

Puheeksiottaminen osana varhaisen tuen mallia KappAhl Oy:ssä

Emmi Kemppainen



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä Emmi Kempainen</p>	<p>Aloitusvuosi 2006</p>
<p>Raportin nimi Puheeksiottaminen osana varhaisen tuen mallia KappAhl Oy:ssä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 3</p>
<p>Ohjaaja Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona KappAhl Oy:lle. KappAhlin myymäläpäälliköt ovat saaneet koulutuksen puheeksiottamiseen syksyllä 2012. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten varhaisen tuen mallin osa-alue puheeksiottaminen on saatu siirrettyä käytäntöön KappAhl Oy:ssä, mitä henkilöstö ajattelee siitä ja minkälaisia kokemuksia ja mahdollisia koulutustarpeita henkilöstöllä on aiheeseen liittyen.</p> <p>Puheeksiottaminen on osa varhaisen tuen toimintamallia. Sen avulla pystytään reagoimaan ennaltaehkäisevästi tilanteisiin, jotka uhkaavat muuttua huonommiksi, jollei niihin puututa. Toimintamallin avulla pyritään parantamaan työkykyä ja huolehtimaan henkilöstön työhyvinvoinnista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella kyselylomakkeella joulukuun 2012 alussa. Tutkimus osoitettiin KappAhlin kaikille myymäläpäälliköille, kahdelle myyjälle myymälää kohden ja kahdelle aluepäällikölle. Tutkimukseen vastasi yhteensä 129 henkilöä, joista 58 oli esimiesasemassa toimivia ja 71 myyjän asemassa toimivia henkilöitä. Esimiehistä 93,5 % vastasi kyselyyn ja myyjistä 55 %. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui 68 %. Tulokset laadittiin graafiseen muotoon Exceliä avuksi käyttäen.</p> <p>Saatujen tulosten perusteella havaittiin, että lähes kaikille esimiehille puheeksiottaminen oli tuttu asia, mutta myyjistä vain vähän alle puolelle. Kaksi kolmasosaa henkilöstöstä ei ole ollut puheeksiottokeskustelussa kertaakaan. Puheeksiottokeskustelujen yleisimmät aiheet olivat olleet muutokset työasenteessa, sairauspoissaolot ja myöhästelyt. Suurin osa koki, että puheeksiottaminen on aiheellista, se on tärkeä apuväline ja sillä voidaan saavuttaa jotakin. Noin puolet vastaajista koki puheeksiottamisen kuitenkin vaikeaksi ja kiusalliseksi.</p>	
<p>Asiasanat työhyvinvointi, esimiestyö, varhainen tuki, puheeksiottaminen</p>	

Degree Programme in Modern Languages and
Business Studies for Management Assistants

<p>Author Emmi Kemppainen</p>	<p>Year of entry 2006</p>
<p>The title of thesis Bringing-up as a Part of an Early Support Model at KappAhl Oy</p>	<p>Number of pages and appendices 46 + 3</p>
<p>Supervisor Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This research-based thesis was made as a commission for KappAhl Oy, whose store managers were trained in bringing-up in autumn 2012. The objective of this research was to examine how an early support model's section, bringing-up, has been achieved, in order to transfer this into practice at KappAhl Oy. It also aims to see what the staff thinks about it and what kind of experiences and possible training needs the staff has in relation to this.</p> <p>Bringing-up is part of the early support model. It is used to respond proactively to situations that threaten to become worse if they are not decisively intervened in and handled. This model aims to improve the ability to work and to ensure the well-being of the staff.</p> <p>This research was carried out using a quantitative questionnaire at the beginning of December 2012. The research was addressed to all of KappAhl's store managers, two salespersons per store and two regional managers. The survey was answered by a total of 129 employees, of which 58 were working in managerial positions and 71 in sales. 93.5% of the managers answered the questionnaire and 55% of the salespersons. This yielded an overall response rate of 68%. The results were drawn up into a graphical format using Excel.</p> <p>Based on the results, it was found that bringing-up is familiar to almost all managers, but only just under the half of the salespersons knew what it is. Two-thirds of the employees had never been in a bringing-up discussion. The most common topics of the discussions had been changes in attitude to work, sick leave and tardiness. The majority felt that it is appropriate to bring up such matters, as it is an important tool and can achieve something. However, about half of the respondents felt that bringing-up is difficult and makes them feel uncomfortable.</p>	
<p>Key words well-being at work, leadership, early support, bringing-up</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja rajaus.....	1
1.2	Tutkimuksen rakenne	2
1.3	Tärkeimmät käsitteet.....	3
2	Työhyvinvointi.....	4
2.1	Yksilön työhyvinvointi.....	6
2.2	Työyhteisön hyvinvointi.....	8
2.3	Työhyvinvointi osana strategiaa	9
2.4	Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa kustannuksia	10
2.5	Esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä	11
2.6	Konfliktin syntyminen ja luonne.....	12
2.7	Esimies ongelmanratkaisijana	14
3	Varhaisen tuen malli	15
3.1	Varhaisen tuen merkitys	16
3.2	Varhaisen tuen vastuut	16
3.3	Varhaisen tuen prosessi.....	17
3.3.1	Ongelman tunnistaminen	17
3.3.2	Puheeksiottokeskusteluun valmistautuminen ja sen läpivieminen.....	19
3.3.3	Ongelman ratkaiseminen.....	21
3.3.4	Tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta.....	22
4	Tutkimus puheeksiottamisesta KappAhl Oy:ssä	23
4.1	KappAhl Oy.....	23
4.2	Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä	23
4.3	Kyselyn rakenne ja toteutus	24
4.4	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	25
4.5	Tutkimuksen validiteetti	26
5	Tutkimustulokset.....	27
5.1	Taustatiedot.....	27
5.2	Puheeksiottamisen tuttuus	28
5.3	Puheeksiottokeskustelujen määrä.....	29

5.4	Puheeksiottokeskustelujen aiheet.....	30
5.5	Vastaajien mielipiteitä puheeksiottamisesta	33
5.6	Lisäkoulutuksen tarve puheeksiottamiseen.....	35
5.7	Avoimet kommentit.....	37
6	Pohdinta	38
6.1	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	41
6.2	Arvio opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta	42
	Lähteet.....	44
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Saatekirje	47
	Liite 2. Kyselylomake.....	48

1 Johdanto

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona KappAhl Oy:lle. Tässä työssä tutkitaan miten puheeksiottaminen toimii varhaisen tuen mallin osana ennakoivana toimenpiteenä. Puheeksiottamisen avulla pystytään reagoimaan ennaltaehkäisevästi tilanteisiin, jotka uhkaavat muuttua huonommiksi, jollei niihin puututa. Toimintamallin avulla pyritään parantamaan työkykyä ja huolehtimaan henkilöstön työhyvinvoinnista.

Varhaisen tuen perimmäisenä tarkoituksena on saada kaikki työntekijät vanhuuseläkkeelle työkuuntoisina. Lääketieteen tohtorin, työterveyshuollon ja työlääkätieteen erikoislääkärin Kari-Pekka Martimon mukaan varhaisen tuen mallin luominen ja käyttäminen sekä hyvä esimiestyö ovat tärkeitä keinoja työkyvyn parantamiseen (Hyppänen 2010, 283).

Työkykyä parantamalla saadaan myös työuria pidennettyä. Työurien pidentämisestä onkin käyty kiivasta yhteiskunnallista keskustelua viime vuosina. Varsinkin keskustelu eläkeiän nostamisesta sai myrskyn aikaiseksi kansan keskuudessa. Heinosen, Hytín, Kautosen ja Bögenholdin (2011, 134–139) mukaan eläkeiän nostaminen ei ole kuitenkaan ainoa keino pidentää työuria. Heidän tutkimuksensa mukaan työn kehittäminen ja työtyytyväisyyteen panostaminen vaikuttavat haluun siirtyä eläkkeelle vasta myöhemmällä iällä.

Varhainen tuki ja ennakoiva työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat näin ollen tärkeitä sekä yksilön, yrityksen että kansantalouden kannalta, ja siksi niitä tutkitaan tässä työssä.

1.1 Tutkimusongelma ja rajaus

Pääkysymykseni tutkimuksessani on: ”Miten puheeksiottaminen on saatu siirrettyä käytäntöön KappAhl Oy:ssä?” Alaongelmat, joihin haluan löytää vastaukset, ovat:

”Minkälaisia kokemuksia esimiehillä ja myyjillä on puheeksiottamisesta?”

”Mitä valmiuksia on lisättävä, jotta puheeksiottaminen helpottuu?”

”Mitä henkilöstö ajattelee puheeksiottamisesta?”

Tutkimuksella selvitetään nykytilanteen tasoa, mutta sen avulla on mahdollista saada tietoa myös siitä, miten puheeksiottamisen koulutusta voisi jatkossa kehittää toimeksiantajayrityksessä.

Puheeksiottaminen käsitetään usein samana kuin puhuttelu, mikä voi johtaa osapuolten negatiiviseen asennoitumiseen. Tutkimuksellani haluan tuoda esille työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä sekä keinoja työpahoinvoinnin ennaltaehkäisemiseen. Tutkimukseni tuloksia voidaan käyttää hyväksi suunniteltaessa seuraavia puheeksiottamisen koulutustilaisuuksia ja niiden sisältöä. Tutkimuksen avulla pystytään myös kartoittamaan henkilöstön asenteita aiheeseen liittyen. Puheeksiottaminen on vielä suhteellisen uusi käytäntö toimeksiantajayrityksessäni, joten tutkimukseni avulla saadaan käsitys siitä, miten se on saatu siirrettyä käytäntöön.

Tutkimuksen kohteena ovat Suomen KappAhlin vakituiset myyjät, myymäläpäälliköt sekä kaksi aluepäällikköä. Aihepiirin laajuuden vuoksi tutkimuksessa ei tutkittu henkilöstön työhyvinvoinnin tasoa, vaikka varhainen tuki ja sitä kautta puheeksiottaminen kuuluukin työhyvinvoinnin edistämisen apuvälineisiin ja näin ollen sitä käsitellään teorettisessa viitekehyksessä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäi myös työtyytyväisyys, koska sitä tutkitaan KappAhlin oman konserninsisäisen KAS (KappAhl Attitude Survey) -kyselyn avulla.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Luvussa 2 perehdytään työhyvinvoinnin piirteisiin sekä yksilön että työyhteisön kannalta. Lisäksi tarkastellaan työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuvia kustannuksia, esimerkiksi sairauspoissaolojen kautta, sekä käydään läpi esimiehen roolia työhyvinvoinnin edistämisessä. Luvussa 3 käydään läpi varhaisen tuen mallia; sen merkitystä ja vastuita. Lisäksi luvussa käydään läpi varhaisen tuen prosessi, jossa alalukuna on tutkimuksen varsinainen pääteema, puheeksiottaminen.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa 4 käydään läpi empiirisen tutkimuksen rakenne, tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti sekä esitellään toimeksiantaja. Luvussa 5 esitellään tutkimustulokset. Viimeisenä

luvussa 6 pohditaan tutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen, ehdotetaan kehittämisen- ja jatkotutkimuksia sekä arvioidaan prosessia ja omaa oppimista.

1.3 Tärkeimmät käsitteet

Alla on lueteltu tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet mahdollisimman ytimekkäästi ja kattavasti.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi muodostuu sekä yksilön että koko työyhteisön yhteisestä hyvinvoinnista. Hyvinvoivan henkilöstön työ on mielekästä, sujuvaa, energistä ja työympäristö on turvallinen ja terveyttä edistävä. (Työterveyslaitos 2012a.) Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa viitataan kuitenkin työhyvinvoinnin puutteeseen, jolloin kyse on työhyvinvoinnin vastakohtasta, työpahoinvoinnista.

Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen malli on työkykyä tukeva toimintamalli, jonka tarkoituksena on arvioida työntekijän selviytymistä omasta työstään. Varhainen tuki on ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka avulla mahdollisiin ongelmiin puututaan ajoissa. (Nummelin 2008, 128.) Tätä toimintamallia voidaan kutsua myös varhaisen puuttumisen tai varhaisen välittämisen malliksi, mutta toimeksiantajayrityksessäni tätä kutsutaan varhaisen tuen malliksi, joten käytän tässä raportissa sitä termiä.

Puheeksiottaminen

Puheeksiottaminen on välittävää, ennaltaehkäisevää keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä koskien havaittua ongelmaa (Keva 2012a). Puheeksiottaminen on toimintamalli, joka kuuluu osaksi varhaisen tuen mallia.

2 Työhyvinvointi

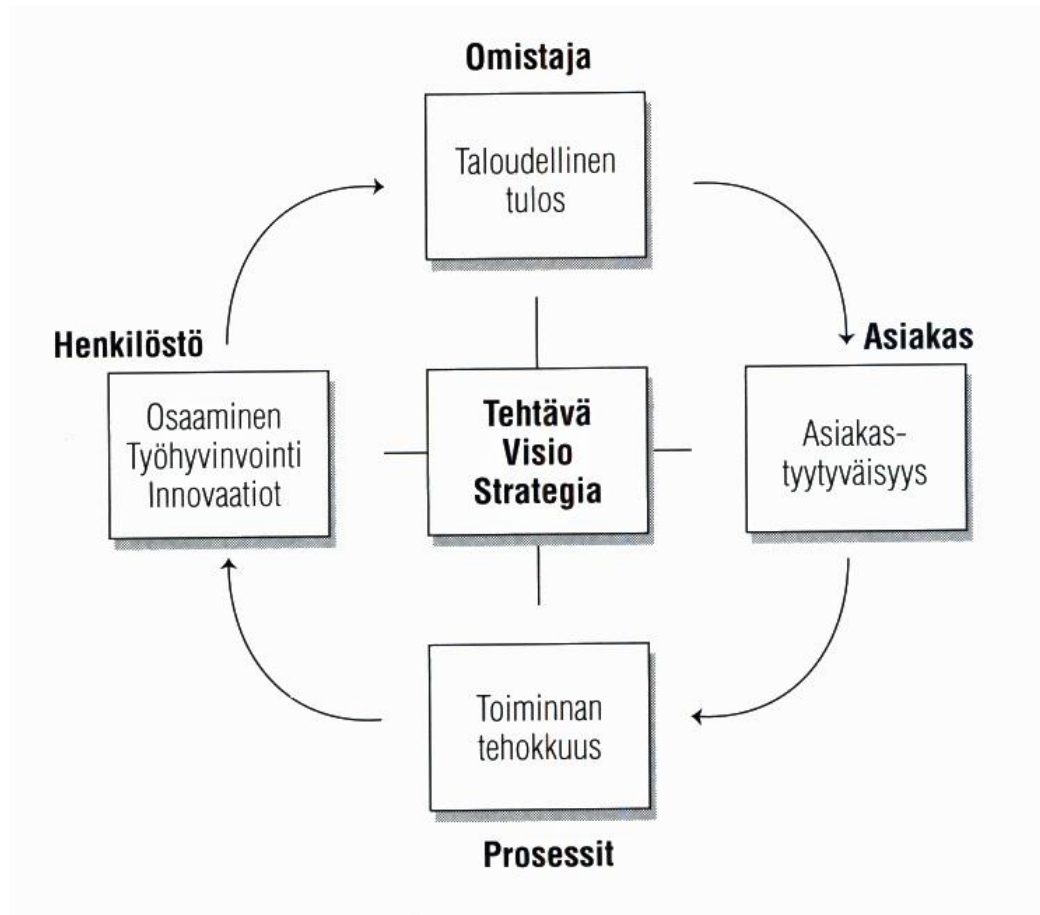
Työhyvinvointi on yksi organisaatioiden liiankin usein laiminlyöty menestystekijä. Usein yritysten menestystä mitataan taloudellisilla tunnusluvuilla, mutta organisaation menestys syntyy laajemmasta kokonaisuudesta. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa nykyaikaisen ja menestyvän yrityksen kulttuuria, siinä missä yrityksen yhteiskuntavastuu ja ekologisuuskin. Aiheesta on kirjoitettu paljon, mutta ongelma piilee siinä, että työhyvinvointi on vaikeasti määriteltävä ja mitattava käsite. (Pyöriä 2012, 7–9 .)

