

**VAASAN YLIOPISTO  
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Topi Keskiväli

**VARHAINEN PUUTTUMINEN TYÖHYVINVOINNIN  
JOHTAMISINSTRUMENTTINA**

Verohallinnon esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä  
varhaisesta puuttumisesta

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2013**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	8
1.2. Tutkielman tavoitteenasettelu ja tutkimuskysymykset	10
1.3. Tutkielman rakenne	13
<b>2. TYÖHYVINVOINTI OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA</b>	14
2.1. Työhyvinvoinnin taustatekijät	14
2.1.1. Yksilöiden suorituskyky ja hyvinvointi	15
2.1.2. Työyhteisön hyvinvointi	18
2.2. Lait työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen taustalla	24
2.3. Työhyvinvoinnin taloudelliset ulottuvuudet	26
2.4. Työhyvinvoinnin johtaminen	27
2.4.1. Työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen kentässä	30
2.4.2. Henkilöstötunnusluvut työhyvinvointijohtamisen tukena	33
<b>3. VARHAINEN PUUTTUMINEN</b>	35
3.1. Varhaisen puuttumisen toimintamalli	36
3.2. Varhainen puuttuminen eri organisaatiotasolla	38
3.2.1. Organisaatiotaso	39
3.2.2. Työyhteisötaso	40
3.2.3. Yksilötaso	41
3.3. Esimies avainasemassa	41
<b>4. EMPIIRISET MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	44
4.1. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	44
4.2. Haastattelujen toteutus, tutkimuksen laatu ja luotettavuus	47
4.3. Tutkimuskohteen esittely ja aineiston analyysi	48

<b>5. ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA JA VARHAISESTA PUUTTUMISESTA</b>	50
5.1. Työhyvinvointi ja johtaminen	50
5.1.1. Esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen taustatekijöistä	50
5.1.2. Puutteellisen työhyvinvoinnin vaikutukset	54
5.1.3. Työhyvinvoinnin arviointi ja seuranta	57
5.1.4. Esimies työhyvinvoinnin johtajana	60
5.1.5. Arvot ja niiden toiminnallinen sisältö	64
5.2. Varhainen puuttuminen	67
5.2.1. Varhaisen puuttumisen toiminnan tavoite	68
5.2.2. Varhaisen puuttumisen tarpeet	70
5.2.3. Toimijat ja heidän roolinsa	72
5.2.4. Esimies osana varhaisen puuttumisen toimintamallia	76
5.2.5. Toimintamallin vaikutukset esimiestyöhön ja toiminnan haasteet	79
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	85
6.1. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	86
6.2. Tutkimusteemojen käsitteleminen tulevaisuudessa	89
<b>LÄHDELUETTELO</b>	90
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Malli työssä suoriutumisessa havaittujen ongelmien puheeksi ottamiseen	99
LIITE 2. Teemahaastattelukysymykset	101

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Työnsä henkisesti melko tai täysin rasittavaksi kokevien % -osuus	7
Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa	10
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettiset painopisteet	11
Kuvio 4. Hyvinvoiva työpaikka	14
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaat -malli	16
Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako	31
Kuvio 7. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta	32
Kuvio 8. Varhainen puuttuminen työpaikalla	36
Kuvio 9. Varhaisen puuttumisen kolme ulottuvuutta	39
Kuvio 10. Verohallinnon organisaatio	48
Kuvio 11. Puutteellisen työhyvinvoinnin vaikutukset	55
Kuvio 12. Varhaisen puuttumisen toimintamallin tavoitteet	69
Kuvio 13. Esimiehen puuttumista vaativan ongelman ennusmerkit	71
Kuvio 14. Varhaisen puuttumisen toimintamallin toimijat	73
Kuvio 15. Esimiehen tehtävät varhaisen puuttumisen toimintamallissa	77
Kuvio 16. Varhaisen puuttumisen vaikutukset, haasteet ja kehittämistarpeet	88
Taulukko 1. Työhyvinvoinnin taustatekijät	52
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin arviointi- ja seurantamenetelmät	58
Taulukko 3. Työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen	62
Taulukko 4. Työhyvinvoinnin johtamisen arvot osana esimiestyötä	65
Taulukko 5. Varhaisen puuttumisen haasteet ja kehittäminen	82
Taulukko 6. Työhyvinvoinnin ja esimiestyön välinen suhde	87



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Topi Keskiväli

**Pro gradu -tutkielma:**

Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina: Verohallinnon esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä varhaisesta puuttumisesta

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Esa Hyyryläinen

**Valmistumisvuosi:**

2013

**Sivumäärä:** 102

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkielman viitekehys rakentuu työhyvinvointia ylläpitävän ja edistävän esimiestyön ympärille, missä varhainen puuttuminen ymmärretään yhtenä henkilöstöjohtamisen instrumenteista. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten varhaisella puuttumisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvointiin ja millaisin toimenpitein esimiesten valmiuksia työhyvinvoinnin edistäjinä olisi mahdollista lisätä.

Teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvointia osana henkilöstöjohtamista. Pohditaan työhyvinvoinnin taustatekijöitä sekä sen ylläpidolle ja edistämiseksi asetettuja vaatimuksia sekä motiiveja. Lisäksi pureudutaan varhaisen puuttumisen toimintamalliin yhtenä työhyvinvoinnin johtamisinstrumenteista ja selvitetään esimiehen asemaa toimintamallissa.

Tutkielman empiirinen osa toteutettiin haastattelututkimuksena, joka suoritettiin tammi-helmikuun aikana 2013. Haastateltaviksi valittiin 15 Verohallinnon alaisuudessa työskentelevää esimiestä eri organisaatiotasoilta, jotka ovat osallistuneet varhaiseen puuttumiseen liittyvään koulutukseen vuosien 2010–2011 aikana. Empiirisessä osuudessa vertaillaan näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä varhaisen puuttumisen toimintamallien vaikutuksista ja toimivuudesta haastateltujen esimiesten välillä.

Tutkimuksen tulokset tukivat aikaisemmin tehtyjä havaintoja työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavista tekijöistä sekä keinoista sen ylläpitämiseksi sekä edistämiseksi. Työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen havaittiin edellyttävän esimieheltä useiden taustatekijöiden huomioimista omassa esimiestyössään. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen käsitettiin kiinteänä osana esimiestyötä, jonka laiminlyömisellä nähtiin olevan negatiivisia vaikutuksia yksilötasolta aina organisaatiotasolle saakka. Tutkimustulosten perusteella varhaisen puuttumisen toimintamalleilla nähtiin olevan sekä esimiestyötä helpottavia että työntekijöiden yhdenvertaisuutta edistäviä vaikutuksia. Toimintamallien soveltamisen koettiin sisältävän myös haasteita, joiden havaittiin painottuvan ongelmien havainnointiin.

Esimiehet näkivät oman roolinsa toimintamallissa keskeisenä ja kokivat havaittuihin ongelmiin puuttumisen edellyttävän esimieheltä rohkeutta ja resursseja. Näin ollen saadut tutkimustulokset vahvistavat niitä haasteita ja vaikutuksia, joita varhaisen puuttumisen toiminnalla on aikaisemmin havaittu olevan työyhteisöissä. Tulevaisuutta silmällä pitäen tutkimuksessa nousi esiin myös muutamia kehittämiskohteita, joista esimies-, kollega- ja alaitaitojen kehittämisen uskottiin vahvistavan ongelmien havainnointia työyhteisössä ja helpottavan myös niihin puuttumista.

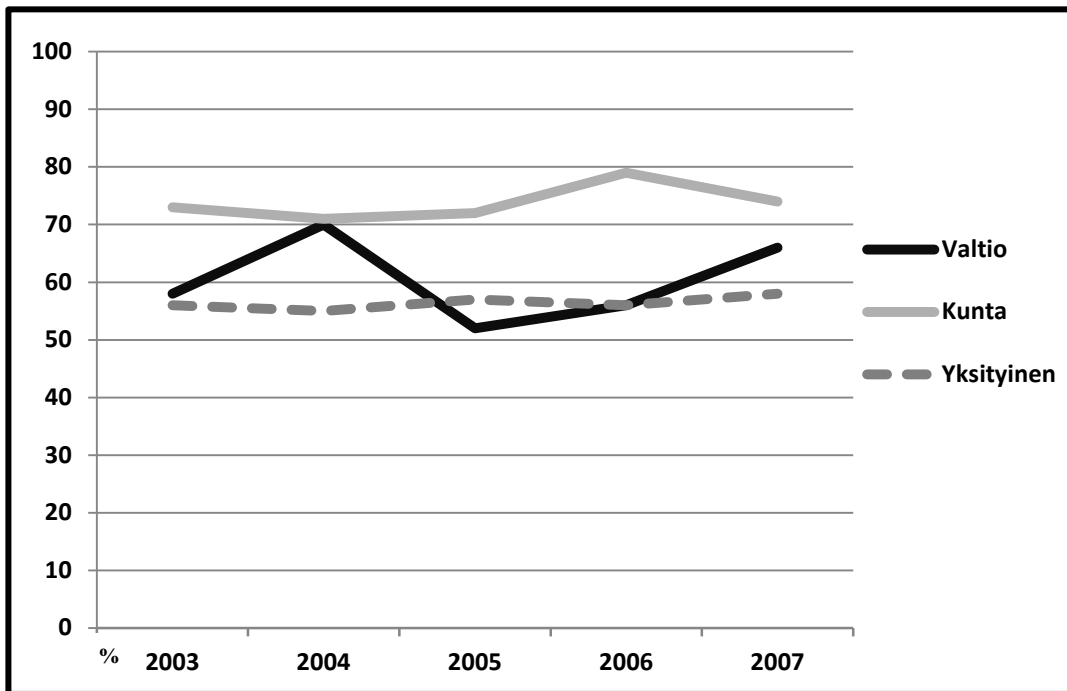
---

**AVAINSANAT:** Esimiestyö, johtaminen, työhyvinvointi, varhainen puuttuminen



## 1. JOHDANTO

Työhyvinvointi ja työkyky ovat saaneet tutkimusaiheena paljon huomiota osakseen viime vuosina. Aiheen saamaa huomiota voidaan pitää vähintäänkin aiheellisena, sillä vuoden 2010 lopussa työkyvyttömyyseläkkeellä oli 7,5 prosenttia maamme työikäisestä väestöstä, 18–64-vuotiaista, eli noin 259 000 henkilöä (Blomberg, Gould & Hytti 2011: 7). Kuviosta 1 näemme, kuinka työntekijöiden kokema henkinen raskaus on hieman lisääntynyt vuosien 2003–2007 välisenä aikana. Lisäksi on selvästi havaittavissa, että työ koettiin muutama vuosi sitten julkisella sektorilla henkisesti raskaaksi selvästi yksityistä useammin. (Arnkil, Heiskanen, Jokinen, Nakari & Piispa 2008: 14.)



Kuvio 1. Työnsä henkisesti melko tai täysin rasittavaksi kokevien % -osuus (2003–2007) (Arnkil ym. 2008: 14).

Monet viranomaistahot ovat viime vuosien aikana olleet huolestuneita suomalaisten työelämän laadusta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Muun muassa kiire, jatkuva muutos, ennakoimattomuus ja tehokkuuden vaatimukset ovat kaikki asioita, jotka ovat ene-



nevässä määrin kaikille työelämästä tuttuja ja saattavat kuormittaa työntekijää. (Vestinen 2006: 7.) Myös laaditut tilastot osoittavat sen, että Suomessa on jo kauan tiedostettu työhyvinvoinnin tärkeys organisaatioiden voimavarana ja kansantaloutemme yhtenä tukipilarina. Tilastokeskus on tehnyt koko palkansaajaväestön kattavia työolotutkimuksia vuodesta 1977 saakka. Vuoteen 2008 mennessä tutkimus oli tehty kuudesti (1977, 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008) ajoittuen neljälle eri vuosikymmenelle. Viimeisen 30 vuoden aikana suomalaisten palkansaajien ammattirakenne on muuttunut voimakkaasti. Puhuttaessa työstä ja sen tekijöistä on tänä päivänä kyseessä hyvin erilainen joukko ihmisiä sekä toisenlainen toimintaympäristö kuin 30 vuotta sitten, mikä on syytä huomioida myös työhyvinvointia yleisesti käsiteltäessä. (Lehto & Sutela 2008: 7–9.)

Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio – Verohallinto – on mitannut ja seurannut henkilöstönsä työtyytyväisyyden tilaa sekä palkkausjärjestelmän toimivuutta jo useiden vuosien ajan muun muassa työtyytyväisyysbarometrin avulla. Barometria käytetään organisaation johtamisen ja kehittämisen välineenä. Sen avulla seurataan työyhteisön henkilöstön työtyytyväisyyden tilaa ja kehittymistä. Vastaukset kertovat, mitä asioita työyhteisössä on tarve parantaa, ja onko organisaatio toimenpiteillään onnistunut kehittymään oikeaan suuntaan. Kyselyajankohtana organisaation jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vastata kyselyyn. (Valtiovarainministeriö 2010.)

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

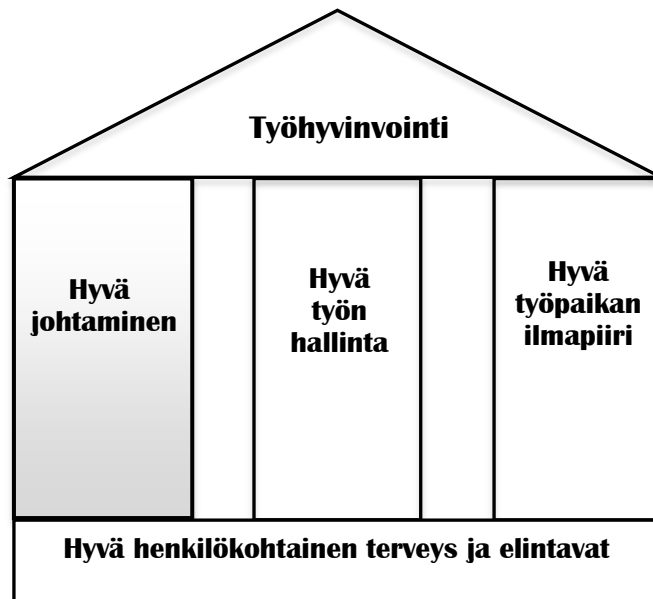
Ensiaskelensa hyvinvoinnin tutkimus on ottanut lääketieteen saralla 1920-luvulla fysiologisen stressitutkimuksen muodossa. Aluksi stressin kuviteltiin olevan yksilöä fyysisesti rasittavien tekijöiden – kuten työn raskaus, melu ja kylmyys – jälkiseurauksia. (Suonsivu 2011: 103.) Myöhemmässä vaiheessa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden taustalta on löydetty myös psyykkisiä ja sosiaalisia vaikuttimia (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959; Karasek 1979; Maslow 1987). Yhtäältä työhyvinvoinnin tutkimusta sävyttävät voimakkaasti negatiiviset tulokset, joita on noussut esille vuosikymmenten saatossa osoittaen työntekijöiden ahdistuneisuutta, uupumusta tai masentuneisuutta. Tutkimus ja julkisesti käytävä keskustelu on pääasiassa keskittynyt työpahoin-

voinnin ympärille. (Suonsivu 2011; Rauramo 2008: 16; Wright & Huang 2012: 1188.) Toisaalta työhyvinvointia on tutkittu keskittymällä myös yksilön positiivisiin tuntemuksiin, joista yhtenä esimerkkinä mainittakoon työnilon käsite (Warr 1990). Viimeisin työhyvinvoinnin käsite yhdistää varhaisempiin stressimalleihin niistä puuttuneet ulottuvuudet – kuten työn imun ja oppimisen – tehden määritelmästä laaja-alaisemman (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007: 6).

*“Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista.”* (Manka ym. 2007: 7.)

Työhyvinvointiin kytkeytyy kaikki työntekijän työhyvinvointia vahvistavat asiat ja järjestelmät, joita ovat esimerkiksi työterveyshuolto, liikunta- ja muu virkistystoiminta sekä työturvallisuustoiminta. Työhyvinvoinnin kannalta olennaisinta on kuitenkin se, miten näitä asioita kokonaisuutena johdetaan. Useissa tutkimuksissa johtamisella on havaittu olevan se kaikista suurin vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ja sen ylläpitoon liittyvä toiminta nähdään haasteena niin organisaatiolle kuin sen työntekijöillekin. Työnantaja ei voi kantaa vastuuta kenenkään yksilön hyvinvoinnista pelkästään itse, vaan yhtä tärkeänä tulee ymmärtää työntekijän oma halu ylläpitää ja kehittää hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003: 23–24.)

Kuviossa 2 näemme Valtiokonttorin mallinnuksen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointi voidaan ymmärtää yhtäältä rakennuksena, jonka tukipylväinä hyvä johtaminen, työn hallinta, työpaikan ilmapiiri sekä työntekijän henkilökohtainen terveys ja elintavat toimivat. Rakennuksen katto – työhyvinvointi – on tavoitetilä, jossa työyhteisön toiminta on sujuvaa ja työpaikalla vallitsee me-henki. Työntekijät ovat motivoituneita, sitoutuneita ja luottavat toinen toisiinsa. Tällaisessa työyhteisössä hyvä johtaminen on osallistuvaa, oikeudenmukaista sekä kuuntelevaa toimintaa, jossa alaisten ja esimiesten välinen palautteenanto sekä muu vuoropuhelu on rakentavaa. (Suonsivu 2011: 59.) Hyvä työn hallinta tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työolosuhteisiinsa ja työnsä sisältöön (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2005: 150). Hyvä työpaikan ilmapiiri vaikuttaa puolestaan henkilöstön työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja työn tuloksiin (Viitala 2006: 63).



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa (Valtiokonttori 2012).

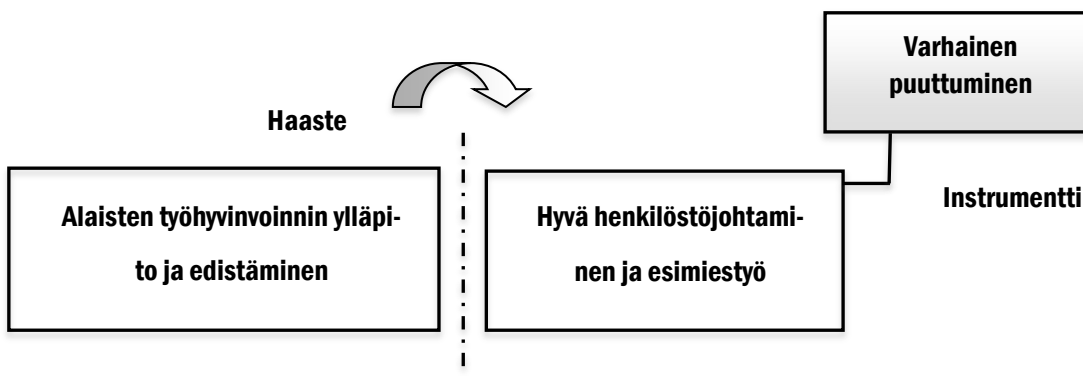
## 1.2. Tutkielman tavoitteenasettelu ja tutkimuskysymykset

Suoritin korkeakouluharjoittelun Uudenmaan verotoimistossa Järvenpäässä kesällä 2012. Näiden neljän kuukauden aikana, sain seurata aitiopaikalta henkilöverotusryhmämme toimistopäälliköiden työskentelyä. He toimivat kaikkien ryhmässä työskentelevien lähiesimiehinä ja olivat ensisijaisessa vastuussa ryhmämme työhyvinvoinnista ja ryhmän sisäisestä työilmapiiristä.

Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö laaja-alaisina tutkimusteemoina kiinnostivat minua suuresti jo ennen harjoitteluni aloittamista. Päästessäni keskustelemaan mahdollisista tutkimusaiheista työnantajani kanssa loppukesästä huomasin, että ne esimiestyön aiheet, jotka itse koen tärkeinä ja mielenkiintoisina, ovat arvossaan myös työnantajani silmissä. Keskusteluissa tutkielman aihepiiriksi valittiin työntekijöiden työhyvinvointia edistävä esimiestyö ja johtaminen. Tutkimusaihe nousee olosuhteista, joissa tässä tutkielmassa haastateltaville Verohallinnon esimiehille on järjestetty *varhaiseen puuttumiseen* liittyvä koulutus vuosien 2010–2011 aikana.

Tavoitteenani on tarkastella alaisten työhyvinvoinnin ylläpitoa ja edistämistä esimiestyön perspektiivistä sekä selvittää työhyvinvoinnin edistämisen kannalta olennaisia toimintoja ja järjestelmiä. Tutkielman empiirisessä osuudessa vertaillaan näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä koulutuksessa esitettyjen toimintamallien käyttöönottoa ja toimivuutta haastateltujen esimiesten välillä. Verohallinnon varhaisen puuttumisen toimintaprosessikuvauksia on tulevaisuudessa mahdollista kehittää haastatteluista saadun aineiston ja niistä tehtyjen johtopäätösten avulla.

Tutkielman painopisteitä ja niiden suhdetta toisiinsa havainnollistetaan kuviossa 3. Alaisten työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen ymmärretään haasteena, johon hyvällä henkilöstöjohtamisella ja esimiestyöllä pyritään vastaamaan. Varhainen puuttuminen puolestaan nähdään yhtenä esimiestyön välineenä eli *instrumenttina*. Eräänä tutkielman tavoitteena on myös selvittää, kokevatko Verohallinnon esimiehet toimintamallin riittävänä ja käyttökelpoisena.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettiset painopisteet.

Edellä esittämistäni tutkimuksen kolmesta painopisteestä – alaisten työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen, hyvä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö sekä varhainen puuttuminen – johdetaan kolme tutkimuskysymystä:

*1. Minkälaisina esimiehet kokevat omat mahdollisuutensa vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin?*

Kartoittamalla esimiesten näkemyksiä työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa sen ylläpitoon ja edistämiseen, saamme paremman käsityksen siitä, miten esimiehet ovat tähän saakka toimineet. Käsitykseni on, että haastateltujen näkemykset esimiesroolistaan ovat jossakin määrin samanlaisia, mikäli työnkuvissa ja työolosuhteissa ei ole suuria eroavaisuuksia.

*2. Millä tavoin varhaisen puuttumisen koulutuksessa esitetyt mallit ovat muuttaneet arjen esimiestyötä?*

Vaikka esimiesten saama varhaiseen puuttumiseen liittyvä koulutus on lähtökohtaisesti ollut kaikille sama, uskon koulutuksessa esitettyjen asioiden sisäistämässä olevan eroa ja esimiesten välillä. Subjektiiivisuuden ja tulkinnanvaraisuuden vuoksi selvitetään, ovatko toimintamallit tuoneet esimiestyöhön jotakin lisäarvoa tai sisältäneet joitakin haasteita.

*3. Millaisin toimenpitein esimiesten valmiuksia työhyvinvoinnin edistäjinä olisi mahdollista lisätä?*

Esimiehet ovat työssään törmänneet alaistensa työhyvinvointia uhkaaviin tilanteisiin ja heidän tehtävänään on myös puuttua niihin. Uskon, että heille on kertynyt runsaasti tietoa, jonka avulla koulutettavia toimintamalleja voidaan tulevaisuudessa kehittää. Mielestäni varhaisella puuttumisella voidaan vastata alaisten työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen haasteeseen vieläkin tehokkaammin. Tämän tutkimuskysymyksen kohdalla minua kiinnostaa ennen kaikkea, kokevatko esimiehet instrumentin käyttökelpoiseksi sellaisenaan vai täytyykö sitä vielä kehittää.

### 1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu johdannosta sekä viidestä pääluvusta. Johdantoluvussa selvennetään tutkielman taustoja ja sen painopisteitä sekä esitetään sille asetetut tavoitteet. Lisäksi johdannon lopussa pureudutaan tutkimuskysymyksiin.

Pääluvut kaksi ja kolme muodostavat yhdessä johdannon kanssa tutkielman teoriaosuden. Toisessa pääluvussa tarkastellaan työhyvinvointia henkilöstöjohtamisen osana alueena selvittämällä aluksi työntekijöiden työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavia tekijöitä niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Alaluvuissa pohditaan lainsäädännöllisiä vaatimuksia sekä etsitään taloudellisia perusteita työhyvinvoinnin johtamiselle. Lopuksi nostetaan esille työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä periaatteita sekä muutamia työhyvinvoinnin johtamistyössä apuna käytettäviä henkilöstötunnuslukuja.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään – työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen kannalta keskeistä – varhaisen puuttumisen toimintamallia organisaation eri tasoilla. Pohditaan esimiehen roolia toimintamallin soveltajana tutkimalla, mitä vaiheita toimintamalli sisältää, ja millä tavoin esimies asemoituu näissä eri toimintavaiheissa.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksessa käytettävät empiiriset menetelmät ja käsitellään tutkimuksen toteutusta sekä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Aineisto pohjautuu Verohallinnon sisäisen varhaisen puuttumisen koulutuksen käyneiden esimiesten teemahaasteluihin, jotka järjestettiin alkuvuodesta 2013.

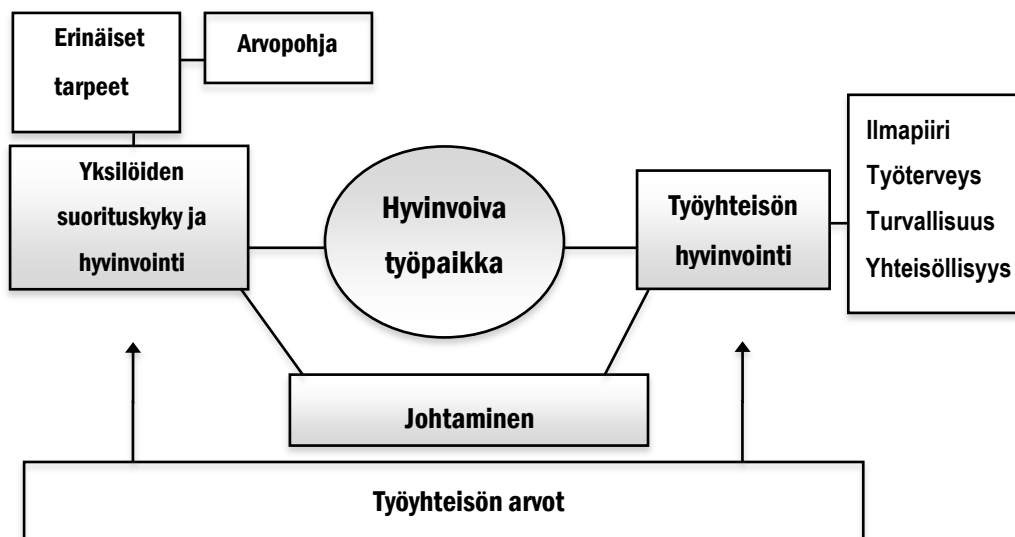
Seuraavassa, viidennessä, luvussa esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset laadullisen vertailun keinoin. Tutkimuksen teoreettisessa osassa on luotu pohja tutkimuksen empiiriselle osalle. Tutkimustulokset on jaettu kahteen alalukuun tutkielman pääteemojen mukaisesti. Tuloksia on havainnollistettu lisäksi kuvioden ja taulukoiden avulla. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen tuloksista tehdyt havainnot ja johtopäätökset vastaamalla tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

## 2. TYÖHYVINVOINTI OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Työhyvinvoinnilla (eng. well-being at workplace) voidaan tarkoittaa niin yksilön henkilökohtaista kuin koko työyhteisön yhteistä hyvinvointia eli vireystilaa tai tunnetta. Ennen kaikkea se on yksilöiden ja työyhteisön alituista kehittämistä siihen suuntaan, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2003: 19.) Myös Maslach ja Leiter (1997) käsittävät työhyvinvoinnin yksilön työtyytyväisyyden ja ilon kokemuksena, jonka taustalla vaikuttavat monet tekijät. Tässä luvussa keskitytään henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön rooliin sekä merkitykseen työhyvinvoinnin taustatekijänä. Lisäksi tarkastellaan työhyvinvoinnin asemaa henkilöstöjohtamisen kentässä.

### 2.1. Työhyvinvoinnin taustatekijät

Työyhteisön hyvinvointi syntyy kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnista. Yksilön suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden yhdistyessä työyhteisön vastaaviin taustatekijöihin muodostuu hyvinvoiva työpaikka. (Ojala & Ahonen 2003: 23.) Näitä taustatekijöitä kuvataan kuviossa 4.



Kuvio 4. Hyvinvoiva työpaikka (Mukaiillen Ojala & Ahonen 2003: 24).

