

KOHTI PAREMPAA TYÖHYVINVOINTIA

Aktiivisen tuen mallin kehittäminen Hämeen ammattikorkeakoulussa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2018

Anna Ala-Tuori

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Anna Ala-Tuori	Vuosi 2018
Työn nimi	Kohti parempaa työhyvinvointia - Aktiivisen tuen mallin kehittäminen Hämeen ammattikorkeakoulussa	

TIIVISTELMÄ

Kohdeorganisaation Hämeen ammattikorkeakoulu Oy:n yksi suurimmista kuluista on henkilöstökulut, joten siihen pääomaan, työntekijöiden työhyvinvointiin ja -kykyyn sekä jaksamiseen, tulisi panostaa. Maailman muuttuessa ja työn muutoksessa henkilöstö muodostaa yhden yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Siksi huomion kiinnittäminen tähän voimavaaraan yrityksen johdon taholta muodostaa yhden yrityksen menestystekijän tulevaisuudessa. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että panostamalla työntekijöiden työhyvinvointiin jo varhaisessa vaiheessa säästää euroja muun muassa sairausloma- ja varhaiseläkemenoperusteisista kuluista.

Erilaiset lait määrittävät, että yrityksessä tulee olla varhaisen tuen toimintamalli. Kohdeorganisaatiossa on kuvattu varhaisen tuen toimintamalli, mutta palautekyselyn mukaan se on huonosti tunnettu. Jotta varhaisen tuen toimintamallista olisi hyötyä niin sen tulisi olla toimiva. Tähän ongelmaan etsin opinnäytetyössäni ratkaisuja.

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää ratkaisuja varhaisen tuen prosessiin vertailemalla viittä erilaista varhaisen tuen mallia. Niitä vertailemalla kehitin uuden aktiivisen tuen mallin kohdeorganisaatioon sisältäen erilaisia työkaluja esimiehille sekä tulevaisuuden vision. Painotin opinnäytetyöni tuloksissa, että toimivan mallin perusta on yhteistyö eri työhyvinvointijohtamisen toimijoiden kesken ja selkeät, prosessia tukevat toimintamallit. Näitä lähdetään yhteistyössä kehittämään ja tavoitteena on saada varhainen tuki automaattiseksi osaksi esimiesten johtamistyötä.

Avainsanat työhyvinvointi, työkyky, työhyvinvointijohtaminen, varhainen tuki, aktiivisen tuen malli

Sivut 53 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Business Development
Visamäki

Author	Anna Ala-Tuori	Year 2018
Subject	Towards better well-being at work – Developing the model of active support to Häme University of Applied Sciences	

ABSTRACT

One of the biggest expenses in my target organization Häme University of Applied Sciences is personnel expenses. Because of that, it's important to invest in the well-being of employees and their ability to work. The most important asset of the company is the personnel in the changing world and especially when work is in change. That is why management should notice it and also take care of this resource very carefully. Previous studies show that investing in the well-being of employees reduces sick leave- and early retirement expenses.

Various laws define that there should be a model of active support in the companies. In my target organization, the model is described, but according to survey, it is unknown in practice. To be useful, the model of active support should be well-known. To this dilemma, I will search answers through my research.

The aim of my research was to find solutions to the process through comparing five different models of active support. The comparison of those models I developed a new model of active support to my target organization including a vision to the future and also tools for the superiors. The foundation of the functional model of active support is collaboration between different operators in the management of well-being. Also, clear models of operation support the process of active support. These operations will be developed collaboratively and the aim is to make the model of active support an automatic part of managing duties.

Keywords well-being at work, working capacity, management of well-being, early support, model of active support

Pages 53 pages including appendices 1 page

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Kohdeorganisaation kuvaus	2
1.3	Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys	3
2	TYÖHYVINVOINTI.....	4
2.1	Työkykyä vai -hyvinvointia?	4
2.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen, arviointi ja kehittäminen.....	9
3	AKTIIVISEN TUEN MALLI	10
3.1	Aktiivinen tuki kannattaa	12
3.2	Työhyvinvointitoimijat aktiivisen tuen mallissa	14
4	TYÖHYVINVOINTIJOHTAMINEN.....	16
4.1	Lainsäädännön velvoitteet työhyvinvointijohtamiselle	17
4.2	Strateginen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen	19
4.3	Johdon rooli työkyvyn ja -hyvinvoinnin edistämässä	21
5	TUTKIMUSAINEISTO JA SEN ANALYSOINTI	22
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	22
5.2	Kohdeorganisaation malli tarkastelun lähtötilanteessa	23
5.3	Vertailuorganisaatioiden valinta ja mallit	24
5.3.1	Joensuun kaupunki	25
5.3.2	Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK)	28
5.3.3	Lääkärikeskus Aava	30
5.3.4	Oulun yliopisto.....	31
5.3.5	Seinäjoen kaupunki	33
5.4	Mallien vertailu	35
6	KOHTI PAREMPAA TYÖHYVINVOINTIA - UUSI MALLI	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
	LÄHTEET	44

Liitteet

Liite 1

Uusi aktiivisen tuen malli Hämeen ammattikorkeakoulussa (v1 ja v2)

1 JOHDANTO

Ammattikorkeakoulumaailma on ollut jo useamman vuoden rakenteellisessa muutoksessa. Uudistuksen myötä ammattikorkeakoulun rahoituksen mallit ovat muuttuneet entistä tavoitteellisemmiksi; Suurempia tuloksia vaaditaan aikaisempaa pienemmällä rahoituksella. Suurin osa ammattikorkeakoulun menoista muodostuu henkilöstökuluista ja niihin onkin kohdistuneet isot leikkaukset viime vuosina. Samaan aikaan ammattikorkeakoulut käyvät selviytymiskamppailua omasta olemassaolostaan. Työhyvinvointinäkökulmasta katsottuna näillä rahoituksen vähennystoimpiteillä on ollut vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin monin eri tavoin. Henkilöstöpalveluissa henkilöstöasiantuntijana työskentelevänä ja myös työyhteisön jäsenenä olen havainnut, että yksilöiden kokemaa työhyvinvointia on vähentynyt, kun työt pitäisi tehdä pienemmillä työresursseilla, mutta samaan aikaan tehokkaammin ja laadukkaammin. Tämä asettaa suuret vaatimukset yrityksen prosessien, kuten aktiivisen tuen mallin, toimivuuteen sekä esimiestyöhön.

1.1 Taustaa

Kirstynyt talous ohjaa myös kehittämään omaa työtään ja etsimään erilaisia ratkaisuja, joilla voidaan tehostaa toimintaa ja tukea samaan aikaan työntekijöiden hyvinvointia. Opinnäytetyöaiheeni nousee esiin oman työyhteisöni Hämeen ammattikorkeakoulu Oy:n (myöhemmin Hämeen ammattikorkeakoulu tai kohdeorganisaatio) aktiivisen tuen mallin kehittämistarpeesta. Osallistuin työpaikkani edustajana Kunnallisen eläkevakuutuslaitoksen (KEVA) Työhyvinvointia strategisesti (TYSTRA2016) -valmennukseen keväällä 2016, jossa tavoitteena oli kehittää organisaation strategista työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamista osana henkilöstöjohtamista. Valmennuksesta nousi erilaisia organisaatiomme työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Valmennuksen aikana pienelle kohderyhmälle tehdyn kyselyn mukaan yksi kehittämiskohde on aktiivisen tuen mallin toimivuus ja tunnettavuus organisaatiossamme.

Esimieheni vararehtori, henkilöstö- ja kehitysjohtaja Heidi Ahokallio-Leppälä tutki väitöskirjassaan vuonna 2016 osaamisen johtamista ja kehittämistä murroksessa ja muutoksessa olevassa ammattikorkeakoulumaailmassa. Digitalisaation ja globalisaation muutosvoimien myllertäessä perinteisellä yksinyrittämisellä ei enää pärjää vaan Ahokallio-Leppälän (Hakala 2018.) mukaan osaaminen kehittyy horisontaalisena osana verkostoja ja kumppanuuksia. Näiden tutkimusten innoittamana lähdin selvittämään, miten työntekijää voitaisiin parhaiten tukea tässä muuttuvassa työympäristössä ja millainen malli tukisi tätä toimintaa.

1.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Hämeen ammattikorkeakoulu kouluttaa nuoria ja aikuisia sekä tekee soveltavaa tutkimusta ja kehitystyötä. Sen toimipisteet sijaitsevat kuudella eri paikkakunnalla; Hämeenlinnassa, Hattulassa, Forssassa, Mustialassa, Riihimäessä ja Valkeakoskella. Hämeen ammattikorkeakoulussa on noin 7000 opiskelijaa AMK- tai YAMK-tutkintoon johtavassa koulutuksessa tai opettajakoulutuksessa. Henkilömäärä vuoden 2017 lopussa oli 614 henkilöä, joista 234 oli miehiä ja 380 naista. Hämeen ammattikorkeakoulun rinnalla toimii Hämeen ammatti-instituutti Oy, joka tarjoaa toisen asteen koulutusta. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2017; Hämeen ammattikorkeakoulu 2018)

Hämeen ammattikorkeakoulun strategian mukaan organisaation menestystekijät strategian tavoitteiden toteutumisessa ovat systemaattinen osaamisen kehittäminen, kansainvälistyminen, digitaalisuuden edistyksellisellä hyödyntäminen sekä monipuolinen työelämäyhteistyö. Lisäksi strategiassa kuvataan, että työtä tehdään yhdessä innostuen, avoimesti, erilaisuuden voimalla ja olemalla rohkeita. Strategiakauden haasteiksi mainitaan työelämän kasvavat ja monimuotoistuvat odotukset samaan aikaan, kun julkinen rahoitus kaventuu merkittävästi. Hämeen ammattikorkeakoulun strategian lähtökohtana on korkeakoulun toiminnan uudistaminen tavalla, joka varmistaa Hämeen ammattikorkeakoulun ja sen toiminta-alueen menestymisen riippumatta korkeakoulupoliittisista muutoksista. Toiminnan keskiössä ovat opiskelija, työelämä ja tutkimus. Liittyen henkilöstöön ja johtamiseen Hämeen ammattikorkeakoulun strategiassa mainitaan seuraavasti; ”Tavoitteiden saavuttamisessa on kyse tahdosta, osaamisesta ja johtamisesta. Työ on johdettua, osaaminen varmistettua, ja jokainen kantaa vastuunsa. Painotamme yhteisöllistä toimintatapaa. Johtamisrakenteet ja -mallit ovat selkeät, ja henkilöstöllä on erilaisia kasvumahdollisuuksia ja urapolkuja.” (Hämeen ammattikorkeakoulu 2015)

Sairausvakuutuslakiin perustuva varhaisen tuen malli on käytössä Hämeen ammattikorkeakoulussa ja koskee koko henkilökuntaa. Kun varhaiseen tukeen lisätään tehostettu- ja paluuntuki, niin voidaan puhua aktiivisen tuen mallista. Aktiivisen tuen mallin toimivuus perustuu hyvään ja toimivaan yhteistyöhön työterveyshuollon ja muiden toimijoiden kanssa. Tutkimukseni lähtötilanteessa kohdeorganisaatiossa on neljä eri työterveyshuollon toimijaa. Tähän tulee muutos keväällä 2018, kun työterveyshuoltopalveluiden kilpailutuksen jälkeen on enää yksi toimija, jonka kanssa kohdeorganisaatio lähtee rakentamaan kumppanuutta. Lähtötilanteessa eriarvoisuutta ilmenee johtuen eri työterveystoimijoista, puutteellisesta tuesta esimiestyössä ja aktiivisen tuen mallin prosessin toimijoiden epäselvistä rooleista johtuen. Alkuehavaintojeni mukaan työhyvinvoinnin kehittämiskohteita aktiivisen tuen mallissa on monia kohdeorganisaatiossa. Näitä kehittämiskohteita ovat mm. uuden toimivan mallin kehittäminen (ohjeiden uudistaminen, tiedottaminen, hyvinvointia lisäävät projektit) ja tätä kautta esimiestyön tukeminen (ohjaavat, konkreettiset työkalut, koulutukset) sekä

prosessin ohjeiden selkiyttäminen. Tiedonsiirron ja yhteistyön lisääminen sekä myös roolien selkiyttäminen ovat myös tärkeitä kehittämiskohteita. Tätä prosessia tukemaan tarvitaan myös tietojärjestelmä. Opinnäytetyöni keskittyy vertailemaan ja havainnoimaan erilaisia olemassa olevia aktiivisen tuen malleja ja luomaan uusi esimiestyötä ja muutosta tukeva, toimiva ja strategiaan pohjautuva aktiivisen tuen malli kohdeorganisaatioon.

1.3 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää strategiaan pohjautuva ja muutosta tukeva uusi aktiivisen tuen malli Hämeen ammattikorkeakoululle. Uuden toimivan mallin kautta tavoitteena on konkretisoida työhyvinvointi osaksi strategiaa ja tätä kautta lisätä henkilöstön työhyvinvointia, joka lisää tuloksellisuutta sekä vähentää sairauspoissaoloja ja ennenai-kaista eläköitymistä ja ennen kaikkea saada se osaksi toimintaa. Henkilökohtainen oppimistavoitteeni on laajentaa osaamistani työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta sekä lisätä ymmärrystäni eri prosessien riippuvuussuh-teista sekä muuttaa nykyinen ns. korjaavien toimenpiteiden -malli proak-tiiviseksi malliksi. Lisäksi tavoitteenani on vahvistaa omaa asiantuntijuut-tani tässä prosessissa.

Tutkimuskysymykset muodostuvat seuraavasti:

- Miten strategiaan perustuva ja muutosta tukeva aktiivisen tuen malli rakennetaan?
- Mitkä ovat ne tekijät, joiden kautta malli saadaan toimivaksi?



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnin, aktiivisen tuen ja työhyvinvointijohtamisen käsitteistä. Työhyvinvointia kuvataan kokonaisuutena, aktiivisen tuen toimintamallia silloin, kun työhyvinvoinnissa ilmenee ongelmia ja työhyvinvointijohtamista muutoksessa, koska se on olennainen osa aktiivisen tuen prosessin onnistumisessa. Viitekehyykseen on kuvattu käsitteiden vaikutusta toisiinsa rattaiden kautta. Hyvin

hoidettu johtaminen ja aktiivinen tuki työntekijän elämäntilanteissa aiheuttaa työhyvinvointia.

2 TYÖHYVINVOINTI

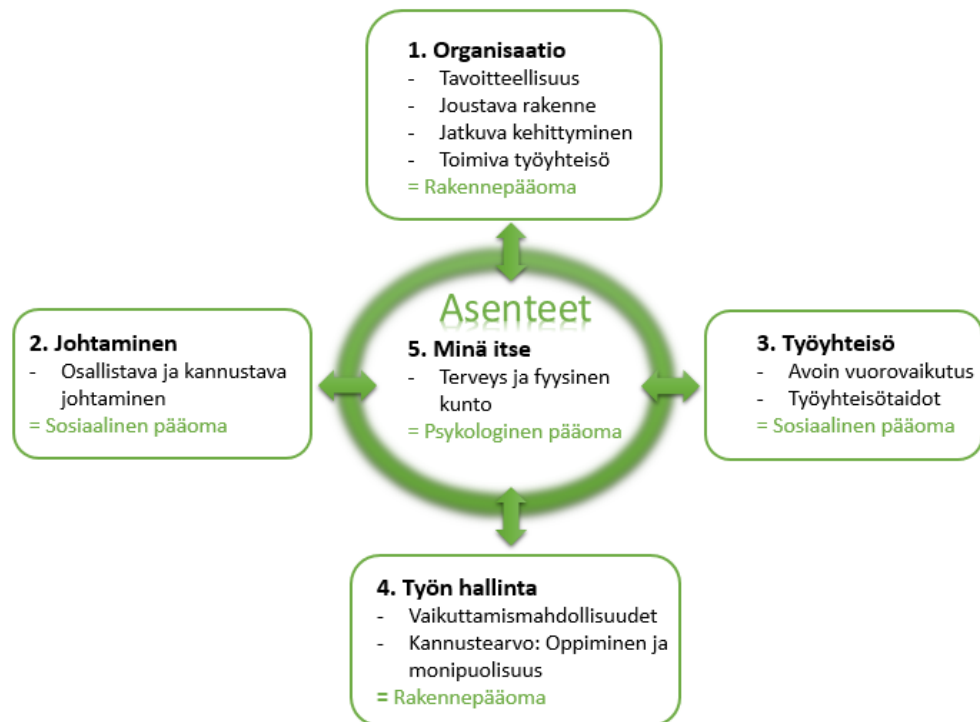
Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kuitenkin kaikille sekä työnantajalle että työntekijöille. Työnantajan on lain mukaan huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuulla on oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisen ylläpitäminen. Jokainen meistä voi vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Työhyvinvointia on vaikeaa erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä työ on olennainen osa ihmisen elämää ja keskeinen hyvinvoinnin lähde. Työ mahdollistaa työntekijän yksityiselämän menojen kustantamisen, työ luo aikataulun elämälle, se tuo myös mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Toisaalta yksityiselämä ihmissuhteineen, taloudellisine tilanteineen ja elämäntapoineen heijastuu myös takaisin työhön. Työterveyslaitoksen (n.d.) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Jabe (2012, 19.) mukaan työhyvinvointityön keskeiset toiminnot voidaan jakaa työterveyshuoltoon, työsuojaeluun, työolosuhteisiin, työturvallisuuteen, terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen luennoin, tietoisuuden ja projektein, työpaikkaliikuntaan, kulttuuri- ja virkistystoimintaan, henkilöstöruokailuun, hyvinvointiin liittyvään viestintään ja hyvinvoinnin mittaamiseen sekä seurantaan. Jabe painottaa, että työhyvinvointi on paljon muutakin ja se lähtee aina liikkeelle yrityksen strategiasta, johtamisesta ja arvoista. (Rauramo 2012, 10.; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.; Työterveyslaitos n.d.)

