviin mielenterveyden häiriöihin, kuten uupumiseen, masennukseen ja ahdistuneisuuteen käsiksi jo aikaisessa vaiheessa ennen kuin niistä aiheutuisi vakavampaa haittaa työkykyyn. (Työkykyjohtamisen ohjausryhmä, 8.12.2021.)

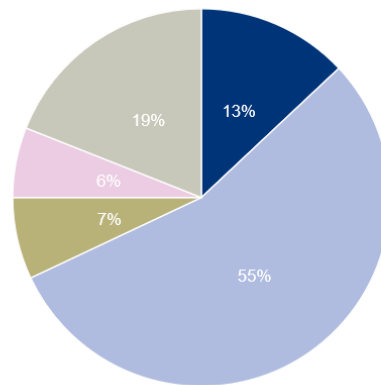
## 4.3 Tutkimukseen osallistujien esittely

Esihenkilöille lähetettyyn kyselyyn (liite 2) vastasi 31 henkilöä. Kyselyn kahdella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien taustoja. Kuviossa 5 on esitetty vastaajien esihenkilöuran pituus ja nykyinen organisaatioyksikkö. Kyselyyn vastanneista 55 % (N=17) työskenteli yrityksen suurimmassa organisaatioyksikössä ”Kodit”. Kodit-yksikköön kuului suunnittelu, osto- ja laskenta, rakentaminen, myynti ja asiakaspalvelu, vienti, Tontti + Talo-konseptin parissa työskentelevät sekä rakentamisen toimihenkilötiimit. 19 % vastaajista (N=6) toimi esihenkilöinä Tilat-liiketoimintaan kuuluvassa Talliosake-yksikössä. Liiketoiminnan tukiorganisaatiossa työskenteli 13 % vastanneista esihenkilöistä (N=4). Sekä Talotekniikasta ja tehtailta kyselyyn vastasi kaksi esihenkilöä. (Kuvio 5). Vastaajien jakauma heijastaa hyvin myös organisaatioyksiköiden kokoa toimeksiantajayrityksessä.

Kyselyyn vastanneista yli 60 % oli esihenkilöitä, joilla oli jo useamman vuoden kokemus esihenkilötyöstä. Kyselyyn vastanneista 45 % (N=14) oli toiminut esihenkilönä yli viisi vuotta. 23 % (N=7) vastaajista esihenkilöuraa oli takana yhdestä kahteen vuotta. Alle vuoden esihenkilökokemuksella varustettuja vastaajia oli yhtä paljon kuin esihenkilöitä, joilla oli kokemusta kolmesta neljään vuotta. (Kuvio 5.)

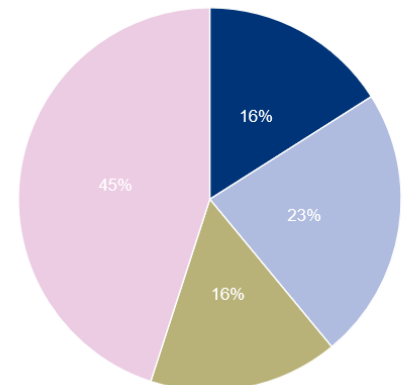
### Organisaatioyksikkö

- LTA tukitoiminnot (markkinointi, liiketoiminnan kehitys, talous ja hallinto, IT, HR)
- Kodit (suunnittelu, osto ja laskenta, rakentaminen, myynti ja asiakaspalvelu, vienti, Tontti+ Talo)
- Talotekniikka
- Tehtaat
- Talliosake



### Kuinka monta vuotta toiminut esimiehenä

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- yli 5 vuotta



Kuvio 5. Esihenkilökyselyyn vastanneiden organisaatioyksikkö ja esihenkilöuran pituus

Henkilökohtaiseen teemahaastatteluun kutsuttiin kuusi esihenkilöuran eri vaiheissa olevaa esihenkilöä yrityksen eri yksiköistä ajalla 1.–27.7.2022. Haastateltavista osalla tiedettiin jo etukäteen olevan kokemusta johdettavista, joilla oli ollut työkykyhaasteita.

Kahdella haastateltavalla oli yli 17 vuoden kokemus esihenkilötyöstä. Loput olivat toimineet esihenkilöinä yhdestä neljään vuotta. Haastateltavien tiimit koostuivat joko asiantuntijoista tai työntekijöistä. Haastateltavien tiimeissä oli eri-ikäisiä ja työuran eri vaiheissa olevia johdettavia harjoittelijoista pian eläkkeelle jääviin. Tiimeissä tehtiin työn luonteen ja tarpeen mukaan joko lähi- tai etätöitä. Osa haastateltavista esihenkilöistä johti monipaikkaista tiimiä, osan tiimiläiset työskentelivät samassa toimipisteessä esihenkilönsä kanssa. Muutamien esihenkilöiden tiimeissä johdettavat asuivat ympäri Suomea ja vaihtoivat työtekopaikkaa projektien mukaan. Haastateltavien esihenkilöiden tiimien koot vaihtelivat kahdesta neljäänkymmeneenviiteen henkilöön. Isoimmista tiimeissä esihenkilöillä oli johdettavinaan tiimiläisten lisäksi tiiminvetäjiä.

Esihenkilöiden lisäksi henkilökohtaiseen haastatteluun kutsuttiin toimeksiantajayrityksen työterveyshuollon vastaava työterveyslääkäri sekä työkykyjohtamisen kehityspäällikkö toimeksiantajayrityksen työeläkevakuutusyhtiöstä.

#### 4.4 Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimuksen lähtökohtina ovat muutoksen aikaansaaminen ja henkilöstön osamisen lisääminen prosesseja sekä toimintamalleja kehittämällä. Tutkija on aktiivinen toimija muutoksen toteuttamisessa. Kehitystyön pohjana käytetään tutkimusta ja siitä saatuja tuloksia. Toimintatutkimuksessa käytetään erilaisia tutkimus-, tiedonkeruu ja analyysimenetelmiä. (Kananen 2013, 28–29.)

Kun halutaan luoda uusi toimintamalli, joka toimii nykyistä paremmin ja vastaa esihenkilöiden tarpeisiin, on hyvä kysyä palautetta nykyisestä mallista ja toiveita uudesta suoraan käyttäjiltä ennen uuden mallin luomista. Haastattelu ja kysely ovat toimivia menetelmiä, kun halutaan saada tietoa yksilön ajatuksista, toimintamalleista ja toiveista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 3.1.)

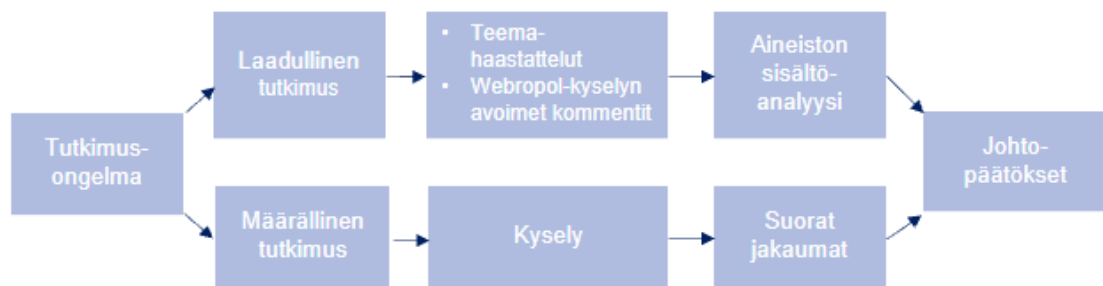
Laadullisella tutkimuksella pyritään keräämään kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä ja saamaan selville ilmiöön vaikuttavat tekijät sekä niiden yhteydet toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytetään teemahaastattelua, joissa tutkija keskusteluttaa tutkittavaa tutkimusongelmaan liittyvistä teemoista tutkittavan omassa luonnollisessa ympäristössä. Laadullisella tutkimuksella halutaan saada selville tutkittavan näkökulma ja käsitys tutkittavaan ilmiöön ja ongelmaan. Laadullisesta tutkimuksesta saadaan tekstiä ja sanoja analysoitavaksi, määrällisestä lukuja. (Kananen 2013, 26–27). Tässä tutkimuksessa johtopäätökset tehdään laadullisen aineiston sisältöanalyysin ja määrällisen aineiston suorien jakaumien pohjalta (kuvio 6).

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava ja kohdennettavissa ongelman mukaan. Haastattelu perustuu tutkimuksen viitekehykseen ja sen tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelmaan. Tämä puolistrukturoitu tutkimusmetodi etenee valittujen teemojen ja niiden ympärille rakennettujen kysymysten varassa, joita tutkija voi tarkentaa tai selventää, jos haastateltava kaipaa lisätietoa vastaamisen tueksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 3.1.1.). Tutkija käytännössä keskusteluttaa haastateltavaa. Haastateltavan vastaukset ja tutkijan esittämät vastakysymykset voivat parhaimmillaan johdattaa keskustelun täysin uusille poluille, jotka rikastuttavat tutkittavaa ilmiötä ja lisäävät tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ongelmasta. (Kananen 2013, 93.)

Tutkijan mahdollisuus ohjata keskustelua kysymyksillään on tämän menetelmän vahvuuden lisäksi myös sen heikkous, jos tutkija tietoisesti tai tiedostamattaan ohjaa keskustelua omien mieltymystensä suuntaisesti. Teemahaastattelun tuloksia voi vääristää myös tilanne, jossa haastateltava syystä tai toisesta ei kerro omia ajatuksiaan vaan antaa vastauksia, joita ajattelee tutkijan odottavan. (Kananen 2013, 80–81.)

Teemahaastattelussa on suositeltavaa käyttää mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä ja välttää johdattelevia kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastauksen antaminen edellyttää selittämistä, jolloin saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Johdattelevilla kysymyksillä kontrolloidaan haastattelusta saatavia vastauksia, jolloin koko tutkimuksen luotettavuus joutuu kyseenalaiseksi. (Kananen 2013, 97–98.)

Laadullisella tutkimuksella etsitään vastausta kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?”. Määrällisessä tutkimuksessa teorioista on jo käsitys, mutta niitä halutaan verrata käytäntöön. (Kananen 2013, 26). Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu tämän tutkimuksen menetelmäpolku. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä on käytetty teemahaastatteluja, joista litteroinnin jälkeen on tehty sisältöanalyysi. Määrällisen tutkimuksen metodina on käytetty kyselyä, jossa tiedon saannin lisäämiseksi on käytetty laadullisen tutkimuksen elementtejä avointen kysymysten muodossa. Kyselystä on saatu suoria jakaumia, joista saatu tieto on hyödynnetty tutkimuksessa. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Tämän tutkimuksen menetelmäpolku (mukaiillen Kananen 2013, 23)

#### 4.4.1 Kyselyn toteutus

Esihenkilökysely (liite 2) toteutettiin Webropol-kyselynä. Kysely oli auki 20.6.-11.7.2022. Kysely lähetettiin toimeksiantajayrityksen kaikille esihenkilöille, joita kyselyn toteuttamishetkellä oli 80. Kyselyyn saatiin 31 vastausta. Vastausprosentti oli 39 %.

Saatekirjeessä (liite 1) tuotiin esiin tutkimuksen tavoite ja pyydettiin vastaanottajia jakamaan ajatuksiaan, kokemuksiaan ja toiveitaan työkykyjohtamisesta ja varhaisen tuen mallista kyselyssä. Webropol-kyselyyn pääsi saatekirjeessä olevan henkilökohtaisen linkin kautta pöytä tietokoneen lisäksi tabletilla tai mobiililaitteella. Vastaaja pystyi tallentamaan vastaukset ja palaamaan kyselyyn myöhemmin. Lopulliset vastaukset oli mahdollista lähettää vain kerran. Kyselyyn vastanneille lähetettiin järjestelmästä Kiitos vastauksestasi -kuittausviesti. Esihenkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn, lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

Kyselyssä oli 20 kysymystä, joista 11 oli avoimia, neljä matriisi- ja neljä valintakysymystä. Yksi kysymyksistä oli monivalintakysymys. Koska kyselyn tarkoitus oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa, kysymykset olivat pääntöisesti pakollisia. Kyselyn toteutuskieli oli suomi. Muille kielivaihtoehdoille ei ollut tarvetta, koska kaikki DEN Finlandin esihenkilöt ovat suomenkielisiä. Kyselyn ulkoasu muokattiin vastaamaan DENin visuaalista ilmettä. (Liite 2.)

#### 4.4.2 Haastattelujen toteutus

Tuomi & Sarajärven mukaan (2002, 3.1.) haastateltavaksi kannattaa kutsua asianomaisia, joilla on tutkimuksen näkökulmasta paljon annettavaa ongelman ratkaisemiseksi. Tähän tutkimukseen näkökulmia ja kokemuksia haettiin esihenkilöiden lisäksi työterveyshuollosta sekä työeläkevakuutusyhtiöstä. Työkykyjohtamisen kehityspäällikköä haastateltiin kahteen otteeseen 16.2.2022 ja 14.6.2022. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia per henkilö. Vastaava työterveyslääkäri vastasi haastattelukutsussa esiteltyihin teemoihin ja teemoja avaaviin apukysymyksiin sähköpostitse 8.2.2022

Jotta tutkimuksen kohteelta saadaan mahdollisimman paljon relevanttia tietoa, kannattaa haastattelun teemat ja kysymykset toimittaa tutustuttavaksi etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 3.1.). Tätä työtä varten haastattelun teemat ja tavoite käytiin haastateltavien kanssa läpi henkilökohtaisesti kutsun yhteydessä, jonka jälkeen haastateltavat saivat aiheeseen liittyviä kysymyksiä kirjallisesti sähköposteihinsa tutustuttavaksi etukäteen. Esihenkilöille lähetetty etukäteismateriaali liitteessä 3. Työterveyshuollon ja työeläkevakuutuksen asiantuntijoiden etukäteismateriaali katsottavissa liitteessä 4.

Työterveyslääkäri vastasi haastattelukutsussa ilmoitettuihin teemoihin ja avoimiin kysymyksiin takaisin sähköpostilla. Vastaus kattoi tutkimukset teemat niin hyvin, että se on huomioitu tutkimuksessa, vaikka haastattelu ei kaikin puolin täyttänyt teemahaastattelun kriteereitä. Kanasen mukaan (2013, 97) tätä ei voida laskea teemahaastatteluksi. Tuomi & Sarajärven mukaan (2002, 3.1) kyselyn ja haastattelun ero ei kaikissa tapauksissa ole täysin selvä, vaan liittyy haastateltavan toimintaan. He tuovat kirjassaan esiin, että sähköpostitse tapahtuvaa haastattelua voidaan tietyin edellytyksin pitää teemahaastattelun kaltaisena, sillä viesteistä jää dokumentoitava vuoropuhelu. Tässä tutkimuksessa pidän työterveyslääkäriin vastausta lähinnä avoimena kyselyinä tai tiedonkeruuna vastauksen ollessa niin kattava, että viestittely ei varsinaisesti jatkunut enää vuoropuheluna.

Haastattelujen teemat valitaan vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin, mutta teemoihin kannattaa jättää jouston varaa. Haastattelussa edetään pääsääntöisesti



teemoittain yleisestä yksityiseen. Haastattelijalta vaaditaan kuitenkin joustavuutta, uskallusta ja osaamista antaa keskustelun edetä myös täysin uusille poluille haastateltavan vastauksien myötä. (Kananen 2013, 96).

Esihenkilöiden haastatteluissa teemoiksi valittiin toimeksiantajan tavoitteeseen ja tutkimusongelmaan liittyvät aiheet työkykyjohtaminen, varhaisen tuen toimenpiteet sekä yhteistyö esihenkilöiden, HR:n ja työterveyshuollon välillä. Haastatteluissa edettiin teema-kohtaisesti yleisestä yksityiseen. Haastattelujen painotukset vaihtelivat esihenkilön kokemuksista ja ajatuksista riippuen. Haastateltavia keskustelutettiin teemoihin liittyvistä aiheista, joihin heillä oli eniten sanottavaa tai kokemuksia, jolloin haastatteluun varattu aika käytettiin jokaisen kohdalla hieman eri tavoin. Työterveyshuollon ja työeläkevakuutusyhtiön asiantuntijoiden haastatteluissa teemoissa painottuivat esihenkilön rooli työkyvyn johtamisessa, työkyvyn johtamisen ja varhaisen tuen toimenpiteet sekä mahdolliset sudenkuopat.

Haastattelun tallentaminen vapauttaa haastattelijan keskittymään itse haastattelutilanteeseen. Tallentaminen helpottaa myös litterointia ja mahdollistaa haastatteluun palaamisen myöhemmin. Litterointivaiheessa keskustelu kirjoitetaan ylös mahdollisimman sanatakkasti, jotta vastaukset voidaan analysoida. Haastattelujen kirjaaminen on työlästä ja vie paljon aikaa. Pääsääntöisesti litteroinnissa riittää proposiotaso, jolloin lauseet kirjataan asian ytimeen keskittyen. (Kananen 2013, 99–100). Tämän tutkimuksen haastattelut yhtä lukuun ottamatta tehtiin ennalta sovittuna ajankohtana Teamsissä, johon haastattelut myös tallennettiin.

Teemahaastatteluun kutsutuista kaikki suostuivat haastateltavaksi. Osa haastatelluista esihenkilöistä kertoi vastanneensa myös Webropol-kyselyyn, jolloin heidän osaltaan kyselyn ja haastattelun tuloksissa on päällekkäisyyttä. Haastatteluissa teemoihin päästiin kuitenkin pureutumaan laajemmin, jolloin ilmiöön saatiin syvempi ymmärrys

#### **4.4.3 Aineiston analysointi**

Aineistoanalyysin teko aloitetaan kirkastamalla itselle, mihin aineiston tarkastelussa on tärkeää keskittyä. Tutkimuksen tuloksena tulee paljon mielenkiintoisia asioita. Jotta tutkimuksen saa päätökseen, on sisällönanalyyssissä keskityttävä juuri tutkimusongelman näkökulmasta mielenkiintoisiin asioihin sekä rajauksen sisällä oleviin tuloksiin, ja kerrottava niistä mahdollisimman kattavasti. Raportissa esitettyjen tutkimustulosten tulee olla linjassa tutkimusongelman kanssa. Kun tutkimusaineistoa käydään läpi, siitä erotellaan fokuksessa olevat tulokset. Tulokset luokitellaan, teemoitellaan tai tyytitellään, jotta niitä voi-

daan vertailla. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään siten, että siitä on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä haluttujen tekijöiden mukaan. Vertailu ei niinkään ole numeerista vaan painottua siihen, mitä teemoista sanotaan. Lopuksi aineistosta kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 3.1.1.)

Tässä opinnäytetyössä valittujen tutkimusmenetelmien vuoksi laadullisen tutkimuksen aineistoa on saatu paljon ja tuloksena on ollut paljon tekstiä. Laadullisen tutkimuksen aineistosta on tehty sisällönanalyysi. Koska aineistoa on tullut paljon, on siitä eroteltu tutkimuksen kannalta oleelliset osat analysointia varten. Esihenkilökyselystä on saatu kvantitatiivista materiaalia, jota on voitu luokitella. Laadullisesta tutkimuksesta saadun aineiston pääsääntöisenä analysointitapana on käytetty teemoittelua.

Teemoittelun toteutuksesta esimerkkinä osio 5.1.1., jossa on esitelty tulokset tutkimuskysymykseen ”Mitkä tekijät vaikuttavat työkykyyn?”. Esihenkilökyselyssä vastauksia tutkimuskysymykseen on haettu avoimella kysymyksellä. Teemahaastattelussa työkyvyn johtaminen on ollut yksi kattoteemoista. Esihenkilöiltä saatu kysely- ja haastatteluaineisto on yhdistetty ja teemoiteltu päätutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten mukaan seitsemään aihekokonaisuuteen. Asiantuntijahaastattelujen aineisto on teemoiteltu tutkittavan asiantuntemuksen ja esiin nostamien teemojen mukaan. 5.1.1. osiossa on esitelty kysely- ja haastatteluaineiston analyysin tulokset, jotka liittyvät työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin.

Haastattelut on litteroitu mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, sillä tietoturvasyistä tallenteet ovat säilyneet Teamsissa vain rajatun ajan. Litterointi on tehty pääsääntöisesti proposiotasolla. Jos haastateltavan vastaus litterointihetkellä on tuntunut tulkinnanvaraiselta, kyseinen kohta on kirjoitettu sanatarkasti ylös, jotta on välttytty mahdolliselta virhetulkinnalta.

Kysely- ja haastatteluaineiston analysoinnissa on otettu lähtökohdaksi tulosten merkityksellisyys tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin nähden. Haastattelujen teemat ovat olleet samat kuin esihenkilöiden kyselyssä, joten aineiston analyysissä on teemoiteltu vastaajaryhmien mukaan. Vastaajaryhmiä ovat olleet esihenkilöt, työterveyslääkäri ja eläkevakuumusyhtiön asiantuntijat.

Kyselystä tulleet avoimet kommentit sekä esihenkilöiden haastattelujen tulokset on yhdistetty. Analysoinnissa tuloksia on verrattu vastaajaryhmittäin. Kyselyn ja haastattelun tulokset on esitetty tutkimusongelmien mukaisesti.

## **5 Tutkimuksen tulokset**

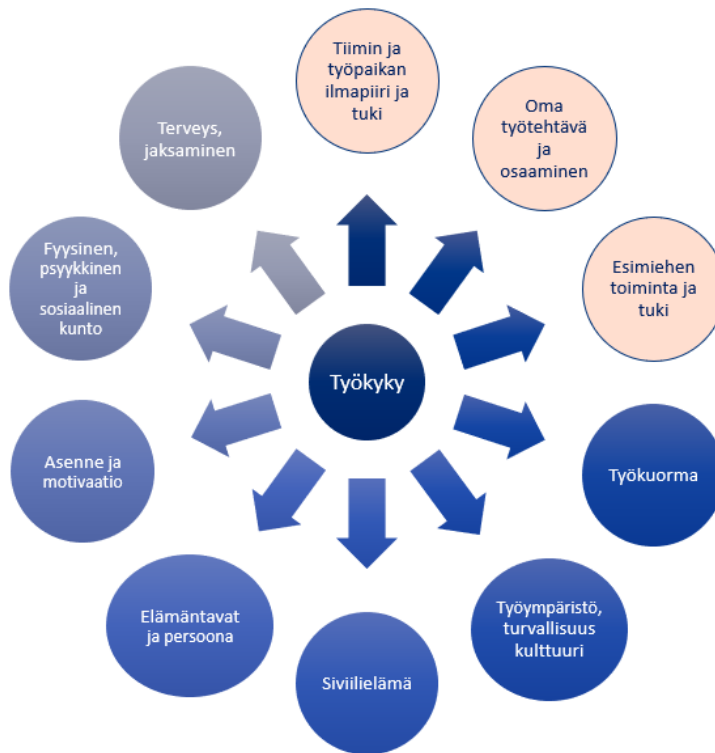
Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistosta saadut tulokset sekä tuloksista ja tietoperustasta vedetyt johtopäätökset. Lopuksi esitellään toimeksiantajalle tehty uudistettu varhaisen välittämisen toimintamalli.