### 2.1.1. Yksilöiden suorituskyky ja hyvinvointi

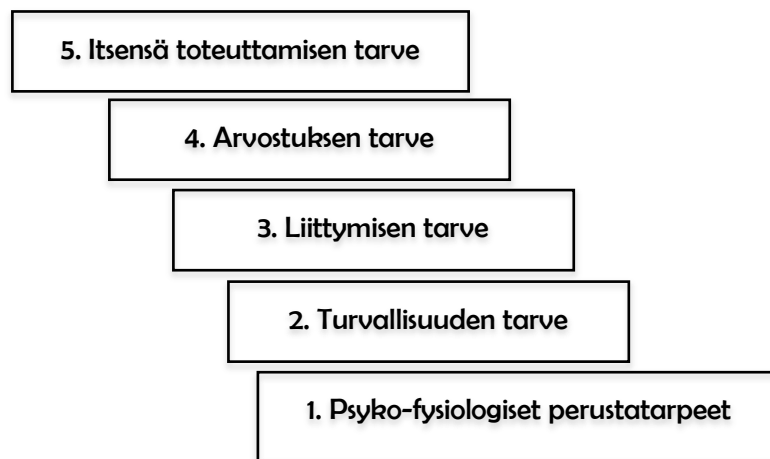
Lähtökohtaisesti jokaisen työntekijän henkilökohtainen *arvopohja* määrittelee yksilön toiminnan suunnan. Myös työyhteisöjen toiminnan peruskivenä voidaan nähdä olevan sen omat arvot. Mikäli arvopohjissa on työntekijän ja työnantajan välillä ristiriitaisuutta, on hyvin mahdollista, ettei työntekijä tunne oloaan hyvinvoivaksi työpaikallaan. Käytännöllisesti katsoen hyvin todennäköisenä voidaan pitää esimerkiksi sitä, ettei organisaatiossa tehdä työhyvinvointia edistäviä päätöksiä tai valintoja, jos ihmistä tai hänen osaamistaan ei pidetä tärkeänä työyhteisön arvona. (Ojala & Ahonen 2003: 23–24.) Organisaation on tärkeä pitää sen arvot kirkkaina työntekijöidensä mielissä, sillä arvot ovat sille merkittävä voimavara. Työntekijöiden sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan on nähty lisääntyvän, jos työntekijät ovat löytäneet keskenään työpaikalla arvojen välisen harmonian. (Maslach & Leiter 1997: 130.)

Arvojen ohella yksilön *tarpeet* nähdään merkittävänä yksilön hyvinvointiin vaikuttavana taustatekijänä. Työntekijä etsii tasapainoa omien ja yhteisönsä tarpeiden välillä pohdimalla, kuinka paljon on syytä keskittyä itsensä toteuttamiseen ja kuinka paljon vastavuoroisesti toteuttaa yhteisön tarpeita. Mikäli muut työntekijät kokevat, että joku toteuttaa liikaa *yksilöllisyyttään* on vaarana, että liikaa yksilöllistä tarpeista huolehtinut työntekijä jätetään yhteisön ulkopuolelle. (Nikkola, Rovio & Salmi 2010: 87.) Yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä ei pidä kuitenkaan ymmärtää toisiaan poissulkevinä asioina. Hyvä työyhteisö rohkaisee jokaista työntekijää tuomaan esille yksilöllisyyttään, ja tällä tavoin rakentaa organisaation yhteisöllisyyttä, joka lisää terveyttä, hyvinvointia sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa (Paasivaara & Nikkilä 2010: 37–39 & Manka ym. 2007: 16).

Klassinen – kirjallisuudessa useasti esiintyvä – tapa selittää yksilön kokemaa työhyvinvointia, on kuvastaa sitä Maslowin motivaatioteorian avulla (mm. Ojala & Ahonen 2003: 20–22). Maslowin teoriassa yksilön perustarpeet muodostavat viisitasoisen hierarkkisen portaikon, jota yksilö kapuaa alhaalta ylöspäin siirtyen tyydytetyltä tarvetasolta aina seuraavalla siihen saakka, kunnes on saavuttanut kaikki tarvetasot. Perustarpeita on kaiken kaikkiaan viisi: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. (Maslow 1987: 15–22.)



Rauramon (2008: 34) *Työhyvinvoinnin portaat* -malli, jota kuvataan kuviossa 5, on johdettu Maslowin motivaatioteoriasta pureutumalla jokaisen tarvehierarkiatason sisältöön yksityiskohtaisesti ja analysoimalla yksilöiden tarpeiden tyydyttymistä suhteessa työhön. Malli nostaa esille organisaatiolle asetettuja edellytyksiä tarpeiden tyydyttämiseksi eikä tyydy ainoastaan nimeämään työhyvinvoinnin taustalla olevia merkitseviä muuttujia. Rauramon tyyli kuvata työhyvinvoinnin rakentumista Maslowin tarvehierarkian tavoin on hyvin konkreettinen ja käyttökelpoinen – etenkin työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. (Kinnunen & Saarikoski 2006: 110–111.)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Mukaiillen Rauramo 2008: 27).

Seuraavassa yhtäaikaaisesti käsitellään Maslowin tarvehierarkian sisältöä sekä nostetaan esille Rauramon mallin näkemyksiä työhyvinvoinnin taustatekijöistä. Maslowin tarvehierarkian ensimmäisellä askelmalla ovat fysiologiset tarpeet, joita voidaan pitää myös hänen teoriansa lähtöpisteenä. Perustarpeita ovat muun muassa ihmisen tarve juoda, syödä ja nukkua. (Maslow 1987: 15.) Vastaavasti Rauramon mallin ensimmäinen porras rakentuu välttämättömistä psyko-fysiologisista perustarpeista, joita työelämässä ovat riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Nämä perustarpeet tulevat täytetyiksi, mikäli työ on sekä määrällisesti että laadullisesti oikein mitoitettua ja se mahdollistaa vapaa-ajan vieton. Tällä tarvetasolla mallissa korostetaan työterveyshuollon merkitystä tukiorganisaationa. (Rauramo 2008: 35.)

Ensimmäisen tason perustarpeiden tultua sopivassa määrin tyydyttyiksi ihminen siirtyy Maslowin tarvehierarkiassa toiselle askelmalle, joka on turvallisuuden tarve. Tämän askelman tarpeet liittyvät ihmisen haluun etsiä tasapainoa ja pysyvyyttä. Ihmisen turvallisuuden tarve ymmärretään Maslowin teoriassa monimuotoisena – se voi olla niin fyysistä kuin psyykkistä turvallisuuden tuntemisen tarvetta. (Maslow 1987: 18–19.) Myös Rauramon (2008: 35) mallissa toisen portaan muodostavat niin ikään turvallisuuden tarpeet, joiden tyydyttäminen edellyttää muun muassa turvallista työympäristöä ja toimintatapoja sekä oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työyhteisöä. Luottamus siihen, että työ jatkuu, on myös käsitettävissä turvallisuuden tarpeena. Otalan ja Ahosen mukaan (2003: 20) sen voidaan nähdä kuitenkin menettäneen merkitystä viime vuosien aikana nuorten keskuudessa. Pääosin siitä syystä, että sen on korvannut usko omaan osaamiseen ja sen markkina-arvoon.

Mikäli ihminen kokee kahden ensimmäisen tason tarpeiden olevan tyydytettyjä, siirtyy hänen huomionsa rakkauden, kiintymyksen ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttämiseen. Nämä tarpeet muodostavat kolmannen portaan ja tulevat täytetyiksi, kun ihminen tapaa perhettään, puoliso tai ystäviään. (Maslow 1987: 20.) Rauramo (2008: 35) nimitää mallinsa kolmatta tasoa liittymisen tarpeiksi, joiden tyydyttymisen taustalla hän näkee tärkeinä asioina työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet ja henkilöstöstä huolehtimisen.

Neljänneltä tasolta löytyvät arvostuksen tarpeet, jotka ovat jaettavissa kahteen kategoriaan. Ensimmäinen käsittää ihmisen halun tuntea vahvuuden, pätevyyden ja riittävyden tunteita sekä lisäksi halun tuntea saavuttavansa jotain. Toinen tarveryhmä puolestaan pitää sisällään halun saavuttaa mainetta tai arvovaltaa – tarkemmin määriteltynä arvostusta, mainetta tai kunniaa. Näiden tarpeiden jäädessä täyttymättä ihminen kokee alemmuutta, heikkoutta tai avuttomuutta. (Maslow 1987: 21.) Arvostuksen tarvetta – joka on myös porrasmallin neljäs taso – tukevat esimerkiksi käytännön toiminnassa näkyvä strategia, oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen. (Rauramo 2008: 35.)

Huolimatta siitä, että kaikkien aikaisempien tasojen tarpeet olisivat tyydyttyneitä, ihminen tuntee silti levottomuutta. Viidennen eli viimeisen asteen tarpeet muodostuvat it-

sensä toteuttamisen tarpeista, jotka luonnollisesti vaihtelevat selvästi yksilöiden välillä. Siinä missä muusikoiden täytyy säveltää, on runoilijoiden päästävä kirjoittamaan runoja – näitä tarpeita kutsutaan itsensä toteuttamisen tarpeiksi. (Maslow 1987: 22.) Työelämän kontekstissa itsensä toteuttamisen tarpeen taustalla keskeisiä tekijöitä ovat yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitetilana voidaan pitää työyhteisöä, jossa työskentelee itseään oma-aloitteisesti kehittävää henkilöstä, jotka ovat ymmärtävät elinikäisen oppimisen merkityksen. Työ itsessään tarjoaa oppimisenhetkiä, oivaltamisen tunteita ja antaa mahdollisuuden omien kykyjen sekä taitojen kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen. (Rauramo 2008: 35.)

### 2.1.2. Työyhteisön hyvinvointi

Aikaisemmin todettiin työyhteisön hyvinvoinnin syntyvän kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnista. Lisäksi tarkastelimme yksilön hyvinvoinnin taustatekijöitä syventyen ihmisen fyysisiin, sosiaalisiin ja psyykkisiin tarpeisiin. Tässä luvussa käsitellään työyhteisön hyvinvointia tarkastelemalla muutamia sille sovitettuja vaatimuksia.

*”Työhyvinvointia tulee edistää työpaikoilla organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Tätä yhteistyötä ovat tukemassa eri asiantuntijatahot ja yhteistyöorganisaatiot kuten työterveyshuolto ja työsuojeluhenkilöstö.”* (Manka ym. 2007: 12.)

Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista tiedonkulun ja vuorovaikutuksen avoimuus sekä rohkeus puhua yhteisistä ongelmista turhia kiertelemättä. Johtaminen puolestaan on osallistuvaa ja johtaja sekä kuuntelee tasapuolisesti työntekijöitä että huolehtii oikeudenmukaisesta työnjaosta. (Suonsivu 2011: 58–59.) Työyhteisön jokaisella toimijalla on omat intressinsä, roolinsa ja tehtävänsä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Organisaation johdon kiinnostuksen taustalla ovat saavutettavat tavoitteet sekä työnantajalle asetetut lainsäädännölliset vaatimukset. Esimiesten tehtävänä puolestaan on huolehtia käytännön tasolla organisaation tuloksellisuudesta ja toimivuudesta, minkä vuoksi heidän täytyy olla kiinnostuneita myös työntekijöidensä hyvinvoinnista. Johdon ja esimiesten ohella työntekijöiden rooli työhyvinvoinnin toimijana on hyvin merkittävä. Työntekijöille kuuluvien oikeuksien lisäksi rooli pitää sisällään myös velvollisuuksia työhyvin-

voinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Työntekijöiltä voidaan edellyttää kiinnostusta omaa työhyvinvointia ja -kykyä kohtaan. Lisäksi heidän velvollisuutenaan on ilmoittaa mahdollisista työsuojeluun tai -turvallisuuteen liittyvistä puutteista sekä huolehdittava muiden työntekijöiden hyvinvoinnista. (Manka ym. 2007: 12.)

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu asioista, jotka auttavat ylläpitämään, kehittämään ja jalostamaan organisaation henkilöpääomaa. Asioita – joihin työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta olisi tärkeä sekä kiinnittää huomiota että kohdistaa resursseja, ja mihin loppujen lopuksi hyvinvointi pohjautuu – ovat *työsuojelu* ja *-turvallisuus*, *työterveyshuolto*, *yhteisöllisyys* ja *ilmapiiri* sekä *työyhteisön kehittäminen*. (Ojala & Ahonen 2003: 140–145.)

#### *Työsuojelu ja -turvallisuus*

Näitä osa-alueita voidaan pitää työhyvinvoinnin perusasioina, joita ohjataan myös lainsäädännön avulla (ks. luku 2.2.) ja joihin työyhteisöjen hyvinvointityö on jo pitkään kohdistunut. Työsuojelun ydintavoitteena on ylläpitää ja parantaa työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta sekä estää työtapaturmien ja ammattitautien syntyminen. Fyysisen turvallisuuden ohella monet kokevat yhtä tärkeäksi sen, että tuntevat olonsa henkisesti turvalliseksi ja tuntevansa itsensä osaksi työyhteisöä. (Ojala & Ahonen 2003: 140.)

Yksilö etsii ryhmässä toimiessaan joko tietoisesti tai tiedostamattaan henkistä turvaa. Johtajalla on keskeinen rooli turvallisuuden edistäjänä, mutta hänen täytyy samalla muistaa antaa työntekijöille mahdollisuus itsensä toteuttamiseen. Johtajan on syytä kiinnittää huomiota yksilöiden kokemaan turvallisuuteen ryhmän sisällä, koska sen ymmärretään olevan edellytyksenä kaikelle toiminnalle. Johtaja voi omalla käyttäytymisellään – esimerkiksi olemalla oikeudenmukainen ja rehellinen muita kohtaan – edistää yksilön kokemaa turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Vaikka johtajan rooli turvallisuuden edistäjänä on merkittävä, ei muiden työyhteisön jäsenten vastuuta turvallisuudesta ole syytä väheksyä. (Nikkola ym. 2010: 89–90.)

Myös Rauramo puhuu työsuojelusta ja turvallisuusjohtamisesta työhyvinvointia tukevinä toimintoina. Hän kuvailee turvallisuuden johtamista jatkuvaluonteiseksi ja suunnitelmalliseksi työturvallisuuden kehittämistyöksi, joka perustuu riskien arviointiin, toiminnan suunnitteluun, toimeenpanoon ja seurantaan. Niin ikään hän näkee työsuojelutoiminnalla olevan keskeinen rooli työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin edistämisessä. Työsuojelutoiminta voi olla muodoltansa joko ennakoivaa tai korjaavaa. Ennakoivaa toimintaa on esimerkiksi työsuojelun näkökulman huomioonottava työtilojen ja tehtävien suunnittelu sekä töiden organisointi. Vastaavasti korjaava toiminta pureutuu mahdollisiin työoloissa tai -turvallisuudessa havaittuihin puutteisiin sekä vaaratilanteiden ja tapaturmien ehkäisyyn. (Rauramo 2008: 90, 118.)

### *Työterveyshuolto*

Työterveyshuolto on määriteltävissä työssäkäyvien ihmisten perusterveydenhuolloksi, jota kuvaavat muu muassa seuraavat ominaispiirteet: vaikuttavuus ja tarkoituksenmukaisuus, riittävyys ja saatavuus, toimivuus, tehokkuus sekä laadukkuus. Vaikuttavuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arvioimiseksi on työpaikalla tehtävä työterveyshuollon tavoitteiden seurantatyötä – eli arvioitava, onko toiminnalla onnistuttu ehkäisemään työperäistä oireilua ja sairastuvuutta. Saatavuus ymmärretään joustavina aukioloaikoina ja hoitohenkilöstön tavoitettavuutena, kun taas vastaavasti toimivuudella tarkoitetaan työterveyshuollon yhteistyökykyä ja sujuvuutta. Tehokkuudella kuvataan puolestaan resurssien ja aikaansaajien vaikutusten välistä suhdetta. Laadukkuus käsittää muun muassa asiakaslähtöisyyden, toiminnan eettisyyden sekä ammattitaitoisuuden vaatimukset. (Rauramo 74–76.)

Työstä johtuvien terveysriskien ennaltaehkäisemiseksi sekä työolojen kehittämiseksi, on työnantajan järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto (Manka ym. 2007: 12). Siinä missä työsuojelua ja -turvallisuutta työpaikoilla ohjataan lainsäädännön avulla, on työterveyshuollosta myös omat työyhteisöä velvoittavat säädöksensä (ks. luku 2.2.). Työnantaja voi sopia palvelujen tuottajien kanssa laajemmista palveluista – lainsäädännöstä johdettavien tehtävien lisäksi – kuten esimerkiksi terveystarkastuksista, lääkäri- ja laboratoriopalveluista tai sairaanhoidosta. Organisaation johdon on riskien arvioinnin ja

ennaltaehkäisevien toimien ohella huolehdittava siitä, että sen hallintajärjestelmät – johon myös työterveyshuolto lukeutuu – ovat lain ja hyvän käytännön mukaisia. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2009: 242, 250; Rauramo 2008: 74.)

### *Yhteisöllisyys ja ilmapiiri*

Yhteisöllisyys ja työpaikan ilmapiiri kuvastavat työyhteisön henkistä hyvinvointia (Ojala & Ahonen 2003: 140). Yhteisöllisyys on noussut viime vuosina esille aikaisempaa useammin työhyvinvoinnista ja sen taustatekijöistä puhuttaessa (Paasivaara & Nikkilä 2010: 9; Nikkola ym. 2010: 99). Työyhteisön näkökulmasta yhteisöllisyydellä tarkoitetaan henkistä tilaa, joka säätelee ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Se näkyy työntekijöiden käyttäytymisenä – tapana kohdella toinen toisiaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 16.) Toiminnan sujuvuus ja työryhmän me-henkisyys ovat hyvinvoivan työyhteisön tunnuspiirteitä (Suonsivu 2011: 59). Otalan mukaan (2003: 145) me-henki kuvastaa myös organisaation yhteisöllisyyden tunnetta, jota pyritään synnyttämään muun muassa yhdessä tekemisen avulla.

Yhteisöllisyys rakentuu luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden varaan, minkä vuoksi yhteisöllinen johtaminen täytyy pohjautua näille samoille arvoille olemalla luottamuksellista, kuuntelevaa ja oikeudenmukaista. Työyhteisön sisällä vallitseva luottamus parantaa työn tehokkuutta ja sujuvuutta sekä edistää työhyvinvointia. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 86–87.) Myös Suonsivu näkee (2011: 60) yhteisöllisyyden ja yhteistyön työhyvinvointia rakentavana tekijänä.

Yhteisöllisyyteen ja sen tavoittelemiseen ei kuitenkaan suhtauduta kaikkialla yhtä varauksettomasti. Esimerkiksi Nikkola ym. korostavat (2010: 9) organisaation perustehtävän tärkeyttä yhteisöllisyyden taustalla ja kritisoivat organisaatioita, jotka pyrkivät tavoittelemaan yhteisöllisyyttä liian heppoisin keinoin kuten saunailtojen tai risteilyjen muodossa. Heidän mielestä organisaatioiden on hyvä miettiä yhteisöllisyyden syvempää merkitystä ja huolehtia siitä, että toiminta ja retoriikka – joita yhteisöllisyyden edistämiseksi toteutetaan – ovat linjassa keskenään.

Teoriakirjallisuudessa toistuvasti esiintyvä organisaatioilmapiirin määritelmä on Litwinin ja Stringerin (1968) käsitys ilmapiiristä ominaisuutena, joka kuvaa organisaatioympäristön laatua ja luo ihmisiin tietynlaista motivaatiota. Litwin ja Stringer määrittelevät ilmapiirin työntekijöiden tekemien havaintojen summaksi. Ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen luomalla yhtäältä uskomuksia siitä, mikä on hyväksyttävää ja palkitsevaa sekä toisaalta siitä, mikä kiellettyä ja rangaistavaa. (Juuti 1988: 56; Nakari 2003: 34; Peltonen & Ruohotie 1991: 89.)

Rauramo näkee (2008: 124–126) organisaatioilmapiirin työpaikan ilmapiirin osatekijänä. Esimiehen johtamistyyli sekä työyhteisö itsessään yhdistettynä organisaatioilmapiiriin muodostavat kokonaisuuden, jonka Rauramo käsittää työpaikan ilmapiirinä. Hyvän työilmapiirin ominaispiirteitä ovat esimerkiksi hyvät esimies–alaisuushteet, oikeudenmukaisuus, hyvä tiedonkulku ja -saanti sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Organisaation sisällä saattaa mahdollisesti olla erilaisia ilmapiirejä, joista on erotettavissa muun muassa seuraavat ominaisuudet: rakenne, vastuu, palkitseminen, tuki ja kannustus sekä konfliktien ratkaisu. Myös Juuti (1988: 56) nostaa esille rakenteen ja johtamistavan puhuessaan ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Ilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen, koska sen voidaan nähdä tyydyttävän esimerkiksi aikaisemmin käsiteltyjä yksilön liittymistarpeita. Ilmapiirillä voi olla vaikutusta siihen, kokeeko työntekijä työnsä palkitsevaksi tai siihen, kuinka vahvasti yksilö uskoo saavuttavansa työlle asetetut tavoitteet. (Peltonen & Ruohotie 1991: 89.)

### *Työyhteisön kehittäminen*

Kun 1980-luvun alussa useissa työstressitutkimuksissa oli havaittu työhön liittyvien stressitekijöiden aiheuttavan häiriötä työntekijöille, nousivat henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen sekä terveyden tukeminen työyhteisön kehittämisen tavoitteiksi (Leppänen 2002: 39). Päämäärältään ja laajuudeltaan työyhteisöjen kehittämistyö voi olla hyvinkin erilaista. Yksi perinteisimmistä erotteluista on jako teknologian ja organisaation rakenteiden sekä ihmisiin ja toimintaan liittyvään kehittämiseen. Näin karkea erottelu ei kylläkään enää päde työyhteisöjä kehitettäessä, vaan organisaatio on otettava huomioon kokonaisuutena rajaamatta kehittämistyötä ainoastaan yhteen työyhteisön osaan. (Lind-

ström 1995: 371.) Työhyvinvoinnin perspektiivistä kehittämistyöllä tarkoitetaan käytännössä esimerkiksi työjärjestelyiden sujuvoittamista, turvallisuudesta huolehtimista, oikeaa työn mitoittamista sekä ajankäytön suunnittelua (Rauramo 2008: 130). Koska työyhteisön tulokset syntyvät loppujen lopuksi henkilöstön avulla, on inhimillisiin voimavaroihin syytä kiinnittää huomiota myös työyhteisöä kehitettäessä. Henkilöstöön liittyviä toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstövoimavarojen mitoituksen, ilmapiirin, johtamistapojen sekä ajankäytön kehittäminen. (Rajamäki, Vartiainen & Voutilainen 1982: 45.)

Työyhteisön kehittäminen on myös yhdistetty edellä tarkastelemaamme yhteisöllisyyden käsitteeseen. Kehittäminen on ymmärrettävissä *yhteisöllisenä oppimisena*, mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä opitaan kollektiivisesti asioita koko työyhteisön kehittämiseksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 17.)

*”Oppiva organisaatio panostaa ihmiseen muutenkin kuin juhlapuheissa.”* (Leppänen 1995: 407.)

Oppivan organisaation käsite esiintyy useasti työyhteisöjen ja ilmapiirin kehittämisestä puhuttaessa eikä vähiten sen vuoksi, että sen johtoajatus perustuu humanistiseen ajattelutapaan organisaatioista ja johtamisesta – toisin sanoen kaiken toiminnan keskiössä on ihminen. Sen johtoajatuksessa korostuu myös organisaation toiminnan tehokkuus. Oppivalla organisaatiolla on ominainen kyky sekä käyttää hyväksi kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi että ylläpitää jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen rohkaisevaa ilmapiiriä. Tällaisessa organisaatiossa jokaista työntekijää pidetään oman työnsä parhaana asiantuntijana; sopivampana henkilönä kehittämään työtään kohti yhteistä päämäärää, ja esimiehen tehtävänä on edistää oppimista sekä kehittämistyötä. (Ojala & Ahonen 2003: 146; Paasivaara & Nikkilä 2010: 17; Salminen 2004: 118; Leppänen 1995: 406–412.)

Kuten edellä esitetyistä työyhteisön hyvinvoinnin vaatimuksista huomaamme, työyhteisön hyvinvointi on laaja-alainen käsite, jonka taustalla vaikuttavat monet muuttujat. Työyhteisön hyvinvoinnin tilaan tavalla tai toisella vaikuttaa jokainen työyhteisössä työskentelevä tai yhteistyöorganisaatio, josta muistuttavana esimerkkinä mainittakoon



työterveyshuolto. Kokonaisvastuu vaatimuksiin vastaamisesta asettuu kuitenkin esimiehen harteille. (Suonsivu 2011: 60.) On olemassa monia eri tapoja kehittää ja ylläpitää työyhteisön hyvinvointia. Kaikkia onnistuneita kehittämistapoja kuitenkin yhdistää se, että johtamisella on niissä keskeinen rooli. (Juuti 2006: 83.)

## 2.2. Lait työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen taustalla

Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on organisaatioiden lakisääteinen velvollisuus. Voidaan siis olettaa, että laissa säädetyt velvoitteet pitäisi olla kunnossa kaikissa työyhteisöissä. (Ojala & Ahonen 2003: 27.) Rauramo (2008: 19) kuitenkin muistuttaa, että hyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ylittävät lainsäädännön vähimmäisvaatimukset. Työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen – joko välillisesti tai välittömästi – sidoksissa olevia säädöksiä on useita. Nämä säädökset asettavat vastuita ja velvollisuuksia niin työnteolle kuin sen organisoimisellekin. (Suutarinen 2010: 16.) Seuraavassa esitellään tämän tutkielman kannalta keskeisimmät säädökset.

Yksi näistä säädöksistä on työturvallisuuslaki (738/2002), jonka tarkoituksena on muun muassa parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä työympäristöstä johtuvia työntekijöiden sekä fyysisen että henkisen terveyden haittoja. Säädöksessä edellytetään, että työnantajan on laadittava työsuojelun toimintaohjelma turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Toimintaohjelma on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja sitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (TTL 9§.)

Säädöksessä (TTL 13§) veloitetaan työnantajaa ottamaan huomioon työn suunnittelussa ja mitoituksessa työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa mahdollista haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää. Myös työstä ja työolosuhteista, esimerkiksi ergonomiasta ja kuormittavuudesta, on säädöksessä omat työnantajaa velvoittavat pykälät (TTL 5. luku).

Työterveyshuoltolain (1383/2001) tavoitteena on puolestaan edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Käytännöllisesti katsoen laki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon omalla kustannuksellaan siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää (TyöterveyshuoltoL 4§). Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta on tärkeä huomata, että työnantajalla on oikeus korvaukseen työterveyshuollon ja muun terveydenhuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista ainoastaan, jos työpaikalla on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa sovitut käytännöt siitä, miten työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhaista tukea toteutetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisenä toimintana (SairVakL 1224/2004). Tässä tutkielmassa käsiteltävälle varhaisen puuttumisen toimintamallille voidaan siis selvästi löytää lainsäädännöllisiä perusteita.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006/44) on säädetty varmistamaan työsuojelua koskevien säännösten noudattamisen sekä parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä interaktiota sekä mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien asioiden käsittelyyn (Työsuojelun valvontalaki 22§). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation työjärjestys (503/2010) niin ikään velvoittaa, että kaikkien Verohallinnon esimiestehtävissä toimivien virkamiesten on huolehdittava työsuojelusta. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työoloihinsa yhteistoimintaa ja työsuojelua koskevien säädösten sekä sopimusten edellyttämällä tavalla. (Verohallinnon työjärjestys 5§.)

### 2.3. Työhyvinvoinnin taloudelliset ulottuvuudet

Työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset ovat jaettavissa *välittömiin* ja *välillisiin* vaikutuksiin (Ahonen 1995: 25; Danna & Griffin 1999: 375). Työhyvinvoinnin välittömät – eli liiketaloudelliset – vaikutukset ovat kirjallisuudessa ja tutkimuksissa saaneet runsaasti huomiota osakseen (mm. Ahonen 1995; Cooper & Cartwright 1994; Danna & Griffin 1999; Ojala & Ahonen 2003; Rauramo 2008). Välittömiä vaikutuksia ovat muun muassa sairauspoissaolojen ja tapaturmien vähentyminen sekä yksilötason tuottavuuden paraneminen (Ahonen 1995: 25). Organisaation tuloksen ja hyvän työympäristön välillä on nähtävissä selvä yhteys. Sairauspoissaoloista ja tapaturmista aiheutuvia tarpeettomia kustannuksia voidaan vähentää työympäristöä kehittäväillä toimenpiteillä. Kustannustehokkain tapa toimia on pyrkiä ennaltaehkäisemään työterveyttä ja -turvallisuutta vaarantavia tekijöitä. (Rauramo 2008: 18–19.) Myös Cooper ja Cartwright väittävät (1994: 455–471) terveen organisaation ja taloudellisen menestyksen olevan sidoksissa toisiinsa. Organisaation, jossa työskentelee sekä psykisesti että fyysisesti tervettä työvoimaa, sitoutuneisuus ja turvallisuus ovat korkealla tasolla ja lakot harvinaisia, kannattavuus on yleensä myös hyvä.

Suomalaisten työntekijöiden sairauspoissaolojen arvioitiin yli 20 vuotta sitten maksavan vuosittain noin 12 miljardia markkaa eli yli kaksi miljardia euroa. Sairauspoissaolojen hoitaminen ylitöiden ja alihankintojen avulla kasvattaa yksittäiselle työpaikalle aiheutuvia kustannuksia jopa vielä suuremmiksi. (Ahonen 1995: 25–26.) Ottaen huomioon, että Suonsivun mukaan (2011: 18) sairauspoissaolokaudet ovat kaiken lisäksi lisääntyneet – erityisesti naisilla – selvästi vuodesta 1997 lähtien, on työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen tärkeä huomioida työyhteisöissä välttämättömänä osana johtamistyötä. Kysymys ei ole ainoastaan suomalaisista organisaatioista, vaan vastaavia vaikutuksia on havaittu jo 1990-luvun lopulla muun muassa yhdysvaltalaisien organisaatioiden kohdalla. Danna ja Griffin (1999: 375) arvioivat pelkkien stressiperäisten sairauspoissaolojen kokonaiskustannuksien yhdysvaltalaisille organisaatioille olevan 150 miljardia dollaria – eli noin 117 miljardia euroa.

