

Varhaisen tuen kehityshanke

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Heidi Antman

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

ANTMAN, HEIDI:

Varhaisen tuen kehityshanke

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 59 sivua, 15 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation esimiesten tämänhetkiset taidot varhaisen tuen toimintamallista. Lisäksi tarkoituksena on etsiä kehityskohteita kohdeorganisaation varhaisen tuen malliin ja selvittää kohdennettuja koulutustarpeita esimiehille. Kehittämishankkeen avulla halutaan edistää ja kehittää kohdeorganisaation varhaisen tuen mallia ja saada esimiehet käymään malliin liittyviä keskusteluja. Lisäksi tavoitteena on vähentää sairauspoissaoloja.

Tietoperustassa kuvataan työhyvinvointia ja sen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen. Tietoperustassa käsitellään myös varhaiseen tukeen liittyvää esimiesten ja työterveyshuollon roolia, lainsäädäntöä ja sairauspoissaoloja.

Kehittämishanke toteutettiin tekemällä Webropol-kysely kohdeorganisaation asiakaspalvelun esimiehille ja järjestämällä työpajoja esimiehelle varhaiseen tukeen liittyen. Sisältöjä analysoitiin teemoittelun kautta ja näin saimme selville esimiesten taidot kohdata alainen varhaisen tuen keskusteluissa.

Kehityshanketta seurasivat kohdeyritykselle varhaisen tuen esimieskoulutukset ja työkyvyn seurantajärjestelmän käyttöönotto. Lisäksi kohdeyrityksen varhaisen tuen keskustelumuistio uudistettiin ja esimiehille luotiin "Näin valmistaudut varhaisen tuen keskusteluun" - tukikysymykset, jota he voivat hyödyntää keskusteluissa.

Onnistunut varhaisen tuen malli parantaa työssä jaksamista ja lisää kokonaishyvinvointia vähentäen sairauspoissaoloja. Onnistuneena se tuo myös esimiehelle arvokasta tietoa työntekijästä ja hänen voinnistaan. Se voi myös aloittaa työkykypolun, joka parhaimmillaan estää aikaisen eläköitymisen tai siirtää sitä vuosilla.

Asiasanat: Varhainen tuki, varhainen puuttuminen, varhainen välittäminen, sairauspoissaolot, työkyvyn seurantajärjestelmä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

ANTMAN, HEIDI: Early intervention development
project

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management

59 pages, 15 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The purpose of this development project is to find out what kind of skills the managers in early intervention have and also to find out the development areas in the early intervention model and to search what kind of training they will need. Through this development project we want to promote and develop the target organisation's early intervention approach and get superiors to carry out these kinds of discussions and by doing this reduce sick leave absences.

The theoretical part includes work wellbeing and how it affects the organisation's economic results, and also what kind of role superiors and occupational health have in early intervention. Legislation and sick leaves absences will be presented also.

The development project was carried out as Webropol query for the target organisation's customer service managers and by organizing workshops related to early intervention. The contents were analyzed through themes and with the help of this the managers' skills to face subordinates in discussions were found out.

The development project was followed by training for the target organisation's managers in how to deepen early intervention discussions, the introduction of work ability assessment management, as a result of which the target company's early intervention discussion memo was revised and a support question list, which can be utilised in the discussions, was created for the managers.

Successful early intervention model pays off in coping at work and increases the overall wellbeing, reducing sick leave absences. Well executed, it will also bring valuable information for the managers. It can also lead to the employee saying that this is not the work that he wants to do, but it can also start a working capacity path that will at its best prevent from early retirement or postpone it with many years.

Keywords: early support, early intervention, early mediation, , sickness absence, work capacity management system.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistehtävän kuvaus ja tavoitteet	3
1.2	Työkyvyn seurantajärjestelmä	3
2	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	4
2.1	Mistä työhyvinvoinnissa on kysymys?	4
2.2	Tuottavuus ja strateginen työhyvinvoinnin johtaminen	6
3	VARHAINEN TUKI	9
3.1	Varhaisen tuen malli	9
3.2	Lainsäädäntö	14
3.3	Varhainen tuki kansainvälisesti	15
3.4	Esimiehen vastuut varhaisen tuen toteuttajana ja työnantajan rooli	15
3.5	Sairauspoissaolot	18
3.6	Työterveyshuollon rooli	22
3.6.1	Työhönpaluun tukeminen	25
3.6.2	Työntekijän oma vastuu	26
3.7	Työkyvyn seurantajärjestelmä	28
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	31
4.1	Kyselyn toteuttaminen	31
4.2	Työpajojen toteuttaminen	32
4.3	Tulosten analysointi	33
5	TULOKSET	34
5.1	Kyselyn tulokset	34
5.1.1	Esimiesten toimintatavat	35
5.1.2	Esimiehien tuen tarve	37
5.1.3	Varhaisen tuen malliin liittyvät ongelmat	41
5.2	Työpajojen oivallukset	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	51
6.1	Johtopäätökset	51
6.2	Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet	52
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten varhaisen tuen malli saadaan sisäänrakennetuksi toimintamalliksi ja miten kohdeorganisaation varhaisen tuen mallia voidaan kehittää. Onnistunut varhaisen tuen malli lisää työssä jaksamista ja kokonaishyvintia vähentäen sairauspoissaoloja. Onnistuneena se tuo myös esimiehelle arvokasta tietoa työntekijästä ja hänen voinnistaan.

Kehityshankkeessa perehdytään kohdeorganisaation asiakaspalvelun varhaisen tuen malliin ja selvitetään mitä tukea esimiehet tarvitsevat, jotta he kävisivät varhaisen tuen mallin mukaisia keskusteluja enemmän ja keskustelujen sisällöt olisivat hedelmällisiä. Tarkoituksena on myös kehittää yrityksen käyttöön tulevaa työkyvyn seurantajärjestelmää ja siihen mukaan tulevaa varhaisen tuen lomaketta. Tarkoituksena on saada sairauspoissaoloja laskemaan aktiivisella varhaisen tuen käytöllä.

Tavoitteeseen päästään tekemällä kohdeorganisaation esimiehille kysely, jossa selvitetään heidän taitojaan, tuen tarvetta ja rakentavaa palautetta mallia kohtaan. Mallista tullaan keskustelemaan myös esimiesten kanssa työpajoissa, joissa heille esitellään henkilöstöhallinnon suunnittelemaa lomaketta ja kuulla heidän näkemyksensä ja palautteensa lomakkeesta.

Varhaisen tuen kehittäminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan suoraan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, mahdollisiin sairauspoissaoloihin ja hyvään esimies-alaisuuteen rakentumiseen. Varhaista tukea pidetään tällä hetkellä yhtenä keskeisimmistä aiheista suomalaisen kansantalouden kestävyden kannalta. Varhaisesta tuesta tiedetään jo nyt, että sen avulla on saatu myönteistä kehitystä sairauspoissaolojen hallinnassa, työkykyeläkkeiden vähenemisenä, johtamiskulttuurin muuttumisena ja työilmapiirin parantumisena. Kohdeorganisaatio on tietoliikennealan yritys ja on kehittämishankkeen tekijän tämänhetkinen työpaikka, jossa hän työskentelee

henkilöstöhallinnon asiantuntijana. Kohdeorganisaatio työllistää kokonaisuudessaan noin 1700 työntekijää asiantuntija- ja asiakaspalvelutehtävissä. Asiakaspalvelut, eli kuluttaja-asiakaspalvelu ja yritysasiakaspalvelu, työllistävät 600 työntekijää kuudella eri paikkakunnalla. Kehityshanke on kohdistettu erityisesti asiakaspalveluiden esimiehille.

Kehittämishanke lähti liikkeelle tilanteesta, jossa asiakaspalveluorganisaation sairauspoissaolot olivat kuukaudessa keskimäärin 15 %. Pohdimme organisaation sisällä miten saisimme sairauspoissaolot laskemaan organisaation keskimääräiseen tasoon (n. 5 % kuukaudessa). Huomasimme, että esimiehet eivät puutu työntekijöiden runsaisiin poissaoloihin tai huolestu varhaisen tuen mallin mukaisesti työntekijästä. Tutkimme tilannetta ja totesimme, että itse varhaisen tuen malli organisaatiossamme on kunnossa. Kohdeorganisaatiossa varhaisen tuen mallista käytetään nimitystä varhaisen välittämisen malli, sen vuoksi joissain kohdissa opinnäytetyötä puhutaan varhaisen välittämisen mallista eikä varhaisen tuen mallista.

1.1 Kehittämistehtävän kuvaus ja tavoitteet

Parhaimmillaan varhaisen tuen mukainen toiminta on automaattista, eikä tarvitse mitään tukivälineitä. Se on jokapäivästä välittämistä työntekijöistä. Tutkimuskysymykset, joihin haluttiin saada vastaus:

Millaiset valmiudet esimiehillä on varhaisen tuen mallin edellyttämään keskusteluun/puuttumiseen?

- a) Miten esimiehet toimivat varhaisen tuen malliin kuuluvan puuttumisen yhteydessä?
- b) Millaista tukea esimiehet tarvitsevat puuttumistilanteissa?
- c) Millaisia haasteita/ongelmia yrityksen varhaisen tuen malliin liittyy?

Miten yrityksen varhaisen tuen toimintamallia tulisi kehittää?

1.2 Työkyvyn seurantajärjestelmä

Kohdeorganisaatioon päätettiin ottaa käyttöön työkyvyn seurantajärjestelmä keväällä 2016. Järjestelmän tarkoituksena on tukea esimies työtä, seurata varhaisen tuen mallin toteutumista ja luoda paikka, johon arkaluontoiset muistiot voidaan luotettavasti tallentaa. Järjestelmään tullaan integroimaan varhaisen tuen keskustelulomake, joka tulee täyttää aina kun huoli ilmenee tai ennakolta sovitut sairauspoissaolokriteerit täyttyvät. Järjestelmä keskustelee palkkahallinnon järjestelmän kanssa, jotta sairauspoissaolot saadaan kirjattua työkyvyn seurantajärjestelmään. Järjestelmä pitää huolen, että esimies saa muistutuksen, kun yrityksen sisäisesti sovitut rajat täyttyvät ja se muistuttaa esimiestä, että keskustelu tulee käydä. Muistiinpanot keskustelusta tallennetaan järjestelmään, kuten myös mahdolliset työterveyshuollon kanssa yhteistyössä käydyt työterveysneuvottelut. Järjestelmään on myös mahdollisuus kirjata seurattavia henkilöitä, joita esimies tai henkilöstöhallinto muistavat seurata pidemmällä aikavälillä. Järjestelmä ei yksin poista ongelmia, vaan sitä kautta henkilöstöhallinto-osasto saa seurattua, että esimiehet tekevät sovitut toimenpiteet.

2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

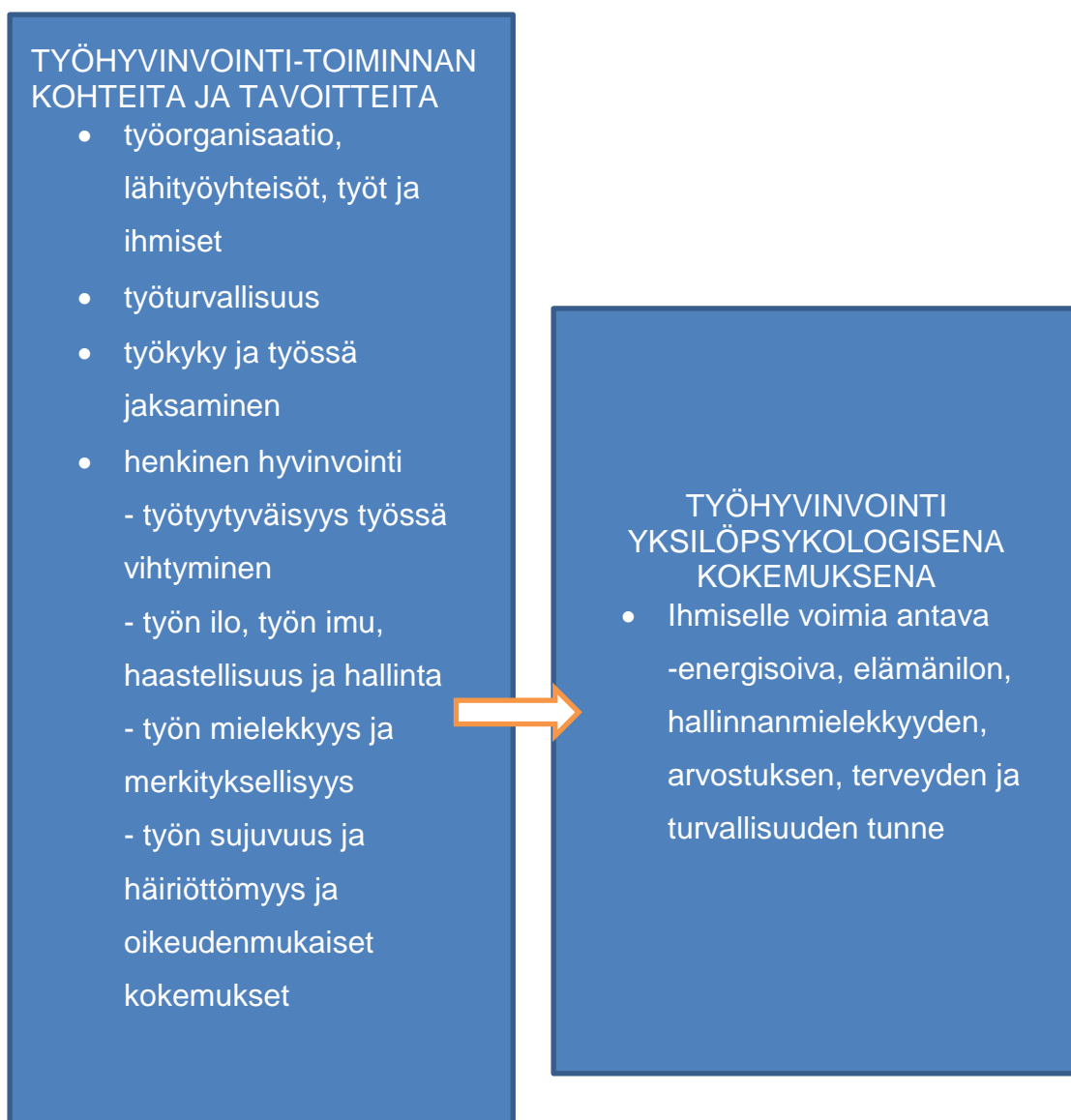
2.1 Mistä työhyvinvoinnissa on kysymys?

Työhyvinvointi on organisaatioilmaston peili. Siihen kuuluvat mm. toimintatavat, prosessit, työjärjestelyt, turvallisuus, yhteistyö, viestintä, työterveyshuolto, osaaminen ja johtaminen. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siihen sisältyy yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua (Tarkkonen 2012, 13). Jaben näkemyksenä hyvinvointiin ei ole oikotietä. Siihen ei riitä pelkästään kurssitus tai jokin kertatoimenpide, vaikka ne ovatkin usein hyvänä lisänä. Hyvinvointi luodaan kulttuurilla, jossa asioista puhutaan, tehdään yhdessä ja myös päätetään yhdessä. Yhteisillä hyvinvointitalkoilla voi saada paljon aikaan (Jabe 2012, 9).

Työhyvinvointi jätetään usein määrittelemättä, koska oletetaan, että lukija tai kuulija tietää mitä sillä tarkoitetaan. Juhani Tarkkonen kirjassaan Työhyvinvointi johtamistehtävänä käsittelee työhyvinvointia erilaisten käsitteiden avulla. Hän määrittelee sen kirjassa kahdella tasolla ja laaja-alaisena toiminnan kohteena, jolloin jäsenyyksistään huolimatta työhyvinvointi yksilötasolla on kokonaisvaltainen kokemus ja osiinsa jakamaton asia.

1. Yksilöpsykologisena lopputulemana työhyvinvointi tarkoittaa tilannetta, jolloin työssä oleva henkilö saa voimia -energisoituvuuden, hallinnan, mielekkyyden, elämän ilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksesta
2. Toiminnan tasolla työhyvinvointi edellyttää sitä, että täytyy huolehtia työntekijöiden 1) työturvallisuudesta, 2) työkyvystä ja työssä jaksamisesta 3) henkisestä hyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012, 22.)

Työhyvinvoinnin toiminnan kohteita ja tavoitetta on kuvattu Tarkkosen (2012) mukaan kuviossa 1. Kuviossa on esitelty kohteet, tavoitteet ja avattu myös miten työhyvinvointi koetaan yksilöpsykologisena kokemuksena.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin toiminnallinen ja tavoitteellinen perusasetelma (Tarkkonen 2012, 23)

Työhyvinvointiin panostaminen tuo säästöjä niin poissaolojen vähenemisenä kuin tehokkuuden lisääntymisenäkin, hyvinvoiva ja työnsä merkitykselliseksi kokeva henkilö on sitoutuneempi ja motivoituneempi työntekijä. Henkilöstön tyytyväisyydellä on suora vaikutus organisaation menestykseen ja myös kansantaloudellinen vaikutus. Työurat pitenevät ja sairaus- sekä eläkekulut pienenevät. (Pakka & Rätty 2010, 38.)

2.2 Tuottavuus ja strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Tuottavuus on jokaiselle yritykselle tärkeää, jotta yritys on kannattava. Tuottavuuden taustalla olevia tekijöitä on selvitetty oheisessa kuviossa (kuvio 2).

