

TYÖKYKYJOHTAMISEN OPAS

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Liiketalouden ja matkailun ala
Kevät 2019
Johanna Virta

Tiivistelmä

Tekijä Virta, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 42 sivua, 26 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Työkykyjohtamisen opas		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsitteli työkykyä, sen johtamista ja varhaisen tuen mallia. Työn tarkoituksena oli kehittää ja päivittää kohdeyrityksen olemassa olevaa työkykyjohtamisen ohjeistusta ja koota yhdeksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön tutkimuksen ja sen tuloksena valmistuneen työkykyjohtamisen oppaan tarkoituksena on olla apuna kohdeorganisaation esimiehille arkipäivän tilanteissa. Toimeksiantaja oli Osuuskauppa Hämeenmaa. Oppaan idea oli helpottaa esimiesten työtä ja kertoa ja ohjeistaa käytännönläheisesti, kuinka työkykyyn liittyvissä tilanteissa tulee toimia.</p> <p>Opinnäytetyö oli sekä toiminnallinen että osaksi tutkinnallinen. Toiminnallisessa osuudessa koottiin työkykyjohtamisen opas. Tutkinnallinen osuus sisälsi kvalitatiivisen tutkimuksen, joka toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelut ja opas toteutettiin loppuvuoden 2018 ja alkuvuoden 2019 välisenä aikana.</p> <p>Aihe oppaaseen tuli toimeksiantajalta ja tutkinnallisen osuuden aihe rajattiin ja muovautui työn edetessä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui työkyvystä ja varhaisen tuen mallista. Työssä keskityttiin käsittelemään työkykyä ja varhaista tukea työkyvyn tukemisessa sekä esimiehen roolia niissä. Tietolähteinä käytettiin kirjallista materiaalia, tieteellistä tutkimusta sekä haastatteluiden ja keskusteluiden seurauksena syntyneitä materiaalia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että työpaikan ilmapiirillä ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijän työkykyyn. Tutkimuksesta selvisi, että työkyvyn kokemiseen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä ja niitä on monia. Työkykyä heikentäviä asioita ovat kiireen aiheuttama kuormitus ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhön. Esimiehen johtamistyylillä on merkitystä siihen, miten työntekijät sitoutuvat työhönsä ja muutoksiin organisaatiossa.</p>		
Asiasanat työkyky, työkykyjohtaminen, esimiestyö, varhainen tuki, ennaltaehkäisevä toiminta		

Abstract

Author Virta, Johanna	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 68 pages	
Title of publication Guidebook for Work Ability Management		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>This thesis focuses on work ability, work ability management, and an early support model. The purpose of the study was to develop and update the already existing guidelines for work ability management at the case company, as well as to unify the guidelines into a single manual. The goal was to have this research and the guidebook adopted as a guide for the superiors at the case company, Osuuskauppa Hämeenmaa. The guidebook aims to provide practical guidelines and instructions for the superiors and thus make their work easier as they deal with situations related to work ability.</p> <p>The thesis consists of both a functional part and some qualitative research. The result of the functional part was the guidebook for work ability management. The qualitative research was carried out in the form of interviews. The interviews and guidebook were carried out in the period between late 2018 and early 2019.</p> <p>The topic for the guidebook was given by the case company, and the qualitative research section was defined and shaped as the work progressed. The theoretical framework consists of both work ability and early support models. This thesis focused on the role of work ability and early support within work ability support, as well as on the role of the superior in the process. The sources consisted of literature and relevant research studies, as well as material derived from the interviews and discussions.</p> <p>The results show that the workplace atmosphere and leadership play a crucial role in the employees' ability to work and on the attitude towards work. The study also showed the factors that influence the employees' ability to work are both varied and unique to each individual. Among the leading issues negatively influencing the employees' ability to work are excessive stress caused by rush and limited possibilities to have a say in the work itself. The leadership style of the management has a major effect on the employee's attitudes towards their job and on their ability to process changes in their work.</p>		
Keywords Work ability, Work ability management, Supervisory work, Early support, Preventive work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aihe ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Toimeksiantaja Osuuskauppa Hämeenmaa	3
2	TYÖKYKY	4
2.1	Mitä työkyky on?	4
2.2	Työhyvinvointi	7
2.3	Työn imu	8
2.4	Työkyvyn hallinta ja tuki	9
2.5	Työkykyjohtaminen	13
2.5.1	Esimiestyön merkitys työkyvyn johtamisessa	14
2.5.2	Esimiehen rooli ja vastuu	15
2.5.3	Esimiehen keskeisimmät keinot työkyvyn ylläpitämiseksi	16
3	VARHAINEN TUKI TYÖKYVYN TUKEMISESSA	17
3.1	Varhaisen tuen mallissa huomioitavat lait ja asetukset	17
3.2	Varhaisen tuen malli	18
3.2.1	Työkyvyn uhkan tunnistaminen	20
3.2.2	Puheeksi ottaminen ja keskustelu	21
3.2.3	Toimenpiteistä sopiminen, toteuttaminen ja seuranta	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
4.1	Tutkimusmenetelmän valitseminen	23
4.2	Aiheanalyysi	23
4.3	Työn suunnittelu ja oppaan toteutus	24
4.4	Tutkimustiedon kerääminen ja tutkimuksen toteuttaminen	26
4.5	Haastateltavat	27
4.6	Tutkimuksen tulokset	27
5	POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	34
5.2	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	35
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	37
6	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan yhdistelmä toiminnallista ja tutkimuksellista työtä. Työ tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista eli työn tavoite on koota kohdeyrityksen esimiehille työkykyjohtamisen opas. Opinnäytetyössä on kaksi osaa: toiminnallinen osuus eli produkti ja opinnäytetyöraportti eli opinnäytetyön prosessin dokumentointi ja arviointi tutkimusviestinnän keinoin. Työn toimeksiantaja on Osuuskauppa Hämeenmaa ja sen henkilöstöosasto. Lähtökohtana ja toimeksiantajan toiveena on saada tiivis ja helppolukuinen opas esimiesten käyttöön arkipäivän tilanteisiin. Tutkimusosuus toteutetaan keskustelemalla ja haastattelemalla kohdeyrityksen kolmen eri toimipisteen työntekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat saavansa esimieheltään tukea työkyvyn edistämiseen, työssäjaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen sekä seuraamiseen, ja mitä toiveita ja parannusehdotuksia heillä on. Keskusteluissa työntekijöiltä kysytään mm. edistetäänkö heidän mielestään työpaikalla suunnitelmallisesti työssäjaksamista ja hyvinvointia?

Tuloksista selviää ovatko organisaation esimiehillä käytössä oikeat työkyvyn edistämisen ja työkyvyn ylläpitämisen työvälineet. Työntekijöiden kanssa käytyjen keskusteluiden ja kohdeyrityksen olemassa olevien ohjeiden pohjalta kootaan sekä päivitetään uusi työkykyjohtamisen ohjeistus kohdeyrityksen esimiehille.

Työkyvyn ylläpito on pitkäjänteistä yhteistyötä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon välillä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Hyvässä henkilöstöjohtamisessa painotetaan työhyvinvoinnin ja työterveyden merkitystä. Työntekijän hyvinvointiin ja poissaoloihin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation, johtamisen, työyhteisön, esimiestyön ja yksilön toimintatavat (Valtionkonttori 2016.)

1.1 Aihe ja tutkimuskysymykset

Toimeksiantajan aihe ja tehtäväksiänto oli koota työkykyjohtamisen käsikirja yrityksen esimiehille. Tutkimus rajattiin niin, että tietopohjassa keskitytään työkykyyn ja varhaisen tuen malliin. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, millainen on kattava esimiehille suunnattu työkykyjohtamisen ohjekirja. Tutkimusosuudessa keskitytään työntekijöiden kokemukseen ja näkemykseen esimiehiltään saamastaan tuesta työkyvyn edistämiseen ja ylläpitämiseen. Työntekijöiltä kysytään mm. miten he kokevat saavansa tukea työkykyynsä ja millä keinoilla heidän mielestään työkykyä voidaan vahvistaa.

Päätutkimuskysymykseksi määräytyi seuraava kysymys:

- Millainen on työkykyä edistävä esimiehille tarkoitettu työkykyjohtamisen käsikirja?

Alatutkimuskysymyksiksi määräytyivät seuraavat kysymykset:

- Miten työntekijät kokevat saavansa esimieheltään tukea työkyvyn edistämiseen, työssäjaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen?
- Miten työkykyä tuetaan?

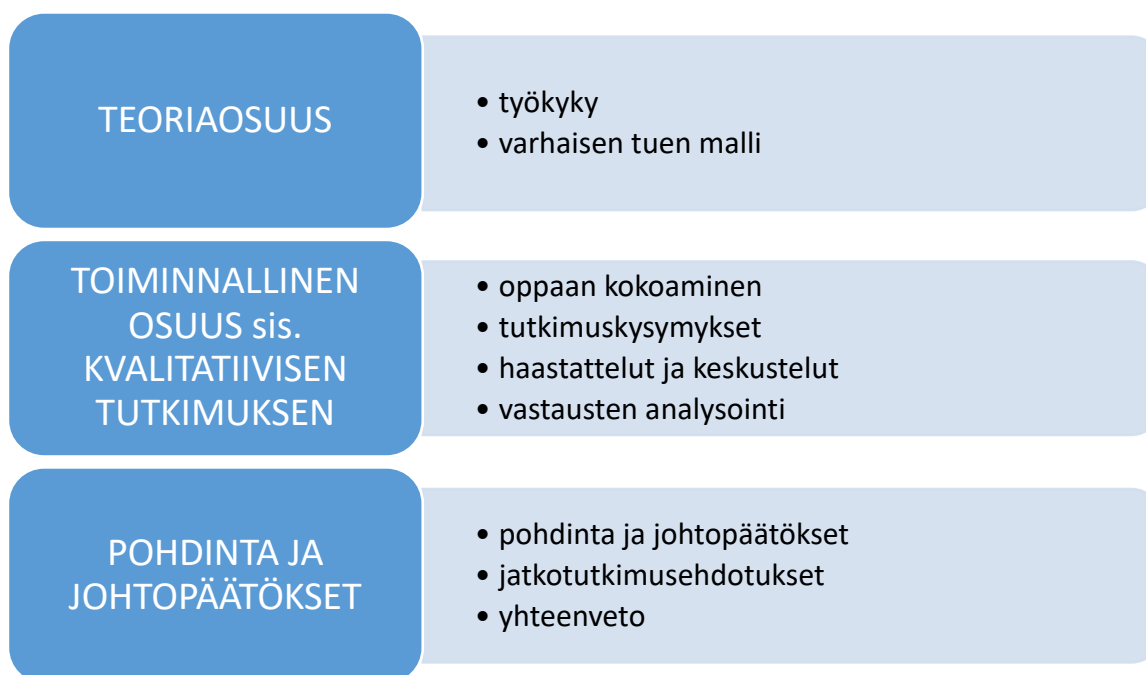
Opinnäytetyössä ei tutkita sitä, mikä on esimiesten oma näkemys työkykyjohtamiseen, vaan lähestytään aihetta työntekijän näkökulmasta selvittämällä, miten he kokevat saavansa tukea omaan työkykynsä ylläpitämiseen ja työssäjaksamiseen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osasta, joka toteutetaan kvalitatiivisena keskustelujen ja haastattelujen avulla sekä toiminnallisesta osasta, jossa kootaan työkykyjohtamisen opas. Teoreettisen osuuden teema on työkyky ja varhaisen tuen malli työkyvyn ylläpitämisessä. Teoriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee työkykyä ja sitä mistä se muodostuu. Toinen luku käsittelee varhaisen tuen mallia työkyvyn ylläpitämisessä.

Luvussa neljä on opinnäytetyön empiirinen osuus, jossa esitetään tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutustapa sekä analysoidaan tutkimustuloksia. Toiminnallisen osuuden tuotos on työn lopussa liitteenä oleva työkykyjohtamisen käsikirja (liite1). Toimeksiantajan toive opasta varten on, että sen tulisi olla, tiivis, helppolukuinen, ei tieteellistä tekstiä eli mahdollisimman helposti ymmärrettävä. Materiaalin tulee toimittaa word-tiedostona määräaikaan mennessä ja toimeksiantajan mainososasto huolehtii oppaan lopullisesta ulko- näöstä.

Lopuksi on pohdintaa ja johtopäätökset opinnäytetyöstä sekä työn yhteenveto.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

1.3 Toimeksiantaja Osuuskauppa Hämeenmaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi S-ryhmän 20 alueosuuskaupasta ja se on alueensa suurin yritys ja se työllistää noin 3200 henkilöä. Osuuskauppa tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen, joita on jo yli 160000. Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi S-ryhmän 20 alueosuuskaupasta ja on alueensa suurin yritys. Hämeenmaan toimialue on Kanta- ja Päijät-Häme ja se tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen, joita on jo yli 160000. Visiona on olla oman alueensa asiakkaiden omistuksessa oleva johtava vähittäiskauppayritys, joka tarjoaa asiakasomistajilleen parhaat mahdolliset palvelut ja edut. Yksi toiminta-ajatuksen osa on oman alueen hyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen. Hämeenmaa uudistaa ja laajentaa toimintaansa koko ajan. Osuuskauppa Hämeenmaan arvot ovat 1. Olla asiakkaita varten 2. Toimia avoimesti ja vastuullisesti 3. Uudistua kehittämällä ja oppimalla 4. Toimia tuloksellisesti. (S-kanava. 2018.) Hämeenmaa panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja sillä on olemassa ohjeistus, miten työkykyä parannetaan ja miten toimitaan, jos työkyky on alentunut.

2 TYÖKYKY

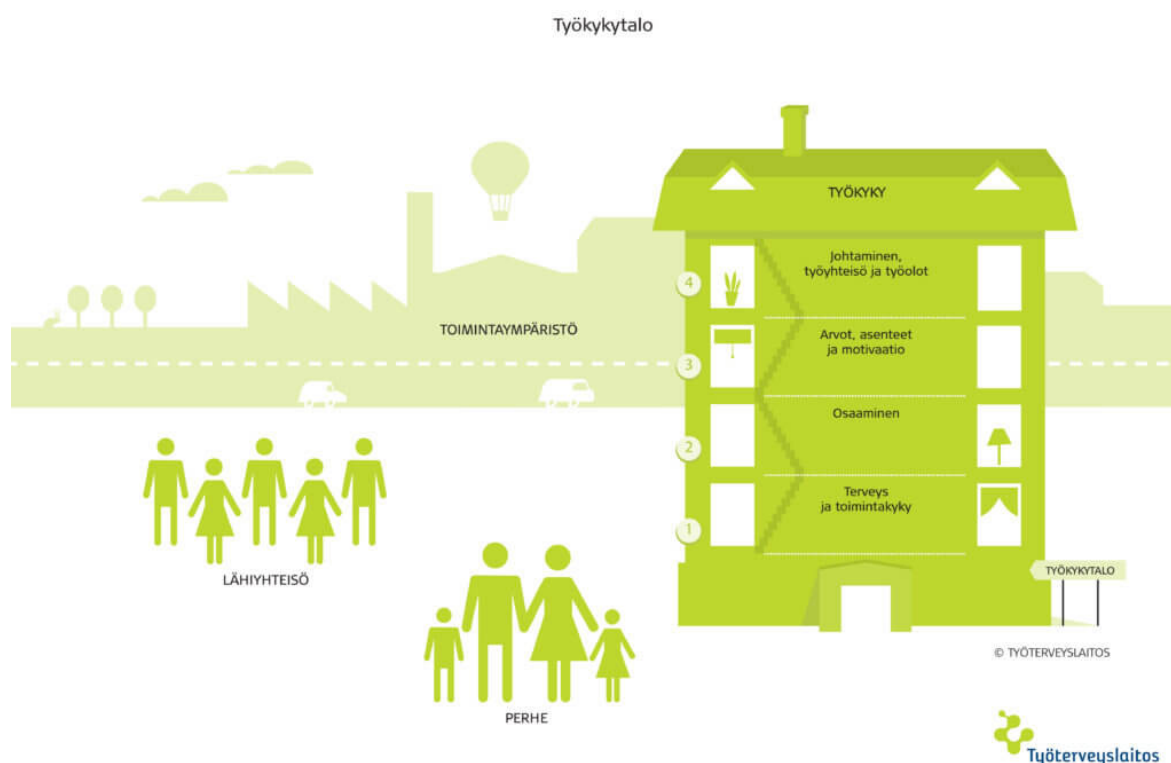
2.1 Mitä työkyky on?

Työkyky muodostuu monien asioiden summasta. Työkyvyn perustana on ihmisen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Työkyky on kokonaisuus, joka muodostuu fyysisten ja psyykkisten voimavarojen sekä työn välisestä tasapainosta ja yhteensopivuudesta (Pehkonen 2018). Mielekäs työ, toimiva työyhteisö ja turvallinen työympäristö ovat avainasioita työkyvyn ylläpitämiseen. Työkykyä kutsutaan myös termillä tyky.

Työkyky- käsitteellä voidaan arvioida henkilön työkyvyttömyyden perusteita. Ammatillisella työkyvyttömyydellä tarkoitetaan sairautta, vamma tai vikaa, joka estää työnteon. Työkyvyttömyyden syy ei aina ole sairaus, sillä työkyvyn ajatellaan perustuvan toimintakykyyn (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen) ja siihen liittyy työhön kohdistuvat asenteet, ammattitaito ja arvot (Tela 2019).

Työkyky muodostuu hyvistä työolosuhteista, johtamistavasta, toimivasta työyhteisöstä, työn mielekkyydestä ja työn osaamisesta. (Tela 2019). Näiden kokemiseen vaikuttaa jokaisen omat arvot, asenteet ja motivaatio. Fyysiset voimavarat voivat heikentyä iän myötä, mutta se ei välttämättä tarkoita sitä, että automaattisesti työkyky heikkenee. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen vahvistaa työkykyä. Työkykyyn vaikuttavia ulkoisia asioita ovat työn sisältö, työolot, työn organisointi ja koko työyhteisö ja sen toimintatavat (Tela 2019).

Työn keskeinen merkitys elannon turvaamisen lisäksi on tarjota ihmiselle mahdollisuus kehittyä ja kokea itsensä tärkeäksi sekä luoda selkeä päivärytmi ja tarjota sosiaalista kanssakäymistä (Ahola 2011, 64). Työ ja terveys ovat yhteydessä toisiinsa, jolloin joku työhön liittyvä tekijä saattaa vaikuttaa työntekijän terveydentilaan ja näin käynnistää sairausprosessin. Työolot vaikuttavat ihmisen valintoihin elämäntavoissa ja nämä valinnat voivat joko edistää tai heikentää terveyttä.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2018)

Työkykyä voidaan kuvata talon (kuva 1) muodossa kuvaamalla työkykyyn ja työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät. Talossa on neljä kerrosta ja kerrokset tukevat toisiaan, koska työkyky kertoo ihmisten voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä tasapainosta. Terveys ja toimintakyky ovat alimmaisena ja ne muodostavat perustan työkyvylle. Seuraavassa kerroksessa on osaaminen ja tämä perustuu peruskoulutukseen, ammatilliseen osaamiseen, tietoon ja taitoon. Toisen kerroksen merkitys korostuu nykypäivänä, sillä elinikäinen oppiminen on tärkeää, koska uudet työkykyvaatimukset ja osaamisalueet lisääntyvät kaikilla toimialoilla. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot ja asenteet ja tässä kerroksessa ovat työ- ja muun elämän yhteensovittaminen. Oman asenteen merkitys korostuu ja kun työ koetaan mielekkäänä ja haasteellisena niin se vahvistaa työkykyä. Neljännessä ja ylimmässä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Esi- miestyöllä ja johtamisella on olennainen osa työpaikalla. Ylin kerros kuvaa sitä, että esi- miehillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus työpaikan työkykytoiminnasta. Talon kerrokset tukevat toisiaan. Hyvä työkyky on sitä, kun ihmisen voimavarat ja työ ovat tasapainossa keskenään (Pehkonen 2018).

Asenne ja motivaatio

Oma asenne työntekoa kohtaan vaikuttaa suuresti myös työkykyyn. Kun työnteko on mielekästä ja riittävän haasteellista niin se koetaan työkykyä vahvistavana asiana. Motivaatiota pidetään yleensä tärkeimpänä tekijänä, jotta päästään tavoitteisiin ja saavutetaan halutut tulokset. Ria Parppein mukaan yksin motivaatio ei riitä ja sen takia vahvastikaan motivoituneet ihmiset eivät aina välttämättä saavuta tavoitteitaan. Syynä tähän on se, että motivaatio ei pysy yllä itsestään, eikä suunnitelmia saa toteutettu vahvalla tahdolla vaan tällöin tarvitaan toimeenpanon taitoa eli volitiota.