Työhyvinvoinnin välittömien vaikutusten lisäksi organisaatioiden on otettava huomioon välilliset – eli kansantaloudelliset – vaikutukset. Mankan ym. mukaan (2007: 22) työikäisen väestön enneaikaisen terveyden menetykset maksavat yhteiskunnalle vuositasolla arviolta 20 miljardia euroa, joka on likimäärin 13 prosenttia maamme bruttokansantuotteesta. Kansantaloudelliset kustannukset muodostuvat muun muassa laitos- ja avohoitopalveluista, määrättyistä lääkityksistä, enneaikaisista eläkkeistä sekä sairauspoissaoloista (Ahonen 1995: 29). Kansantaloudellisia kustannuksia näyttää aiheuttavan erityisesti työkyvyttömyys. Vuonna 2006 oli 1,4 miljoonasta suomalaisesta eläkkeensaajasta oli 256 300 työkyvyttömyyseläkkeellä, ja samaisena vuonna työkyvyttömyyseläkkeitä maksettiin yhteensä kolme miljardia euroa. Tilastojen valossa työhyvinvoinnin kansantaloudellisia vaikutuksia voidaan siis pitää kiistattomina. (Manka ym. 2007: 22.)

#### 2.4. Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisen ja työhyvinvoinnin vaikutusta toisiinsa on tutkittu runsaasti (mm. Epitropaki & Martin 2005; Kirmeyer & Dougherty 1988; Moyle 1998; Sparks, Faragher & Cooper 2001; Weinberg & Creed 2000; Wright, Cropanzano & Bonett 2007; Zineldin & Hytter 2012). Weinbergin ja Cooperin (2007: 162) mielestä monia tutkimuksia yhdistää taipumus esittää johtaminen työntekijöiden hyvinvoinnin avaintekijänä, ja he viittaavat Weinbergin ja Creedin (2000: 535) tutkimukseen, jossa tutkimustulokset osoittivat työntekijöiden ahdistuneisuuden olevan usein seurausta esimiehiltä saadun tuen puutteesta. Niin ikään Smith (2008: 18) ja Wright ym. (2007) esittävät artikkeleissaan tutkimustuloksia, jotka antavat jokseenkin vahvaa näyttöä johtamisen ja työhyvinvoinnin välisestä korrelaatiosta. Työntekijöillä – jotka kokivat tulevansa hyvin johdetuiksi – havaittiin vähemmän ahdistuneisuuden, masennuksen ja stressin oireita. Lisäksi hyvällä johtamisella näytti tutkimustulosten mukaan olevan sekä sairauspoissaoloja että työkyvyttömyyttä vähentävä vaikutus.

Samansuuntaisia tutkimustuloksia on saatu myös kotimaisissa tutkimuksissa; työhyvinvointia koskevat tutkimukset ja selvitykset osoittavat johtamisella olevan merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Näin ollen esimiesten rooli työhyvinvoinnin edistämistyössä

on suuri, sillä he vastaavat työntekijöidensä sekä psyykkisistä että fyysisistä toimintaedellytyksistä. (Wink 2006: 140.)

Työhyvinvointia on mitattu jo pitkään myös tämän tutkielman kohdeorganisaation sisällä, ja henkilöstön työhyvinvoinnin sekä hyvän johtamisen välillä voidaan nähdä selvä yhteys, kun asiaa tarkastellaan työtyytyväisyysbarometristä saatujen vastauksien valossa. Vuoden 2011 kyselyyn vastaajista 39 prosenttia oli tyytyväisiä esimiestensä johtamistyöhön. Samana vuonna lähes identtinen määrä vastaajia arvioi työhyvinvoinnin olevan hyvää (8) tasoa 4–10 asteikolla mitattuna. Vastaavasti 4 prosenttia vastauksenantaneista oli erittäin tyytymättömiä Verohallinnon esimiesten johtamistyöhön ja kertoivat työhyvinvointinsa niin ikään olevan heikkoa (5) tasoa. (Valtiovarainministeriö 2011.)

*”Johtajan ehkä tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista.”*  
(Vuori & Siltala 2005: 186.)

Arvot ja etiikka ovat tärkeä osa johtamista. Ne näkyvät esimiehen päivittäisessä toiminnassa ja esimerkiksi siinä, miten esimies suhtautuu alaisiinsa. Työhyvinvoinnin perusedellytyksenä ovat eettiset arvot ja johtaminen. (Wink 2006: 140.) Merkittävimpiä työhyvinvoinnin johtamisen ominaisuuksia ovat **oikeudenmukaisuus**, **tasa-arvoisuus** sekä **yhdenvertaisuus**. Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen ydinasioita ja kuuluu kiinteänä osana organisaation johtamiskokonaisuuteen. Työhyvinvoinnin edistäminen on lopulta organisaation ylimmän johdon vastuulla, ja sen todetaan olevan merkittävästi työelämän laatua parantavaa toimintaa. Hyvä henkilöstöjohtaminen, organisaation tuloksellisuus ja henkilöstön työtyytyväisyys on huomattu olevan yhteydessä toisiinsa. (Rauramo 2008: 145–146 & Suonsivu 2011: 44.) Myös Manka puhuu (2008: 55–57) johtamisen oikeudenmukaisuudesta työntekijöiden terveyttä suojaavana tekijänä viittaamalla tutkimustuloksiin, joissa työntekijöiden kokemalla oikeudenmukaisuudella on havaittu olevan työntekijöiden sairastumisriskiä vähentävä vaikutus (ks. Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002: 105–108; Elovainio, Kivimäki, Vahtera & Ferrie 2006: 27–34).

Kunnallinen työmarkkinalaitos on listannut (2007: 11) seuraavia työhyvinvoinnin johtamiselle tyypillisiä periaatteita:

- työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa
- työhyvinvointia toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kanssa
- henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä ja ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta
- jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja oman työnsä tavoitteet
- työntekijöille on annettu selkeät vastuut ja he voivat suunnitella omaa työtään
- työt vastaavat työntekijöiden osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä
- työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan
- työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- työ on fyysisesti ja henkisesti tekijöilleen sopiva
- työoloja sekä henkilöstön hyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti.

Edellä esitettyjä periaatteita ei missään nimessä tule ymmärtää tieteellisenä päänavauksena, vaan ennemminkin yhtenä esimerkkinä tämän päivän käsityksistä. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen periaatteiden taustalla voidaan nimittäin nähdä samat johtamisen perusajatukset ja ihmiskäsitykset kuin Douglas McGregorin yli 50 vuotta sitten kirjoittamassa *Y-teoriassa*. Työntekijä ymmärretään aktiivisena ja motivoituneena eikä passiivisena ja vastuuntunnottomana yksilönä. Y-teorian pääajatuksena on, että oikein johtamalla on mahdollista lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tehdä työstä mielekkäämpää. Organisaation johdon on luotava sellaiset olosuhteet, että työntekijät voivat saavuttaa omat päämääränsä suuntaamalla oman työpanoksensa organisaation tavoitteita kohti. McGregor kutsuu ajatusta työntekijöiden tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden yhdentymiseksi eli integraatioksi. Hän korostaa työntekijöiden itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen valvonnan merkitystä organisaatiovalvonnan ja rangaistuksien sijaan. Mikäli organisaatiossa ilmenee ongelmia – esimerkiksi työntekijät ovat laiskoja, välinpitämättömiä, yhteistyökyvyttömiä tai välttelevät vastuuta – löytyvät Y-teorian mukaan syyt organisaation johtamistapojen ja valvonnan taustalta. (McGregor 1960: 33–57.)

Työ ja sen tekijä näyttää olevan työhyvinvointia ylläpitävän ja edistävän johtamistyön keskiössä edelleenkin. Yksilön työhyvinvointi rakentuu monien seikkojen varaan, mutta

sen tärkeä perusta on työ, jossa työntekijän tavoitteet ja henkilökohtaiset kyvyt ovat sopuissa keskenään. (Vesterinen 2006: 7.) Rauramon mukaan (2008: 146) perusta, jonka varaan työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu, muodostuu organisaation arvoista, henkilöstrategiasta ja johtamiskäytänteistä. Myös eettisillä periaatteilla ja moraalisilla käytännöillä on sekä työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaava että henkilöstön hyvinvointia parantava vaikutus. Kun johtamistoimintaa leimaa eettisyys, korostuu toiminnassa oikeudenmukaisuus ja laaja-alaisuus. Yhtäältä eettisyydellä voidaan käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, voiko esimiestä pitää reiluna ja oikeudenmukaisena. Toisaalta taas sitä, onko hän työntekijöiden luottamuksen arvoinen ja kantaako hän vastuunsa. (Rauramo 2008: 146; Suonsivu 2011: 166–167.)

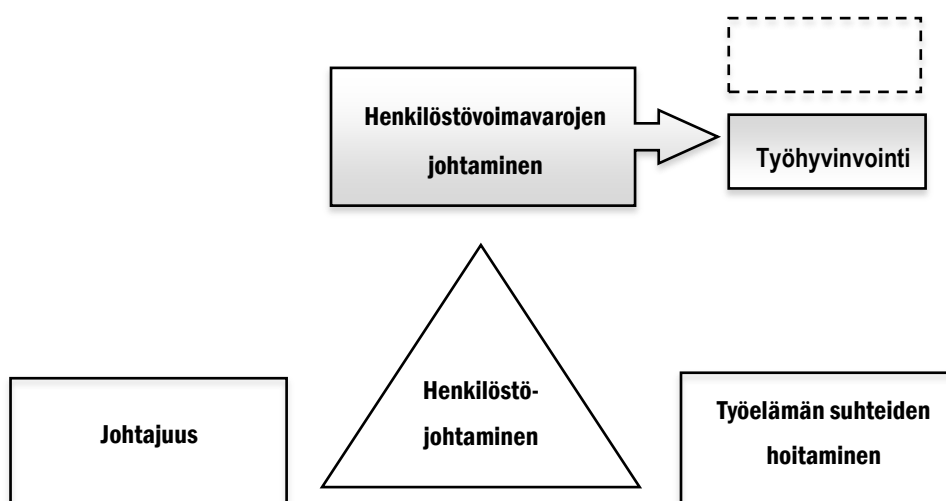
Eettisyyden, oikeudenmukaisuuden, terveyden ja turvallisuuden sekä muiden jo mainittujen periaatteiden ohella työhyvinvoinnin johtamisessa olisi tärkeä kiinnittää huomiota työntekijöiden kuormittumiseen. Esimiehen vastuulla on, että kuormittuminen työpäivällä on työntekijöilleen sopivaa ja hänellä on tärkeä rooli ylikuormittumisen ennaltaehkäisemisessä sekä siitä selviytymisessä. Esimiehellä täytyy olla kyky tunnistaa tekijät, jotka saattavat aiheuttaa työntekijän ylikuormittumista. Lisäksi hänelle täytyy olla tarvittavat voimavarat toimenpiteisiin näiden haitallisten tekijöiden poistamiseksi. Ylikuormittumisen vastakohtana nähdään alikuormittuminen, jota on myös pyrittävä välttämään järjestämällä työntekijöille heidän ammatillisia valmiuksia vastaavia työtehtäviä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007: 9; Rauramo 2008: 146–147; Suonsivu 2011: 165.)

#### 2.4.1. Työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen kentässä

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jolla taataan riittävä työvoima, osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2007: 20). Se on jaettavissa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat: *johtajuus* (eng. Leadership), *työelämän suhteiden johtaminen* (eng. Industrial Relations) ja *henkilöstövoimavarojen johtaminen* (eng. Human Resource Management) (Viitala 2006: 12). Tätä kolmijakoa kuvataan kuviossa 6. Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään alaisten työhyvinvoinnin edistämisen

kannalta esimiestyön olennaisimmat toimenpiteet. Lisäksi sen keskeisiä toimintoja ovat voimavarojen sääntely, henkilöstön motivointi- ja kannustamismuodot sekä osaamisen varmistaminen. (Viitala 2006: 14; Sinkkonen & Taskinen 2005: 91.) Myös Vesterinen ymmärtää (2009: 274) työhyvinvoinnin voimavarakysymyksenä, ja hänen mukaan henkilöstöjohtaminen – työhyvinvoinnin perspektiivistä katsottuna – on henkilöstön tunteiden ja sosiaalisten voimavarojen säännöllistä ja pitkäjänteistä hallintaa.

Johtajuudella puolestaan tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joiden toteutuksesta vastaa johtaja ja esimiehet. Käytännössä johtajien tehtävä on muun muassa ohjata, arvioida, palkita, motivoida ja innostaa työntekijöitä. Heidän tehtävänä on myös omalla toiminnallaan luoda ja ylläpitää organisaatiokulttuuria. Kolmas osa-alue – työelämän suhteiden hoitaminen – pitää puolestaan sisällään työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden hoidon, joka todellisuudessa tarkoittaa esimerkiksi riitojen käsittelyä, työsopimusten hallintaa sekä muuta yhteistoimintaa. (Viitala 2007: 20.)



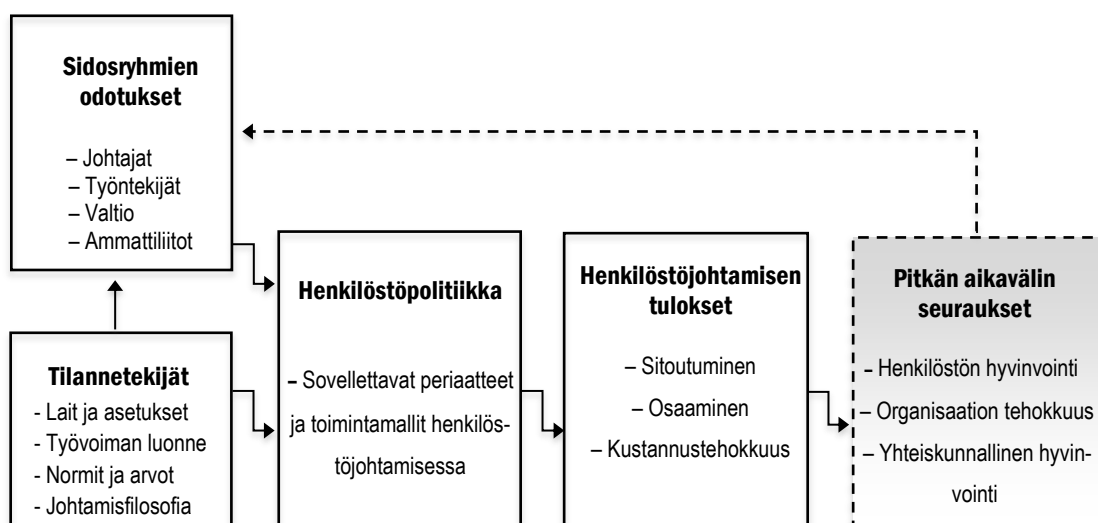
Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Mukaillen Viitala 2006: 12).

Henkilöstöjohtamisen laaja-alaista kenttää on kuvattu erinäisillä malleilla, joista toiset ovat keskittyneet erittelemään henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä ja vaikutuksia, toisten pyrkiessä selvittämään sen taustatekijöitä ja funktiota. Beerin ym. (1984)



hahmotteleva *Harvardin malli* on yksi tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen kenttää kuvaavista malleista. (Viitala 2007: 24–25.) Harvardin malli rakentuu kuudesta elementistä, joita kuvataan kuviossa 7.

Mallin kuusi elementtiä ovat: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtamisen tulokset, pitkän aikavälin seuraukset sekä niiden vaikutukset takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. Näitä heijastusvaikutuksia kuvataan katkoviivanuolella kuviossa 7.



Kuvio 7. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Mukaiillen Viitala 2007: 26, lainaus teoksesta Beer ym. 1984).

Mallissa on otettu huomioon ne osatekijät, joiden uskotaan vaikuttavan henkilöstövoimavarojen johtamisen muodostumiseen. Harvardin mallissa työhyvinvointi ymmärretään kolmella tasolla esiintyvänä toiminnan seurauksena. Se on ikään kuin heijastusta aikaisemmasta toiminnasta. Yksilötasolla se ilmenee työtyytyväisyytenä, oppimisena ja kehittymisenä – eli henkilöstön hyvinvointina. Organisaation tasolla seuraukset ovat nähtävissä lisääntyvänä tehokkuutena ja kilpailukyvyn paranemisena. Kun taas yhteiskunnan näkökulmasta positiivisia seurauksia ovat esimerkiksi työllisyyden parantuminen ja yleisen hyvinvoinnin lisääntyminen. (Viitala 2007: 26.)

#### 2.4.2. Henkilöstötunnusluvut työhyvinvointijohtamisen tukena

Henkilöstön työhyvinvointi voidaan nähdä yhtenä organisaation strategisista menestystekijöistä, minkä vuoksi sitä on syytä johtaa suunnitelmallisesti. Käytännössä suunnitelmallisella johtamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toiminnalle asetetaan tavoitteet, mietitään toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sekä valitaan *tunnusluvut*, joiden perusteella toiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida. (Manka & Hakala 2011: 7.)

Henkilöstötunnuslukuja voidaan tuottaa erilaisten laskentakaavojen ja mittauksien avulla. Tunnusluvuilla kuvataan henkilöstön ja työyhteisön, johtamisen ja organisaation tilaa mittaushetkellä sekä niihin sijoitettujen panoksien ja tuotoksien välistä suhdetta. Perinteisiä organisaatioiden käyttämiä henkilöstötunnuslukuja ovat muun muassa:

- henkilöstön määrä ja rakenne
- henkilöstön vaihtuvuus
- koulutus- ja ikärakenne
- palkkakustannukset
- sairauspoissaoloprosentti
- työaika / ylitöiden määrä
- työkykyindeksi
- vakituiset / määräaikaiset työntekijät. (Manka & Hakala 2011: 9–10.)

Seuraamalla tunnuslukuja johdonmukaisesti saa organisaatio informaatiota toiminnan vaikutuksista. Tunnuslukujen laatiminen ei kuitenkaan sellaisenaan riitä. Organisaation on tunnistettava sekä syyt että seuraukset henkilöstötunnuslukujen taustalla, jotta niistä saadaan paras mahdollinen hyöty organisaatiolle. Mikäli tunnusluvut osoittavat esimerkiksi sairauspoissaolojen jatkuvaa kasvua, on organisaation selvittävä syyt näiden poissaolojen taustalla niiden ehkäisemiseksi jatkossa. Tällaisia syitä voivat olla muun muassa työn kuormittavuus tai työyhteisöongelmat kuten huono työilmapiiri. Informaatio – jota organisaatio on saanut mittausten ja tunnuslukulaskelmien avulla – auttaa johtoa päätöksenteossa. Lisäksi sen avulla pystytään yhtäältä suuntaamaan työyhteisöä tervehdyttäviä toimenpiteitä oikeisiin kohteisiin ja toisaalta korostamaan hyvää kehitystä vahvistavia toimintoja tulevaa silmällä pitäen. (Manka & Hakala 2011: 9–11.)

Manka ja Hakala muistuttavat (2011: 40) kustannusten muodostuvan sitä pienemmiksi, mitä varhaisemmassa vaiheessa työntekijöiden työkykyyn vaikutetaan. Tätä varten tarvitaan tietoa, jonka avulla voidaan ennakoida mahdollisia sairastamisen tai ennenaikaisen eläköitymisen riskejä. Henkilöstötunnuslukuja, joiden avulla tämänkaltainen työyhteisön toiminnan ja yhteisöllisyyden arviointi on mahdollista, ovat muun muassa: organisaation sosiaalinen pääoma, psykologinen pääoma ja rakennepääoma. Sosiaalinen pääoma ilmenee työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunteena, luottamuksena työntekijöiden välillä sekä toimintana yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaalisen pääoman sekä työntekijän työhyvinvoinnin ja -kyvyn välillä on todistetusti havaittu olevan yhteys. Muun muassa Oksanen (2009: 4) on tutkimuksessaan osoittanut, että työntekijöillä, jotka työskentelivät sellaisissa työyhteisöissä, joissa sosiaalisen pääoman taso oli koko seurannan ajan matalin, oli lähes 1,3-kertainen riski terveyden heikentymiseen sekä 20–50 prosenttia suurempi todennäköisyys sairastua masennukseen.

### 3. VARHAINEN PUUTTUMINEN

Järvinen (2001: 69) korostaa, ettei työyhteisöä ilman ongelmia ei ole olemassakaan eikä ongelmattomuutta kannata edes asettaa tavoitteeksi. Esimiehen tehtävä on huolehtia alaistensa hyvinvoinnista ja seurata muun muassa johtamansa työyksikön tuottavuutta. Hänen täytyy havainnoida sekä tarpeen vaatiessa reagoida vastuualueellaan ilmeneviin ongelmatilanteisiin (Latva-Kiskola 2006: 41). Työyhteisön näkökulmasta *varhaisella puuttumisella* tarkoitetaan lähtökohtaisesti tilannetta, jossa jokin asia työpaikalla on vaarassa muuttua huonompaan suuntaan joko organisaation tasolla, jossakin sen osassa tai yksittäisen työntekijän kohdalla. Tämänkaltainen tilanne edellyttää organisaatiolta varhaista puuttumista – toimintaa, jossa kyseinen ongelma ensin havaitaan, otetaan puheeksi sekä ratkaistaan ennen kuin tilanne pahenee entisestään ja muuttuu vaikeammaksi selvittää. (Nummelin 2008: 128; Valtiokonttori 2007: 4.)

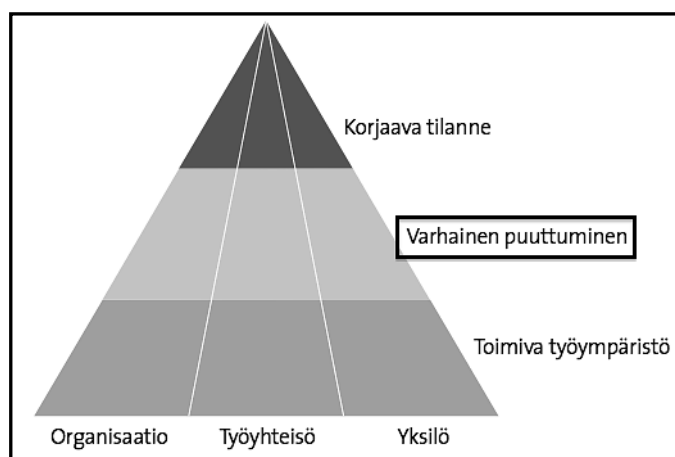
Toiminnalle on asetettu myös lainsäädännöllisiä vaatimuksia, sillä sairausvakuutuslaki (1224/2004) velvoittaa työnantajan sopimaan työterveyshuollon kanssa siitä, kuinka varhaista tukea toteutetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisenä toimintana. Cavén-Suominen puolestaan määrittelee (2005: 16) varhaisen puuttumisen toimintana, jota työnantaja tarjoaa ja järjestää työntekijöille heidän työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, parantamiseksi sekä työkyvyn alenemisen estämiseksi. Puuttumisen sijasta kirjallisuudessa on myös käytetty termejä *välittäminen*, *reagointi*, *tuki* ja *puheeksiottaminen* (Komalainen 2011: 3; Manka ym. 2007: 20; Nummelin 2008: 128; Valtiokonttori 2007: 8). Tässä tutkielmassa nämä termit ymmärretään toistensa synonyymeinä.

Työkykyä ja -hyvinvointia uhkaavat ongelmat voivat taustoiltaan olla hyvin moninaisia ja taustatekijöiden katsotaan myös usein olevan kietoutuneina toisiinsa, mikä tekee ongelmien ratkaisemisesta entistä hankalampaa. Ongelmia saattaa aiheuttaa muun muassa tyytymättömyys työtehtäviin, häirintä tai kiusaaminen työpaikalla, puutteellinen töiden organisointi, ristiriidat työn vaatimusten sekä oman osaamisen välillä, yksityiselämän ongelmat tai päihdeongelmat. Taustatekijät saattavat siis olla luonteeltaan hyvinkin arkaluontoisia, ja näin ollen ongelmien puheeksiottaminen ja selvittäminen edellyttää

osaavaa ja asianmukaista käsittelyä sekä hyviä ihmissuhdetaitoja. (Antti-Poika 2011: 10–11.)

### 3.1. Varhaisen puuttumisen toimintamalli

Valtiokonttori näkee varhaisen puuttumisen osana organisaation riskienhallinnan kokonaisuutta (ks. kuvio 8.). Mallissa työpaikka on jaettu organisaatio-, yhteisö- ja yksilötasoon, jotka kuvaavat ongelman ilmenemisen tasoja. Tämän lisäksi se on jaettu kolmeen kehitysasteeseen sen perusteella, minkä tasoisesta ongelmasta on kysymys – toisin sanoen, mitä toimenpiteitä tilanne edellyttää.



Kuvio 8. Varhainen puuttuminen työpaikalla (Valtiokonttori 2007: 9).

Toiminnan tavoitteena on saada asiat joko pysymään tai siirtymään pyramidin alimmalle tasolle, jossa työympäristö on toimiva. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työpaikalla luodaan hyvät työskentelyolosuhteet ja mahdolliset poikkeamat korjataan sitä mukaan, kun niitä ilmenee. (Valtiokonttori 2007: 9.) Varhainen puuttuminen on selkeä signaali siitä, että työpaikalla vallitsee aito huolenpidon ja välittämisen kulttuuri. Oikeinajoitettu ja asianmukaisesti toteutettu puheeksi ottaminen tukee työyhteisöä; esimiehen tai työntekijän havaitessa työhön tai työkavereihin liittyviä huolenaiheita, on

asia otettava puheeksi ensisijaisesti asianomaisen henkilön kanssa. Toiminnan avulla vaikeitakin asioita on mahdollista käsitellä ennen kuin niistä kehkeytyy entistä suurempia ja monimutkaisempia ongelmia. Varhainen puuttuminen on työkykyä ylläpitävän toiminnan perusajatus, jonka avulla työpaikalla säilytetään hyvä työilmapiiri. (Manka ym. 2007: 20; Nummelin 2008: 128; Valtiokonttori 2007: 10.)

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä määritetyt varhaisen reagoinnin ja tuen mallin viisi toiminnallista vaihetta ovat:

1. Työkykyongelman havaitseminen työpaikalla.
2. Reagointi, puheeksiottaminen ja keskustelu esimiehen sekä työntekijän välillä.
3. Ongelmien ratkaisujen suunnittelu, sopiminen ja toteutus työpaikalla.
4. Seuranta, arviointi ja tukeminen työpaikalla.
5. Työssä jatkaminen ja jaksaminen. (Juvonen-Posti & Jalava 2008: 46.)

Ongelman havaitseminen voi tapahtua työpaikan sijaan myös työterveyshuollossa, jonka rooli yhteistyötahona koko prosessissa on hyvin tärkeä. Ongelmien ratkaisujen suunnittelu, sopiminen ja toteutus voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi työn sisällön ja vaatimusten muuttamista, koulutuksen ja kuntoutuksen järjestämistä tai työergonomiaan kohdistuvia muutoksia. Malli on riippuvainen esimiesten kyvyistä havaita työntekijöiden työuupumusta tai muita sairauspoissaoloja aiheuttavia tekijöitä, ja se mahdollistaa todella aikaisessa vaiheessa tapahtuvan varhaisen puuttumisen. Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä, jota malli osaltaan turvaa, on esimiehellä hyvin merkittävä rooli. (Juvonen-Posti & Jalava 2008: 46.)

Varhaisen puuttumisen toimintamallin avulla lisätään henkilöstön kokemaa turvallisuuden tunnetta, sillä toiminta itsessään osoittaa sen, että työnantajalta löytyy halua huolehtia henkilökuntansa jaksamisesta, työkyvystä ja työhyvinvoinnista. Lisäksi se edistää myös työntekijöiden välistä yhdenvertaisuutta työpaikalla, koska asioiden käsitellyssä noudatetaan samoja menettelytapoja riippumatta henkilön asemasta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 38.) Toimintamallin puute saattaa puolestaan johtaa ongelmas-

ta kärsivän työntekijän suojelemiseen tai ongelman kieltämiseen (Nummelin 2008: 128).

