



## Yhteenveto SAMKin ja Työsuojelurahaston Jengoilleen-hankkeen alkukartoituksesta

Haastatteluissa otos hankkeeseen osallistuneista lähiesimiehistä, koonti vuodelta 2014

*...työkykyjohtamiseen toimivia  
käytäntöjä ja yhdessä tekemistä!  
Miten tunnistaa ja ottaa  
puheeksi...*

*...uudenlaista  
kumppanuutta  
esimerkiksi työ-  
terveyshuollon  
kanssa.*

Lähiesimiesasemassa toimiville henkilöille toteutettiin Satakunnan ammattikorkeakoulun Jengoilleen-hankkeen alkaessa (12/2013) teemahaastattelu, jossa oli mukana yksitoista esimestä eri puolilta Satakuntaa. Haastattelu toteutettiin, jotta hankkeessa toteutettava työ rakentuisi kohderyhmälähtöisesti. Monet haastatelluista olivat toimineet esimiestehtävissä jo usean vuoden ajan, jotkut jopa vuosikymmeniä. Kukaan vastanneista ei kuitenkaan ollut saanut varsinaista esimieskoulutusta, vaan olivat siirtyneet työyhteisöstä suoraan esimiesasemaan. Tämä on yhteenveto haastatteluissa nousseista keskeisistä osa-aleista.

### Toive esimieskoulutuksesta ja helposta tiedon saannista

Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet kokevat tarvetta henkilöstöasioihin keskittyvälle esimieskoulutukselle. Kiire ja vastuu yksikön toiminnan tuloksellisuudesta vievät aikaa esimiestyöhön syventymiseltä. Joillakin on ollut oman kokemuksensa mukaan niin paljon alaisia, ettei heidän hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimiseen ole ollut tarpeeksi aikaa, voimavaroja tai osaamista. Myös ikääntyneiden työntekijöiden johtamista

*”Esimiehet toivovat koulutusta,  
jossa oppisi tunnistamaan  
työntekijässä merkit työkyvyn  
alenemasta ja hyvinvoinnissa  
ilmenevistä ongelmista.”*

ja työssä jatkamisen tukemista pidettiin haasteellisena kysymyksenä. Esimiehet kertovat kaipaavansa käytännön tietoja ja toimintatapoja, joita soveltaa omaan työyhteisöön. Moni kertookin hakeneensa tarvitsemaansa tietoa netistä, mutta kokivat, että itsenäisesti haettu tieto on usein riittämätöntä.

## Työkyvyn alenemat ovat arkipäivää

Esimiehillä on ollut työyhteisöissään vaihtelevasti kokemuksia osatyökykyisistä ja erilaisista työkyvyn alenemista. Työkyvyssä havaitut alenemat ovat olleet joko fyysisiä tai psyykkisiä. Fyysisistä ongelmista mainittiin selkäsairaudet, joihin on useissa työyhteisöissä pyritty vaikuttamaan työergonomian keinoin. Psyykkisistä ongelmista tuotiin esille työuupumus, jota ilmenee erityisesti pedanteimmilla työntekijöillä. Myös työmatkojen aikana lisääntynyt alkoholin käyttö ja työntekijöiden perheitä koskettaneiden kriisien aiheuttamat työkyvyn muutokset mainittiin ongelmallisina. Fyysisiin ongelmiin puuttumista ja ratkaisukeinojen löytämistä pidetään myös helpompana psyykkisiin sairastumisiin verrattuna.

Useat esimiehistä olisivat kertomansa mukaan kuitenkin valmiita palkkaamaan osatyökykyisen henkilön, mikäli tämän työkyky ja yhtiön tarve kohtaavat – jotkut ovat näin toimineetkin. Työnteon joustoihin, kuten osapäiväiseen työntekoon, ollaan myös valmiita panostamaan, sillä hyvästä työntekijästä ei haluta luopua.