### **5.1 Aineiston analyysin tulokset**

Esihenkilökyselyn ja teemahaastattelujen analyysien tulokset esitellään tutkimusongelmasta johdetuista apututkimuskysymyksistä muotoiltujen väliotsikoiden avulla. Teemahaastattelut ja kyselyn avoimiin kysymyksiin tulleet kommentit on kiteytetty teemoittamalla, jotta vastauksista on saatu tutkimusongelmaan ja opinnäytetyön tuotoksien kannalta olennaiset asiat esille. Esihenkilöiltä saatuja tutkimustuloksia täydennetään työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön asiantuntijoiden teemahaastatteluista tulleilla tuloksilla. Tuloksiin on siteerattu esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastauksista muutamia suoria kommentteja, joissa on kiteytynyt tutkimuksen tulosten kannalta jotain oleellista ja osuvaa.

#### **5.1.1 Työkykyyn vaikuttavat tekijät**

Tässä osiossa vastataan tutkimusongelmasta johdettuun ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Mitkä tekijät vaikuttavat työkykyyn?”. Esihenkilökyselyssä asiaa kysyttiin avoimella kysymyksellä 3. Esihenkilöiden haastattelussa työkykyyn vaikuttavia tekijöitä kysyttiin jokaiselta. Asiantuntijoiden haastattelusta poimitaan tähän keskusteluttamisen aikana esiin tulleita näkökulmia. Esihenkilöiden vastausten yhteenveto on esitetty alla olevassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Yhteenveto esihenkilöiden vastauksista työkykyyn eniten vaikuttavista tekijöistä

Esihenkilöiden vastauksissa työkykyyn eniten vaikuttavat seikat olivat tiimin/työpaikan ilmapiiri ja tuki, oma työtehtävä ja osaaminen sekä oman esihenkilön tuki ja toiminta. Suurin vaikutus oli tiimin ja työpaikan ilmapiiriin ja tukeen liittyvillä tekijöillä. Erään suurehkon tiimin esihenkilön sanoin ”isoimpana vaikuttaa työilmapiiri, minkälaista meillä on työskennellä”. Tunne nähdäksi, kuulluksi ja kohdatuksi tulemistä liittyi vahvasti kokemukseen arvostuksesta ja kunnioituksesta työpaikalla. Työpaikan ihmissuhteet ja vuorovaikutus voivat olla sekä työkykyä vahvistavia että heikentäviä tekijöitä. Vastauksissa nostettiin työkykyä vahvistavina tekijöinä tiimin ja työpaikan on hyvä yhteishenki, huumori, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä yhteen hiileen puhaltaminen. Työkykyä heikentäviksi tekijöiksi esihenkilöt nostivat vastauksissaan kaikenlaisen vastakkainasettelun ja epä tietoisuuden. (Kuvio 7.)

Seuraavaksi eniten esihenkilöiltä tuli vastauksia omaan työtehtävään ja siinä vaadittuun osaamiseen liittyen. Työtehtävän sopivuus henkilölle sekä suoriutumiseen kohdistuvat odotukset ja tavoitteet ovat sekä työkykyä kuormittavia että tukevia tekijöitä. Työkykyä kuormittavina seikkoina mainittiin muun muassa toimenkuvan epäselvyys, tehtävien mielekkyyden ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Työkykyä voimakkaasti kuormittavina yksittäisenä tekijänä mainittiin liiallinen työkuorma. Työkykyä tukevin seikkoina mainittiin rooli, jossa henkilö voi kehittyä, onnistua ja hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä palautteen saaminen. (Kuvio 7). Palautteen merkitystä korosti myös työeläkevakuutusyh-

tiön asiantuntija. Hänen mukaansa palautetta ei voi koskaan saada liikaa, vaan sitä halutaan aina lisää. Johdettava kaipaa yhteyttä esihenkilön kanssa ja tietoa omasta suoriutumisestaan.

Esihenkilötyö ja esihenkilön tuki nousi kolmen suuren työkykyyn vaikuttavan kokonaisuuden joukkoon. Koronapandemian myötä rajusti lisääntynyt etätyö sekä monipaikkaisuus ovat asettaneet omat haasteensa esihenkilön ja johdettavan vuorovaikutukselle sekä laadukkaalle johtamiselle. (Kuvio 7.)

Työympäristössä työkykyyn vaikuttaviksi tekijöiksi esihenkilöt mainitsivat muun muassa työtilojen ja järjestelmien toimivuus sekä ergonomia. Automatisointi ja digitalisointi tukevat työkykyä silloin, kun niillä voidaan vähentää fyysistä kuormitusta tai sujuvoittaa prosesseja ja toimintaa. Kuormittavina ne toimivat silloin, jos uusien laitteiden ja järjestelmien käyttöön ei tarjota riittävää koulutusta tai aikaa oppia. Asenteella ja motivaatiolla on suuri merkitys siihen, miten suhtautuu eteen tuleviin haasteisiin (Kuvio 7.)

Esihenkilöt totesivat, että ihminen on kokonaisuus. Vapaa-ajan elämä ja hyvinvointi heijastuvat työhyvinvointiin ja -kykyyn. Omilla elämäntavoillaan yksilö voi joko tukea tai haitata omaa työkuntoaan. Liikuntatottumuksilla, ravinnolla, palautumisella ja unella voi joko lisätä tai heikentää työkykyä. Omaan työkykyyn voi vaikuttaa itse valitsemalla ergonomisia tapoja tehdä työtä, esimerkiksi hyödyntämällä sähkötyöpöytää ja korjaamalla virheasettoja. Työkykyyn vaikuttavat myös työntekijästä riippumattomat seikat kuten hänen läheisten hyvinvointi/sairastelut. Burnout-tilanteessa todennäköisesti työ- ja siviilielämä ei ole ollut tasapainossa tai molemmat ovat kuormittaneet liikaa. (Kuvio 7.)

### 5.1.2 Esihenkilön rooli työkyvyn johtamisessa

Tässä osiossa vastataan alatutkimuskysymykseen ”Millainen rooli esihenkilöllä on työkyvyn johtamisessa?”. Osiossa käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia esihenkilön roolista työkyvyn johtamisessa sekä varhaisesta puuttumisesta. Esihenkilöiden temahaastattelussa aihetta lähestyttiin kysymyksillä 6, 11–12 ja 16 seuraavasti:

- Millaisena näet esimiehen roolin tiimin työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamisessa?
- Millaiseksi koet johdettaviesi työkykyyn ja jaksamiseen liittyvät keskustelut?
- Jos et ole käynyt yhtään johdettavasi työkykyyn liittyvää keskustelua, millainen uskot sen oleva?
- Puheeksiottamisen tilanne, mikä siinä on helppoa ja missä on suurimmat haasteet?

Esihenkilökyselyssä rooliin viitattiin kysymyksissä 7–8. ”Miten helpoksi koet ottaa johdettaviesi kanssa puheeksi työkykyyn vaikuttavia huolia?”, jonka jälkeen arviota oli mahdollista perustella avoimessa kysymyksessä 8. Asiantuntijoiden haastattelussa esihenkilön rooli

oli yksi pääteemoista ja tukikysymyksenä heille etukäteen lähetetyssä materiaalissa oli kysymys 1. ”Miten hyödyllisinä näet esimiesten varhaisen puuttumisen, kun heillä herää huoli johdettaviensa hyvinvoinnista?”.

Esihenkilökyselyn ja esihenkilöiden teemahaastattelun vastaukset on tiivistetty kuvioon 8.



Kuvio 8. Yhteenveto esihenkilöiden näkemyksestä omasta roolistaan työkyvyn johtamisessa

Erään pitkän esihenkilöuran tehneen henkilön sanoin ”Esimies on avainasemassa tiimin hyvinvoinnin mahdollistajana. Kaikki mikä vaikuttaa työn tekemiseen, kuuluu esimiehelle”. Esihenkilön vastuulla on huolehtia, että tiimi toimii ja jaksaa. Hänen vastuullaan on puuttua työkyvyn muutoksiin. Asiantuntijatiimin esihenkilö totesi ”Jos esimies ei puutu niihin, niin kuka sitten?” Esihenkilön tehtävä on varmistaa, että johdettavat tietävät mitä heiltä odotetaan, mitä pitää saada aikaiseksi ja mitkä ovat sovitut työn tekemisen tavat. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että johdettavien osaaminen on tehtävään vaaditulla tasolla. (Kuvio 8.)

Esihenkilöt halusivat painottaa, että luottamuksen rakentaminen on esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. Molemmiin puoleen arvostus voi syntyä vain luottamuksen kautta. Kun luottamus on tunnetasolla, on esihenkilöä helpompi lähestyä omien ongelmien kanssa. Avoimuus voi syntyä vain siitä, että toteuttaa sitä myös itse omassa toiminnassa. Kun esihenkilö jakaa omia kokemuksiaan, myös epäonnistumisistaan ja virheistään, voi johdettavankin olla helpompi jakaa omiaan. (Kuvio 8.)

Eräs esihenkilö totesi, että ”auktoriteetti on sitä, että johtaa työtä omalla esimerkillään”. Esihenkilön näkemys omasta roolistaan esihenkilönä vaikuttaa siihen, miten hän suorittaa

esihenkilötyötään. ”Esihenkilötyö on luottamusrooli. Kaikista ei ole esimieheksi.” Jos esihenkilötehtävään on päätyntä muusta kuin omasta halusta, se saattaa näkyä epäsuotuisasti esihenkilön tavassa johtaa. Jos uralla on edetty esimerkiksi siten, että esihenkilötehtävä on ollut palkinto hyvästä työstä, voi käydä niin, kuin eräs pitkän linjan esihenkilö toteaa ”kun esim. paras myyjä on nostettu myyntijohtajaksi, on kadotettu paras myyjä ja saatu tilalle heikko johtaja”. (Kuvio 8.)

Esihenkilön oma toiminta vaikuttaa tiimin suoriutumisen kautta siihen, millaisena muut kokevat ja näkevät tiimin toiminnan. Osalle asioiden esille ottaminen voi olla vaikeampaa kuin toisille. Esihenkilöltä kuitenkin odotetaan, että hän johtaa tiimiään ja varmistaa henkilöstötyytyväisyyden. Yrityksen tulos varmistetaan vai sillä, että henkilöstö voi hyvin ja ongelmat hoidetaan pois ennen kuin ne kertautuvat. Esihenkilötyössä on olennaista, että on kiinnostunut johdettavista ja tunnistaa, jos johdettavalla kaikki ei ole hyvin ja ottaa asian puheeksi. (Kuvio 8.)

Esihenkilön vastuulla on seurata työn sujumista päivittäisessä arjessa. Jotta esihenkilö voi oikeasti ymmärtää johdettaviensa arkea ja havaita muutoksia, on oltava läsnä ja kiinnostunut. Johdettavien esiin tuomat huolet on otettava vakavasti. Kun esihenkilöllä itsellään herää huoli johdettavan työkyvystä, tai joku muu tuo esihenkilölle esiin huolen johdettavan työkyvystä tai hyvinvoinnista, on toimittava. (Kuvio 8.)

Esihenkilökyselyyn vastanneista 87 % (N=27) on kokenut, että työkykyyn vaikuttavien huolien puheeksiottaminen on ollut joko melko tai erittäin helppoa. 13 % esihenkilöistä (N=4) on ilmoittanut työkyvyn haasteiden puheeksiottamisen melko vaikeaksi. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Esihenkilöiden kokemus puheeksi ottamisen helppoudesta

Esihenkilöiden mukaan työkykyhaasteiden puheeksiottamista helpottaa, kun tuntee johdettavansa ja tiimissä vallitsee hyvä, luottamuksellinen ilmapiiri. Etätyö- ja monipaikkaisuus voi asettaa haasteita, etenkin tuoreille esihenkilöille, tutustua syvällisemmin johdettaviinsa, luoda tiimiin psykologista turvallisuuden tunnetta ja tehdä havaintoja johdettavien työkyvystä ja -hyvinvoinnista. On haasteellista huomata muutoksia, ellei toista näe tai

tapaa harvoin. Haasteina nähdään myös negatiivisen oletuksen esiin ottamisen johdettavan suorituksesta sekä kokemus siitä, että menee toisen henkilökohtaiselle alueelle. Esihenkilöt kaipaavat hyväksi koettuja keinoja ottaa työkykyyn liittyvät huolet esille. (Kuvio 9)

Työeläkevakuutuksen asiantuntijan mukaan esihenkilöllä on kriittinen rooli varhaisen tuen prosessin liikkeellelähdyksessä. Esihenkilöllä on mahdollisuus ja hänen pitää pystyä havaitsemaan kohta, jossa työkyky alkaa heikkenemään. Asiantuntija totesi että ”tässä tullaan persoonakysymyksiin”. Esihenkilöllä on eri tavalla aikaa ja mahdollisuuksia huomata muutoksia johdettavissaan. Asiantuntija tiivistää: ”Yleensä, kun tulee ensimmäinen ajatus siitä, että jokin muutos on tapahtunut, kaikki ei ole ok, niin silloinhan keskustelu pitäisi aloittaa”. Kaikki työssä näkyvät ongelmat eivät kuitenkaan johdu aina työstä. Esihenkilöllä saattaa olla aavistus juurisyystä, ja kun se ei ole työssä, voi esihenkilö pohtia, saako hän edes puuttua asiaan. Asiantuntija korostaa, että työnantajalla on oikeus odottaa työpanosta, oli ongelman juurisyys mikä tahansa: ”Kun ongelma näkyy töissä ja vaikuttaa työssä suoriutumiseen, siihen pitää työpaikalla puuttua”.

Työterveyslääkärin mukaan varhainen tuki on aivan keskeistä toimintaa työkyvyn johtamisessa. Esihenkilön tehtävä on aktiivisesti seurata johdettaviensa työssä suoriutumista, työkykyä ja sairauspoissaoloja sekä reagoitava viimeistään silloin, kun sovitut hälytysrajat on ylittyneet. Sairauspoissaolojen hälytysrajat ovat kuitenkin aina vain viitteellisiä, joten jos esihenkilölle tulee mieleen, pitäisikö puhua, silloin pitää puhua! Puheeksioton keskustelut tulee dokumentoida viimeistään silloin, kun johdettava ja esihenkilö sopivat yhdessä jatkotoimenpiteistä. Esihenkilön rooli on seurata ja tukea sovittujen asioiden etenemistä. Työntekijä vastaa kuitenkin aina itse omista henkilökohtaisista valinnoistaan ja ratkaisuisistaan.

Esihenkilöiden kokemukset puheeksiottamisen jälkeen ovat olleet kannustavia. Sen jälkeen, kun kumpikin on tiennyt, miksi työt eivät ole sujuneet, on kummallakin ollut helpompaa. Esihenkilöltä on hävinnyt huoli ja hän on voinut suunnitella tulevaa todellisen tilanteen pohjalta. Johdettava on ollut helpottunut, kun on saanut puhuttua. Yhteistyö puheeksiottamisen jälkeen on koettu helpommaksi ja avoimemmaksi. Yhteyttä on pidetty tiiviimmin. Kun esihenkilö on kerran ottanut asian esille, on johdettava uskaltanut jatkossa itse ottaa asioita esille ja kertoa jos on ollut haasteita työstä suoriutumisessa.

### **5.1.3 Työkyvyn johtamisen hyödyt**

Tässä osiossa vastataan alatutkimuskysymykseen ”Mitä hyötyä työkyvyn johtamisesta on?” Osiossa käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia työkyvyn johtamisen ja varhaisen



puuttumisen tärkeydestä sekä työkyvyn haasteisiin puuttumisen ajoituksesta. Esihenkilöiden teemahaastattelussa aihetta lähestyttiin apukysymyksissä 4 ja 13–14:

- Miten merkittävänä asiana työkyvyn johtamisen?
- Miten tärkeänä koet työkykyyn liittyviin huomiin puuttumisen mahdollisimman varhain?
- Kuvaile esimerkkutilanne/-tilanteita, joissa esimiehenä olet varhaisella puuttumisessa saanut hyviä tuloksia ja työkykyhaasteita taklattua?

Esihenkilökyselyssä työkyvyn johtamisen hyötyihin viitattiin kysymyksissä 5–6. ”Miten tärkeänä pidät työkykyyn vaikuttaviin huoliin puuttumista mahdollisimman varhain?”, jonka jälkeen arviota oli mahdollista perustella avoimessa kentässä. Asiantuntijoiden näkökulmia esitellään haastattelussa esiin tulleiden asioiden mukaisesti.

Kyselyyn vastannut esihenkilö on todennut: ”Työkyvyn johtaminen on todella tärkeä asia ja sen merkitys vaan kasvaa”. Jotta ihminen pääsee onnistumaan ja menestymään työssään, täytyy voida fyysisesti ja henkisesti hyvin. Työntekijät odottavat, että työkykyä johdetaan. Työkyvyn johtaminen koetaan henkilöstön arvostamisena, ja arvostuksen tunteella on iso merkitys myös jaksamiseen. Varhainen puuttuminen on välittämistä ja arvostamista. Varhaisella puuttumisella estetään parhaimmassa tapauksessa loppuun palamisia ja turhia työntekijöiden poislähtemisiä. Varhaisen tuen mallin avulla esihenkilöt toimivat samalla koko organisaatiossa ja tuetaan tasa-arvon toteutumista, tilanteissa, joissa kun henkilön työkyky on uhattuna.

Suurin osa esihenkilökyselyyn vastanneista (84 %, N=26) piti erittäin tärkeänä puuttua työkykyyn vaikuttaviin huoliin mahdollisimman varhain (kuvio 10).



Kuva 10. Esihenkilökyselyn tulos varhaisen puuttumisen merkityksestä työkykyyn vaikuttaviin huoliin

Sekä esihenkilöiden että haastateltujen asiantuntijoiden mielestä esihenkilön proaktiivinen ote huolen herätessä saa aikaan parempia tuloksia kuin että mahdollisiin työkyvyn haasteisiin puututaan liian myöhään. Työeläkeyhtiö asiantuntijaa siteeraten ”Varhaisen tuen

malli on tyypillisesti myöhäisen tuen malli, kun vasta siinä vaiheessa puututaan, kun on ihan selvästi jo jotain hankaluuksia”.

Esihenkilöiden vastauksista oli huomattavissa, että varhaisen puuttumisen etuja on paljon. Mitä aikaisemmassa vaiheessa työkykyyn liittyviin huolet nostetaan esille, sitä nopeammin ongelmiin on mahdollista löytää ratkaisu eikä negatiivinen kierre pääse lähtemään käyntiin. Usein jo pelkkä puhuminen auttaa. Jo tunne, että tulee kuulluksi, voi laukaista tilanteen. Johdettavat ovat erilaisia persoonia. Työkyvyn haasteita voi olla vaikea tunnistaa itsessään, saati puhua niistä ääneen. Johdettavat saattavat liiankin pitkään pohtia, onko asia sellainen, minkä kehtaa ottaa esille, koska esihenkilöllä on omiakin huolia ja murheita. Ihminen yrittää selviytyä liiankin pitkään yksin. Kun ”kissa on nostettu pöydälle” eli esihenkilö tietää mistä on kyse, ei asioita tarvitse enää piilotella. Piilottelemisenkin kuormittaa. Esihenkilö osaa joustaa, kun tietää missä mennään. Varhaisella puuttumisella estetään loppuunpalamisia. Terveysteen liittyvissä haasteissa esihenkilö ohjaa johdettavan hakemaan apua työterveyshuollosta.

Esihenkilöt toivat esiin huonon tai olemattoman työkykyjohtamisen seuraukset. ”Työnantajan roolissa voi olla helppoa ajatella, etteivät syyt työkyvyn alenemiseen kuulu esimiehelle, mutta jos haluaa pitää ihmisen töissä eikä sairauslomalla, ne kuuluvat esimiehelle”. Jos työkykyjohtamiseen ei panosteta, koko tiimi voi sairastua tai osa äänestää jaloillaan.

Työeläkevakuuttajan asiantuntijan mukaan esihenkilötyöllä voi säästää yritykselle paljon rahaa ja vastaavasti huono esihenkilötyö voi tulla todella kalliiksi. Jos kolmekymppinen henkilö joutuu työkyvyttömyyden vuoksi eläkkeelle, voi kustannus yritykselle, jossa henkilö on viimeksi ollut töissä, olla kuusinumeroinen. Mitä suuremmista palkoista puhutaan, sitä kalliimpaa varhainen eläköityminen on yritykselle.

Kokemuksesta esihenkilöt osasivat kertoa, että yhteydenpito pitkällä sairauslomalla oli ollut positiivinen kokemus sekä esihenkilölle, että työntekijälle. Keskustelun aikana vaihdettiin tärkeimmät kuulumiset myös työhön liittyvistä asioista ja samalla esihenkilö pystyi rauhoittamaan sairauslomalla olijan mieltä tuomalla esiin, että ”täällä pärjätään, keskity rauhassa parantumiseen”. Töihin paluuta on helpotettu mun muassa työtä keventämällä tai vaihtamalla. Kun työkyky on palautunut entiselleen, on tehtävänkuvaa taas voitu laajentaa.

### 5.1.4 Keinoja työkyvyn tukemiseen

Tässä osiossa vastataan tutkimusongelmaan ”Millä keinoin esihenkilöt voivat tukea työkykyä?” Osiossa käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia xx ja xx. Esihenkilöiden teema-haastattelussa aihetta lähestyttiin kysymyksissä 7 ja 10:

- Millaiseksi koet johdettaviesi työkykyyn ja jaksamiseen liittyvät keskustelut?
- Jos et ole käynyt yhtään johdettavasi työkykyyn liittyvää keskustelua, millainen uskot sen oleva?
- Puheeksiottamisen tilanne, mikä siinä on helppoa ja missä on suurimmat haasteet?

Esihenkilökyselystä on poimittu avoimista kommenteista tähän tutkimusongelmaan sopivia vastauksia. Asiantuntijoiden näkökulmia kartoitettiin tukikysymyksellä 2. Kuvaile tapauksia, joissa esimiesten varhaisella puuttumisella on saatu hyviä tuloksia ja työkykyhaasteita taklattu”.

Useamman esihenkilön kommenteista oli tulkittavissa että, jotta työkykyä voi tukea, on seurattava tekijöitä, jotka vaikuttavat työkykyyn. On myös tunnettava johdettavansa ja heidän työnsä arkea. Työkyvyn mittareina on käytetty muun muassa sairauspoissaoloja, työaika, tehokkuus ja työilmapiiri. Sairauspoissaolojen hälytysrajojen seuranta manuaalisena toimenpiteenä on työlästä ja aikaa vievää. Ilman systemaattista seurantaa, on vaarana, että puheeksiottaminen jää muiden töiden jalkoihin.

Esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että johdettavansa voi oppia tuntemaan vain säännöllisen vuorovaikutuksen avulla. Säännölliset tapaamiset ovat olennainen osa työkyvyn johtamista. Työkykyasiat on hyvä pitää tapaamisten vakioagendalla. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Esihenkilöiden näkemyksiä keinoista tukea tiimiensä työkykyä

Esihenkilöt toivat esiin, että säännöllisten tapaamisten luonne voi olla erilainen. Eräs esihenkilö kertoi pitävänsä kerran viikossa lyhyen ”Perjantain nopeat” - tiimin yhteisen vapaa- muotoisen aamunaloituksen, jossa kahvikupin ääressä jutellaan sillä hetkellä mielen päällä olevia asioita. Tiimipalaverissa työkuorma, avuntarve ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kannattaa pitää vakioagendalla. Kahdenkeskiset keskustelut tarjoaa puolin ja toisin tilaisuuden ottaa puheeksi asioita, joista haluaa puhua luottamuksellisesti. Kvartaali- ja kehityskeskusteluissa etukäteen täytettävä kysely, jossa työkykyasiat syvemmin agendalla. Vaikka kehityskeskusteltu välillä tuntuu pakkopullalta, tulee siellä ennalta määrätyn rakenteen vuoksi käytyä läpi asioita, jotka muuten saattaisi jäädä vähemmälle, kuten suhtautuminen nykyiseen tehtävään ja toiveet tulevaisuuden suhteen. (Kuvio 11.)

Esihenkilöiden mukaan työkyvyn johtamisessa ei kannata tuijottaa pelkästään oireeseen vaan yrittää selvittää juurisyyt. Jos työt ei suju, on selvitettävä, miksi näin tapahtuu. Oletamalla voi mennä pahasti metsään, mutta kysymällä voi saada selville. Kun ongelman syy saadaan selville, todennäköisesti ongelmakin helpottaa.

Lähes kaikki esihenkilöt nostivat esiin työelämän ulkopuolisen elämän. Hyvää työkykyjohtamista on ottaa myös ihmisen siviilielämä huomioon. Jos henkilökohtaisessa elämässä on paljon kuormittavia tekijöitä, työkuorman hetkellinen keventäminen voi antaa tarvittavaa lisävoimaa päästä haastavien henkilökohtaisten tilanteiden yli. Johdettavan voimavarat voivat kriittisissäkin henkilökohtaisen elämän tilanteissa riittää normaalien töiden hoitamiseen, mutta kun esihenkilö tietää missä mennään, osaa hän olla kuormittamasta henkilöä yhtään ylimääräisellä.

Kun esihenkilöiltä kysyttiin, millaiseksi he kokivat työkykyyn ja jaksamiseen liittyvät keskustelut, saatiin vastaukseksi muun muassa ”ei ole mikään tavoiteltava, mutta asia, joka on vain hoidettava” tai ”omat havainnot ovat yleensä olleet oikeita”. Esihenkilöiden kynnys ottaa jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen liittyviä huolia esiin on ollut sen verran korkea, että ihan pienestä ei ole sanottu. Yleensä kun huoli on nostettu puheeksi, on esihenkilöllä ollut jo jonkinlainen aavistus syystä. Puheeksiottamisessa ennakkovalmistautuminen on koettu välttämättömäksi. On ollut helpompaa, kun on selvittänyt faktat ja miettinyt etukäteen mitä ja miten ottaa puheeksi. Puheeksi ottaminen pitää tehdä vastapuolta arvostaen, oli asia mikä tahansa. Tiukoissakin tilanteissa esihenkilön tulee pysyä rauhallisena, asiallisena ja empaattisena ja miettiä mitä kenellekin voi sanoa. ”Se on vähän kuin kaikuluotain. Pitää heittää signaaleja – sanoa jotain, ja katsoa miten toinen siihen reagoi.”

Nuorella esihenkilöllä on alussa voinut olla vaikeuksia auktoriteetin kanssa, erityisesti silloin kun johdettavat ovat olleet vanhempia. Auktoriteetti on hankittu pitämällä kiinni siitä mitä sanoa huolehdittava, että tehdään niin kuin on sovittu.

Työeläkeyhtiön asiantuntija tuo esille, että kun esihenkilön huoli johdettavan työkyvystä on herännyt, kannattaa asia ottaa esille johdettavansa kanssa kertomalla omat havaintonsa – miten ongelma näkyy työssä ja mihin seikkoihin johdettavan työssä tai työpaikalla esihenkilö on kiinnittänyt huomiota. Työhön liittyviä asioita saa aina kysyä. Lähestymistapa voi olla esimerkiksi ”Onko kaikki ok? Onko työssä jotain haasteita? Onko jotain, mitä haluaisit kertoa?”, jonka jälkeen esihenkilö tuo omat konkreettiset havainnot esiin. Keskusteluista tehdään aina muistio tietosuojaan liittyvät seikat huomioiden. Kotiasioista tai henkilökohtaiseen elämänhallintaan liittyvistä yksityiskohdista ei kirjoiteta muistioon vaan niissä kohdin ”kynä syytä pistää pöydälle”. Muistioon voidaan mainita työssä näkyvän haasteen syy yleisellä tasolla. Päihdeongelmien kohdalla toimitaan yrityksen päihdeohjelman mukaisesti. Työntekijä hyväksyy muistion.

Työterveyslääkäri nostaa ajoissa käydyn työkykyneuvottelun hyvänä toimintamallina tukea työntekijää työssä jaksamisessa ja rohkaiseekin esihenkilöitä käyttämäänkin niitä enemmän. Työkykyneuvottelussa työssä selviytymiseen vaikuttavista tekijöistä keskustellaan yhdessä työntekijän, esihenkilön ja työterveyden näkökulmat huomioiden ja sovitaan yhdessä konkreettisista toimenpiteistä, aikataulusta ja vastuuhenkilöistä. Työterveyslääkäri muistuttaa myös erityisestä tuen tarpeesta pitkien poissaolojen ja niiltä töihin paluun yhteydessä. Pitkän sairauspoissaolon aikana esihenkilön ja työntekijän on tärkeää pitää yhteyttä. Töihin paluuta voidaan tukea erilaisin tavoin, kuten esimerkiksi muuttamalla työnkuva henkilöille sopivammaksi. Oikeiden keinojen löytymisessä esihenkilö ei ole yksin, vaan hänellä on työterveyshuollon lisäksi HR ja työeläkevakuutusyhtiö pohtimassa juuri kyseiselle työntekijälle sopivaa keinoa työelämään palaamiseksi.

### 5.1.5 Työkyvyn alenemisen varhaiset merkit

Tässä osiossa on vastattu tutkimuksen yhteen tärkeimmistä kysymyksistä ”Minkälaisia varhaisen työkyvyn alenemisen merkkejä tulee tarkkailla?” Osiossa käsitellään työkyvyn alenemisen varhaisia signaaleja, joita esihenkilön tulee osata tarkkailla. Esihenkilöiden teemahaastattelussa aihetta lähestyttiin kysymyksissä 8 ja 9:

- Mitkä asiat johdettaviesi käytöksessä tai toiminnassa ovat saaneet sinut huolestumaan heidän työkyvystään ja jaksamisestaan?
- Mitä muita varhaisia signaaleja esimiehen tulee seurata, jotka saattavat ennakoida työkyvyn heikkenemistä?

Esihenkilökyselyssä aiheesta kysyttiin kysymyksessä 4. ”Millaisissa tilanteissa olet ollut huolestunut johdettaviesi työkyvystä?” Asiantuntijoiden haastattelussa apukysymyksenä oli kysymys 5. ”Mitkä ovat ne varhaiset työkykyä mahdollisesti alentavat merkit, joihin esimiesten pitäisi osata tarttua?”

Kun esihenkilöitä pyydettiin kertomaan merkeistä, jotka olivat saaneet heidät huolestu-  
maan johdettaviensa työkyvystä, korostui vastauksissa sairauspoissaolot, jokin henkilölle  
epätavallinen käytös tai muutos olemuksessa (kuvio 12)



Kuvio 12. Esihenkilöiden havaintoja työkyvyn alenemisen varhaisista merkeistä

Esihenkilöiden mukaan, sairauspoissaolot ovat kiinnittäneet huomiota, jos ne ovat olleet pitkiä, niitä on ollut poikkeuksellisen paljon tai niistä on ollut havaittavissa jotain kaava-  
maista, esim. poissaolot liittyneet aina tiettyihin viikonpäiviin tai viikonloppujen ympärille. Työpäivien jatkuva venyminen, haasteet pysyä sovitussa aikataulussa, sekava työnjälki, poikkeuksellinen huolimattomuus tai virheiden määrän kasvu ovat herättäneet esihenkilöissä huolta johdettavan mahdollisesta ylikuormittumisesta. Jos henkilö on aina ollut ärtyi-  
syyteen taipuva, on se osa hänen persoonaansa ja tapansa toimia, ja siihen on totuttu. Sen sijaan, jos rauhallisena tunnettu henkilö on alkanut tiuskimaan tai sosiaalisena ja ulospäin suuntautuneena työkaverina tunnettu henkilö on muuttunut hiljaisemmaksi eikä halua enää työskennellä ryhmässä, on muutos aiheuttanut esihenkilössä huolta toisen jaksamisesta. (Kuvio 12.)

Esihenkilöt mainitsivat, että uniongelma ja jatkuvasta ulospäin näkyvästä väsymyksestä on ollut syytä huolestua. Vastuuton työkäyttäytyminen, esimerkiksi toiselle rumasti puhuminen tai huutaminen, muutokset persoonallisuudessa, käytöksessä tai ulkoisessa habi-  
tuksessa ovat myös olleet merkkejä siitä, että kaikki ei ole ollut hyvin. Negatiivinen asenne joka asiaa kohtaan on saanut esihenkilöitä miettimään, onko johdettavalla kenties ongelmia jaksamisen kanssa. (Kuvio 12.)

Työterveyslääkärin mukaan varhaisen tuen tarpeen tunnistamisessa huomio kannattaa ensisijaisesti kiinnittää muihin hälytysmerkkeihin kuin sairauspoissaoloihin, jolloin työky-  
vyttömyyttä voidaan ehkäistä ennalta. Varhaisina työkyvyn alenemisen merkkeinä esihen-

kilöiden yllä mainitsemien lisäksi, hän mainitsi jaksamisongelmat ja työajan hallintaan liittyvät muut ongelmat, kuten jatkuvan työaikaajan laiminlyönnin ja myöhästelyt. Ongelmat osaamisessa, uuden oppimisessa, työkavereiden huoli työntekijästä ja käytös, joka viittaa päihdeongelmaan ovat myös merkkejä, joihin esihenkilön tulisi tarttua. (Kuvio 12.)

Kysyttäessä tilanteita, jotka ovat saaneet esihenkilöt huolestumaan työntekijöidensä työkyvystä, esihenkilöt nostivat esiin liiallisen työkuorman, liian tiukat aikataulut, liian pitkään jatkuvan kiireen, jatkuvat muutokset sekä epävarmuuden tulevasta. Ongelmat henkilökoh-  
taisessa elämässä ovat myös kuormittaneet työkykyä. (Kuvio 12.)

### 5.1.6 Nykyisen varhaisen tuen mallin käyttö

Tässä osiossa on vastattu tutkimuskysymykseen ”Mikä on toimeksiantajan varhaisen tuen mallin nykytilanne?” Osiossa käsitellään esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä yrityksen nykyisestä varhaisen tuen mallista. Esihenkilöiden teemahaastattelussa aihetta lähestyttiin kysymyksissä 15, 17–19 ja 21:

- Miten nykyinen varhaisen tuen malli mielestäsi toimii?
- Kuinka hyödyllisenä koet Intranetissä olevat varhaisen tuen mallin ohjeet? Mitä hyvää? Miten ohjeita tulisi kehittää?
- Mistä/keneltä olet hakenut apua, kun sinulla on ollut kysymyksiä johdettaviesi työkykyyn tai -hyvinvointiin liittyen tai ennen varhaisen tuen keskusteluja?
- Miten yhteistyö HR:n kanssa on toiminut tiimiläistesi työkykyyn, -hyvinvointiin tai jaksamiseen liittyvissä asioissa?
- Miten yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toiminut tiimiläistesi työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvissä asioissa?

Esihenkilökyselyssä nykyisen varhaisen tuen mallin tilanne kartoitettiin kysymyksissä 9–14 ja 18–19.

- Oletko tietoinen millainen DENin varhaisen tuen malli on?
- Oletko käynyt varhaisen tuen keskusteluja johdettaviesi kanssa?
- Miten kokemuksesi mukaan DENin varhaisen tuen malli toimii tällä hetkellä?
- Voit halutessasi perustella vastausta
- Kuinka hyödyllisinä koet DENin varhaisen tuen mallin ohjeet Intranetissä?
- Mikä DENin varhaisen tuen mallin ohjeistuksessa Intranetissä on hyvää?
- Millaisia kokemuksia sinulla on yhteistyöstä HR:n kanssa työkyvyn haasteisiin liittyvissä asioissa?
- Millaisia kokemuksia sinulla on yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa työkyvyn haasteisiin liittyvissä asioissa?

Asiantuntijoiden haastattelussa tukikysymyksenä heille etukäteen lähetetyssä materiaalissa oli kysymys 3. ”Millaisena näet varhaisen tuen mallin toimivuuden yrityksessä tällä hetkellä? Mikä toimii ja missä kehitettävää esimiesten ja HR:n toiminnassa?”

Suurin osa (71 %) kyselyyn vastanneista (N=31) esihenkilöistä ilmoitti, että ei ollut käynyt varhaisen tuen keskusteluja johdettaviensa kanssa eikä tiennyt (65 %) millainen DENin

varhaisen tuen malli oli. Avoimissa kommentteissa, kuten myös esihenkilöiden haastatteluissa, tuli kuitenkin esille, että varhaisen tuen kaltaiset keskustelut kuuluivat esihenkilötyön arkeen, mutta tutkittavat eivät olleet tienneet niihin olevan jotain toimintamallia. Siksi monet olivat vastanneet, että eivät olleet käyneet varhaisen tuen keskusteluja. Henkilöistä, jotka olivat ilmoittaneet käyneensä varhaisen tuen keskusteluja johdettaviensa kanssa (N=9), viiden mielestä DENin varhaisen tuen malli toimi erittäin tai melko hyvin, neljä henkilöä arvioi mallin toimivan melko huonosti.

Esihenkilöt kritisoivat nykyisessä varhaisen tuen mallissa pääsääntöisesti siitä, että toimintamalli oli heikosti tunnettu. Sairauspoissaolojen hälytysrajoja pidettiin hyvänä, mutta nykyisen sairauspoissaoloihin painottuneen mallin lisäksi kaivattiin toimintamalleja myös muihin tapauksiin, kuten esimerkiksi päihdeongelmien hoitoon. Toiveita tuli myös voimakkaammasta painotuksesta ennaltaehkäisevään johtamiseen. Tärkeiksi ennaltaehkäisevän työkykyjohtamisen teemoiksi koettiin muun muassa itsetuntemuksen syventäminen, säännölliset kohtaamiset johdettavien kanssa sekä tunteista puhumisen. Esihenkilöt kaipasivat myös tietoa työkyvyn heikkenemisen signaaleista ja selkeitä ohjeita, milloin keskustelun voi hoitaa itse ja missä vaiheessa työntekijä tulisi ohjata työterveyshuollon puoleen. Kokonaisuudessaan esihenkilöt kaipasivat mallin sisällyttämistä perehdyttämisohjelmaan, jatkuvaa koulutusta, arjen esimerkkejä hyvistä käytännöistä ja teeman säännöllistä esiinnostamista sisäisessä viestinnässä. Koulutus nostaisivat toimintamallin tärkeyden esille esihenkilöiden keskuudessa.

Kaikkien kyselyyn vastaajien kesken DENin varhaisen tuen mallin ohjeita Intranetissä pidettiin vähintäänkin melko hyödyllisinä (kuvio 13.)



Kuva 13. Esihenkilöiden kokemus varhaisen tuen nykyisen ohjeiden hyödyllisyydestä

Osa esihenkilöistä mainitsi käyneensä tutustumassa ohjeisiin ennen omia varhaisen tuen keskusteluja ja hyödyntäneensä kysymyksiä puheeksioton lomakkeesta. Osa oli käynyt katsomassa Intranetissa olevat materiaalit vasta tätä kyselyä varten. Useampi kertoi aikovansa käydä tutustumassa ohjeisiin vasta sitten kun niitä tarvitsee. Ohjeita keuhuttiin pää-



sääntöisesti selkeiksi, konkreettisiksi ja riittävän yksityiskohtaisiksi. Valmiit keskustelulomakkeet saivat kiitosta siitä, että kysymysten avulla varhaisen tuen keskusteluja oli helppoa viedä eteenpäin. Lisätietoa kaivattiin käytössä olevista työterveyshuollon palveluista.

Johdettavien työkykyyn liittyvissä ongelmissa esihenkilöt kertoivat kääntyneensä ensisijaisesti HR:n puoleen, jos kokivat tarvitsevana sparrausta tai tukea. Työterveyshuollon puoleen on käännetty terveyteen liittyvissä ongelmissa. Työterveyspsykologit saivat erityiskiitosta.

### 5.1.7 Työkyvyn tukemiseen tarvittava osaaminen, taidot ja tuki

Tässä osiossa vastataan alatutkimuskysymykseen ”Mitä taitoja, osaamista ja tukea esihenkilöt tarvitsevat voidakseen tukea johdettaviensa työkykyä paremmin?” Tässä osiossa käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia esihenkilön roolista työkyvyn johtamisessa sekä varhaisesta puuttumisesta. Esihenkilöiden teemahaastattelussa aihetta lähestyttiin kysymyksissä 5, 20 ja 22–23:

- Mitä osaamista esimies tarvitsee työkykyjohtamiseen?
- Miten HR voisi tukea sinua paremmin kyseisissä (työkyky, -hyvinvointi, jaksaminen) asioissa?
- Miten työterveyshuolto voisi tukea sinua paremmin tiimiläistesi työkyky, -hyvinvointiin tai jaksamiseen liittyvissä asioissa?
- Onko jotain muuta mitä toivot, että uudessa mallissa otettaisiin huomioon) Mihin erityisesti haluat kiinnitettävän huomiota?

Esihenkilökyselyssä nykyisen varhaisen tuen mallin tilanne kartoitettiin kysymyksissä 15–17 ja 20.

- Mitä DENin varhaisen tuen mallin ohjeistuksessa pitäisi parantaa, jotta siitä olisi sinulle enemmän hyötyä?
- Keneltä tai mistä kaipaat tukea ennen varhaisen tuen keskusteluja?
- Millasta tukea kaipaat johdettaviesi työkykyyn liittyvissä kysymyksissä?
- Tähän voit halutessasi kirjoittaa toiveitasi tai muuta huomioitavaa työkykyjohtamisesta ja työkyvyn haasteisiin puuttumisesta

Asiantuntijoiden haastattelussa varhaisen tuen malli oli yksi päätemoista ja tukikysymyksenä heille etukäteen lähetetyssä materiaalissa oli kysymys 4. Mihin uudessa mallissa kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota? ja 7. ”Mitä sudenkuoppia esimiesten ja HR:n kannattaa välttää ja miten?”

Alla on esihenkilöiden esiin tuomia taitoja ja osaamista, mitä työkykyjohtamisessa vaaditaan (kuvio 14).



Kuvio 14. Esihenkilöiden näkemys työkyvyn johtamisessa vaadittavasta osaamisesta

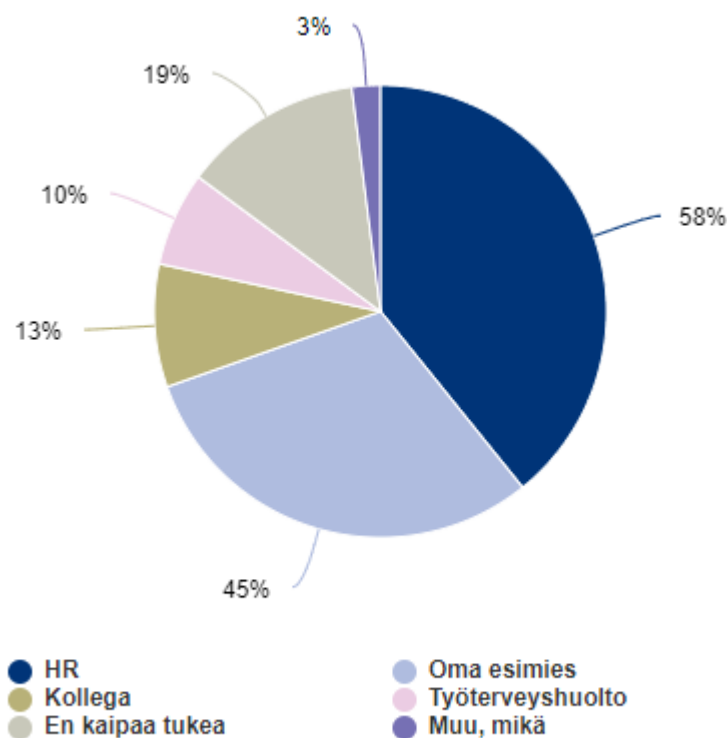
Työkyvyn johtamisessa sosiaaliset taidot koettiin välttämättömiksi. Esihenkilöt kokivat, että tehtävään on tarvittu ”pelisilmää” ja taitoa lukea myös rivien välistä. Tunne- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen koettiin tärkeäksi, jotta on osannut havaita ja toimia erilaisissa tilanteissa ihmisten moninaisuus huomioiden. (Kuvio 14.)

Esihenkilöt toivat esiin sen seikan, että kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä muokata omaa johtamistyyliään johdettavan mukaan. Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksellisen ilmapiiriin luominen edellyttää, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja heidän hyvinvoinnistaan. Esihenkilön on sisäistettävä oma roolinsa, tehtävänsä ja vastuunsa ja ymmärrettävä, miten itse toimii, mutta myös osattava asettaa toisen asemaan. Esihenkilöllä on oltava taito ja halu reflektoida omaa toimintaansa, jotta voi kehittyä ihmisenä ja esihenkilönä. Oman mukavuusalueen joutuu todennäköisesti ylittämään lukuisia kertoja. (Kuvio 14.)

Niin sanottua kovaa osaamista, jota esihenkilöt ilmoittivat tarvitsevänsä, on työelämän lainsäädäntö ja omaan tiimiin sovellettavat työehtosopimukset sekä yrityksen toimintatavat (kuvio 14).

Kun esihenkilöt ovat tarvinneet tukea johdettaviensa työkykyyn liittyvissä pohdinnoissa, ovat he ensisijaisesti kääntyneet HR:n (58 %) tai oman esihenkilönsä (45 %) puoleen. Avoimissa kommentteissa ja haastatteluissa tuotiin esiin, että esihenkilöt ovat mielellään yrittäneet ensin itse ilman apua ongelmien henkilökohtaisuuden vuoksi. Jos ensimmäinen keskustelu ei ole tuottanut tulosta vaan tilanne on jatkunut, on käännytty oman esihenkilön

tai HR:n puoleen. Esihenkilöt ovat halunneet tietää, miten toimia tilanteissa oikein. Tietoa on kaivattu myös tietosuojaan ja omaan oikeusturvaan liittyvistä asioista, esimerkiksi rajanvetoa siitä, millaisista asioista esihenkilö on voinut puhua ja missä menee henkilökoh-  
 taisen elämän ja työn raja. Esihenkilöiden tuen tarve on voinut olla ajatusten ja näkökul-  
 mien vaihtoa sekä ihan konkreettista tiedon tarvetta, esimerkiksi johdettaville tarjottavista tukivaihtoehtoista. HR on saanut kiitosta siitä, että esihenkilöitä ei ole jätetty tilanteiden kanssa yksin vaan on mukana myös varhaisen tuen keskusteluissa, jos esihenkilö on näin toivonut. Terveysten liittyvissä ongelmissa työterveyshuollon ammattilaisista on ollut suuri apu. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Keneltä esihenkilöt kaipaavat tukea ennen varhaisen tuen keskustelua

Esihenkilöt odottavat HR:ltä tavoitteiden ja vaatimustaso standardoimista sekä systematiikan luomista toimintamalleihin ja seurantaan, jotta esihenkilöt saavat mahdollisuuden peilata omaa johtamistyyliään yrityksen standardeja vasten; täyttääkö oma tapa yrityksen standardit, mikä osa esihenkilötyöstä on itselle ominaista sekä missä voi ja pitää vielä kehittyä.