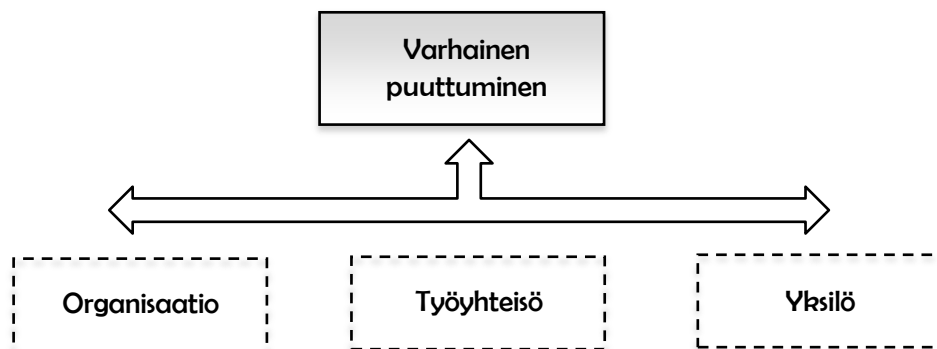
Varhainen puuttuminen on yhteisvastuullista toimintaa, mikä tarkoittaa, että jokaisella työntekijällä on *mahdollisuus* vaikuttaa, *oikeus* saada tukea tarpeen vaatiessa sekä *velvollisuus* ottaa puheeksi havaitsemansa työn tekemiseen liittyvät ongelmat. Laadittaessa organisaatiolle varhaisen puuttumisen toimintamallia on hyvä ensin miettiä, mitkä asiat ovat niitä, jotka synnyttävät tarpeen puuttumiselle organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. (Nummelin 2008: 130.)

Työpaikkaa varhainen puuttuminen koskettaa monella eri tavalla, ja perusteluja toimintamallin käyttöönotolle on niin ikään löydetty monenlaisia. **Inhimillinen** näkökulma korostaa varhaisen puuttumisen positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä asiakaspalautteeseen. **Taloudellisia** perusteita tukevat hyvin laskelmat siitä, kuinka paljon esimerkiksi 45-vuotiaan työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen tulisi työnantajalle kaiken kaikkiaan maksamaan. Mikäli tässä tapauksessa työnteko olisi aloitettu 25-vuotiaana ja työntekijän saaman palkan tiedettäisiin olevan 3000 euroa kuukaudessa, olisivat työnantajalle lankeavat kustannukset eläkkeestä noin 200 000 euroa. Varhaisen puuttumisen nähdään myös sekä lisäävän tuottavuutta että tuloksellisuutta työpaikalla. Henkilöstön jaksamisesta, korkeasta motivaatiosta sekä innostuneisuudesta huolehtimalla varmistetaan toiminnan tuloksellisuuden ja tuottavuuden pysyminen tarkoituksenmukaisella tasolla. (Manka ym. 2010: 38; Valtiokonttori 2007: 10.)

### 3.2. Varhainen puuttuminen eri organisaatiotasolla

Seuraavissa kolmessa alaluvussa tarkastellaan varhaista puuttumista aikaisemmin esitetyn kolmijaon mukaisesti. Tätä kolmijakoa kuvataan kuviossa 9. *Organisaatiotasolla* (3.2.1.) luodaan edellytykset varhaiselle puuttumiselle. *Työyhteisötasolla* (3.2.2.) tunnistetaan varhaisen puuttumisen tarve sekä toteutetaan puuttumis- ja kehittämistoimet käytännön esimiestyössä. *Yksilötasolla* (3.2.3.) havaitaan ilmenneet ongelmat sekä hae-

taan niihin ratkaisuja yhdessä sovittujen toimintamallien avulla. (Valtiokonttori 2007: 9.)



Kuvio 9. Varhaisen puuttumisen kolme ulottuvuutta (Mukaiillen Valtiokonttori 2007: 20).

### 3.2.1. Organisaatiotaso

Organisaation toimivuuden takaamiseksi työnteolle on luotava tukevat rakenteet ja niiden ylläpidosta on huolehdittava säännöllisesti. Nämä rakenteet ovat nähtävissä myös perustana hyvälle johtamiselle. Esimiehen rooli on keskeinen, kun puhutaan varhaisen puuttumisen toimintamallien istuttamisesta organisaatiossa. Se edellyttää esimieheltä sitoutumista ja rohkeaa otetta. (Manka ym. 2007: 20; Valtiokonttori 2007: 13.)

Yhdessä laaditut pelisäännöt – joilla sovitaan organisaation toimintavoista – ovat varhaisen puuttumisen perusedellytys luoden turvallisuuden tunnetta työntekijöille. Toimintamalli käsitellään organisaation sisällä työnantajan ja henkilöstön kanssa ennen käyttöönottoa, jotta kaikki tietävät kuinka toimia ongelmatilanteita kohdatessaan. Viimekädessä esimies vastaa siitä, että menettelytavat ovat työntekijöiden tiedossa ja he toimivat niiden mukaisesti. Jotta organisaatiossa voidaan reagoida puheeksiottamista edellyttäviin tilanteisiin, on tärkeä tarkkailla käytössä olevia kyselyjä, mittareita ja muita tunnuslukuja. Seurannan avulla on mahdollista havaita alkavia – todennäköisesti myöhemmin pahenevia – ongelmatilanteita, jotka edellyttävät organisaatiotason puuttumista. Ottamalla asian ajoissa puheeksi pystytään välttämään ongelmien siirtyminen



asiakastilanteisiin, työyhteisötasolle tai lopulta yksilötasolle saakka. (Manka ym. 2007: 20; Manka ym. 2010: 38; Valtiokonttori 2007: 20–21.) Asioita, joihin organisaatiotason varhaisessa puuttumisessa on hyvä kiinnittää huomiota ongelmien havaitsemiseksi, ovat muun muassa:

- asiakaspalautteet
- aikatauluissa pysyminen
- laadussa ja resursseissa pysyminen
- työilmapiiri- ja esimiestyön kartoitukset
- sairauspoissaolot ja työterveyshuollon käyttö. (Manka ym. 2007: 21 & Nummelin 2008: 130.)

### 3.2.2. Työyhteisötaso

Työyhteisöt muodostavat organisaation, ja näin ollen organisaatiotasolla laaditut pelisäännöt ymmärretään koskettavan myös työyhteisöjä. Vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla syntyy yhteinen ymmärrys pelisäännöistä, joilla työyhteisössä puututaan ongelmiin. Vastuu puheeksi ottamisesta työyhteisössä on sekä esimiehillä että jokaisella työntekijällä. Asiat on syytä nostaa pöydälle rakentavassa hengessä – keskusteluissa, joissa syölysten etsimisen sijaan haetaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja toimintatapoja, joiden avulla edetään asiassa eteenpäin. (Manka ym. 2007: 21.)

Myös Valtionkonttori korostaa julkaisussaan (2007: 23) varhaisen puuttumisen vastuun jakautumista kaikkien työyhteisön jäsenten kesken sekä rakentavan ilmapiirin merkitystä asioiden käsittelyssä. Lisäksi se on listannut muutamia ilmiöitä, jotka viimeistään synnyttävät työyhteisössä tarpeen puuttumiselle, joita muun muassa ovat:

- Työilmapiiribarometrien tulokset eivät vastaa tavoitteita.
- Työyhteisössä ilmenee kiusaamista.
- Työntekijät alkavat uupua ja sairauspoissaolot kasvavat.
- Keskustelu vähenee tai lakkaa kokonaan, ja jokainen eristäytyy omaan työhönsä.

### 3.2.3. Yksilötaso

Ihannetilanteessa työntekijä ottaa henkilökohtaisesti häntä vaivaavan asian puheeksi ja saa asian hoidetuksi esimiehensä kanssa ennen kuin sen ratkaiseminen hankaloituu. Yksilötasolla varhainen puuttuminen tarkoittaa myös sitä, että myös työkaverilla on mahdollisuus ottaa asia puheeksi, jos se hänen mielestä kaipaa keskustelua ja edellyttää puuttumista. Esimiehen näkökulmasta varhainen puuttuminen tulee ymmärtää velvollisuutena mahdollisuuden sijaan. (Manka ym. 2007: 21.) Muun muassa työturvallisuuslainsäädäntö (738/2002) velvoittaa esimiestä puuttumaan, jos hän havaitsee työntekoa haittaavia ja työkykyä alentavia seikkoja alaisessaan.

Kuten organisaatio- ja työyhteisötasolla niin myös yksilötasolla on tunnistettavissa merkkejä, jotka kertovat varhaisen puuttumisen tarpeesta. Tällaisia asioita ovat muun muassa muutokset työntekijän käyttäytymisessä, vaikeudet työssä suoriutumisessa, jatkuvat ylityöt, ongelmat yhteistyössä sekä lisääntynyt sairauspoissaolojen määrä. (Nummelin 2008: 130.) Ongelman tunnusmerkkejä havaitessaan esimiehen tai toisen työntekijän on tärkeä saattaa se asianomaisen tietoon viipymättä. Pelkkä keskustelun avaus saattaa joskus riittää, ja asianomainen henkilö selvittää tilanteen itsenäisesti, tilanne raukeaa ja suuremmilta ongelmilta vältytään. Mikäli se ei riitä, on esimiehen tehtävä selvittää, miten työntekijän tilanne on tosiasiallisesti muuttunut ja otettava asia puheeksi. Kunnioittava lähestymistapa ja huolellinen valmistautuminen ovat edellytyksiä hyvälle keskustelulle, jonka painopisteet ovat tavoitteissa ja ratkaisumahdollisuuksissa. Esimies ja alainen laativat yhdessä konkreettisen suunnitelman sekä lisäksi sopivat tilanteen seurannasta. Keskusteluissa läpi käydyt asiat on myös hyvä kirjata ylös. (Manka ym. 2007: 21.)

### 3.3. Esimies avainasemassa

Esimiehen pääasiallisena työtehtävänä on huolehtia ryhmien, työyhteisön tai koko organisaation toiminnan sujuvuudesta. Mikäli työyhteisössä ilmenee toiminnan sujuvuutta häiritseviä ongelmia, on esimiehen tehtävä ja velvollisuus puuttua näihin epäkohtiin.

Havaittuihin ongelmiin on puututtava ajoissa ennen kuin ne muodostuvat hankelemmiksi ratkaista. Esimiehen välinpitämätön asenne on yksi keskeisimmistä syistä, minkä vuoksi ongelmat työpaikoilla muotoutuvat vaikeammiksi selvittää. Esimies ei kuitenkaan ole mikään yksinäinen puurtaja, vaan hänellä on apuna ongelmanratkaisussa – organisaatiosta riippuen – useita toimintaa tukevia tahoja kuten kollegat, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja luottamusmiehet. Päävastuu organisaation toimintaa häiritsevien ongelmien ratkaisemisesta sekä toimintakulttuurin luomisesta on silti esimiehillä ja muulla johdolla. (Järvinen 1998: 59–60.)

Auktoriteettiasemastaan johtuen esimiehellä on tiettyjä velvollisuuksia alaisiaan kohtaan sekä oikeuksia toteuttaa niitä, mikä esimiesasemassa työskentelevän henkilön on tärkeä ymmärtää ja hyväksyä. Asemastaan huolimatta hänen on osoitettava alaisilleen olevansa läsnä, avoinna ja valmiina keskustelemaan. Jotta alaiset tuntevat olevansa tarpeellisia ja arvokkaita esimiehensä silmissä, on tärkeää, että esimies antaa aikaa alaisilleen ja kuuntelee, mitä heillä on sanottavana. (Terävä & Mäkelä-Pulsa 2011: 9.) Järvisen mukaan (1998: 63) esimiehen rooli eroaa poikkeuksetta työyhteisön muiden jäsenten rooleista, mutta on esimiehiä, jotka eivät auktoriteettiasemaansa myönnä. Esimies tehtävän hoitaminen menestyksekkäästi edellyttää kuitenkin johtajan roolin sisäistämistä ja sen säilyttämistä. Toimivassa työyhteisössä esimiehet ymmärtävät vastuunsa ja kantavat sen (Nummelin 2008: 58).

Kuten työyhteisössä ylipäätään, niin myös varhaisen puuttumisen toimintamallissa esimiehen rooli on hyvin keskeinen (Manka ym. 2007: 21; Nummelin 2008: 58; Terävä & Mäkelä-Pulsa 2011: 15; Valtiokonttori: 2007: 13). Huolimatta siitä, että työtehtävät yleisesti sisältävät itsenäistä päätösvaltaa aikaisempaa enemmän, nähdään työnantajaa edustavilla esimiehillä olevan yhä ohjaus- ja kontrollivalta suhteessa alaisiinsa. Esimies toimii eräänlaisena yhdyssiteenä organisaation eri osien välillä. Stressin hallinnan, työtyytyväisyyden ja työn tuloksellisuuden näkökulmasta erityisen merkityksellinen on esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde. Tällä yhteydellä on katsottu olevan vielä suurempi vaikutus työhyvinvointiin kuin työntekijöiden keskinäisellä tuella ja kannustuksella. (Järvinen 1998: 64; Nummelin 2008: 57–58.)

Työntekijöiden esimieheltään saama tuki voi olla luonteeltaan joko **välineellistä** tai **henkistä** tukea. Neuvojen, opastuksen, ohjauksen tai konkreettisen tuen saaminen työn suorittamiseksi on välineellistä tukea, joka parhaimmillaan lisää työntekijän hyvinvointia ja parantaa hänen työssä suoriutumistaan. Välineellisen tuen puute ilmenee työntekijöissä usein haitallisena työstressinä, haluttomuutena työntekoa kohtaan ja muina terveys- ja työkykyongelmina. Henkinen tuki tulee ymmärtää puolestaan työntekijöiden kokemana tietoisuutena siitä, että tukea on tarpeen vaatiessa mahdollisuus saada. Tunne siitä, että tilanne on kontrollissa, ehkäisee usein stressioireita konkreettista apua tehokkaammin. Kuuntelemalla ja tunnustamalla hyvät suoritukset esimies osoittaa aidosti välittävänsä työntekijöistä. (Nummelin 2007: 56–59.)

## 4. EMPIIRISET MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimusprosessin kulku sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi kuvataan kohdeorganisaatiota sekä siellä työskentelevien esimiesten taustoja. Luku toimii osaksi johdantona tutkielman empiriaosuudelle.

### 4.1. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen tarkoitus voi olla luonteeltaan *ennustavaa, kartoittavaa, kuvailevaa tai selittävää*. Tarkoitus myös osaltaan määrittelee sen, millaisia tutkimusstrategisia valintoja on tutkijan kulloinkin tehtävä. Esimerkiksi sen, mikä tutkimusmenetelmä kannattaa valita. Huomionarvoista on kuitenkin se, ettei tarkoituksen luonnehtiminen ole todellisuudessa näin mustavalkoista ja yksinkertaista, vaan tutkimuksella saattaa olla useampikin tarkoitus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 137, 139.)

Kohdeorganisaatio – Verohallinto – on järjestänyt esimiesasemassa oleville työntekijöilleen varhaisen puuttumisen koulutuksen, jonka kaikki tässä tutkielmassa haastatellut esimiehet ovat suorittaneet vuosien 2010–2011 aikana. Tutkielman empirisen osuuden tehtävänä on selvittää esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä varhaisesta puuttumisesta. Tarkoituksena on yhtäältä kuvailla ja vertailla esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Toisaalta vertaillaan varhaisen puuttumisen toimintamallien käyttöönottoa ja toimivuutta haastateltujen esimiesten välillä.

Tässä tutkielmassa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään kokonaisvaltaisuuteen ottamalla huomioon kaikki todellisuuteen vaikuttavat tekijät pilkkomatta niitä osiin. Ajatellaan, että asioiden tai toiminnan väliltä on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa odottamattomia asioita sen sijaan, että yritettäisiin osoittaa todeksi jo olemassa olevia väitteitä. Tämän vuoksi olennaisinta ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen

vaan aineistomateriaalin monipuolinen ja perusteellinen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 2009: 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko on valittu harkiten eikä satunnaisotannan menetelmää käyttäen. Tapauksien lukumäärä on varsin vähäinen, ja analysointi on tärkeä tehdä mahdollisimman perusteellisesti. Aineisto on yleensä tekstimuotoista, mutta aineistona voidaan yhtä hyvin käyttää esimerkiksi elokuvia tai äänimateriaalia. (Eskola & Suoranta 2001: 15–18; Hirsjärvi ym. 2009: 164.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään mieluusti sellaisia tutkimusmetodeja, joiden avulla saadaan ennen kaikkea tutkittavien ajatukset ja mielipiteet parhaiten esille. Näitä metodeja ovat esimerkiksi *teemahaastattelu*, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi ym. 2009: 161, 164.)

Tämän tutkielman tutkimusmetodiksi valittiin teemahaastattelu, jota käytetään paljon yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009: 208). Teemahaastattelusta on käytetty kirjallisuudessa myös nimiä puolistrukturoitu ja puolistandardoitu haastattelu. Tyypillistä näille menetelmille on tietynlainen joustavuus; haastattelulle on valittu jokin näkökulma, mutta ne voivat laajentua haastattelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47.) Teemahaastattelussa on etukäteen määritetyt teema-alueet, joiden varassa haastattelu etenee, mutta se eroaa strukturoidusta haastattelusta siltä osin, etteivät sen kysymykset ole yhtä tarkkoja, ja niiden järjestys sekä laajuus vaihtelevat haastattelujen välillä. Haastattelija on vastuussa siitä, että kaikki etukäteen päätetyt teemat tulevat käsitteilyiksi, vaikkakin haastattelun kulku saattaa vaihdella haastattelusta toiseen. Tietynlainen vapaamuotoisuus haastattelun rakenteessa tuo haastateltavien äänen kuuluviin nostoen esille uusia näkökulmia. Teemahaastattelussa keskeisiksi tulevat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset. (Eskola & Suoranta 2001: 86; Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48; Hirsjärvi ym. 2009: 208.)

Muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna haastattelun merkittävin etu on sen joustavuus. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että haastattelussa voidaan edetä tilanteen edellyttämällä tavalla eli käsiteltävien aiheiden järjestystä voidaan säädellä ja saadut vastaukset ovat tulkinnanvaraisempia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastatte-

lua tutkimusmenetelmänä voidaan luonnehtia kolikoksi, jolla on kaksi puolta. Yhtäältä haastattelumenetelmällä voidaan nähdä olevan monia etuja, mutta toisaalta nämä edut asettavat tutkimuksen toteutukselle suuria haasteita. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus vie paljon aikaa verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeella toteutettuun tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009: 205–206.)

Tiivistetysti haastattelijalla voidaan sanoa olevan kaksi päätehtävää: *informaation hankkiminen ja kommunikation helpottaminen*. Haastattelijan on siis samanaikaisesti pystyttävä sekä esittämään kysymyksensä tehokkaasti että auttamaan haastateltavaa vastauksien antamisessa. Vaikka haastattelija osallistuu keskusteluun, on hänen tärkeä säilyttää puolueettomuutensa tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 97–98.) Lisäksi hänen on ensiarvoisen tärkeä osoittaa olevansa haastateltavan luottamuksen arvoinen. Haastattelusta saadut tulokset ovat riippuvaisia siitä, onko haastattelija saavuttanut luottamuksen. Epäluottamus – joka ilmenee esimerkiksi haastattelijan hermostuneisuutena, etäisyytenä tai jäykkyytenä – johtaa pintapuolisiin vastauksiin. Näin ollen haastattelijan roolia ei tule ymmärtää merkityksettömänä ja passiivisena, vaan vuorovaikutusprosessin toisena osapuolena. (Eskola & Suoranta 2001: 93; Hirsjärvi & Hurme 2008: 98.)

Tutkielmassa vertaillaan esimiesten haastatteluissa esittämiä näkemyksiä. Vertaileva tutkimusmetodi edellyttää, että tutkimuskohteet ovat vertailtavissa keskenään; niistä on löydyttävä yhteinen muuttuja, joka ei muutu vertailua suoritettaessa. Vertailun avulla selvitetään samanlaisuutta ja erilaisuutta tutkimuskohteiden välillä tunnistamalla niitä selittäviä tekijöitä. Lisäksi vertailun avulla on mahdollista etsiä yleistyksiä sekä vertailukohteiden välillä ilmenevää säännönmukaisuutta. On tärkeää, että tutkijan käyttämät käsitteet ovat luonteeltaan yleispäteviä ja ymmärretään samalla tavalla tutkimuskohteesta riippumatta. (Salminen 1999: 39–42.)

## 4.2. Haastattelujen toteutus, tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Haastatteluja valmisteltiin yhdessä Verohallinnon Hallintoyksikön henkilöstöpalvelupäälliköiden kanssa. Heidän avustuksellaan lähestyttiin mahdollisia haastateltavia esimiehiä sähköpostilla, jossa heille selostettiin tutkielman aihe ja sen tavoitteet. Tämän jälkeen kunkin esimiehen kanssa sovittiin haastattelu-aika. Teemahaastattelun kysymykset (liite 2) lähetin kaikille henkilökohtaisesti viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohdtaa. Näin ollen kaikki saivat tasavertaiset mahdollisuudet tutustua kysymyksiin etukäteen. Kaikki haastattelut tehtiin puhelimitse tammi-helmikuun aikana ja äänitettiin digitaalisella nauhurilla. Haastattelujen kesto vaihteli 35–55 minuutin välillä. Saman tien haastattelun jälkeen litteroin äänitteet – eli kirjoitin haastattelut puhtaaksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 185) mukaan haastattelujen laatua parantaa muun muassa se, että ne litteroidaan mahdollisimman pikaisesti haastattelun jälkeen, mikäli tutkija itse toimii sekä haastattelijana että puhtaaksikirjoittajana.

Haastatteluaineiston laatu on sidoksissa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen. Aineisto laadukkuudesta voidaan huolehtia esimerkiksi laatimalla etukäteen hyvä haastattelurunko, pohtimalla mahdollisia lisäkysymyksiä sekä varmistamalla, että haastatteluissa käytettävä tekninen välineistö on kunnossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 184–185). Tutkija itse ja koko tutkimusprosessi ovat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kohteita. Tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävissä esimerkiksi uskottavuutena. Näin ollen tutkijan on varmistettava, että hänen tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2001: 210–211.)

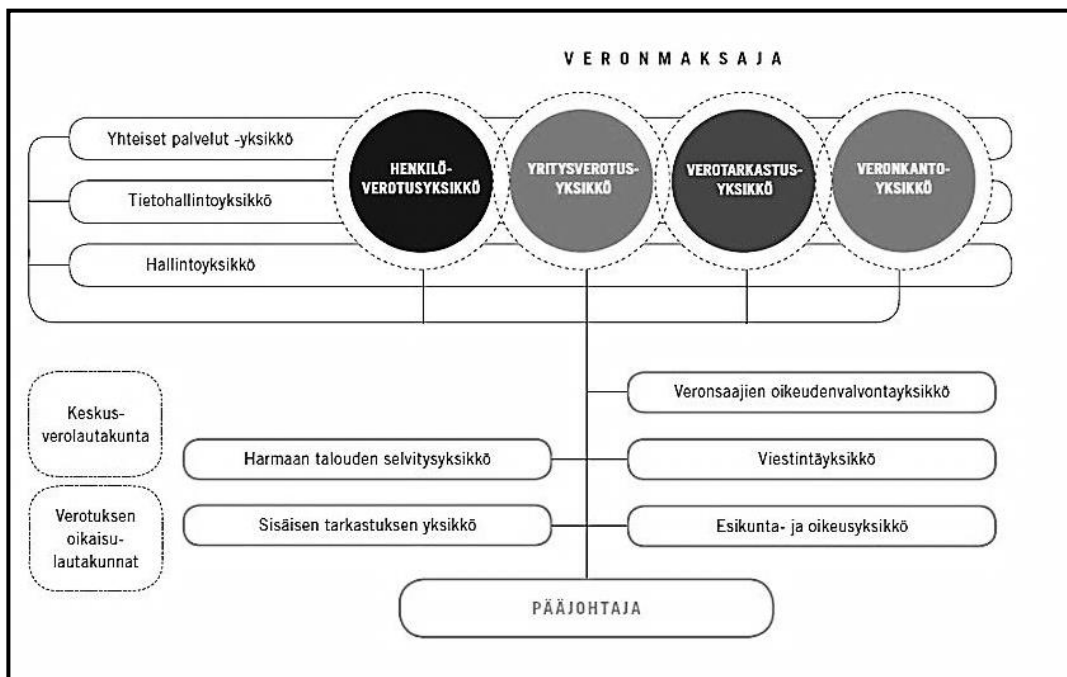
Haastattelut rakentuivat kahdesta teemasta: työhyvinvoinnin johtaminen ja varhainen puuttuminen. Molemmat teemat käsiteltiin erikseen omina aiheinaan, ja haastattelut etenivät etukäteen lähetetyn kysymysrunгон mukaisesti. Haastattelujen yhteydessä painotin jokaisen vastauksen tärkeyttä ja ainutlaatuisuutta, huolehdin laitteiston äänenvoimakkuuksista ja kuuluvuudesta. Lisäksi esitin mahdollisia lisäkysymyksiä tai pyysin tarvittaessa haastateltavaa tarkentamaan näkemystään väärinkäsitysten välttämiseksi.



Tutkijan avoin *subjektiviteetti* on kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta (Eskola & Suoranta 2001: 210). Tutkimustulokset ovat minun omakohtaisia käsityksiäni haastattelujen esimiesten näkemyksistä. Empiriaosuudessa vertailen haastateltavien näkemyksiä ja korostan muun muassa niiden välillä ilmeneviä eroavaisuuksia tai yhdenmukaisuuksia.

#### 4.3. Tutkimuskohteen esittely ja aineiston analyysi

Tutkielman kohdeorganisaationa toimiva Verohallinto on Valtionvarainministeriön alaisuuteen kuuluva valtakunnallinen viranomaisena, jonka palveluksessa työskentelee noin 5300 henkilöä, joista noin 370 on esimiesasemassa. Organisaation toiminnot on järjestetty verotusta hoitaviin valtakunnallisiin pääyksiköihin sekä konserniohjauksesta ja tukipalveluista vastaaviin yhteisiin yksiköihin (ks. kuvio 10.). Kaiken kaikkiaan yksiköitä on 12, joista tässä tutkielmassa ovat edustettuina seuraavat seitsemän yksikköä: Henkilöverotusyksikkö, Yritysverotusyksikkö, Veronkantoyksikkö, Verotarkastusyksikkö, Yhteiset palvelut -yksikkö, Tietohallintoyksikkö sekä Hallintoyksikkö.



Kuvio 10. Verohallinnon organisaatio (Verohallinto 2013).

Kohdeorganisaation rakenne, hierarkia ja toiminnan valtakunnallisuus huomioitiin haastateltavia esimiehiä valittaessa. Kaikki haastatellut esimiehet työskentelevät Verohallinnossa esimiestehtävissä. Tutkimukseen osallistuneet 15 esimiestä työskentelevät kahdeksalla eri paikkakunnalla. Seitsemällä haastatteluihin osallistuneella esimiehellä päätoimipaikkana oli Helsinki. Loppujen kahdeksan haastatellun esimiehen työpaikka sijaitsi joko Kokkolassa, Oulussa, Rovaniemellä, Savonlinnassa, Seinäjoella, Tampereella tai Turussa.

Valituista henkilöistä kuusi lukeutuu yksikkönsä ylimpään tai keskijohtoon. Nämä kuusi esimiestä muodostivat tutkielman toisen vertailuryhmän. Vastaavasti toinen vertailuryhmä muodostui lähiesimiehistä, jotka ovat päällikkötason esimiehiä, joiden alaiset eivät välttämättä itse ole esimiesasemassa vaan työskentelevät esimerkiksi verotarkastajina, -asiantuntijoina tai -sihteereinä. Koska tutkielman kohdeorganisaation lähiesimiesten joukkoon lukeutuu useampi esimies kuin ylimpään ja keskijohtoon, on siitä joukosta myös tässä tutkielmassa haastateltu kolme esimiestä enemmän.

Kaikki esimiehet ovat suorittaneet Verohallinnon sisäisen varhaisen puuttumisenkoulutuksen vuosien 2010–2011 aikana. Koulutuksessa käsiteltiin esimiestyön tueksi laadittuja toimintamalleja sekä keskusteltiin esimiesten kokemuksista ja työelämän tilanteista, joita he olivat esimiehinä toimiessaan kohdanneet, ja joihin he mahdollisesti olisivat tarvinneet apua ja tukea. Lisäksi koulutuksen aikana käsiteltiin toiminnallisesti esimiesten esiin nostamia konkreettisia ongelmatilanteita ja haettiin niihin yhteisesti ratkaisua.

## 5. ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA JA VARHAISESTA PUUTTUMISESTA

Tässä viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia vertailemalla Verohallinnon alaisuudessa työskentelevien esimiesten näkemyksiä teemahaastatteluista saadun aineistomateriaalin pohjalta. Toinen tutkielman vertailuryhmistä muodostuu ylimpään johtoon tai keskijohtoon lukeutuvista esimiehistä, ja vastaavasti toinen ryhmä lähiesimiehistä. Haastatteluissa käsiteltiin kahta teemaa, jotka olivat *työhyvinvoinnin johtaminen* sekä *varhainen puuttuminen*. Teemat käsitellään erikseen omina alalukui-  
naan (5.1. ja 5.2.).

### 5.1. Työhyvinvointi ja johtaminen

Tämän teeman tarkoituksena on selvittää haastateltujen esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista. Yhtäältä tavoitteena oli tutkia tutkielman teoriaosassa esitettyjen työhyvinvoinnin taustatekijöiden sekä johtamisperiaatteiden ilmenemistä Verohallintoorganisaatiossa. Tutkimushaastattelujen avulla toisaalta selvitettiin esimiesten suhtautumista työntekijöidensä työhyvinvointiin, ja miten he kokivat pystyvänsä sitä esimiestyönsä avulla ylläpitämään tai edistämään.