Otalan ja Ahosen (2003, 19–20) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille, mutta ennen kaikkea se on ihmisten ja työyhteisön kehittämistä niin, että jokaisella on mahdollisuus kokea onnistumisia ja työn iloa. Työhyvinvointi muodostuu sekä yksilön henkilökohtaisesta hyvinvoinnista sekä koko työyhteisön yhteisestä vireystilasta.

Riikonen, Tuomi, Vanhala ja Seitsamo (2003, 12) määrittelevät työhyvinvoinnin tilaksi, jossa yksilö kokee tyytyväisyyttä ja hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona, sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työyhteisön hyvinvointiin taas vaikuttavat johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointi, vuorovaikutussuhteet, työilmapiiri sekä henkilöstön vaikutus- ja kehitysmahdollisuudet.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma (2012) jaottelee työhyvinvoinnin kuuteen eri osa-alueeseen: osaamiseen, motivaatioon, elämäntilanteeseen, terveyteen ja työyhteisöön. Näitä kaikkia osa-alueita tulee johtaa, jolloin saadaan aikaiseksi taloudellisia vaikutuksia. Työhyvinvointi on kuitenkin muutakin kuin työkyvyn johtamista, se on työn organisointia niin, että työntekijät voivat hyvin.

Taloudellisen menestyksen itseään vahvistava kehä (kuvio 1) alkaa Otalan ja Ahosen (2003, 43–44) mukaan henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimisesta. Kun henkilöstö on osaavaa, innostunutta ja voi hyvin, tuottaa se taloudellista tulosta. Osaamisella, innovaatioilla ja työhyvinvoinnilla luodaan pohja tehokkaalle ja uusiutuvalle toiminnalle, joka on ajan tasalla prosessien suhteen. Tehokkaat prosessit taas varmistavat asiakkaiden tyytyväisyyden laadun ja kustannustehokkuuden kautta. Tämän myötä tyytyväiset asiakkaat takaavat yrityksen taloudellisen tuloksen.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen tasapainotetun tuloskortin mallia mukailten (Ojala & Ahonen 2003, 44)

Talouselämän (2012) artikkelin mukaan suomalaisyritykset investoivat henkilöstönsä hyvinvointiin 2,1 miljardia euroa vuodessa. Tämä tekee keskimäärin 860 euroa henkilöä kohden vuodessa. Luku voisi olla huomattavasti suurempi, sillä työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuvat kulut ovat paljon suurempia. Eniten yritykset panostavat koulutukseen ja toiseksi eniten työterveyshuoltoon. Pienimmät panostukset kohdennetaan virkistys- ja kulttuuritoimintaan, liikuntaan ja tyhy-toimintaan. Toisaalta hiukan myöhemmin julkaistun Helsingin Sanomien (2012a) artikkelin mukaan työpaikan hyvinvointi ei kuitenkaan riipu sen työterveyshuoltoon käyttämästä rahan määrästä. Artikkelissa mainitun Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan yritykset eivät usein edes tiedä, mitä niiden terveystalouksiin kuuluu. Tästä syystä palveluja ei osata käyttää ja niihin laitettut rahat menevät osittain hukkaan.

2.1 Yksilön työhyvinvointi

Otala ja Ahonen (2003, 20–21) peilaavat yksilön työhyvinvointia Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan (kuvio 2). Alimmalla portaalla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, riittävä uni, terveys ja jaksaminen. Näiden alimman tason tarpeiden täyttymisestä ihminen on suurimmaksi osaksi itse vastuussa. Työpaikka voi edesauttaa fysiologisten tarpeiden täyttymistä esimerkiksi mahdollistamalla työpaikkaruokailun tai tarjoamalla liikuntaseteleitä.

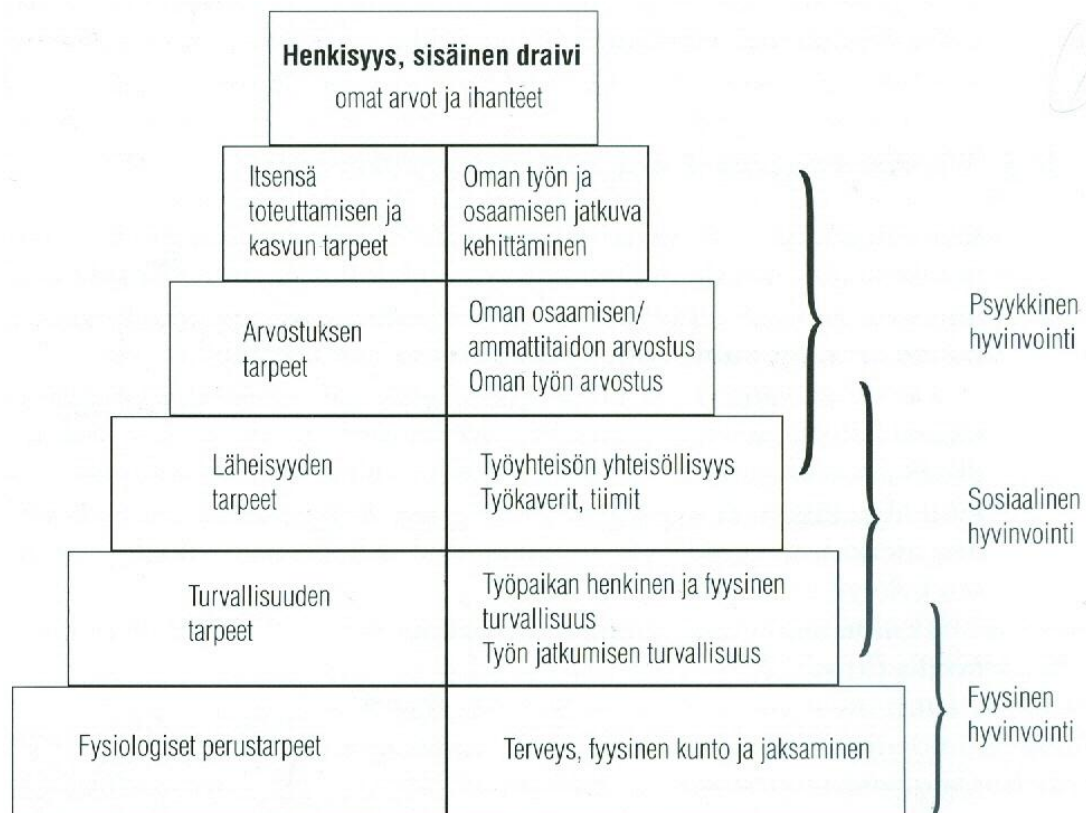
Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuutta työpaikasta luo esimerkiksi tieto työn pysyvyydestä. Turvallisuuden tarpeet käsittävät myös sekä henkiset turvallisuuden tarpeet, kuten turvallinen ilmapiiri, jossa ei esiinny kiusaamista tai syrjintää, että fyysiset turvallisuuden tarpeet, joita ovat esimerkiksi turvallinen työympäristö ja turvalliset työvälineet. (Otala & Ahonen 2003, 20.) Rauramo (2004, 81) lisää myös työmatkaliikenteessä tapahtuvat tapaturmat suuriksi turvallisuusriskeiksi, jotka tulisi ottaa työpaikalla riskienhallinnassa huomioon.

Kolmannen portaan tarpeet liittyvät läheisyyden ja yhteisöllisyyden tarpeeseen. Ihminen on riippuvainen toisista ihmisistä. Tästä syystä työyhteisön yhteisöllisyys, työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet vaikuttavat kaikki ihmisen sosiaaliseen hyvinvointiin. Sosiaalinen hyvinvointi taas tukee työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. (Otala & Ahonen 2003, 21.)

Neljännellä portaalla ovat yksilön arvostuksen tarpeet. Yksilö saa arvostusta omasta osaamisestaan ja ammattitaidostaan. Arvostuksen saaminen tulee esimerkiksi palautteenannon kautta. Osaamisella on yhteys myös muiden tasojen tarpeisiin. Se luo turvallisuutta työelämässä ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaamisen perusteella ihminen myös valitaan tiimeihin ja työryhmiin. (Otala & Ahonen 2003, 21.) Organisaation jaetut arvot sitovat työntekijät yhteiseen organisaatiokulttuuriin, ja mitä paremmin yksilö pystyy aidosti sitoutumaan organisaation arvoihin, sitä paremmin yksilö voi (Rauramo 2004, 139).

Ylimmän portaan tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisesta ja kasvun tarpeista. Näihin tarpeisiin kuuluvat muun muassa luovuus, halu kehittää itseään ja osaamistaan sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. Näiden viiden mainitun Maslowin portaan päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi porrastarve; henkisyys ja sisäinen draivi. Näihin kuuluvat omat arvot, ihanteet ja motiivit, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista asioihin. Näin ollen yksilön oma hyvinvointi lähtee omasta halusta ja omasta itsestään. Työnantajan toimet eivät yksin riitä, jollei itse halua pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Ojala & Ahonen 2003, 21–22.)

Teorian mukaan tarvehierarkian ylintä porrasta on mahdoton saavuttaa, elleivät alempien portaiden tarpeet ensin toteudu. Näitä työhyvinvoinnissa sovellettavia portaita voidaan käyttää välineenä työhyvinvoinnin jatkuvaan, kestävään kehittämiseen. Tarkoituksena on nousta porrastarve portaalta samalla tarkastellen, mitkä asiat kaipaavat kehittämistä tai parantamista. (Rauramo 2004, 40.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2003, 21)

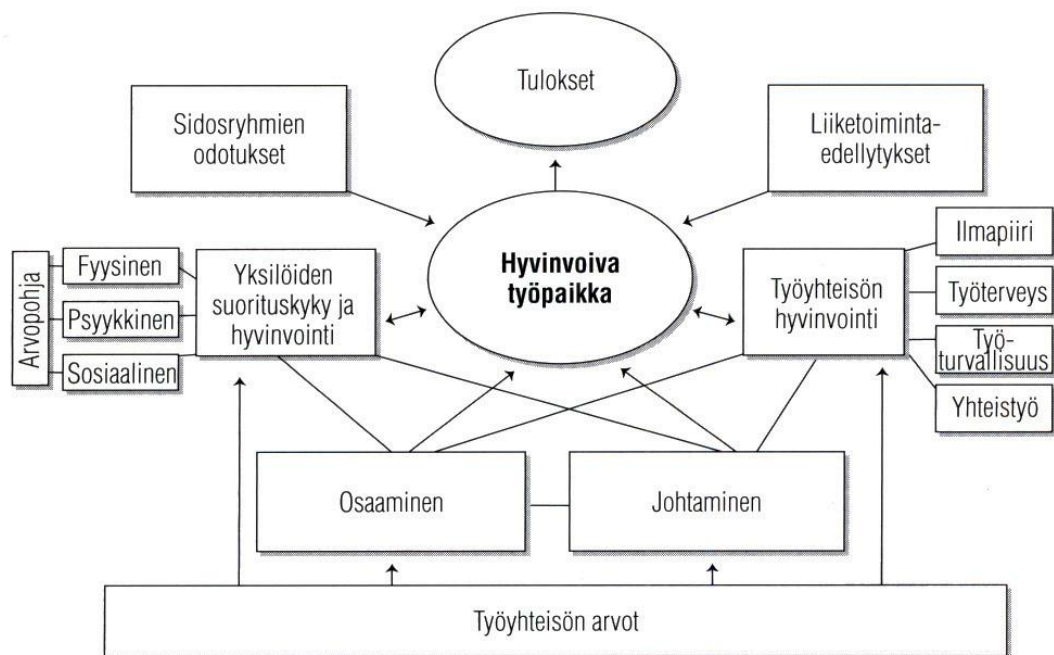
2.2 Työyhteisön hyvinvointi

Suomessa työskennellään noin 1700 tuntia vuodessa, joten ei ole samantekevää, millaisessa työympäristössä ja -yhteisössä työskentely tapahtuu. Hyvinvoivan työyhteisön esimies on oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja edistää avointa tiedonkulkua. Henkilöstö tietää oman työnsä tarkoituksen ja tavoitteet. Terveen työyhteisön ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Jokaisella yksilöllä on myös mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen. (Hyppänen 2007, 151–152.)

Työterveyslaitoksen (2012b) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti. Terveessä työyhteisössä ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö toimii eri tahojen välillä. Muutostilanteessa hyvinvoiva työyhteisö pystyy hallitsemaan tilanteen ja tarttua ongelmiin rakentavasti. Hyvinvoivan työyhteisön henkilöstö on motivoitunut, vastuuntuntoinen ja hallitsee muutospaineet. Toimivassa työyhteisössä ei tunneta kiusaamista ja esiin nousevat konfliktitilanteet tai ristiriidat otetaan vakavasti ja käsitellään rakentavasti.

Otalan ja Ahosen (2003, 23) mukaan työyhteisön hyvinvointi koostuu kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnista. Työyhteisön osaamisen muodostuminen yrityksen kilpailueduksi vaatii ihmisten osaamisen jakamista ja yhdistämistä toisten kykyihin. Tämä edellyttää hiljaisen tiedon siirtymistä yhteiseksi hyödyksi ja siihen tarvittavaa oikeaa ilmapiiriä ja yhteistyötä. Työyhteisön työhyvinvointia tuetaan työterveyshuollolla, työturvallisuustoiminnalla, virkistystoiminnalla, työpaikkaruokailulla ja työympäristön viihtyvyydellä.

Otala ja Ahonen (2003, 23–24) kuvaavat yksilön työhyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvoinnista syntyvää hyvinvoivaa työpaikkaa kuviossa 3. Hyvinvoivan työpaikan perustana ovat työyhteisön arvot, osaaminen ja johtaminen. Lisäksi koko työyhteisön ja yksilön työhyvinvoinnin pitää olla kunnossa. Hyvinvoiva työpaikka pystyy täyttämään sidosryhmien odotukset ja toimimaan liiketoiminnan edellytysten mukaisesti. Näistä elementeistä koostuu hyvinvoiva työpaikka, joka tuottaa tulosta.



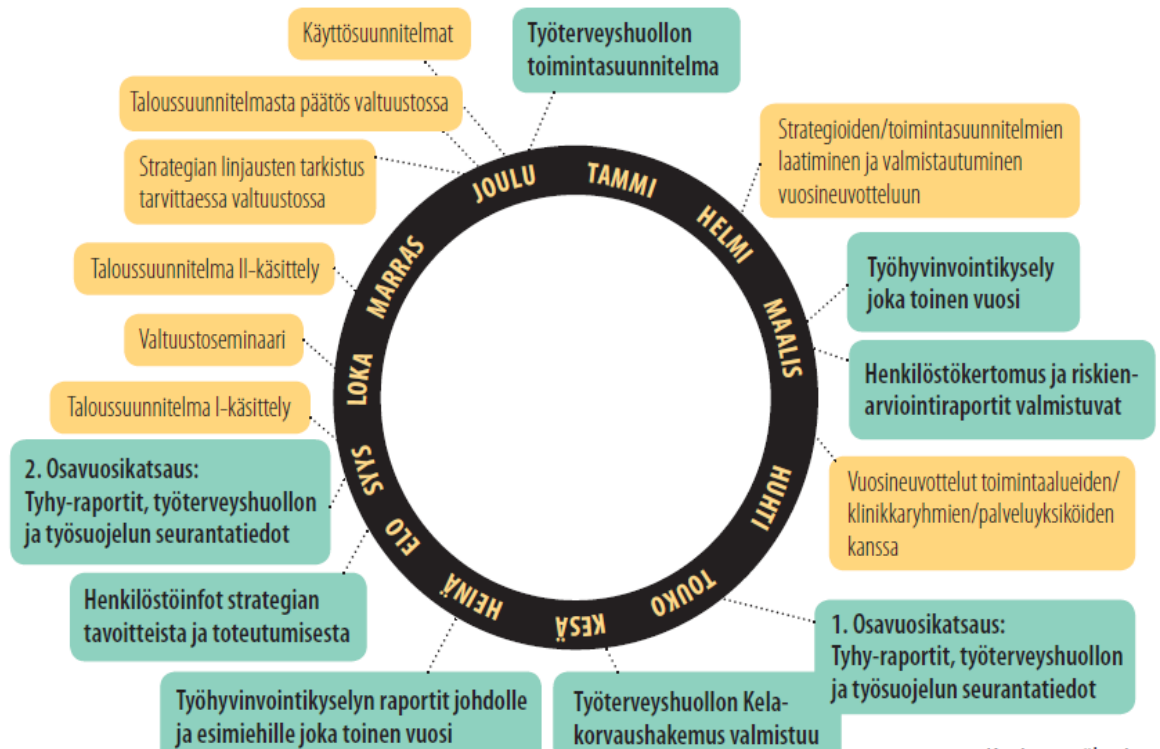
Kuvio 3. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2003, 24)

2.3 Työhyvinvointi osana strategiaa

Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että henkilöstön terveys ja hyvinvointi on otettu osaksi liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Strateginen hyvinvointi on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut ja resurssit. Näitä seurataan säännöllisesti erilaisilla mittareilla sekä yritys- että yksilötasolla. Yrityksistä vain 15 %:lla työhyvinvointi on otettu osaksi strategiaa ja sille on määritelty yksi tai useampi strateginen mittari. (Jabe 2012, 16.)