Poissaoloista kaivataan ajantasaista dataa, joka on tietoturvallisesti asiaan liittyvien toimijoiden tiedossa, sekä järjestelmää, joka huolehtii hälytysrajoista ilmoittamisesta. Kehityskeskusteluissa pyydetään jokaista arviomaan omaa työkykyään tietyn asteikon mukaan.

Esihenkilöiden toiveena olisi saada mittaustuloksia useamman kerran vuodessa, jotta tiimissäisten omista työkyvyn arvioista voisi tarkkailla trendiä. Mittaustulokset toimisivat esihenkilöille oman toiminnan aktivaattoreina ja suunnan näyttäjinä.

Johtaakseen tiimiensä työkykyä paremmin, esihenkilöt ovat kaivanneet tietoa työkyvyn heikkenemisen signaaleista, poissaolojen ja eläköitymisten kustannuksista ja vaikutuksista sekä rooleista ja vastuista – kenen puoleen kääntyä missäkin asioissa. Puheeksiottamisen keskusteluihin on kaivattu runkoa ja toimintaohjetta, jossa on määritelty puuttumisen rajat ja miten toimitaan, jos havaittuun ongelmaan ei tule muutosta ensimmäisen puheeksiottamisen jälkeen.

Työterveyshuollolta kaivataan aktiivisempaa roolia esihenkilöön päin, jos käy ilmi, että henkilön työkyky on uhattuna. Jos johdettava on käynyt puhumassa haasteistaan ainoastaan työterveyshuollosta, mutta ei ole ollut sairauslomalla, ei esihenkilö ole välttämättä huomannut muutosta ja ymmärtänyt ottaa asiaa puheeksi työpaikalla, jolloin olisi voinut tarjota tukea ennen kuin henkilö on päätenyt sairauslomalle.

Työterveyslääkäri korostaa, että uskallus ottaa huolia puheeksi osana esihenkilön arkijohdamista vaatii välittämisen kulttuuria. Keskustelut, joita käydään ovat luottamuksellisia, ja sitä on syytä korostaa.

## **5.2 Johtopäätökset tutkimuksesta**

Kyselyn vastausprosentti oli suhteellisen alhainen verrattuna muihin organisaatiossa tehtyihin kyselyihin. Vastaamatta jättäminen saattaa kertoa siitä, että aihe tuntui vieraalta tai siitä ei ollut käytännön kokemusta. Kyselyn ajankohta oli myös haasteellinen. Tutkimus vahvisti toimeksiantajan epäilyksen siitä, että esihenkilöt eivät olleet kovin tietoisia silloisesta varhaisen tuen mallista, koska 65 % kyselyyn vastanneista ei tiennyt mallin olemassaolosta ja 71 % ei ollut käynyt varhaisen tuen keskusteluja. Avoimista kommentteista ja haastatteluista tuli kuitenkin ilmi, että esihenkilöt olivat toteuttaneet työssään varhaisen tuen kaltaisia toimia, mutta eivät olleet osanneet yhdistää toimia ja nimeä. Kyselyn tulokset vahvistavat samaa, sillä jos 87 % vastaajista kokee, että työkykyyn vaikuttavia huolia oli joko melko tai erittäin helppo ottaa puheeksi ja koska lähes kaikki, 84 % vastaajista, oli sitä mieltä, että työkykyyn vaikuttaviin huoliin puuttuminen mahdollisimman varhain on erittäin tärkeää, voidaan vetää johtopäätös, että työkykyyn liittyvien asioiden puheeksiottamisesta on kokemusta.

Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden kommenteista kävi ilmi, että esihenkilöt ymmärsivät, kuinka laajasta alueesta työkyvyn- ja hyvinvoinnin teemoissa on kyse mutta kaipasivat lisätietoa sekä kokonaisvaltaista näkemystä aiheesta. Etsiessäni tietoa työkyvyn- ja hyvinvoinnin kokonaisuudesta, kävi selväksi, että kyseessä on laaja kokonaisuus. Työterveyslaitoksen vuosien tutkimuksen tuloksena kehitetyssä työkykytalo-teoriassa työkyvyn ja hyvinvoinnin moniulotteisuus tulee hyvin esiin. Myös Vesterisen kokonaisvaltaisen työkyvyn teoriassa korostetaan, että jos halutaan edistää työkykyä pitkällä jännteellä, on huolehdittava työkykyyn vaikuttavan kokonaisuuden kaikista elementeistä.

Esihenkilöt nostivat työilmapiiriin, ihmissuhteet, arjen sujuvuuden, roolituksen ja tehtävien sisällön sekä mielekkyyden merkittäviksi työkykyyn vaikuttaviksi tekijöiksi. Esihenkilöt ymmärsivät myös hyvin oman roolinsa, tehtävänsä ja vastuunsa työkyvyn johtamisessa sekä varhaisessa puuttumisessa. Uudelta mallilta odotettiin tietoa ja keinoja jaksamista ja työhyvinvointia tukevaan arjen johtamiseen. Esihenkilöt olivat tunnistaneeet useita työkyvyn alenemista ennakoivia merkkejä ja toivoivat, että uudessa mallissa olisi seikkaperäinen listaus signaaleista, joita esihenkilön tulee tarkkailla ja selkeät toimintaohjeet varhaisen tuen toimenpiteisiin. Tietoperustaan tuodut lähteet osoittivat, että esihenkilö ja esihenkilötyö ovat avainasemassa työpaikan ilmapiiriin luomisessa, arjen sujuvuuden varmistamisessa sekä varhaisen tuen toimenpiteiden käynnistämisessä. Esihenkilö tuntee tiimensä työn arjen ja johdettavansa, joten hänellä on myös parhaat edellytykset huomata mahdolliset työkykyyn vaikuttavat muutokset. Ottamalla huolen puheeksi ja puuttumalla tilanteeseen varhain on mahdollista saada työkykyä uhkaavat riskitekijät torjuttua tai ainakin minimoitua.

Tutkimuksessa esihenkilöt nostivat esiin useita normaaliin arjen johtamiseen kuuluvia työkaluja, joilla vaikutetaan arjen sujuvuuteen, työyhteisön toimivuuteen, jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työkalut onkin nostettu mukaan uudistettuun varhaisen tuen malliin

### **5.3 Tuotoksen esittely**

Opinnäytetyön tuloksena on syntynyt 27 sivun pituinen tuotos, uudistettu varhaisen välittämisen malli. Tässä osiossa esitellään uudistettu malli (liite 8) sekä mallin toteuttamiseen liittyvät dokumentit työkyvyn kartoituslomake (liite 5), varhaisen välittämisen keskustelun muistio (liite 6) ja varhaisen välittämisen seurantakeskustelu tai prosessin päätös (liite7).

Tuotoksen esittelyn yhteydessä tuodaan ilmi, miten Sirius HR-järjestelmä tukee esihenkilöitä uudistetun mallin käytössä. Varhaisen välittämisen malli on toteutettu toimeksiantajan toiveesta PowerPoint –esityksenä, jotta se on hyödynnettävissä esitysmateriaalina webinarimuotoisessa koulutuksessa, joka tallennetaan ja lisätään esitysmateriaalin kanssa

yrittäjien koulutusportaaliin. Esityksessä on huomioitu sen käyttötarkoitus, joten mallissa on käytetty paljon kuvia ja sisältöä, jotka kouluttaja avaa webinaarissa. Mallin sisältöä on avattu tähän osioon kertomalla, mitä kunkin dia kohdalla kouluttajan on tarkoitus tuoda koulutuksessaan esiin.

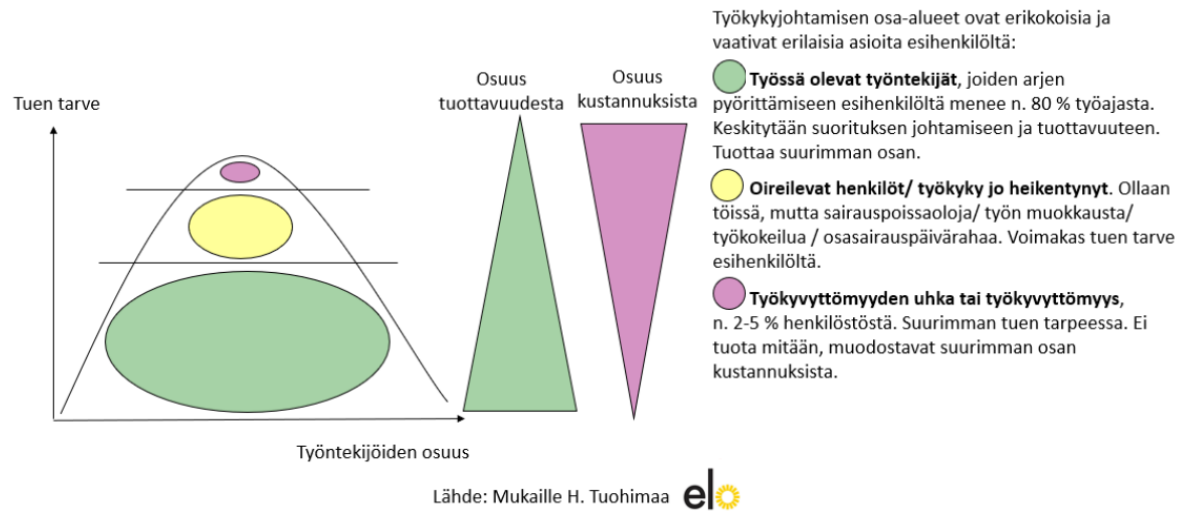
Tuotos pohjautuu toimeksiantajan ja kollegaverkoston kanssa käytyihin keskusteluihin, esihenkilökyselyn ja teemahaastattelujen tuloksiin sekä tietoperustaan. Mallin esitysmuotoon olen saanut inspiraatiota työeläkevakuutusyhtiö Elon materiaaleista ja keskusteluista Elon työkykyasiantuntijan kanssa sekä Miika Hynnisen samaan aiheeseen liittyvästä opin- näytetyöstä, joista kumpikin on havainnollistanut työkykyjohtamisen niin sanottua liikenne- valomallia hyödyntäen. Koska idea oli mielestäni selkeä, olen hyödyntänyt sitä mukailleen myös toimeksiantajan mallissa. Liikennevalon perinteiset värisävyt on toimeksiantajan toi- veesta korvattu yrityksen värimaailmaan paremmin sopiviksi. Varhaisen tuen mallin doku- menttien uudistamisessa olen hyödyntänyt HR-kollegalta saamaani aineistoa (Kotanen, 22.6.2022) ja toimeksiantajan edellisen mallin dokumentteja.

Tuotoksessa on toimeksiantajan toiveesta mukana myös aiheita, jotka ovat opinnäytetyön rajauksen ulkopuolella. Esitysmateriaalin diassa 2. on mukana toimeksiantajayrityksen strategia 2025 vaikka sitä käsitellään ainoastaan lyhyenä mainintana toimeksiantajan esit- tely -osiossa. Rajauksen ulkopuolella ovat myös diassa 9 mainittu päihdeohjelma sekä työkykyongelmien ratkaisut. Diassa 10 esitellään toimeksiantajan muita toimintamalleja ja henkilöstöetuja, joilla tuetaan työkykyä ja -hyvinvointia, mutta myös nämä ovat fokuksen ulkopuolella ja esiintyvät työssä ainoastaan mainintoina.

Varhaisen tuen malli ja siihen liittyvät dokumentit on tehty yrityksen visuaalista identiteettiä kunnioittaen. Aiheiden ja kokonaisuuksien kuvaamisessa on hyödynnetty erilaisia grafiik- kaobjekteja ja valittu teemaan osuvia kuvia, jotta viesti olisi mahdollisimman selkeä ja ha- vainnollistava.

Varhaisen välittämisen toimintamallin esittely aloitetaan kytkemällä malli yrityksen strategi- aan 2025. Toimintamalli liittyy strategisten tavoitteiden Innostava kulttuuri -kokonaisuus- teen esihenkilöiden oleellisena työkaluna työkykyjohtamisen ja työntekijäkokemuksen ke- hittämisessä. (Liite 8, dia 2.)

Dia 4. Työkykyjohtamisen merkitystä avataan kuvaamalla työssä olevien työntekijöiden sekä työkyvyttömyysuhan alla olevien henkilöiden suhdetta tuottavuuteen ja kustannuksiin sekä tuen tarpeeseen (kuvio 16).

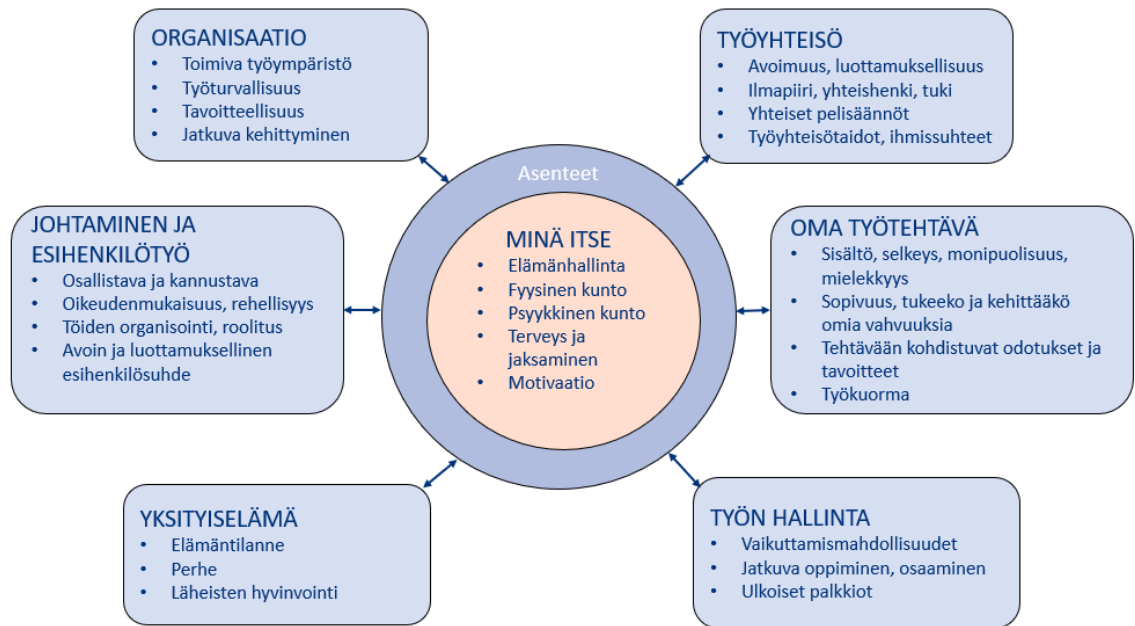


Kuvio 16. Miksi työkykyjohtamista tarvitaan (liite 8, dia 4)

Kuviossa 16 kuvataan liikennevalomallin väreillä, miksi laadukas työkykyjohtaminen on niin tärkeää ja kriittistä esihenkilötyön arjessa. Noin 80 % esihenkilön työajasta menee työssä olevien, työkykyisten työntekijöiden normaalin hyvän arjen johtamiseen. Tämä vihreällä värillä kuvattu kokonaisuus tuottaa suurimman osan tuloksesta. Keltaisella on kuvattu henkilöitä, joiden työkyky on jo heikentynyt, heillä on poissaoloja ja tuen tarve on voimakasta. Punaisella on kuvattu suurimman tuen tarpeessa olevia henkilöitä, joiden työkyvyttömyyden uhka on merkittävä tai he ovat jo työkyvyttömiä. Tämä pieni prosentti työntekijöistä ei käytännössä tuota mitään, mutta on suurimman tuen tarpeessa ja muodostaa pääosan kustannuksista, koska toimenpiteet, joilla työkykyä pyritään palauttaan ovat yritykselle ja yhteiskunnalle kalliita.

Diat 5 ja 6. Varhaisen välittämisen mallin tavoitteena on tukea työssä jaksamista, työn sujuvuutta, työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Varhaisen tuen toimintamallin avulla luodaan työkykyä edistäviä ja tukevia yhteisiä käytäntöjä ja varmistetaan, että samat käytännöt on tiedossa ja käytössä kaikkialla organisaatiossa. Yhtenäisillä toimintatavoilla varmistetaan, että johtaminen on oikeudenmukaista ja tasapuolista. Varhaisen välittämisen mallin avulla ehkäistään työkyvyn heikkenemistä, sairauspoissaoloja tai pahimmassa tapauksessa työkyvyn menetyksiä. Mallissa määritellään työkykyyn vaikuttavat tekijät, joita toimeksiantajayrityksessä seurataan ja joihin on puututtava. (Liite 8, diat 5–6.)

Diassa 7 kuvataan työkyvyn ja -hyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta, joka muodostuu useista tekijöistä (kuvio 17).



Kuvio 17. Työkyvyn ja hyvinvoinnin kokonaisuus (mukaillen Alahautala & Huhta 2018, 17)

Kuvioon 17 on tiivistetty esihenkilökyselyn ja teemahaastatteluiden tuotoksia tietoperustalla täydennettynä. Tutkittavien näkemysten mukaan työkyky ja -hyvinvointi ei ole minikään yksittäisen hankkeen tai toimenpiteen tulos, vaan se jatkuva, työnteon arkeen kuuluvaa toimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin keskiössä on minä itse. Kaikkein ei voi vaikuttaa, vaan jotkut asiat tulevat annettuina. Jokainen tekee kuitenkin itse päivittäin valinnan, miten suhtautuu eteen tuleviin asioihin ja käyttäytyy muita kohtaan. Fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta huolehtiminen auttaa elämäntilannassa sekä tukee terveyttä ja jaksamista.

Kuviossa 17 on lisäksi teemoittain kuvattuna muita työkykyyn- ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten organisaatio, työyhteisö, oma työtehtävä ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Toimiva työympäristö, jossa on asianmukaiset tilat, työvälineet ja prosessit sekä työturvallisuudesta huolehtiminen tukevat työkykyä. Työyhteisöllä – työpaikalla, tiimillä ja työkavereilla, on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Haasteellisetkin tehtävät ja vastoinkäymiset tuntuvat kevyemmiltä, kun työpaikalla ja tiimissä on hyvä yhteishenki. Avoimessa, toisia tukevassa ja kunnioittavassa ilmapiirissä on hyvä ja turvallinen tunne tehdä töitä. Selkeät yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat lisäävät luottamusta ja auttavat fokusoimaan toimintaa oikeisiin asioihin.

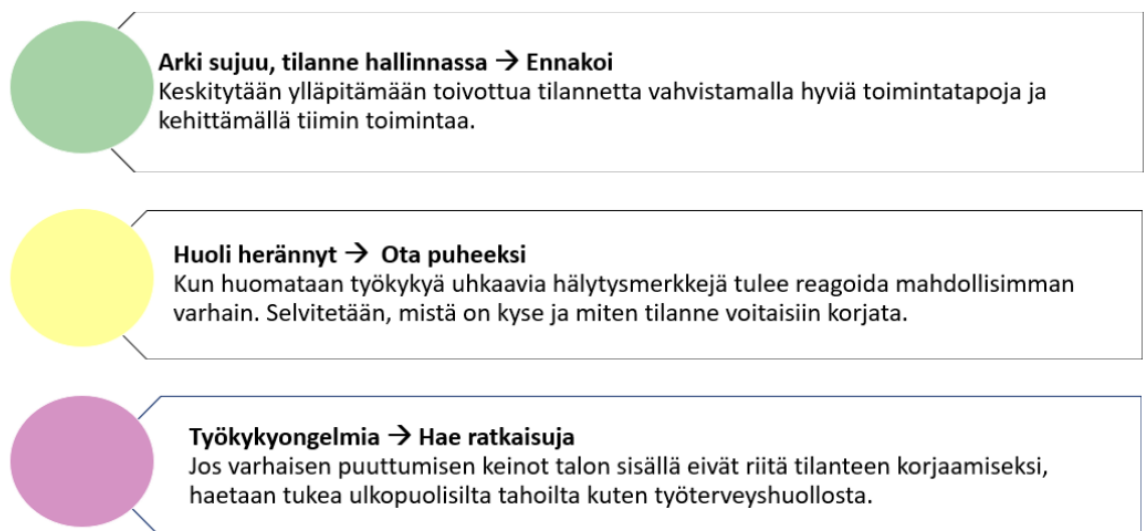
Oman työtehtävän sisältö, mielekkäisyys ja monipuolisuus vaikuttavat työn imuun. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kehittyä lisäävät työhyvinvointia. Tehtävään kohdistuvat odotukset ja tavoitteet on oltava realistisia. Omaan osaamiseen ja kapasiteettiin nähden ääri rajoilla työskenteleminen kuormittaa haitallisesti työkykyä pitkään jatkuessaan. Ihminen on kokonaisuus eikä yksityiselämää voi täysin



erottaa työelämästä. Jos läheisten hyvinvointi on uhattuna tai omassa elämässä on haasteita, vaikuttaa se väistämättä jaksamiseen ja palautumiseen. Paras tilanne on, kun työn ja vapaa-ajan suhde on tasapainossa. (Kuvio 17.)

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat avainroolissa tiimiläisten työkyvyn- ja hyvinvoinnin varmistamisessa. Töiden hyvällä organisoinnilla ja tehtävien asianmukaisella roolituksella varmistetaan työarjen sujuvuus. Oikeudenmukaisella ja johdonmukaisella johtamisella luodaan turvallinen, luottamuksellinen ja innostava ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla oma itsensä, uskaltaa jakaa asioita, kokeilla ja kehittyä. Avoin, luottamuksellinen ja hyvään vuorovaikutukseen perustuva esihenkilö-johdettava suhde on lähtökohta työssä onnistumiseen. (Kuvio 17.)

Diassa 8 havainnollistetaan, miten työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtaminen eri vaiheissa käytännössä tapahtuu.