#### 5.1.1. Esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen taustatekijöistä

Molempien vertailuryhmien esimiehet ymmärsivät työhyvinvoinnin laaja-alaisena käsitteenä, jossa yhdistyvät ihmisen niin fyysiset kuin psyykkisetkin ominaisuudet. Yksilötasolla työhyvinvointi määriteltiin muita useammin motivaationa, työssä viihtyvyytenä, osaamisena, työnäilyä tai jaksamisena. Työyhteisötasolla puolestaan – lähes poikkeuksetta – esimiehet käsittivät työhyvinvoinnin joko hyvän ilmapiirin, työn hallinnan, hyvien työolojen tai työntekijöiden yhteenkuuluvuuden heijastumina. Muutamissa molempien vertailuryhmien esimiesten näkemyksissä korostui ajastus siitä, että työhyvinvointia pidettiin tuloksellisuuden perusedellytyksenä.

*”No ensinnäkin työhyvinvointi tuo mukanaan hyvää työilmapiiriä ja yhteen hiileen puhaltamista, tavoitteet koetaan yhteisiksi, henkilöt on oikeissa tehtävissä ja on sellanen innostunut mieliala. Tämän kaiken tuloksena on sitten työyhteisössä niin hyvä tulos.”*

*”Työhyvinvointi on aika laaja asia. Vois sanoa, et se on sen ihmisen tuloksentekokyky, miten mä sen näen. Siihen linkittyy kaikenlainen osaaminen ja tietysti kaikki fyysiset olosuhteet, työympäristö ja muut tän tapaiset.”*

Aikaisemmin tässä tutkielmassa todettiin vastuun työhyvinvoinnin edistämisestä jakautuvan kaikille työyhteisön toimijoille organisaation johdosta aina perustyöntekijöille saakka. Tutkimuksessa ilmeni – eritoten yksilön fyysisistä työhyvinvointia tarkasteltaessa – molempien vertailuryhmien esimiesten edellyttävän työntekijöiltään kiinnostusta omaa työhyvinvointia ja -kykyä kohtaan. Niin ikään esimiehet kokivat oman vastuunsa ja roolinsa merkittävinä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta.

*”Mun mielestä se liittyy siihen, miten se henkilö on motivoitunut työhön, ja miten suoriutuu työstään, ja miten ihminen jaksaa siinä työssään fyysisesti ja tietysti myös henkisesti. Eli siihen liittyy terveydentila ja sitten viihtyminen. Miten kokee aamulla, että onko mukava lähteä töihin?”*

*”Esimiestyön ja johtamisen rooli on erittäin tärkeä. Ihan kokemuksen kautta voin sanoa, et se antaa selkeesti sen pohjan, heijastuu kaikkeen toimintaan ja koskettaa jokaisen työntekijän toimintaa. Mut jokainen on vastuussa tietysti myös itse. Onhan asioita, joihin ei työyhteisö voi vaikuttaa vaan henkilöllä on siitä tiettyyn rajaan vastuu ja se on myös tärkeää.”*

Esimiesten näkemykset työntekijöidensä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä olivat vertailuryhmien välillä varsin samansuuntaisia. Taulukossa 1 esitetään haastateltujen esimiesten näkemyksellisiä yhtäläisyyksiä ja eroja koskien työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin taustatekijät.

	Ylin ja keskijohto	Lähiesimiehet
Yhtäläisyydet	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Työilmapiiri</li> <li>✓ Esimiestyö / Johtaminen</li> <li>✓ Työn hallinta</li> <li>✓ Osaaminen</li> <li>✓ Henkilökohtainen terveys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Arvostus</li> <li>✓ Turvallisuus</li> <li>✓ Motivaatio</li> <li>✓ Luottamus</li> <li>✓ Yhteisöllisyys</li> </ul>
Erot	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työpaikan varmuus / pysyvyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työntekijän oma asenne</li> </ul>

Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä – joista vertailuryhmien esimiehet olivat samoilla linjoilla – **esimiestyö ja johtaminen, työilmapiiri, työn hallinta** sekä **osaaminen** näyttivät nousevan muita taustatekijöitä useammin esille esimiesten kommentteista. Esimiestyöstä ja johtamisesta puhuttaessa esimiehet korostivat työntekijöiden kohtelun tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä työyhteisön jäsenien keskinäistä arvostusta ja luottamusta. Työn hallinnan osalta nähtiin puolestaan tärkeäksi, että esimies tarjoaa työntekijöillensä mahdollisuuden vaikuttaa työnsä sisältöön ja ajankäyttöön sekä mitoittaa ja organisoii työtehtävät välttämättä työntekijöidensä ylikuormitusta.

*”Esimiehen ja kollegoiden osoittama arvostus ja oikeudenmukaisuus. Tuntee, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla, luottamus sekä toisiin henkilöihin että organisaatioon. Sitten mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan tekemiseen – eli sellai tappotahtisuus on huono asia.”*

*”Et esimies pyrkii ottamaan huomioon työntekijöiden toiveet, mistä on kiinnostunut ja mitä haluais tehdä. Se, että pystyy itse vaikuttamaan siihen tekemiseen, missä järjestyksessä tekee ja miten tekee, et pystyy vaikuttamaan siihen omaan työaikaan ylipäätään.”*

Valtaosa haastatelluista esimiehistä näki työntekijän osaamisen työhyvinvoinnin lähtökohtana, ja se linkittyi esimiesten näkemyksissä hyvin vahvasti esimiestyöhön ja johta-

miseen sekä työn hallintaan. Molemmissa vertailuryhmissä koettiin esimiehen tehtäväksi huolehtia siitä, että työntekijällä olisi osaamistaan vastaava työtehtävä, jossa hänellä olisi mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan.

*”Ja mä pidän yhtenä suurimpana työhyvinvoinnin asiana osaamista. Et jos sä et kunnolla osaa niitä asioita, niin silloinhan sä et voi edes voida hyvin. Samoin se esimiestyön vaikutus ja mikä on sen antama tuki.”*

Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, näkemyseroja vertailuryhmien välillä tutkimuksessa ilmeni selvästi yhtäläisyyksiä vähemmän. Ylimpään tai keskijohtoon lukeutuvista esimiehistä pieni osa oli sitä mieltä, että **työpaikan pysyvyys** tai **varmuus** olisi käsiteltävissä yhtenä työhyvinvoinnin taustatekijöistä. Lähiesimiesten joukosta vastaavia näkemyksiä ei tutkimuksessa noussut esille, vaikkakin turvallisuuden tarpeen merkitystä muutoin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä korostettiin. Näin ollen Otalan ja Aho-sen (2003) teoriaosuudessa esitetty käsitys siitä, että työn jatkuvuus työntekijän turvallisuuden tekijänä voidaan nähdä menettäneen merkitystä viime vuosien aikana, saa näiden tutkimustulosten kautta vahvistusta ainakin osittain.

Työntekijän **motivaatio** merkittävänä työhyvinvoinnin taustatekijänä oli tunnistettavissa useista – molempien vertailuryhmien esimiesten – vastauksista. Motivaatio yhdistettiin näkemyksissä useasti myös työntekijän osaamiseen tai sen puutteeseen. Esimiesten käsitykset työntekijän **asenteesta** ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin erosivat selkeämmin toisistaan. Asenteen merkityksen suhteen näkemyseroja löytyi runsaasti myös lähiesimiehistä muodostuvan ryhmän sisällä, joten taulukossa 1 esitettyä jaottelua on syytä tulkita muita työhyvinvoinnin taustatekijöitä varovaisemmin.

*”Se on aika semmosta, miten suhtautuu asioihin. Et sellanen positiivinen ja myönteinen asenne lisää työhyvinvointia mun mielestä aika paljon. Vaikka työkalut vois olla huonot, mut jos sulla on positiivinen asenne asioihin, niin sillee sä voit itse vaikuttaa siihen omaan hyvinvointiis tai siihen työssä viihtymiseen.”*

Maslow (1987) kirjoitti tarvehierarkiassaan itsensä toteuttamisen tarpeista puhuen esimerkiksi runoilijan luonnollisesta tarpeesta kirjoittaa runoja. Tätä ajatusta muun muassa Rauramo (2008) jalosti työelämään soveltuvaksi korostaen, että työn itsessään on tarjottava työntekijälle mahdollisuuksia omien kykyjen sekä taitojen kokonaisvaltaiseen hyö-

dyntämiseen. Myös tämän tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että osa esimiehistä uskoo työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeiden vaikuttavan työntekijän asenteeseen työntekoa kohtaan ja päinvastoin.

*”Omat asenteet. Voi olla, et kaikki on hyvin mut mulla on niiku asenteet ja arvot sellaset, että mä voin siitä huolimatta pahoin siinä työssä. -- Jos et sä ollenkaan koe et se työ, jota sä teet, ois sulle ns. se oikea. Esimerkiksi jos sun vahvuudet ei ollenkaan oo tän tyyppisessä päätöksentekotyössä tai asiakaspalvelutyössä vaan sä haluisit maalata tauluja.”*

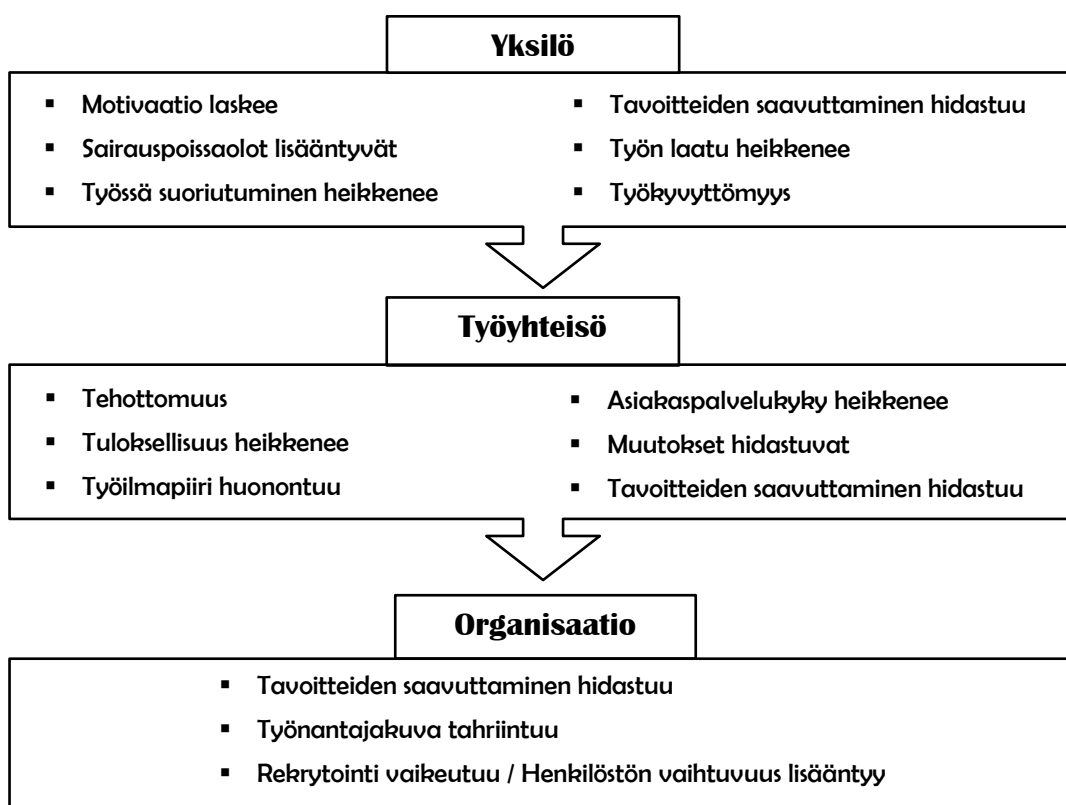
### 5.1.2. Puutteellisen työhyvinvoinnin vaikutukset

Tässä tutkimuksessa haastateltujen esimiesten näkemykset puutteellisen työhyvinvoinnin, eli *työpahoinvoinnin*, vaikutuksista eivät juuri eronneet toisistaan; vertailuryhmästä riippumatta teemahaastatteluissa esiin nousseet asiat olivat hyvin samantyyppisiä. Työpahoinvoinnin vaikutuksia käsiteltiin haastatteluissa siten, että esimiehiltä pyydettiin näkemyksiä vaikutuksista yksilö-, työyhteisö- sekä organisaatiotasolla. Tämä ennakoita tekemäni jaottelu osoittautui toisinaan haastavaksi, sillä useat esimiehet näkivät vaikutukset kokonaisuutena sen sijaan, että olisivat kyenneet kohdistamaan työpahoinvoinnin vaikutuksia vain ja ainoastaan yhdelle tietylle taholle. Yleisesti ottaen vaikutusten nähtiin kertautuvan yksilötasolla ruokkien toinen toisiansa sekä eskaloituvan työyhteisö- tai organisaatiotasolle siirryttäessä.

*”Et jos yksilö on se, joka voi pahoin, niin se hyvin äkkiä leviää siellä työyhteisössä.”*

*”Kyllä siitä seuraa varmasti lisääntyneitä sairauspoissaoloja, sitä kautta tehotomuutta, ja sitten organisaation tavoitteita ei saavuteta.”*

Kuviossa 11 esitetään haastateltujen esimiesten näkemyksiä puutteellisen työhyvinvoinnin vaikutuksista, jotka on sijoitettu kolmelle eri tasolle sen mukaisesti, missä esimies näkee vaikutusten esiintyvän.



Kuvio 11. Puutteellisen työhyvinvoinnin vaikutukset.

Esimiesten antamia vastauksia vertailtaessa oli selvästi nähtävissä, että vallitsevin yksilöiden käyttäytymisestä ilmenevä asia, jonka uskottiin olevan seurausta työntekijän puutteellisesta työhyvinvoinnista, oli sairauspoissaolojen lisääntyminen.

*”Kyllä se näkyy ihan konkreettisesti, et jos jollakin on huono olla siellä työyhteisössä, niin hän sairastaa enemmän.”*

*”Kaikki sairaudet eivät välttämättä johdu työasioista, mutta paljon on sellasia, mitkä voisi kuvitella, että on seurausta siitä et kokee työhyvinvointinsa huonoksi ja sitä kautta rasittaa itsensä ja sairastuu.”*

Esimiesten näkemysten mukaan – pelkästään jo yksilötasolla – sairauspoissaolot kietoutuvat muihin kuviossa 11 esitettyihin vaikutuksiin. Niiden nähtiin muun muassa hankaloittavan työntekijän työhön paluuta sairausloman päätyttyä ja syventävän mahdollista osaamisvajetta, joka puolestaan hidastaa sekä määrällisten että laadullisten tavoitteiden



saavuttamista ja heikentää luonnollisesti työssä suoriutumista. Työpahoinvoinnin vaikutusten, esimerkiksi sairauspoissaolojen, taustalla saattaa olla niin fyysisiä kuin psyykkisiäkin syitä, jotka eivät aina ole helposti havaittavissa. Tämä tekee esimiestyöstä hyvin haasteellista, koska taustalla ei välttämättä ole terveydellisiä syitä vaan työntekijä ei vain esimerkiksi viihdy työssään. Pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa siihen, että työntekijä haluaa hakeutua muualle töihin.

Tutkimuksen mukaan – varsinkin ylimmän ja keskijohdon – esimiehet pääasiassa uskoivat näiden yksilötasoisien vaikutusten laajanevan työyhteisötasolle, ja vaikuttavan sillä tavoin työyhteisöön kokonaisuutena sen toimintakykyä alentavasti.

*”Mitä enempi näitä yksilöitä, jolla on puutteellista työhyvinvointia, niin se ruokkii sitä ja vetää helposti mukanaan muitakin. -- Sitten kaikista muistakin alkaa tuntumaan, että niinpä onkin tosi huonosti asiat. Se on tosi iso ilmapiirikysymys työyhteisölle ja organisaatiolle.”*

Työyhteisötasolle ulottuvista vaikutuksista kysyttäessä lähes poikkeuksetta esimiehet nostivat näkemyksissään esiin työilmapiirin huonontumisen, tehottomuuden ja tuottavuuden alentumisen. Näkemyksiä yhdisti ajatus siitä, että ensinnäkin yksilöiden puutteellisen työhyvinvoinnin seurauksena konfliktien määrä mahdollisesti lisääntyisi, jolloin esimiehillä kuluisi paljon aikaa erimielisyyksien selvittelyyn, joka olisi puolestaan pois muuhun esimiestyöhön käytettävästä ajasta. Toisaalta jos ilmenneitä ristiriitoja ei yritetä ratkaista, on suurena vaarana, että työyhteisön ilmapiiri heikkenee.

*”Työyhteisön puolelta tää johtaa ehdottomasti siihen, et nää asiat kumuloituu ja henkilöstön välisiä ristiriitoja alkaa syntyä helpommin, ja jos niitä ei ratkaista, niin niiden vaikutukset ilmapiiriin on sitä heikentäviä --”*

Tutkimustuloksista on selvästi nähtävissä, että yksilö- ja työyhteisötason tavoin vaikutukset myös organisaatiotasolle ovat luonteeltaan lähinnä taloudellisia. Puutteellisen työhyvinvoinnin takia toiminnan kokonaiskustannukset mahdollisesti lisääntyvät – esimerkiksi sairauspoissaolojen tai ääritapauksessa työntekijään ennen aikaisen eläköitymisen seurauksena. Esimiehet uskoivat muun muassa organisaation tavoitteiden saavuttamisen hidastuvan, mikäli tekijät näiden tavoitteiden taustalla eivät ole riittävän hyvässä

kunnossa. Tutkimustulosten mukaan tärkeänä pidettiin myös sitä, ettei henkilöstön vaihtuvuus ole liian suurta ja henkilöstön osaaminen katoa sitä myöten koko organisaatiosta.

*”Silloin yleensä kun työntekijät ovat tyytyväisiä, niin saadaan kehitettyä niiden osaamista ja saadaan pidettyä asiantuntijoita talossa. Puutteellinen työhyvinvointi vaikuttaa siihen vaihtuvuuteen ja vaikuttaa siihen työn laatuun kielteisesti.”*

Suoranaisten, eli välittömien, taloudellisten vaikutusten lisäksi valtaosa molempien vertailuryhmien esimiehistä uskoi puutteellisella työhyvinvoinnin olevan organisaatiotasolla vaikutusta Verohallinnon työnantajakuvaan ja sitä kautta muun muassa rekrytointiin. Lisäksi osa esimiehistä uskoi työpahoinvoinnin heijastuvan niin ikään asiakkaille ja siihen, ettei Verohallinto pysty mahdollisesti hoitamaan tehtäviään ja täyttämään palvelulupaustaan sillä tavoin kuin asiakkaat sitä edellyttävät.

### 5.1.3. Työhyvinvoinnin arviointi ja seuranta

Tutkimushaastatteluissa esimiehiltä kysyttiin, millä tavoin he arvioivat ja seuraavat työntekijöidensä hyvinvoinnin tilaa. Haastatteluissa nousi esiin niin muodollisia eli *formaaleja* kuin epämuodollisia eli *informaaleja* työkaluja, joita esimiehet käyttävät työntekijöidensä työhyvinvoinnin arvioimiseksi.

Tämän tutkimuksen vertailuryhmien vastauksista oli selkeästi nähtävissä se, että ylimpään tai keskijohtoon lukeutuvan esimiehen edellytykset kaikkien työntekijöidensä työhyvinvoinnin arviointiin ja seurantaan ovat lähiesimiehen mahdollisuuksia vähäisemmät. Uskon, että lähinnä tämän vuoksi arviointi- ja seurantatavoissa ilmenee muutamia näkemuseroja niin vertailuryhmien esimiesten välillä kuin vertailuryhmien sisälläkin. Taulukossa 2 esitetään teemahaastatteluissa esiin nousseita työntekijöiden työhyvinvoinnin arviointi- ja seurantakeinoja.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin arviointi- ja seurantamenetelmät.

	Ylin ja keskijohto	Lähiesimiehet
<b>Muodolliset menetelmät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ VM-baro</li> <li>➤ Poissaolojen seuranta</li> <li>➤ Työajan ja suoritusten seuranta</li> <li>➤ Esimiesarviointi (360°)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ VM-baro</li> <li>➤ Poissaolojen seuranta</li> <li>➤ Työajan ja suoritusten seuranta</li> <li>➤ Esimiesarviointi (360°)</li> </ul>
<b>Epämuodolliset menetelmät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yhteistyö työterveyshuollon kanssa</li> <li>➤ Ilmapiiirin seuranta</li> <li>➤ Kuuntelu ja keskustelu</li> <li>✓ Työyhteisötilaisuudet</li> <li>✓ Yhteistoimintaelin</li> <li>✓ Johtoryhmän kokoukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yhteistyö työterveyshuollon kanssa</li> <li>➤ Ilmapiiirin seuranta</li> <li>➤ Kuuntele ja keskustelu</li> <li>✓ Palkka- ja kehityskeskustelut</li> <li>✓ Tilanne- ja tavoitekeskustelut</li> <li>✓ Osallistumisaktiivisuuden seuranta</li> </ul>

Muodollisten arviointi- ja seurantamenetelmien osalta vertailuryhmien välillä on odotetusti nähtävissä selvää yhdenmukaisuutta. Tutkimuksen perusteella esimiesten yleisimpiä formaaleja työhyvinvoinnin arviointi- ja seurantakeinoja olivat **VM-baro**, **poissaolojen seuranta** sekä **työajan ja suoritusten seuranta**. Valtionvarainministeriön toteuttama työtyytyväisyysbarometri, eli VM-baro, joka nousi esiin kaikkien ylimpään tai keskijohtoon lukeutuvien esimiesten vastauksista, oli yleisin menetelmä myös lähiesimiesten keskuudessa.

Näkemykset muodollisten arviointi- ja seurantakeinojen tehokkuudesta ja riittävydestä vaihteli hyvin paljon myös vertailuryhmien sisällä. Yhtäältä osa ylimmän ja keskijohdon esimiehistä korosti formaaleja mittareita osana arviointi- ja seurantatyötä. Toisaalta myös osa saman vertailuryhmän esimiehistä alleviivasi epämuodollisen toiminnan tärkeyttä.

*”Tässä omassa roolissa, kun on myös välillisiä alaisia, niin se vuorovaikutus, josta pystyy vaistoamaan, että missä mennään. Johtajana ei voi sen varaan tuudittautua ja olla pelkästään sen varassa, et täytyy olla myös näitä formaaleja menetelyjä.”*

*”Kaikkien parhaiten esimies voi arvioida käymällä keskusteluja. -- VM-barokyselyt, niin kyllähän nekin jotakin kertoo, mutta ne on tietysti aika harvoin ja nimettömänä, niin niihin on vaikea päästä käsiksi. Siinä mielessä sellaset joka päiväiset arkipäivän tilanteet ovat kaikkein parhaita.”*

Tutkimuksen mukaan molempien vertailuryhmien esimiehet näkivät toimivina työhyvinvoinnin arviointi- ja seurantakeinoina yhteistyön työterveyshuollon kanssa, ilmapiirin seurannan sekä kuuntelun ja keskustelun. Vastauksissa korostuivat arvioinnin ja seurannan jatkuvuuden sekä systemaattisuuden merkitys.

*”Tietysti se päivittäisjohtaminen – vuorovaikutus ja keskustelut. Esimies on tuntosarvet päällä kokoajan niiku tässä asiassa.”*

Esimiesten epämuodollisissa työhyvinvoinnin arviointi- ja seurantakeinoissa oli havaittavissa myös selkeitä eroavaisuuksia vertailuryhmien välillä. Eroavaisuutta menetelmien välillä voidaan pitää hyvin loogisena ottaen huomioon, että vertailuryhmien esimiesten työnkuvat tai tehtävät poikkeavat selvästi toisistaan – jo pelkästään ryhmän sisälläkin. Ylimmän ja keskijohdon esimiesten näkemyksissä korostuivat työyhteisötilaisuuksien sekä yhteistoimintaelimen ja johtoryhmän kokousten merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin arvioinnissa ja seurannassa.

*”Meillä on yhteistoimintaelimen kokous kerran kuukaudessa, ja siellä pysyvinä aiheina henkilöstön kuulumiset ja sitten työsuojelu- ja turvallisuusasiat, että sitäkin kautta tulee signaaleja tuolta henkilöstön puolelta.”*

Tutkimuksen perusteella vastaavasti lähiesimiesten mielestä tärkeitä ja hyväksi havaittuja epämuodollisia työhyvinvoinnin arviointi- ja seurantakeinoja olivat muun muassa: palkka- ja kehityskeskustelut, tilanne- ja tavoitekeskustelut sekä työntekijöiden osallistumisaktiivisuuden seuranta.

*”Meillä on tiettyjä määrättyjä säännöllisiä keskusteluja ja vuosittain kehityskeskustelut. Sitten on tällasia tilanne-tavoitekeskusteluja ainakin kaksi kertaa vuodessa ja muut vapaamuotoiset siihen havainnointiin perustuvat keskustelut.”*

Tutkimustulosten mukaan – kummankin vertailuryhmän osalta – voidaan tiivistäen todeta, etteivät esimiehet koe kumpaakaan menetelmäluokista sellaisenaan riittäväksi, vaan hyvä arviointi- ja seurantatyö rakentuu sekä muodollisista että epämuodollisista menetelmistä, joissa molemmissa nähtiin olevan kehittämisen varaa myös tulevaisuudessa.

#### 5.1.4. Esimies työhyvinvoinnin johtajana

Haastattelussa esimiehiltä kysyttiin, mitä työntekijöiden työhyvinvointi heille esimiehenä merkitsee ja mitä työhyvinvoinnin johtaminen heidän mielestä tarkoittaa käytännön esimiestyössä? Näiden kysymysten avulla yritettiin selvittää esimiesten ajatuksia työhyvinvoinnista suhteessa esimiestyöhön ja johtamiseen.

*”Yksilötasolla sitä toivoo ihan sydämestään, että ois työhyvinvointia ja ihmisillä olisi hyvä työskennellä täällä.”*

Ylimpään tai keskijohtoon lukeutuvien esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin merkityksestä yhdisti selkeästi tietynlainen **organisaatiolähtöinen** ajattelutapa tai katsantokanta. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden työhyvinvointia pidettiin edellytyksenä työyhteisön tai -yksikön tulostavoitteiden saavuttamiselle. Lisäksi sen tunnustaminen tärkeäksi osaksi esimiestyötä nähtiin lisääntyneen vuosien saatossa.

*”Esimiehen tehtävä on kaikin keinoin tukea toimia, jotka auttavat sen tuloksen saavuttamisessa. Työhyvinvointi on tietysti yksi tekijä siinä, joka vaikuttaa sen tuloksen saavuttamisessa.”*

*”Oon tullu 1995 nimitetyksi ensimmäisen kerran esimiestehtäviin ja en silloin siitä hirveästi piitannut, eikä sitä muutenkaan ylläpidetty julkisessa keskustelussa ja muussa niinku tänä päivänä -- sen on alkanut ymmärtää kokemuksen myötä, kuinka suuri merkitys sillä on niille yksikön tuloksille. Päästäkseen niihin tuloksiin on pakko panostaa siihen ns. pehmeään puoleen; ottaa huomioon ne työhyvinvoinnin osatekijät.”*

Toisen vertailuryhmän eli lähiesimiesten ajatukset työntekijöiden työhyvinvoinnista olivat vastaavasti enemmän **yksilökeskeisiä**. Esimiesten vastauksista on selvästi nähtävissä, että työhyvinvointia peilattiin hyvin voimakkaasti omaan esimiestyöhön. Työhyvinvointi ymmärrettiin eräänlaisena aikaansaannoksena tai seurauksena hyvin tehdystä esimiestyöstä. Työntekijöiden työhyvinvointi nähtiin – ylimmän ja keskijohdon esimiesten tavoin – niin ikään tärkeänä esimiestyön osatekijänä. Osa myös lähiesimiehistä uskoi, että vain ja ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

*”-- mun alaisethan sen työn tekee ja jotenkin mä koen, että mun esimiestyö ja johtaminen on just niin hyvää kuin he sen oman olonsa, työolonsa ja työjärjestelyt kokee.”*

*”Se tietysti on sellanen palaute mulle niiku siitä, että mä olen onnistunut, mä osaan asiani ja teen oikeita asioita. -- Silloin minä saan niiku hyvää tulosta, ihmiset on hyvinvoivia ja tekevät työnsä hyvin.”*

Vertailuryhmien esimiehet olivat yksimielisiä siitä, ettei työhyvinvoinnin johtamista pysty tai edes ole viisasta erottaa muusta johtamistyöstä. Erottelun yhtenä vaarana nähtiin kokonaisjohtamisen heikentyminen, mikäli esimiehen fokus siirtyy työstä ja sen johtamisesta liiaksi esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisen suuntaan. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin johtaminen tuo esimiesten mielestä ennemminkin yhden huomioitavan aspektin lisää päivittäiseen esimiestyöhön.

*”Mä en tee sitä mitenkään erikseen tai et mulla olis varattu sille jotenkin aikaa. -- Se kuuluu mun mielestä koko ajan siihen johtamiseen, että täytyy huomioida sen henkilön työhyvinvointi.”*

Edellä käsiteltyjen asioiden lisäksi tutkimuksessa haastatelluilta esimiehiltä tiedusteltiin, millä tavoin he uskovat pystyvänsä ylläpitämään ja edistämään työntekijöidensä työhyvinvointia. Taulukossa 3 kuvataan molempien vertailuryhmien esimiesten näkemyksiä asiasta suhteessa tämän tutkimuksen teoriaosiossa aiemmin esitettyihin käsityksiin.