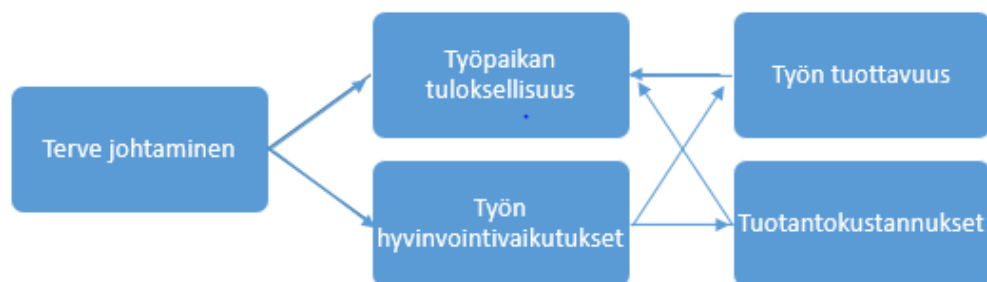
Tuottavuustekijät	Strategisen hyvinvoinnin johtaminen
Kokonaistuottavuus	<ul style="list-style-type: none"> - tuotantoprosessin tehokkuus (kannattavuus, jatkuvan kehittämisen tunnusmerkit) - puutteellisen työhyvinvoinnin kustannukset (sairauspoissaolot, työkyky-eläkkeet)
Henkilöstötekijät	<ul style="list-style-type: none"> - yksilötason tulokset (työkyky, osaaminen, motivaatio) - työyhteisötason tulokset (työilmapiiri)
Johtamistekijät (SHJ)	<ul style="list-style-type: none"> - hyvinvointi johdon toiminnoissa - esimiestyö ja HR toiminnot - työhyvinvoinnin tukitoiminnot - hyvinvoinnin strateginen perusta
Perustekijät	<ul style="list-style-type: none"> - strategia, työelämäsuhteet

KUVIO 2. Tuottavuuden taustalla olevat tekijät ja strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016)

Yksi tuottavuustekijöistä on henkilöstötekijät, joihin kuuluu yksilötason tulokset, työkyky, osaaminen ja motivaatio. Tuottavuuden kannalta on erittäin tärkeää seurata työntekijöiden työkykyä. Käsitteitä työkyky ja toimintakyky pidetään usein synonyymeinä. Näin ei kuitenkaan ole, vaikka työntekijä olisi työkyvytön voi hän silti olla toimintakykyinen ja päinvastoin. (Sundvik 2006,42.) Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät esimiehen, työntekijän sekä työyhteisön työpanosta. Työyhteisön kyky

tukea yksilöidensä jaksamista voi olla varsin merkittävä. Myös työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio ovat merkittävässä rooleissa työkyvystä huolehtimisessa. Työkykyyn vaikuttaa myös perhe ja lähiyhteisö. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on vaativaa, joka myös heijastuu työkykyyn. (Ilmarinen 2006,81.)

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen kannalta terve johtaminen ottaa samanaikaisesti huomioon sekä liiketaloudellisen tuloksellisuuden, että sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Auran ja Ahosen (2016) mukaan kuviossa 3 on kuvattu terveen johtamisen vaikuttavuutta.



KUVIO 3. Terve johtaminen - käsite (Aura & Ahonen 2016)

Tuottavuuden taustalla on, kuten kuviossa 4 näkyy, tummennettuna strategisen työhyvinvoinnin johtamisen kohdalta se osio, jossa kerrotaan kuinka se huomioi myös työkyvyn ja terveyden. Työhyvinvoinnin puute näkyy sairauspoissaolojen lisääntymisenä ja alentuneena työkyynä tai jopa työkyvyttömyytenä (Ojala & Ahonen 2003). Työkykyjohtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen johto kykenee johtamaan omaa työhyvinvointiaan mahdollisimman hyvin ja toimimaan esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5).

Terve johtaminen	Strateginen hyvinvoinnin johtaminen On tuloksellisuuteen liittyvää henkilöstön hyvinvoinnin johtamista Ottaa huomioon kaikki terveen johtamisen ulottuvuudet
Työpaikan tuloksellisuus	Se osa hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaatio tuloksellisuudelle. yrityskuva, talous, investoinnit, palkitseminen, sairauspoissaolot, tk-eläkemaksut, sairauskuluvakuutus, tapaturmavakuutus, raportointi, mittaaminen, jatkuva parantaminen
Henkilöstön nykyinen työkyky	Työkuormitus, henkilöstökoulutus, työajat, ikäjohtaminen, oikeudenmukaisuus, työpaikkakiusaaminen, perehdyttäminen, työterveyshuolto, työsuojelu, tapaturmat, ergonomia, henkinen työsuojelu, viestintä, Huomio työhyvinvointiin työkyvyn, työilmapiirin, terveyden ja osaamisen kannalta
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Työn ja perheen yhteensovittaminen, terveet elämäntavat (kulttuuri, liikunta, ravitsemus), kehityskeskustelut, sairausvakuutukset, varhainen puuttuminen
Henkilöstön tulevaisuus - näkökulmat	Työssä kehittyminen, osaamisen kehittäminen, varhainen tuki, työurien pituus ja työelämä 2020 tavoitteet. Yrityksen nykyistä että tulevaa taloudellista tilaa vasten peilaten.

KUVIO 4. Tuottavuuden taustalla olevat tekijät ja strateginen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016)

3 VARHAINEN TUKI

3.1 Varhaisen tuen malli

Onnistunut varhainen tuki lisää työssä jaksamista ja kokonaisyhyvinvointia vähentäen sairauspoissaoloja. Onnistuneena se tuo myös esimiehelle arvokasta tietoa työntekijästä ja hänen voinnistaan. Se voi myös johtaa työntekijän toteamaan, ettei tämä ole sitä työtä, jota hän haluaa tehdä. Se voi myös aloittaa työkykypolun, joka parhaimmillaan estää aikaisen eläköitymisen tai siirtää sitä vuosilla. Epäonnistuneena ja huonosti toteutettuna malli voi aiheuttaa työntekijöissä ahdistusta, luottamuspulaa esimiestä kohtaan, syyllisyydentunnetta, suuttumusta ja vääriä johtopäätöksiä.

Vaikka työlle olisi kuinka hyvät puitteet, aina syntyy tilanteita, joissa kaikki ei suju odotetulla tavalla. Tällöin on muodostunut varhaisen puuttumisen tilanne. (Nummelin 2008, 128.) Varhaisen puuttumisen mallilla tarkoitetaan toimintatapaa, jossa ongelmiin ja epäkohtiin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne alkavat kasaantua (Virolainen 2012, 69). Varhaisen tuen toiminasta on käytetty useita eri nimityksiä kuten aktiivinen aikainen puuttuminen, varhainen puuttuminen sekä varhainen välittäminen. Yhä enemmän on käytetty varhaisen tuen ja välittämisen termejä, joilla ei ole niin negatiivista tai valtasuhteeseen liittyvää kaikua kuin esimerkiksi termillä "puuttuminen" (Mönkkönen & Roos 2009, 228).

Tässä työssä on käytetty nimitystä varhainen tukeminen, vaikka kohdeorganisaatiossa sitä kutsutaan varhaiseksi välittämiseksi. Näen varhaisen tuen laaja-alaisemmaksi käsitteeksi, josta yritys on muodostanut oman varhaisen välittämisen mallin. Varhaisen puuttumisen nimitystä käytetään pääsääntöisesti valtion/kunnallisissa organisaatioissa. Haasteena tälle nimikkeelle on puuttumisen negatiivinen sävy. Keskustellessani erään valtiollisen organisaation jäsenen kanssa heidän organisaatiostaan, jossa on varhaisen puuttumisen malli käytössä, hän kertoi, että yleisesti mallin henki on negatiivinen ja esimies vie aina

kuulusteluun eikä keskusteluun. Kohdeorganisaatio on nimennyt mallin varhaisen välittämisen nimellä, koska välittäminen on rinnalla kulkemista ja huolehtimista.

Kohdeorganisaation mallissa painotetaan jokapäiväistä välittämistä ja huolehtimista enemmän kuin puuttumista tai tukea. Jokainen organisaatio voi siis itse muokata mallista omannäköisen ja omaan brändiin sopivan. Mallin nimi vaikuttaa myös työntekijöiden suhtautumiseen paljon. Sanoilla puuttuminen, välittäminen tai tukeminen on vahva ero. Sen vuoksi organisaatiossa tulee harkita tarkkaan mitä nimeä mallista haluaa käyttää. Kohdeorganisaatiossa on kerätty yhteen asioita, jotka saattavat olla laukaisevia tekijöitä varhaisen välittämisen mallin käynnistymiseen sairauspoissaolojen rajojen lisäksi. Näitä ovat:

Käyttäytymiseen liittyvät: Muutokset käyttäytymisessä, poikkeava käyttäytyminen, puhelias muuttuu hiljaiseksi, hyökkäävyys tai aggressiivisuus (avoin tai peitetty), vetäytyminen työyhteisöstä, hiljaisuus, yliaktiivisuus, hätäisyys asioiden hoitamisessa

Työsuoritukseen liittyvät: Ylikorostunut työsuoritus, aikaansaavuus, kiire, tekee töitä mutta tuloksia ei synny, tarkka muuttuu epätarkaksi, alentunut työsuoritus, tehtävien välttely, jatkuva ohjeistuksen tarve; jää odottamaan/istahtaa heti, jos ei saa ohjeita, jatkuva työpaine, virheet, ylityöt, asiakasvalitukset, myöhästelyt, toistuvat lyhyet poissaolot, paljon työvuoromuutostoiveita, kollegoiden valitukset.

Fyysiset muutokset: Työntekijä kertoo, ettei saa nukuttua, unettomuus, fyysiset oireet, ulkoasun muutokset, näyttää väsyneeltä, uupuneelta, syömishäiriö

Olemukseen ja tapoihin liittyvät: Ponnottomuus, suora ilmaisu: "En jaksa. / Töitä on liikaa. / On tosi kiire.", poissaolevuus -

"joo, joo..." asenne, kärsimättömyys, keskittymiskyvyn puute, oppimisvaikeudet, rauhattomuus, motivaation puute, lievä salailu, innottomuus, ilottomuus, jatkuva väsymys, uppoutuminen, reagointi arjen asioihin vähenee, unohtelu, pidentyneet tupakka- ja kahvitaumat

Esimiehen oma tunne, että jokin on pielessä (vaisto).

Laukaisevien tekijöitä on paljon koska on haluttu kertoa esimiehille, että myös muut asiat kuin sairauspoissaolot kertovat siitä, ettei työntekijällä ole kaikki hyvin. Välillä esimies on niin lähellä tai kaukana, ettei heikkoja signaaleja havaitse tai muutokset ovat tapahtuneet niin pikkuhiljaa, ettei esimies ole muutoksia huomannut. Esimiehen oma tunne on monesti oikeassa, joten sen käyttämistä kannattaa hyödyntää, mutta esimies ei saa olettaa, vaan hänen tulee kysyä mistä on kysymys.

Tutkimuksissa on todettu myös, että varhaisen tuen malli madaltaa töihin paluuta kynnystä pitkiltä sairauslomilta. Malli antaa työntekijöille itseluottamusta ja motivaatiota tähän. (Higgins, O'Halloran & Porter 2014, 455.)

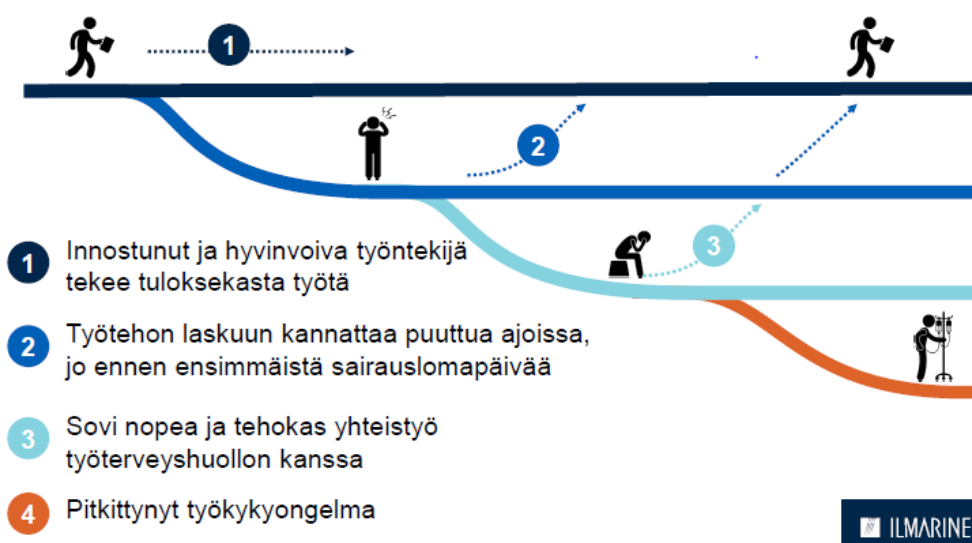
Varhainen välittäminen konkretisoitui vuoden 2011 alusta, kun yrityksillä oli mahdollisuus saada varhaisen tukeen perustuva työterveyshuolto 60 %:n korvauksen piiriin. Aikaisemmin yritykset saivat vain 50 %:n korvauksen työterveyshuollon kustannuksista. 60 %:n korvaustason (korvausluokka I) ehtona on, että työpaikalla ja työterveyshuollossa on yhteiset tavoitteet ja yhteistyössä sovitut käytännöt, joiden mukaisesti työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhaista tukea toteutetaan osapuolten yhteistyönä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan kirjataan työkykyseurannan toteuttamis- ja raportointitavat ja lakisääteinen toiminta sisältää tiedonkulun ja seurannan, ml. sairauspoissaolojen seuranta (SVL:n 13 luvun 5 §:n muutosehdotus 2 mom.) (Kelan koulutuskiertue 2010.)

Kuten kuviossa 5 näkyy, niin työkyvyttömyyttä ennakoivat oireet alkavat yleensä näkyä 7-10 vuotta ennen eläkkeelle siirtymistä. Tämän vuoksi

varhainen tuki on oiva väline tunnistamaan mahdollisen eläköitymisen ensi oireita. Varhaisen tuen avulla on mahdollisuus saada työntekijätasolta kaksi, kolme tai neljä takaisin tasolle yksi.

MITÄ ON TYÖKYKYJOHTAMINEN?

Työkyvyttömyyttä ennakoivat oireet alkavat 7–10 vuotta ennen eläkkeelle siirtymistä. Kun niihin puututaan ajoissa, tilanne voidaan korjata.



KUVIO 5. Mitä on työkykyjohtaminen (Salmi, Mäki-Ullakko 2016, 33)

Työterveyslaitos teetti vuonna 2012 tutkimuksen varhaisesta tuesta työpaikoilla. Tutkimuksessa selvitettiin työkyvyn alenemiseen vaikuttavien tekijöiden aikaisen havaitsemisen, puheeksioton ja tarpeen mukaisen tuen integroitumista työpaikan toimintaan sekä niiden vaikutusta yksilön ohjautumiseen työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen kannalta tarvittaviin toimenpiteisiin. Tutkimuksesta saatiin seuraavat johtopäätökset:

1. Työpaikalla esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa työkyvyn alenemiseen vaikuttavat tekijät otettiin puheeksi aiempaa varhaisemmin ja puheeksiottaminen helpottui tutkimuksen aikana.

2. Varhaisen tuen toimintatavalla voitiin tunnistaa melko hyvin ne henkilöt, joilla on alkavia työkykyyn liittyviä ongelmia ja tarvetta yksilölliseen työkyvyn tukemiseen.

3. Työkykynsä säilyttämiseksi tuen tarpeessa olleet työntekijät saivat tarpeellisia tukitoimia, ja heitä ohjattiin erilaisiin työkykyä tukeviin toimiin aiempaa herkemmin.

4. Varhaisen tuen toimintatavalla oli myönteinen vaikutus työpaikan puheeksi oton käytäntöihin ja tarpeen mukaiseen yksilölliseen työkyvyn ylläpitämiseen.

(Turja, Kalevala, Kivistö & Setsamo, 2012 4, 63).

Tutkimuksessa saatiin myös yleiset suositukset varhaiselle tuelle:

1. Varhaisen tuen toimintatavan kehittämisessä tulee ottaa huomioon työpaikan ja sen eri osastojen/yksiköiden toimintatavat ja erityispiirteet.

2. Työkyvyn alenemiseen liittyvät varhaiset merkit eroavat useasti toimialoittain ja työtehtävien mukaan. Tämä tulee huomioida varhaisen tuen toimintatapaa ja malleja rakennettaessa. Varhaiseen työkyvyn alenemiseen liittyviä merkkejä on hyvä miettiä työpaikan, työterveyshuollon ja työsuojelun yhteistyönä.

3. Varhaisen työkyvyn tuen toimintatavan tulee olla helppo, systemaattinen ja sisään rakennettu työpaikan arkitoimintaan. Sovittujen asioiden kirjaus ja seuranta on hyvä liittää suoraan sovittuun toimintatapaan.

4. Työpaikalla työkykyyn vaikuttavien asioiden puheeksi otto tulee tehdä helpoksi ja luotettavaksi.

5. Työpaikan hyvä esimiestyö mahdollistaa toiminnan työkyvyn varhaisessa tukemisessa ja työpaikan hyvä työilmapiiri vahvistaa sitä. Näillä on merkitystä työkykyasioiden puheeksi ottamiseen, tukemiseen ja työntekijöiden työssä jaksamiseen.

6. Koulutusta ja kirjallista materiaalia tulee järjestää esimiehille työntekijöiden työkyvyn varhaisen tukemisen käytännön tilanteisiin.

7. Yhteistyötä tulee kehittää lähiesimiesten, HR-henkilöstön ja työsuojelun välillä sekä tarvittaessa työterveyshuollon kanssa.

8. Varhaisen tuen toiminnan apuvälineiden, kuten mallin ja lomakkeiden, helppo saatavuus ja käytettävyys tulee varmistaa.
(Turja, Kalevala, Kivistö & Setsamo 2012, 4, 63).

3.2 Lainsäädäntö

Varhaisen tuen malliin nojaten työnantajalla on mahdollisuus saada tietoa työntekijältä mahdollisimman nopeastikin, koska työterveyslaki edellyttää työnantajalta toimenpiteitä. Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työnantajalta toimenpiteitä.

Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan terveyttä vaarantamalla tavalla, työnantajan asiasta tiedon saatuaan käytettävissä keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 738/2002, 25§). Työnantajan tulee puolestaan kertoa ilmoituksen tehneelle työntekijälle tai työsuojeluvaltuutetulle, mihin toimenpiteisiin esille tullessaan asiassa on ryhdytty tai aiotaan ryhtyä (Työturvallisuuslaki 738/2002, 19§). Varhaisen tuen mallissa näitä asioita voidaan käsitellä nopeasti ja ennen kuin asioista on tullut ongelmaa.