Volitio on merkittävin ihmisen tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä. Se on taito tietoisesti ja johdonmukaisesti säädellä ja hyödyntää omaa henkistä pääomaa sekä ympäristötekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Parppe 2018.)

Kyseessä on siis taito eli sitä voidaan arvioida ja kehittää sekä johtaa. Taidon pystyy siirtämään tilanteesta toiseen ja sen takia se mahdollistaa menestymisen jatkuvassa muutoksessa (Parppe 2018.)

Asenteet vaikuttavat siihen, kuinka työpaikalla käyttäydytään. Heikentyneen työkyvyn omaava työntekijä esimerkiksi masentunut henkilö saattaa esimiehen näkökulmasta tuntua rasisiteelta, koska hän on hetkellisesti vähemmän tehokkaampi ja tuottavampi (Ahola, 29). Tällaisessa tilanteessa esimiehen ja työyhteisön myönteinen suhtautuminen asiaan helpottaa työssäjaksamista ja edistää työkykyä.

Työntekijän omat keinot työkyvyn ylläpitämiseen

Työntekijä on avainasemassa oman työkykynsä ylläpitämisessä. Jaksamista ja toimintakykyä voi pitää yllä syömällä terveellisesti, liikkumalla, huolehtimalla riittävästä levosta ja välttämällä päihteiden käyttöä. Hyvinvoiva ja terve ihminen tekee tuloksia.

Elävä ihminen liikkuu ja liikunta antaa voimaa. Henkisesti kuormittavat työt tarvitsevat liikuntaa vastapainoksi. Kun asettaa omia tavoitteita ja saavuttaa ne niin itseluottamus lisääntyy samalla (Juuti & Vuorela 2004, 77.) Lisääntynyt liikunta-aktiivisuus on yhteydessä parempaan fyysiseen toimintakykyyn. Vähäinen liikunta -aktiivisuus on kroonisten sairauksien, toimintakyvyn alenemisen ja suuremman työkyvyttömyyseläkkeen riskitekijä (Holstila 2017, 7.)

Työn, perheen ja vapaa-ajan tulee olla oikeassa suhteessa toisiinsa. Sosiaaliset suhteet ja harrastukset tukevat työssä jaksamista. Riittävällä levolla ja palautumisella on myös

merkitystä asiaan. Ihminen ei ole robotti, joka pystyy keskittymään pelkästään työhön. Työelämän, perhe-elämän ja vapaa-ajan välille hyvän suhteen löytäminen vaatii tarkkaa havainnoimista ja jatkuvaa tasapainoilua ja näiden eri osa-alueiden huolenpitoa (Juuti ym.2004,80.) Kun ihminen voi hyvin hän lisää hyvinvointia ympärillään ja samoin toisin päin, kun on paha olla niin se lisää pahaa oloa ympäristöön. Ihmisen tulisi hyvässä suhteessa rakastaa elämäänsä ja työtänsä.

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä kokonaisuus: se muodostuu itse työstä, sen mielekkyydestä, työturvallisuudesta sekä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja terveydestä. Työhyvinvointi kuvaa työntekijän näkemystä ja kokemusta siitä kuinka terveellistä, turvallista ja johdettua työ on. Lisäksi se kuvaa kuinka muutoksia hallitaan ja millaisen tuen työyhteisö antaa työntekijälle ja kuinka merkityksellistä ja palkitsevaa työ on työntekijän mielestä. (Mattila & Rauramo 2015, 3.)

Henkilöstön hyvinvointia, organisaation suorituskykyä ja tuloksellisuutta lisätään hyvällä johtamisella (Manka & Manka 2016, 141). Yksilön lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä tietysti itse työ. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista.

Johtaja luo omalla optimismillaan tai pessimismillään mahdollisuuden työhyvinvointiin tai -pahoinvointiin. (Manka 2017.)

Hyvällä johtamisella ja hyvillä työyhteisötaidoilla edistetään työhyvinvointia työpaikalla. Johtamisella vaikutetaan työilmapiiriin ja työn hallintaan ja siihen, miten oikeudenmukaisuus koetaan työpaikalla. Kun esimies ottaa työhyvinvoinnin kehittämisen osaksi pitkäjänteistä kehitystoimintaa edistää hän työssä jaksamista (Suonsivu 2014, 165). Työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa esimiehellä on tärkeä rooli. Hänen tehtävä on huolehtia, että fyysinen ja psyykinen kuormitus pysyy kohtuullisena. (Manka ym 2016, 9.) Työntekijän vastuulla on oman itsensä johtaminen ja siitä, miten hän toimii työyhteisössä. Manka muistuttaa kuitenkin, että jokaisen pitää tehdä keskeisin oivallus omassa päässänsä. Jos työelämä ei suju niin on hyvä miettiä syytä ja kysyä itseltään mikä oma rooli on kyseisessä asiassa.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on parhaimmillaan prosessi ja siihen liittyviä asioita ovat: hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työajat, tasa-arvo, työkyky & työterveys ja työturvallisuus (Hakanen 2012). Henkilöstön olisi hyvä ymmärtää, että henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin pohja on hyvä ammattitaito ja työkyky. Näillä parannetaan elämänlaatua. Organisaation ylimmässä johdossa luotetaan numeroihin ja siksi työhyvinvointiin panostamista pidetään useammin investointina eikä kuluna (Kauhanen 2012.)

Harri Virolaisen (2012, 11) kokonaisvaltainen hyvinvointi muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista. Kaikki nämä alueet ovat tiivisti yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa, joten on tärkeää huomioida että, ei pidä tarkastella työhyvinvoinnin irrallista osa-aluetta vaan aihetta kokonaisuudessaan. Virolaisen (2012, 9) mukaan työhyvinvoinnin ei tule olla ainoastaan puuttumista pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin vaan tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työn imuun, työn merkitykseen ja iloon sekä voimaantumiseen työssä.

2.3 Työn imu

Työn imun määritelmä vaihtelee sen mukaan, mistä lähteestä tai näkökulmasta sitä tarkastelee. Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa mikä liittyy työhön. Työn imua kuvaavia sanoja ovat: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 8.) Työn imu hyödyttää kaikkia ja kokemuksena työn imu on arvokas ja tärkeä, sillä siitä on hyötyä työntekijälle hänen omassa elämässään sekä yritykselle, jossa hän työskentelee. Kun työntekijä kokee työn imua, hän on uudistuksenhakuisempi ja aloitteellisempi. Hän on sitoutunut työhönsä ja tartuttaa oloaan myös muihin työyhteisön jäseniin. Työn imuinen henkilö on innostunut, energinen ja ylpeä työstään (Koskensalmi ym. 2015, 8). Työnantajan näkökulmasta työn imu on tavoiteltava tila, sillä työn imulla on positiivinen vaikutus tuottavuuteen, koska työlleen omistautunut, onnellinen ja energinen sekä aloitteellinen työntekijä yltää työsään parempiin tuloksiin (Hakanen 2011, 6).

Stressiä työssä aiheuttavana tekijänä voi olla haaste. Oikeassa suhteessa haaste on positiivinen eteenpäin vievä asia ja voima (Nummelin 2008, 75). Stressi ei kuitenkaan saisi hallita ihmistä, vaan ihmisen tulisi hallita stressiä. Kun työntekijä kokee, ettei hän kykene selviytymään työtehtävistään, hän stressaantuu. Stressi aiheuttaa fyysisiä ja psyykkisiä

oireita kuten väsymystä, unettomuutta, ärtyneisyyttä ja riittämättömyyden tunnetta eri asioissa. Muille se saattaa näyttäytyä keskittymisvaikeutena, sairauspoissaoloina ja vaikeutena tulla toimeen muiden työyhteisön jäsenten kanssa.

Työssä stressiä aiheuttavia tekijöitä voi olla mm. epämääräiset tavoitteet työssä, työn jatkuva keskeytyminen, koska on liian monta tehtävää samanaikaisesti tehtävänä, kiire ja hallitsematon työtahti, muutokset ja jatkuva epävarmuus sekä se, ettei saa työstään riittävästi palautetta (Työterveyslaitos 2014.) Kiire ja kireät aikataulut ovat montaa alaa koskeva ongelma. Tietynlainen aikapaine on luonnollinen osa elämää ja työtä, mutta pitkäkestoisena ja jatkuvana se voi synnyttää riittämättömyyden tunnetta ja se kasvattaa työperäistä stressiä ja lisää terveysongelmia (Nummelin 2008, 22.)

Ihmisen on tärkeää tuntea omat stressin aiheuttavat tekijät. Näin hän oppii hallitsemaan stressiä. Pitämällä töissä säännöllisesti tauot, pitäytymällä sovitussa työajassa ja tekemällä virkistäviä asioita vapaa-ajalla pystyy hallitsemaan stressiä.

2.4 Työkyvyn hallinta ja tuki

Työkykyä hallitaan työkykyä edistävillä ja tukevilla toimintatavoilla. Työkyvyn hallinta on ennakoivaa ja se perustuu työpaikan tarpeisiin ja jatkuu läpi koko henkilön työuran ajan. Pirkko Mäkisen (2017) mukaan työkyvyn hallinta tarkoittaa toimintatapoja, joilla työpaikka huolehtii työntekijän työkyvyn edistämisestä, seuraamisesta ja varhaisen tuen antamisesta. Työkyvyn varhaisen tuen teeman mukaan esimiestyötä tukee varhaisen tuen malli, joka on laadittu yhteistoiminnassa työpaikalla. Mallissa keskitytään työkyvyn puheeksi ottamiseen ja työterveyshuollon rooliin työpaikan tukijana. Keskusteluun johtavia asioita voivat olla huoli työntekijän tilanteesta, muutos käyttäytymisessä, keskittymisvaikeudet, toistuvasti pidentyneet työpäivät, jatkuva myöhästely, motivaation puute, työsuorituksen heikkeneminen, päihtyneenä tai krapulaisena töissä oleminen ja toistuvat tai pitkittyneet sairauspoissaolot (Työterveyslaitos 2018).

Työkykyongelmien ja heikentyneen työkyvyn merkinä voi olla stressi, työuupumus, masennus, kyllästyminen työhön, ammatillinen kriisi ja kriisitilanteet yksityiselämässä (Nummelin 2008, 80-91).

Työterveyshuolto

Työterveyshuolto toimii työn ja terveyden välisenä asiantuntijana. Se huolehtii yhdessä työpaikan kanssa työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä ja työturvallisuudesta. Tavoite on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia sekä edistää työympäristön turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä uran eri vaiheilla ja työyhteisön toimintaa (Työterveyslaitos 2018.)

Yhteistyö työpaikan ja työterveyshuollon välille muodostuu, kun työnantaja järjestää työterveyspalvelut henkilöstölleen. Työterveyden aktiivisiin tehtäviin kuuluu ylläpitää ja edistää toimivia työoloja, terveyttä, toimintakykyä työssä ja toimia asiantuntijana (Työterveyslaitos 2018.) Ensisijaisesti työterveyshuollon rooli tulee esiin työkyvyn seurannassa ja tukemisessa mm. päihdeasioiden käsittelyssä. Sillä on myös rooli, kun on kyse töihin palamisesta sairauslomalta tai osasairausvapaan sopimisessa.

Työterveyshuollon palveluiden tarkoitus on turvata terveellinen ja turvallinen työ, työympäristö ja työyhteisö. Tavoite on myös ylläpitää ja edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. Yleensä työterveyshuollon palveluiden painopiste on juuri työkykyä tukevassa toiminnassa. Työterveyshuollon tarkoitus on arvioida työn ja työympäristön merkitystä terveydelle. Tarkoitus on myös ehkäistä työhön liittyviä sairauksia, sekä neuvoa, ohjata ja lisätä tietoisuutta työkyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä (Koho 2013,19.)

Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloja ei pysty ennakoimaan, mutta työpaikalla niihin pystyy vaikuttamaan. Työpaikoilla on sovittuna käytännöt poissaolojen ilmoittamistavoista. Ensisijaisesti poissaolon tarpeen arvioi hoitava lääkäri työntekijän kanssa. On myös olemassa omailmoituskäytäntö, joissa riittää, että muutaman päivän sairauspoissaolosta ilmoittaa esimiehelle. Sairauspoissaoloja seurataan yleensä esimiehen toimesta. Sairauspoissaolon perusteena on lääkärin toteama työkykyä heikentävä sairaus, joka estää työssä jatkamisen. Poissaolon perusteena voi olla se, että sairaus pahenee töitä tehdessä eikä tarjolla ole vaihtoehtoja tai korvaavaa työtä. Sairauden hoito voi olla myös syynä poissaoloon (Työterveyslaitos 2018.)

Työterveysneuvottelut

Työterveysneuvottelun (myös työkykyneuvottelu) tarkoituksena on tukea työntekijää työssään ja tarvittaessa muokata työ sopivaksi työkykyyn. Aloitteen neuvotteluun voi tulla esimieheltä, työterveyshuollon edustajalta tai työntekijältä itseltään. Neuvottelun päätavoite on löytää käytännön keinot työntekijän työkyvyn tukemiseksi. Neuvottelut käydään työntekijän suostumuksella ja sillä voi olla iso vaikutus työntekijän uraan. Tavoitteena on yhteisvoimin tukea työntekijän mahdollisuutta selvittää työstään ja sen pohjalta työ sovitetaan työntekijän työkyvyn mukaan. Kun neuvottelu on ajankohtainen, tulee jokaisen neuvotteluun osallistuvat olla tietoinen neuvottelun tarkoituksen syystä. Työterveysneuvottelun idea on pyrkiä löytämään kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu (Työterveyslaitos 2018.)

Työn muokkaaminen

Työn muokkaamisen lähtökohtana on tieto siitä, mitkä tekijät aiheuttavat työntekijän työkyvylle kuormitusta tai haastetta. Ennakoivia toimintatapoja ovat: vaarojen tunnistaminen ja arviointi, työterveyshuollon työpaikkaselvitys sekä se, että fyysinen kuormittavuus saadaan hallintaan. Työkykyä tulee seurata koko työuran aikana. Työn muokkaaminen on keino pidentää työuraa. Muokkaamisesta hyötyy työnantaja ja työntekijä. Työntekijän toimintakyky ja elämänlaatu paranee. Työnantajan tuottavuus paranee, sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys vähenee sekä töiden sujuvuus paranee (Pratsch & Savolainen 2014, 2-10.)

Muokatun työn tavoite on edistää osatyökykyisenä työskentelyä. Tämä vähentää työkyvyttömyyttä ja edistää kuntoutettavan mahdollisuutta selvittää työstä käytännössä. Tavoite on myös tukea ja mahdollistaa oikea-aikainen työhön paluu sairauden jälkeen muokkaamalla työ sopivaksi.

Osasairauspäiväraha

Asteittain tapahtuvan työhönpaluun tavoitteena on työntekijän täysiaikainen työskentely omassa entisessä työssään. Tämä voidaan toteuttaa osasairauspäivärahan keinoin silloin, kun työntekijä on kokopäivätyössä (Ahola 2011.)

Kelan osasairauspäivärahaa voidaan käyttää silloin, kun työkyky ei täysin riitä omaan työhön, mutta työntekijä ei ole täysin työkyvyttömään. Osasairauspäivärahaa käytetään usein esimerkiksi ennen tai jälkeen leikkauksen tai kun työntekijä on palaamassa sairauslomalta.

Osasairauspäiväraha tukee työkyvyttömän henkilön pysymistä työelämässä ja se pyrkii mahdollistamaan paluu kokoaikaiseen työhön. Osa-aikainen työ sovitaan työterveyslääkärin arvion perusteella ja järjestelyn tulee kestää yhtäjaksoisesti vähintään 12 arkipäivää. Paluu siihen on vapaaehtoinen järjestely, johon tarvitaan työntekijän ja työnantajan suostumus. Työajan tulee vähentyä 40-60%:iin aikaisemmasta. Palaaminen ei saa vaarantaa terveyttä tai toipumista. Enimmillään osasairauspäivärahaa maksetaan 120 arkipäivää. Kun enimmäisaika täyttyy, niin sen jälkeen osasairausrahaa saa saman sairauden takia vasta kun hakija on ollut yhtäjaksoisesti työkykyinen yhden vuoden ajan (Kela 2012.)

Ammatillinen kuntoutus ja töihin palaaminen tuetusti

Kelan myöntämän ammatillisen kuntoutuksen tavoite on auttaa työllistymään, pysymään työelämässä tai palaamaan työelämään sairaudesta tai vammasta huolimatta. Kuntoutukseen on oikeutettuja ovat työttömät, opiskelijat, ammattia vaihtamassa olevat tai ne, jotka ovat olleet työelämässä vasta vähän aikaa. Pidempään työsuhteessa olleille järjestetään Kiila-kuntoutusta. Ammatillinen kuntoutus tarjoaa monia mahdollisuuksia kuntoutujalle: muutaman päivän ammatillisen kuntoutumistarpeen arvioinnista monivuotiseen kolutukseen (Kela 2018.)

Työhönpaluu onnistuu parhaiten, kun sitä tuetaan. Kaikille osapuolille on hyötyä hyvin hoidetusta ja onnistuneesta työhönpaluusta pitkän sairausloman jälkeen. Esimiehellä on tässäkin keskeinen rooli. Toipumista tukee asteittainen ja oikea-aikainen työhönpaluu (Ahola 2011, 93.) Töihin palaamista tuetusti edistetään yhdessä työntekijän kanssa työ- ja toimintakykyä auttamalla sairausvaiheesta toipumista. Yksi työkyvyn johtamisen osa on varautua sairauspoissaoloihin ja hallita niitä (Ahola 2011, 52). Työhönpaluun tukia on käytössä erilaisia. Osa on työeläkevakuutusyhtiön tai Kelan myöntämiä.

2.5 Työkykyjohtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisesta voidaan puhua myös nimellä työkykyjohtaminen. Työkykyjohtamisen edellytyksenä on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyö.



Kuvio 2. Työkykyjohtamisen periaatteet (Elinkeinoelämän keskusliitto)

Elinkeinoelämän keskusliiton oppaan (2011) mukaan työkykyjohtamisen keskeisiä prosesseja ovat aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, ongelmien tarpeeksi varhaisessa vaiheessa puheeksi ottaminen, työhön palaaminen tuetusti, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi sekä työkyvyn edistäminen yhteistyöllä.

Juhani Kauhasen (2012,17) mukaan jokaisen organisaation tulisi mm. pystyä kehittämään ja ylläpitämään työntekijöidensä työkykyä niin että he pystyvät riittävän hyvin työsuorituksiin sillä hetkellä ja myös tulevaisuudessa. Kauhasen mukaan organisaation tulisi myös kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä, palkitsemaan heitä hyvistä työsuorituksista ja tukemaan mahdollisimman pitkää työuraa.

2.5.1 Esimiestyön merkitys työkyvyn johtamisessa

Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen (Sydänmaalakka 2018). Työkykyä voi ja sitä tulee johtaa. Työkykyjohtaminen muodostuu yhteistyöstä työnantajan, esimiesten, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä. Esimiehellä on mahdollisuus luoda toimiva ja tuottava kulttuuri työyhteisönsä jäsenille (Sydänmaalakka 2018). Johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä siihen, miten työntekijät kokevat oikeudenmukaisuuden työpaikalla. Esimies voi asenteellaan ja vuorovaikutustaidoillaan saada paljon hyvää aikaiseksi työyhteisössä.

Ydinasioita työkykyjohtamisessa ovat työn ja työympäristön kehittäminen. Tärkeää on erilaisten työkykyriskien tunnistaminen jo varhaisessa vaiheessa ja niihin puuttuminen (Työterveyslaitos 2018). Kaiken perustana on aktiivinen vuorovaikutus. Ongelmat tulee ottaa varhain puheeksi ja kehittää työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi. Esimiehen tärkeä rooli on havaita ajoissa työkyvyn mahdollinen heikkeneminen ja puuttua asiaan.

Filosofian tohtorin Pentti Sydänmaalakan mukaan (2018) tehokkuus on organisaatioissa kaiken lähtökohtana, mutta yhtä tärkeänä hän pitää jatkuvaa uudistumista. Muutoksessa johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista.

Työturvallisuuskeskuksen (2019) mukaan hyvä johtaminen tuottaa tulosta ja työhyvinvointia. Se on ihmisten ja asioiden johtamista. Hyvän johtamisen tarkoitus on ohjata henkilöstö toimimaan haluttuun suuntaan. Tuloksellinen esimies osaa ottaa vastuun arjen toiminnasta, hallita muutoksia, huolehtia ihmisistä ja johtaa myös itseään.