*”Esimiesten kyvyt havaita työntekijän ongelmia ei aina riitä, joten avoimuus ja kommunikointi koetaan työyhteisössä tärkeänä.”*

## Vaikeiden asioiden puheeksi otto

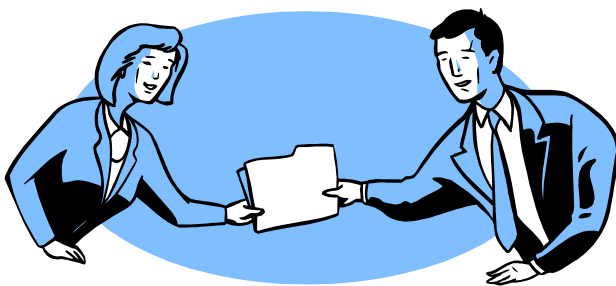
Haastavaksi koettiin se, milloin työntekijän ongelmiin puututaan riittävän varhaisessa vaiheessa sekä miten psyykkisiä sairastumisia ylipäänsä voidaan havaita ja ottaa puheeksi. Esimiesten mukaan työntekijät pyrkivät suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman pitkään terveydellisistä ongelmista huolimatta. Esimiehet ovat usein joutuneet luottamaan siihen, että työntekijät kertovat heille itse mahdollisista ongelmistaan, sillä esimiesten kyky

havaita hälytysmerkkejä ei aina riitä. Ongelmien ilmetessä sairastuminen on usein jo pitkällä. Haastatellut toivovat että työntekijät ottaisivat rohkeammin ja aikaisemmin asiat puheeksi oman esimiehen kanssa.

Ellei esimiehen, työntekijän ja koko työyhteisön keskuudessa vallitse luottamusta, joka mahdollistaa vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen, ongelmia kasaantuu väistämättä. Kommunikointi, avoimuus ja ymmärtäväisyys koettiin esimiesten mukaan työyhteisössä hyvin merkityksellisinä. Esimiehillä oli selvästi yhteinen tahtotila pitää yllä työntekijän työkyvyn säilymistä, mutta he toivovat saavansa lisää tietoa ja koulutusta. He haluavat oppia tunnistamaan työntekijöissä työkyvyn ja hyvinvoinnin alenemisen merkkejä, omaksumaan kuinka vaikeissa tilanteissa tulisi reagoida ja miten ohjata työntekijää tarvittaessa eteenpäin.

## Kumppanuuteen työterveyshuollon kanssa

Esimiehet ovat saaneet henkilöstöasioissa tukea pääasiassa puhumalla kollegoiden tai henkilöstöpäällikön kanssa. Tuen saantia ei kuitenkaan koeta erityisen hyvin organisoituna. Vain muutama haastatelluista piti työterveyshuoltoa toimivana yhteistyötahona. Työterveyshuollon edustajien toivottiin vierailevan työpaikalla useammin, jotta he näkisivät millaisia asioita työympäristössä voitaisiin tulevaisuudessa kohentaa.



*"Työterveyshuoltoa kaivataan kumppaniksi, jotta työntekijän hyvinvointi voidaan turvata."*

Yhteydenotot työterveydenhuoltoon koettiin haastaviksi, sillä työntekijöiden henkilökohtaisista asioista tiedottaminen on tarkasti säädeltyä. Esimiehet kokivatkin ongelman olevan juuri tiedon saannissa. He ovat kertomansa mukaan ohjanneet työntekijän

tarvittaessa työterveyshuoltoon, mutta yhteistyö on loppunut tiedon saannin puutteeseen. Kommunikointi työterveyshuollon ja esimiehen välillä on tapahtunut joissain tapauksissa vain työntekijän palauttaman tositteen turvin. Tällöin käden ojennusta yhteistyömahdollisuuksista ei ole havaittu, eikä soittaminenkaan ole edistänyt työntekijän hyvinvointia tukevaa kumppanuutta. Työntekijöille tarjotuista tukitoimista esimiehet mainitsivat vain Aslak-kuntoutukset.