Jotta työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät huomioitaisiin automaattisesti muun liiketoiminnan piiriin, organisaatioilla tulisi olla työhyvinvoinnin vuosikello, aivan samalla tavalla kuin esimerkiksi taloushallinnolla on oma vuosikellonsa strategiaan ja budjettiin (Jabe 2012, 160). Myös Seies (2012) ehdottaa Fakta-lehden artikkelissaan työhyvinvoinnin ottamista mukaan strategiaan. Kun työhyvinvoinnista sovitaan, tulee siitä luonnollinen osa liiketoimintaa. Kuviossa 4 on ehdotus siitä, miten työhyvinvoinnin johtaminen saadaan mukaan johdon vuosikelloon. Jokaiselle esimiestasolle, työyksikölle ja jopa työntekijöille voidaan räätälöidä omat vuosikellot.

JOHDON TYHY-VUOSIKELLO



Kuvio 4. Johdon vuosikello työhyvinvointi huomioon ottaen (Seies 2012)

2.4 Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa kustannuksia

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös kulujen hallintaa, sillä hyvinvoinnin puutteesta johtuvat kustannukset saattavat nousta korkeiksikin. Työhyvinvointi vaikuttaa kulujen kautta sekä talouteen että tuottavuuteen. (Ahola 2011, 119.) Sairauslomat, työkyvyn heikkeneminen, työkyvyttömyys- ja varhaiseläkkeet maksavat kaikki sekä yritykselle että yhteiskunnalle. Vähentämällä sairauspoissaoloja yritys voi lisätä merkittävästi tuottavan työn määrää sekä parantaa kannattavuuttaan. Monen yrityksen tulos voisi olla jopa kaksinkertainen, jos sairauspoissaolot laskisivat puolella. (Ojala & Ahonen 2003, 36.)

Sairauspoissaolot ovat keskimäärin noin 5 % palkkakustannuksista. Kalleimpia sairauspoissaoloja ovat lyhimmat, 1-3 päivän sairauspoissaolot, jotka jäävät kokonaan työnantajan maksettaviksi. Nämä lyhyet sairauspoissaolot voivat ilmentää juuri esimerkiksi tyytymättömyyttä työhön tai työn kuormittavuutta. Koska työnantajalle aiheutuu poisolosta palkkakulujen lisäksi epäsuoria kuluja (tuotannon menetys, virheet, reklamaatiot, sijaisen perehdytys, työterveyshuollon työ yms.), on sairauspäivän kokonaishinta

arvioitu kolminkertaiseksi päiväpalkkaan verrattuna. Yksittäisen sairauspäivän hinnan on arvioitu olevan 300 euroa. (Ahola 2011, 121; Ojala & Ahonen 2003, 36.)

Kokoomus-puolue esitteli syksyllä 2012 aloitteen, jonka mukaan ensimmäinen sairauslomapäivä olisi palkaton ja kaksi seuraavaa viikkoa sairauslomalla oleva työntekijä saisi 80 % palkastaan. Tämä sama malli on käytössä jo Ruotsissa. (Verkkouutiset 2012.) SAK:n teettämän kyselyn mukaan lähes 70 % suomalaisista vastustaa aloitetta. Jos aloite toteutuisi, noin puolet suomalaisista menisi sairaana töihin. (Helsingin Sanomat 2012b.) Aholan (2011, 121) mukaan yritykselle syntyy kuitenkin kuluja silloinkin kun ihmiset työskentelevät sairaina, puolikuntoisina tai tyytymättöminä. Sairaana työskentelevän työntekijän työteho ei ole normaalilla tasolla ja virheiden määrä työssä kasvaa.

Turhia kustannuksia aiheuttavat osaltaan myös työyhteisön ratkaisemattomat ristiriidat. Työyhteisön ongelmat voivat heijastua esimerkiksi huonoon asiakaspalveluun, työn kuormittavuuden epätasaisuuteen, laadun poikkeamiin tai siihen, että esimiehen aika menee hätäjärjestelyn keksimiseen kehittämistyön sijaan. Pitkittyneet ongelmat vaikuttavat työilmapiiriin, joka taas vaikuttaa henkilökunnan vaihtumiseen ja turhiin lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Lyhyillä sairauspoissaoloilla taas on taipumus muuttua pitkiksi sairauspoissaoloiksi, joista osa taas johtaa eläkkeelle jäämiseen. Loppujen lopuksi sairauslomapäivät maksaa asiakas. (Havunen & Lavikkala 2010, 68–70.)

2.5 Esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä

Esimiehen tärkein tehtävä on johtaa. Tämän perusedellytyksen lisäksi esimiehen on ymmärrettävä oma roolinsa ja tehtävänsä, ja käytettävä aktiivisesti valtaansa työyhteisön parhaaksi. Esimies toimii myös kuuntelijana, ongelmien ratkaisijana, päätöksentekijänä, työmotivaation luojana ja työtyytyväisyyden mahdollistajana. Järvinen (2009, 13, 15) väittää, että moni esimies ei tule edes ajatelleeksi mitä kaikkea esimiestyö sisältää. Tämä johtuu siitä, että harva esimiehen asemassa toimiva on saanut opiskelujensa yhteydessä koulutusta johtamiseen eikä ole sitä esimiestyönsä ohessa opiskellut.

Nummelinin (2008, 58) mukaan esimiehen ja työntekijän välinen suhde nousee merkittävään asemaan sekä stressinhallinnan, työtyytyväisyyden että työn tuloksellisuuden

kannalta. Työt sujuvat ja työyhteisön ilmapiiri on hyvä silloin, kun työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan. Esimiestyöllä katsotaan olevan suurempi vaikutus työhyvinvointiin kuin työntekijöiden keskinäisellä kannustuksella ja tuella. Tyytyväisyys esimieheen heijastuu lisäksi tyytyväisyyteen työn organisointiin sekä tiedonkulkuun. Jos taas työntekijät kokevat johdon toimivan piittaamattomasti, esiintyy työpaikalla enemmän työuupumusta ja haluttomuutta työntekoon. Näin ollen esimies on työyhteisön ilmapiirin tärkein rakentaja.

Työpaikan hyvä tai huono ilmapiiri ei synny siis sattumalta, vaan se on aina seurausta jostakin. Silloin tällöin hyvän ilmapiirin saamiseksi olisi täsmennettävä työyhteisön jäsenten rooleja ja keskustella työntekijöihin kohdistuvista odotuksista. Tämä vaikuttaa ihmisten asennoitumiseen ja poistaa väärinkäsityksiä. Kun työnteon perusedellytykset ovat kaikille työyhteisön jäsenille selvät, työyhteisöön syntyy yhteenkuuluvuuden tunne, joka näkyy yhteisinä arvoina ja me-henkenä. Huono henki taas näkyy negatiivisena yhteisöllisyytenä; klikkeinä, kuppikuntina ja lyhytjänteisenä toimintana. Usein työyhteisöjen vaikeisiin ihmissuhdeongelmiin johtaneet tilanteet ovat lähtöisin pienistä asioista, joita ei ole osattu tai ymmärretty ratkaista tarpeeksi varhaisessa vaiheessa. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.)

2.6 Konfliktin syntyminen ja luonne

Konflikti on tilanne, jossa yhden tai usean ihmisen mielestä jokin tekijä estää tärkeän asian toteutumista. Koska konfliktitilanteet ovat olosuhteista riippuen aina hieman erilaisia, Havunen ja Lavikkala (2010, 34) jaottelevat konfliktit seuraavaan neljään ryhmään:

1. toimintatapa ja asiakonfliktit
2. päämääräkonfliktit
3. käsitteelliset konfliktit
4. henkilöiden väliset konfliktit.

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat konfliktit ovat usein helpoimpia ratkaista. Toimintatapoihin tai asioihin liittyviä konflikteja saattaa syntyä silloin, kun jokin toimintatapa on

aiemmin toiminut, mutta esimerkiksi muuttuneiden olosuhteiden vuoksi toimintatapa onkin muuttunut vääräksi tai tehottomaksi. Näitä muuttuneita tilanteita ovat esimerkiksi henkilöstömäärän muutokset tai organisaatiomuutokset. (Havunen & Lavikkala 2010, 35.) Myös Järvinen (2012, 84) toteaa, että monet työpaikkojen ongelmat johtuvat esimerkiksi epäselvistä pelisäännöistä, työnjaosta tai tavoitteista. Niiden selvittämiseksi riittää, kun toimintatapoja ja tehtäviä selkiytetään ja tarkennetaan.

Päämääräkonfliktit syntyvät tilanteista, joissa tulee erimielisyyksiä toiminnan tavoitteita koskien. Jos tilanteita arvioi omasta henkilökohtaisesta näkökulmasta tai yksilöllisestä tavoitteesta käsin, voi olla vaikeaa ymmärtää toisten käyttäytymismalleja. Näihin konflikteihin liittyvät myös resurssikysymykset, jotka saavat usein aikaan ristiriitoja. (Havunen & Lavikkala 2010, 35.)

Kun väitteitä määritellään epäselvästi tai yleistäen, saattaa syntyä käsitteellinen konflikti. Tyypillisiä tilanteita ovat sellaiset, joissa toimintaa kuvataan ilman selvää erittelyä tai asioiden oletetaan olevan tietyllä tavalla ja lopulta ihmiset alkavat uskoa näihin oletuksiin. Hyvänä esimerkkinä voisi mainita lausahduksen ”täällä ei toimi mikään”, jolloin puhutaan yleistäen, mutta ei vaivauduta täsmentämään, mikä tarkalleen ottaen ei toimi. Näin ollen syntyy ajatteluprosessin ja käsitysten ristiriita. (Havunen & Lavikkala 2012, 35.)

Viimeisen ryhmän eli henkilöiden välisten konfliktien syiden löytäminen on usein kaikkein vaikeinta. Tämä johtuu ihmisten erilaisuuksista, erilaisista toimintatavoista ja henkilökemioista. Kaikkien työtovereiden kanssa ei tarvitse olla ylimpiä ystäviä, mutta toimeen on tultava. Näin ollen, jos jonkun tapa toimia ärsyttää, on se vain siedettävä. (Havunen & Lavikkala 2010, 35–36.) Järvinen (2012, 86) jakaa henkilölähtöiset ongelmat karkeasti vielä neljään alaryhmään, jotka ovat: elämäntapa- ja päihdeongelmat, elämänkriisit ja mielenterveydelliset ongelmat, persoonallisuus- ja asenneongelmat ja fyysiset sairaudet ja vammat.

2.7 Esimies ongelmanratkaisijana

On hyvin tavallista, että syntyneisiin vaikeisiin tilanteisiin on vaikea löytää ongelmanratkaisijaa tai vastuunottajaa. Usein organisaatioissa siirrellään käsittelyvastuutta eri tahojen kesken. Erityisen herkästi apuun kaivataan henkilöstöhallintoa tai työterveyshuoltoa. Vaikka hyvin usein esimies kokee osaamattomuutta ja avuttomuutta lähteä käsittelemään ongelmia, on hän kuitenkin viime kädessä se henkilö, jonka tulee tarttua havaittuihin epäkohtiin. (Järvinen 2009, 70–71.)

Lähdettäessä selvittämään toimintaa haittaavia ongelmia, on ensin syytä kartoittaa, onko kyseessä yksilöongelma vai yhteisöllinen ongelma. Jos kyseessä on yksilöongelma, on ongelma käsiteltävä kyseisen henkilön kanssa kahden kesken, eikä lähteä hoitamaan ongelmaa peitellysti työyhteisön kautta. Jos kyseessä on taas yhteisöllinen ongelma, on selvitettävä keitä se eniten koskee ja mistä se on syntynyt. Kun ongelman käsittelyyn osallistuvat henkilöt on rajattu, lähdetään liikkeelle määrittelemällä mitä ollaan tekemässä. Keskustelu on hyvä käydä asialähtöisesti, eikä takertua alaisen motiiveihin tai persoonallisuuteen. On tärkeää, että keskustelun painopiste on ratkaisujen löytämisessä, eikä ongelmien syiden etsimisessä. Oikean ratkaisun löytymisen jälkeen on syytä käydä läpi, miten asiassa edetään sekä sovitaan seurantatilaisuus. (Järvinen 2009, 90–92.)

3 Varhaisen tuen malli

Työhyvinvoinnin turvaamiseksi kaikilla organisaation tasoilla, tulee toimintaa arvioida ja työtä kehittää säännöllisesti. Silti toisinaan syntyy tilanteita, joissa asiat eivät suju odotetulla tavalla. Tällöin puhutaan varhaisen tuen tilanteesta. Tilanne vaatii nopeaa selvittämistä, jotta tasapaino työhön voisi palautua. Varhaisen tuen tilanteella tarkoitetaan tilannetta, jossa jokin asia on muuttumassa huonompaan suuntaan, jollei siihen puututa ajoissa. Tämä on ennakoivaa ja varhaista reagointia, joka toimii työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Nummelin 2008, 128.)

Valtiokonttori (2007, 8) määrittelee varhaisen tuen tilanteeksi sellaisen, jossa jokin asia uhkaa muuttua huonommaksi organisaatiotasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai jollakin sen jäsenellä. Varhaisen tuen tilanne alkaa, kun jokin työpaikan jäsen huomaa tilanteen ja ottaa sen puheeksi. Puheeksioton jälkeen tilanne pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti ennen kuin se vaikeutuu. Tuki on varhaista silloin, kun tilanteeseen puututaan juuri ensioireiden ilmaannuttua. Nämä tilanteet ovat normaalista poikkeavia tilanteita, jotka eivät korjaannu tavallisten johtamistoimien avulla.

Varhaisen tuen mallin avulla pystytään tukemaan työkykyä. Mallin avulla pystytään myös toimimaan ongelmatilanteissa hyvin ja johdonmukaisesti, kun puuttumista vaativien tilanteiden piirteet ovat kaikkien tiedossa ja etukäteen sovittu. Ylin johto päättää mallin laatimisesta, mutta se tehdään yleensä yhteistyönä. Mallissa tulisi kuvata mihin mallilla pyritään, milloin sitä käytetään ja miten mallin mukaisesti kuuluu edetä. Mallissa on myös hyvä ilmoittaa eri osapuolten vastuut ja velvollisuudet, sekä yhteistyötahot. Lisäksi tulisi mainita miten mallin toimivuutta seurataan ja miten sitä kehitetään. (Ahola 2011, 37.)

Varhaisen tuen mallin käytännöt toimivat parhaiten hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa vallitsee keskusteleva ilmapiiri. Jos organisaatiossa palautteenanto ja -saanti toimivat riittävästi, myös varhainen tuki koetaan työyhteisön huolenpidoksi ja välittämiseksi. Tämä voi toimia myös päinvastoin. Mikäli varhaisen tuen käytäntö saadaan toimivaksi osaksi organisaation kulttuuria, avautuu keskustelukin automaattisesti. (Valtiokonttori 2007, 8.)

3.1 Varhaisen tuen merkitys

Varhaisen tuen merkitystä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: inhimillisuus-, taloudellisuus- ja tuottavuusnäkökulmasta. Inhimillisuusnäkökulmasta varhainen tuki viestii huolehtimisen ja välittämisen kulttuurista organisaatiossa. Oikea-aikaisen ja oikein toteutetun varhaisen tuen avulla pystytään käsittelemään vaikeitakin asioita ennen kuin ne kärjistyvät tai laajenevat ongelmakierteeksi. Nopeat ongelmien ratkaiseminen edistää hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Hyvä ilmapiiri näkyy esimerkiksi työntekijöiden motivaatiossa, työtyytyväisyysmittauksissa ja asiakaspalautteessa. (Valtiokonttori 2007, 10.)