Arjen päivittäisjohtaminen luo hyvän pohjan koko esimiestyölle. Esimiehen tehtävä on puuttua epäkohtiin ja huolehtia että työyhteisö toimii. Hänen on tärkeää olla tavoitettavissa ja tukena ja apuna työssä (Elo 2017).

Kun esimies osaa johtaa itseään, hän huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, osaa tunnistaa kehittämisalueensa ja haluaa oppia sekä kehittyä. Tarvittaessa hän osaa hakea apua ja tukea. Yksi itsensä johtamisen välinen on ajankäytön hallinta.

Jari Hakasen mukaan hyvä johtaminen valaa merkityksen tunnetta. Se, että työpaikalle on kiva tulla niin alkaa siitä, että jokainen tulee nähdyksi ja arvostetuksi tittelistä riippumatta (Talouselämä, 2019).

2.5.2 Esimiehen rooli ja vastuu

Työelämä vaatii ihmiseltä paljon nykypäivänä. Stressin ja työtaakan ennaltaehkäisy on tiimityötä, mutta esimiehet ovat tässä tilanteessa avainasemassa tunnistamassa ja reagoimassa stressin aiheuttamiin oireisiin. (Nummelin 2008, 11.) Muutokset työssä tapahtuvat nopeasti ja tällä hetkellä työelämän yksi vaikuttava tekijä on epävarmuus työstä. Työtä tehostetaan ja se aiheuttaa kiirettä, joka taas aiheuttaa henkistä rasittavuutta ja lisää vaatimuksia työhön. Muutokset vaikuttavat työntekijän kokemuksiin työstä ja työn mielekkäisyys tulee usein esille puhuttaessa työkyvystä. Työ saatetaan kokea henkisesti raskaana ja työpaikkakiusaamien on edelleen korkealla tasolla. Masennus on yksi syy jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle.

Työnantajalla on rooli työkyvyn ylläpitämisessä, sen parantamisessa ja silloin kun työkyky alentuu. Esimiehen rooli korostuu tilanteissa, kun työntekijässä on havaittavissa työkyvyn alentumista. Työkyvyn ylläpitämisessä työntekijällä itsellään on tärkeä rooli pitää huolta hyvinvoinnistaan mm. liikkumalla riittävästi ja huolehtimalla palautumisesta

Myönteisellä suhtautumisella ja työntekijän omien tavoitteiden kautta hänen toimintaansa voidaan ohjata parhaiten. Kehumalla ja kiittämällä pystytään ohjallemaan ihmistä tehokkaammin kuin haukkumalla ja kieltämällä, koska myönteinen palaute antaa toiminnalle oikean suunnan. Kielteisestä palautteesta selviää mitä ei pidä tehdä ja myönteinen palaute sen sijaan on tehokas, koska siinä tunteet tarttuvat ja leviävät (Ahola, 75.) Jos työntekijän toiminta ei ole tavoitteiden mukaista on esimiehellä velvollisuus seurata ja tarvittaessa puuttua välittömästi tilanteeseen.

Esimiehen merkitys työhyvinvoinnin rakentamisessa on siis suuri. Hänen työ on mielenkiintoista ja palkitsevaa ja hän kohtaa myös haastavia tilanteita. Esimiehen tehtävä muodostuu monista osa-alueista ja yksi esimiestyön tärkeä tavoite on auttaa työntekijää onnistumaan työtehtävässään (Koskensalmi ym. 2015, 16).

2.5.3 Esimiehen keskeisimmät keinot työkyvyn ylläpitämiseksi

Esimiehen tehtävänä on johtaa työkykyä ja tämä edellyttää yhteistyötä myös työnantajan esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon välillä. Yksi henkilöjohtamisen osa on mahdollistaa työnteolle sopiva työympäristö ja toimivat työvälineet (Työterveyslaitos 2017.)

Jari Vuori ja Juha Siltala kirjassaan *Terveys ja johtaminen* (2015) toteavat seuraavasti:

”Johtajan ehkä tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista”

Hyvä itsetuntemus ja muiden käyttäytymisen ja siihen johtavien syiden ymmärtäminen ovat vahva perusta hyvälle johtamiselle. Esimiehen keskeisimpiä keinoja lisätä työhyvinvointia on juuri johtamistyyli.

Innostavan esimiehen tunnuspiirteinä pidetään sitä, että hän kannustaa kehittymään, arvostaa työntekijöitään, on aito sekä rehellinen ja sallii virheiden tekemisen ja osaa antaa anteeksi. Tällainen esimies myös kantaa vastuuta kokonaisuudesta, näkee tavoitteet ja osaa näyttää suunnan, miten sinne päästään. (Koskensalmi ym. 2015,17.)

3 VARHAINEN TUKI TYÖKYVYN TUKEMISESSA

3.1 Varhaisen tuen mallissa huomioitavat lait ja asetukset

Ennaltaehkäisevän toiminnan tulee olla tärkeässä asemassa työpaikalla. Työkykyä edistetään uran joka vaiheessa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työnantajalla on vastuu siitä, että työpaikka on turvallinen ja terveellinen työntekijälle (Työterveyslaitos 2018).

Työntekijän vastuulla on olla tietoinen työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Hyvä perehdyttäminen on osa ennakoivaa työturvallisuutta, sillä työntekijällä tulee olla tarvittava tieto ja taito hoitaa työtehtävänsä turvallisesti. Kun annettuja ohjeita ja määräyksiä noudatetaan, pystytään välttämään ja ennaltaehkäisemään tapaturmien syntymistä.

Kun työ on mielekästä, työyhteisö toimii ja työympäristö on turvallinen, niin silloin työkyvyn ylläpitäminen on mahdollista. Esimerkiksi stressi saattaa haastaa työkykyä ja silloin esimiehen työkaluna on varhainen puuttuminen.

Suomen lain mukaan kaikkien työntekijöiden tulee olla työterveyshuollon piirissä. Laissa listataan minimivaatimukset, mutta työnantaja voi halutessaan tarjota työntekijöilleen laajempia työterveyspalveluja. Näillä palveluilla työnantaja tukee työntekijöidensä terveyttä ja hyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Koko työterveystoiminnan yhteistyön kannalta keskeisimmät lait ovat työterveyshuoltolaki (1383/2001), sairausvakuutuslaki (1224/2004) ja työturvallisuuslaki (738/2003). Lakien lähtökohtana ja tavoitteina on, että työpaikoilla edistetään työn turvallisuutta yhteistyössä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa (Koho 2013, 14-16.)

Työterveyshuoltolain tavoite on ehkäistä työhön liittyviä tapaturmia ja sairauksia, lisätä työn ja työympäristön turvallisuutta, edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä koko uran ajan sekä edistää koko työyhteisön toimintaa (Terveystalo 2018, 8.) Sairausvakuutuslaki (Finlex 2004) turvaa vakuutetun oikeuden korvaukseen kustannuksista, jotka ovat aiheuttaneet sairauden hoidosta, lyhytaikaisesta työttömyydestä sekä raskauden ja lapsenhoidon aiheuttamasta ansionmenetyksestä. Työturvallisuuslain (Finlex 2002) tarkoituksena on turvata työntekijän työkyky ja parantaa työolosuhteita ja työympäristöä sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia ja ammattitauteja ja niiden aiheuttamia haittoja.

3.2 Varhaisen tuen malli

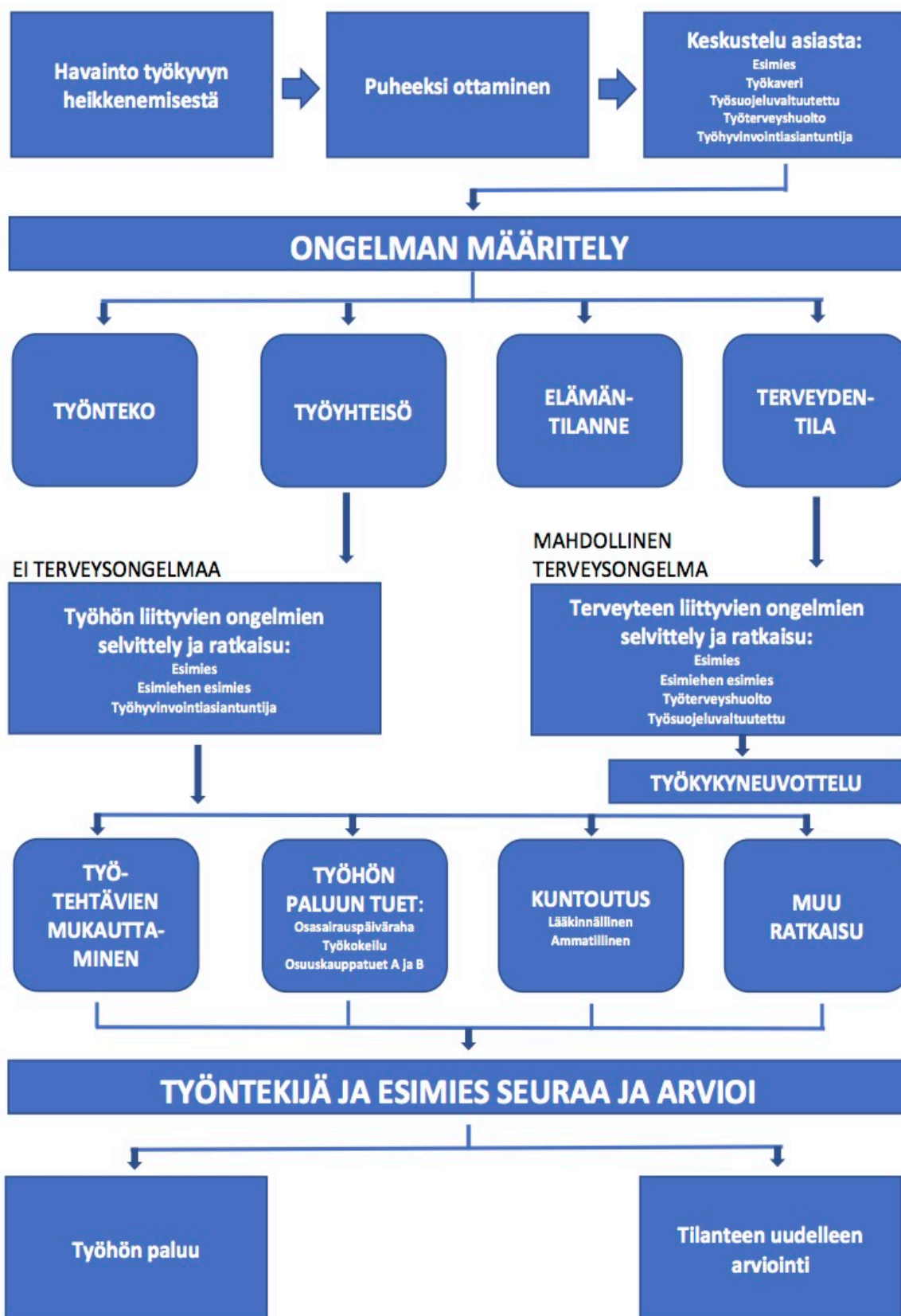
Varhaisella tuella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään sen heikkenemistä. Varhaisen tuen tavoitteena on havaita työntekijän työkyvyn heikkeneminen ajoissa ja keskustella ratkaisukeskeisesti tarvittavista tukitoimista työpaikalla tai muilla osa-alueilla. Varhaisen tuen avulla pyritään huolehtimaan, että työntekijä tekee työkykynsä mukaista työtä, sillä silloin työntekijä saavuttaa parhaiten hänelle asetetut tavoitteet. Varhaisen tuen mukainen toiminta ylläpitää työntekijän työkykyä, ehkäisee sairauspoissaoloja ja pysyvää työkyvyttömyyttä.

Toimivan mallin aikaansaaminen edellyttää jokaisen osapuolen sitoutumista (Varma 2017.) Varhaisen tuen toimintamalli edellyttää, että perusasiat ovat kunnossa.

- Luottaminen, johtaminen ja työturvallisuus
- Hyvä ja turvallinen keskusteluyhteys ja onnistunut viestintä.
- Esimiehen tuki
- Valmiudet tarvittaviin työjärjestelyihin työntekijän terveydentilan vaatiessa
- Yhteistyö toimivan työterveyshuollon kanssa

Työntekijän oikeus on saada tukea työkyvylleen ja toimenpiteet tulee sopia yhdessä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kesken työpaikalla.

Esimiehen tehtävänä on johtaa työkykyä ja tämä edellyttää myös yhteistyötä työnantajan, esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon välillä.



Kuvio 3. Varhaisen tuen malli (mukailtu Hämeenmaa 2018)

Varhaisen tue mallissa lähtökohtana havainto työkyvyn heikkenemisestä (Kuvio 3). Mallissa käydään läpi, kuinka toimitaan tilanteen mukaan ja mikä on seuraava askel. Varhaisen tuen apu mahdollistaa työntekijän jatkamaan työssään työkyvyn rajoituksista huolimatta, eikä työntekijän tulotaso alene. Työeläkemaksuista ja sairausajan palkoista sekä vähentyneistä sijaistyövoiman kustannuksista tulee työnantajalle kustannussäästöä. Mitä aikaisemmin työkyvyn heikkeneminen huomataan ja mitä aikaisemmin varhaisen tuen mallin mukaiset tukitoimet työpaikalla

3.2.1 Työkyvyn uhkan tunnistaminen

Esimiehen tehtävänä on selvittää mistä työssä näkyvä työkyvyn heikkeneminen työntekijällä johtuu. Heikkenemisen tunnistaja voi olla myös työntekijä itse. Työ ja sen tekijän työkyky eivät aina välttämättä kohta (Työturvallisuuskeskus 2018.) Asian ratkaisemiseen löytyy sitä enemmän vaihtoehtoja mitä varhaisemmassa vaiheessa tilanne otetaan keskustelun kohteeksi. Alentuneen työkyvyn syitä on monia esim. terveydentilan heikkeneminen, ikääntyminen, päihdeongelma ja muuttuneet elämäntavat. Taustalla voi olla myös muu kuin terveydellinen työkykyyn vaikuttava seikka. Esimerkiksi vaikea elämäntilanne, motivaation muutokset tai ristiriidat työyhteisössä saattavat vaikuttaa työntekijään siten, että esimiehen huoli herää. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää huolen aiheutumisen syy varhaisen tuen keskustelussa, jotta työntekijää voidaan ohjata oikeanlaisen avun tai toimintapiiriin.

Työkyvyn heikkenemisen merkkejä voivat olla: motivaation muuttuminen, kielteisen palautteen saaminen asiakkailta, päihteiden käyttö, poissaolot maanantaisin ja perjantaisin sekä loman alkaessa ja loppuessa, toistuvat riitatilanteet työyhteisössä, muutos käyttäytymisessä esim. ärtyneisyys ja epäsiisteys, keskittymisvaikeudet ja unohtelu, pitkittyvät työpäivät tai jatkuva ylityö, jatkuva myöhästely ja työn laiminlyönti eri tavoilla (Kaukiainen, 2016.)

Työkyvyn heikkenemisen tunnistaja voi olla myös työkaveri. Huolestunut työkaveri voi ottaa asian puheeksi esimiehen kanssa. On tärkeää, että työkyvyn heikentyminen huomataan ja että siihen puututaan. Tällaisessa tilanteessa täytyy ottaa huomioon, että työkyvyn yksittäisiä heikkenemisen merkkejä voi jokaisella olla välillä, mutta jos merkkejä on useita ja jatkuvasti, niin silloin on syytä puuttua asiaan.

3.2.2 Puheeksi ottaminen ja keskustelu

Varhaisen tuen keskustelu (Työterveyslaitos 2018) on hyvä käydä heti kun esimiehen huoli työntekijästä on herännyt. Esimies voi esimerkiksi kiinnittää huomiota työntekijän jollain tapaa muuttuneeseen käyttäytymiseen, työssä suoriutumiseen tai vaikkapa ulkonäköön. Varhaisen tuen keskustelu tulee käydä viimeistään silloin, kun sairauspoissaolot lisääntyvät hälyttävästi.

Epäkohtiin puuttumiseen ja työntekijän työkyvyn huononemisen puheeksi ottaminen voi olla haastava tilanne esimiehelle. Leena Tarkiaisen mukaan (Työterveyslaitos 2018) tilanteista selviytyy hyvin, kun valmistautuu varaamalla rauhallisen tilan keskustelun käymiseen, pohtii valmiiksi mitä keskustelulla haluaa saada aikaan ja mikä sen tavoite on. Esimiehen ja työntekijän varhaisen tuen keskusteluun valmistaudutaan työpaikalla sovitun käytännön mukaisesti. Ennen keskustelua on suositeltavaa kirjata ylös konkreettiset huomiot työntekijän työkyvyn muutoksista ja opetella toimiva rentoutustekniikka. Erityisen tärkeää on osata asettua työntekijän asemaan ja oivaltaa mitä kyseisen henkilön kohdalla tulee huomioida. Työntekijät ovat yksilöitä ja ihmiset tuntevat ja reagoivat asioihin eri tavoin. Keskustelulle on hyvä varata riittävästi aikaa ja häiriötön paikka. Ensin tulee käydä läpi, miksi varhaisen tuen keskustelu ylipäätään käydään (Työterveyslaitos 2018).

Keskustelun syynä voi olla työolot ja siihen vaikuttava esimiestyö. Tällöin selvitetään työaika, työmäärä, työvälineiden toimivuus sekä muut syyt ja mietitään voiko näitä muokkamalla tukea työntekijän työkykyä. Motivaatio, arvot ja asenteet on myös hyvä käydä läpi keskustelussa. Kun keskustellaan ammatillisesta osaamisesta, keskitytään osaamiseen ja siihen, miten sitä voidaan kehittää (Työterveyslaitos 2018.)

Esimiehen on hyvä olla selvillä asioista, jotka vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Näitä ovat työntekijän tieto työnkuvastansa ja perustehtävistä, riittävä ammattitaito hoitaa työtehtävät, oikea ja realistinen työmäärä, työntekijän motivaatio työtä kohtaan ja riittävä terveys työn tekemiseen. Työntekijän terveydestä ja toimintakyvystä keskustellaan vain niiltä osin, millä on vaikutusta työn tekemisen kannalta.

Kirsi Aholan (2011) mukaan keskustelussa työntekijää tulee aina kohdella kunnioittavasti. Asia tulisi käsitellä mahdollisimman neutraalisti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijän näkemystä asiasta kuunnellaan ja kysytään hänen ehdotukset ja toiveet. Tärkeää on olla muodostamatta lopullista mielipidettä asiasta ennen keskustelua sekä antaa työntekijän puhua enemmän kuin itse puhuu.

3.2.3 Toimenpiteistä sopiminen, toteuttaminen ja seuranta

Esimiehen ja työntekijän tulee miettiä mitä muutosta työssä tarvitaan ja mitä tukitoimia niiden toteuttamiseen tarvitaan. Keskustelun aikana tulee sopia toteutettavat toimenpiteet ja ne tulee toteuttaa. Tarvittaessa keskustelussa voi olla mukana työterveyshuolto, työsuojeluvaltuutettu ja henkilöstötoiminto. Tärkeää on hakea ja myös löytää ratkaisu asiaan. Toimenpiteitä ovat mm. työterveyshuollon tuki, työntekijän uudelleensijoitus ja ammatillinen koulutus.

Kun ongelma halutaan ratkaista tehokkaasti, tulee ensin määrittää varsinainen ongelma. Seuraavaksi selvitetään miten ongelma näyttäytyy, miten se vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen, miten sen voi poistaa ja mitä täytyy tehdä, jotta pääsee lähemmäksi tavoitetta. Tärkeää on löytää ratkaisuvaihtoehtoja ja valita niistä yksi, joka otetaan käyttöön. Kun ratkaisuvaihtoehto on käytössä, testataan ratkeako ongelma. Seuraavaksi seurataan, ratkeako asia riittävän hyvin (Ahola 2011, 81.)