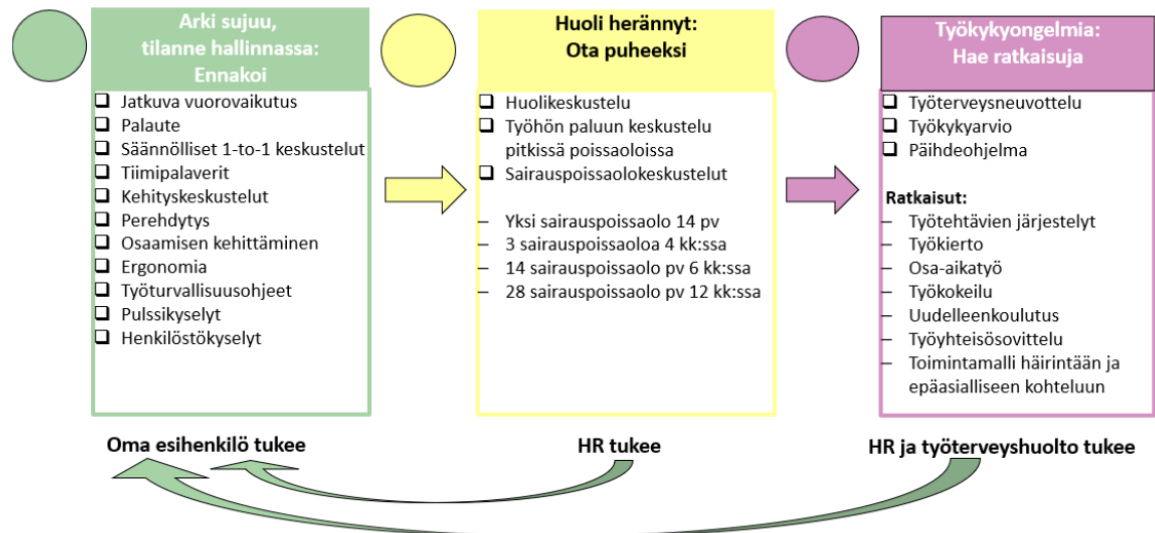


Kuvio 18. Työkyvyn- ja hyvinvoinnin vaiheet ja johtaminen (mukailten Hynninen 2018, 46)

Vaiheiden kuvituksessa on käytetty jälleen liikennevalomallia, jossa vihreä kuvaa hyvää tilannetta, jolloin arki sujuu ja tilanne on hallinnassa. Esihenkilön tehtävä vihreällä kuvatussa perusarjessa on keskittyä ennalta ehkäisevään toimintaan ja ylläpitämään toivottua tilannetta vahvistamalla hyviä toimintatapoja ja kehittämällä tiimin toimintaa. Keltaisella on kuvattu tilannetta, jossa esihenkilön on havahtunut työkykyä uhkaaviin signaaleihin. Hänen tehtävänsä on reagoida muutokseen ottamalla asia puheeksi ja selvittämällä, mistä on kyse ja miten henkilö voisi palata jälleen hyvään sujuvaan arkeen ja työkykyiseksi. Punaisella on kuvattu vaihetta, jossa johdettavalla on selkeitä työkykyhaasteita tai työkyvyt-

tömyyden uhka. Esihenkilön tehtävä on tuolloin hakea ratkaisuja. Ellei ratkaisu löydy yrityksen käytössä olevista omista vaihtoehdoista, on tilanteen korjaamiseksi haettava tukea ulkopuolisilta tahoilta, kuten esimerkiksi työterveyshuollosta. (Kuvio 18.)

Dia 9. Varhaisen tuen mallissa esihenkilön johtamisen työkalut työkyvyn- ja hyvinvoinnin eri vaiheissa on kuvattu alla olevan kuvion 19 avulla.



Kuvio 19. Esihenkilön työkalut eri vaiheissa (mukailien Hynninen 2018, 30)

Vihreällä on kuvattu tavoitteen mukainen hyvä tilanne. Esihenkilön ennakoit ja toteuttaa hyvää lähijohtamista. Ylläpitämällä hyvää vuorovaikutusta esihenkilö ja tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa sekä ymmärtämään paremmin toistensa tapaa toimia. Olemalla läsnä ja tavoitettavissa esihenkilö madaltaa kynnyksiä tuoda esille omaan ja työn arkeen liittyviä ilon aiheita sekä kuormittavia tekijöitä. Rakentavalla ja kehittäväällä palautteella ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Säännöllisillä palavereilla ja tapaamisilla taataan molemmin puolinen tilanteen tasalla pysyminen ja töiden etenemiseen tarvittavan tuen saaminen. Kahdenkeskeiset keskustelut ovat foorumeita, joissa on hyvä ottaa esille työkykyyn ja hyvinvointiin liittyviä asioita, joita haluaa käsitellä kahden kesken. Yhteisissä palavereissa agendalla on muun muassa yhteisten projektien edistämiseen ja yhteistyön parantamiseen liittyviä teemoja. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan tavoitteiden toteutumista, pidemmän tähtäimen suunnitelmaa uusien asettamisen lisäksi sekä otetaan puheeksi urakehitykseen ja osaamiseen liittyvät toiveet ja mahdollisuudet. On esihenkilön vastuulla varmistaa, että kummallakin on yhteinen käsitys tehtävään liittyvistä odotuksista ja tavoitteista. Pulssi- ja henkilöstökyselyt toimivat tärkeinä mittareina oman tiimin työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Turvallisen arjen toteutumista edesauttavat ajan tasalla ja helposti saatavalla olevat turvallisuusohjeet, joiden olemassaolosta muistutetaan säännöllisin väliajoin. On esihenkilön vastuulla seurata ja varmistaa, että turvallisuusoh-

jeita noudatetaan. Huolellisella perehdyttämisellä varmistetaan, että uusi työntekijä pääsee nopeasti kiinni tehtäviinsä, saa hyvän käsityksen työn tavoitteista ja tutustutetaan työssä tarvittavaan tukiverkostoon. (Kuvio 19.)

Keltaisella alueella on kuvattu ne kolme tilannetta, joissa esihenkilön tehtävä on ottaa puheeksi. Kun huoli johdettavan työkyvystä on herännyt, on esihenkilön tarpeen käydä kevyempi huolikeskustelu. Jos työkyvyn haasteet jatkuvat kevyemmästä huolikeskustelusta huolimatta, on käytävä varhaisen välittämisen keskustelu. Varhaisen välittämisen keskustelu on järjestettävä myös tilanteissa, joissa johdettava palaa pitkältä sairauslomalta tai kuviossa 19 esitetyt sairauspoissaolojen hälytysrajat ovat ylittyneet. Poissaoloja seurataan Sirius HR-järjestelmässä, josta lähtee ilmoitus sekä esihenkilölle että HR:lle hälytysrajan ylityksestä. HR tukee ja sparrailee esihenkilöä varhaisen tuen keskusteluihin tarpeen vaatiessa. (Kuvio 19.)

Punaisella alueella johdettavalla on jo todettuja työkykyongelmia. Esihenkilön työkaluina silloin ovat työterveyshuollon kanssa järjestettävä työterveysneuvottelu, työkykyarvio ja tarpeen mukaan päihdeohjelman käyttöönotto. Ratkaisumallit räätälöidään yleensä yksilöllisen tilanteen mukaan. Vaihtoehtoja ovat työtehtävien järjestely, työnkierto, osa-aikatyö tai työkokeilu. Jos näyttää siltä, että henkilö ei voi jatkaa nykyisessä työssään, on mahdollista päästä kouluttautumaan työkykyyn paremmin sopivaan tehtävään. Työyhteisöongelmissa voidaan järjestää työyhteisösovittelu. Yhteistä punaisen alueen ongelmille on se, että tilanteen selvittämiseen tarvitaan yleensä ulkopuolista apua. HR on vahvasti esihenkilön tukena ja mukana toimenpiteiden organisoinnissa. (Kuvio 19.)

Dia 10. Toimeksiantajayritys organisaationa vahvistaa hyvää arkea, kehittää toimintaa ja tukee työkykyä ja hyvinvointia usealla eri tavalla (kuvio 20).



Kuvio 20. Toimeksiantajaorganisaation työkalut työkyvyn- ja hyvinvoinnin johtamiseen (liite 8, dia10)

Kuten aikaisemmin on jo tullut ilmi, esihenkilötyötä tuetaan monin eri keinoin. Henkilöstön kehittämiseen liittyvät kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt organisoidaan HR:n toimesta. Etätyö ja joustava työaika mahdollistavat työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen. Osaamisen kehittäminen on aivan kriittistä työssä pärjäämisen ja kehittymisen kannalta alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Tänä vuonna avattuun DEN Akatemiaan tuetaan jatkuvasti uutta koulutus- ja perehdytys sisältöä sekä itseopiskelumateriaalia esihenkilöiden ja henkilöstön toiveet huomioiden. Työturvallisuuden kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Työterveyshuolto auttaa sairaustilanteissa, tukee organisaatiota taustalla ja osallistuu työkyvyn- ja hyvinvoinnin sekä ergonomian kehittämiseen. Vapaa-ajan tapaturmavaakuutuksen ansiosta hoitoon pääsee nopeasti myös vapaa-ajalla. Työkykyä ja hyvinvointia tuetaan myös lounas-, liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointiedulla sekä mahdollisuudella hankkia työsuhdepolkupyörä. Yritys tukee työssä tarvittavien näyttöpäätelasien hankinnassa, jos omat lasit eivät riitä. Henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia kehitetään yhteistyössä henkilöstötoimikunnan kanssa.

Diassa 11. avataan työkykyä uhkaavien hälytysmerkkien tunnistamista. Jokaisen vastuulla on toimia, jos huomaa ongelmia tai epäkohtia työyhteisössä, työympäristössä tai prosesseissa. Esihenkilöllä on aivan erityinen vastuu huolehtia tiiminsä työhyvinvoinnista ja hänen velvollisuutensa on ryhtyä toimiin heti kun joko itse huomaa viitteitä työkyvyn heikkenemisestä tai viesti huolesta on tullut jonkun muun tai johdettavan itsensä toimesta. Mitä aikaisemmin tilanne huomataan ja siihen reagoidaan, sitä nopeammin on mahdollista lähteä etsimään ratkaisuja ja vaihtoehtojen määrä on laajempi. Olennaista hälytysmerkeissä on muutos aikaisempaan, joko käyttäytymisessä, olemuksessa, työsuorituksessa tai jossain muualla. Muutos kiinnittää huomiota yleensä siksi, että se on harvoin positiivinen. (Liite 8, dia 11.)

Dia 12. Esihenkilöiden kyselyssä ja teemahaastatteluissa nousi lukuisia työkykyä uhkaavia hälytysmerkkejä, jotka esihenkilöiden pyynnöstä nostettiin esille varhaisen tuen malliin (kuvio 21).



Kuvio 21. Työkyvyn alenemisen signaalit (liite 8, dia12)

Tärkeintä on, että esihenkilö seuraa johdettaviensa tilannetta. Selkein hälytysmerkki on sairauspoissaolot. Poissaolojen hälytysrajoja on pohdittu yhdessä työterveyden kanssa ja heidän asiantuntemuksensa perusteella hälytysrajojen ylitys on merkki siitä, että on syytä käydä varhaisen tuen keskustelu ja selvittää onko työssä jotain, joka rasittaa työkykyä tai onko henkilö syytä ohjata esimerkiksi työterveyshuoltoon saamaan apua. Haasteet jaksamisessa voivat näkyä esimerkiksi työsuorituksen heikentymisenä tai oppimis- ja keskittymisvaikeuksina. Ylikuormittuminen voi näkyä toistuvasti pidentyvinä työpäivinä. Poikkeavaan epäsiisteysteen ja vetäytymiseen sosiaalisista tilanteista voi olla syynä masennus. Poikkeuksellinen myöhästely voi viitata haasteisiin yksityiselämässä ja krapulaisena esiintyminen alkoholiongelmiaan. Huomion voi herättää joko yksi tai useampi huolestuttava muutos. Joissain tilanteissa esihenkilölle voi tulla ainoastaan tunne siitä, että kaikki ei ole kunnossa. (Kuvio 21.)

Diassa 13 käsitellään huolikeskustelua. Jos esihenkilölle herää huoli tai tulee tunne, että pitäisi kysyä miten toisella menee, se kannattaa tehdä matalalla kynnyksellä kahden kesken ilman erillistä prosessia tai lomakkeita. Huolikeskustelussa olennaista on se, että asiaa halutaan vielä tunnustella. Huolikeskustelun voi aloittaa tiedustelemalla mitä kuuluu ja onko kaikki kunnossa. Jos keskustelu ei oikein lähde avautumaan, kannattaa kertoa mikä herätti huolen. Salassapidettäviä asioita, kuten terveydentilaa, voidaan käsitellä ainoastaan, jos työntekijä niin haluaa. Kun keskusteluyhteys on avattu, saattaa tulla ilmi, että johdettavalla on ollut esimerkiksi hetkellisiä haasteita yksityiselämässä, joiden takia ei ole pystynyt keskittymään työsuoritukseen normaaliin tapaan. Tilanne voi helpottaa jos sillä, että toinen voi kertoa mikä haastaa elämää sillä hetkellä. Aina pelkkä puhuminen ei

riitä, mutta ratkaisu voi silti olla hyvinkin yksinkertainen ja helposti järjestettävissä. Yhdessä voi miettiä, onko työssä joustovaraa työaikojen suhteen tai onko mahdollista hetkellisesti keventää työkuormaa, jotta työntekijälle jää enemmän resursseja esimerkiksi siviilielän asioiden järjestelyyn. Kyse voi olla myös siitä, että johdettavan työssä on ongelmia, joita hän ei itse saa ratkaistua eikä hän kehtaa vaivata muita. Tällöin ongelma saattaa selvitä sillä, että esihenkilö käy johdettavan kanssa yhdessä keskeneräiset työt läpi, katsoo, mitkä pitää priorisoida, mitä soi voi siirtää ja mitä voi jättää kokonaan pois. Huolikeskustelu on aina luottamuksellinen ja ensimmäinen tunnustelu. Jos tilanne ei parane, varataan varhaisen välittämisen keskustelu. (Liite 8, dia 13.)

Dia 14. Yli 14 päivää kestävä sairauspoissaolo katsotaan pitkäksi poissaoloksi, joka käynnistää varhaisen välittämisen prosessin. Esihenkilö ja HR saavat Sirius HR- järjestelmästä hälytyksen, kun hälytysraja on ylittynyt. (Kuvio 22.)



Kuvio 22. Toimenpiteet pitkän sairauspoissaolon yhteydessä (liite 8, dia 14)

Esihenkilön tehtävä on pitää yhteyttä johdettavaan pitkän sairauspoissaolon aikana. Yhteydenpito on välittämistä ja sillä varmistetaan, että yhteys työpaikalle säilyy myös sairauspoissaolon aikana. Sirius-hälytyksen saatuaan esihenkilö on yhteydessä johdettavaan ja sopii yhteydenpidon säännöllisyydestä ja tavasta poissaolon aikana. (Kuvio 22.)

Yhteydenpidon tiheyden ei ole olemassa ehdotonta sääntöä, vaan se riippuu sairauspoissaolon pituudesta ja osittain myös syystä. Kestoltaan lyhyemmissä poissaoloissa yhteyttä voidaan pitää kerran viikossa, pidemmissä poissaoloissa kerran kuussa. Jos sairauspoissaolon syy on mielenterveysperusteinen, voi henkilölle toivoa pidempää paussia yhteydenpitoon, jolloin sovitaan yhdessä, milloin olisi hyvä olla yhteydessä seuraan kerran. Yhteydenpidon tarkoitus on vaihtaa kuulumiset puolin ja toisin. Johdettava pysyy mukana työkuviassa, kun esihenkilö kertoo tärkeimmistä tapahtumista, jolloin töihin paluun kynnyks madaltuu. Esihenkilö voi tarpeen vaatiessa tarjota lisätukea, jos käy ilmi, että työntekijän tilanne on heikentynyt. Kun töihin paluun hetki lähestyy, pohditaan yhdessä tarvetta tuetulle paluulle ja mitä tuki juuri hänen kohdallaan käytännössä voisi olla. Kun johdettava on palannut töihin, pidetään varhaisen välittämisen keskustelu, jossa käydään työkykyyn liittyviä asioita varhaisen tuen mallin lomakkeen mukaisesti läpi. (Kuvio 22.)

Diassa 15 ja 16 käydään oleelliset pointit varhaisen välittämisen keskustelusta ja kuvataan keskustelun eteneminen (liite 8, diat15-16).



Kuvio 23. Varhaisen välittämisen keskustelun eteneminen (liite 8, dia 16)

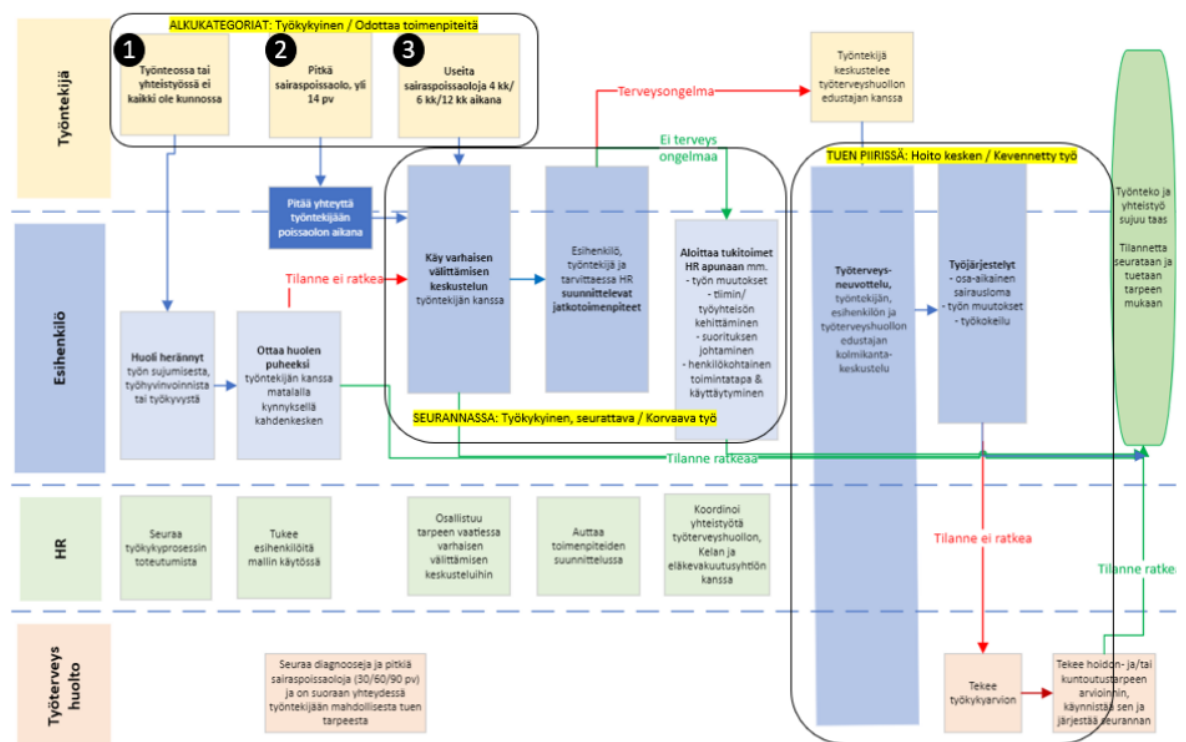
Prosessi alkaa keskustelusta sopimisella. Johdettavalle tulee etukäteen kertoa mistä on kysymys. Sen jälkeen esihenkilö lähettää työntekijälle työkyvyn arvioimislomakkeen (liite 5), jonka avulla työntekijä voi valmistautua keskusteluun. Varhaisen välittämisen keskustelu on ehdottoman luottamuksellinen. Jos tilanteen ratkaisu vaatii toimenpiteitä, jotka vaikuttavat myös muiden tekemiseen, sovitaan yhdessä, miten asiasta kerrotaan. Keskustelussa käsitellään työn tekemiseen vaikuttavia haasteita konkreettisin esimerkein ja arvioidaan työkykyyn vaikuttavia kuormitustekijöitä ja voimavaroja työn näkökulmasta käsin. Painopisteenä on mahdollisuudet tilanteen ratkaisemiseksi työpaikalla. Terveysteen ja yksityiselämään liittyvistä asioista keskustellaan ainoastaan tasolla, jolla työntekijä haluaa niistä keskusteltavan, jos ne ovat oleellisia kyseessä olevaan tilanteeseen. Keskustelussa sovitaan toimenpiteet ja aikataulu asian korjaamiseksi sekä millä tavoin tilanteen kehittymistä seurataan. Esihenkilö dokumentoi keskustelun Sirius HR- järjestelmään ja toimittaa muistion työntekijälle tarkastettavaksi. Keskustelun jälkeen on tärkeää, että toimenpiteet, joista yhdessä sovittiin, toteutuu. (Liite 8, diat 15–16.)

Diassa 17 on kuvattuna työkyvyn kartoituskysely, jonka johdettava saa etukäteen tutustuttavakseen. Kyselyn avulla johdettava arvioi omia voimavarojaan ja ammatillista osaamistaan suhteessa omaan työhön. Lisäksi kyselyssä arvioidaan työyhteisön toimivuutta ja työolosuhteita. Samat kysymykset käydään yhdessä keskustellen esihenkilön kanssa varhaisen välittämisen keskustelussa. Siriukseen kirjataan yhteinen näkemys tilanteesta. Suurin painoarvo on niissä kysymyksissä, jotka liittyvät johdettavan haasteisiin. (Liite 8, dia 17.)

Diat 18 ja 19. Sirius HR- järjestelmän käyttöä esitellään ja ohjeistetaan mallissa muuttaman kuvakaappauksen avulla. Esihenkilöt saavat järjestelmän käyttöön erilliset ohjeet, mutta opinnäytetyön rajauksen vuoksi käyttöohjeita ei käsitellä enempää kuin toimeksiantajan mallissa on kuvattu. Kun esihenkilö saa ilmoituksen sairauspoissaolorajan ylityksestä, on hänen tehtävänsä käydä katsomassa Siriuksesta mistä hälytys on tullut ja mitä pitäisi tehdä. (Liite 8, diat 18–19).

Dia 20. Sirius HR:ssä oleva varhaisen välittämisen keskustelumuistio toimii keskustelun runkona. Esihenkilö valmistautuu täyttämällä muistioon etukäteen keskusteluun johtaneet havainnot, miten ne ovat vaikuttaneet johdettavan suoriutumiseen työtehtävistään ja työyhteisön toimintaan. Keskustelu etenee työkyvyn kartoituslomakkeessa olevien kysymysten avulla. Kysymykset ovat hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä. Jos johdettava on täyttänyt kyselyn etukäteen, voi esihenkilö avata keskustelua kysymällä, miten hän on päätenyt kyseiseen vastaukseen ja mitä työpaikalla voitaisiin tehdä, jotta tilanne olisi parempi. Siriukseen täytetään yhteinen näkemys kustakin kysymyksestä. Esihenkilö kirjaa Siriukseen yhteisesti sovitut toimenpiteet, aikataulun ja milloin asiaan palataan uudelleen ja antaa muistion johdettavalle keskustelun jälkeen. (Liite 8, dia 20.)

Toimeksiantajan varhaisen tuen prosessi on kuvattu prosessikaavion avulla kuviossa 24. Prosessissa on huomioitu roolit, varhaisen tuen prosessiin johtavat syyt sekä Siriuksessa käytettävät tilakoodit.



Kuvio 24. Toimeksiantajan varhaisen tuen prosessi (liite 8, dia 21)

Varhaisen välittämisen prosessi voi käynnistyä kolmesta eri syystä. Ensimmäinen syy on esihenkilön tai kollegan huoli johdettavan työkyvystä. Esihenkilö ottaa asian puheeksi johdettavan kanssa kevyemmässä huolikeskustelussa. Keskusteluja voi olla yksi tai useampi. Jos tilanne selviää varhaisen tuen keskustelussa käytössä olevilla vaihtoehdoilla, tilanne ratkeaa, ja työnteko ja yhteistyö sujuu taas. Esihenkilö seuraa tilannetta. Jos tilanne ei parane, käydään varhaisen välittämisen mallin mukainen keskustelu. Jos ongelma ratkeaa siinä, henkilö palaa työhön ja esihenkilö seuraa tilannetta. (Kuvio 24.)