Taloudellisesta näkökulmasta varhaisen tuen merkitys korostuu varsinkin kulujen karsimisena. Työpaikan huonosta ilmapiiristä johtuvat sairauspoissaolot tai työkyvyn heikkenemisestä johtuvat työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiset voivat tulla hyvinkin kalliiksi riippuen organisaation koosta ja henkilöstön määrästä. (Valtiokonttori 2007, 10.)

Varhainen tuki lisää myös tuottavuutta. Tuottavuuden kannalta on tärkeää, että asioita tehdään oikea-aikaisesti ja henkilöstöresursseja käytetään optimaalisesti. Varhaisen tuen yksi tavoitteista on mahdollistaa henkilöstön pääseminen vanhuuseläkkeelle työkykyisenä. Myönteisellä palautteenannolla ja avoimella keskustelulla voidaan merkittävästi vaikuttaa henkilöstön motivoitumiseen ja innostukseen. Nämä ovat tärkeitä elementtejä, jotka vaikuttavat tuottavuuteen ehkä eniten. (Valtiokonttori 2007, 10.)

3.2 Varhaisen tuen vastuut

Työntekijä on ensisijaisesti itse vastuussa omasta terveydentilastaan ja hyvinvoinnistaan. Useimmiten työntekijä on se henkilö, joka huomaa ensimmäisenä omaa terveyttään tai jaksamistaan uhkaavan tilanteen. Jokaisen työntekijän oma asenne on ratkaiseva, sillä piilottelemalla tai vähättelemällä asioita, ei niiden käsittely etene. Asioiden aktiivinen aikainen puheeksiottaminen palvelee sekä työntekijää itseään, että koko työyhteisöä, ja on merkki kypsyydestä. Näin ollen työntekijällä tulee olla mahdollisuus ilmaista huolensa esimiehelle omaan työhön tai turvallisuuteen liittyvistä asioista (Ahola 2011, 39).

Terveystalon (2011a) mukaan työterveyshuollon ydintehtävänä varhaisessa tuessa on seurata ja arvioida työntekijöiden työssä selviytymistä ja oikea-aikaisesti ja ennakoiden tukea sitä eri toimenpiteiden avulla. Työntekijän työkykyä arvioidaan kaikissa yksilöta-paamisissa, esimerkiksi terveystarkastuksissa ja vastaanottokäynneillä. Työterveyshuol-tolain (1383/2001) 12 § määrittelee työterveyshuollon tehtäväksi seurata työperäisiä terveysvaaroja ja -haittoja, työntekijän terveydentilaa ja suorituskykyä sekä tehdä toi-menpide-ehtotuksia työturvallisuuden ja työn terveyden parantamiseksi.

Varhaisen tuen päävastuu on kuitenkin viime kädessä työyhteisön esimiehellä. Työnan-tajalla on työturvallisuuslain (738/2002) 8 §:n mukaan velvollisuus huolehtia työnteki-jöiden turvallisuudesta ja terveydestä tarkkailemalla sekä työympäristöä, työyhteisön tilaa, ja työtapojen turvallisuutta että toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn tur-vallisuuteen ja terveyteen. Aholan (2011, 39) mukaan esimiehellä on tämän vuoksi vel-vollisuus ryhtyä selvittämään tilanteita, joissa hänellä herää huoli töiden sujumisesta, työn tavoitteiden saavuttamisesta tai työntekijän terveydestä tai työkyvystä. Työnantajan pitää olla myös valmiina havaitsemaan työyhteisön ongelmista tai pahoinvoinnista ker-tovia merkkejä.

3.3 Varhaisen tuen prosessi

Kun varhaisen tuen malliin kirjatut hälytysrajat ylittyvät, tai jos työntekijässä tai työyh-teisössä esiintyy muita selvittelyä vaativia asioita, on esimiehen otettava asia puheeksi ja tämän myötä ilmaistava huolestuneisuutensa (Ahola 2011, 43). Puheeksiottamisen pro-ssessi käynnistyy uhkaavan ongelman tai keskustelun tarpeen tunnistamisella. Tämän jälkeen valmistaudutaan puheeksiottokeskusteluun ja käydään keskustelu, jonka päät-teeksi sovitaan tarvittavista toimenpiteistä ja seurannasta. Prosessin eri vaiheisiin on hyvä laatia ohjeistukset ja mahdolliset lomakkeet, jotka dokumentoivat prosessin eri vaiheet ja vievät sitä eteenpäin.

3.3.1 Ongelman tunnistaminen

Työkykyä uhkaavien ongelmien tunnistamisen helpottamiseksi, on syytä määritellä niin sanotut hälytysrajat. Hälytysrajat kertovat minkälaisissa tilanteissa esimiehen odotetaan puuttuvan asioihin. (Antti-Poika 2007, 11.) Sovitut hälytysrajat muodostavat selkeän

ohjenuoran esimiehille, mutta edistävät myös tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua työntekijöiden välillä. Antti-Poika (2007, 11–12) ehdottaa hälytysrajoiksi taulukon 1 mukaisia raja-arvoja.

Taulukko 1. Esimerkkejä hälytysrajoista

Merkkejä ongelmista	Ehdotuksia raja-arvoiksi
<p>Työterveyshuollon havainnot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terveystarkastustulokset (muun muassa työkykyindeksi ja uupumismittarit, masennusseulat) • Pitkäaikaissairaus • Oireilu • Toistuvat käynnit erilaisin syin 	<p>Työterveyshuollon arvio toimenpidetarpeesta</p>
<p>Sairauslomat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pitkä sairausloma • Toistuvat lyhyet sairauspoissaolot • Tiettyihin diagnooseihin esim. mielenterveys- tuki- ja liikuntaelin-sairauksiin liittyvät poissaolot • Epäsuhta diagnoosin ja sairauslomien määrän tai pituuden välillä • Tiettyyn vuorokiertoon liittyvät poissaolot 	<p>Esim. yhtäjaksoinen yli 30 vrk:n kestoisen sairauspoissaolo tai yli 30 vrk:n sairauspoissaolo kumulatiivisesti vuoden aikana</p> <p>Esim. kolme 1-3 päivän sairauspoissaoloa 4 kk:n aikana, yli 10 päivän poissaolo tai kolme viikonloppuun rajoittuvaa 1 päivän poissaoloa 6 kk:n aikana</p> <p>Toimintamallissa sovittavien kriteerien mukaan</p> <p>Työterveyshuollon arvion mukaan</p>
<p>Esimiehen havainnot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelu 	<p>Työntekijä tuo esiin ongelmia työkyvyssä,</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Alentunut työsuoritus • Muutokset käyttäytymisessä • Keskittymis- ja oppimisvaikeudet • Motivaation puute • Asiakasvalitukset • Jatkuvat ylityöt, työhön uupuminen 	<p>jaksamisessa, osaamisessa tai työmotivaatiossa</p> <p>Suoritetilastot, työraportit, asiakaspalaute</p> <p>Esimiehen arvion mukaan</p> <p>Jos nämä näkyvät työsuorituksessa tai häiritsevät työyhteisön toimintaa</p> <p>Esimiehen arvion mukaan</p> <p>Esimiehen arvion mukaan</p>
<p>Päihdeongelmat</p>	<p>Krapulapäivät</p> <p>Töiden laiminlyönti</p> <p>Terveydelliset viitteet alkoholin liikakäytöstä tai huumeiden käytöstä</p> <p>Päihtyneenä töissä</p>

Taulukossa 1 esitettyjen ongelmien lisäksi Keva (2012b) esittää tavallisimpia tilanteita, joissa ongelmat kannattavat myös ottaa puheeksi:

- työtoverit huolestuvat työntekijästä tai valittavat hänestä
- asiakaspalaute heikkenee
- työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua
- työpaikan ristiriidat vievät liikaa energiaa työnteolta
- esimiehellä on ristiriita yhden tai useamman alaisensa kanssa
- työpaikalla joku kokee tulevansa syrjityksi tai häirityksi
- työyhteisön toiminnan laatu, tehokkuus tai työn sujuvuus muuttuvat.

3.3.2 Puheeksiottokeskusteluun valmistautuminen ja sen läpivieminen

Kun työntekijää, hänen työkykyä tai koko työyhteisöä uhkaava tilanne on tunnistettu, on asia syytä ottaa puheeksi. Aloite puheeksiottoon tulee yleensä esimieheltä, mutta

huoli omien esimiestaitojen riittävydestä ja osaamattomuudesta saattavat johtaa vaikeiden asioiden välttelyyn. Esimies saattaa esimerkiksi pelätä, että puuttuminen sairauksissaoloihin käsitetään viestiksi siitä, että sairastelu ei ole sallittua. (Seuri & Suominen 2009, 205.) Nummelinin (2008, 130) mukaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on kuitenkin velvollisuus ottaa työn tekemistä haittaavat ongelmat puheeksi. Tärkeintä kuitenkin on, että työntekijä tai työyhteisö saa tarvitsemaansa tukea ongelman tunnistamisen jälkeen.

Puheeksiottokeskustelun onnistuminen edellyttää huolellista valmistautumista. Keskusteluun on varattava riittävästi aikaa ja se on käytävä rauhallisessa, häiriöttömässä tilassa. Työntekijällä voi olla mukanaan oma tukihenkilö, esimerkiksi työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies tai muu luottohenkilö. Keskustelun painopiste on pidettävä työkyvyssä ja työssä suoriutumiseen liittyvissä asioissa. On työntekijän päätettävissä, haluaako hän kertoa sairauksistaan tai mahdollisesta työkykyyn vaikuttavasta elämäntilanteestaan. (Terveystalo 2011b.)

Ennen tapaamista on hyvä miettiä etukäteen, mikä keskustelun tarkoitus on, mistä konkreettisista asioista keskustellaan ja mitä keskustelulla halutaan saavuttaa. Joskus voi jopa kirjata muistiin mitä haluaa sanoa ja miten se tulisi parhaiten ilmaista. Keskustelun aikana tulisi vallita luottamuksellinen ja vilpitön ilmapiiri. Keskustelun sävy on tärkeää, ettei siitä ei tule vahtimisen, epäilyksien tai syyttelyn tunnetta. Kaikki mahdolliset ennakkokäsitykset asiasta on syytä unohtaa ja kuunnella mitä sanottavaa työntekijällä on ja mitä ehdotuksia ja toiveita hänellä on asian suhteen. Omaa käsitystä pitää olla valmis muuttamaan, mikäli lisätietoja asiasta ilmenee. (Ahola 2011, 45; Terveystalo 2011b.)

Keskusteluun on hyvä suhtautua niin, että siinä ollaan yhdessä työntekijän kanssa hakemassa ratkaisua sitä vaativaan ongelmaan. On hyvä, että työntekijä puhuu keskustelussa enemmän kuin esimies. Jos keskustelu jumiutuu, kannattaa ottaa aikalisä ja sopia uusi keskusteluaika. Keskustelun kulku tulee kirjata muistioon tai keskusteluun tarkoitettuun lomakkeeseen. (Terveystalo 2011b.)

3.3.3 Ongelman ratkaiseminen

Kun sairaus tai muuten alentunut suorituskyky vaikuttavat huomattavasti työkykyyn, Antti-Poika (2007, 16) mainitsee seuraavia keinoja työkyvyn säilyttämiseksi:

- määräaikaiset tai pysyvät työjärjestelyt
- ergonomian parantaminen
- sopivammat työvälineet
- työn uudelleen organisointi
- työkierto
- ammatillinen kuntoutus (uudelleensijoitus uusiin tehtäviin entiselle työpaikalle tai uudelle työpaikalle, uudelleenkoulutus)
- osatyökyvyttömyyseläke.

Päihdeongelmien käsittelyä varten monilla yrityksillä on valmis hoitoonohjausmallinsa. Tällekin ohjelmalle yhteistä on ongelman varhainen puheeksiottaminen, jolla pyritään ennaltaehkäisemään ongelman pahenemista. Kyseiset hoitoonohjausmallit toimivat samalla ajatuksella kuin varhaisen tuen tai työkyvyn tukemiset mallit. (Antti-Poika 2007, 16.)

Itse työhön liittyviä ratkaisuja voivat olla, muun muassa, työtehtävien vaihto tai kierto, koulutus tai urasuunnittelu. Iäkkäämmälle työntekijälle vaihtoehtona voi olla osaaikaeläke tai vuorotteluvapaa. Jos taas esiin tulleet ongelmat liittyvät koko työyhteisöön, on niitä usein hieman työläämpää ratkaista. Tällöin tarvitaan usein laajempaa työyhteisön tutkimusta ja erillistä suunnittelua työyhteisön kehittämiseksi. Rippuen yrityksen ja työterveyshuollon voimavaroista ja osaamisesta päätetään kuka on vastuussa jatkotoimenpiteistä. (Antti-Poika 2007, 16–17.)

Työkykyä haittaavan ongelman taustalla saattaa olla myös työntekijän omat henkilökohtaiset syyt, esimerkiksi hankala elämäntilanne, joka vie työntekijän energiaa ja voimavaroja. Työntekijän elämäntilanteeseen työterveyshuolto tai esimies ei voi vaikuttaa, mutta tilanteen aiheuttamaa henkistä taakkaa voidaan keventää esimerkiksi kuuntelemalla ja auttamalla oikean avun piiriin. Myös töitä voidaan järjestellä tilapäisesti. Jos työntekijä

on halukas puhumaan tilanteesta työyhteisölle, voi ymmärtäväinen työyhteisö auttaa tukemalla työntekijää. (Antti-Poika 2007, 17.)

3.3.4 Tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta

Puheeksiottokeskustelun lopuksi on yhdessä työntekijän kanssa sovittava, miten asiassa edetään ja sitoudutaan siihen. Tämä tehdään kirjallisesti. Riippuen käsiteltävästä ongelmasta, asia voi ratketa joko heti ensimmäisessä puheeksiottokeskustelussa, tai se voi vaatia useampia selvittelykertoja. (Ahola 2011, 47.)

Mikäli asia ei ratkea heti ensimmäisellä istumalla, on syytä sopia seurantatapaamisesta. Seuranta onkin usein se tärkeä vaihe, joka puheeksiottamisen prosessissa unohtuu. Seurannalla varmistetaan, että sovitut toimenpiteet ovat oikeita ja ne tuottavat tulosta toivottuun suuntaan. Saattaa olla, että tehtyjä toimenpiteitä on vielä tarvetta muuttaa, joten mitä nopeammin entisten toimenpiteiden toimimattomuus tunnistetaan, sen parempi. Seurantatapaaminen voi toimia myös prosessin päättäjänä. Päätöskeskustelua tarvitaan tehtyjen ratkaisujen ja niiden onnistumisten toteamiseksi. (Terveystalo 2011b.)

4 Tutkimus puheeksiottamisesta KappAhl Oy:ssä

Tämä tutkimus on toteutettu toimeksiantona KappAhl Oy:lle. Toimeksianto tuli elokuussa 2012 KappAhl Oy:n Suomen maakonttorin henkilöstöpäälliköltä. KappAhlin myymäläpäälliköt ovat saaneet syksyllä 2012 koulutuksen puheeksiottamiseen, joten oli tarvetta selvittää, mitä ajatuksia kyseinen käytäntö herättää henkilöstössä, ja mitä kokemuksia ja mahdollisia koulutustarpeita henkilöstöllä on aiheeseen liittyen. Olen itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä vaatemyyjänä opiskelujeni ohella vuodesta 2009 lähtien, sekä tehnyt opintoihini liittyvän työharjoittelun KappAhl Oy:n Suomen maakonttorissa keväällä 2011. Näin ollen yritys oli jo ennestään tuttu ja aihe mielenkiintoinen, joten lähdin mielelläni toteuttamaan tätä tutkimusta.

4.1 KappAhl Oy

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on ruotsalainen muotiketju KappAhl Oy. Yritys on perustettu vuonna 1953 Göteborgissa. Nykyään KappAhl toimii viidessä eri maassa; Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Tshekissä. Suomeen ensimmäinen KappAhlin myymälä perustettiin vuonna 1990. Myymälöitä yrityksellä on yhteensä noin 400, joista 65 sijaitsee Suomessa. Yrityksellä on yhteensä noin 4500 työntekijää, joista noin 500 työskentelee Suomessa. Tilikautena 2011–2012 KappAhlin liikevaihto oli noin 4,6 miljardia ruotsin kruunua. (KappAhl 2012.)