3.3 Varhainen tuki kansainvälisesti

Englannissa on käytössä early intervention tai early support eli karkeasti varhainen väliintulo/keskeyttäminen. Esimerkiksi Ruotsissa 2007 astui voimaan uudistus, jolla luotiin uudet periaatteet sairauslomien myöntämiselle. Ruotsissa on määritelty tavanomaiset työkyvyttömyysajat, joita kyseiset sairaudet aiheuttavat (Virolainen 2012, 69). Norjassa työnantaja ja työntekijä laativat yhdessä jatkosuunnitelman viimeistään silloin kuin sairauspoissaoloa on jatkunut 8 viikkoa. Työterveyshuollon tulee osallistua suunnitelman tekemiseen ja toteutukseen. Hollannissa on myös käytäntönä laatia suunnitelma työntekijän työskentelyn edistämiseksi töihin paluun edistämiseksi sairauslomalta palatessa. Lisäksi työnantajan tulee infota organisaation lääkäriä jo ensimmäisen poissaoloviikon aikana (Virolainen 2012, 69).

The Madrid clinic onnistui vähentämään varhaisen tuen mallin käyttäen heidän 13 000 lyhytaikaisia poissaoloja 39 %:lla. Varhaisen tuen mallia käyttämällä ympäri EU:ta miljoona työntekijää voisi työskennellä joka päivä, pelkästään Englannissa luku olisi pelkästään 60 000 työntekijää. (Uttley 2013)

3.4 Esimiehen vastuut varhaisen tuen toteuttajana ja työnantajan rooli

Esimiehen vastuu lähtee työturvallisuuslaista

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 738 /2002, 2§ 8).

Seuraavassa on listattu Uitin (2014) mukaan esimiehen ja työnantajan tehtäviä työkyvyn toiminta mallissa.

Esimiehen tehtävät:

- 1. säännöllinen tiedottaminen toimintamallista*
- 2. työkyvyn ja sen muutosten havainnointi ja tunnistaminen, työssä selviytymisen seuraaminen*
- 3. työkykyasioista keskusteleminen työntekijän kanssa*
- 4. työkykykeskustelun tai työkyvyn tuen keskustelun dokumentointi*
- 5. jatkotoimenpiteiden ohjelmointi (toimenpiteiden toteutumisen seuranta)*
- 6. tarvittaessa työntekijän ohjaaminen työterveyshuoltoon sovitun käytännön mukaisesti*
- 7. yhteyden pitäminen pidempään tai toistuvasti sairaudenvuoksi pois töistä oleviin*
- 8. neuvottelun koolle kutsuminen tai työterveysneuvotteluun osallistuminen*
- 9. työhön paluun tukeminen: perehdytys, palaamisvaiheen seuraaminen, työyhteisön informointi, työn muokkaus (vaihtoehtojen ja toteutuksen suunnittelu)*

Työnantajan tehtävät:

- 1. johdon asettamat tavoitteet, osallistuminen ja tiedottaminen*
- 2. esimiesten perehdytys, ohjaaminen ja koulutus työkykyasioiden havainnoimiseen sekä varhaisen tuen tarpeen tunnistaminen ja tuen antaminen*
- 3. riittävästä resursseista huolehtiminen, mm. työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen*
- 4. sairauspoissaoloseuranta*
- 5. sairauspoissaolotodistusten toimittaminen työterveyshuoltoon, jos näin sovitaan*
- 6. työterveyshuollon tiedottaminen yli 30 päivää kestäneistä sairauspoissaoloista*
- 7. esimiesten auttaminen työhönpaluun tukemisessa*
- 8. työssäjatkamismahdollisuuksien arviointiin osallistuminen työn ja työolosuhteiden sopeuttaminen työntekijän edellytyksiin*

(Uitti 2014, 214 - 215.)

Esimiehen osa varhaisessa tuessa on merkittävä, koska hänen tulisi kulkea niin sanotut tuntosarvet pystyssä ja haistella missä voisi olla haasteita tulossa. Liian kaukaiselta esimieheltä jää pienet muutokset työntekijän käyttäytymisessä huomaamatta. Esimerkiksi pienet myöhästymiset, jotka saattavat kertoa esimerkiksi nukkumisvaikeuksista. Varhaisessa tuessa on erittäin tärkeää kysyä ja löytää oikeat kysymykset, joilla päästään ydinongelmaan käsiksi. Esimiehet eivät saa siis olettaa vaan heidän tulee aina kysyä.

Lyhyiden ja toistuvien poissaolojen taustalla ei kuitenkaan useinkaan ole mitään työkykyä rajoittavaa pitkäaikaissairautta vaan pikemminkin työnjärjestelyihin, motivaatioon ja muuten työpaikkaan liittyviä asioita. Tämän takia varhaisen tuen järjestelmällä on ratkaiseva merkitys lyhyiden poissaolojen hallinnassa. Lyhyiden ja toistuvien poissaolojen hallinta on ensisijaisesti lähiesimiesten tehtävä. (Seuri, Iloranta & Räsänen 2011, 131).

Sairauslomien seurannassa tulee olla tarkkana, niin kuin Niittonen-Laine pohtii Talouselämässä. Pahimmassa tapauksessa sairauspoissaolot vähenevät merkittävästi, mutta vääristä syistä. Siinä tilanteessa saattaa olla vaikea löytää vastuunkantajia. Tämä tarkoittaa, että sairauspoissaolojen seuraaminen saattaa altistaa toiminnalle, jossa työntekijä tulee sairaana töihin.

Esimiehen tulee saada sairauspoissaoloraportit, joista selviää keiden kohdalla työkyvyn tuen keskustelu tulee käynnistää. Jotta esimiehet seuraisivat kattavasti työpaikan sairauspoissaoloraportteja ja kiinnostuisivat työntekijöiden työkykyasioista, he tarvitsevat johdon tukea. Usein yhteistyö ja keskustelut työkykyasioista työterveyshuoltohenkilöstön kanssa auttavat kehittämään esimiesten toteuttamia työkyvyn hallintatoimia. (Uitti 2014, 220).

Esimiehet ja johtajat ovat lainsäädännön mukaan kaksoisroolissa. Ylhäältä he ovat työntäjän huolenpitoisuuden kantajia ja toisaalta lain tarkoittamia suojelun kohteita (Tarkkunen, 2012, 51). Tämä tulee myös huomioida siten, että esimiehiin tulee noudattaa samoja sääntöjä kuin työntekijöihin ja myös heistä tulee kantaa huolta.

3.5 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolo on työntekijän luvallinen poissaolo tilanteessa, jossa hän kokee olevansa työkyvytön tai ulkopuolinen luotettava taho, yleensä lääkäri, määrittelee työntekijän työkyvyttömäksi. Liukkosen (2006) mukaan sairauspoissaoloista yrityksille kalleimmiksi tulevat lyhyet 1-3 kolmen päivän sairauspoissaolot. Nämä luovat kuluja paitsi yrityksen maksamina sairauspoissaolokuluina myös tuotannolle mahdollisesti aiheutuvista virhekuluista sekä sairauspoissaolojen paikkaamiskustannuksista (Liukkunen 2006).

Sosiaalinen pääoma työssä (luottamus työkavereihin/esimieheen ja hyvä henki) sekä muutokset sosiaalisessa pääomassa olivat yhteydessä itse arvioituun terveyteen. Selvä riski terveyden huononemiseen on työskenneltäessä matalan sosiaalisen pääoman työpaikoilla pitkäaikaisesti. (Oksanen, Kouvonen, Kivimäki, Pentti, Viryanen, Linna & Vahtera 2008. 637-649.) Sairauspoissaoloja on haasteellista verrata kansainvälisesti, koska tilastointitavat, etuudet ja kulttuurit poikkeavat toisistaan merkittävästi (Virolainen 2012, 69).

Sairauspoissaolojen osalta on hyvä sopia, miten sairauslomalla oleva henkilö ja työpaikka pitävät yhteyttä ja miten toistuvat tai runsaat sairauspoissaolot otetaan puheeksi esimiehen kanssa. Mikäli sairausloma on pidempi, on tärkeää ottaa yhteyttä työntekijään muutama päivä ennen sairausloman päättymistä ja kertoa, että kiva kun olet tulossa takaisin töihin. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan yleinen harhaluulo on, että sairauden vuoksi töistä poissaolevaan henkilöön ei saisi pitää yhteyttä (Virolainen 2012, 71).

Yhteydenpito kuitenkin sairausloman aikana madaltaa kynnyistä töihin palaamiseen, pitää keskustelun avoimena ja pitää työntekijän ajan tasalla työpaikan tärkeistä asioista. Suomessa ja Ruotsissa sairauspoissaolojen syissä on havaittavissa kulttuurieroja. Ruotsissa poissaolot ovat yleisiä pelkän ”työpahoinvoinnin” takia. Ruotsalainen tutkimustulosten mukaan 23 % työnantajista katsoo, että huono pomo riittää poissaolon syyksi. Työntekijöistä tätä mieltä on 12 %. Turhiin sairauspoissaoloihin onkin puututtu Ruotsissa asettamalla sairauslomiin karenssipäivä, jolloin työntekijä on ensimmäisen sairauspoissaolopäivän pois omalla kustannuksella. Karenssipäivän asettamisen jälkeen sairauspoissaolot vähenivät ruotsalaisissa yrityksissä selvästi. (Virolainen 2012, 79.) Myös Suomessa mallia on harkittu viimeksi 2015. Suomessa karenssipäivät sairauslomissa ovat käytössä muutamilla aloilla kuten rakennus- ja kiinteistöhuoltoalalla. Näilläkin aloilla karenssi on sidottu työsuhteen keston.

Kun sairauspoissaoloja tarkastellaan esimerkiksi englannissa vuosina 2010 ja 2011, sairauspoissaolopäiviä oli keskimäärin 7,6 työntekijää kohti (Uttley, 2013). Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sairauspoissaolot vaihtelivat suomessa vuonna 2011 4,9 - 14,8 päivää eri alojen kesken. Korkeimmat sairauspoissaolot olivat teollisuudessa ja pienimmät rakennusalan toimihenkilöillä. (Saukkonen 2012.)

Jokainen sairauspoissaolo on myös keskeytys, joka vaikuttaa heikentävästi työn tuottavuuteen, taloudellisuuteen sekä palvelukykyyn ja vaikuttavuuteen (Tarkkonen 2012, 70). Tämän vuoksi myös yksittäiset sairauspoissaolot ovat ratkaisevia, koska ne voivat antaa viitteitä myös heikentyneestä työkyvystä. Toisaalta myös tutkimusten mukaan sairauslomista noin 10 - 20 % on kirjoitettu muun kuin sairauden takia (Kela tiedottaa 17.11.2008.)

Sairauslomat ovat yksi yleisimmin väärinkäytetty sosiaalietuus - eräänlainen nykyajan omppuvarkauksien muoto. Ennen kuin omppuvarkaudet 1970-luvun alussa kriminalisoitiin, ne hyväksyttiin

kansanperinteeseen liittyvänä tapana. Vähän samoin suhtaudutaan nykyisin sairauspoissaoloihin. (Seuri & Suomalainen 2010,11.)

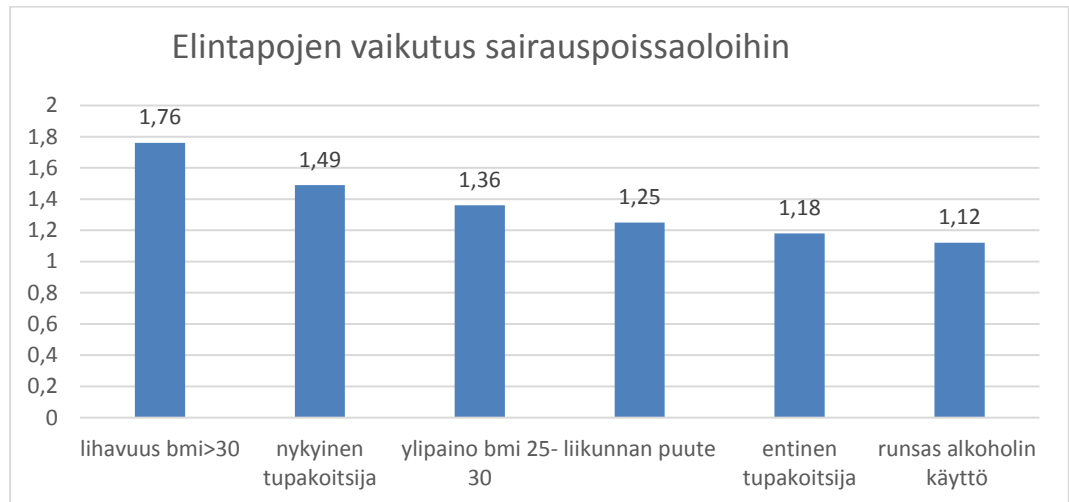
Tutkimuksissa on todettu tietyillä tekijöillä olevan vaikutusta sairauspoissaoloihin. Työn ja työympäristön fyysinen rasittavuus ovat yhteydessä korkeaan poissaolotasoon samoin kuin monet yksilölliset tekijät kuten ikä, sukupuoli ja terveydentila. Seurin ja Suomalaisen mukaan (2010, 51) sairauspoissaoloja on enemmän naisilla kuin miehillä, kouluttamattomilla on enemmän kuin koulutetuilla, ja vakituisilla enmmään kuin määräaikaisilla työntekijöillä. Nuorilla on enemmän lyhyitä poissaoloja kuin vanhemmilla työntekijöillä. Lisäksi suurissa työpaikoissa on enemmän sairauspoissaoloja kuin pienissä.

Sairauspoissaoloja lisäävät myös mm. työsuhteen epävarmuus, huonoksi koettu johtaminen, huonoksi koettu työilmapiiri, tupakointi, runsas alkoholin käyttö, ylipaino, vähäinen liikunta, työpaikkakiusaaminen, vaikeat elämäntilanteet. Lisäksi aiemmat poissaolot ennustavat poissaoloja tulevaisuudessa. (Seuri & Suomalainen 2010,51.)

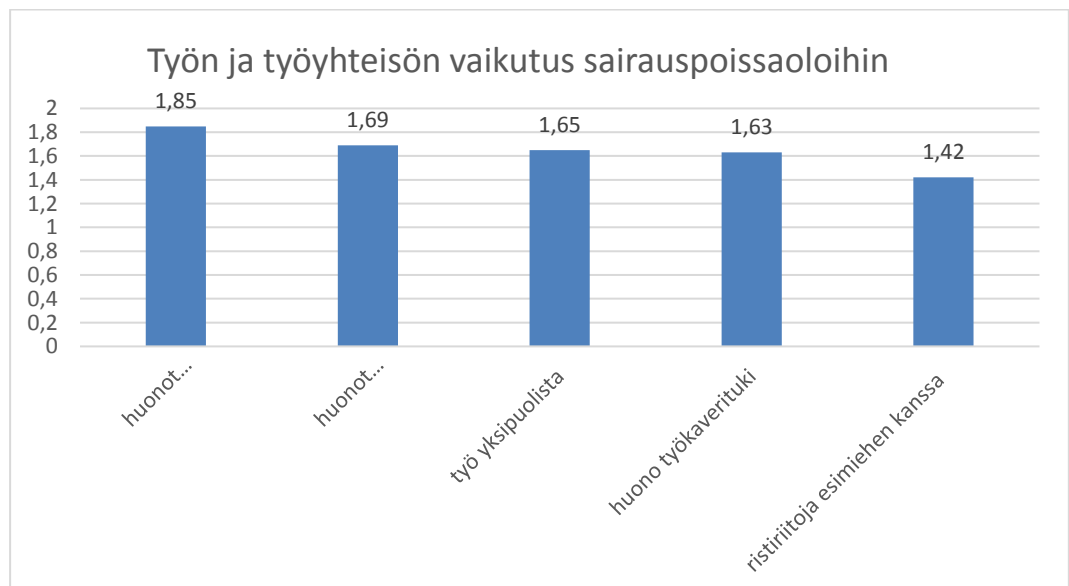
Sairauspoissaoloja vähentää mm. työtyytyväisyys ja työtovereiden tuki. Jännitynyt ja kaavoihin kangistunut ilmapiiri lisää sairauspoissaoloja. Koettuja pitkäaikaisia työn aiheuttamia tai sen pahentamia henkisiä ja ruumiillisia oireita ja vaivoja ilmeni yli kaksi kertaa niin usein kuin hyvässä työilmapiirissä, sairauspoissaolojen lisääntyminen yli 70 prosentilla, koetut työn aiheuttamat tai pahentamat psyykkiset vaivat kolme kertaa yleisempiä kuin hyvässä työilmapiirissä, fyysisten vaivojen kokeminen lisääntyi yli 2/3:lla, raskas elämäntilanne tai vaikeudet työ- ja kotiasioiden yhteensovittamisessa lisäsivät oireita, kuitenkin vähemmän kuin huono työilmapiiri. (Piirainen, Räsänen & Kivimäki 2003. 45.)

Sairauspoissaolot eivät ole pelkästään aina työstä johtuvia vaan myös elintapatekijät vaikuttavat sairauspoissaoloihin. Tämän vuoksi työnantajat tukevatkin mielellään työntekijöiden tupakoinnin lopettamista, painon pudottamista ja kannustavat heitä liikkumaan. Oheisessa kuviossa 6

diagrammin kerroin kuvaa sairauspoissaolojen riskin suuruutta. Mitä suurempi kerroin on, sitä suurempi riski on sairauspoissaoloihin. Henkilöt, joiden kohdalla riskiä ei esiintynyt, saivat arvon 1,00. Organisaation ilmapiirillä on havaittu olevan suurempi vaikutus sairauspoissaoloihin kuin työntekijän elintavoilla, kuten oheisessa kaaviossa näkyy. (Virolainen 2012, 77-78.)