2.1 Työkykyä vai -hyvinvointia?

Työkyky on työn ja työntekijän voimavarojen välinen suhde. Työntekijä voi olla työkykyinen, osatyökykyinen tai täysin työkyvytön. Työntekijän työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Työkyky on työntekijän toimintakyvyn ja terveyden sekä työyhteisön, työnhallinnan ja työympäristön ja työvälineiden tuottama yhteisvaikutus, joka luo edellytykset työnteolle ja työhyvinvoinnille. Työ voi sekä tukea että heikentää työntekijän terveyttä ja työkykyä. Terveyden edistäminen on niin työntekijän kuin myös työnantajan vastuulla. Työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhaista tukea tarvitaan läpi

työuran ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Varhainen työkyvyn tuki on kannattavaa monessa mielessä. Se vähentää sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia sekä antaa kuvan työntekijöistään huolehtivasta työnantajasta. (Mäkinen & Rätty 2016, 33-41.; Tarkkonen 2014, 105).

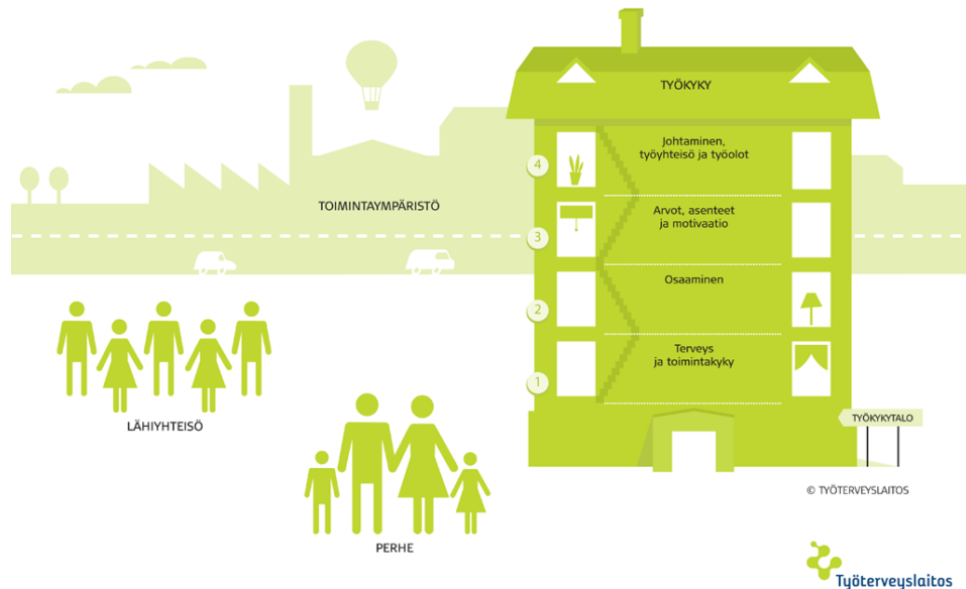
Ihmisten kokema työhyvinvointi koostuu monista eri asioista. Kuvassa 2 on Mankan (2016) voimavaralähtöinen malli, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Mankan (2016) mukaan työelämän haasteet kytkeytyvät vahvasti psykososiaaliseen työhyvinvointiin ja tämän vuoksi on erittäin antoisaa tutkia inhimillisen pääoman ja työhyvinvoinnin eri riippuvuussuhteita. Työhyvinvoinnin kokeminen on aina yksilön kokemus, miten hän kokee työn ja siihen liittyvät olosuhteet, miten häntä arvostetaan, onko työ mielekästä, hyvin johdettu ja työntekijän hallinnassa. Työhyvinvoinnin toteutumiseen vaikuttavat organisaation johtamistapa, ilmapiiri, työ ja työntekijä itse omine tulkintoineen. Jokainen työntekijä tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteiden kautta. Vaikka ympärillä olevat asiat, kuten organisaatio, työyhteisö, työn hallinta ja johtaminen, olisivat kunnossa niin työntekijä saattaa silti voida huonosti. Tähän työntekijän kokemukseen vaikuttaa asenteiden lisäksi työntekijän psykologinen pääoma, oma henkinen ja fyysinen kunto. (Manka 2016, 75-77.; Tarkkonen 2014, 137.)



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 76.)

Professori Juhani Ilmarinen on tutkinut työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja muodostanut niiden perusteella työkykytalon (Kuva 3). Sen perusta on työntekijän oma terveys ja toimintakyky. Tässä kerroksessa työntekijä esittää kysymyksen; Pystynkö? Osaaminen ja jatkuva oppiminen muutoksessa muodostavat toisen kerroksen. Tässä kerroksessa työntekijä kysyy;

Osaanko? Kolmannessa kerroksessa sijaitsevat arvot, asenteet ja motivaatio ja tämä kerros yhdistää myös työelämän yksityiselämään. Tässä kerroksessa työntekijä esittää kysymyksen; Haluanko? Neljännessä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tässä kerroksessa työntekijän kysyy; Tiedätkö? Näiden kerrosten tulisi tukea toisiaan, jos perusta murenee tai ylin kerros kuormittaa liikaa on kyse työntekijän työkyvyn alenemisesta. Yksilöllä itsellään on päävastuu työkykytalon perustassa ja esimiehen vastuulla on erityisesti ylin kerros. Jokaista kerrosta tulisi huoltaa koko työelämän ajan. (Työterveyslaitos n.d.a)



Kuva 3. Professori Juhani Ilmarisen kehittämä Työkykytalo -malli Työterveyslaitokselle. (Työterveyslaitos n.d.a)

Kirsi Ahola (2011) jakaa työntekijän työkyvyn tukemisen neljään eri tilanteeseen ja tukemisen tapaan:



Kuva 4. Työntekijöiden työkyvyn tukeminen eri tavoin (Ahola 2011, 8.)

Nämä erilaiset työkyvyn tukemisen mallit pitäisi olla organisaatiossa hyvin kuvattu ja juurrutettu myös käytäntöön esimiestyön kautta. Erityisesti muutostilanteessa tämä korostuu; Kun varhainen ja paluun tuki toimivat, niin organisaatiossa voidaan keskittyä työhyvinvoinnin edistämiseen. Ideaalitalanne on, kun esimies voi panostaa työssä käyvien työhyvinvoinnin edistämiseen. Tällöin aikaisemmin kuvattu työntekijän työkykytalo on tasapainossa. Ennalta ehkäisevää toimintaa tulisi tehdä, jos esimies huomaa työntekijän työkyvyssä puutteita, esimerkiksi työntekijän käytös on muuttunut tai hän kuuluu terveydelliseen riskiryhmään. (Pesonen 2018.)

Työssä käyvien työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on yksi tärkeä osa johtamistyötä. Esimiehen tulee huolehtia työntekijän työteon edellytyksistä niin, että työntekijä voi keskittyä siihen tärkeimpään eli työn tekemiseen. Tällöin esimiehen tulee tietää, mitkä ovat olennaisia asioita työntekijän työhyvinvoinnin kannalta, hänellä tulee olla hyvä asenne työntekijöitä kohtaan sekä organisaation määrittelemät toimintatavat, joita noudattaa. Kun työntekijät voivat hyvin, voi esimies keskittyä työhyvinvointia tukeviin tekijöihin, kuten mm. osaamisen kehittämiseen, käydä laadukkaita kehityskeskusteluita sekä tarjota työntekijöille liikunta- ja hyvinvointipalveluita. Tämä on mahdollista, kun esimiehen ei tarvitse sammuttaa koko ajan ”tulipaloja”, joita huonosti voivassa työyhteisössä syntyy jatkuvasti. (Ahola 2011, 63.)

Jo ennen kuin ollaan kohdassa ”Varhainen tunnistaminen ja hoito (Sairastuneet)”, on tärkeää tunnistaa ja ennaltaehkäistä tilanteita, jotka voivat johtaa työntekijän sairastumiseen. Riskiryhmiä on erilaisia ja niitä voidaan tunnistaa esimerkiksi työkykytalon tarkastelun kautta. Onko esimerkiksi työntekijän terveys vaarassa ylipainon tai liiallisen alkoholin käytön takia? Onko hän stressaantunut ja tätä kautta hänen käytöksensä on muuttunut? Onko työteho hiipunut? Vastaako työntekijän osaaminen työtehtävissä vaadittavaa osaamista? Myös tässä kohdassa esimiestyö korostuu ja heidän ripeä toimintansa selvittää, mikä työntekijän käyttäytymisen taustalla on ja tarjota tukensa työntekijälle organisaation varhaisen tuen mallin mukaisesti. (Jabe 2012, 39.)

Vuosi	Kaikki	Kasvaimet	Mielen- terv. ja käytt. häiriöt	Hermoston sair.	Veren- kierto- elinten sair.	Hengitys- elinten sair.	Ruoan- sulatus- elinten sair.	Tuki- ja liikunta- elinten sair.	Vammat, myrky- tykset yms.	Muut sairau- det
		II	V	VI	IX	X	XI	XIII	XIX	
2004	355 058	12 755	56 609	13 780	19 123	17 936	17 449	115 973	48 394	53 039
2005	360 952	12 588	58 535	14 250	18 762	19 627	18 023	118 752	49 111	51 304
2006	366 912	12 345	61 092	14 471	17 456	18 285	17 272	125 795	50 683	49 513
2007	363 771	12 255	62 625	14 407	16 514	17 546	16 918	125 985	50 446	47 075
2008	362 661	12 393	62 745	13 958	16 148	18 604	16 877	123 552	51 484	46 900
2009	340 410	12 671	57 000	13 252	14 691	19 515	16 326	112 505	50 098	44 352
2010	331 601	12 843	54 547	13 068	14 160	19 129	15 640	112 507	47 516	42 191
2011	331 964	12 585	52 927	12 918	13 738	21 847	15 648	110 939	49 164	42 198
2012	336 647	13 080	53 503	12 914	13 524	20 885	16 155	112 142	50 930	43 514
2013	316 315	12 537	49 984	12 786	12 621	16 877	15 580	104 609	50 242	41 079
2014	311 044	12 701	52 305	12 755	12 251	16 438	15 427	100 002	48 181	40 984
2015	294 067	12 252	51 271	12 503	11 392	16 501	14 830	91 610	45 457	38 251
2016	281 132	11 855	51 407	12 509	10 796	17 726	14 301	84 858	41 353	36 327

Kuva 5. Alkaneet sairauspäiväraha-kaudet yleisimpien sairauspääryhmien mukaan 2004 – 2016 (KELA 2017.)

Kansaneläkelaitoksen (KELA) tilaston (Kuva 5) mukaan vuonna 2016 yleisin sairauden syy on ollut tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (30,18 %) ja toiseksi yleisin sairauden syy on ollut mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt (18,29 %). Erityisesti jälkimmäiseen voisi varhaisella puuttumisella vaikuttaa. Mitä aikaisemmin havaittuihin epäkohtiin puututaan niin sitä helpommin ne olisi hoidettavissa ennen kuin tilanne ajautuu esimerkiksi mielenterveysongelmiin, tätä kautta sairauslomaan ja huonomman skenaarion tapahtuessa ennenaikaiseen eläköitymiseen. Sairauskeskeisestä pitäisi siirtyä työkykykeskeiseen ajatteluun eli jäljellä olevaan työkykyyn. Ammattillinen kuntoutus on vaihtoehto silloin, kun työntekijällä on terveydellisiä rajoitteita, mutta hänellä on kuitenkin työkykyä jäljellä ja hänet voidaan kuntouttaa takaisin työelämään, jos ei nykyiseen työhön niin sellaisiin työtehtäviin, johon vielä työkykyä riittää. (Ahola 2011, 8.; KEVA 2018a.)

Toipilaiden työhönpaluu tulisi suunnitella tarkkaan ja esimiehen sekä työyhteisön tulisi tukea työhön palaavaa. Oikea-aikainen ja asteittain tapahtuva työhönpaluu tukee myös toipumista ja yksi vaihtoehto tähän on tuunnattu työ. Sillä tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi palata työhön samalla palkalla kuin aikaisemmin, mutta työ, joko oma työtehtävä tai täysin toinen työ, mitoitetetaan sen hetkisen työkyvyn mukaiseksi. (Ahola 2011, 8, 93.)

Monilla työnantajilla on erilaisia malleja, joita voi käyttää silloin, jos työntekijän työkyky on alentunut. Vielä ollaan kuitenkin kaukana siitä, että tilanteessa, jos joku on osatyökykyinen, niin tarkasteltaisiin jäljellä olevaa työkykyä sen sijaan, että keskityttäisiin työkyvyn puutteeseen. Se kuitenkin kannattaisi, sillä työntekijän palaaminen työelämään pitäisi olla niin työntekijän, työnantajan kuin koko yhteiskunnan intressi. (Rinne 2018.)

2.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen, arviointi ja kehittäminen

Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa ja kehittää tuloksellisesti, sitä pitää voida mitata ja arvioida. Käytössä on laajasti erilaisia mittareita ja arviointimenetelmiä. Erilaiset mitattavat asiat voidaan jakaa esimerkiksi työntekijän terveyteen ja työyhteisön toimivuuteen, johtamiseen ja osaamiseen liittyviin (Kuva 6). Manka (2016, 92.) kuvaa mitattavia asioita työhyvinvoinnin riskipyramidin kautta, jossa organisaatioon ja johtamiseen liittyviä mittareita ovat kehityskeskustelut, työyhteisökyselyt ja työntekijän itsearvioinnit. Työyhteisöongelmia, sairauspoissaoloja ja työpanoksen heikkeneemisestä antaa viitteitä poissaolo- ja tuottavuustiedot, henkilöstön vaihtuvuus ja esimiehen intuitio. Työyhteisökriiseistä ja työkyvyn heikkenemisestä antaa viitteitä eläköitymis- ja tulostiedot. (Manka 2016, 92.; Työturvallisuuskeskus, n.d.)

TERVEYS	TYÖYHTEISÖN TOIMINTA, JOHTAMINEN, OSAAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, työkykyarviot • Työkyvyn arviointi osana esimiestyötä • Työstressikysely • Sairausvastaanottokäynnit • Sairauspoissaolot ja ammattitaudit <ul style="list-style-type: none"> • Määrä, poissaoloprosentti • Syyt ja esiintyvyys • Aiheutuneet poissaolot ja työkyvyttömyyskustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Talouden tunnusluvut • SWOT-analyysi • Riskien arviointi • Työhyvinvointi-, ja työilmapiirikyselyt • Kehityskeskustelut, määrä ja laatu • Palautejärjestelmät, asiakaspalautteet • Laatujärjestelmät • Henkilöstön ikä, sukupuoli, vaihtuvuus • Työsuhteiden laatu • Henkilöstön osallistuminen yhteiseen kehittämiseen ja koulutuksiin • Osaamiskartoitukset • Aloitteet, ideat ja innovaatiot • Koulutuksen määrä ja laatu

Kuva 6. Esimerkkejä mittareista ja arviointimenetelmistä (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Rauramon (2012, 13) Työhyvinvoinnin portaat -malli (Kuva 7) perustuu Maslowin motivaatioteoriaan, joka on jo vuodelta 1943. Rauramo on päivittänyt teorian 2000-luvulle ja se perustuu ihmisen perustarpeisiin suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Rauramo (2012, 13) kertoo, että mallin kehittämisen tavoitteena oli löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Hänen mukaansa näin on ollut mahdollista löytää ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin.

PORRAS	Työnantaja	Työntekijä	Arviointi
5 OSAAMINEN, avainasemassa esimiestyö ja itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen	Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus	Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito	Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset
4 ARVOSTUS, avainasemassa esimiestyö ja oikeudenmukainen palkka	Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut	Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä	Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset
3 YHTEISÖLLISYYS, avainasemassa avoin työyhteisö ja esimiestyö	Työyhteisö, johtaminen, verkostot, henkilöstöstä huolehtiminen	Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuuteisuus	Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt
2 TURVALLISUUS, avainasemassa järjestelmällinen riskienhallinta ja aktiivinen asianmukainen työsuojelun yhteistoiminta	Työsuhde, työolot	Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat	Tilastot, riskien arvioinnit, auditoinnit
1 TERVEYS, avainasemassa työterveyshuollon rooli asiantuntijana	Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.	Terveelliset elintavat	Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset, kuormittumisen arviointi.

Kuva 7. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Rauramon (2012, 14) mukaan psykofysiologiset perustarpeet (porras 1 TERVEYS) täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Turvallisuuden tarpeen (porras 2 TURVALLISUUS) tyydyttämisen edellytyksenä on turvallinen työympäristö huomioiden ergonomian. Yhteisöllisyyden tarpeen (porras 3 YHTEISÖLLISYYS) taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet. Arvostuksen tarvetta (porras 4 ARVOSTUS) tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti edistävä päämäärä ja strategia sekä eettisesti kestävä arvot. Itsensä toteuttamisen tarpeen (porras 5 OSAAMINEN) tyydyttämistä edistää sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen organisaatiossa.

Tarkkosen (2014, 90) mukaan työhyvinvoinnin kannalta ihanteellinen organisaatio on sellainen, jossa työhyvinvointi käsitteenä sisältää työturvallisuuden, työkyvyn, työssä jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin ja se on koko laajuudessaan strateginen tavoite. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointia johdetaan ja kehitetään ylimmän johdon toimesta ja henkilöstöä osallistetaan kehittämistyöhön, yhteistoimintaa arvostetaan työnantajan taholta ja koko henkilöstö oppii työhyvinvoinnista yhä laajemmin ja syvemmin. (Tarkkonen 2014, 90.)