KappAhlin missiona on myydä hintansa arvoista muotia monille ihmisille. Kohderyhmänä ovat etenkin 30–50 -vuotiaat perheelliset naiset. KappAhlin visiona on tulla merkittäväksi muotiketjuksi Euroopassa. Tästä syystä KappAhl laajentaa ahkerasti myymäläverkostoaan jo olemassa olevilla markkina-alueilla, sekä etsii aktiivisesti uusia markkinoita. (KappAhl 2012.)

4.2 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Perinteisesti tutkimusstrategiat on jaettu kolmeen eri tyyppiin. Nämä kolme eri tutkimusmenetelmää ovat kokeellinen tutkimus, kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Usein kahta jälkimmäistä tutkimusmenetelmää

voidaan käyttää rinnakkain toisiaan täydentävinä menetelminä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125, 127.)

Tämän tutkimuksen tekemiseen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, jossa on kvantitatiivisia osia avointen kysymysten muodossa. Tutkimuksen aineisto kerättiin verkkopohjaisella Webropol -sovelluksella, jolla sähköinen kyselylomake oli mahdollista toteuttaa. Survey- eli kyselytutkimukseen päädyttiin, koska se mahdollisti tutkimuksen suuren kohderyhmän. Hirsjärven ym. (2005, 184) mukaan kyselymenetelmä on myös tehokas, koska se säästää aikaa ja vaivaa. Lisäksi kyselylomakkeen avulla saadaan helposti luvuiksi muutettavaa tietoa, jota voidaan analysoida tietokoneen avulla. Kyselylomakkeen heikkouksia ovat pinnallisuus, vastaajien mahdolliset asenteet, vastausvaihtoehtojen sopivuus ja vastaajien rajallinen tieto tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi ym. 2005, 184). Kyselytutkimuksen haittoja on pyritty pienentämään tässä tutkimuksessa esimerkiksi kertomalla tutkittavasta aiheesta kyselylomakkeen alussa mahdollisimman tarkasti, mutta lyhyesti.

Tarvittavan aineiston kokoa arvioitaessa voidaan valita joko kokonaistutkimus tai otanta perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2005, 131). Tämän tutkimuksen perusjoukkona oli KappAhlin henkilöstö. Tässä tutkimuksessa pyydettiin kyselyyn vastaamaan kaikkia myymäläpäälliköitä, kahta aluepäällikköä ja kahta myyjää myymälää kohden. Jokaisen myymälän myymäläpäällikkö oli vastuussa siitä, ketkä kaksi myyjää vastaa kyselyyn heidän omasta myymälästään. Tutkimuksessa käytettiin siis otantaa, sillä kokonaistutkimuksen avulla vastauksia olisi tullut useita satoja.

4.3 Kyselyn rakenne ja toteutus

Tässä kyselytutkimuksessa käytettiin enimmäkseen monivalintakysymyksiä, mutta joukossa oli lisäksi asteikkoon perustuva kysymys sekä avoimia kysymyksiä. Avointen kohdientien mukaanotto oli perusteltua, sillä niiden avulla vastaajat saattoivat tuoda paremmin esille ajatuksiaan, joita ei välttämättä osattu kysyä. Kysely toteutettiin nimettömänä.

Kyselyn alussa selvennettiin vastaajille, mikä kyselyn tarkoitus oli, ja kerrottiin mitä puheeksiottaminen tarkoittaa. Kyselylomake (liite 2) alkoi vastaajan taustatietojen selvit-

tämisellä, jonka jälkeen tarkasteltiin puheeksiottamisen tuttuutta, kokemuksia puheeksiottamisesta ja millaisia ajatuksia aihe herättää. Lopuksi kysyttiin lisäkoulutuksen tarvetta ja annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti ajatuksista ja kokemuksista. Kysymykset pyrittiin pitämään lyhyinä ja helposti ymmärrettävinä niin, ettei kynnyksensä vastaamiseen nousisi liian korkeaksi. Kysymykset käytiin ennen kyselyn lähettämistä toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön kanssa yhdessä läpi, jotta niistä tulisi mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä.

Kysely toteutettiin 2012 marras-joulukuun vaihteessa. Ennen kyselyn lähettämistä lomaketta testattiin kahdella eri henkilöllä. Linkki kyselyyn lähetettiin saatekirjeen (liite 1) mukana kaikkien myymäläpäälliköiden, aluepäälliköiden ja myymälöiden sähköpostiin. Kyselyyn pystyi vastaamaan joko sähköpostiin tulleen linkin kautta tai yrityksen intranettiin pystytetyn linkin kautta. Kaikkia myymäläpäälliköitä pyydettiin omalta osaltaan huolehtimaan, että jokaisen myymälästä kaksi myyjää vastaa kyselyyn. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Viimeisellä viikolla vastauksia oli vielä kovin vähän, joten muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin viimeisellä viikolla. Tämän jälkeen vastauksia saatiin vielä reippaasti lisää. Saadut vastaukset analysoitiin Excel-tilukko-ohjelman avulla.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, toistettavuutta ja kykyä tuottaa tarkoitettuja tuloksia. Tarkemmin sanottuna, jos kaksi eri arvioijaa päätyisi samaan tulokseen tai sama tutkimus tehtäisiin eri ajankohtana uudelleen ja tutkimustulos olisi sama, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Tutkimuksen kysely lähetettiin yhteensä 190 henkilöstön jäsenelle, joista 62 oli esimiesasemassa toimivaa ja 128 myyjän asemassa toimivaa henkilöä. Kyselyyn vastasi yhteensä 129 henkilöstön jäsentä, joista 58 oli esimiehiä ja 71 myyjää. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui noin 68 %. Kuitenkin esimiesten keskuudessa vastausprosentti nousi hyvin korkeaksi (93,5 %), joka eroaa huomattavasti myyjien vastausprosentista (55 %). Kokonaisvastausprosentin voidaan kuitenkin katsoa olevan hyvä, ja näin ollen tulokset ovat yleistettävissä. Kyselyä lähetettäessä oltiin tietoisia, että myymälöissä oli

kyseiseen aikaan kiireistä ja muutama pyhäpäiväkin mahtui vastausajalle, joten tämä saattoi osaltaan vaikuttaa vastausprosenttiin.

4.5 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin mitattu tulos vastaa sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validius voi kärsiä esimerkiksi huonosta kysymystenasettelusta, niin ettei kysymyksiä ymmärretä, tai ne tulkitaan väärin. Tämä on vaarana etenkin kyselytutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217.)

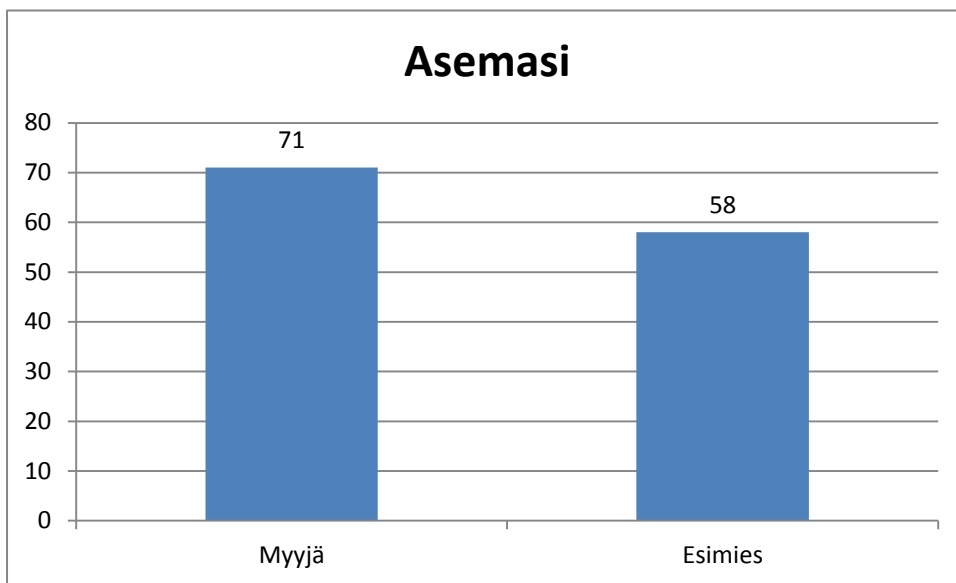
Tutkimuksen alussa selvennettiin puheeksiottamisen käsitettä ja kaikki tutkimuskysymykset käytiin toimeksiantajan kanssa läpi, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä. Näin minimoitiin väärintulkintojen mahdollisuus. Lisäksi vastaajille ilmoitettiin sähköpostiosoite, josta voi kysyä lisätietoja tarpeen tullen. Koska tutkimus antoi vastaukset tutkimuskysymyksiin, voidaan sen todeta olevan validi.

5 Tutkimustulokset

Tutkimukseen saatiin vastaukset 58 esimiesasemassa toimivalta henkilöltä ja 71 myyjään asemassa toimivalta eli yhteensä 129 KappAhlin henkilöstön jäseneltä. Vastaajien kokonaismäärää kuvataan N-kirjaimella. Osa kysymyksistä oli tarkoitettu vain esimiesten vastattaviksi, jolloin kokonaisuudeksi (N) muodostui 58. Tulosten havainnollistamiseksi on laadittu erilaisia kuvioita, joista vastaajien lukumäärät näkyvät selkeästi.

5.1 Taustatiedot

Taustatietoina kyselyssä haluttiin tietää vastaajan asema (kuvio 5) sekä esimiesten kokemusvuodet KappAhllilla (kuvio 6). Vastaajista 58 (45 %) ilmoitti toimivansa esimiesasemassa. Vastaajista 71 (55 %) toimi myyjän asemassa.



Kuvio 5. Vastaajien asema (N=129)

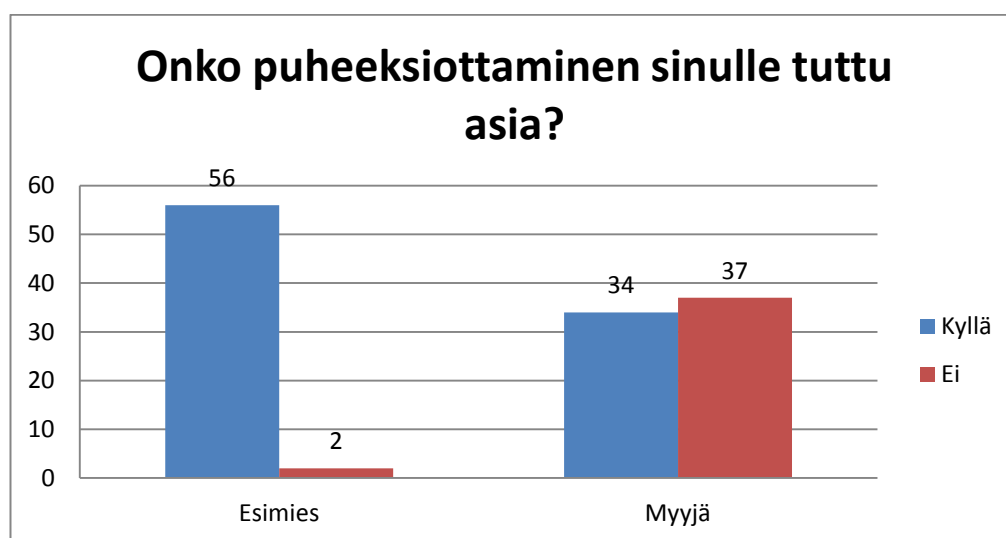
Kysyttäessä esimiesten kokemusvuosia (kuvio 6), vastaajista 6 (10 %) ilmoitti omaavansa alle 1 vuoden kokemuksen. Esimiehistä 14:llä (24 %:lla) oli esimieskokemusta 1-3 vuotta. Tulos oli sama myös 3-5 kokemusvuoden esimiehillä. Vastaajista 24:llä (41 %:lla) kokemusvuosia oli yli 5 vuotta.



Kuvio 6. Kokemus esimiestyöstä (N=58)

5.2 Puheeksiottamisen tuttuus

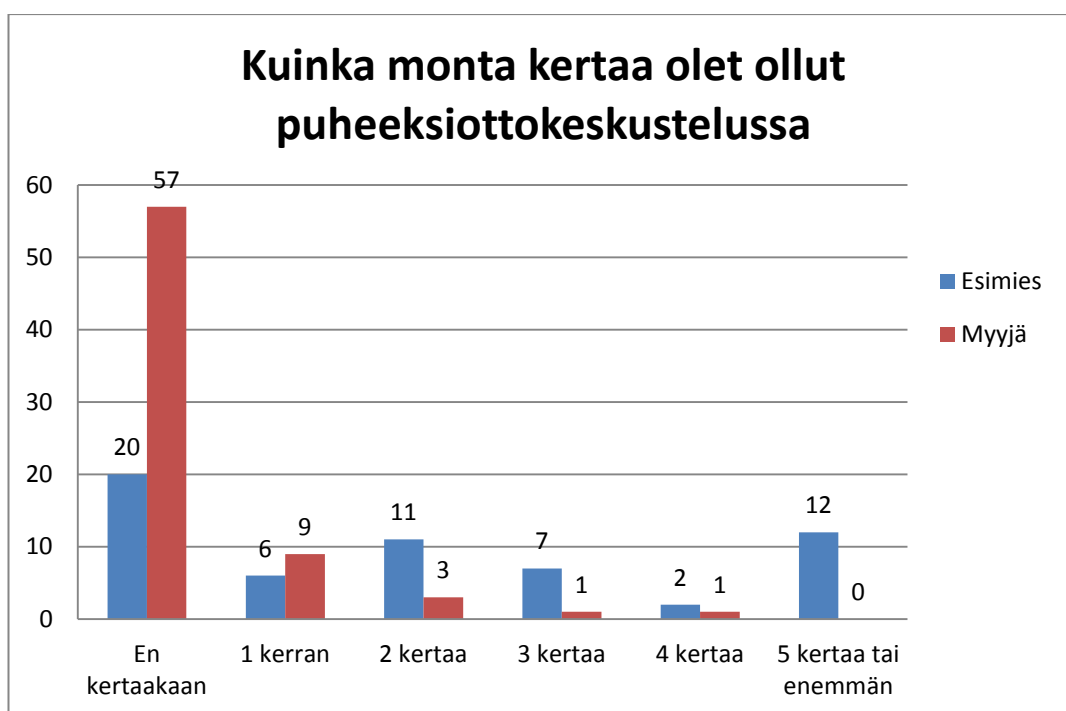
Puheeksiottamisen tuttuutta vastaajille kartoitettiin kuviossa 7. Vastanneista esimiehistä 56 (97 %) ilmoitti puheeksiottamisen olevan tuttu asia, kun taas 2 vastaajaa (3 %) ilmoitti, ettei puheeksiottaminen ole heille tuttu asia. Tutkittaessa tarkemmin näitä kahta ”Ei” vastannutta esimiestä, kumpikaan ei myöskään ilmoittanut tarvitsevansa lisäkoulutusta. Toisella ”Ei” vastanneista esimiehistä oli 1-3 vuoden esimieskokemus ja toisella 3-5 vuoden. Vastanneista myyjistä 34 eli vähän alle puolet (48 %) mainitsi puheeksiottamisen olevan heille tuttu asia, kun taas 37 vastaajalle eli vähän yli puolelle (52 %) puheeksiottaminen ei ollut tuttu asia.