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen.

Ylin ja keskijohto	Lähiesimiehet
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Osaamisen ylläpito ja kehittäminen</li> <li>✓ Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu</li> <li>✓ Tavoitteiden ja odotusten selventäminen</li> <li>✓ Hyvien työolosuhteiden luominen</li> <li>✓ Hyvä töiden järjestely (tiedot &amp; taidot)</li> <li>✓ Selkeä tiedottaminen (sisäinen viestintä)</li> <li>✓ Esimerkillinen toiminta</li> <li>✓ Vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Osaamisen ylläpito ja kehittäminen</li> <li>✓ Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu</li> <li>✓ Tavoitteiden ja odotusten selventäminen</li> <li>✓ Hyvien työolosuhteiden luominen</li> <li>✓ Hyvä töiden järjestely (tiedot &amp; taidot)</li> <li>✓ Selkeä tiedottaminen (sisäinen viestintä)</li> <li>✓ Esimerkillinen toiminta</li> <li>✓ Vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen</li> </ul>
<p><b><u>Teoriakirjallisuus:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">✓ Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen</li> <li style="width: 50%;">✓ Työympäristö on turvallinen ja terveellinen</li> <li style="width: 50%;">✓ Tasa-arvoinen/Oikeudenmukainen kohtelu</li> <li style="width: 50%;">✓ Työt vastaavat työntekijän ammattitaitoa</li> <li style="width: 50%;">✓ Jokainen työntekijä tietää yksikkönsä tavoitteet</li> <li style="width: 50%;">✓ Työntekijät voivat suunnitella omaa työtään</li> </ul>	

Tutkimustulosten perusteella vertailuryhmien esimiehet olivat keskenään hyvin yksimielisiä siitä, millä keinoin työntekijöiden työhyvinvointia on mahdollista ylläpitää ja edistää. Merkittäviä eroavaisuuksia vertailuryhmien näkemysten välillä ei ollut havaittavissa. Tuloksista on selvästi nähtävissä, että ylivoimaisesti muita keinoja tärkeämpinä, esimiehet käsittivät työntekijöidensä **osaamisen ylläpidon ja kehittämisen** sekä heidän **tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun**. Esimiehen tehtävänä nähtiin työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen. Kun työntekijät taitavat työnsä, niin sen uskottiin näkyvän myös työhyvinvointina. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden puolestaan voidaan nähdä linkittyvän myös muihin haastatteluissa esiin nousseisiin työhyvinvoin-

nin ylläpidon ja edistämisen keinoihin, minkä vuoksi sitä voidaan pitää jopa toiminnan arvona tai periaatteena, joita käsitellään tarkemmin vielä seuraavassa alaluvussa:

*”Siinä haetaan hyvin pitkälti sitä, että tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuu työyhteisössä työjärjestelyiden ja töiden jakamisen kannalta.”*

Niin teoriakirjallisuuden kuin tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehen on tärkeä huolehtia siitä, että jokainen työntekijä tietää tavoitteet ja odotukset, joita hänelle on organisaation toimesta asetettu. Työt täytyy järjestää työpaikalla siten, että ne vastaavat yksilön tietoja ja taitoja. Lisäksi työhyvinvoinnin kannalta nähdään tärkeänä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työolosuhteet ovat asianmukaiset. Toisaalta tutkimustulokset ja teoriakirjallisuus osoittavat, että myös yksilöllä on omaksuttu olevan vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Johtajan tehtävänä on luoda edellytykset työntekijöidensä työhyvinvoinnille, mutta työntekijän oma asenne ja miten sen johtamisen henkilökohtaisella tasolla kukin kokee, ymmärretään työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä siinä missä esimiestyö ja johtaminenkin.

Molempien vertailuryhmien esimiesten vastauksista nousi niin ikään esille esimerkillisyyden ja hyvän tiedottamisen tärkeä merkitys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä. Esimiehet kuvailivat esimerkillisyyttä muun muassa positiivisen suhtautumistavan ja hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi.

*”Yritän olla jonkinlainen esimerkki positiivisesta ajattelusta. On asia mikä tahansa, niin siinä on negatiiviset ja positiiviset puolet, ja ne positiiviset yritän aina löytää.”*

*”-- esimerkki ei ole paras tapa johtaa vaan ainoa. Eli kun ite voi hyvin ja antaa sen näkyä, niin kyllähän se vaikuttaa myös kaikkiin muihin.”*

Tutkimustulokset osoittavat, että haastateltujen lähiesimiesten sekä ylimmän ja keski-johdon esimiesten näkemykset työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen keinoista ovat hyvin samantyyppisiä. Lisäksi heidän esittämistään ajatuksista on löydettävissä useita yhtymäkohtia teoriakirjallisuuden kanssa.



### 5.1.5. Arvot ja niiden toiminnallinen sisältö

Kuten aikaisemmin tutkielmassa olemme todenneet eettiset arvot ja johtaminen ovat työhyvinvoinnin perusedellytyksiä. Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestä työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä arvoja? Lisäksi yritettiin selvittää, mitä arvot tarkoittavat esimiestyössä todellisuudessa.

Tutkimustulosten perusteella molempien vertailuryhmien esimiesten näkemysten taustalta on tunnistettavissa ne arvot, joita Verohallinto on organisaatiossaan niin ikään itselleen asettanut – eli *tasapuolisuus*, *luotettavuus* ja *korkea-ammattitaito* (Verohallinto 2013). Monet haastatelluista esimiehistä yhdistivät näkemyksissään tasapuolisuuden ja *oikeudenmukaisuuden* jollain tapaa toisiinsa.

*”Henkilöstö puhuu mielellään oikeudenmukaisuudesta – eli kyllä se on myös minun mielestä sellanen arvo, joka esimiehen työtä pitäisi ohjata. Sitten luotettavuus eli se, että alaiset pystyy luottamaan siihen mitä esimies on sanonut tai luvannut, niin se sitten myös pitää. Korkea-ammattitaito, joka tietysti esimiestyössä tarkoittaa sitä, että esimiehen pitää myös itse huolehtia siitä, että hänellä on ammattitaito tähän tehtävään.”*

Taulukossa 4 kuvataan sekä ylimmän ja keskijohdon esimiesten että lähiesimiesten esiin nostamia yleisimpiä työhyvinvoinnin johtamisen arvoja sekä yritetään selventää niiden toiminnallista sisältöä.

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin johtamisen arvot osana esimiestyötä.

Työhyvinvoinnin johtamisen arvot	Arvojen ilmeneminen esimiestyössä
<b>Oikeudenmukaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Töiden järjestely ja jakaminen</li> <li>⇒ Asioiden oikeudenmukainen käsittely (<i>reiluus</i>)</li> <li>⇒ Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu</li> <li>⇒ Synnyttää luottamuksen esimiehen ja työntekijän välille</li> </ul>
<b>Tasapuolisuus ja -vertaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Töiden järjestely ja jakaminen</li> <li>⇒ Tiedottaminen ja tiedonjako (<i>avoimuus</i>)</li> <li>⇒ Työntekijöiden tasapuolinen ja -vertainen kohtelu; ei suosita eikä pidetä ”huonompana”</li> <li>⇒ Huomioi ja arvosta kaikkia - kuuntele jokaista</li> </ul>
<b>Luotettavuus ja luottamus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Esimies pysyy sanojensa takana; tehdään niin kuin on sovittu</li> <li>⇒ Salassapitovelvollisuuden noudattaminen; luottamuksellinen keskusteluilmapiiri</li> <li>⇒ Antaa vastuuta ja luottaa työntekijöihin</li> </ul>
<b>Vastuullisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mahdollisten ongelmien tiedostaminen ja havainnointi</li> <li>⇒ Havaittuihin ongelmiin puuttuminen</li> <li>⇒ Vastuunottaminen ongelmatilanteissa</li> </ul>

Tutkimustulosten mukaan **oikeudenmukaisuus** – työhyvinvoinnin johtamista ohjaavana arvona – nähtiin vaikuttavan pääasiallisesti töiden organisointiin ja tyyliin, miten esimies kohtelee työntekijöitään. Molemmissa vertailuryhmissä oikeudenmukaisuus käsitettiin muun muassa työntekijöiden reiluna ja tasapuolisena kohteluna. Lisäksi sen uskottiin vaikuttavan myös esimiehen ja työntekijän väliseen luottamukseen joko sitä synnyttäen tai vastaavasti heikentäen.

*”Oikeudenmukaisuus on myös sen tyyppinen perusasia tai perustarve, et jos sen työntekijä kokee menettävänsä, niin moni muukin asia näyttäytyy hyvin erilaiselta sen jälkeen.”*

Tutkimustulosten perusteella voidaan tiivistäen todeta, että haastatellut esimiehet näkivät oikeudenmukaisuuden työhyvinvoinnin johtamisen merkittävimpänä arvona, jonka nähtiin olevan sidoksissa myös muihin arvoihin.

Myös **tasapuolisuus ja tasavertaisuus** ovat tutkimuksen tulosten perusteella nähtävissä tärkeinä ja toiminnalliselta sisällöltään hyvin laajoina esimiestyötä ohjaavina arvoina. Käytännössä tasapuolisuus on esimiesten mukaan huomioitava töiden järjestelyssä, työyhteisön sisäisessä viestinnässä sekä ennen kaikkea työntekijöiden kohtaamisessa, joka todellisuudessa voi olla hyvinkin monenlaista.

*”Arvosta jokaista ja kohtelee tasapuolisesti. Huomaa jokainen – se tuntuu olevan hirtittävän tärkeä asia. Ja kuuntele!”*

*”-- kaikki ryhmäläiset on samalla viivalla eli kohtelee ryhmäläisiä samanarvoisesti, jotta he eivät koe, että toista suositaan ja toista sorsitaan.”*

Toisaalta tasavertaisuudesta puhuttaessa haastatellut esimiehet näkivät tärkeänä myös sen, ettei esimies itse asemoidu väärin tai käyttäydy epäasianmukaisesti omia työntekijöitensä kohtaan.

*”Kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisina ihmisinä eikä minään pelinappuloina.”*

*”Mulla on aina avoimet ovet täällä. Ei mun työni niin kiireellistä ole ettenkö mä voisi niitä hetkeksi keskeyttää. Ettei tarvi ajatella, että uskaltaako tosta ovesta tulla.”*

**Luotettavuus ja luottamus** käsitettiin pääsääntöisesti esimiehen ominaisuuksina, joiden tason kylläkin alaiset loppujen lopuksi määrittävät. Tutkimustulosten mukaan luotettava esimies pysyy sanojensa takana ja tekee sen, mitä on työntekijöiden kanssa yhdessä sovittu. Myös luottamuksellinen keskusteluilmapiiri sekä salassapitovelvollisuus

den noudattaminen todettiin olevan tärkeä osa esimiehen luotettavuutta. Luotettavuus omaksuttiin merkittäväksi arvoksi myös sensitiivisen luonteensa vuoksi.

*”Luottamuksen rakentaminen – varsinkin, jos sen on oman toiminnan vuoksi mennyt – on aika pitkäaikainen prosessi, joten siinä mielessä sen ylläpitoon kannattaa kiinnittää huomiota.”*

Sen lisäksi, että esimies ylläpitää omaa luotettavuuttaan, hänen on osoitettava sekä luottamusta että vastuuta työntekijöidensä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Saadessaan vastuuta, luottamusta ja haasteita työntekijä tuntee, että hän on tärkeä osa organisaatiota, minkä uskottiin vaikuttavan positiivisesti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin.

Oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja -vertaisuuden sekä luotettavuuden lisäksi **vastuullisuus** on tutkimustulosten perusteella nähtävissä yhtenä merkittävimmistä työhyvinvoinnin johtamista ja esimiestyötä ohjaavista arvoista.

*”Sitten kun havaitsee jotain, niin sitten on tekemisen paikka. Ei pidä nuhjata liian kauaa ja olla puuttumatta – pitää myös tehdä jotain!”*

*”Otetaan asia käsittelyyn eikä lakaista sitä maton alle eli tämmönen puheeksi ottaminen ja se, että puututaan asioihin.”*

Vastuullisuus ymmärrettiin – luotettavuuden tavoin – esimiehen ominaisuutena, joka käytännön esimiestyössä nähtiin tarkoittavan muun muassa tiedostamista, havainnointia ja havaittuihin ongelmiin puuttumista sekä viime kädessä vastuunottamista ongelmatilanteissa.

## 5.2. Varhainen puuttuminen

Tämän teeman tavoitteena on selvittää haastateltujen – Verohallinnon sisäisen varhaisen puuttumisen koulutuksen suorittaneiden – esimiesten ajatuksia varhaiseen puuttumiseen liittyen. Tutkielman teoriaosassa avattiin varhaista puuttumista osana esimiestyötä, esimiehen roolia sekä tehtäviä puuttumista edellyttävissä tilanteissa. Haastelluilta esimie-

hiltä vastaavasti tiedusteltiin heidän näkemyksiään muun muassa varhaisen puuttumisen toiminnan tavoitteista, yhteistyötahoista, omista tehtävistä sekä haasteista.

### 5.2.1. Varhaisen puuttumisen toiminnan tavoite

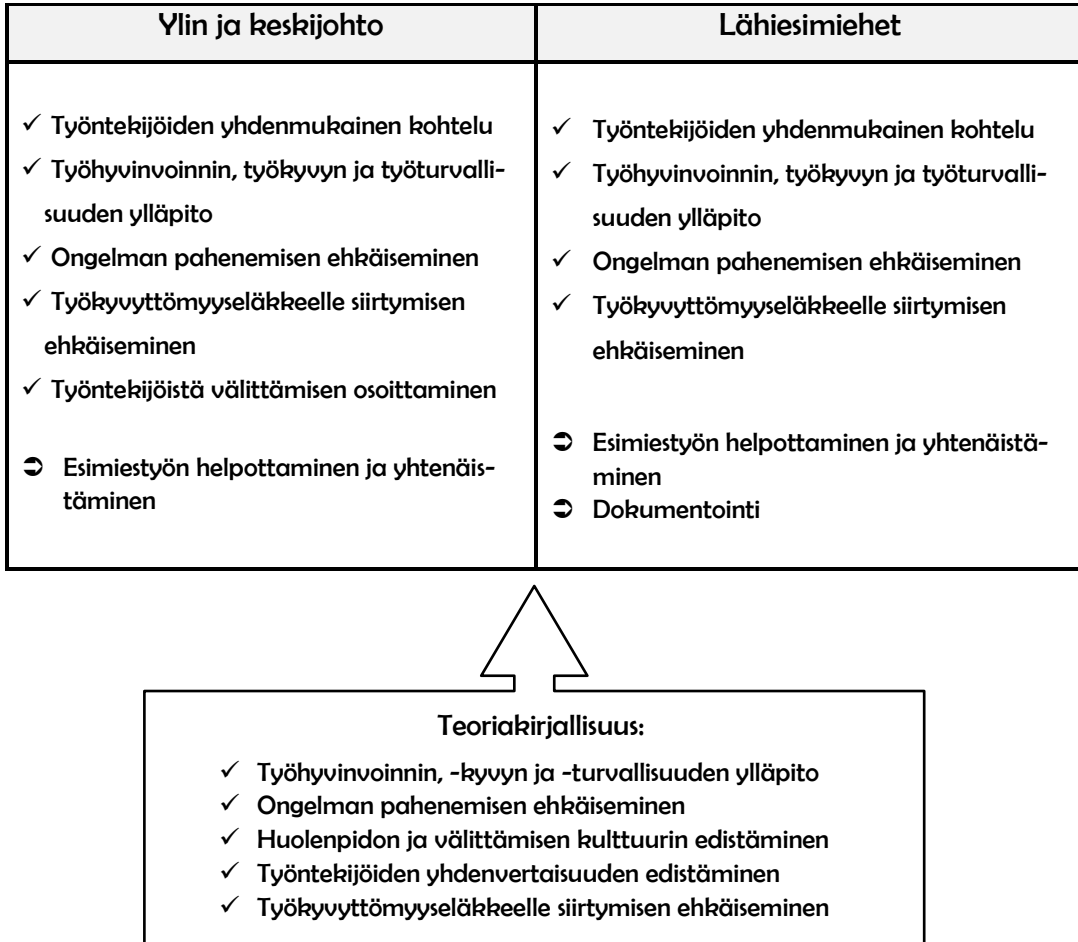
Tutkimushaastatteluissa varhaisen puuttumisen teemaa lähestyttiin ensiksi tiedustelemalla esimiesten näkemyksiä varhaisen puuttumisen toimintamallin tavoitteista. Yhtäältä tarkoituksena oli selvittää, eroavatko esimiesten käsitykset tavoitteista vertailuryhmien välillä. Toisaalta esimiesten haastatteluissa esittämiä näkemyksiä haluttiin vertailla suhteessa teoriakirjallisuudessa esitettyihin kantoihin.

Haastateltujen esimiesten käsitykset varhaisen puuttumisen toimintamallin tavoitteista eivät olennaisesti eronneet toisistaan vertailuryhmien välillä. Tutkimustuloksiin tukeutuen voidaan todeta, että vertailuryhmien esimiesten näkemykset koulutuksessa esitetyn varhaisen puuttumisen toimintamallin tavoitteista ovat yhdensuuntaiset. Valtaosa niin haastatelluista lähiesimiehistä kuin ylimpään tai keskijohtoon lukeutuvista esimiehistä mielsivät toimintamallin ensisijaiseksi tavoitteeksi ongelman pahenemisen ennaltaehkäisyyn.

*”Idea on se, että pyritään mahdollisimman aikaisin hoitaa se asia kuntoon, jolloin siitä ei ehdi tulla isoa asiaa ja siihen on mahdollisuus vielä vaikuttaa siinä vaiheessa.”*

*”Mä aattelin et yhtenäinen ja systemaattinen toimintatapa. Kaikki sais samanlaista kohtelua. Esimiehen näkökulmasta, että toimitaan samalla tavalla ja taas alaisen näkökulmasta se, että saa samanlaista kohtelua.”*

Tutkimustulosten mukaan esimiehet käsittävät toimintamallin toiseksi yleisimpänä tavoitteena työntekijöiden yhdenmukaisen kohtelun edistämisen sekä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja -turvallisuuden ylläpidon. Kuviossa 12 havainnollistetaan vertailuryhmien näkemyksiä varhaisen puuttumisen tavoitteista.



Kuvio 12. Varhaisen puuttumisen toimintamallin tavoitteet.

Sen lisäksi, että vertailuryhmien esimiesten näkemykset toimintamallin tavoitteista olivat keskenään hyvin yhteneväiset, vahvistavat ne yhtäältä myös osaltaan tutkielman teoriaosassa esitettyjä käsityksiä varhaisen puuttumisen toiminnan tavoitteista. Toisaalta tutkimuksen tuloksista nousee esiin myös sellaisia näkökantoja, joita ei voida yhdistää tämän tutkimuksen teoriaosaan, vaan sen sijaan ne kuvaavat ainoastaan koulutuksen suorittaneiden esimiesten ajatuksia toimintamallin tavoitteista.

*”Et ku tämmönen toimintamalli on, niin kenenkään esimiehen ei tarvi itse keksiä et, milläs tavalla tää pitäis hoitaa?”*

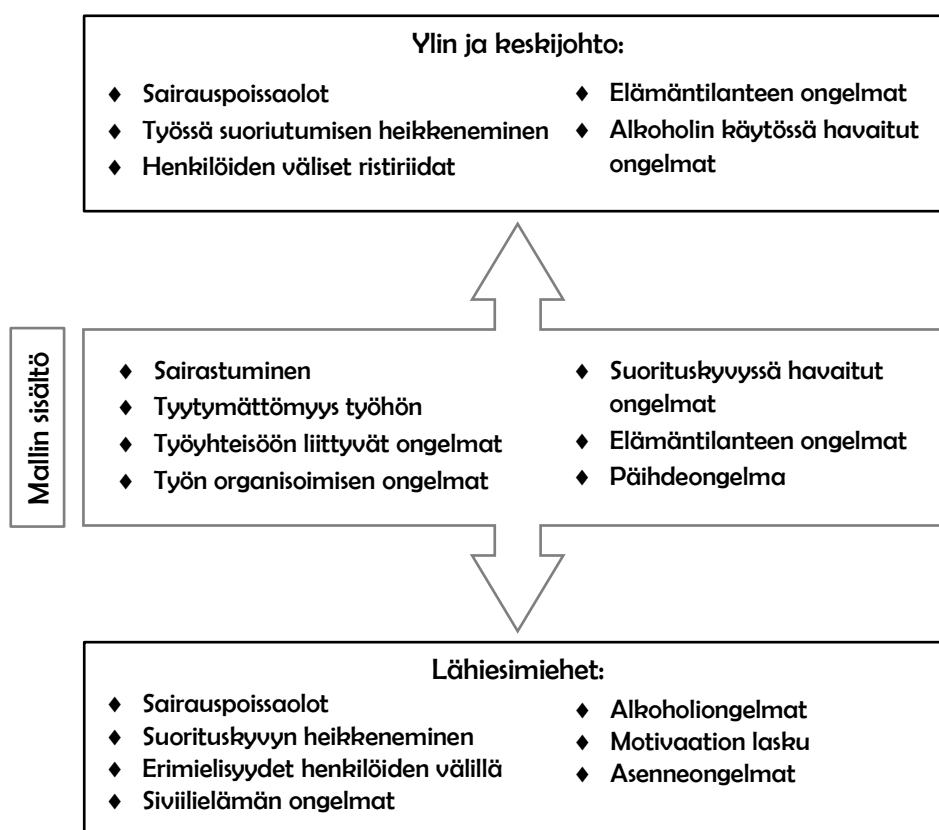
*”Mä näkisin et se malli antaa selkänojan -- tarkoittaa esimiehen näkökulmasta sitä, että meillä on tällöinen malli ja tiedetään, miten tän tyyppisissä tilanteissa toimitaan, niin se tekee siitä luontevamman ja selkeämmän.”*

Näkemyksistä on selvästi nähtävissä se, että esimiehet – kuten olettaa saattaa – peilaavat toimintamallia omaan esimiestyöhönsä, ja näin ollen mieltävät sen yhtenä tarkoituksena tai tavoitteena myös esimiestyön helpottumisen ja sen yhtenäistämisen.

### 5.2.2. Varhaisen puuttumisen tarpeet

Kuten tutkimuksessa jo aikaisemmin todettiin, laadittaessa organisaatiolle varhaisen puuttumisen toimintamallia on tärkeää aluksi miettiä, mitkä ovat niitä asioita, jotka synnyttävät tarpeen puuttumiselle. Tutkimushaastattelussa esimiehiä pyydettiin kertomaan omakohtaisia kokemuksia ja havaintoja siitä, mitkä tekijät olivat synnyttäneet tarpeen varhaisen puuttumisen toiminnalle. Tarkoituksena oli selvittää, soveltuuko koulutettu varhaisen puuttumisen toimintamalli niihin tilanteisiin, joita esimiehet todellisuudessa kohtaavat.

Kuviossa 13 on kuvattu koulutuksessa esitetyn toimintamallin (liite 1) sisältöä sen osalta, miten työkykyongelma on selitetty ilmenevän. Lisäksi kuviossa on esitetty tässä tutkimuksessa haastateltujen esimiesten kokemukset ja havainnot niistä asioista, jotka ovat tosiasiallisesti synnyttäneet tarpeen puuttua. Tutkimustulosten mukaan Verohallinnon toimintamallissa esitetyt oletukset puuttumista edellyttävän ongelman ilmenemisestä ovat varsin samansuuntaisia haastateltujen esimiesten tekemien havaintojen kanssa. Vertailuryhmien välillä esimiesten kokemukset ja havainnot asioista, jotka ovat puuttumista edellyttäneet, olivat niin ikään pääpiirteittäin samantyyppisiä.



Kuvio 13. Esimiehen puuttumista vaativan ongelman ennusmerkit.

Tyypillisimpiä signaaleja, jotka esimiesten kokemusten ja havaintojen perusteella edellyttivät puuttumista, olivat työntekijän **lisääntyneet sairauspoissaolot** sekä työntekijän **suorituskyvyn heikkeneminen**.

*”No mitä itselle on tullu vastaan, niin tietysti poissaolot – hyvin pitkät poissalot – ja sitten se, että työ ei suju. Aikaansaannokset ovat hyvin vähäiset tai niitä ei ole ollenkaan. Ei saavuteta määrällisiä eikä laadullisia tavoitteita.”*

Lisääntyneiden sairauspoissaolojen sekä työssä suoriutumisen heikkenemisen nähtiin olevan yhteydessä myös toinen toisiinsa.

*”Kyllä ne niinku tyypilliset on suoriutuminen ja osaaminen. Nää usein tulee ilmi näiden poissaolojen kautta, että siellä on taustalla jotain muuta kuin terveydellisiä syitä.”*



Työyhteisöön liittyviä ongelmia kuvastavat – molemmissa vertailuryhmissä esiin nostetut – henkilöstön erimielisyydet tai ristiriidat. Työntekijöiden tyytymättömyyttä työtä kohtaan olivat havainneet etenkin lähiesimiehet. Puuttumisen tarvetta oli ilmennyt muun muassa tilanteissa, joissa työntekijällä oli havaittu jonkinlainen motivaatio- tai asenneongelma. Tutkimustulosten mukaan niin elämäntilanteeseen kuin päihteiden käyttöön liittyvät ongelmat olivat synnyttäneet tarpeen puuttumiselle molemmissa vertailuryhmissä.

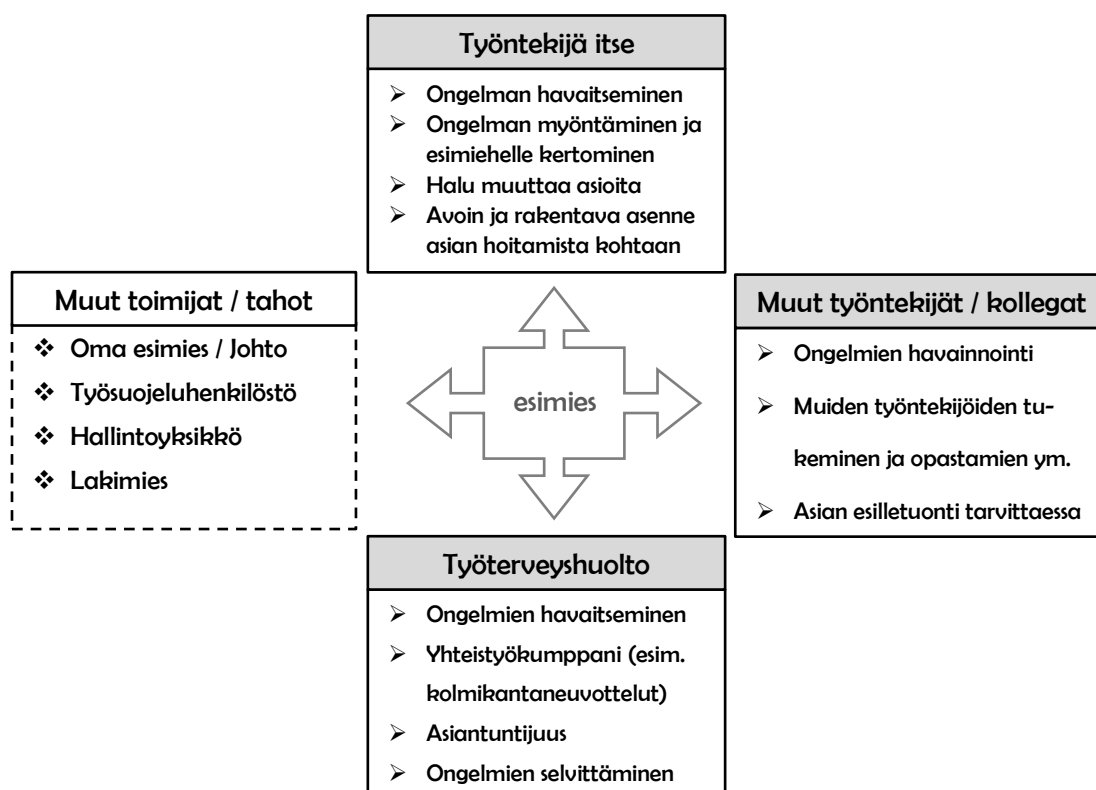
Haastateltujen esimiesten huomion voidaan nähdä tutkimustulosten perusteella kiinnittyneen esimiestyössä samoihin asioihin, joita muun muassa Manka ym. (2007: 21) ja Nummelin (2008: 130) teoriaosuudessa painottivat, kuten esimerkiksi: aikatauluissa pysymiseen, laadussa ja resursseissa pysymiseen sekä sairauspoissaolojen lisääntymiseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella Verohallinnon toimintamallissa esitettyjen ongelmatilanteiden tai -signaalien voidaan nähdä vastaavan hyvin sitä todellisuutta, jossa esimiehet työskentelevät tehden jatkuvaa arviointia puuttuako tilanteeseen vai ei. Toimintamallien soveltamisen ja niiden kehittämisen kannalta tämä lienee tärkeä havainto.