KUVIO 6. Elintapojen vaikutus sairauspoissaoloihin (Vahtera 2000)



KUVIO 7. Työn ja työyhteisön vaikutus sairauspoissaoloihin (Vahtera 2000)

Työntekijällä itselläänkin on vastuu pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan ja kertoa esimiehelleen, jos tunnistaa tai huomaa itsellään tai työyhteisössä työkykyyn liittyviä ongelmia. Työntekijän tulee käyttää hyväkseen mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa, ottaa tarvittaessa yhteyttä luottamusmieheen, työsuojeluvaltuutettuun tai henkilöstöpäällikköön. Työntekijä voi myös kehittää omalta osaltaan avointa ja keskustelevaa työskentelyilmapiiriä.

Sairaspoissaolotilanteissa, ilmoittaa poissaolostaan mahdollisimman nopeasti yksikön ohjeiden mukaisesti. Toimittaa sairauslomatodistuksen työkyvyttömyydestä yksikön ohjeiden mukaisesti. Pitkissä sairauslomissa (noin 1 kk) olla yhteydessä omaan esimieheensä (työhönpaluu suunnitelman tekemiseksi)

3.6 Työterveyshuollon rooli

Työterveyshuolto on lakisääteinen toiminto, joka tulee olla järjestettynä jokaisella työntekijällä. Työnantajalla on myös vastuu työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta.

Tämän lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä;*
- 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta;*
- 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä*
- 4) työyhteisön toimintaa.*

(Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

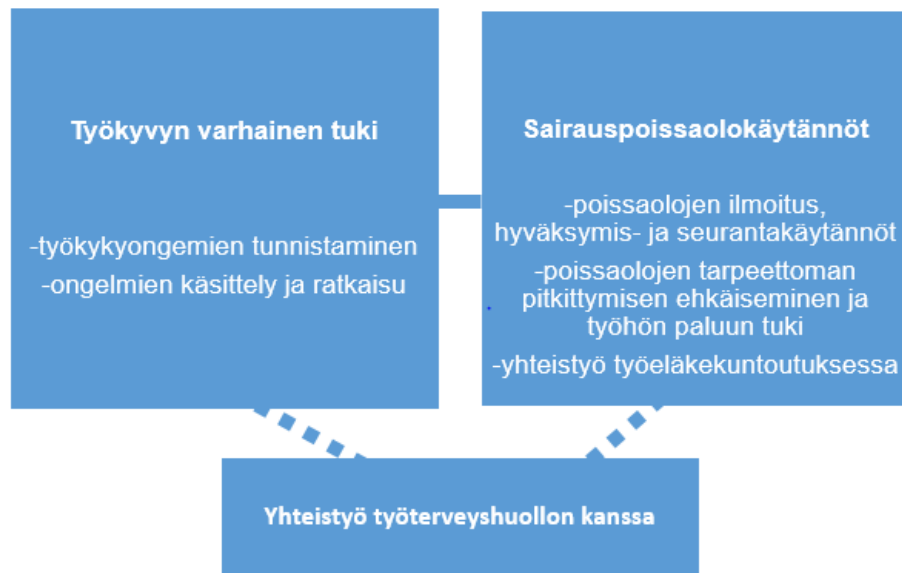
Työterveyshuollon tehtävät yleisesti ovat:

- työkyvyn seuranta kaikessa toiminnassa
- työ- ja toimintakyvyn arviointi
- kuntoutustarpeen arviointi ja kuntoutuksen ohjaus sekä koordinaatiovastuu yksittäisen työntekijän työkyvyn tukemiseen riippumatta siitä, missä hoito ja kuntoutus toteutetaan
- yhteydenpito sairauden vuoksi poissaolevaan työntekijään
- työterveysneuvottelun organisointi ja siihen osallistuminen
- työhön paluun tukeminen: työhön paluun tuen koordinointi yhteistyössä muun terveydenhuollon ja sosiaalivakuutusjärjestelmän kanssa, työterveysneuvottelujen organisointi, hoidon ja kuntoutuksen seuranta
- työssäjatkamislausunnon toimittaminen työntekijälle viimeistään, kun sairausvakuutuspäiviä on kertynyt 90
- työkyvyn seurannan tuloksista raportointi tapahtuvaa analysointia varten
- sairauspoissaoloseuranta ja poissaolojen syistä ja kestoista raportointi
- työterveyshuollon toteuttaminen työkyvyn tukitoimien tuloksellisuuden seuranta ja raportointi
- työterveyshuollon toiminnan suuntaaminen seurantatietojen perusteella (Uitti 2014, 214 - 215.)

Raportoinnissa on huomioitavaa yksityisyydensuoja ja noudatettava erityistä huolellisuutta pienillä työpaikoilla (Uitti 2014, 214-215). Jotta työterveyshuolto pystyy tehtävänsä suorittamaan tulee siis yhteistyön esimiesten ja työntekijöiden kanssa olla avointa ja mutkatonta. Kuten listassa on, niin tärkeintä on työkyvyn seuranta kaikessa toiminnassa.

Varhaisen tuen mallin mukaiset keskustelut olisi näin hyvä toimittaa myös työterveyshuollolle, jotta he saavat tiedon siitä, että työpaikalla ollaan huolissaan työntekijästä. Kun tieto saavuttaa työterveyshuollon niin he voivat esimerkiksi kutsua työntekijän tarkastukseen tai juttelemaan

keskustelussa esiin tulleista haasteista. Työntekijällä on myös oikeus pyytää, ettei muistiot toimiteta työterveyshuoltoon. Seuraavassa kuvassa näkyy kuinka työterveyshuolto on mukana työkyvyn kokonaistukemisessa.



KUVIO 8. Työterveyshuollon rooli työkyvyn tukemisessa (Antti-Poika 2016, 5)

Työterveyshuollon rooli on myös korostunut, kun vuonna 2012 voimaantulleet sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolain muutokset ovat tulleet voimaan. Kun työntekijän sairaus pitkittyy, työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto selvittävät yhdessä työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Työterveyshuollon lausunto on sairauspäivärahan maksamisen edellytys 90 päivärahopäivän jälkeen.

- Työnantajan tulee ilmoittaa työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on kestänyt kuukauden.
- Työterveyshuolto koordinoi yhteistyötä ja järjestää tarvittaessa yhteisneuvottelun

- Työterveyslääkäri laatii lausunnon työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista jatkaa työssä.
- Työntekijän on toimitettava työterveyslääkärin lausunto Kelaan viimeistään silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivää (Kela 2012.)

Kun työkyky on uhattuna, on aika varata aika työkykykeskusteluun (verkostopalaveri, kolmikantakeskustelu, työ kuntoon -keskustelu) työterveyshuollon, esimiehen ja työntekijän kesken. Työterveyshuolto on keskustelussa työn ja terveyden asiantuntija. Sen tehtävänä on tukea työkykyä, työhön paluuta ja työhön kuntoutumista. Työterveyshuolto pitää salassa työntekijän sairauksia koskevan tiedon. Työntekijällä itsellään on niin halutessaan oikeus kertoa tietoja terveydestään. (Työterveyslaitos 2010.)

3.6.1 Työhönpaluun tukeminen

Sairauslomalta töihinpaluukeskustelu voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Vakavammissa tapauksissa työhön paluun suunnittelussa voidaan ottaa mukaan työterveyshuolto ja voidaan järjestää niin sanottu työkykykeskustelu työterveyshuollon kanssa. Tälle keskustelulle on käytetty myös nimitystä kolmikantakeskustelu, työterveyspalaveri ja työkykypalaveri. Työterveyshuollon mukaantulo on hyvä silloin, kun esimerkiksi työntekijä tai työnantaja kokee, että töihin paluun tukeminen toisi etuja töissä jaksamiselle. Palavereissa voidaan sopia muun muassa osasairausloman hyödyntämisestä. Tämä tulee tehdä aina yhteistyössä lääkärin kanssa, koska työntekijä tarvitsee KELA:an B-lausunnon. Organisaation on tärkeää asennoitua sairauslomalta työhön palaavan tukemiseen myönteisesti ja hoitaa työhön paluun vaihe onnistuneesti. Esimiehellä on tärkeä asema työhön paluun organisoinnissa, sillä hän toimii sairauslomalta palaavan työntekijän, organisaation, työterveyshuollon ja työyhteisön välisenä viestijänä (Ahola 2011, 95).

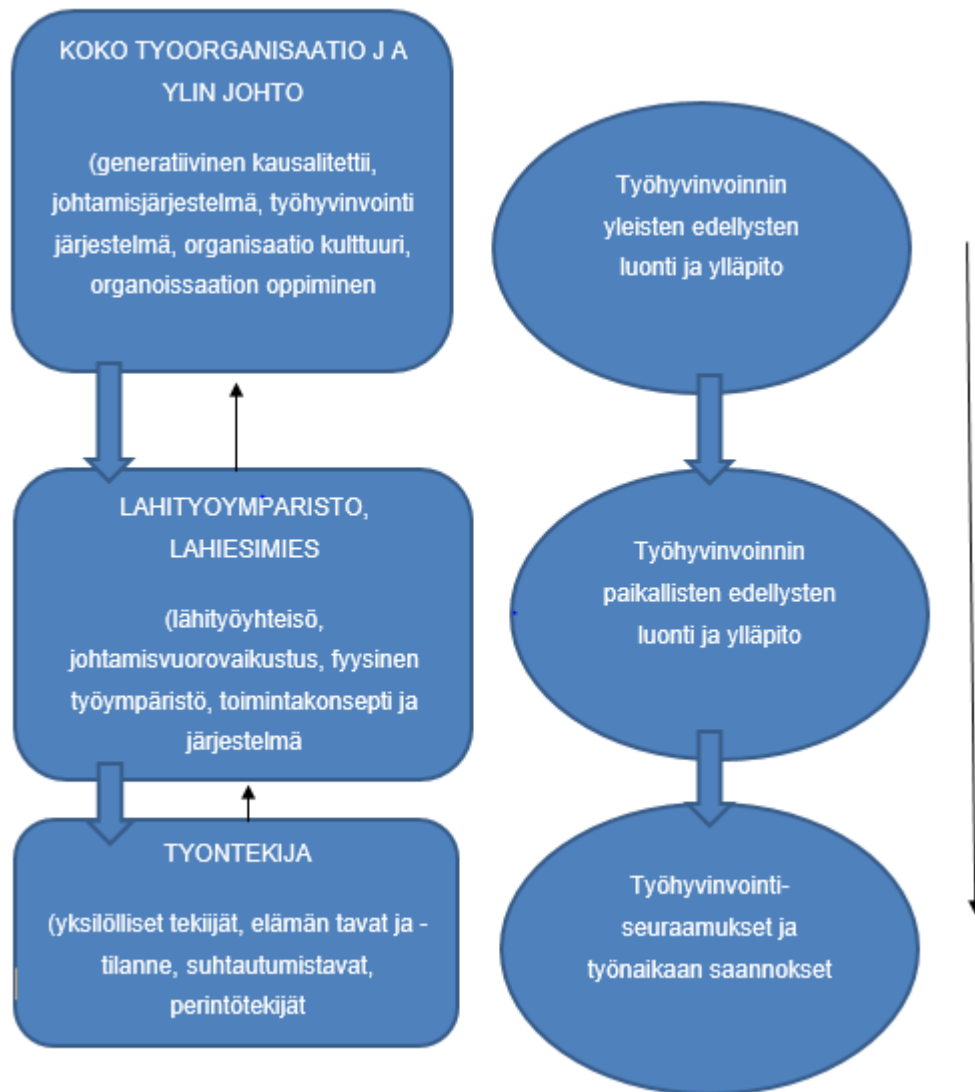
Jos koetaan, ettei palaveria tarvita, voidaan työhönpaluukeskustelu käydä myös työpaikalla esimiehen ja työntekijän välillä. Tietyissä tilanteissa myös henkilöstöhallinnon edustaja voi olla paikalla keskusteluissa. Työpaikalla sisäisesti pidetyissä keskusteluissa on hyvä käydä läpi:

- työntekijän näkemys voinnistaan ja mahdollisuuksista palata töihin
- oliko työkyvyttömyys yhteydessä työhön tai ympäristöön?
- onko tarpeen tehdä muutoksia työssä tai työympäristössä, jottei työkyvyttömyys uusiutuisi?
- mitä työntekijä voi tehdä ehkäistäkseen työkyvyttömyyttä?
- mitä esimies voi tehdä tukeakseen työhön paluuta?
- sovitut toimenpiteet sekä niiden seuranta (kuka ja koska?)

Työhön paluun yhteydessä tulee huomioida, että työterveyshuollon rooli korostuu, koska tällöin tarvitaan useasti heidän erikoisosaamistaan. Olennainen tekijä työhön paluussa on työntekijän oma motivaatio, jota esimies voi tukea sairausloman aikana pitämällä yhteyttä ja osallistumalla mahdollisen kuntoutussuunnitelman laadintaan (Saari 2013, 32-34.)

3.6.2 Työntekijän oma vastuu

Vastuu ei ole aina vain työnantajalla vaan myös työntekijällä on vastuunsa. Oheisessa kuviossa 9 käsitellään työhyvinvointia. Työntekijän omalla vastuulla on aina osansa työhyvinvoinnissa. Työntekijän omalle tontille kuuluu yksilölliset tekijät, elämäntavat ja tilanne, suhtautumistavat ja perintötekijät.



KUVIO 9. Työhyvinvoinnin viitekehykset työorganisaatiossa (Tarkkonen 2012,14)

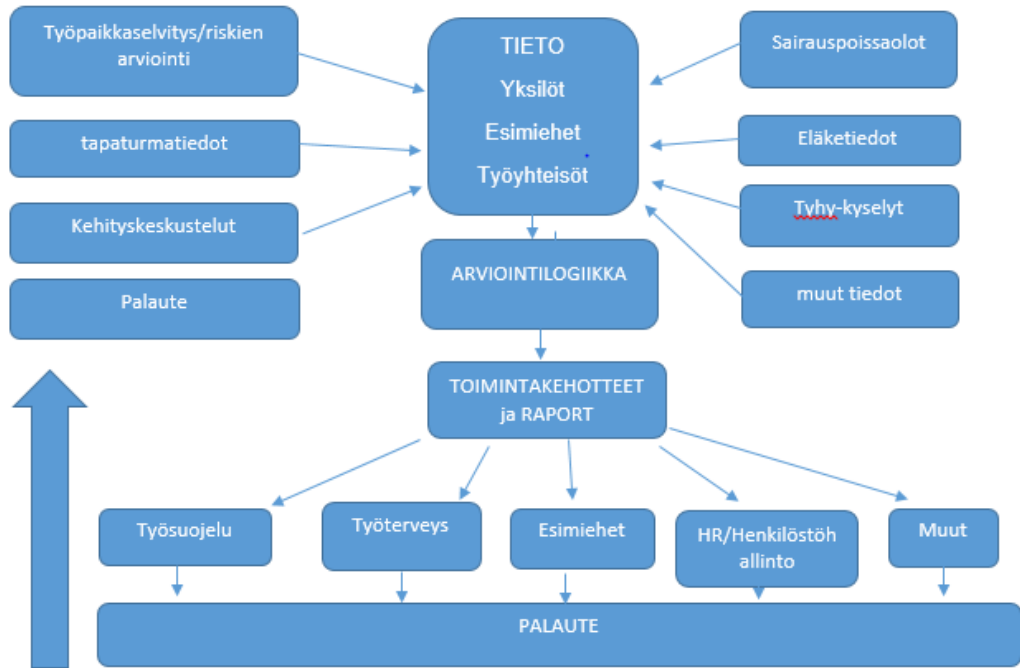
Työntekijän tehtäviä ovat myös:

- omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen
- työnantajan antamien määräyksien ja ohjeiden noudattaminen
- toimiminen yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi
- työssäjatkamislausunnon toimittaminen Kelaan viimeistään silloin, kun 90 sairauspäivärahopäivää on kulunut (Uitti 2014, 214-215.)

3.7 Työkyvyn seurantajärjestelmä

Työkyvyn seurantajärjestelmistä tehdyt tutkimukset ovat erittäin vähäiset tai jopa olemattomat. Materiaali, jota löytyy, on pitkälti järjestelmiä myyvien yritysten omaa. Yleisesti henkilöstötietojärjestelmistä voidaan todeta, että parhaimmillaan tietojärjestelmät ovat verraton keino lisätä henkilöstöjohtamisen läpinäkyvyyttä ja parantaa ihmisiin liittyvää päätöksentekoa (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 131).

Useasti esimiehet sanovat, että he eivät huomaa varhaisen tuen rajojen täyttymistä tai siirtävät keskustelun käyntiä, koska keskustelu on haastavaa tai pohtivat missä dokumentteja tulisi säilyttää. Järjestelmien perusideana on koota työpaikan terveystiedot, seurata ja ohjata työpaikan eri toimijoiden työtä. Järjestelmät yhdistävät terveyteen liittyviä tietoja ja tuottaa niihin syötettyjen käsittelysääntöjen perusteella toimintakehoitteita ja raportteja työpaikan eri toimijoille. Järjestelmän toimivuutta on avattu kuviossa 10.



KUVIO 10. Terveysjohtamisen järjestelmä toimintaperiaatteet (Seuri ym, 2010,134)

Ideana järjestelmissä on, että ne lähestyvät työntekijää ja esimiestä, kun niihin säädetyt rajat täyttyvät. Se, miten järjestelmän halutaan toimivan, on pitkälti yrityksen tarpeiden mukaista. Jokaisella yrityksellä on omat tarpeet ja erityspiirteet. Joissakin yrityksissä halutaan, että järjestelmästä lähetetään kirje työntekijälle kotiin ja toisissa tapauksissa sähköposti. Kirjeiden ja sähköpostien ideana on, että työntekijä ja esimies saavat tiedon siitä, että varhaisen tuen mallin mukaiset rajat ovat täyttyneet ja esimies tulee olemaan yhteydessä työntekijään keskustelun suhteen. Tärkeä rooli järjestelmän käytössä on järjestelmän pääkäyttäjien, koska vain he voivat päättää ns. avoimet tapaukset. Tämä tarkoittaa, ettei esimies voi vain jättää käymättä keskustelua, koska järjestelmän pääkäyttäjä seuraa, että keskustelut tulee käytyä asian mukaisesti.