Kuvio 7. Puheeksiottamisen tuttuus (N=129)

5.3 Puheeksiottokeskustelujen määrä

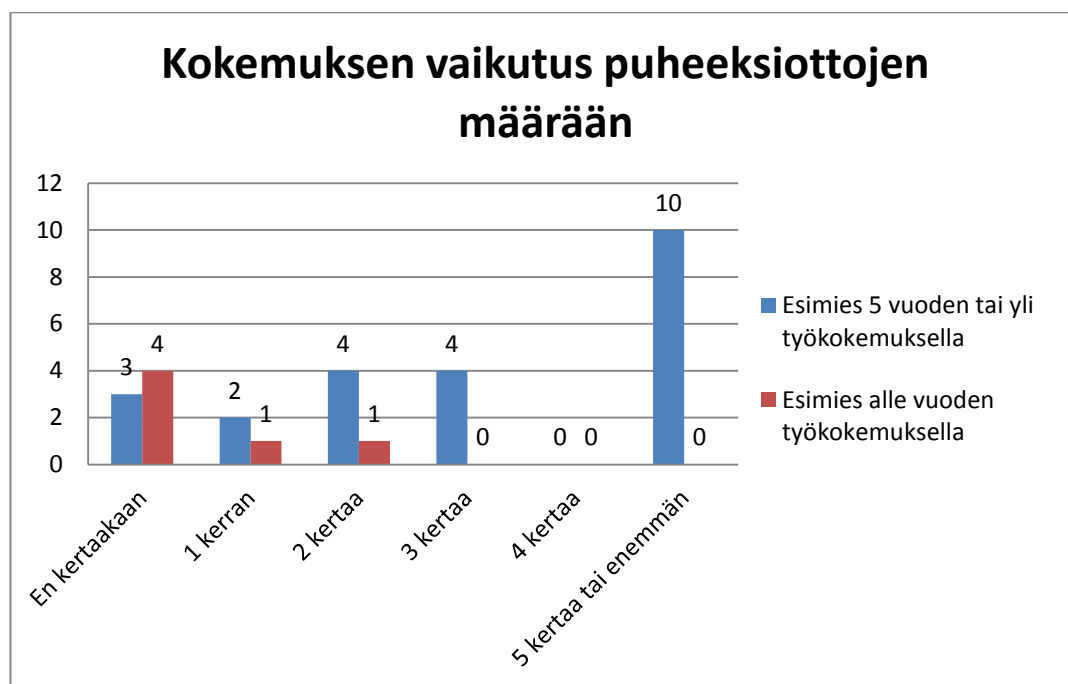
Kuviossa 8 on selvitetty, kuinka monta kertaa vastaajat olivat olleet puheeksiottokeskustelussa joko puheeksiottajana tai osallistujana. Kaikista vastanneista esimiehistä 20 (35 %) ja kaikista vastanneista myyjistä 57 (80 %) ei ollut osallistunut puheeksiottokeskusteluun kertaakaan. Puheeksiottokeskustelussa yhden kerran ilmoitti olleensa 6 esimiestä (10 %) ja 9 myyjää (13 %). Kaksi kertaa puheeksiottokeskustelussa oli ollut 11 esimiestä (19 %) ja 3 myyjää (5 %). Vastanneista esimiehistä 7 (12 %) ja myyjistä 1 (1 %) oli osallistunut puheeksiottokeskusteluun kolme kertaa. Neljä kertaa oli osallistunut 2 esimiestä (3 %) ja 1 myyjä (1 %). Vastanneista esimiehistä 12 (21 %) oli osallistunut puheeksiottokeskusteluun viisi kertaa tai enemmän. Myyjistä kukaan ei ollut osallistunut puheeksiottokeskusteluun 5 kertaa tai enemmän.



Kuvio 8. Puheeksiottokeskustelujen määrä (N=129)

Tutkittaessa tarkemmin, millä tavoin kokemus esimiestyöstä oli vaikuttanut puheeksiottojen määrään (kuvio 9), saatiin selville erot molemmista ääripäistä. Alle yhden vuoden kokemuksen omaavista esimiehistä kaksi kolmasosaa ei ole ollut puheeksiottokeskustelussa kertaakaan. Yksi kolmasosa oli osallistunut puheeksiottokeskusteluun kerran tai kaksi kertaa. Kukaan tähän kokemusr ryhmään kuuluvista esimiehistä ei ollut osallistunut puheeksiottokeskusteluun kahta kertaa

enempää. Yli viiden vuoden esimieskokemuksen omaavista esimiehistä 13 % ei ollut osallistunut puheeksiottokeskusteluun kertaakaan, kun taas 43,5 % oli osallistunut puheeksiottokeskusteluun 5 kertaa tai enemmän. Tähän kokemusryhmään kuuluvista 43,5 % oli osallistunut puheeksiottokeskusteluun 1-3 kertaa. Kummastakaan kokemusryhmästä kukaan ei ollut osallistunut puheeksiottokeskusteluun 4 kertaa.



Kuvio 9. Kokemuksen vaikutus puheeksiottojen määrään

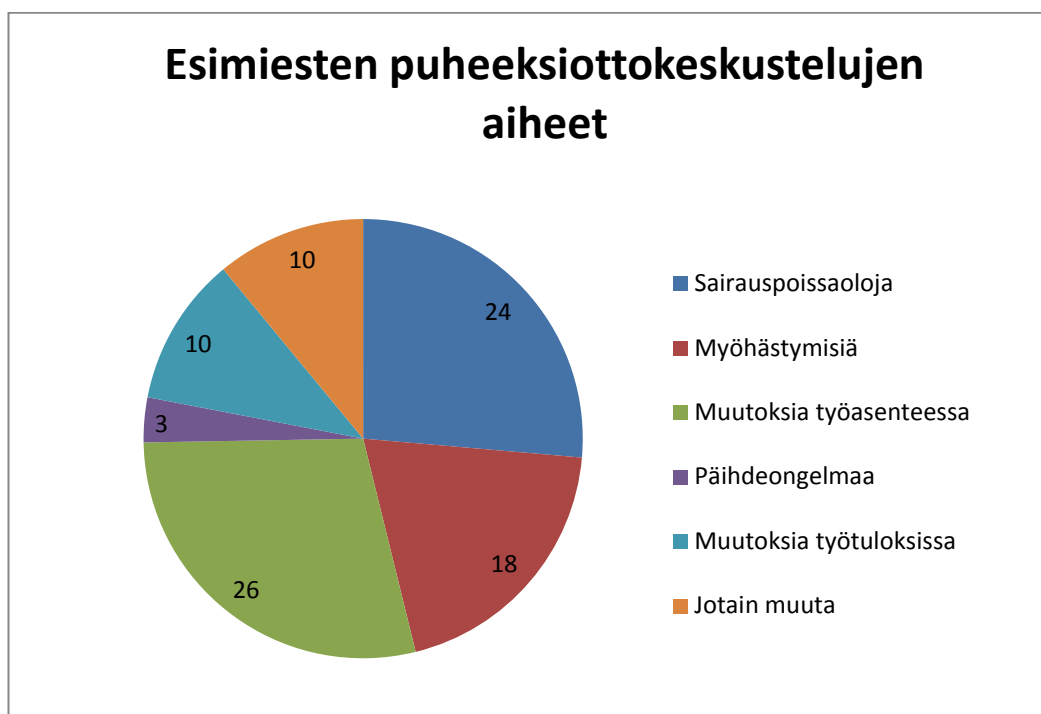
5.4 Puheeksiottokeskustelujen aiheet

Vastaajilta kysyttiin myös aiheita niille puheeksiottokeskusteluille, joihin he olivat itse osallistuneet. Vastaukset eriteltiin esimiesten ja myyjien osalta (kuviot 10 ja 11).

Kuvioissa eivät ole mukana ne vastaajat, jotka eivät olleet osallistuneet puheeksiottokeskusteluun kertaakaan. Vastaajat pystyivät valitsemaan useita vaihtoehtoja, jos puheeksiottokeskusteluja oli ollut useita.

Esimiesten puheeksiottokeskusteluista 24 kappaletta (26 %) oli käyty koskien sairauspoissaoloja. Myöhästymisiä koskeneita puheeksiottokeskusteluja oli ollut 18 kappaletta (20 %). Keskusteluista 26 kappaletta (29 %) oli käyty johtuen muuttuneesta työasenteesta. Päihdeongelmaa koskevia puheeksiottoja oli ollut 3 kappaletta (n. 3 %). Puheeksiottokeskusteluista 10 kappaletta (11 %) oli koskenut muuttuneita työtuloksia.

Vastanneista esimiehistä 10 (11 %) ilmoitti osallistuneensa puheeksiottokeskusteluun, joka koski jotakin muuta aihetta.



Kuvio 10. Esimiesten puheeksiottokeskustelujen aiheet

Myyjien puheeksiottokeskusteluista 1 kappale (5 %) oli käyty koskien sairauspoissaoloja. Myöhästymisiä koskevia keskusteluja oli 3 kappaletta (16 %). Keskusteluista 5 kappaletta (27 %) oli koskenut muuttunutta työasennetta ja 1 kappale (5 %) oli käyty koskien muuttunutta työtulosta. Myyjistä 9 (47 %) ilmoitti puheeksiottokeskustelun koskeneen jotakin muuta aihetta. Toisin kuin esimiehillä, kukaan myyjistä ei ollut osallistunut päihdeongelmaa koskevaan puheeksiottokeskusteluun.



Kuvio 11. Myyjien puheeksiottokeskustelun aiheet

Muita aiheita, joita vastaajat olivat maininneet puheeksiottokeskustelun aiheiksi olivat:

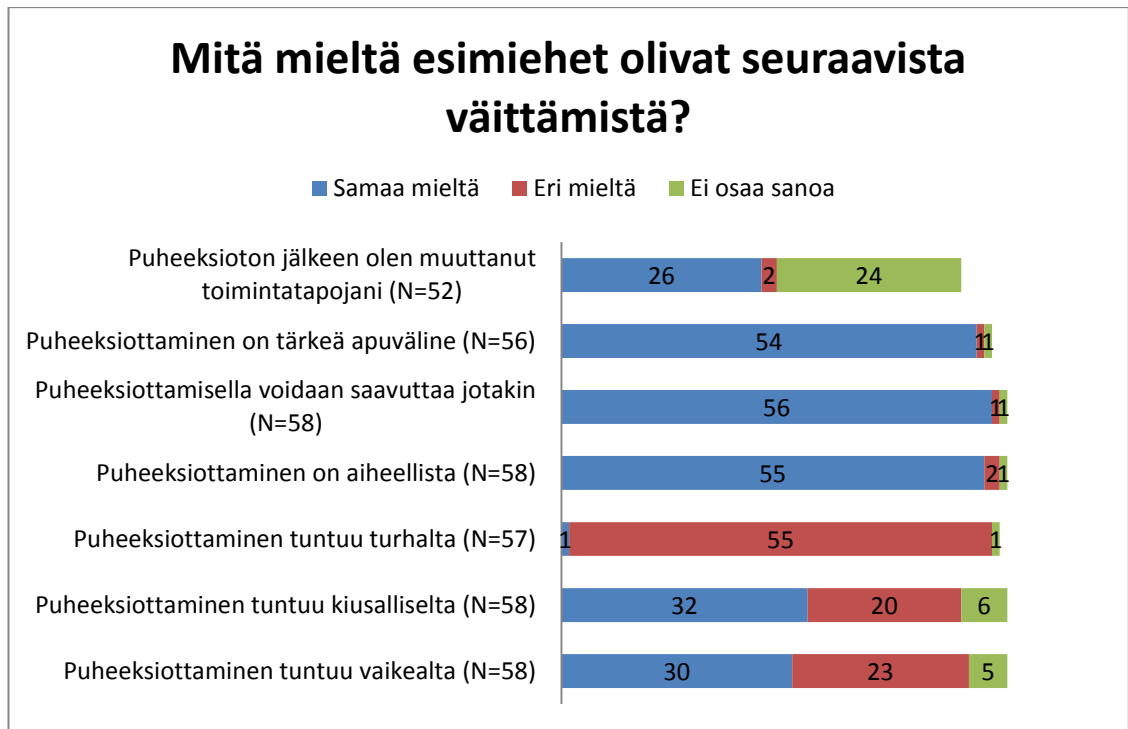
- henkilökohtainen hygienia
- epäily epärehellisyydestä ja syrjinnästä
- työntekijöiden väliset erimielisyydet myymälän sisällä
- kotiongelmat, jotka heijastuivat työhön
- töiden prioriteettijärjestys
- muutokset työtavoissa
- yleistä asiaa palautteen saamisesta
- henkilösuhteet työpaikalla
- henkilökohtaiset asiat, aloite työntekijältä
- kemia, jotka eivät toimineet kahden työntekijän välillä
- yksityiselämä
- ilkeä käyttäytyminen harjoittelijoita kohtaan
- KAS (KappAhl Attitude Survey) -kyselyn vastaukset
- huoli työntekijän jaksamisesta
- työkykyarviointi
- esimies oli kertonut sairauteen liittyviä asioita toiselle myyjälle
- työtehtävien laiminlyönti

5.5 Vastaajien mielipiteitä puheeksiottamisesta

Kuvioista 12 ja 13 nähdään vastaajien mielipiteitä koskien puheeksiottamista. Vastaukset eriteltiin esimiesten ja myyjien osalta. Kaikkia vastaajia pyydettiin antamaan mielipiteensä huolimatta siitä, oliko itse osallistunut puheeksiottokeskusteluun vai ei. Vastausvaihtoehdot olivat samaa mieltä, eri mieltä tai en osaa sanoa. Kaikkiin väittämiin eivät kaikki vastaajat olleet vastanneet. Jokaisen väittämän vastausjoukko (N) näkyy väittämän perässä.

Vastanneista esimiehistä tasan puolet kertoi muuttaneensa toimintatapojaan puheeksioton jälkeen, kun taas 2 esimiestä (4 %) ei ollut muuttanut toimintatapojaan. Vastanneista esimiehistä 24 (46 %) ei osannut sanoa oliko muuttanut toimintatapojaan. Puheeksiottaminen oli tärkeä apuväline 54 (96 %) esimiehelle. Esimiehistä 1 (2 %) ei kokenut puheeksiottamista tärkeäksi apuvälineeksi ja 1 vastaaja (2 %) ei osannut sanoa. Vastanneista esimiehistä 56 (97 %) oli samaa mieltä siitä, että puheeksiottamisella voi saavuttaa jotakin, kun taas 1 esimies (1,5 %) oli eri mieltä ja 1 (1,5 %) ei osannut sanoa. Esimiehistä 55 (95 %) koki puheeksiottamisen aiheelliseksi. Kaksi vastaajaa (3 %) eivät kokeneet sitä aiheelliseksi, eikä 1 vastaaja (2 %) osannut sanoa.

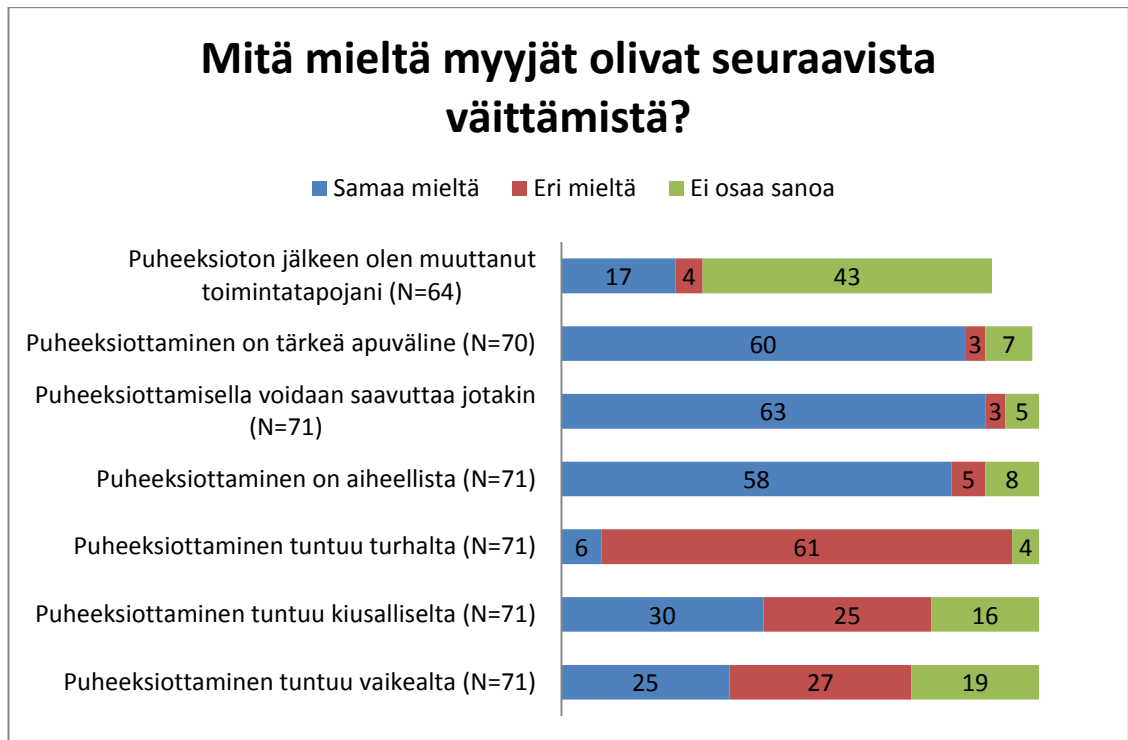
Puheeksiottaminen tuntui turhalta 1 esimiehen (2 %) mielestä. Puheeksiottaminen ei tuntunut turhalta 55 vastaajan (96 %) mielestä ja 1 vastaaja (2 %) ei osannut sanoa. Vastanneista esimiehistä 32 (55 %) oli samaa mieltä siitä, että puheeksiottaminen tuntuu kiusalliselta. Reilu kolmasosa (35 %) eli 20 vastaajaa oli sitä mieltä, että puheeksiottaminen ei tunnu kiusalliselta ja 6 (10 %) ei osannut sanoa. Puheeksiottaminen tuntui vaikealta 30 esimiehen (52 %) mielestä. Puheeksiottaminen ei tuntunut vaikealta 23 esimiehen (40 %) mielestä ja 5 vastaajaa (8 %) ei osannut sanoa.