Seurannan aikana tulee kiinnittää huomiota toimenpiteiden vaikutukseen ja niiden arvioimiseen. Prosessin päätöksessä työkyky todetaan kunnossa olevaksi tai sitten sen ylläpitoa jatketaan. Prosessi saadaan päätökseen toteuttamalla tarvittavat muutokset. Työkyvyn ylläpitämisessä tärkeä rooli on puheeksi ottamisella ja aidolla välittämällä. Tarvittaessa tilanne arvioidaan uudelleen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmän valitseminen

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja siinä käytetään myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Opinnäytetyön lähtökohtana oli koota opas kohdeyritykselle ja sen kokoamiseen tarvittiin olemassa olevien ohjeiden lisäksi uutta tietopohjaa. Tutkimuksellinen osuus syntyi tekijän omalla työpaikalla sekä kaupan alan kahdessa muussa toimipisteessä suoritettujen haastatteluiden pohjalta. Haastateltavina oli toimipisteiden työntekijät. Näistä haastatteluista pidettiin havaintopäiväkirjaa. Opinnäytetyön aiheisto kerättiin kirjallisten ja elektronisten lähteiden sekä haastattelujen pohjalta. Opissa käytettiin pääasiassa kohdeyrityksellä jo olemassa olevia ohjeistuksia sekä uutta tietoa, joka saatiin yrityksen työhyvinvointiasiantuntijalta. Näiden tietojen pohjalta koottiin tiivis ja ajan tasalla oleva työkykyjohtamisen opas.

4.2 Aiheanalyysi

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltäväksi asiaksi valikoitui työkyky, koska se aiheena erityisesti kiinnosti tutkijaa. Kaupan ala on käynyt läpi suuria muutoksia ja käy edelleen koko ajan. Muutos on hyvästä ja se on pakollista. Ala hakee kasvua, aukioloaikoja laajennetaan, toimintatapoja tehostetaan, mutta samaan aikaan työvoimaa vähennetään. Asiakaspalveluun tulisi panostaa ja saada asiakas sitoutumaan. Yhdistelmä tuntuu työntekijän näkökulmasta mahdottomalta ja se myös näkyy käytännön työelämässä. Yhä enemmän tulee hallita laajempia kokonaisuuksia ja vähemmän jää aikaa asiakaspalveluun ja hyvän kokemuksen tuottamiseen. Kaiken tämän perusteella opinnäytetyön tutkimusosuus keskittyy kysymään työntekijöiden mielipiteitä työkyvystä tässä muuttuvassa tilanteessa. Kiinnostavaa on tietää miten työntekijät suhtautuvat muutokseen, miten muutosta viedään yrityksissä eteenpäin ja kuinka huolehditaan työntekijän jaksamisesta tehostamisprosesseissa. Aihe on ajankohtainen, sillä kokonaisvaltainen työhyvinvointi on jatkuvasti esillä ja nyt painotetaan sitä, kuinka yrityksen tulisi ottaa päätehtäväksi pitää hyvää huolta työntekijöistään.

4.3 Työn suunnittelu ja oppaan toteutus

Opinnäytetyö lähti liikkeelle hyvissä ajoin tiedustelemalla sähköpostitse mahdollisuutta toteuttaa työ opinnäytetyöntekijän työnantajalle koskien työhyvinvointia. Ensimmäinen tapaaminen oli henkilöstöjohtajan kanssa 7.11.2017 yrityksen konttorilla. Tässä tapaamisessa sovittiin työn aihe ja seuraava vaihe oli hyväksyttävä työ koulun puolesta. Aiheen hyväksymisen jälkeen seuraava tapaaminen oli 16.2.2018 yhdessä henkilöstöjohtajan sekä työhyvinvointivaltuutetun kanssa konttorilla. Tässä tapaamisessa sovittiin tarkempi aikataulu eli opas ja opinnäytetyö valmistuisivat syksyllä 2018. Toimeksianto oli koostaa työhyvinvoinnin käsikirja esimiehille yrityksen olemassa olevista aineistoista. Oppaan tulisi olla helppolukuinen, tiivis ja järkevä nykyhetken päivitetty kokonaisuus. Yrityksen toive oli, että alussa olisi kuvaus työkyvyn tukemisen keinoista ja että opas muodostuisi neljästä osasta: työterveys, vakuutusyhtiöt, Kela ja yrityksen omat tuet.

Työn tekeminen aloitettiin aiheeseen kuuluvan tiedon etsinnällä alkuvuodesta 2018. Työhyvinvointi on kokonaisuutena laaja ja siksi heti alkuvaiheessa piti suorittaa aiheen rajausta. Päädyttiin työkykyyn ja tarkemmin sen johtamiseen. Alkuperäisen aikataulun mukaan haastattelut oli tarkoitus tehdä keväällä 2018 ja oppaan sekä koko työn oli tarkoitus olla valmis syksyllä 2018. Tietyistä syistä johtuen aikataulu muuttui ja haastattelut aloitettiin vasta loppuvuodesta ja opas valmistui alkuvuodesta 2019. Viivästyminen oli valitettavaa, mutta onneksi yrityksen puolelta oltiin erittäin ymmärtäväisiä asia suhteen. Oppaan takarajaksi asetettiin valmistua yrityksen esimiespäiville, jotka pidettiin helmikuussa 2019. Opas tuli toimittamaan word-tiedostona ja lopullisesta ulkoasusta vastaisi yrityksen mainososasto. Alustava ideana oppaan kokoamiseen oli ensin kerätä tutkimuksen tietopohja ja sen jälkeen tehdä haastattelut ja lopuksi koota opas tutkimustulosten perusteella. Työn edetessä aikataulullisten haasteiden ja käytännön syistä opasta koostettiin samanaikaisesti haastattelujen ja keskustelujen kanssa. Työn teoriaosuudesta lähetettiin raakaversio yrityksen edustajille marraskuussa ja siitä saadun palautteen pohjalta lähdettiin kokoamaan opasta. Tässä oli apuna yrityksen työhyvinvointiasiantuntija sekä ne valmiina olevat ohjeistukset. Työn edetessä oppaan nimi muuttui työkykyjohtamisen käsikirjaksi, koska se kuvasi paremmin oppaan sisältöä. Käsikirja nimenä tuli yrityksen toimesta, työn toteuttaja käyttää nimeä opas.

Työkykyyn liittyvää aineistoa on paljon saatavilla. Haasteellista oli kerätä se kaikkein oleellisin tieto. Oppaan kohdalla haasteeksi muodostui täsmällisen tiedon löytäminen. Käytännöt ja tavat toimia yrityksessä ovat jo olemassa eli osaa tietoa ei voinut löytää

muualta kuin yrityksen sisältä. Tässäkin apuna toimi työhyvinvointiasiantuntija. Aineistoa läpi käydessä selkeni myös oppaan rakenne. Alkuperäinen idea jakaa opas neljään osaan ei ollut toimiva. Opas muodostui useammasta osasta ja niissä käytiin läpi askel askeleelta, kuinka toimitaan missäkin tilanteessa. Tammikuun alussa oppaan ensimmäinen versio lähetettiin sähköpostilla työhyvinvointiasiantuntijalle tarkastettavaksi. Valitettavasti tämä posti ei ikinä löytänyt perille. Se lähetettiin uudestaan viikon päästä. Ensimmäinen versio osoittautui liian pikkutarkaksi joidenkin aiheiden kohdalla esim. miten sairauslomien merkittään käytännössä. Oppaan aiheiden järjestys tulisi myös muuttaa toimivammaksi. Koska korjattavaa oli paljon, sovittiin että korjaukset katsottaisiin puhelinpalaverissa. Puhelinpalaveri pidettiin 15.1 ja siinä sovittiin tehtävistä korjauksista. Palaute oppaasta oli keskittyä kertomaan miksi opas on tehty, ja siinä tulisi keskittyä pelkästään kohdeorganisaatiossa olemassa oleviin käytäntöihin. Muuta korjattavaa oli mm. että puhutaan työn muokkauksesta ei mukautuksesta ja tehdään ohjeistuksesta täsmällisempää ja jätetään yksityiskohdat pois. Näin opas pysyisi helppolukuisena ja tarpeeksi ”kevyenä”. Kun sovitut korjaukset oli tehty, niin työ lähetettiin uudelleen katsottavaksi 24.1. Tässä versiossa oli muutama asiavirhe ja kirjoitusvirhe sekä osa kuvioista ei näkynyt oikein. Kun ne oli korjattu niin 8.2 opas oli kokonaisuudessaan valmis.

Ajatuksena koota opas valmiina olevasta materiaalista kuulosti melko yksinkertaiselta, mutta käytännössä tämä osoittautui ajatusta paljon haasteellisemmaksi. Vaikeinta oli poimia aineistoista tärkeimmät pääkohdat ja ilmaista ne yrityksen toimintatapoihin sopivalla tavalla. Materiaalia oli paljon ja se piti tiivistää järkevaksi kokonaisuudeksi. Tekijän kokemattomuus tuli selville ensimmäisessä versiossa. Siinä tekstiä oli liian paljon ja se oli hetkittäin sekavaa. Se sisälsi liian tarkkaa kuvausta ja oletus oli, että esimiehet ovat johtamistaidoiltaan kaikki samalla tasolla. Tässä kohtaa työhyvinvointiasiantuntija totesi, ettei näitä voi millään tietää ulkopuolinen henkilö ja hän antoi tarkentavia ohjeita ja käytännön vinkkejä oppaan korjauksiin.

Alkuperäinen idea oli tehdä oppaasta painettu vihkonen, joka olisi esimiesten käytettävissä ja helposti saatavissa työpöydällä. Työn edetessä ja aikataulun muuttuessa päädyttiin sähköiseen versioon, sillä kun ohjeisiin tulee muutoksia, niin ne ovat näin helpommin muokattavissa. Päädyttiin sähköiseen versioon, koska esimiehille on käytössä uusi järjestelmä nimeltään sPoint. Sieltä löytyy kaikki tarvittavat ohjeet ja lomakkeet samasta paikasta.

4.4 Tutkimustiedon kerääminen ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen kohderyhmänä oli 8 henkilöä kolmesta eri marketkaupan toimipaikasta. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti eri toimipisteistä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava otanta. Keskustelut ja haastattelut toteutettiin 10.12.2018- 4.3.2019 välisenä aikana ja niistä tehtiin muistiinpanoja ja niiden pohjalta pidettiin havaintopäiväkirjaa. Keskustelut tapahtuivat pääosin työpaikalla yksilöhaastatteluna ja ryhmässä. Aluksi kerrottiin tutkimuksen aihe ja tavoite sekä informoitiin anonyymiteetista. Henkilöillä oli mahdollisuus kieltäytyä halutessaan keskusteluista. Jokainen keskusteluihin kysytty henkilö suostui haastateltavaksi. Haastattelupaikka valikoitui henkilöiden työtilanteiden ja toiveiden mukaisesti: työpaikalla taukotiloissa, puhelimitse, työpaikan takahuoneessa sekä haastatelijan kotona. Keskustelut etenivät seuraavien apukysymysten avulla:

- Miten koet saavasi esimieheltäsi tukea työkyvyn edistämiseen, työssäjaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen?
- Edistetäänkö työpaikallasi suunnitelmallisesti työssäjaksamista ja hyvinvointia?
- Miten kuvailisit työkyvyn johtamista omalla työpaikallasi? Johdetaanko sitä?
- Mikä edistää työkykyä?
- Puututaanko epäkohtiin?
- Mitkä ovat mielestäsi työkykyä uhkaavia tekijöitä?
- Miten sinä koet/ kuvailisit työkykysi tällä hetkellä?
- Pidätkö huolta hyvinvoinnistasi? Miten?
- Kuunnellaanko sinua aidosti?
- Rohkaistaanko sinua puhumaan ja kertomaan ajatuksistasi?
- Sallitaanko työpaikallasi epäonnistumisia ja virheitä ja miten tilanteissa toimitaan?
- Minkälaisia kehitysehdotuksia haluaisit antaa työpaikallasi?

Keskustelut kirjattiin ylös vihkoon haastateltavien suostumuksella, osa sanatarkasti ja osa pääkohdat keskusteluista. Kirjaamisessa ei käytetty nimiä, jotta anonymiteetti pystytään varmistamaan. Keskusteluissa esiin tulleet nimet ja paikat korvattiin tunnisteella X. Tässä työssä ei tarvittu erityisiä tunnistetietoja, kuten nimeä, sukupuolta tai ikää, ja siksi haastateltavat nimettiin tunnistetiedoilla Haastateltava A-H.

4.5 Haastateltavat

Tässä tutkimuksessa otannan kokoon vaikuttavia tekijöitä oli tutkimuksen käytössä olemassa olevat resurssit ja aikataulun asettamat haasteet. Tutkimuksen otoskoko on 8 henkilöä. Luotettavuuden kannalta määrä olisi voinut olla suurempi.

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti eri toimipisteistä, jotta saataisiin kattavampi otos vastauksista. Jos määrä olisi ollut suurempi, niin silloin olisi saavutettu saturaatio eli kylläntymispiste, jossa aineisto toistaisi itseään eikä tuottaisi enää uutta tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vastaajissa oli miehiä sekä naisia. Tässä tutkimuksessa iällä, sukupuolella, työsuhteen kestolla ei ollut merkitystä, koska ei tutkittu niiden välisiä eroavaisuuksia.

4.6 Tutkimuksen tulokset

Työkyky ja varsinkin työssä jaksaminen aiheina saivat paljon keskustelua aikaan ja aiheesta tuli esille erilaisia kokemuksia ja mielipiteitä. Aineisto on jaettu analysointia varten keskusteluiden pohjalta teemoihin. Tutkimuksen päätavoitteena oli löytää haastattelujen avulla toistuvia teemoja, joilla voitaisiin kehittää työkyvyn ylläpitämistä ja työssä jaksamista. Haastatteluissa nousi esiin toistuvasti tiettyjä asioita ja näiden pohjalta haastattelujen teemoiksi muodostuivat:

- Esimieheltä ja työnantajalta saatava tuki työkyvyn edistämiseen
- Työkykyä ja työssä jaksamista edistävät asiat
- Työkykyä ja työssä jaksamista heikentävät asiat
- Toiveita ja kehitysehdotuksia työnantajalle

Tutkimuksessa suoritetun haastattelun ajankohdalla oli jonkun verran merkitystä tuloksiin, sillä kaupan alalla sesongit vaikuttavat työvuoroihin ja henkilöstön määrään niissä. Yksi alkuvuodesta 2019 haastatelluista totesi:

Jos multa ois kysytty työkykyäni ja jaksamistani joulukuussa niin olisit saanut aivan päinvastaisen vastauksen. (Haastateltava F)

Tällä vastauksella viitattiin joulusesongin kiireisiin, toimintatapojen muuttumiseen ja esimiehen vaihtumiseen. Toisaalta omaa asennetta työhön pidettiin isona tekijänä viihtyvyyteen ja jaksamiseen.

Esimieheltä ja työnantajalta saatava tuki työkyvyn edistämiseen

Yleisesti ottaen koettiin, että lähiesimieheltä saadaan tukea työkyvyn ylläpitämiseen. Osa haastateltavista tekevät töitä toimipisteessä, jossa esimies ei ole paikan päällä, joten he eivät kokeneet saavansa riittävästi tukea tai lainkaan. Tässäkin yksikössä esimiehen saa tarvittaessa kiinni puhelimitse. Käytännössä koettiin, että esimiehellä ei välttämättä ole resursseja ja riittävästi aikaa keskittyä esimerkiksi keskustelemaan asioista.

Lähiesimieheni huolehtii jaksamisestani ja kysyy kyllä säännöllisesti miten mulla menee. Tuntuu että ylempällä taholla ei ymmärretä mitä toimipaikoissa todellisuudessa tapahtuu. Me ollaan vaan euroja ja teholukuja. (Haastateltava H)

Esimies kuuntelee ja toteuttaa asioita ja toiveita mihin pystyy vaikuttamaan. (Haastateltava F)

Suurin osa haastateltavista koki, että työkykyä johdetaan jollain tapaa. Keskusteluissa oli pohdintaa siitä, mitä työkykyjohtamisella todellisuudessa tarkoitetaan? Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että sitä on vaikea eritellä miten työkyvyn johtaminen näkyy käytännössä, mutta hän arveli sen olevan sitä, että esimies on kiinnostunut siitä miten hänellä menee ja että hänen on helppo mennä keskustelemaan esimiehen kanssa mistä tahansa asiasta. Osa haastateltavista koki työkyvyn ylläpitämisen ja huolehtimisen nimellisenä asiana, sillä todellisuudessa aikaa kunnan keskusteluihin koetaan olevan vain kerran vuodessa pidettävässä työkykyneuvottelussa. Osa vastaajista koki, ettei työkykyä ei johdeta ollenkaan. Keskitytään vain työntekoon, sillä pääasia on, että työt tulee tehtyä.

Kun esimies kysyy multa mitä kuuluu, niin siinä ei kysytä mitä minulle kuuluu vaan että olenko saanut työni tehtyä ja onko homma hanskassa. (Haastateltava A)

Työkykyä ei varsinaisesti johdeta. Se on varmaa olemassa, mutta siihen ei käytetä aikaa. (Haastateltava H)

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että esimiehelle on helppo mennä puhumaan ihan mistä vaan mieltä painavasta asiasta ja hän ottaa keskustelut tosissaan. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että vaikka asia kuunnellaan, niin se ei välttämättä johda tarvittaviin toimenpiteisiin. Yhden haastateltavan mielestä työkykyä ei varsinaisesti johdeta, mutta työssä jaksamista auttaa mukavat työkaverit ja hyvä yhteishenki ja se, että kaikki pelaavat yhteen.

Työkykyä ja työssä jaksamista edistävät asiat

Suurin osa haastateltavista kokivat työkykynsä hyväksi tai kohtalaiseksi. Omasta hyvinvoinnista pidetään huolta liikkumalla, nukkumalla, syömällä hyvin sekä harrastamalla erilaisia aktiviteetteja. Osa vastaajista harrastaisi enemmän, jos jaksaisi ja työvuorot sen sallisivat. Työkykyä edistävinä asioina koetaan olevan hyvät työkaverit, hyvä työilmapiiri ja se, että epäkohtiin puututaan. Työnantajan myöntämät edut koettiin pääosin hyödyllisinä: liikunnan e-passi, ravintolalahjakortti ja työkenkäetu. Osa koki työterveyden palvelut riittävinä ja kattavina ja osa koki työterveyspalveluiden menneen huonompaan suuntaa.

Meillä on hyvä työterveys ja tarvittaessa on käsittääkseni saatavilla myös fyssarin ja psykologin palvelut. (Haastateltava G)

Työterveyden laatu ja palvelut ovat menneet huonompaan suuntaa. Aikoja on vaikeampi saada ja lääkärit eivät aina ole ajan tasalla, että tarjolla ei välttämättä ole vastaavaa työtä. (Haastateltava F)

Just saatii taas ravintolalahjakortti ja e-Passin käytin salikorttiin. Ja sitte on se kenkäetu. Kyllä meistä pidetään ihan hyvää huolta. (Haastateltava D)

Mulla on loistavat työkaverit ja niillä on iso merkitys siihen miten täällä jaksaa olla. Meillä on hyvä ilmapiiri. (Haastateltava D)

Työkaverit on parasta tässä hommassa. Työ on mitä on, mutta työkamujen avulla jaksaa. (Haastateltava H)

Työvuorosuunnitelulla koettiin olevan merkitystä työkyvyn ylläpitämisessä. Peräkkäisillä lepopäivillä ja varsinkin pidemmällä vapailla koettiin olevan tärkeä merkitys siihen, miten työstä pääsee palautumaan ja siihen että saa riittävästi lepoa. Toiveita vapaapäivien suhteen pystyy tekemään ja ne koettiin pääosin toteutuneen hyvin. Suurin osa haastateltavista mainitsi sen, että organisaatiossa työvuorosuunnittelujärjestelmä on juuri hiljattain muuttunut ja sen koettiin menneen hetkellisesti huonompaan suuntaa, mutta toiveikkuutta oli, että se tulee tulevaisuudessa toimimaan paremmin. Vastausten perusteella käytännössä vapaiden toivottiin järjestyvän jatkossa niin, että mahdollisuuksien mukaan vapaat olisivat peräkkäin ja näin lepoaikaa muodostuisi enemmän.

Pyhätoiveista tehty kysely oli hyvä. Työvuoroja ja lähinnä vapaita voi toivoa, mutta ne ei tietenkään aina toteudu. (Haastateltava D)

Järkevä työvuorosuunnittelu vaikuttaa omaan jaksamiseen viikkotasolla. Se miten ilta- ja aamuvuorot sijoittuvat ja miten toiveet otetaan huomioon on merkitystä. On tärkeätä, että on muutaki elämää (Haastateltava G)

Koen hyvänä asiana sen, että voin toivoa vapaapäiviä. (Haastateltava B)

Työvuorosuunnittelu vaikuttaa työkykyyn ja jaksamiseen töissä. Siihen ei voi ite vaikuttaa, mutta vuoroja ja vapaita voi toivoa. (Haastateltava B)

Työkykyä edistävänä asiana koettiin se, että tarvittaessa on mahdollisuus siirtyä toisiin työtehtäviin hetkellisesti. Esimerkiksi jos joku paikka on kipeänä, mutta on silti työkykyinen, voi tehdä töitä, kunhan tekee hieman kevyempää työtä. Työkykyä tukevana asiana nähtiin mahdollisuus tehdä kevennettyä työviikkoa. Nämä asiat sovitaan esimiehen ja työterveyden kanssa.