Jos tilanne ei ratkea varhaisen välittämisen keskustelun seurauksena, ja ongelman syy on terveydellinen, ohjataan työntekijä työterveyshuoltoon. Jos ongelman syy on ei ole terveydellinen vaan työpaikasta johtuva, aloittaa esihenkilö toimenpiteet työpaikalla käytössä olevilla tukitoimilla, kuten, suorituksen johtamisella, työn muutoksilla, työyhteisön kehittämisellä tavoitteena tilanteen ratkeaminen. (Kuvio 24.)

Terveydellisen syyn ollessa kyseessä, työntekijä keskustelee työterveyshuollon edustajan kanssa. Työterveyshuolto tai esihenkilö voi pyytää työterveysneuvottelun, johon osallistuu johdettavan lisäksi työterveyshuollon edustaja ja esihenkilö. Jos työterveysneuvottelun avulla ei löydetä ratkaisua, voidaan kokeilla erilaisia tilanteeseen sopivia työjärjestelyitä, kuten muutoksia työhön, työkokeilua tai osa-aikaista sairauslomaa. Ellei tilanne ratkea niilläkään, työterveyshuolto tekee työkykyarvion. Jatkotoimenpiteet suunnitellaan työkykyarvion tulosten perusteella yhteistyössä työterveyshuollon tai työeläkevakuutusyhtiön kanssa. (Kuvio 24.)

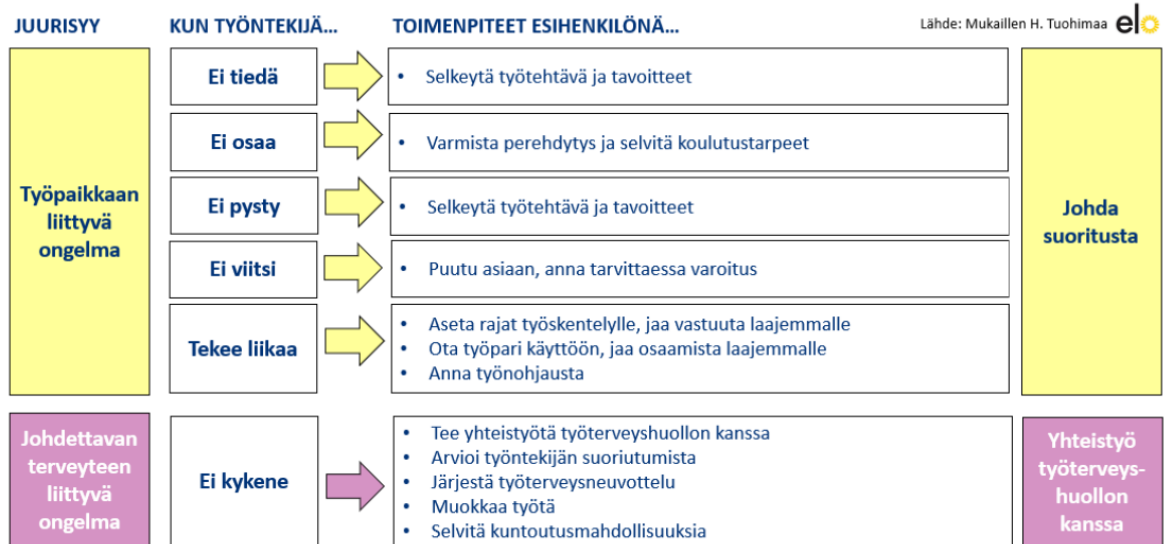
Toinen syy on johdettavan pitkä, yli 14 päivää kestävä sairausloma. Kun esihenkilö saa tiedon Sirkuksesta pitkästä poissaolosta, on esihenkilö yhteydessä ja sopii yhteydenpidosta sairauspoissaolon aikana. Kun henkilö on palaamassa takaisin töihin, sovitaan varhaisen välittämisen keskustelu. Kolmas syy on useita sairauspoissaoloja tietyn ajanjakson sisällä. Kun esihenkilö saa tiedon hälytysrajan ylityksestä, hän sopii varhaisen tuen keskustelun. Kun varhaisen välittämisen keskustelu käydään sairauspoissaoloperusteisen syyn takia, etenee prosessi saman kaavan mukaan kuin ensimmäisen vaihtoehdossakin. Tavoitteena prosessin kaikissa vaiheissa on aina työntekijän palautuminen työkuuntoiseksi. (Kuvio 24.)

HR seuraa työkykyprosessin toteutumista, tukee esihenkilöä prosessin kaikissa vaiheissa ja osallistuu pyynnöstä myös varhaisen välittämisen keskusteluihin. Jos prosessi etenee, HR auttaa toimenpiteiden suunnittelussa ja koordinoi yhteistyötä työterveyshuollon, Kelan ja eläkevakuutusyhtiön kanssa. (Kuvio 24.)

Työterveyshuolto hoitaa sairauksia, seuraa diagnooseja ja pitkiä sairauspoissaoloja ja on suoraan yhteydessä työntekijään mahdollisen tuen tarpeessa. Työterveyshuolto järjestää työterveysneuvottelun, osallistuu työterveyshuollon piirissä oleviin työjärjestelyihin ja tekee tarpeen vaatiessa työkykyarvion. Työterveyshuolto tekee lisäksi hoidon- ja/tai kuntoutustarpeen arvioinnin, käynnistää sen ja järjestää seurannan. (Kuvio 24.)

Dia 22. Työkyvyn ongelmien juurisyyt voivat olla työpaikkaan tai terveyteen liittyviä. Esihenkilön on tärkeä erottaa, kummasta on kyse, sillä toimenpiteet ovat erilaiset juurisyyistä riippuen. (Kuvio 25.)

Työkykyyn liittyvien ongelmien juurisyyt voidaan pääsääntöisesti jakaa työpaikkaan ja terveyteen liittyviin haasteisiin.

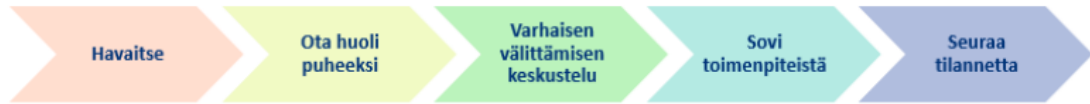


Kuvio 25. Työkyvyn haasteiden juurisyyt ja johtamiskeinot (liite 8, dia 22)

Kuvion 25 viisi ensimmäistä syytä on työpaikkaan liittyviä, jolloin ratkaisu on suorituksen johtaminen. Viimeisen ongelman syy on terveydellinen, jolloin ratkaisua haetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Ongelman juurisyyt tunnistaminen voi olla haasteellista. Esihenkilön on kuitenkin oleellista yrittää selvittää, milloin työn sujumiseen tai työkykyyn liittyvät haasteet johtuvat työpaikasta, sillä medikalisoimalla työpaikkaan liittyvät juurisyyt johtavat esimerkiksi siihen, että pitkäkään sairausloma ei auta, jos työntekijä kohtaa samat ongelmat töihin palattuaan. (Kuvio 25.)

Työpaikalla ratkaistavia ongelmia ovat tietämättömyys, haasteet osaamisessa, pystymisessä, motivaatiossa tai liiassa tekemisessä. Jos työntekijä ei tiedä tai pysty, on esihenkilön toimenpide selkiyttää tavoitteita ja työtehtäviä. Jos ongelman syy liittyy osaamiseen, on koulutustarpeet kartoitettava ja varmistettava perehdytyksen riittävyys. Jos töitä tehdään liikaa, on esihenkilön vastuulla asettajat rajat työnteolle ja jakaa vastuuta tai osaamista laajemmalle. Jos motivaatio ei vaan riitä tehtävään tai työpaikkaan, tulee esihenkilön puuttua asiaan ja ottaa tarpeen vaatiessa hallinnolliset toimenpiteet, kuten varoitus, käyttöön. (Kuvio 25.)

Dia 23. Esityksen loppuksi vedetään esihenkilön tehtävät vielä yhteen kuvion 26 avulla.



Kuvio 26. Esihenkilön tehtävät varhaisen välittämisen mallissa (liite 8, dia 23)

Esihenkilön tehtävä on seurata johdettaviensa työn sujumista, poissaoloja ja muita työkyvyn alenemisen signaaleja. Kun hälytysmerkit ovat havaittavissa, on esihenkilön reagoitava nopeasti. Jos kyse on huolesta, joka liittyy työn sujumiseen, yhteistyöhön, muutokseen käytöksessä tai olemuksessa, on huoli otettava puheeksi. Jos tilanne ei keskustelujen seurauksena parane, on esihenkilön käytävä johdettavan kanssa varhaisen välittämisen keskustelu. Varhaisen välittäminen keskustelu on käytävä myös silloin, kun sairauspoissaolojen hälytysraja ylittyy tai henkilö on palaamassa takaisin töihin pitkältä sairauslomalta. Jos ongelman juurisyyt on terveydellisiä, ohjataan työntekijä työterveyshuoltoon. Jos syyt ovat työpaikkaan liittyviä, on ratkaisun avaimet suorituksen johtamisessa. Varhaisen välittämisen keskustelusta on tehtävä muistio, joka annetaan myös johdettavalle ja tallennetaan Siriukseen. Keskustelussa sovittujen toimenpiteiden toteutumista on seurattava. Henkilön jäädessä pitkälle sairauslomalle, esihenkilö on säännöllisesti yhteydessä johdettavaan yhteisesti sovitun mukaisesti ja auttaa työhön paluuvaiheessa. HR auttaa ja tukee esihenkilöä prosessin kaikissa vaiheissa. (Kuvio 26.)

Dia 24. Esitys päättyy työterveyshuollon kanssa sovittujen toimintamallien esittelyyn (liite 8, dia 24).

## 6 Pohdinta

Tässä osiossa arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja esitän toimeksiantajan palautteen uudistetusta ja jo käyttöön otetusta varhaisen välittämisen mallista. Sen jälkeen esittelen ehdotukseni, miten mallia voisi kehittää ja mitä mallin käyttöönoton myötä saatavista tuloksista voisi vielä tutkia. Lopuksi arvioin mitä olen oppinnyt opinnäytetyötä tehdessä ja mitä hyötyä tutkimuksesta on ollut minulle ammatillisesti.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tavoite oli uudistaa toimeksiantajan varhaisen tuen toimintamalli vastaamaan paremmin olemassa olevaa tarvetta sekä ottaa uusi järjestelmä käyttöön. Kumminkin tavoitteet on saavutettu. Opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä molemmat ovat aktiivisessa käytössä ja todettu tarpeen mukaiseksi sekä toimiviksi. Uudistettu malli haluttiin paremmin esihenkilöitä ja HR:ää palvelevaksi ja siinä piti ottaa huomioon uuden käyttöönotettavan järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet. Jotta saatiin tietoa lähtötilanteesta, oli käyttäjiltä kartoitettava mitkä olivat heidän todelliset tarpeensa. Tätä selvitettiin kyselyn ja haastattelujen avulla.

Laadullisessa tutkimuksessa on aina mahdollista, että tutkija vaikuttaa tuloksiin joko tieteen tai alitajuisesti. Haastattelutilanteessa tutkija ja tutkittava ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutussuhteessa, joten tutkija voi tehdä tutkittavan sanomisesta omia tulkintoja. Teemahaastattelussa aiheen teemat etenevät tutkittavan kautta ja näkökulmasta. (Kananen 2013, 26). Haastateltavat valittiin toimeksiantajan kanssa huolella, koska haluttiin saada näkemyksiä ja kokemuksia kattavasti. Haastateltavat olivat eri ikäisiä miehiä ja naisia, joilla oli hyvin erilaisia tiimejä johdettavanaan. Rakennustyömailla ja tehtaissa työkyvyn- ja hyvinvoinnin haasteet ovat erilaisia kuin asiantuntijatyössä. Yksilöhaastattelu oli oikea valinta, koska työkyvyn johtamisessa käsiteltävät asiat voivat olla hyvin luottamuksellisia. Teemahaastattelun apukysymysten asettelussa oli otettu huomioon kysymysten luonne, jolla oli tarkoitus saada haastateltavat pohtimaan ja kuvaamaan teeman ympärillä olevia aiheita mahdollisimman monipuolisesti. Kysymykset olivat avoimia, kysyttiin kokemuksia ja vältettiin johdattelevia ja hypoteettisia kysymyksiä. Teemahaastattelut tallennettiin, joten pystyin haastatteluissa keskittymään täysin haastateltavaan. Tunnelma haastatteluissa oli avoin ja luottamuksellinen. Nopeasti innostuvasta luonteestani huolimatta, koin onnistuneeni haastattelijan roolissa enkä lähtenyt kommentoimaan tai ohjaamaan keskustelua liikaa.

Kyselytutkimuksen vastausaktiivisuuteen vaikuttavat muun muassa tutkimuksen aihe ja vastaajajoukko. Verkkokyselytutkimuksissa 20–30 % vastausprosenttiin voidaan olla tyytyväinen, jos kysely lähetetään joukolle, joka ei ole entuudestaan tuttu. (SurveyMonkey 2022). Tähän tutkimukseen tehdyn kyselyn vastausprosentti oli 39 %. Vastaajajoukko oli huolellisesti valittu ja kyselyn aihe liittyi esihenkilöiden työhön, joten siihen nähden odotin hieman parempaa vastausaktiivisuutta. Kysely toteutettiin juhannuksen ympärillä, joka perinteisesti on kesäloma-aikaa. Rakennusalalla kesä on kuitenkin myös korkeasesonkia töiden suhteen, joten kyselyn ajankohtaan suhteutettuna vastausprosenttia voidaan pitää riittävänä. Vastauksia saatiin organisaation kaikista toiminnoista ja avoimiin kysymyksiin vastattiin innokkaasti, joten voidaan sanoa, että vastauksien määrä ja laatu oli riittävä.

Avointen kommenttien läpikäymisessä ja teemahaastattelujen litteroinnissa haasteena oli aineiston suuri määrä, vastausten moninaisuus ja niiden vetäminen yhteen. Aineiston analysointiin meni paljon aikaa, mutta onnistuin mielestäni löytämään aineistosta oleellisen ja lopputulokseen voi olla tyytyväinen

## **6.2 Toimeksiantajan palaute**

Tämä osio on kirjoitettu toimeksiantajan opinnäytetyön ohjaajalle lähettämän palautelomakkeen pohjalta.

Toimeksiantajan mukaan uudistettu varhaisen tuen malli on koettu erittäin hyödylliseksi ja otettu aktiiviseen käyttöön. Uudesta mallista on pidetty esihenkilövalmennus 12.10.2022 ja mallin käyttöä tukeva Sirius HR-järjestelmä on otettu käyttöön. Organisaation sisäiset varhaisen tuen materiaalit ja prosessit on päivitetty. Yhteistyökäytännöt ja mittarit on muokattu uudistetun mallin pohjalta yhdessä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa. Uudistettu toimintamalli malli on antanut uuden näkökulman myös muulle esihenkilötyön kehittämiselle sekä nivonut päivittäis- ja työkykyjohtamisen yhteen.

Toimeksiantaja tuo esiin, että varhaisen tuen malli on tehty käyttöä varten. Yrityksessä tul- laan toimeksiantajan mukaan seuraavan puolen vuoden aikana kiinnittämään erityistä huomiota mallin käyttöönottoon osana arjen esihenkilötyötä.

Toimeksiantajan mukaan varhaisen tuen malli on tehty huolella ja monista eri näkökulmista katsoen. Toimeksiantaja on henkilökohtaisesti todella tyytyväinen uuteen malliin, sillä varhaisen tuen prosessi on nyt hyvin selkeä. Ohjeistus on kattava ja laadukas. Malli on riittävän yksinkertainen. Toimeksiantaja uskoo, että malli tulee toimimaan hyvänä pohjana esihenkilötyön kehittämisessä eteenpäin.

Toimeksiantaja kiitti syvällisestä paneutumisesta, sinnikkyudesta ja itsenäisestä projektin hoitamisesta. Toimeksiantajan mielestä olin paneutunut erilaisiin vaihtoehtoihin, keskustellut asiantuntijoiden kanssa ja koonnut todella laajan ja yksityiskohtaisen aineiston varhaisen tuen mallin ohjeistusta varten. Toimeksiantaja mainitsee myös oman osaamisensa kasvaneen matkan varrella. Aiemmin vaikeasti hahmotettava varhaisen tuen malli on nyt kristallin kirkas.

### **6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Siriuksen tarjoamaa työkykyjohtamistiedon perusteella olisi hyvä tutkia varhaisen tuen toimenpiteiden vaikutusta poissaolojen määrään ja pituuteen.

Siriuksesta saatavaa poissaolotietoa olisi hyvä verrata henkilöstö- ja pulssikyselyistä saatavien tulosten kanssa. Kun poissaoloista alkaa kertymään Siriukseen tarkkaa ja luotettavaa dataa, olisi hyödyllistä tutkia sairauspoissaolojen ja esihenkilötyön suhdetta. Mielenkiintoisia tutkimuskohteita voisivat olla esimerkiksi sairauspoissaolojen suhde tyytyväisyyteen oman esihenkilön toimintaan tai kokemukseen omasta työkyvystä.

Henkilön arvion omasta työkyvystään voisi sisällyttää johonkin säännöllisesti toistuvaan valmiiseen prosessiin, esimerkiksi anonymisti vastattavaan pulssikyselyyn. Kyselyssä tulisi käyttää aina samoja kysymyksiä ja samaa Likert-asteikkoa, jotta tulokset olisivat verrannollisia keskenään. Tuloksia voisi verrata halutuilla parametreilla, esim. tiimeittäin tai liiketoimintayksiköittäin. Näin HR saisi näkymän koko organisaation tuloksiin ja voisi kohdistaa tehostetut tukitoimenpiteet yksikköön, jossa kokemus omasta työkyvystä on heikompi kuin muissa yksiköissä tai tulosten trendi on laskeva. Tiimien vetäjät voisivat tulosten avulla reflektoida omaa toimintaansa suhteessa tiimiläistensä kokemukseen omasta jaksamisesta, analysoida mikä voisi selittää muutosta ja mitä hän voisi tehdä parantaakseen tuloksia. Tiimin tulokset voisi sisällyttää myös yhdeksi esihenkilöiden tulospalkitsemisen mittariksi. Siriuksesta saatavaa tietoa sairauspoissaoloista voisi verrata myös tehtyihin ylityötunteihin ja tutkia, löytyykö niistä yhteyttä.

### **6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Kun aloitin opinnäytetyön tekemisen, olin työskennellyt vain muutaman kuukauden toimeksiantajayrityksessä. Varhaisen tuen mallista oli aikaisempaa kokemusta esihenkilön näkökulmasta, mutta HR- tehtävät ja rakennusala olivat itselleni uusia. Pidimme toimeksiantajan kanssa työn aloituspalaverin 10.12.2021, jossa käytiin läpi tavoite, toiveet, työn eteneminen ja aikataulu. Opittavaa uudessa työssä oli paljon ja sain olla muutamassakin kehitysohjelmassa mukana, joten tämän työn aloittaminen starttasi hieman viiveellä.

Aloituspalaverin jälkeen lähdin suunnittelemaan opinnäytetyön sisällysluetteloa, jotta saisin kokonaiskuvan siitä, mitä pitää tehdä. Sainkin sisällysluettelosta omasta mielestäni loogisen ja hyvän aika nopeasti. Sen jälkeen ryhdyin suunnittelemaan kyselyä ja esihenkilöiden haastattelujen kysymyksiä. Aloin hahmottelemaan peittomatriisia ja tein asiantuntijahaastatteluja. Kartutin matkan varrella lähdeaineistoa ja tietoperustaa. Kyselyn suunnitteluun meni yllättävän paljon aikaa ja kun olin valmis tekemään kyselyn, alkoi Ukrainan sota. Sirius-järjestelmän aloituspalaveri oli 2.3.2022. Sodan vaikutukset toimeksiantajayritykseen kävivät aika nopeasti selväksi. Tämä työ ja Siriuksen käyttöönotto keskeytettiin, muiden muassa. Prosessi oli usean kuukauden ajan pysähdyksissä eikä käytännössä ollut edes tietoa voidaanko se viedä loppuun, joten työ jäi odottamaan.

Lopulta varhaisen tuen mallin uudistaminen sai vihreää valoa ja työssä voitiin edetä. Kysely ja haastattelut toteutettiin kesällä ja tulokset analysoitiin suhteellisen pikaisesti kyselyn jälkeen. Tein ehdotuksen uudeksi malliksi kyselyn tulosten perustella ja esittelin sen toimeksiantajalle. Mallia jatkojalostettiin useaan otteeseen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, kunnes se lopulta jalkautettiin esihenkilöille 12.10.2022. Sirius oli otettu HR:lle testiin jo hieman aikaisemmin. Esihenkilöille saivat tunnukset järjestelmään 20.10.2022. Opinnäytetyön työstäminen jatkui syksyllä. Työ valmistui 18.11.2022.

## **6.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Malli on rakennettu toimeksiantajayrityksen esihenkilöitä, työkykyjohtamisen ohjausryhmään kuuluvia asiantuntijoita ja toimeksiantajaa kuunnellen, joten työssä on pyritty vastaamaan esiin tulleisiin toiveisiin ja tarpeisiin mahdollisimman hyvin.

Esiin tulleiden toiveiden mukaisesti uudistetussa mallissa on tuotu esille työkykyjohtamisen merkityksellisyys sekä varhaisen välittämisen mallin tavoitteet ja tarkoitus. Työkyvyn ja hyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta on avattu havainnollistavan kuvan avulla. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamisen vaiheita on visualisoitu värikoodeilla helpommin hahmotettavaksi. Sairauspoissaoloille on annettu hälytysrajat. Varhaisen tuen toimintamallista on piirretty kaavio, jonka avulla koko prosessi oleellisine toimijoinen on saatu kuvattua yhdelle sivulle. Varhaisen välittämisen prosessin vaiheet on avattu ja esihenkilöille annettu yksityiskohtaiset toimintaohjeet eri vaiheisiin. Sirius-järjestelmään on tehty pikaohjeet esihenkilöille. Työkyvyn haasteisiin liittyvät juurisyyt on jaoteltu työpaikkaan ja terveyteen liittyviin syihin ja esihenkilöille annettu suuntaviivat eri syistä johtuvien ongelmien johtamiseen. Esihenkilön tehtävät varhaisen tuen mallissa on lopuksi tiivistetty yhteen kuvaan. Lopuksi on kuvattu toimintamallit, joilla työterveyshuolto tukee toimeksiantajayrityksen henkilöstön terveyttä, työkyky- ja hyvinvointia.

Tietoperustaa kartoittaessani olen saanut laajennettua verkostoani ja löytänyt lähteitä, joista tulee olemaan hyötyä myös opinnäytetyön jälkeen. Olen päässyt syventää osaamistani työkyvyn ja -hyvinvoinnin kokonaisuudesta ja saanut laajennettua näkemystäni varhaisen tuen toimintamalleista niin esihenkilön kuin henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Työn aikana olen opetellut kaksi uutta järjestelmää. Siriukseen implementoinnin ja esihenkilöille tehdyn erillisen pikaohjeistuksen myötä perehdyin Siriuksen käyttöön ja mahdollisuuksiin. Lisäksi olen opetellut piirtämään vuokaavioita Microsoft 365 Visio- työkalulla.