Pienissä yrityksissä terveysjohtamisen järjestelmä voi toimia myös ilman järjestelmää. Silloin sairauslomien seuraaminen vastuutetaan esim. henkilöstöhallinnolle ja näin ihminen toimii järjestelmän korvaajana. Etuna järjestelmissä on, että ne toimivat pilvipalveluissa, joten mistä tahansa

koneelta voi päästä tarkastelemaan tietoja. Järjestelmän etuna on myös, että sinne voi tallentaa historiatietoja ja vanhoja muistioita, joihin aina tarpeen mukaan voidaan palata. Järjestelmien etuna on myös, että sinne voi saada eriasteisia muistutuksia. Esimerkiksi jos edellisessä varhaisen tuen keskustelussa on sovittu toimenpiteistä ja niille aikarajoista, voidaan järjestelmään asettaa muistutus, jotta voidaan tarkastaa onko toimenpiteet tehty ajallaan. Järjestelmässä siis toteutuu erittäin tärkeä asia, seuranta.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Kohdeorganisaatio on tietoliikennealan yritys, joka työllistää noin 1700 työntekijää asiantuntija- ja asiakaspalvelutehtävissä. Asiakaspalvelut, eli kuluttaja-asiakaspalvelu ja yritysasiakaspalvelu, työllistävät 600 työntekijää kuudella eri paikkakunnalla ympäri suomen. Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation esimiesten varhaisen tuen mallin koulutustarpeita ja selvittää, kuinka voisimme kehittää esimiesten taitoja puheeksi ottamisessa ja kehittää käytössä olevaa varhaisen välittämisen lomaketta.

4.1 Kyselyn toteuttaminen

Esimiehille tehtiin Webropol kysely, jonka linkki lähetettiin sähköpostilla 46 esimiehille. Tutkimus rajattiin organisaatiossa koskemaan kuluttaja-asiakaspalvelun- ja yritysasiakaspalvelun esimiehiä. Kuluttaja-asiakaspalvelun esimiehiä tutkimuksessa oli 42 ja yritysasiakaspalvelun esimiehiä oli 4. Aineistoa kyselystä kertyi 11 sivua. Kyselyssä oli 17 kysymystä, joista taustatietoja selvittäviä kysymyksiä oli 3 ja avoimia kysymyksiä, joissa selvitettiin esimiesten mielteitä ja kokemuksia oli 14. Kysymykset kyselyyn luotiin henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä. Esimiehiltä kysyttiin tutkimusongelmiin liittyviä kysymyksiä (liite 1).

Kysely toteutettiin 6.9.2016 – 14.9.2016. Kysely lähetettiin esimiehille tiistaina 6.9.2016, jotta he ovat saaneet viikon alkaneeksi ja hoidettua maanantaina kaikki kiireelliset asiat. Kyselystä muistutettiin esimiehiä kaksi kertaa torstaina 8.9.2016 ja tiistaina 13.9.2016. Kyselystä oli kerrottu esimiehille jo elokuussa olleissa HR läsnäoloissa (henkilöstöhallinto tekee säännöllisiä infoja esimiehille joissa he kertovat ajan kohtaisista asioista). Tällä haluttiin herätellä esimiehiä tulevasta kyselystä ja korostaa, että siihen vastaaminen on heidän työnsä kehittämisen parhaaksi.

4.2 Työpajojen toteuttaminen

Varhaisen tuen lomakkeen kehittäminen tehtiin yhteistyössä henkilöstöhallinnon tiimin kanssa ja haastatteleamalla esimiehiä. Näin saatiin pohjarunko, jota esiteltiin työpajoissa. Esimiehille järjestettiin kolme työpajaa, joissa tiedusteltiin heidän ajatuksia henkilöstöhallinnon tekemästä lomakkeesta. Työpajojen tulokset kerättiin henkilöstöhallinnon tekemän lomakkeen pohjaan. Jokaisen kysymyksen jälkeen kirjattiin esimiesten kommentit, joita he antoivat lomakkeesta ja kysymyksistä. Materiaalia työpajoista syntyi 4 sivua.

Työpajoihin osallistui yhteensä kuusi esimiestä. Ensimmäiseen työpajaan osallistui kaikki 3 paikkakunnan esimiestä. Toiseen työpajaan kaksi esimiestä joista toinen esimiehistä on erittäin kokenut varhaisen tuen käyttäjä ja toinen esimiehistä oli aloittanut juuri esimiehenä ja hänelle varhainen tuki oli täysin uusi asia. Kolmanteen työpajaan osallistui yksi erittäin kokenut esimies.

Työpajoissa kerrtettiin esimiehille, että olemme ottamassa uuden lomakkeen käyttöön työkyvyn seurantajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tämän vuoksi, haluttiin kuulla heidän ajatuksia ja mielipiteitä kysyisestä lomakkeesta.

Työpajassa lähdettiin kehittämään varhaisen tuen lomaketta käyttäjä lähtöisesti. Osallistujia ei haluttu ohjata vaan keskustelun annettiin virrata heidän ehdoilla. Tilaisuuksiin luotiin erittäin rento ilmapiiri ja kerrottiin, että tämä tehdään teille ja teidän käyttöön joten teidän kysymykset ja kommentit ovat erittäin tärkeitä.

4.3 Tulosten analysointi

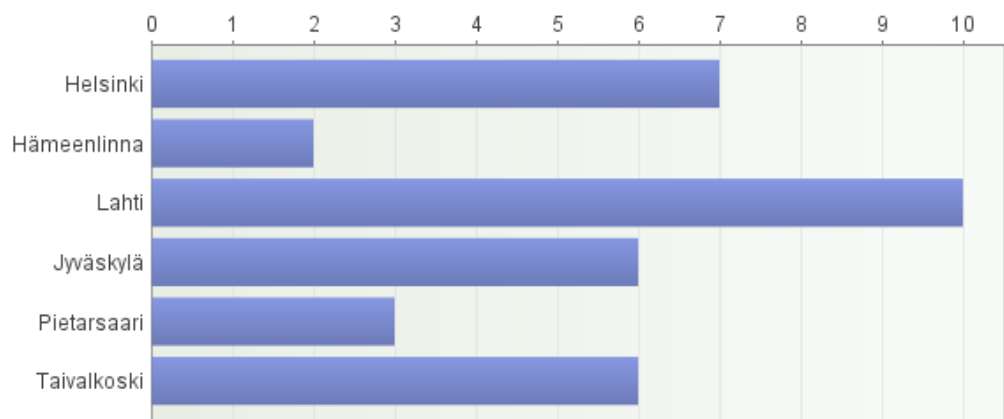
Kyselyn ja työpajojen vastaukset on analysoitu teemoittelua käyttäen. Teemoittelussa on kysymys luokittelusta ja kvantifioinnista, mutta yleisemmällä tasolla (Kananen 2008, 91). Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottaa keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Koppa 2016.)

Tulokset taulukoin tutkimuskysymyksistäni ja kysymyksistä, joita tutkimuksessani kysyttiin (liite 1). Ideana on kohdistaa kysymys ja tutkimuskysymys keskenään. Kun olin aineiston tauluttanut, siirsin tulokset Wordiin, jossa teemoittelin toistuvat aiheet värien avulla. Jokaiselle toistuvalla aiheella annoin värin ja aloin laskemaan värejä. Nostin näin esiin useimmiten esille nousseet asiat. Teemoittelun yhteydessä huomasin, että osassa vastauksista nostetaan esille tärkeitä asioita, jotka eivät kuulu mihinkään kategoriaan, joten niitä käsitellään kohdassa, miten yrityksen toimintamallia voisi kehittää. Tässä kohdassa pääsääntöisesti käsitelen työpajoissa esille tulleita asioita.

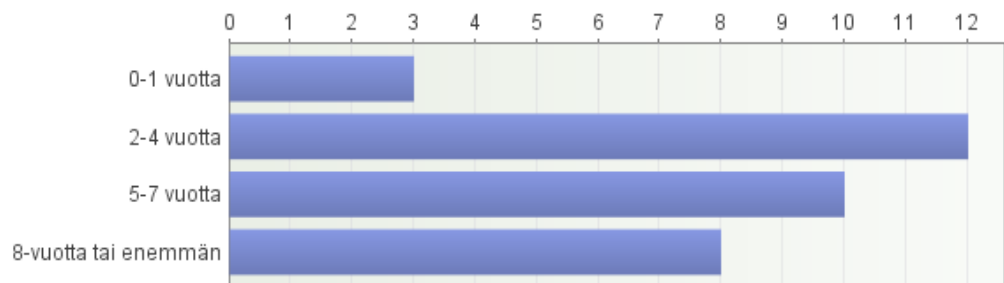
5 TULOKSET

5.1 Kyselyn tulokset

Esimiehet vastasivat erinomaisesti kaikkiin kysymyksiin. Tutkimus lähetettiin sähköpostilla 46 esimiehelle, joista 34 vastasi, näin vastaus prosentti oli 73,9 %. Parhaiten kyselyyn vastasi Lahden, Taivalkosken, Pietarsaaren ja Jyväskylän esimiehet. Heikon vastaus jäi Helsingin esimiehiltä, mutta tämä selittyy pitkällisesti vuosilomilla ja sairauspoissaoloilla. (kuvio 11). Kyselyssä selvitettiin myös esimieskokemus (Kuvio 12).

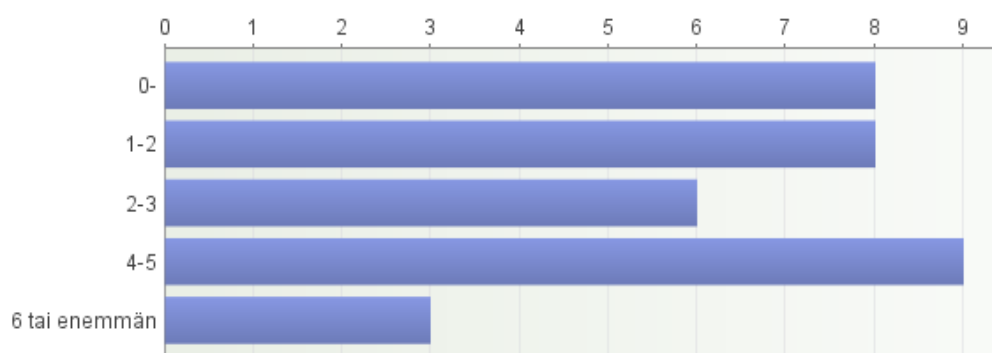


KUVIO 11. Paikkakuntien osallistujamäärät



KUVIO 12. Esimiesten kokemus esimiestyöskentelystä

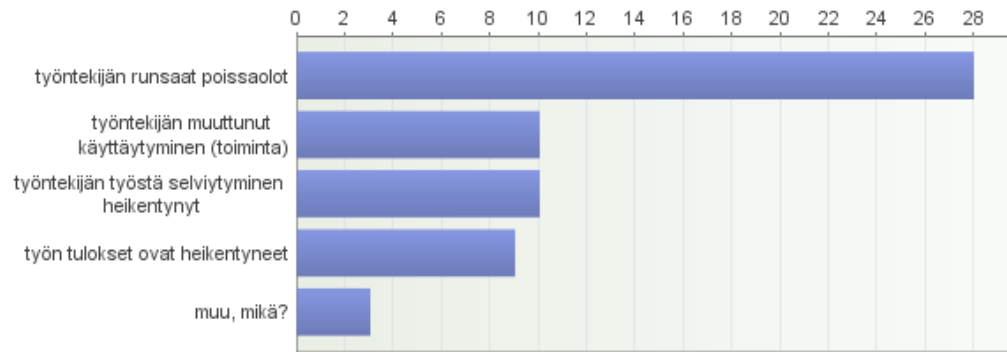
Perustiedoissa selvitimme, kuinka monta varhaisen tuen keskustelua esimiehet ovat käyneet edellisen 6 kk sisällä. Tähän kysymykseen vastasi 29 esimestä. Kahdeksan esimiehen ei ole tarvinnut käydä keskustelua ollenkaan. 1-2 keskustelua on käynyt 8 esimestä, 2-3 keskustelua on käynyt kuusi esimestä ja 4-5 keskustelua on käynyt 9 esimestä ja enemmän kuin kuusi keskustelua kolme esimestä. Tästä voidaan päätellä, että keskusteluja käydään organisaatiossa aktiivisesti. Edellisen 6 kuukauden aikana 12 esimestä on käynyt melkein joka kuukausi yhden keskustelun. Voinkin todeta, että keskusteluja käydään aktiivisesti.



KUVIO 13. Varhaisen tuen keskustelujen määrä edellisen 6 kuukauden aikana

5.1.1 Esimiesten toimintatavat

Kyselyssä selvitimme esimiehen toimintaa sekä kokemuksia varhaisesta tuesta. 29 vastanneesta 28 esimestä oli käynyt varhaisen tuen keskustelun runsaiden sairauspoissaolojen syystä, kuten kuviossa 14 käy ilmi. Myös muut kuin sairauspoissaolot ovat saaneet esimiehen järjestämään keskustelun.



KUVIO 14. Varhaisen tuen keskustelujen syyt

Selvitimme myös onko varhaisen tuen keskustelu johtanut toivottuihin muutoksiin. Yksi tulos oli sairauspoissaolojen vähentyminen, jonka mainitsi 43% (n=13) esimiehestä. Lisäksi tuloksena oli avoimempi keskusteluyhteys, parantuneet työtulokset. Useissa vastauksissa todettiin, että keskustelu on auttanut työntekijää ymmärtämään, että tämä ei ole hänelle oikea työpaikka. Edelläolevia tuloksia kuvattiin vastauksissa alla seuraavanlaisesti.

Sairauspoissaolojen vähenemistä kuvattiin

Sovitut toimenpiteet auttaneet, poissaolot vähentyneet

Avoin keskusteluyhteys esimies alaisuudessa tuli esille 23 %:lla (n=7)

Kehittyminen sekä katseen avartuminen, ymmärryksen lisääntyminen

*Puheeksi ottaminen on itsestään poistanut ongelman
Molemmat ovat enemmän ajan tasalla mitä on menossa ja millaisia toimenpiteitä työntekijä on itse tehnyt. Toimivat myös muistutuksena työntekijälle, että työnantaja voi joustaa ja järjestelyjä voidaan tarvittaessa tehdä*

Heikentynyt työnlaatu sekä työntulokset ovat olleen myös keskustelujen aiheena. Esimiehistä 17 % (n=5) oli saanut tuloksia aikaan työnlaatuun/määrään.

Henkilön työssä suortuminen on parantunut tai työsuhde on purkautunut. Motivaatio työtä kohtaan kasvanut ja asenne tiimityötä ja yritystä kohtaan parantunut

Saatiin keskittyminen takaisin mihin pitikin ja tulokset taas nousuun

Keskustelut ovat johtaneet myös työntekijöiden havahtumiseen siihen, ovatko he oikeassa työpaikassa sittenkään. 13 % (n=4) esimiestä oli keskusteluissa päätenyt joko uuden työpaikan etsintään, irtisanoutumiseen tai uudelleen kouluttautumiseen työntekijöiden kanssa.

Työntekijä on ruvennut miettimään että onko oikeassa työpaikassa.

ymmärrys siitä että henkilö on väärässä paikassa töissä

5.1.2 Esimiehien tuen tarve

Kyselyssä tutkittiin myös esimiesten tuen tarvetta puuttumistilanteessa. Teemoina kyselyssä löytyi 5 pääteemaa, jokainen aiheen tulokset on avattu seuraavassa

1) Käytös- ja tulokset muuttuneet

Esimiehet kokevat haastavana kun työntekijän käytös ja tai tulokset ovat muuttuneet.

Haastavampia ovat olleet ne, missä henkilön käytös tai työn tulokset ovat heikentyneet, sillä poikkeuksetta taustalta on löytnyt ikäviä henkilökohtaisia tai perheen asioita

Tukea ja ohjeistusta siihen kuinka käsitellä sellaisia asioita kuin heikko työn laatu, toistuvat virheet, huono asenne ja ikävä käytös muita ihmisiä kohtaan. Varsinkin kun henkilö itse ei näe ongelmaa toiminnassaan vaan syyttää järjestelmiä, kulttuuria, esimiestä, asiakkaita ja muuta maailmaa, eivätkä keskustelut vie asiaa mihinkään

Tukea ja ohjeistusta kaikkeen muuhun kuin poissaolojen määrään. Esim. Heikko työn laatu, toistuvat virheet, huono asenne ja ikävä käytös muita ihmisiä kohtaan

2) Motivaatio

Esimiehet kokevat haasteena työntekijät joilla on alenunut työmotivaatio. Heidän haasteenaan on motivaation lasku tai sen katoaminen. Esimiehet kokevat turhautumista heidän kanssaan.

*Motivaatio keskustelut ovat olleet hankalampia
Isoin haaste on henkilöt, jotka eivät myönnä/tiedosta, että taustalla on motivaatio haaste ja työ itsessään ei ole oikea tekijälle. Tällöin pitäisi löytyä rohkeus lähteä etsimään jotain muuta, mutta vakituisesta työstä lähtemisen päätös on yllättävän haastava ihmisille*

Selkeät asenne/motivaatio-ongelmat, ovat toki oma lukunsa, koska niihin esimiehen vaikutusmahdollisuudet ovat joidenkin henkilöiden osalta rajallisia. Toki näitäkin yritetään korjata, koska taustalla saattaa olla myös asioita, joihin pystyy vaikuttamaan. Valitettavasti on myös henkilöitä, jotka ovat vaan väärässä yrityksessä ja tehtävässä. Näiden "menetettyjen tapausten" tukeminen ja oikealle tielle ohjaaminen ei ole esimiehelle kovin motivoivaa.

3) Työntekijä ei myönnä ongelmaa ei halua avautua, esimies ei osaa tehdä tarpeeksi syvälle meneviä kysymyksiä, mikään ei muutu.

Yhtenä haasteena on ollut tilanteet, joissa työntekijä ei näe tilanteessaan mitään haastetta tai keskustelun aikana hän ei suostu kertomaan mitään.

Vaikeita tilanteita on, ne kun henkilö ei tahdo kertoa mistä on kyse ja itse yrittää kaikin keinoin saada selville juurisyyn, esim pahoinvointiin

Tuntuu, että keskustelu jäi pinnalliseksi eikä pureutunut oikeisiin syihin.