Mun tilanteeseen auttaa se et teen nyt lyhennettyä työviikkoa x ajan x syystä. (Haastateltava D)

Palautteen saaminen koettiin yhtenä työkykyä ylläpitävänä asiana. Yksi haastateltava piti tärkeänä asiana sitä, että erinomaisen hyvin tehty työ huomioidaan. Suurin osa haastateltavista toivoi saavansa enemmän palautetta työstään.

Kun tehdystä työstä saa positiivista palautetta ni se on tuntuu hyvältä ja motivoi jatkossakin. (Haastateltava E)

Työkykyä ja työssä jaksamista heikentävät asiat

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat työkykyä uhkaavina asioina kiireen ja stressin. Nämä koettiin yleisimpänä työkykyä heikentävinä asioina. Kaupan ala on ajoittain hektistä työtä, se muuttuu koko ajan ja toimintatapoja tehostetaan. Osa haastateltavista koki työn raskaana. Fyysinen rasitus johtuu painavien tavaroiden nostelusta ja siirtelystä, sekä työpäivän aikana kertyvästä paljosta kävelystä. Osa vastaajista harrastaisivat enemmän vapaa-ajalla, jos jaksaisivat ja työvuorot sallisivat.

Mua stressaa se, että oletus on että yhden vuoron aikana täytyy tehdä monta eri asiaa. Ois kiva tehdä jotain kunnolla ilman kovaa kiirettä. (Haastateltava B)

Tekemistä on paljon, mutta työmäärään nähden meitä (työntekijöitä) on ihan liian vähän. Vastuualueet on kasvanu, koko ajan pitää hallita isompia kokonaisuuksia, mutta perehdyttäminen niihin ei oo ollu riittävää (Haastateltava F)

Haluisin liikkua enemmän, mut tällä hetkellä en vaa jaksa. (Haastateltava E)

Yrityksen toiveena ja tavoitteena on sitoutuneet työntekijät. Haastateltavien keskustelujen aikana nousi esille se, että sitoutuminen yritykseen koetaan haastavana, sillä muutos on koko ajan läsnä ja meneillään. Koetaan että organisaatiossa tapahtuu paljon muutoksia lyhyessä ajassa ja kaikki muutokset eivät tunnu hyviltä, koska ne koskettavat eniten työntekijöitä ja sitä kautta vaikuttavat myös asiakaspintaan. Tässä nähdään tärkeänä se, että informaatio tavoittaisi työntekijät riittävän ajoissa. Muutos nähtiin myös hyvänä ja pakollisena asiana, mutta tällä hetkellä koetaan, että toimintatavat eivät ole ajan tasalla muutoksen kanssa ja sitoutumisesta tekee vaikean se, että koetaan, että omaa työtä ei arvosteta riittävästi työnantajan näkökulmasta.

Pidän työstäni, mutta koen vaikeana asiana sen, että työtäni ei arvosteta riittävästi. On asenne, että jos minä en jaksa, niin kyllä aina löytyy joku tilalleni tekemää tätä työtä ja tämä vähentää halua sitoutua yritykseen. (Haastateltava H)

Tekemistä on paljon, mutta työmäärään nähden meitä (työntekijöitä) on ihan liian vähän. Vastuualueet on kasvanu, koko ajan pitää hallita isompia kokonaisuuksia, mutta perehdyttäminen niihin ei oo ollu riittävää (Haastateltava F)

Sitoutuminen koettiin haasteelliseksi myös siksi, koska oletus on se, että ollaan sitoutuneita työhön, mutta muutoksessa ammattitaidon tarve (tässä tapauksessa myyjän) on

vähentynyt ja enää ei koeta olevan tarvetta ammattitaitoiselle myyjälle vaan enemmän tehokkaalle tavarankäsitteilylaitteelle. Haastetta on siis vähemmän työn suhteen ja tunnetta ammattitaitoa tarvita eikä arvosteta enää samalla tavalla.

Oletus on se et ollaa tosi sitoutuneita, mut mitä vähemmän yksilön työtä arvostetaan, nii sitä vähemmän se on mahdollista. (Haastateltava C)

Monille on varmasti haasteena työnteon sommittamisessa käytettävissä olevaan aikaan se, että viestinnässä välillä unohtuu tuoda esiin paremmat tavat toimia. Työtunteja on aina vain vähemmän, mutta samaan aikaan ei tarte tehdä samoja asioita plus uusia juttuja. Uusilla työkaluilla tehdään vähemmällä enemmän. (Haastateltava C)

Tehtävät on kyllä monipuolisii, mut tieto ja taito ei vaa aina oo ajantasalla. (Haastateltava D)

Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä koettiin olevan monia. Osa vastaajista koki syyksi asioiden huonompaan suuntaan menemisen ja osan mielestä kaikki on itsestä ja asenteesta kiinni. Osa vastaajista koki olevansa todella väsynyt ja osa epäili fyysisen kuntonsa kestämistä.

Mun motivaatioon vaikuttaa ainaski se, että tiukoissa tilanteissa meille sanotaa vaa että koittakaa kestää, tää on tätä. (Haastateltava E)

Motivaatio voi olla parempi, tällä hetkellä olis kiva jos kiinnostais enemmän. (Haastateltava H)

Työkaverit on tosi jees, työ ihan ok, mut ois kiva jos pystyis tekemään

Toiveita ja kehitysehdotuksia työnantajalle

Kysyttäessä haastateltavilta heidän terveisiä ja kehitysehdotuksia työnantajalleen, niin useamman kerran esille nousi toive, että yksilöä kuunneltaisiin enemmän, olisi mukavaa, jos asioihin voisi enemmän itse vaikuttaa, toivottiin enemmän keskustelua asioista ja jos vaan mahdollista niin, että ketjutasolla kuunneltaisiin enemmän yksiköistä tulevaa palautetta. Samaa aikaan on myös ymmärrys siitä, että isossa organisaatiossa ei ole mahdollista kysyä kaikkien mielipidettä eikä siihen pitäisikään mennä, mutta oli toive

mahdollisuudesta yksilöllisempään suuntaan. Toivottiin mahdollisuutta vaikuttaa asioihin ja samalla koettiin turhauttava ja todettiin tosiasiana, että tiettyihin asioihin ei vaan pysty vaikuttamaa työntekijänä eikä edes heidän esimiehensä. Suurin osa vastaajista totesi asenteella olevan vaikutusta siihen, miten asiat koetaan ja hoidetaan.

Ois hyvä jos esimiehellä olisi enemmän aikaa kuunnella ja keskittyä siihen miten jengi oikeasti jaksaa. (Haastateltava H)

Ehkä se, että oikeesti muistettais inhimillisyys molemmin puolisisessa kanssakäymisessä. Ois kiva jos enemmän mietittäis asioita yhdessä esim. sesonkiin liittyvissä asioissa. (Haastateltava A)

Kuinkahan kauan tekemistä pystyy viel tehostamaan? Tuntuu karulta et työntekijät nähdään vaan euroina ja tehokuina. (Haastateltava A)

Tää kaikki on paljon kiinni omista asenteista. Ois kiva jos kehitysideat menis eteenpäin. (Haastateltava B)

Mun toive ois liikuntapäivä tai tapahtuma, joka sisältäis yhteisen illanvieton. Työpäikällä soiva musiikki vois vaihtuu useemmin. (Haastateltava G)

Ettei tuijotettais vaa tehoja ja ettei kulutettais henkilöstöä loppuun. Informaatioo ois kiva saada tekemisistä etukäteen esim. mitä tehdään ja miksi? (Haastateltava F)

Osa koki hyvänä asiana kannustukset ja palkitsemisen ja toisaalta koettiin ristiriitaisena se, että samalla kun palkitaan, niin toimintaa tehostetaan työntekijän kustannuksella.

5 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin ainakin osittain vastaukset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen on työkykyä edistävä esimiehille tarkoitettu työkykyjohtamisen opas. Toimivassa oppaassa on selkeästi esiteltynä työkykyyn vaikuttavat asiat ja se sisältää toimintaohjeet käytännön esimiestilanteisiin. Lisäksi oppaan tulee olla helposti saatavilla. Tutkimuksen tarkoitus oli myös vastata siihen, miten työntekijät kokevat saavansa esimieheltä tukea työkykynsä edistämiseen, työssäjaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen? Miten työkykyä tuetaan? Tutkimuksen mukaan lähiesimiehen koettiin tukevan työkykyä huomioimalla työvuorotoiveita, olemalla helposti lähestyttävä ja kun tarvittaessa puututaan epäkohtiin. Osa vastaajista koki, ettei työkykyä johdeta, eikä työssäjaksamista edistetä. Tämä johtui tunteesta, ettei esimiestä kiinnosta ja ettei hänellä ole mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi työn kuormittavuuden määrään. Tulosten mukaan työpaikan ilmapiirillä ja esimiehen johtamistyyllillä on suuri vaikutus työkykyyn. Työkavereilla ja hyvällä yhteishengellä koettiin olevan tärkeä rooli työssäjaksamiseen. Esimiehen roolina on olla työntekijän tukena, kuunnella kehitysehdotukset ja huolet sekä tsemptata ja asennoitua asioihin positiivisesti. Ohjeistaa tekemään töitä sovittujen toimintamallien mukaan ja uskoa sekä vakuuttaa, että valittu tapa toimia johtaa hyviin tuloksiin.

Haastatteluiden perustella voidaan todeta, että suurin osa henkilöstä kokee kaipaavansa enemmän tukea työkykynsä ylläpitämiseen. Tukea saadaan omalta lähiesimieheltä melko hyvin mutta suurimmat toiveet tuen suhteen ovat ylemmille tahoille. Työilmapiirillä ja työvuorosuunnittelulla koettiin olevan eniten vaikutusta työssäjaksamiseen. Vastausten perusteella oma työkyky koetaan olevan ihan hyvällä tasolla ja jos siihen tulee muutosta niin apua on saatavilla. Asiasta voi keskustella esimiehen kanssa ja tarvittaessa työterveyden palvelut ovat saatavilla.

Opasta laatiessa heräsi kysymys, että kuinka toimiva tällainen yleispätevä opas käytännössä on? Miten työkyvyn johtamisen ja ylläpitämisen tieto saadaan käytäntöön? Oppaan muokkaamisvaiheessa palaute ohjeesta oli että ”meillä ei toimita näin” ja ”ei voida olettaa kaikilta esimiehiltä”. Opasta muokatessa haasteena oli ottaa huomioon kohdeyrityksessä jo olemassa oleva kulttuuri ja toimintatavat.

Hyvä jatkotutkimuksen aihe olisi esimiesten näkemys käsikirjasta ja siitä, toimiiko se käytännössä, onko siitä apua ja kuinka ohjeet ovat sovellettavissa käytännön työelämässä. Kohdeyritys on suuri ja sillä on useamman eri alan toimipistettä. Toimipisteiden koot vaihtelevat ja samoin työntekijöiden määrä. Vaikka perusasiat pätevät varmasti kaikkiin yksiköihin, niin esimiesten ja heidän työnkuvalla on varmasti paljon eroavaisuuksia. Toisaalta yksi yhtenäinen ohjeistus on varmasti paras vaihtoehto. Käytännössä jokainen tapaus on kuitenkin yksilöllinen ja niihin sovelletaan ohjeistusta tilanteen mukaan.

Tutkimus olisi voitu osoittaa esimiehille ja tutkia sitä, johtavatko he työkykyä, käyttävätkö he työssään varhaisen tuen mallia ja kokevatko he, että toimintamalli auttaa heitä esimiestyössään. Lisäksi voisi tutkia saavatko he riittävästi koulutusta ja ohjeistusta varhaisen tuen toimintamallin toteuttamiseen, ja että onko heillä oikeat työvälineet työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen?

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työkyvyn kokemiseen vaikuttavat asiat ovat hyvin yksilöllisiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on monia. Tulosten mukaan työkykyä tuetaan ja edistetään kohdeyrityksessä, mutta kiireen aiheuttama kuormitus ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet heikentävät sitä. Heikentävät asiat vuorostaan vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen.

5.2 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Kokonaisuutena opinnäytetyö oli onnistunut. Prosessi oli mielenkiintoinen ja antoisa. Työn lähtökohtana oli, että toimeksiantaja halusi työkykyjohtamisen oppaan esimiehilleen ja valmiin aiheen saaminen helpotti lähteiden etsimistä. Toimeksiantajalta tuli selkeät toiveet ja ohjeet oppaan suhteen. Jos minulla olisi ollut riittävästi tarvittavaa taitoa ja enemmän aikaa, niin olisi ollut mielenkiintoista suunnitella oppaalle myös ulkoasu. Toimeksiantajan ohjeistuksen mukaan opas toimitettiin word-tiedostona ja organisaation mainososaston ammattilaiset huolehtivat lopullisesta ulkoasusta.

Aiheen saamisen jälkeen prosessi lähti liikkeelle lähteiden etsinnällä ja aiheen rajaamisella. Pelkän käsikirjan koostaminen ei riittänyt opinnäytetyöksi ja siksi siihen yhdistettiin tutkimus. Tutkimusaiheen rajaamiseen ja lähestymisnäkökulman valitsemiseen meni paljon aikaa. Päädyin lähestymään työtä työntekijän näkökulmasta, koska näin saisin selville ovatko esimiehillä käytössä olevat työkykyjohtamisen työvälineet oikeanlaiset ja onko olemassa oleva ohjeistus tavoittanut käytännön. Haasteena oli kahden laajan aiheen:

työkyvyn ja varhaisen tuen yhdistäminen ja tiivistäminen niin, että kaikki oleelliset asiat saataisiin esille. Aihetta olisi voinut rajata vielä enemmän.

Teoriapohja hahmottui melko nopeasti. Haastateltavat löytyivät helposti, mutta sopivan ajan löytäminen haastattelulle teetti työtä. Aikataulullisista syistä haastateltavien määrä jäi pienemmäksi kuin alun perin oli ajateltu. Opinnäytetyön tekemiseen tuli tauko ja valitettavasti en pystynyt noudattamaan laatimaani alkuperäistä aikataulua. Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä haastattelut keväällä 2018 ja työn suunniteltu valmistumisajankohta oli syksy 2018. Tämä ei toteutunut ja haastattelut sijoituivat loppuvuoteen 2018 ja jatkuivat alkuvuodesta 2019. Onneksi yrityksen puolelta oltiin erittäin ymmärtäväisiä ja joustavia asian suhteen. Oppaalle oli tarvetta ja sen tuli valmistua helmikuussa 2019 pidettäville esimiespäiville. Tästä aikataulusta oli pidettävä kiinni, joten käsikirjan koostaminen aloitettiin samaan aikaan haastattelujen kanssa.

Valmiina olevien materiaalien muokkaamisessa ja uuden yhdistämisessä oli omat haasteensa. Luonnollisesti isossa organisaatiossa on olemassa toimintatavat ja tyylit, joiden mukaan toimitaan. Työnantajan näkökulmasta työkykyyn liittyy paljon asioita, joista minulla ei ollut ennestään tarkempaa tietoa esimerkiksi erilaiset työhönpaluuntuet ja osasairausvapaa. Tarkennuksia toimintatapoihin ja ohjeisiin sain organisaation työhyvinvointiasiantuntijalta. Oppaan tekeminen oli mielenkiintoista ja siinä oppi paljon uusia asioita. Käytännössä opas eteni niin, että tein ehdotuksen heille ja sain siihen kommentit, parannusehdotukset ja ohjeet mikä on kyseisen yrityksen linja. Tämä toistui useampaan kertaan, kunnes opas oli valmis.

Haastattelujen vastausten analysointi oli mielenkiintoista. Tuloksia analysoitaessa oli haastavaa pitää omat mielipiteet ja ennakkokäsitykset sivussa. Mielenkiintoista oli huomata, kuinka erilaisia näkökulmia työyhteisön sisällä oli ja kuinka eri tavalla saman asian voi kokea ja ymmärtää. Tämä opinnäytetyöprosessi oli hyvä muistutus itselleni siitä kuinka omalla asenteella ja suhtautumistavalla asioihin on suuri merkitys. Omaan työkykyyn pystyy vaikuttamaan ja tarvittaessa sen ylläpitämiseen on saatavilla apua.

Mielestäni saavutin opinnäytetyölle asetetut tavoitteet. Tutkimustulosten pohjalta sekä uuden että olemassa olevan materiaalien tuloksena valmistui työkykyjohtamisen opas organisaation esimiehille.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusstrategiana oli melko tiiviisti tutkittavaan kohteeseen liittyvä tapaustutkimus ja näin ollen tutkimuksen tuloksia ei välttämättä voida toistaa eli ei voida puhua suoraan tutkimuksen reliabiliteetista. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on arvioida tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia. Sillä arvioidaan missä olosuhteissa tutkimus on luotettava ja johdonmukainen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen reliabiliteettiin saattoi vaikuttaa se, että haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuttuja henkilöitä, osa työkavereita, ja että osa keskusteluista tapahtui ryhmässä, jolloin ei välttämättä osata, taikka uskalleta sanoa juuri sitä mitä mieltä asiasta on. Vastauksen sisältöön saattoi vaikuttaa se, ettei haastateltava kokenut tilannetta täysin luotettavaksi. Koska vastaajat olivat suurin osa samasta työyhteisöstä, niin se saattoi myös edesauttaa sitä, että keskustelut ajautuivat samoihin aiheisiin. Kohdeyritys on organisaationa suuri ja sillä on monta eri toimialaa. Haastateltavia oli vain 8 henkilöä, mutta he edustivat kuitenkin kolmea eri yksikköä ja heillä oli eri lähiesimiehet. Tämä parantaa tutkimuksen validiteettia, koska näkökulmia tuli useampia. Validiteetti määrittää onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset sekä päätelmät oikeita eli onko tutkimus pätevä (Saaranen-Kauppinen ym.)

Haastatteluiden kysymykset olisivat voineet olla tarkemmin kohdistettuja ja tarkennettuja, sillä keskustelut ohjautuivat melkein aina ensimmäiseksi työtyytyväisyyteen eli käytännön tekoihin ja asioihin, jotka eivät toimineet yksikössä. Kysymyksiä ei testattu etukäteen, joten haastattelutilanteissa esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Vastauksiin saattoi vaikuttaa myös haastattelun ajankohta: osa tehtiin kiireiseen joulusesonkiaikaan ja osa alkuvuodesta. Tutkimus olisi luultavasti ollut luotettavampi, jos haastattelut olisi nauhoitettu äänitallenteena ja näin olisi saatu keskustelut tarkemmin purettua analysointia varten.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää ja kehittää kohdeyrityksen työkykyjohtamisen ohjeistus esimiehille oppaan muodossa. Oppaan tarkoitus oli helpottaa esimiesten työtä arkipäivän tilanteissa ja kertoa kuinka tulee toimia työkykyyn liittyvissä tapauksissa. Työn toinen tavoite oli kuvata työkykyä, sen johtamista ja varhaista tukea työkyvyn johtamisessa ja selvittää miten työntekijät kokevat saavansa tukea työkykyynsä ja sen ylläpitämiseen.

Opinnäytetyön toiminnallisena osana oli oppaan koostaminen ja työhön sisältyi myös tutkimusosio, joka suoritettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten työntekijät kokevat saavansa tukea työkykyynsä tukemiseen ja miten sitä voisi parantaa. Haastatteluissa keskustelun aiheet ajautuivat helposti siihen, kuinka työmäärä koettiin raskaana ja kuinka kiire lisää työn kuormittavuutta ja ainoana parannuskeinona tilanteeseen nähtiin henkilökunnan lisääminen. Tähän olisi voinut auttaa tarkemmin kohdennetut kysymykset, mutta toisaalta käytännössä työssäjaksaminen koetaan olevan sama asia kuin työkyky. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut kerätä yleispätevää tietoa vaan saada selville työntekijöiden tarpeet työkyvyn ylläpitämiseen ja sen tukemiseen.

Melkein kaikki opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Teoriassa tiedetään kyllä, millainen on hyvä työkykyjohtamisen opas, mutta käytäntö kertoisi totuuden oppaan toimivuudesta. Tämä vaatisi uuden tutkimuksen, joka keskittyisi tutkimaan miten toimiva ja käytännöllinen opas on, ja kuinka sovellettava ohjeistus on esimiestyössä. Ohjeita on helppo laatia, mutta vaikeampaa on tietää, saadaanko ne oikeasti käytännössä toimivaan ja onko niistä apua arkipäivän tilanteissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että työpaikan ilmapiirillä, työkavereilla ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijän työkykyyn. Työkyvyn kokemiseen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä ja niitä on monia. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta voidaan todeta, että esimiehen johtamistyyllillä on merkitystä siihen, miten kuormittavana työ koetaan ja miten työntekijät sitoutuvat työhönsä sekä organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin.