### 5.2.3. Toimijat ja heidän roolinsa

Varhaisen puuttumisen teeman kolmannessa osuudessa tavoitteena oli selvittää haastateltujen esimiesten ajatuksia siitä, mitkä toimijat he käsittävät osana varhaisen puuttumisen toimintamallia, ja mikä on kunkin toimijan tehtävä. Tutkielman teoriaosassa todettiin varhaisen puuttumisen olevan yhteisvastuullista toimintaa. Tällä tarkoitettiin sitä, että jokaisella työntekijällä on yhtäältä mahdollisuus vaikuttaa sekä oikeus saada tukea tarpeen vaatiessa. Toisaalta työntekijä on velvollinen ottamaan puheeksi havaitsemansa ongelmat. Tässä alaluvussa keskitytään toimijoiden rooleihin ja tehtäviin – lukuun ottamatta itse esimiehiä, joiden omaa roolia ja tehtäviä toimintamallissa tarkastellaan myöhemmin omassa alaluvussaan (5.2.4.).

Tutkimustulosten perusteella vertailuryhmien esimiesten näkemysten välillä ei havaittu merkittäviä eroavaisuuksia, vaan toimijat ja heidän roolinsa toimintamallista ymmärrettiin varsin samalla tavalla. Esimiesten vastauksista on selvästi erotettavissa kolme toimijaa tai tahoja, jotka miellettiin osaksi varhaisen puuttumisen toimintaa muita useammin: *työntekijä itse*, *muut työntekijät tai kollegat* sekä *työterveyshuolto*. Esimiesten mielipiteitä toimijoista, heidän rooleistaan sekä tehtävistä on koottu yhteen ja havainnollistettu kuviossa 14.



Kuvio 14. Varhaisen puuttumisen toimintamallin toimijat.

Tutkimustulosten mukaan työntekijän, jonka tilanne edellyttää varhaista puuttumista, oma rooli toimintamallissa on hyvin olennainen. Suuri osa molempien vertailuryhmien esimiehistä nostivat esiin toivomuksia tai odotuksia siitä, että työntekijät itse pyrkisivät tekemään havaintoja oman työhyvinvointinsa ja työkykynsä tilasta. Monet haastatteluisista esimiehistä näkivät tärkeäksi sen, että työntekijä informoisi ajoissa omaa lähiesimies-

tään mahdollisista ongelmistaan. Lisäksi työntekijän oman halukkuuden ja asenteen merkitystä korostettiin asian selvittämisessä.

*”-- henkilö itse ja siinä tehtävänä on ongelmien havaitseminen. Ja ei tietenkään pelkkä havaitseminen vaan jollain tavalla sitten esimiehelle kertomalla, koska esimies ei kuitenkaan ihan kaikkea voi havaita.”*

*”Henkilö itse on ratkaisevassa roolissa siinä, että löytyykö halua lähteä muuttamaan sitä asiaa rakentavasti ja työskentelemään sen asia eteen. Jos henkilö ei oo siinä mukana vilpittömästi ja aidosti, niin hyvin vaikeeks menee.”*

Tutkimustulosten perusteella lähes kaikkien haastatteluun osallistuneiden esimiesten mielestä muut työntekijät kuuluivat osaksi varhaisen puuttumisen toimintamallia. Esimiesten näkemykset työkavereiden tai kollegoiden roolista ja tehtävistä toimintamallissa painoutuivat ongelmien havainnointiin, havaitun ongelman esilletuontiin ja tukemiseen.

*”Periaatteessa meillä on asia siten, että meillä on koko henkilöstö nivottu siihen mukaan. Tiedetään, että on erittäin vaikee lähteä työkavereista kertomaan asioita, mut jos se on riittävän näkyvä (ongelma), niin meillä on sovittu, että henkilöt keskenään puhuvat. Kollega pyytää luvan voiko hän puhua esimiehelle, jos hän ei itse kykene tulee puhumaan ongelmistaan.”*

Monet esimiehistä korostivat vastauksissaan myös työntekijän roolin ja tehtävien tilansidonnaisuutta. Yhtäältä nähtiin tärkeänä, että työntekijät toimivat ongelmatilanteiden havainnoijina, mut toisaalta ongelman tullessa esimiehen tietoon, rooli saattaa esimiesten mukaan muuttua.

*”Kun tätä ongelmaa aletaan käsittelemään, heillä voi olla roolia näissä tukemisasioissa, neuvonnassa, opastuksessa -- Mut tota riippuu vähän siitä ongelmasta, mikä on sen työkaverin rooli.”*

Lisäksi muiden työntekijöiden roolin merkityksen voidaan nähdä vaihtelevan eri yksiköissä työskentelevien esimiesten välillä riippuen siitä, minkälaista ja missä työtä tehdään.

*”Ollaan paljon pois täältä toimistolta tarkastuksilla, niin se ongelma saattaa tulla siellä esille ku ollaan tarkastuksella. Silloin tavallaan heidän roolinsa on, että he tuovat tän ongelman esille. Tuo sen ylipäätään mun tietoon.”*

Tutkimustulosten perusteella itse työntekijän sekä muiden työyhteisön jäsenten ohella tärkeänä toimijan tai tahona, joka miellettiin kuuluvan osaksi varhaisen puuttumisen toimintamallia, oli työterveyshuolto. Tutkimustuloksista oli selvästi nähtävissä se, että vallitsevimmin näkemyksissä korostui työterveydenhuollon rooli nimenmaan yhteistyökumppanina sekä asiantuntija-avun ja tuen antajana niin esimieheen kuin työntekijään itseensä päin.

*”Neuvotteluissa – jossa esimies, työntekijä ja työterveyshuolto on mukana – laaditaan erinäisiä suunnitelmia ja kartoitetaan työkykyä, niin työterveyshuollolla on monessa tapauksessa hyvinkin tärkeä rooli asiassa. Tietysti työntekijä voi ottaa sinne aina yhteyttä.”*

Sellaisien asioiden tai ongelmien, jotka eivät kuulu esimiestoiminnan piiriin, selvittämisessä ja ratkaisemisessa työterveyshuollolla nähtiin tutkimustulosten mukaan olevan hyvinkin tärkeä rooli. Esimerkkeinä tämän tyyppisestä toiminnasta esimiehet mainitsivat muun muassa: diagnoosit, kuntoutus ja mahdollisen asiantuntijatuon.

*”Jos kyse on esimerkiksi terveydellisistä ongelmista, niin niillähän se asiantuntemus on ja me saadaan sieltä tietoa, et pystyykö henkilö niitä töitä enää tekemään vai ovatko ne käyneet sille liian raskaiksi tai vaativiksi.”*

Kuviossa 14 on lisäksi esitetty muutamia yksittäisiä ja vähemmän yleisiä toimijoita tai tahoja (*muut tahot toimijat*), jotka nousivat joissakin tutkimushaastattelussa esille. Näistä tyyppillisin oli esimiehen-esimiehen ja ylimmän johdon mieltäminen osaksi varhaisen puuttumisen toimintamallia tehtävänä – ongelmatilannetta lähinnä olevan – esimiehen tukeminen ja auttaminen.

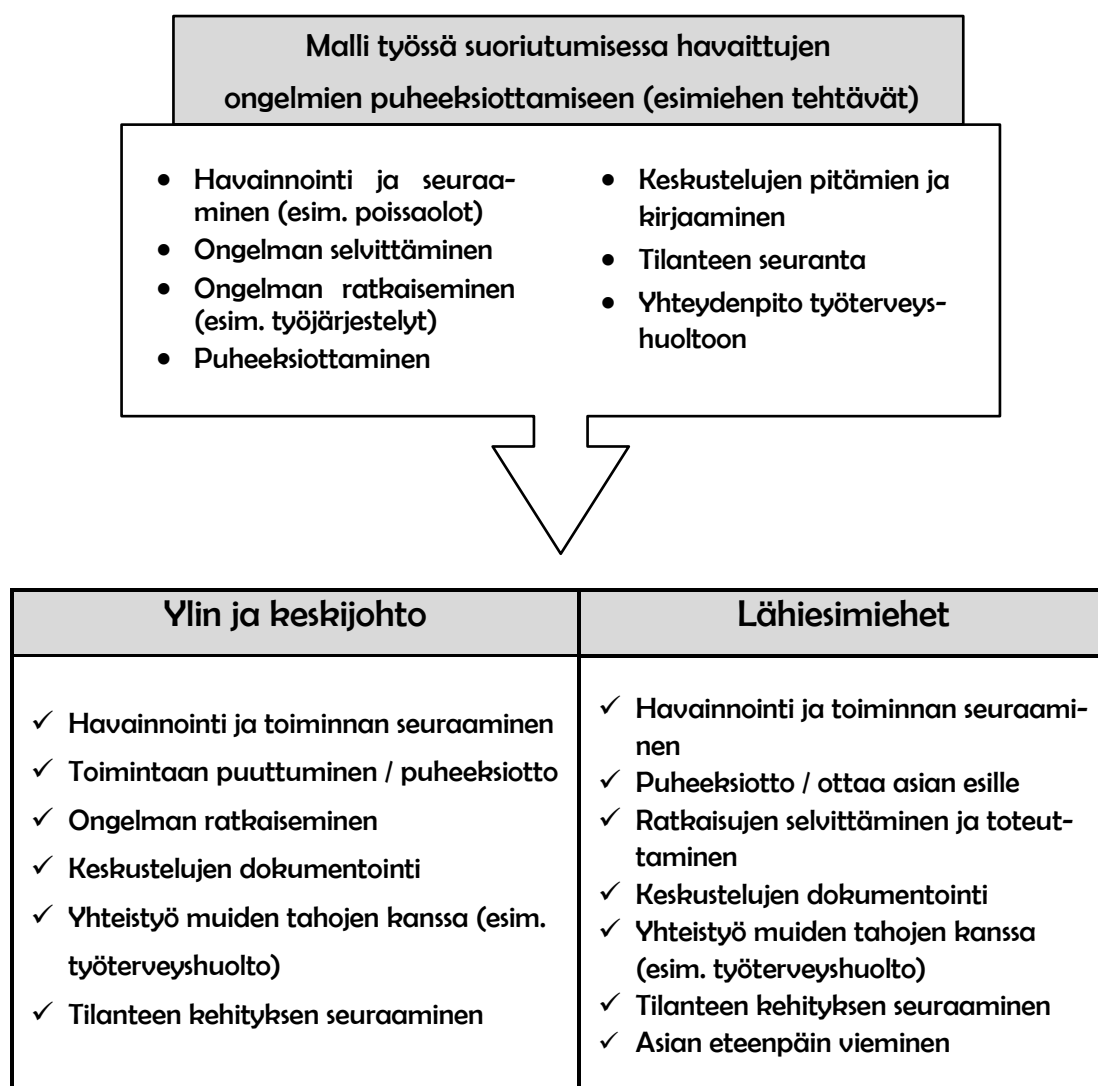
#### 5.2.4. Esimies osana varhaisen puuttumisen toimintamallia

Aiemmin tässä tutkimuksissa todettiin, että esimiehen rooli sekä varhaisen puuttumisen toimintamallissa että työyhteisössä ylipäättään on hyvin keskeinen, ja esimiehen nähtiin toimivan eräänlaisena yhdyssiteenä organisaation eri osien välillä. Päävastuu organisaation toimintaa häiritsevien ongelmien ratkaisemisesta lasketettiin esimiehien harteille. Lisäksi esimiehen välinpitämättömän asenteen uskottiin olevan yksi keskeisimmistä syistä, minkä vuoksi ongelmat työpaikoilla muotoutuvat vaikeammiksi selvittää.

*”Kyl mä näen, et tehtävä on hyvin vastuullinen ja keskeinen, koska oletus on se, että niinku yleisesti esimies on se aloitteentekijä. -- Esimiehen rooli on keskeinen ja näen et siihen liittyä tää ensisijainen vastuu.”*

Tutkimustulosten perusteella esimiesten näkemykset omasta roolistaan ja tehtävistään toimintamallissa olivat hyvin samansuuntaisia niin teoriakirjallisuudesta johdettujen käsitysten kuin koulutuksessa esitetyn toimintamallin kanssa. Kuviossa 15 on kuvattu haastateltujen esimiesten näkemyksiä tehtävistään suhteessa koulutuksessa esitetyn toimintamallin (liite 1) sisältöön.

Tutkimustulosten perusteella vertailuryhmien välillä ei voida sanoa olevan merkittäviä näkemyseroja, vaan oma rooli ja tehtävät varhaisen puuttumisen toimintamallissa ymmärretään hyvin samanlaisina. Molempien vertailuryhmien esimiehet painottivat esimiehen roolia ongelmatilanteeseen puuttumisessa, mitä myös koulutetussa toimintamallissa on korostettu. Mikäli esimies havaitsee ongelmia tai vaihtoehtoisesti kuulee niistä muuta kautta, nähtiin hänen velvollisuudekseen ottaa se asia aktiivisesti puheeksi.



Kuvio 15. Esimiehen tehtävät varhaisen puuttumisen toimintamallissa.

Tutkimustulosten perusteella yhtäältä ongelman puheeksiotossa painotettiin muun muassa esimiehen rakentavaa asennetta, toisaalta esimieheltä edellytettiin samassa yhteydessä myös tietynlaista uskallusta.

*”Jos sen esimiehen asenne on sellanen, et ’nyt mä laitan ton ruotuun’, niin se on ehkä hiukan väärä asenne. Esimiehen pitäisi asennoitua sillä tavalla, et se yrittää auttaa sitä ihmistä tai sitä tilannetta.”*

*”No esimies on tässä tavallaan ratkaisevassa asemassa. Hänen täytyy ottaa ongelmat puheeksi ja hänelle täytyy olla rohkeus tehdä näin --”*

Haastateltujen esimiesten mielestä esimiehen tehtävät toimintamallissa ei suinkaan päätty siihen, kun ongelmat otettu esille vaan ennemminkin päinvastoin. Esimiehen ymmärrettiin olevan mukana siihen saakka, kunnes asia on saatu selvitettyksi, minkä käytännössä nähtiin tarkoittavan sitä, että esimies huolehtii koko prosessista ollen tarvittaessa yhteydessä esimerkiksi työterveyshuoltoon tai yrittäen keskusteluissa etsiä työntekijän kanssa yhdessä keinoja ongelman ratkaisemiseksi.

*”Selvittää niitä eri vaihtoehtoja ja ottaa niitä eri toimijoita siihen mukaan. Et semmonen vastuunkanto, asioiden eteenpäin vieminen ja välittäminen. Jos se esimies ei sitä jostain syytä tee, niin se jää.”*

*”Sen esimiehen vastuulla on ensisijaisesti myöskin pitää se keskustelu tulevaisuuteen tähtäävänä ja ratkaisuhakuisena --”*

Lisäksi molemmissa vertailuryhmissä korostettiin käytyjen keskustelujen dokumentoinnin tärkeyttä – varsinkin, jos kyseessä on haasteellisempi ongelma. Dokumentoinnin nähtiin myös mahdollistavan toiminnan ja tilanteen paremman seurannan, joka tutkimustulosten perusteella miellettiin molemmissa vertailuryhmissä niin ikään yhtenä esimiehen tehtävistä varhaisen puuttumisen toimintamallissa.

*”Voi olla tilanteita, että jo puheeksiottaminen laukaisee toivotunmukaista toimintaa, mutta sitten, jos meillä on asia, joka vaatii toisenlaista toimintaa, niin silloin oman kokemukseni mukaan dokumentointi on tärkeää.”*

*”Sen varmistaminen, että näissä keskusteluissa on sitten ymmärretty asiat samalla tavalla eli mistä on keskusteltu, mitä on päätetty ja mitä toimenpiteitä on sovitettu tehtävän. Siinä tulee myös se jatkuvuus ja seurannan mahdollisuus.”*

Tiivistetysti haastateltujen esimiesten käsitykset omasta roolistaan ja tehtävistään voidaan tulkita olevan varsin yhdenmukaisia niiden odotusten ja velvoitteiden kanssa, joita Verohallinto on työnantajana – muun muassa koulutuksessa esitetyn mallin muodossa – heille esimiehinä asettanut. Lisäksi näkemykset vahvistavat myös osaltaan niitä käsityksiä, joita tämän tutkimuksen teoriaosuudessa aikaisemmin on esitetty. Tutkimustulosten mukaan esimies nähdään tärkeässä roolissa varhaisen puuttumisen toimintamallissa. Tämän roolin nähtiin sisältävän lukuisia eri tehtäviä ongelman havaitsemisesta sen jälkiseurantaan saakka.

### 5.2.5. Toimintamallin vaikutukset esimiestyöhön ja toiminnan haasteet

#### *Vaikutukset*

Tutkimushaastattelun viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kokevatko esimiehet varhaisen puuttumisen toimintamallin tarpeelliseksi. Heiltä kysyttiin myös, mitä vaikutuksia he näkevät koulutetulla toimintamallilla olevan omaan esimiestyöhönsä.

Tutkielman teoriaosuudessa nostettiin esiin muutamia asioita, joihin varhaisen puuttumisen toimintamallilla voidaan yrittää vaikuttaa. Manka ym. (2010: 38) mielestä varhaisen puuttumisen toimintamallin avulla on mahdollista muun muassa lisätä henkilöstön kokemaan turvallisuuden tunnetta sekä edistää työntekijöiden yhdenvertaisuutta.

Tutkimustulosten perusteella – koulutetun ja käytössä olevan – varhaisen puuttumisen toimintamallin vaikutukset esimiestyöhön ovat samansuuntaisia teoriassa esitettyjen väittämien kanssa. Esimiesten näkemykset toimintamallin tarpeellisuudesta ja sen vaikutuksista käytännön esimiestyöhön olivat myös vertailuryhmien välillä yhtenevät. Molempien vertailuryhmien esimiehet näkivät toimintamallin tarpeellisenä – osa hyvän esimiestyön kannalta jopa elintärkeänä.

*”En ois osannu tietyille asioille käytännössä tehdä mitään, jos ei olis ollu tietoa, et Verohallinnossa on tällöisiä tiettyjä malleja miten edetään.”*

Tutkimustulosten mukaan varhaisen puuttumisen toimintamallin nähtiin eniten lisäävän työntekijöiden yhdenvertaisuutta, yhdenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta asioiden käsittelyssä sekä helpottavan asian esille ottamista. Nämä vaikutukset nimettiin laajalti molemmissa vertailuryhmissä.

Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden välisen yhdenvertaisuuden tai tasapuolisuuden uskottiin lisääntyvän, mikäli työntekijät ovat tietoisia siitä, miten tietyissä “ongelmatilanteissa” työyhteisössä toimitaan. Toimintamallien myötä arveltiin myös työntekijän luottamuksen esimiestään kohtaan lisääntyneen, sillä henkilöstö tietää, että kaikkien kanssa menetellään samalla tavalla.



*”Se, että meillä on yhtäläinen ohjeistus miten toimia, niin sekin sitä työntekijöiden tasapuolista kohtelua mun mielestä sitten edistää. Henkilöstö tietää, että samalla tavalla puututaan sitten kaikkiin samantyyppisiin tilanteisiin.”*

*”Kun näistä on myös henkilöstöä informoitu, niin luulisin, että henkilöstönkin pitäis voida luottaa, että esimies käyttää näitä samalla tapaa ja yhteistä menettelytapaa noudattaen. Tietää, missä tilanteessa puututaan ja millä tavoin.”*

Vertailuryhmien esimiesten näkemykset toimintamallin vaikutuksista olivat varsin yksimielisiä myös siltä osin, että valtaosa haastatelluista esimiehistä uskoi toimintamallin lisänsä johdonmukaisuutta asioiden käsittelyssä ja yhtenäistäneen esimiesten käytäntöjä. Aikaisemmin toiminta ei ole ollut niin ohjeistettua, minkä vuoksi asioihin puuttuminen on saattanut esimiesten mukaan olla hyvinkin erilaista eri työyhteisöissä tai sitä ei ole tehty ollenkaan.

*”Kyllä mä oon kokenut nämä tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Näiden mallien kautta pystyy jotenkin johdonmukaisesti kuutioimaan sitä ongelmaa, et mistä on oikeesti kysymys, mitä asioita pitää ottaa huomioon ja mitä pitää tehdä?”*

*”On ymmärtänyt, et meillä täällä hallinnossa on ollut hyvinkin erilaista toimintaa, ja tietysti se pahin mahdollisuus on se, että ne ongelmat on lakaistu maton alle.”*

*”Ennen kuin näitä malleja ei ollu, niin tällasia arkaluonteisia keskusteluja olin hyvin vaikea lähteä käymään eikä niitä oikeastaan käytykään. Nyt kun on tällaset säännöt, niin mun on hirmu paljon helpompi perustella se, että se on mun tehtävä käydä nää keskustelut”*

Varhaisen puuttumisen toimintamallilla voidaan – tutkimustulosten perusteella – sanoa olevan myös esimiestyötä helpottava vaikutus. Haastateltujen esimiesten näkemysten välillä vallitsi vahva yksimielisyys eikä vertailuryhmien välillä havaittu huomionarvoisia näkemuseroja. Toimintamallin nähtiin muun muassa tukevan esimiestä asioiden käsittelyssä, aktivoivan ja helpottavan asioihin tarttumista sekä parantavan esimiehen tekemän seurannan mahdollisuuksia. Edellä mainittujen ohella osa esimiehistä arvioi sillä olevan asioiden käsittelyä selkeyttäviä ja mahdollisesti jopa ongelmia ennaltaehkäiseviä vaikutuksia.

*Haasteet*

Tutkimushaastattelun – varhaisen puuttumisen teeman – tavoitteena oli lisäksi etsiä vastausta siihen, millaisia haasteita esimiehet ovat toimintamallia soveltaessaan kohdanneet ja miten mallia voitaisiin tulevaisuudessa mahdollisesti vielä kehittää.

Esimiesten näkemykset toimintamallin käytön haasteista olivat vertailuryhmien välillä varsin samanlaisia. Vertailuryhmien esimiesten kohtaamia haasteita kuvataan taulukossa 5. Toimintamallin kehittämisen osalta yhtäältä esimiesten huomio kiinnittyi itse toimintamallien ja -tapojen tehostamiseen, mutta samassa yhteydessä myös esimies- sekä alaistaitojen kehittäminen nousivat esille monissa vastauksissa. Esimiesten mielipiteitä kehittämisenkohteista ja keinoista on esitetty niin ikään taulukossa 5.

Ylivoimaisesti haasteellisimpana, molempien vertailuryhmien esimiesten kohdalla, nähtiin ongelmien havainnointi. Ylimmän ja keskijohdon toimesta havainnoinnin haasteellisuutta selitettiin yhtäältä vajavaisilla kollega- tai alaistaidoilla. Tutkimustulosten mukaan esimies on tietoinen ongelmista useimmiten viimeisenä, minkä vuoksi hänen voidaan nähdä olevan hyvin riippuvainen muiden työntekijöiden tekemistä havainnoista. Toisaalta molemmissa vertailuryhmissä havainnoinnin uskottiin linkittyvän myös esimiehen ajankäytöllisiin haasteisiin; esimiehen pitäisi irrottaa muulta työltä aikaa, jotta ennättäisi havainnoimaan mahdollisia ongelmia.

Taulukko 5. Varhaisen puuttumisen haasteet ja kehittäminen.

	Ylin ja keskijohto	Lähiesimiehet
<b>Haasteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongelmien havainnointi</li> <li>• Työntekijän asennoituminen ongelman ratkaisemiseen</li> <li>• Rohkeus puuttua havaittuihin ongelmiin</li> <li>• Työajan riittävyys</li> <li>• Ongelmien siirtyminen esimieheltä toiselle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongelmien havainnointi</li> <li>• Työntekijän asennoituminen ongelman ratkaisemiseen</li> <li>• Rohkeus puuttua havaittuihin ongelmiin</li> <li>• Työajan riittävyys</li> <li>• Ongelmien siirtyminen esimieheltä toiselle</li> </ul> <p>⇒ Esimiehen oma jaksaminen</p>
<b>Kehittämiskohteet &amp; -toimenpiteet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Poissaolojen seuranta <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Automaatti-ilmoitus esimiehelle sähköisesti</li> </ul> </li> <li>2) Esimies- ja alaistaitojen kehittäminen</li> <li>3) Oman esimiehen tai Hallintoyksikön tuen lisääminen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Poissaolojen seuranta <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Automaatti-ilmoitus esimiehelle sähköisesti</li> </ul> </li> <li>2) Rohkeus <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Lisäohjeistusta puuttumisen kriteereistä</li> <li>➢ Esimerkkitapauksia</li> </ul> </li> <li>3) Lähiesimiehen jaksaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Oman esimiehen tuki</li> </ul> </li> </ol>

Tutkimustulosten perusteella osa molempien vertailuryhmien esimiehistä koki haasteelliseksi puuttua havaittuihin ongelmiin rohkeasti.

*”Tietysti se puheeksiottaminen. Se, että epäilee, että jollakin on alkoholiongelma, niin siinä on aika iso kynnys tällainen epäily esittää, jos ei ole aivan varma -- vaatii useamman päivän kypsytelyä ennen kuin on rohkeutta siihen puuttua.”*

Myös työntekijän ”vääränlaisella” asenteella kerrottiin olevan ongelman ratkaisemista heikentävä vaikutus. Mikäli työntekijä ei itse tunnista sitä ongelmaa, jonka muut työntekijät tai hänen esimiehensä on havainnut, saattaa hän kieltäytyä vastaanottamasta

apua, mikä monien esimiesten mielestä tekee ongelman selvittämisestä entistä haasteellisempää.

*”Sen asian puheeksiottaminen, et henkilöllä oli asenneongelma, oli vaikea vaikka koulutuksen olinkin käynyt. Et ylipäättänsä se, millä tavalla asioita ottaa esille, ettei vastapuoli loukkaannu asiasta tai suhdaudu siihen jollakin tapaa väärin.”*

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi molemmissa vertailuryhmissä koettiin haasteelliseksi tilanteet, joissa vanha ongelma siirtyy väistyvältä esimieheltä uutena ongelmana aloittavalle. Tällaisissa tilanteissa esimiehet kokivat varhaisen puuttumisen mallin hyödyttömäksi.

*”Ongelma on myös se, että meillä puhutaan varhaisen puuttumisen toimintamallista, vaikka meillä pitäisi olla myöhäisen puuttumisen toimintamalli. Jos ongelma on ollut talossa jo 20 vuotta, niin miten me voidaan soveltaa siihen varhaisen puuttumisen toimintamallia, kun siihen ei ole koskaan puututtu.”*

Tutkimustulosten mukaan osa lähiesimiehistä määritteli oman jaksamisensa niin ikään yhdeksi toiminnan haasteeksi. Omalta esimieheltä saatu riittävä tuki, varsinkin hankalimmissa ongelmatilanteissa, koettiin oman jaksamisen kannalta merkittävänä asiana.

Tutkimustuloksista, toimintamallin kehittämiskohteiden ja -toimenpiteiden osalta, vertailuryhmien esimiesten näkemysten välillä voidaan havaita sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia. Molemmista vertailuryhmistä nostettiin esille ajatus poissaolojen seurannan automatisoinnista ja sähköistämisestä.

*”Semmosta toivoisi, kun on otettu tää KIEKU-järjestelmä, niin siihen sais jonkinlaisen automaation, joka kertois lähiesimiehelle, että nyt on rajat ylitetty – esimerkiksi sairauspoissaolojen suhteen.”*

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että pääsääntöisesti molemmissa vertailuryhmissä itse varsinaista varhaisen puuttumisen toimintamallia pidettiin riittävänä sellaisenaan. Ylimmän ja keskijohdon näkemysten mukaan kehittämistoimenpiteet olisi sen sijaan järkevä suunnata esimies-, kollega- ja alaistaitojen kehittämiseen, minkä uskottiin vahvistavan ongelmien havainnointia työyhteisössä ja näin ollen helpottavan myös niihin puuttumista. Lisäksi tulevaisuudessa olisi tärkeää huolehtia siitä, että esi-

miehet saavat riittävästi tukea niin omalta esimieheltään, kollegoiltaan kuin Hallintoyksiköstäkin haastavia ongelmia kohdatessaan.

*”Hyvä, että mallit on olemassa ja tietää miten se prosessi etenee, mutta se tuki siihen päälle on tosi tärkeä. -- Et sitä tukea ois saatavilla, kun se tilanne tulee, koska se tuentarve on kyllä välitön.”*

Lähiesimiesten näkemykset muistuttavat ylimmän ja keskijohdon näkemyksiä siltä osin, että molemmissa korostuu esimiehen saaman tuen merkitys. Näkemykset puolestaan eroavat toisistaan sen osalta, että osa lähiesimiehistä kaipasi toimintamalleihin lisäohjeistusta puuttumisen edellytyksiin, jotta asioihin puuttuminen helpottuisi ja perusteetomalta toiminnalta vältyttäisiin. Osa lähiesimiehistä kehittäisi mallia konkreettisempaan suuntaan ja uskoi, että se lisäisi mallien käytettävyyttä.

*”Se, että minkälaisella kynnyksellä sellanen (lue: informoiminen työterveyshuoltoon) mennään tekemään. Mä koen sen suurena ongelmana ja pitäisi tarkemmin miettiä niitä kriteerejä.”*

Edellä olemme käsitelleet haasteltujen esimiesten näkemyksiä varhaisen puuttumisen toimintamallin mahdollisista vaikutuksista heidän omaan esimiestyöhön. Tutkimustulosten perusteella emme havainneet merkittäviä näkemyseroja vertailuryhmien esimiesten välillä. Tutkimustulosten mukaan toimintamallin uskottiin lisänneen työntekijöiden tasavertaisuutta, johdonmukaisuutta asioiden käsittelyssä sekä helpottaneen asian esille ottamista.