3 AKTIIVISEN TUEN MALLI

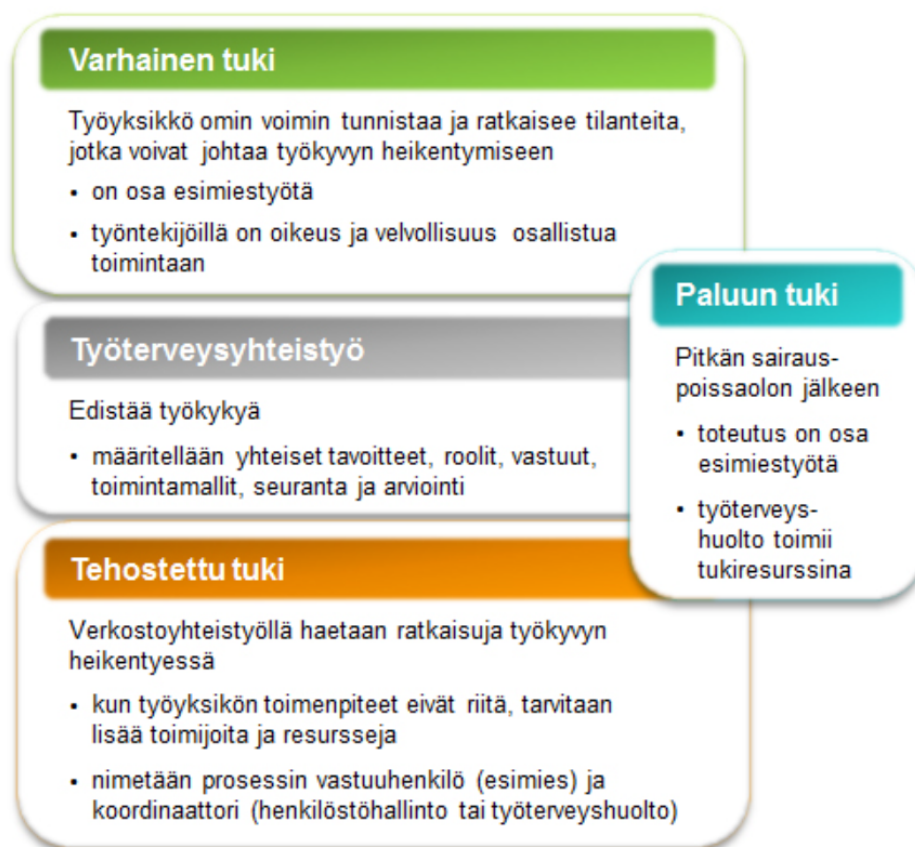
Aktiivisen tuen malli on tärkeä osa työhyvinvointia, jonka avulla työyhteisössä voidaan ehkäistä ja ratkaista työn sujumisen ongelmia. Aktiivisen tuen malli koostuu kolmesta osiosta: varhaisesta-, tehostetusta ja paluun tuesta. Näitä kaikkia tukemassa on työterveysyhteistyö. Aktiivisen tuen avulla ongelmiin voidaan tarttua ajoissa, yrittää löytää ratkaisuja työn sujuvoittamiseksi ja työssä jatkamiseksi. (KEVA 2015.)

Varhaisen tuen keskustelussa esimiehen tehtävänä on keskustella työntekijän kanssa, jos hän havaitsee varhaisia merkkejä tai muutoksia työntekijän työtehtävistä selviytymisessä. Työkyvyn heikkeneminen ei aina aiheuta poissaoloja työstä, mutta puheeksi ottamisen perusteena voivat olla myös kertyneet sairauspoissaolot. (Mäkinen & Rätty 2016, 42.)

Esimies ja työntekijä kartoittavat varhaisen tuen keskustelussa:

- miten työkykyongelma ilmenee työssä
- millaisia voimavaroja työntekijällä on ja millaisia voimavaroja työ tarjoaa
- mitä muutoksia työssä pitää tehdä.

Keskusteluun voi tarvittaessa osallistua myös muita henkilöitä kuin työntekijä ja esimies. Muita toimijoita aktiivisen tuen mallissa ovat työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, henkilöstöpalveluiden tai työterveyden edustaja. On tärkeää, että palaverissa sovitaan jatkotoimenpiteet ja niitä toteutetaan ja seurataan. Yleensä seurantakeskustelu järjestetään noin kolmen kuukauden kuluessa. (Mäkinen & Rätty 2016, 42.)

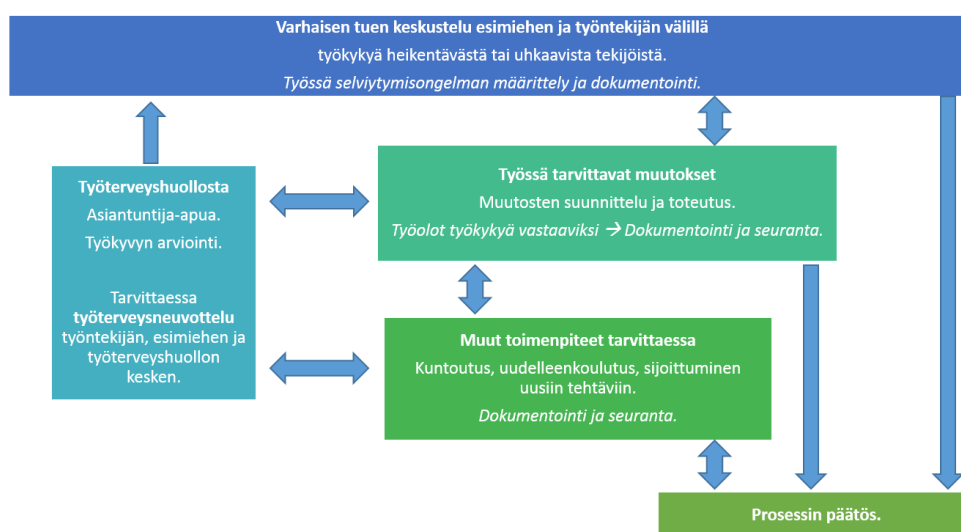


Kuva 8. Aktiivisen tuen toimintamallin kokonaisuus. (KEVA 2015.)

Jos varhaisen tuen toimenpiteet eivät tuota haluttua tulosta niin voidaan edetä tehostetun tuen piiriin. Tällöin työterveyshuollon toimijoiden rooli korostuu. He voivat selvittää työntekijän terveydentilan ja mahdollisen sairauden hoidon tai kuntoutuksen tarpeen. Myös osasairauspäiväraha voi helpottaa ja ehkäistä työkyvyttömyyden pitkittymistä. Työssä jatkaminen

voi edellyttää myös kuntoutusta, uusiin tehtäviin sijoittumista tai uudelleen koulutusta. (Mäkinen & Rätty 2016, 42.)

Paluun tuella voidaan ehkäistä sairauspoissaolojen uusiutumista ja lyhentää poissaolon kestoja. Sujuva työhön paluu vaatii hyvää suunnittelua ja valmistautumista koko työyhteisöltä; esimiehiltä, työhön palaavalta ja myös työtovereilta. On havaittu, että mitä pidempään sairaus- tai muu poissaolo jatkuu, sitä vaikeampaa on palata töihin. Esimies ja työntekijä sopivat yhteydenpidosta jo poissaolon alkaessa ja aloittavat työhön paluun suunnittelun hyvissä ajoin. (KEVA 2015.)



Kuva 9. Aktiivisen tuen prosessi. (Mäkinen & Rätty 2016, 43.)

Yllä olevaan kuvaan (Kuva 9) on tiivistetysti koottu aktiivisen tuen prosessin vaiheet. On tärkeää, että tehtävät toimet sovitaan, dokumentoidaan ja niitä seurataan säännöllisesti. Prosessi pitää myös päättää ja tarvittaessa avata uudelleen. (Mäkinen & Rätty 2016, 43.)

3.1 Aktiivinen tuki kannattaa

Mankan (2016, 39) mukaan Työterveyslaitos on arvioinut kustannukseksi työhyvinvoinnin laiminlyönnistä Suomessa 41 miljardia euroa vuositasolla. Manka jatkaa, että Sosiaali- ja terveysministeriön raportin mukaan kustannus olisi puolta pienempi, 24 miljardia euroa vuosittain, mutta kuitenkin 12-kertainen työhyvinvointiin sijoitettuun panokseen (2 miljardia euroa) nähden. Sairauspoissaoloista syntyy niin välittömiä kuin välillisiä kustannuksia (Kuva 10). KEVA:n mukaan työkyvyttömyydestä aiheutuvat välittömät kustannukset, kuten sairauspoissaolo-, työterveyshuolto-, tapaturma- ja eläkekustannukset ovat noin miljardin euron luokkaa heidän jäsenorganisaatioissaan. Työkyvyttömyydestä aiheutuvat välilliset kustannukset muodostavat toisen miljardin. Näitä kustannuksia muodostuu mm. työhyvinvoinnin heikkenemisestä, tuottavuuden alenemisesta ja palvelutuo-

tannon heikkenemisestä. Työnantaja voi vaikuttaa pitkittyviin sairauspoissaoloihin aktiivisen tuen toimintatavalla; Sen kautta voidaan tunnistaa työpahoinvointia, seurata sairauspoissaoloja ja estää niiden pitkittymistä. (KEVA 2018b; Manka 2016, 39)



Kuva 10. Sairauspoissaolojen kokonaiskustannukset (KEVA 2018b.)

On havaittu, että työ on tuloksellisempaa, kun henkilöstö voi hyvin ja hallitsee tehtävänsä. Aktiivisen tuen avulla työntekijää voidaan auttaa mahdollisimman varhain, jos hänen työnsä tekemisessä tai työkyvyssään ilmenee ongelmia. Aktiiviseen tukeen kannattaa organisaatiossa panostaa mm. seuraavista syistä:

- Sen on todettu lisäävän työhyvinvointia, hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja tehokas ja siten luo tuloksellisuutta.
- Työhyvinvointi tuo kustannussäästöjä. Huonosta ilmapiiristä johtuva tehottomuus jää pois ja sairauspoissaolot vähenevät.
- Pidentää työuria, joten ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset pienenevät.
- Työhyvinvointi parantaa asiakastyytyvää. Hyvä työilmapiiri ja keskinäinen luottamus näkyvät asiakkaille hyvänä palveluna.
- Parantaa organisaation mainetta työpaikkana.
- Työnantaja saa korotetun 60 % korvauksen työterveyshuollon lakisääteisistä palveluista, mikäli organisaatiolla on käytössä aktiivisen tuen toimintatapa. Muutoin korvaus on 50 %. (KEVA 2015.)

Aktiivinen tuki ja työhyvinvoinnin kehittäminen vähentävät sairauspoissaoloista, tehottomasta toiminnasta ja työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen on rakentanut laskurin, jolla voidaan laskea, miten paljon liikutulosta voidaan lisätä sairauspoissaoloja vähentämällä. Esimerkiksi Hämeen ammattikorkeakoulun kokoisen organisaation (600 työntekijää) sairauspoissaoloprosentin pienentäminen kymmenestä prosentista kahdeksaan aiheuttaisi 858 000 euron kustannussäästön (Kuva 11). (Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen n.d.)



Kuva 11. Aktiivinen tuki ja siitä syntyvä työhyvinvointi vähentää sairauspoissaoloja ja sen myötä sairauspoissaolokustannuksia: Sairauspoissaolojen vähentämisen vaikutus liikutulokseen. (Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen n.d.)

3.2 Työhyvinvointitoimijat aktiivisen tuen mallissa

Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin tai työkyvyn ongelmat tunnistetaan, niin sitä helpommin niihin voidaan puuttua. Tämän vuoksi on tärkeää organisaatiossa määritellä työhyvinvointitoimijat ja heidän roolinsa sekä vastuut eri tilanteissa. Työnantajan, työntekijän ja muiden sidosryhmien välinen yhteistoiminta työolojen ja sitä kautta työhyvinvoinnin parantaminen on menestyvän työelämän edellytys (Tarkkonen 2014, 7).

Työhyvinvointityö on työpaikka- ja yksilökohtainen kokonaisuus. Se koostuu yksilön työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta, työyhteisön toimivuudesta, työoloista ja työn sujuvuudesta. Työhyvinvointityö tehdään yhteistyössä esimiesten, työntekijöiden, henkilöstöhallinnon, työsuojelun ja työterveyshuollon kesken organisaation laatiman strategian mukaisesti. Työterveyshuollon rooli työhyvinvointityössä on olla aktiivinen ja kuunteleva työpaikan kumppani sekä koordinaattori muihin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi Kelaan. Työterveyshuollon asiantuntijat ovat myös tärkeässä roolissa esimiestyön tukemisessa ja koulutus- ja viestintätehtävissä. (Välämäki 2018)

Työyhteisössä tulee olla selkeät pelisäännöt erilaisiin ongelmatilanteisiin. Tällöin niihin puuttuminen on helpompaa. Ongelmatilanteita työpaikoilla voi olla esimerkiksi työntekijän työkyvyn heikentyminen, uupuminen, päihdeongelmat tai kiusaaminen. Työkyvyn ongelmat ovat usein havaittavissa esimerkiksi toistuvina lyhyinä tai pitkittyvinä poissaoloina. Varhaisen tuen malli auttaa esimiestä reagoimaan näihin tilanteisiin yrityksen asettamien hälytysrajojen mukaisesti. Ongelmiin puuttuminen on aina osoitus aidon huolenpidon ja välittämisen kulttuurista työyhteisössä. (Etera n.d.)

Työnantajan vastuulla on jokaisessa alla kuvatuissa (Kuvat 12, 13, 14) tilanteissa:

- Tarjota fyysisesti ja henkisesti turvallinen työpaikka.
- Huolehtia hyvästä johtamisesta, yhteistyöstä ja avoimesta tiedonkulttuurista.
- Tukea yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen kannustavaa ilmapiiriä.
- Valmentaa ja tukea esimiehiä. (Etera n.d.)

Kaikki sujuu	Työkyvyssä havaitaan ongelmia	Lyhyitä toistuvia poissaoloja	Pitkittyneet poissaolot
Seuraa ja tukee työntöön sujuvuutta.	Toimii aktiivisesti yhteisten sovittujen toimintamallien mukaan.	Käy varhaisen tuen keskusteluja työntekijän kanssa.	Pitää yhteyttä pitkällä sairauslomalla olevaan.
Kannustaa, antaa palautetta, luo mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen.	Ottaa puheeksi työntekijän työnteossa ja työkyvyssä havaitsemansa ongelmat.	Pyytää tarvittaessa apua myös työterveydeltä työkykyarviota varten.	Osallistuu työhönpaluun vaihtoehtojen suunnitteluun.
Ylläpitää hyviä käytäntöjä työkyvyn säilymiseksi. Kyse ei ole kyttäyksestä, vaan henkilöstön hyvinvoinnista, motivoimisesta ja työhön sitouttamisesta.	Seuraa säännöllisesti tilanteen kehittymistä ja tukee työkyvyn säilymistä.		

Kuva 12. Esimiehen vastuu erilaisissa tilanteissa (Etera n.d.)

Kaikki sujuu	Työkyvyssä havaitaan ongelmia	Lyhyitä toistuvia poissaoloja	Pitkittyneet poissaolot
On aktiivinen työyhteisön toimija.	Ottaa vastuun omaan työkykyynsä vaikuttavien asioiden esiin tuomisesta.	Pyytää rohkeasti apua esimieheltä ja työterveyshuollosta.	Osallistuu työhönpaluun vaihtoehtoja suunnitteluun.
Ottaa vastuun työn teon sujumuudesta ja työyhteisön ilmapiiristä.			

Kuva 13. Työntekijän vastuu erilaisissa tilanteissa (Etera n.d.)

Kaikki sujuu	Työkyvyssä havaitaan ongelmia	Lyhyitä toistuvia poissaoloja	Pitkittyneet poissaolot
Tukee, neuvoo ja pitää aktiivisesti yhteyttä työpaikalle.	Tukee, neuvoo ja pitää aktiivisesti yhteyttä työpaikalle.	On työhönpaluun tukena.	Tukee <u>työhönpaluuta</u> .
		Keskustelee aktiivisesti eri vaihtoehtoista työntekijän ja esimiehen kanssa.	Keskustelee aktiivisesti eri vaihtoehtoissa työntekijän ja esimiehen kanssa.
		Tekee tarvittaessa työkykyarvion.	Tekee tarvittaessa työkykyarvion.

Kuva 14. Työterveyshuollon rooli erilaisissa tilanteissa (Etera n.d.)

Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyökäytännöt kirjataan toimintasuunnitelmaan. Sen tekeminen on myös yksi edellytys edellä mainitun korkeamman työterveyshuollon kustannuskorvaukselle. Työterveyshuollon asiantuntijat voivat tukea ratkaisuja, mutta heillä ei ole kuitenkaan tehtäväänsä perusteella asemavaltaa eikä juridista vastuuta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Nämä ovat yrityksen johtohenkilöiden ja esimiesten vastuulla. (Tarkkonen 2014, 34)

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) määritellään, että työnantajan on ilmoitettava työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden ajan. Tämä on ns. 30 päivän sääntö. 60 päivän kuluessa sairastumisesta työntekijän on anottava sairauspäivärahaa. Kun sairastumisen alkamisesta on kulunut 90 päivää, niin työterveyslääkärin tulee tehdä lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työssä jatkamismahdollisuuksista. Näiden johdosta on erittäin tärkeää, että yhteistoiminta työnantajan ja työterveyshuollon välillä toimii mutkattomasti.

4 TYÖHYVINVOINTIJOHTAMINEN

Jaben (2012, 40) mukaan työhyvinvoinnin tulee olla jokaisen esimiehen avaintehtävä. Menestyvä johtaja luo hyvän ilmapiirin, välittää alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan. Esimiehen oma tunne heijastuu välittömästi

työyhteisön jäsenille. Puheeksi ottamisen kulttuuri ja avoin kommunikatio on vaikeissa tilanteissa tärkeintä, samoin päätösten perustelut. Esimiehillä päivittäisjohtajina on merkittävä rooli työhyvinvoinnin mahdollistajina toimiessaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen johtaminen tarjoaa tukea ja arvostusta, sopivia haasteita ja mahdollisuuden kehittyä. (Jabe 2012, 36.; Mäkinen & Rätty 2016, 7.)