Kuvio 12. Esimiesten mielipiteitä puheeksiottamiseen liittyvistä väittämistä

Vastanneista myyjistä 17 (27 %) kertoi muuttaneensa toimintatapaan puheeksioton jälkeen, kun taas 4 myyjää (6 %) ei ollut muuttanut toimintatapaan. Vastanneista myyjistä 43 (67 %) ei osannut sanoa oliko muuttanut toimintatapaan. Puheeksiottaminen oli tärkeä apuväline 60 (86 %) myyjälle. Myyjistä 3 (4 %) ei kokenut puheeksiottamista tärkeäksi apuvälineeksi ja 7 vastaajaa (10 %) ei osannut sanoa. Vastanneista myyjistä 63 (89 %) oli samaa mieltä siitä, että puheeksiottamisella voidaan saavuttaa jotakin, kun taas 3 myyjää (4 %) oli eri mieltä ja 5 (7 %) ei osannut sanoa. Myyjistä 58 (82 %) koki puheeksiottamisen aiheelliseksi. 5 vastaajaa (7 %) eivät kokeneet sitä aiheelliseksi, eikä 8 vastaajaa (11 %) osannut sanoa.

Puheeksiottaminen tuntui turhalta 6 myyjän (8 %) mielestä. Puheeksiottaminen ei tuntunut turhalta 61 vastaajan (86 %) mielestä ja 4 vastaajaa (6 %) ei osannut sanoa. Vastanneista myyjistä 30 (42 %) oli samaa mieltä siitä, että puheeksiottaminen tuntuu kiusalliselta. Reilu kolmasosa (35 %) eli 25 vastaajaa oli sitä mieltä, että puheeksiottaminen ei tunnu kiusalliselta ja 16 (23 %) ei osannut sanoa. Puheeksiottaminen tuntui vaikealta 25 myyjän (35 %) mielestä. Puheeksiottaminen ei tuntunut vaikealta 27 myyjän (38 %) mielestä ja 19 vastaajaa (27 %) ei osannut sanoa.



Kuvio 13. Myyjien mielipiteitä puheeksiottamiseen liittyvistä väittämistä

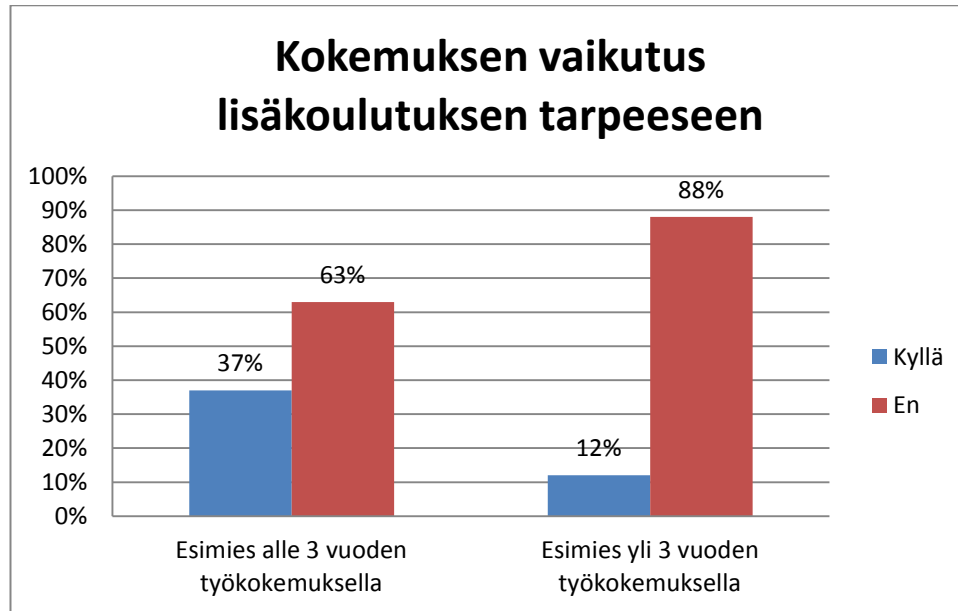
5.6 Lisäkoulutuksen tarve puheeksiottamiseen

Esimiesasemassa työskenteleviltä kysyttiin myös onko heillä lisäkoulutuksen tarvetta (kuvio 14). Vastaajista 11 eli noin viidesosa koki tarvitsevansa lisäkoulutusta, kun taas 45 (80 %) ei kokenut tarvitsevansa. Kaksi esimiestä oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.



Kuvio 14. Lisäkoulutuksen tarve puheeksiottamiseen (N=56)

Kuviossa 15 tarkastellaan lähemmin miten esimiehen kokemusvuodet vaikuttivat lisäkoulutuksen tarpeeseen. Alle 3 vuoden esimieskokemuksen omaavista esimiehistä 37 % kaipasi lisäkoulutusta puheeksiottamiseen, kun taas yli 3 vuoden esimieskokemuksen omaavilla esimiehillä vastaava prosentti oli 12 %.



Kuvio 15. Kokemuksen vaikutus lisäkoulutuksen tarpeeseen

Kyllä vastanneille seurasi avoin jatkokysymys, jossa vastaaja sai kertoa, minkälaista lisäkoulutusta kokee tarvitsevänsä. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- riippuu aiheesta ja siitä miten kiusallisesta tilanteesta on kysymys
- esimerkkejä oikeista tilanteista ja apuvälineitä kohdata niitä
- esimerkkejä erilaisiin tilanteisiin
- kun seuraava tarve mahdollisesti tulee, tilanne voi olla edellisistä poikkeava, jolloin otan yhteyttä joko työterveyshoitajaan tai henkilöstöpäällikköön
- lisää mahdollisuuksia jakaa kokemuksia
- esimerkkejä tilanteista
- erilaisia tilanteita koskevia käytännönharjoituksia
- kuinka toimia puheeksiottotilanteessa esimiehen asemassa
- taitoa ja eritoten tietoa esimerkiksi PAMin suhteen, että varmasti toimii ja sanoo itsekin oikein joka asian.

5.7 Avoimet kommentit

Viimeisenä kyselylomakkeessa vastaajien annettiin kertoa vapaasti kokemuksiaan ja ajatuksiaan puheeksiottamisesta. Avoimia vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 31 kappaletta. Sisällöltään vastaukset olivat suurimmaksi osaksi positiivisia. Muutama mainitsi kommentissaan syksyllä saadun koulutuksen hyödylliseksi:

”Juuri saatu koulutus puheeksiotosta pienensi kynnystä ottaa asioita puheeksi.”

”Koulutus oli jälleen hyvä tönäisy tarttua vaikeisiin asioihin. Antoi myös varmuutta.”

Puheeksioton tärkeys nousi kommentteista päällimmäiseksi esiin, sillä suurin osa mainitsi kommentteissaan tämän seikan:

”Tärkeää työpaikalla huomioida ja puuttua ongelmiin ajoissa. Se on samalla työntekijöiden välittämistä sekä työilmapiiriin vaikuttava tärkeä tekijä.

”On todella tärkeää, että asioista keskustellaan, jolloin henkilökunta kokee, että heidän ongelmistaan tai huolistaan välitetään.”

”Mielestäni on erittäin tärkeää ottaa varsinkin negatiivisia tapahtumia puheeksi, jotta niihin pystytään reagoimaan mahdollisimman nopeasti.”

Kommenteista vain muutama oli laadultaan negatiivinen, jolloin toivottua tulosta puheeksioton jälkeen ei ollut saavutettu:

”Keskustelu oli mielestäni vähän turha. Ei pysytty selkeästi siinä asiassa mitä oli lähdetty selvittämään. Keskustelun loputtua ei tullut minkäänlaista selkeää ratkaisua.”

6 Pohdinta

Tämän työn päätutkimusongelmana oli selvittää miten puheeksiottaminen on saatu siirrettyä käytäntöön KappAhl Oy:ssä. Lisäksi haluttiin kartoittaa, mitä henkilöstö ajattelee puheeksiottamisesta ja mitä kokemuksia ja mahdollisia koulutustarpeita heillä on aiheeseen liittyen. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että puheeksiottaminen on saatu siirrettyä käytäntöön KappAhl Oy:ssä. Suurin osa vastaajista kokee, että puheeksiottaminen on tärkeä apuväline ja sillä voidaan saavuttaa jotakin. Noin puolet vastaajista kuitenkin pitää puheeksiottamista vaikeana ja kiusallisena. Noin joka viides esimies ilmoitti kaipaavansa lisäkoulutusta aiheeseen, varsinkin esimerkkejä ja apuvälineitä erilaisiin tilanteisiin.

Tutkimuksen kokonaisvastausprosentti oli 68 %. Esimiehistä kyselyyn vastasi 93,5 % ja myyjistä 55 %. Olin positiivisesti yllättynyt esimiesten aktiivisesta vastaamisesta, mutta samalla myös hieman hämmästynyt miten myyjien vastausprosentti jäi suhteessa niin pieneksi. Jokaista myymäläpäällikköä kehoitettiin kyselyn saatekirjeen yhteydessä huolehtimaan, että jokaisen myymälästä kaksi myyjää vastaisi kyselyyn. Näin ollen olisi voinut olettaa, että esimies itse vastattuaan huolehtisi myös myymälänsä myyjien vastaamisesta.

Taustatietoina kyselyssä kysyttiin vastaajan asemaa, jotta pystytään vertailemaan eri ryhmien vastauksia. Esimiehiltä haluttiin tietää myös kokemusvuodet esimiehenä toimimisesta, jotta voidaan katsoa miten kokemus vaikuttaa vastauksiin. Tutkimuksessa haluttiin ensin selvittää, onko puheeksiottaminen terminä tuttu henkilöstölle. Alkuoletamus oli, että puheeksiottamisen pitäisi olla kaikille esimiehille tuttu, koska he ovat juuri syksyllä 2012 saaneet koulutuksen puheeksiottamiseen. Kuitenkin kaksi esimiehistä ilmoitti, että puheeksiottaminen ei ole heille tuttu asia. Tämä oli mielestäni hieman yllättävää, sillä tarkemmin tarkasteltuani näiden kahden esimiehen muita vastauksia, puheeksiottamisen tuntemattomuus ei voinut johtua heidän kokemuksen puutteesta. Toisella heistä oli 1-3 vuoden esimieskokemus ja toisella 3-5 vuoden. Kumpikaan ei myöskään maininnut tarvitsevansa lisäkoulutusta aiheeseen liittyen. Myyjät jakautuivat aika lailla puoliksi, noin puolelle puheeksiottaminen oli tuttu asia ja noin puolelle ei.

Tämä voi viestiä siitä, että ne myyjät, joille puheeksiottaminen ei ole tuttu asia, eivät ole osallistuneet puheeksiottokeskusteluun.

Puheeksiottojen määrällä pyrittiin kartoittamaan, kuinka paljon puheeksiottoja on ylipäätään tehty yrityksessä. Myyjistä 80 % ilmoitti, ettei ole koskaan ollut puheeksiottokeskustelussa. Suurin osa myyjistä, jotka olivat olleet puheeksiottokeskustelussa, ilmoittivat olleensa sellaisessa vain kerran, vain muutama ilmoitti olleensa kaksi, kolme tai neljä kertaa. Esimiehistä reilu kolmasosa ei ollut osallistunut puheeksiottokeskusteluun kertaakaan, mutta niistä jotka olivat osallistuneet, oli suurin osa osallistunut enemmän kuin kerran. Suurin piikki tuli viisi kertaa tai enemmän osallistuneiden kohdalla, joita oli noin viidesosa. Kokemuksen vaikutus puheeksiottojen määrään oli nähtävissä selkeästi. Tämä voi selittyä kokemuksen mukanaan tuomasta varmuudesta, mutta luonnollisesti myös sillä, että tuoreilla esimiehillä ei ole vielä ehtinyt tulla tarvetta puheeksiottamiseen.

Puheeksiottokeskustelujen aiheita kysyttiin, jotta saadaan selville mitkä aiheet ovat yleisimpiä. Näiden tulosten avulla pystytään mahdollisia tulevia koulutuksia mietittäessä kohdistamaan koulutus juuri yleisimpien aiheiden ympärille. Yleisimmät esimiesten puheeksiottokeskustelujen aiheet olivat muutokset työasenteessa, sairauspoissaolot ja myöhästymiset. Myyjät taas mainitsivat eniten jotain muita aiheita, muutoksia työasenteessa ja myöhästymisiä. Jotain muuta -kohdassa tuli enimmäkseen esiin yksityiselämään liittyviä syitä, sekä myymälän sisäisiin henkilökemioihin puuttumista. Esille nousseet keskustelun aiheet olivat suurimmaksi osaksi juuri niitä, joihin Antti-Poika ja Keva kehottivat puuttumaan luvussa 3.3.1. KappAhliassa esimiehet työskentelevät myymälöissä yhdessä myyjien kanssa, joten muutokset työntekijöiden asenteessa on helppo havaita läheltä ja näin ollen ottaa puheeksi. Siitä syystä kyseinen keskustelunaihe nousikin kaikista yleisimmäksi.

Vastaajien mielipiteitä ja asenteita kartoitettiin esittämällä puheeksiottamiseen liittyviä väittämiä. Näissä tuloksissa ei kovin paljon yllätyksiä tullut. Melkein kaikki pitivät puheeksiottamista aiheellisena, tärkeänä apuvälineenä ja kokivat, että sillä voidaan saavuttaa jotain. Yhtä esimiestä ja viittä myyjää lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, ettei puheeksiottaminen ole turhaa. Kysyttäessä onko vastaaja muuttanut toimintatapojaan puheeksiottamisen jälkeen, vain 50 % esimiehistä ja 27 % myyjistä kertoi muuttaneen-

sa. Tähän kysymykseen olisi pitänyt olla vaihtoehtona, ettei ole osallistunut puheeksiotokeskusteluun, sillä kaikista vastaajista 58 % ei osannut sanoa mielipidettään. Näistä suurin osa voi olla juuri sellaisia, jotka eivät ole osallistuneet puheeksiotokeskusteluun. Tässä kohdassa voidaan palata lukuun 3.3.4, jossa Terveystalo painottaa tehtyjen toimenpiteiden seurannan tärkeyttä, ja miettiä viittaavatko tämän kysymyksen tulokset siihen, että KappAhliissa puheeksiottojen seuranta ei ole tarpeeksi tehokasta tai sitä ei ole noudatettu.

Puheeksiottamisen kiusallisuus ja vaikeus jakautuivat aika lailla puoliksi niiden osalta, jotka olivat jotakin mieltä. Tässäkin oli nähtävissä selvä ero alle 3 vuoden kokemuksen ja yli 3 vuoden kokemuksen omaavien esimiesten välillä. Kokemattomimpien esimiesten mielestä puheeksiottaminen tuntuu kiusalliselta 75 % mielestä, kun taas kokeneempien vastaava luku oli 45 %. Puheeksiottaminen tuntui vaikealta 65 % kokemattomimpien esimiesten mielestä kun taas kokeneista 45 % piti sitä vaikeana. Nämä tulokset todistavat oikeaksi Järvisen väitteen luvussa 2.7, jossa viitattiin esimiehen usein kokevan vaikeuksia tarttua havaittuihin ongelmiin.