## Kehityskeskustelut osaksi työkykyjohtamista

*”Esimiehet toivovat yhteisiä vertaisfoorumeita henkilöstöasioiden käsittelyyn.”*

Useimmilla haastatelluista on käytössään kehityskeskustelut, mutta yleensä kerran vuodessa pidettyjen keskustelujen toimivuutta pidettiin kyseenalaisina. Harvoin järjestettyjen kehityskeskustelujen aikana työntekijät eivät välttämättä tuo esille oikeasti heidän työkykyensä vaikuttavia asioita, vaan keskustelu pysyttelee koko työyhteisöä koskevat teemoissa. Esimiehet kuitenkin kertoivat pyrkineensä luomaan työyhteisöön tunteen, että aina voi tulla puhumaan vaikeistakin asioista. Kehityskeskusteluiden toimivuuteen kaivattiin vinkkejä ja uusia näkökulmia.

## Voimaa vertaistuesta ja asioiden yhdessä jakamisesta

Esimiehet ilmaisivat kaipaavan yhteisiin foorumeihin, joissa voisi käsitellä henkilöstöasioita. Esimerkkinä jo olemassa olevista foorumeista mainittiin esimiespäivät, joissa nykymuotoisena ei ole kuitenkaan ollut aikaa henkilöstöjohtamisen kysymyksille. Esimiehet halusivat enemmän tukea ja tiiviimpää vuorovaikutusta esimiestyössään. Vertaistuen ja -ryhmien koetaan antavan tilaisuuden jakaa henkilöstön johtamiseen liittyviä asioita muiden kanssa. Monet esimiehet halusivat myös keskustella enemmän oman esimiehensä kanssa. Vertaistuen kerrotaan toteutuneen joissain työyhteisöissä jo työntekijöiden kesken. Esimerkiksi eräässä yrityksessä eläkeikää lähestyvät olivat työtehtävien uudelleen järjestelyiden ja osa-aikaistamisen yhteydessä voineet mentoroida nuorempia työntekijöitä. Tällainen menettely on tärkeä osa hiljaisen tiedon vaalimista.

## Varhaisen puuttumisen malli käytäntöön

Osalla esimiehistä oli käytössään varhaisen puuttumisen malli, mutta joillekin käytäntö ajankohtaistuu lähitulevaisuudessa. Malli sisältää esimerkiksi ohjeistuksen, kuinka puuttua työkyvyn alenemisen uhkaan. Mallia ei ole esimiesten mukaan kuitenkaan juuri hyödynnetty. Suurelle osalle malli on jäänyt etäiseksi puutteellisen perehdytyksen takia tai esimiehet eivät ole itse tutustuneet sen sisältöön ja käyttömahdollisuuksiin riittävästi.



*”Yhteiset linjaukset ovat  
kaiken perusta.”*

Haastatellut esimiehet esittivät toiveen konkreettisesta esimiehen perehdytysohjelmasta, esimiehen työkalupakista, josta löytäisi monipuolisesti tietoa lähiesimiestyön käytännöistä ja haasteita. He myös toivoivat saavansa enemmän tietoa yritystensä henkilöstöjohtamisesta ja voivansa keskustelujen kautta luoda siihen yhtenäisempää linjaa. Ulkopuolisen koulutuksen ohella olisi tärkeää kokoontua esimiesten kesken yhteisen pöydän ääreen. Tällöin pystyttäisiin panostamaan myös työyhteisön kannustavan ilmapiirin ja asioiden välittömän puheeksi ottamisen kehittämiseen, jotka ovat esimiesten mukaan tärkeimpiä työyhteisöjen toimintoja eteenpäin vieviä voimia.

Toiveiden pohjalta on laadittu verkkosivut [tyokykyopas.samk.fi](https://tyokykyopas.samk.fi) sekä Avaimia työkykyjohtamiseen -koulutussarja

Lisätietoja: [kaarina.latostenmaa@samk.fi](mailto:kaarina.latostenmaa@samk.fi)

Hankkeen virallinen nimi: Osatyökykyiset työyhteisössä – käytännöllinen opas ja koulutusta lähiesimiehille

Esitteen koonti ja taitto: Niina Inberg



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

samk   
Satakunnan ammattikorkeakoulu