4.1 Lainsäädännön velvoitteet työhyvinvointijohtamiselle

Työhyvinvointijohtamista, työhyvinvointia ja työsuojelua säätelevät useat eri lait ja säädökset. Lakien tavoitteena on huolehtia siitä, että työn tekeminen on turvallista, terveellistä ja että asioita käsitellään työyhteisössä. Laeista tulee myös monia velvoitteita työnantajalle ja sen edustajille; mm. työnriskiarvioinnit, perehdyttäminen, työkyvyn ylläpito, työterveyshuollon tarjoamisvelvollisuus ja työnantajan velvoite puuttua häirintään. Nämä lait luovat pohjan työhyvinvointityöhön ja ne otettava huomioon suunniteltaessa uutta aktiivisen tuen mallia.

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. Lähtökohta yhteistoimintalaille on ollut hyvä (yhteistoiminnan edistäminen), mutta työelämän kriisitilanteiden kautta siitä on monien mielikuvissa tullut myös henkilötösopistus-, lomautus- ja ulkoistamistilanteiden laki (Tarkkonen 2014, 35).

Työsuhdetta sääntelevä keskeisin säädös on työsopimuslaki (55/2001). Siinä määritellään ne ehdot, joilla työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan direktiovallan alaisuudessa sekä osa niistä asioista, joita työnantaja sitoutuu noudattamaan työsuhteen aikana. Työsopimuslakiin sisältyvä yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. (Mäkinen & Rätty 2016, 13.)

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Turvallisten ja terveellisten työolojen lähtökohta on työpaikkojen oma-aloitteinen toiminta. Työnantaja ja työnantajan edustajina toimivat esimiehet ovat juridisesti vastuussa työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöt toimivat asiantuntijoina edistämässä työpaikan työoloja. Työntekijöille on velvollisuus huolehtia oman ja työtoverien turvallisuuden varmistamisesta. Viranomaisena työsuojeluhallinto huolehtii työolojen vähimmäisvaatimuksista ja niiden noudattamisesta. (Työturvallisuuskeskus TTK n.d.)

Monissa yrityksissä on lakiin perustuva vähimmäisvaatimukset täyttävä työsuojelu (Kuva 15). Tällöin turvallisuustoimikunta kokoontuu suunnitelman mukaisesti ja käsittelee yksittäistapauksia nojautuen perinteiseen työsuojeluun. Laaja-alaiseen työhyvinvointiin päästään, kun yrityksessä on toimiva työhyvinvointipalveluja miettivä toimikunta ja organisaatiossa on kehittävää ote asioihin. Tällöin mietitään työsuojelun lisäksi työntekijän työkykyä, työssäjaksamista sekä henkistä hyvinvointia. Tämä vaatii aktiivisen ja kokonaisvaltaisen johtamisjärjestelmän ja saumatonta yhteistyötä eri toimijoiden välillä. (Tarkkonen 2014, 57 – 60)



Kuva 15. Työsuojelun yhteistoiminta yrityksissä (Tarkkonen 2014, 60)

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä 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.

Sairausvakuutuslain (1224/2004) tarkoituksena on taata vakuutetun oikeus korvaukseen tarpeellisista sairauden hoidon aiheuttamista kustannuksista ja lyhytaikaisen työkyvyttömyyden sekä raskauden ja lapsen hoidon aiheuttamasta ansionmenetyksestä turvataan siten kuin tässä laissa säädetään. Tässä laissa säädetään myös hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisen työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuvien kustannusten korvaamisesta sekä vanhempainvapaiden ajalta kertyvien vuosilomakustannusten korvaamisesta niin, että voidaan tasata vuosilomakustannusten työnantajille aiheuttamaa kustannusrasitusta.

Edellä mainitut lait ja asetukset ohjaavat työkyvyn hallintaa. Sairausvakuutuslaissa (1224/2004) säädellään mm. työterveyshuollon korvauksista; Työnantajalle korvataan työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista 50 prosenttia. Kuitenkin, jos työpaikalla on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa sovitut käytännöt siitä, miten työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea toteutetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisenä toimintana niin korvaussumma on 60 prosenttia. Tällä on suuri kustannusvaikutus ja tätä kautta toimii hyvänä kannustimena toteuttaa toimia yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

4.2 Strateginen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen

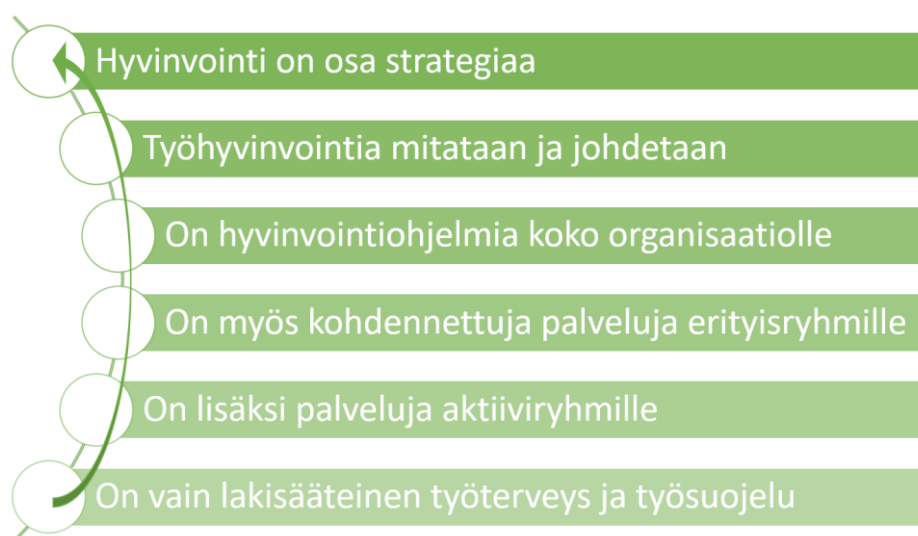
Väitöskirjassaan Ahokallio-Leppälä (2016, 99) kuvaa Hämeen ammattikorkeakoulun henkilöstön osaamisen kehittämistä seuraavasti: Ammattikorkeakoulujen osaamisvaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa työelämässä ja toimintaympäristöissä sekä itse työssä tapahtuvien nopeiden muutosten myötä. Tuolloin asiallisten ja muodollisten kelpoisuuksien lisäksi ammattikorkeakouluissa tarvitaan erilaisia elinikäistä oppimista tukevia työ- ja toimintamalleja. Hän jatkaa, että myös ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli sekä strategian mukainen toiminta edellyttävät, että ammattikorkeakouluissa keskitytään yhä enemmän organisaatiossa olevan henkilöstön osaamisen kehittämisen toimintaympäristön muutokset sekä ammattikorkeakoulun omat strategiat huomioiden. Tämä uusi henkilöstön kehittämiseen kuuluvan työn kohde haastaa Ahokallio-Leppälän myös ammattikorkeakouluissa aiemmin toteutettua johtamis- ja esimiestyötä. Osaamisvaatimukset muuttuvat myös nopeasti ja se voi aiheuttaa osaamisvajeen. Osaamisvajeeksi kutsutaan tilannetta, jossa työntekijä ei

pääse kehittämään tai käyttämään osaamistaan tai työskentelemään tehtävässä, johon hänen osaamisensa ei ole riittävä. Näiden osaamisten tunnistaminen vaatii johtajalta kykyä nähdä suuria kokonaisuuksia ja hahmottaa erilaisia työntekijän kehityskulkuja. (Ahokallio-Leppälä 2016, 99.; Hakala 2018.)

On havaittu, että mitä aikaisemmin proaktiivisesti ja suunnitelmallisesti keskitytään työhyvinvoinnin kehittämiseen, niin sitä enemmän on resursseja erilaisten tilanteiden ratkaisemiseksi ja työhyvinvoinnin kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi. Toisin sanoen kohdistamalla euroja ennalta ehkäisevään työhön voidaan säästää työhyvinvoinnin kustannuksissa. Tätä suunnittelua voidaan tehdä esimerkiksi työhyvinvoinnin riskipyramidin kautta. (Manka 2016, 91-92)

Henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, joten sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. Tällöin tulee asettaa tavoitteet, tehdä suunnitelma, miten niihin päästään sekä miettiä, millaisia tunnuslukuja tulisi seurata, joiden perusteella suunniteltujen toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. Yksi keino minimoida henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä riskejä on aktiivisen tuen mallin kehittäminen. Mankan (2016, 94-95) mukaan erityisen tärkeää varhaisen välittämisen mallin käyttöönottoaiheessa on kertoa työntekijöille, että mallin tarkoitus ei ole kytätä työntekijöitä vaan tuoda työyhteisöön keinoja tukea työntekijöitä. Kun malli on selkeä niin työntekijät tietävät, että he voivat nostaa esiin ongelmia työyhteisössä ja missä tilanteissa kuuluu keskustella. (Manka 2016, 74-75. ja 94-95.)

Jaben (2012, 16) mukaan strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Sen on oltava suunnitelmallista toimintaa, sille on määriteltävä tavoitteet, vastuut, resurssit ja niitä seurataan säännöllisin väliajoin.



Kuva 16. Työhyvinvoinnin portaat (Jabe 2012, 17).

Monissa yrityksissä ollaan työhyvinvoinnin portaissa alimmilla tasoilla (Kuva 16), jolloin on vain lakisääteinen työterveys ja työsuojelu ja sen lisäksi joitain palveluja koko henkilöstölle tai erityisryhmille. Tavoite olisi olla ylimmällä portaalla, jolloin hyvinvointi on osa strategiaa. Työhyvinvoinnin työkirjassaan Jabe (2012, 16) kertoo tutkimuksesta, jonka aiheena oli strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa vuonna 2011. Tutkimuksen mukaan strategisella hyvinvoinnilla oli selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen.

Moderneissa organisaatioissa strategia tehdään yhteistyössä organisaation ja sidosryhmien kesken. Erittäin tärkeää on kytkeä se toimintaan ja tekemiseen työntekijän osaamistavoitteiden kautta. Kun strategia luo suunnan ja tavoitteet, on työntekijän helpompi toimia, kun hän tietää, mitä kohden kulkea ja osaamistaan kehittää. Ahokallio-Leppälän (2018) mukaan yksi ihmisen perustarve on tehdä työtä, jolla on merkitys ja nähdä, miten se vaikuttaa kokonaisuuteen. (Hakala 2018.)

4.3 Johdon rooli työkyvyn ja -hyvinvoinnin edistämisessä

Työntekijöiden kokema työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsessään vaan se vaatii johtamista. Se vaatii strategiaan pohjautuvaa suunnittelua, työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä ja jatkuvaa arviointia. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joustava, kehittyvä ja siellä on turvallista toimia, toisin sanoen siellä saa tehdä myös virheitä. Rauramon (2012, 19) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä. Hänen mukaansa esimiesalaisuuden tulee olla kahden aikuisen arvostava vuorovaikutussuhde, jossa molemmat auttavat toisiaan tulosten saavuttamisessa ja ihmisenä kehittymisessä. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta viime kädessä se on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Lähiesimies on kuitenkin yksikötasolla tärkein vaikuttaja työhyvinvoinnin kokemisessa. (Manka 2016, 80.; Rauramo 2012,19.; Työturvallisuuskeskus n.d.)

Esimiehellä tai tiimin vetäjällä, joka on itse innostunut ja haluaa muutkin mukaan tiimityöhön, on erittäin suuri merkitys terveyden edistäjänä ja hänellä on positiivinen vaikutus koko työyhteisön hyvinvoinnille ja työn imun kokemiselle. Työn imua kuvataan sanoilla tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Silloin ihminen kokee ylpeyttä työstään ja ammatillinen itsetunto kasvaa. Työnilo on yhteisöllistä ja tarttuu ihmiseltä toiselle. Työn voimavarat lisäävät työn imua ja sitä kautta siitä syntyy työhyvinvointia. Esimies voi auttaa työn imun löytämisessä esimerkiksi jäsentämällä työn tavoitteita, antamalla tukea ja palautetta työntekijöille ja luomalla arjessa erilaisia keinoja keskustella työhön liittyvistä asioista. Kun esimies tarttuu ongelmiin välittömästi ja hakee ratkaisun, ongelmat eivät laajene. (Jabe 2012, 12.; Mäkinen & Rätty 2016, 9.)

Vietämme suuren osan arjestamme työpaikalla, joten jos työkyvyssä on ongelmia niin monet niistä tulevat siellä näkyviin. Esimiehen rooli työnantajan edustajana on reagoida näihin ongelmiin ripeästi työpaikan varhaisen tuen mallin mukaisesti. Jos mallia ei ole määritelty saattaa ongelmiin tarttuminen pitkittyä ja yleensä ongelma tulee näkyviin moninkertaisesti myöhemmin. Varhainen tuki ehkäisee työkyvyttömyyden pitkittymistä. Työntekijän ongelmat voivat olla yksityiselämään, työelämään tai työyhteisöön liittyviä tai työkyvyn alenema voi johtua terveydellisistä syistä. Esimiehen tulee reagoida näihin eri tavalla; Esimerkiksi jos työntekijällä on ongelmia työelämässä niin lisäkoulutus työhön ei välttämättä ole ratkaisu ongelmaan vaan esimerkiksi väliaikaiset joustot työssä ja esimiehen kannustus avun hakemiseen työterveyshuollosta. (Ahola 2011, 33.; Pesonen 2018.)

Kun varhaiseen tukeen liittyviä reagoitavia asioita ilmenee, on esimiehen otettava asia puheeksi ja kerrottava huolestuneisuutensa tilanteesta. Keskustelu tulisi kirjata ja samalla sopia, vaatiiko tilanne seurantaa tai jos tilanne selviää jo keskustelun aikana. Tilanne on monesti vaikea niin esimiehelle kuin työntekijällekin. Esimies voi kokea kiusallisuutta puuttua työntekijöiden asioihin tai työntekijä voi pyrkiä salailemaan asioita, jos syynä on joku arkaluonteinen asia, kuten vaikka alkoholiriippuvuus. Varhainen puuttuminen ehkäisee kuitenkin negatiivisten tunteiden kasautumista ja näin edistää rakentavaa keskustelua. Jos esimies kokee, ettei selviä keskustelusta yksin, varsinkin jos kyseessä on terveyteen liittyvä asia, niin hän voi pyytää apua työterveyshuollosta. (Ahola 2011, 43, 46.)

5 TUTKIMUSAINEISTO JA SEN ANALYSOINTI

Tutkimuksen tavoitteena on toimivan aktiivisen tuen mallin kehittäminen kohdeorganisaatioon. Uuden mallin pohjaksi kuvataan, vertaillaan ja havainnoidaan kohdeorganisaation lisäksi viiden eri organisaation malleja.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa uusi malli aikaisempaa mallia kehittämällä ja muiden organisaatioiden malleja vertaillen ja havainnoiden. Tämän johdosta tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän tapaus- ja vertailututkimuksen kautta. Kvalitatiivinen tutkimus toimii silloin, kun tarkoituksena on jonkin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Tapaus- ja vertailututkimusta käytetään silloin, kun halutaan tutkia kohdetta syvällisesti eri näkökulmista, tavoitteena ei ole löytää yleistystä vaan kuvailla ilmiötä ja tehdä siitä uusia havaintoja. Jyväskylän yliopiston ohjeistuksen (2015) mukaan vertailevaksi tutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa hahmotetaan valittujen tapauksien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Ne on todettu jollain tavalla yhteismitallisiksi ja sen vuoksi

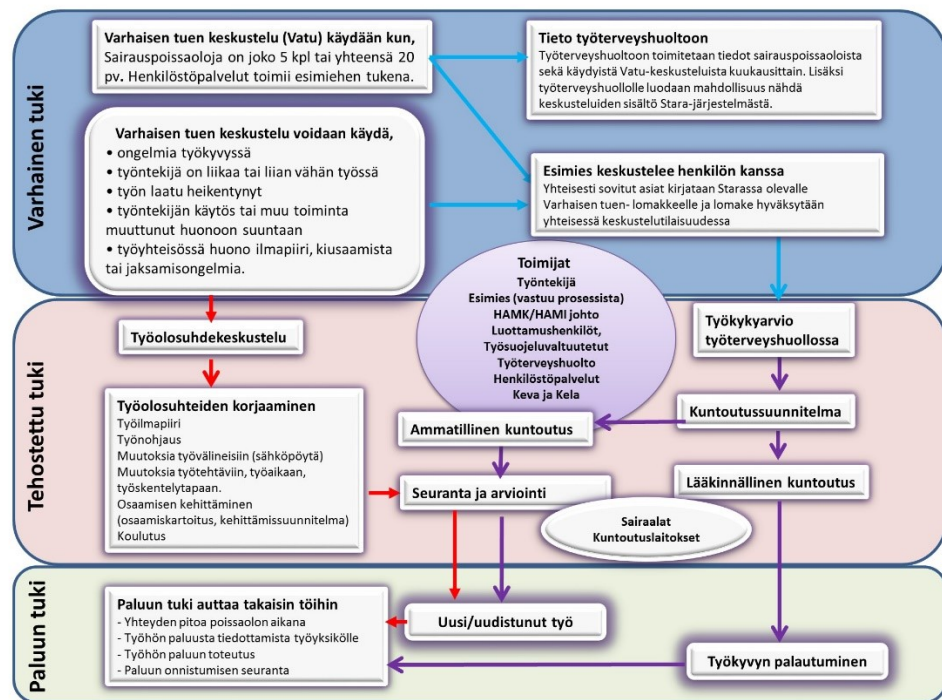
vertailukelpoisiksi. Tutkimus voi perustua sekä määrällisiin aineistoihin ja tilastollisiin analyysimenetelmiin että laadullisten aineistojen ja analyysimenetelmien käyttöön. (Colorado State University 2018; Jyväskylän yliopisto 2015; Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.)

Työhyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen lähtee Rauramon (2012,21.) mukaan siitä, että yhteistyötä tehdään työyhteisön ja asiantuntijoiden kanssa ja sovitaan tiedottamisen käytänteistä. Nykytilanne tulee kartoittaa, tavoitteet suunnitella ja priorisoida sekä valita arviointimenetelmät. Tutkimuksessani tarkastelen kohdeorganisaation nykyistä mallia ja etsin siihen vertaillen ja havainnoimalla muiden malleja hyviä uusia käytänteitä.

5.2 Kohdeorganisaation malli tarkastelun lähtötilanteessa

Hämeen ammattikorkeakoulun malli on kuvattu yrityksen sisäisillä sivuilla Sharepointissa. Sinne on kirjattu, että varhainen tuki on osa aktiivisen tuen toimintamallia (Kuva 17). Esimiehen vastuulle ja tehtäväksi on määritelty ottaa puheeksi ja keskustella työntekijän kanssa avoimesti ja luottamuksellisesti havaitsemastaan tai tietoonsa tulleesta selvitystä vaativasta asiasta. Hälytysrajoiksi on määritelty sairausloma viimeisen 12 kuukauden tarkastelujaksolla viisi kertaa tai yhteensä 20 päivää. Ohjeessa painotetaan kuitenkin, että keskustelu voidaan käydä jo ennen näiden hälytysrajojen täyttymistä. Tällaisia tilanteita voivat olla mm. kun työntekijällä on ongelmia työkyvyssä, hän on liikaa tai liian vähän töissä (ylityöt, saldoilykset tai -alutukset), työn laatu on heikentynyt, työntekijän käytös on muuttunut huonompaan tai työyhteisössä ilmenee ongelmia. Keskustelun voi käynnistää myös työntekijä itse tai työkaveri, vastuu puheeksi otosta on kuitenkin vastuutettu esimiehelle. Ohjeeseen on vielä määritelty, että keskustelun sisältö määräytyy työntekijän tarpeen ja havaitun signaalin mukaan. Keskustelut voivat koskea työntekijän voimavaroja, ammatillista osaamista, työyhteisön toimivuutta tai työoloja. (HAMK Henkilöstöpalvelut 2016b.)

Ohjeen mukaan varhaisen keskustelun digitaalinen lomake järjestelmässä aktivoituu automaattisesti, kun yllä olevat hälytysrajat täyttyvät. Samalle lomakkeelle kirjataan varhaisen tuen keskustelu myös ilman hälytysrajojen täyttymistä. Digitaalisella lomakkeella on ensin ohjeistus, mitä varhainen tuki tarkoittaa sekä linkki varsinaiseen ohjeistukseen sisäisessä intrassa. Seuraavaksi lomakkeelle täytetään tilanteen kuvaus, toimenpiteet työpaikalla, työntekijän ja esimiehen vastuu sovittujen asioiden toteutumisesta ja seurantatapaamisen aika. Lomakkeelle tulee molempien, työntekijän ja esimiehen, hyväksyntä. Lisäksi lomakkeelta löytyy työterveyshuollon kommentointimahdollisuus, mutta ohjeessa mainitaan myös, että tämä toiminnallisuus ei ole käytössä ja toiveena on, että työterveyshuolto saataisiin mukaan prosessiin tulevaisuudessa. (HAMK Henkilöstöpalvelut 2016b.)



Kuva 17. Aktiivisen tuen toimintamalli Hämeen ammattikorkeakoulussa. (HAMK Henkilöstöpalvelut 2016a.)

Aktiivisen tuen mallin tavoitteeksi on määritelty ohjeistuksessa edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja terveyttä sekä ehkäistä työkyvyn heikkenemisen kehittymistä. Lisäksi tavoitteeksi on määritelty myös lisätä työyhteisöjen toimivuutta sekä vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin. Prosessikuvaukseen (Kuva 17) on määritelty varhaisen tuen toimijoiksi työntekijä, esimies, HAMK/HAMI johto, luottamushenkilöt, työsuojeluvaltuutetut, työterveyshuolto, henkilöstöpalvelut, Keva ja Kela. Aktiivisen tuen toimintamalliin on kuvattu myös tehostettu- ja paluun tuki. Työolosuhteiden korjaamiseksi on tehostetussa tuessa mainittu mm. työnohjaus, muutokset työvälineisiin tai -olosuhteisiin sekä osaamisen kehittäminen. Tehostettu tukea voivat olla myös prosessikuvauksen mukaan ammatillinen tai lääkinällinen kuntoutus. Paluun tuen tavoitteena on auttaa takaisin töihin ja sisältää ohjeistuksen mukaan yhteydenpidon poissaolon aikana. (HAMK Henkilöstöpalvelut 2016a.)

Hämeen ammattikorkeakoulun (2018) henkilöstökertomuksen mukaan sairauspoissaolosten määrä lasketaan suhteessa henkilötyövuoteen. Vuonna 2017 sairauspoissaolomäärä oli 8,83 päivää henkilöä kohden ja se laski edellisestä vuodesta, jolloin lukema oli 9,13 päivää henkilöä kohden. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2018.)

5.3 Vertailuorganisaatioiden valinta ja mallit

Lähtökohtana vertailuorganisaatioiden valinnassa oli saada mahdollisimman erilaisia malleja tietyin kriteerein, joiden kautta voisimme kehittää omaa malliamme uusien näkökulmien kautta. Alkuperäinen suunnitelma,

sisältäen neljä vertailuorganisaatiota, valittavien organisaatioiden kriteeristöksi oli:

- Yksi kaupunkiorganisaatio (A)
- Yksi organisaatio samalta toimialalta; ammattikorkeakoulu tai yliopisto (B)
- Yksi kotimainen keskisuuri työterveyshuollon toimija työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kautta (C)
- Yksi organisaatio toiselta toimialalta; taiteellinen toimiala (D)

Olin yhteydessä sähköpostilla lokakuussa 2017 neljään eri organisaatioon. Sähköpostissa kerroin toimivani henkilöstöasiantuntijana Hämeen ammattikorkeakoulussa ja opiskelevani YAMK-tutkintoa. Sähköpostin alussa kerroin, mitä aktiivisen tuen mallilla tarkoitetaan ja organisaatiokohtaisesti kohdennetun tekstin, miksi olen kyseessä olevan organisaation vertailututkimukseeni valinnut. Vastausten saaminen oli haastavaa; Sain vain yhdestä organisaatiosta vastauksen ja tämän lisäksi valitsin vertailuun neljä muuta organisaatiota, joiden valintaperusteista lisää vertailuorganisaatioiden kuvauksissa. Lopulliseen vertailuun valikoitui viisi organisaatiota kohdeorganisaation lisäksi.

5.3.1 Joensuun kaupunki

Joensuun kaupunki valikoitui kohdeorganisaatioksi seuraavien kriteerien perusteella:

- Kaupunkiorganisaatio (A)
- Henkilökohtaiset kontaktit; Joensuun kaupunki osallistui KEVA:n työhyvinvointia strategisesti (TYSTRA) -valmennukseen
- Esillä Seinäjoen työhyvinvointiseminaarissa esimerkkiorganisaationa, jossa on saatu hyviä tuloksia. Työkyvyttömyyskustannukset pudonneet 5,1 prosentista (2013) 4,4 prosenttiin (2015) palkkasummasta. (Ahokas 2017.)
- Tapa tehdä ja toimia erilainen kuin Hämeen ammattikorkeakoulussa, korvaa alkuperäisen kriteerin: Yksi organisaatio toiselta toimialalta; taiteellinen toimiala (D)
- Henkilöstötyön pääperiaatteena esimiesten sitoutuminen ja avoin yhteistyö henkilöstön kanssa (Ahokas 2017.).
- Vastasi sähköpostiyhteydenottoon (ensisijainen vaihtoehto)



Kuva 18. Joensuu pähkinänkuoressa (Joensuun kaupunki 2017; Ahokas 2017.)

Joensuun kaupungissa on käytössä henkilöstö- ja työllisyysjaoston 24.9.2013 hyväksymä, henkilöstöyksikön julkaisema Varpu – Aktiivisen tuen toimintamalli. Sen mukaan aktiivinen tuki, sisältäen varhaisen-, tehostetun- ja paluun tuen (Kuva 19), edistää työssä jaksamista ja se on osa jokapäiväistä työtä. Dokumenttiin on määritelty, keihin Varpua sovelletaan, mitkä asiat sen käynnistävät ja kuka prosessin käynnistää ja miten. Loppuun on vielä lisätty ohjeet esimiehelle. Varpua sovelletaan henkilöihin, joiden työkyky tai työsuoritus on heikentynyt tai sairauspoissaolojen hälytysrajat ylittyvät. Aktiivisen tuen mallin tavoitteena on työntekijän työkyvyn säilyttäminen koko uran ajan ja mahdollisten työkykyongelmien mahdollisimman aikainen havaitseminen.



Kuva 19. Joensuun aktiivisen tuen toimintamallin prosessikuvaus (Joensuun henkilöstöyksikkö 2013)

Varpu toimintamalliin on määritelty, milloin varhaisen tuen prosessi voi käynnistyä. Se voi käynnistyä mm. tilanteessa, jossa työntekijän työkyky on

heikentynyt tai hänellä on toistuvia poissaoloja. Hälytysrajoiksi on määriteltä 20 kalenteripäivää tai viisi alle kolmen päivän poissaoloa vuodessa. Esimies voi myöntää sairauslomaa aina yhdeksään päivään saakka, kun aikaisemmin se onnistui vain rajatuilla syillä 2-3 päivää. Käynnistävänä tekijänä voi olla myös, kun työntekijän työn sujuvuus, laatu tai tuloksellisuus on heikentynyt tai osaamisessa tai motivaatiossa on vajetta. Laukaiseva tekijä on myös työntekijän pidentyneet työpäivät sekä työntekijän muuttanut käytös. Vastuu prosessin käynnistämisestä on määriteltä ensisijaisesti esimiehelle, jonka tulisi aktiivisesti havainnoida henkilöstönsä työkykyä. Työntekijälle on myös velvollisuus tuoda esille työkykyensä liittyvät ongelmat. Vastuumatriisin on määriteltä tehtävät esimiehelle, työntekijälle itselle, työtoverille/työyhteisölle, työsuojelulle, työterveydelle sekä henkilöstöyksikölle. Dokumentissa painotetaan, että usein keskustelu ja puheeksi ottaminen ratkaisee jo ongelman, mutta toisinaan pitää tehdä työkykyä tukevia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi työergonomian tarkastaminen, työtehtävien arviointi ja muuttaminen, työnohjaus tai ohjaaminen työterveyshuoltoon. Puheeksi ottaminen kirjataan järjestelmään ja siihen liittyvät toimenpiteet kirjataan ja asialle sovitaan säännöllinen seuranta. (Joensuun henkilöstöyksikkö 2013; Ahokas 2017.)

Tehostetun tuen tavoitteena on työssä jatkaminen ja tähän pyritään useiden toimijoiden taholta. Työntekijän ja esimiehen lisäksi aktiivisesti tässä prosessin vaiheessa toimivat henkilöstöyksikkö, työterveyshuolto ja työsuojelu. Tässä prosessissa arvioidaan työntekijän työkykyä uudelleen ja pohditaan, mikä työkykyä heikentää. Tehostetun tuen prosessi käynnistyy, kun varhaisen tuen prosessissa ei ole löytynyt ratkaisua ja työntekijä on vaarassa pudota työelämän ulkopuolelle. Tehostettu tuki voi käynnistyä, vaikka työntekijällä ei olisi yhtään sairauspoissaoloja. Vastuumatriisin on määriteltä tehtävät esimiehelle, työntekijälle itselle, työterveyshuollolle, työsuojeluvaltuutetulle/pääluottamusmiehelle ja henkilöstöyksikön edustajalle. Nämä henkilöt toimivat eri rooleissa työkykyneuvottelussa, johon puheeksiottomuistio toimii lähetteenä. Dokumenttiin on lisäksi määriteltä erilaisia yhteistyötahoja, kuten Kela, Keva ja eri vakuutusyhtiöitä, joiden sivuilta voi lukea lisää erilaisista vaihtoehdoista tehostetun tuen prosessin tilanteissa. (Joensuun henkilöstöyksikkö 2013)

Viimeisenä aktiivisen tuen alaprosessina on kuvattu paluun tuen prosessi, jossa tavoitteena on työntekijän paluu tyylikkäästi töihin pitkän poissaolon (yli 30 pv) jälkeen. Prosessi käynnistyy jo heti poissaolon alussa ja yhteydenpitoa toteutetaan sovitulla tavalla poissaolon jatkuessa ja työhön paluu suunnitellaan ajoissa. Paluun tuen prosessin vastuumatriisiin on määriteltä esimies, työntekijä itse, työterveyshuolto, työsuojeluvaltuutettu/pääluottamusmies ja työyhteisö. Esimiehen vastuulla on myös työyhteisön tiedottaminen ja työterveyshuolto vastaa työntekijän työkykyarviosta. (Joensuun henkilöstöyksikkö 2013)

Dokumenttiin on prosessikohtaisten vastuuhenkilöiden lisäksi määritelty toimialueiden ylemmistä esimiehistä ”varpuvastuuhenkilöt”, jotka toimivat lähiesimiesten tukena ja varmistavat sen, että esimiehet huolehtivat puheeksi ottamisesta ja että prosessi käynnistyy riittävän ajoissa. Varpuvastuuhenkilö huolehtii myös sisäisistä työntekijän uudelleensijoituksista. Sen sijaan, että osatyökykyiselle mietittäisiin vain sairausloman myöntämistä, niin hänelle haetaan aina ensisijaisesti soveltava työ. Tämä prosessi on kuvattu Joensuussa erikseen mallissa osatyökykyinen SISSI. (Joensuun henkilöstöyksikkö 2013; Ahokas 2017.)

Henkilöstöyksikkö järjestää noin kolme kertaa vuodessa varpuvastuuhenkilöpalaverin, johon myös työterveyshuollon työkykykoordinaattori osallistuu. Palavereissa seurataan henkilöstön sairauspoissaoloja, sovitaan jatkotoimenpiteistä ja niiden toteutumisesta ja yleensäkin varmistetaan, ettei prosessi jää kesken. Varpuprosessia tukee sähköinen järjestelmä varpulainen, josta lähtee hälytys esimiehelle, kun sairauspoissaolojen rajat ylittyvät. Järjestelmään kirjataan puheeksiotto- ja muut prosessin muistiot. Sähköinen järjestelmä tukee myös henkilöstöyksikön ja työterveyshuollon työntekijöitä. Prosessin toimivuutta seurataan vuositasolla raportein ja tulokset kirjataan henkilöstökertomukseen (sairauspoissaolopäivät suhteessa tehtyjä henkilötyövuosia kohden). (Joensuun henkilöstöyksikkö 2013)

5.3.2 Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) valikoitui kohdeorganisaatioksi seuraavien kriteerien perusteella:

- Organisaatio samalta toimialalta; ammattikorkeakoulu tai yliopisto (B)
- Henkilökohtaiset kontaktit; Benchmarking JAMK marraskuussa 2017 (toissijainen vaihtoehto)



Kuva 20. Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) pähkinänkuoressa (Jyväskylän ammattikorkeakoulu n.d.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on nimennyt mallinsa varhaisen välittämisen toimintamalliksi ja he ovat kuvanneet sen 26 sivua sisältävään dokumenttiin, joka on hyväksytty yhteistoimintaneuvottelu- sekä työsuojelutoimikunnassa vuonna 2015. Malli sisältää työhyvinvoinnin tavoitteen sekä varhaisen välittämisen toimintamallin; sisältäen toimintaohjeet tilanteissa, joissa työntekijä kohtaa häirintää ja epäasiallista kohtelua työpaikalla, työssä selviytymisen arvioinnin ja tuen sekä päihdeohjelman. Liitteeksi on laitettu erilaisia lomakkeita, joita voi hyödyntää prosesseissa. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.)

Dokumenttiin on kirjattu yhteiseksi tavoitteeksi työyhteisön ja yksilöiden työhyvinvointi, sillä se on perusta menestyvällä organisaatiolle. Ohjeistuksen perusteena ovat vahvasti työturvallisuuslain (738/2002) pykälät. Varhaisen tuen toimintamalli on sanallisesti kuvattu dokumenttiin, mutta varsinainen prosessikuva puuttuu. Lähtökohtana varhaisen tuen mallille on, että kannamme työyhteisönä vastuun työyhteisön hyvinvoinnista. Sen avulla esimies, työntekijä ja työyhteisö tunnistavat työkykyä uhkaavat tilanteet ja käynnistävät korjaavat toimenpiteet tarvittaessa yhteistoimintaverkoston (työterveyshuolto ja työsuojeluhenkilöstö) avulla. Vastuuta tilanteesta vieritetään työyhteisölle ja esimiehen vastuulla on keskustellen selvittää tilannetta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.)

Dokumenttiin on määritelty mitä häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla on ja mitä se ei ole. Lähtökohtana mallissa on, että epäasiallista käyttäytymistä ei hyväksytä ja siihen puututaan välittömästi. Esimies käy keskustelun ko. henkilöiden kanssa ja toimenpiteet ja seuranta kirjataan pöytäkirjaan. Toimintamalli liitteenä on erilaisia lomakemalleja erilaisiin tilanteisiin. Tarvittaessa voidaan käyttää työyhteisösovittelua. Jos toimenpiteet eivät keskustelun kautta johda tuloksiin on esimiehen turvauduttava kurinpidollisiin toimiin. Varoituskäytännöt JAMKissa ja toimintaohje konfliktitilanteisiin on kuvattu dokumenttiin. Loppuun on kuvattu myös konkreettiset ohjeet häirinnän tai epäasiallisen kohtelun uhrille sekä esimiehelle. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.)