Tässä luvussa on nostettu esiin niitä haasteita, joita haastatellut esimiehet ovat toimintamallia soveltaessaan kohdanneet. Lisäksi olemme etsineet keinoja, miten mallia voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Vaikka haasteet vertailuryhmien välillä koettiin hyvin samanlaisiksi, löytyi esimiesten näkemyksistä toimintamallien kehittämisen suhteen joitakin eroavaisuuksia.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Useat viranomaistahot ovat viime vuosien aikana ilmaisseet huolensa suomalaisten työelämän laatua ja työntekijöiden hyvinvointia kohtaan. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrettyjen työntekijöiden osuus kaikista maamme työkäisistä on huomattavan suuri. Samanaikaisesti työntekijöiden kokema henkinen raskaus on tutkitusti lisääntynyt – etenkin valtion työpaikoilla. Keski-ään ylittäneen työntekijän ennenaikaisen eläköitymisen johdosta aiheutuneet kokonaiskustannukset saattavat työnantajan osalta kohota satoihin tuhansiin euroihin.

Suomalaisen työelämän vallitsevat olosuhteet huomioiden, on työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen liittyvä toiminta nähtävissä isona haasteena niin työnantajille kuin yksittäisille työntekijöillekin. Useissa tutkimuksissa johtamisella on havaittu olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimiestyölle – työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen näkökulmasta – on yhtäältä asetettu lainsäädännöllisiä vaatimuksia, ja toisaalta sille on löydettävissä myös taloudellisia perusteita. Tämän tutkielman toinen pääteema, varhainen puuttuminen, on yksi esimiestyön instrumentti, jonka avulla työntekijöiden työhyvinvointia ja -kykyä on mahdollista ylläpitää sekä edistää. Perusajatuksena on, että ongelma on mahdollista ottaa puheeksi sekä ratkaista ennen kuin tilanne pahenee ja muuttuu vaikeammaksi selvittää.

Määrittelimme aiemmin tutkielman tutkimuskysymykset seuraavasti:

1. Minkälaisina esimiehet kokevat omat mahdollisuutensa vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin?
2. Millä tavoin varhaisen puuttumisen koulutuksessa esitetyt toimintamallit ovat muuttaneet arjen esimiestyötä?
3. Millaisin toimenpitein esimiesten valmiuksia työhyvinvoinnin edistäjinä olisi mahdollista lisätä?

Tutkielman teoriaosuudessa luodaan viitekehys empiiriselle tutkimukselle. Teoriakirjallisuuden avulla pyrittiin löytämään työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvointiin vai-

kuttavia tekijöitä, lainsäädännöllisiä ja taloudellisia perusteita työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä pohdittiin työhyvinvointia ja sen johtamista osana henkilöstöjohtamista. Lisäksi tutkittiin varhaisen puuttumisen toiminnan sisältöä teoriakirjallisuuden ja siinä esitettyjen toimintamallien avulla sekä esimiehen roolia ja tehtäviä toimintamallissa.

Teoriassa esitettyjen havaintojen tueksi toteutettiin tutkielman empiriaosassa teema-haastattelut, joihin haastateltaviksi valittiin yhteensä 15 Verohallinnon esimiestä, joista kaikki olivat osallistuneet Verohallinnon sisäiseen varhaisen puuttumisen koulutukseen vuosien 2010–2011 aikana. Valitut esimiehet muodostivat tutkielman kaksi vertailuryhmää: ylin ja keskijohto sekä lähiesimiehet. Esimiesten teema-haastatteluissa esittämiä näkemyksiä vertailtiin empiriaosuudessa näiden kahden vertailuryhmän välillä. Yleisesti ottaen tutkimustulosten perusteella esimiesten näkemykset eivät eronneet merkittävästi toisistaan vertailuryhmien välillä. Näkemyksistä löydettiin hyvin paljon yhteneväisyyksiä molempien tutkimusteemojen kohdalla, ja ne myös osaltaan tukivat teoriassa aiemmin esitettyjä havaintoja.


### 6.1. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Tutkimustuloksista on havaittavissa, että työhyvinvointi tunnustettiin tärkeäksi osaksi esimiestyötä. Lisäksi vertailuryhmät voidaan tulkita olevan varsin yksimielisiä siitä, ettei työhyvinvoinnin johtamista pysty tai ole järkevää erottaa muusta johtamistyöstä. Näin ollen teoriaosuudessa esitetty näkemys siitä, että työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen ydinasioita ja tulee ymmärtää yhtenä osana organisaation johtamiskokonaisuutta, saa tämän tutkimuksen tulosten perusteella lisää vahvistusta osakseen.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää esimiesten motiiveja ja keinoja työntekijöidensä työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen. Tutkimuksessa havaittiin työhyvinvoinnin ylläpidolla ja edistämisellä olevan sekä *organisaatio-* että *yksilöllähtöisiä* perusteita. Taulukossa 6 on kuvattu työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen sekä esimiestyön välistä suhdetta.

Tässä tutkielmassa saadut tulokset tukevat mielestäni vahvasti niin teoriaosuudessa määritellyn työhyvinvoinnin käsitteellistä kuin esimiestyön toiminnallistakin sisältöä. Tutkimuksessa työhyvinvointiin vaikuttavien taustatekijöiden kirjon havaittiin olevan hyvin laaja, ja keinoja sen ylläpitämiseksi sekä edistämiseksi olevan niin ikään useita.

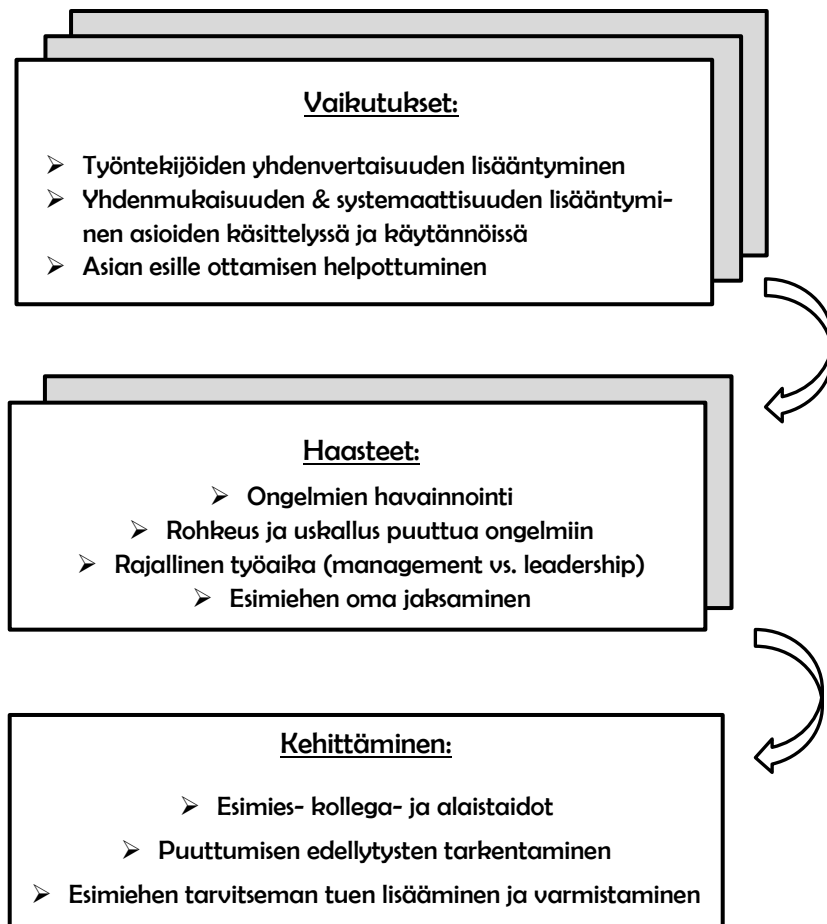
Taulukko 6. Työhyvinvoinnin ja esimiestyön välinen suhde.

Työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen	Esimiestyö
<p style="text-align: center;"><b>MIKSI?</b></p>	<p>⇒ Laadullisten ja määrällisten tavoitteiden saavuttaminen (organisaatiolähtöinen näkökulma)</p> <p>⇒ Osoitus hyvin tehdystä esimiestyöstä, oman työn helpottaminen (yksilölähtöinen näkökulma)</p>
<p style="text-align: center;"><b>MITEN?</b> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ylläpidä ja kehittää työntekijöiden osaamista</li> <li>✓ Kohtele tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti</li> <li>✓ Kerro tavoitteet ja odotukset selkeästi</li> <li>✓ Luo hyvät olosuhteet työskentelylle</li> <li>✓ Järjestä työt hyvin, tiedot ja taidot huomioiden</li> <li>✓ Huolehdi asioiden selkeästä tiedottamisesta</li> <li>✓ Toimi esimerkillisesti ja vastuullisesti</li> <li>✓ Mahdollista osallistuminen ja vuorovaikutus</li> <li>✓ Ole luottamuksen arvoinen ja kannna vastuusi</li> <li>✓ Kuuntele, huomioi ja arvosta kaikkia</li> </ul>

Tutkielman kaksi muuta tutkimuskysymystä liittyivät puolestaan varhaiseen puuttumiseen. Yhtäältä kysymysten tavoitteena oli selvittää esimiesten näkemyksiä Verohallinnon käytössä olevista varhaisen puuttumisen toimintamalleista ja sen tavoitteista. Tut-



kimuksessa havaittiin esimiesten näkemysten tukevan vahvasti tutkielman teoriaosassa esitettyjä käsityksiä varhaisen puuttumisen tavoitteista. Toisaalta tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään toimintamallien vaikutuksia esimiestyöhön, esimiesten kohtaamia haasteita sekä mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksessa tehdyt havainnot varhaisen puuttumisen toimintamallien vaikutuksista, haasteista ja kehittämisestä on kerätty yhteen ja esitetään kuviossa 16.



Kuvio 16. Varhaisen puuttumisen vaikutukset, haasteet ja kehittämistarpeet.

Tutkimuksessa havaittiin toimintamallin käyttöönoton vaikutusten olevan hyvin samantyyppisiä tutkielman teoriaosuudessa esitettyjen vaikutusten kanssa. Sen havaittiin helpottavan, selkeyttävän sekä yhtenäistävän toimintaa työpaikoilla sekä esimiehen että

työntekijöidenkin näkökulmasta. Esimiestyön osalta tutkimuksen tärkein havainto lie-  
nee se, ettei ongelmia enää kielletä ja lakaista maton alle vaan niihin on tartuttu yhden-  
mukaisesti ja systemaattisesti.

Tämän tutkielman tulokset vahvistavat niitä haasteita, joita varhaisen puuttumisen toi-  
minnalla on aikaisemmin havaittu olevan. Erittäin haasteellisena pidettiin ongelmien  
havaitsemista, mikä mahdollistaa tarpeeksi varhaisessa vaiheessa tapahtuvan puuttumi-  
sen. Esimiehen roolin toimintamallissa voidaan käsittää olevan keskeinen ja häneltä  
edellytetään rohkeutta puuttua havaittuihin ongelmiin. Vastuun ongelmien esille ottami-  
sista havaittiin työyhteisössä jakautuvan myös työntekijöille, ja yksilöiden aktiivista ja  
oma-aloitteista suhtautumista ongelmien havainnoinnissa sekä asioiden puheeksi otta-  
misessa korostettiin. Osan esimiehistä havaittiin olevan jopa riippuvaisia muiden työn-  
tekijöiden tekemistä havainnoista. Teoriaosuuden havainnot – niin työhyvinvoinnin  
johtamisesta kuin varhaisesta puuttumisesta – kuvastavat empiirisen tutkimuksen perus-  
teella hyvin tässä tutkielmassa haastateltujen esimiesten ajatuksia.

## 6.2. Tutkimusteemojen käsitteleminen tulevaisuudessa

Tässä tutkielmassa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamista sekä varhaisen puuttumisen  
toimintaan esimiehen näkökulmasta, ja tutkielman empiiriset tulokset perustuvat haasta-  
teltujen esimiesten subjektiivisiin näkemyksiin tutkimusteemoista. Mahdollisissa jatko-  
tutkimuksissa tutkimusteemoja voitaisiin lähestyä täysin toisenlaisesta suunnasta. Tule-  
vaisuudessa tutkimusaihetta olisi luontevaa tarkastella esimerkiksi henkilöstön näkö-  
kulmasta, mikä laajentaisi näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen.

Tulevaisuudessa hyvä jatkotutkimuksen aihe voisi olla, tutkielman havainnoissa yhtenä  
haasteena esitetty, ongelmien varhainen havainnointi sekä kollega- ja alaistaitojen väli-  
nen yhteys. Uskon, että tämänsuuntainen tutkimus tarjoaisi lisämahdollisuuksia varhai-  
sen puuttumisen toimintamallien kehittämiseksi.

## LÄHDELUETTELO

- Ahonen, Guy (1995). Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudellinen merkitys. Teoksessa: Hyvä työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja, 25–30. Toim. Matikainen, Esko, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Antti-Poika, Mari (2011). Hyvä työkyky: Työkyvyn tukemisen malli. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Saatavissa 29.11.2012. <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF>.
- Arnkil, Robert, Tuula Heiskanen, Esa Jokinen, Risto Nakari & Leena Piispa (2008). Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen: Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto.
- Beer, Michael, Paul Lawrence, D. Quinn Mills & Richard Walton (1984). *Managing Human Asset*. New York: Fress Press.
- Blomberg, Jenni, Raija Gould & Helka Hytti (2011). Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden työttömyys- ja sairaustausta eri eläkejärjestelmissä. Helsinki: Kansaneläkelaitos. Saatavissa 11.10.2012: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26640/Nettityopapereita26.pdf?sequence>.
- Cavén-Suominen, Suvi (2005). Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys: Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle. Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa 5.12.2012: [http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx).

- Cooper, Cary & Sue Cartwright (1994). Healthy mind; healthy organizations - a proactive approach to occupational stress. *Human Relations* 47: 455–471.
- Danna, Karen & Ricky W. Griffin (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* 25: 357–384.
- Elovainio, Marko, Mika Kivimäki & Jussi Vahtera (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychological Predictor of Health. *American Journal of Public Health* 92:1, 105–108.
- Elovainio, Marko, Mika, Kivimäki, Jussi Vahtera & Jane Ferrie (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 60: 27–34.
- Epitropaki, Olga & Robin Martin (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90:4, 659–676.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner & Barbara Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. Yhdysvallat: John Wiley and Sons Inc.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Juuti, Pauli (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 77–91. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOY.
- Juuti, Pauli (1988). Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2. Kokemäki: Aavaranta Oy.
- Juvonen-Posti, Pirjo & Janne Jalava (2008). Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008: 34. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa 5.12.2012: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3736.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3736.pdf).
- Järvinen, Pekka (2001). Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Järvinen, Pekka (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- Karasek, Robert (1979). Job Demands, Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24: 9, 285–308.
- Kinnunen, Tommi & Ville Saarikoski (2006). Toivon johtamisella työhyvinvointia! Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 107–119. Helsinki: WSOY.
- Kirmeyer, Sandra & Thomas Dougherty (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology* 41, 125–139.
- Kivimäki, Mika, Marko Elovainio & Jussi Vahtera & Marianna Virtanen (2005). Johtaminen ja työntekijän hyvinvointi. Teoksessa: Terveys ja johtaminen: Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti, 150–161. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.

- Komulainen, Marjatta (2011). Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa 27.11.2012:[http://www.tyoturva.fi/files/2257/Aktiivinen\\_tuki.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/2257/Aktiivinen_tuki.pdf).
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2007). Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos. Saatavissa 23.11.2012: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelamankehittaminen/tyohyvinvointi/Documents/tyohyvinvointisuositus.pdf>.
- Laitinen, Heikki, Marko Vuorinen & Antti Simola (2009). Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Latva-Kiskola, Elina (2006). Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa: Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut, 39–54. Toim. Lilli Sundvik. Helsinki: Edita.
- Lehto, Anna-Maija & Hanna Sutela (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa 5.12.2012: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf).
- Leppänen, Anneli (2002). Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa: Työyhteisön terveys ja hyvinvointi, 36–44. Toim. Lindström, Kari & Anneli Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Leppänen, Anneli (1995). Oppivassa organisaatiossa työkyky kehittyy. Teoksessa: Hyvä työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja, 406–415. Toim. Matikainen, Esko, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Lindström, Kari (1995). Työyhteisön kehittäminen. Teoksessa: Hyvä työkyky: Työkyyvyn ylläpidon malleja ja keinoja, 371–382. Toim. Matikainen, Esko, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manka, Marja-Liisa, Maija-Leena Kaikkonen & Sanna Nuutinen (2007). Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistoiminnan avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Manka, Marja-Liisa (2008). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, Marja-Liisa, Liisa Hakala, Sanna Nuutinen & Riitta Harju (2010). Työn iloa ja imua: Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Manka, Marja-Liisa & Liisa Hakala (2011). Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: Tukea tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Maslach, Christina & Michael P. Leiter (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers Inc.
- McGregor, Douglas (1960). *Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Moyle, Penny (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work and Stress* 12: 1, 29–49.

- Nakari, Maija-Liisa (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto Studies in Education, Psychology and Social Research 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa 16.11.2012: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence>.
- Nikkola, Tiina & Esa Rovio & Olli Salmi (2010). Yksilö ryhmässä ja yhteisössä. Teoksessa: Keskusteleva johtaminen. Toim. Pauli Juuti ja Esa Rovio. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Nummelin, Tarja (2008). Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.
- Oksanen, Tuula (2009). Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja D-sarja osa 876.
- Otala, Leenamajja & Guy Ahonen (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, Leena & Juhani Nikkilä (2010). Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1991). Ihmisten johtaminen. Helsinki: Aavaranta Oy.
- Rajamäki, Pentti, Onerva Vartiainen & Eero Voutilainen (1982). Työyhteisön kehittäminen: Toimiva yritys 4. Porvoo: WSOY.
- Rauramo, Päivi (2008). Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.



- Salminen, Ari (2004). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, Ari (1999). Vertailevan metodin tutkimuksellinen perusta? Johdatusta hallintotieteellisen vertailun metodologiaan. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 223, Hallintotiede 25.
- Sinkkonen, Sirkka & Helena Taskinen (2005). Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa: Terveys ja johtaminen: Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä, 78–104. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Smith, Sandy (2008). Leadership's Effects on Employee Health, Well-Being. *Occupational Hazards* 70: 8, 18–19.
- Sparks, Kate, Brian Faragher & Cary L. Cooper (2001). Well-being and occupational health 21<sup>st</sup> century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 489–509.
- Suonsivu, Kaija (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Suutarinen, Marjaana (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen, 11–44. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Terävä, Kimmo & Pirkko Mäkelä-Pulsa (2011). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Valtiokonttori (2007). Avoimuutta arkeen: Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.
- Valtiovarainministeriö (2011). Vertailuryhmien graafinen vastausjakauma vuosittain. Verohallinnon vertailuryhmä.

- Valtiovarainministeriö (2010). Henkilöstökyselyjärjestelmä työtyytyväisyyden ja palkkausjärjestelmän toimivuuden selvittämiseksi.
- Verohallinto (2013). Yleisesite. Saatavissa 12.3.2013: [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinnon\\_esittely%2812988%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinnon_esittely%2812988%29).
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2009). Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, 269–278. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.
- Vesterinen, Pirkko (2006). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOY.
- Viitala, Riitta (2006). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuori, Jari & Juha Siltala (2005). Työorientaatiot, hyvinvointi ja johtamistehtävät. Teoksessa: Terveys ja johtaminen: Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti, 162–189. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Warr, Peter (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 193–210.
- Weinberg, Ashley & Cary Cooper (2007). *Surviving the Workplace: A Guide to Emotional Well-being*. London: Thomas Learning.
- Weinberg, Ashley & Francis Creed (2000). Stress and psychiatric disorder in healthcare professionals and hospital staff. *The Lancet* 355, 533–537.

- Wink, Heini (2006). Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 139–153. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOY.
- Wright, Thomas A. & Ching-Chu Huang (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior* 33, 1188–1192.
- Wright, Thomas, Russell Cropanzano & Douglas Bonett (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 84–94.
- Zineldin, Mosad & Anders Hytter (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *International Journal of Human Resource Management* 23: 3, 748–758.

## LIITE 1. Malli työssä suoriutumisen havaittujen ongelmien puheeksi ottamiseen.

### Työkykyongelman synty

Henkilön työkyky voi heiketä esim. sairauden tai oman elämäntilanteen ongelmien vuoksi. Myös työn vaatimusten kasvaessa tai työnkuvan muuttuessa työkyky voi alentua. Työyhteisön ongelmat, työn organisoinnin puutteet tms. voivat myös olla laukaisevana tekijänä.

### Varhaisen reagoinnin tavoitteet

Varhaisella reagoinnilla halutaan tunnistaa tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa työkyvyn laskua ja jopa uhata työkykyä. Kun ongelma on tunnistettu, etsitään yhdessä apua tilanteen parantamiseksi.

- Aktiivinen asioihin reagointi edellyttää suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä ja tietoisuutta

Tavoitteena on, että henkilö jää terveenä vanhuuseläkkeelle. Se edellyttää sujuvaa yhteistyötä henkilöstön, johdon ja työterveyshuollon välillä.

- Tavoitteet, toimintatavat ja käytännöt sovitaan ja tarkastetaan työterveyshuollon vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa.

### Työjärjestelyratkaisut

Mahdolliset työjärjestelyt, jotka voivat olla joko määräaika- tai pysyviä:

- työergonomian parantaminen
- työvälineiden muokkaaminen
- työn uudelleen organisointi
- työkierto
- uudelleen kouluttaminen

### ONGELMAN SYNTYMINEN

Sairastuminen  
Tyytymättömyys työhön  
Työyhteisöön liittyvät ongelmat  
Työn organisoinnin puutteet  
Työn vaatimukset ja suorituskyky ristiriidassa  
Elämäntilanteen ongelma  
Päihdeongelma



### ONGELMAN HAVAITSEMINEN

Työtoverit  
Esimies  
Työntekijä itse  
Työsuojeluhenkilöstö  
Työterveyshuolto  
Asiakkaat



### ONGELMAN SELVITTÄMINEN

Työpaikalla esimiehen johdolla  
Työterveyshuollossa



### ONGELMAN RATKAISEMINEN

Sairauden hoito  
Koulutus, työkierto  
Työn uudelleen organisointi  
Yksilölliset työjärjestelyt, työkokeilu  
Työyhteisön hoito  
Työnjohdolliset menettelyt  
Eläkeratkaisut

## Poissaolojen seuranta

Esimies seuraa poissaolojen määrää ESS:stä ja työajanseurantaraporteilta. Esimies voi tarvittaessa pyytää listauksia henkilöstöhallinnolta.

Esimiehen tulee käydä keskustelu alaisen kanssa, jolla on sairauspoissaoloja:

- 3 kpl tai useampia lyhyitä (1-3 vrk) poissaoloja per 4 kk
- 3 kpl viikonloppuun liittyviä yhden päivän poissaolo per 3 kk
- 1 kpl yli 10 vrk:n yhtäjaksoinen poissaolo
- kumulatiivisesti 12 kk aikana 30 vrk tai enemmän poissaolopäiviä.

Myös lyhyisiin sairauspoissaoloihin puuttuminen on merkityksellistä, koska niiden taustalta voi löytyä vakavampia työkykyongelmia ennustavia työntekijään, työoloihin ja/tai työyhteisöön liittyviä tekijöitä.

Virkaehtosopimuksen mukaisesti sairauspoissaolot todistetaan seuraavasti:

- 1 – 3 päivää omalla ilmoituksella
- 4-5 päivää työterveyshoitajan todistuksella
- yli 5 päivää lääkärintodistuksella.

Työnantajalla on yleiseen työnjohto- ja valvonta-oikeuteen liittyvä mahdollisuus pyytää lääkärintodistus jo ensimmäisestä sairauspoissaolopäivästä, mikäli erityiset syyt sitä edellyttävät.

## Puheeksi ottaminen

Avainasemassa ovat työntekijä itse, esimies, työtoverit, työsuojelu ja työterveyshuolto. Aktiivisella puheeksi ottamisella pyritään määrittelemään ongelma ajoissa. Kyse on työntekijän auttamisesta ja välittämisestä ja myös esimiehen velvollisuudesta selvittää ja ratkaista ongelmia.

Puheeksi ottaminen on syytä tehdä järjestelmällisesti ja kirjata käyty keskustelu. Keskustelusta on laadittu oma lomakkeensa.

Keskustelussa tulee käsitellä vain työssä selviytymistä ja siihen liittyviä asioita, mutta ei sairauksia tai terveydentilaan liittyviä luottamuksellisia tietoja. Työntekijä voi pyytää keskusteluun mukaan luottamusmiehen tai työsuojeluvaltuutetun. Esimies voi kääntyä tarvittaessa työterveyshuollon puoleen.

Ongelma ei yleensä ratkea yhdellä keskustelukerralla. Keskustelussa sovitaan ja kirjataan, mitä ongelman ratkaisemiseksi tehdään (esim. työterveyshuollossa käynti, työtehtävien uudelleenjärjestely jne.). Samalla sovitaan aika jatkokeskustelulle, jossa seurataan miten sovitut toimet ovat vaikuttaneet.

## Työterveyshuolto mukaan tarvittaessa

Jos käydyn keskustelun perusteella ongelman syyksi paljastuvat selvästi työhön liittyvät syyt, esimerkiksi puutteellinen osaaminen tai tyytymättömyys työhön ja työtehtäviin, työterveyshuoltoa ei tarvitse ottaa mukaan.

Useimmat työkykyyn liittyvät ongelmat edellyttävät työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyötä. Jos ongelma ei johdu työstä, esimies ohjaa työntekijän työterveyshuoltoon. Vastuu seurannasta ja sovitusta toimenpiteistä pysyy esimiehellä.

Työterveyshuollon tavoitteena on ennalta ehkäistä työkykyongelmien syntyminen mm. terveystarkastuksin, sairaanhoitotoimenpitein ja ohjaamalla kuntoutukseen.

## Työhön paluu pitkältä sairauslomalta

Työntekijän toivotaan pitävän yhteyttä esimieheensä tai työyhteisöönsä sairausloman aikana. Työhön paluuta tulee suunnitella jo sairauspoissaolon aikana yhteistyössä esimiehen ja työterveyshuollon kesken sekä mahdollisesti työntekijän kanssa. Työhön paluun suunnitelmassa voi olla esimerkiksi seuraavia vaihtoehtoja:

- paluu entiseen työhön ilman erityistoimenpiteitä
- paluu entiseen työhön, mutta työhön paluun tukemiseksi tilapäisiä tai pysyviä työjärjestelyjä (esim. työtehtävien rajaaaminen, paremmat työvälineet yms.)

**LIITE 2. Teemahaastattelukysymykset.****Yleisiä tietoja**

1. Nimike
2. Yksikkö, jossa työskentelet

**Työhyvinvoinnin johtaminen**

1. Mitä on mielestäsi työhyvinvointi?
  - a) yksilötasolla
  - b) työyhteisötasolla
2. Minkälaisien tekijöiden uskot vaikuttavan työntekijän kokemaan työhyvinvointiin?
3. Millä tavoin nämä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin?
4. Mitä työntekijöiden työhyvinvointi sinulle esimiehenä merkitsee?
5. Millä tavoin esimies voi arvioida työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa?
6. Millaisia vaikutuksia uskot puutteellisella työhyvinvoinnilla olevan...
  - a) työyhteisölle?
  - b) yksilölle?
  - c) organisaatiolle?
7. Millä tavoin uskot esimiehenä pystyväsi vaikuttamaan...
  - a) työntekijöiden työhyvinvointiin?
  - b) työyhteisön työhyvinvointiin?
8. Miten työntekijöiden työhyvinvointia seurataan työpaikallasi?
9. Mitä työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa käytännön esimiestyössä?
10. Mitkä ovat mielestäsi työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä arvoja?
11. Miten esimies pystyy ylläpitämään ja edistämään työntekijöidensä työhyvinvointia?

**Varhainen puuttuminen**

1. Mikä on mielestäsi varhaisen puuttumisen toimintamallin tarkoitus?
2. Mikä on mielestäsi varhaisen puuttumisen toimintamallin tavoite?
3. Mitkä tahot/toimijat kuuluvat mielestäsi osaksi varhaisen puuttumisen toimintamallia?
  - a) Mikä on näiden tehtävä?
4. Mikä on esimiehen tehtävä toimintamallissa?
5. Millä tavoin koulutuksessa esitetyt toimintamallit näkyvät arjen esimiestyössä?
6. Mitkä asiat synnyttävät työyhteisössä tarpeen varhaiselle puuttumiselle?
7. Mitkä ovat suurimmat kohtaamasi haasteet mallien toteuttamisessa?
8. Ovatko mallit käytännön esimiestyössä riittäviä apuvälineitä?
  - a) Jos KYLLÄ, niin miten ne ovat auttaneet arjen esimiestyössä?
  - b) Jos EI, niin millä tavoin niitä olisi syytä kehittää?
9. Ovatko mallit esimiestyön kannalta tarpeellisia?