Jälkikäteen ajateltuna, olisin voinut tehdä joitain asioita toisin. Opinnäytetyön kirjoittamisvaiheessa selkeni, että tutkimusosuuden olisi voinut suunnitella järkevämmiin. Aiheen vihdessä mukanaan tutkimuskysymyksiä tuli liikaa ja kysymykset olisi voinut muotoilla selkeämmin. Teemahaastatteluja varten lähetin koko kysymyspatteristoni haastateltaville, joten koin, että minun piti myös tähän työhön ottaa ne kaikki mukaan. Opinnäytetyötä olisi voinut myös rajata tarkemmin mutta alkuinnostuksessa en halunnut jättää yhtään kiinnostuksen kohdetta pois. Koska ajauduin aiheen kanssa välillä sivuraiteille, työstin sisältöä, joka toki oman oppimisen kannalta on ollut hyödyllistä, mutta tämän työn kannalta tarpeetonta. Joidenkin opinnäytetyön lopputuloksen kannalta tärkeiden osuuksien kirjoittaminen jäi liian viime tintaan, joten niiden osalta sisältö jäi keveähköksi.

Opinnäytetyö yllätti laajuudellaan. Käytännössä olen vienyt rinnakkain kahta projektia - varhaisen tuen mallin uudistamista ja Sirius HR-järjestelmän käyttöönottoa, muiden töiden ohella ja kirjoittanut opinnäytetyötä siinä sivussa. Ajankäyttöä on täytynyt tehostaa, jotta on saanut kaiken valmiiksi. Kokonaisuuden hahmottamisen ja projektin hallintataidot ovat kehittyneet.

Opinnäytetyön suhteen minulla oli muutama toive. Toivoin saavani tutkia aihetta, joka kiinnostaisi ja innostaisi itseäni sekä lisäisi ammattitaitoani. Toivoin työltäni myös, että se perustuisi todelliseen tarpeeseen ja tulisi hyötykäyttöön. Tässä työssä kaikki toiveeni toteutuivat. Olen saanut tehdä toimeksiantajalle mielenkiintoisen työn, jonka tulokset on otettu osaksi esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon työkykyjohtamisen arkea. Siriuksen käyttöönoton myötä työkykytilanteiden kokonaisuus on avautunut paremmin ja hallinta helpottunut. Uudistettujen varhaisen tuen ohjeiden avulla esihenkilöiden on helpompi edistää tiiminsä hyvinvointia ja tukea työkykyä oikea-aikaisesti.

Opinnäytetyöprosessin aikana minulle vahvistui, että työkyvyn ja -hyvinvoinnin kenttä on osa-alue, jossa halua kehittyä ja jonka piirissä haluan työskennellä myös jatkossa. Teemoihin perehtyessäni huomasin, kuinka paljon on vielä opittavaa, joka vahvisti haluani jatkaa tradenomitutkinnon jälkeen YMK-opintojen parissa.



## Lähteet

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä-käsikirja esihenkilötyöhön. Työterveyslaitos. Helsinki.

Alahautala, T. & Huhta H-R. 2018. Johda terveyttä. Alma Talent. Helsinki.

Cygnel, S. 24.11.2021. Psykologinen turvallisuus: kaikilla on lupa olla oma itsensä. Telma. Luettavissa: <https://telma-lehti.fi/psykologinen-turvallisuus>. Luettu: 12.11.2022.

DEN. 2022. Meistä. Luettavissa: <https://den.fi/meista/>. Luettu: 26.10.2022

DEN Group, 2022. DEN Group Oy Tilinpäätös ja toimintakertomus 31.12.2021. Vantaa. Luettavissa: [https://den.fi/wp-content/uploads/2022/05/DEN\\_Vuosikertomus\\_2021\\_A4\\_FI.pdf](https://den.fi/wp-content/uploads/2022/05/DEN_Vuosikertomus_2021_A4_FI.pdf). Luettu: 21.6.2022.

Edmondson, A. 5.5.2014. Building a psychologically safe workplace. Tedx. YouTube. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>  
Katsottu 13.11.2022.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>. Luettu: 8.10.2022.

Elo 2022. Mitä on työkykyjohtaminen? Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut>. Luettu: 4.9.2022.

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163779>. Luettu: 5.10.2022.

Ilmarinen 2022a. Työkykyjohtamisen lyhyt tietopaketti. Luettavissa: [https://www.ilmari-nen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=paidsocial&utm\\_campaign=000034\\_Brand\\_TKA\\_Ei-palvelua\\_jatkuva-2022&utm\\_content=Link-ad-image\\_Tyokykyjohtaminen-B&term=TKA&fbclid=IwAR2K0URCTD7RA7Jja8vk7jj68YvxLicDi94JCUCuiZ-QNltpZ15XQoQsj8LE#tietopaketti](https://www.ilmari-nen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/?utm_source=facebook&utm_medium=paidsocial&utm_campaign=000034_Brand_TKA_Ei-palvelua_jatkuva-2022&utm_content=Link-ad-image_Tyokykyjohtaminen-B&term=TKA&fbclid=IwAR2K0URCTD7RA7Jja8vk7jj68YvxLicDi94JCUCuiZ-QNltpZ15XQoQsj8LE#tietopaketti). Luettu: 13.8.2022.

Ilmarinen. 2022b. Varhainen tuki esihenkilön arjessa. Luettavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/tyokyky/varhainen-tuki/esimies/>. Luettu: 15.11.2022.

Huttunen, J. 5.11.2020. Mitä terveys on? Duodecim Terveyskirjasto. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00903>. Luettu: 10.9.2022.

Hynninen, M. 2018. Varhaisen välittämisen mallin uudistaminen ja lanseeraaminen. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151114/Miika%20Hynninen%20ONT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 1.8.2022.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Vantaa.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Juva.

Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti P. & Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Luettavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/278322/Raportteja13\\_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/278322/Raportteja13_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y). Luettu: 8.9.2022.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kela. 2022. Sairausvakuutustilasto 2021. Helsinki. Luettavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/348445/Kelan\\_sairausvakuutustilasto\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/348445/Kelan_sairausvakuutustilasto_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 4.10.2022.

Kess, K. & Laurila, E. 2016. Sairauspoissaolot – Esimiehen juridinen näkökulma. Edita. Helsinki.

Kietäväinen, T. 20.4.2021. Miksi työvoiman riittävyys on tärkeä asia - miksi siitä on syytä keskustella ja hakea ratkaisuja? Kevan blogi. Luettavissa: <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/miksi-tyovoiman-riittavyys-on-tarkea-asia---miksi-siita-on-syyta-keskustella-ja-hakea-ratkaisuja/>. Luettu: 5.10.2022.

Kontu, S. 10.12.2021. Henkilöstöjohtaja. DEN Finland Oy. Haastattelu. Vantaa.

Kotanen, L. 22.6.2022. Sparrauspalaveri. Teams.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Kauppakamari. Helsinki.

Malin, R. 15.2.2018. Omakotitalo valmistaja sai uuden nimen – investoi reilun miljoonan hirsitalotehtaaseen. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/omakotitalo valmistaja-sai-uuden-nimen-investoi-reilun-miljoonan-hirsitalo-tehtaaseen/424fef85-06f1-3061-a6c9-fe01fb66aa33>. Luettu: 31.8.2022.

Saario, H. & Hautala, J. 6.5.2021. Työkykyjohtaminen 2021- katsaus poikkeusajan trendeihin ja keinoihin. Firstbeat Life. Katsottaviessa: <https://www.firstbeat.com/fi/webinaarit/tyokykyjohtaminen-2021/>. katsottu: 6.6.2022

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Alma Talent. Liettua.

Seppälä, P. 11.3.2021. Rohkeus puuttua ja ottaa puheeksi. HR Legal Webinaari.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 18.11.2022.

SurveyMonkey. 2022. Kyselytutkimuksen otoskoko. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>. Luettu: 14.11.2022.

Taimela, S. Johtava epidemiologi. Niemenoja, O. Head of data, analytics and BI. 31.8.2022. Miten Suomi voi? Terveystalo.

Tamminen, M. 2.8.2021. Pääomasijoittajien takuujohtaja Jussi Niemelä pohtii nyt, kuinka suomalaiset haluavat asua – Trimmaako hän seuraavaksi Den Groupin myyntikuntoon? Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/paomasijoittajien-takuujohtaja-jussi-niemela-pohtii-nyt-kuinka-suomalaiset-haluavat-asua-trimmaako-han-seuraavaksi-den-groupin-myyntikuntoon/554f67d0-2e28-44d0-942c-c950dda2014c>. Luettu: 21.6.2022.

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019. 29.10.2019. Yhteenveto tuloksista. Luettavissa: <https://docplayer.fi/200660042-Tekemattoman-tyon-vuosikatsaus-2019.html>. Luettu: 2.10.2022.

Tela. 2022. Työkyky ja sen merkitys. Luettavissa: <https://www.tela.fi/tyoelakejarjestelma/tyokyky-ja-sen-merkitys/>. Luettu: 18.11.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 2018 uudistettu laitos. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.10.2022.

Työkykyjohtamisen ohjausryhmä. 8.12.2021. Palaveri. DEN Finland Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>. Luettu: 6.10.2022

Työterveyslaitos 2022a. Työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Luettu: 5.9.2022.

Työterveyslaitos 2022c. Työkykytalo. Työterveyslaitoksen aineistopankki (kuva saa käyttää, kun Työterveyslaitos on mainittu lähteenä eikä kyse ole kaupallisesta julkaisusta). Luettavissa: <https://ttl.imagebank.fi/>. Luettu 5.9.2022.

Työterveyslaitos 2022d. Työterveysyhteistyö tukee sujuvaa työhönpaluuta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyoterveysyhteistyon-keinoin-parempaan-tyokykyjohtamiseen/tyoterveysyhteistyo-tukee-sujuvaa-tyohonpaluuta>. Luettu: 9.10.2022.

Työterveyslaitos 2022e. 4. Mitä työn muokkaus on? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyon-muokkauksen-verkkokurssi/4-mita-tyon-muokkaus-on>. Luettu: 9.10.2022.

Työterveyslaitos 2022f. Työkyvyn varhainen tuki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>. Luettu: 17.11.2022.

Työterveyslaitos 2022g. 5. Miten otan työkykyongelman puheeksi? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokykyongelman-puheeksi>: Luettu: 17.11.2022.

Työterveyslaitos. 2022h. Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>. Luettu: 18.11.2022.

Työturvallisuuskeskus 2022. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. 6. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus, Palveluryhmä. Luettavissa: <https://ttk.fi/2022/09/12/uudistettu-julkaisu-tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki/>. Luettu: 5.10.2022.

Universum. 2022. Wellbeing at Work. Luettavissa: <https://universumglobal.com/library/wellbeing-at-work/>. Luettu: 16.11.2022.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esihenkilötyö. WSOYPro. Helsinki.

Wallin, M. & Suutela-Vuorinen, A. 21.6.2021. Entten tenttien teelikamentten...yksi putosi pois – Onko strateginen työkykyjohtaminen muutakin kuin arpapeliä? Elon blogi. Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/entten-tenttien-teelikamentten%E2%80%A6yksi-putosi-pois-%E2%80%93onko-strateginen-tyokykyjohtaminen-muutakin-kuin-arpapelia>. Luettu: 9.11.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Esihenkilökyselyn saatekirje

**Aihe:** Vastaa kyselyyn varhaisen tuen mallin käytöstä ja vaikutusta

Hyvä esimies

DENillä otetaan syksyllä käyttöön Terveystalon Sirius -työkykyjohtamisjärjestelmä ja sen myötä nykyinen varhaisen tuen malli uudistetaan.

Työkykyjohtamisessa esimiehen rooli on merkittävä. Varhaisen tuen malli on esimiehen työkalu, jonka avulla työkykyä uhkaavat riskitekijät voidaan havaita ja niihin voidaan puuttua mahdollisimman varhain. Mitä aikaisemmassa vaiheessa esimies ottaa puheeksi henkilön huolensa havaitusta työkyvyn heikkenemisestä, sitä enemmän on käytössä keinoja pitää johdettavat työkykyisinä.

Tällä kyselyllä kartoitetaan esimiesten ajatuksia/kokemuksia työkykyjohtamisesta ja DENin nykyisen varhaisen tuen mallin sekä siihen liittyvän ohjeistuksen toimivuudesta. Vastaamalla kyselyyn, annat meille arvokasta tietoa esimiehen tarvitsemasta tuesta ja ohjeistuksesta, jotta työkykyä uhkaavat riskitekijät olisi helpompaa havaita ja ottaa puheeksi johdettavien kanssa.

Tee varhaisen tuen mallin uudistamisesta opinnäytetyöni. Kyselyn tuloksia hyödynnetään DENin uudessa varhaisen tuen mallissa, sen ohjeistuksessa ja koulutuksessa sekä täysin anonymisti myös opinnäytetyössäni.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyyn vastaaminen vie 5–10 minuuttia. Kysely on mahdollista tallentaa keskenään ja palata myöhemmin jatkamaan.

**Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään kuitenkin 11.7.2022.**

Linkki kyselyyn:

Kiitos vastaamisesta!

## Liite 2. Esihenkilökysely

### Varhaisen tuen malli, kysely DENin esimiehille

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

#### 1. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä \*

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- yli 5 vuotta

#### 2. Valitse organisaatiosyksikkö, jossa toimit esimiehenä \*

- LTA tukitoiminnot (markkinointi, liiketoiminnan kehitys, talous ja hallinto, IT, HR)
- Kodit (suunnittelu, osto ja laskenta, rakentaminen, myynti ja asiakaspalvelu, vienti, Tontti+ Talo)
- Talotekniikka
- Tehtaat
- Talliosake

#### 3. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työkykyyn? \*

---



---



---



---

#### 4. Millaisissa tilanteissa olet ollut huolestunut johdettaviesi työkyvystä? \*

---



---



---



---

#### 5. Miten tärkeänä pidät työkykyyn vaikuttaviin huoliin puuttumista mahdollisimman varhain? \*

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Melko vähäpätöisenä
- Erittäin vähäpätöisenä

#### 6. Voit halutessasi perustella vastaustasi

---



---



---



---

#### 7. Miten helpoksi koet ottaa johdettaviesi kanssa puheeksi työkykyyn vaikuttavia huolia? \*

- Erittäin helpoksi
- Melko helpoksi
- Melko vaikeaksi
- Erittäin vaikeaksi

#### 8. Voit halutessasi perustella vastaustasi

---



---



---



---

**9. Oletko tietoinen millainen DENin varhaisen tuen malli on? \***

- Kyllä  
 En

**10. Oletko käynyt varhaisen tuen keskusteluja johdettaviesi kanssa? \***

- Kyllä  
 Ei

Kysymyksen säännöt

Oletko käynyt varhaisen tuen keskusteluja johdettaviesi kanssa?

**Kyllä**

Ei vaihtoehdon sääntöjä

**Ei**

Sääntö: Hyppää kysymykseen

Jos vaihtoehto on valittu Hyppää kysymykseen Kuinka hyödyllisinä koet DENin varhaisen tuen mallin ohjeet Intranetissa?

**11. Miten kokemuksesi mukaan DENin varhaisen tuen malli toimii tällä hetkellä? \***

- Erittäin hyvin  
 Melko hyvin  
 Melko huonosti  
 Erittäin huonosti

**12. Voit halutessasi perustella vastaustasi**

---



---



---



---

**13. Kuinka hyödyllisinä koet DENin varhaisen tuen mallin ohjeet Intranetissa? \***

- Erittäin hyödyllisinä  
 Melko hyödyllisinä  
 Melko hyödyttöminä  
 Erittäin hyödyttöminä

Kysymyksen säännöt

Kuinka hyödyllisinä koet DENin varhaisen tuen mallin ohjeet Intranetissa?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko käynyt varhaisen tuen keskusteluja johdettaviesi kanssa?** on *Hyppää kysymykseen* sääntö tälle kysymykselle

**14. Mikä DENin varhaisen tuen mallin ohjeistuksessa Intranetissa on hyvää? \***

---



---



---



---

**15. Mitä DENin varhaisen tuen mallin ohjeistuksessa pitäisi parantaa, jotta siitä olisi sinulle enemmän hyötyä? \***

---



---



---



---



**16. Keneltä tai mistä kaipaavat tukea ennen varhaisen tuen keskustelua? \***

HR

Oma esimies

Kollega

Työterveyshuolto

En kaipaa tukea

Muu, mikä \_\_\_\_\_

**17. Millasta tukea kaipaavat johdettaviesi työkykyyn liittyvissä kysymyksissä? \***

\*

---

---

---

---

**18. Millaisia kokemuksia sinulla on yhteistyöstä HR:n kanssa työkyvyn haasteisiin liittyvissä asioissa? \***

---

---

---

---

**19. Millaisia kokemuksia sinulla on yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa työkyvyn haasteisiin liittyvissä asioissa? \***

---

---

---

---

**20. Tähän voit halutessasi kirjoittaa toiveitasi tai muuta huomioitavaa työkykyjohtamisesta ja työkyvyn haasteisiin puuttumisesta**

---

---

### Liite 3. Esihenkilöiden teemahaastattelun teemat ja kysymyksiä

1. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä?
2. Miten kuvailisit tiimiäsi tällä hetkellä?

#### Työkykyjohtaminen

3. Millaisten asioiden olet huomannut vaikuttavan työkykyyn noin yleensä?
4. Miten merkittävänä asiana näet työkyvyn johtamisen?
5. Mitä osaamista esimies tarvitsee työkykyjohtamiseen?
6. Millaisena näet esimiehen roolin tiimin työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamisessa?
7. Millä konkreettisilla toimilla sinä seuraat ja johdat työkykyä ja työssä jaksamista tiimissäsi?
8. Mitkä asiat johdettaviesi käytöksessä tai toiminnassa ovat saaneet sinut huolestumaan heidän työkyvystään ja jaksamisestaan?
9. Mitä muita varhaisia signaaleja esimiehen tulee seurata, jotka saattava ennakoita työkyvyn heikkenemisestä?
10. Miten olet toiminut, kun sinulla on herännyt huoli johdettaviesi työkyvystä?
11. Millaiseksi koet johdettaviesi työkykyyn ja jaksamiseen liittyvien keskustelut?
12. Jos et ole käynyt yhtään johdettavasi työkykyyn liittyvää keskustelua, millainen uskot keskustelun olevan?

#### Varhaisen tuen toimenpiteet

13. Miten tärkeänä koet työkykyyn liittyviin huoliin puuttumisen mahdollisimman varhain?
14. Kuvaile esimerkkutilanne/tilanteita, joissa esimiehenä olet varhaisella puuttumisella saanut hyviä tuloksia ja työkykyhaasteita taklattua?
15. Miten yrityksen nykyinen varhaisen tuen malli mielestäsi toimii?
16. Puheeksiottamisen tilanne, mikä siinä on helppoa ja missä suurimmat haasteet?
17. Kuinka hyödyllisinä koet Intranetissä olevat varhaisen tuen mallin ohjeet? Mitä hyvää? Miten ohjeita tulisi kehittää?

#### Yhteistyö ja esimiehen tarvitsema tuki

18. Mistä/keneltä olet hakenut apua, kun sinulla on ollut kysymyksiä johdettaviesi työkykyyn tai -hyvinvointiin liittyen tai ennen varhaisen tuen keskustelua?
19. Miten yhteistyö HR:n kanssa on toiminut tiimiläistesi työkykyyn, -hyvinvointiin tai jaksamiseen liittyvissä asioissa?
20. Miten HR voisi tukea sinua paremmin kyseisissä asioissa?
21. Miten yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toiminut tiimiläistesi työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvissä asioissa?
22. Miten työterveyshuolto voisi tukea sinua paremmin tiimiläistesi työkykyyn, -hyvinvointiin tai jaksamiseen liittyvissä asioissa?
23. Onko jotain muuta mitä toivot, että uudessa mallissa otettaisiin huomioon? Mihin erityisesti haluat kiinnitettävän huomiota?

## **Liite 4. Asiantuntijoiden teemahaastattelun teemat ja kysymyksiä**

### **Teemat työterveyslääkäriin ja työeläkevakuutusyhtiön asiantuntijoiden haastatteluun**

- Työkyvyn johtaminen
- Esihenkilön rooli työkyvyn johtamisessa
- Varhaisen tuen malli

### **Kysymyksiä**

1. Miten hyödyllisinä näet esimiesten varhaisen puuttumisen, kun heillä herää huoli johdettaviensa hyvinvoinnista?
2. Kuvaile tapauksia, joissa esimiesten varhaisella puuttumisella on saatu hyviä tuloksia ja työkykyhaasteita taklattua?
3. Millaisena näet varhaisen tuen mallin toimivuuden yrityksessä tällä hetkellä?
  - Mikä toimii ja missä on kehitettävää esimiesten toiminnassa?
  - Mikä toimii ja missä on kehitettävää HR toiminnassa?
4. Mihin uudessa mallissa kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota?
5. Mitä ovat ne varhaiset työkykyä mahdollisesti alentaviin merkit, joihin esimiesten pitäisi osata tarttua hanakammin?
6. Mitä sudenkuoppia esimiesten ja HR:n kannattaa välttää ja miten?