Seuraavaksi dokumentissa on kuvattu työssä selviytymisen arviointi ja tuki. Kokonaisuus on jaettu kolmeen osaan; varhaiseen tukeen, tehostettuun tukeen sekä tuettuun työhön paluun tukeen. Varhaisen tuen tavoitteena on omin voimin työpaikalla tunnistaa ja selvittää tilanteita, jotka pitkittyessään voisivat johtaa työkyvyn, -motivaation ja työssä jaksamisen heikentymiseen. Tehostetussa tuessa tehdään verkostoyhteistyötä ja tilanteen uudelleenarvio ja suunnitellaan työssä jatkamisen mahdollisuuksia tukitoimin. Tehostetussa tuessa selvitetään työterveyshuollon toimesta työkykyä vahvistavat ja heikentävät tekijät. Jyväskylän ammattikorkeakoulu on määritellyt hälytysrajoiksi: Työkyvyn heikkeneminen ja sairauspoissaolojen ollessa vähintään kolme lyhyttä sairauspoissaoloa neljän kuukauden aikana tai vähintään 30 vuorokautta poissaoloja vuodessa sekä yli yhden kuukauden sairauspoissaolon jälkeen. Dokumentissa ei ole mainittu, tukeeko jo-

kin järjestelmä tätä mallia vai mistä esimies tiedon poissaoloista saa. Puheeksiotot kirjataan lomakkeelle, joka on liitteenä dokumentissa. Tuetun työhön paluun mallin tavoitteena on mahdollistaa onnistunut työhön paluu pitkän sairausloman jälkeen. Esimies ja työntekijä sopivat yhteydenpidosta ja esimies suunnittelee työhön paluun hyvissä ajoin. Dokumentointi samalla tavalla kuin tehostetussa tuessa. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.)

Viimeisenä dokumenttiin on kirjattu hyvin yksityiskohtaisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun päihdeohjelma. Päihdeohjelmaan on kirjattu sisältö, päämäärä ja tavoitteet, vastuumatriisi, huumausainetestaus, päihdeongelman tunnistaminen ja ongelmaan puuttuminen, rikosoikeudellinen vastuu ja vastuullinen alkoholitarjonta. Huomioitavaa on, että päihdeohjeistus on liitteineen yhteensä lähes 11 sivua varhaisen tuen ohjeistuksen ollessa kaksi sivua. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.)

5.3.3 Lääkärikeskus Aava

Lääkärikeskus Aavan valitsin vertailuun seuraavien kriteerien perusteella:

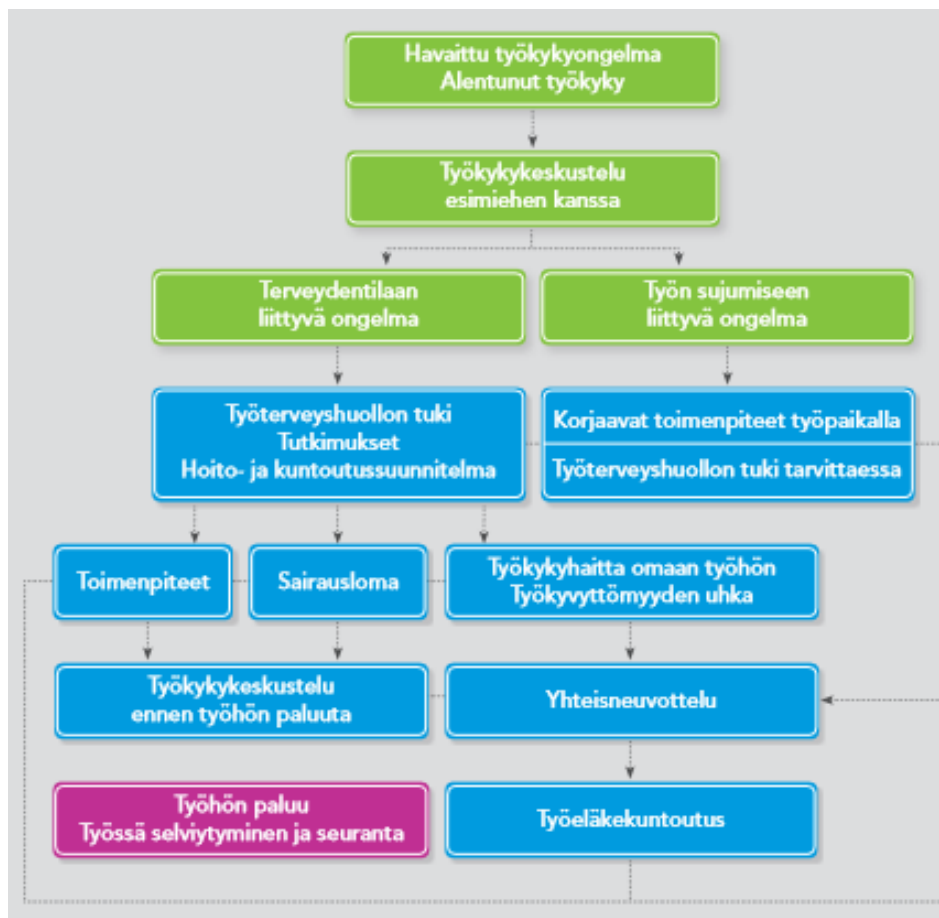
- Kotimainen keskisuuri työterveyshuollon toimija työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kautta (C)
- Julkinen malli (toissijainen vaihtoehto)



Kuva 21. Lääkärikeskus Aava pähkinänkuoressa (Lääkärikeskus Aava n.d.b)

Lääkärikeskus Aavan varhaisen tuen toimintamalli (Kuva 22) on kuvattu tiivistä esitteeseen, joka on sähköisesti saatavilla. Dokumenttiin on kuvattu selkeästi varhaisen tuen toimintamallin prosessikuvaus ja vastuumatriisi henkilötasolla. Prosessi aktivoituu, kun työkykyongelma on havaittu jonkun toimijan osalta. Prosessin voi käynnistää työntekijä itse, esimies, työtoveri, työsuojelun toimija, johto, hr tai työterveyshuolto. Jos työkykyon-

gelman taustalla on terveydentilaan liittyvä ongelma, niin tehdään tutkimuksia ja laaditaan hoito- ja kuntoutussuunnitelma. Jos taustalla on työn sujumiseen liittyvät ongelmat, niin ratkaisuja haetaan korjaavilla toimenpiteillä työpaikalla. (Lääkärikeskus Aava n.d.a)



Kuva 22. Varhaisen tuen toimintamallin prosessikuvaus (Lääkärikeskus Aava n.d.a)

5.3.4 Oulun yliopisto

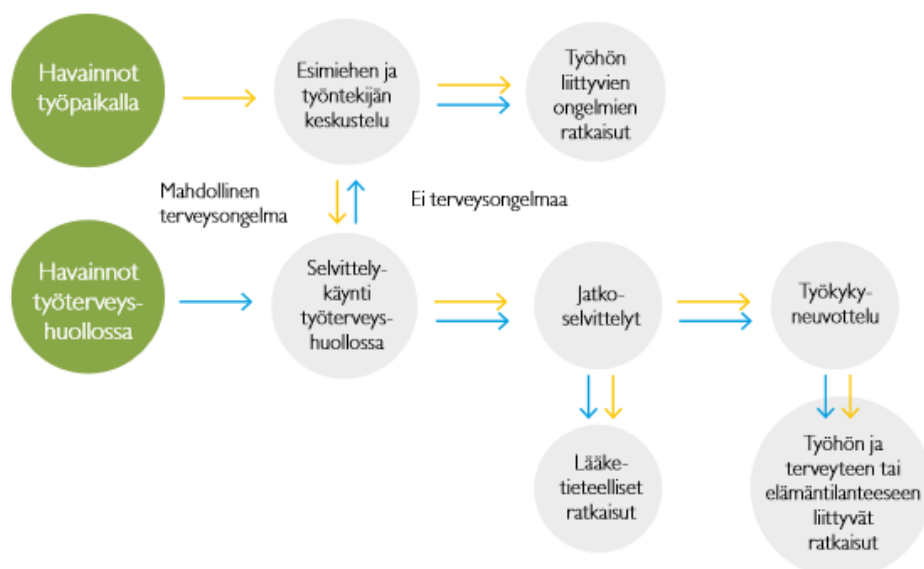
Oulun yliopisto valikoitui kohdeorganisaatioksi seuraavien kriteerien perusteella:

- Organisaatio samalta toimialalta; ammattikorkeakoulu tai yliopisto (B)
- Esimieheni vararehtori, henkilöstö- ja kehitysjohtaja Heidi Ahokallio-Leppälän suositus
- Julkinen malli (toissijainen vaihtoehto)



Kuva 23. Oulun yliopisto pähkinänkuoressa. (Oulun yliopisto 2017.)

Oulun yliopiston varhaisen tuen malli on kuvattu viisi-sivuiseen julkaisuun. Dokumentin alussa on kerrottu, mikä varhaisen tuen malli Oulun yliopistossa on, miten ja miksi se on kehitetty. Malli on nimetty työkaluksi, jolla havaitaan, otetaan puheeksi ja ratkaistaan yksilön, työyhteisön ja koko organisaation ongelmia. Se on kehitetty työhyvinvointiryhmässä, joka koostuu asiantuntijoista yliopiston eri yksiköistä, työsuojeluorganisaatiosta, työterveyshuollosta ja yliopiston hallinnosta. Mallin tehtäväksi on erityisesti määriteltä, myönteisen palautteen antamisen lisäksi, epäluulojen vähentäminen ja sen kautta luottamuksen lisääminen esimiehen ja työyhteisön välille. (Oulun yliopiston henkilöstöpalvelut 2011.)



Kuva 24. Varhaisen tuen mallin prosessikuvaus (Oulun yliopiston henkilöstöpalvelut 2011.)

Dokumenttiin on kuvattu varhaisen tuen mallin prosessikuvaus (Kuva 24) selkeästi. Siinä lähdetään siitä, että havainto voidaan tehdä joko työpaikalla tai työterveyshuollossa ja prosessikaavio kertoo, miten asia etenee sen mukaan, onko kyseessä mahdollinen työkykyä haittaava terveysongelma vai voidaanko prosessissa edetä työhön liittyvien ongelmien ratkaisujen kautta. Työpaikalla havaintoja voi mallin mukaan tehdä joko esimies tai työntekijä itse. Esimies havainnoi työntekijöitään päivittäisessä työssä ja esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Työntekijän omat kokemukset ja havainnot perustuvat työssä selviytymisen vaikeuteen. Ongelmia voi olla tällöin jaksamisessa, osaamisessa tai työmotivaatiossa. Dokumenttiin on taulukkoon jaoteltu, mitkä ovat sellaisia merkkejä, jotka uhkaavat työntekoa ja työkykyä, mitkä ovat esimiehen ja työntekijän hälytysrajat, mitä toimenpiteitä tulee tällöin tehdä ja kenellä on vastuu prosessista. Tämä sama jaottelu on myös työterveyshuollossa tehdyissä havainnoissa. Näitä havaintoja voi syntyä mallin mukaan joko yksilötoiminnan kautta (mm. terveystarkastukset, sairastuvastanotto), työyhteisötoiminnan kautta (mm. työpaikkaselvitykset) tai poissaoloihin liittyvien havaintojen kautta. Hälytysrajoiksi mallissa on määritelty pitkä tai pitkittymässä oleva sairauspoissaolo tai toistuvat lyhyet sairauspoissaolot. Pitkäksi sairauspoissaoloksi katsotaan yli 30 vuorokauden yhtäjaksoinen sairauspoissaolo tai yli 30 vuorokauden sairauspoissaolo kumulatiivisesti vuoden aikana. Toistuviksi lyhyiksi sairauspoissaoloiksi on mallissa määritelty yli kolme 1-3 päivän sairaus- tai muuta poissaoloa neljän kuukauden aikana, kolme viikonlopun yhteyteen rajoittuvaa yhden päivän poissaoloa kuuden kuukauden aikana tai seitsemän peräkkäisen päivän ilmoittamattomat ja työsuunnitelmiin kuulumattomat poissaolot. Koko prosessin vastuutahoiksi tapauskohtittain on määritelty esimies, yksikön johto, työntekijä, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, työsuojelu, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutetut, työsuojeluasiamiehet ja eläkeyhtiöt. Prosessia tukevasta järjestelmästä ei ole mainintaa. (Oulun yliopiston henkilöstöpalvelut 2011.)

5.3.5 Seinäjoen kaupunki

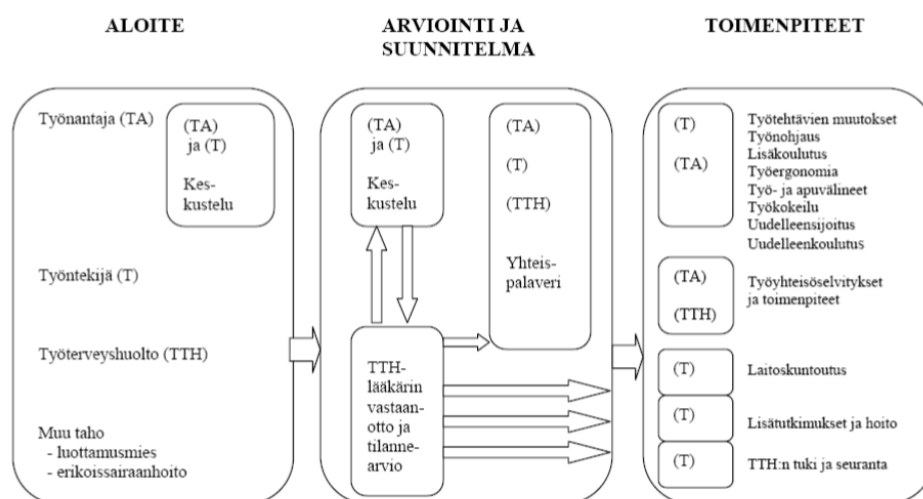
Seinäjoen kaupunki valikoitui kohdeorganisaatioksi seuraavien kriteerien perusteella:

- Kaupunkiorganisaatio (A)
- Esillä Seinäjoen työhyvinvointiseminaarissa esimerkkiorganisaationa, jossa on saatu hyviä tuloksia.
- Käytetty onnistuneena esimerkkinä Mankan (2016, 58.) Työhyvinvointi -kirjassa, miten investoinnit työhyvinvointipääomaan kannattaa.



Kuva 25. Seinäjoki pähkinänkuoressa. (Seinäjoki n.d.)

Seinäjoen varhaisen tuen ja ammatillisen kuntoutuksen malli perustuu kaupungin strategiaan, jonka tavoitteena on myönteisellä, tavoitteellisella ja osallistavalla johtamisella luoda avoin ja palveluhenkinen työyhteisö. Pääperiaatteena on työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen työuran kaikissa vaiheissa. Malli on rakentunut henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon vuosia jatkuneen tiiviin yhteistyön tuloksena ja mallia toteutetaan jokapäiväisessä työssä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kesken. (Saunamäki 2018.)



Kuva 26. Varhaisen tuen ja ammatillisen kuntoutuksen mallin prosessikuvaus (Saunamäki 2018.)

Prosessikuvaan (Kuva 26) on kirjattu kuka voi olla aloitteen tekijä, miten arviointi ja suunnitelma tehdään sekä millaisia toimenpiteitä voidaan lisäksi suorittaa. Jo ennen kuin varhaista tukea käytetään, niin Seinäjoen kaupunki on kuvannut puheeksiottamisen mallin, jossa tavoitteena on tunnistaa työkykyyn liittyvät ongelmat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa

ennen kuin ollaan vielä varhaisen tuen piirissä. Puheeksiottamisen malli käynnistää toimenpiteet, jolloin tavoitteena on välttyä pitkiltä sairauslomilta. Hälytysrajaksi malliin on määritelty 15 sairauslomapäivää tai useita lyhyitä poissaoloja. Esimiehen tulee tällöin reagoida järjestelmästä tulevaan muistutukseen ja jos hän ei näin toimi niin asia siirtyy organisaation työhyvinvointipäällikölle, joka ottaa yhteyttä esimieheen. Mallin menestystekijöiksi on mainittu sairauspoissaolojen ja eläköitymisen systemaattinen seuranta, eri toimijoiden selkeät roolit sekä inhimillinen, välittävä asenne. Varhaisen tuen toimijoiksi on määritelty työntekijä itse, työterveyshuolto, työnantaja, lähiesimies tai muu taho, esim. työsuojeluvaltuutettu, erikoissairaanhoido tai Kela. (Saunamäki 2018.)

5.4 Mallien vertailu

Koska tutkimukseni perustuu varhaisen tuen mallien dokumenttien tarkasteluun ilman teemahaastatteluja niin en voi tehdä johtopäätöksiä siitä, onko kyseinen malli toimiva vertailuorganisaatiossa ja miten kyseessä oleva malli toimisi kohdeorganisaatiossa. Vertailtavat mallit olen valinnut tietyin kriteerein ja näiden pohjalta tiedossani on, millaisia tuloksia kyseisen mallin käytöstä on ollut. Vertailun kautta ja kirjoitetun teorian pohjalta voin kuitenkin tarkastella tiettyjä asioita, peilata niitä nykyiseen kohdeorganisaation malliin ja poimia niistä kehitysehdotukset uuteen malliin. Vertailun kohteeksi otin kohde- ja vertailuorganisaatioiden varhaisen tuen mallin prosessin kokonaisuutena (tavoitteiden määrittely, selkeys, prosessikuva, visuaalisuus), hälytysrajat ja niiden syyt, vastuiden määrittely ja johtaminen (strategialähtöisyys ja seuranta).