Lopuksi esimiehiltä kysyttiin vielä lisäkoulutuksen tarvetta puheeksiottamiseen. Vähän alle viidesosa kaikista esimiehistä ilmoitti tarvitsevansa lisäkoulutusta. Tässäkin näkyi ero kokemattomimpien ja kokeneempien esimiesten välillä. Kokemattomimmista 37 % koki tarvitsevansa lisäkoulutusta kun taas kokeneemmista vain 12 % tunsi olevansa lisäkoulutuksen tarpeessa. Tämä viestii siitä, että kokemattomimmat kaipaavat koulutusta tuomaan lisävarmuutta ottaa asioita puheeksi, kun taas kokeneilla esimiehillä selvästi on jo kokemuksen tuomaa varmuutta. Esimiehet halusivat etenkin saada erilaisia esimerkkejä, apuvälineitä ja käytännönharjoituksia erilaisiin tilanteisiin. Myös kokemusten vaihtoa muiden kanssa kaivattiin.

Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus jättää avoimia kommentteja. Näistä oli yllättävän moni, itse asiassa melkein kaikki, positiivisia kommentteja. Kommenteista näkyi miten tärkeänä asiaa pidetään ja myös osa myyjästä oli kommentoinut ottaneensa itse asian puheeksi ja tilanne oli hoidettu hienosti. Muutama esimies kehui Terveystalolta saatua koulutusta hyväksi ja hyödylliseksi. Osa päälliköistä kertoi käyvänsä hieman vapaampi-muotoisia keskusteluja, ei niin virallisesti, aina tarpeen tullen. Muutama kommentti tuli

puheeksiottamisen turhuudesta, toisessa tapauksessa keskustelussa ei pysytty asiassa eikä ratkaisua ongelmaan löydetty, ja toisessa kritisoitiin sairauspoissaoloihin puuttumista, jos kyseessä on esimerkiksi poskiontelotulehduskierre.

6.1 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Puheeksiottoprosessin voidaan olettaa olevan hyvällä mallilla KappAhl Oy:ssä vaikka vielä saattaa esiintyä tilanteita, joihin jätetään puuttumatta, vaikka tilanne sitä vaatisi. Puheeksiottamisen prosessia tulisi edelleen selkeyttää ja tehostaa määrittämällä muillekin osa-alueille kuin sairauspoissaoloille raja-arvot, jollei niitä ole vielä määritelty. Ehdotan puheeksiottokoulutusta jokaiselle uudelle KappAhlin esimiehelle, sekä lisäkoulutusta sitä kaipaaville. Koulutuksessa voisi huomioida tutkimuksessa esiin tulleet tarpeet esimerkkitalanteista ja apuvälineistä tilanteiden kohtaamiseen. Esimerkkitalanteiden aiheet voisivat tulla tutkimuksessa esiin tulleista yleisimmistä puheeksiottokeskustelujen aiheista. Myös käytännön rooliharjoituksia voisi käyttää hyväksi.

Yli puolelle tutkimukseen vastanneista myyjistä puheeksiottaminen ei ollut tuttu asia. Tämä voi viestiä siitä, ettei puheeksiottoon ole ollut tarvetta, mikä on sinänsä hyvä asia. Ehdottaisin silti puheeksiottamisen tuomista enemmän myös myyjien tietoisuuteen. Myyjät eivät mielestäni tarvitse kattavaa koulutusta puheeksiottamiseen, mutta esimerkiksi kuukausipalaverissa voitaisiin käydä hiukan läpi varhaisen tuen merkitystä ja puheeksiottamisen tärkeyttä ja tarkoitusta tässä prosessissa. Näin myyjiä pystytään rohkaisemaan ottamaan itse asioita puheeksi, esimerkiksi omaan yksityiselämään liittyviä vaikeuksia, jotka saattavat vaikuttaa työntekijän työkykyyn, mutta jäisivät muuten esimieheltä huomaamatta.

Tutkimuksen teon jälkeen olin sitä mieltä, että tutkimus olisi ollut helpompi toteuttaa, mikäli tutkimus olisi kohdennettu vain myyjille tai vain esimiehille. Näin olisi pystytty syventymään tarkemmin jommankumman osapuolen vastauksiin. Ymmärrän kyllä, että toimeksiantaja halusi selvittää molempien ryhmien näkökulmia. Tällöin tutkimuksesta olisi voinut suorittaa kaksi eri versiota, joihin olisi koottu erikseen esimiehille tarkoitetut kysymykset ja myyjille tarkoitetut. Kysymysten asettelu oli hieman haastavaa niin, että ne sopivat sekä myyjille että esimiehille. Jatkotutkimuksena ehdotan mahdollisen

uuden koulutuksen jälkeistä uutta tutkimusta aiheeseen liittyen. Lisäksi saattaa olla aihetta tarkistaa, löytyykö esimiesten työkaluista tarpeeksi kattava ja ajantasainen kirjallinen materiaali varhaisen tuen ja puheeksiottamisen tueksi. Jos ei, voisi jatkossa tehdä produktiivisen työn, jossa kehitetään esimerkiksi varhaisen tuen kirjallista materiaalia.

6.2 Arvio opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta

Opinnäytetyöprosessini alkoi virallisesti maaliskuussa 2012 osallistuessani opinnäytetyökurssille ja hankkimalla ohjaajan työlleni. Tuossa vaiheessa vielä koko opinnäytetyöprosessi oli minulle melko vieras, enkä tiennyt tarkkaan miten prosessi etenee. Minulla oli työlleni valmiina jo aihe, jonka olin saanut työharjoittelupaikastani KappAhl Oy:stä. Alun perin tarkoitukseni oli tehdä perehdytysopas KappAhlin myyjille. Kesän ajan tutustuinkin perehdyttämisen teoriaan, kunnes heinäkuun lopulla sain yllättäen selville, että perehdytysopas KappAhlin myyjille oli jo tehty opinnäytetyönä. Näin ollen jouduin vaihtamaan aihetta. Uuden aiheen sain samalta yritykseltä elokuussa. Valitsimme aihepiiriksi työhyvinvoinnin, mutta pian huomasin, että aihepiiri on hyvin laaja. Tästä syystä halusin rajata aihetta tarkemmin, ja lopulta toimeksiantajani ehdotti puheeksiottamista. Kiinnostuin aiheesta välittömästi, sillä aihepiiri on tärkeä ja ajankohtainen. Lisäksi olin tyytyväinen aiheen tarkkaan rajaukseen.

Varsinaisen työskentelyn uuden aiheen parissa aloitin elokuussa 2012 tutustumalla työhyvinvoinnin teoriaan. Seuraavaksi kirjoitin aiheanalyysin ja tutkimussuunnitelmani esittelin marraskuun 2012 puolella välissä. Koska alkuperäinen suunnitelmani oli saada työ valmiiksi joulukuuhun mennessä, tiesin jo tässä vaiheessa, ettei se tule onnistumaan, koska jouduin aloittamaan jo kertaalleen kaiken alusta. Kyselylomake lähetettiin kohde-ryhmälle marraskuun viimeisellä viikolla ja kyselyn tulokset sain joulukuun puolella välissä. Tämän jälkeen aloin tohinalla käymään läpi tuloksia ja analysoimaan niitä. Opinnäytetyön ensimmäisen version palautuspäiväksi sovimme ohjaajani kanssa 8. tammikuuta 2013 ja viimeisen version palautuspäiväksi 28. tammikuuta 2013.

Opinnäytetyöprosessin suurin haaste oli aikataulussa pysyminen. Kävin syksyn aikana vielä viimeisiä pakollisia kursseja sekä tein silloin tällöin työvuoroja, joten päivät venyi-

vät usein pitkiksi ja vuorokauden tunnit eivät tahtoneet riittää. Vaikeuksia toivat myös tekniset ongelmat, sillä oma tietokoneeni hajosi yllättäen lokakuussa ja osa opinnäytetyöhön tehdyistä tiedostoista hävisi kokonaan. Tästä huolimatta koen onnistuneeni opinnäytetyöprosessissa hyvin, vaikka valmistuminen hiukan venyikin, tosin osittain minusta riippumattomista syistä. Työlleni asettamani tavoitteet, motivaatiotasoni ja aiheen kiinnostavuus olivat seikkoja, joiden ansiosta työskentelyni pysyi koko ajan joutuisana ja mielekkäänä. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui myös moitteettomasti.

Prosessi opetti minulle ennen kaikkea paljon uutta tietoa työhyvinvoinnin aihepiiriin liittyen sekä itse tutkimuksen tekemisestä. Tämä oli ensimmäinen tekemäni tutkimus ja siinä mielessä erittäin mukava ja mielenkiintoinen kokemus. Toivoisin, että työstäni olisi toimeksiantajalleni hyötyä, ja että he käyttäisivät saamiani tutkimustuloksia mahdollisuuksien mukaan hyödyksi. Tulevaa elämää varten prosessi on opettanut minulle ennen kaikkea ajanhallintaa ja priorisointia. Kun on monta rautaa yhtä aikaa tulella, on joskus mahdoton keskittyä yhteen asiaan kerrallaan; kouluasiat pyörivät mielessä töissäkin ja päinvastoin. Tällaisissa tilanteissa ei auttanut muu kuin pysähtyä, vetää syvään henkeä ja keskittyä olennaiseen.

Lähteet

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Helsinki.

Antti-Poika, M. 2007. Hyvä työkyky – Työkyvyn tukemisen malli. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Luettavissa:

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF>. Luettu: 10.12.2012.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Helsinki.

Heinonen, J., Hytti, U., Kautonen, T. & Bögenhold, D. 2011. Porkkanaa, ei keppiä! Tyytyväisyys pitää työelämässä. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.). Työstä, joustaa ja jaksa – Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus. Helsinki.

Helsingin Sanomat 2012a. Työterveyshuoltoon laitettut rahat eivät takaa työhyvinvointia. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/kotimaa/Ty%C3%B6terveyshuoltoon+laitetut+rahat+eiv%C3%A4t+takaa+ty%C3%B6hyvinvointia/a1305594619859>. Luettu: 22.1.2013.

Helsingin Sanomat 2012b. Sairauslomakarenssi ajaisi liki puolet sairaana töihin. Luettavissa:

http://m.hs.fi/inf/infomo?site=hs&view=news_ulkomaat_child&feed:a=hs.fi&feed:c=news&feed:i=1305607114928. Luettu: 12.11.2012.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum. Helsinki.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat Oy.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8. painos. WSOYpro. Helsinki.

KappAhl Oy 2012. Yritys. Luettavissa: <http://www.kappahl.com/fi/corp/YRITYS-/YRITYS/YRITYS/>. Luettu: 29.12.2012.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Työhyvinvoinnin kokonaisuus. Luettavissa: <https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/tyohyvinvointi/pages/default.aspx>. Luettu: 2.1.2013.

Keva 2012a. Puheeksiottaminen – Ota huoli ja ongelmat puheeksi ajoissa. Luettavissa: http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/varhainen_tuki/puheeksiottaminen/Sivut/Default.aspx. Luettu: 29.12.2012.

Keva 2012b. Tilanteita, joissa ongelmat kannattaa ottaa puheeksi. Luettavissa: http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Aktiivinen%20tuki/tilanteita_joissa_ongelmat_kannattaa_ottaa_puheeksi.pdf. Luettu: 29.12.2012.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn - varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.

Pyöriä, P. (toim.). 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita. Helsinki.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki.

Seies, E. 2012. Kannattaa sopia työhyvinvoinnista. Fakta. 01/2012, s. 6.

Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tietosanoma. Helsinki.

Talouselämä. 10.4.2012. Hyvinvointiin menee henkeä kohti 860 euroa vuodessa – aivan liian vähän. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/hyvinvointiin+menee+henkea+kohti+860+euroa+vuodessa++aivan+liian+vahan/a2095320>. Luettu: 13.10.2012.

Terveystalo 2011a. Henkilöstön työssäselviytyminen – Varhaisen tuen malli. Terveystalon koulutusmateriaali KappAhlin myymäläpäälliköille. Helsinki.

Terveystalo 2011b. Työkykyriskien varhainen tunnistaminen ja hallinta. Terveystalon koulutusmateriaali KappAhlin myymäläpäälliköille. Helsinki.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työterveyslaitos 2012a. Työhyvinvointi. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 29.12.2012.

Työterveyslaitos 2012b. Työyhteisön työhyvinvointi. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. Luettu: 3.1.2013.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Valtiokonttori. 2007. Avoimuutta arkeen – Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Kaiku-palvelut. Helsinki.

Verkkouutiset. 29.9.2012. Kokoomus: Sairauslomiin Ruotsin malli. Luettavissa:

<http://www.verkkouutiset.fi/index.php/politiikka/984-politiikka/109752-kokoomus-sairauslomiin-ruotsin-malli>. Luettu: 11.11.2012.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei

28.11.2012

Opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni KappAhlille. Työni aiheena on: ”Puheeksiottaminen osana varhaisen tuen mallia KappAhl Oy:ssä”. Tutkimuksessa kartoitetaan miten puheeksiottaminen on tullut käytäntöön KappAhlissa sekä mitä koulutustarpeita, kokemuksia ja ajatuksia henkilöstöllä on aiheeseen liittyen. Toivoisin, että kyselyyn vastaavat kaikki myymäläpäälliköt, aluepäälliköt sekä 2 vakituista myyjää jokaisesta myymälästä.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain noin 10 minuuttia. Vastausaikaa kyselyyn on **keskiviikkoon 12.12. saakka**. Kaikki vastaukset käsitellään nimettömästi, eikä vastauksia pysty yhdistämään tiettyyn henkilöön tai edes myymälään. Kyselyyn pääset KappNetin linkistä ”Työhyvinvointikysely”.

Kiitän jo etukäteen kaikista vastauksista. Jos sinulle herää kysyttävää, tavoitat minut sähköpostitse osoitteesta: emmi.kemppainen@myy.haaga-helia.fi.

Ystävällisin terveisin

Emmi Kemppainen

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Puheeksiottaminen osana varhaisen tuen mallia KappAhl Oy:ssä

Puheeksiottamisella tarkoitetaan välittävää ja ennaltaehkäisevää keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä. Puheeksiottaminen kuuluu osaksi varhaisen tuen mallia ja sen tarkoituksena on edistää työhyvinvointia. Puheeksiottamisella voidaan tuoda esille vaikeitakin aiheita. Näitä voi olla mm. työntekijän toistuva myöhästely, pitkät tai useat sairauspoissaolot tai heikentynyt työn laatu.

Tämän tutkimuksen avulla kartoitetaan miten puheeksiottaminen on otettu käytäntöön KappAhl Oy:ssä, sekä millaisia kokemuksia ja mahdollisia koulutustarpeita esimiehillä ja työntekijöillä on liittyen aiheeseen. Kaikki vastaukset käsitellään nimettömästi.

1. Asemasi

- Myyjä
- Esimies

2. Jos toimit esimiesasemassa, kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta esimiestyöstä KappAhlissa?

- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

3. Onko puheeksiottaminen sinulle tuttu asia?

- Kyllä
- Ei

4. Kuinka monta kertaa olet ollut puheeksiottokeskustelussa?

- En kertaakaan
- 1 kerran
- 2 kertaa

- 3 kertaa
- 4 kertaa
- 5 kertaa tai enemmän

5. Jos olet ollut puheeksiottokeskustelussa tai muussa vastaavassa esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa, niin mitä keskustelu koski? Voit valita useita vaihtoehtoja jos keskusteluja on ollut useita.

- Sairauspoissaoloja
- Myöhästymisiä
- Muutoksia työasenteessa
- Päihdeongelmaa
- Muutoksia työtuloksessa
- Jotain muuta, mitä
- En ole ollut puheeksiottokeskustelussa

6. Vastaa mitä mieltä olet seuraavista väittämistä huolimatta siitä oletko ollut puheeksiottokeskustelussa vai et.

	Samaa mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Puheeksiottaminen tuntuu vaikealta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheeksiottaminen tuntuu kiusalliselta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheeksiottaminen tuntuu turhalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheeksiottaminen on aiheellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheeksiottamisella voidaan saavuttaa jotain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheeksiottaminen on tärkeä apuväline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheeksioton jälkeen olen muuttanut toimintatapani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta puheeksiottamiseen?

- Kyllä, minkälaista
- En

8. Kerro vapaasti kokemuksiasi ja ajatuksiasi puheeksiottamisesta.