Työ oli kokonaisuutena onnistunut, koska päätavoite saavutettiin ja tutkimustulosten pohjalta sekä valmiina olevan materiaalin päivittämisen ja kehittämisen tuloksena valmistui työkykyjohtamisen opas organisaation esimiehille.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos

Juuti, P, Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2.painos. Juva: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta: opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Helsinki: Kauppakamari.

Manka, M-L, Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro

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

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. EU: UNIpress.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Vuori, J, Siltala, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Helsinki: WSOY.

Elektroniset lähteet:

Edenred. Pidä huolta työntekijöistä- asiantuntijan 5 vinkkiä työhyvinvoinnin edistämiseen. [viitattu.6.10.2018]. Saatavissa: <https://edenred.fi/fi/pida-huolta-tyontekijoista-asiantuntijan-5-vinkkia-tyohyvinvoinnin-edistamiseen/#>

Elinkeinoelämän keskusliitto.2011. Johda työkykyä, pidennä työuria [viitattu 3.1.2019]. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Elo. 2017. Tietoja ja ohjeita työpaikalle. Työkykyjohtamisen käsikirja [viitattu 3.1.2019]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/70166918-Tyokykyjohtamisen-kasikirja.html>

Finlex. 2001. Työterveyshuoltolaki [viitattu 4.9. 2018]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Ilmarinen. 2017. Pidä huolta- välitä varhain [viitattu 4.9.2018]. Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf>

Holstila, A. 2017. Changes in leisure- time physical activity, functioning, work disability and retirement. A follow-up study among employees. Department of Public Health Faculty of Medicine University of Helsinki Finland [viitattu 11.10.2018]. Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/195630/CHANGESI.pdf?sequence=1>

Hynynen, E-L. 2017. Uusintana yhteiskuntatieteilijä: Marja-Liisa Manka. Uralehti. 6/2017

[viitattu 16.10.2018]. Saatavissa: <https://uralehti.fi/yka70/tyonilon-varikas-matkasaarnaaja/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. [viitattu 4.2.2019]. Saatavissa:

<https://verkkokirjahyly-almatalent->

[fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)

Kaukiainen, A. 2016. Uusi suositus: Työkyvyn heikkenemine voidaan tunnistaa varhain.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos [viitattu 2.3.2019]. Saatavissa: [https://thl.fi/fi/-/uusi-](https://thl.fi/fi/-/uusi-suositus-tyokyvyn-heikkeneminen-voidaan-tunnistaa-varhain)

[suositus-tyokyvyn-heikkeneminen-voidaan-tunnistaa-varhain](https://thl.fi/fi/-/uusi-suositus-tyokyvyn-heikkeneminen-voidaan-tunnistaa-varhain)

Kela. 2012. Osasairauspäiväraha. [viitattu 5.1.2019]. Saatavissa:

<https://www.kela.fi/osasairauspaivaraha>

Koskensalmi, S, Seppälä, P, Hakanen, j, Pahkin, K. 2015. Innostava esimies Inspistä!

Esimiehelle työkirja. Työterveyslaitos. [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Mattila, L, Rauramo, P. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. [viitattu

11.10.2018]. Saatavissa:

https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf

Mäkinen, P. 2017. Työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus [viitattu

12.11.2018]. Saatavissa: <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoekyvyn->

[hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn_hallinta_ja_varhainen_tuki-original.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoekyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn_hallinta_ja_varhainen_tuki-original.pdf)

Pahkin, K. 2018. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos [viitattu 11.10.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Parpei, R. 2018. Mikä volitio? [viitattu 16.10.2018]. Saatavissa: <http://riaparpei.com/>

Pehkonen, I. 2018. Työkykytalo. Työterveyslaitos [viitattu 4.9.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Pratsch, H, Savolainen J. 2014. Työn muokkaaminen tukee työkykyä läpi työuran. Sykettä työhön. Ttk. [viitattu 4.2.2019]. Saatavissa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyon-muokkaaminen-tukee-tyokyky-lapi-tyouran/Tyon_muokkaaminen.pdf

Saaranen-Kauppinen, A, Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV [viitattu 2.3.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

S-kanava. 2018. Tietoa Hämeenmaasta. [viitattu 4.9.2018]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/etusivu>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työhyvinvointi [viitattu 11.10.2018]. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa: <https://stm.fi/tyoelama/tyoterveys>

Sydänmaalakka, P, 2018. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyvan-johtajan-tunnusmerkki>

Talouselämä. 2019. Ilmapiiri ei synny sanelemalla. [viitattu 4.2.2019]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ilmapiiri-ei-synny-sanelemalla/fe137d60-5f49-3690-a6f2-3d3eab5fce54>

Tela. 2019. Työkyvyn muodostuminen. [viitattu 10.1.2019]. Saatavissa: <https://www.tela.fi/tyokyky>

Terveystalo. 2018. Työterveyden ABC – mitä eri käsitteet tarkoittavat [viitattu 2.3.2019]. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/Global/tth/Terveystalo%20Ty%C3%B6terveyden%20ABC.pdf>

Työelämä 2020. 2018. Tietoa hankkeesta. Työ ja elinkeinoministeriö [viitattu 11.10.2018].
Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta

Työterveyslaitos, 2018. Työkyvyn varhainen tuki. [viitattu 1.10.2018]. Saatavissa:
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

Työturvallisuuskeskus. 2019. Johtamien ja esimiestyö. [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa:
https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimestyo

Varma. 2017. Hyvä työkyky- Työkyvyn tukemisen malli. [viitattu 1.10.2018]. Saatavissa:
<http://www.marianttipaika.fi/documents/HyvaTyokykyMalli.pdf>

LIITTEET

Liite 1 Työkykyjohtamisen opas esimiehille



TYÖKYKYJOHTAMI-
SEN KÄSIKIRJA
ESIMIEHILLE

SISÄLLYS

TYÖHYVINVOINTI – KAIKKIEN ETU!	1
VARHAISEN TUEN MALLI	2
SIRIUS – TYÖKYKYJOHTAMISEN JÄRJESTELMÄ	4
TYÖN MUOKKAAMINEN	5
TYÖHÖNPALUUN TUET	7
TYÖTERVEYSHUOLTO	19
SAIRAUSSPOISSAOLOKÄYTÄNNÖT HÄMEENMAALLA	20
MUITA KEINOJA TYÖKYVYN TUKEMISEKSI	21
LOPUKSI	24

TYÖHYVINVOINTI – KAIKKIEN ETU!

Lukijalle

Tämän oppaan tarkoitus on olla sinulle tukena ja apuna arkipäivän esimiestyössä sekä esitellä Hämeenmaan työkykyjohtamisen toimintatapoja ja työhönpaluun tukia. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa, johon yksilön lisäksi vaikuttaa organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se tarvitsee systemaattista johtamista. Esimiehenä sinulla on mahdollisuus luoda toimiva ja tuottava kulttuuri työyhteisösi jäsenille. Johtamisella vaikutat työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä siihen, miten oikeudenmukaisuus työpaikalla koetaan. Kun sinä esimiehenä otat työhyvinvoinnin kehittämisen osaksi pitkäjänteistä kehitystoimintaa, edistät työssä jaksamista.

Esimiehenä sinun merkitys työhyvinvoinnin rakentamisessa on suuri. Työsi on mielenkiintoista ja palkitsevaa ja kohtaat myös haastavia tilanteita. Esimiehen tehtävä muodostuu monista osa-alueista ja esimiestyön tärkeä tavoite on auttaa työntekijää onnistumaan työtehtävässään.

Ydinasioita työkykyjohtamisessa ovat työn ja työympäristön kehittäminen. Tärkeää on erilaisten työkykyriskien tunnistaminen jo varhaisessa vaiheessa ja niihin puuttuminen. Kaiken perustana on aktiivinen vuorovaikutus. Ongelmat tulee ottaa varhain puheeksi ja kehittää työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi. Työkyvyn ylläpitämisessä työntekijällä itsellään on tärkeä rooli pitää huolta hyvinvoinnistaan mm. liikkumalla riittävästi ja huolehtimalla palautumisesta. Esimiehenä sinun tärkeä rooli on havaita ajoissa työkyvyn mahdollinen heikkeneminen ja puuttua asiaan. Tässä työhyvinvointiasiantuntija ja työterveyshuolto ovat tukenasi.

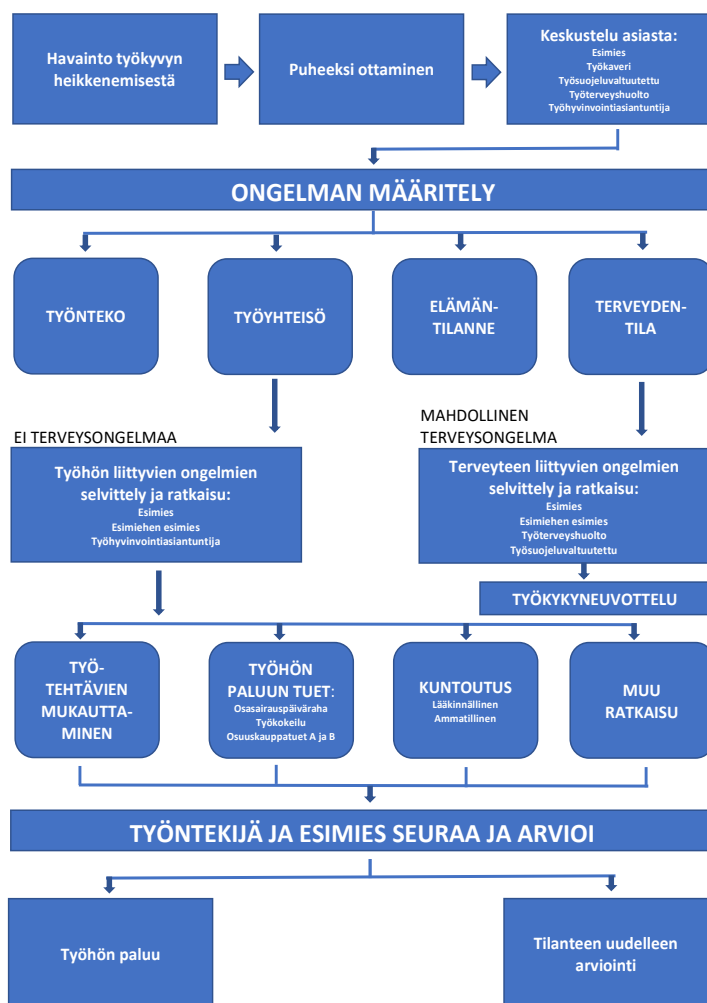
VARHAISEN TUEN MALLI

Varhaisella tuella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään sen heikkenemistä. Varhaisen tuen tavoitteena on havaita työntekijän työkyvyn heikkeneminen ajoissa ja keskustella ratkaisukeskeisesti tarvittavista tukitoimista työpaikalla tai muilla osa-alueilla. Varhaisen tuen avulla pyritään huolehtimaan, että työntekijä tekee työkykynsä mukaista työtä, sillä silloin työntekijä saavuttaa parhaiten hänelle asetetut tavoitteet. Varhaisen tuen mukainen toiminta ylläpitää työntekijän työkykyä, ehkäisee sairauspoissaoloja ja pysyvää työkyvyttömyyttä.

Varhaisen tuen keskustelu on hyvä käydä heti kun esimiehen huoli työntekijästä on herännyt. Esimies voi esimerkiksi kiinnittää huomiota työntekijän jollain tapaa muuttuneeseen käyttäytymiseen, työssä suoriutumiseen tai vaikkapa ulkonäköön. Viimeistään varhaisen tuen keskustelu tulee käydä, kun sairauspoissaolojen hälytysrajat ylittyvät. Poissaolorajat ylittyvät silloin, kun työntekijällä on edellisen 12 kuukauden aikana joko viisi tai useampi poissaolojakso tai 25 tai enemmän sairauspoissaolopäivää. Poissaolorajojen ylittyessä myös Sirius-järjestelmä lähettää esimiehen sähköpostiin hälytysviestin.

On hyvä huomioida, että taustalla voi olla myös muu kuin terveydellinen työkykyyn vaikuttava seikka. Esimerkiksi hankala elämäntilanne, motivaation muutokset tai ristiriidat työyhteisössä saattavat vaikuttaa työntekijään siten, että esimiehen huoli herää. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää huolen aiheutumisen syy varhaisen tuen keskustelussa, jotta työntekijää voidaan ohjata oikeanlaisen avun tai toimenpiteen piiriin.

Osuuskauppa Hämeenmaalla käytössä oleva varhaisen tuen malli esitellään seuraavassa kaaviossa. Siitä selviää, miten tulee edetä työkyvyn heikkenemisen havainnosta eri vaiheiden kautta kohti ratkaisua.



SIRIUS -TYÖKYKYJOHTAMISEN JÄRJESTELMÄ

Osuuskauppa Hämeenmaalla on käytössä Sirius -työkyvynjohtamisen järjestelmä. Sirius nostaa esille automaattisesti henkilöt, joiden työ- ja toimintakyvyn tukemiseen tulee panostaa. Se toimii työterveyden, esimiesten ja työnhyvinvointiasiantuntijan yhteisenä työkaluna tukien tehokasta työkykyjohtamista ja auttaa kohdentamaan panostuksia oikea-aikaisesti. Tämä on sähköinen työkykyjohtamisen työkalu, jolla voi seurata sairauspoissaoloja, tallentaa muistioita sekä lähettää viestejä työterveyshuollon ja esimiehen välillä.

Vastuulääkäri työterveyshuollossa seuraa Sirius-listaa, jolle nousee työntekijät, joiden sairauspoissaolorajat ovat ylittyneet. Vastuulääkäri voi ohjeistaa tietoturvallisesti Siriuksen välityksellä esimiestä esimerkiksi pyytämään työkykyneuvottelua. Myös työhyvinvointiasiantuntija seuraa sairauspoissaoloja Siriuksesta. Joskus poissaololle on selkeä syy, eikä työntekijän tilanne aiheuta huolta esimiehessä. Työntekijällä voi olla esimerkiksi pitkä sairauspoissaolo, mutta on pian jäämässä äitiyslomalle. Samaten joskus pitkittyneestä flunssataudista voi seurata useampia peräkkäisiä sairauspoissaoloja, vaikka kyseessä onkin sama sairaus. Nämä kerryttävät sairauspoissaolojaksoja ja voivat laukaista Sirius-hälytyksen, vaikkei varsinaista huolta työntekijän terveydentilasta olekaan. Tällöin esimiehen on hyvä kirjata tämä tieto Siriukseen, jotta tilanne on myös muille selkeä eikä jatkotoimenpiteitä kyseisellä hetkellä tarvitse järjestää.

Kun esimiehelle tulee sähköpostiin Siriuksesta hälytys, tulee se käydä käsittelemässä järjestelmässä. Tämä on selkeä viesti muille käyttäjille, että tilanteeseen on reagoitu. Poissaolojen vuoksi tulee käydä varhaisen tuen keskustelu, joko lomakkeen kanssa tai vapaa-muotoisesti. Tärkeintä on, että Siriukseen joko tallennetaan muistio käydystä keskustelusta tai lisätään kommentti. Näistä tulee selvittää tausta, miksi varhaisen tuen keskustelu on pidetty, millainen ongelma keskustelun perusteella on tunnistettu ja millainen suunnitelma tilanteen ratkaisemiseksi on sovittu.

Yleisimmin käytetyistä toiminnallisuuksista on tehty myös lyhyet video-opastukset, jotka löytyvät osoitteesta <https://dreambroker.com/channel/5f9nzke3>. Salasana on "Sirius5!" (ilman lainausmerkkejä).

TYÖN MUOKKAAMINEN

Muokatun työn periaatteet on sovittu S- ryhmätasoisesti. Muokatun työn tavoitteena on edistää osatyökykyisenä työskentelyä ja näin vähentää työkyvyttömyyttä, edistää kuntouttavan työn käytänteitä yrityksessä ja tukea oikea-aikaista työhön paluuta sairauden jälkeän työn muokkauksen keinoin. Lisäksi pyritään huolehtimaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja työkyvystä sekä sosiaalisesta tuesta työkykyhaasteiden aikana ja varmistaa työkyvyn säilyminen koko työuran ajan.

Hämeenmaalla on mahdollisuus muokattuun työhön silloin kun henkilön työkyvyssä on haasteita omassa vakiintuneessa työssä pärjäämiselle. Muokatulla työllä pyritään edistämään toipumista, varmistamaan onnistunut työhön paluu sekä näin varmistamaan työkykyisyys.

Lääkäri arvioi muokatun työn mahdollisuutta jokaisen vastaanottokäynnin yhteydessä. Myös työterveyshoitaja voi suositella muokattua työtä korkeintaan kahden viikon ajaksi. Muokattu työ ei saa heikentää henkilön toipumista eikä muokattua työtä käytetä infektiosairauksien aikana. Työnmuokkaus tehdään aina määräajaksi tavoitteena työkyvyn palautuminen normaaliksi. Tarkoituksena on, että muokattu työtehtävä on aina tarpeellinen työ organisaatiossa ja liiketoiminnan näkökulmasta. Tämän vuoksi on hyvä pohtia etukäteen millaiset työtehtävät juuri omassa toimipaikassa olisivat sopivia tehtäväksi silloin, kun työkyky on tilapäisesti alentunut.

Kun muokattua työtä suositellaan työterveyshuollossa, lääkäri kirjaa A-todistukseen muokatun työn suosituksen; eli millainen työkyvyn rajoite on ja mille aikavälille muokattua työtä suositellaan. Työntekijä tuo todistuksen esimiehelleen ja sopii työn muokkaamisen käytännöstä esimiehensä kanssa. Lääkärin ei siis tarvitse tietää millaista muokattua työtä esimies voi tarjota, vaan hän arvioi ainoastaan jäljellä olevaa työkykyä ja kirjaa työkyvyn rajoitteen todistukseen. Esimies kertoo tarvittaessa työyhteisölle muokatun työn tekijän roolista säilyttäen terveydentilaan liittyvän tietosuojan.

Mikäli muokattua työtä ei pystytä järjestämään, esimies kirjaa A-todistukseen, ettei muokattua työtä pystytty järjestämään. Tällöin sama todistus toimii myös sairauspoissaolotodistuksena. Muokatun työn voi keskeyttää terveydentilan vaatiessa – tällöin tarvitaan lääkärissä käynti ja sairauspoissaolotodistus.

Jos sairauspoissaolotodistus on kirjoitettu muualta kuin omasta työterveyshuollosta, esimies voi ohjata työntekijän myös omaan työterveyshuoltoon muokatun työn mahdollisuuksien kartoittamiseksi.

Lue aina tarkkaan työntekijän tuoma todistus lääkäriltä tai työterveyshoitajalta, onko kyseessä sairauspoissaolotodistus vai suositus muokattuun työhön.

TYÖHÖNPALUUN TUET

Työhönpaluun tuella edistetään yhdessä työntekijän kanssa työ- ja toimintakykyä auttamalla sairausvaiheesta toipumista. Yksi työkyvyn johtamisen osa on varautua sairauspoissaoloihin ja hallita niitä. Työhönpaluun tukia on käytössä erilaisia, osa on työeläkevakuutusyhtiön tai Kelan myöntämiä, osa on Hämeenmaan omakustanteisia tukimuotoja. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi Hämeenmaalla käytössä olevia työhönpaluun tukia.

OSASAIRAUSVAPAA

Kelan osasairauspäivärahaa voidaan käyttää silloin, kun työkyky ei täysin riitä omaan työhön, mutta työntekijä ei ole täysin työkyvyttömään. Osasairauspäivärahaa käytetään usein esimerkiksi ennen tai jälkeen leikkauksen tai kun työntekijä on palaamassa sairauslomalla. Edeltävästi työntekijän tulee olla kokonaan sairauslomalla vähintään 14 päivää. Osasairauspäivärahaa voidaan käyttää silloin, kun työntekijän tuntisopimus on vähintään 30 h/vko tai 90 h/3 vkoa. Osasairauspäivärahauden aikana työntekijä työskentelee 40-60% sopimustunneista. Tapauskohtaisesti mietitään, että onko työaika parasta toteuttaa useampana lyhyenä työpäivänä vaiko normaalipituisina työpäivinä, jolloin tulee useampi vapaapäivä viikkoon. Maksimiaika osasairauspäivärahalla on 120 vrk.