Kokonaisuutena selkein malli oli Joensuun kaupungissa, jossa on tehty erillinen julkaisu mallista ja siinä on konkreettiset ohjeet eri toimijoille, milloin pitää ottaa asia puheeksi ja mitä silloin voi tehdä. Samansuuntainen vastuumatriisikaavio on tehty myös Lääkärikeskus Aavassa. Konkretiaa luo myös Joensuun mallissa lopussa oleva ohjeistus esimiehille, miten puheeksi otto luonnistuu. Parhaiten tavoitteet on määritelty Oulun yliopiston julkaisussa, jossa on alussa kuvattu, mikä malli on, miten se on kehitetty ja mikä sen tehtävä on. Oulun yliopiston mallin prosessikuva on myös yksinkertainen ja selkeä. Siinä on erikseen kuvattu niin sanottu toimenpidepolku sen mukaan, onko havainnot alun perin tehty työpaikalla vai työterveyshuollossa.

Kohdeorganisaation malli lähtee aktiivisen tuen mallin ajatuksesta, joka koostuu varhaisesta, tehostetusta ja paluun tuesta. Näin on myös Joensuun ja Seinäjoen malleissa, joissa pohjana lienee ollut sama KEVA:n malli kuin kohdeorganisaatiossakin. Jyväskylän mallissa varhainen tuki on yhtenä osa-alueena ja painotus on enemmän epäasiallisen kohtelun ja päihdeohjelma -käytänteissä. Havainnollistava prosessikuvaus löytyy kaikista muista paitsi Jyväskylän mallista, joka on tehty enemmän virallisena toimintaohje-asiakirjana. Selkein malli mielestäni on Joensuun malli, joka on tehty visuaalisesti ja käyttäjälähtöisesti.

Organisaatio	Hälytysraja	Syy	Ajanjakso
HAMK	5 krt	sairausloma	12 kk
	yhteensä 20 pv	sairausloma	12 kk
Joensuu	20 kpv	poissaolo	vuodessa
	5 alle 3 pv	poissaolo	vuodessa
JAMK	3 lyhyttä	sairauspoissaolo	4 kk aikana
	30 vrk	poissaolo	vuodessa
	yli 1 kk	sairauspoissaolo	ei määritelty
Oulu	yli 30 vrk	yhtäjaksoinen sairauspoissaolo	ei määritelty
	yli 30 vrk	sairauspoissaolo	kumulatiivisesti vuodessa
	yli 1-3 pv	sairaus- tai muu poissaolo	4 kk aikana
	3 x 1 pv	poissaolo, joka sijoittuu viikonlopun yhteyteen	6 kk aikana
	7 pv	ilmoittamaton tai työsuunnitelmaan kuulumaton poissaolo	ei määritelty
Aava	hälytysrajat on, mutta tieto puuttuu	hälytysrajat on, mutta tieto puuttuu	hälytysrajat on, mutta tieto puuttuu
Seinäjoki	15 pv	sairauslomapäivä	ei määritelty
	useita lyhyitä	poissaoloja	ei määritelty

Kuva 27. Varhaisen tuen prosessin hälytysrajat ja syyt kohde- ja vertailuorganisaatioissa.

Organisaatiot ovat määritelleet erilaisia hälytysrajoja (Kuva 27), jolloin viimeistään heillä käynnistyy varhaisen tuen prosessi. Määritteenä on yleensä käytetty sairauspoissaoloa tietyin määrityksin, mutta myös muita syitä on kuten tietyn mittainen muu poissaolo tai kuten esimerkiksi Oulun yliopistossa on määritelty, että varhaisen tuen prosessin käynnistää myös poissaolosta, joka sijoittuu viikonlopun yhteyteen kolme kertaa kuuden kuukauden aikana.

Vastuutahot on määritelty lähes jokaisessa dokumentissa jossain määrin, erityismaininta Oulun yliopistolle, joka on määritellyt vastuutahot prosessin jokaisessa vaiheessa. Strategialähtöisyys ja seuranta on kirjattu parhaiten Joensuun malliin, jossa on maininta, että tavoitteiden toteutumista tarkastellaan vuosittain henkilöstökertomuksessa vertailemalla sairausolopäiviä suhteessa tehtyjen henkilötyövuosien kohden. Lisäksi lehtitikkelin (KEVA 2017) mukaan Kevan laskelmat (Avaintiedot) ovat auttaneet Joensuun kaupunkia johtamaan työntekijöitään paremmin.

6 KOHTI PAREMPAA TYÖHYVINVOINTIA - UUSI MALLI

Hämeen ammattikorkeakoulun strategiaan on kirjattu menestystekijäksemme se, että tartumme mahdollisuuksiin ja arvioimme toimintaamme, ratkaisemme ongelmat ja korjaamme virheet viivyttämättä (Hämeen ammattikorkeakoulu 2015.). Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut arvioida ja kehittää nykyistä aktiivisen tuen mallia ja ratkaista sen toimimattomuuteen liittyviä ongelmia ja korjata mallia siten, että se saataisiin toimivaksi.

Jotta voi kehittää jotain uutta, pitää ensin ymmärtää historiaa ja nykyisyyttä. Hämeen ammattikorkeakoulussa, kuten monessa muussakin organisaatiossa, on lähdetty liikkeelle puhumattomuuden kulttuurista ja siitä, että työnantaja ei saa puuttua työntekijän asioihin. Työntekijän vastuusta omaan hyvinvointiinsa on kuljettu matka kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jossa työntekijän hyvinvoinnista ovat kiinnostuneita niin esimies työnantajan edustajana, henkilöstöhallinto, työsuojelu, työterveyshuolto ja muut työhyvinvoinnin toimijat. Yksi olennainen tekijä, miten toimiva aktiivisen tuen malli saadaan organisaatioon, on tiedottaa mallista, niin työntekijöitä kuin myös esimiehiä ja muita toimijoita. Tällöin työntekijä osaa odottaa ja vaatia esimiehen aloitetta keskusteluun. Syksyllä 2016 tein kyselyn esimiehille ja valikoiduille työntekijöille liittyen aktiivisen tuen toimintatavan itsearviointiin. Sen pohjalta kävi ilmi, että aktiivisen tuen toimintatapa on huonosti tunnettu organisaatiossamme ja prosessia tulisi selkiyttää.

Hämeen ammattikorkeakoulussa on käytössä osaamisen johtamisen toimintamalli, jossa on yhdistetty toisiinsa sekä strateginen johtaminen että henkilöstön kehittäminen. Tämä on tuonut muutoksia käytännön johtamistyöhön, sillä siitä on tullut entistä tavoitteellisempaa, kun strategioita, kehittämissuunnitelmia, kehityskeskusteluita tai osaamista ei nähdä enää erillisinä elementteinä vaan yhteen kietoutuneena kokonaisuutena. Aho-Kallio-Leppälä painottaa vuosikertomuksessa, että johdon ja esimiesten tehtävänä on hahmottaa tulevaisuutta yhdessä organisaation toimijoiden kanssa, vahvistaa osaamisen kehittymistä tukevia olosuhteita sekä muuttaa strategiaa jatkuviksi uusiksi osaamistarpeiksi. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2017)

Olen laatinut kaksi uutta versiota kyselyn 2016 kehitysehdotusten, organisaatioiden mallien vertailujen ja teorian pohjalta kohdeorganisaation malliksi ja ne on kuvattu liitteessä 1. Versiossa yksi (v1) on kuvattu uusi malli, strategian mukaisesti ”korjaa heti”, joka voidaan ottaa heti käyttöön, organisaation hyväksynnän ja esimiehille toteutetun valmennuksen jälkeen. Versiossa kaksi (v2) on kuvattu tulevaisuuskuva, jota kohden tulisi kulkea. Jotta v2 saadaan toimivaksi kokonaisuudeksi niin se pitää rakentaa yhteistyössä muiden työhyvinvointitoimijoiden ja työntekijöiden kanssa. Kehitysehdotukset painottuvat prosessin selkiyttämiseen ja sen visuaalisuuteen, toimijoiden roolien ja vastuiden selkiyttämiseen ja prosessia tukevan järjestelmän hankintaan.

Laatimani v1-mallin keskiössä on hyvinvoiva työntekijä. Mallissa on huomioitu varhaisen tuen edistävä sekä reagoiva näkökulma kuin myös tehostettu- ja paluun tuki. Mallinnus perustuu työkykytaloon ja aikaisempaan Hämeen ammattikorkeakoulun aktiivisen tuen toimintamalliin, mutta siihen on lisäksi kehitetty konkreettisia työkaluja, joiden avulla voidaan edistää entistä aikaisempaa puuttumista erilaisiin työ- ja yksityiselämän haasteisiin. Uuden mallin peruskivi on esimiestyön tukeminen ja sitä kautta korreloiden myös työhyvinvoinnin kokemiseen työntekijän näkökulmasta.

Edelleen tarkoituksena on selkiyttää eri toimijoiden rooleja ja vastuita ja samalla tehostaa esimiehelle tarjottavaa tukea erityisesti aktiivista tukea vaativissa tilanteissa. Tällöin esimiehen aika selvittelytyön sijaan jää työntekijän kohtaamiseen tilanteessa, jolloin hän varhaista tukea esimieheltään tarvitsee. Työterveyshuollon kilpailutuksen yhteydessä tarjoajilta pyydettiin kuvaus kumppanuudesta sisältäen eri toimijoiden, kuten työterveyshuolto, organisaation johto, henkilöstöpalvelut, esimiehet, työsuojelun toimijat, luottamusmiehet ja muut ulkopuoliset toimijat, kuten KEVA ja KELA, erilaiset roolit työhyvinvoinnin edistämiseksi. Siirtyminen toimimaan vain yhden työterveystoimijan kanssa kevään 2018 aikana edistää myös tätä roolien selkiyttämistavoitetta niin kohdeorganisaation sisällä kuin myös eri sidosryhmiin. Tämän valitun työterveyshuollon toimijan kanssa lähdemme rakentamaan yhteistä toimintatapaa ja kumppanuutta, joka tukee kaikkia toimijoita ja erityisesti esimiestä. Havaintojeni mukaan onnistumiset työhyvinvointityössä liittyvät usein toimivaan yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa. Joensuun kaupungin henkilöstöjohtaja Sari Lempiäinen (Ahokas 2017.) korostaa, että avain Joensuun hyvälle tuloksille on ollut se, että esimiehet ja henkilöstö ovat mukana kehittämistyössä. Uskon, että siirtyminen yhteen toimijaan työterveyshuollossa tulee myös lisäämään toimivaa yhteistyötä sekä roolien selkiyttäminen ja yhteistyö eri toimijoiden kesken kohdeorganisaatiossa. Työterveyshuolto tulisi johdon suunnasta nähdä ei pelkästään kustannuksena vaan investointina työntekijöiden työhyvinvointiin. Kehitysehdotuksena esitän, että aktiivisen tuen mallin liitteeksi lisätään vastuumatriisi (Kuva 28), joka rakennetaan yhteistyössä työntekijöiden edustajien kanssa.

Työntekoa uhkaava havainto	Hälytysraja	Toimenpiteet	Vastuutaho(t)
<ul style="list-style-type: none"> Esimiehen tai työkaverin havainto jokapäiväisessä työssä 	<ul style="list-style-type: none"> Vetäytyminen omiin oloihin Työstressioireet Motivaation puute 	<ul style="list-style-type: none"> Esimies ottaa asian puheeksi ja suunnittelee toimenpiteet ja seuranta kirjataan järjestelmään 	<ul style="list-style-type: none"> Esimies, yksikön johto, hr, työterveyshuolto, työsuojelu

Kuva 28. Esimerkki vastuumatriisista.

Vertailuosiossa on kuvattu mallien erilaisia varhaisen tuen mallin prosessin käynnistämisen hälytysrajoja ja syitä. Hämeen ammattikorkeakoulun nykyisessä mallissa hälytysrajoina on määritelty sairausloma viimeisen 12 kuukauden tarkastelujaksolla viisi kertaa tai yhteensä 20 päivää. Ohjeessa painotetaan, että keskustelu voidaan käydä jo ennen näiden hälytysrajojen täyttymistä. Tätä entistä varhaisempaa puuttumista on edelleen syytä painottaa, mutta myös tarkastelujaksoa tulisi nopeuttaa ja uuteen malliin (v1) olen kirjannut hälytysrajoiksi 3 lyhyttä (1-3 pv) sairauslomapäivää neljän kuukauden aikana tai yli 20 kalenteripäivän yhtenäinen sairauspoissaolo. Yhteistoimintaryhmän pohdittavaksi tulen myös viemään ehdotuksen, jossa varhaisen tuen prosessin ohjeistettu laukaiseva tekijä voisi olla jokin muu syy, kuten mm. jatkuvat ylittyvät tai alittuvat saldorajat, tietty määrä

poissaoloja muusta syystä kuin sairaudesta. Myös digitalisaatio ja bigdata tuovat mukanaan mahdollisuuksia, joiden mahdollisuuksia pitää erikseen tarkastella tulevaisuudessa. Toki pitää muistaa, että prosessin voi aina käynnistää myös ilman hälytysrajoja, mutta prosessia tukevaan järjestelmään tulee kuitenkin määritellä nämä tietyt rajat.

Molemmissa malleissa on otettu huomioon erilaisten tilanteiden lisäksi erilaista tukea vaativat ryhmittymät. Työntekijät on jaettu työssä käyviin, riskiryhmään kuuluviin, sairastuneisiin ja toipilaisiin. Esimiehen ja muiden työhyvinvointitoimijoiden tulisi ottaa huomioon, että terve, työssään hyvinvoiva työntekijä tarvitsee erilaista tukea kuin esimerkiksi osatyökykyinen yksityiselämän kriisiä läpikäyvä työntekijä. Samoin y-sukupolven edustaja näkee ja kokee työelämän aivan eri tavalla kuin jo eläkeikää lähestyvä työntekijä, puhumattakaan vielä erilaisista persoonatyypeistä. Tämänkin vuoksi olisi erittäin tärkeää ottaa työyhteisöä hiertävä asiaa varhaisessa vaiheessa puheeksi ennen kuin esimerkiksi työyhteisössä alkaa ilmetä ongelmia erilaisesti toimivien työntekijöiden kesken. Myös tässä tilanteessa esimiehen sovitteluva rooli on erittäin tärkeä, hänen ei tule asettua kenenkään puolelle vaan nähdä asia kokonaisuutena ja uskaltaa puuttua ongelmaan eikä hyssyttellä asiaa. Tarvittaessa esimies voi pyytää työyhteisön ulkopuolista apua työterveyshuollosta kriisin selvittämiseen.

Yksi ongelmakohta varhaisen tuen mallin toimimattomuudessa on ollut käytössä olleen sähköisen järjestelmän ongelmat. Kilpailutuksen ja uuden keskitetyn työterveyshuollon myötä aikaisemmin huonosti käytössä ollut sähköinen varhaisen tuen lomake korvautuu uudella toiminnanohjausjärjestelmällä. Sen kautta työhyvinvointitoimijat henkilöstöhallinnossa pystyvät paremmin seuraamaan ja tätä kautta reagoimaan ja ohjaamaan esimiehiä toimimaan aktiivisen tuen toimintamallin mukaisesti. Tämä ohjausjärjestelmä toimii myös yhteysportaalina kohdeorganisaation ja työterveyshuollon välillä. Järjestelmän avulla käydään varhaisen tuen keskustelut ja sinne kirjataan näkyviin myös mahdolliset jatkotoimenpiteet ja tilanteen seuranta. Varhaisen tuen keskusteluun tulee näkymä ja kommentointimahdollisuus valituille asiaa hoitaville henkilöille. Järjestelmään tuodaan automaattisesti mm. sairauspoissaolotiedot suoraan työnantajan palkka-järjestelmästä, työntekijän yksityisyyden suoja huomioon ottaen. Järjestelmä ohjaa tätä kautta myös esimiehiä toimimaan, kun tietyt poissaolot täyttyvät. Ideaalitalanne kuitenkin on, että esimies olisi reagoinut jo ennen sairausloman syntymistä, ottamalla asian puheeksi varhaisessa vaiheessa ennen kuin poissaoloja on vielä edes syntynyt. Näin toimimalla esittäisiin monesti asian kasvaminen liian suureksi ja poissaoloja ei mahdollisesti edes syntyisi.

Kohtaan työssäni tilanteita, joissa esimies käy varhaisen tuen keskustelun vasta siinä vaiheessa, kun esim. jokin järjestelmä ohjaa puuttumaan ja toimimaan organisaation varhaisen tuen mallin mukaisesti. Esimiehen tulisi kuitenkin tiedostaa, että on muitakin tilanteita työelämässä, jolloin esimiehen tulisi tukea työntekijäänsä kuin se, jolloin työkyky on jo huomattavasti

alentunut ja mahdollinen sairauslomakierre on jo alkanut, kuten kuvassa 4 kohdassa ”sairastuneet”.