4) Asiaan olisi pitänyt puuttua jo paljon aikaisemmin, valmistautuminen ja dokumentointi

Esimiehet totesivat useaan kertaan, että varhaisempi puuttuminen olisi saanut aikaan sen, ettei tilanne olisi mennyt niin pahaksi tai kärjistynyt.

Nopeampi puuttuminen on ainoa missä olisi pitänyt toimia toisin

Ehkä ei olisi pitänyt venyttää asiaa niin pitkälle.

Myös esimiehet antoivat palautetta itselleen huonosta valmistautumisesta tai läsnäolostaan.

Varmasti se tärkein asia on itse orientoitua ja keskittyä keskusteluun etukäteen, että on todella fokusoitunut keskustelussa. Tällöin pääsee syventävillä kysymyksillä pintaa syvemmälle ja toisaalta ymmärtämään vastapuolen todellisia haasteita yms. paremmin

Dokumentointi myös nostettiin tärkeäksi, jotta kaikki tietävät mistä ollaan puhuttu ja mistä ollaan sovittu.

Asiat pitää kirjata hyvin ylös, etteivät ne muutu matkan varrella

Joskus esimiehet myös kokivat turhautumista siihen, että vaikka asioista oli sovittu, niin niistä ei ollut pidetty kiinni.

Henkilö ei tee omaa osuuttaan yhteisesti sovituista asioista tai on välinpitämätön.

5) Uskallus ja pelko

Kun kysyin " Onko mielessäsi asioita tai kysymyksiä, joita keskustelussa ei voi kysyä/ sanoa? Mitä?". Huomasin, kuinka paljon esimiehet hakevat rajaa kuinka pitkälle he uskaltavat mennä ja mihin raja vedetään. Vaihteluväli uskalluksessa oli suuri. Osa esimiehistä totesi, että ihan kaikesta voi puhua ja mitään rajaa ei ole. Kysymykseen oli vastannut 18 esimiestä, joista viisi näki, että ihan kaikesta voi ja pitää keskustella ja avoimelle keskustelulle ei ole mitään esteitä.

Mielestäni kaikki asiat pitää voida puhua, se että jos työntekijä ei halua jotain kertoa, silloin se pitää kysyä eritavalla

Kuitenkin vastanneesta 44% (n=8) ilmaisi huolen siitä mihin raja tulisi vetää ja mitä voi kysyä. Useat nostivat esiin sanan utelu. Esimiehet pelkäävät, että heidän keskustelunsa on utelua eikä välittämistä.

Pelaan varman päälle ja siksi henkilöstä riippuen ei välttämättä päästä tarpeeksi syväälle.

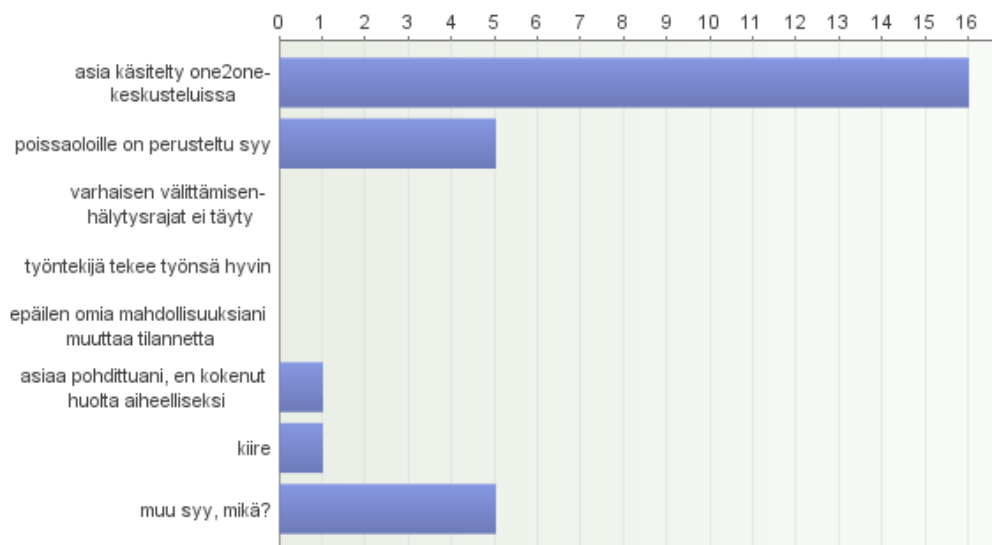
Liian syväälle henkilökohtaiseen elämään tai ongelmaan ei pidä mennä eikä sitä pidä udella - riittää kun tietää hieman taustaa ja asian joka painaa mieltä otsikkotasolla.

5.1.3 Varhaisen tuen malliin liittyvät ongelmat

Halusimme selvittää haasteita mitä varhaisen tuen malliin liittyy ja onko jotain mitä voisimme tehdä kehittääksemme mallia ja lomaketta.

Kun kysyin, onko varhaisen välittämisen keskustelu jäänyt käymättä, niin kysymykseen vastasi 82% (n=27), että on jäänyt käymättä.

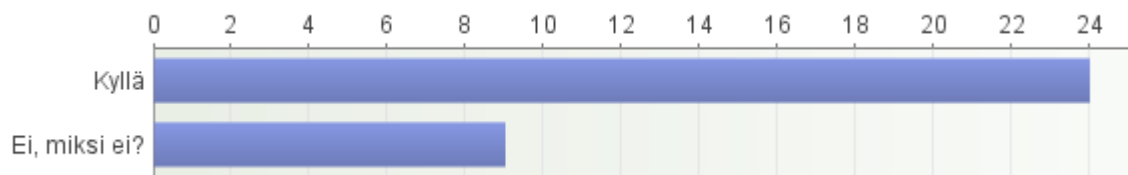
Syy, miksi keskustelu on jäänyt käymättä, on pääsääntöisesti, että keskustelu on pidetty one2one keskusteluissa (kuviot 14 ja 15) (One2one keskustelu on yrityksen sisäinen palaveri malli, jossa työntekijä ja esimies säännöllisesti käyvät asioita läpi). Tämä oli erittäin positiivinen löydös, koska tämä varmistaa, että työntekijöiden kanssa käydään keskustelut, mutta niistä ei tehdä dokumentaatiota.



KUVIO 15. Syitä miksi varhaisen tuen keskusteluja ei ole käyty

Dokumentoinnin puutteen vuoksikenelläkään ei ole tiedossa, mistä asioista on keskusteltu, ja mitä on sovittu. Myös keskustelun sisältöön on jälkepäin vaikea palata. Myös todistusaineisto työnantajan puolesta jää tekemättä. Täällöin jää epäselväksi, onko työnantaja puuttunut kaikin mahdollisin keinoin haitan poistamiseksi, kuten työsuojelulaissa todetaan.

Huolestuttavin kohta on "poissaoloille on perusteltu syy". Tämä sen vuoksi, että kaikille poissaoloille on varmasti täysin pätevät syyt ja ne on voitu todistaa lääkärin todistuksella, mutta ne saattavat olla paljon syvemmät ja pahimmassa tapauksessa asiat ovat jääneet käsittelemättä. Suurin osa vastaajista 72 % (n=24) oli sitä mieltä, että tämän hetkinen varhaisen tuen lomake palvelee heitä työvälineenä.



KUVIO 16. Tukeeko tämänhetkinen varhaisen tuen lomake esimiehiä

keskustelusta jää dokumentti molemmille ja sovitut toimenpiteet on sen avulla helppo todeta ohjaa keskustelua hyvin

Näistä vastauksista saimme myös kiinni asioista, jotka esimiehet kokevat toimivina ja hyvinä. Yhdeksän vastaajista oli sitä mieltä, että lomakkeessa olisi kehitettävää ja se ei palvele heitä.

Lomake ei ole täysin nykypäiväinen eikä siinä kiinnitetä huomiota kaikkiin asioihin, lomake on yleensä vain "pintaraapaisu" itse ongelmaan

Varsinainen lomake ei auta keskusteluissa, mutta asiat tulee dokumentoitua oikealla tavalla, jotta näistä olisi hyötyä jatkossakin.

5.2 Työpajojen oivallukset

Koko hanke lähti liikkeelle maaliskuussa 2016 järjestetyssä esimiestyöpajassa, jossa käsiteltiin asiaa esimiesten näkökulmasta. Tätä työpajaa voidaan pitää koko hankeen laukasijana. Tilaisuuteen osallistui esimiehiä jokaiselta asiakaspalvelupaikkakunnalta ja tilaisuuteen osallistui myös työterveyshuollon työpsykologi, henkilöstöasiantuntija ja henkilöstöpäällikkö.

Tästä työpajassa tärkeimpinä oivalluksina oli

- yrityksen varhaisen tuen lomake on erittäin vaikea käyttää ja sen täyttäminen on haastavaa
- lomakkeen tekninen toteutus ei ole nykypäiväinen ja nykypäivän vaatimuksia tukeva
- esimiehet tarvitsevat mahdollisia "tukikysymyksiä", joita he voivat keskustelussa hyödyntää, jotta keskustelu menisi tarpeeksi syvälle
- milloin tilaisuuden uskaltaa pitää
- mitä tilaisuudessa voidaan /saa puhua
- varhaisen välittämisen lomakkeessa on liian vähän tilaa
- kysymykset luetaan suoraan paperista. Toivottiin, että kysymyksiä olisi hieman enemmän, jotta esimies saisi keskustelun pysymään sujuvana jos hänelle ei tule omia kysymyksiä mieleen
- tuleeko aina allekirjoittaa vai riittääkö sähköposti kuittaus työntekijältä

Kesällä 2016 kohdeorganisaatio päätyi ottamaan käyttöön työkykyjohtamisjärjestelmän, johon kehitettiin uusi sähköinen varhaisen tuen lomake.

Esimiehille järjestettiin kolme työpajaa, joissa tiedusteltiin heidän ajatuksia henkilöstöhallinnon tekemästä lomakkeesta.

Näissä tilaisuuksissa siis selvitettiin muun muassa:

- onko kysymys väärä/ väärässä paikassa
- onko kysymys väärin ymmärrettävissä
- tarvitsevatko kysymykset tarkennusta (esim. info kohtia kuinka täytetään)
- tarvitsevatko kysymykset ohjeistuksen

Tilaisuudet olivat loistavia ja saimme loistavia kommentteja esimiehiltä mm.

Vinkkeihin kaivataan oikeita kysymyksiä miten pääsee todella syvälle eli just. näihin flunssa saikkujen taakse

Pitäisikö olla mahdollisesti merkintä myös työterveysneuvottelusta

Kun aloitimme koko kehittämishankkeen, lähdimme pohtimaan myös yrityksen varhaisen välittämisen rajoja.

Aikaisemmin rajat olivat

Esimiehen on puututtava asiaan kun sairauspoissaoloja on ollut

- viisi lyhyttä (1-2 vrk) jaksoa kolmen (3) kuukauden aikana
- yhtäjaksoisesti yli 10 päivää
- kumulatiivisesti 12 kk aikana 30 vrk tai enemmän

Sairauspoissaoloseuranta on jatkuvaa eikä ole sidoksissa kalenterivuoteen.

Huomasimme kehityshankkeen yhteydessä, että rajat ovat aivan liian korkeat ja ne antavat työntekijöiden poissaolojen kertyvän ilman, että niihin puututaan. Tämä on luonut myös työntekijöille kulttuurin, että on ihan normaalia olla 5 kertaa sairaana kolmen kuukauden aikana. Muutimme kohdeorganisaation varhaisen tuen rajoja vähentämällä viisi lyhyttä kolmeen lyhyeseen kolmen kuukauden aikana

- kolme (3) lyhyttä (1-2 vrk) jaksoa kolmen (3) kuukauden aikana
- yhtäjaksoisesti yli 10 päivää
- kumulatiivisesti 12 kk aikana 30 vrk tai enemmän

Sairauspoissaoloseuranta on jatkuvaa eikä ole sidoksissa kalenterivuoteen.

Hankkeen alussa pohdimme käydäänkö keskusteluja edes ja sen kysely osoitti vääräksi. Esimiehet kertoivat käyvänsä niitä, jopa mielestäni runsaasti.

Kun yksi tutkimuskysymys on: Miten esimiehet toimivat varhaisen tuen malliin kuuluvan puuttumisen yhteydessä? Voimme siis todeta, että keskusteluja käydään mutta koska sairauspoissaolot ovat jatkuneet samaa linjaa, voimme siis päätellä, ettei keskustelujen sisältö tai toimenpiteet eivät ole tuottaneet tulosta. Tähän siis keskityimme koulutuksissa, joita esimiehille järjestettiin marras-joulukuussa 2016. Koulutukset nimettiin Uskallanko puuttua vai puuttuuko uskallus, joissa esimiehille päivitettiin tietoja varhaisesta välittämisestä ja itse puheeksi oton tärkeydestä ja siitä, millä tavalla se tulee tehdä, jotta se noudattaa yrityksen tahtotilaa siitä, miten halutaan asiaan puuttua.

Kyselyn tuloksia tutkiessa se, minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat, on erittäin konkreettista asioita:

- rohkeutta puuttua, eli ei vaan jäädä pohtimaan onko työntekijällä kaikki hyvin vaan esimiehen tulee tarttua heti toimeen kun saa pienenkin heikon signaalin työntekijän haasteita.
- esimiehillä on jostain vanhasta jäänyt selkärankaan käsitys, että on ihan normaalia, että työntekijä sairastaa joka kuukausi 1-3 päivää eikä niihin tule puuttua
- heikkoon työsuoritukseen puuttumiseen esimiehet tarvitsevat tukea ja rungon jota noudatetaan

- esimiehet eivät ole osanneet valmistautua keskusteluun oikein, joten joko väärän tunnelatauksen, tietojen vähäisyyden tai työntekijän asenteen vuoksi keskustelu ei ole johtanut mihinkään
- esimiehet tarvitsevat myös muistutuksen ja jonkun tavan, että heitä seurataan, että keskustelut on käyty. Myös seurantakeskusteluista olisi hyvä saada muistutus.

Kun pohditaan millaisia haasteita malliin liittyy, ne ovat myös erittäin konkreettisia.

Esimiehet kirjasivat:

- he kaipaavat muistutusta sairaspöissaoloista
- he haluavat selkeämpää dokumentointia
- he eivät pitäneet tämän hetkisestä lomakkeesta ja sen toimivuudesta

Perehtymällä kyselyn vastauksiin ja työpajojen keskusteluihin saatiin koostettua miten esimiehet toivoivat, että kohdeorganisaation varhaisen välittämisen mallia voitaisiin kehittää. Tulokseksi näistä työpajoista saatiin siis päivitetty varhaisen tuen lomake. Liitteessä 2 on nähtävissä kohdeorganisaation vanha varhaisen välittämisen lomake ja liitteessä 3 on nähtävissä kohdeorganisaation töihinpaluukeskustelulomake. Liitteessä 4 on nähtävissä uusi kehitetty lomake. Uudistettuun lomakkeeseen on yhdistetty varhaisen välittämisen lomake ja töihinpaluulomake, koska koimme, että myös töihin paluu on varhaista välittämistä ja halusimme välttää turhia lomakkeita ja sitä, että esimiehet joutuivat pohtimaan kumpaa lomaketta nyt käyttäisin. Kehitettyssä lomakkeessa on huomattavissa esimiesten toiveet ja käytännöllisyys. Liitteessä 5 on nähtävillä esimiehelle tehty -Näin valmistaudut varhaisen välittämisen keskusteluun- oheistus. Ohjeistukseen on listattuna asioita kuinka esimies

onnistuu keskustelussa ja miten hän siihen voi valmistautua ja kehittyä niissä. Ohjeistukseen on lisätty myös tukikysymyksiä joita esimiehet ensimmäisessä työpajassa toivovat. Tukikysymykset on tarkoitettu käytettäväksi siinä tilanteessa, jos asia ei oikein meinaa edetä tai jos esimies ei osaa kysyä. Kaikkia kysymyksiä ei ole tarkoitettu kysyttäväksi vaan tarkoitus on, että esimies voi etsiä lisästä hänelle ja tilanteeseen sopivat kysymykset.

Tämän hankkeen myötä varhaisen välittämiseen malliin tulee myös soveltamisohjeistus mitä mihinkin kohtaan on tarkoitus kirjoittaa ja miksi. Tämä ohjeistus ei ehtinyt valmistua liitteeksi, joten kuviossa 17 on näyte soveltamisohjeesta.

Olemme käyneet yhdessä työntekijän kanssa lomakkeelle kirjoitetun sisällön läpi ja todenneet sisällön vastaavan keskusteltua.