Jos osasairausvapaan aikana työnantajalla on jäljellä TES:n mukaista palkanmaksuvelvollisuutta, maksetaan työntekijälle sopimustuntien mukainen palkka ja osasairauspäiväraha maksetaan työnantajalle. Mikäli palkanmaksuvelvollisuutta ei enää ole tai se päättyy osasairauspäivärahaudella, saa työntekijä sen jälkeen palkan tehdyiltä työtunneilta ja osasairauspäiväraha maksetaan työntekijälle.

Case-esimerkki:

Työntekijä on ollut masennuksen vuoksi sairauslomalla jonkin aikaa. Vointi on kohentunut, mutta väsymysoire on edelleen voimakas. Omiin sopimustunteihin palaaminen ei vielä ole mahdollista, mutta työhön palaamisen mukanaan tuomat rutiinit edistäisivät toipumista. Työkykyneuvottelussa sovitaan, että haetaan Kelalta osasairauspäivärahaa kahden kuukauden ajaksi puolikkaalla työajalla. Työvuorot suunnitellaan niin, että työpäivän jälkeen tulee aina palautumispäivä. Osasairausvapaan voi keskeyttää, mikäli vointi kohenee jossain aiemmin ja työkyky riittää omiin sopimustunteihin. Toki myös jos vointi heikkenee, voidaan palata kokonaan sairauslomalle. Lisäksi osasairausvapaalle voidaan hakea tarvittaessa jatkoakin, mikäli kaikkia 120 päivää ei ole kahden vuoden sisällä käytetty.

Osasairausvapaa (osasairauspäiväraha)

	ALOITE	HAKEMINEN	KIRJAUKSET	HUOMIOITAVAA
TYÖNTEKIJÄ	Yhteys työterveyshuoltoon ja esimieheen	Hakee osasairauspäivärahaa SV8-lomakkeella, johon liitetään lääkärinlausunto		Työntekijää, jonka sopimustunnit ovat ≥ 30 tai työskentelee samanaikaisesti kahdessa tai useammassa osa-aikaisessa työsuhteessa niin, että työaika on yhteensä 35 tuntia viikko voi palata osasairausvapaalla töihin osa-aikaisena sairastumispäivän ja yhdeksän seuraavan arkipäivän jälkeen niin, että työaika vähenee 40-60%
ESIMIES	Yhteys työterveyshuoltoon Esimies ohjaa työntekijän työterveyshuoltoon	Täyttää SV28- lomakkeen yhdessä työntekijän kanssa hakemuksen liitteeksi. Esimies toimittaa kopion tästä palkanlaskentaan	Kun sairasajan palkanmaksuvelvollisuutta on vielä jäljellä, Elliin tunnit merkitään sen mukaan työtunneiksi, mitä työntekijä on oikeasti tehnyt ja loput palkalliseksi sairasajaksi siten, että sopimustunnit täyttyvät Kun palkanmaksu velvollisuus aika päättyy eli sairasloma menee palkattomaksi, merkitään Elliin ainoastaan työtunnit. (Palkatonta osaa sairasajasta ei merkitä lainkaan) Herttaan tehdään sopimustuntien muutos siinä vaiheessa, kun sairasajan palkanmaksuvelvollisuus päättyy	Työntekijälle maksetaan tehdyistä työtunneista palkkaa. Jos sairasajan palkanmaksuvelvollisuutta on jäljellä, maksetaan hänelle sopimustuntien mukainen palkka. Tällöin osasairauspäiväraha maksetaan työnantajalle. Kun palkanmaksuvelvollisuus päättyy, maksetaan työntekijälle työtuntien mukainen palkka ja Kela maksaa osasairauspäivärahan työntekijälle. Osasairausvapaan pituus on vähintään kaksi viikkoa (= 12 Kela-päivää), enintään 120 arkipäivää (vajaat 5kk). Osasairausvapaan voi keskeyttää, jos sairauden vuoksi ei kykenekään osa-aikaiseen työhön-paluuseen tai työkyky palautuu nopeammin sopimustunteihin riittäväksi. Tällöin työntekijä ilmoittaa itse Kelaan osasairauspäivärahan päättämisestä. Sirius-järjestelmään kirjataan sovitut toimenpiteet ja aikataulu.
TYÖTERVEYSHUOLTO	Työntekijän luvalla yhteys esimieheen puhelimitse tai sähköpostilla tai sovitaan työkykyneuvottelussa	Tekee lääkärinlausunnon osasairauspäiväraha hakemuksen liitteeksi		Kelan päätöstä ei tarvitse odottaa ennen osasairausvapaan alkamista Osasairauspäivärahaa voidaan hakea Kelasta neljä kuukautta takautuvasti Jos työntekijä keskeyttää osasairauspäivärahakauden saman sairauden vuoksi ennen kahta viikkoa (12 Kela-päivää), ei työntekijä saa Kelan sairaspäivärahaa
TYÖHYVINVOINNIN ASiantuntija	Yhteys työterveyshuoltoon ja esimieheen	Neuvoo tarvittaessa esimiestä osasairauspäivärahaan liittyvissä asioissa		
PALKANLASKENTA			Tekee työsuhteen muutoksen Herttaan, jos esimies ei käytä Herttaa	Osasairausvapaan jälkeen työntekijä palaa kokoaikaiseen työsuhteeseen

TYÖELÄKEVAKUUTUSYHTIÖN TYÖKOKEILU

Silloin kun työntekijällä on selkeä työkyvyttömyyden uhka lähitulevaisuudessa, voidaan hakea työeläkevakuutusyhtiön työkokeilua. Työkokeilu voidaan tehdä joko omalla työnantajalla omaan tai muuhun työhön tai kokonaan Hämeenmaan ulkopuolella. Tämä sovitaan aina työkykyneuvottelussa sen mukaan mikä kulloisessakin tilanteessa on tarkoituksenmukaista. Työeläkevakuutusyhtiön työkokeilu on työntekijälle palkatonta, mutta hän saa työeläkevakuutusyhtiöltä kuntoutusrahan.

Case- esimerkki:

Työntekijä on jo pitkään työskennellyt Hämeenmaalla markettoimialalla myyjänä. Hänen selkänsä on alkanut oireilemaan enenevästi. Työterveyshuollossa on todettu selässä seläisiä kulumamuutoksia, jotka muodostavat riskin ennenaikaiseen eläköitymiseen. Työvuosia on kuitenkin vielä runsaasti jäljellä ennen varsinaista vanhuuseläkeikää. Työntekijä haluaa pysyä työelämässä ja hän on joskus aiemmin tehnyt taloushallinnon töitä. Työeläkevakuutusyhtiö myöntää ennakkopäätöksen työkokeilulla ja Terveystalon työvalmentajan avustuksella löytyy sopiva tilitoimisto, johon työkokeilu järjestyy. Siellä työntekijä saa päivitettyä tietonsa ja taitonsa ja työllistyy fyysisesti kevyempään työhön, jossa terveydentilansa puolesta pärjää hyvin.

Ammatillinen kuntoutus: työkokeilu työeläkevakuutusyhtiö Elon kautta

	ALOITE	HAKEMINEN	PÄÄTÖS	KIRJAUKSET
TYÖNTEKIJÄ	Yhteys työterveys-huoltoon ja esimieheen	Voi pyytää Elostä ennakkolaskelman kuntoutusrahan suuruudesta. Tekee ammatillisen kuntoutuksen hakemukseen. Tekee esimiehen ja työterveyshuollon kanssa työkokeilusuunnitelman.	Työntekijä saa työeläkeyhtiöstä tiedon työkokeilupäätöksestä. Työntekijä ilmoittaa Kelaan , mikäli on saanut sieltä sairauspäivärahaa, että siirtyy Elon kuntoutusrahan piiriin.	Huomioitavaa: Työkokeilu kestää 3 kk, jonka jälkeen tietyissä tilanteissa on mahdollista hakea 3 kk jatkoa. Tästä sovitaan yhdessä työterveyslääkärin ja esimiehen kanssa.
ESIMIES	Yhteys työterveys-huoltoon ja työhyvinvointiasiantuntijaan Esimies ohjaa työntekijän työterveys-huoltoon	Vastaanottavan toimipaikan esimies, työntekijä ja työterveyshuolto tekevät työkokeilusuunnitelman. Esimies toimittaa työkokeilusuunnitelman Elolle myönteisen kuntoutuspäätöksen jälkeen.	Esimies saa työntekijältä tiedon työkokeilupäätöksestä Esimies ilmoittaa työkokeilusta palkanlaskentaan	KIRJAUS TYÖVUOROSUUNNITTELU-JÄRJESTELMÄÄN: Palkaton kuntoutus sopimustuntien mukaisesti. (Ellissä poissaolon käsittelyn kautta.) Sirius-järjestelmään kirjataan sovitut toimenpiteet ja aikataulu
TYÖTERVEYS-HUOLTO	Yhteys esimieheen ja työhyvinvointiasiantuntijaan, kun työkokeilua suunnitellaan omaan työhön tai työkokeilua suunnitellaan toiseen toimipaikkaan tai toiselle toimialalle.	Työterveyshuolto osallistuu tarvittaessa työkokeilusuunnitelman tekoon. Työterveyslääkäri tekee lääkärinlausunnon ammatillisen kuntoutuksen hakemuksen liitteeksi.	Työterveyshuolto saa työntekijältä tiedon työkokeilupäätöksestä	
TYÖHYVINVOINNIN ASiantuntija	Yhteys työterveys-huoltoon ja esimieheen	Selvittää työkokeilupaikan mahdollisuuksia yhdessä esimiehen tai ryhmäpäälliköiden kanssa joko omaan yksikköön tai toiseen ketjuun tai toiselle toimialalle.		
PALKANLASKENTA		TYÖELÄKEYHTIÖN TYÖKOKEILU: Työntekijä saa kuntoutusrahaa Elolta, Hämeenmaa ei maksa palkkaa		FENIX-KIRJAUS: Koodilla 440, syykkodi 123
ELO		Elo pyytää hakemuksen liitteeksi työnantajan kuvauslomakkeen sähköisessä palvelussa. Työhyvinvointiasiantuntija välittää pyynnön esimiehelle sähköpostitse	Välittää tiedon työkokeiluhakemuksen päätöksestä työntekijälle ja myönteiset päätökset näkyvät työhyvinvointiasiantuntijalle Elon sähköisessä palvelussa	

TYÖKOKEILU TYÖTERVEYSHUOLLON PÄÄTÖKSELLÄ

Sellaisissa tapauksissa, joissa työntekijällä ei ole oikeutta työeläkeyhtiön ammatilliseen kuntoutukseen, voidaan harkita käytettäväksi työkokeilua työterveyshuollon päätöksellä. Kyseeseen tulee sellaiset tilanteet, joissa työntekijällä ei ole vielä pysyvän työkyvyttömyyden uhkaa lähitulevaisuudessa, mutta toisaalta työkyky tai terveydentila vaikuttaa työssä selviytymiseen. Toinen mahdollinen käyttötarkoitus on se, ettei työntekijälle ole vielä syntynyt oikeutta ammatilliseen kuntoutukseen hyvin lyhyen työhistorian tai matalien palkkatuloansioiden vuoksi. Lisäksi Kela edellyttää, että työnkuvaan tulee joitakin muutoksia. Työkokeilussa työterveyshuollon päätöksellä työntekijälle maksetaan tuntisopimuksen mukaista palkkaa tehdyistä tunneista riippumatta ja työnantaja hakee työkokeilun jälkeen Keralta kuntoutusrahan.

Case-esimerkki:

Henkilö on työskennellyt ABC:lla kokkina jo pitkään. Vuosien saatossa palautuminen myöhäisistä työvuoroista on muuttunut hankalammaksi vaikuttaen uneen ja jaksamiseen. Lisäksi motivaatio on heikentynyt vaikuttaen yleisesti työhyvinvointiin. Työkykyneuvottelussa ratkaisuja pohdittaessa tuli ilmi, että työntekijä haluaisi kokeilla työskentelyä markettoimialalla. Kokkina hänellä on hyvät pohjatiedot palvelutorityöskentelyyn. Työkokeilun edetessä työntekijä koki voivansa paremmin markettoimialan työaikojen mukaan ja työkokeiluyksikössä oli tarve palkata hänet pysyvästi sinne.

Työkokeilu työterveyshuollon päätöksellä (Kela)

	ALOITE	HAKEMINEN	PÄÄTÖS	KIRJAUKSET
TYÖNTEKIJÄ	Yhteys työterveys- huoltoon ja esimie- heen	Työntekijän omaa hakemusta ei tarvita. Työntekijän tulee va- rautua pitämään päiväkirjaa työkokeilun aikana tekemis- tään työtunneista sekä työteh- tävistä Kelaa varten.		Huomioitavaa: Kesto max 60 Kela-päi- vää (ei lasketa pyhäpäi- viä)
ESIMIES	Yhteys työterveys- huoltoon ja työhy- vointiasiantunti- jaan Esimies ohjaa työn- tekijän työterveys- huoltoon	Esimies ilmoittaa Kelan työko- keilusta palkanlaskentaan.		KIRJAUS TYÖVUORO- SUUNNITTELU-JÄRJES- TELMÄÄN: Työkokeilutunnit vie- dään kuntoutuksena. Sopimustuntien ja tehty- jen tuntien erotus pal- kallisena vapaana. Mer- kinnät tehtävä poissa- olon käsittelyn kautta. Sirius-järjestelmään kir- jataan sovitut toimenpi- teet ja aikataulu
TYÖTERVEYS- HUOLTO	Yhteys esimieheen ja työhyvointiasia- siantuntijaan, kun työkokeilua suunni- tellaan omaan työ- hön tai työkokeilua suunnitellaan toi- seen toimipaikkaan tai toiselle toimi- alalle.	Työterveyshuolto osallistuu työkokeilusuunnitelman te- koon. Nimetty työterveyslääkäri il- moittaa lomakkeella Kelaan työkokeilun tarpeellisuudesta Työterveyshuoltolain nojalla. Tämä toimii hakemuksena.		
TYÖHYVINVOIN- NIN ASIAANTUNTIJA	Yhteys esimieheen ja työterveyshuol- toon	Selvittää työkokeilupaikan mahdollisuuksia yhdessä esi- miehen ja ryhmäpäälliköiden kanssa joko omaan yksikköön tai toiseen ketjuun tai toiselle toimialalle.		
PALKANLAS- KENTA		KELAN TYÖKOKEILU: Työkokeilun ajalta työntekijä saa sopimustuntien mukaisen pal- kan. Palkanlaskenta hakee työkokeilun jälkeen Kelalta kuntoutus- rahaa työnantajalle.		FENIX-KIRJAUS: Koodilla 438, syykoodi 121 Huom! Ei vaikuta pal- kanlaskentaan
KELA			Antaa kuntoutusrahapäätöksen työnantajalle työkokeilun jäl- keen.	

OSUUSKAUPPATUKI A

Osuuskauppatuet ovat Hämeenmaan omarahoitteisia työhönpaluun tukimuotoja. Osuuskauppatuki A:n avulla työntekijä, jonka sopimustunnit ovat alle 30 h/vko tai 90 h/3 vkoa, voi varhentaa työhön paluutaan sairausloman jälkeen. Työaika vähennetään 20% enintään kolmen kuukauden ajan. Työntekijälle maksetaan tuen aikana täyttä palkkaa. Tätä voidaan käyttää tilanteissa, joissa työeläkevakuutusyhtiön tai Kelan työhönpaluutukien kriteerit ei täyty.

Case-esimerkki:

Työntekijän työsopimus on 25 h/vko. Hän on sairastanut vakavan infektiotaudin, josta toipuminen vie aikaa perussairaudesta johtuen. Työntekijä ei ole oikeutettu Kelan osasairauspäivärahaan, joten tuetaan Osuuskauppatuki A:lla työhön paluuta kevennetysti kahden kuukauden ajan.

Osuuskauppatuki A (työhönpaluun varhentaminen tai keventäminen)

	ALOITE	HAKEMINEN	PÄÄTÖS	KIRJAUKSET
TYÖNTEKIJÄ	Yhteys työterveys- huoltoon ja esimie- heen	Varaa nimetyltä työterveys- lääkäriltä vastaanottoajan. Osuuskauppatuki A:ta voi- daan käyttää tilanteissa, joissa työntekijällä ei ole oi- keutta Kelan osasairauspäi- värahaan (sopimustunnit alle 30 h/vko tai 90 h/3 vkoa)		
ESIMIES	Esimies ja työntekijä käyvät työkykykes- kustelun ja täyttävät varhaisentuen kes- kustelulomakkeen.	Esimies ottaa yhteyttä työ- terveyshuoltoon, jos työn mukautuksilla ei yksistään pystytä nopeuttamaan alle 30 – tuntisen työntekijän työhönpaluuta. Esimies liit- tää varhaisentuen keskuste- lulomakkeen Siriukseen.	Ilmoittaa Osuuskauppatuen päätöksestä työntekijälle	KIRJAUS TYÖVUORO- SUUNNITTELU-JÄRJESTEL- MÄÄN: Esimies kirjaa tehdyt työ- tunnit. Sopimustuntien ja tehtyjen tuntien erotus palkallisena vapaana. (El- lissä poissaolon käsittelyn kautta.) Sirius-järjestelmään sovi- tut toimenpiteet ja aika- taulun.
TYÖTERVEYS- HUOLTO	Arvioi, onko Osuus- kauppatuki tarpeen työhönpaluun var- hentamiseksi. Tekee hoito-, kun- toutus- ja työhön paluusuunnitelman.	Tekee suosituksen Osuus- kauppatuesta ja toimittaa hakemuksen työhyvinvointi- asiantuntijalle.		
T YÖHYVINVOINNIN ASiantuntija	Yhteys työterveys- huoltoon ja esimie- heen	Täyttää Osuuskauppatuki A- lomakkeen.	Päätös tehdään yhdessä hen- kilöstöjohtajan kanssa. Kopio päätöksestä toimitte- taan palkanlaskentaan. Ilmoittaa päätöksestä esi- miehelle ja työterveyshuol- toon.	
PALKANLASKENTA				Palkanlaskenta huomioi Osuuskauppatuen Fenix - kirjauksissa

OSUUSKAUPPATUKI B

Osuuskauppatuki B:tä voi saada toimipaikka, joka vastaanottaa työntekijän, jonka työkyky on nykyisessä toimipaikassa alentunut, ja jonka työkyky parantuisi, jos hän siirtyisi työskentelemään toiseen toimipaikkaan tai toimialalle.

Osuuskauppatuen suuruus on 20% työntekijän palkkakustannuksista. Tukea maksetaan enintään kuuden kuukauden ajan. Osuuskauppatuen lisäksi vastaanottavalle toimipaikalle korvataan tukikuukausien ajan vastaanotetun työntekijän mahdolliset sairausajan palkat. Työntekijälle maksetaan normaalisti palkkaa työsopimuksen mukaisesti.

Case-esimerkki:

Työntekijä on työskennellyt koko aikuisikänsä tarjoilijana. Vanhuuseläkeikään on vielä kaksi vuotta aikaa. Myöhäiset työvuorot ovat alkaneet tuntua raskailta, työmatkakin on pitkä. Palautuminen työvuoroista ei enää suju kuten ennen, vaan on tullut rytmihäiriöitä ja unettomuutta. Siirtyminen lähempänä sijaitsevaan markettoimialan toimipaikkaan järjestyy Osuuskauppatuki B:n avulla. Työntekijä on pärjännyt hienosti työssään myyjänä.