Aivan uutena työkaluna v2-malliin on lisätty korvaavan työn mahdollisuus eli työn tuunaaminen lyhyenä ajanjaksona, enintään kahdeksan viikkoa kerrallaan. Suurinta osaa työntekijöistä tämä malli koskisi kuitenkin vielä lyhyempinä ajanjaksoina, noin yhdestä viiteen päivää. Työn tuunaaminen on tällä hetkellä kasvava trendi erilaisissa organisaatioissa. Siinä ideana on, että työntekijä, näin halutessaan, voisi osatyökykyisenä tehdä töitä jäljellä olevan työkykynsä mukaan, ilman että menettää palkkaansa tai kuluttaa sairauspäiviään. Tämän työkalun tarkoituksena on mahdollistaa ja tehdä näkyväksi se työ, jota työntekijät osatyökykyisenä sairauslomallaan monesti tekevät. Digitalisaatio on mahdollistanut sen, että monia töitä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Vaikka ei voisikaan tehdä ihan perustehtävänsä niin osatyökykyisenä voisi esimerkiksi laatia ohjeistuksia tai suorittaa osaamismerkkejä. Nämä tuunatut työt kannattaa etukäteen pohtia omassa työssään ja koko työyhteisössä. Hetkellinen työn tuunaus on oiva työkalu siinä tilanteessa, kun työntekijä on hieman puolikuntoinen, esimerkiksi flunssassa, mutta tulee kuitenkin töihin ja pahimmassa tapauksessa tartuttaa kaikki työyhteisössä. Jos organisaatioissa olisi käytössä korvaavan työn malli niin työntekijä voisi tällöin jäädä kotiin ja tekisi töitä sieltä käsin sen, sen minkä jaksaa ja haluaa. Työn tuunaamista voidaan käyttää myös tilanteissa, joissa työntekijällä on henkilökohtaisen elämän kriisi tai työhön paluu tilanteissa. Työn tuunaamisessa voittavat kaikki; Työnantaja saa jäljellä olevan työkyvyn mukaisen työpanoksen, muut työntekijät eivät sairastu ja työntekijä ei menetä palkkaansa ja kokee työnsä arvokkaaksi. Tätä lähdetään rakentamaan yhteistyössä henkilöstön edustajien ja työntekijöiden kanssa. Oma osaamistani vahvistan tämän asian tiimoilta hakeutumalla kymmenen työpäivän pituiseen työkykykoordinaattorivalmennukseen. Jatkossa keskitettyihin työpaikkaselvityksiin on mahdollista sisällyttää Terveystalon (2018) lanseeraama työterveyspsykologin esimieshaastattelu, jonka kautta pyritään kartoittamaan psykososiaaliset työolosuhteet entistä paremmin ja johtamisen vaikutus työntekijöiden jakamiseen.

Hämeen ammattikorkeakoulun henkilöstökertomuksessa seurataan sairauspoissaoloja ja niiden kustannuksia. Yhtenä kehittämissuunnitelmaksi esitän, että Hämeen ammattikorkeakoulu ottaisi KEVA:n Avaintiedot -palvelun kokonaisvaltaisesti käyttöönsä mittariksi työkyvyn johtamiseen. KEVA tarjoaa vuodesta 2018 lähtien kaikille asiakasorganisaatioilleen Avaintiedot -palvelua. Se on oiva apu työnantajalle, joka haluaa tietää, millaisia kustannuksia työkyvyttömyys aiheuttaa ja miten niitä voi hallita työkykyjohtamisen avulla. KEVA:n laskelmat ovat auttaneet esimerkiksi Joensuun kaupunkia johtamaan työntekijöitä paremmin. He ovat saaneet Avaintiedot -palvelusta entistä ajantasaisempaa ja monipuolista tietoa, jota voidaan hyödyntää johdon päätöksissä ja kehittämiskohteiden selvittämisessä. (Ahokas 2017.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lainsäädäntö määrittää perustan hyvinvoivalle työyhteisölle. Sen lisäksi, kun työnantaja panostaa työhyvinvointiin, niin sillä voidaan luoda lisäarvoa koko työyhteisöön. Monien tutkimusten mukaan työhyvinvointiin sijoitettu euro tulee moninkertaisesti työnantajalle takaisin. Tämä yrityksen johdon kannattaa ottaa huomioon strategisissa valinnoissaan. Toimiva aktiivinen tuen toimintamalli, sisältäen varhaisen tuen, tehostetun tuen ja paluun tuen, lisää työntekijöiden hyvinvointia ja heidän tuloksellisuuttaan. Kun työnantaja pitää huolta työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja kokonaishyvinvoinnista niin se vähentää sairauspoissaoloja ja niiden aiheuttamia kustannuksia sekä pidentää työuria, jolloin myös ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset pienenevät.

Työntekijän työkyky on kokonaisuus, joka muodostuu työntekijän terveydestä, osaamisesta ja halusta tehdä työtä. Työkykyyn vaikuttavat myös ympäristö niin työpaikalla kuin yksityiselämässäkin ja siihen vaikuttaa jatkuva muutos ja selviäminen siinä. Työkyvyn ylläpito vaatii niin työntekijältä kuin työorganisaatiolta jatkuvaa kehittämistä ja reagointia muutokseen. Organisaation strategiaan pohjautuva, toimiva varhaisen tuen malli on avainasemassa työntekijän työkykyä tuettaessa työelämän monimuotoisissa tilanteissa. Varhaisen tuen prosessissa varsinkin esimiehen tulisi reagoida, jos hän huomaa alenemaa työntekijän työkyvyssä ja miettiä, miten työntekijää voisi tukea tuossa elämäntilanteessa. Joskus voi auttaa jo työntekijän kohtaaminen, kuuntelu, joskus vaaditaan vahvempaa reagointia asiaan. Tämä asettaa esimiehen työkykyjohtamisen koetukselle; Jokainen työntekijä tulee kohdata omana persoonanaan ja jokin, mikä toimii toisen kanssa voi olla aivan väärä lähestymistapa kyseisen työntekijän tai hänen työkykyongelmansa kanssa. Tärkeintä kuitenkin on, että esimies toimii varhaisen tuen mallin mukaisesti, suunnittelee toimenpiteet ja tarvittaessa pyytää apua esimerkiksi työterveyshuollosta ja henkilöstöpalveluista tilanteen ratkaisemiseksi. Ennen kuin voidaan keskittyä varhaiseen tukeen ja sen työhyvinvointia edistävään työhön niin pitää organisaatiossa olla toimiva varhaisen tuen malli olemassa. Tällöin varsinaisia sairastuneita on vähemmän, kun työkykyongelmat on ratkaistu jo varhaisessa vaiheessa ja niin esimies, työntekijä ja muut sidosryhmät voivat keskittyä työhyvinvoinnin edistämiseen ennakoivasti.

Uuden mallin (v1) käyttöönotto tapahtuu vaiheittain syksyn 2018 aikana. Siihen mennessä on sovittu askelmerkit uuden työterveyshuollon toimijan kanssa, jonka kanssa yhteistyö alkaa toukokuussa 2018. Aikaisemmin kuvattu aktiivisen tuen malli lähtötilanteessa oli hyvin kuvattu, mutta konkreettiset työkalut puuttuivat ja prosessia tukeva toimiva järjestelmä puuttui. Hämeen ammattikorkeakoulun johto ja heidän valtuuttaminaan henkilöstöpalvelut on strategian mukaisesti jo nyt tehnyt pitkäjänteistä työtä

työhyvinvoinnin parantamiseksi ja kumppanuuden luomiseksi uuden työterveyshuollon toimijan ja muiden työhyvinvointi toimijoiden kanssa. Tämä näkyy muun muassa vähentyneissä poissaoloissa.

Myös tiedottamista tulee edelleen lisätä ja ohjeistukset tulee päivittää vastaamaan uutta prosessikuvausta. Uuden mallin (v2) suunnitteluun tulee ottaa mukaan yrityksen johto, henkilöstöpalvelut, työntekijöiden edustajat ja työterveyshuolto. Suunnitelmaa tulee rakentaa strategian mukaisesti eli toimintaa arvioiden, ongelmia ratkaisten ja virheisiin reagoimalla. Työntekijän kokonaisvaltainen työhyvinvointi on lähtökohta kaikelle kehitykselle ja tulevaisuudessa työhyvinvoinnin johtaminen tulee olla luonteva johtamis- ja esimiestyötä selkeiden ohjeistusten kautta ja sen kautta, kun esimiesten ymmärrys ja osaaminen työhyvinvoinnin johtamiseen kasvaa. Koko prosessin onnistuminen vaatii johdon tuen, joten heidän kiinnostuksensa työhyvinvoinnin johtamiseen pitää varmistaa. Tavoitteena on edelleen kehittää varhaisen tuen toimivuutta ja tunnettavuutta esimiestyötä tukemalla ja laajentamalla varhainen tuki aktiivisen tuen toimivaksi kokonaisuudeksi. Panostamalla tähän saataisiin huomattavia kustannusvaikutuksia ja muita hyötyjä. Työhyvinvoinnin tavoitetilä 2030 voisi rakentua seuraavista tavoitteista:

- Työhyvinvointi olisi olennainen osa strategiaa ja henkilöstön hyvinvoinnin kautta työhyvinvointi lisääntyy ja tuloksellisuus kasvaa ja sairauspoissaolojen kustannukset olisivat pienentyneet johdon määrittelemän tavoitteen mukaisesti.
- Varhaisen tuen malli olisi laajentunut konkreettisesti toimivaksi aktiivisen tuen malliksi ja tiedottamisen kautta se olisi tunnettu koko organisaatiossa.
- Työterveystoimijoiden (niin organisaation sisällä kuin sidosryhmissä) roolit olisivat selkeät.
- Ennenaikainen eläköityminen olisi vähentynyt, jolloin varhaiseläkekustannukset olisivat pienemmät.
- Digitalisaation tuomat mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämässä olisi hyödynnetty.
- Organisaation maine työnantajana olisi parantunut.

Näihin tavoitteisiin voidaan päästä vain yhteistyöllä ja selkeällä tavoitteiden määrittämisellä (strategiatyö) ja niiden toteutumisen mittaamisen kautta. Aika näyttää, miten kumppanuus uuden työterveystoimijan kanssa lähtee liikkeelle ja millaisia korreloivia työhyvinvointivaikutuksia sitä kautta saadaan. Onnistuneen työhyvinvointityön kannalta olennaista on myös se, että aktiivisen tuen malli on hyvin kuvattu ja tiedotettu.

Vaikka monesti vastuu lainsäädännön kautta sysätään työnantajan vastuulle niin tulisi muistaa, että työntekijän hyvinvointi on myös yksilön vastuulla. Hämeen ammattikorkeakoulun eettiseen ohjeeseen (Hämeen ammattikorkeakoulu n.d.b) on kirjattu seuraavasti: *”Olen henkilökohtaisesti vastuussa hyvinvoinnista, työn mielekkyydestä ja luottamuksen ilmapii-ristä.”* Henkilöstön osalta tämä tarkoittaa, että *”Tuen työtovereitani, puu-*

tun rohkeasti ja rakentavasti havaitsemiini epäkohtiin, en hyväksy epäasiallista käyttäytymistä enkä kiusaamista. Luon osaltani luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä työyhteisööni.” Näiden arvojen pohjalta meidän kaikkien työntekijöiden on helpompi kulkea kohti parempaa työhyvinvointia. Tätä työhyvinvoinnin polkua tukee tieto siitä, että vaikka välillä kohtaisimme elämässämme haasteita, niin meitä on tukemassa joukko ihmisiä – etupäässä esimies ja myös muut työhyvinvointitoiminnassa mukana olevat henkilöt organisaatiossa ja työterveyshuollossa.

LÄHTEET

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä – Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Ahokas, K. (2017). Tieto lisää hyvinvointia. *KEVA* 3/2017, 18-20.

Ahola, K. (2011). *Tue työkykyä: Käsikirja esimiestyöhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Colorado State University (2018). Writing Guides – Case Studies. Haettu 20.3.2018 osoitteesta:

<https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=60>

Etera (n.d.). Varhaisen tuen malli tukee työssä jaksamista. Haettu 27.7.2017 osoitteesta: <http://www.etera.fi/tyonantaja/tyokyky/tyokyvyn-johtaminen>

Hakala, H. (2018). Osaamisen ilo palkitsee tekijän ja organisaation. Toimitettu artikkeli, haastateltu Heidi Ahokallio-Leppälää. Haettu 5.3.2018 osoitteesta <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/osaamisen-ilo-palkitsee-tekijan-ja-organisaation/>

HAMK Henkilöstöpalvelut (2016a). Aktiivinen tuki. Yrityksen sisäinen intra (Sharepoint), Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 18.10.2016 osoitteesta

<https://hameenamk.sharepoint.com/henkilostopalvelut/SitePages/Aktiivinen%20tuki.aspx>

HAMK Henkilöstöpalvelut (2016b). Varhainen tuki. Yrityksen sisäinen intra (Sharepoint), Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 9.4.2018 osoitteesta

<https://hameenamk.sharepoint.com/henkilostopalvelut/SitePages/Varhainen%20tuki.aspx>

Hämeen ammattikorkeakoulu (n.d.a). Tietoa HAMKista, Sharepoint. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 25.7.2017 osoitteesta

<http://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/Sivut/default.aspx>

Hämeen ammattikorkeakoulu (n.d.b). Hämeen ammattikorkeakoulu Oy:n eettiset ohjeet. Haettu 25.7.2017 osoitteesta

<https://spark.adobe.com/page/PMUmg/>

Hämeen ammattikorkeakoulu (2015). HAMK Strategia. Haettu 4.8.2017 osoitteesta

https://hameenamk.sharepoint.com/viestinta/materiaalipankki/SiteAssets/SitePages/Kotisivu/hamk_strategia_2020.pdf#search=strategia

Hämeen ammattikorkeakoulu (2017). Hämeen ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2016. Haettu 10.10.2017 osoitteesta www.hamk.fi/vuosikertomus

Hämeen ammattikorkeakoulu (2018). Henkilöstökertomus 2017. Haettu 16.4.2018 osoitteesta <https://spark.adobe.com/page/fr6kGt9p02yEK/>

Jabe, M. (2012). Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat.

Joensuun kaupunki (2017). Joensuu lukuina. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <http://www.ioensuu.fi/joensuu-lukuina>

Joensuun henkilöstöyksikkö (2013). Varpu – Aktiivisen tuen toimintamalli. Saatu sähköpostilla 24.1.2018

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (n.d.). Tietoa JAMKista. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <https://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (2015). Varhaisen välittämisen toimintamalli. Saatu sähköpostilla 20.12.2017

Jyväskylän yliopisto (2015). Vertaileva tutkimus. Haettu 19.9.2017 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/vertaileva-tutkimus>

KELA (2017). Kelan sairausvakuutusilasto 2016. Haettu 10.2.2018 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/224317/Kelan_sairausvakuutusilasto_2016.pdf?sequence=4

KEVA (2015). Aktiivinen tuki: Ratkaisuja sujuvaan työhön. Haettu 18.10.2016 osoitteesta https://www.keva.fi/FI/TYOSSA_JATKAMINEN/AKTIIVINEN_TUKI/Sivut/Default.aspx

KEVA (2018a). Amatillinen kuntoutus on uuden alku. Haettu 17.2.2018 osoitteesta <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/amatillinen-kuntoutus/>

KEVA (2018b). Työkyvyttömyyskustannukset. Haettu 1.4.2018 osoitteesta <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/hallitse-tyokyvyttömyyskustannuksia/>

Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (n.d.). Laske paremman työelämän arvo yrityksellesi. Haettu 10.4.2018 osoitteesta

<https://www.ilmarinen.fi/parempaa-tyoelamaa/laske-miten-tyohyvinvointi-vaikuttaa-tulokseen/>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Haettu 31.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Lääkärikeskus Aava (n.d.a). Varhaisen tuen toimintamalli. Haettu 22.12.2017: https://www.aava.fi/sites/default/files/vatu_230211_lr.pdf

Lääkärikeskus Aava (n.d.b). Lääkärikeskus Aava – Elämäntyönä terveytesi. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <https://www.aava.fi/yritys/laakarikeskus-aava>

Manka, M-L & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum.

Mäkinen, P. & Rätty, T. (2016). *Työhyvinvointikortti® – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen* (Koulutusaineisto). Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Oulun yliopisto (2017). Vuosikertomus. Haettu 29.3.2018 osoitteesta http://www oulu.fi/sites/default/files/186/Vuosikertomus_2016.pdf

Oulun yliopiston henkilöstöpalvelut (2011). Varhaisen tuen malli. Haettu 22.12.2017 osoitteesta <http://www oulu.fi/biology/TH/Varhaisen%20tuen%20malli.pdf>

Pesonen, S. (2018). Työelämän muutos haastaa työkykyä ja työterveysyhteistyötä: Ammatillisen kuntoutuksen merkitys. Luento 7.2.2018, Seinäjoki.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta*. 2.painos. Porvoo: Edita.

Rinne, L. (2018). Osatyökykyisyys ja mojova asennemuutoksen paikka. Blogijulkaisu 25.1.2018. Haettu 11.2.2018 osoitteesta <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/osatyokykyisyys-ja-mojova-asennemuutoksen-paikka/>

Sairausvakuutuslaki 1224/2004. Haettu 31.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>

Saunamäki, E. (2018). Työkyvyn tukiprosessi. Luento 8.2.2018, Seinäjoki
Haettu 2.4.2018 osoitteesta <https://www.keva.fi/contentassets/928b0e15e47c42f5b0b604b8cb21075c/saunamaki2.pdf>

Seinäjoki (n.d.). Tietoa Seinäjoesta. Haettu 29.3.2018 osoitteesta <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta.html>

Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 31.3.2017 osoitteesta <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tarkkonen, J. (2014). Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Kuopio: UNIpress.

Terveystalo (2018). Esimieshaastattelu työpaikkaselvitykseen. Haettu 28.3.2018 osoitteesta: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajan-kohtaista/Uutiset/Esimieshaastattelu-tyopaikkaselvitykseen/>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Haettu 31.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuskeskus TTK (n.d.). Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Opas esimiehille. Haettu 21.10.2016 osoitteesta http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf

Työterveyslaitos (n.d.a). Työkykytalo. Haettu 10.2.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos (n.d.b). Työhyvinvointi. Haettu 11.4.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työsopimuslaki 55/2001. Haettu 31.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 31.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Välimäki, T. (2018). Työterveyshuollon rooli työhyvinvointiyhteistyössä. Luentomateriaali 7.2.2018. Haettu 5.3.2018 osoitteesta <https://www.keva.fi/contentassets/928b0e15e47c42f5b0b604b8cb21075c/valimaki.pdf>

V1 = HAMK uusi malli 2018
V2 = HAMK tulevaisuuden malli 2030

Kohti parempaa työhyvinvointia – Aktiivisen tuen malli Hämeen ammattikorkeakoulussa

Liite 1