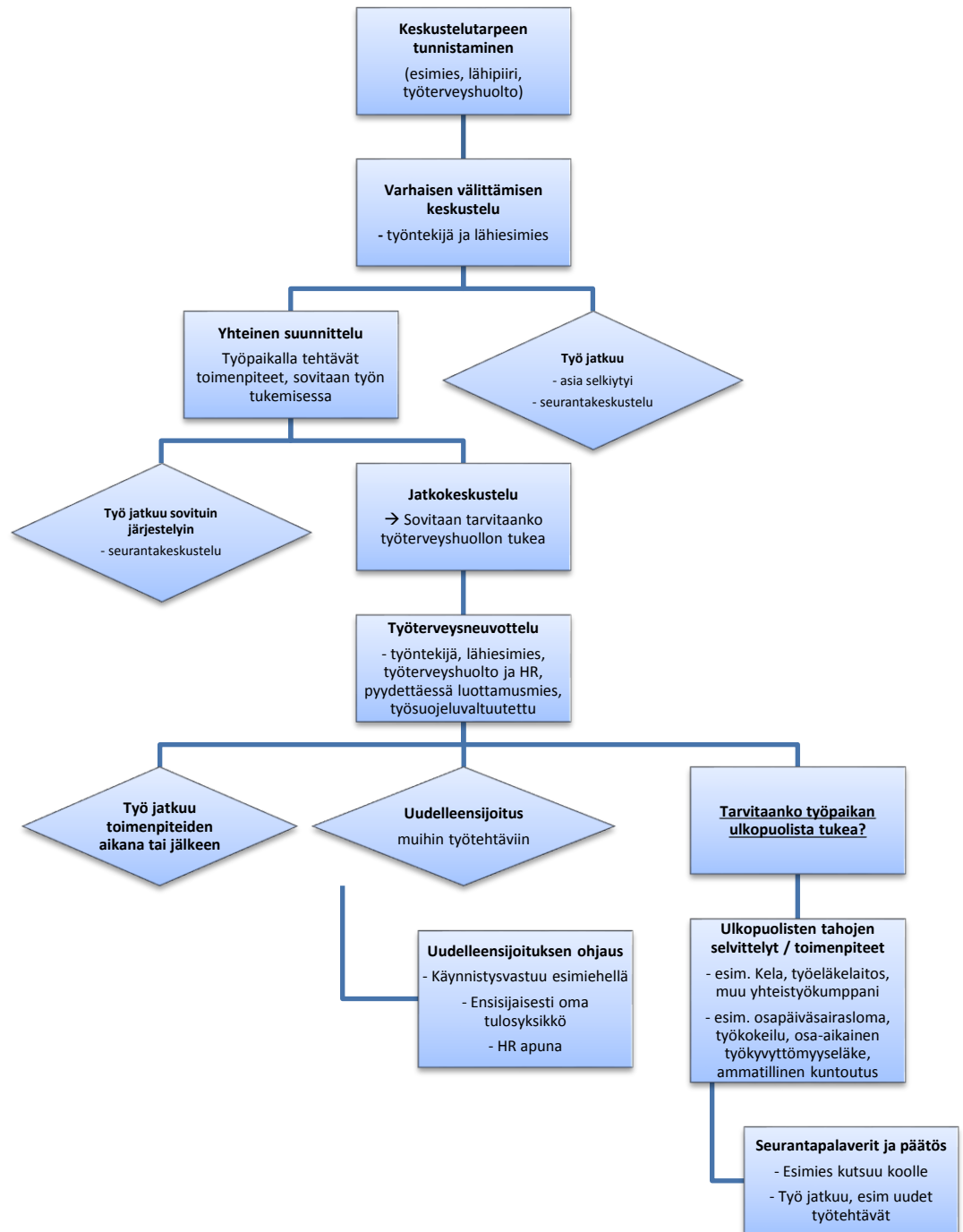
Seuraan tilannetta seuraavan kerran:

Sinun tulee käydä kirjoitettu muistio sisällöllisesti läpi työntekijän kanssa (tämä korvaa vanhassa muistiossa olleen työntekijän allekirjoituksen). Työntekijä ei varsinaisesti tule hyväksyä muistiota vaan riittää muistion sisältö on käyty läpi hänen kanssaan.

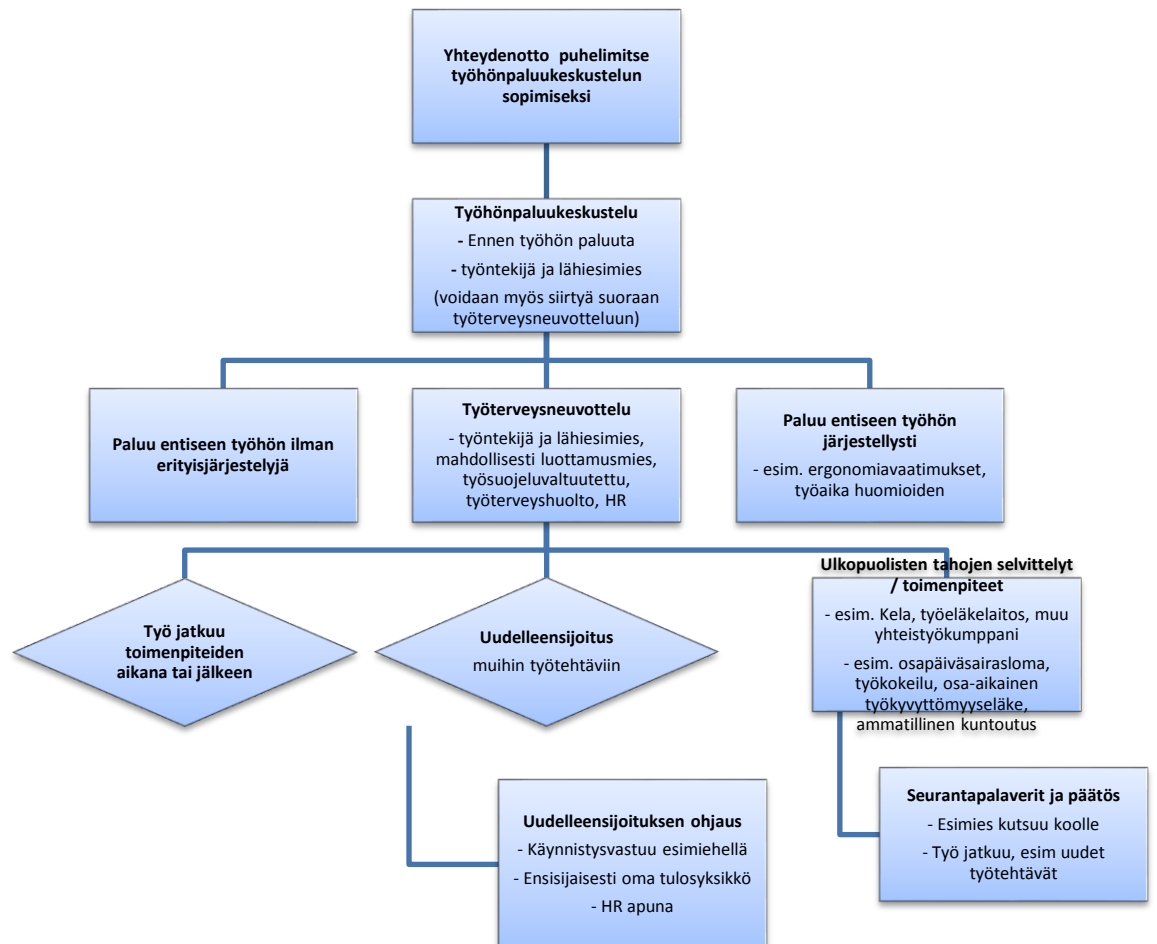
Varhaisen tuen-mallissa seuranta on erittäin tärkeää, ei vain riitä, että asia on käyty kerran läpi vaan pääsääntöisesti asiasta kuin asiasta on sovittava jatkopalaveri.
Kirjaa tähän ylös milloin seuraavan kerran keskustellette asiasta työntekijän kanssa

KUVIO 17. Varhaisen välittämisen soveltamisohjeistus

Kuviossa 18 on nähtävillä kohdeorganisaation varhaisen välittämisen malli kuvattuna ja kuviossa 19 on nähtävillä kohdeorganisaation työhönpaluu prosessi kuvattuna.



KUVIO 18. Varhaisen välittämisen prosessikaavio



KUVIO 19. Kohdeorganisaation työhön paluun prosessikaavio

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

6.1 Johtopäätökset

Johtopäätös, joka voidaan kehittämishankkeesta todeta on, että varhainen tuki tai varhainen välittäminen on esimiehille tärkeä työväline työntekijän työkyvyn ja hyvinvoinnin tarkasteluun. Mallin avulla myös yritys saa tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä. Avainasemassa mallin toteutumiseen on sen toteutus oikealla tarkoituksella. Tämä tarkoittaa sitä, että asiaa käsitellään huoli edellä eikä puuttuminen edellä. Kun työntekijästä lähdetään oikeasti välittämään ja ollaan vilpittömin mielin liikenteessä, myös työntekijä antaa enemmän keskusteluissa itsestään. Jos ei heti ensimmäisessä, niin ehkä toisessa tai kolmannessa keskustelussa.

Kysymykseen "Millaiset valmiudet esimiehillä on varhaisen tuen mallin edellyttämään keskusteluun?" saatiin vastaus. Esimiehillä on eritasoiset valmiudet varhaisen tuen keskusteluihin. Esimiehen valmiuteen vaikuttaa esimiehen kokemus esimiehenä, aikaisempien keskustelujen määrä ja onnistumiset. Toisaalta myös epäonnistumiset vaikuttavat toisilla positiivisesti, he ovat oppineet keskusteluista ja kehittäneet itseään paremmaksi epäonnistumisen kautta. Toisilla esimiehillä epäonnistuminen on taas aiheuttanut heille pelkoa ja epävarmuutta omasta toiminnastaan varhaisen tuen keskusteluissa. Myös henkilökohtaiset ominaisuudet, persoonallisuus ja ulosanti vaikuttavat valmiuteen. Valmiutta tulee pitää esimiehillä yllä antamalla heille säännöllisesti muistutusta ja koulutusta varhaisesta tuesta.

Luotettavuuden näkökulmasta hanketta tarkastellessa, voidaankin todeta, että luotettavuus on suhteellisen korkeaa luokkaa. Asia, mikä on voinut vaikuttaa luotettavuuteen, on hankkeentekijän asema muun muassa. Jos kyselyn ja tutkimuksen olisi tehnyt ulkopuolinen tekijä, vastaukset olisivat

saattaneet olla vielä rehellisimpiä ja kriittisempiä kuin nyt. Esimiehet tunsivat hankkeen tekijän ja sen, että hänen vastuullaan on varhaisen välittämiseen liittyvät asiat. Tämän vuoksi he ovat voineet ehkä kaunistella asioita. Tutkimuksen saatekirjeessä kerrottiin erikseen, että kysely suoritetaan luottamuksella, joten emme voi kohdentaa vastauksia vaikka esimiesten paikkakunnan mukaan. Näin sain esimiehet vastaamaan mahdollisimman avoimesti. Kyselystä kerrottiin HR läsnäoloissa ja kerrottiin mihin kyselyn tuloksia tullaan käyttämään. Kertoja on voinut liikaa painottaa tuloksia ja tutkittavuutta, joka on saattanut vaikuttaa vastaajien vastaustyyliin. Osa esimiehistä ei ollut ymmärtänyt oikein asioita, joita kyselyssä tutkitaan, eli selkeästi asioiden nimistä oli epäselvyyttä. Kyselyssä haluttiin tutkia nimenomaan varhaista tukea, mutta vastauksista huomasin, että osa esimiehistä puhui kolmikantapalavereista ja työterveysneuvotteluista, jotka taas ovat neuvotteluja, joita käydään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tästä voi päätellä myös, ettei kaikki esimiehet hallitse oikeita termejä.

Kehittämishankkeen tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa vastaavanlaisissa organisaatioissa, joissa halutaan pohtia varhaisen tuen mallin kehittämistä. Kehittämishankkeen tulokset raportointiin yrityksen henkilöstöpäällikölle (työhyvinvoinnista vastaavalle), kuluttaja-asiakaspalvelun johtoryhmälle ja yritysasiakaspalvelun johdolle.

6.2 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Jatkotutkimusmahdollisuuksia tämän hankkeen pohjalta voidaan tulevaisuudessa kyllä tehdä muutamiakin. Kun työkykyjohtamisjärjestelmä on saatu koulutettua organisaatiolle ja käyttöön, tulee heti alkuun kuunnella tarkalla korvalla esimiesten palautetta ja korjata mahdolliset virheet. Noin 6-9 kuukauden kuluttua olisi hyvä tutkia esimiesten palautetta järjestelmän, lomakkeen ja Näin valmistaudut varhaisen välittämisen keskusteluun -ohjeesta. Tällä tutkimuksella saisimme selville miten esimiehet ovat näitä alkaneet käyttämään ja miten nämä ovat muuttaneet heidän käyttäytymistään. Mielenkiintoista olisi myös tutkia eri esimiehiä ja

miten he käyttävät näitä konkreettisesti ja miten syksyllä 2016 järjestetyt koulutukset ovat muuttaneet heidän suhtautumista varhaiseen välittämiseen.

Myös käytyjen keskustelujen määrää voitaisiin tutkia. Henkilöstöhallinnolla on tiedossaan arviolta noin 80 % käytyjen keskustelujen muistioista, arvioin 20 %:n esimiesten unohtaneen toimittaa muistiot henkilöstöhallinnolle ja näin henkilöstöhallinnolla ei ole tietoa niitä. Olisi mielenkiintoista selvittää miten järjestelmä muuttaa esimiesten käyttämistä. Laskeeko keskustelujen määrä vai nouseeko? Ja ovatko keskustelut laadukkaampia?

Pidemmällä aikavälillä noin 2-3 vuoden päästä olisi hyvä tarkastella sairauspoissaolojen kokonaistrendiä, eli alkaako suunta sairauspoissaoloissa muuttamaan vai ei. Jos nämä toimenpiteet eivät ole auttaneet tulee lähteä tarkastelemaan myös itse työtä ja työntekijöiden suhtautumista siihen ja esimiestyöskentelyä. Itse asiassa sitä tulisi tehdä jo nyt.

Kehittämismahdollisuuksina tulevaisuudessa näen työntekijöiden oman itsensä johtamisen, niin sanotun self managementin kehittämisen. Tällä hetkellä varhainen tuki on pitkällisesti esimiesten ja yrityksen vastuulla vaikka se aluksi 2011 tuotiin myös työntekijän mahdollisuutena kertoa omasta voinnistaan.

Pohtiessani varhaista tukea ja hyvää esimiestyötä tarkemmin voin todeta, että eihän mitään varhaista tukea tai mitään lomaketta edes tarvita, jos esimiehen ja työntekijän välinen arkikeskustelu on sillä tasolla, joka kattaa oikeasti työntekijästä välittämistä ja esimiehen taidot puuttumiseen ovat kohdillaan. Siihen tilanteeseen ei kuitenkaan kaikki esimiehet ja heidän alaisensa pääse, joten sen vuoksi on hyvä olla prosessit ja lomakkeet joilla pyritään siihen, että asioihin puututaan ajoissa.

Tulevaisuudessa haluaisinkin kehittää työntekijöiden omaa osaamista varhaisessa tuesta, siis tunnistamaan omia käyttäytymismalleja ja muutoksia omassa toiminnassa. Se miten tuohon itsensä johtamismalliin päästään eli työntekijä itse ottaisi vastuuta omasta työkyvystään ja ottaisi asioista puheeksi esimiehelleen tarkoittaa, että työntekijöiden toimintaa tulisi alkaa kehittää. Yhtenä tapana tähän voisi olla, että organisaatiossa kerrottaisiin laajemmin varhaisesta tuesta ja jos esimiehelle näistä huolistaan kertoo, hän oikeasti ne myös kuuntelee ja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin.

Varhainen tuki on haastavaa niin sanotuissa etäesimiessuhteissa, joita usein asiantuntijatyössä on. Tähän voisi kehittää tulevaisuudessa mallin esimerkiksi kehityskeskustelujen tai kahdenkeskisten kuukausikeskustelujen yhteyteen, joissa työntekijöiltä kysyttäisiin itseltä tunnistaako itsessään varhaisen tuen tarvetta. Työntekijälle olisi pitänyt jo aikaisemmin esittää, mitkä voivat olla varhaisen tuen hiljaisia signaaleja, jotta hän voisi oppia pohtimaan niitä.

Uskon, että tämän mallinen toiminta tulee olemaan varhaisen tuen kolmas aalto. Ensimmäinen aalto oli 2011, jolloin malli otettiin käyttöön. Vuosina 2014–2016 esimiesten osaamista mallin toteuttajina on kehitetty todella paljon ja heidän osuuttaan painotettu. Kolmas aalto tulee kohdistumaan mallin kohteena oleviin, eli työntekijöihin ja heidän tietoisuuteensa mallista.

Kun kehitimme mallia ja lomaketta, niin keskustelimme vain esimiesten kanssa näiden kehittämisestä. Kolmatta aaltoa pohtiessa tulisi kehittäminen suunnata myös henkilöstöön ja heidän mielipiteisiinsä mallista ja ennen kaikkea tietoisuutta sen mahdollisuuksista.

Tulevaisuudessa olisi hyvä pitää työpajoja työntekijöiden kanssa ja kuulla heidän mielipiteitä ja kokemuksia mallista ja siitä mitä he varhaiselta tuelta odottavat. Tämä voisi olla se kolmannen aallon aloitus.

Tulevaisuudessa näen hyödyllisenä vieläkin varhaisen välittämisen mallin rajojen tiukentamisen. Vaikka kohdeorganisaatiossa tiukennettiin rajoja

viidestä poissaolosta kolmeen poissaoloon kolmen kuukauden aikana, näen, että nämä rajat antavat vieläkin organisaatiolle viestin, että runsaat sairauslomat ovat meidän mielestä hyväksyttäviä. Rajoja kehittäisin vieläkin tiukemmaksi eli 2 sairauspoissaoloja kolmen kuukauden aikana ja lisäisin rajoihin vielä kohdan 10 sairauspäivää vuoden aikana. Rajat kuulostavat tiukoilta ja lisäävät keskustelujen määrää radikaalisti, mutta jos organisaatiossa halutaan näihin asioihin oikeasti puuttua, tulee sen olla myös näkyvää ja aitoa.

Johdon kannalta näen erittäin tärkeänä, että tulevaisuudessa varhaisen tuen- ja työhönpaluukeskustelujen määrät raportoitisiin heille. Näin he pystyisivät toteamaan, että työntekijöistä pidetään oikeasti huolta ja mahdolliset työkykyriskit pyritään tunnistamaan.

Kehitettävää näen esimiesten toiminnassa jatkossakin. Vaikka kolmas aalto tulisi, niin ei missään tapauksessa esimiesten vastuuta mallin seurannassa ja toteuttajina tulisi vähentää. Kehitettävää näen myös esimiesten normaalisuuden käsitteessä. Normaalisuuden käsitteellä tarkoitan tilannetta, jossa esimiehen mukaan joka kuukautiset säännölliset sairauspoissaolot ovat normaalia sairausloma käyttäytymistä. Useaan kertaan, kun olen keskustellut esimiesten kanssa, olen törmännyt tilanteeseen, jossa esimies toteaa, ettei ole syytä käydä varhaisen välittämisen keskustelua, koska työntekijällä on ollut hyvät syyt tai lääkärin todistus poissaolopäiviltä. Tämän käsityksen kitkeminen voikin olla vuoden 2017 painopisteitä.