Osuuskauppatuki B (sisäinen siirtyminen)

	ALOITE	HAKEMINEN	PÄÄTÖS	KIRJAUKSET
TYÖNTEKIJÄ	Yhteys työterveys-huoltoon ja esimieheen	Jos työn mukautuksilla ei pystytä palauttamaan työntekijän työkykyä omassa toimipaikassa, voidaan toimipaikkaa tai – alaa vaihtaa pysyvästi Osuuskauppatuki B:n avulla.		
ESIMIES	Esimies ja työntekijä käyvät työkykeskustelun ja täyttävät varhaisentuen keskustelulomakkeen. Osuuskauppa-tuki B:tä voidaan hakea, jos oman toimipaikan työn mukautuksilla ei pystytä palauttamaan työntekijän työkykyä.	Esimies täyttää Osuuskauppatuki B hakulomakkeen esimiehen osion.	Lähtävän toimipaikan esimies ilmoittaa työntekijälle osuuskauppatuen päätöksestä.	<p>KIRJAUS TYÖVUOROSUUNNITTELU-JÄRJESTELMÄÄN:</p> <p>Vastaanottavan toimipaikan esimies tekee työsuhteen määräaikaisen muutoksen ja toimittaa työsuhteen palkanlaskentaan.</p> <p>Työvuorot suunnitellaan normaalisti. Sairausajan tunnit kohdistetaan kp 0122694:lle.</p> <p>Sirius-järjestelmään kirjataan sovitut toimenpiteet ja aikataulu.</p>
TYÖTERVEYS-HUOLTO	Yhteys esimieheen ja työterveyshuoltoon	Tekee suosituksen Osuuskauppatuesta ja toimittaa hakemuksen työhyvinvointiasiantuntijalle.		
TYÖHYVINVOINNIN ASIAANTUNTIJA			Päätös tehdään yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa. Kopio päätöksestä toimitetaan palkanlaskentaan. Ilmoittaa päätöksestä esimiehelle ja työterveyshuoltoon.	
PALKANLASKENTA				<p>Palkanlaskenta siirtää 20 % henkilön tunneista ja lisistä pois toimipaikan kuluista kirjanpitoon muistiolla 0122694:lle eli lasketaan kuinka paljon ko. summa yhteensä tekee työajan palkoista (ja lisistä) (tilille 50200). Kredit kirjaus toimipaikalle tehdään tilille 50100.</p> <p>Tekee työsuhteen muutoksen Herttaan, jos esimies ei käytä Herttaa.</p>

TYÖHÖNPALUU KEVENNETYSTI TYÖ- TAI TYÖMATKATAPATURMAN JÄLKEEN

Joskus myös työ- tai työmatkatapaturman jälkeen on tarpeen palata kevennetysti. Tapaturmavakuutusyhtiö puhuu tällaisessa tilanteessa osa-aikaisesta työhön paluusta. Työtä voidaan keventää ajallisesti ja/tai työtehtäviä muokkaamalla. Työ- tai työmatkatapaturman jälkeen tapaturmavakuutusyhtiö maksaa osa-aikaisen työn ajalta sopimustuntien mukaista ansionmenetykskorvausta.

Case-esimerkki:

Työntekijällä murtuu käsi työtapaturman seurauksena. Toipuminen otti hieman takapakia, mutta sopivan hetken koittaessa sovittiin tapaturmavakuutusyhtiön kanssa, että työhön palataan portaittain työaikaa lisäämällä. Fyysistä kuormitusta pystyttiin lisäämään hallitusti ja toisaalta työntekijälle jäi enemmän palautumisaikaa ja aikaa myös edelleen kuntouttaa kättään.

Työhön paluu kevennetysti työ- tai työmatkatapaturman jälkeen (LähiTapiola)

	ALOITE	HAKEMINEN	PÄÄTÖS	KIRJAUKSET
TYÖNTEKIJÄ	Yhteys työterveyshuoltoon ja esimieheen	Työntekijä keskustelelee tuetusta työhönpaluusta oman LähiTapiolan kuntoutussuunnittelijansa kanssa.		Huomioitavaa: Kestoa ei ole rajattu, määritellään tapauskohtaisesti yhteistyössä työterveyslääkärin kanssa.
ESIMIES	Yhteys työterveyshuoltoon ja työhyvinvointiasiantuntijaan Esimies ohjaa työntekijän työterveyshuoltoon		Esimies ilmoittaa kevennetystä työhön paluusta palkanlaskentaan	KIRJAUS TYÖVUOROSUUNNITTELU-JÄRJESTELMÄÄN: Tehdyt työtunnit (palkallisena) kuntoutuksena. Erotus sopimustunteihin palkattomana kuntoutuksena. Merkinnät El-lissä poissaolon käsittelyn kautta. Sirius-järjestelmään kirjataan sovitut toimenpiteet ja aikataulu
TYÖTERVEYSHUOLTO	Yhteys esimieheen ja työhyvinvointiasiantuntijaan, kun työhön paluuta suunnitellaan omaan työhön, toiseen toimipaikkaan tai toiselle toimialalle.	Työterveyshuolto osallistuu työhönpaluun suunnitteluun. Nimetty työterveyslääkäri toimittaa lääkärinlausunnon LähiTapiolaan.	Työterveyshuolto saa työntekijältä vakuutusyhtiön kannan tuetusta työhönpaluusta.	
TYÖHYVINVOINNIN ASIAANTUNTIJA	Yhteys esimieheen ja työterveyshuoltoon	Selvittää työhönpaluun mahdollisuuksia yhdessä esimiehen tai ryhmäpäälliköiden kanssa joko omaan yksikköön tai toiseen ketjuun tai toiselle toimialalle.		
PALKANLASKENTA		TYÖHÖNPALUU KEVENNETYSTI TYÖ- TAI TYÖMATKATAPATURMAN JÄLKEEN: Työntekijälle maksetaan palkka tehdyistä työtunneista. Palkanmaksun jälkeen palkanlaskenta ilmoittaa vakuutusyhtiölle ansiotulot, jonka perusteella vakuutusyhtiö maksaa työntekijälle ansionmenetyskorvausta.		FENIX-KIRJAUS: Koodilla 438, syykoodi 121 Huom! Ei vaikuta palkanlaskentaan
LÄHITAPIOLA			Maksaa ansionmenetyskorvausta työntekijälle.	

TYÖTERVEYSHUOLTO

Hämeenmaa on järjestänyt kokonaisvaltaisen työterveyshuollon kaikille työsuhteessa oleville työntekijöilleen (pois lukien palkattomilla vapailla olevat, äitiysloman palkattomalla jaksolla, vanhempainvapaalla, hoitovapaalla, vuorotteluvapaalla, opintovapaalla tai omalla lomalla olevat).

Palveluilla pyritään turvaamaan osaltaan yrityksessä terveellinen ja turvallinen työ, työympäristö ja työyhteisö. Tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. Työterveyshuoltoon kuuluvat ennakoivat ja terveyttä edistävät palvelut, kuten terveystarkastukset ja työpaikkaselvitykset. Lisäksi sopimukseen sisältyy yleislääkäritasoinen sairaanhoito: työterveyslääkäriin, työterveyshoitajan ja yleislääkäriin vastaanotokäynnit, diagnostiikan kannalta tarpeelliset laboratoriotutkimukset ja röntgentutkimukset.

Painopiste työterveyshuollon palveluissa on työkykyä tukevassa toiminnassa. Tasapainossa olevien perussairauksien hoito ja seuranta eivät sisälly työterveyshuollon palveluihin.

Työterveyshoitaja tai työterveyslääkäri voivat lähettää konsultaatioon työfysioterapeutille (1-3 kertaa) tai työpsykologille (1-5 kertaa). Työterveyslääkäri voi lähettää työntekijän konsultaatioon erikoislääkäriin vastaanotolle. Hoitovastuu säilyy aina työterveyshuollossa.

Hämeenmaalla tehdään työhöntulotarkastukset toimialasta riippuen joko ennen työsopimuksen allekirjoittamista tai koeajan aikana (MaRa). Terveydenseurantatarkastuksia tehdään toimialoittain porrastetusti viiden vuoden välein. Lakisääteisiä määräaikaistarkastuksia tehdään erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä erillisen suunnitelman mukaan 1-5 vuoden välein. Tällaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi yötyö tai automekaanikon työ.

Terveystalon vastaanottoajat vaihtelevat paikkakunnittain, ajantasaiset yhteystiedot löydät sPointista. Terveystalon Chat-vastaanotto palvelee 24/7. Kaikki ajanvaraukset tehdään ohjaavan ajanvarauksen kautta joko S-ryhmän omasta ajanvarausnumerosta 030 633 9612 tai www.terveystalo.com/ajanvaraus.

SAIRAUSPOISSAOLOKÄYTÄNNÖT HÄMEENMAALLA

Sairaudesta ja sen kestosta on ilmoitettava välittömästi esimiehelle tai esimiehen sijaiselle (nimetylle) puhelimitse tai henkilökohtaisesti, ei tekstiviestillä tai sähköpostin välityksellä. Kaikista sairauspoissaoloista tulee olla omailmoitus lomake tai sairauslomatodistus.

Työntekijän lyhyet sairauspoissaolot hyväksytään ilman terveydenhoitajan tai lääkärin kirjoittamaa sairaustodistusta tietyissä tapauksissa. Ilmoitus sairaudesta tehdään esimiehelle, joka hyväksyy poissaolon. Poissaolon jälkeen täytetään kirjallinen ilmoitus poissaolon ajasta ja syystä. Toimintamalli ei koske lapsen sairauksia. Esimiehellä on kuitenkin aina oikeus ohjata työntekijä työterveyteen tai viikonloppuna muualle terveystaloihin, jos hän uskoo, että työntekijän sairaus tarvitsee hoitoa. Esimies päättää puhelinkeskustelun yhteydessä hyväksyykö hän poissaolon ilman terveydenhoitajan tai lääkärin todistusta.

Omailmoitus koskee lyhyitä 1-3 päivän akuutteja sairauspoissaoloja esim. flunssan, kuumeen, vatsataudin tai aiemmin todetun migreenin vuoksi. Omailmoituspoissaolon jälkeen voidaan hyväksyä työterveyshoitajan allekirjoittama todistus enintään kolmelta päivältä. Työterveyshoitajan kirjoittamasta todistuksesta pitää käydä ilmi poissaolon syy. Mikäli sairaus jatkuu pidempään, tulee toimittaa lääkärintodistus. Esimies toimittaa todistuksen tai omailmoituslomakkeen edelleen palkanlaskentaan viikon kuluessa. Kaikki sairauspoissaolot kirjautuvat Sirius -työkyvynjohtamisen järjestelmään.

Hämeenmaan työntekijät käyttävät aina ensisijaisesti omaa työterveysasemaa. Jos työterveydessä ei ole saatavilla vapaita aikoja, voivat työntekijät käyttää oman kuntansa terveyskeskusta tai yksityisiä palveluntarjoajia omalla kustannuksella. Tällaisissa tilanteissa kannattaa myös mahdollisuuksien mukaan hyödyntää Terveystalon Chat-vastaanottoa.

Mikäli sairauspoissaolot ovat toistuvia tai pitkittyvät, kannattaa esimiehen olla yhteydessä työterveyshuoltoon ja pyytää työkykyneuvottelun järjestämistä. Tällöin voidaan yhdessä työntekijän, esimiehen ja työterveyslääkärin kanssa keskustella tilanteesta ja etsiä siihen ratkaisuja. Työhyvinvointiasiantuntija osallistuu työkykyneuvotteluihin mukaan tarpeen mukaan pyydettyinä.

MUITA KEINOJA TYÖKYVYN TUKEMISEKSI

PÄIHDEOHJELMA

Osuuskauppa Hämeenmaalla on päämääränä päihteetön työyhteisö. Tämä tarkoittaa sitä, että päihteiden käyttöä tai päihtyneenä esiintymistä ei hyväksytä työpaikalla eikä työaikana. Työnantajan järjestämissä tilaisuuksissa alkoholia voidaan kuitenkin tarjoilla ja nauttia kohtuudella. Alkoholin ja huumeiden käyttöön liittyviä asioita käydään läpi kaikkien Osuuskauppa Hämeenmaan palvelukseen tulevien kanssa työhöntulotarkastuksessa, jonka suorittaa työterveyshuolto.

Päihteiden käyttö työelämässä aiheuttaa erilaisia haittoja, kuten tapaturmia, sairauksia, lisää poissaoloja ja vähentää työtehoa. Päihdeongelmaa ei pidä salata tai piilotella. Päihteet eivät kuulu työhön eivätkä työpaikalle.

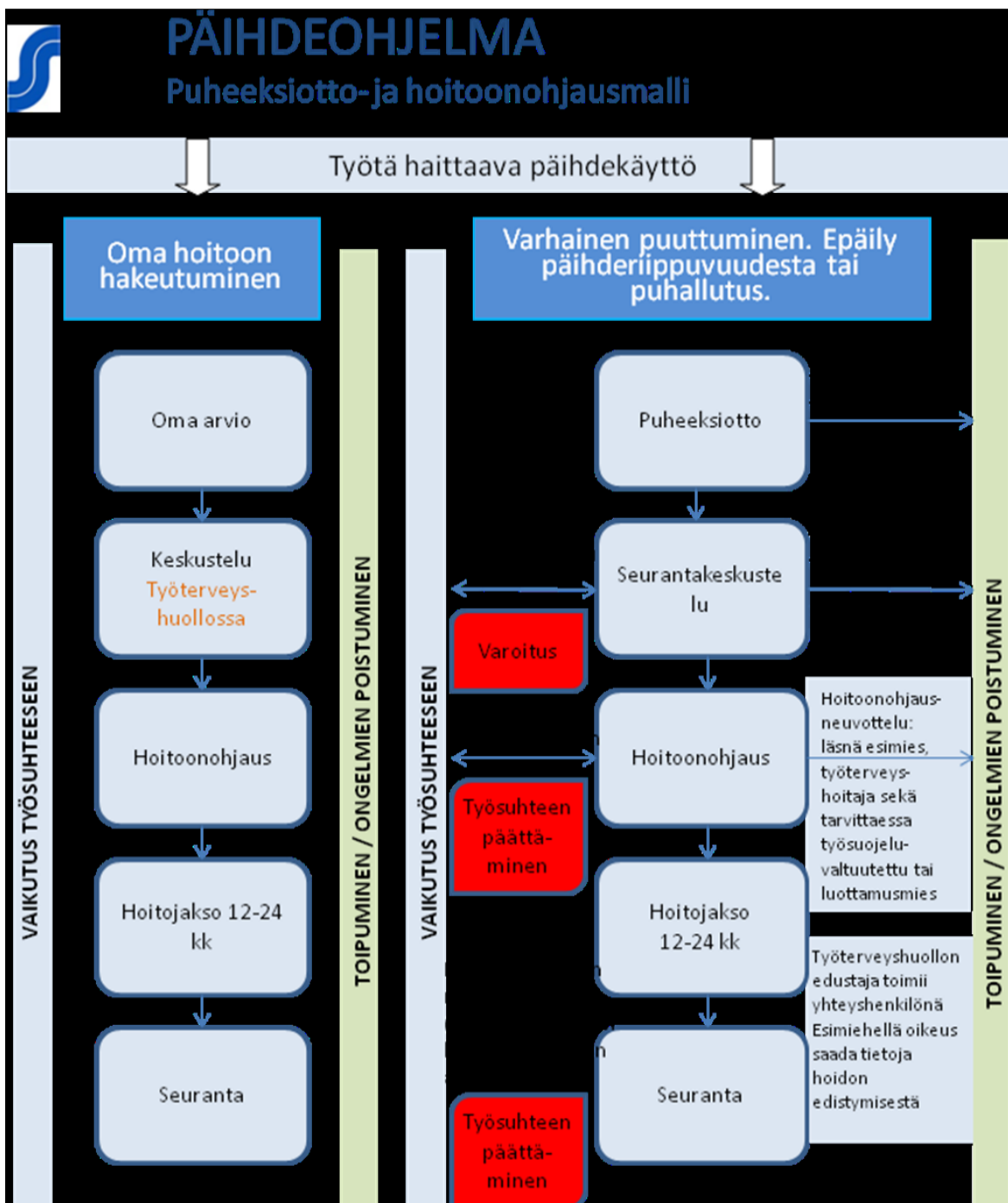
Päihdeohjelman tavoitteena on tukea työntekijöiden työkykyä ja ehkäistä päihdehaittoja. Päihdehaittilanteissa ohjelman tarkoitus on ohjata oikeanlaiseen toimintaan. Haittoja ennaltaehkäistään tiedottamalla, kouluttamalla, valmentamalla ja seuraamalla. Päihdeohjelmaa sovelletaan yhtenäisesti Osuuskauppa Hämeenmaan koko henkilöstöön. Myös Osuuskauppa Hämeenmaan tiloissa toimivilta ulkopuolisilta palveluntarjoajilta edellytetään päihteettömyyttä.

Työntekijällä on ensisijainen vastuu työkyvystään, mutta jos hän ei halua puuttua omaan päihteiden käyttöönsä silloin kun päihteiden käyttö näkyy työssä tai aiheuttaa haittaa työpaikalla, ovat esimies ja työkaverit velvollisia puuttumaan.

Työnantaja vastaa työturvallisuudesta ja esimiehen vastuu on työkuntoiset työntekijät työpaikalla eli esimiehen velvollisuus on poistaa päihtynyt henkilö työpaikalta. Kun on perusteltua epäillä, että henkilö on päihteiden vaikutuksen alainen, esimiehen on viipymättä puututtava asiaan. Esimiehellä on vastuu puheeksiottokeskustelusta, hoitoonohjauksesta ja työsuhteeseen liittyvistä asioista sekä näistä laadittavista asiakirjoista.

Hämeenmaan päihdeohjelma löytyy kokonaisuudessaan sPointista.

Hämeenmaalla käytössä oleva päihdeohjelmaprosessi



KUNTOUTUKSET

Työterveyshuolto suosittelee tarpeen mukaan henkilölle yksilöllistä kuntoutusta esim. tuki- ja liikuntaelinten ongelmiin keskittyvää Tules-kuntoutuskursseja.

Hämeenmaalla järjestetään myös ryhmämuotoista KIILA-kuntoutusta. Tämän kuntoutuksen tavoitteena on parantaa työkykyä ja tukea pysymistä työelämässä. KIILA-kuntoutuksen hakeudutaan työterveyshuollon kautta erillisen ohjeistuksen mukaisesti tai ilmoittamalla halukkuudestaan osallistua kuntoutukseen omalle työterveyshoitajalle. Ehdotus kuntoutuksesta voi tulla myös Työterveyshuollon puolelta. KIILA-kuntoutus suunnitellaan yksilöllisesti ja kuntoutukseen sisältyy kuntoutujan tilanteen arviointi, ryhmäjaksot, yksilölliset jaksot ja päätösjakso. Kuntoutuksen jaksojen toteutus on 1- 1.5 vuoden aikana.

Kuntoutuskurssien tavoitteena on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työ- ja toimintakyvyn parantaminen tai säilyttäminen. Kurssit ohjaavat omatoimiseen kunnon ylläpitämiseen. Yksilölliset kuntoutukset ovat palkattomia ja henkilö voi itse hakea kuntoutusrahaa suoraan Kelasta.

Elliin tällaiset kuntoutukset merkataan koodilla ”Palkaton kuntoutus”.

NIKOTIINIKORVAUSHOITO

Hämeenmaa on savuton työpaikka. Työntekijöiden savuttomuutta halutaan edistää ja Hämeenmaalla on käytössä ”Tupakasta irti” -ohjelma.

Ohjelmaan oikeutettuja ovat vakituiset työntekijät, joiden työsopimustunnit ovat yli 15h/vko tai yli 45h/3vko.

Nikotiinikustannushoidon kustannuksista korvataan Champix 1kk aloituspakkaus kokonaisuudessaan kuittia vastaan (hinta n.100€ ja Kela korvauksen jälkeen noin 60€).

Champix jatkohoito:

Työnantaja korvaa työntekijälle takautuvasti vuoden kuluttua ohjelman aloittamisesta, mikäli hän on pysynyt vuoden ajan savuttomana ja työsuhde on voimassa edelleen.

Mikäli henkilö on kiinnostunut lähtemään mukaan ohjelmaan, työntekijän tulee tilata aika keskusteluun työterveyslääkärin kanssa. Henkilön kanssa sovitaan kirjallisesti työnantajan tukemasta nikotiinikorvaushoidosta sopimuslomakkeella

LOPUKSI

Työkykyyn liittyvien asioiden käsittely voi olla monella lailla hankalaa ja työlästä. Puuttuminen voi olla vaikeaa ja niiden käsittely vaatii hienovaraisuutta. Toiminnan tietoinen tarkastelu ja jatkuva kehittäminen vievät asioita eteenpäin. On hyvä muistaa, että muutkin esimiehet kohtaavat haastavia tilanteita eli et ole yksin vaikeidenkaan asioiden kanssa. Apua käytännön tilanteisiin ja lisää tietoa työkykyjohtamisesta saat omalta esimieheltäsi tai työhyvinvointiasiantuntijalta.

Tähän oppaaseen on koottu työkykyjohtamiseen liittyvät tärkeimmät käytännön asiat. Kokonaisuudessaan kaikki työkykyjohtamiseen liittyvät ohjeet ja lomakkeet löydät sPointista.

Muistathan hyödyntää kollegoidesi tukea Workplace-ryhmissä. Siellä voitte jakaa hyviä käytännön vinkkejä, kasvattaa osaamista ja välittää tietoa tehokkaasti. Siellä pystytte vaihtamaan ajatuksia ja kehitysideoita sekä mahdollisesti löytämään vinkkejä, kuinka toimia erilaisissa tilanteissa.