## Liite 5. Työkyvyn kartoituslomake

### TYÖKYVYN KARTOITUS

Työntekijän nimi	Työtehtävä	Lähiesihenkilö

Omat voimavarat	Työntekijän arvio			Johtopäätös keskustelun jälkeen		
	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain
Riittävätkö voimasi ja toimintakykysi nykyiseen työtehtävään, onko fyysinen työkykysi kunnossa?						
Pystytkö henkisesti selviytymään työstäsi, onko henkinen työkykysi kunnossa?						
Arveletko fyysisten ja henkisten voimavarojesi riittävän nykyisessä tehtävässäsi myös tulevaisuudessa?						
Onko elämäntilanteesi työn ulkopuolella kunnossa?						
Ajatuksia omiin voimavaroihin liittyen:						

Ammatillinen osaaminen	Työntekijän arvio			Johtopäätös keskustelun jälkeen		
	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain
Onko sinulle selvää, mitkä ovat työsi tavoitteet ja mikä on sinun perustehtäväsi? Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan?						
Osaatko työsi mielestäsi hyvin?						
Arveletko osaamisen riittävän myös tulevaisuudessa?						
Onko sinulla mahdollisuus oppia uusia asioita työssäsi?						
Ajatuksia ammatilliseen osaamiseen liittyen:						

Työyhteisön toimivuus	Työntekijän arvio			Johtopäätös keskustelun jälkeen		
	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain
Onko sinulla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi?						
Saatko työstäsi palautetta?						
Oletko saanut esihenkilöltäsi riittävästi tukea?						
Saatko työtovereiltasi tarvittaessa tukea?						
Onko työilmapiiri mielestäsi hyvä?						
Kohdellaanko sinua työssäsi oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?						
Ajatuksia työyhteisön toimivuuteen liittyen:						

Työolosuhteet	Työntekijän arvio			Johtopäätös keskustelun jälkeen		
	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain
Ovatko työvälineesi kunnossa? (työkalut, laitteet, järjestelmät, prosessit)						
Ovatko työaikajärjestelyt sinulle sopivat?						
Ovatko työolosuhteet työpaikallasi turvalliset?						
Onko työn kuormittavuus sinulle sopiva?						
Onko työnjako työpaikallasi tasapuolista?						
Onko työpaikallasi mahdollisesti muita asioita, jotka heikentävät terveyttäsi tai uhkaavat turvallisuuttasi?						
Ajatuksia työolosuhteisiin liittyen:						

## Liite 6. Varhaisen välittämisen keskustelun muistio

### VARHAISEN VÄLITTÄMISEN KESKUSTELU

Päivämäärä	
------------	--

Työntekijän nimi	Työtehtävä	Lähiesihenkilö
<b>Muut läsnäolijat</b>		
Nimi	Työtehtävä	

### KESKUSTELUUN JOHTANEET HAVAINNOT

Työntekijän sairauspoissaolot	
A) 14 sairauspoissaolopäivää/6 kk	
B) 28 sairauspoissaolopäivää/12 kk	
C) 3 sairauspoissaolojaksoa/4 kk	
Muu huoli	
Huoli työn sujumisesta, työhyvinvoinnista tai työkyvystä	
Paluu pitkältä sairauslomalta	
Yhtäjaksoinen sairauspoissaolo 14 päivää	

<b>Esihenkilön havainnot siitä, miten sairauspoissaolot vaikuttavat työntekijän suoriutumiseen työtehtävistä (esim. toimintakyvyn muutos, työtehtävien tiedollinen/taidollinen hallinta, yhteistyö muiden kanssa)</b>

<b>Esihenkilön havainnot siitä, miten sairauspoissaolot vaikuttavat työyhteisön toimintaan (esim. työyhteisön reaktiot poissaoloihin)</b>

<b>Esihenkilön muu huoli työn sujumisesta, työhyvinvoinnista tai työkyvystä, joka johti varhaisen välittämisen keskusteluun (esim. muutos käytöksessä tai työsuorituksessa)</b>

## TYÖKYVYVN KARTOITUS

Omat voimavarat	Työntekijän arvio			Johtopäätös keskustelun jälkeen		
	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain
Riittävätkö voimasi ja toimintakykyisi nykyiseen työtehtävään/onko fyysinen työkykyisi kunnossa?						
Pystytkö henkisesti selviytymään työstäsi/onko henkinen työkykyisi kunnossa?						
Arveletko fyysisten ja henkisten voimavarojesi riittävän nykyisessä tehtävässäsi myös tulevaisuudessa?						
Onko elämäntilanteesi työn ulkopuolella kunnossa?						
Ajatuksia omiin voimavaroihin liittyen:						

Ammatillinen osaaminen	Työntekijän arvio			Johtopäätös keskustelun jälkeen		
	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain
Onko sinulle selvää, mitkä ovat työsi tavoitteet ja mikä on sinun perustehtäväsi/tiedätkö, mitä sinulta odotetaan?						
Osaatko työsi mielestäsi hyvin?						
Arveletko osaamisen riittävän myös tulevaisuudessa?						
Onko sinulla mahdollisuus oppia uusia asioita työssäsi?						
Ajatuksia ammatilliseen osaamiseen liittyen:						

Työyhteisön toimivuus	Työntekijän arvio			Johtopäätös keskustelun jälkeen		
	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain
Onko sinulla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi?						
Saatko työstäsi palautetta?						
Oletko saanut esihenkilöltäsi riittävästi tukea?						
Saatko työkavereiltasi tarvittaessa tukea?						
Onko työilmapiiri mielestäsi hyvä?						
Kohdellaanko sinua työssäsi oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?						
Ajatuksia työyhteisön toimivuuteen liittyen:						

Työolosuhteet	Työntekijän arvio			Johtopäätös keskustelun jälkeen		
	Kyllä	Ei	Osittain	Kyllä	Ei	Osittain
Ovatko työvälineesi kunnossa? (työkalut, laitteet, järjestelmät, prosessit)						
Ovatko työaikajärjestelyt sinulle sopivat?						
Ovatko työolosuhteet työpaikallasi turvalliset?						
Onko työn kuormittavuus sinulle sopiva?						
Onko työnjako työpaikallasi tasapuolista?						
Onko työpaikallasi mahdollisesti muita asioita, jotka heikentävät terveystäsi tai uhkaavat turvallisuuttasi?						
Ajatuksia työolosuhteisiin liittyen:						

#### JATKOTOIMENPITEET

Yhteinen näkemys työkyvyn tilanteesta tällä hetkellä

Yhteinen näkemys toivotusta työkyvystä

#### MUUTOKSET, JOTKA TUKEVAT TYÖKYVYN PARANEMISTA

Mitä olet työntekijänä valmis tekemään?

Mitä olet esihenkilönä valmis tekemään?

Yhteisesti sovitut toimenpiteet ja aikataulu

Seurantapalaverin ajankohta ja kutsuttavat henkilöt

#### ARVIO KESKUSTELUN LOPPUTULOKSESTA

Arvio keskustelun lopputuloksesta	Kyllä	Ei
Keskustelun johtopäätöksenä tehtiin muutoksia työntekijän työssä		
Keskustelu seurauksena otetaan työterveyshuolto mukaan tueksi		
Keskustelun seurauksena tehtiin muita muutoksia esim. työyhteisössä		
Keskustelu ei johtanut välittömiin toimenpiteisiin		

Keskustelumuistio tallennetaan Terveystalon Sirius HR-järjestelmään.

## Liite 7. Varhaisen välittämisen seurantakeskustelu tai prosessin päätös

### VARHAISEN VÄLITTÄMISEN SEURANTAKESKUSTELU TAI PROSESSIN PÄÄTÖS

Päivämäärä	
------------	--

Työntekijän nimi	Työtehtävä	Lähiesihenkilö
<b>Muut läsnäolijat</b>		
Nimi	Työtehtävä	

#### MITEN SUUNNITELLUT TOIMENPITEET OVAT ONNISTUNEET?

Keskustelussa arvioidaan työntekijän itse kertomien asioiden perusteella mm.

- työkykyä tällä hetkellä
- työpaikalla tehtyjä toimenpiteitä
- työntekijän tutkimuksen, hoidon ja kuntoutuksen tilannetta
- muita mahdollisuuksia, esim. työeläkelaitoksen tai Kelan järjestämää kuntoutusta, ammatinvalinnan ohjausta, itsenäistä opiskelua

--

#### Yhteinen näkemys tämänhetkisestä työkyvystä

--

#### Seurantapalaverissa yhteisesti sovitut toimenpiteet ja aikataulu

--

#### Miten tästä edetään

Sopimus prosessin päättämisestä tai seuraavasta seurantapalaverista

--

	Kyllä	Ei
Henkilö on antanut luvan luovuttaa lomakkeeseen kirjattuja tietoja henkilötietolainsäädäntöä noudattaen jatkotoimenpiteen kannalta olennaisille yhteistyötahoille (esim. työterveyshuolto, esihenkilön esihenkilö)		

Keskustelumuistio on sovittu tallennettavaksi Sirius-järjestelmään.



Liite 8. Toimeksiantajan uudistettu varhaisen välittämisen malli

**DEN**  
Varhaisen välittämisen malli  
2022

© DEN Group 2022

**Sisällysluettelo**

1. Työkyvyn ja hyvinvoinnin elementit ja merkitys
2. DENin varhainen välittämisen mallin tavoitteet
3. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtaminen
4. Esihenkilön työkalut työkyvyn- ja hyvinvoinnin johtamisessa
5. Työkykyä uhkaavat hälytysmerkit ja niiden tunnistaminen
6. Varhaisen välittämisen keskustelut
7. Pitkä poissaolo – yhteydenpito ja töihin paluu
8. Työkyvyn kartoituskysely
9. Sirius apuna työkykytilanteiden hallinnassa
10. DENin varhaisen välittämisen prosessin kuvaus
11. Esihenkilön tehtävät ja toimenpiteet varhaisen välittämisen prosessissa
12. Terveystalon kanssa sovitut toimintamallit

© DEN Group 2022

**DENin varhaisen välittämisen mallin tavoitteena on tukea**

- > työssä jaksamista
- > työn sujuvuutta
- > työyhteisön toimivuutta
- > henkilöstön työhyvinvointia

© DEN Group 2022

**DEN STRATEGIA 2025**

UNELMANNE: Rakennamme elinäästä parempaa työ-kotona.

TEHTÄVÄNNE: Toteuttaa unelmaa (toimintamalli)

STRATEGISET TAVOITTEENNE:

- INNOVAATION KULTTUURI
- UUSIEN TUOTTEIDEN KEHITTÄMINEN
- YHTEISÖN KASVU
- YHTEISÖN KESTÄVYYS
- YHTEISÖN KASVUN TUOTOIDEN KASVU
- YHTEISÖN KASVUN TUOTOIDEN KASVU
- YHTEISÖN KASVUN TUOTOIDEN KASVU

© DEN Group 2022

**Miksi työkykyjohtamista tarvitaan?**

Työkykyjohtamisen osa-alueet ovat erikokoisia ja vaativat erilaisia asioita esihenkilöiltä:

- Yhessä olevat työntekijät**, joiden arjen pyörittämiseen esihenkilöitä menee n. 80 % työstä. Keskiyksen suorituksen johtamiseen ja tuottavuuteen. Tuottaa suurimman osan.
- Oireilevat henkilöt / työkyky jo heikentynyt**. Ollaan töissä, mutta sairauspoissaoloja/ työn muokkausta/ työkoetta / osaisrauspäiväraha. Voimakas tuen tarve esihenkilöiltä.
- Työkyvyttömyyden uhka tai työkyvyttömyys**, n. 2-5 % henkilöstöstä. Suurimman tuen tarpeessa. Ei tuota mitään, muodostavat suurimman osan kustannuksista.

Lähde: H. Tuohimaa **elo**

© DEN Group 2022

**Varhainen välittäminen**

- > oikeudenmukaisuus
- > tasapuolisuus
- > epäkohtiin puuttuminen
- > huolien esiin nostaminen
- > hyvä lähijohtaminen

© DEN Group 2022

**Mistä työkyky ja -hyvinvointi muodostuu?**

**ORGANISAATIO**

- Toimiva työympäristö
- Työturvallisuus
- Terveystieteellisyys
- Jatkuva kehittyminen

**TYÖYHTEISÖ**

- Avoimuus, luottamuksellisuus
- Ilmapäin, yhteishenki, tuki
- Yhteiset pelisäännöt
- Työyhteisöähdät, ihmisaikut

**OMAT TYÖTEHTÄVÄT**

- Sisällö, selkeys, menipaisuus, mielekkäisyys
- Sopiva, tukena ja kehittäjä omia vahvuuksia
- Tehtävään kohdistuvat odotukset ja tavoitteet
- Työkuorma

**TYÖN HALLINTA**

- Valitsemismahdollisuudet
- Jatkuva oppiminen, osaaminen
- Ulkoiset palkkiot

**MINÄ ITSE**

- Elämäntilanne
- Fyysinen kunto
- Psykkinen kunto
- Terveys ja jaksaminen
- Motivatio

**JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖITYS**

- Osallistava ja kannustava
- Ollaan mukana, rehellisyys
- Tiedon organisoiminen, roolitus
- Avoim ja luottamuksellinen esihenkilösuhte

**YKSITYISELÄMÄ**

- Elämäntilanne
- Perhe
- Läheisten hyvinvointi

© DEN Group 2022

**Työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtaminen eri vaiheissa**

- Arki sujuu, tilanne hallinnassa → Ennakoi**  
Keskiyksen ylläpitämään toivotuutta tilannetta vahvistamalla hyviä toimintatapoja ja kehittämällä tiimin toimintaa.
- Huoli herännyt → Ota puheeksi**  
Kun huomataan työkykyä uhkaavia hälytysmerkkejä tulee reagoida mahdollisimman varhain. Selvitetään, mistä on kyse ja miten tilanne voitaisiin korjata.
- Työkykyongelmia → Hae ratkaisuja**  
Jos varhaisen puuttumisen keinot talon sisällä eivät riitä tilanteen korjaamiseksi, haetaan tukea ulkopuolisilta tahoilta kuten työterveyshuollosta.

© DEN Group 2022

**Esihenkilön työkalut eri vaiheissa**

**Arki sujuu, tilanne hallinnassa:**

- Jatkuva vuorovaikutus
- Palaute
- Säännölliset 1-to-1 keskustelut
- Timpäpäivä
- Kehityskeskustelut
- Perhe-öyry
- Osaamisen kehittäminen
- Ergonomia
- Työturvallisuusohjeet
- Puolustuskyselyt
- Henkilöstökyselyt

**Huoli herännyt: Ota puheeksi:**

- Huolikeskustelu
- Työhön paluun keskustelu
- pitkiässä poissaolossa
- sairauspoissaoloa keskustelut
- Viki sairauspoissaolo 14 pv
- 3 sairauspoissaoloa 4 kk:ssa
- 14 sairauspoissaoloa pv 6 kk:ssa
- 28 sairauspoissaoloa pv 12 kk:ssa

**Työkykyongelmia: Hae ratkaisuja:**

- Työterveysneuvottelu
- Työkykyarvio
- Päätösohjelma
- Ratkaisut:
  - Työtehtävien järjestelyt
  - Työvälineet
  - Osa-alkut
  - Työkokeilu
  - Uudelleenohjeutus
  - Työyhteisöön
  - Toimintamalli häiritään ja epäsuoriseen kohteluun

Oma esihenkilö tukee → HR tukee → HR ja työterveyshuolto tukee

© DEN Group 2022

**Työkyvyn ja -hyvinvoinnin edistäminen DENillä**

Hyvä esihenkilötyö	kehityskeskustelut	Etätyö	Joustava työaika	Osaamisen kehittäminen / DEN Akatemia
Työterveyshuolto	Työturvallisuus	Ergonomia	Vapaa-ajan tapaturma-vakuutus	Lounasetu
Liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietu	Työsuhteopiskutus	Näyttöpäätelait	Henkilöstökyselyt	Henkilöstö-toimikunta

© DEN Group 2022

### Hälytysmerkkien tunnistaminen

**DEN**

On meidän jokaisen vastuulla ottaa puheeksi, jos huomaa ongelmia tai epäkohtia työtyössä, työympäristössä tai prosesseissa. Näin saadaan mahdollisuus yrittää ratkaista epäkohdat jo ennen kuin ne vaikuttavat kenenään työkykyyn.

- Työkyvyn alenemisen hälytysmerkkejä tulee tarkkailla ja tunnistaa.
  - Oleonnaisia hälytysmerkkejä** on yleensä jonkinlainen muutos aikaisempaan.
  - Mitä aikaisemmin tilanne huomataan ja siihen reagoidaan, sitä nopeammin mahdollisiin ongelmiin voidaan lähteä etsimään ratkaisuja.
- Jos huolestut omasta tai työkollegasi jaksamisesta
  - jututa työkollegia tai
  - ole yhteydessä esihenkilösi, työterveyshuoltoon tai HR:ään.
- Ellet itse pysty ottamaan huolta työkyvyn jaksamisesta esille hänen kanssaan, on **välittämistä** kertoa huolestasi luottamuksellisesti esihenkilölle. On sen jälkeen esihenkilön vastuulla arvioida tilanne ja ottaa asia puheeksi, mikäli hän kokee sen tarpeelliseksi.
- Esihenkilöllä on aivan erityinen vastuu huolehtia tiiminsä työhyvinvoinnista ja hänen velvollisuutensa on ryhtyä toimiin heti kun viitteitä työkyvyn heikkenemisestä on havaittu.**

© DEN Group 2022

### Työkykyä uhkaavat hälytysmerkit

**DEN**

Pitkä sairauslomata palautuminen	Huolimattomuus, välinpitämättömyys, virheiden määrän kasvu	Työsuorituksen heikentyminen (työn hallinta, laatu ja tuottavuus)	Sovittujen vastuiden ja aikataulujen laiminlyönti	Oppimis- ja kehittymisasihdot, hajameelisyys, unohtelu
Myöhästelyjen lisääntyminen	Poissaolojen lisääntyminen, tapaturma-altuus	Toistuvasti pidentyneet työpäivät, jatkuvaa työtä	Negatiivinen palaute asiakkailta, kollegoilta tai yhteistyökumppaneilta	Muutos olemuksessa, tavallisuudesta poikkeava epäsiisteys
Muutos käyttäytymisessä, mielialassa tai työskentelytavassa	Vetäytyminen sosiaalisista kanssakäymisistä	Ärtynyt, epäkohtallisuus, bedon parantaminen	Päihtyneenä tai krapaluisena esiintyminen	Kuullun muodonmuutos
Riitelty ja konfliktit	Yhteisön ulkopuolelle jättäminen	Huonot tulokset kyselyissä	Kiusaaminen	Häikäytminen muuhun tehtävään, lähten työpaikalta

© DEN Group 2022

### Huolikeskustelu

**DEN**

Kun esihenkilön huoli on herännyt, mutta asiaa halutaan vielä tunnistella, kannattaa esihenkilön ottaa **huolensa esille matalalla kynnyksellä** kahdenkeskisessä keskustelussa mahdollisimman pian.

- Johdattele keskustelun aiheeseen esim. kysymällä **"onko kaikki hyvin? miten sinä voit?"**
- Kerro omista havainnoistasi ja **miten huolen aihe näkyy työssä**. Usein tällainen epävirallinen, tunnusteleva "huolikeskustelu" kahden kesken saattaa riittää.
- Jos tilanne jatkuu – huoli työntekijän jaksamisesta kasvaa, **työt tai yhteistyö ei vaan ala sujumaan - varataan työntekijän kanssa varhaisen välittämisen keskustelu.**

Selassapidettäviä asioita (esim. terveydentila) voidaan käsitellä ainoastaan silloin, jos työntekijä niin itse haluaa.

© DEN Group 2022

### Yli 14 päivää kestävä sairauspoissaolo – yhteydenpito ja töihin paluu

**DEN**

Sairauspoissaolo yli 14 päivää matalalla kynnyksellä → Esihenkilö saa yhteydessä työntekijältä säännöllisesti poissaolon aikana → Yhteydessä mietitään tarve tuetulle töihin paluulle → Varhaisen välittämisen keskustelu töihin paluun yhteydessä

- Kun esihenkilö saa hälytyksen 14 päivää kestäneestä sairauspoissaolosta, on hänen oltava yhteydessä työntekijään 10 päivän sisällä ja sovittava yhteydenpidon säännöllisyydestä ja tavasta sairausloman aikana.
- Yhteydenpito on välittämistä**
  - Sillä varmistetaan ettei sairaus ole päässyt pahenemaan ja tarvittaessa voidaan tarjota lisätukea ja apua.
  - Helppotaa tiimin töiden järjestämistä sairauspoissaolon aikana
  - Auttaa arvioimaan mahdollista työhön paluuta yhdessä johdettavan kanssa
  - Pitää työntekijän mukana tiimin arjessa ja helpottaa työhön paluuta
  - Yhteydenpidon tiheys riippuu poissaolon syystä ja pituudesta. Lyhyemmissä poissaoloissa yhteyttä on hyvä pitää esim. kerran viikossa. Pitkissä, kuuksia kestävässä poissaoloissa yhteyttä voidaan pitää harvemmin, esim. kerran kuussa.
- Kun **sairauspoissaolo on päätymässä, varataan varhaisen välittämisen keskustelu**, jossa käydään läpi työkyvyn liittyviä asioita varhaisen tuen mallin lomakkeen mukaisesti.

© DEN Group 2022

### Varhaisen välittämisen keskustelu

**DEN**

- Varhaisen välittämisen keskustelu:
  - On luottamuksellinen.
  - Siinä käsitellään työn tekemiseen liittyviä ongelmia konkreettisin esimerkein.
  - Työkyvyn vaikuttavia kuormitustekijöitä ja voimavaroja arvioidaan työn näkökulmasta.
  - Selassapidettäviä asioita (esim. terveydentila) voidaan käsitellä ainoastaan, jos työntekijä niin itse haluaa.
- Keskustelussa sovitetaan toimenpiteet asian korjaamiseksi, aikataulu ja miten tilanteen kehittymistä seurataan. Painopisteenä on mahdollisuudet tilanteen ratkaisemiseksi työpaikalla.
- Esihenkilö dokumentoi keskustelun Siriuksen ja toimittaa muiston työntekijälle.
- Jos asiasta on tarve kertoa muille, siitä on sovittava yhdessä.

© DEN Group 2022

### Varhaisen välittämisen keskustelun eteneminen

**DEN**

Keskustelu aloitetaan → Keskusteluun valmistautuminen → Varhaisen välittämisen keskustelu → Toimenpiteistä sovitaminen → Dokumentointi → Seuranta

**Esihenkilö**

- Sopi keskustelun henkilökohtaisesti kahden kesken. Kerro miksi keskustelu käydään
- Lähetä työntekijälle työkyvyn arvioimislomakkeen ennen keskustelua
- Täyttää varhaisen välittämisen keskustelumuistioon Siriuksessa etukäteen
  - keskusteluun johtaneet havainnot
  - havaintojen vaikutukset työntekijän suoriutumiseen työtehtävistään
  - havaintojen vaikutukset työtyöhyvinvointiin
  - muut havainnot
- Dokumentoi keskustelun aikana asiat Siriukseseen ja lähetä muiston työntekijälle
- Toteuttaa keskustelun aikana sovitut toimenpiteet ja seuraa tilanteen etenemistä

© DEN Group 2022

### Työkyvyn kartoitus kysely – työntekijän valmistautuminen keskusteluun

**DEN**

TYÖKYVYN KARTOITUS

Työkykyäsi ja työhyvinvointiasi kartoittamiseksi täytä tämä kysely. Kysely on luottamuksellinen ja tarkoitettu auttamaan sinua ja esimiestäsi tunnistamaan mahdolliset ongelmat ja löytämään ratkaisuja. Kyselyyn vastauksesi ovat ainoa tapa saada tietoa työkyvystäsi ja työhyvinvoinnista.

© DEN Group 2022

### Sirius – Kategoriat eli henkilön tilanne

**DEN**

Sirius - Työkykytilanne

Työkyvyn tuen prosessi

<https://sirius5.terveystalo.com/login>

**ALUEKATEGORIAT**  
Työkykytilanne = kaikki alk. Odotetaan toimenpiteitä = keskustelu, huolto

**SIIRUKKATEGORIA**  
Työkykytilanne, seurata - Odotan toimenpiteitä

**TIETUUSPIIRISSÄ**  
Huolto, huolto - Odotetaan toimenpiteitä

© DEN Group 2022

### Sirius – Varhaisen välittämisen keskustelumuistio

**DEN**

Siriuksessa voi myös lähettää Terveystaloon viestejä tietoturvallisesti.

© DEN Group 2022

### Sirius – Esihenkilön keskustelumuistio

**DEN**

1. Miksi olet yhteydessä? (Mikä on tilanne?)

2. Mitä olet huomannut? (Mikä on tilanne?)

3. Mitä olet tehnyt? (Mikä on tilanne?)

4. Mitä olet suunnitellut? (Mikä on tilanne?)

5. Mitä olet suunnitellut? (Mikä on tilanne?)

6. Mitä olet suunnitellut? (Mikä on tilanne?)

7. Mitä olet suunnitellut? (Mikä on tilanne?)

© DEN Group 2022