Siitä onko kehittämishanke tuottanut tuloksia konkreettisesti, eli vähentänyt sairauspoissaoloja, on nähtävissä vasta noin vuoden kuluttua. Kun esimiehet ovat alkaneet syventämään keskusteluja ja käymään niitä aktiivisesti noin 7-10 vuoden kuluttua tulisi olla näkyvissä mahdollinen työkyvyn alanemisen vähentyminen.

LÄHTEET

Aalonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.

Antti-Poika, M. 2016 Työkyvyn tukemisen malli - Varma asiakkaineen edelläkävijänä. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. [viitattu 15.12.2016]. Saatavissa: <http://www.marianttipoika.fi/documents/HyvaTyokykyMalli.pdf>

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum pro.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

Higgins, A. 2014. The management of Long-Term Sickness Absence in Large Public Sector Healthcare Organisations: A realist Evaluation Using Mixed Methods, Springer Science+Business Media. New York: CrossMark, 455.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja, voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat.

Kananen, J. 2008. KVALI, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu

KELA. 2010. Sairausvakuutuslaki muuttuu: työkyvyn hallinta ja varhainen tuki, KELA, [viitattu 13.11.2016]. Saatavissa:

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Piirainen, H. Räsänen, K. Kivimäki, M. 2003. Organizational Climate, perceived work-related symptoms and sickness absence: a population based survey. Journal of Occupational and Environmental Medicine.

Saari, P. 2013. Työhön paluuseen liittyvät haasteet ja ratkaisukeinot pitkältä sairauslomalta. Katsaus Kuntoutuslehti 1/2013. [Viitattu 20.11.2016]. Saatavissa: <https://issuu.com/kuntoutussaatio/docs/1-13-valmis>

Salmi, M. & Mäki-Ullakko, A. 2016. Tavoitteellista ja tuloksellista työhyvinvoinnin johtamista, Ilmarinen, [Viitattu 20.11.2016]. Saatavissa: http://ilmarinen.etapahtuma.fi/Portals/2/kuvia/Materiaali_työhyvinvoinnin%20johtaminen_2016.pdf

Seuri, M. & Suomalainen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma.

Seuri, M. Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanoma.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö: -Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki Edita Prima Oy.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä, periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki, työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Tampere: Juvenes Print.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 [viitattu 27.11.2016]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2010. Esimiehen ja työntekijän keskusutelu, Työterveyslaitos, [viitattu 20.11.2016]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_tuki/tyokyvyn_varhainen_tuki/esimiehen_ja_tyontekijan_keskustelu/sivut/default.aspx)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 [viitattu 27.11.2016]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/200207388>

Uitti, J. 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki :Työterveyslaitos.

Uttley, H. 2013. Early intervention highlighted as key in cutting absence
www.wsandb.co.uk, Workplace Savings & Benefits. Iso-Britannia,
www.wsandb.co.uk, 10.

Vahtera, J. 2000. Työ ja terveys Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Webropol. 2016. [Viitattu 9.10.2016]. Saatavissa: www.webropol.fi

LITTEET

LIITE 1

Kyselyn saate ja kysely

Arvoisa esimies!

Kiitos, kun olet mukana kehittämässä X:n varhaisen välittämisen -mallia.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää varhaisen välittämisen –toimintamallin toteuttamista ja siihen liittyviä esimiesten näkemyksiä heidän koulutustarpeistaan

Tutkimuksessa saatuja tietoja tullaan hyödyntämään syksyllä tapahtuvissa HR-koulutuksessa.

Tutkimus kuuluu henkilöstöasiantuntija Heidi Antmanin opinnäytetyöhön, (YAMK, Liiketoiminta ja uudistuva johtaminen). Tutkimukseen kuuluu tämä kysely ja esimieshaastattelut (haastatteluja tehdään noin 5 esimiehelle).

Tutkimuksessa on mukana KLT -ja yritysasiakaspalvelun esimiehet.

Tutkimukseen osallistuminen kestää noin 15 minuuttia, joten varaathan itsellesi siis rauhallisen hetken, jotta voit vastata kyselyyn ajatuksella.

Ystävällisin terveisin

Heidi Antman
henkilöstöasiantuntija

Varhainen välittäminen

1. Millä toimipaikalla työskentelet *

- Helsinki
- Hämeenlinna
- Lahti
- Jyväskylä
- Pietarsaari
- Taivalkoski

2. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä

- 0-1 vuotta
- 2-4 vuotta
- 5-7 vuotta
- 8-vuotta tai enemmän

3. Kuinka monta varhaisen välittämisen-keskustelua olet käynyt edellisen 6kk aikana (jos et muista niin arvio)

- 0-
- 1-2
- 2-3
- 4-5
- 6 tai enemmän

4. Mistä syistä olet käynyt varhaisen välittämisen keskustelun (voit valita useamman)

- työntekijän runsaat poissaolot
- työntekijän muuttunut käyttäytyminen (toiminta)
- työntekijän työstä selviytyminen heikentynyt
- työn tulokset ovat heikentyneet
- muu, mikä?
-

5. Mitkä keskusteluista ovat olleet haasteellisimpia ja miksi?

6. Onko varhaisen välittämisen keskustelu johtanut toivottuihin muutoksiin

- Kyllä, jos vastasit kyllä, niin kerro millaisia muutoksia keskustelusta on seurannut

- Ei

7. Onko jokin varhaisen välittämisen keskustelu mielestäsi epäonnistunut?

- Kyllä, jos vastasit kyllä, niin kuvaa tarkemmin epäonnistumista

- Ei

8. Mitä olisit voinut tehdä toisin keskustelun onnistumiseksi paremmin?

9. Onko varhaisen välittämisen keskustelu jäänyt käymättä jostain syystä?

9. Onko varhaisen välittämisen keskustelu jäänyt käymättä jostain syystä?

Kyllä

ei

asia käsitelty one2one-keskusteluissa

poissaoloille on perusteltu syy

varhaisen välittämisen hälytysrajat ei täyty

työntekijä tekee työnsä hyvin

epäilen omia mahdollisuuksiani muuttaa tilannetta

asiaa pohdittuani, en kokenut huolta aiheelliseksi

kiire

muu syy, mikä?

Kiitos, kun olet jaksanut vastata tänne asti! Arvostamme erittäin paljon aikaasi ja mielipidettäsi! Olet jo reippaasti ylipuolen välin kyselyssä, joten jaksathan vastata loppuun asti.

10. Palveleeko varhaisen välittämisen-lomake sinua työvälineenä?

Kyllä

Ei, miksi ei?

11. Onko mielessäsi asioita tai kysymyksiä, joita keskustelussa ei voi kysyä/sanoa? Mitä?

12. Millaisia haasteita olet kohdannut, mikäli olet käynyt toistuvasti keskusteluja saman henkilön kanssa?

13. Jos koet, että jossain tilanteessa olisi pitänyt toimia toisin, jotta keskustelu olisi ollut tuloksellisempi, niin mitä tukea olisit siinä tarvinnut?

14. Mihin asiaan kaipaavat lisäkoulutusta tai ohjausta varhaisen välittämisen mallin toteuttamisessa?

Kiitos vastauksistasi, muistathan painaa "lähetä" nappia Tuloksia tullaan hyödyntämään HR:n koulutuksien painotuksissa ja varhaisen välittämisenmallin kehittämisessä

LIITE 2

Varhaisen välittämisen malli, keskustelu muistio pohja. Ennen kehitystoimenpiteitä

VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLI, KESKUSTELUMUISTIO

Työntekijän nimi

Esimiehen nimi

Muut osallistujat

Keskustelun

päiväys

Esimies täyttää

Työntekijän sairauspoissaolot (tarvittaessa)

Esimiehen käsitys tilanteesta / faktat

Keskustelussa käytävät asiat

Työntekijän näkemys tilanteesta / poissaolojen syistä

Onko terveydentilassa tai työympäristössä jotain, mikä vaikuttaa työssä suoriutumiseen?

Ei Kyllä Miten:

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

Ei Kyllä Mitä:

Johtopäätökset ja sovitut toimenpiteet

Sovittujen toimenpiteiden seuranta (kuka ja milloin?)

Allekirjoitukset:

työntekijä

esimies

Jakelu: henkilö, esimies sekä henkilöstöhallinto hr@x.fi

Lomake toimitetaan työterveyshuoltoon mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.

LIITE 3

TYÖHÖNPALUUKESKUSTELUN MUISTIO

Työntekijän nimi

Esimiehen nimi

Muut osallistujat

Keskustelun
päiväys

Edellisen työhönpaluu-
keskustelun
päiväys

Työntekijän sairauspoissaolot ja niiden syyt

Työntekijän näkemys voinnistaan ja mahdollisuuksista palata töihin

Oliko työkyvyttömyys yhteydessä työhön tai
ympäristöön?

Ei

Kyllä

Miten:

Onko tarpeen tehdä muutoksia työssä tai työympäristössä, jottei työkyvyttömyys

Ei

Kyllä

Mitä:

Mitä työntekijä voi tehdä ehkäistäkseen työkyvyttömyyttä?

Mitä esimies voi tehdä tukeakseen työhönpaluuta?

Yhteisesti sovittu viestintä työyhteisölle henkilön palaamisesta (kirjataan tarpeen vaatiessa)

Mitä työterveyshuolto voi mahdollisesti tehdä?

Sovitut toimenpiteet sekä niiden seuranta (kuka ja koska?)

Allekirjoitukset:

työntekijä

esimies

Jakelu: henkilö, esimies sekä henkilöstöhallinto: hr@xx.fi

Lomake toimitetaan työterveyshuoltoon mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.

LIITE 4

Varhaisen välittämisen muistio

Varhaisen välittämisen mallin mukaan esimiehen on keskusteltava työntekijänsä kanssa työssä jaksamiseen liittyvistä kysymyksistä, kun työntekijän poissaolot ylittävät malliin säädetyt rajat. Käy keskustelu työntekijän kanssa kehittävässä ja ystävällisessä sävyssä, jotta voitte avoimesti keskustella todellisista ongelmista. Sovittaessa keskustelu voidaan käydä yhteistyössä niin, että mukana on työterveyshoitaja. Täytä käydyn keskustelun tiedot alla olevaan muistioon ja tallenna muistio sivun alareunassa olevalla Tallenna-painikkeella.

HUOM! Kirjaa lomakkeeseen vain yleisiä ja oleellisia työssä suoriutumiseen ja selviytymiseen ja/tai työkyvyn tai työhön paluun edistämiseen liittyviä tietoja. Yksilöllisiä arkaluontoisia tietoja (mm. sairauksista) ei lomakkeelle saa kirjata. Muistion tiedot näkyvät sen tallentamisen jälkeen sinun lisäksi henkilöstöhallinnossa sekä ylemmillä esimiehillä. Lisäksi lomake näkyy työterveyshuollossa, mikäli rastitat "Työntekijä antaa suostumuksensa tämän muistion tietojen luovuttamisesta työterveyshuoltoon" -kohtaan "Kyllä"-vaihtoehtoon.

Työntekijä: Antman, Heidi

Tiedot täyttänyt esimies: Antman, Heidi

Muut osallistujat:

Keskustelun päivämäärä:

Työntekijä antaa suostumuksensa tämän muistion tietojen luovuttamiseen työterveyshuoltoon nimettyjen henkilöiden käyttöön:

- Kyllä
 Ei

Keskustelun aiheet:

Onko aiheesta käyty aiemmin varhaisen välittämisen keskustelu

- Kyllä, milloin viimeisin keskustelu käytiin?
 Ei

Onko aiheesta käyty työterveysneuvottelu?

- Kyllä, milloin viimeisin keskustelu käytiin?
 Ei

Työkyvyn tilanne (työntekijän arvio):

- 1 2 3 4 5

Työkyvyn tilanne (esimiehen arvio):

- 1 2 3 4 5

Työntekijän näkemys tilanteesta:

Esimiehen näkemys tilanteesta:

Yhdessä sovitut jatkotoimenpiteet:

Työntekijän vastuulla (mitä ja mihin mennessä):

Työnantajan vastuulla (mitä ja mihin mennessä):

Määräaikaiset muutokset / toimenpiteet: (Lisätietoja)

- ei kuvatuun kaltaisia tarpeita
- työtehtävän väliaikainen muutos, tarkenna
- työajan väliaikainen muutos, tarkenna
- tarve työterveysneuvottelulle, tarkenna
- tarve henkilökohtaiseen ergonomiatarkastukseen, tarkenna
- tarve työpsykologin läheteelle, tarkenna
- sairauslomien omailmoitusoikeus poistetaan määräajalle - (mistä - mihin)
- etätyöoikeus poistetaan määräajalle - (mistä - mihin)
- muuta, mitä:

Yhteisesti sovittu viestintä työyhteisölle henkilön tilanteesta (kirjataan tarpeen vaatiessa):

Lisätietoja:

Olemme käyneet yhdessä työntekijän kanssa lomakkeelle kirjoitetun sisällön läpi ja todenneet sisällön vastaavan keskusteltua.

Työntekijän ja esimiehen välillä sovittu seurantalaveri:

« Takaisin

Tallenna

LIITE 5

NÄIN VALMISTAUDUT VARHAISEN VÄLITTÄMISEN-KESKUSTELUUN

Varhaisella välittämällä tarkoitetaan huolen puheeksi ottamista joko esimiehen tai työntekijän aloitteesta. Varhaisen välittämisen keskustelu on vaihtoehtojen ja ratkaisujen etsimistä, esimiehen tukea ja rajojen asettamista, sekä välitöntä puuttumista ongelmatilanteissa. Työntekijällä on oikeus tukeen ja esimiehellä on velvollisuus työntekijän tukemiseen.

1. Taustojen huomioiminen varhaisessa välittämisessä

- Tee tosiasioihin perustuvia havaintoja ja ota huoli puheeksi varhaisessa vaiheessa
- Mieti onko ongelma koko työyhteisöä vai yksittäistä työntekijää koskeva
- Toimi suhteessa oletetun ongelman suuruuteen
- Älä tee diagnooseja tai tulkintoja

2. Valmistautuminen varhaisen välittämisen keskusteluun

- Valmistaudu keskusteluun etukäteen ja kirjaa ylös asiat, jotka tulet nostamaan esiin
- Sovi keskusteluaika henkilökohtaisesti
- Huolehdi, että tila on rauhallinen ja aikaa on riittävästi (keskustelu on luottamuksellinen)

3. Keskustelussa

- Puhu suoraan, ystävällisesti ja arvostavasti
- Kerro konkreettisesti mitä olet havainnut ja mistä olet huolissasi
- Pyydä työntekijää kertomaan oma näkemyksensä
- Kuuntele, älä keskeytä. Älä tee muuta samalla, vaan keskity!
- Ydinkysymys keskustelussa: MITÄ ME VOIMME TEHDÄ, ETTÄ JAKSAISIT PAREMMIN? (ks. esimerkki kysymykset)
- **Sovi jatkotoimenpiteistä:** miten ja milloin seuraatte tilannetta ja millaisia toimenpiteitä teette. Vältä sanomasta, että asiat ovat kunnossa, jos ne eivät ole!
- **Huom!** Keskustelussa tulee huomioida, että keskustelu on luottamuksellinen ja mm. työntekijän terveyttä koskevat tiedot ovat aina luottamuksellisia.
- Pohdi myös onko tarvetta pyytää jatkossa aina sairauslomatodistusta/sairauslomatodistusta nimetyltä lääkäriltä

4. Keskustelun jälkeen

- Arvioi miten keskustelu sujui
- Mitä itse opit?
- Toimi sovitun mukaisesti ja huolehdi seurannasta

EMME PYYDÄ ESIMIEHIÄ TOIMIMAAN LÄÄKÄREINÄ TAI HOITAJINA, VAAN MOTIVOIMAAN TYÖNTEKIJÖITÄ JA POISTAMAAN TYÖSSÄ KÄYMISEN ESTEITÄ!

- Jos toistuvat poissaolot jatkuvat, hae apua omalta esimieheltäsi ja HR:stä
- Vältä medikalisoitumista toistuvissa poissaoloissa (**eli älä tee näistä lääketieteellisiä ongelmia!**)
- Hae vertaistukea muilta esimiehiltä – **muista kuitenkin luottamus ja salassa pito!**

Esimerkki kysymyksiä/toteamuksia miten huolen voi tuoda ilmi:

- Mikä on Sinun näkemyksesi poissaolojen syystä?
- Jos poissaoloja on aiempaa enemmän, niin mistä se sinusta johtuu? Mikä on muuttunut?
- Miten elämäntilanne /vaikeutesi/sairautesi/ väsymisesi näkyy työpaikalla sinun mielestä?
- Missä tilanteessa vaikeus ei ilmene?
- Miten viihdyt meillä töissä?
- Mitä arvostat kollegoissasi?
- Motivaation puute näkyy sinusta?
- Oletko huomannut, että olet alkanut unohtelemaan asioita?
- Olen huomannut, että olet ollut jatkuvasti väsynyt?
- Onko sinulla kaikki hyvin?
- Mikä on Sinun käsityksesi työkyvystäsi? Miten nyt voit?
- Mitä itse voisit tehdä poissaolojen vähentämiseksi tulevaisuudessa? (elämäntavat, liikunta, ravinto, lepo, päihteet, kotiolot, harrastukset)
- Skaalalla 0-100 (0-10/ 0-5), miten motivoitunut olet juuri tällä hetkellä tilanteen ratkaisun löytämiseen?
- Mitä hyötyä näet jos tilanne ratkeaa?
- Miten näet sinun roolisi tilanteen kehittymisessä?
- Mitä konkreettisia muutoksia sinä haluat nähdä?
- Mikä on pienin mahdollinen muutos joka vie asian parempaan suuntaan?
- Mikä voisi olla sinun rooli muutoksessa?
- Miten minä esimiehenä voisin tukea työssä jaksamistasi? Onko työllä ollut vaikutusta poissaoloihin? (esim. veto, ergonomia, työn raskaus, työilmapiiri, esimies, tiedottaminen, työtoverit jne.)

- Tarvitsetko muita tukitoimenpiteitä esim. työterveyshuollon apua? Kyllä, mitä? Jos vastaus on kyllä, asia selvitetään vielä HR:ltä.
- Onko jotain muuta huomioitavaa? Kyllä, mitä?